

Mô hình ra quyết định cá nhân trong tổ chức và giải pháp nâng cao hiệu quả ra quyết định

Đinh Thị Ngọc Oanh

Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông - Đại học Thái Nguyên

Trong quá trình hoạt động của tổ chức, nhà quản trị sẽ ra quyết định về nhiều vấn đề. Có những quyết định nếu thực hiện đúng thời điểm sẽ tạo nên thành công cho một tổ chức, đồng thời có thể duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, cũng có những quyết định sai lầm, làm tổn thất hàng triệu đô la, thậm chí là phá sản và thương hiệu biến mất khỏi thị trường. Bài báo đề cập đến việc cá nhân ra quyết định như thế nào và một số giải pháp nâng cao hiệu quả ra quyết định cá nhân trong tổ chức.

1. Mô hình ra quyết định cá nhân trong tổ chức

Quá trình ra quyết định hợp lý là quá trình trong đó có sự lựa chọn nhất quán, tối ưu trong điều kiện có những hạn chế cụ thể. Quá trình ra quyết định hợp lý được thể hiện trong "Mô hình ra quyết định hợp lý". Mô hình này có 6 bước như sau:

Bước 1: Xác định vấn đề

Mô hình bắt đầu bằng việc xác định vấn đề. Một vấn đề tồn tại khi có một sự khác biệt giữa thực tế và trạng thái mong muốn của sự vật, hiện tượng. Có thể thấy nhiều quyết định sai lầm là do người ra quyết định không xác định được hoặc không xác định đúng vấn đề. Một ví dụ của vấn đề là không thoả mãn trong công việc của nhân viên. Sự không thoả mãn liên quan đến việc nhân viên không hăng hái, nhiệt tình, đam mê với công việc và năng suất làm việc không cao. Biểu hiện của không thoả mãn còn có thể là nghỉ việc nhiều, đến muộn, nhiều sản phẩm lỗi, v.v...

Bước 2: Xác định các tiêu chí quyết định

Khi đã xác định được vấn đề, người ra quyết định cần phải xác định các tiêu chí quyết định, điều đó sẽ rất quan trọng trong việc giải quyết vấn đề. Trong bước này, người ra quyết định xác định điều gì liên quan đến việc ra quyết định. Bước này đưa các lợi ích, giá trị và ưu tiên cá nhân của người ra quyết định vào trong quá trình. Ví dụ các tiêu chí để giải quyết vấn đề không thoả mãn trong công việc bao gồm hiệu quả công việc, tác động nhanh hay chậm tới tổ chức và chi phí.

Bước 3: Cân nhắc các tiêu chí

Các tiêu chí quyết định thường có tầm quan trọng khác nhau. Tiêu chí càng quan trọng thì càng cần được ưu tiên. Vì vậy, bước thứ ba đòi hỏi người ra quyết định phải cân nhắc để xác định mức độ ưu tiên cho các tiêu chí. Người ta thường xác định mức

độ ưu tiên bằng cách gán cho mỗi tiêu chí một trọng số. Chẳng hạn trong 3 tiêu chí ra quyết định giải quyết vấn đề không thoả mãn trong công việc, hiệu quả là quan trọng nhất nên có thể cho trọng số 0,5; tiêu chí thứ 2 có trọng số là 0,2 và tiêu chí cuối cùng có trọng số 0,3.

Bước 4: Đưa ra các phương án giải quyết vấn đề

Bước này đòi hỏi người ra quyết định phải đưa ra các phương án lựa chọn có thể, điều này sẽ dẫn tới thành công trong việc giải quyết vấn đề. Bước này không nhằm đánh giá các phương án lựa chọn, mà chỉ đưa ra các phương án. Ví dụ để giải quyết vấn đề không thoả mãn công việc, nhà quản lý có thể đưa ra 3 phương án là tăng lương, cải thiện điều kiện làm việc (môi trường làm việc an toàn, văn minh,...), có chính sách khen thưởng phù hợp khi nhân viên đạt năng suất cao.

Bước 5: Đánh giá phương án lựa chọn theo từng tiêu chí

Một khi các phương án lựa chọn đã được đưa ra, người ra quyết định phải phân tích sát sao và đánh giá từng phương án. Điều này được thực hiện bằng cách đánh giá mỗi phương án theo từng tiêu chí đã được xác định. Điểm mạnh và điểm yếu của mỗi phương án trở nên rõ ràng khi chúng được đem đối chiếu với các tiêu chí và những thứ tự ưu tiên được thiết lập trong bước hai và bước ba. Ví dụ có thể cho điểm từng phương án để tăng độ thoả mãn (đã đề xuất ở bước 4) bằng cách cho điểm theo các tiêu chí với điểm tối đa là 10 cho phương án mạnh nhất. Kết quả đánh giá các phương án được đưa ra trong Bảng 1.

Bảng 1. Đánh giá phương án lựa chọn theo từng tiêu chí

	Phương án 1: Tăng lương	Phương án 2: Cải thiện điều kiện làm việc	Phương án 3: Chính sách khen thưởng phù hợp
Tiêu chí 1: Hiệu quả	9	7	8
Tiêu chí 2: Tác động nhanh hay chậm	9	7	8
Tiêu chí 3: Chi phí	4	9	7

Bước 6: Tính toán tối ưu và quyết định

Bước cuối cùng trong mô hình này đòi hỏi phải tính toán tối ưu và quyết định. Điều này được thực hiện bằng cách cân nhắc tổng thể các phương án lựa chọn theo các tiêu chí đã được xác định và quyết định lựa chọn, phương án tối ưu nhất theo các tiêu chí đó. Điểm số theo các tiêu chí của mỗi phương án

Bảng 2. Tính toán tối ưu và quyết định

	Trọng số	Phương án 1: Tăng lương	Phương án 2: Cải thiện điều kiện làm việc	Phương án 3: Chính sách khen thưởng phù hợp
Tiêu chí 1: Hiệu quả	0,5	4,5	3,5	4,0
Tiêu chí 2: Tác động nhanh hay chậm	0,2	1,8	1,4	1,6
Tiêu chí 3: Chi phí	0,3	1,2	2,7	2,1
Tổng số điểm		7,5	7,6	7,7

sẽ được tính toán dựa trên số điểm và trọng số với kết quả thu được như trong Bảng 2.

Theo mô hình này phương án tối ưu được lựa chọn chính là quyết định tối ưu. Nếu chỉ chọn 1 trong 3 thì phương án Chính sách khen thưởng phù hợp sẽ là tối ưu.

Mô hình sáu bước ra quyết định hợp lý được xây dựng dựa trên một số giả thuyết. Những giả thuyết đó là:

- Sự rõ ràng của vấn đề: vấn đề cần giải quyết rất rõ ràng và không mơ hồ. Người ra quyết định có thông tin đầy đủ về vấn đề cần giải quyết.

- Xác định được các phương án lựa chọn: Người ra quyết định có thể xác định tất cả các tiêu chí liên quan và có thể liệt kê tất cả các phương án lựa chọn có thể xảy ra. Người ra quyết định cũng nhận thức được tất cả các hệ quả có thể của mỗi phương án lựa chọn.

- Những ưu tiên rõ ràng: Giả định về sự hợp lý cho rằng các tiêu chí và phương án lựa chọn này có thể được xếp hạng và cân nhắc để phản ánh tầm quan trọng của chúng.

- Những ưu tiên bất biến: Các tiêu chí ra quyết định và mức độ ưu tiên của các tiêu chí này không thay đổi trong suốt quá trình ra quyết định.

- Không có những hạn chế về thời gian hay chi phí: Người ra quyết định hợp lý có thể có được thông tin đầy đủ về các tiêu chí và phương án lựa chọn bởi vì giả thuyết được đặt ra là không có những hạn chế về thời gian hay chi phí.

- Mức thưởng phạt tối đa: Người ra quyết định hợp lý có động lực và áp lực để chọn phương án đem lại giá trị được nhận thức cao nhất.

2. Ra quyết định các nhân trên thực tế

Những người ra quyết định trong các tổ chức có tuân thủ 6 bước trong mô hình ra quyết định hợp lý không? Họ có đánh giá thận trọng các vấn đề, sử

dụng tất cả các tiêu chí liên quan, sử dụng tính sáng tạo của họ để xác định tất cả các phương án lựa chọn, và đánh giá mọi phương án lựa chọn để tìm ra một sự lựa chọn tối ưu? Trong một số tình huống, họ có làm như vậy. Tuy nhiên, hầu hết các quyết định trên thực tế không tuân theo mô hình hợp lý. Thông thường, người ta thường hài lòng khi tìm ra một giải pháp chấp nhận được hơn là một giải pháp tối ưu và quyết định thường ít vận dụng phương án sáng tạo. Những lựa chọn có xu hướng chỉ giới hạn quanh các phương án hiện có hoặc phương án đã được biết đến chứ ít khi tìm kiếm phương án mới lạ. Một chuyên gia nghiên cứu trong lĩnh vực ra quyết định mới đây đã kết luận: "Hầu hết những quyết định quan trọng đều được đưa ra bởi trực giác, chứ không phải bởi một mô hình theo quy tắc được xác định".

3. Giải pháp nâng cao hiệu quả ra quyết định cá nhân trong tổ chức

Các nhà quản lý trong tổ chức có thể xem xét một số hướng để nâng cao hiệu quả của cá nhân trong việc ra quyết định như sau:

Thứ nhất, cần phân tích tình huống. Điều chỉnh kiểu ra quyết định của cá nhân theo nền văn hóa dân tộc mà trong đó cá nhân đang hoạt động và theo những tiêu chí mà tổ chức đánh giá cao và khen thưởng.

Thứ hai, cần kết hợp phân tích hợp lý với trực giác. Đây không phải là những phương thức mâu thuẫn nhau trong việc ra quyết định. Bằng cách sử dụng cả hai phương thức, chúng ta có thể thực sự cải thiện hiệu quả trong việc ra quyết định. Khi mà người ra quyết định có được kinh nghiệm quản lý, họ sẽ cảm thấy ngày càng tự tin khi kết hợp những phương án trực giác của mình với phân tích hợp lý.

Thứ ba, không nên cho rằng lối ra quyết định cụ thể là phù hợp đối với mọi công việc. Tính hiệu quả của quyết định sẽ gia tăng nếu như người ra quyết định gắn được quyết định của mình với những yêu cầu của công việc. Ví dụ, nếu cá nhân ai đó là một người ra quyết định có lối chỉ thị, họ sẽ hiệu quả hơn khi làm việc với những người có công việc đòi hỏi hành động nhanh chóng. Cách thức này sẽ rất phù hợp với những người môi giới chứng khoán, các chuyên gia bất động sản. Mặt khác, lối phân tích sẽ phù hợp với những kế toán viên, những nhà nghiên cứu thị trường hay nhà phân tích tài chính.

Cuối cùng, cần sử dụng các biện pháp để thúc đẩy tính sáng tạo của cá nhân trong việc ra quyết định. Tính sáng tạo của cá nhân trong ra quyết định là khả năng kết hợp các ý tưởng theo một cách riêng biệt hoặc khả năng tạo ra những kết hợp khác thường giữa các ý tưởng. Sáng tạo cho phép người ra quyết định thẩm định và hiểu biết đầy đủ hơn về vấn đề, bao gồm cả những vấn đề mà người khác không

nhìn thấy.

Hầu hết mọi người phát huy được tiềm năng sáng tạo khi phải đối mặt với vấn đề ra quyết định. Nhưng để đạt tới được tiềm năng đó, họ phải thoát ra khỏi các lối mòn về tư duy và phải học cách tư duy về một vấn đề theo những cách khác nhau.

Nếu nhà quản lý muốn khuyến khích sự sáng tạo và làm phát sinh nhiều giải pháp sáng tạo hơn thì họ cần phải sẵn sàng thỏa mãn được 4 tiêu chí. Đó là :

- Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến:

Nhà quản lý hãy sẵn sàng lắng nghe các ý kiến khác nhau, cho dù những ý kiến này có vẻ độc đáo, mới lạ. Một số các quyết định có tính chất cải tiến và hiệu quả đã xuất phát từ những "hạt giống" như thế. Khuyến khích nhân viên, sẵn sàng tiếp thu mọi gợi ý bằng cách cho phép họ bình luận hoặc chỉ trích "hiện trạng" của tổ chức.

- Chấp nhận rủi ro:

Nhiều người trong chúng ta không phát biểu vì chúng ta không muốn cảm thấy ngượng trước người khác. Một số nhà quản lý hiện nay còn làm trầm trọng hơn những cảm giác này bằng cách chế giễu những đề nghị của nhân viên. Điều này ngăn cản nhân viên đóng góp ý kiến. Nhà quản lý phải chuẩn bị tư tưởng chịu thất bại, và xem thất bại như một bài học kinh nghiệm. Mức độ rủi ro phải được tính toán liên quan tới chi phí, lợi nhuận và kết quả có thể có đối với tổ chức và đối với bạn

- Chấp nhận phê bình:

Nhà quản lý nên khuyến khích gợi ý càng nhiều phương án càng tốt trước khi đánh giá tính đúng

đắn của các phương án. Nếu nhà quản lý đánh giá quá nhanh, họ sẽ làm nản lòng những đóng góp có tính chất cởi mở của nhân viên và gặp nguy cơ bỏ lỡ các giải pháp mang tính sáng tạo.

- Làm phát sinh các giải pháp:

Nhà quản lý có thể cải thiện tính hiệu quả tổng thể trong việc ra quyết định bằng cách tìm kiếm các giải pháp mới cho vấn đề. Thúc đẩy tính sáng tạo có thể đơn giản như tâm niệm phải tư duy sáng tạo và tìm kiếm cụ thể những phương án lựa chọn độc đáo. Ngoài ra, nhà quản lý có thể áp dụng các phương pháp phát huy tính sáng tạo trong ra quyết định.

Sáng tạo đem lại sức mạnh cho tổ chức, tạo cho tổ chức sự năng động, luôn phát triển. Sự sáng tạo của cá nhân trong việc ra quyết định phụ thuộc vào bản thân người lao động đồng thời phụ thuộc vào tổ chức: chính sách của tổ chức trong việc phát huy tính sáng tạo, thái độ của tổ chức đối với những thành quả sáng tạo, văn hoá của tổ chức./.

Tài liệu tham khảo

Bùi Tuấn Anh, Phạm Thúy Hương, (2009), Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

Trần Kim Dung, (2006), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Phan Thị Ngọc Thuận, (2006), Quản trị học đại cương, NXB Khoa học và Kỹ thuật.

Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, (2007), Quản trị nhân lực, NXB Lao động - Xã hội.

Đoàn Thị Thu Hà, (2011), Quản trị học, NXB Tài chính.

Phân tích, đánh giá và hoàn thiện chiến lược...

Tiếp theo trang 76

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã tổng hợp và phân tích chiến lược phát triển sản phẩm khóa học trực tuyến của Ocean Edu, sử dụng các chỉ tiêu nhằm đánh giá sơ bộ chiến lược, và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược này.

Kết quả nghiên cứu cho thấy đơn vị đã có chiến lược phù hợp với bối cảnh đơn vị cũng như thực tế thị trường. Sản phẩm đã có sự đón nhận tích cực từ phía khách hàng và còn nhiều tiềm năng phát triển. Tuy nhiên đơn vị vẫn sẽ cần tiếp tục thu thập thông tin và số liệu nhằm đánh giá mức độ hài lòng từ phía khách hàng, cũng như hiệu quả trong và sau quá trình sử dụng sản phẩm./.

Tài liệu tham khảo

Nguyễn Thị Thu Hiền. Marketing trong GD-Đào tạo. Trường Cán bộ Quản lý GD-ĐT TP. HCM, TP. HCM.

Đào Hữu Hoan (2011). Phát triển chương trình giáo dục. Trường Đại học Hà Nội, Hà Nội.

Tài liệu học tập Quản trị chiến lược (2019). Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp, Hà Nội.

Tài liệu học tập Quản trị Marketing (2019). Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp, Hà Nội.