



HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH

GIÁO TRÌNH

QUẢN LÝ HỌC ĐẠI CƯƠNG

TT VÀ DL
TT-TV

R

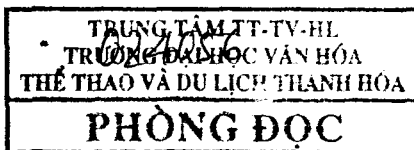


NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH
KHOA KHOA HỌC HÀNH CHÍNH

GIÁO TRÌNH
QUẢN LÝ HỌC ĐẠI CƯƠNG

(Đào tạo Đại học Hành chính)



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
HÀ NỘI - 2010

Chủ biên:

PGS. TS. Võ Kim Sơn

Biên soạn:

PGS. TS. Nguyễn Hữu Hải

PGS.TS. Võ Kim Sơn

Chương 1

CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN LÝ

I- SỰ CẦN THIẾT KHÁCH QUAN CỦA QUẢN LÝ

1. Nguồn gốc của quản lý

Tập quán sinh sống của con người là quần tụ theo cộng đồng. Trong cộng đồng sinh tồn này, có nhiều việc mà một người không thể làm được hoặc làm được nhưng kém hiệu quả, do đó cần sự liên kết để cùng thực hiện. Từ những yêu cầu khách quan và sự phối hợp cộng đồng, dần dần hình thành một tổ chức.

Từ những ngày đầu tồn tại, con người đã biết tìm kiếm các nguồn vật chất sẵn có trong tự nhiên, hay tự tạo ra để đảm bảo sự sinh tồn. Nhu cầu đảm bảo cho sự sống hàng ngày không ngừng được tăng lên cả về lượng và về chất, trong khi của cải trong thiên nhiên chỉ là một số hữu hạn mang tính thời vụ. Thực tế khách quan này buộc con người phải tự tạo ra sản phẩm tiêu dùng cho xã hội thay thế những sản phẩm tự nhiên. Dù nhiều hay ít, sản phẩm làm ra vẫn chứa đựng những tài nguyên thiên nhiên, vì vậy con người phải tập trung khai thác, sử dụng các nguồn tài nguyên tổng hợp, phải sử dụng những thành quả của nền văn minh để khai thác và chế tác tài nguyên, không những thế, con người còn phải đấu tranh với các lực lượng đối lập trong xã hội và tự nhiên để tồn tại và phát triển. Để đạt được

chức đó, quản lý có vai trò kết hợp sự nỗ lực chung của mỗi người trong tổ chức và sử dụng tốt các nguồn lực vật chất có được để đạt được mục tiêu chung và mục tiêu riêng của từng thành viên trong tổ chức.

Như vậy, nguồn gốc quản lý là sự cần thiết kết hợp và phối hợp hoạt động giữa các cá nhân trong xã hội, giữa con người với tự nhiên để mang lại lợi ích mong muốn cho toàn xã hội.

2. Mục tiêu của quản lý

Quản lý là một hoạt động khách quan nảy sinh khi cần có nỗ lực tập thể để thực hiện một mục tiêu chung. Quản lý diễn ra với mọi quy mô, mọi cấp độ của tổ chức từ nhỏ đến lớn, từ đơn giản đến phức tạp, trong tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội, đặc biệt là phối hợp trong lĩnh vực phòng chống thiên tai. Để duy trì và bảo vệ đời sống dân cư, con người phải dựa vào sức mạnh của cộng đồng trên các phạm vi. Trong thực tế, để tái lập và bảo vệ môi trường sống thì mỗi quốc gia hay khu vực không thể tự giải quyết được mà phải có sự nỗ lực của tất cả các quốc gia trên thế giới. Hoặc bảo vệ lợi ích của một quốc gia, của một chủ đầu tư thì cũng cần có sự phối hợp chặt chẽ của nhiều thành viên ở các quốc gia khác trên toàn cầu, như các công ty đa quốc gia, các tổ chức kinh tế khu vực. Còn để tạo ra những bộ phận hay sản phẩm giản đơn thì chỉ cần sự đồng tâm, nhất trí của một nhóm cá nhân với những thiết bị nhất định. Song dù tổ chức ở quy mô lớn hay nhỏ thì mọi hoạt động của thực thể (tổ chức) cũng bao gồm hai bộ phận có đặc tính khác nhau rõ rệt, là người điều hành (chủ thể quản lý) và người thực hiện (đối tượng quản lý). Hai bộ phận này tồn tại độc lập trong một thể thống nhất cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Như vậy, quản lý đã trở thành một loại hoạt động phổ biến trong mọi lĩnh vực, ở mọi lúc, mọi nơi, mọi cấp độ và liên hoàn đến nhiều thành phần, đối tượng trong xã hội. Trong số các hoạt động đó thì quản lý kinh tế - xã hội được coi là lĩnh vực phức tạp hơn cả. Hoạt động kinh tế - xã hội diễn ra thường xuyên, liên tục, ngày càng phong phú, đa dạng, nó liên quan đến mọi tầng lớp trong xã hội trong các mối quan hệ vĩ mô và vi mô; đến phong tục tập quán, truyền thống văn hoá, lịch sử của một quốc gia, dân tộc, v.v.... Tính phức tạp của quản lý kinh tế - xã hội thể hiện ở cả những quan hệ chính thức - cơ bản được điều chỉnh bởi pháp luật và cả những quan hệ phi chính thức phải điều chỉnh bằng những phạm trù đạo đức, phong tục, tập quán. Vì vậy, phải biết kết hợp hài hoà giữa nguyên tắc quản lý hành chính, kinh tế và giáo dục thuyết phục mới đạt được mục tiêu dự kiến.

Quản lý nhằm các mục tiêu sau:

- Tổ chức, điều hoà, phối hợp và hướng dẫn hoạt động của các cá nhân trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chung. Mục tiêu quản lý trong trường hợp này không giống như việc thực hiện mục tiêu của mỗi cá nhân đơn lẻ, mà là sự tập hợp lợi ích của mỗi cá nhân thành lợi ích chung của tổ chức. Đã hợp thành tổ chức thì các cá nhân không thể vận động tự do, mà phải tôn chỉ mục đích chung. Muốn vậy, các thành viên trong tổ chức cần phải phối hợp với nhau theo những nguyên tắc thống nhất trên cơ sở yêu cầu định hướng của chủ thể quản lý.

- Kết hợp hài hoà lợi ích của từng cá nhân và của tập thể trên cơ sở phát huy nỗ lực cá nhân, tạo môi trường và điều kiện cho sự phát triển của mỗi cá nhân, tôn trọng mục tiêu cá nhân, gắn mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức. Tổ chức

chỉ có thể tồn tại và phát triển khi lợi ích của tổ chức bao hàm được lợi ích của mỗi thành viên tham gia. Mỗi khi thúc đẩy cá nhân hoạt động vì lợi ích của bản thân họ, cũng chính là tăng cường, củng cố tổ chức và ngược lại. Từ nguyên lý đó, mục tiêu đặt ra cho quản lý là phải điều phối được lợi ích của cả bên trong và bên ngoài tổ chức, để có thể duy trì sự tồn tại bền vững của tổ chức. Tổ chức lớn mạnh lại tạo ra môi trường trực tiếp cho hoạt động của mỗi cá nhân và thắt chặt mối quan hệ giữa tổ chức với môi trường bằng vị thế thực tế của mỗi tổ chức.

- Tạo nên sự ổn định và thích ứng cao của tổ chức trong môi trường luôn biến động. Mục tiêu quản lý là làm cho tổ chức duy trì ổn định để thoả mãn lợi ích chung và riêng, song đó không phải là tất cả, mà mục tiêu của quản lý còn làm cho tổ chức liên tục phát triển theo tiến trình phát triển của thời đại. Muốn vậy, quản lý phải làm cho tổ chức năng động, thích ứng với môi trường hoạt động trong từng giai đoạn về cả nội dung và hình thức.

3. Vai trò của quản lý

Từ mục tiêu của quản lý là duy trì sự tồn tại và phát triển của tổ chức nhằm bảo vệ lợi ích chung của tổ chức, cho thấy quản lý có những vai trò to lớn sau đây:

- Tạo nên sự thống nhất ý chí giữa các cá nhân, giữa các bộ phận khác nhau trong hệ thống tổ chức. Chỉ có thể tạo nên sự thống nhất trong mối quan hệ đa dạng phức tạp thì quản lý mới có kết quả và hiệu quả. Tuy nhiên cũng cần thấy rằng ý chí cần thống nhất là ý chí mang tính quy luật và phù hợp với nguyện vọng của đa số thành viên trong tổ chức.

- Xây dựng định hướng ngắn hạn và dài hạn phát triển tổ

chức, nhằm hướng sự nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức vào mục tiêu chung. Định hướng vừa đề ra mục tiêu và giải pháp chủ yếu để đạt được mục tiêu, vừa tạo nên sự thống nhất ý chí hành động của hệ thống trong việc xác định và thực hiện mục tiêu.

- Tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của cá nhân và tổ chức theo mục tiêu định hướng. Động lực cho tổ chức bao gồm cả nội lực và ngoại lực được kết hợp một cách hợp lý, làm cho tổ chức chủ động tham gia có hiệu quả với môi trường xung quanh và khu vực; làm cho tổ chức hoạt động với tốc độ nhanh hơn, mạnh hơn để theo kịp sự vận động của xã hội, đồng thời cũng giữ cho cân bằng các yếu tố đầu vào, đầu ra, giữ cho tổ chức hoạt động ổn định với nhịp độ ngày càng cao.

- Phối hợp, điều hoà các hoạt động của mỗi cá nhân, của các bộ phận trong tổ chức để vừa phát huy được thế mạnh của chúng, vừa ngăn ngừa, loại bỏ được những bất định sinh ra trong quá trình hoạt động để đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

- Tạo môi trường thích hợp cho sự phát triển của tổ chức và mỗi cá nhân trong từng thời kỳ. Môi trường hoạt động của tổ chức được hình thành bởi kết quả vận động của các quy luật kinh tế - xã hội và môi trường, nên nó thường xuyên vận động theo hướng ngày càng đa dạng, phong phú và phức tạp. Nếu hoạt động của tổ chức không tuân theo môi trường thì sẽ bị các quy luật ngáng trở và đào thải, nhất là các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực kinh tế. Muốn cho tổ chức hoà nhập với môi trường, quản lý phải vận dụng nguyên tắc hoạt động của các quy luật tồn tại trong môi trường vào điều kiện cụ thể của tổ chức, từ đó hình thành cơ chế quản lý điều hành, thể chế tổ chức

phối hợp, tạo thành môi trường hoạt động riêng của tổ chức. Làm như vậy chính là tạo ra môi trường thích hợp cho hoạt động của tổ chức.

- Vai trò của quản lý đối với một tổ chức cũng không kém phần quan trọng, bởi không chỉ mọi quá trình diễn ra trên phạm vi xã hội cần đến sự hiệp tác và phân công lao động để đạt những mục tiêu nhất định, mà ngay cả khi các hoạt động phối hợp lẫn nhau thành một tổ chức cụ thể cũng cần phải có quản lý để:

+ Xác định chức năng, nhiệm vụ cụ thể cho mỗi bộ phận, cá nhân trong tổ chức, làm cho mỗi cá thể nhận thức một cách đầy đủ về số lượng và chất lượng công việc được phân công.

+ Bố trí nhân sự và công cụ lao động phù hợp nhất với trình độ chuyên môn và năng lực của mỗi người, để họ có thể phát huy được tài năng trên cơ sở chuyên hoá nhằm hoàn thành công việc được giao một cách tốt nhất. Đồng thời cũng giúp cho nhân sự của tổ chức có điều kiện phát triển cả về thể lực và trí lực.

+ Phối hợp nhịp nhàng các bộ phận trong tổ chức để đạt mục tiêu chung là tạo ra những sản phẩm cho tiêu dùng xã hội. Kết quả chung của tổ chức được thực hiện bởi các bộ phận cấu thành theo một hệ thống liên hoàn và thứ bậc chặt chẽ. Bởi vậy cần thiết phải điều hành các bộ phận vừa hoàn thành nhiệm vụ của mình, vừa trợ giúp, thúc đẩy các bộ phận khác cùng thực hiện mục tiêu chung.

+ củng cố địa vị của tổ chức trong môi trường bằng cách duy trì tốt sự tồn tại của tổ chức thông qua kết quả hoạt động của tổ chức đóng góp cho xã hội. Địa vị của tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố được tạo lập từ quản lý như quy mô của tổ

chức, số lượng và chất lượng hoạt động của tổ chức phù hợp với chức năng được thừa nhận và khả năng đáp ứng yêu cầu của xã hội trong tương lai. Mức độ tốt - xấu của kết quả hoạt động trên đây sẽ khẳng định địa vị của tổ chức với môi trường, hay còn gọi là uy tín của tổ chức. Đây là giá trị vô hình của một tổ chức do quản lý tạo nên.

Có thể khẳng định rằng, mọi quá trình hoạt động không thể thiếu được quản lý; đúng như Harold Koontz khẳng định trong cuốn "Những vấn đề cốt yếu của quản lý" là: "Việc quản lý là thiết yếu trong mọi sự hợp tác có tổ chức, cũng như ở mọi cấp độ của tổ chức trong một cơ sở"⁽¹⁾.

II- KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ VÀ CÁC DẠNG QUẢN LÝ

1. Các quan niệm về quản lý

Con người thực hiện hoạt động quản lý từ xa xưa, nhưng khoa học quản lý với tư cách là một khoa học độc lập thì còn rất mới mẻ. Cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, như Laurence Lowell nhận xét: "Quản lý là nghiệp xưa nhất và là nghề mới nhất". Quản lý là một khái niệm rộng bao gồm nhiều hoạt động trên các lĩnh vực khác nhau, tuy vậy nó vẫn có những nét chung phản ánh được bản chất của từ này. Quản lý gồm hai quá trình đan kết vào nhau một cách chặt chẽ là *duy trì* và *phát triển*. Hai quá trình này vừa giữ cho một thực thể tồn tại độc lập, vừa tạo cho nó vận động phát triển. Nếu ta chỉ quan tâm duy trì sự tồn tại của tổ chức thì khi môi trường thay đổi, tổ chức sẽ bị lạc

⁽¹⁾ Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Harold Koontz - NXB KHKT. Hà Nội, 1994, trang 21.

lãng, trì trệ và đổ vỡ. Nếu chỉ lo thúc đẩy tổ chức phát triển mà không quan tâm duy trì thì tổ chức dễ gặp phải rủi ro trên bước đường phát triển hoặc không có sức phát triển. Nhìn nhận về quản lý đầy đủ như vậy giúp cho các nhà quản lý hoạch định được bước đi hợp lý cho một tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại để phát triển hoặc phát triển trên cơ sở tồn tại. Theo cách tiếp cận trên đây thì quản lý được vận dụng cho tất cả các quá trình hoạt động, trong mọi lĩnh vực của mọi tổ chức, vì sự tồn tại và phát triển của một thực thể là tất yếu khách quan. Nhưng cũng cần phải thấy một vấn đề mang tính khách quan nữa là mỗi quá trình, mỗi lĩnh vực hay mỗi tổ chức lại có những đặc tính tồn tại và phát triển khác nhau, do đó không thể quản lý giống nhau cho mọi quá trình.

Do quản lý gắn liền với quá trình kinh tế - xã hội, nên trên thực tế đã nảy sinh nhiều quan điểm khác nhau về quản lý. Những quan niệm này có lịch sử ra đời khác nhau và gắn với mỗi tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực, thậm chí với mỗi quá trình trong từng tổ chức.

- Theo F.W. Taylor, quản lý "là biết chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó biết được rằng họ đã hoàn thành công việc đó một cách tốt nhất và rẻ nhất".

- Henry Fayol định nghĩa quản lý là một tiến trình bao gồm cả các khâu lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các nỗ lực của mỗi thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác nhau của tổ chức nhằm đạt mục tiêu đã định trước.

- Mary Parker Follett cho rằng, quản lý là nghệ thuật đạt mục tiêu thông qua con người.

- Có tác giả cho rằng quản lý là hoạt động phối hợp các hoạt động chung của một đoàn thể hợp tác.

- Cũng có tác giả lại cho rằng quản lý là điều khiển con người và sự vật nhằm đạt mục tiêu đã định trước.

Từ những điểm chung của các định nghĩa trên ta có thể đi đến một khái niệm tổng hợp về quản lý như sau: *Quản lý là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể lên các khách thể nhằm đạt được mục tiêu định trước.*

2. Các yếu tố cấu thành quản lý

Từ khái niệm về quản lý, có thể thấy được các yếu tố cấu thành quản lý gồm:

- Chủ thể quản lý, là yếu tố tạo ra tác động quản lý trong mọi quá trình hoạt động. Chủ thể quản lý có thể là cá nhân hay tổ chức. Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng các công cụ với những phương pháp quản lý thích hợp theo các nguyên tắc nhất định.

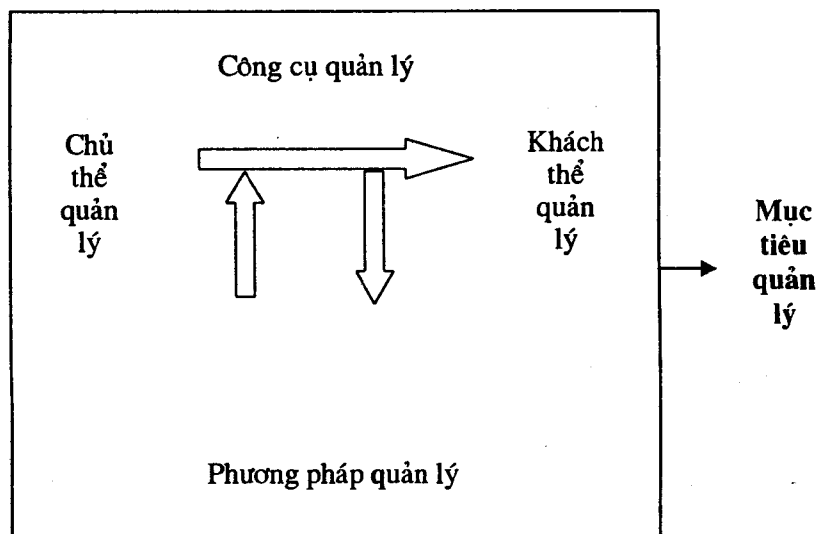
- Khách thể quản lý, là yếu tố tiếp nhận sự tác động của chủ thể quản lý. Khách thể quản lý có thể là những hành vi thực thể (cá nhân, tổ chức, sự vật hay môi trường...), nhưng cũng có thể là mối quan hệ giữa các thực thể trong quá trình vận động của chúng.

- Mục tiêu là căn cứ để chủ thể quản lý phát ra các tác động quản lý cũng như lựa chọn các phương pháp quản lý thích hợp. Chủ thể và khách thể quản lý đều hướng tới mục tiêu quản lý vì đó là cái đích cần đạt được tại một thời điểm trong tương lai do chủ thể và khách thể thống nhất định trước.

- Môi trường quản lý bao gồm cả môi trường tự nhiên, kinh

tế, chính trị, xã hội ảnh hưởng đến quá trình quản lý cũng như mục tiêu quản lý. Trong các môi trường khác nhau, chủ thể quản lý phải tìm kiếm, sử dụng các công cụ, phương pháp quản lý cho phù hợp. Môi trường vừa đặt ra mục tiêu, vừa tạo nên địa bàn và động lực cho mỗi tổ chức hoạt động, vì vậy nó cũng là một yếu tố quan trọng trong quản lý.

Có thể khái quát các yếu tố tham gia quá trình quản lý bằng sơ đồ sau:



Hình 1. Sơ đồ minh họa quản lý theo quan niệm tổng thể

3. Các dạng quản lý

Quản lý có mặt trong mọi quá trình hoạt động của đời sống kinh tế - xã hội nên đối tượng của quản lý cũng rất đa dạng, phong phú. Các đối tượng quản lý này có thể tồn tại độc lập hoặc kết thành thực thể.

Quản lý gắn liền với quá trình vận động của thực thể, nên với các đối tượng thực thể khác nhau tất sẽ cần đến các dạng quản lý khác nhau:

- Quản lý giới vô sinh (những tài sản vật hoá như ruộng đất, hầm mỏ, nhà xưởng...) là dạng quản lý cho phép chủ thể tác động trong bất kỳ thời gian, không gian nào cũng có thể mang lại hiệu quả.

- Quản lý giới sinh vật (những thực thể sống gắn liền với tài sản vật hoá có chu kỳ sinh trưởng riêng như cây trồng, vật nuôi) là dạng quản lý mà chủ thể phải tác động đến đối tượng quản lý dựa vào chu trình sinh trưởng và phát triển của nó.

- Quản lý xã hội bao gồm các thực thể có tổ chức, có lý trí kết thành hệ thống chặt chẽ. Đây là dạng quản lý phức tạp nhất nhưng cũng là hoàn thiện nhất, vì đối tượng quản lý là con người có lý trí và mối quan hệ nảy sinh liên tục. Xã hội càng phát triển thì mối quan hệ giữa họ càng phong phú, đa dạng, phức tạp ở cả bề rộng lẫn chiều sâu, cả hữu hình lẫn vô hình.

III. CƠ SỞ HÌNH THÀNH KHOA HỌC QUẢN LÝ

1. Sự xuất hiện các tư tưởng quản lý

Cũng như các khoa học khác, khoa học quản lý ra đời, tồn tại và phát triển như một tất yếu khách quan. Theo tiến trình phát triển của thời đại, đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu của khoa học quản lý không ngừng được hoàn thiện về cả quy mô và trình độ. Có được kết quả phát triển như ngày nay, khoa học quản lý đã trải qua những chặng đường lịch sử lâu dài, với nhiều thử thách, tìm kiếm để hình thành nên một khoa học độc lập. Buổi bình minh dẫn đến việc thai nghén cho

ngành khoa học mới này là tư tưởng quản lý của những nhà khoa học tiên bối. Tư tưởng quản lý xuất hiện từ khá sớm do yêu cầu của hiệp tác và phân công lao động. Các nhà khoa học tiên bối cho rằng, hiệu quả của quá trình hiệp tác và phân công lao động không thể giải quyết bằng thần học, triết học hay sử học mà nó cần được lý giải bằng khoa học thiết kế và điều hành phối hợp cụ thể các quá trình hoạt động vì mục đích dân sinh. Từ khi khám phá những mâu thuẫn trong thực tế, các nhà khoa học đã dày công vun đắp cho ý niệm quản lý trở thành một tư tưởng chính thống trong đời sống xã hội. Mặc dù là một tư tưởng mới, phải cọ xát thường xuyên với đời sống kinh tế - xã hội, nhưng các nhà khoa học tiên bối đã kiên trì mài giũa cho nó trở thành tinh tuý trong nhận thức của đời sống xã hội. Tư tưởng quản lý biến đổi cũng rất phức tạp, nhưng chúng ta cần nghiên cứu nó để thấy được toàn bộ quá trình phát triển của "cây khoa học quản lý" và qua đó nắm bắt được yêu cầu thực tế khách quan về quản lý các hoạt động kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ lịch sử. Trên cơ sở đó chúng ta sẽ tiếp thu một cách có chọn lọc tư tưởng quản lý của các trường phái khoa học để vận dụng có hiệu quả nhất vào quản lý các đối tượng thuộc lĩnh vực công tác của mình.

TRUNG TÂM TT-TV-HL
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA
THỂ THAO VÀ DỊCH VỤ THANH HÓA
PHÒNG ĐỌC

2. Một số tư tưởng quản lý tiêu biểu

2.1. Tư tưởng cổ đại

Thời Hy Lạp cổ đại đã biết thực hiện quản lý tập trung và dân chủ, biết đề cao trách nhiệm và kiểm tra sản xuất, đánh giá, kiểm kê và trả lương khoán sản phẩm do các nhà triết học cổ đại đề xuất như:

- Xô-Crát (469-399 trước Công nguyên) đã đưa ra quan

niệm về tính toàn năng của quản lý. Nghĩa là để quản lý được, người quản lý phải uyên thâm về nhiều phương diện, kể cả trực tiếp thực thi công việc.

- Platon (427 - 347 trước Công nguyên) - học trò của nhà triết học Xô-Crát là đại diện cho tầng lớp quý tộc của Aten. Ông đã mô tả về thứ bậc quản lý của một Nhà nước (Aten) lý tưởng dựa trên nền tảng của lao động làm thuê, đó là: các nhà triết học cai quản quốc gia với những chiến sĩ bảo vệ nó (Aten) và thợ thủ công ở địa vị thấp nhất.

- Arixtốt (384 - 322 trước Công nguyên) được C. Mác coi là nhà tư tưởng vĩ đại nhất của thời cổ đại. Ông quan niệm rằng để quản lý được toàn xã hội thì Nhà nước phải có quyền lực công (ngoài quyền lực tư lợi).

- Thời Trung Hoa cổ đại, các nhà triết học đã có những đóng góp quan trọng vào tư tưởng quản lý vĩ mô theo các cấp độ khác nhau như: "An dân, trị quốc, bình thiên hạ" hoặc "tu nhân - tề gia - trị quốc, bình thiên hạ". Ví như Quản Trọng của nước Tề đã đưa ra chính sách pháp trị để làm cho phú quốc, binh cường:

+ Vua là người lập pháp trên cơ sở phép trời và tình người.

+ Luật phải được công bố công khai, cụ thể không nên thay đổi nhiều. Chấp hành pháp luật phải nghiêm, phải chí công vô tư, vua tôi, sang hèn đều phải tuân theo pháp luật.

+ Chính sách điều hành đất nước phải dựa vào ý dân, làm cho dân giàu thì nước mới mạnh.

+ Dùng người phải dựa vào tài năng, không phân biệt nguồn gốc xuất thân. Lễ, nghĩa, liêm, sỉ là bốn điều cốt yếu mà người trị quốc phải tu dưỡng và giữ gìn.

2.2. Tư tưởng tư sản

Vào cuối thế kỷ XVIII, khi cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất ra đời với sự xuất hiện của máy móc cơ khí để thay thế sức người, thì cũng là lúc xã hội đã quan tâm đến hiệu quả hoạt động của mọi quá trình. Trong đó quan trọng nhất là hiệu quả kinh tế. Vì thế mà các tư tưởng quản lý tập trung vào tìm kiếm sự tối ưu trong thao tác hoạt động sản xuất và mối quan hệ giữa các yếu tố sản xuất, như Robet, Owen, Chenes Babbge hay F. W Taylor.

Các tư tưởng quản lý tư sản còn được tiếp tục hoàn thiện trong "xã hội công nghiệp" với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thành các học thuyết quản lý kinh tế hiện đại.

2.3. Tư tưởng xã hội chủ nghĩa

Tư tưởng xã hội chủ nghĩa về quản lý dựa trên sự hợp tác và phân công lao động xã hội, vì thế khi tiến hành quản lý phải quản lý đồng thời cả vĩ mô và vi mô. Đây là tư tưởng quản lý một xã hội cộng đồng phát triển kết gắn sự nỗ lực của mỗi cá nhân với toàn xã hội và ngược lại, ở đây tạo ra sự thống nhất giữa quản lý nhà nước với quản trị kinh doanh.

3. Cơ sở khoa học của quản lý

Từ việc nghiên cứu tiến trình vận động của các tư tưởng quản lý trên đây, chúng ta có thể nhận thấy cơ sở khoa học của quản lý được xác định trên cả phương diện lý luận, thực tiễn và pháp luật.

- Cơ sở lý luận:

Từ nguyên lý nhận thức thế giới khách quan của các nhà triết học mà đề xướng các lý thuyết quản lý thế giới vật chất

nhằm tạo dựng một trật tự thế giới mới. Các nhà triết học duy vật biện chứng cho rằng, thế giới vật chất tồn tại khách quan trong thể vận động không ngừng. Trong quá trình vận động đó, các dạng vật chất sẽ tác động lẫn nhau và chuyển hoá cho nhau theo các quy luật vốn có của nó. Kết quả vận động trên đây không phải lúc nào cũng mang lại lợi ích cho con người, trong khi nhu cầu của đời sống xã hội lại không ngừng tăng lên theo cấp số nhân. Từ thực tế đó, con người luôn có nguyện vọng cải tạo thế giới vật chất để phục vụ cho nhu cầu cuộc sống ngày càng cao của mình. Xuất phát từ ước nguyện lớn lao đó, những người tiên phong trong xã hội đã tìm cách xếp đặt lại các yếu tố vật chất theo một trật tự nhất định để điều khiển chúng hoạt động có hiệu quả hơn. Nguyên lý vận động này đã từng bước tạo nên móng vững chắc cho một khoa học mới ra đời và phát triển là: khoa học quản lý.

- Cơ sở thực tiễn:

Tính tất yếu khách quan trên đây về sự ra đời và phát triển của khoa học quản lý đã cho ta thấy tính thực tiễn của nó. Nói như vậy là vì các nấc thang phát triển của tư tưởng quản lý hay trường phái quản lý cũng được coi là cơ sở thực tiễn của khoa học này. Nên tảng lý luận trên đây không phải sinh ra từ duy ý chí, mà được đúc kết từ thực tiễn sinh động chinh phục thế giới khách quan của con người. Khi cả tập thể người cùng tham gia một hoạt động cụ thể nào đó, thì cũng sinh ra nhu cầu hiệp tác, phân công và phối hợp hoạt động.

Ví như những việc đòi hỏi cùng nhau hành động (cùng khiêng vác hay vận chuyển một vật nặng) thì không thể mạnh ai người đó làm, mà cần làm theo một mệnh lệnh thống nhất (tín hiệu bằng âm thanh hay hình ảnh) để tạo nên sức mạnh cộng đồng. Hành vi ra tín hiệu đó chính là quản lý ở mức độ sơ khai.

Khi quá trình hoạt động xã hội phức tạp hơn lên, đòi hỏi con người phải đi vào chuyên sâu theo nghề nghiệp thì lúc đó tất yếu nảy sinh nhu cầu phân công lao động.

Chuyên môn hoá nhằm nâng cao năng suất lao động, nhưng các cá thể lại phải phối hợp với nhau mới trở thành kết quả chung của một tập thể hay cộng đồng, hoạt động hiệp tác đó cũng phải được duy trì bằng quản lý. Thực tế sẽ đặt ra hàng loạt tình huống phức tạp mà chủ thể quản lý phải tìm cách ứng phó. Cách giải quyết đó có thể không tuân theo quy luật vận động, mà chỉ là cách vận dụng sáng tạo của chủ thể để giải quyết tình huống phát sinh. Nhưng đó lại là nền tảng thực tế để hoàn thiện quản lý cả về khoa học và nghệ thuật. Cứ như vậy, theo trình độ vận động của các yếu tố vật chất, quản lý ngày càng được củng cố và phát triển theo yêu cầu của đời sống xã hội.

- Cơ sở pháp lý:

Chính sự tồn tại và phát triển không ngừng của khoa học quản lý đã cho ta thấy tính pháp lý một cách rõ ràng. Nếu không có sự thừa nhận chung của xã hội thì làm sao quản lý được đông đảo các nhà lý luận và thực tiễn tham gia nghiên cứu, ứng dụng. Kể từ khi ra đời, khoa học quản lý đã mang lại những lợi ích to lớn cho đời sống con người, vì thế nó càng được các nhà khoa học tập trung nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau. Sự thừa nhận tính độc lập của khoa học quản lý để vận dụng rộng rãi vào mọi lĩnh vực hoạt động của đời sống kinh tế - xã hội, kể cả trong quản lý nhà nước, cũng đủ khẳng định tính pháp lý của một môn khoa học. Do được xã hội thừa nhận nên khoa học quản lý được truyền bá rộng rãi ở tất cả mọi quốc gia và khu vực, đồng thời được coi là môn học cơ sở hay chuyên ngành trong nhiều trường đại học, viện nghiên cứu, các trường chuyên nghiệp và dạy nghề, v.v....

Chương II

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN LÝ

Do các dạng quản lý phong phú và phức tạp nên khi nghiên cứu khoa học quản lý cũng có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tùy vào mục đích, yêu cầu nghiên cứu, vào đặc điểm, tính chất, quy mô và cấp độ của các đối tượng nghiên cứu, trong lịch sử đã tồn tại một số học thuyết quản lý theo các trường phái cơ bản sau đây:

I. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN LÝ THEO TRƯỜNG PHÁI PHƯƠNG TÂY

Ở thời kỳ Trung cổ, việc sản xuất kinh doanh chủ yếu được diễn ra trong phạm vi gia đình và mang nặng tính tự cung tự cấp. Đến thế kỷ thứ XVI khi các hoạt động thương mại bắt đầu phát triển khá mạnh mẽ ở khu vực Địa Trung Hải thì những nguyên lý và kỹ thuật quản lý được áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh được quan tâm nghiên cứu.

Sang thế kỷ thứ XVIII, sự phát triển của khoa học công nghệ đã tạo ra nhiều biến đổi trong lĩnh vực công nghiệp, nhất là việc phát minh ra động cơ hơi nước đã làm cho ngành công nghiệp ở châu Âu được tăng cường về mặt quy mô sản xuất. Sự gia tăng có sức thuyết phục cao của sản xuất công nghiệp đã làm cho khoa học quản lý được đặc biệt quan tâm.

Ở phương Tây, nền sản xuất đại công nghiệp ra đời dưới tác động của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật lần thứ hai, đã đặt ra yêu cầu quản lý phải tăng lên không ngừng ở cả tầm vĩ mô và vi mô. Tác động của cuộc cách mạng này là dùng sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay vì sản xuất manh mún như trước đây và nhất là giao thông liên lạc thông suốt giữa các vùng khác nhau đã giúp tăng cường khả năng trao đổi hàng hoá và phân công lao động ở tầm vĩ mô. Sự kết nối các lao động chuyên môn hoá trong kinh tế trở thành một tất yếu khách quan. Quá trình gia tăng của hoạt động quản lý đã làm cho nó bứt ra khỏi những kinh nghiệm đời thường để trở thành một khoa học độc lập với nhiều trường phái khác nhau.

1. Thuyết quản lý theo khoa học

Là thuyết quản lý được các nhà khoa học kết hợp một cách chặt chẽ giữa lý thuyết và thực tế bằng cách đi sâu nghiên cứu thực tế để tạo dựng mô hình tổ chức quản lý thích hợp nhằm đạt hiệu quả cao trong các doanh nghiệp. Đại diện cho học thuyết này là Robert Owen (1771 - 1859) với quan điểm là "mọi người có thể đạt được kết quả cao bằng cách phối hợp với nhau thành một xã hội công nghiệp" chứ không phải là do sự nỗ lực của mỗi người. Xã hội mà R. Owen tạo dựng để quản lý vào thời kỳ này là xã hội không tưởng.

Năm 1911, F. W Taylor (1856 - 1915) đã dựa vào những năm tháng kinh nghiệm làm việc tại các nhà máy để đúc kết thành nguyên tắc quản lý theo khoa học. Ông cho rằng công việc quản lý xưa nay không khác gì một trại lính, cứ làm sai rồi lại sửa chữa và rút kinh nghiệm một cách qua loa mà không dựa trên một cơ sở khoa học nào; vì thế ông đã nghiên cứu và đưa ra bốn nguyên tắc quản lý theo khoa học là:

- Thay cho cách làm việc theo chủ nghĩa kinh nghiệm, để rồi làm sai lại sửa vì thế nó thiếu tính khoa học bằng cách khám phá cho được những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến quá trình lao động.

- Cần thay đổi thực trạng mạnh ai nấy làm theo ý chí cá nhân, khuyến khích người lao động hợp tác trong lao động, chọn lựa và đào tạo công nhân để họ luôn hoàn thành vượt mức năng suất lao động khoán.

- Thay thế các hoạt động tùy tiện, tự phát của các nhà quản lý ở cấp độ khác nhau bằng những kế hoạch định trước một cách chủ động.

- Phân chia nhiệm vụ giữa các cấp tiến hành hoạt động, trong đó quan tâm đến sự phân định giữa cấp quản lý cơ sở với cấp thừa hành.

Các nguyên tắc quản lý của Taylor đã đem đến cho các nhà quản lý những phương pháp làm việc khoa học hơn để vừa nâng cao năng suất để có nhiều sản phẩm, vừa giảm bớt chi phí do thay đổi định mức kinh tế - kỹ thuật, còn công nhân thì được trả lương khoán theo sản phẩm. Với những đóng góp thiết thực trên đây, Taylor được coi là cha đẻ của lý thuyết quản lý với tư tưởng cốt yếu là cần phải có cách quản lý riêng với từng lĩnh vực một cách khoa học và phải quan tâm đến con người trong mỗi quá trình hoạt động. Song với sự quan tâm quá mức này lại biến con người thành những "rôbốt" cứng nhắc, mà các nhà khoa học quản lý sau này phê phán. Đây chính là điểm hạn chế lớn nhất của ông.

Tham gia vào trào lưu quản lý theo trường phái này còn có Chanes Babbage, Frank Bunker Gilbreth, Hellrv Lawrence Grantt.

2. Thuyết quản lý hành chính

Được ra đời ở Pháp, học thuyết đã đề cao vai trò của hành chính trong quản lý doanh nghiệp với những công việc cụ thể là hoạch định, tổ chức, chỉ huy phối hợp, kiểm soát để làm cho doanh nghiệp hoạt động có trật tự, đúng hướng, hiệu quả. Gọi là thuyết hành chính, vì học thuyết này có thể mở rộng áp dụng cho cả các cơ quan quyền lực nhà nước. Đại diện cho trường phái này là Henry Fayol (1841 - 1925). Ông được coi là cha đẻ của trường phái quản lý hiện đại vì đã đưa ra một hệ thống các nguyên tắc quản lý kinh doanh trong các hãng lớn (14 nguyên tắc).

- Nguyên tắc chuyên môn hoá phù hợp với khả năng lao động.

- Nguyên tắc quản lý có kế hoạch và theo kế hoạch.

- Nguyên tắc kỷ luật trong tổ chức.

- Nguyên tắc tập trung trong quản lý.

- Nguyên tắc kết hợp lợi ích trong tổ chức.

- Nguyên tắc quản lý theo thẩm quyền.

- Nguyên tắc phối hợp hoạt động theo thứ bậc quản lý.

- Nguyên tắc kiểm tra toàn bộ.

- Nguyên tắc bù đắp thoả đáng cho những công việc được hoàn thành tốt.

- Nguyên tắc không xáo trộn nhiệm vụ của các cấp quản lý.

- Tổ chức thích hợp với lợi ích, mục tiêu của tổ chức.

- Thống nhất mệnh lệnh trong quản lý.

- Khuyến khích phát huy sáng kiến.

- Nêu cao tinh thần đồng đội, chống quan liêu giấy tờ.

Đồng thời ông còn chia nhóm cho những hoạt động sản xuất kinh doanh để tạo thuận lợi cho công tác quản lý điều hành. Các nhóm gồm:

- Kỹ thuật sản xuất.

- Thương mại (cung ứng nguyên liệu và tiêu thụ sản phẩm).

- Tài chính (hoạt động của vốn và nguồn vốn).

- Trật tự an toàn cho sản xuất kinh doanh (quản lý tài sản và nhân sự).

- Hạch toán, thống kê.

- Quản lý hành chính (hoạch định, tổ chức, điều hành, phối hợp, kiểm tra, giám sát).

H. Fayol còn quan tâm nghiên cứu đến tâm lý con người và đào tạo cán bộ quản lý. Ông khuyến cáo các nhà quản lý nên đối xử tốt với người lao động thì lợi ích của họ không những không bị suy giảm mà còn được tăng cường. Nhà quản lý phải được đào tạo một cách hệ thống để có đủ tài năng quản lý theo yêu cầu khoa học.

Tuy học thuyết quản lý hành chính của H. Fayol vẫn còn những hạn chế nhất định về việc tạo lập môi trường xã hội cho lao động về mối quan hệ giữa cung và cầu, về cạnh tranh bình đẳng, nhưng giá trị thiết thực của nó cũng đủ để ông xứng đáng là một "Talor của châu Âu".

3. Thuyết quản lý "thư lại" (Bureaucracy)

Là học thuyết quan tâm tới việc phân chia quyền lực trong quản lý thành thứ bậc khác nhau. Khởi xướng cho học thuyết

này là Max Weber (1861 - 1920). Ông là người của trường phái quản lý hành chính. Nhưng ông cho rằng phải có quyền hành, và biết dùng quyền hành mới được coi là nhà quản lý, quyền hành tỷ lệ theo chiều thuận với cấp độ quản lý, nếu cấp quản lý càng cao thì quyền hành càng lớn, và ngược lại.

Cheter Barnard (1886 - 1961) đã phát triển mô hình quản lý của Max Weber về sự tăng cường quyền hành trong quản lý.

Theo ông quyền hành của người quản lý có thể thực hiện được nếu có sự hợp tác và thừa nhận của cấp dưới. Lý thuyết quyền hành của Cheter Barnard trong hoạt động quản lý tập trung vào bốn vấn đề lớn:

- Sự thông đạt, nghĩa là mệnh lệnh của cấp trên phải được chuyển tải kịp thời cho cấp dưới và cấp dưới phải hiểu đúng mệnh lệnh của cấp trên.

- Nội dung của mệnh lệnh quản lý phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Mệnh lệnh quản lý phải không mâu thuẫn với lợi ích của người chấp hành.

- Mệnh lệnh quản lý phải có tính khả thi cao để người nhận lệnh có thể thực hiện được.

Khi ra lệnh (quyết định) cần phải phân biệt sự khác nhau giữa các quyết định của cá nhân và tổ chức.

- + Các quyết định của tổ chức không mang tính cá nhân và do các mục tiêu của tổ chức chi phối.

- + Mục đích của tổ chức được tuyên bố rõ ràng trong khi của cá nhân không nhất thiết phải như vậy.

- + Mục tiêu của tổ chức thường đạt được sau một quá trình

tư duy lôgic, còn của cá nhân thì không nhất thiết.

+ Các quyết định của cá nhân không thể uỷ thác cho người khác, còn của tập thể thì được uỷ thác.

+ Các quyết định của tổ chức được chuyên môn hoá, còn của cá nhân thì không cần.

Sự nhấn mạnh của Barnard về sự khác nhau về ra quyết định giữa tổ chức và cá nhân cũng là một đóng góp quan trọng cho tư tưởng quản lý.

4. Trường phái tâm lý quản lý

Trường phái này đặc biệt quan tâm đến tâm, sinh lý của người lao động để khắc phục những cứng nhắc của học thuyết F.W.Taylor. Cách tiếp cận này đã tạo ra bầu không khí hợp tác liên kết với nhau giữa những người lao động, giữa người lao động với người quản lý và với môi trường.

Đại diện cho trường phái này là:

- May Paker Folet (1868 - 1933) là nhà tâm lý học nên bà rất quan tâm đến khía cạnh tâm lý xã hội trong sản xuất kinh doanh. Bà cho rằng nên đối xử hợp lý với công nhân sẽ lấy được sự ủng hộ từ phía họ, còn sử dụng quyền lực một cách thẳng thừng sẽ gây phản ứng từ phía công nhân. Bà muốn xoá đi ngăn cách giữa công nhân với người quản lý về mặt tinh thần để tạo thêm nguồn lực cho phát triển.

- Elton Mayo (1880 - 1949) là người chủ trương xây dựng khoa học tâm lý quản lý từ thực tế. Khác với Rorbert Owen. Elton Mayo lại cho rằng hành vi cá nhân của người lao động mới là yếu tố quan trọng. Hành vi đó thường liên quan chặt chẽ đến nhóm chuyên môn nhất định, nên muốn nâng cao năng suất,

chất lượng hoạt động của doanh nghiệp thì các nhà quản lý nhất thiết phải nắm bắt được tâm lý của nhóm và người lao động.

Kết luận trên đây của E. Mayo được rút ra từ thực nghiệm của ông khi nghiên cứu về các nguyên nhân ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân tại nhà máy Hawthornes (Mỹ). Theo ông:

- Ánh sáng làm việc không gây ảnh hưởng đến năng suất lao động.

- Các kích thích kinh tế (tiền lương, tiền thưởng) cũng không cải thiện được năng suất lao động lâu dài.

- Sự thay đổi cải tiến điều kiện làm việc cũng không ảnh hưởng quyết định đến năng suất lao động.

- Các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động lại chính là yếu tố phi vật chất như sự quan tâm đến lợi ích tâm lý công nhân để tạo ra bầu không khí lao động tập thể làm tăng năng suất lao động chung của nhà máy. Sự tác động lẫn nhau giữa những người lao động sẽ có giá trị nhiều hơn sự tác động của nhà quản lý.

Chính vì đề cao phương pháp thực nghiệm, nên học thuyết của E. Mayo còn khá nhiều khiếm khuyết. Yếu tố tâm lý không thay thế được các yếu tố khác, vì thế các nhà quản lý chỉ quan tâm đến yếu tố này thì vẫn bị thất bại. Tâm lý là yếu tố xã hội, nên "đóng cửa" xí nghiệp thì tâm lý cũng trở nên cứng nhắc và không phát huy được tác dụng.

5. Trường phái tổ chức trong quản lý

Những người theo trường phái này chủ trương gắn kết tổ chức với quản lý. Ứng với mỗi tổ chức sẽ có một kiểu quản lý

thích hợp. Việc xếp đặt các yếu tố của tổ chức khoa học hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả quản lý.

Đại diện cho phái này là:

- Mai Weber (1864 - 1920) là người sáng lập ra lý thuyết tổ chức để quản lý sản xuất, kinh doanh ở quy mô lớn. Theo ông các yếu tố trong tổ chức cần được bố trí hợp lý và được quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ theo một nội quy thống nhất, thì sẽ tạo điều kiện thuận tiện hơn cho quản lý.

- Chester Barnard (1886 - 1961) là người chủ trương quản lý một tổ chức có cơ cấu tối ưu để tạo ra mối quan hệ hỗ trợ giữa các yếu tố, các bộ phận trong tổ chức với nhau. Ngoài ra mỗi bộ phận trong tổ chức và toàn bộ tổ chức còn có mối quan hệ với các tổ chức khác trong môi trường nên cũng cần thiết lập quan hệ giữa tổ chức với môi trường. Theo ông, sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận của tổ chức còn lớn hơn nhiều sức mạnh mà mỗi bộ phận có, điều đó là một phần kết quả của quản lý.

6. Trường phái hành vi trong quản lý

Trường phái này tập trung vận dụng thuyết tâm lý trong quản lý vào việc điều hành hành vi của con người. Họ cho rằng tâm lý của con người thì có nhiều song những vấn đề bức xúc nhất sẽ được biểu lộ ra ngoài (bằng hành vi) và vì thế người quản lý mới biết được để ra quyết định ứng phó. Thuyết hành vi là một học thuyết tâm lý tư sản hiện đại gắn liền với chủ nghĩa thực dụng và thực chứng do G.B.Wattson (1875 - 1958) đề xướng vào năm 1913. Từ những năm 50 của thế kỷ XX, đã chuyển thành trường phái hành vi trong quản lý mà đại diện cho nó là Herbert Simon. Nội dung chủ yếu của thuyết hành vi trong quản lý là nguyên lý về lựa chọn và ra quyết định. Trong đó

quan trọng là ra quyết định. Trong một tổ chức, quyết định được chia thành hai nhóm: quyết định về mục tiêu của tổ chức và quyết định về việc thực hiện mục tiêu. Sự hợp nhất của hai loại quyết định này là trung tâm của công việc quản lý. Trên cơ sở đó ông đã đi sâu nghiên cứu cơ sở khoa học của việc ra quyết định và thực thi quyết định trong quản lý, điều hành một tổ chức.

7. Thuyết X và Y

Về thực chất, thuyết này mang tư tưởng của trường phái hành vi trong quản lý, song nó nghiên cứu kỹ hơn các mặt tâm lý của hành vi, đại diện cho trường phái này là Douglas. Mc. Gregor (1906 - 1964), nhà khoa học tâm lý đã đề cập đến hai thái cực trong một con người trước công việc được giao:

- Ác cảm với công việc được giao: với thái cực này, họ sẽ lẩn trốn công việc, thậm chí phá phách tư liệu sản xuất và môi trường hoạt động. Để quản lý hành vi sinh ra từ thái cực này một cách có hiệu quả, người quản lý phải ép buộc, đe dọa bằng các hình phạt nhằm buộc họ phải thực thi yêu cầu chung của tổ chức. Thuyết quản lý các hành vi tiêu cực này của D. Mc. Gregor gọi là thuyết X.

- Thái cực tích cực của người lao động là chăm chỉ, sáng tạo, đây là bản năng phổ biến của mỗi con người cần được quan tâm khuyến khích. Ông cho rằng với thái cực này thì nhà quản lý cần có biện pháp đề cao tinh thần tự giác, tự chủ của người lao động là chính, bên cạnh tính bắt buộc của người lãnh đạo. Học thuyết với tư tưởng trên đây được gọi là thuyết Y. Thuyết này đã được áp dụng trong quản lý doanh nghiệp và quản lý xã hội.

Từ những nghiên cứu về các thái cực của hành vi, Mc. Gregor đã đi sâu nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân trong tổ chức bằng cách thiết lập mối quan hệ giữa kết quả hoạt động của cá nhân với các điều kiện của tổ chức thành những phương trình toán học gọi là phương trình Dotlgias. Ví như việc cấp nhà ở cho công nhân sẽ làm cho họ phấn khởi, tăng năng suất lao động, điều đó chứng tỏ nhà ở là nhu cầu bức xúc của cá nhân trong thời điểm hiện tại, còn việc phân nhà ở mà không làm cho công nhân thay đổi trạng thái, chứng tỏ yếu tố đó không có tác dụng đến cá nhân.

8. Thuyết văn hoá quản lý

Là thuyết ra đời và phát triển từ sau Đại chiến thế giới lần thứ II với sự bùng nổ của các cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật lần thứ hai, làm cho nhu cầu vật chất và văn hoá của đời sống xã hội không ngừng thay đổi về lượng và chất, trong đó đặc biệt là nhu cầu văn hoá - xã hội của mỗi con người. Từ chỗ coi thường các nhà quản lý phương Đông, các nhà khoa học và quản lý phương Tây đã phải thay đổi thái độ để nhìn nhận lại mô hình và phương pháp quản lý của Nhật Bản với vẻ sùng kính và coi đó là khuôn mẫu mới cần học tập. Khuôn mẫu mà các nhà quản lý phương Tây học tập là sản phẩm của một nền văn hoá đặc thù Nhật Bản. Trước yêu cầu đó, quản lý không chỉ thuần túy về kinh tế mà còn phải chú trọng đến văn hoá xã hội, coi đó là động lực thúc đẩy nền kinh tế của một quốc gia, dân tộc. Đại diện cho trường phái này là Thomas. J. Peter và Robert. H. Waterman.

9. Thuyết Z của Nhật Bản

Trong tác phẩm "Thuyết Z làm thế nào để các doanh

nghiệp Mỹ đáp ứng được sự thách đố của Nhật" của William Ouchi đã cho thấy một lý thuyết đáp ứng được cả khả năng sinh lợi của doanh nghiệp với việc đảm bảo lợi ích của cộng đồng. Theo Ouchi, muốn doanh nghiệp thành đạt, thì trước hết phải đảm bảo lợi ích của các thành viên trong tổ chức, tạo cho họ những thuận lợi trong công việc và những điều kiện để thăng tiến. Học thuyết này chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Thuyết này được một học giả người Mỹ gốc Nhật Bản là William Ouchi đề xướng vào đầu thập kỷ 80 thế kỷ XX. Ông đặt vấn đề là người Mỹ có thể học tập người Nhật về quản lý, mà trước hết, là chế độ làm việc suốt đời của công nhân trong công ty. Ông cho rằng doanh nghiệp của Mỹ muốn cạnh tranh được với doanh nghiệp Nhật Bản, thì phải biết kết hợp hai mặt của một tổ chức kinh doanh là vừa tạo ra lợi nhuận, vừa đảm bảo đời sống cho mọi thành viên trong tổ chức, tạo điều kiện cho mọi cá nhân thăng tiến và thành công. Thuyết Z đặc biệt chú ý đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức từ kinh nghiệm của các xí nghiệp Nhật Bản là phát triển và đào tạo nhân sự nhằm tranh thủ sự hợp tác của nhân viên, công nhân với lãnh đạo công ty trong dài hạn.

Sau khi nghiên cứu kỹ các phương pháp quản lý của phương Tây và Nhật Bản, ông chỉ ra sự tương phản giữa hai loại công ty này như sau:

Các doanh nghiệp Nhật Bản	Các doanh nghiệp phương Tây
Công nhân làm việc ổn định suốt đời	Công nhân làm việc không ổn định
Đánh giá và đề bạt chậm	Đánh giá và đề bạt nhanh
Không chuyên môn hoá nghề nghiệp	Chuyên môn hoá nghề nghiệp

Thực hiện kiểm tra toàn diện	Kiểm tra cục bộ và cuối cùng
Ra quyết định tập thể	Quyết định mang tính cá nhân
Tập thể chịu trách nhiệm	Chịu trách nhiệm cá nhân
Đảm bảo quyền lợi toàn diện	Đạt quyền lợi cục bộ và giới hạn

Ngoài ra kỹ thuật quản lý của Nhật Bản còn chú trọng đến cải tiến mọi mặt trong hoạt động của công ty, trong đó chú trọng đến ba yếu tố nhân sự là người quản lý, tập thể công ty và cá nhân người lao động một cách thường xuyên. Bằng cách đó công ty luôn ghi nhận và khuyến khích các sáng kiến của công nhân và mong họ luôn khám phá ra những vấn đề phát sinh trong sản xuất để lãnh đạo công ty kịp thời giải quyết.

Bởi vậy, thuyết Z có thể được gọi là học thuyết cải tiến toàn diện, liên tục trong quản lý sản xuất kinh doanh và được coi là chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản - một nền kinh tế năng động nhất ngày nay.

Trong nền kinh tế hiện đại, các trường phái quản lý phương Tây còn tiếp tục phát triển đa dạng, phong phú cho phù hợp với nền kinh tế hậu công nghiệp. Song điều đặc trưng của các lý thuyết này là tập trung nghiên cứu về quản lý sản xuất kinh doanh thuộc các doanh nghiệp tư nhân.

II. CÁC TRƯỜNG PHÁI QUẢN LÝ PHƯƠNG ĐÔNG

Khác với trường phái phương Tây, các nhà hiền triết phương Đông bàn đến quản lý chung toàn xã hội, quản lý nhà nước là chính.

1. Thuyết lễ trị của Khổng Tử

Là học thuyết quản lý tồn tại ở thời kỳ cổ đại Trung Hoa

(551 - 478 trước Công nguyên) bàn về lẽ phải trong quản lý. Xã hội mà Khổng Tử muốn xây dựng là một xã hội phong kiến có tôn ti, trật tự. Từ thiên tử tới các nước chư hầu lớn nhỏ, từ giới quý tộc tới bình dân, ai có phận nấy. Còn các bậc minh quân, họ phải có bốn phận dưỡng dân, lo cho dân no ấm và giáo dân bằng cách nêu gương, vạn bất đắc dĩ mới dùng hình pháp. Ông cho rằng muốn thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào, nhất là "tề gia, trị quốc" cần có chính danh. (Con người sinh ra có hai loại: là quân tử thì có nghĩa, còn tiểu nhân thì chỉ chăm lo cho tư lợi). Muốn quản lý xã hội thì người quản lý phải là người hiền - tài, phải thu phục lòng người, phải đúng đạo và tiết kiệm. Đây có thể coi là một trường phái quản lý tiêu biểu của phương Đông về đức trị.

Từ quan niệm trên đây, Khổng Tử đã khuyên người ta phải ứng xử đúng với cương vị của mình. Thuyết chính danh của Khổng Tử là một học thuyết chính trị và quản lý được đúc kết thành khái niệm "tam cương" (quan hệ vua - tôi, cha - con, vợ - chồng) để hướng tới một xã hội có trật tự theo ngôi thứ đã định sẵn. Chính danh trong quản lý, là phải làm việc xứng đáng với danh hiệu, chức vụ mà người đó được giao. Muốn chính danh thì phải có nhân tâm, không xảo trá, lừa lọc, không lạm dụng chức quyền. Song làm vượt quá trách nhiệm và danh vị thì coi như "việt vị". Ông cho rằng mầm mống của loạn lạc, bất ổn quốc gia là các hành vi "việt vị", "tiếm lễ" của các quan đại thần, của tầng lớp cai trị.

Nội dung xuyên suốt trong tư tưởng của Khổng Tử về quản lý nhà nước là "đức trị", vì thế vai trò của pháp chế và lợi ích kinh tế đối với xã hội không được coi trọng. Sự phủ nhận này được thể hiện trong câu nói "nếu nhà cầm quyền chuyên dùng

pháp chế, cấm lệnh mà dẫn dắt dân chúng, thì dân sợ mà chẳng phạm tội đó thôi. Vậy muốn dẫn dắt dân chúng, nhà cầm quyền phải dùng lễ tiết, đức hạnh thì chẳng những dân chúng biết hổ người, lại còn cảm hoá họ trở nên tốt lành" hoặc: "xử kiện, ta cũng biết xử như người, ta cũng biết xét đoán ai phải ai quấy và trừng trị kẻ phạm. Nhưng nếu dạy cho dân biết nhường nhịn, biết giữ gìn, đặng họ chẳng đem nhau đến tụng đình, như vậy chẳng hay hơn sao?" Học thuyết "Đức trị" của Khổng Tử đã từng là một công cụ bảo vệ cho nền phong kiến Trung Quốc suốt hai ngàn năm và được coi là học thuyết tiêu biểu trong quản lý nhà nước của phương Đông.

Ngày nay nhìn lại chúng ta thấy tư tưởng quản lý của Khổng Tử có những điểm bảo thủ và ảo tưởng. Nhưng trong thời đại của ông, pháp luật còn rất hạn chế, quyền lực thực sự tập trung vào tay nhà vua và các tầng lớp cai trị, còn người dân nghèo đói không tự bảo vệ được mình. Trong hoàn cảnh đó, Khổng Tử muốn xây dựng một xã hội lý tưởng có trật tự từ trên xuống dưới, trong đó cần có sự gương mẫu của các nhà quản lý. Như vậy, những hạn chế trên đây không làm thuyên giảm giá trị của học thuyết này.

2. Thuyết an dân của Mạnh Tử (372 - 289, trước Công nguyên)

Là người kế tục học thuyết của Khổng Tử, nên ông đưa ra chủ trương chăm lo cải thiện đời sống của dân là hàng đầu. Ông nói "dân là đáng quý, sau đến xã tắc và cuối cùng mới là vua". Ông phác họa ra một xã hội chỉ toàn là những người tốt và bình đẳng với nhau từ vua đến dân. Theo ông xã hội loạn lạc là do chính quyền tồi tệ chứ không phải do dân. Mạnh Tử ca ngợi một

thiết chế quân chủ đứng đầu là ông vua biết cảm hoá dân chúng, biết lập ra chính quyền toàn là những người tốt nhất.

3. Thuyết pháp trị của Hàn Phi Tử (280 - 233 trước Công nguyên)

Ông là công tử nước Hàn, học rộng tài cao nhưng lại ủng hộ chế độ chuyên chế phong kiến. Theo ông, vua phải nắm quyền thưởng, phạt, quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp thì mới ngăn cản hết tội lỗi, mới duy trì được kỷ cương của xã hội; Quản lý cần cả đức trị và pháp trị. Hàn Phi Tử là đại diện cho tầng lớp quý tộc mới chịu ảnh hưởng sâu sắc của những biến động trong thời Chiến quốc. Ông đã kế thừa những tư tưởng dùng luật để trị nước của một số bậc hiền tài về quản lý đất nước trước thời ông như Quản Trọng, Thương Ưởng, Tử Sản, Thân Bất Hại, Thạm Đáo... đã đề ra một số quan điểm nhằm chống lại nho giáo, phủ nhận mọi tư tưởng lấy luân lý đạo đức để chấn chỉnh xã hội.

Ông cho rằng Nhà nước rất cần đến pháp luật, bởi pháp luật là công cụ quan trọng để điều chỉnh xã hội, đặc biệt pháp luật sẽ không phân biệt đối xử với các tầng lớp khác nhau. Theo ông, mọi người phải được bình đẳng trước pháp luật: "Pháp luật không a dua quy tắc, pháp luật đã đặt ra thì người có tiền cũng không từ được, người dưng cũng không tránh được hình phạt, không tránh quan đại thần, khen thưởng không bỏ sót kẻ thường dân".

Hàn Phi Tử phê phán nghiêm khắc tệ lũng đoạn quyền lực và cho rằng phải thực hiện pháp luật vì lợi ích tối cao của toàn xã hội. Ông nói "Nếu bỏ pháp luật mà cứ làm theo tâm ý riêng

khi trị nước thì có cả bậc thánh hiền Nghiêm - Thuấn cũng không giữ cho ngay ngắn được một nước".

Cùng với việc đề cao ý nghĩa của pháp luật, Hàn Phi Tử còn nhấn mạnh khái niệm: "Cao thuật, thuận thế", nghĩa là người quản lý phải biết dùng thuật và dùng thế. Để chứng tỏ điều này ông đưa ra hình ảnh: hiền tài như Vua Nghiêu khi chưa làm vua thì nói không ai nghe; bạo tàn như Vua Kiệt nhưng nói không ai dám trái lời. Ông kêu gọi cho sự củng cố quyền lực từ phía những người cai trị nhà nước. Ông nói "cai trị bằng sức mạnh thì được làm vua, không cai trị bằng sức mạnh thì dễ bị lật đổ".

Về chữ *thuật*, ông giải theo hai nghĩa là: **kỹ thuật**, cách thức tuyển dụng và kiểm tra năng lực của quan lại. **Tâm thuật** là mưu mô để che mắt người khác, không cho họ biết được tâm ý thực của mình. Như vậy mới trừ được gian, dùng được người.

Để giải thích chữ *thế*, Hàn Phi Tử mở rộng những quan điểm của mình về Nhà nước, ông cho rằng lịch sử xã hội loài người luôn biến đổi, không có chế độ xã hội nào là vĩnh viễn, kẻ cầm quyền phải căn cứ vào nhu cầu khách quan đương thời và xu thế của thời cuộc mà lập ra chế độ mới. Ông nói: "không có thứ pháp luật nào luôn luôn đúng, gặp việc khác thường thì chuẩn bị thay đổi".

Trong học thuyết *pháp trị*, Hàn Phi Tử còn nêu lên nguồn gốc của giàu nghèo trong xã hội là do bất bình đẳng sinh ra. Sự bất bình đẳng, dẫn đến tình trạng người nọ bóc lột người kia, kẻ có chức quyền đi ức hiếp người hèn mọn. Điều đó dường như một quy luật.

Học thuyết của Hàn Phi Tử lộ rõ niềm say mê quyền lực đến mức cô độc, lạnh lùng và tàn nhẫn. Nhưng nhìn lại cuộc đời

ông ta lại thấy đó là con người dám hy sinh vì sự nghiệp, có trí tuệ và rất uyên thâm. Bằng tư tưởng thuyết pháp trị của mình, Hàn Phi Tử đã phản ánh một cách nhìn nhận hoàn toàn khác so với nho giáo, nên đến khi Trung Quốc là một quốc gia tập quyền thì pháp trị trở thành định lý cai trị chủ yếu của các vị "Thiên tử".

4. Thuyết quản lý theo Luật Hồng Đức

Ở các triều đại phong kiến Việt Nam cũng đã xuất hiện các tư tưởng quản lý, trong đó chủ yếu tập trung vào quản lý hành chính nhà nước. Dưới thời Lê, Nhà nước thi hành chính sách đề phòng và trấn áp các khuynh hướng tư tưởng phân tán, cát cứ quyền lực và kinh tế. Nhà nước lấy đạo Nho làm Quốc giáo, các tư tưởng "tôn quyền" "quân chủ thân quyền", "chính danh", "lễ trị" "đức trị" ... được giai cấp phong kiến Việt Nam tiếp nhận là cơ sở tư tưởng chính trị pháp lý giai cấp của mình. Tầng lớp nho sĩ được đề cao trong xã hội: việc học và thi nho giáo rất được Nhà nước khuyến khích. Đến thời Lê sơ (thế kỷ XV) đã có những hoạt động lập pháp của Nhà nước phong kiến Việt Nam. Quá trình xây dựng luật pháp trong thời kỳ này đã thể hiện được ý chí của giai cấp thống trị, vừa phát huy được tinh thần tự chủ của dân tộc, của nhân dân. Quá trình xây dựng hệ thống pháp luật này đã bắt đầu từ thời vua Lê Thái Tổ đến đời vua Lê Cung Hoàng (1522 - 1527). Nhưng tập trung nhất là thời Lê Thánh Tông. Bộ Luật Hồng Đức được coi là khá hoàn hảo để quản lý giang sơn, xã tắc. Bộ Luật Hồng Đức được giao cho Hàn lâm viện soạn thảo kỹ lưỡng thành các chương, mục và điều khoản rõ ràng. Bộ luật này được hình thành vào năm 1483 lấy tên là: Lê triều hình luật, nhưng sử sách vẫn ghi là Luật Hồng Đức. Bộ luật này đã áp dụng đến tận thế kỷ XVIII. Qua quá trình bổ

sung, hoàn chỉnh, Bộ luật Hồng Đức gồm 6 quyển với 722 điều. Đây là Bộ luật có tính chất tổng hợp của nhiều ngành luật hình sự, dân sự, hôn nhân gia đình, hành chính, v.v... Căn cứ vào các hành vi vi phạm, đối chiếu với các điều luật để xử phạt được công bằng. Cùng với chức năng cai trị, Nhà nước phong kiến Việt Nam đã can thiệp vào kinh tế, trong đó chú trọng nhất là phân chia lộc điền.

III. LÝ THUYẾT QUẢN LÝ CỦA C. MÁC, F. ĂNGGHEN, V. I. LÊNIN

Trên cơ sở nghiên cứu chủ nghĩa tư bản, các nhà kinh điển của chủ nghĩa xã hội đã dự báo một xã hội tương lai mà chỉ có người cộng sản mới điều hành được do lợi ích của họ gắn liền với lợi ích xã hội. Tư tưởng quản lý của các bậc tiền bối này không kết thành những học thuyết quản lý riêng rẽ, cụ thể, mà nó được thể hiện đậm nét trong các tác phẩm kinh điển về kinh tế - chính trị - xã hội của các ông.

1. Tư tưởng của C. Mác về quản lý

C. Mác cho rằng: trong tất cả các công việc mà có nhiều người hợp tác với nhau thì mối liên hệ chung và thống nhất của quá trình tất phải biểu hiện ra ở trong một ý chí điều khiển những chức năng không chỉ có quan hệ với những công việc bộ phận mà có quan hệ với toàn bộ hoạt động của công xưởng, giống như trường hợp nhạc trưởng của một dàn nhạc. Ông viết: "Tất cả mọi lao động trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên một quy mô tương đối lớn thì ít nhiều cũng cần đến một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân thực hiện những chức năng phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể sản xuất, khác với sự vận động của những khí quan độc lập của nó. Một

người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì phải có nhạc trưởng"⁽¹⁾.

C. Mác đã đi sâu phân tích hai mặt của quản lý sản xuất trong chủ nghĩa tư bản, là sản xuất ra sản phẩm và cai trị quá trình sản xuất đó và cho rằng quá trình sản xuất ở đây còn mang cả tính xã hội. Như vậy quản lý là một hoạt động tất yếu khách quan có chức năng quản lý xã hội bắt nguồn từ tính chất xã hội của lao động. Trong hai mặt kinh tế - xã hội và tổ chức kỹ thuật của quản lý tư bản, ông rất quan tâm đến mặt thứ hai để nghiên cứu về nguồn gốc của sự bóc lột. Bằng cách đi sâu phân tích quá trình phân công lao động trong quản lý dưới chế độ tư bản, ông đã chỉ ra chu trình dẫn đến sự bóc lột các nhà quản lý của tư bản là: "lúc đầu nhà tư bản trực tiếp giám sát, điều hành sản xuất, khi tư bản đạt đến một đại lượng nhất định thì nó bàn giao công việc quản lý cho những "sĩ quan và hạ sĩ quan công nghiệp", là những người quản lý chuyên nghiệp, nhân danh nhà tư bản để chỉ huy quá trình lao động. Như vậy lao động quản lý đã trở thành một nghề chuyên môn và là lao động làm thuê cho nhà tư bản"⁽²⁾. Kết luận trên đây làm cho công nhân và người quản lý trong chế độ tư bản trở thành những kẻ cùng cảnh ngộ và họ biết phải làm gì trước sức ép của nhà tư bản.

Như vậy, theo C. Mác thì quản lý dưới chủ nghĩa tư bản cũng trở thành đối tượng bị bóc lột, vì xét cho cùng đó cũng chỉ là một loại lao động dịch vụ.

⁽¹⁾ C. Mác - Ăngghen toàn tập - NXB Chính trị Quốc gia. 1995, tập 24, trang 480.

⁽²⁾ Sđd, tr.481 - 482.

2. Tư tưởng của F. Ăngghen (1820 - 1885)

Là người cộng sự đắc lực của C. Mác trong việc sáng lập ra học thuyết Mác-xít. Ông say mê nghiên cứu và đã đến được với chủ nghĩa xã hội khoa học hiện thực. Rút kinh nghiệm từ R. Owen, ông đã nghiên cứu, khảo sát thực tế từ việc quản lý chu kỳ sản xuất và tài chính đến vai trò quản lý của Nhà nước trong xã hội tương lai. Sau đó đúc rút thành nguyên tắc quản lý xã hội là quản lý bằng quyền lực công trên cơ sở các nguồn lực vật chất chủ yếu, ông viết: "Như thế, chúng ta vừa thấy rằng, một mặt, một quyền uy nhất định không kể quyền uy đó được tạo ra bằng cách nào, và mặt khác, một sự phục tùng nhất định đều là những điều mà trong bất cứ một tổ chức - xã hội nào cũng đều do điều kiện vật chất trong đó tiến hành sản xuất và lưu thông sản phẩm, làm cho trở thành tất yếu của chúng ta"⁽¹⁾.

3. Tư tưởng của V. I. Lênin (1870 - 1924)

Là người kế tục xuất sắc sự nghiệp của C. Mác và F. Ăngghen trong điều kiện lịch sử mới của nước Nga. Ông đã nghiên cứu và vận dụng một cách sáng tạo học thuyết Mác-xít vào xây dựng và quản lý nước Nga sau cách mạng Tháng Mười. Ông cho rằng: "ngày nay, nhiệm vụ quản lý đã trở thành nhiệm vụ chủ yếu và trọng tâm. Chúng ta, Đảng Bôn sê vích đã giành được nước Nga từ tay bọn nhà giàu để giao lại cho những người nghèo... Bây giờ chúng ta phải quản lý nước Nga". Ông quan tâm đến quản lý, nhưng quản lý nhà nước là trước hết và trên hết. Ông đi sâu phân tích tính chất khó khăn, phức tạp của quản lý đất nước trong thời kỳ quá độ tiến lên CNXH, nhưng đó lại là nhiệm vụ cao cả nhất, thú vị nhất, vì đó là điều kiện để xây

⁽¹⁾ C. Mác - Ăngghen toàn tập, tập 18. NXB CTQG, 4.1995, tr.421.

dựng thành công CNXH. Từ đó ông khởi xướng việc học tập kinh nghiệm quản lý và tổ chức của các học giả tư bản cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo của Đảng và Nhà nước Xô Viết. Do tâm huyết với khoa học quản lý, V. I. Lênin luôn sáng tạo vận dụng các nguyên lý quản lý vào những nhiệm vụ quản lý nhà nước trước hết và trên hết quy lại thành nhiệm vụ thuần túy kinh tế, chính sách kinh tế mới (NEP) của ông được coi là bước ngoặt trong tư duy về kinh tế, chính trị, xã hội của nước Nga lúc đó. Theo tư tưởng quản lý của C. Mác, F. Ăngghen, V.I. Lênin còn có nhiều nhà khoa học chuyên nghiên cứu về quản lý XHCN thuộc hệ thống XHCN trước đây như G. KH, Pô Pốp, P. M. Kecgienxep, A. K. Gat. Chep.

Chương III

CÁC YẾU TỐ, NGUYÊN TẮC VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ

I. CÁC YẾU TỐ QUẢN LÝ

Quá trình quản lý chịu tác động của nhiều yếu tố, song có một số yếu tố chủ yếu mà các chủ thể quản lý cần thiết phải hiểu để quản lý có hiệu quả.

1. Yếu tố con người

Mọi tổ chức đều có các nguồn lực vật chất do con người chủ động vận hành nhằm thực hiện nhiệm vụ theo mục tiêu chung của tổ chức. Con người là chủ thể huy động và tạo dựng các nguồn lực khác trong tổ chức và là yếu tố quyết định mọi thành công hay thất bại của tổ chức. Quản lý ra đời là để điều hoà hoạt động của các cá nhân khi thực hiện những công việc có mục tiêu chung gắn gũ với nhau để tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn hẳn so với các cá nhân làm việc riêng lẻ. Như vậy bản chất của quản lý là quản lý con người trong tổ chức, để thông qua đó sử dụng tốt nhất những tiềm năng của mỗi cá nhân và lợi thế mang lại từ uy tín của tổ chức. Theo đó, nhà quản lý chính là người đánh thức những năng lực tiềm ẩn trong mỗi con người, huy động tinh thần đồng tâm hiệp lực trong công việc và khai thác tối đa khả năng của họ vào hoạt động vì mục tiêu chung.

Muốn làm được điều đó, các nhà quản lý phải luôn tự hoàn thiện mình để làm gương cho cấp dưới về cả đạo đức, tác phong và trình độ, năng lực hoàn thành nhiệm vụ, xứng đáng với địa vị quản lý của mình.

Tóm lại, khi xét đến yếu tố con người trong quản lý là bao hàm cả chủ thể và đối tượng quản lý. Muốn nghiên cứu một cách khách quan, phải đặt yếu tố con người vào trong những điều kiện cụ thể của tổ chức và môi trường, trong đó tổ chức tồn tại và phát triển.

2. Yếu tố chính trị

Bất kỳ một tổ chức nào đều tồn tại và phát triển trong một môi trường cụ thể, trong đó môi trường chính trị có vị trí hết sức quan trọng. Trong một xã hội, yếu tố chính trị chi phối mục tiêu và định hướng hành động của mỗi cá nhân, tổ chức, cho dù tổ chức đó hoạt động trên lĩnh vực nào của nền kinh tế - xã hội (kinh doanh, nghệ thuật, từ thiện hay quản lý nhà nước...). Chế độ chính trị quy định mục tiêu của cả quốc gia, trong đó có các tổ chức và cá nhân tồn tại, và chi phối đường lối, chính sách, pháp luật của Nhà nước - với tính cách là chủ thể quản lý toàn dân, toàn diện mọi quá trình hoạt động của tổ chức trong khuôn khổ môi trường chính trị và pháp lý đó. Nói tóm lại, yếu tố chính trị là yếu tố lãnh đạo, định hướng cho toàn xã hội. Thực hiện định hướng đó, Nhà nước cần tạo lập môi trường thích hợp về chính trị, hành chính cho các cá nhân và tổ chức phát triển trong từng thời kỳ.

3. Yếu tố tổ chức

Quản lý xuất hiện từ nhu cầu hiệp tác và phân công lao

động chung trong tổ chức, vì vậy tổ chức được coi là nền tảng của các hoạt động quản lý.

Để có quản lý, trước tiên chủ thể quản lý phải thiết lập nên hệ thống tổ chức với đội ngũ nhân sự tương ứng. Trên góc độ này, tổ chức là sự tập hợp các yếu tố nhân sự và vật chất cần thiết theo một cơ cấu phù hợp với nhiệm vụ xác định trong từng thời kỳ, nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Nội dung cụ thể của hoạt động này là huy động các nguồn lực, thiết lập các bộ phận theo trật tự; quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận và cá nhân trong tổ chức; quy định mối quan hệ dọc, quan hệ ngang giữa các bộ phận nhằm phối hợp hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức.

Vì vậy, có thể nói quản lý mà không có tổ chức thì không còn ý nghĩa.

4. Yếu tố quyền lực

Trong quản lý, quyền lực được xem là điều kiện quan trọng để chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu định trước. Đồng thời quyền lực quản lý cũng là đặc điểm để phân biệt giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Khi nói đến quyền lực quản lý, là nói đến quyền chỉ huy, điều hành, là khả năng chi phối của chủ thể quản lý đối với đối tượng quản lý. Quyền lực bao hàm thẩm quyền và uy quyền.

Uy quyền là sự ảnh hưởng của chủ thể quản lý đến đối tượng tác động mang tính phi chính thức và được thực hiện một cách có ý thức hoặc vô ý thức. Cũng như thẩm quyền, uy quyền tồn tại trong tổ chức nhưng khác ở chỗ nó không bắt nguồn từ cơ cấu chính thức, mà bắt nguồn từ uy tín, khả năng chuyên môn, khả năng thuyết phục của cá nhân.

Trong phương diện quyền lực của người quản lý, ngoài việc được trao thẩm quyền bởi cơ cấu chính thức, tự bản thân họ phải tự giác xây dựng và củng cố uy quyền của mình thông qua việc hoàn thiện bản thân về cả năng lực chuyên môn, tư cách đạo đức và phẩm chất chính trị, có như vậy mới đảm đương được sứ mệnh lãnh đạo, điều hành mà tổ chức giao cho.

5. Yếu tố thông tin

Quản lý diễn ra được là nhờ các tín hiệu lưu chuyển ở bên trong và bên ngoài tổ chức, đó là thông tin. Để quản lý có hiệu quả, các nhà quản lý cần nắm vững tình hình bên trong và bên ngoài tổ chức một cách chính xác, kịp thời bằng những dữ liệu cụ thể, trên cơ sở thực tế của tổ chức, muốn ra một quyết định điều hành cần phải có thông tin, vì thế thông tin trở thành khâu đầu tiên, là nền tảng cơ bản của quản lý. Chủ thể quản lý muốn tác động lên đối tượng quản lý thì phải đưa ra một thông tin điều khiển dưới các hình thức khác nhau như quyết định quản lý (mệnh lệnh: chỉ thị, nghị quyết,...). Sau khi đã đưa ra các quyết định quản lý cùng các bảo đảm vật chất cho đối tượng thực hiện, thì chủ thể phải thường xuyên theo dõi kết quả thực hiện của các đối tượng thông qua thông tin phản hồi của hệ thống. Đối tượng quản lý muốn định hướng hoạt động của mình thì phải tiếp nhận các thông tin điều khiển của chủ thể cùng các bảo đảm vật chất khác để tự tính toán, điều chỉnh lấy hoạt động của mình, nhằm thực thi mệnh lệnh của chủ thể. Chính vì vậy, quá trình quản lý là một quá trình thu và xử lý thông tin.

Ngày nay, vai trò của thông tin trong quản lý ngày càng được tăng cường mạnh mẽ, làm cho khoa học quản lý được phát triển thêm một lĩnh vực quản lý mới là quản lý thông tin. Theo quan niệm đó, thông tin là một dạng tiềm năng khác của quản lý bên cạnh các dạng tiềm năng về lao động, thiết bị công nghệ,

máy móc, nguyên vật liệu, tiền vốn, v.v... để tạo ra của cải vật chất và dịch vụ cho xã hội.

Như vậy thông tin là một điều kiện không thể thiếu được trong quản lý, là căn cứ để chủ thể quản lý ra quyết định quản lý và tổ chức thực hiện các quyết định có hiệu quả.

6. Yếu tố văn hoá tổ chức

Trong quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức sẽ dần dần hình thành các yếu tố mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng, đó là văn hoá tổ chức. Vai trò của văn hoá tổ chức đối với quản lý được thể hiện ngay trong chính khái niệm văn hoá tổ chức.

Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng điều phối hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức; nó ngày càng được làm giàu thêm và có thể thay đổi theo thời gian và mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng. Vì thế, nhiệm vụ của nhà quản lý đối với phương diện văn hoá tổ chức là phải duy trì và phát triển văn hoá của tổ chức mình, điều này cũng có nghĩa là đã chứng minh được sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

II. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Xuất phát từ mục đích, yêu cầu quản lý từng loại đối tượng cụ thể, thuộc các lĩnh vực khác nhau, người ta định ra số lượng nguyên tắc quản lý khác nhau, song tựu trung lại có những nguyên tắc quản lý cơ bản sau đây:

1. Nguyên tắc mục tiêu

Mục tiêu là vấn đề cơ bản, cốt lõi nhất của bất kỳ một tổ chức nào. Các thành viên trong tổ chức và tổ chức muốn tồn tại,

phát triển thì nhất thiết phải đạt được mục tiêu dự kiến. Mục tiêu phấn đấu của các tổ chức là mục tiêu kinh tế - chính trị - xã hội hay môi trường. Khi xác định mục tiêu của tổ chức phải xuất phát từ nhu cầu cơ bản của mỗi thành viên, của tổ chức hay của cả xã hội trong từng giai đoạn phát triển. Mục tiêu vừa là điểm đích mà tổ chức cần hướng tới trong quá trình vận động, vừa là điều kiện để tổ chức tồn tại, phát triển trong thời kỳ tiếp theo. Tổ chức đạt được mục tiêu đề ra, là đã tự khẳng định được vai trò của mình trong đời sống xã hội, đồng thời cũng trên cơ sở đó mà phát huy tốt hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.

Mục tiêu là mối quan tâm cao nhất của các nhà quản lý, của tập thể đơn vị và của cả xã hội, vì thế quản lý theo mục tiêu phải được coi là nguyên tắc cơ bản đầu tiên, vừa định hướng, vừa chi phối các nguyên tắc khác.

2. Nguyên tắc thu hút sự tham gia của tập thể

Tập trung, bản thân nó đã là một bộ phận cấu thành quản lý nên không thể quản lý thiếu tập trung. Theo khái niệm quản lý đã nêu ở chương I cho thấy, chủ thể quản lý luôn mang tính chủ động để điều hành khách thể trong từng điều kiện cụ thể. Chủ động điều hành, chính là tập trung thống nhất trong quản lý.

Tuy nhiên, trong số khách thể quản lý không phải yếu tố nào, thành viên nào cũng tuân theo ý chí điều hành của chủ thể và cũng không loại trừ ý chí của khách thể quản lý thiếu tính thực thi, nên sự tham gia của tập thể là một nguyên tắc không thể coi nhẹ, để vừa bổ khuyết vừa thúc đẩy cho nguyên tắc định hướng. Như vậy, định hướng và sự tham gia của tập thể là nguyên tắc tạo nên sự thống nhất ý chí giữa chủ thể và khách thể quản lý trong tổ chức cùng hướng tới mục tiêu chung.

3. Nguyên tắc kết hợp các lợi ích

Có thể thấy rằng, mục tiêu của quản lý là những lợi ích chung về kinh tế - chính trị - xã hội - môi trường, song lợi ích cụ thể lại là động lực cho mỗi quá trình để đạt đến mục tiêu. Vì vậy, muốn đạt mục tiêu quản lý không thể không quan tâm đến nguyên tắc lợi ích. Lợi ích hợp lý phải xuất phát từ quy luật lợi ích từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp. Khi kết hợp hài hoà giữa các lợi ích phải được xem xét và đề ra ngay từ khi hoạch định phát triển tổ chức, phải giải quyết tốt mối quan hệ thì lợi ích sẽ đảm bảo cho hệ thống hoạt động đồng bộ, ít nảy sinh những mâu thuẫn cục bộ.

4. Nguyên tắc hiệu quả

Hiệu quả phải luôn được coi là chuẩn mực của mọi quá trình quản lý trong điều kiện hiện nay. Mục tiêu quản lý là lớn lao, song không thể đạt mục tiêu bằng bất cứ giá nào, mà phải cân nhắc, tính toán sao cho kết quả mang lại phải lớn hơn những chi phí về nhân lực - vật lực mà chủ thể bỏ ra trong quá trình hoạt động.

5. Nguyên tắc thích ứng, linh hoạt

Trong điều kiện môi trường bên ngoài thay đổi liên tục, vận dụng nguyên tắc này giúp các nhà quản lý nhìn nhận vấn đề một cách nhạy cảm hơn và khách quan. Đây là một trong những nguyên tắc nhằm tránh duy ý chí trong quản lý.

6. Nguyên tắc khoa học, hợp lý

Đòi hỏi các nguyên lý, các tính chất, điều kiện vận dụng phải dựa trên cơ sở khoa học, tránh tùy tiện, theo ý chủ quan.

Tính hợp lý trong quản lý đòi hỏi tư duy khoa học kết hợp biện chứng các yếu tố tác động.

7. Nguyên tắc, phối hợp hoạt động của các bên có liên quan đến quản lý

Đây vừa là sự biểu hiện cụ thể tiếp sau của nguyên tắc sự tham gia của tập thể có định hướng, nhưng đồng thời thể hiện xu thế không thể thiếu được hiện nay trong hoạt động quản lý của các tổ chức kinh tế - xã hội và cả Nhà nước.

Các nguyên tắc cơ bản trên đây được sử dụng cho mọi quá trình quản lý. Tùy theo điều kiện và quá trình cụ thể có thể vận dụng một số nguyên tắc khác nữa. Trên cơ sở kết hợp hợp lý các nguyên tắc cho mỗi quá trình quản lý sẽ đạt được mục tiêu mong muốn của các nhà quản lý.

III. PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ

1. Khái niệm về phương pháp quản lý

Theo nghĩa triết học, phương pháp là một hệ thống những quy tắc mà chủ thể phải tuân theo để điều chỉnh hoạt động nhận thức và hoạt động cải tạo thực tiễn xuất phát từ sự vận động khách quan và có quy luật của khách thể⁽¹⁾. Vận dụng vào quá trình hoạt động trong thực tế của đời sống xã hội, ta có thể thấy *phương pháp là cách thức được tiến hành trên cơ sở một hệ thống những nguyên tắc được đúc kết lại mà chủ thể vận dụng nhằm đạt được mục tiêu tốt nhất.*

Kết quả sử dụng phương pháp còn tùy thuộc vào đặc điểm,

⁽¹⁾ Lê Tử Thành logic học và phương pháp nghiên cứu khoa học, NXB Trẻ, 1993, tr.18.

tính chất của đối tượng quản lý vào đơn vị của chủ thể quản lý nên khi quản lý cần nắm được những đặc trưng cơ bản của các phương pháp quản lý.

Phương pháp quản lý là một yếu tố rất năng động trong quản lý nên nó có thể phát huy tác dụng tức thì đến kết quả quản lý. Nếu sử dụng phương pháp quản lý đúng sẽ làm cho mục tiêu hoạt động của tổ chức đạt được tốt cả về lượng và chất, còn ngược lại không những không đạt kết quả, mà còn phá vỡ cả tổ chức. Vì phương pháp quản lý là kết quả lồng ghép của những nguyên tắc vận động nên nó có thể làm cho các hoạt động quản lý tuân theo quy luật vận động của tổ chức một cách khách quan, làm cho tổ chức tồn tại thích hợp với môi trường. Khác với các phương pháp kỹ thuật, công nghệ thông thường, phương pháp quản lý có những đặc trưng cơ bản sau:

- Quản lý làm cho các yếu tố trong tổ chức vận hành được thông suốt, hướng đến mục tiêu dự kiến, chủ thể vận hành các yếu tố trong tổ chức là người lao động được phân công một cách cụ thể nên xét cho cùng đối tượng hướng tới của các phương pháp quản lý là con người. Con người trong tổ chức tồn tại với tư cách là một thực thể hoàn chỉnh, có tư duy và hành động một cách chủ động trong từng hoàn cảnh cụ thể. Không chỉ có vậy, con người còn tồn tại gắn bó với môi trường thông qua các mối quan hệ phong phú, phức tạp ở nhiều cấp độ khác nhau nên phương pháp áp dụng cũng khác nhau.

- Hoạt động của đời sống kinh tế - xã hội chịu tác động của nhiều loại quy luật khác nhau, nên chúng thường xuyên biến đổi và tác động đến mỗi con người trong tổ chức, bởi vậy phương pháp quản lý cũng rất năng động để phù hợp với những biến đổi trên.

- Trong tổ chức hay xã hội, con người không hoạt động biệt

lập mà mang tính tập thể, cộng đồng trên cơ sở phân công lao động. Muốn nâng cao năng suất lao động của mỗi cá nhân thì phương pháp quản lý không chỉ tác động trực tiếp đến cá nhân đó, mà tác động cả cộng đồng để tạo ra bầu không khí làm việc có hiệu quả.

- Con người tồn tại luôn có hai mặt đối lập là tốt và xấu. Việc điều chỉnh lại hai mặt đối lập đó không phải hoàn toàn do chính con người quyết định, mà còn chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường. Để quản lý có hiệu quả con người, phương pháp quản lý không chỉ chứa đựng yếu tố thúc đẩy mặt tích cực, mà còn bao hàm cả yếu tố kìm hãm sự chuyển hoá thành mặt tiêu cực của con người...

Sự tác động đến đối tượng quản lý thường xuyên biến đổi phong phú, đa dạng là con người trong tổ chức đã thể hiện được đặc trưng cơ bản của phương pháp quản lý.

2. Quan điểm lựa chọn và vận dụng phương pháp quản lý

Để phương pháp quản lý có hiệu quả cao, nhất thiết nhà quản lý phải có quan điểm nghiên cứu và vận dụng phương pháp quản lý một cách khoa học.

2.1. Quan điểm duy vật biện chứng lịch sử

Đây là quan điểm nghiên cứu thế giới khách quan của chủ nghĩa duy vật tiến bộ. Theo quan điểm này, thế giới vật chất tồn tại khách quan trong trạng thái vận động thường xuyên, liên tục. Do đó, các chủ thể quản lý cần thấy được mọi khách thể đều là vật chất, vận động không ngừng và gắn liền với điều kiện không gian và thời gian cụ thể. Quan điểm này vừa tạo cho các chủ thể quản lý năng động, nhạy bén với thời cuộc, vừa đảm bảo tính ổn

định, kế thừa những kinh nghiệm thuộc về thành tựu của lịch sử nhân loại. Đồng thời góp phần giúp cho các chủ thể nhìn nhận rõ mối quan hệ phát triển bền vững giữa các yếu tố của tổ chức.

2.2. Quan điểm hệ thống

Hệ thống là một chỉnh thể hoàn thiện, vận động thường xuyên, liên tục theo hình thức đóng và mở. Mặc dù là một thực thể hoàn chỉnh, song hệ thống không tồn tại biệt lập, mà có liên quan mật thiết đến các hệ thống khác trong môi trường. Quan điểm này giúp cho chủ thể quản lý tìm kiếm và sử dụng các phương pháp đồng bộ, hợp lý cho quá trình quản lý khách thể.

2.3. Quan điểm tổng hợp

Là các yếu tố cấu thành tổ chức chính trị, xã hội hay môi trường không những kết gán các quan hệ đồng chiều, tích cực mà còn khá nhiều quan hệ trái ngược, kìm hãm nhau trong hệ thống. Chính vì thế mà phương pháp được sử dụng phải vừa thúc đẩy những quan hệ tích cực, vừa kìm hãm, triệt tiêu những quan hệ tiêu cực để thúc đẩy hệ thống phát triển.

Sự vận động phát triển của hệ thống là một quá trình liên tục, nên các phương pháp được lựa chọn phải vừa kế thừa, vừa thúc đẩy cho hiện tại, lại vừa đón bắt được tương lai.

3. Vai trò của phương pháp quản lý

Mục tiêu và nguyên tắc quản lý là những vấn đề chung mang tính trụ cột của khoa học quản lý nhưng lại được tổng hoà trong quan hệ vận động giữa chủ thể và khách thể. Nguyên tắc vận động của mối quan hệ này được gọi là cơ chế quản lý (hay còn gọi là nguyên tắc tác động của chủ thể quản lý đến khách thể).

Cơ chế quản lý là một khung có độ co giãn, sao cho phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể, cho phép ứng dụng nhiều phương pháp khác nhau trong cùng một cơ chế. Với các cách tiếp cận khác nhau ta có thể thấy rõ những vai trò to lớn của phương pháp quản lý như sau:

Thứ nhất: Là công cụ chuyển tải cơ chế quản lý đến các đối tượng quản lý nhằm tạo nên sự thống nhất trong quá trình thực hiện quản lý. Khác với các hệ thống tự nhiên, kinh tế, kỹ thuật, hệ thống quản lý không hoàn toàn gắn chặt cố định các yếu tố quản lý với nhau như chủ thể và khách thể quản lý. Mặc dù cùng nằm trong hệ thống nhưng chủ thể và khách thể lại độc lập với nhau về ý chí nên họ có thể tự chủ hoạt động theo nguyện vọng cá nhân. Để đối tượng quản lý hoạt động theo ý chí của chủ thể, nhất định phải chuyển được yêu cầu của chủ thể đến khách thể một cách thường xuyên, liên tục. Để thực hiện mong muốn trên đây, các nhà quản lý tìm đến những phương pháp quản lý thích hợp.

Thứ hai: Làm cho hoạt động quản lý tuân thủ các nguyên tắc quản lý trong từng điều kiện hoàn cảnh khác nhau, tạo nên sự thống nhất trong quá trình quản lý. Kết quả hoạt động của tổ chức bao hàm nhiều quá trình liên kết với nhau trên cơ sở phân công và phối hợp các hoạt động. Muốn cho quá trình liên kết diễn ra thuận lợi, các nhà quản lý phải tìm cách tác động đến từng bộ phận, nhằm tạo nên một hành lang pháp lý điều hành tổ chức. Làm được như vậy vì trong cách thức tác động của chủ thể quản lý đã chứa đựng những nguyên tắc thể hiện ý chí của chủ thể đến mọi đối tượng quản lý, làm cho chúng vận hành theo đúng hướng.

Thứ ba: Là điều kiện nâng cao số lượng, chất lượng và điều kiện quản lý. Môi trường vừa là mục tiêu, vừa là động lực trong

hoạt động của mỗi cá nhân và tổ chức, bởi vậy, các nhà quản lý phải sử dụng những phương pháp thích hợp để tạo dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa cá nhân, tổ chức và môi trường. Các mối quan hệ đó hình thành trong lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội nên rất phức tạp và đa dạng, bởi vậy, nhà quản lý không thể trực tiếp bóc tách các mối quan hệ để xử lý mà phải sử dụng các phương pháp quản lý tổng hợp mới điều hành có hiệu quả các mối quan hệ này.

Thứ tư: Kết gắn được những cá nhân đơn lẻ trong tổ chức với môi trường phong phú, đa dạng bên ngoài. Phương pháp kinh tế lấy lợi ích vật chất làm động lực thúc đẩy con người hành động, làm cho họ năng động, sáng tạo, tìm kiếm những biện pháp nâng cao kết quả làm việc để có thu nhập ngày càng cao. Thu nhập của người lao động còn tùy thuộc vào thu nhập chung của tổ chức, nên phương pháp kinh tế cũng khuyến khích được tinh thần làm việc tập thể của người lao động. So với các phương pháp khác, phương pháp kinh tế có ưu điểm nổi bật là tạo lập tính tự chủ lao động của mỗi cá nhân, bằng cách gắn lợi ích của họ với kết quả làm việc của chính họ và lợi ích càng cao nếu biết kết gắn công việc của mình.

Tuy nhiên phương pháp kinh tế cũng có những hạn chế vốn có của nó, nếu lạm dụng quá mức sẽ dẫn đến những hành vi không trong sáng để mưu cầu lợi ích cá nhân hay tổ chức mang tính cục bộ, thậm chí có thể xảy ra những hành động vi phạm pháp luật để có được lợi ích kinh tế, làm ảnh hưởng xấu đến các quan hệ xã hội, hoặc làm tổn hại đến môi trường sống.

4. Các phương pháp quản lý

4.1. Phương pháp kinh tế

Là phương pháp sử dụng lợi ích kinh tế để tác động đến đối

tượng quản lý. Đòn bẫy kinh tế được sử dụng trong quản lý rất đa dạng, phong phú vì nó gắn với đặc tính riêng của từng đối tượng, trong mỗi quá trình, nhất là quản lý trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Phương pháp kinh tế thường được sử dụng vì nó mang lại hiệu quả cao gắn liền với lợi ích của con người, nó tạo nên động lực mạnh hơn các phương pháp khác.

4.2. Phương pháp hành chính

Là phương pháp dựa vào quyền uy của tổ chức để bắt mọi thành viên phải chấp hành mệnh lệnh của người quản lý. Quyền uy của tổ chức có được là xuất phát từ chức năng, nhiệm vụ của tổ chức được pháp lý hoá và gắn liền với cơ chế vận hành của tổ chức. Quản lý theo phương pháp này thường tạo ra sự tập trung, thống nhất trong tổ chức; làm cho hoạt động diễn ra theo ý muốn của chủ thể, trong điều kiện nhất định có thể đem lại hiệu quả cao, đó chính là ưu thế của phương pháp này. Nhất là trong các tình huống quản lý cấp bách đòi hỏi phải có sự tập trung cao độ, chấp hành nghiêm của đối tượng quản lý. Khi thực hiện phương pháp này, người quản lý phải quan sát, nắm chắc tình hình để sáng suốt ra quyết định quản lý, tránh quan liêu, nóng vội, phải có bản lĩnh vững vàng, có tinh thần dám làm, dám chịu trước tập thể và nhất là phải có niềm tin với đối tượng quản lý.

4.3. Phương pháp giáo dục, thuyết phục, động viên (cũng có người gọi đây là phương pháp tâm lý)

Dựa vào tính hai mặt của con người, chủ thể quản lý có thể thúc đẩy khai thác tính tích cực của họ thông qua sự thuyết phục, lôi kéo. Cách này biến quá trình hoạt động cưỡng bức thành quá trình tự giác, tự chủ, tự nguyện. Phương pháp này vận dụng các quy luật, nguyên tắc hoạt động tâm lý, giáo dục và xã hội để tác động đến tâm lý, tình cảm của con người, làm cho họ

thức dậy những mặt tích cực, lãng quên hay kìm nén những mặt tiêu cực để đạt kết quả làm việc cao. Phương pháp tâm lý được sử dụng dưới nhiều hình thức quản lý như chia sẻ những tâm tư, nguyện vọng với công nhân; tiên phong, gương mẫu của người lãnh đạo, đánh giá khách quan, công bằng kết quả lao động, tạo môi trường làm việc thích hợp...

Ưu điểm của phương pháp này là làm cho tính tự nguyện, tự giác của người lao động được phát huy, họ làm việc bằng tất cả công sức và trí tuệ của mình, vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên phương pháp này cũng dễ làm cho người lao động ỷ lại, trông chờ vào tập thể hoặc đưa ra những yêu sách quá sức đối với tổ chức.

Muốn áp dụng có hiệu quả phương pháp này, các chủ thể quản lý cần phải có uy tín trước tập thể, và phải đi sâu tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của mọi thành viên để ứng xử. Đồng thời cũng cần kết hợp với các phương pháp quản lý khác cho thích hợp.

4.4. Phương pháp hiện thực hoá

Là phương pháp làm cho cách thức quản lý của chủ thể phù hợp với mong muốn của khách thể nhằm phát huy được tác dụng của phương pháp lựa chọn. Trong thực tế, không ít phương pháp quản lý được lựa chọn lại đi xa thực tế làm phản tác dụng của quá trình quản lý, nên trong một số trường hợp cụ thể cần thực nghiệm một số phương pháp trước khi ứng dụng rộng rãi để đảm bảo chắc chắn phương pháp đó có tính hiện thực cao.

4.5. Phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO)

Đây là một trong những phương pháp đã giúp các nhà quản lý doanh nghiệp khai thác triệt để các lý thuyết khoa học quản lý và đã được nhiều nhà khoa học nghiên cứu ứng dụng.

4.6. Phương pháp quản lý chất lượng toàn bộ, theo ISO

Là một trong những phương pháp hiện đại đang được vận dụng trong hầu hết các tổ chức, doanh nghiệp và kể cả các tổ chức nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả, chất lượng hàng hoá và dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Thuật ngữ ISO đang đồng hành với chất lượng của hàng hoá và dịch vụ.

Tùy theo mục đích, yêu cầu cụ thể mà chủ thể quản lý có thể vận dụng kết hợp các phương pháp trên cho thích hợp, để chúng có thể hỗ trợ nhau một cách tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu quản lý.

Chương IV

CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

I. CHỨC NĂNG VÀ CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

1. Chức năng là gì?

Đây là một thuật ngữ được sử dụng khá phổ biến trong hoạt động của các tổ chức nói chung cũng như các tổ chức nhà nước.

Trong từ điển giải thích từ của trường Đại học Tổng hợp Oxford người ta quan niệm chức năng là:

- Những hoạt động đặc biệt hoặc những mục đích của người hay vật.

- Một sự kiện quan trọng của đời sống xã hội.

- Một loại hoạt động.

- Đó là việc tiến hành cần phải làm một việc gì đó (tiến hành các hoạt động cụ thể).

- Chủ nghĩa chức năng - đó là những nguyên tắc mà các mục đích và việc sử dụng các công cụ, đồ vật hay một đối tượng nào đó phải được xác định và thiết kế ra. Một cái máy có những chức năng cơ bản nào đó cũng có nghĩa là nó đã được quy định khi thiết kế, chế tạo nó.

- Chức năng cũng có thể là một điều gì đó có thể được tiến

hành khi có đủ điều kiện (sau khi sửa chữa, sau khi nghỉ ngơi - một máy đã hoạt động trở lại khi nó đã được bảo dưỡng).

- Chức năng trong không ít trường hợp người ta hiểu đó là nhiệm vụ mặc dù trong khá nhiều trường hợp, nhiệm vụ mang tính cụ thể hơn chức năng *hay chức năng là hướng hoạt động cơ bản bao gồm một tập hợp của nhiều nhiệm vụ tương đối giống nhau về mục đích, cách thức tiến hành của các đối tượng (tổ chức, con người, máy móc, v.v...)*. Chính vì vậy, cụm từ: chức năng, nhiệm vụ thường đi kèm với nhau trong nhiều tài liệu.

Trong hoạt động của một tổ chức, việc phân chia các hoạt động mang tính tương đồng thành các nhóm (cơ khí, kế toán, chế biến, nhân sự, kinh doanh) thành những đơn vị riêng lẻ cũng chính là sự phản ảnh như trên về từ chức năng. Thuật ngữ các đơn vị chức năng (phòng, ban, tổ, nhóm) chính là một hình thức thiết kế theo chức năng (nhiệm vụ có tính tương đồng). Hình thức phân đơn vị theo chức năng là phổ biến. Chức năng được chia thành nhiều nhóm khác nhau:

- Chức năng của các máy móc, công cụ lao động.
- Chức năng của các tổ chức.
- Chức năng của từng cá nhân.
- Chức năng vi mô, vĩ mô.
- Chức năng sản xuất, kinh doanh, mua bán.
- Chức năng quản lý.
- Khác.

Có thể khái quát "chức năng" như là những tập hợp các hoạt động được phân thành các nhóm tương tự nhau, đã được xác định trước cho các đối tượng cụ thể (máy móc, con người, tổ chức). Đó cũng chính là những gì quyết định sự tồn tại hay

không của đối tượng đó (theo ý nghĩa giá trị của nó). Khi một đối tượng mất hết tất cả các chức năng của nó, thì cũng có nghĩa đối tượng đó không tồn tại về giá trị. Chức năng của một phương tiện vận tải là chuyên chở hàng hoá và hành khách. Khi mất đi chức năng này, tức cũng mất đi khái niệm phương tiện vận tải.

2. Chức năng quản lý

Chức năng quản lý là những chức năng gắn liền với hoạt động quản lý của các chủ thể quản lý đã nêu trên. Một cỗ máy có một số chức năng nhất định. Máy giặt có chức năng giặt, vắt, sấy. Nhưng máy giặt không có chức năng quản lý (tức chỉ huy người khác làm việc). Trong khi đó bộ phận điều khiển tự động máy giặt (bộ xử lý) lại có những chức năng như một cơ quan quản lý. Biết ra lệnh khi nào cần thiết để đổ nước, giặt lần 1, 2, 3; vắt và sấy.

Chức năng quản lý trong hoạt động quản lý nói chung thường được quan tâm và các chủ thể quản lý là các nhà quản lý, mặc dù trong thời đại ngày nay, hệ thống thông tin quản lý trong nhiều trường hợp đã thay thế các nhà quản lý trong nhiều hoạt động chỉ huy, phối hợp. Tuy nhiên, trong những trường hợp đó vẫn không thể bỏ qua nhân tố con người.

Hoạt động quản lý như đã nêu trên là loại hoạt động đặc biệt, khác với mọi hoạt động của các đối tượng có chức năng. Hoạt động đó vừa mang tính chức năng được xác định trước cho từng loại tổ chức, nhưng đồng thời lại có thể tự xuất hiện khi tổ chức phát triển ở mức cao hơn. Khái niệm chức năng quản lý có ý nghĩa vừa tuyệt đối, nhưng lại có ý nghĩa tương đối của sự vận động và phát triển tổ chức.

Chức năng quản lý luôn gắn liền với tổ chức và các bộ phận cấu thành tổ chức (các đơn vị chức năng) và khi tổ chức mất đi thì các chức năng cũng mất theo nhưng đồng thời các chức năng lại thường xuyên được củng cố và phát triển cùng với sự phát triển của tổ chức. Nó khác với một số loại chức năng của tổ chức.

Trong tổ chức cần phân biệt các khái niệm chức năng:

- Chức năng của từng thành viên cụ thể của tổ chức (con người, các đơn vị) tức là những gì mà các thành viên này phải đảm nhận.

- Chức năng của cả tổ chức nói chung (chức năng, nhiệm vụ của tổ chức được giao hay được xác định khi thành lập nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đã vạch ra).

- Chức năng quản lý tức là những chức năng thuộc về hoạt động quản lý của các chủ thể quản lý (các nhà lãnh đạo, quản lý, quản trị các doanh nghiệp) nhằm làm cho chức năng của tổ chức, của từng thành viên được tiến hành tốt nhất, đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Đó cũng chính là loại chức năng được nghiên cứu trong chương này.

Giống như thuật ngữ chức năng, chức năng quản lý chưa có một định nghĩa riêng của mình vì tính đa dạng của nó và mặt khác trong khá nhiều tài liệu, hoạt động của các nhà quản lý cũng thường đồng nhất giữa chức năng và nhiệm vụ của các nhà quản lý trong tổ chức. Có thể đưa ra một khái quát chung sau về chức năng quản lý: *đó là những nhiệm vụ chung mà các nhà quản lý phải thực hiện trong các loại hình tổ chức (nhà nước, sản xuất, kinh doanh, v.v...)*. Thuật ngữ "chung" được hiểu như là một tập hợp nhiều hoạt động mang tính tương đồng mà các nhà quản lý cần thực hiện trong một tổ chức.

II. PHÂN LOẠI CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

Trong hoạt động quản lý, các nhà quản lý tiến hành nhiều hoạt động khác nhau và các hoạt động đó cũng có thể được phân thành các nhóm khác nhau. Việc phân chia các nhóm đó mang tính chất tương đối (tương đối ở sự tương đồng của hoạt động). Tùy theo từng loại tổ chức (quy mô, quyền hạn, phạm vi hoạt động, v.v...) mà chức năng quản lý có thể phân thành các nhóm khác nhau. Tổ chức nhà nước có thể phân chia chức năng của các nhà quản lý theo quyền hạn, thẩm quyền được trao; các tổ chức sản xuất kinh doanh tùy theo phân chia tổ chức mà có những nhóm chức năng khác với các tổ chức nhà nước, các tổ chức cung cấp dịch vụ hay các tổ chức xã hội.

Nghiên cứu các chức năng quản lý được tất cả các tài liệu về quản lý học đại cương đề cập đến. Về mặt tổng quát, các tài liệu đều có sự thống nhất chung về các chức năng quản lý. Sự khác nhau cơ bản chỉ là xác định hay chia nhỏ chức năng quản lý thành bao nhiêu nhóm và nội dung của từng chức năng là gì.

Trong các tài liệu tham khảo, có thể gặp một số cách phân chia chức năng sau:

1. Cách phân loại thứ nhất

Chia chức năng cơ bản của quản lý thành: kế hoạch (Planning), tổ chức (Organizing), lãnh đạo (Leading) và kiểm soát (Controlling): (POLC).

2. Cách phân loại thứ hai

Kế hoạch (Planning), tổ chức (Organizing), lãnh đạo (Leading) và đánh giá (Evaluating) (POLE). Trong cách phân loại này, khái niệm đánh giá được hiểu như một quá trình rộng

hơn của việc kiểm soát. Đánh giá nhằm mục đích để điều chỉnh, sửa đổi hoạt động của tổ chức phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Thông thường đánh giá và kiểm soát có những nét tương đồng và phục vụ cùng mục đích, nên mô hình này và mô hình trước được hiểu giống nhau.

3. Phân loại theo Henry Fayol

Hoạch định (đồng nghĩa với công tác kế hoạch hoá - formulating); chức năng tổ chức; chức năng lãnh đạo, chỉ huy; chức năng phối hợp hoạt động và chức năng kiểm soát. Mô tả các chức năng trên của Fayol dựa trên hoạt động quản lý thực tiễn của ông trong các doanh nghiệp công nghiệp trong những năm đầu của thế kỷ XX. Tuy nhiên, ngày nay, các chức năng trên vẫn được xem là những chức năng cơ bản của quản lý, mặc dù có thể đã được mô tả dưới hình thức khác và được phân chia nhỏ hơn.

4. Phân loại của F. Taylor

Chức năng quản lý có thể được xác định dựa trên các nguyên tắc (14 nguyên tắc). Nội dung các chức năng đó về cơ bản có thể khái quát trong tư tưởng quản lý của Taylor là "quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó hiểu họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất". Ông không viết rõ về chức năng quản lý cụ thể như kiểu mô tả các nguyên tắc quản lý (khoa học), nhưng có thể cho thấy chức năng của các nhà quản lý là làm những gì để đạt được điều mà Taylor gọi là quản lý.

5. Mô hình FODSCoB

Mô tả cụ thể hơn các chức năng của quản lý trên cơ sở phân

tích quá trình hoạt động quản lý của nhiều tổ chức khác nhau, đặc biệt khi nghiên cứu hoạt động quản lý của các doanh nghiệp công nghiệp. Chức năng quản lý được phân chia thành 6 nhóm: kế hoạch (P); tổ chức (O); chỉ huy (D); nhân sự (S); kiểm soát (Co) và chức năng tài chính (Budgeting). Trong các phân loại ở trên, vấn đề quản lý nguồn nhân lực của tổ chức được nghiên cứu trong chức năng tổ chức. Song khái niệm tổ chức theo nghĩa của chức năng rất rộng và do đó tách phần nhân sự và nguồn lực (ngân sách) như là một chức năng riêng của quản lý để chức năng tổ chức tập trung vào vấn đề cơ cấu tổ chức là một trong những tư duy phù hợp với quản lý hiện đại, và đặc biệt quản lý các tổ chức phức tạp, nhiều chức năng, nhiều mục tiêu và quy mô, phạm vi hoạt động của tổ chức rộng.

6. Phân loại dựa vào những hoạt động liên quan đến giao tiếp, truyền thông, trao đổi, cung cấp và nhận, xử lý thông tin

Hệ thống các chức năng quản lý có thể phân loại để bao gồm chức năng đó. Các chức năng theo phân loại này bao gồm: hoạch định (kế hoạch); chức năng ra quyết định (một trong những nội dung cơ bản của quản lý trong các tổ chức); chức năng tổ chức; chức năng nhân sự (phát triển nguồn nhân lực); chức năng thông tin; chức năng giáo dục, động viên; chức năng lãnh đạo, chỉ huy và chức năng kiểm soát.

7. Phân loại thông qua một số nội dung phục vụ cho việc tiến hành các hoạt động quản lý⁽¹⁾

Một số chức năng chủ yếu: chức năng dự đoán (*đây chính*

⁽¹⁾ Tập đề cương bài giảng "Khoa học quản lý" của Khoa Quản lý kinh tế - Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. tr.44.

là chức năng dự báo, dự đoán phục vụ cho quyết định); chức năng kế hoạch hoá; chức năng tổ chức; chức năng động viên; chức năng điều chỉnh; chức năng kiểm tra và chức năng đánh giá và hạch toán. Việc phân loại chức năng theo cách này cũng mang ý nghĩa tương đối vì một số chức năng là chức năng con của các chức năng (nếu quan niệm theo cách định nghĩa đã nêu trên). Ví dụ chức năng điều chỉnh và đánh giá luôn gắn chặt với nhau. Nếu không tiến hành đánh giá, khó có thể tiến hành điều chỉnh và kiểm soát.

8. Phân chia chức năng quản lý theo nhóm công việc gắn liền với khái niệm quy trình quản lý

Cách phân loại này dựa trên nguyên lý giải quyết vấn đề. Các chức năng chủ yếu: xác định những vấn đề cần phải làm, quản lý (hoạch định); chức năng tổ chức thực hiện các biện pháp khác nhau để giải quyết vấn đề; và cuối cùng chức năng kiểm soát quá trình thực hiện (theo dõi, giám sát, chỉ huy điều chỉnh).

9. Phân loại chức năng quản lý dựa vào cách thức phân công lao động khoa học quản lý trong tổ chức theo hướng chuyên môn hoá cao của các nhà quản lý cụ thể

Tùy theo từng tổ chức, chuyên môn hoá, các nội dung hoạt động quản lý tổ chức có thể chia ra thành các loại khác nhau. Những loại hình chuyên môn hoá không thể thiếu được như công tác tổ chức; kế hoạch hoá hoạt động của tổ chức; quản lý nhân sự cũng như kiểm soát hay lãnh đạo hoạt động của tổ chức là không thể thiếu được.

Trên thực tế của hoạt động quản lý, khó có thể nhất trí rằng có một quy định thống nhất hệ thống các chức năng quản lý của

tổ chức phải tuân theo để chuyên môn hoá. Trong công trình này, cần tập trung nghiên cứu nhóm các hoạt động của một tổ chức (nói chung) được phân loại thành các chức năng sau:

- Chức năng kế hoạch.
- Chức năng tổ chức.
- Chức năng chỉ huy, điều khiển, thúc đẩy.
- Chức năng giám sát, theo dõi, điều chỉnh.

Nhưng những kiến thức cơ bản về các chức năng trên là rất quan trọng để tiếp cận đến các hoạt động quản lý nói chung và quản lý hành chính nhà nước nói riêng.

Chương V

CHỨC NĂNG KẾ HOẠCH

Trong một số tài liệu, thuật ngữ "kế hoạch" được hiểu theo hai nghĩa:

- Hoạt động làm kế hoạch.
- Bản kế hoạch, là sản phẩm của hoạt động làm kế hoạch.

Thuật ngữ kế hoạch trong tài liệu này được hiểu theo nghĩa thứ nhất, tức có thể hiểu là công tác kế hoạch (kế hoạch hoá). Trong một số tài liệu, cũng có khi các nhà nghiên cứu lại coi hoạt động này như là hoạch định (chức năng hoạch định - chính sách, kế hoạch cụ thể).

Chức năng làm kế hoạch hay hoạch định được nhiều tài liệu thừa nhận. Đây là một trong những chức năng cơ bản, chung nhất, phổ biến nhất của quản lý. Chức năng này tồn tại và bắt buộc phải tồn tại trong mọi tổ chức dù đó là các tổ chức sản xuất, kinh doanh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ hay các công ty xuyên quốc gia, quốc tế. Đó cũng là chức năng của mọi tổ chức, không phân biệt liệu tổ chức đó hoạt động trong nền kinh tế thị trường, hay nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hay tư bản chủ nghĩa.

Công tác kế hoạch hoá là một trong những công việc khó khăn nhất, phức tạp nhất và cũng là nơi thể hiện cao nhất năng

lực nhận biết tổ chức cả hiện tại và tương lai của các nhà quản lý. Công tác kế hoạch hoá (chức năng kế hoạch) đòi hỏi vận dụng nhiều loại tri thức khác nhau cả về kinh tế, xã hội cũng như chính trị; đồng thời đòi hỏi một số kỹ năng, kiến thức nhất định về công tác này. Một trong những cách phân loại đã nêu trên có nói đến chức năng dự đoán, thì đối với chức năng kế hoạch, dự đoán (phân tích và dự báo) lại là một trong những kiến thức không thể thiếu được của các nhà quản lý để thực hiện tốt chức năng này. Trong phần này, chúng ta cần quan tâm nghiên cứu để hiểu rõ các nội dung cơ bản sau:

- Định nghĩa kế hoạch là gì?
- Mục đích của công tác kế hoạch.
- Kế hoạch và hành động.
- Những điều đặc biệt về kế hoạch.
- Các loại kế hoạch (cấp hoạch định kế hoạch).
- Các yếu tố ngẫu nhiên trong kế hoạch.
- Công cụ và kỹ thuật của công tác kế hoạch.
- Kế hoạch hoá chiến lược.
- Những cơ sở để xây dựng kế hoạch (sứ mệnh, mục tiêu).
- Quy trình công tác kế hoạch hoá.
- Quản lý theo mục tiêu - một công cụ để xây dựng kế hoạch.

I. CÔNG TÁC KẾ HOẠCH

1. Quan niệm chung

Trong một số tài liệu, công tác kế hoạch là *những hoạt*

động hay một quá trình để đưa ra một kế hoạch làm một việc gì đó. Như vậy, công tác kế hoạch là đưa ra một kế hoạch để tiến hành các hoạt động cần thiết để đạt được mục đích.

Theo Stephen Robbin⁽¹⁾, công tác kế hoạch bao gồm việc xác định mục đích hay mục tiêu của các hoạt động của tổ chức; thiết lập một chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu đó; xây dựng một hệ thống của các kế hoạch cụ thể để lồng ghép và phối hợp các hoạt động. Công tác kế hoạch liên quan đến kết quả - cái gì phải làm (cái cần phải tạo ra) và những biện pháp để tạo ra kết quả đó (tức làm như thế nào).

Cũng có thể quan niệm công tác kế hoạch là công tác trữ liệu cho tương lai của tổ chức, tức hoạch định những vấn đề và cách thức giải quyết các vấn đề đó nhằm làm cho tổ chức có thể đối phó, thích ứng với những sự thay đổi có thể đoán trước cũng như các thay đổi không chắc chắn trong tương lai. Mức độ xa hay gần của tương lai sẽ tùy thuộc vào tầm thời gian của công tác kế hoạch, công tác hoạch định. Càng xa, mức độ không chắc chắn của các sự kiện có thể xảy ra hay không càng khó dự báo và do đó đòi hỏi các nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến chức năng này.

Công tác kế hoạch hoá cũng chính là những hoạt động phân tích kinh tế - xã hội của tổ chức từ trong quá khứ, hiện tại và dự báo tương lai nhằm đưa ra những cách thức cần phải được tiến hành trong tương lai (gần hay xa) để các mục tiêu của tổ chức có thể đạt được. Như vậy, kế hoạch hoá thực chất là một sản phẩm của một quá trình phân tích, đánh giá, dự báo các xu

⁽¹⁾ Xem "Management của Stephen P.Robbins", NXB Prentice - Hall International, Inc, tr. 187.

thể vận động và phát triển của tổ chức theo các phương án khác nhau.

Công tác kế hoạch cũng có thể được khái quát dựa trên sản phẩm mà công tác kế hoạch tạo ra là bản kế hoạch. Công tác kế hoạch là *xây dựng một văn bản (hay hệ thống các văn bản) nhằm xác định các mục tiêu, nhiệm vụ, cũng như cách thức, biện pháp nguồn lực mà tổ chức có thể sử dụng để đạt đến các mục tiêu của tổ chức*. Đây cũng là cách định nghĩa khái quát nhất của công tác hay chức năng kế hoạch của quản lý tổ chức. Bản kế hoạch này có thể được biểu diễn dưới nhiều hình thức khác nhau và nội dung, quy mô của nó khác nhau tùy thuộc vào quy mô tổ chức.

2. Mục đích của công tác kế hoạch

Như đã nêu trên, công tác kế hoạch, hoạch định những gì tổ chức phải làm và cách thức tiến hành các hoạt động đó có ý nghĩa rất quan trọng với tổ chức. Đó không chỉ là chức năng riêng lẻ mà còn là nền tảng để tiến hành các chức năng khác.

Kế hoạch hoá hoạt động của một tổ chức là một đòi hỏi nhằm làm cho tổ chức thấy rõ vị trí của mình hiện tại cũng như tương lai. Xây dựng kế hoạch cũng chính là làm cho tổ chức tiên liệu (biết trước) được những gì sẽ xảy ra với tổ chức trong tương lai để có thể lựa chọn các biện pháp ứng phó.

Công tác kế hoạch hoá là nhằm tiên liệu các vấn đề thuộc tương lai. Chính vì vậy, tiến hành nó hiện tại sẽ làm cho tổ chức chủ động hơn đối với tương lai và do đó là một trong những cách thức tiết kiệm nhất nguồn lực của tổ chức.

Trong khi tiến hành công tác kế hoạch hoá, các nhà quản lý có thể chỉ ra được những định hướng cần thiết cho hoạt động

của tổ chức trong tương lai (vấn đề chiếm lĩnh, mở rộng thị trường, hoặc đó chính là những định hướng về một loại sản phẩm cần thiết cho sự cạnh tranh hoặc đáp ứng đòi hỏi của khách hàng).

Kế hoạch hoá làm cho tổ chức có cơ hội giảm sự tác động có thể của sự thay đổi môi trường bên ngoài đến hoạt động của tổ chức và đó chính là cách thức để tiết kiệm, chống sự lãng phí và sử dụng không hợp lý nguồn lực của tổ chức.

Kế hoạch hoá như đã định nghĩa ở trên là thiết lập được hệ thống mục tiêu mà tổ chức cần đạt đến và do đó đòi hỏi nhiều thành viên tổ chức phải hướng vào hệ thống mục tiêu này để tiến hành các hoạt động cần thiết. Đó chính là cơ sở cho việc thiết lập phương pháp quản lý theo mục tiêu.

Kế hoạch hoá tạo cơ hội để tất cả thành viên biết được ở đâu họ cần đi đến và do đó biết thiết lập một sự phối hợp cần thiết để đi đến mục tiêu, đích đó của tổ chức. Sự phối hợp của các thành viên của tổ chức nhằm cùng đi đến mục tiêu của tổ chức là một trong những mục đích của chức năng kế hoạch. Nếu một tổ chức, các nhà quản lý không thực hiện tốt chức năng kế hoạch, không có kế hoạch sẽ làm cho tiến trình hoạt động của tổ chức sẽ trở nên "ngoằn ngoèo hơn" và không hiệu quả như mong muốn. Chính thiếu kế hoạch, tạo ra sự hoạt động manh mún, theo tình huống sẽ làm cho tổ chức luôn bị động, thiếu sự phối hợp.

Bằng sức mạnh của kế hoạch hoá, các nhà quản lý đã có thể lường được những vấn đề, giảm ảnh hưởng của sự thay đổi và do đó tính rủi ro thiếu tin cậy của hoạt động sẽ ít hơn và mục tiêu tổ chức dễ thành công hơn.

của tổ chức trong tương lai (vấn đề chiếm lĩnh, mở rộng thị trường, hoặc đó chính là những định hướng về một loại sản phẩm cần thiết cho sự cạnh tranh hoặc đáp ứng đòi hỏi của khách hàng).

Kế hoạch hoá làm cho tổ chức có cơ hội giảm sự tác động có thể của sự thay đổi môi trường bên ngoài đến hoạt động của tổ chức và đó chính là cách thức để tiết kiệm, chống sự lãng phí và sử dụng không hợp lý nguồn lực của tổ chức.

Kế hoạch hoá như đã định nghĩa ở trên là thiết lập được hệ thống mục tiêu mà tổ chức cần đạt đến và do đó đòi hỏi nhiều thành viên tổ chức phải hướng vào hệ thống mục tiêu này để tiến hành các hoạt động cần thiết. Đó chính là cơ sở cho việc thiết lập phương pháp quản lý theo mục tiêu.

Kế hoạch hoá tạo cơ hội để tất cả thành viên biết được ở đâu họ cần đi đến và do đó biết thiết lập một sự phối hợp cần thiết để đi đến mục tiêu, đích đó của tổ chức. Sự phối hợp của các thành viên của tổ chức nhằm cùng đi đến mục tiêu của tổ chức là một trong những mục đích của chức năng kế hoạch. Nếu một tổ chức, các nhà quản lý không thực hiện tốt chức năng kế hoạch, không có kế hoạch sẽ làm cho tiến trình hoạt động của tổ chức sẽ trở nên "ngoằn ngoèo hơn" và không hiệu quả như mong muốn. Chính thiếu kế hoạch, tạo ra sự hoạt động manh mún, theo tình huống sẽ làm cho tổ chức luôn bị động, thiếu sự phối hợp.

Bằng sức mạnh của kế hoạch hoá, các nhà quản lý đã có thể lường được những vấn đề, giảm ảnh hưởng của sự thay đổi và do đó tính rủi ro thiếu tin cậy của hoạt động sẽ ít hơn và mục tiêu tổ chức dễ thành công hơn.

Kế hoạch hoá tạo ra cơ hội để giảm sự trùng lặp, chồng chéo và đó cũng là cách hạn chế tối đa lãng phí nguồn nhân lực và cũng chính nhờ kế hoạch hoá mà sự phối hợp sẽ được quan tâm, giảm thiểu chi phí.

Kế hoạch hoá thiết lập hệ thống các mục tiêu, các tiêu chí để đạt được mục tiêu và đó cũng là cơ sở để thực hiện các chức năng tiếp theo như kiểm soát, đánh giá hoạt động của tổ chức.

Có thể nói, làm tốt chức năng kế hoạch sẽ tạo điều kiện để các nhà quản lý thực hiện tốt hơn các chức năng khác. Những kỹ năng, kiến thức cần có của các nhà quản lý về công tác kế hoạch hoá là một yêu cầu quan trọng trong đào tạo các nhà quản lý.

Khi nghiên cứu mục đích của công tác kế hoạch, cũng có những ý kiến trái ngược với những gì đã được đề cập đến. Một trong những vấn đề được nhiều người bàn đến khi nói về kế hoạch hoá là mối quan hệ giữa kế hoạch và hành động. Trong không ít trường hợp, sự tác động của bên ngoài đã làm cho kế hoạch trở nên vô nghĩa. Một chiến dịch vận động của Công đoàn chống lại những gì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã vạch ra làm cho kế hoạch thất bại; chuyển một loại hàng hoá và sản phẩm từ một nơi này sang nơi khác cũng không thành công do nhiều yếu tố ngẫu nhiên khác. Một đặc trưng của cơ chế quản lý theo khái niệm "kế hoạch hoá tập trung" của các doanh nghiệp trước đây đã làm cho nhiều người hiểu không đúng chức năng kế hoạch của quản lý và phản đối công tác kế hoạch. Một kế hoạch chỉ có ý nghĩa khi nó được thực hiện với chất lượng cao.

Một cách tiếp cận khác khi nghiên cứu mục đích của công tác kế hoạch hoá là kế hoạch chỉ làm lãng phí thời gian của quản lý. Bản thân kế hoạch chỉ tạo ra những đề nghị và các nhà

quản lý chỉ nghĩ về cái gì phải làm và làm như thế nào. Như vậy, thực chất chỉ là giảm thiểu sự sai lệch của quản lý.

Công tác kế hoạch hoá là xác định những gì có thể xảy ra thông qua phân tích, dự báo và dự đoán xu thế vận động và phát triển. Điều này cũng có nghĩa là kế hoạch hoá có thể hạn chế sự thay đổi trong tổ chức và đó là một trong những điều không thể có khi tổ chức luôn phải thay đổi để thích ứng với bên ngoài.

Cũng có thể cho rằng kế hoạch hoá làm giảm tính linh hoạt của các nhà quản lý. Điều này thừa nhận tính cam kết của các nhà quản lý đối với kế hoạch. Trên thực tế, kế hoạch phải được thừa nhận như là một tiến trình hơn là một quá trình tĩnh. Tuy nhiên, công tác kế hoạch thường phải đi trước sự thay đổi và điều đó làm cho hoạt động cụ thể của các nhà quản lý linh hoạt hơn, đúng hơn.

Sự nhận thức sai lệch về vai trò, mục đích của công tác kế hoạch hoá sẽ làm giảm đi sự quan tâm và học tập của công tác này. Thực tế của các nhà quản lý thành công là những người biết thừa nhận các giá trị của công tác hoạch định, kế hoạch trong tổ chức.

II. CÁC LOẠI KẾ HOẠCH

Trong một tổ chức, các nhà quản lý thực hiện chức năng kế hoạch, tức là phải tiến hành các hoạt động liên quan đến công tác hoạch định xây dựng kế hoạch phát triển tổ chức trong những điều kiện nhất định. Căn cứ vào những nội dung của các loại hoạt động được tiên liệu (xác định trước) trong công tác kế hoạch mà có thể chia kế hoạch thành nhiều nhóm khác nhau. Một số tác giả sử dụng hai khái niệm chủ yếu để phân loại kế hoạch mang tính chung nhất chỉ hoạch định (hay kế hoạch). Đó

là chiến lược và chiến thuật. Việc phân loại đó mang ý nghĩa khái quát về quy mô của vấn đề cũng như phạm vi tác động. Trong công tác kế hoạch hoá, việc phân loại các loại kế hoạch cũng có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản lý và cũng là cơ sở để thực hiện tốt chức năng kế hoạch.

Việc phân loại kế hoạch có thể dựa vào các tiêu chí:

- Quy mô của kế hoạch.
- Thời gian hiệu lực của kế hoạch.
- Tính cụ thể của kế hoạch.

1. Theo quy mô của kế hoạch, kế hoạch được phân thành hai loại phổ biến: kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

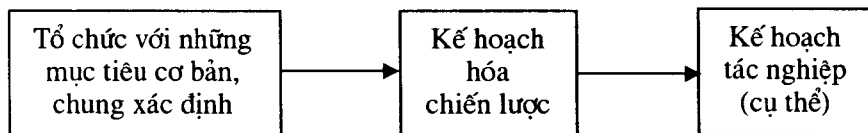
Khái niệm chiến lược và tác nghiệp cũng chỉ mang ý nghĩa tương đối. Kế hoạch chiến lược đề cập đến mục tiêu mang tính tổng quát của tổ chức và xác định vị trí của tổ chức trong môi trường mà nó tồn tại (môi trường chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội). Đó là việc xác định những mục tiêu rộng, bao quát nhiều khía cạnh liên quan đến tổ chức và có tính dài hạn. Đó là một sự phối kết hợp nhiều nguồn lực khác nhau của tổ chức để phù hợp với mục tiêu của tổ chức trong tương lai. Kế hoạch chiến lược cũng thường được xác định theo các cấp độ của quản lý hay xác định theo thứ bậc của tổ chức. Nếu như một công ty xuyên quốc gia, có thể có *kế hoạch chiến lược của công ty mẹ; kế hoạch chiến lược của các công ty con; có kế hoạch chiến lược cho các hoạt động cụ thể (kinh doanh, tiếp thị, sản phẩm) và trong một số trường hợp có loại kế hoạch chiến lược theo chức năng của từng thành viên tổ chức.*

Kế hoạch tác nghiệp là sự cụ thể hoá trên những vấn đề cụ thể của kế hoạch chiến lược nhằm đi đến mục tiêu chung của tổ chức. Hay kế hoạch tác nghiệp gắn liền với những mục tiêu cụ thể thông qua những nguồn lực cụ thể được phân bổ và môi trường vận động và phát triển được xác định cụ thể (mức độ chắc chắn cao). Nhiều nhà quản lý cho rằng kế hoạch quý, tháng, hàng ngày là loại kế hoạch tác nghiệp.

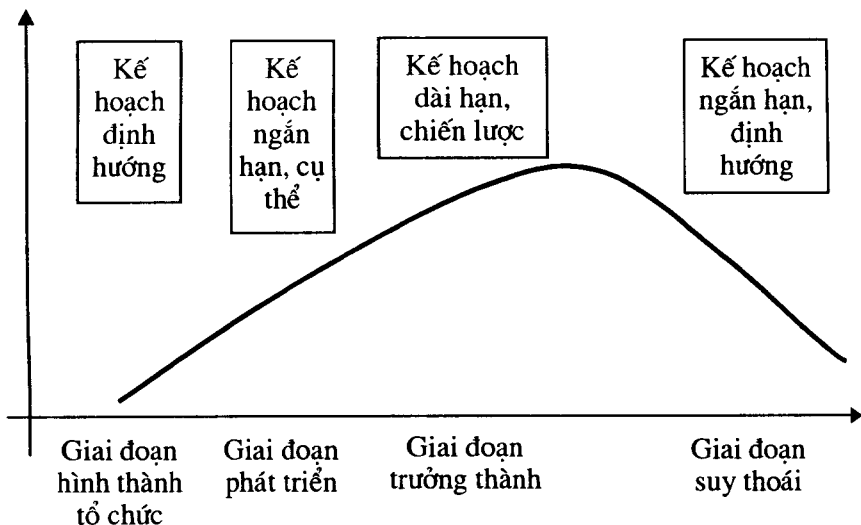
Kế hoạch tác nghiệp của một tổ chức cũng được chia ra thành một số nhóm khác nhau. Có những kế hoạch tác nghiệp phục vụ mục tiêu chung của tổ chức nhưng sự tác động của nó có thể lâu dài. Ví dụ xây dựng một quy chế hoạt động của một tổ chức cũng được coi như là một nội dung trong chức năng kế hoạch (kế hoạch tác nghiệp) của tổ chức. Nhưng cũng có một số loại kế hoạch chỉ mang tính cụ thể và tác động trên một quy mô hẹp, thời gian ngắn. Kế hoạch theo hình thức dự án là một trong những loại đó.

Sự khác nhau cơ bản giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp là ở chỗ tính cụ thể của các tiêu chí (mục tiêu, nguồn lực, các yếu tố tác động) mà chiến lược vạch ra.

Kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp xét trên hệ thống thứ bậc có thể được mô tả bằng sơ đồ hình 5.1:



Hình 5.1. Vị trí của các loại kế hoạch theo quy mô trong tổ chức



Hình 5.2. Các giai đoạn phát triển tổ chức và loại kế hoạch thích ứng

Đối với loại hình chiến lược sản phẩm cũng xảy ra tương tự. Các nhà quản lý cần lưu ý đến vòng đời của một sản phẩm, một dây chuyền công nghệ. Một loại sản phẩm thường trải qua một số giai đoạn phát triển từ giai đoạn hình thành ý tưởng, thiết kế, chế tạo thử, sản xuất hàng loạt, bão hoà và bắt đầu suy thoái (không bán được). Mỗi một giai đoạn của sản phẩm đòi hỏi cần có những kế hoạch phát triển thích hợp.

III- CÁC YẾU TỐ NGẪU NHIÊN TRONG CÔNG TÁC KẾ HOẠCH

Trong khi thực hiện chức năng kế hoạch, các nhà quản lý thường chịu tác động của nhiều yếu tố mang tính ngẫu nhiên, không chắc chắn. Đây là những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến việc tiên liệu những cách thức để giải quyết vấn đề trong tương lai.

Các yếu tố ngẫu nhiên, không chắc chắn có thể chia thành nhiều loại:

- Có những yếu tố nằm ngay trong bản thân tổ chức, công ty. Đó là những yếu tố do thay đổi mục tiêu, cơ cấu tổ chức, thị trường tiêu thụ sản phẩm, quy mô và loại hàng hoá và dịch vụ cung cấp. Những yếu tố này có thể do đòi hỏi của sự thay đổi bên ngoài của tổ chức tác động đến tổ chức.

- Những yếu tố mà các nhà quản lý có thể quan tâm đến nhưng mức độ tin cậy của các thông tin rất hạn chế và xác suất của độ tin cậy thấp.

- Những yếu tố chính bản thân các nhà quản lý không biết đến hoặc không có điều kiện để quan tâm. Chỉ khi nó xuất hiện mới đòi hỏi phải thay đổi các kế hoạch tác nghiệp hay kế hoạch chiến lược.

- Các yếu tố không chắc chắn nằm bên ngoài tổ chức hay trong môi trường mà tổ chức vận động và phát triển là những loại yếu tố cần phải quan tâm nhất. Những yếu tố này tác động đến tổ chức theo nhiều cấp độ khác nhau và do đó cần phân loại thành các nhóm:

- + Rủi ro cao tức tác động mạnh, quy mô rộng và có thể làm thay đổi cả tổ chức.

- + Rủi ro cấp độ trung bình cũng là những yếu tố làm cho các kế hoạch chiến lược thay đổi.

- + Rủi ro cấp thấp.

Xác định các yếu tố không chắc chắn trong quá trình kế hoạch cũng có nghĩa là các nhà quản lý phải tìm ra nhiều phương án khác nhau để xử lý những thông tin đó và lựa chọn

các phương án khả thi và tránh hoặc chấp nhận các yếu tố không chắc chắn.

Đoán trước và dự báo được sự tác động của các yếu tố không chắc chắn đến hoạt động tổ chức là một trong những nội dung không thể bỏ qua trong chức năng kế hoạch.

IV- CÔNG CỤ CỦA KẾ HOẠCH HOÁ

Để giúp các nhà quản lý thực hiện chức năng kế hoạch, cần sử dụng nhiều công cụ kể cả các công cụ tin học, dự báo, phân tích⁽¹⁾. Một số vấn đề cơ bản sau đây cần quan tâm:

1. Công cụ chung, vĩ mô

Những công cụ cần thiết để giúp cho các nhà quản lý trong khi thực hiện chức năng kế hoạch hiểu rõ được môi trường trong đó tổ chức vận động và phát triển. Nhiều vấn đề thuộc về môi trường trong đó tổ chức vận động và phát triển cần được xem xét trên tất cả khía cạnh để tạo ra được những thông tin quan trọng về môi trường, trong đó rất quan trọng là thông tin về những người cạnh tranh với tổ chức và các thông tin để tạo ra kịch bản.

Kịch bản là sản phẩm của quá trình đánh giá, phân tích môi trường trong đó tổ chức vận động và phát triển. Kịch bản cũng chính là một bản mô tả (các phương án) về:

- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức trong tương lai.
- Những nhân tố sẽ tác động đến doanh nghiệp, tổ chức mang tính tiềm năng và các mức độ rủi ro.

⁽¹⁾ Xem "Phân tích và dự báo kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý", NXB KHKT, 1999, Võ Kim Sơn (chủ biên).

- Doanh nghiệp phải làm gì để thực hiện kịch bản.

Kịch bản chính là các phương án. Ví dụ, điều gì sẽ xảy ra nếu giá bán sẽ tăng từ 5.000 đồng/đơn vị đến 5.500 đồng hoặc giảm xuống còn 4.700 đồng/đơn vị.

Kịch bản có thể ở quy mô lớn, cũng có thể ở quy mô nhỏ; cũng có thể trên những lĩnh vực cụ thể hay tổng thể. Giá dầu trên thế giới sản xuất tăng hay giảm trong những năm tiếp theo của thập kỷ đầu tiên của thiên niên kỷ; quan hệ Mỹ - Nga và vấn đề chạy đua vũ trang mới.

Các công cụ dự báo như kỹ thuật Delphi (thông qua tập thể chuyên gia); phương pháp phát huy trí tuệ tập thể thông qua các hình thức sinh hoạt đòi hỏi phải có tư duy của các nhà dự báo, hay còn gọi là phương pháp tấn công não (Brainstorming); các phương pháp toán học được sử dụng như là một công cụ quan trọng để dự báo (phương pháp bình phương nhỏ nhất; hồi quy, ngoại suy, làm trơn chuỗi thời gian,...).

Trong công tác dự báo, có thể chia ra các mức độ khác nhau và sử dụng các công cụ khác nhau. Dự báo về những sự thay đổi về công nghệ tức là đoán trước được những sự thay đổi trong công nghệ, khả năng xuất hiện công nghệ mới. Đây là một trong những nội dung được quan tâm trong công tác kế hoạch hiện nay khi mà môi trường công nghệ đang thay đổi nhanh chóng; nhiều loại công nghệ mới ra đời và vòng đời của nó rất ngắn, dễ bị thay đổi.

Dự báo về sự thay đổi mang tính số lượng có thể sử dụng các phương pháp toán học dựa trên dãy số liệu về quá khứ.

Dự báo về sự thay đổi chất lượng là một trong những loại đòi hỏi tri thức, nhận thức của từng cá nhân trong dự báo.

2. Các công cụ kế hoạch hoá mang tính tác nghiệp cụ thể

Nhiều loại công cụ hỗ trợ cho công tác kế hoạch hoá và mức độ thành công của nó phụ thuộc vào năng lực áp dụng của các nhà quản lý tác nghiệp.

- Biểu đồ Gantt do Henry Gantt đề ra nhằm mô tả tất cả các hoạt động theo trình tự thời gian và đòi hỏi hoạt động phải được tiến hành trong từng khoảng thời gian cụ thể. Biểu đồ này vừa có thông tin về kế hoạch, vừa có thông tin về thực hiện và tạo cho các nhà tác nghiệp dễ nhìn thấy hoạt động của mình như thế nào trong tổng thể chung.

- Sơ đồ mạng lưới PERT là phương pháp dựa trên kinh nghiệm của hải quân Mỹ khi đóng tàu ngầm Polaris. PERT là tên viết tắt của Programme Evaluation and Review Technique. Phương pháp này đòi hỏi các nhà lập kế hoạch tác nghiệp phải hiểu rõ và biết cách phân chia hoạt động ra thành các hoạt động nhỏ và ấn định những khoảng thời gian cần thiết cho các hoạt động cũng như mối liên hệ giữa chúng⁽¹⁾.

- Phân tích điểm hoà vốn được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh nhằm giúp cho các nhà quản lý biết được giới hạn hoạt động của tổ chức.

3. Các công cụ ngân sách, tài chính

Ngân sách là một loại công cụ quan trọng trong công tác kế hoạch. Đây là một loại công cụ để xác định mức độ lợi nhuận, chi tiêu, đầu tư cơ bản cho máy móc, trang thiết bị.

Các nhà kế hoạch xem ngân sách như một công cụ để:

- Xác định tổng doanh thu khi tiến hành một dự án mới.

⁽¹⁾ Xem "Quản lý các dự án", NXB Thống kê - Võ Kim Sơn (chủ biên).

- Tổng chi phí và phân bổ chi phí cho các hoạt động.
- Tổng lợi nhuận mà các dự án có thể mang lại.
- Tổng tiền mặt cần cho hoạt động.
- Chi phí đầu tư cơ bản.
- Các loại chi phí cố định.
- Các loại chi phí thay đổi.

Khi thiết lập các kế hoạch, các nhà quản lý có thể sử dụng hai phương pháp ngân sách:

- Ngân sách gia tăng, tức là ngân sách được thiết lập luôn gia tăng năm này sang năm khác theo một tỷ lệ nào đó phụ thuộc vào sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức.

- Ngân sách không gia tăng (cơ sở số không) tức chỉ có thể tăng giảm các khoản mục, không có bổ sung ngân sách mới. Nhiều tổ chức, để tiết kiệm, có thể không bổ sung ngân sách mà đòi hỏi các nhà quản lý khi xây dựng kế hoạch phải tự điều chỉnh nội bộ tổ chức mình trên cơ sở ngân sách đã giao năm trước.

V- NHỮNG CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH (SỨ MỆNH, MỤC TIÊU)

Thuật ngữ mục tiêu được hiểu như là những kết quả được các cá nhân, tổ chức cam kết thực hiện trong những điều kiện và thời gian cụ thể. Mục tiêu là nền tảng cơ bản của công tác kế hoạch. Thiếu hoặc chưa làm rõ mục tiêu chưa thể làm kế hoạch. Mục tiêu cũng chính là cơ sở để các nhà quản lý xác định cách thức để đạt được nó cũng như các tiêu chí đo lường kết quả đạt được. Mặt khác mục tiêu là nền tảng để các cá nhân, các tổ chức có liên quan cùng cam kết với nhau thực hiện. Khi một trong

các bên có liên quan thiếu sự quan tâm, có thể làm cho mục tiêu không đạt được.

Mục tiêu của các tổ chức xét trên tổng quát thường được biểu hiện rất đơn giản. Ví dụ, các tổ chức sản xuất kinh doanh có mục tiêu là lợi nhuận. Các tổ chức phi lợi nhuận có mục tiêu chung là cung cấp một cách hiệu quả các loại dịch vụ. Tuy nhiên, đó chỉ mới xét khái quát mục tiêu của tổ chức. Đi sâu phân tích từng tổ chức, mục tiêu của các tổ chức rất đa dạng và được mô tả dưới nhiều hình thức khác nhau. Tính phức tạp của mục tiêu thường được biểu diễn thông qua hình thức "cây mục tiêu". Cây mục tiêu là tập hợp của tất cả các mục tiêu và các mục tiêu được phân thành các nhóm, các cành. Quy mô, tính phức tạp của một tổ chức có thể làm cho nó có cây mục tiêu sum sê hay đơn giản.

Ví dụ, một doanh nghiệp có thể có những nhóm mục tiêu sau đây:

- Lợi nhuận tuyệt đối.
- Tăng trưởng (sản xuất, thị trường, doanh thu, v.v...).
- Thị phần (bao nhiêu % thị trường do doanh nghiệp chiếm giữ).
- Trách nhiệm đối với các vấn đề xã hội như ô nhiễm, tệ nạn.
- Phúc lợi người lao động.
- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ.
- Nghiên cứu, triển khai (R&D).
- Mở rộng và chiếm lĩnh thị trường.
- Hiệu quả.
- Ổn định về tài chính, thị trường.

Trong công tác kế hoạch, mục tiêu thường được phân thành một số nhóm:

- Mục tiêu ban đầu của tổ chức. Đó là những loại mục tiêu được ghi nhận trong các điều lệ của tổ chức. Đó là những mục tiêu được tổ chức công bố có thể trong điều lệ (hiến chương khách hàng); trong báo cáo hàng năm cũng như nhiều tài liệu khác có liên quan nhằm tạo niềm tin của công chúng đối với tổ chức. Mục tiêu ban đầu này và những gì cụ thể mà tổ chức làm được còn có những khoảng cách nhất định.

Mục tiêu thực tế là những mục tiêu gắn với các hoạt động mà các nhà quản lý xây dựng nhằm giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu tuyên bố.

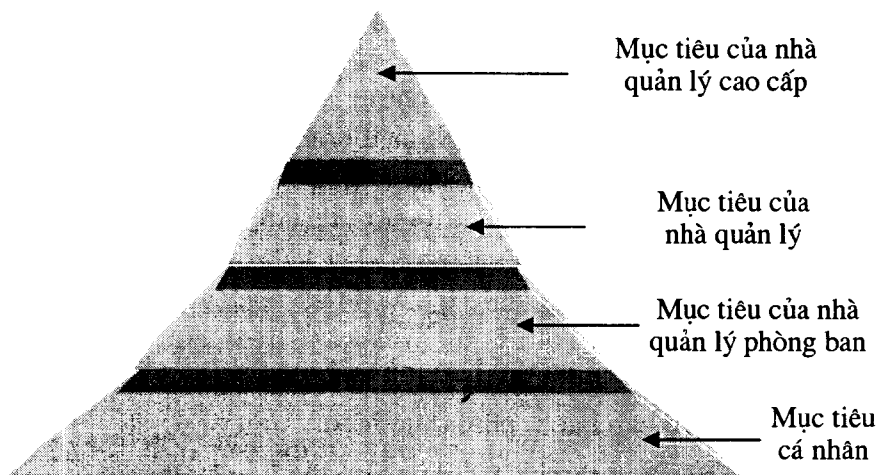
- Mục tiêu chung, tổng quát.
- Mục tiêu riêng cụ thể hay mục tiêu tác nghiệp.
- Mục tiêu cấp bách, phải thực hiện.
- Mục tiêu cần thực hiện nhưng có thể linh hoạt.
- Mục tiêu mong muốn, theo đuổi.
- Mục tiêu chiến lược và mục tiêu cụ thể, tác nghiệp.

Trong phân tích mục tiêu của một tổ chức, các nhà quản lý thường theo một nguyên tắc mang tính truyền thống, đó là các mục tiêu đi theo cấp độ quản lý. Các nhà quản lý cấp cao thường đưa ra các mục tiêu mang tính tuyên bố hay mục tiêu chung. Các nhà quản lý các cấp cụ thể hoá thành mục tiêu của đơn vị, cá nhân.

Phương pháp phân loại mục tiêu theo truyền thống cũng là cơ sở cho việc áp dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu trong công tác kế hoạch.

Phương pháp quản lý theo mục tiêu là một phương pháp cụ

thể hoá các mục tiêu hoạt động từ cấp dưới (các cấp thừa hành) cùng kết hợp với cấp trên (cấp giám sát) và tiến độ thực hiện mục tiêu được giám sát, theo dõi thường xuyên. Các hình thức khen thưởng và mức độ khen thưởng cũng phụ thuộc vào mức độ đạt được sự thành công của mục tiêu.



Hình 5.3. Phân loại mục tiêu theo truyền thống

Phương pháp quản lý theo mục tiêu, về nguyên tắc không phải là một nét mới của hoạt động quản lý hiện đại. Nó đã được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp, tổ chức từ trước. Hiện nay quay trở lại phương pháp này và tập trung nghiên cứu áp dụng nó cũng chính là sự khẳng định thành công của phương pháp này.

Phương pháp quản lý theo mục tiêu cần quan tâm các nội dung sau:

- Xác định mục tiêu chung, tổng thể, chiến lược của tổ chức.

- Mục tiêu chính, chủ yếu cần được phân bổ cho các đơn vị, phòng.

- Các nhà quản lý tác nghiệp vạch ra mục tiêu của tổ chức mình dưới sự giám sát của cấp trên.

- Các mục tiêu được phân bổ và hiểu rõ trong các thành viên tổ chức.

- Kế hoạch hành động phải được cụ thể và thoả thuận giữa các thành viên.

- Kế hoạch hành động được tiến hành.

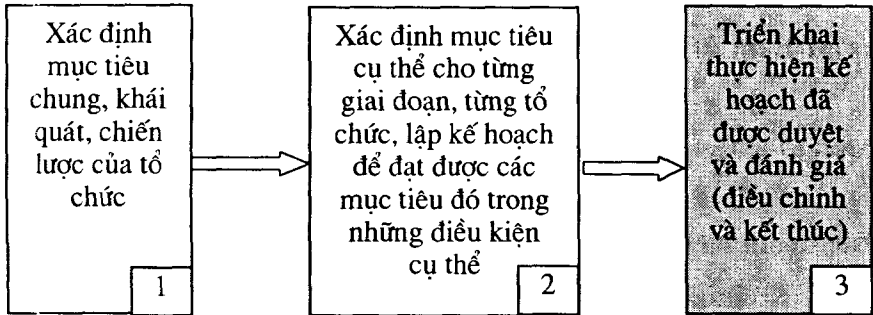
- Các tiến độ đạt được mục tiêu phải được xem xét thường xuyên.

- Thưởng cho hoạt động dựa trên cơ sở đạt được mục tiêu.

VI. QUY TRÌNH CÔNG TÁC KẾ HOẠCH HOÁ

Quy trình kế hoạch hoá là quá trình trong đó các chức năng kế hoạch của một tổ chức được tiến hành. Quy trình này gồm bao nhiêu bước và dừng lại ở bước nào đều chỉ có tính quy ước tương đối. Có ý kiến cho rằng, chức năng kế hoạch chỉ nên dừng lại ở việc hoạch định ra các kế hoạch và các kế hoạch đã được phê duyệt, phần còn lại do các nhà triển khai thực hiện hay nó thuộc vào mảng chức năng khác. Cũng có người cho rằng chức năng kế hoạch là bao gồm suốt cả quá trình từ khi thành lập kế hoạch đến khi triển khai, đánh giá, hoàn thành kế hoạch. Cũng có người cho rằng việc xác định mục tiêu chiến lược chung (mục tiêu tuyên bố) cũng thuộc về chức năng kế hoạch của hệ thống các chức năng quản lý. Điều này cũng xảy ra giống như ở chương VI sẽ xem xét khi nghiên cứu quy trình làm quyết định quản lý.

Các quan điểm khác nhau có thể được mô tả thành khối các vấn đề theo hình 5.4.



Hình 5.4. Các bước trong quy trình kế hoạch (theo quan điểm chung)

Trên thực tế, các hoạt động thực hiện chức năng kế hoạch trong tổ chức do các nhà quản lý cấp ngành, phòng ban (bắt đầu từ tầng thứ hai của sơ đồ hình 5.3). Việc triển khai thực hiện kế hoạch đóng vai trò quan trọng trong công tác kế hoạch. Nhưng đòi hỏi có sự phối kết hợp của nhiều ngành chức năng khác như tổ chức, nhân sự, tài chính. Do đó, có thể đơn giản việc nghiên cứu quy trình kế hoạch hoá chỉ dừng lại ở nội dung của ô số 2 (hình 5.4).

Kế hoạch hoá theo nội dung ghi trong ô số 2 bao gồm một số nội dung cơ bản sau đây:

1) Xác định mục tiêu cụ thể của kế hoạch định xây dựng (dài hạn, ngắn hạn, trung hạn cụ thể hay chiến lược).

2) Phân tích các điều kiện về môi trường trong đó tổ chức sẽ vận động và phát triển trong tương lai. Kết quả của công việc này là phải xác định cụ thể những cơ hội cũng như những thách thức, cản trở mà tổ chức sẽ gặp phải trong tương lai.

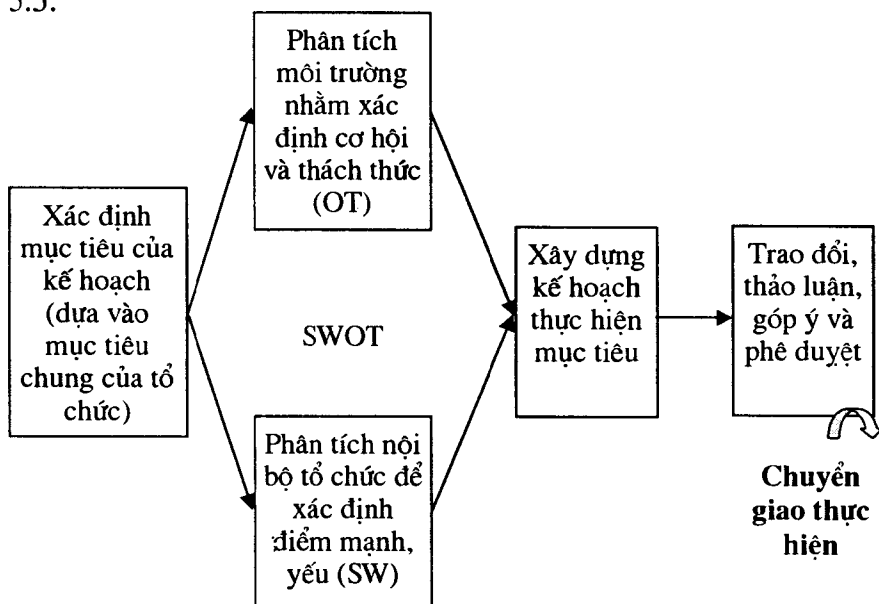
3) Phân tích những điều kiện về nguồn lực (tài nguyên, con

người, vốn, công nghệ). Kết quả của giai đoạn này là xác định được những điểm mạnh, yếu của tổ chức cả hiện tại và tương lai. Đây là loại thông tin rất quan trọng của công tác kế hoạch.

4) Xây dựng kế hoạch cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã vạch ra.

5) Trao đổi, góp ý, phê duyệt kế hoạch để làm cơ sở cho việc thực hiện kế hoạch.

Nội dung các công việc trên được mô tả bằng sơ đồ hình 5.5.



Hình 5.5. Quy trình xây dựng kế hoạch

Nội dung chi tiết của từng bước của quy trình kế hoạch có những phần sẽ được trình bày cụ thể hơn (do tính tương tự) trong chương tiếp theo. Cũng có những nội dung thuộc các môn học khác. Học viên cần tìm hiểu thêm để hiểu rõ bản chất công cụ và cách thức để giải quyết từng bước của quy trình.

Chương VI

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Một nhà quản lý sau khi đã thực hiện tốt những chức năng mang tính kế hoạch đã nêu trên, để đi đến những mục tiêu và kết quả đã vạch ra (công tác kế hoạch), cần phải thiết kế và xây dựng mô hình tổ chức để có thể thực hiện được các chương trình, kế hoạch hay các mục tiêu đã vạch ra một cách có kết quả. Mỗi một chương trình, kế hoạch hay mục tiêu, về nguyên tắc phải có một tổ chức tương ứng để thực hiện. Công tác tổ chức là giai đoạn tiếp theo của công tác kế hoạch và là bộ phận không thể thiếu của chức năng quản lý.

I. KHÁI NIỆM TỔ CHỨC VÀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1. Khái niệm về tổ chức

Tổ chức được hiểu như là một thực thể, một hệ thống của những nỗ lực của hai hay nhiều người trên một lĩnh vực nhất định nhằm đi đến một mục tiêu chung một cách có ý thức. Tính hệ thống của tổ chức cũng có nghĩa là một sự kết hợp có tổ chức, có ý thức. Điều đó cũng có nghĩa tổ chức chỉ có thể hình thành và phát triển khi cá nhân tổ chức con người trong tổ chức. Hay nói khác đi tổ chức là một thực thể sống, vận động và phát triển. Thuật ngữ tổ chức theo nghĩa này là chỉ một tổ chức cụ thể (doanh nghiệp, cơ quan nhà nước hay các tổ chức chính trị, xã hội).

Tổ chức theo một cách tiếp cận khác được hiểu theo hai nghĩa:

Thứ nhất: Tổ chức là một thể chế, một cơ quan, một tổ chức được thiết lập ra nhằm những mục đích cụ thể (bệnh viện, trường học, cơ quan nhà nước, v.v...). Nhiều nhà nghiên cứu tổ chức cho rằng sự ra đời của tổ chức là một tất yếu nhằm để giải quyết những loại hình mục tiêu rất phức tạp; nhằm bảo vệ những giá trị cần thiết của xã hội; nhằm giúp con người có thể tạo ra được sự thay đổi và quản lý được những sự thay đổi đó; tổ chức cũng là những yếu tố của sự ổn định; tổ chức cũng chính là nguồn chức nghiệp quan trọng cho con người trong phát triển. Cách tiếp cận này của tổ chức tức là nghiên cứu các cấu trúc bên trong (tĩnh) của tổ chức.

Thứ hai: Tổ chức được tiếp cận theo quan điểm quá trình hay còn gọi là quá trình tổ chức. Tức là nghiên cứu sự phân bố, phân công các thành viên của tổ chức nhằm làm cho mục tiêu của tổ chức đạt được.

Khái niệm tổ chức như trên cũng có nghĩa khi một thực thể trở thành tổ chức, đòi hỏi một số dấu hiệu cơ bản sau:

- Có mục tiêu, mục đích chung (thống nhất) của các thành viên tổ chức (hai người trở lên).

- Có sự phân công lao động giữa các thành viên tổ chức nhằm đạt được mục tiêu - có ý thức.

- Sự phối hợp nhau để cùng hướng đến mục tiêu.

- Một sự phân công mang tính quyền lãnh đạo, chỉ huy.

- Mối quan hệ với bên ngoài được thiết lập thông qua các kênh thông tin. Tổ chức không có nghĩa là cô lập.

- Một cơ cấu tổ chức chính thức hay không chính thức phải được hình thành⁽¹⁾.

Dấu hiệu cơ bản, đặc trưng hay đặc điểm của tổ chức cũng có ý nghĩa tương đối vì trên thực tế có rất nhiều loại tổ chức được phân theo nhiều tiêu chí khác nhau và đó cũng chính là những nét đặc trưng của các tổ chức đó.

Trong nhiều tài liệu, sử dụng hai thuật ngữ: tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Khái niệm chính thức nhằm chỉ những sự cam kết đã nêu trên mang tính ràng buộc; trong khi đó phi chính thức cũng có nghĩa là các mục tiêu, sự ràng buộc có tính tự giác, không bắt buộc. Nghiên cứu tổ chức tập trung vào nhóm tổ chức chính thức.

2. Công tác tổ chức

Hiểu theo nghĩa chung, công tác tổ chức gắn liền với những hoạt động cụ thể nhằm tác động đến tổ chức. Công tác tổ chức chính là nghĩa thứ hai của tổ chức đã nêu trên. Công tác tổ chức hay chức năng làm công tác tổ chức của các ngành quản lý được thể hiện trên nhiều nội dung khác nhau nhưng có thể khái quát công tác tổ chức là *hoạt động hay các công việc nhằm tạo ra một cơ cấu tổ chức thích hợp (thích ứng, tức luôn phải vận động điều chỉnh) với mục tiêu, nguồn lực và môi trường trong đó tổ chức vận động và phát triển*.

Công tác tổ chức có một vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý.

⁽¹⁾ Theo Edgar Schein (nhà tâm lý học), tổ chức có bốn đặc điểm: kết hợp nỗ lực; có mục tiêu hay mục đích; phân công lao động; hệ thống thứ bậc quyền lực. Tuy nhiên đặc điểm trên chưa thể hiện hết những giá trị tổ chức được hình thành hiện nay.

Một là, công tác tổ chức như trên đã nêu liên quan đến tất cả các công việc phải làm của tổ chức để đạt được mục tiêu của tổ chức.

- Hai là, phân chia tổng thể các công việc của tổ chức thành các hoạt động cụ thể mà các nhóm công việc đó sẽ phải được thực hiện một cách hợp lý, lôgic của các cá nhân hay nhóm các cá nhân.

- Ba là, phối hợp các vấn đề, nhiệm vụ một cách hợp lý, lôgic và hiệu quả.

- Bốn là, vạch ra cơ chế để phối hợp các hoạt động của các thành viên tổ chức.

- Năm là, giám sát một cách hiệu quả toàn bộ tổ chức như một hệ thống và tiến hành các điều chỉnh nếu cần thiết.

II. CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm chung về cơ cấu tổ chức

Chưa có định nghĩa chung, thống nhất về cơ cấu tổ chức. Bản thân thuật ngữ này cũng chứa đựng bên trong một tập hợp của rất nhiều yếu tố.

Cơ cấu tổ chức là một sự mô tả khuôn khổ trong đó tổ chức vận động và phát triển, giống như bộ xương người mô tả cấu trúc của con người. Cơ cấu tổ chức bao gồm các yếu tố: những yếu tố có thể phân biệt được của tổ chức (có bao nhiêu yếu tố, các yếu tố đó có sự khác biệt); những quy tắc, thủ tục chính thức của tổ chức và sự phân công (tập trung hay phân quyền ra quyết định).

Cơ cấu tổ chức cũng được hiểu là tập hợp các mối quan hệ

chính thức gắn liền với các hoạt động cụ thể và thông qua đó có thể ai sẽ làm gì và sự phối kết hợp của họ với nhau như thế nào.

Cơ cấu tổ chức được hiểu như là một sự mô tả một cây với đầy đủ hoa, lá, cành, gốc rễ. Mỗi yếu tố của cây đều có những chức năng, nhiệm vụ cụ thể góp phần cho sự trường tồn và phát triển của cây. Nếu thiếu một trong các bộ phận đó cây sẽ phát triển không bình thường và có thể bị tiêu diệt.

Thiết kế một cơ cấu tổ chức là công việc phức tạp, đòi hỏi phải hiểu rõ đầy đủ về tổ chức như hiểu rõ đời sống sinh tồn của một cơ thể hữu cơ.

2. Thiết kế cơ cấu tổ chức

Như trên đã định nghĩa cơ cấu tổ chức, việc thiết kế cơ cấu tổ chức tức là vẽ ra khuôn khổ (khu của tổ chức). Thiết kế tổ chức tức là chỉ rõ:

- Mức độ phức tạp của tổ chức thông qua sự phân biệt, sự khác biệt trong các hoạt động. Sự khác biệt này có thể thông qua phân công lao động. Càng có nhiều đòi hỏi về sự phân công lao động (tức càng có nhiều sự khác biệt về lao động trong tổ chức) càng đòi hỏi một cơ cấu tổ chức nhiều tầng nấc, bộ phận. Nếu tổ chức hoạt động trên một quy mô rộng về địa lý (trong nước, khu vực hay toàn cầu hoá) thì mức độ phức tạp cao hơn so với một công ty địa phương.

- Mức độ đòi hỏi về các quy tắc, thủ tục, hành vi ứng xử đối với khách hàng của tổ chức càng phức tạp, càng chi tiết và sự khác biệt, càng cần có một cơ cấu phức tạp, chi tiết.

- Nếu quyền quyết định được phân chia giữa các tầng nấc khác nhau của tổ chức thì cơ cấu tổ chức phức tạp hơn là quyền quyết định tập trung ở một người.

Thiết kế tổ chức thường dựa trên các yếu tố mang tính nguyên tắc trên, nhưng cũng có thể phân tích chi tiết thành những tiêu chí cơ bản cần quan tâm trong khi thực hiện chức năng thiết kế tổ chức.

Thiết kế cơ cấu tổ chức thường dựa trên các nguyên tắc về quản lý đã được nêu trong các học thuyết về quản lý. Đó chính là những nguyên tắc cơ bản (14 nguyên tắc của Fayol) mà các nhà thiết kế tổ chức cần tuân thủ⁽¹⁾.

Trong thực tế của sự vận động, suốt thời gian dài từ khi Fayol đề ra thuyết quản lý hành chính của mình, một số nội dung được vận dụng trong thiết kế tổ chức đã có những sự điều chỉnh nhất định. Một số nội dung cơ bản trong thiết kế tổ chức cần chú ý là:

a) Phân công lao động

Đó là việc phân chia hoạt động của tổ chức thành nhiều khối công việc khác nhau và thay vì một người làm là nhiều người cùng tham gia làm với sự phân công cụ thể. Một người thay vì làm tất cả, qua phân công lao động chỉ làm một phần công việc mang tính chuyên môn hoá. Trong đây chuyển sản xuất, sự phân công lao động thể hiện rõ và như là một ví dụ cho sự phân công lao động mang tính cổ điển.

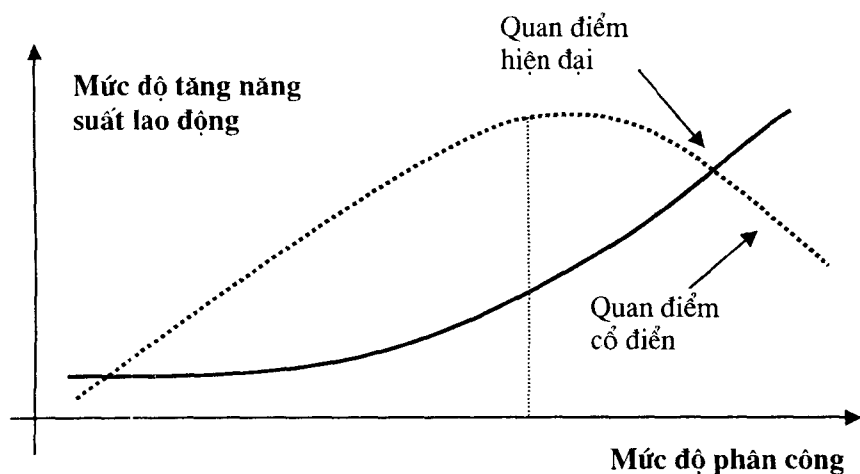
Phân công lao động theo hướng chuyên môn cụ thể đó có thể xác định rõ những kỹ năng cần có của một vị trí và do đó cũng là cách để nâng cao hiệu quả; tạo cơ hội để thiết lập cơ chế đào tạo cần thiết.

Tuy nhiên, sự phân công lao động không phải không có

⁽¹⁾ Mười bốn nguyên tắc quản lý của Fayol: Nguyên tắc quản lý - Principles of Management.

những hạn chế. Nếu theo quan điểm cổ điển, sự phân công lao động tăng năng suất lao động không có giới hạn, trong khi đó trong giai đoạn phát triển hiện nay, sự tăng năng suất lao động của phân công lao động đem lại bị chặn trên bởi một số yếu tố (hình 6.1).

Sự hạn chế của chuyên môn hoá trong giai đoạn phát triển hiện nay so với đầu thế kỷ do sự nhận thức và khả năng của con người tạo ra. Nhiều lĩnh vực khi tiến hành chuyên môn hoá có thể tạo ra những biểu hiện tâm lý, như buồn chán, stress. Những khía cạnh không kinh tế đó thuộc về yếu tố tâm lý. Nếu trao cho người lao động một số công việc, năng suất có thể gia tăng.



Hình 6.1. Phân công lao động theo hai quan điểm: cổ điển và hiện đại

b) Thống nhất chỉ huy

Khái niệm này được sử dụng để thiết kế cơ cấu tổ chức

nhằm bảo đảm: cấp dưới chỉ chịu sự chỉ huy lãnh đạo của một và chỉ một cấp trên trực tiếp. Điều này cũng có nghĩa là cấp dưới chỉ phải báo cáo đến một cấp trên trong hệ thống thứ bậc. Trong trường hợp ngược lại, cấp dưới có thể có sự đụng độ mâu thuẫn của nhiều cơ quan cấp trên cũng như thứ tự ưu tiên mà các cấp đó trao cho cấp dưới. Một sự phân định khá rõ ràng giữa thực thi và giám sát lãnh đạo cho các thành viên tổ chức.

Trong bối cảnh hiện nay, vấn đề chỉ một cấp trực tiếp chỉ huy theo tính cứng nhắc của thống nhất chỉ huy có thể giảm tính linh hoạt trong tổ chức khi có thể vận dụng nhiều kênh thông tin khác nhau để xử lý các quyết định quản lý.

c) Trách nhiệm và quyền hạn

Quyền hạn được hiểu là những quyền trao cho các vị trí quản lý để ra lệnh và bắt buộc sự tuân theo những mệnh lệnh đó. Quyền hạn này được coi như là chất dính kết tổ chức lại với nhau. Trong tổ chức, quyền hạn gắn liền với từng vị trí quản lý và do đó không phải gắn liền với con người cụ thể tại vị trí đó. Khi người nắm giữ vị trí rời bỏ vị trí cũng có nghĩa là không còn quyền hạn của tổ chức.

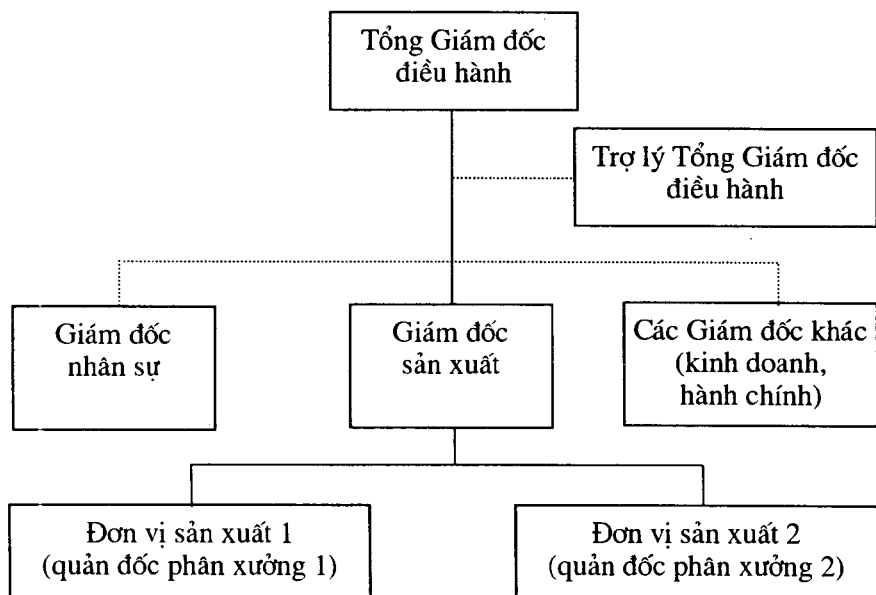
Khi trao quyền cho một ai đó ở một vị trí quản lý (ủy quyền) thì cũng có nghĩa đòi hỏi người đó phải chịu trách nhiệm với các hoạt động có được ở vị trí đó. Nếu không chịu trách nhiệm, có thể sinh ra lạm dụng quyền hạn.

Trách nhiệm đối với các vị trí trong cơ cấu tổ chức được xác định không chỉ với trách nhiệm của các hoạt động mà còn phải chịu trách nhiệm đến cùng với nhiệm vụ được giao tại vị trí. Với một vị trí nhất định của quyền hạn và sự chịu trách nhiệm, đòi hỏi các nhà quản lý phải biết những gì mà cấp dưới làm và kết quả cuối cùng của các hoạt động đó.

Quyền hạn trực tiếp là loại quyền hạn mà cấp trên có thể chỉ huy trực tiếp cấp dưới. Đó chính là mối quan hệ trên - dưới. Trong mối quan hệ của cơ cấu tổ chức theo trực tiếp chỉ huy, cấp trên có quyền quyết định với cấp dưới không cần sự tư vấn của bất cứ ai khác.

Quyền tham mưu, tư vấn đối với những người nắm giữ quyền trực tiếp. Một giám đốc phụ trách bộ phận kinh doanh trong công ty có quyền hạn trực tiếp với các đơn vị kinh doanh bên dưới. Đồng thời ông giám đốc này có quyền tham mưu cho các giám đốc khác trên lĩnh vực mình phụ trách.

Mối quan hệ tham mưu, quyền hạn trực tiếp (chỉ huy) được mô tả bằng sơ đồ hình 6.2.



Hình 6.2. Quan hệ quyền hạn chỉ huy (đường liền) và tham mưu (đường chấm chấm)

Tư duy về quyền hạn của một vị trí như trên cũng có nghĩa thừa nhận các nhà quản lý có quyền lực (sức mạnh) một cách toàn diện và sức mạnh của họ không cần có sự trợ giúp của các nhân viên khác.

Trong điều kiện mức độ phát triển thấp của tri thức và khoa học công nghệ, quan niệm quyền hạn với quyền lực tuyệt đối đã không còn nghiệm đúng trong thời đại ngày nay, khi mà con người cảm nhận chỉ có thể biết được một phạm vi hẹp của kiến thức, trí tuệ. Khái niệm quyền hạn (authority) gắn liền với quyền lực hay sức mạnh trí tuệ mà nhà quản lý có được gắn với vị trí quản lý. Quyền hạn ngày nay trở thành một yếu tố của quyền lực (power).

Quyền hạn trong ý nghĩa quản lý là những quyền được trao cho một vị trí nhất định trong tổ chức. Quyền hạn đi cùng với công việc. Trong khi đó quyền lực liên quan đến năng lực của từng cá nhân có thể ảnh hưởng đến việc ra một quyết định quản lý.

Quyền hạn chỉ là một yếu tố của quyền lực và là yếu tố chính thức của quyền có được trong vị trí đó. Trong khi đó quyền lực còn bao hàm cả năng lực và khả năng sử dụng năng lực đó nên không có giới hạn.

Quyền lực phụ thuộc vào nhiều yếu tố và do đó có thể chia ra một số nhóm:

- Quyền lực để cưỡng bức người khác phải làm theo.
- Quyền lực để ban phát những gì mà người khác cảm nhận có giá trị.
- Quyền pháp lý tức là quyền được trao chính thức cho một vị trí quản lý.

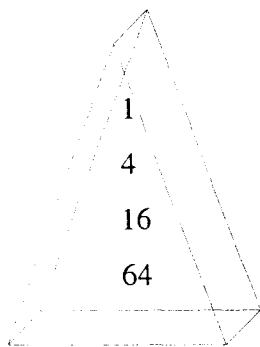
- Quyền lực về chuyên môn - tức khả năng, năng lực trí tuệ.

d) Không gian kiểm soát của một vị trí trong cơ cấu tổ chức

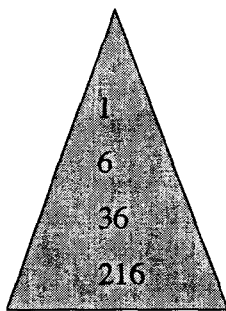
Thiết kế cơ cấu tổ chức cần lưu ý đến: một nhà quản lý có thể quản lý được bao nhiêu cấp dưới của mình. Trả lời câu hỏi này cũng có nghĩa là xác định một cơ cấu tổ chức hợp lý.

Cho đến nay, không có câu trả lời chính xác. Theo các nhà thiết kế cổ điển, số lượng kiểm soát không nên lớn quá và theo nhiều người, không nên vượt quá 6 đầu mối bên dưới.

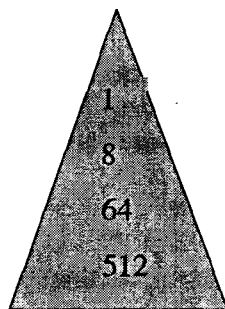
Tư duy không gian kiểm soát của một cấp quản lý cũng chính là tư duy để xác định cơ cấu cũng như nhân sự quản lý. Nếu giả thiết không gian quản lý là bốn, thì số lượng các thành viên trong hệ thống tổ chức 4 cấp như hình 6.3a. Nếu không gian kiểm soát là 6: số lượng các mối trong hệ thống thứ bậc bốn cấp mô tả ở hình 6.3b; trong khi đó nếu không gian quản lý là 8, số lượng đầu mối sẽ mô tả ở hình 6.3c.



Hình 6.3a



Hình 6.3b



Hình 6.3c

Trong xu thế phát triển của hệ thống thông tin quản lý và sự hỗ trợ của các công cụ quản lý khác, không gian kiểm soát đã

có nhiều thay đổi. Nhiều nhà quản lý có thể làm việc trong một không gian kiểm soát lớn hơn, nhưng đòi hỏi có trình độ cao hơn, nhiều kiến thức hơn, rộng hơn.

e) Phân chia tổ chức thành các bộ phận

Quan niệm này trong thiết kế cơ cấu tổ chức cũng có nghĩa là phải phân chia công việc thành các lĩnh vực chuyên môn hoá và phân nhóm... Phân công lao động như đã nêu trên là một sự chuyên môn hoá và khi tạo ra sự chuyên môn hoá đó, cần đặt vào trong một nhóm và chịu sự lãnh đạo chung của một nhà quản lý - một vị trí quản lý trong tổ chức.

Phân chia thành các bộ phận có thể dựa trên nhiều nguyên tắc khác nhau. Đó cũng chính là nền tảng để tạo cơ cấu tổ chức.

III- MÔ HÌNH CƠ BẢN CỦA THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Cơ cấu theo chức năng

Đây là một trong những hình thức thiết kế tổ chức phổ biến nhất. Vấn đề cơ bản là phân chia hoạt động của một tổ chức (ví dụ nhà máy cơ khí, một tổ chức nhà nước) thành nhóm các chức năng như thế nào cho hợp lý. Ví dụ, có phải các chức năng như kế toán, cơ khí, chế biến, kinh doanh, cung cấp hàng hoá và vật tư; tiếp thị là những chức năng riêng hay cần phải nhóm lại thành các chức năng rộng hơn. Một câu hỏi thường quan tâm là cần cho bao nhiêu bộ phận chức năng. Chức năng của các tổ chức sẽ khác nhau và do đó cũng sẽ khác nhau khi tổ chức cơ cấu theo chức năng.

Thiết kế cơ cấu tổ chức theo chức năng có những ưu điểm

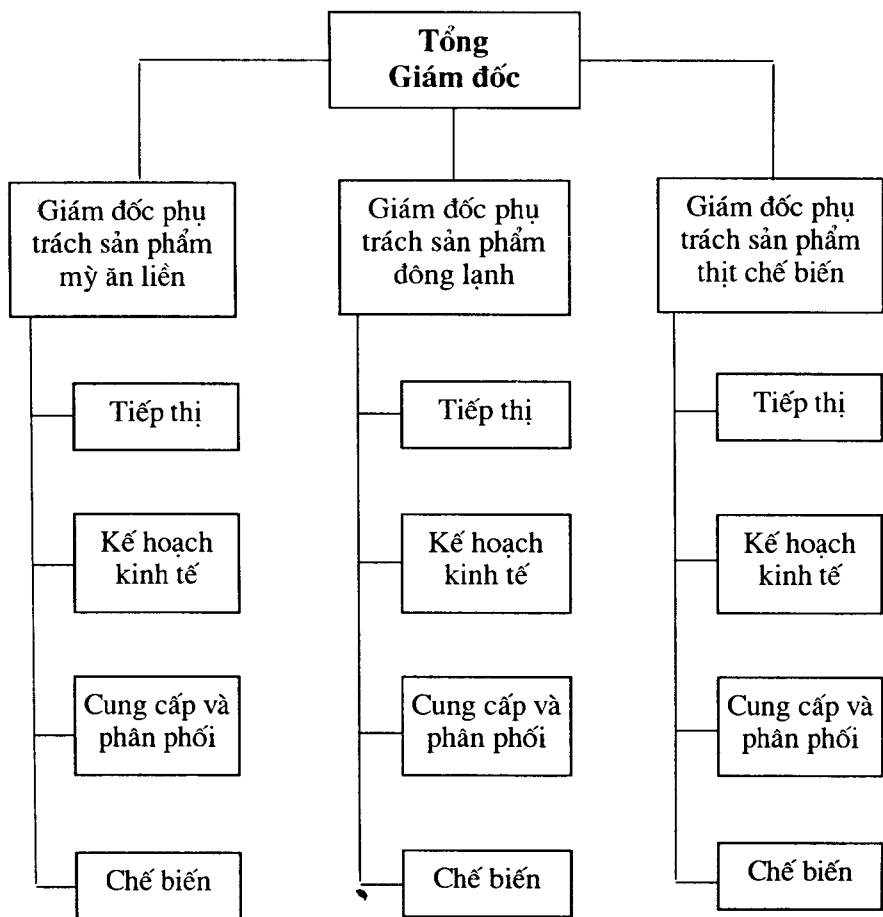
và những hạn chế nhất định⁽¹⁾. Phân tích ưu nhược điểm của thiết kế theo chức năng cũng còn tùy thuộc vào cách phân chia chức năng rộng hay hẹp; chuyên môn hoá cao hay thấp. Một điểm nổi bật của thiết kế tổ chức theo chức năng là tạo điều kiện cao cho chuyên môn hoá trong lãnh đạo, chỉ huy cũng như việc thiết kế các chương trình phát triển nghề nghiệp cho công nhân. Tuy nhiên, thiết kế theo chức năng cũng sẽ tạo ra cơ chế không khuyến khích hợp tác.

2. Thiết kế tổ chức theo sản phẩm

Mỗi một loại sản phẩm chính của tổ chức được đặt dưới sự giám sát, quản lý, chỉ huy của một cấp quản lý. Việc phân chia các nhóm sản phẩm này có thể theo nhiều tiêu chí khác nhau, từ sản phẩm hàng hoá đến các loại hình dịch vụ. Thuật ngữ sản phẩm trong các tổ chức cung cấp dịch vụ cũng được xem xét giống như các tổ chức sản xuất. Một khách sạn có thể phân chia khu vực dịch vụ của mình thành nhiều nhóm khác nhau (bàn, tắm hơi, xoa bóp, karaoke...). Một nhà máy sản xuất, lắp ráp ô tô cũng có thể phân chia thành các nhóm sản phẩm theo chủng loại phụ tùng. Các nhà máy sản xuất thức ăn cũng có thể chia thành mì, thịt đóng hộp, v.v...

Việc phân chia nhóm sản phẩm và thiết kế tổ chức theo nhóm sản phẩm đòi hỏi có sự kết hợp với phương pháp thiết kế chức năng. Trong cùng một nhóm sản phẩm với mức độ độc lập tương đối đều có chung một số chức năng (hình 6.4).

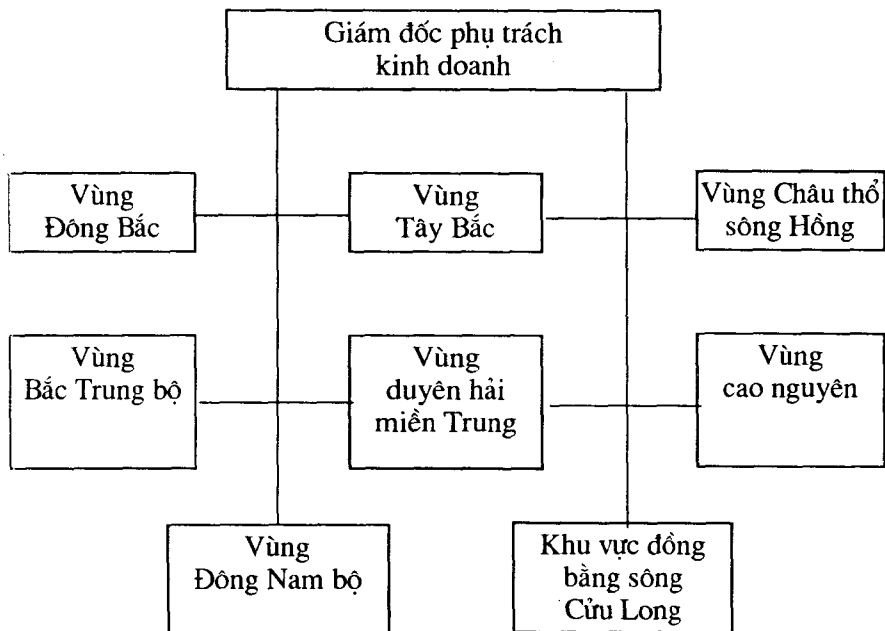
⁽¹⁾ Có thể tham khảo những ưu điểm và hạn chế của các thiết kế cơ cấu trong "Quản trị tin học" của Nguyễn Hải Sản (2006). NXB Thống kê - tr.199.



Hình 6.4. Cơ cấu tổ chức theo nhóm sản phẩm của nhà máy chế biến thức ăn

Đây cũng chính là một trong những hạn chế của việc thiết kế tổ chức theo nhóm sản phẩm. Những ngành chuyên môn giống nhau phải trải ra trong nhiều bộ phận theo nhóm sản phẩm, do đó không phát huy được lợi thế. Tuy nhiên, thiết kế tổ

độc ngành quyền tự quản và do đó trên thực tế như là một tổ chức độc lập. Trụ sở chính của tập đoàn và người đứng đầu tập đoàn giữ lại một số trách nhiệm mang tính pháp lý.




























Hình 6.5. Tổ chức theo vùng địa lý

7. Mô hình cơ cấu ma trận

Là một hình thức thiết kế tổ chức vừa kết hợp theo chức năng, vừa theo nhóm sản phẩm hay khách hàng dịch vụ. Sự kết hợp các loại cơ cấu tổ chức để tạo nên cơ cấu ma trận nhằm hạn chế khuyết tật của từng loại mô hình riêng lẻ kể trên.

Thông thường mô hình ma trận áp dụng để tổ chức hoạt động của công ty theo dạng các dự án. Toàn bộ công ty sẽ có một giám đốc các dự án và đồng hành với Giám đốc các dự án là Giám đốc các ngành chức năng, hoặc theo phân chia thành

phòng ban. Mỗi một dự án đòi hỏi sự tham gia của tất cả các phòng ban chức năng. Mô hình này vừa đòi hỏi sự phối hợp ngang, vừa có sự phối hợp dọc (hình 6.6).

	Kế toán	Tài chính	Thông tin	Quản lý	Tiếp thị
Đại học					
Thạc sỹ					
Tiến sỹ					
NC Khoa học					
Dịch vụ địa phương					

Hình 6.6. Cơ cấu tổ chức theo kiểu ma trận (mô hình đào tạo)

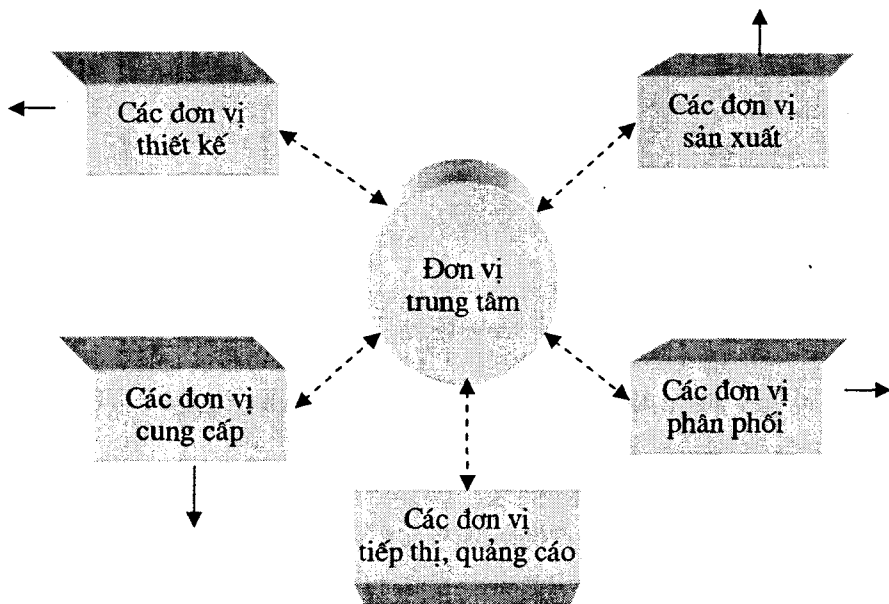
8. Mô hình thiết kế tổ chức theo sơ đồ mạng

Đây là một loại cơ cấu tổ chức chưa phổ biến, mới xuất hiện khi mà các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức được thiết lập trên cơ sở của các mối quan hệ thị trường. Cơ cấu này có một đơn vị trung tâm không lớn nhưng lại có trách nhiệm bố trí, tổ chức các đơn vị, tổ chức khác thực hiện các

công việc kinh doanh. Cơ cấu này cho phép một sự thích ứng nhanh với sự thay đổi bên ngoài về công nghệ, kinh tế, điều kiện cạnh tranh. Quản lý trở thành những người trung gian, ký kết các hợp đồng với các tổ chức cả bên trong và bên ngoài và phối hợp các hoạt động của các tổ chức, được ký hợp đồng thông qua các quan hệ theo cơ chế thị trường và hệ thống thông tin quản lý.

Thông qua cách thức tổ chức mạng, một công ty có thể tiến hành một số hoạt động cần thiết khi đó là những hoạt động có thể làm tốt hơn những đơn vị khác và ký hợp đồng ra bên ngoài (theo cơ chế thị trường) với các tổ chức khác. Công ty có thể tiến hành các hoạt động sản xuất mới trong khuôn khổ tài chính có hạn, quy mô tổ chức không lớn.

Cơ cấu tổ chức theo mạng mô tả bằng sơ đồ hình 6.7.



Hình 6.7. Cơ cấu tổ chức theo mạng

9. Thiết kế cơ cấu tổ chức theo đội đặc nhiệm (nhóm công tác - Task forces) hay các uỷ ban

Mô hình này được khá nhiều tổ chức quan tâm, đặc biệt các tổ chức tiến hành triển khai các dự án.

Đội đặc nhiệm hay nhóm công tác, đội dự án được thiết kế để thực hiện một số công việc cụ thể, đặc biệt trong một khoảng thời gian ngắn. Khi vấn đề được giải quyết, đội công tác này cũng tự động "biến mất". Khi một vấn đề phức tạp và liên quan đến nhiều đơn vị, thiết kế cơ cấu đội đặc nhiệm này sẽ giúp giải quyết tốt những nhiệm vụ đó. Tuy nhiên không nên lạm dụng cơ cấu tổ chức này.

Hình thức uỷ ban thường trực là một hình thức tổ chức nhóm công tác nhằm thực hiện các công việc đặc biệt kéo dài trong suốt thời gian tồn tại của tổ chức. Ví dụ: Uỷ ban tài chính của một doanh nghiệp.

IV. MỘT SỐ CÔNG CỤ ĐỂ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC

Trong một tổ chức dù nhỏ cũng có nhiều công việc phải làm. Các vấn đề phải làm đó phải được các nhà thiết kế tổ chức chuyển thành các việc làm. Việc thiết kế các việc làm phải phản ánh trình độ công nghệ của tổ chức; kỹ năng, trình độ, năng lực của người làm. Nếu làm tốt việc thiết kế công việc, người lao động có cơ hội để đạt được năng lực sản xuất cao nhất.

1. Thiết kế việc làm là một trong những cách kết hợp các vấn đề của tổ chức thành những công việc trọn vẹn

Nhiều công việc mang tính thường xuyên vì hoạt động của nó đã được tiêu chuẩn hoá, ngày này qua ngày khác được thực hiện theo những lộ trình, cách thức nhất định.

Có những loại công việc không mang tính thường xuyên. Những công việc này đòi hỏi rất khác nhau về năng lực, trình độ, sự hiểu biết cũng như cách thức xử lý. Một số công việc đã hạn chế sự tham gia của người lao động vì đòi hỏi chúng phải tuân thủ theo những quy tắc, trật tự rất nghiêm khắc. Một số lại cho phép người lao động linh hoạt hơn để đối phó, xử lý. Một số loại công việc đòi hỏi một sự kết hợp rất chặt chẽ của một nhóm người tạo thành, đội công tác (team); trong khi đó cũng có những công việc lại tốt nhất nếu như được tiến hành bằng cá nhân cụ thể. Công việc khác nhau trong tổ chức cũng có thể do sự kết hợp bằng những cách khác nhau các vấn đề liên quan đến công việc; ngược lại một sự kết hợp khác nhau cũng sẽ tạo ra một cách khác để thiết kế công việc.

2. Chuyên môn hoá công việc

Đây là một trong những tư tưởng đã được Adam Smith cũng như F. Taylor đề ra để thiết kế công việc trong tổ chức. Theo các ông, nhà quản lý phải phân chia công việc đến mức độ đơn giản nhất và chia càng nhỏ càng tốt. Ví dụ trong lĩnh vực xây dựng, để quản lý tốt hơn, cần chia công việc thành các công việc đơn giản.

Trong đời sống xã hội hiện tại, việc phân chia công việc quá mức chuyên môn hoá sẽ tạo ra những tâm lý chán nản; các biểu hiện mệt mỏi có thể sẽ là nguy cơ của giảm năng suất lao động. Không loại bỏ ưu việt của chuyên môn hoá công việc, song cần tạo cơ hội để tránh sự nhàm chán.

3. Luân chuyển

Luân chuyển được xem như là một công cụ cần thiết để khắc phục nhược điểm của chuyên môn hoá trên. Thiết kế tổ

chức có quan tâm đến sự luân chuyển sẽ tạo cơ hội cho người lao động đa năng hơn và tránh buồn chán.

Sự luân chuyển có thể tiến hành theo hai cách: thẳng đứng và nằm ngang. Luân chuyển theo thẳng đứng được hiểu như là một sự đề bạt lên vị trí cao hơn hay hạ cấp. Điều này không phải chỉ xảy ra khi có các hình thức khen thưởng, hay kỷ luật mà có thể làm mang tính chất thiết kế.

Luân chuyển nằm ngang được hiểu đầy đủ hơn của từ luân chuyển. Trong trường hợp này người lao động có thể chuyển từ công việc A sang công việc B hay C sau khi đã có những bồi thường nhất định. Sự luân chuyển này tất nhiên chỉ xảy ra trong nhóm nghề nghiệp không cần đào tạo lâu mà chỉ cần bồi dưỡng.

Mở rộng quy mô công việc cũng là một cách để thiết kế tổ chức quy mô công việc được mở rộng bằng sự gia tăng số vấn đề cần giải quyết, trong công việc và giảm sự lặp lại. Khi quy mô công việc gia tăng, thì tính đa dạng của người lao động sẽ nâng cao hơn và do đó tạo cơ hội làm việc tốt hơn.

Làm phong phú hơn công việc tại vị trí người công nhân được giao. Trong trường hợp này, công việc được bổ sung thêm nhiều vấn đề. Một người quản lý quầy hàng có thể được giao thêm những nhiệm vụ như xây dựng kế hoạch, đánh giá hoạt động. Công việc đã được bổ sung làm phong phú thêm và cũng làm cho người công nhân có tâm lý tốt hơn.

4. Làm việc theo nhóm là một cách thức, công cụ để thiết kế tổ chức và thiết kế công việc

Khi một công việc đòi hỏi nhiều người phải phối hợp nhau lại để thực hiện tức là khái niệm hoạt động nhóm ra đời. Nhóm công tác là tập hợp nhiều người để hoàn thành một hệ thống phức tạp của các vấn đề, nhiệm vụ.

Nhóm công tác có thể hình thành theo hình thức lồng ghép hay tự quản lý.

- Trong trường hợp lồng ghép, các thành viên của nhóm được phân công nhiệm vụ và chịu trách nhiệm với nhiệm vụ đó mang tính luân phiên. Một người giám sát hoạt động chung của nhóm nhằm bảo đảm công việc được thực hiện như đã thiết kế.

- Trong khi nhóm tự quản không có sự phân chia cụ thể và tất cả các thành viên của nhóm tự quản lý và tham gia vào công việc chung của nhóm trong sự hợp tác, phối hợp cần thiết.

5. Quản lý chất lượng toàn bộ (Total Quality Management - TQM)

Là một công cụ hỗ trợ cho thiết kế tổ chức. Đây là một cách thiết kế tổ chức dựa trên ba yếu tố cấu thành: nhóm người cung cấp cho tổ chức, nội bộ bên trong tổ chức và người nhận được cung cấp. Cả ba yếu tố đó ảnh hưởng đến mô hình cơ cấu tổ chức, đây là một công cụ cần được nghiên cứu trong các chuyên đề sâu.

V. MỘT SỐ CÁCH TIẾP CẬN KHI THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Xác định một cơ cấu tổ chức tốt nhất trong điều kiện cụ thể đã được thừa nhận như là một trong những vấn đề quan trọng của các nhà tổ chức. Khi thực hiện chức năng tổ chức, các tổ chức thường xuyên tiến hành điều chỉnh hay tổ chức lại nhằm tạo ra một cơ cấu tổ chức thích hợp để phù hợp với môi trường mới.

Cơ cấu tổ chức là một trong các yếu tố quan trọng bảo đảm cho tổ chức hoạt động hiệu quả. Nhưng trong thực tế không có

mô hình cơ cấu nào tốt nhất cho mọi tổ chức. Mỗi một loại hình cơ cấu đều có những lợi thế và những nhược điểm nhất định và các nhà quản lý đứng trước những vấn đề đó cần lựa chọn cho mình nhiều lợi thế nhất. Sự thành công hay thất bại của một tổ chức cũng chính là sự điều chỉnh tốt hay xấu cơ cấu tổ chức khi môi trường thay đổi. Nhiều tổ chức đã có những cơ cấu không thay đổi trong suốt 30 năm, nhưng ngày nay lại đang phải thường xuyên điều chỉnh để phù hợp với môi trường mới. Ngành Ngân hàng là một ví dụ.

Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý khi thực hiện chức năng này là phải tìm cách tạo ra được một cơ cấu tổ chức phù hợp với sự thay đổi liên tục của môi trường, chiến lược, công nghệ cũng như quy mô hoạt động. Một cấu hình tổ chức phù hợp cũng là một sự thành công của tổ chức.

1. Cách tiếp cận cổ đại

Các nhà nghiên cứu cố gắng để tìm ra một cách tiếp cận chung nhất, tốt nhất để thiết kế cơ cấu tổ chức. Các nhà nghiên cứu cố gắng đưa ra hệ thống các nguyên tắc phải tuân thủ khi thiết kế và các nguyên tắc đó độc lập với môi trường cũng như mục tiêu của tổ chức - tức là chỉ ra những nguyên tắc cho thiết kế.

Ngày nay điều các nhà tiên bối quan niệm đã bị thay thế bằng tư duy ngược lại. Từ chung nhất cho thiết kế thay bằng linh hoạt; từ chỗ độc lập với môi trường, nay phụ thuộc chặt chẽ vào môi trường và khi bối cảnh thay đổi đòi hỏi cơ cấu tổ chức thay đổi. Các nhà quản lý phải biết những gì tác động, ảnh hưởng đến tổ chức để tạo ra được cơ cấu hợp lý.

2. Cách tiếp cận cổ điển của Max Weber, F. Taylor và H. Fayol

Theo những học giả này, một tổ chức có cơ cấu hiệu quả nhất khi được thiết kế dựa trên cơ cấu thứ bậc và quyền hạn pháp lý chính thức. Các thành viên của tổ chức bị dẫn dắt bởi chính nhiệm vụ đối với tổ chức và bằng một hệ thống các quy tắc, quy chế. Khi đã phát triển, tổ chức được cơ cấu bởi chuyên môn hoá, bổ nhiệm theo công trạng; cơ hội phát triển chức nghiệp; liên tục hoạt động và một không khí làm việc không vì một cá nhân nào (vô nhân xung)⁽¹⁾.

Tuy nhiên, mô hình tổ chức theo kiểu của Max Weber bị phê phán là thiếu tính hiện thực. Mặt khác chính các nhà quản lý khó đoán trước được kết quả phải đi đến.

3. Cách tiếp cận cổ điển mới

Trong cách tiếp cận này, các nhà khoa học về quan hệ con người và hành vi đã phê phán sự thiếu chú ý đến yếu tố con người trong khi thiết kế cơ cấu tổ chức. Họ cho rằng, mọi tổ chức sản xuất đều vì lợi ích kinh tế và sự hài lòng con người (người lao động). Khi các nhà quản lý quan tâm đến con người, và chú ý đến họ khi thiết kế cơ cấu tổ chức cũng sẽ tạo cơ hội gia tăng năng suất lao động. Một cơ cấu tổ chức ít chính thức, cứng nhắc, cho phép sự tham gia nhiều hơn của người lao động (cấp bị quản lý) tương quá trình quyết định có thể tạo cơ hội gia tăng hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp. Những người quan tâm đến đưa yếu tố con người, các quan hệ hành vi vào trong thiết kế tổ chức tiêu biểu là: Douglas Mc. Gregor; Chiis Argyris. Quan điểm của những người theo trường phái này khi bàn về

⁽¹⁾ Xem "The Public Administration Dictionary" Oxford.

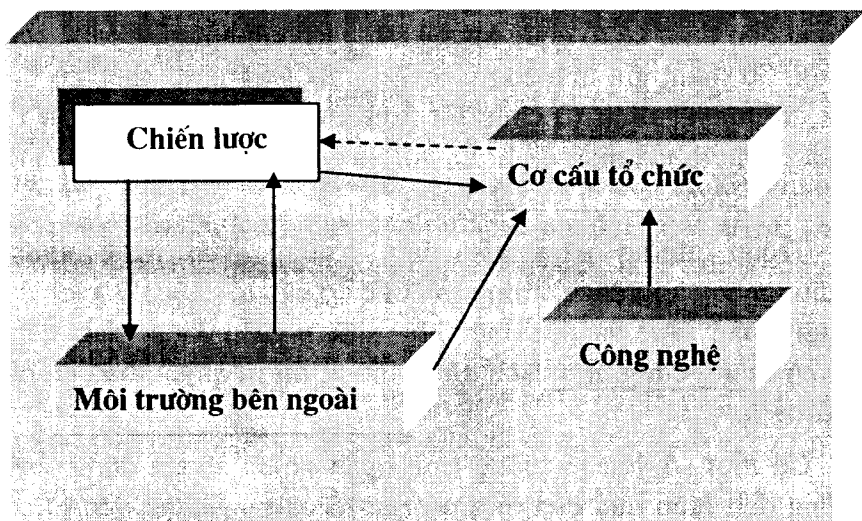
thiết kế tổ chức là thừa nhận có một cách thức tốt nhất để có thể thiết kế cơ cấu tổ chức. Họ cũng thừa nhận những yếu tố như môi trường, công nghệ cũng như các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức nhưng cũng không bỏ qua yếu tố con người. Sự tham gia tích cực của con người trong tổ chức có thể làm cho quyết định tổ chức tốt hơn nhưng cũng có thể tạo ra những mâu thuẫn nhất định đối với việc ra quyết định khi đưa ra cơ cấu tổ chức.

Trong những năm gần đây, trường phái ngẫu nhiên (contingency approach) trong thiết kế cơ cấu tổ chức được nhiều người quan tâm và đặc biệt khi những điều kiện giao tiếp, truyền thông cũng như cách xử lý thông tin ra quyết định đã rất phát triển.

Có một số yếu tố lưỡng tính ngẫu nhiên sẽ tác động, ảnh hưởng đến hiệu quả của một cơ cấu tổ chức. Những yếu tố cơ bản là: môi trường, chiến lược phát triển và quy mô tổ chức. Các yếu tố này đặt trong mối quan hệ qua lại với nhau, tác động lẫn nhau và tạo ra hiệu quả của cơ cấu (hình 6.8).

Mối quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức đã được nhiều nhà nghiên cứu tổ chức quan tâm khi nghiên cứu sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức của nhiều công ty xuyên quốc gia, quốc tế. Khi chiến lược thay đổi, đòi hỏi kéo theo sự thay đổi của cơ cấu tổ chức. Cơ cấu tổ chức tập trung thích hợp đối với chiến lược đơn sản phẩm; khi nhu cầu xã hội tăng lên, doanh nghiệp mở rộng chiến lược đa sản phẩm (phần lớn các công ty đa quốc gia hiện nay đều có các công ty đa sản phẩm) thì cơ cấu tổ chức tập trung không còn có hiệu quả và họ đã phải chuyển sang cơ cấu phi tập trung. Chiến lược phát triển công ty quyết định các vấn đề mà công ty phải quan tâm và đó chính là cơ sở để thiết kế tổ chức; mặt khác, một chiến lược mới đòi hỏi sự

thay đổi nhất định về công nghệ, con người, kỹ năng và do đó đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu tổ chức.



Hình 6.8. Mối quan hệ giữa các yếu tố chiến lược, môi trường công nghệ và cơ cấu

Mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và môi trường bên ngoài trong đó tổ chức vận động và phát triển cũng được chú ý, và một sự kết hợp giữa môi trường bên ngoài và cơ cấu tổ chức cũng là một trong những điều kiện để cơ cấu tổ chức phát huy hiệu quả. Môi trường bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức thông qua sự nhận biết của các nhà quản lý về: quy mô và khả năng biết trước của sự thay đổi, một môi trường tương đối ổn định có thể tạo ra một cơ cấu ổn định. Trong thời đại ngày nay, môi trường ổn định là một khái niệm mang tính giả định. Sự thay đổi môi trường xảy ra trên từng khía cạnh nhỏ nhưng lại ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của tổ chức và đòi hỏi tổ chức phải thiết kế lại, thay đổi cơ cấu tổ chức.

Trong môi trường thay đổi, kể cả những môi trường thay đổi bất thường (một đạo luật được thông qua không có sự thông báo trước) sẽ làm cho các nhà quản lý chịu nhiều rủi ro, không chắc chắn khi đưa ra các quyết định. Cơ cấu tổ chức cũ không còn phù hợp, đòi hỏi một cơ cấu mới. Không phải luôn dễ tạo ra điều đó cho các nhà quản lý.

Trên quan điểm của sự thay đổi của chiến lược, môi trường, nhiều nhà quản lý đã áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức theo kiểu hữu cơ thay cho mô hình cơ cấu tổ chức cứng nhắc, kiểu cơ học. Mô hình hữu cơ⁽¹⁾ là mô hình có nhiều cơ hội để thích ứng linh hoạt hơn so với mô hình cơ học cứng nhắc.

Mô hình hữu cơ được xác định bằng các đặc trưng:

- Công tác ngang - dọc (không hạn chế).
- Nhiệm vụ có thể thích ứng, không cứng nhắc, cố định.
- Tính chính thức không cao.
- Giao tiếp không chính thức, không cố định, linh hoạt.
- Quyền hạn quyết định theo hình thức phân quyền.

Tuy nhiên, nhiều tổ chức vẫn áp dụng nhiều loại mô hình cơ học cứng nhắc và họ cũng chỉ ra sự thành công.

Mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và loại công nghệ được áp dụng (mức độ phức tạp) thể hiện sự tồn tại nhiều loại hình cơ cấu trong các tổ chức khi công nghệ thay đổi.

- Công nghệ càng phức tạp càng cần có nhiều nhà quản lý và các cấp quản lý.

⁽¹⁾ Mô hình hữu cơ, một khái niệm chỉ loại cơ cấu mang tính linh hoạt, giống như một cơ thể sống.

- Không gian kiểm soát của các nhà quản lý gia tăng khi độ phức tạp công nghệ gia tăng.

- Công nghệ càng phức tạp, càng cần nhiều thư ký và các nhà hành chính hơn.

VI. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THỰC HIỆN CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Khi thực hiện chức năng tổ chức, tức là thiết kế và thực hiện các phương án khác nhau về tổ chức nhằm đạt đến mục tiêu của tổ chức, các nhà quản lý bên cạnh những vấn đề đã nêu trên, còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác làm cho việc quyết định các cơ cấu tổ chức bị hạn chế. Những yếu tố cụ thể của môi trường bên trong tổ chức như: công nghệ, con người, các nhiệm vụ của tổ chức cũng như cơ cấu trước đó của tổ chức còn chịu tác động của các yếu tố bên ngoài tổ chức (môi trường bên ngoài) như biến đổi về kinh tế, chính trị, văn hoá - xã hội cũng như pháp luật. Những yếu tố bên trong và bên ngoài đó hình thành những vấn đề thuộc về điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức của tổ chức. Một số yếu tố khác cũng ảnh hưởng đến việc lựa chọn, quyết định cơ cấu tổ chức. Cần chú ý một số yếu tố sau:

1) Khả năng ảnh hưởng của các nhà quản lý đến hoạt động tổ chức. Đó là những gì mà các nhà quản lý có thể tiến hành và có thể trực tiếp hay gián tiếp ảnh hưởng đến hành vi hay cách ứng xử của một cá nhân hay một nhóm người. Mức độ ảnh hưởng (kiến thức, mối quan hệ, hành vi, v.v...) của các nhà quản lý có thể tạo ra cơ cấu tổ chức đơn giản, thứ bậc hay tập trung. Khả năng ảnh hưởng càng lớn, càng dễ cho nhà quản lý thiết kế một tổ chức với cơ cấu hợp lý.

2) Quyền lực cũng là năng lực để tạo ra sự ảnh hưởng.

Quyền lực của một nhà quản lý lớn hay nhỏ tùy thuộc vào nhiều yếu tố như đã nêu ở đầu chương. Khả năng để có quyền lực ảnh hưởng đến người khác có thể xét trên quy mô hẹp hay rộng tùy thuộc vào từng điều kiện của thể chế. Một nhà quản lý có quyền lực lớn cũng là nhà quản lý có thể dễ dàng hơn để thiết lập một cơ cấu tổ chức cho riêng mình và được nhiều người ủng hộ. Trong khi đó, nhiều nhà quản lý do thiếu quyền lực nên thường phải lựa chọn một cơ cấu nào mà ảnh hưởng của họ có tác động thấp nhất.

3) Quyền hạn thực chất là một loại quyền lực nhưng mang tính pháp lý. Đó là loại quyền lực được trao và chỉ có khi được trao. Với quyền hạn của mình, nếu quyền lực hạn chế (các loại quyền lực khác do có sự ảnh hưởng tạo nên) thì việc thiết kế cơ cấu tổ chức thường mang tính truyền thống (cổ điển, cứng nhắc hay cơ học) hơn là một cơ cấu linh hoạt.

4) Văn hoá tổ chức là một trong những yếu tố được nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến trong thiết kế và lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức.

Văn hoá tổ chức trên phương diện ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức được hiểu như là một tập hợp của những chuẩn mực, giá trị, hành vi và những niềm tin được các thành viên trong tổ chức chia sẻ và thừa nhận chung. Những giá trị văn hoá đó của tổ chức ảnh hưởng đến một cơ cấu tổ chức nhất định. Sự tin cậy lẫn nhau cao cũng sẽ tạo cho các nhà quản lý thiết lập một cơ cấu tổ chức khác với một tổ chức hoạt động mang tính riêng lẻ, thiếu tin cậy lẫn nhau. Một tổ chức có sự phối hợp mang tính chuẩn mực sẽ cần có một cơ cấu khác với tổ chức thiếu sự đoàn kết, phối hợp.

5) Yếu tố cấu thành nhóm (hai hay nhiều người) của các thành viên trong tổ chức cũng ảnh hưởng đến mô hình tổ chức.

Nhóm trong trường hợp này được hiểu là sự kết hợp hai hay nhiều người có ảnh hưởng lẫn nhau trong tổ chức. Nếu một tổ chức có sự hình thành những nhóm như vậy (nhóm tích cực, khác với bè phái) cơ cấu tổ chức được thiết kế như thế nào để khai thác được lợi thế của các liên kết nhóm. Nhiều nhà thiết kế cơ cấu tổ chức đã cố gắng hình thành cơ cấu trên cơ sở của việc hình thành nhóm. Cơ cấu ma trận đã nêu trên cũng là một hình thức của kết hợp tính chất nhóm trong tổ chức.

Trong nghiên cứu nhóm cần quan tâm cả hai loại nhóm: nhóm chính thức thường do các nhà quản lý tạo ra và trong trường hợp này thuộc nội dung của chức năng tổ chức. Các nhà quản lý tạo ra các nhóm đó dưới hình thức phân công công tác nhằm đạt được mục đích.

Nhóm không chính thức là loại nhóm hình thành mang tính tự phát của hai hay nhiều người với nhau. Nhóm này được hình thành ngay trong một cơ cấu tổ chức đã có và có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Các nhà quản lý cần quan tâm đến loại nhóm này để có thể điều chỉnh cơ cấu tổ chức hợp lý.

Chương VII

CHỨC NĂNG HƯỚNG DẪN, ĐIỀU KHIỂN - LÃNH ĐẠO

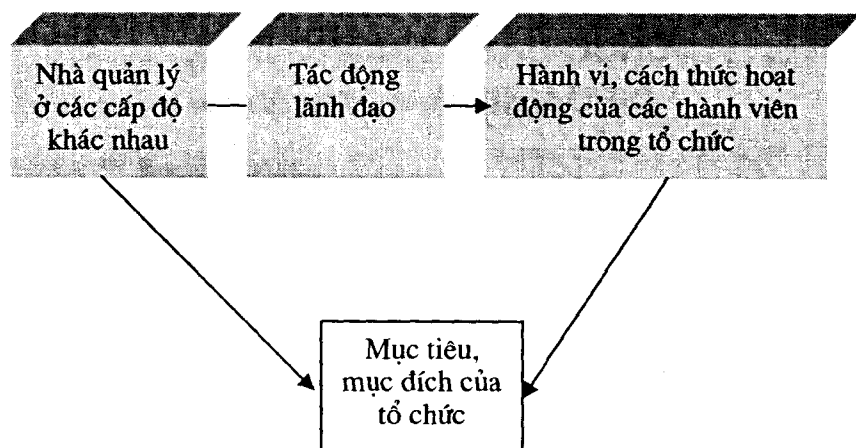
I. HƯỚNG DẪN, ĐIỀU KHIỂN TRONG QUẢN LÝ

Trong nhiều tài liệu, chức năng này được hiểu là chức năng lãnh đạo, tuy nhiên khái niệm lãnh đạo ở đây được hiểu theo nghĩa rộng hơn khái niệm lãnh đạo thông thường. Thuật ngữ lãnh đạo trong chức năng quản lý được hiểu theo nghĩa rộng của từ này. Lãnh đạo (lead - tiếng Anh) đồng nghĩa với việc hướng dẫn chỉ cho ai đó làm một việc gì đó. Ví dụ, hướng dẫn khách đến phòng hay tham quan một di tích lịch sử, hoặc hướng dẫn ai làm một việc gì đó những người hướng dẫn có một ảnh hưởng (sức ảnh hưởng) nhất định đến việc làm của người đó. Khác với sự hướng dẫn làm theo quy định mang tính quy tắc quy chế, sự ảnh hưởng của người hướng dẫn không thể hiện trực tiếp.

Trong hoạt động quản lý, chức năng lãnh đạo, hướng dẫn, điều khiển đồng nghĩa với việc hướng dẫn, chỉ huy, điều khiển người khác cùng mình hoặc tự họ làm một công việc cụ thể nào đó nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, nhóm, tổ đã vạch ra. Như vậy, sự hướng dẫn, điều khiển hay chỉ huy lãnh đạo trong hoạt động quản lý mang tính quyền hạn và quyền lực mà nhà quản lý có được để ảnh hưởng đến người khác trong tổ chức.

Sự tác động theo chức năng lãnh đạo mang tính quản lý

nhằm làm thay đổi hành vi, thói quen, cách thức làm việc, giao tiếp cũng như năng lực, trình độ chuyên môn của các thành viên trong tổ chức nhằm hướng đến mục tiêu của tổ chức. Có thể mô tả chức năng lãnh đạo trong quản lý bằng sơ đồ hình 7.1⁽¹⁾.



Hình 7.1. Khái quát chức năng lãnh đạo trong quản lý

Nghiên cứu chức năng lãnh đạo trong quản lý cũng có nghĩa là nghiên cứu các hoạt động tác động ảnh hưởng của nhà quản lý đến các thành viên của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Nghiên cứu chức năng lãnh đạo cũng có nghĩa là nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc thực hiện các hoạt động lãnh đạo.

Chức năng lãnh đạo cũng có nghĩa là hướng dẫn, điều khiển, chỉ huy người khác làm những việc mà các nhà quản lý

⁽¹⁾ Ở đây từ lãnh đạo nhằm chỉ: hướng dẫn, chỉ huy, điều khiển người khác làm việc để đạt được mục tiêu mà tổ chức đã vạch ra.

mong muốn. Nhiều vấn đề sẽ ảnh hưởng đến khả năng thực hiện được những gì nhà quản lý mong muốn người khác làm. Biết được tất cả những điều đó và khai thác tốt những nhân tố ảnh hưởng có thể làm cho các nhà quản lý thực hiện tốt hơn chức năng lãnh đạo trong quản lý.

Theo Harold Knoontz và đồng nghiệp, lãnh đạo là sự chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước⁽¹⁾. Lãnh đạo tức là sự tác động đến con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình để phấn đấu đạt được mục tiêu tổ chức.

Xét trên ý nghĩa cơ bản của lãnh đạo, các nhà quản lý phải tiến hành:

- Khuyến khích động viên người khác tham gia.
- Chỉ huy, hướng dẫn người khác.
- Lãnh đạo nhóm thực hiện nhiệm vụ được phân công.
- Tạo cơ hội để cá nhân có điều kiện vươn lên, tự phát triển mình.

Chức năng lãnh đạo bao gồm bốn nhóm chức năng nhỏ.

Khuyến khích, thúc đẩy, động viên thành viên tổ chức. Tâm quan trọng của khuyến khích, thúc đẩy trong hoạt động quản lý đã được thừa nhận từ rất sớm trong lý thuyết chức năng quản lý. Tuy nhiên, vấn đề thúc đẩy, động viên, khuyến khích thành viên trong tổ chức luôn là chủ đề khó đối với các nhà quản lý.

Trong hoạt động quản lý, nhà quản lý cần phải hiểu tại sao thành viên của tổ chức mình lại cư xử theo cách này mà không theo cách khác: tại sao họ nỗ lực cố gắng, trong khi đó không ít người lại rất lười biếng, chểnh mảng với công việc.

⁽¹⁾ Xem: Những vấn đề cốt lõi của quản lý. NXB KH&KT.

Động cơ thúc đẩy thành viên của tổ chức làm việc là gì? Đây là một câu hỏi khó trả lời, vì khó có thể đo lường động cơ thúc đẩy bằng cách trực tiếp. Động cơ thúc đẩy chỉ có thể nhìn thấy thông qua biểu hiện của hành vi.

Một vấn đề cũng được đề cập đến khi nghiên cứu động cơ thúc đẩy thành viên tổ chức thực thi công việc là trong một số trường hợp, động cơ ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, nhưng cũng có trường hợp động cơ không ảnh hưởng hay ảnh hưởng ít đến hoạt động. Trong sản xuất theo dây chuyền tự động, vấn đề động cơ của người lao động trong dây chuyền không ảnh hưởng đến năng suất của nó.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, hoạt động của con người chịu tác động của nhiều nhóm yếu tố như:

- Mức độ cao hay thấp về năng lực.
- Kỹ năng.
- Sự hiểu biết công việc (mới tập sự hay lâu năm).
- Sự lựa chọn chi phí cho cố gắng.
- Sự lựa chọn mức độ cố gắng.
- Mức độ quyết tâm.
- Các yếu tố bên ngoài tầm kiểm soát của cá nhân.

Những yếu tố đó ảnh hưởng rất lớn đến việc lựa chọn cách thức thúc đẩy, động viên của các nhà quản lý đối với thành viên của mình.

Mô hình thúc đẩy mang tính truyền thống được xây dựng dựa trên nguyên tắc hoạt động của tổ chức theo lý thuyết quản lý của F. Taylor. Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải duy trì hoạt động của thành viên một cách tốt nhất; nhà quản lý phải xác định cách thức tốt nhất của thực thi công việc và lựa chọn nhân

viên, đào tạo họ và khuyến khích, thúc đẩy họ bằng kinh tế gắn liền với hoạt động.

Các nhà quản lý đã cố gắng thiết kế công việc sao cho đơn giản nhất, ít lặp lại nhất và do đó cũng không cần nhiều lãnh đạo, chỉ huy. Họ cho rằng sự phức tạp vấn đề là nguyên nhân của sự sai lệch trong hoạt động và không hiệu quả. Không ai hiểu công việc hơn nhà quản lý và do đó họ sẽ thiết kế công việc tốt hơn. Công nhân tham gia hoạt động sẽ được khuyến khích làm tốt bằng tiền thưởng.

Thực tế của áp dụng hình thức này đã làm tăng hiệu quả sản xuất do công nhân đã được động viên thúc đẩy trực tiếp bằng lợi ích vật chất. Nhưng cũng chính sự phân công đến mức đơn giản này đã làm cho công nhân, thành viên của tổ chức cảm thấy sự buồn chán, tẻ ngắt của công việc; tạo ra những hậu quả tâm lý mà các biện pháp khuyến khích tiền (kinh tế) không còn giá trị như trước.

Khuyến khích, động viên dựa trên mô hình quan hệ con người. Là mô hình khuyến khích nhằm thay thế cho mô hình truyền thống và hạn chế của hình thức khuyến khích trên. Những người theo trường phái khuyến khích này thừa nhận yếu tố quan trọng của lực lượng xã hội và quan hệ con người. Họ đề nghị nhà quản lý cần khuyến khích sự tự do hơn và chú ý nhiều hơn về hoạt động tập thể - thưởng tập thể thay cho thưởng cá nhân theo hoạt động riêng lẻ của họ. Tạo cho người lao động sự hài lòng hơn cả về cá nhân lẫn tập thể, có thể tạo ra động lực thúc đẩy người lao động nhiều hơn và hoạt động tốt hơn.

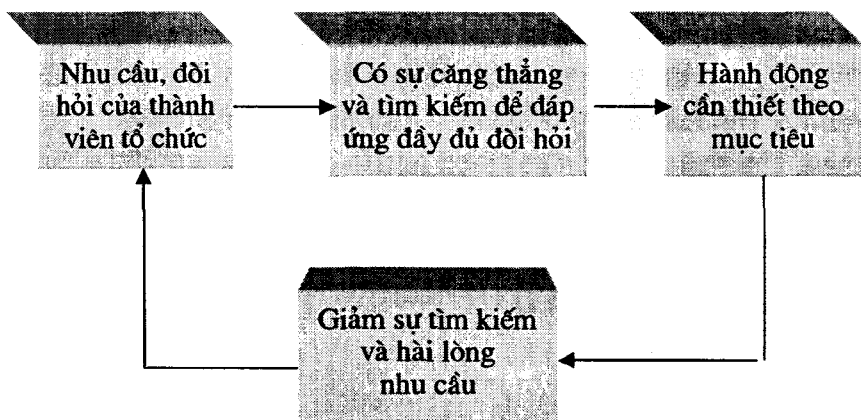
Trong mô hình truyền thống, thành viên tổ chức thừa nhận và chấp hành mệnh lệnh quản lý để được tiền lương và tiền thưởng cao hơn. Trong khi đó mô hình quan hệ con người, sự chấp nhận quyền hạn quản lý do họ được thừa nhận và nhà quản lý đã chú ý đến đòi hỏi của họ.

Mô hình nguồn nhân lực cho rằng con người quan tâm không chỉ tiền lương, được thoả mãn nhu cầu mà còn cả những đòi hỏi cần có để họ đạt được sự hài lòng. Các nhà quản lý cần chú ý thành viên của tổ chức hoàn thành tốt công việc không phải để họ được đáp ứng đòi hỏi của họ mà họ luôn tự tìm thấy hài lòng công việc khi hoàn thành tốt công việc.

Trong mô hình này, để khuyến khích thành viên tổ chức, các nhà quản lý cần đưa cho họ nhiều cơ hội, nhiều trách nhiệm hơn để tham gia quản lý, tham gia quyết định. Trong mô hình này không tập trung vào tiền (khuyến khích kinh tế) cũng không vì sự hài lòng của thành viên mà nhằm thúc đẩy họ bằng cách chia sẻ với thành viên trách nhiệm để đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như cá nhân. Mỗi một thành viên được khuyến khích tham gia trên cơ sở năng lực cũng như lợi ích của họ. Mô hình này quan niệm mỗi thành viên đều là chuyên gia.

Hai mô hình sau được sử dụng khác nhau với hai nhóm các nhà quản lý. Với cấp trên (cấp giám sát) muốn tìm cách giảm hạn chế để cấp dưới hoàn thiện đạo đức và hài lòng với công việc; trong khi đó tự mỗi bản thân nhà quản lý lại luôn cảm thấy tài năng của mình không được sử dụng hết và do đó tìm cách để được trao nhiều quyền hơn.

Mô hình khuyến khích động viên thúc đẩy hiện đại nhằm nghiên cứu nội dung bên trong của vấn đề động cơ thúc đẩy thành viên tổ chức làm việc. Họ cố gắng trả lời các câu hỏi: điều gì đánh thức con người hành động; cái gì dẫn dắt và duy trì hành vi ứng xử của con người. Và điều cơ bản đó chính là những gì thuộc về nhu cầu cần cho họ mà không được thoả mãn (hài lòng) và họ hành động chỉ để thoả mãn những đòi hỏi của họ (hình 7.2).



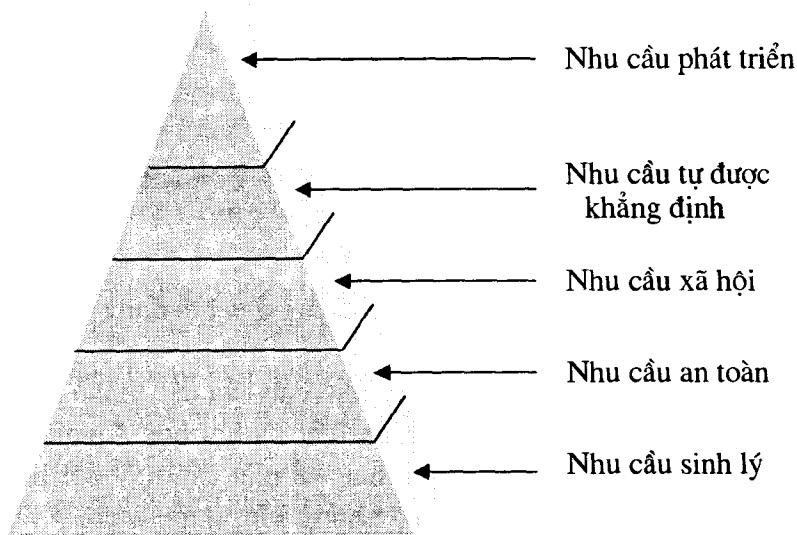
Hình 7.2. Tìm kiếm sự hài lòng thông qua nội dung

Trong khi phân tích đòi hỏi hay nhu cầu của các thành viên trong tổ chức hay xã hội, nhà nghiên cứu xã hội học Abraham Maslow đã đưa ra 5 cấp độ khác nhau về nhu cầu hay đòi hỏi (hình 7.3): nhu cầu sinh lý (ăn, ở, không khí, nước sạch, v.v); nhu cầu an toàn sinh hoạt và đời sống việc làm; nhu cầu xã hội (tình yêu, tình cảm, niềm tin, giao tiếp, v.v.); nhu cầu được kính trọng, tôn trọng; nhu cầu để phát triển cao hơn. Các nhà quản lý khi tìm kiếm cách thức để khuyến khích, thúc đẩy thành viên cần biết rõ họ đang ở những tầng nấc nào của nhu cầu (đòi hỏi).

Như đã chỉ ra trên hình vẽ, nhu cầu sinh lý mang tính cơ bản và lớn về số lượng. Nếu không biết khuyến khích trên cơ sở thoả mãn nhu cầu về vật chất, sinh lý thì con người cũng chưa nghĩ đến các nhu cầu khác.

Nhu cầu của thành viên trong tổ chức cũng có thể chia đơn giản hơn thành ba nhóm: nhu cầu để tồn tại (cả vật chất, tinh thần); nhu cầu về bạn bè thân hữu tức là các mối quan hệ con

người với nhau và cuối cùng nhu cầu về phát triển. Khi không có khả năng để vươn đến các đòi hỏi cao hơn, họ quay trở lại với nhu cầu thấp⁽¹⁾.



Hình 7.3. Hệ thống thứ bậc các loại nhu cầu

Một cách phân chia khác về nhu cầu là nhu cầu về mong muốn thành đạt (đồng nghĩa với phát triển hay cơ hội để phát triển), nhu cầu về quyền lực và nhu cầu thiết lập các mối quan hệ với người khác. Tuy nhiên, biểu hiện của ba nhóm nhu cầu trên rất khác nhau ở mỗi người. Để động viên các thành viên tổ chức thông qua đáp ứng ba nhu cầu của họ, các nhà quản lý cần xác định rõ nhu cầu của từng cá nhân tương ứng với ba nhóm

⁽¹⁾ Xem "Phân tích và dự báo kinh tế, xã hội cho các nhà quản lý", chương VI. NXB KH&KT, 1999.

đó. Ví dụ, con người có nhu cầu cao về sự thành đạt luôn thích được giao trách nhiệm hoặc được tham gia giải quyết các vấn đề; họ luôn vạch ra cho họ một số mục tiêu khó khăn hơn bình thường và dám chấp nhận rủi ro; họ thích người khác nhận được thông tin về những gì họ đang làm.

Mô hình quá trình thay cho việc quá tập trung vào nội dung của nhu cầu và bản chất của nhu cầu thì mô hình theo quá trình nhấn mạnh vào như thế nào và mục tiêu nào thúc đẩy thành viên tổ chức, và tập trung nhiều hơn vào quá trình tư duy để quyết định những nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân hay tổ chức. Nhu cầu chỉ là một yếu tố của quá trình và các nhà quản lý khi thực hiện chức năng điều khiển, chỉ huy, khuyến khích cần quan tâm bản chất bên trong của quá trình đi đến sự hài lòng.

Nếu như các cách tiếp cận về động cơ thúc đẩy người lao động, thành viên của tổ chức, xem con người và tình trạng trong đó họ tồn tại, vận động và phát triển có tính tương tự và họ muốn các nhà tâm lý hãy tìm một cách tốt nhất để khuyến khích động viên, điều khiển người lao động, thì cách tiếp cận triển vọng, mong chờ lại tiếp cận theo một cách khác khi tìm kiếm các phương thức thực hiện chức năng điều khiển, chỉ huy.

Cách tiếp cận này tìm kiếm tất cả sự khác nhau giữa các cá nhân, thành viên của tổ chức và tình trạng trong đó họ tồn tại, vận động và phát triển và giúp các nhà quản lý hiểu rõ nhất mối quan hệ phức tạp giữa động cơ thúc đẩy, hoạt động và sự thoải mái, hài lòng của thành viên tổ chức. Cách tiếp cận này thừa nhận:

- Hành vi được xác định thông qua sức mạnh của cá nhân và môi trường trong đó họ tồn tại. Mỗi một người có những nhu cầu và mong muốn, hy vọng khác nhau và tất cả điều đó hình

thành từ trong thực tiễn hoạt động của họ. Và những đòi hỏi, mong muốn đó sẽ ảnh hưởng đến cách mà họ xử lý trong công tác mới. Điều đó cũng có nghĩa là, nếu môi trường khác nhau, họ có cách ứng xử khác. Nếu bản thân các nhà quản lý tạo ra môi trường khác biệt đó, cũng sẽ có tác động thúc đẩy thành viên tổ chức ứng xử khác.

- Mỗi cá nhân đưa ra các quyết định ứng xử đều có ý thức. Hoạch tham gia mang tính đồng nghiệp, thành viên, hoặc mang tính cố gắng, chăm chỉ.

- Mỗi cá nhân có những đòi hỏi, mong muốn và mục tiêu, và được thoả mãn, khen thưởng bằng nhiều kết quả khác nhau. Hiểu đòi hỏi của họ cũng sẽ hiểu được ý nghĩa của động cơ thúc đẩy khen thưởng đó.

- Cá nhân lựa chọn cách ứng xử dựa trên hy vọng và hành động để nhận được cái mà họ hy vọng. Họ cũng có cách ứng xử để làm thế nào nhận được sự khen thưởng của nhà quản lý và tránh các hình thức ứng xử có thể mất sự khen thưởng đó.

Các nhà quản lý cần khai thác các khía cạnh này để thực hiện chức năng khuyến khích, động viên khen thưởng tốt nhất.

Một số biện pháp khuyến khích, thúc đẩy, động viên đặc biệt chú ý.

a) *Khuyến khích thúc đẩy bằng tiền.* Đây là một trong những hình thức đặc biệt được chú ý. Đó là sự khai thác khía cạnh vật chất của quan điểm "cái gậy và củ cà rốt"⁽¹⁾ trong tư tưởng quản lý của Patton. Tiền luôn có những giá trị nhất định

⁽¹⁾ Xem "Maelow A. Motivation and Personality".

trong khuyến khích động viên nhân viên. Tuy nhiên, tiền không phải luôn có tác dụng như nhau. Các nhà kinh tế nhấn mạnh đến giá trị khuyến khích của tiền, trong khi đó các nhà tâm lý lại xếp tiền ở vị trí thấp hơn. Cách tư duy nào cũng không có nghĩa tuyệt đối. Giá trị khuyến khích của tiền phụ thuộc vào trạng thái của thành viên nhận được tiền. Nếu người đi làm để nuôi gia đình trong điều kiện khó khăn, tiền có thể khuyến khích họ làm tốt hơn; trong khi đó người đã trở nên khá giả, sự hấp dẫn của hình thức khuyến khích bằng tiền sẽ hạn chế hơn.

Mặt khác khi bàn về tác dụng của tiền để khuyến khích thì ngay trong một nền kinh tế, sự chênh lệch sẽ không lớn và chỉ là một thước đo để tạo ra một sự so sánh mang tính tương đối.

Nếu nhà quản lý tuyệt đối hoá vai trò khuyến khích của tiền, có thể làm mất đi ý nghĩa của nó.

b) Theo quan niệm của B.F. Skinner⁽¹⁾, một công cụ khác để động viên thành viên tổ chức tham gia tốt hơn và đóng góp nhiều hơn cho tổ chức là thúc đẩy sự tăng cường phát triển những nhân tố tích cực trong họ. B.F. Skinner gọi đó là phương pháp tăng cường tích cực. Các hành vi của thành viên tổ chức được lặp lại nếu nhận được một sự khích lệ thoả đáng. Sáng kiến được chấp nhận và thưởng sẽ làm cho họ nghĩ đến các sáng kiến tiếp theo. Và do đó có nhiều cơ hội để các thành viên hoàn thành nhiệm vụ. Nếu những sáng kiến không được chấp nhận hoặc bị phê phán, sẽ làm cho các thành viên tự "co lại". Các động lực của sự khuyến khích tích cực là sự khen thưởng đúng và kịp thời. Ngay cả khi thành tích có thể chưa tương xứng với

⁽¹⁾ B.F. Skinner là nhà tâm lý học người Mỹ. Quan niệm về quản lý của Skinner có thể tìm thấy trong "Beyond Freedom and Dignity".

mục tiêu đặt ra, cũng cần tìm biện pháp để giúp đỡ họ và tuyên dương khen thưởng họ.

c) Một công cụ khác để lôi kéo thành viên chú ý nhiều hơn đến công việc của tổ chức là *cho họ tham gia nhiều hơn vào công việc*.

Sự lôi kéo tham gia của các thành viên dường như làm cho họ cảm nhận được vai trò và họ được chú ý: làm cho các thành viên cũng hiểu tốt hơn nhiệm vụ của tổ chức và tham gia tìm ra các giải pháp để giải quyết tốt hơn.

d) Một công cụ khác cần được các nhà quản lý chú ý là *làm cho công việc phong phú hơn cả về nhận thức về công việc, cả về thách thức* và do đó có ý nghĩa cao hơn khi đạt được công việc đó. Tự bản thân các thành viên thông qua công việc được cảm nhận là quan trọng hơn, phong phú hơn, họ sẽ tham gia tích cực hơn. Nhiều công ty đã làm cho cấp dưới của họ hiểu hơn vị trí của mình và trao cho cấp dưới nhiều quyền hơn. Điều đó đã góp phần hoàn thiện tốt hơn nhiệm vụ của họ. Cần tìm kiếm các biện pháp để làm phong phú thêm ý nghĩa của công việc trong tổ chức. Đó cũng là cách thức để động viên, lôi kéo thành viên tham gia nhiều hơn vào công việc chung của tổ chức.

Thúc đẩy, động viên thành viên tổ chức tham gia vào công việc của tổ chức để đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua các hình thức, các mô hình đã nêu trên nhưng đòi hỏi một sự tiếp cận mang tính hệ thống, toàn diện. Mọi mô hình chỉ áp dụng tốt nhất khi tạo ra được không khí của tổ chức thân thiện với các mô hình trên.

Không khí hay chính môi trường tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng trong khi thực hiện các biện pháp khuyến khích. Sự khuyến khích nhiều khi được nâng lên bởi chính không khí của tổ chức; ngược lại nhiều biện pháp khuyến khích có thể bị ngay

chính không khí tổ chức làm mất hiệu lực. Theo G.L. Litwin và R.A.Stringer, mối quan hệ giữa không khí tổ chức và các động cơ thúc đẩy các thành viên tổ chức có thể thể hiện như ở bảng dưới.

Mô hình khuyến khích thúc đẩy nhân viên thông qua hình thức thúc đẩy đổi mới hoạt động của nhân viên. Các nhà quản lý khuyến khích các thành viên đổi mới chương trình làm việc và tạo ra một không khí dân chủ nơi làm việc.

Bầu không khí tổ chức	Tác động lên động cơ thúc đẩy về quyền lực	Tác động đến động cơ thúc đẩy thành đạt	Tác động đến động cơ liên kết
Cấu trúc (cứng nhắc, quy tắc, quy chế, thủ tục)	Tăng cường	Giảm bớt	Giảm bớt
Trách nhiệm (cảm giác về vai trò lãnh đạo)	Tăng cường	Tăng cường	Không tác động
Phần thưởng (quan tâm đến thưởng hơn là phạt)	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Sự mạo hiểm (dám chấp nhận)	Giảm bớt	Tăng cường	Giảm bớt
Sự niềm nở (không khí thân thiện)	Không tác động	Không tác động	Tăng cường
Sự ủng hộ	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Các tiêu chuẩn luôn được chú ý	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Mâu thuẫn được chú ý	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Sự gấn bó	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường

Đổi mới chương trình làm việc cũng có nghĩa là một sự quy định khung làm việc kết hợp giữa cứng nhắc và linh hoạt. Điều mà nhiều tổ chức đã áp dụng là quy định một khung thời gian ổn định trong lịch trình công tác và có nghĩa là ai cũng phải tuân thủ, có mặt vào lúc đó. Thời gian còn lại là được chọn linh hoạt.

Đổi mới không khí dân chủ nơi làm việc, trao cho nhân viên nhiều quyền tự quản hơn cũng sẽ làm cho công việc trôi chảy hơn.

Nhiều nhà nghiên cứu chức năng lãnh đạo, điều khiển, chỉ huy, thúc đẩy động viên các nhà quản lý và đều thừa nhận vai trò của các nhà quản lý với tư cách một nhà lãnh đạo tổ chức (lớn hay nhỏ) và do đó sự thành công hay thất bại của các biện pháp mô hình động viên, khuyến khích phụ thuộc vào mô hình nhà quản lý - nhà lãnh đạo.

II. NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là khả năng của một người tác động, thúc đẩy, hướng dẫn và chỉ đạo người khác để đạt đến mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Có ba yếu tố cần chú ý khi nói về lãnh đạo:

- Lãnh đạo phải liên quan đến người khác, được gọi là cấp dưới. Thông qua niềm tin của cấp dưới trong việc chấp nhận sự chỉ đạo của cấp trên là xác định vị trí của nhà lãnh đạo và làm cho quá trình lãnh đạo có thể xảy ra. Không có cấp dưới thì năng lực lãnh đạo của nhà quản lý không thể biểu hiện và nhận biết. Có người cho rằng đó là năng lực lãnh đạo tiềm năng.

- Lãnh đạo gắn liền với sự phân bổ không bình đẳng quyền lực giữa nhà lãnh đạo và các thành viên. Nhà lãnh đạo có quyền

chỉ đạo một số hoạt động của nhóm; trong khi đó các thành viên không thể chỉ đạo nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, thành viên cũng tìm cách để ảnh hưởng đến các hoạt động theo cách của mình. Đặc biệt trong xu thế dân chủ, công khai thì sự ảnh hưởng này đang ngày càng gia tăng.

- Các nhà lãnh đạo không chỉ đưa cho cấp dưới sự chỉ đạo của mình mà còn sử dụng ảnh hưởng của mình để đòi hỏi cấp dưới phải thực hiện các chỉ thị. Họ ra lệnh để cấp dưới chấp hành và sử dụng ảnh hưởng của mình để cấp dưới thực hiện một cách hiệu quả.

Lãnh đạo được biểu hiện thông qua nhiều mô hình khác nhau và tiến triển theo sự vận động chung của sự phát triển xã hội. Một bước tiến chung được xác định là từ một mô hình tự do; đến mô hình dân chủ và độc quyền, chuyên quyền. Mô hình lãnh đạo chỉ tập trung vào chính mình sẽ tương phản với mô hình lãnh đạo tập trung vào cấp dưới, tức là trao cho cấp dưới nhiều quyền hơn, mô hình phân quyền hay phân cấp.

Tương ứng với các cách tư duy đó, có thể có các mô hình:

- Các nhà quản lý làm quyết định và thông báo quyết định.
- Các nhà lãnh đạo ra quyết định.
- Các nhà quản lý nêu ý tưởng và mời tham gia góp ý.
- Các nhà quản lý trình bày những sáng kiến làm thay đổi.
- Các nhà quản lý trình bày vấn đề và đưa ra yêu cầu quyết định.
- Các nhà quản lý xác định hạn chế và yêu cầu nhóm quyết định.
- Các nhà quản lý cho phép cấp dưới điều hành trong khuôn khổ quy định.

1. Mô hình lãnh đạo

Mô hình lãnh đạo là cách thức mà các nhà lãnh đạo giải quyết các mối quan hệ với cấp dưới.

Các nhà nghiên cứu đã chia ra nhiều mô hình khác nhau của lãnh đạo.

1.1. Mô hình bốn hệ thống của Rensis Likert

Mô hình bốn hệ thống của Rensis Likert trong đó tập trung vào sự tham gia nhiều hay ít của cấp dưới để xây dựng mô hình. Theo đó sự tham gia của cấp dưới có thể tiến triển từ thấp đến cao. Và cùng với mô hình cho phép tham gia của cấp dưới nhiều hay ít mà hình thành các phong cách lãnh đạo khác nhau.

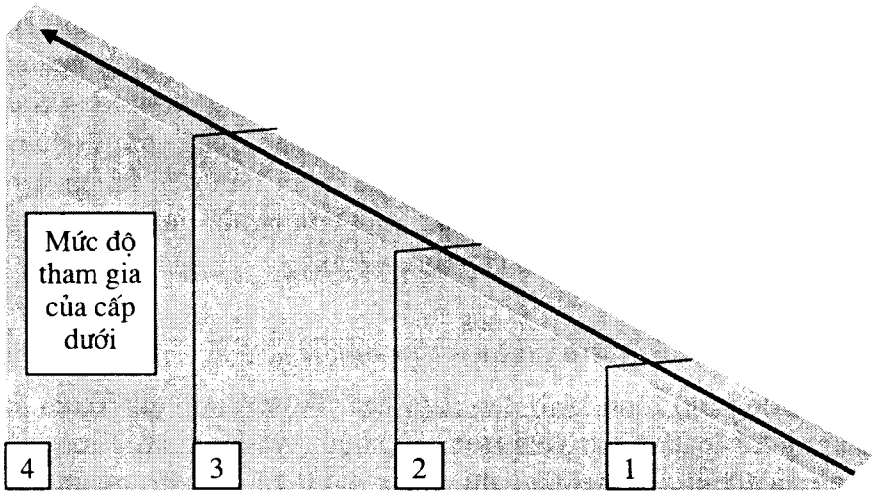
Có bốn loại phong cách đáng quan tâm:

- Mô hình quản lý quyết đoán, tức là mức độ độc tài, chuyên quyền cao và họ thiếu tin tưởng vào cấp dưới nên không tạo điều kiện cho cấp dưới tham gia vào các hoạt động quản lý. Các nhà quản lý theo mô hình này thường rất hạn chế đưa cho cấp dưới những lời tuyên dương mà thay vào đó là sự phê bình, chê trách, kỷ luật thay cho khen thưởng (1).

- Mô hình quản lý quyết đoán - nhân từ, có mức độ cao hơn về niềm tin với cấp dưới và sự giao lưu của nhà quản lý với cả cấp trên và cấp dưới; tạo cơ hội để cấp dưới có thể bày tỏ ý kiến; sử dụng một số hình thức khen thưởng kết hợp với phê bình chê trách (2).

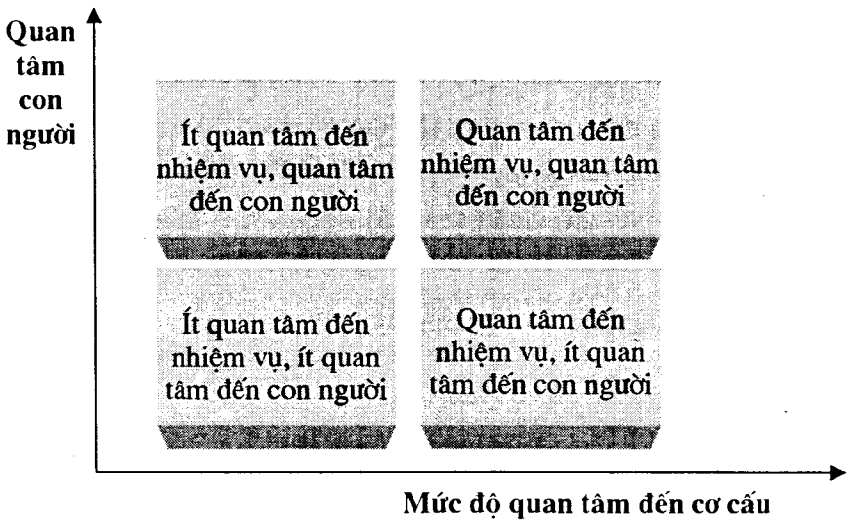
- Mô hình tham vấn - tức sử dụng cấp dưới để nhận được nhiều thông tin hơn; sử dụng hình thức khuyến khích thay cho chê trách dù thành tích không cao (3).

- Mô hình quản lý có sự tham gia tích cực của cấp dưới, tức cho phép tham gia vào quá trình quyết định và giao cho quyền tự quản nhiều vấn đề hơn (4).



Hình 7.4. Sự tham gia của cấp dưới và các mô hình lãnh đạo (theo R. Likert)

1.2. Mô hình của Trường Đại học Tổng hợp Ohio



Hình 7.5. Các mô hình lãnh đạo kết hợp giữa cơ cấu và con người

Theo mô hình này, các nhà quản lý có thể tập trung sự khuyến khích, động viên của mình theo hai hướng: định hướng vào nhiệm vụ, tức là tạo ra một cơ cấu tổ chức theo hướng chủ động, sáng tạo và định hướng vào người lao động, tức là quan tâm đến người lao động nhiều hơn là quan tâm đến nhiệm vụ. Cả hai xu hướng này tồn tại trong một con người quản lý cụ thể và được biểu hiện qua bốn cấp (hình 7.5).

1.3. Mô hình sản phẩm - con người

Trong mô hình lãnh đạo này, hai yếu tố được quan tâm là con người (các thành viên trong tổ chức) và sản xuất. Theo mô hình này, các nhà nghiên cứu muốn thể hiện mức độ quan tâm của các nhà quản lý đến vấn đề con người và vấn đề sản xuất chứ không phải đến kết quả sản xuất, tức là những gì mà tổ chức đạt được.

Sự quan tâm đến sản xuất bao gồm các yếu tố liên quan đến chính sách, các thủ tục, các quá trình tổ chức sản xuất, tính sáng tạo, nghiên cứu; sự tham mưu, tư vấn trong sản xuất.

Quan tâm đến con người thể hiện ở mức độ mà các cá nhân đã cam kết; lòng tự trọng, niềm tin; sự thoả mãn nhu cầu của họ.

Mỗi một yếu tố quan tâm đó được chia thành 9 mức độ khác nhau và tạo thành 81 khả năng khác nhau của phong cách lãnh đạo.

Phong cách cực đoan được đặt ở các vị trí góc của ma trận 9 hàng 9 cột.

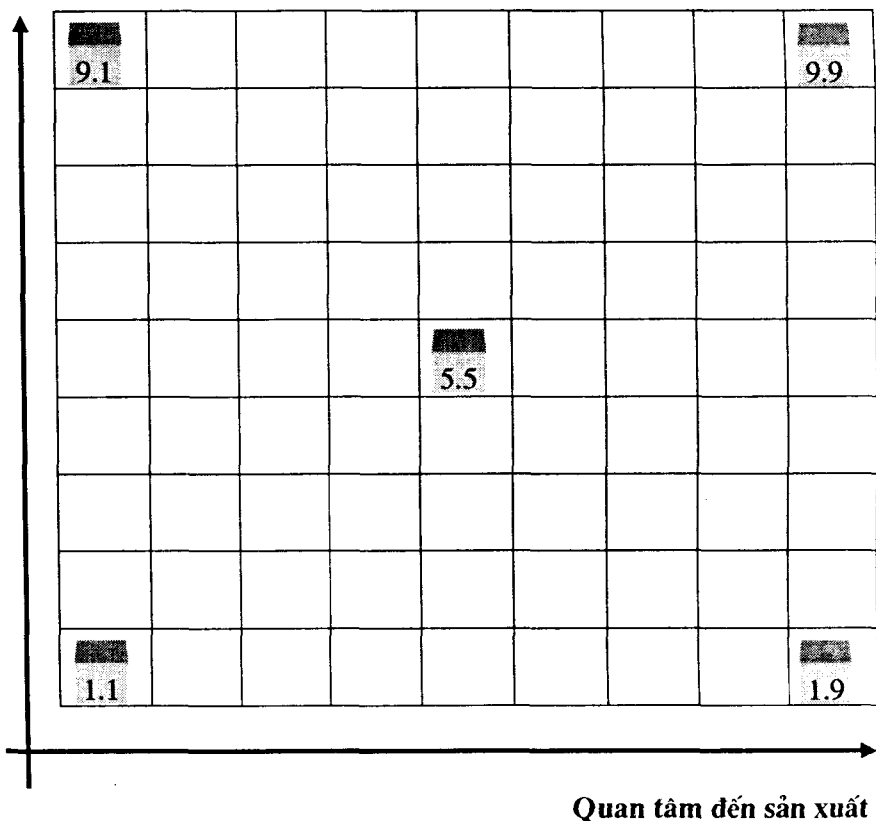
Phong cách 1.1: Cần có một sự cố gắng tối thiểu để đạt được kết quả và duy trì tổ chức.

Phong cách 1.9: Có những kết quả cao do việc sắp xếp công việc theo yếu tố cơ cấu hơn là con người.

Phong cách 9.1: Quan tâm nhiều đến con người, tạo ra một sự linh hoạt trong cơ cấu.

Phong cách 9.9: Công việc tiến hành tốt do quan tâm cả con người và cơ cấu hợp lý, khoa học (ràng buộc lẫn nhau).

Quan tâm đến
con người



Hình 7.6. Mô hình lãnh đạo kết hợp quan tâm sản xuất - con người (các khả năng)

Phong cách trung tâm 5.5: Hoàn thành nhiệm vụ thích hợp thông qua cân bằng các đòi hỏi và duy trì hành vi đúng ở sự hài lòng của người lao động (hình 7.6).

Các phong cách trong mô hình này cũng sẽ chứa đựng những yếu tố của bốn mô hình. Tuy nhiên, tùy theo mức độ quan tâm con người, sản xuất mà biểu hiện của sự độc tài: chuyên chế hay thân thiện sẽ khác nhau.

Trong lãnh đạo, nhiều mô hình lãnh đạo khác được từng tổ chức cụ thể quan tâm. Trong môn học tâm lý trong quản lý, chúng ta sẽ có điều kiện nghiên cứu thêm các mô hình lãnh đạo cụ thể.

Lựa chọn mô hình lãnh đạo để thực hiện chức năng khuyến khích, thúc đẩy nhân viên có ý nghĩa quyết định cho sự thành công của nhà quản lý và do đó, mỗi nhà quản lý căn cứ vào môi trường trong đó tổ chức tồn tại, vận động và phát triển mà lựa chọn mô hình hợp lý.

2. Tổ chức làm việc theo nhóm

Một trong những vấn đề thúc đẩy, khuyến khích nhân viên tổ chức làm việc, không chỉ quan tâm đến từng hành vi, cách ứng xử cũng như nhu cầu và sự hài lòng của từng cá nhân: các nhà quản lý cần quan tâm đến hành vi nhóm. Không hiểu những vấn đề liên quan đến hành vi nhóm, hiệu quả của các mô hình khuyến khích, thúc đẩy trên sẽ hạn chế.

Hành vi của từng cá nhân trong nhóm không đơn thuần là hành vi của từng cá nhân cộng lại. Cá nhân hoạt động trong nhóm khác với khi họ hoạt động riêng lẻ.

2.1. Khái niệm nhóm

Nhóm được định nghĩa như là tập hợp của hai hay nhiều

người có quan hệ và phụ thuộc lẫn nhau nhằm đi đến những mục tiêu cụ thể.

Nhóm có thể được thành lập một cách chính thức và trong trường hợp đó được xem như là một tổ chức con trong tổ chức lớn. Nhóm được thành lập, được giao những nhiệm vụ cụ thể để hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Ví dụ, trong tổ chức thành lập các nhóm đa chức năng; đội công tác đặc biệt (đội đặc nhiệm - task forces); nhóm hay đội tự quản là những nhóm chính thức.

Nhóm không chính thức có tính chất xã hội hơn là tổ chức. Sự hình thành nhóm xuất hiện do nhu cầu của các mối quan hệ và lợi ích chung.

2.2. Nhóm và hoạt động theo nhóm là một nhu cầu của các thành viên trong tổ chức

Hoạt động theo nhóm đã trở thành nhu cầu. Ngay từ ban đầu, con người cũng đã biết "tổ chức" nhau lại thành nhóm (bầy, đàn của người nguyên thủy) và nhiều lý do khác nhau có thể giải thích cho sự hình thành các nhóm đó. Trong thời đại ngày nay, khi sự bùng nổ các yếu tố thúc đẩy về kinh tế, xã hội, vấn đề nhóm cũng trở thành tất yếu. Điều đó cũng có thể thấy rõ qua việc hình thành các khu vực, các nhóm G7: G8; G17, v.v. trong Tổ chức Liên Hiệp Quốc.

Tổ chức và các thành viên trong tổ chức tập hợp lại theo nhóm chính thức hay không chính thức do nhiều nguyên nhân, trong đó có một số lý do chủ yếu sau:

- Lý do bảo đảm độ an ninh cao hơn cho bản thân từng thành viên. "Ba cây chụm lại nên hòn núi cao" thể hiện tư tưởng đó của nhóm.

- Tạo cơ hội để giành được vị trí nhất định, nâng cao vị thế

của các thành viên khi gia nhập nhóm. Một đội bóng giành vô địch, những người liên quan đến nó có thể tự hào về vị trí của đội (trong đó có họ).

- Nâng cao sự quý trọng bản thân từng thành viên.

- Xác định tư cách của bản thân khi tư cách nhóm được hình thành.

- Tăng quyền lực.

- Đạt được mục tiêu thông qua "ba ông thợ da bằng ông Gia Cát Lượng".

3. Các giai đoạn hình thành nhân cách hay hành vi nhóm

Nghiên cứu nội dung này cũng sẽ giúp cho các nhà quản lý biết được những gì cần phải tác động để thúc đẩy, khuyến khích cá nhân và nhóm làm việc tốt hơn vì mục tiêu của tổ chức.

Có thể chia quá trình hình thành và phát triển nhóm trong tổ chức (tổ chức con trong tổ chức lớn theo khái niệm nhóm chính thức) thành các giai đoạn cơ bản sau:

- *Giai đoạn đầu tiên* của việc hình thành nhóm là sự tản mạn của các thành viên ở nhiều ngành, công việc, sở thích khác nhau. Sự chuyển động của họ giống như chuyển động của các hạt phấn hoa được sắp xếp lại trong một khuôn khổ nhất định (loại trừ những gì không cần thiết).

- *Giai đoạn hai* là sự định hướng hoạt động tương đối được tiến hành mặc dù các thành viên tổ chức vẫn còn có những sự đụng độ, chưa thống nhất.

- *Giai đoạn ba* là giai đoạn hình thành các mối quan hệ gần gũi, thống nhất, dính kết với nhau.

- *Giai đoạn bốn* là giai đoạn hình thành các chức năng (các mối quan hệ cụ thể của nhóm).

- *Giai đoạn năm* là giai đoạn mang tính chất điều chỉnh các hoạt động của nhóm làm cho hoạt động của nó đáp ứng tốt hơn nhiệm vụ của tổ chức (các nhóm chính thức), hoặc chuẩn bị các hoạt động cần thiết để giải tán nhóm hoặc ra đời một nhóm khác.

4. Mối quan hệ giữa nhóm, khuyến khích và thúc đẩy nhóm

Một nhóm (một tổ chức con trong tổ chức lớn) hoạt động hiệu quả hơn nhóm khác là một vấn đề phổ biến. Các nhà quản lý cần khai thác các khía cạnh khác nhau của sự thành công và không thành công này để tác động đến hoạt động của nhóm, thúc đẩy nhóm hoạt động tốt hơn.

Yếu tố bên ngoài của một nhóm được xác định trên khía cạnh của những gì bản thân nhóm chịu sự tác động, bao gồm tất cả các yếu tố thuộc về tổ chức (khi xem nhóm là tổ chức con trong tổ chức lớn).

- Những chiến lược phát triển; chính sách nguồn nhân lực cũng như cách thức cung cấp hàng hoá và dịch vụ cho nhóm sẽ ảnh hưởng đến hoạt động và hành vi nhóm.

- Các yếu tố thuộc về nguồn lực tiềm năng của nhóm tức là những gì thành viên của nhóm mang đến cho nhóm.

- Cơ cấu tổ chức của nhóm cũng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động.

- Quá trình tiến hành hoạt động bên trong của nhóm. Nếu chỉ để tranh luận thì kết quả không theo mong muốn.

- Nhiệm vụ của nhóm.

Khái niệm nhóm và hoạt động của nhóm một cách chính thức đã dẫn đến hình thức một phương thức hoạt động mới được nhiều doanh nghiệp nói đến là đội công tác (work team). Đội công tác là một nhóm của nhiều cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, kết hợp với nhau và cùng chịu trách nhiệm để đạt được mục tiêu của tổ chức giao cho. Đội công tác là một thuật ngữ phổ biến hiện nay.

Sử dụng hình thức đội công tác sẽ đem lại nhiều lợi ích, khuyến khích tốt hơn hoạt động của tổ chức; tạo cơ hội cho các nhà quản lý cấp cao tập trung vào những công việc mang tính chiến lược, vĩ mô; trong khi đó các quyết định mang tính tác nghiệp (giao cho đội) sẽ được thực hiện nhanh hơn.

Để xây dựng nhóm công tác và khuyến khích họ làm việc tốt hơn, cần chú ý:

- Xác định mục tiêu công việc của đội công tác rõ ràng theo kiểu mục tiêu dự án⁽¹⁾.

- Kỹ năng, năng lực của các thành viên phải thích ứng với nhiệm vụ được giao.

- Bầu không khí trung thực, tin cậy lẫn nhau.

- Một sự thống nhất, đồng lòng cao đối với các cam kết.

- Truyền thông, cung cấp thông tin đủ, đúng.

Nếu các nhà quản lý muốn nhóm công tác trở thành nơi để áp dụng các hình thức khuyến khích, thúc đẩy, cần quan tâm xây dựng nhóm công tác theo một số tiêu chí đó.

⁽¹⁾ Tổ chức thực hiện dự án đòi hỏi phải xây dựng một đội dự án đủ mạnh mới có thể đạt được mục tiêu của dự án trong sự hạn chế về nguồn lực và thời gian. Xem "Quản lý dự án". NXB Thống kê. 1996.

III. MỘT SỐ KỸ NĂNG CẦN CÓ TRONG QUAN HỆ VỚI THÀNH VIÊN TỔ CHỨC

Kỹ năng giao tiếp với các thành viên trong tổ chức là một trong những kỹ năng cần có để các nhà quản lý có thể thực hiện tốt chức năng lãnh đạo, khuyến khích, thúc đẩy nhân viên của mình làm tốt hơn nhiệm vụ được giao. Nhiều nhà quản lý thực tiễn đã nhận xét về sự thất bại, không thành công của họ trong quản lý không phải thuộc về năng lực chuyên môn mà chính là thiếu kỹ năng trong giao tiếp. Nhiều cuộc thi tuyển cán bộ quản lý của các công ty xuyên quốc gia, quốc tế cho thấy trong số các sinh viên tốt nghiệp xuất sắc của các trường đại học có trình độ chuyên môn này thiếu kỹ năng giao tiếp với các thành viên trong nhóm, trong tổ chức.

Các nhà quản lý cần khá nhiều kỹ năng trong giao tiếp. Nhiều kỹ năng cần phải được dạy nhưng cũng có những kỹ năng đòi hỏi phải tự rèn luyện trên cơ sở kinh nghiệm của bản thân và đồng nghiệp.

1. Kỹ năng lắng nghe ý kiến của nhân viên, thành viên tổ chức

Lắng nghe tích cực đối lập với lắng nghe thụ động. Mỗi một cách lắng nghe người khác trình bày, nói đều có những ý nghĩa khác nhau cho các nhà quản lý. Nghe thụ động cũng giống như một cỗ máy ghi âm, nhận thông tin hơn là hiểu hết ý nghĩa và giá trị của thông tin. Trong khi đó, nghe chủ động, các thông tin được tập trung để hiểu và có những phản ứng cần thiết đối với thông tin. Lắng nghe tích cực, chủ động đòi hỏi người nghe phải tập trung, thấu cảm, tiếp cận và mong muốn tham gia vào để xử lý thông tin.

Lắng nghe tích cực đòi hỏi cả hai bên đều phải có những sự

chuẩn bị cho cuộc tiếp xúc. Nếu chỉ là một cuộc tiếp xúc không có sự chuẩn bị chủ đề, nội dung có thể không tạo ra được không khí lắng nghe tích cực.

Trong kỹ năng lắng nghe tích cực cần chú ý:

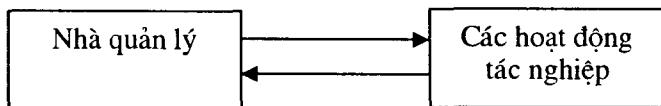
- Sử dụng ánh mắt như là một biểu hiện.
- Sử dụng những công cụ khác thể hiện sự chú ý (ghi chép, gạch chân những nơi cần).
- Tránh các biểu hiện thể hiện muốn chấm dứt cuộc tiếp xúc (nhìn đồng hồ, xem báo cáo khác, v.v...).
- Hỏi một vài câu hỏi nhỏ.
- Giải thích lại vấn đề bằng ngôn ngữ riêng để trao cho người báo cáo một niềm tin.
- Không tìm cách ngắt lời người đang nói một cách đột ngột.
- Không nói dài dòng nếu phải báo cáo.
- Làm một sự chuyển giao nhẹ nhàng giữa người nói và người nghe.

2. Kỹ năng phản hồi thông tin

Phản hồi thông tin có thể quan niệm theo hai chiều. Cấp trên nêu ý kiến của mình để cấp dưới biết và ngược lại cấp dưới đưa thông tin (phản hồi) cho cấp trên để họ có thể điều chỉnh tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Thực tế các nhà quản lý cần có năng lực để thực hiện tốt cả hai loại phản hồi. Phản hồi thực chất là một quá trình cung cấp thông tin bổ sung khi tiến hành các hoạt động (hình 7.7).

Thông tin phản hồi thường có hai loại: loại thông tin tích cực (những diễn biến tốt của quá trình) và thông tin phản hồi không tích cực. Cả hai loại thông tin phản hồi này đều cần thiết.

Tuy nhiên, trên thực tế các tổ chức thường thích nhận được thông tin phản hồi tích cực và các loại thông tin không tích cực thường bị biến dạng khi cung cấp.



Hình 7.7. Dòng thông tin phản hồi (chỉ đạo) và thông tin phản hồi thông báo

Để thông tin phản hồi hai chiều có hiệu quả, cần:

- Tập trung thông tin phản hồi vào các hành vi đặc biệt.
- Giữ cho thông tin phản hồi trung lập, vô nhân xưng.
- Thông tin phản hồi định hướng vào mục tiêu.
- Cung cấp thông tin phản hồi vào lúc thích hợp.
- Bảo đảm thông tin được hiểu đúng, không hiểu đa nghĩa.
- Các thông tin phản hồi không tích cực cần trực tiếp hướng đến các hành vi của những người có liên quan để tạo ra sự thay đổi.

3. Kỹ năng uỷ quyền

Nhiều nhà quản lý có quyền lực (Authority) nhưng không thể sử dụng quyền lực đó trong khá nhiều trường hợp và để hoạt động của tổ chức thực hiện đúng như kế hoạch, cần tiến hành uỷ quyền cho cấp dưới. Uỷ quyền thực chất là trao một số quyền quyết định cho cấp dưới.

Không phải uỷ quyền luôn bảo đảm hiệu quả của hoạt động. Trong nhiều trường hợp, nếu không kiểm soát (nói ở phần sau) sẽ làm cho hoạt động của tổ chức bị phân tán.

Uỷ quyền phụ thuộc vào một số yếu tố:

- Quy mô của tổ chức lớn hay nhỏ.
- Tầm quan trọng của nhiệm vụ (của nhà quản lý) và những quyết định cấp dưới được uỷ quyền.
- Tính phức tạp của nhiệm vụ.
- Văn hoá tổ chức.
- Chất lượng (năng lực, trình độ, khả năng lãnh đạo, kiểm soát) của cấp dưới.

Để kiểm soát uỷ quyền, cần quan tâm:

- Làm rõ cái gì sẽ uỷ quyền và uỷ quyền cho ai.
- Xác định phạm vi được uỷ quyền.
- Khuyến khích sự tham gia của cấp dưới trong việc xác định nội dung uỷ quyền.
- Thông báo cho những ai liên quan về uỷ quyền.
- Thiết lập thông tin kiểm soát.

4. Kỹ năng bắt buộc thành viên trong tổ chức tuân thủ các chuẩn mực và quy tắc của tổ chức

Nhiều vấn đề tổ chức quy định mang tính chuẩn mực, quy tắc quy chế không được thực hiện do nhiều nguyên nhân khác nhau. Để bắt buộc sự tuân thủ đó, các nhà quản lý cần có những kỹ năng nhất định để ra lệnh, bắt buộc nhưng vẫn bảo đảm cho tổ chức vận hành trong một không khí dân chủ, không bị coi là độc tài.

Nhiều loại hình thức kỷ luật có thể được sử dụng. Có những hình thức mang tính cưỡng bức thực hiện ngay; có những hình thức nhắc nhở, cảnh cáo.

Để xử lý những sai lệch của nhân viên, cần:

- Tiếp xúc với họ một cách bình tĩnh, khách quan và theo phương thức thể hiện quan tâm đến họ không phải để phạt họ.
- Chỉ ra vấn đề cụ thể.
- Giữ cho cuộc tiếp xúc, thảo luận khách quan.
- Cho phép giải thích hơn là cấm.
- Duy trì không khí kiểm soát đối với các cuộc trao đổi về khuyết tật, không để trở thành cuộc cãi vã vô tổ chức.
- Đi đến một sự thoả thuận về cách xử lý nếu lặp lại trong tương lai.
- Chọn một hình thức kỷ luật có tính gia tăng gắn liền với điều kiện cụ thể của môi trường bên ngoài.

5. Kỹ năng giải quyết mâu thuẫn

Khuyến khích, thúc đẩy nhân viên trong bối cảnh có mâu thuẫn đòi hỏi cần biết cách giải quyết mâu thuẫn giữa người này với người khác. Cần lưu ý khuyến khích một người có thể gây thua thiệt cho người khác cũng như khi giải quyết mục tiêu này có thể dẫn đến sai lệch các mục tiêu khác.

Các nhà quản lý khuyến khích tốt nhân viên, thúc đẩy họ tham gia tích cực vào các hoạt động của tổ chức sẽ tạo ra những điều kiện để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Thuật ngữ mâu thuẫn không nên chỉ hiểu ở khía cạnh không đồng ý, trái ngược, không giống nhau mà trong nhiều trường hợp mâu thuẫn có thể tạo ra những cơ hội để hoàn thiện không chỉ nhân viên mà cả các nhà quản lý. Mâu thuẫn có thể được coi như là một hiện tượng mang tính phổ biến trong mọi tổ chức. Nếu tổ chức không có mâu thuẫn, không có vấn đề thì đó

chính là tổ chức đang có vấn đề⁽¹⁾.

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, tùy thuộc vào mức độ hoạt động, năng động của tổ chức theo những chức năng của mình mà có thể đánh giá tình trạng hợp lý hay xấu của mâu thuẫn.

Khi tổ chức hoạt động không hết những nhiệm vụ, chức năng của mình, dù mâu thuẫn nhiều hay ít, cao hay thấp đều là vấn đề mà tổ chức, các nhà quản lý cần quan tâm. Nếu khi tổ chức vận động và thực hiện cao nhất các nhiệm vụ, chức năng của mình, thì mức độ mâu thuẫn chưa thực sự quan tâm vì thông thường đó lại là những "mâu thuẫn" tích cực.

Cách thức giải quyết các mâu thuẫn trong tổ chức sẽ được nghiên cứu kỹ hơn trong chuyên đề chuyên sâu.

6. Kỹ năng đàm phán

Đàm phán là một trong những kỹ năng cần thiết để góp phần thúc đẩy, khuyến khích người lao động tham gia công việc tổ chức.

Đàm phán là một quá trình mà hai hay nhiều người trao đổi với nhau các loại hàng hoá và dịch vụ và cố gắng để đạt được mức độ nào đó của tỷ lệ trao đổi. Điều này cũng có nghĩa là các nhà quản lý có thể nhận được gì sau khi đã qua quá trình đàm phán, trao đổi với nhân viên của mình và đổi cho việc áp dụng các biện pháp khuyến khích, các nhà quản lý nhận được mức độ cao hơn của hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trên thực tế, đàm phán hay mặc cả giữa các bên với nhau cũng có ý nghĩa tương tự nhau.

Có hai cách tiếp cận đàm phán. Trong trường hợp thứ nhất:

⁽¹⁾ Từ mâu thuẫn ở đây không nên hiểu theo nghĩa không tích cực. Trong không ít trường hợp, cách giải quyết khác nhau có thể đi đến kết quả khác nhau.

đàm phán với nhau thực hiện phân chia các loại lợi ích và mong muốn. Trong trường hợp này, sẽ có người được, người mất và do đó sẽ có những sự mâu thuẫn nhất định. Trong khi đó đàm phán mang ý nghĩa tích hợp, lồng ghép, không có ai bị mất, tất cả đều giành được thắng lợi. Các bên tự cảm nhận hài lòng với nhau và có thể duy trì được mối quan hệ lâu dài sau khi kết thúc. Thuật ngữ hai bên cùng có lợi có nghĩa đối với trường hợp này⁽¹⁾.

Đàm phán giúp cho các nhà quản lý thực hiện tốt hơn chức năng khuyến khích, thúc đẩy, điều khiển các thành viên tổ chức làm việc tốt hơn.

Để đàm phán có hiệu quả, phục vụ cho mục đích khuyến khích, điều khiển các thành viên thông qua đàm phán, cần quan tâm:

- Nghiên cứu kỹ lưỡng những bên tham gia quá trình đàm phán.
- Quan tâm và bắt đầu từ những đề nghị tích cực.
- Bổ sung thêm những vấn đề, nhưng không vì mục đích riêng.
- Ít chú ý đến những đề nghị ban đầu.
- Nhấn mạnh cách giải quyết các bên đều hài lòng.
- Mở rộng sự tham gia trợ giúp của bên thứ ba (Công đoàn, đoàn thanh niên, v.v...).

⁽¹⁾ Trong tiếng Anh người ta dùng từ "Win - win", có nghĩa là cả hai bên đều hài lòng.

Chương VIII

CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Kiểm soát là một trong những chức năng cơ bản của quản lý. Thực tế ở nhiều tổ chức, do thiếu quan tâm đến chức năng này nên dù tập trung để hoàn thiện công tác kế hoạch, tổ chức nhưng vẫn không làm cho hoạt động của tổ chức hoàn thiện.

1. Khái niệm kiểm soát

Một số nhà nghiên cứu thường cho rằng từ kiểm soát mang ý nghĩa tiêu cực của nó - tức răn đe, kìm chặt tổ chức hơn là động viên tổ chức và các thành viên thực hiện tốt hơn nhiệm vụ của mình. Thực tế kiểm soát được coi như là một cách thức để tổ chức có thể hoàn thiện họ tốt hơn. Một định nghĩa chung về kiểm soát chưa thống nhất. Song có thể coi kiểm soát như là một quá trình giám sát (monitoring) các hoạt động của một cá nhân, nhóm hay cả tổ chức nhằm bảo đảm cho các thành viên đó thực hiện tất cả các nhiệm vụ đã được thông qua trong kế hoạch và trong trường hợp cần thiết đưa ra các điều chỉnh cần thiết nhằm khắc phục các sai lệch.

Như vậy kiểm soát gắn liền với quá trình giám sát nhưng đồng thời cũng sẽ chỉ ra những biện pháp cần thiết để khắc phục những sai lệch của kế hoạch.

Mọi tổ chức nếu có nhiệm vụ thực hiện những kế hoạch đã

được phê duyệt thì chức năng kiểm soát không thể thiếu được. Thực hiện chức năng này cũng có nghĩa là phải đánh giá hoạt động đã làm và so sánh với kế hoạch đã đề ra và điều chỉnh để hoạt động đi vào đúng quỹ đạo.

2. Tầm quan trọng của kiểm soát

Trong hoạt động quản lý, bên cạnh các chức năng đã nêu trên, chức năng kiểm soát có ý nghĩa rất quan trọng. Nếu kế hoạch đã được xây dựng, một cơ cấu tổ chức đã được thiết kế nhằm khuyến khích nguồn lực tổ chức thực hiện các hoạt động cần để đạt được mục tiêu; người lao động trong tổ chức đã được lãnh đạo và khuyến khích bằng một số công cụ như đã nêu trong chức năng lãnh đạo thì vẫn chưa bảo đảm cho mục tiêu của tổ chức đạt hiệu quả và thực hiện như mong muốn. Kiểm soát có ý nghĩa quan trọng hơn nhằm liên kết tất cả các yếu tố trên với nhau và nhằm làm cho tổ chức thích ứng với môi trường trong đó tổ chức vận động, tồn tại và phát triển không ổn định, luôn thay đổi. Trong công tác kế hoạch và thực hiện kế hoạch, kiểm soát như là một cầu nối quan trọng.

Trong công tác kế hoạch, mục tiêu là nền tảng quan trọng và là định hướng cho các nhà quản lý tiến hành các hoạt động khác. Nhưng khi có mục tiêu, và cấp dưới đã chấp nhận mục tiêu, hiểu mục tiêu cũng không có nghĩa là cấp dưới sẽ thực hiện được mục tiêu đó. Các nhà quản lý cần phải theo dõi cấp dưới, nhân viên của tổ chức để bảo đảm rằng các hoạt động được thực hiện; mục tiêu có thể đạt được và trên thực tế đang được thực hiện theo đúng kế hoạch.

Trong quá trình quản lý, uỷ quyền của các nhà quản lý cho cấp dưới luôn làm cho các nhà quản lý lo lắng do nhiều vấn đề cấp dưới thực hiện nhưng chịu trách nhiệm lại ở cấp quản lý cao hơn. Nếu xây dựng được một hệ thống kiểm soát hiệu quả thì

việc uỷ quyền sẽ thuận lợi và hiệu quả hơn.

Một hệ thống kiểm soát có hiệu quả sẽ cung cấp thông tin và phản hồi tất cả những hoạt động của cấp dưới được uỷ quyền. Uỷ quyền và kiểm soát là hai quá trình không thể tách rời nhau và không thể thiếu một trong hai trong quá trình quản lý hiện đại.

3. Quá trình kiểm soát

Kiểm soát không phải là một hoạt động riêng lẻ mà thực chất là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động và có thể chia thành các nhóm và các hoạt động cụ thể (các bước tiến hành kiểm soát). Quá trình kiểm soát có thể bao gồm: đo lường hoạt động hiện tại của các thành viên hay nhóm và cả tổ chức; so sánh hoạt động hiện tại với những chuẩn mực đã được vạch ra; tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết để khắc phục những sai lệch.

Một trong những khó khăn của các nhà quản lý khi thực hiện chức năng kiểm soát trong tổng thể những chức năng quản lý hay chỉ thực hiện chức năng kiểm soát riêng lẻ là thiếu hệ thống tiêu chuẩn cần thiết hay hệ thống này đang trở thành chủ đề của sự tranh luận. Trong thực tiễn, người ta coi kiểm soát như là hoạt động dựa trên chuẩn mực đã có; nếu đó là hệ thống mục tiêu thì các mục tiêu đó cũng đã được xác định, hữu hình, đo được.

Mỗi một phần của quá trình kiểm soát có thể chứa đựng nhiều bước cụ thể hơn (hình 8.2).

3.1. Đo lường hoạt động

Trong bước này, một số câu hỏi phải được trả lời:

- Đo cái gì.

- Đo như thế nào.

Đo cái gì là một trong những lĩnh vực gây tranh luận trong khi thực hiện chức năng kiểm soát. Nếu lựa chọn đối tượng để đo không phù hợp, có thể dẫn đến mâu thuẫn giữa người thực thi kế hoạch và những nhà quản lý thực hiện chức năng kiểm soát và như vậy sẽ làm sai lệch chức năng này. Nếu lựa chọn không đúng cũng sẽ tạo ra sự sai lệch của thông tin.

Trong hoạt động quản lý, có thể tìm ra một số tiêu chí chung cho nhiều tổ chức và các nhà quản lý thực hiện. Ví dụ những tiêu chí như sự hài lòng của người lao động hay những người có liên quan; đo về sử dụng ngân sách hay chi phí cho hoạt động; số lượng sản phẩm được sản xuất theo quý, năm. Tuy nhiên khá nhiều thực thi hoạt động khó có thể đo lường bằng số cụ thể. Ví dụ, các đơn vị cung cấp dịch vụ. Trong trường hợp không lượng hoá được, có thể sử dụng chỉ số mục tiêu (hài lòng nhiều hay ít). Nhưng biện pháp đo theo hình thức này thường bị hạn chế bởi tính chủ quan bên trong khi đo và do đó cũng là một trong những lĩnh vực dễ gây tranh luận.

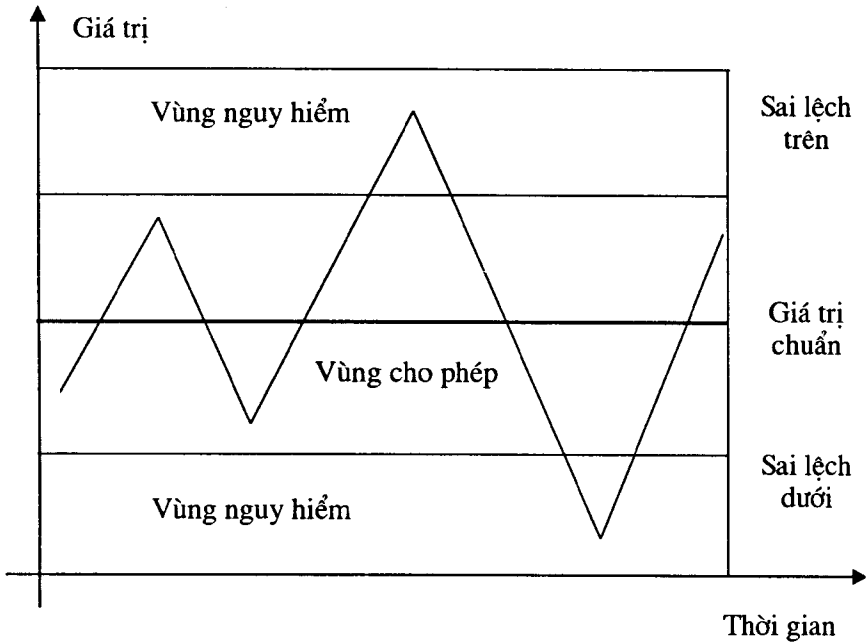
Đo như thế nào cũng là một vấn đề trong kiểm soát. Sử dụng các phương pháp khác nhau để đo cũng chính là sử dụng các biện pháp khác nhau để giám sát. Mỗi một cách thức giám sát đều có tính hai mặt của nó. Sự kết hợp các phương pháp có thể tạo cơ hội cho các nhà quản lý thực hiện giám sát tốt hơn.

Những phương pháp như quan sát, báo cáo thống kê, báo cáo miệng, báo cáo viết cũng là cách thức để tiến hành kiểm soát.

3.2. So sánh hoạt động thực tế với tiêu chuẩn đã được xác định trong kế hoạch

Đây là một bước quan trọng của kiểm soát. Kết quả của

bước này chỉ ra sự sai lệch giữa thực tế và tiêu chuẩn. Trên thực tế, mỗi một chuẩn hoạt động đều cho phép có những sai lệch nhất định và khi hoạt động với kết quả đạt được nằm trong khoảng sai lệch cho phép đó, các nhà quản lý không cần phải tiến hành các biện pháp điều chỉnh cần thiết. Các tổ chức hoạt động trên các lĩnh vực chính xác, sai số hay khoảng sai lệch cho phép càng hẹp (hình 8.1).



Hình 8.1. Sai lệch cho phép so với chuẩn và sai lệch không cho phép

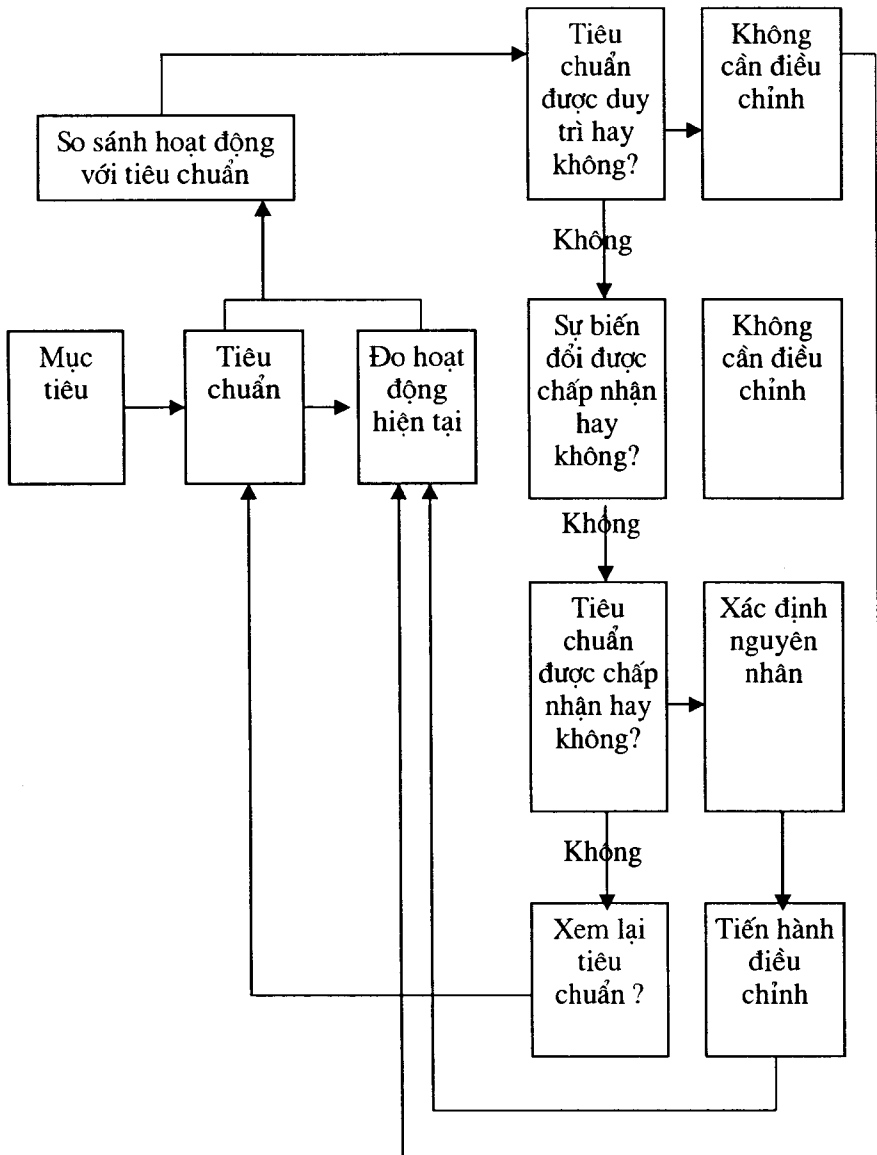
3.3. Tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết nhằm làm cho mục tiêu của tổ chức đạt được

Trong giai đoạn này, có thể cần tiến hành các hoạt động điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

Điều chỉnh những hoạt động bị sai lệch không như đã được lập kế hoạch. Có nhiều hoạt động nhà quản lý phải điều chỉnh ngay nhằm đưa hoạt động trở lại trạng thái đúng của nó; cũng có những hoạt động các nhà quản lý cần xem xét lại những nền tảng cơ bản có thể gây nên sai lệch. Sự điều chỉnh này đòi hỏi các nhà quản lý hiểu đầy đủ hoạt động của các thành viên đang tiến hành.

Loại điều chỉnh thứ hai phức tạp hơn nhưng cũng rất cần thiết khi mà chức năng kế hoạch thiếu cơ sở khoa học và kế hoạch được thông qua trong những điều kiện không đầy đủ về thông tin. Những tiêu chuẩn được vạch ra thiếu cơ sở khoa học và các nhà tác nghiệp không có cơ hội để thực hiện. Đây là một sự điều chỉnh phức tạp vì nội dung của vấn đề cũng như các mối quan hệ giữa nhiều người có liên quan đến việc thiết lập tiêu chuẩn. Ví dụ về tiêu chí sinh viên giỏi. Thế nào là một sinh viên giỏi được nhận học bổng loại A. Thường tiêu chí này do nhà trường ban hành dựa trên quy định của Bộ GD-ĐT. Tiêu chí do nhiều người thông qua. Có khi, trên thực tế không thể thực hiện được, nhưng điều chỉnh nó đòi hỏi khá nhiều thời gian. Do đó, xác định các tiêu chí cụ thể để đánh giá hoạt động cần phải tiến hành nghiêm túc, khoa học. Có như vậy mới bảo đảm đó là công cụ cho kiểm soát.

Điều chỉnh tiêu chuẩn trên thực tế áp dụng hạn chế. Trong những trường hợp môi trường bên ngoài tổ chức có những sự biến đổi lớn thì mới cần sự điều chỉnh này. Các nhà quản lý thường quan tâm nhiều hơn tới điều chỉnh mang tính tình huống, sai lệch của các hoạt động nhằm lập lại "trật tự" của quá trình. Có thể sơ đồ hoá các quá trình điều chỉnh trên hình 8.2.



Hình 8.2. Quá trình kiểm soát (những giai đoạn chính)

4. Các loại kiểm soát

Trên thực tế hoạt động quản lý, có ba loại kiểm soát chủ yếu: kiểm soát trước (kiểm soát đề phòng); kiểm soát hiện hành và kiểm soát sau (hậu kiểm soát). Cả ba loại đều có những giá trị nhất định khi tiến hành thực hiện.

4.1. Kiểm soát trước hay còn gọi là kiểm soát đề phòng

Tức là những kiểm soát nhằm ngăn ngừa những gì có thể biết trước nhằm không cho nó xảy ra (nếu như tác động xấu đến sự đạt được mục tiêu của tổ chức). Ví dụ, có thể tiến hành các hoạt động cần thiết để thuê nhân công ngay khi có được hợp đồng ký kết. Mặc dù chưa có hợp đồng nhưng sự chuẩn bị trước có thể làm cho công ty có thể tránh được nhiều điều khi thuê thêm nhân công. Điều đó bảo đảm cho công ty thực hiện được cam kết.

Kiểm soát trước giúp các nhà quản lý nhằm ngăn ngừa được các vấn đề có thể gây khó khăn trước khi nó xảy ra. Loại hình kiểm soát này đòi hỏi có khá nhiều thông tin và thời gian để xử lý. Chính vì vậy, các nhà quản lý có thể sử dụng kết hợp nó với các dạng kiểm soát khác.

4.2. Kiểm soát hiện hành, tức là kiểm soát khi các hoạt động đang xảy ra

Kiểm soát này chính là một hình thức giám sát và các nhà quản lý đưa ra các hoạt động điều chỉnh ngay khi giám sát. Những thiết bị thông tin, mạng hiện đại cho phép nhanh chóng xử lý được các vấn đề.

4.3. Kiểm soát phản hồi, nghĩa là kiểm soát những gì đã xảy ra

Tức là xử lý các loại thông tin phản hồi. Thông tin phản hồi

giúp các nhà quản lý nhìn lại cụ thể hơn các kế hoạch đã được vạch ra, tính xác thực của nó. Mặt khác, thông tin phản hồi tạo điều kiện để lôi kéo sự tham gia của người lao động trong hoạt động.

5. Những nội dung cần quan tâm để kiểm soát

Những khu vực, nội dung mà các nhà quản lý tác động vào nhằm thực hiện chức năng kiểm soát của mình có thể bao quát hết mọi lĩnh vực mà tổ chức hoạt động. Tuy nhiên, do thời gian, các yếu tố khác, hoạt động kiểm soát tập trung vào 5 lĩnh vực: con người; tài chính; hoạt động (tác nghiệp); thông tin và các hoạt động trong tổ chức.

Kiểm soát con người là nội dung được quan tâm nhất vì con người trong tổ chức là cái mà nhà quản lý hoàn thành được mục tiêu thông qua họ và cùng với họ. Các nhà quản lý trên nguyên tắc cần và phụ thuộc vào cấp dưới. Cần làm thế nào để biết được người lao động đang làm những gì mà các nhà quản lý mong muốn. Việc đánh giá, giám sát hoạt động của người lao động trong tổ chức có thể bằng nhiều cách khác nhau nhằm bảo đảm người lao động thực hiện được những gì mà các nhà quản lý mong muốn và tất cả đều hướng đến mục tiêu tổ chức.

Kiểm soát tài chính có thể thông qua, hoặc các nhà quản lý, hoặc những nhà quản lý chuyên ngành riêng, song kiểm soát tài chính cũng là một hoạt động rất cần thiết. Kiểm soát tài chính nhằm mục tiêu là giảm chi phí hoạt động và do đó nâng cao hiệu quả của tổ chức (giảm giá thành; tăng chất lượng; tăng cạnh tranh).

Kiểm soát các tác nghiệp cụ thể tức cũng là giám sát các hoạt động sản xuất nhằm bảo đảm các hoạt động đó theo đúng lịch trình; năng lực cung cấp nhằm tạo ra được hàng hoá đúng số lượng và chất lượng.

Kiểm soát thông tin vì các nhà quản lý cần thông tin để điều hành công việc. Thiếu hay thông tin sai lệch, không kịp thời cũng sẽ gây tổn thất cho hoạt động.

Kiểm soát hoạt động chung của tổ chức thông qua kiểm soát các giá trị mang tính bản chất của tổ chức. Thông thường có thể tiến hành kiểm soát tổ chức thông qua:

- Tiếp cận theo mục tiêu của tổ chức để kiểm soát.
- Xem tổ chức như là một hệ thống để kiểm soát.
- Kiểm soát theo từng khu vực mang tính chiến lược.

6. Thế nào là một hệ thống kiểm soát có chất lượng

Về nguyên tắc, các nhà quản lý cần thiết kế một hệ thống kiểm soát bảo đảm chất lượng, thực hiện được mục tiêu kiểm soát của mình. Một hệ thống kiểm soát có chất lượng khi nó phục vụ cho các mục tiêu điều chỉnh hoạt động một cách tốt nhất khi môi trường thay đổi, hay tạo ra một hệ thống kiểm soát sao cho phục vụ việc điều chỉnh các chức năng kế hoạch, tổ chức và khuyến khích, động viên thúc đẩy thành viên tổ chức.

Một hệ thống kiểm soát có chất lượng đòi hỏi những đặc trưng chung của một hệ thống kiểm soát nhưng cũng có những nét riêng của từng hệ thống cho từng tổ chức cụ thể và giá trị chất lượng phụ thuộc vào môi trường trong đó tổ chức vận động. Một hệ thống kiểm soát có chất lượng thường được xem xét trên một số dấu hiệu sau⁽¹⁾:

1) Hệ thống cung cấp các loại thông tin tin cậy, và có giá trị.

⁽¹⁾ Về các tiêu chí của hệ thống kiểm soát có hiệu quả có thể tham khảo "Management" của S.P. Robbins, và các tài liệu về quản lý dự án.

2) Hệ thống cung cấp thông tin đúng lúc cần cung cấp. Những thông tin quý cũng sẽ không có giá trị nếu như đã lạc hậu.

3) Hiệu quả của việc cung cấp thông tin. Nếu hệ thống cung cấp những thông tin nhưng lại quá tốn kém thì sẽ không bảo đảm tính hiệu quả.

4) Linh hoạt trong hoạt động cũng như cách thức sử dụng chúng.

5) Dễ hiểu. Một hệ thống kiểm soát khó hiểu cũng tức là hệ thống có giá trị thấp.

6) Các tiêu chí hoạt động hợp lý.

7) Phải đặt đúng vào vị trí mang tính chiến lược.

8) Nhấn mạnh vào hy vọng, vào tương lai thay cho sự bi quan.

9) Các tiêu chí cần đa dạng, bao quát cả nhà quản lý lẫn người lao động.

10) Phải tạo ra được những gì để sửa đổi. Hệ thống kiểm soát không phải chỉ để phát hiện khuyết tật mà cao hơn là để tìm cách khắc phục chúng.

Kiểm tra, kiểm soát nhằm đến sự hoàn thiện tổ chức thông qua việc tìm ra những khuyết tật, ách tắc của quá trình hoạt động tổ chức. Kiểm tra, kiểm soát là nhu cầu của quản lý và đồng thời cũng là đòi hỏi của chính các thành viên tổ chức khi sự nỗ lực của từng cá nhân không đồng đều; khi môi trường mà các nhà quản lý chỉ ra mang tính chủ quan và không thấy hết sự thay đổi, kiểm tra, kiểm soát cũng là cách thức để chính các nhà quản lý nhìn lại mình một cách đầu đủ hơn.

Kiểm tra, kiểm soát đạt được mục tiêu mong muốn khi chỉ ra một cách cụ thể các thông tin:

- Kiểm tra, kiểm soát cái gì? (con người, tài chính hay hoạt động tác nghiệp cụ thể).

- Kiểm tra, kiểm soát để làm gì.

- Các tiêu chí sử dụng để kiểm tra (chất lượng, số lượng, đo lường được hay định tính).

- Nguyên tắc kiểm tra: chính xác, khách quan, khoa học chuẩn tắc, công khai, dân chủ.

- Hình thức kiểm tra (tình huống, thí điểm, thường xuyên, tự kiểm tra, kiểm soát).

- Các loại phương tiện sử dụng để kiểm tra.

- Chi phí của các hoạt động kiểm tra, kiểm soát ai chịu.

7. Kiểm soát nhân sự trong tổ chức

Kiểm soát nhân sự trong tổ chức nhằm bảo đảm để tác động đúng đến nhân viên tổ chức trong mối quan hệ với các yếu tố của tổ chức.

Kiểm soát, kiểm tra nhân sự của tổ chức nhằm đưa ra các hình thức kỷ luật, khen thưởng hợp lý. Đồng thời cũng chính là những thông tin cần thiết để xây dựng các kế hoạch phát triển chức nghiệp cho nhân viên.

Kiểm soát, kiểm tra nhân sự gắn liền với nhiều nội dung của quản lý nguồn nhân lực và sẽ được nghiên cứu trong các chuyên đề sau.

8. Kiểm soát, kiểm tra tài chính là một trong những hoạt động thuộc chức năng kiểm soát

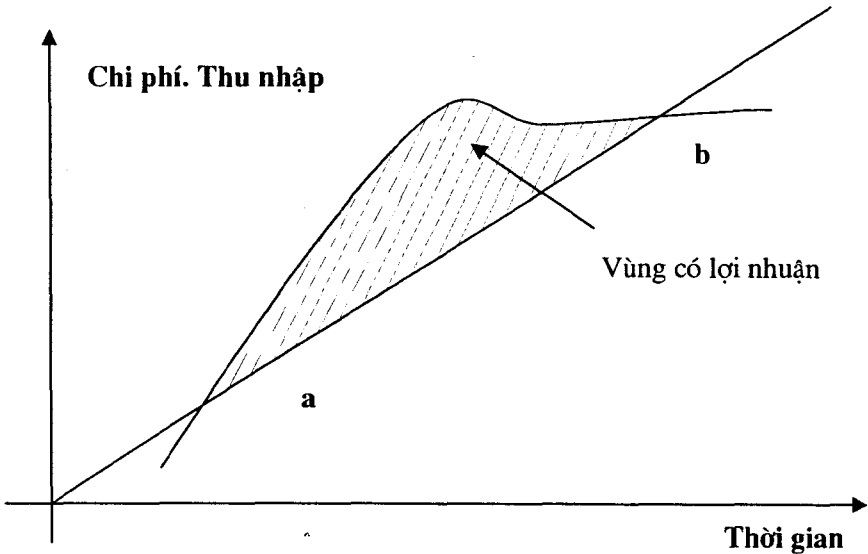
Hiệu quả hoạt động của một tổ chức nói chung và của các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh nói riêng phụ thuộc vào việc

sử dụng vốn, ngân sách của tổ chức. Tuy nhiên, các cấp tác nghiệp luôn gặp khó khăn để giải quyết mối quan hệ giữa sản xuất và chi phí. Kiểm soát tài chính nhằm giúp cho các nhà quản lý tác nghiệp cũng như tổ chức điều hành chi tiêu cho tổ chức, cho sản xuất tốt hơn.

Không đi sâu vào nghiệp vụ tài chính, kế toán, nhưng các nhà quản lý cần sử dụng nhiều công cụ khác nhau để kiểm soát tài chính của tổ chức.

8.1. Các công cụ sử dụng để kiểm soát tài chính

Hiện nay có nhiều phương pháp khác nhau. Mỗi một phương pháp có thể áp dụng cho từng tổ chức và có thể có những ưu, hạn chế nhất định. Sự kết hợp các công cụ có thể giúp hoạt động kiểm soát tài chính tốt hơn.



Hình 8.3. Chi phí, thu nhập và điểm hoà vốn (a, b)

Báo cáo tài chính là một trong công cụ được tất cả các nhà quản lý sử dụng như là một công cụ để kiểm soát tài chính. Có thể báo cáo tài chính được thể hiện dưới nhiều dạng khác nhau (bảng cân đối tài chính) nhưng qua nó cho ta bức tranh cụ thể sự cân bằng thu chi của doanh nghiệp (phần này sẽ được nghiên cứu sâu hơn trong các môn học về quản lý tài chính).

Bảng phân tích lợi tức - tức là phân tích tỷ suất giữa nhiều yếu tố với nhau.

Phân tích điểm hoà vốn - một công cụ được áp dụng cho nhiều doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh. Thông qua điểm hoà vốn có thể chỉ ra được khu vực mà các nhà quản lý cần tập trung sự chú ý để quản lý (hình 8.3), vùng bồi đắp là khu vực có lợi cho sản xuất, ngoài khu vực đó, các nhà quản lý cần quan tâm để hạn chế sự tác động xấu.

8.2. Lập ngân sách của tổ chức

Đây là một quá trình cần thiết để xác định nguồn lực cũng như hiệu quả hoạt động của tổ chức. Lập ngân sách cho một tổ chức có thể thực hiện theo nhiều cách khác nhau, trong đó có các cách đáng chú ý:

- Ngân sách biến đổi - trong đó chia ra phần ngân sách cố định (chi phí cố định) và chi phí biến đổi.

- Ngân sách gia tăng - nghĩa là dự toán ngân sách theo quan điểm hoạt động sản xuất phải gia tăng và do đó ngân sách gia tăng (năm sau cao hơn năm trước a %).

- Ngân sách dựa trên cơ sở số không - nghĩa là ngân sách không gia tăng trong mối quan hệ đến sản xuất. Và trên cơ sở số không gia tăng, lập kế hoạch sản xuất cụ thể hơn và từ đó mới xác định bổ sung.

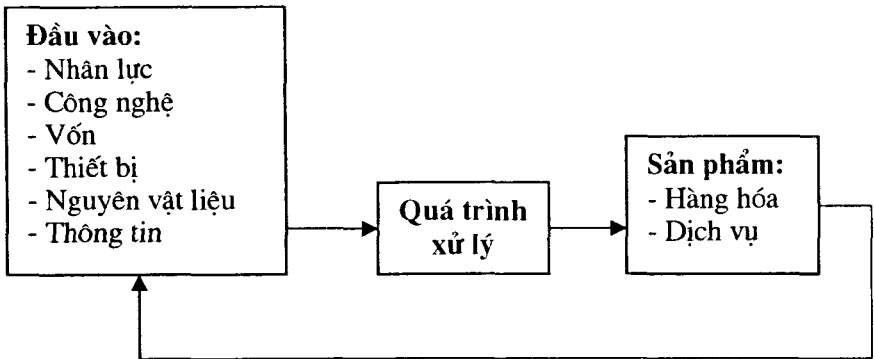
Ngân sách theo chương trình, dự án khi có chương trình, dự

án cần bố trí ngân sách tương ứng và hoạt động chi tiêu theo chương trình và dự án.

9. Kiểm soát các tác nghiệp cụ thể

Hoạt động kiểm soát này nhằm bảo đảm cho mọi hoạt động của tổ chức đạt được mục tiêu đã vạch ra. Kiểm soát hoạt động này là sự kết hợp của các nhà quản lý cấp trên với các nhà quản lý trực tiếp (cấp điều hành hay như thường được gọi là cấp thứ nhất).

Kiểm soát tác nghiệp gắn liền với quá trình xử lý cụ thể nhằm biến những thông số đầu vào thành các sản phẩm đầu ra sau khi đã qua quá trình tác nghiệp cụ thể (hình 8.4).



Hình 8.4. Quá trình tác nghiệp cụ thể và sự kiểm soát

Để kiểm soát tác nghiệp, có thể coi mỗi một tác nghiệp là một quá trình hoạt động sản xuất hoàn chỉnh nhằm tạo ra một loại hàng hoá và dịch vụ cụ thể. Kiểm soát tác nghiệp cũng có nghĩa là kiểm soát quá trình sản xuất. Hiện nay có thể áp dụng nhiều loại công cụ kỹ thuật khác nhau để kiểm soát.

- Kế hoạch hoá tác nghiệp bao gồm nhiều hoạt động liên

quan đến việc xác định nguồn lực cần cho sản xuất; phân bố nó như thế nào; sử dụng nó ra sao và bố trí; kế hoạch hoá tổng thể; tiến trình chung; kế hoạch kiểm soát chi phí; việc mua bán các sản phẩm; mối quan hệ với khách hàng.

- Kỹ thuật xem xét và đánh giá chương trình (PERT) nghĩa là đặt toàn bộ quá trình trên một tổng thể chung và thiết lập mối quan hệ giữa các tác nghiệp với nhau theo một trình tự lôgic, hợp lý.

10. Hệ thống kiểm soát toàn bộ

Hệ thống kiểm soát này được sử dụng để kiểm soát toàn bộ hoạt động của tổ chức một cách tổng thể. Có một số cách tiếp cận kiểm soát theo hình thức tổng thể này cần chú ý:

- Cách tiếp cận theo mục tiêu của tổ chức. Tức là căn cứ vào mục tiêu (hệ thống các mục tiêu) để tiến hành các biện pháp kiểm soát, kiểm tra cần thiết. Kiểm soát, kiểm tra theo mục tiêu nhằm giúp các nhà quản lý điều chỉnh hoạt động của tổ chức theo hệ thống mục tiêu. Nó bảo đảm sự thống nhất của nhiều nhà quản lý.

- Kiểm soát, kiểm tra theo hệ thống. Tức là đặt tổng thể các yếu tố thành phần của tổ chức trong mối quan hệ với nhau mang tính hệ thống và chịu sự tác động của các yếu tố môi trường bên trong, bên ngoài hệ thống. Kiểm soát, kiểm tra, đánh giá hoạt động của tổ chức không chỉ dựa vào mục tiêu mà còn dựa vào mối quan hệ giữa các yếu tố hệ thống với nhau.

- Cách tiếp cận kiểm soát lấy khách hàng làm trung tâm của sự đánh giá và kiểm soát. Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng chính là năng lực thực sự cả về chất lượng và số lượng của tổ chức.

Chương IX

NHÀ QUẢN LÝ TRONG TỔ CHỨC

I. NHÀ QUẢN LÝ

Nhà quản lý thường gắn liền trực tiếp với một tổ chức. Nghiên cứu và hiểu bản chất của quản lý và nhà quản lý đòi hỏi cũng cần hiểu những vấn đề chung về tổ chức và đặt các nhà quản lý vào trong tổ chức với những nhiệm vụ, chức năng cụ thể.

Khi nghiên cứu quản lý trong tổ chức, như đã nêu trên về khái niệm quản lý, có thể hiểu đơn giản: quản lý là một quá trình các hoạt động được thực hiện một cách hiệu quả bằng những con người và cùng với người khác. Hoạt động quản lý đó đòi hỏi có sự lãnh đạo và quản lý.

Đã có khá nhiều tài liệu đưa ra các cách hiểu về nhà quản lý mặc dù nhiều người khi nói đến từ này cũng có thể hiểu đó là nhà quản trị (Manager).

Một số cách hiểu từ "nhà quản lý - Manager" như sau:

- Là một cá nhân trong tổ chức chỉ huy người khác hoạt động và thông qua những người khác để đạt được mục tiêu (từ chỉ huy được hiểu theo nhiều khía cạnh khác nhau, và sẽ trình bày trong chức năng của nhà quản lý).

- Nhà quản lý là bất cứ một ai phải chịu trách nhiệm

(responsible) đối với cấp dưới và đối với các nguồn lực của tổ chức (tiền, tài sản, nguyên, nhiên, vật liệu).

- Trong một khái niệm hẹp hơn, nhà quản lý (quản trị) là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một bộ phận hay toàn bộ tổ chức. Điều này cũng có nghĩa là có thể có nhiều loại nhà quản lý (quản trị).

- Trong từ điển Oxford, nhà quản lý được hiểu là người kiểm soát doanh nghiệp hoặc một tổ chức tương tự; người huấn luyện và tổ chức một đội thể thao; người có liên quan đến các hoạt động kinh doanh hay thể thao; một người kiểm soát người, nhà hay tiền bạc theo một cách riêng.

- Thông thường có nhiều người cho rằng nhà quản lý và nhà lãnh đạo có thể sử dụng chung, thay thế cho nhau trong một tổ chức (manager và leader), tuy nhiên có một sự phân biệt:

+ Nhà quản lý là người được bổ nhiệm. Quyền lực của họ mang tính pháp lý để xử lý các vấn đề trong tổ chức theo quy tắc, quy chế của tổ chức như thưởng, phạt, đuổi việc, v.v... Năng lực của họ ảnh hưởng đến người khác dựa trên cơ sở quyền được trao cho vị trí mà họ nắm giữ.

+ Nhà lãnh đạo có thể được bổ nhiệm, cũng có thể là người xuất hiện trong tập hợp các cá nhân của một tổ chức. Họ có thể ảnh hưởng đến hoạt động của người khác không chỉ dừng lại ở quyền được trao.

+ Nhà quản lý phải vừa có năng lực lãnh đạo vừa có năng lực quản lý. Trong khi đó nhiều người cho rằng các nhà lãnh đạo, đặc biệt các nhà lãnh đạo cao cấp, không cần có năng lực quản lý.

+ Các nhà quản lý thường phải gắn liền với hoạt động quản lý (management).

Quản lý là một quá trình làm thế nào để cho các hoạt động được thực hiện hoàn thành một cách hiệu quả nhất thông qua và trong sự phối hợp với những người khác. Quá trình quản lý này do đó gắn liền với nhiều hoạt động mà các nhà nghiên cứu gọi là các chức năng của quá trình quản lý hay của các nhà quản lý. Những chức năng hay tập hợp các hoạt động để trở thành một chức năng thường được phân chia theo nhiều cách khác nhau.

- Khi nghiên cứu về nhà quản lý cần phân biệt lãnh đạo với quản lý bằng việc hiểu bản chất của sự lãnh đạo.

- Lãnh đạo là một từ ngữ mang tính chính trị hơn là quản lý.

- Lãnh đạo là chỉ những ai có khả năng ảnh hưởng đến người khác.

- Lãnh đạo là những người có quyền lực mang tính định lượng.

II. PHÂN LOẠI QUẢN LÝ VÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ

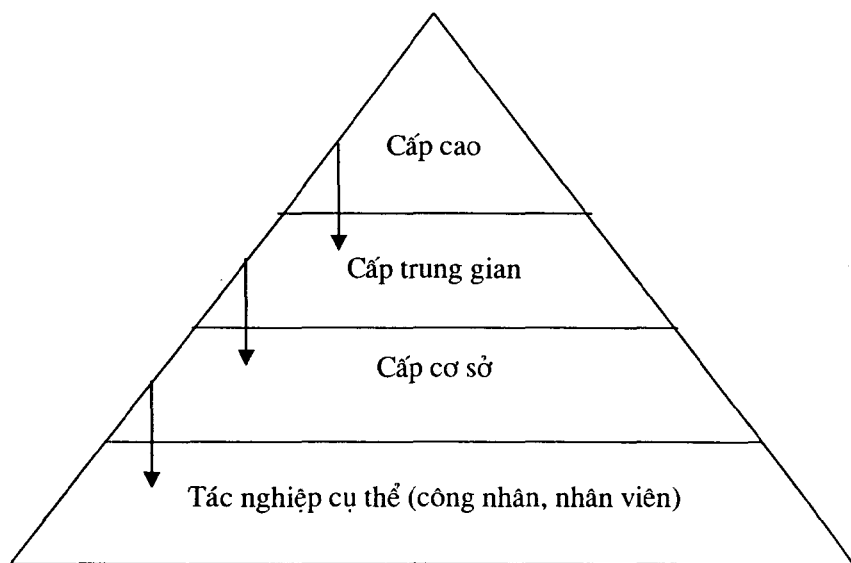
1. Phân loại quản lý trong tổ chức

Tổ chức thường được thiết kế theo nhiều cách thức khác nhau. Tùy thuộc vào các thiết kế tổ chức mà có thể phân loại hoạt động.

1.1. Phân loại theo thứ bậc

Tổ chức thường được thiết kế theo hệ thống thứ bậc (kể cả tổ chức nhà nước sẽ được nghiên cứu kỹ ở chuyên đề sau). Khái niệm thứ bậc cũng đồng nghĩa với quyền hạn trao cho các nhà quản lý ở các cấp khác nhau là khác nhau. Sự phân chia quyền hạn tạo ra hình ảnh cấp trên và cấp dưới. Cấp trên có nhiều quyền hạn hơn so với cấp dưới và có quyền hạn rộng hơn. Cấp

có thể là: các công ty con, cục, vụ, ban, ngành, khoa. Trong cái cách tổ chức quản lý hiện nay của các doanh nghiệp, người ta đang tìm cách để loại bỏ cấp quản lý trung gian này.



Hình 9.1. Các cấp quản lý trong tổ chức

- Các nhà quản lý cấp cơ sở là những người chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh, cung cấp dịch vụ. Những người này bao gồm các đốc công, quản đốc, trưởng các bộ phận. Đặc điểm cơ bản là họ không chịu trách nhiệm quản lý bất cứ một nhà quản lý nào khác. Người thừa hành, công nhân, nhân viên báo cáo trực tiếp đến họ. Một vài tài liệu gọi họ là các nhà giám sát (supervisor), là các huấn luyện viên, đốc công.

- Các nhà quản lý cấp cơ sở là nơi trực tiếp tổ chức triển khai cụ thể các hoạt động của tổ chức nhằm đạt đến mục tiêu đã vạch ra. Họ phải là người am hiểu nhất các hoạt động. Họ

không chỉ biết các chức năng quản lý tổng hợp mà còn phải biết nhiều nội dung quản lý cụ thể khác, đặc biệt là quản lý tác nghiệp. Các nhà quản lý trực tiếp, cơ sở quản lý, chỉ đạo, chỉ huy người lao động và về nguyên tắc họ không phải giám sát bất cứ một nhà quản lý nào khác. Trong khi đó, cấp trung gian phải có trách nhiệm giám sát các nhà quản lý cấp cơ sở. Đó cũng là một công việc gắn liền với chức năng lãnh đạo của các nhà quản lý cấp trung gian và cấp cao.

1.2. Phân loại theo chức năng và tổng hợp

Trong tổ chức, các hoạt động của nó có thể được phân loại thành nhiều nhóm khác nhau hình thành các hoạt động mang tính chức năng. Chức năng kế hoạch, tổ chức, điều khiển, kiểm soát hay chức năng phát triển nguồn nhân lực; chức năng kiểm soát tài chính; chức năng tiếp thị, giao tiếp. Mỗi một loại chức năng cần có quản lý và hình thành khái niệm quản lý theo chức năng. Mỗi một nhà quản lý chịu trách nhiệm với một mảng hoạt động trong tổ chức (sản xuất, tiếp thị, bán hàng hay tài chính). Những người và các hoạt động có liên quan đến lĩnh vực cụ thể trên sẽ chịu sự quản lý của một nhà quản lý chức năng.

Trong khi đó, khái niệm quản lý tổng hợp cũng được xem như những hình thức tổ chức. Nhiều bộ phận trong tổ chức có thể được giao nhiều hoạt động kết hợp với nhau và có thể nằm ở nhiều bộ phận chức năng khác nhau. Nhiều đơn vị độc lập vừa sản xuất, bán hàng, tiếp thị quảng cáo và do một nhà quản lý (cấp thấp) chịu trách nhiệm chung. Đó là những nhà quản lý tổng hợp.

Mức độ tổng hợp cũng không hoàn toàn giống nhau giữa các đơn vị tổng hợp (làm nhiều chức năng) được thành lập. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào mục đích thành lập đơn vị độc lập đó.

Phân loại các nhà quản lý theo chức năng và tổng hợp tùy thuộc vào quy mô hoạt động quản lý mà các nhà quản lý cần tiến hành và theo James A.F. Stoner⁽¹⁾ sự khác nhau giữa hai nhóm này gồm:

Các nhà quản lý theo chức năng được hiểu như là những nhà quản lý chỉ thực hiện quản lý trên một hoạt động cụ thể nào đó của tổ chức (sản xuất, tiếp thị hay bán hàng, tài chính). Nhân viên của những nhà quản lý này cùng hoạt động trên một lĩnh vực chung.

Các nhà quản lý tổng hợp là những nhà quản lý có trách nhiệm quản lý một đơn vị phức tạp (công ty, một đơn vị hoạt động độc lập), họ có trách nhiệm đối với tất cả các hoạt động của tổ chức được phân công quản lý như sản xuất, tài chính, nhân sự, kinh doanh. Các tổ chức, công ty nhỏ chỉ có các nhà quản lý tổng hợp. Nhưng các tổ chức lớn hay các tập đoàn, có nhiều đơn vị độc lập, họ có nhiều nhà quản lý tổng hợp, chịu trách nhiệm toàn bộ các hoạt động của từng đơn vị. Cùng với sự hỗ trợ của các nhà quản lý chức năng để điều hành công việc.

2. Những yêu cầu đối với một nhà quản lý

2.1. Công việc quản lý là một công việc đặc biệt. Đó không chỉ là sử dụng năng lực của cá nhân nhà quản lý, điều quan trọng hơn đòi hỏi ở các nhà quản lý là khả năng, năng lực phối hợp hoạt động của nhiều người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Nếu năng lực của các nhà quản lý giúp cho họ nhìn nhận vấn đề tốt hơn, thì năng lực quản lý có ý nghĩa quan trọng hơn cho việc hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

⁽¹⁾ Xem: Management của James A.F. Stoner. NXB Prentice Hall Australia, tr.11.

Xem xét yêu cầu, đòi hỏi đối với nhà quản lý cũng có thể tiến hành trên hai khía cạnh:

- Đối với hoạt động quản lý tức là để thực hiện vai trò quản lý.

- Trên khía cạnh năng lực riêng cần có.

Sự phân biệt này cũng mang tính tương đối vì mỗi một kỹ năng của khía cạnh này có thể do kỹ năng khía cạnh khác quyết định.

2.2. Những kỹ năng cần có của các nhà quản lý

Có thể phân loại kỹ năng thành các nhóm khác nhau⁽¹⁾:

- Kỹ năng kỹ thuật là những kiến thức và tài năng trong các lĩnh vực hoạt động bao gồm phương pháp quy trình, quá trình giải quyết các công việc.

- Kỹ năng trong quan hệ. Đó là những kỹ năng cần thiết để làm việc với cấp dưới, với các nhà quản lý khác và với khách hàng.

- Kỹ năng về mặt nhận thức tức là khả năng tiên đoán, đoán trước các xu thế vận động và phát triển có thể. Đó là những tư duy mang tính vượt trước.

- Kỹ năng thiết kế tức là biết xây dựng các phương pháp, phương án có thể để giải quyết vấn đề (năng lực giải quyết các loại vấn đề).

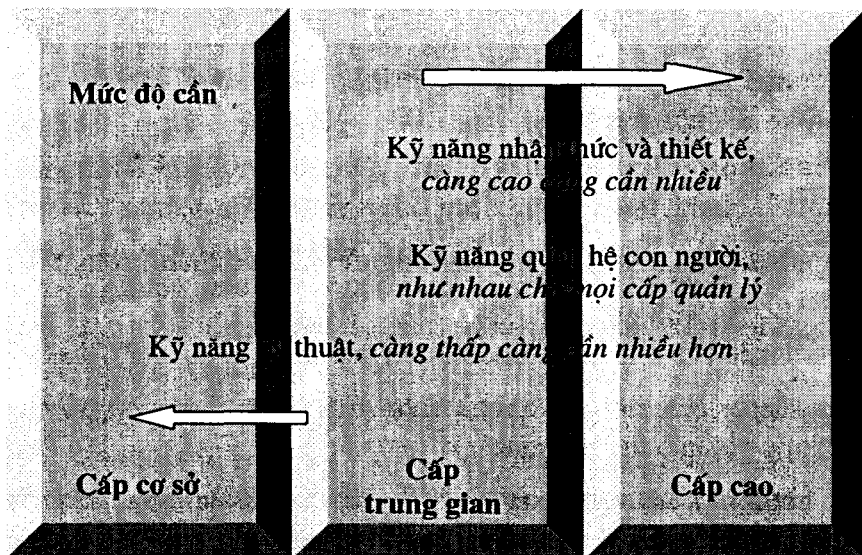
Tất cả các kỹ năng cần có của nhà quản lý các cấp không phải là yếu tố cố định mà luôn vận động và phát triển nhằm để

⁽¹⁾ Xem tài liệu tham khảo: Những vấn đề cốt yếu của quản lý, tr.392; R. L.Katli - Skill of an Effective Administrator của Trường Đại học Havard; Quản trị học của Nguyễn Hải San, tr.26; Quản lý dự án của AAM.

đáp ứng đòi hỏi cao hơn của tổ chức. Tùy thuộc vào cấp độ các nhà quản lý mà đòi hỏi hay sử dụng các loại kỹ năng trên sẽ khác nhau. Điều này có thể mô tả bằng hình 9.2.

Bảng 9.1. Nhóm kỹ năng của các ngành quản lý (nói chung)

Nhóm kỹ năng	Chi tiết hoá (phần này học viên có thể bổ sung)
Kỹ năng kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng thành thạo các chương trình quản lý trên mạng LAN, máy tính - Kỹ năng về marketing - Kỹ năng về kinh doanh - Kỹ năng về sản xuất cụ thể những sản phẩm cốt lõi của tổ chức
Kỹ năng giao tiếp, quan hệ nhân văn	<ul style="list-style-type: none"> - Đạo đức của nhà quản lý - Khả năng quản lý nhân lực tổ chức - Giải quyết xung đột cá nhân trong tổ chức.
Kỹ năng nhận thức	<ul style="list-style-type: none"> - Áp dụng kiến thức dự báo, dự đoán - Khả năng phán xét - Khả năng hoạch định chiến lược - Nhận thức chung về xã hội.
Kỹ năng về thông tin	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ với bạn hàng - Thu thập, xử lý thông tin - Cung cấp, báo cáo thông tin - Sự nhạy cảm với thông tin thứ thiệt.



Hình 9.2. Đòi hỏi kỹ năng khác nhau với các nhà quản lý

a) Những đặc trưng cần có của nhà quản lý

Một vài đặc trưng chung:

- Ước muốn làm nhà quản lý.
- Quan hệ với những người có liên quan với sự đồng cảm.
- Chính trực và trung thực.
- Có quá trình công tác tốt (với tư cách quản lý).
- Có các loại năng lực cần thiết để hoạt động.

Một số tài liệu cho rằng các nhà quản lý (đặc biệt quản lý các dự án) cần có một số đặc trưng cụ thể sau:

- Có bản lĩnh lãnh đạo và biết lãnh đạo.
- Có năng lực lập kế hoạch và tổ chức các hoạt động.
- Biết phối hợp các hoạt động.
- Có năng lực phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề, đặc biệt

là mâu thuẫn.

- Có năng lực để đàm phán, giao tiếp, thiết lập các mối quan hệ với bên ngoài.

- Có năng lực để huấn luyện thành viên đội dự án đạt đến mục tiêu của dự án.

- Nhận thức và phát hiện những điểm khác nhau trong từng thành viên.

- Giúp cấp dưới nhận thức được vấn đề.

- Biết cách làm cho thành viên nhận thức được vai trò của họ trong dự án, chương trình.

Trong xu thế vận động và phát triển rất nhanh nhạy của thế giới, các nhà quản lý cần có 10 bản lĩnh sau:

1) Có tầm nhìn và khả năng giao dịch tầm quốc tế.

2) Biết thành thạo tiếng Anh và tin học.

3) Có trách nhiệm cao với xã hội, có tài giao dịch với các cơ quan quản lý nhà nước.

4) Có tầm nhìn chiến lược.

5) Có khả năng sáng tạo quản lý.

6) coi trọng con người và theo đuổi để phát triển họ.

7) Nhạy cảm với khía cạnh văn hoá.

8) Có đầu óc đổi mới.

9) Không ngừng học tập để vươn lên.

10) Liên kết với mạng lưới kinh doanh.

b) Một số đặc điểm liên quan đến khía cạnh đạo đức các nhà quản lý và coi đó như là một nét đặc trưng cần có của các nhà quản lý các cấp. Xu hướng này tập trung vào:

Trách nhiệm xã hội của các tổ chức và các nhà quản lý.

Đạo đức hay các hành vi ứng xử của các nhà quản lý.

3. Vai trò của các nhà quản lý trong tổ chức⁽¹⁾

Nghiên cứu vai trò của các nhà quản lý được chú ý từ lâu trong khoa học quản lý. Tuy nhiên, đi đến một sự thống nhất về vai trò của các nhà quản lý có thể không giống nhau. Trong tổ chức, các nhà quản lý thường được coi ở các mức độ khác nhau như là những nhà kế hoạch: nhà tổ chức, điều khiển, chỉ huy, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động để điều chỉnh. Đó cũng chính là vai trò của họ.

Cũng có thể tiếp cận vai trò mang ý nghĩa rộng hơn, không cần phân biệt vị trí, quy mô tổ chức là làm thế nào để hướng tổ chức đến mục tiêu của nó. Phối hợp, tích hợp, lồng ghép hay những hoạt động tương tự đều xác định vai trò của các nhà quản lý trong tổ chức.

Vai trò của các nhà quản lý trên nghĩa rộng gắn liền với việc tạo cho họ các chức năng. Tùy thuộc phân loại chức năng mà có thể nêu chi tiết cách phân biệt các vai trò. Ví dụ, có thể xác định vai trò của các nhà quản lý theo bốn nhóm chức năng: kế hoạch, tổ chức, điều khiển, chỉ huy và đánh giá; cũng có thể dựa vào 14 nguyên tắc hoạt động của quản lý trong tổ chức của Henry Fayol để xác định vai trò; cũng có thể dựa vào mô hình POĐSCoB để nghiên cứu vai trò.

Trong nhiều tài liệu, xác định vai trò của các nhà quản lý thường tập trung vào nghiên cứu các hoạt động chung nhất mà các nhà quản lý cần phải tiến hành. Ví dụ, có thể phân chia thành các nhóm vai trò:

⁽¹⁾ Xem: The Nature of Managerial Work Henry Mintzberg, New York Harper and Row, 1973; Management. James A.F. Stoner and others. Printice Hall Australia, 1994.

- Vai trò truyền thông.

- Vai trò quản lý truyền thông theo cách tư duy về các chức năng mang tính truyền thống (như đã nêu ở phần chức năng quản lý).

- Vai trò quản lý và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

- Vai trò kết nối các yếu tố có liên quan đến tổ chức (xã hội, thành viên).

- Vai trò ra quyết định. Có người cho rằng, vai trò ra quyết định là quan trọng nhất, song trên thực tế cần quan tâm đến tất cả các vai trò.

Theo Henry Mintzberg, vai trò của nhà quản lý có thể chia ra ba nhóm lớn và 10 loại khác nhau⁽¹⁾.

1) Vai trò tượng trưng hay người đứng đầu (Figurehead). Đó là người đứng đầu tổ chức; chịu trách nhiệm thực hiện một số nhiệm vụ mang tính thường xuyên có tính xã hội hay pháp lý; tiếp khách và ký các văn bản mang tính pháp lý của tổ chức.

2) Vai trò người lãnh đạo (Leader). Chịu trách nhiệm thúc đẩy, động viên nhân viên. Chịu trách nhiệm với công tác nhân sự, đào tạo. Thực hiện các hoạt động liên quan đến việc chỉ đạo cấp dưới.

3) Vai trò liên kết (Liaison). Duy trì một mạng lưới giao tiếp với bên ngoài; thực hiện nhiều hoạt động có tính liên kết với bên ngoài.

4) Vai trò giám sát, theo dõi, thu thập, xử lý thông tin (Monitor). Tìm kiếm và tiếp nhận nhiều loại thông tin nhằm phát triển tổ chức; thường xuyên chú ý đến các loại thông tin từ

⁽¹⁾ Sách đã dẫn.

bên trong, bên ngoài về tổ chức. Đọc và phân tích các báo cáo và duy trì quan hệ với bên ngoài.

5) Vai trò truyền thông, phổ biến thông tin (Disseminator). Truyền tải thông tin nhận được cho những ai có liên quan; tổ chức các cuộc họp chính thức hoặc thông qua hệ thống thông tin để nhận và cấp thông tin.

6) Người phát ngôn của tổ chức (Spokesperson). Truyền thông tin ra bên ngoài và tổ chức các cuộc họp rộng với công chúng.

7) Một doanh nhân, nghiên cứu các cơ hội để đem lại lợi ích (Entrepreneur). Tiến hành nghiên cứu tổ chức và môi trường để tìm các cơ hội sản xuất, kinh doanh, hoàn thiện các dự án nhằm làm thay đổi hoạt động tổ chức hiệu quả. Tổ chức nghiên cứu chiến lược phát triển tổ chức và xây dựng các chương trình hành động cụ thể.

8) Điều chỉnh các hoạt động (Disturbance handler). Khi tổ chức gặp phải những thách thức, những khó khăn khi triển khai thực hiện các hoạt động.

9) Phân bổ nguồn lực (Distribution resources). Chịu trách nhiệm phân bổ nguồn lực và đưa ra các quyết định phân bổ; lập kế hoạch, thủ tục, thời gian phân bổ cụ thể.

10) Nhà thương lượng, đàm phán (Negotiator). Đại diện tổ chức để tiến hành đàm phán, thương thảo; chuẩn bị ký kết các văn bản cần thiết.

Theo James A.F. Stoner, vai trò của các nhà quản lý có thể chia thành 8 nhóm sau⁽¹⁾:

1) Làm việc cùng với người khác và thông qua người khác

⁽¹⁾ Sách đã dẫn.

để làm được việc. Những người khác ở đây không chỉ là người bên trong tổ chức mà cả bên ngoài tổ chức; không chỉ là các nhân viên mà còn là các nhà quản lý ở các bộ phận khác và bên trên.

2) Là người chịu trách nhiệm và phải báo cáo công việc của mình. Họ không chỉ chịu trách nhiệm với chính mình mà phải chịu trách nhiệm với cả hoạt động của cấp dưới. Họ là người luôn hy vọng mọi công việc được hoàn thành.

3) Vai trò cân bằng những mục tiêu có tính đụng độ, mâu thuẫn và các mục tiêu ưu tiên. Các nhà quản lý luôn phải đối mặt với nhiều nhiệm vụ, nhiều mục tiêu, nhu cầu của tổ chức. Nó đòi hỏi phải tiêu tốn nguồn lực cũng như thời gian. Trong khi đó các nguồn lực này luôn bị hạn chế. Vai trò tạo ra sự cân bằng và dung hoà các lợi ích mâu thuẫn, đụng độ nhau là công việc không dễ dàng với các nhà quản lý.

4) Vai trò tư duy, khái quát, phân tích. Họ phải biết phân tích các vấn đề (kể cả mâu thuẫn) thành những thành phần sao cho dễ dàng nhất khi giải quyết. Đồng thời cũng phải biết tư duy để xác định cụ thể, rõ ràng các mối quan hệ giữa vấn đề này với vấn đề khác. Vai trò của nhà "tư tưởng" rất quan trọng đối với quản lý.

5) Vai trò môi giới, hoà giải. Khi có những vấn đề khó khăn; khi nhân viên trong tổ chức không đồng tình, vai trò hoà giải nhằm giải quyết xung đột, mâu thuẫn và hạn chế những tổn thất (đình công, bỏ việc, v.v...) do những bất đồng trên đem lại.

6) Nhà quản lý có vai trò như một nhà chính trị. Điều này có nghĩa các nhà quản lý phải biết thiết lập các mối quan hệ và có sự ảnh hưởng đến những người khác. Đó chính là cách thức để đạt được mục tiêu của tổ chức. Những kỹ năng mang tính

chính trị đó sẽ giúp cho các nhà quản lý liên kết tốt hơn với các nhà quản lý khác trong tổng thể mạng quản lý.

7) Vai trò nhà ngoại giao. Trong nhiều trường hợp vai trò này thể hiện tư cách đại diện cho tổ chức và trong mối quan hệ với các tổ chức khác. Đó cũng là sự đại diện cho tổ chức khi ký kết các văn bản, hợp đồng, thoả thuận.

8) Vai trò quan trọng nhất là vai trò đưa ra các quyết định trong những tình huống khó khăn. Nếu như quyết định là công việc thuộc chức năng thường xuyên, thì đưa ra các quyết định trong những trường hợp đặc biệt là một trong những thách thức với các nhà quản lý.

Phân loại vai trò của các nhà quản lý cũng là một vấn đề quan tâm của các nhà nghiên cứu quản lý. Không phải tất cả các nhà quản lý (dù ở cùng cấp độ) đều thể hiện vai trò của mình một cách giống nhau, hay thời gian mà các nhà quản lý chi phí cho từng hoạt động (vai trò, chức năng) hoàn toàn khác nhau. Nghiên cứu chung về sử dụng thời gian cho các vai trò khác nhau một cách trung bình chỉ ra như sau:

1) Giao tiếp, truyền thông: xử lý tài liệu; dùng điện thoại; trả lời các yêu cầu; đọc và viết báo cáo (chiếm khoảng 1/3 thời gian của nhà quản lý).

2) Quản lý các công việc mang tính truyền thống như đã mô tả ở chức năng quản lý như: lập kế hoạch; ra quyết định, kiểm soát; xác định mục tiêu; giải quyết các mâu thuẫn; theo dõi hoạt động (chiếm 1/3 thời gian).

3) Quản lý nguồn nhân lực: khuyến khích động viên; đào tạo; giải quyết mâu thuẫn cá nhân; thông tin phản hồi; ngheóng hoạt động (khoảng 1/5 thời gian).

4) Hoà nhập chung vào xã hội, cộng đồng, tổ chức (1/5 thời gian).

Điều tra về phân bổ thời gian của các nhà quản lý cho các nhiệm vụ, Mahoney và cộng sự đã xác định các hành vi quản lý trong tổng thời gian hàng ngày của các nhà quản lý và phân bổ như sau:

Bảng 9.2. Phân bổ thời gian cho các hoạt động của nhà quản lý

Chức năng	Tỷ lệ thời gian	Chức năng	Tỷ lệ thời gian
Giám sát	2,4	Điều tra, xem xét	12,6
Kế hoạch	19,5	Thảo luận, đàm phán	6,0
Phối hợp	15,0	Công tác cán bộ	4,0
Đánh giá	12,7	Ngoại giao, đại diện	1,8

Nguồn: Thomas A. Maboney and others: The Jobs of Management

Nếu tập trung vào bốn nhóm chức năng cơ bản của nhà quản lý, phân bổ thời gian phụ thuộc vào vị trí của các nhà quản lý. Sự phân bổ thời gian này rất khác nhau giữa các nhà quản lý cấp cao và cấp thấp (xem bảng 9.3).

Bảng 9.3. Phân bổ thời gian cho bốn chức năng chủ yếu (%)

Cấp quản lý	Kế hoạch	Tổ chức	Chỉ huy	Kiểm soát
Cấp cơ sở	15	24	51	10
Cấp trung gian	18	33	36	13
Cấp cao	28	36	22	14

Nghiên cứu phân bổ thời gian cho bốn nhiệm vụ của các nhà quản lý thành công và không thành công cũng chỉ ra cho thấy sự phân bổ thời gian không đồng đều (bảng 9.4).

Bảng 9.4. Phân bổ thời gian của các nhà quản lý (%)

Nhà quản lý	Truyền thống	Giao tiếp	Nguồn nhân lực	Liên kết
Trung bình	32	29	20	19
Thành công	13	28	11	48
Hiệu quả	19	44	26	21

Chương X

QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

I. KHÁI QUÁT QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

1. Khái niệm quyết định quản lý

Quyết định là một khái niệm để chỉ một vấn đề, một sự kiện đã được thiết lập cách thức để giải quyết. Ví dụ, tập thể quyết định đi Hải Phòng vào tối mai cũng có nghĩa là tập thể đã bàn bạc và thống nhất cách thức để đi Hải Phòng. Hay, cô ta khó có thể quyết định mua hay không cái áo đó (vì còn có nhiều vấn đề chưa giải quyết được nên chưa có quyết định - thiếu tiền, màu sắc chưa phù hợp, v.v...).

Trong hoạt động quản lý của các nhà quản lý, các loại quyết định mà họ đưa ra có liên quan đến công việc của tổ chức đều được gọi là quyết định quản lý.

Hiện nay có khá nhiều cách tiếp cận đến định nghĩa quyết định quản lý, hay quyết định được làm bởi các nhà quản lý.

Một số cách định nghĩa sau đây có thể quan tâm:

- Quyết định quản lý là hành vi sáng tạo của nhà quản lý nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết các vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản lý và việc phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống. Cách khái quát

này cũng vừa cho chúng ta thấy nội dung của quyết định cũng như các vấn đề mà quyết định đề cập đến. Mặt khác cũng chỉ ra cách thức tiến hành ra quyết định⁽¹⁾. Tuy nhiên, không thể coi quyết định chỉ đề cập đến các vấn đề chín muồi. Hay khái niệm vấn đề chín muồi là một khái niệm không thật rõ ràng trong quản lý. Nhiều quyết định được đưa ra trong nhiều tình huống rất "thiếu chắc chắn".

- Quyết định quản lý là hành vi có tính chỉ thị của chủ thể quản lý để định hướng, tổ chức và kích thích mọi nguồn động lực trong hệ thống quản lý, chi phối sự vận động phát triển của toàn bộ hệ thống quản lý nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra⁽²⁾. Định nghĩa này cho thấy vai trò của quyết định quản lý. Nhưng cách định nghĩa này có thể quá rộng, quá khái quát về quyết định quản lý, không chỉ ra được nội dung của quyết định.

- Ra quyết định là quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một chương trình hành động thích hợp trong số nhiều chương trình hành động khác nhau đã được chuẩn bị, nhằm đáp ứng yêu cầu của tình huống⁽³⁾. Đây là cách tiếp cận quyết định theo cách thức làm quyết định. Khái niệm chương trình ở đây cũng có thể hiểu như là các phương án để giải quyết một vấn đề. Quyết định cũng chỉ là lựa chọn một phương án trong số các phương án. Điều đó cũng chỉ ra cho thấy tính tương đối của quyết định quản lý. Sự chuẩn bị ở đây cũng mang tính dự đoán hơn là "trước" và các quyết định đưa ra vừa mang tính tình huống (trong trường

⁽¹⁾ Xem: Phan Văn Tú. Đại cương về khoa học quản lý. NXB Văn hoá - Thông tin, 1999, tập tr.74. Giáo trình Khoa học quản lý, Tập 1, tr.233. NXB Khoa học - Kỹ thuật, 2000.

⁽²⁾ Xem: Tập đề cương bài giảng: Khoa học quản lý. Khoa Khoa học quản lý, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 1999, trang 138.

⁽³⁾ Xem: Nguyễn Hải Sản. Quản trị học. NXB Thống Kê, tr. 160.

hợp đặc biệt) nhưng vừa phải mang tính bản chất của hoạt động quản lý. Nếu chỉ dừng lại ở tình huống có thể dễ nhầm lẫn quyết định chỉ có khi có tình huống.

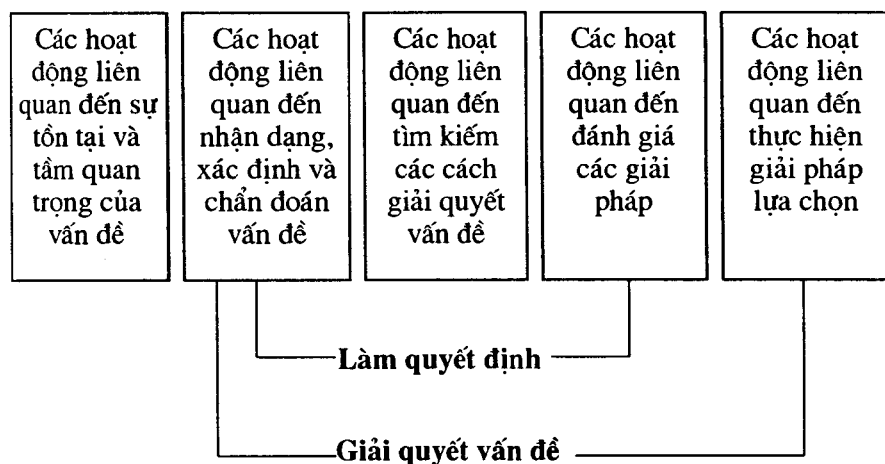
- Theo Harold Koontz và các đồng nghiệp, quyết định không được định nghĩa một cách trực tiếp, song lại chứa đựng bên trong kế hoạch. Theo các tác giả: "sự lựa chọn trong số các phương án hành động là cốt lõi của việc xây dựng kế hoạch. Không thể tồn tại một kế hoạch nếu một quyết định - *sự cam kết về các nguồn tài lực, phương hướng hoặc uy tín* chưa được công bố. Trên ý nghĩa đó, quyết định thực chất là một cam kết những điều kiện cho một phương án, kế hoạch được lựa chọn. Quyết định theo cách này gắn liền với quá trình kế hoạch hay chức năng kế hoạch. Trên thực tế, quyết định chỉ là một khâu của công tác kế hoạch và trong nhiều trường hợp các chức năng khác cũng gắn liền với kế hoạch⁽¹⁾.

- Làm quyết định là một quá trình, thông qua quá trình này, một tiến trình của hành động được chọn và coi đó như là một cách giải quyết một vấn đề cụ thể. Theo cách tư duy này của George P. Huber, làm quyết định là một khâu trong tiến trình chung để giải quyết một vấn đề đặt ra trong tổ chức. Một vấn đề được phát hiện trong tổ chức sẽ được quyết định cách thức để giải quyết nó, nhưng chỉ dừng lại ở quá trình đưa ra cách thức lựa chọn để giải quyết; tổ chức triển khai thực hiện nhằm giải quyết vấn đề thuộc vào giai đoạn cuối cùng của quá trình giải quyết vấn đề. Tư duy G.P. Huber được mô tả bằng sơ đồ hình 10.1.

Trên cơ sở của nhiều cách tiếp cận khác nhau về *quyết định quản lý*, có thể khái quát quyết định quản lý là: *sản phẩm của*

⁽¹⁾ Xem "Những vấn đề cốt yếu của quản lý".

một quá trình, dựa vào đó để có thể tiến hành giải quyết các vấn đề trong tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo cách định nghĩa này, quyết định được hình thành không phải một cách tự nhiên mà phải thông qua quá trình để tạo ra nó. Các vấn đề mà quyết định đề cập đến rất phong phú, đa dạng vì nó đề cập đến mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, quyết định quản lý không bao gồm việc triển khai thực hiện quyết định quản lý.



Hình 10.1. Quá trình quyết định theo G.P. Huber.

2. Các loại quyết định quản lý

Như đã nêu ở phần khái niệm, quyết định và phân loại quyết định gắn liền với các loại vấn đề. Mỗi loại vấn đề sẽ có những loại quyết định thích hợp.

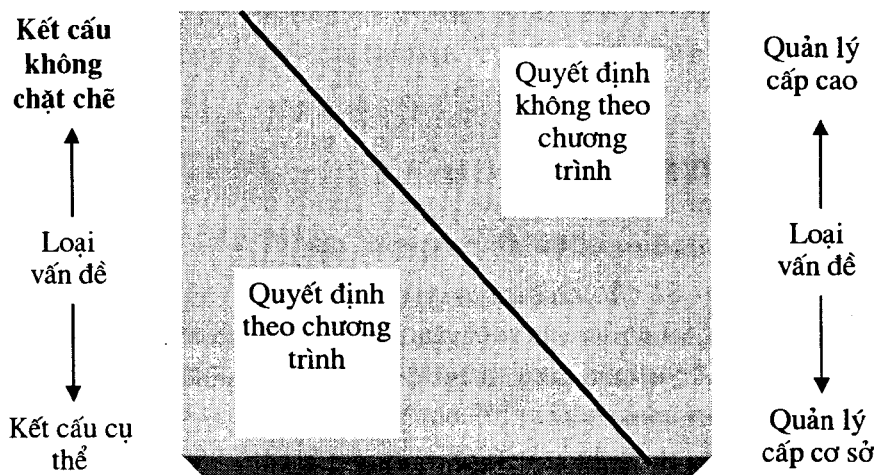
Có nhiều cách phân loại quyết định. Mỗi một cách phân loại đều nhằm mục đích riêng của các nhà phân loại. Có thể phân loại quyết định thành các nhóm sau:

- Quyết định theo chương trình là quyết định gắn với việc giải quyết các vấn đề mang tính chất thường xuyên trong tổ chức, có thể được lập đi lập lại. Quyết định theo chương trình (vấn đề theo chương trình) thường được làm theo những chính sách, quy tắc, quy chế, thủ tục đã được tổ chức quy định. Mỗi một tổ chức đều có những quy tắc thành văn hay bất thành văn quy định những việc cần phải làm đối với các vấn đề mang tính thường xuyên và thông thường không có nhiều phương án để lựa chọn hoặc sự lựa chọn đã bị loại bỏ. Ví dụ, khi chính sách tiền lương của công ty đã được xác định cụ thể theo hình thức công việc, các nhà quản lý không có nhiều lo lắng và lựa chọn về quyết định lương cho một nhân viên mới. Hay quyết định cấp xăng dầu cho các phương tiện đi lại hàng ngày không đòi hỏi nhiều suy nghĩ của các nhà quản lý (nhà làm quyết định). Trong khi quyết định các vấn đề có tính chương trình, thường các nhà quản lý không có nhiều tự do để ra quyết định mà thay vào đó, hình như đó là quyết định của tổ chức. Mặt khác với các loại quyết định như trên, các nhà quản lý cấp cao có thể tiến hành uỷ quyền cho cấp dưới vì các chính sách, quy tắc, quy chế đã được thiết lập ra các quy định quản lý theo kiểu chương trình được chuẩn hoá thành mẫu chính thống nhất.

- Các quyết định không theo chương trình là những quyết định đối với các vấn đề không thường xuyên, mới. Trong trường hợp này, quy định được làm theo tư duy của các nhà quản lý hơn là quy tắc, quy chế. Trong hoạt động quản lý, các nhà quản lý thường đối đầu với loại quyết định này hơn là với loại quyết định theo chương trình. Quyết định này đòi hỏi năng lực cao của các nhà quản lý và đó cũng là lý do tại sao các chương trình đào tạo quản lý thường tập trung vào dạy cách quyết định đối với những vấn đề không chương trình.

- Mối quan hệ giữa các loại quyết định trên với các loại vấn

đề cũng như vai trò của các nhà quản lý có thể mô tả bằng sơ đồ hình 10.2. Theo sơ đồ này, đối với các quyết định thuộc loại không theo chương trình thường là những vấn đề có kết cấu không rõ ràng và việc đưa ra các quyết định thuộc về các nhà quản lý cấp cao. Trong khi đó các quyết định theo chương trình thường xảy ra với các vấn đề rất rõ ràng, cụ thể và quyền quyết định thường giao cho các cấp quản lý bậc thấp, cấp cơ sở.



Hình 10.2. Mối quan hệ giữa quyết định, vấn đề và cấp quyết định

Bên cạnh phân loại quyết định theo vấn đề thường xuyên hoặc không thường xuyên, tùy thuộc vào loại vấn đề phân theo các cách khác nhau mà có các loại quyết định. Một số loại sau đây thường được đề cập đến tương đối phổ biến:

- Quyết định chiến lược, dài hạn.
- Quyết định chiến thuật.
- Quyết định vấn đề hàng ngày thường xuyên.

- Quyết định mang tính tình huống (dự án, đổi mới).
- Có thể phân loại theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức.
- Có thể phân loại theo cấp quản lý.
- Quyết định đổi mới, cải cách. Đây cũng là những loại quyết định khó khăn đối với các nhà quản lý. Đặc biệt trong môi trường đang có nhiều biến động thường xuyên nhưng lại chứa đựng các yếu tố mang tính xác suất (rủi ro) hoặc không chắc chắn, tức là không biết được cả xác suất có thể xảy ra. Việc đưa ra các quyết định này cũng giống như các loại quyết định không theo chương trình ở trên.

II. RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

1. Những điều kiện để ra quyết định

- Có vấn đề các nhà quản lý các cấp phải tìm ra được các vấn đề trong tổ chức. Do việc xác định các loại vấn đề không giống nhau, nên phân chia thành các lĩnh vực (phân công, phân cấp) để tìm kiếm vấn đề.
- Có nhận thức được vấn đề và thực tiễn đòi hỏi.
- Có ham muốn để giải quyết sự sai lệch giữa mong muốn và thực tế. Nhiều trường hợp, sự thờ ơ của các nhà quản lý có thể không làm cho quyết định có ý nghĩa cả khi xây dựng cũng như vận dụng nó để giải quyết vấn đề.
- Có điều kiện để giải quyết (chống đối, ủng hộ, tiền, nguồn lực, v. v...).
- Có đủ quyền uy để giải quyết.

2. Những yếu tố ảnh hưởng đến ra quyết định

- Những yếu tố khách quan. Đó là những yếu tố nằm bên ngoài các nhà quản lý nhưng được các nhà quản lý nhận thức.

Những yếu tố về môi trường, công nghệ, thị trường là những yếu tố khách quan.

- Các yếu tố chủ quan. Là những yếu tố từ bản thân các nhà quản lý tạo ra theo tư duy riêng của mình. Những ý tưởng, cách thức tiếp cận, cách lựa chọn thông số tối ưu thuộc về nhóm chủ quan.

- Các yếu tố mang tính chính trị (áp lực của nhóm lợi ích, nghiệp đoàn, nhà nước, v.v...). Nhiều vấn đề kết cấu rất đơn giản nhưng khi chịu áp lực của nhiều nhóm lợi ích khác nhau cũng có thể không đưa ra được quyết định. Vấn đề giảm tiền lương do thua lỗ là ví dụ.

- Độ tin cậy của thông tin và tình trạng thiếu hay đủ thông tin tin cậy. Nhiều thông tin sai lệch, bị nhiễu cũng làm cho quyết định không hợp lý.

- Độ không chắc chắn, tin cậy hay rủi ro có thể xảy ra. Mức độ không tin cậy càng lớn, quyết định càng xa với hiện thực và ngay khi đã có dự báo về xác suất, tính chắc chắn của các quyết định cũng gặp nhiều khó khăn.

- Khác.

3. Một số vấn đề cần chú ý khi ra quyết định

3.1. Tính bao quát trong khi ra quyết định

Nghĩa là các quyết định đều gắn liền với tất cả các chức năng quản lý; các quyết định quản lý không phải là công việc mang tính sự kiện mà cần quan niệm đó là công việc nhiều lúc thể hiện các quyết định đã được đưa ra đều gắn liền với các chức năng: kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát, đánh giá và trả lời cho nhiều câu hỏi. Ví dụ, mục tiêu dài hạn của tổ chức phải quyết định là gì? (một loại quyết định quan trọng).

3.2. Một nhà làm quyết định có lý trí khi nào

- Khi vấn đề được xác định rõ.
- Không có mâu thuẫn về mục tiêu.
- Biết hết các cách thức để giải quyết vấn đề.
- Có sự ưu tiên rõ ràng và không thay đổi.
- Không có sự hạn chế về thời gian và chi phí.
- Chọn sự lựa chọn cuối cùng nhằm tối đa hoá lợi ích nhận được.

3.3. Tại sao các quyết định thường không hợp lý?

- Năng lực xử lý thông tin của cá nhân hạn chế.
- Các nhà làm quyết định thường trộn lẫn cách giải quyết và vấn đề.
- Cảm giác bị nghiêng về phía vấn đề đã được xác định.
- Thông tin thường quan tâm về lượng hơn là chất lượng.
- Các nhà ra quyết định thường gia tăng sự cam kết đối với các quyết định trước đó nhằm khẳng định lại tính đúng đắn của quyết định trước.
- Quyết định trước cản trở sự lựa chọn hiện tại.
- Khó có mục tiêu riêng lẻ khi đưa ra một quyết định.
- Hạn chế thời gian, ngân sách.
- Các tổ chức khó chấp nhận rủi ro và hướng đến đổi mới khi không chắc chắn.

3.4. Một quá trình quyết định hợp lý khi nào?

- Vấn đề được xác định là quan trọng và liên quan đến tổ chức.
- Các thông tin liên quan được xác định rõ ràng.

- Các thông tin, tiêu chí đều được đánh giá.
- Có đầy đủ các khả năng có thể xem xét.
- Các phương án đều được đánh giá dựa trên các tiêu chí và trọng số.
- Một quyết định có kết quả kinh tế cao được lựa chọn.
- Thành viên tổ chức ủng hộ sự lựa chọn.
- Kết quả của quyết định được đánh giá khách quan dựa trên vấn đề gốc ban đầu.

3.5. Quá trình ra quyết định hợp lý có giới hạn khi:

- Vấn đề được chọn là có thể nhìn nhận và phản ánh lợi ích và nền tảng của nhà quản lý.
- Một số lượng hạn chế các tiêu chí được xác định.
- Mô hình đơn giản được sử dụng để đánh giá các tiêu chí.
- Một số lượng hạn chế các phương án được xác định.
- Các phương án được đánh giá ngay.
- Nghiên cứu bổ sung được tiếp tục khi có sự hài lòng chung.
- Các nhà chính trị và quyền lực có ảnh hưởng.
- Các kết quả được đánh giá dựa trên lợi ích của người đánh giá.

3.6. Những vấn đề mà các nhà quản lý phải ra quyết định có thể chia ra nhiều loại và mỗi một loại đó sẽ gây khó khăn khi ra quyết định

- Vấn đề có kết cấu chặt chẽ, dễ nhận biết.
- Vấn đề có kết cấu lỏng lẻo, không chắc chắn và mới.
- Vấn đề hay tình hình lý tưởng khi biết rõ các khía cạnh có thể xảy ra.

3.7. Quyết định nhóm và vai trò của nhà quản lý

- Đây là một trong những phương thức cần quan tâm và nghiên cứu.

- Ủy ban.

- Đội đặc nhiệm (Task force).

- Đội nghiên cứu, nhóm đánh giá (Review Panel).

- Bao nhiêu thời gian các nhà quản lý chi cho họp (một hình thức của quyết định tập thể, nhóm).

- Những ưu điểm và nhược điểm của quyết định nhóm (tập thể).

- Hiệu lực và hiệu quả của các quyết định theo nhóm.

- Một số công cụ kỹ thuật giúp cho việc hoàn thiện quyết định nhóm (Brainstorming; một ủy ban được thành lập nhưng các thành viên hoạt động độc lập; Delphi; Hội nghị qua hệ thống nối mạng, v.v...).

4. Một số mô hình ra quyết định quản lý

4.1. Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn hay mô hình thực tiễn

Mô hình ra quyết định hợp lý với một loạt giả định có vẻ hợp lý. Những giả định chung là:

- Vấn đề được nêu ra rõ ràng, không mơ hồ.

- Mục tiêu được mô tả đơn giản, rõ ràng.

- Các phương án lựa chọn và tác động của nó được biết.

- Sự ưu tiên, ưa thích được nêu ra rõ ràng.

- Sự ưu tiên ổn định.

- Không có hạn chế về chi phí và thời gian.

- Lựa chọn dựa trên cực đại về kinh tế - tức hiệu quả.

Trên thực tế các nhà quản lý luôn bị hạn chế và do đó có nhiều hạn chế để đi đến mô hình hợp lý theo mong muốn. Nhiều hạn chế như:

- Năng lực tiếp nhận và xử lý thông tin.

- Các nhà quản lý thường trợn lẩn vấn đề với cách giải quyết vấn đề và do đó không tìm ra được hết các cách tiếp cận.

- Nhiều nhà quản lý thường nhận thông tin theo cách mà họ có thể đánh giá được chứ không phải dựa vào chất lượng thông tin.

- Các nhà quản lý thường cam kết sớm với một cách lựa chọn nào đó vì các mục tiêu khác nhau.

- Thay cho việc sửa đổi những gì lựa chọn sai bằng một sự lựa chọn khác, không ít nhà quản lý lại cố gắng để làm cho chúng đúng hơn và đưa ra những nấc thang mới của sự cam kết.

- Các tổ chức thường là một tập hợp của nhiều nhóm lợi ích và do đó việc đưa ra một quyết định mang tính dung hoà tuyệt đối là không thể có.

- Tổ chức luôn chịu tác động của sự hạn chế nguồn lực.

- Văn hoá tổ chức đòi hỏi một cách giải quyết hợp lý theo cách của văn hoá tổ chức.

Mô hình quyết định trong tổ chức luôn chỉ là một sự hợp lý tương đối hay hợp lý có biên giới. Hợp lý có biên giới đối với quyết định quản lý là một sự thừa nhận đơn giản hoá vấn đề và không đi quá sâu vào những nội dung phức tạp. Ví dụ, thay cho tối đa lợi nhuận của phương pháp hợp lý tuyệt đối, các nhà quyết định tương đối sử dụng: hài lòng về mức độ lợi nhuận có được. Hay trong khi xác định vấn đề, các nhà quyết định hợp lý cho rằng cần tìm kiếm vấn đề quan trọng; trong khi đó các nhà

quyết định tương đối chỉ cần quan tâm đến các vấn đề mà các nhà quản lý nhìn thấy và thực sự quan tâm.

Mô hình quyết định hợp lý có giới hạn sẽ giúp cho các nhà quản lý đưa ra các quyết định dễ dàng hơn, thay cho việc phải chờ đợi để tìm kiếm hết các thông tin hợp lý.

Một số mô hình quyết định hợp lý có biên giới được các nhà quản lý sử dụng cần quan tâm:

- Các nhà quản lý thường giải quyết vấn đề và ra quyết định bằng những thông tin mà họ có thể nhận được vào thời điểm họ giải quyết vấn đề.

- Các nhà quản lý nhận được thông tin cần thiết về vấn đề từ cấp dưới và khi quyết định cách giải quyết vấn đề lại từ chính mình; họ không nói cho cấp dưới rõ cái gì là vấn đề khi họ yêu cầu cung cấp thông tin; cấp dưới trình quyết định chỉ là người cung cấp thông tin.

- Các nhà quản lý chia sẻ vấn đề với cấp dưới chỉ mang tính cá nhân để nhận được thông tin, ý tưởng hơn là coi họ như là người trong nhóm; họ cố gắng để cấp dưới không ảnh hưởng của đến quyết định của họ.

- Cũng có thể coi cấp dưới là thành viên của nhóm để thu thập ý tưởng và đề nghị, nhưng khi làm quyết định lại hoàn toàn không để có sự ảnh hưởng của cấp dưới.

- Các nhà quản lý chia sẻ vấn đề với cấp dưới và cùng với cấp dưới trao đổi các vấn đề cũng như tạo và đánh giá phương án, nhưng các nhà quản lý không cố gắng để nó có ảnh hưởng đến quyết định được lựa chọn, mà chỉ tạo ra cơ hội để chấp nhận quyết định.

4.2. Mô hình quyết định tập thể hay quyết định theo nhóm

Sự tham gia của nhóm (tập thể) trong nhiều quyết định của tổ chức đã trở thành hiện tượng phổ biến. Nhiều nhà quản lý đã dành tỉ lệ phần trăm thời gian của mình cho các cuộc họp để đưa ra các quyết định mang tính tập thể.

Mặt khác, trong các tổ chức, những nhóm quyền lực được hình thành như là một tất yếu. Quyết định nhóm cũng là sự chia sẻ lợi ích của các nhóm quyền lực. Tập thể càng có nhiều nhóm lợi ích, quyết định tập thể càng trở nên quan trọng.

Quyết định tập thể (nhóm) có cả những ưu điểm và nhược điểm, và đó cũng là tất yếu.

a) Ưu điểm của quyết định tập thể

- Trước hết quyết định thông qua tập thể cung cấp nhiều thông tin hơn cho quyết định.

- Tạo ra nhiều phương án lựa chọn hơn.

- Tăng sự chấp nhận cách giải quyết.

- Tăng tính pháp lý của các quyết định đối với tập thể. Đây cũng là một trong những xu hướng mở rộng dân chủ trong các tổ chức và thu hút sự tham gia của nhân viên. Những chỉ trích về độc quyền, quyết đoán cũng sẽ mất dần.



b) Một số hạn chế của làm quyết định theo nhóm

- Sự hạn chế trước hết là tiêu tốn nhiều hơn thời gian của việc ra quyết định, càng nhiều ý kiến càng đòi hỏi phải tranh luận và so sánh.

- Những người thuộc phái thiểu số có thể bị lép do những cơ chế của cách thức tập thể.

- Những áp lực mang tính thích ứng do sự đòi hỏi của xã hội và hình thành ý tưởng của nhóm. Điều đó có thể hạn chế chất lượng của quyết định.

- Trách nhiệm phân bổ không rõ ràng.

c) Một số công cụ sử dụng để nâng cao hiệu quả của quyết định tập thể

Thực tế có thể hạn chế các nhược điểm của quyết định tập thể nếu biết tổ chức hoạt động để đưa ra các quyết định. Trong thời đại ngày nay, nhiều công cụ kỹ thuật có thể được sử dụng.

- Sử dụng hình thức tấn công não hay phát huy sáng tạo của từng cá nhân trong nhóm quyết định. Đó là một quá trình tạo ra các ý tưởng và khuyến khích đưa ra các giải pháp, các phương án mà không có bất cứ sự chỉ trích nào. Trong sinh hoạt này, khoảng 6 -12 người có thể ngồi lại với nhau theo kiểu bàn tròn. Người chủ trì nêu ra vấn đề một cách rõ ràng và các thành viên đều hiểu nó, các thành viên được bày tỏ tư tưởng, ý định, phương án của mình công khai.

- Kỹ thuật làm việc theo nhóm ghi danh. Sự có mặt của nhóm và hoạt động độc lập về tư duy là đặc điểm của cách tiếp cận này để đưa ra quyết định nhóm. Mỗi người nghiên cứu độc lập ý tưởng. Trình bày ý tưởng; thảo luận công khai các ý tưởng và đánh giá, cho điểm ý tưởng của cả nhóm. Làm việc theo cách này hoàn toàn tạo cho các nhà quyết định nhóm không phụ

thuộc nhau, dựa dẫm nhau trong suy nghĩ.

- Kỹ thuật Delphi. Về nguyên tắc giống như phương pháp ghi danh, song thành viên của nhóm quyết định không bao giờ gặp nhau. Họ chỉ trả lời các câu hỏi của một người nào đó đại diện cho nhóm chuẩn bị qua nhiều vòng khác nhau. Kết quả nhất trí cuối cùng ở mức độ nào đó (tuỳ theo nội dung, điều kiện, thời gian) sẽ trở thành quyết định nhóm.

III. QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ (QUY TRÌNH HỢP LÝ)

Quyết định như đã định nghĩa ở trên là một loại sản phẩm đặc biệt của quá trình, gọi là quá trình làm quyết định.

Quá trình làm quyết định không chỉ đơn thuần là lựa chọn một sự lựa chọn trong tất cả các lựa chọn mà là phải tìm ra được các lựa chọn, cũng như phân tích để chỉ ra những lợi thế của từng phương án trước khi quyết định.

Quy trình làm quyết định thường được chia thành các bước và tuỳ thuộc vào mô hình áp dụng có thể chia số bước khác nhau. Việc phân chia số bước hoàn toàn không đóng vai trò quan trọng do tính tương đối của cách chia.

1. Một số loại quy trình quyết định

1.1. Quy trình 4 bước hay 4 giai đoạn

Theo mô hình này, quá trình làm quyết định bao gồm:

- Nghiên cứu, điều tra tình hình có liên quan đến tổ chức nhằm xác định được vấn đề, xác định những mục tiêu cần làm (mục tiêu của quyết định) cũng như chẩn đoán các nguyên nhân có thể.

- Giai đoạn xây dựng các phương án lựa chọn.
- Giai đoạn đánh giá các phương án và chọn một trong các phương án đó phương án tốt nhất.
- Triển khai thực hiện quyết định và theo dõi để có thể đưa ra điều chỉnh.

1.2. Quy trình 7 bước bao gồm:

- Xác định và nhận diện vấn đề.
- Xác định mục tiêu.
- Tìm kiếm các giải pháp.
- So sánh, đánh giá các giải pháp
- Lựa chọn giải pháp tối ưu.
- Thực hiện giải pháp.
- Kiểm soát, theo dõi và điều chỉnh.

1.3. Cũng có tài liệu mô tả quy trình 6 bước:

- Xác định vấn đề.
- Liệt kê các khả năng lựa chọn.
- Định rõ kết cục tương ứng của các khả năng.
- Kê khai thu nhập và lợi nhuận cho từng khả năng và từng kết cục.
- Chọn mô hình toán học để giải quyết bài toán tối ưu.
- Áp dụng mô hình và quyết định.

1.4. Quy trình 10 bước. Một số tài liệu phân chia chi tiết hơn các bước làm quyết định, trong đó có những khâu rất chi tiết.

- Sơ bộ đề ra nhiệm vụ.
- Chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án.
- Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ
- Chính thức đề ra nhiệm vụ.
- Dự kiến các phương án có thể.
- Xây dựng mô hình ra quyết định.
- Đề ra quyết định.
- Truyền đạt quyết định đến người thi hành và lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định.
- Kiểm tra việc thực hiện quyết định.
- Điều chỉnh quyết định.
- Tổng kết việc thực hiện quyết định.

1.5. Có nhóm tác giả khi bàn đến quy trình ra quyết định chỉ dừng lại ở giai đoạn ban hành được quyết định, còn quá trình triển khai thực hiện không được đề cập đến. Cách tư duy này phù hợp với cách phân biệt giữa làm quyết định và giải quyết vấn đề.

Mô hình này gồm các bước:

- Phát hiện vấn đề và sơ bộ đề ra nhiệm vụ.
- Chọn tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.
- Thu thập và xử lý thông tin.
- Dự kiến các phương án bao gồm cả mục tiêu và phương tiện sử dụng.
- So sánh các phương án theo tiêu chuẩn.
- Ra quyết định.

Mỗi một cách phân chia các bước trên đều có những nội dung trùng lặp nhau và bao gồm cả khâu triển khai thực hiện quyết định. Trong nhiều tài liệu, nghiên cứu triển khai quyết định cũng quan trọng như nghiên cứu toàn bộ quá trình ra quyết định. Việc đưa vào trong quá trình quyết định giai đoạn thực hiện, giai đoạn đánh giá và điều chỉnh nhằm bảo đảm tính quy trình, chu trình của quyết định. Sự kết thúc một quyết định là cơ hội để ra đời các quyết định khác.

Quan điểm không đưa giai đoạn triển khai quyết định vào trong quá trình làm quyết định có thể hợp lý trên khía cạnh thực tế. Vấn đề triển khai quyết định phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố và đòi hỏi được nghiên cứu sát hơn ở nhiều chuyên đề. Tuy nhiên, các quyết định được các nhà quản lý ban hành cần được chính họ theo dõi trong quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh những sự thay đổi cần thiết để mục tiêu của quyết định đạt được một cách hiệu quả.

Mô hình quá trình quyết định 8 bước được trình bày dưới đây cũng sẽ điếm qua bước triển khai thực hiện quyết định quản lý với ý nghĩa là các nhà quản lý tác nghiệp cần nghiên cứu sâu quá trình triển khai quyết định; trong khi đó các nhà quản lý giám sát, cấp trên xem giai đoạn triển khai như là một mắt xích cần thiết để kiểm chứng độ chính xác của quyết định được ban hành.

2. Nội dung chi tiết của các bước trong quá trình ra quyết định

2.1. Xác định vấn đề mà nhà quản lý cần quan tâm

Vấn đề là gì. Đây là một từ khái quát để chỉ một sự khác biệt của một hiện tượng, vấn đề giữa những gì đã được mô tả và thực trạng đang tồn tại trong tổ chức. Vấn đề thường gắn liền

với một sự sai lệch nhất định nào đó giữa mong muốn và thực tiễn trong tổ chức mà các nhà quản lý cần quan tâm để điều chỉnh. Quyết định về vấn đề đó cũng có nghĩa là giải quyết (mong muốn) sự sai lệch. Khi nói đến vấn đề trong ngôn ngữ chung của Việt Nam cũng có nghĩa là có sự sai lệch, có sự trục trặc. Ví dụ, chúng ta muốn có một máy tính tốt, nhằm phục vụ cho công tác, nhưng máy tính thế hệ 386 không đáp ứng được một số chức năng, trong trường hợp đó, máy tính của chúng ta có "vấn đề", một thủ trưởng cơ quan sử dụng ô tô để đi công tác, nhưng ô tô con của cơ quan thuộc thế hệ xe thời kỳ bao cấp, không đáp ứng được đòi hỏi. Ô tô con của cơ quan đang có vấn đề.

Một tổ chức, các nhà quản lý nếu không nhận thức được các vấn đề đang có trong tổ chức mình và không hiểu rõ được những vấn đề đó (nguyên nhân) sẽ không điều hành tổ chức phát triển nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Trong tổ chức có nhiều loại vấn đề như đã nêu ở phần trên khi bàn về các loại quyết định. Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải tìm hiểu rõ vấn đề đó để biết rõ những tính cách, đặc điểm của vấn đề.

William Pounds đã mô tả bốn tình huống mà các nhà quản lý cần chú ý về vấn đề của tổ chức. *Trước hết*, khi có một sự sai lệch so với những gì đã có trong quá khứ. Doanh thu bán hàng năm nay thấp hơn năm ngoái. Cạnh tranh của công ty kém hơn năm ngoái, v.v... Tức là làm một sự so sánh với quá khứ để nhận thức hiện tại. *Hai là*, khi có một sự sai lệch so với kế hoạch mà các nhà quản lý đã dự báo, dự đoán hay hy vọng trong kế hoạch (chức năng lập kế hoạch) hay kế hoạch không được thực hiện. Lợi nhuận không đạt được con số 1 tỷ đồng; chi tiêu vượt quá 350 triệu; dự án không được triển khai; đào tạo không được thực

hiện; số lượng công nhân tay nghề cao cần tuyển không được, v.v... *Ba là*, khi có những người khác đem đến cho các nhà quản lý những ý kiến của họ về những gì họ không hài lòng. Cung cấp chậm, chất lượng hàng hoá kém; thái độ của nhân viên không tốt, v.v... *Bốn là*, khi có sự xuất hiện một nhà cạnh tranh hay những hoạt động khác có ảnh hưởng đến tổ chức. Bốn tình huống được đặt ra với câu hỏi "khi nào?" có thể là nền tảng để tìm kiếm vấn đề trong tổ chức.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, các thông tin về những gì mà tổ chức có "vấn đề" thường đến với các nhà quản lý một cách không chính thức và trực giác hơn là họ nghiên cứu các báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự chính thức hàng năm.

Tìm kiếm vấn đề trong tổ chức cần trả lời một số câu hỏi mang tính khái quát ban đầu như:

- Ai nói về vấn đề hay vấn đề đó của ai; ai là người đề xuất vấn đề.

- Vấn đề gì tức là liên quan đến những khía cạnh nào của tổ chức.

- Vấn đề xảy ra ở đâu: bên trong, bên ngoài tổ chức hay trong một bộ phận nhỏ của các nhà quản lý.

- Khi nào vấn đề này xuất hiện, đã có trong quá khứ hay trong kế hoạch hay chỉ mới xuất hiện do mở rộng sản xuất.

- Vấn đề xảy ra như thế nào: sai lệch về chức năng, nhiệm vụ, chất lượng hay số lượng; quy mô lớn hay nhỏ.

- Nguyên nhân của sự sai lệch là gì, đã biết hay đang còn nghiên cứu xem xét.

Một tổ chức thường có vô số vấn đề. Các nhà quản lý không có đủ thời gian và cũng không nhất thiết phải giải quyết

một lúc, đồng thời các vấn đề. Nhiều vấn đề khi phát hiện nhầm tưởng là rất lớn, khó nhưng khi giải quyết một vấn đề khác, vấn đề đó cũng được giải quyết. Cách tiếp cận đó đòi hỏi các nhà quản lý cần quan tâm nghiên cứu hệ thống các vấn đề và phân loại nó theo thứ tự ưu tiên. Mô tả các vấn đề của tổ chức theo hình thức cây vấn đề và từ đó có thể tìm kiếm cách thức giải quyết "tận gốc"⁽¹⁾.

Phân loại vấn đề nhằm xác định thứ tự ưu tiên của vấn đề đó. Phân loại theo cách đã nêu trên và cũng có thể phân loại theo mức độ đưa ra quyết định:

- Mức độ khó hay dễ khi quyết định. Có nhiều vấn đề đòi hỏi nhiều chi phí và nhiều khó khăn khi giải quyết. Một quyết định nhanh của cấp trên chỉ giải quyết các vấn đề mang tính tình huống và nếu có sự sai lệch, có thể điều chỉnh nhanh như khi nó được quyết định. Nhưng có nhiều vấn đề đòi hỏi một sự quan tâm rất lớn về sức lực, trí tuệ của các nhà quản lý và do đó cần thận trọng hơn khi quyết định.

- Vấn đề có thể tự giải quyết. Kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý cấp cao để cho cấp dưới tự giải quyết các vấn đề mà họ đề xuất với cấp trên thông qua việc tự để ngưng trệ các công văn, thư từ trong vòng ba tuần không trả lời. Nhiều công việc đã được giải quyết. Điều đó chỉ ra rằng, thứ bậc trong quản lý có thể làm cho các nhà quản lý cấp dưới bị động và trông chờ ở cấp trên. Trong khi đó nhiều việc họ có thể tự quyết định.

- Loại vấn đề chính là nhà quản lý phải ra quyết định.

⁽¹⁾ Khái niệm Cây vấn đề được nhiều tài liệu đề cập đến. Các vấn đề được phân thành cành, nhánh và mỗi cành, nhánh đó có nhiều vấn đề có cùng một số đặc điểm chung. Nếu giải quyết một vấn đề có thể ảnh hưởng đến thực trạng của vấn đề khác.

Không phải cấp trên mà cũng không phải cấp dưới. Trong trường hợp này, các nhà quản lý tự mình phải ra quyết định, phải quan tâm đến: vấn đề này có ảnh hưởng gì đến các đơn vị khác; quyết định sẽ có tác động quan trọng đến khu vực chịu trách nhiệm giám sát của các nhà quản lý; vấn đề trao đổi thông tin với cấp trên; vấn đề ngân sách.

Trong xu thế chung của sự vận động và phát triển tổ chức, nhiều loại vấn đề mới xuất hiện đòi hỏi phải giải quyết. Để hiểu rõ vấn đề cần lưu ý một số nội dung sau:

- Cần thường xuyên thu thập (bằng nhiều kênh thông tin) thông tin về các vấn đề (lớn, nhỏ) trong tổ chức trên tất cả các phương diện.

- Ghi nhận những nhân tố bên trong và bên ngoài tác động đến tổ chức và xác định trọng số của các yếu tố tác động đó.

- Thường xuyên đánh giá, bổ sung, xử lý thông tin thu thập được.

- Đơn giản hóa vấn đề trước lúc làm cho nó phức tạp – tức không cần quyết định mà vẫn giải quyết được vấn đề thay cho quyết định.

- Mở rộng các hình thức trao đổi thông tin trong tổ chức thông tin qua nhiều cơ hội khác nhau, không chỉ bằng hội nghị.

- Khuyến khích mọi người có liên quan tự giải quyết vấn đề của mình.

Vấn đề được hình thành trong tổ chức luôn mang tính chủ quan. Điều đó cũng có nghĩa là có những vấn đề đúng và có những vấn đề sai. Giải quyết theo một trình tự khoa học các vấn đề chọn sai cũng không khác với việc có một vấn đề đúng mà không làm gì. Trong trường hợp sau, mức độ nguy hại đối với tổ chức có thể không lớn bằng trường hợp trước.

2.2. Xác định mục tiêu và các tiêu chí cần thiết để ra quyết định hay các yếu tố có liên quan đến quyết định

Khi vấn đề được giải quyết, các nhà quản lý phải lựa chọn những mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt được khi thực hiện quyết định. Nếu thua lỗ, vấn đề cơ bản là giảm chi phí sản xuất, chống lãng phí hay mục tiêu gì khác. Cũng có thể các nhà quản lý xác định những bộ phận nào trong vấn đề sẽ được giải quyết và những bộ phận nhỏ sẽ cố gắng để giải quyết. Xác định chi tiết này phù hợp với tính logic của cách giải quyết. Nhiều vấn đề được hình thành từ nhiều yếu tố (lợi nhuận là một ví dụ) và các nhà quản lý thường khó để giải quyết tất cả. Đặt ra "phải" và "cần phải" cũng sẽ giúp cho việc lượng hoá sau này khi thực hiện dễ dàng hơn. Phải thuê một số nhân công mới và cần phải thuê một số cán bộ mới sẽ có hai trọng số khác nhau.

Một vấn đề liên quan đến nhiều yếu tố và do đó cần xác định một số tiêu chí để có thể sử dụng nó khi xây dựng quyết định. Trong giai đoạn này các tiêu chí được xác định không phải dựa trên tầm quan trọng của nó mà chỉ là những tiêu chí quan tâm khi xây dựng quyết định. Một triệu phú khi mua ô tô mới, ông ta không coi giá cả như một tiêu chí để ông ta quyết định. Các tiêu chí mà ông ta quan tâm khác với các tiêu chí của những nhân viên trong tổ chức.

Thiết lập các tiêu chí và mục tiêu của quyết định là một bước quan trọng và không dễ dàng. Nhiều quyết định đưa ra trong những điều kiện thiếu chắc chắn, các mục tiêu có thể không cụ thể, khó lượng hoá, nhưng khi thực hiện (trong tương lai) lại rất hợp lý. Nhiều vấn đề xuất hiện chỉ có thể đưa ra được những đề nghị mang tính cơ hội được hoàn thiện. Đòi hỏi các nhà quản lý cần kết hợp nhiều phương thức khác nhau để xác định tiêu chí và mục tiêu.

Ví dụ, những yếu tố nào có liên quan đến giải quyết vấn đề như: mua một ngôi nhà; đặt trụ sở một công ty; mua một ô tô; tuyển một nhân viên tiếp thị.

Hay mục tiêu của các quyết định trên là gì, hay trả lời câu hỏi: Anh mua nó để làm gì tức là cũng sẽ giúp làm rõ hơn mục tiêu.

Một vấn đề được nhìn nhận từ nhiều nguyên nhân khác nhau và do đó cũng có thể đưa ra các tiêu chí quan tâm khác nhau khi giải quyết vấn đề cũng như xác định mục tiêu vấn đề. Các nhà quản lý cần chẩn đoán tốt hơn vấn đề trong khi xác định các tiêu chí cần thiết cũng như mục tiêu. Hiểu rõ bản chất vấn đề cũng là hiểu rõ nguyên nhân của vấn đề và do đó có thể xác định được mong muốn. Một vài câu hỏi thường được chú ý như:

- Những sự thay đổi nào từ bên trong và bên ngoài tổ chức sẽ ảnh hưởng đến vấn đề.

- Ai là người dính líu nhiều nhất đến vấn đề.

- Những mong muốn, hy vọng của họ.

- Họ sẽ hành động để tham gia giải quyết vấn đề.

2.3. Xác định hay xây dựng trọng số (độ ưu tiên) cho các tiêu chí của quyết định

Đây cũng là một trong những vấn đề quan trọng của các nhà quản lý trước khi đưa ra quyết định. Trong thời đại bùng nổ thông tin, các thông tin đều có giá và đều tác động đến quyết định quản lý. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các thông tin rất khác nhau. Tìm ra cách thức để xác định sự ảnh hưởng đó có ý nghĩa quyết định cho sự khả thi của quyết định.

- Tâm quan trọng của việc đánh giá các thông tin.

- Các phương pháp luận để cho trọng số thông tin.
- Cách thức cho trọng số (thang trọng số).

Ví dụ: thay xe máy này bằng một xe máy khác. Có bao nhiêu yếu tố ảnh hưởng đến quyết định thay xe; trọng số cần phải ưu tiên cho các thông số đó như thế nào. Có người cho rằng kiểu dáng được ưu tiên và có trọng số cao; trong khi đó có người lại lưu tâm đến khả năng chở hàng (trọng tải); cũng có người quan tâm đến giá cả (xe máy Trung Quốc bán chạy trên thị trường Việt Nam là do vấn đề giá).

Các tiêu chí mô tả ở phần hai thường đưa cho trọng số theo thứ tự ưu tiên và theo thang điểm từ 0 đến 10. Xác định trọng số này cũng là cách để lựa chọn phương án tốt nhất (theo trọng số) các khả năng lựa chọn khi mà các khả năng lựa chọn đều có các tiêu chí như nhau nhưng lại biểu hiện ở các chỉ số khác nhau.

2.4. Xây dựng các khả năng (phương án) có thể lựa chọn cho quyết định

Giải quyết vấn đề với các thông tin và các trọng số đã nêu trên có thể có nhiều phương án khác nhau. Vấn đề cơ bản của bước này là phải tìm ra được tất cả những phương án đó.

- Cách tìm kiếm các phương án có thể.
- Lập danh mục các phương án.

Trong giai đoạn này, tìm kiếm hết tất cả các khả năng có thể giúp cho việc giải quyết những sai lệch giữa thực tế và mong muốn. Không nên bắt tay vào nghiên cứu "khả thi" mà nên thực hiện nghiên cứu "tiền khả thi" tức là chỉ ra càng nhiều phương án càng có lợi cho quyết định. Thực tế đã chỉ ra tầm quan trọng của kết quả thực hiện các quyết định thông qua việc lựa chọn

phương án tốt nhất trong các phương án hơn là bị ràng buộc vào sự khởi thảo ban đầu. Sự tìm kiếm nhiều phương án mang tính sáng tạo là một trong những đòi hỏi của một nhà quản lý hiệu quả.

Trong giai đoạn này, hạn chế việc đánh giá nhằm loại bỏ ngay, nhanh các phương án. Đó là điều cần phải tránh với các nhà quản lý khi quyết định.

Đổi xe máy nhằm tạo cơ hội tốt hơn cho sự đi lại. Có bao nhiêu khả năng có thể giúp người mua đổi từ xe đạp sang xe máy. Hãy cố gắng tìm hiểu trên thị trường xe máy hiện nay có bao nhiêu loại xe máy và những đặc trưng của các loại xe máy là gì. Không nên bỏ sót một loại nào, dù đó là loại rất đắt tiền.

2.5. Phân tích, đánh giá các phương án có thể

Đây là công việc hết sức quan trọng của quá trình ra quyết định. Để thực hiện giai đoạn này kết hợp với giai đoạn 2, 3, 4 đã nêu trên.

- Phân tích điểm mạnh, yếu của từng phương án.
- Xác định các phương án dựa trên các thông tin và các trọng số đã có.
- Đưa ra những nhận xét bổ sung nếu thấy cần thiết cho các phương án.

Ví dụ, nghiên cứu tình huống mua xe máy khi trên thị trường có nhiều loại xe máy (liệt kê các loại xe máy, nêu các tiêu chí và trọng số, đánh giá điểm cho từng phương án và phân tích bổ sung).

- Phân tích, đánh giá các phương án có thể thường gắn liền với hai vấn đề cơ bản của tổ chức: Phải được xem xét trên cơ sở

gắn liền với mục tiêu chung của tổ chức và nguồn lực có thể của tổ chức. Nếu phương án đó khá hợp lý, lôgic nhưng lại không phù hợp với tổ chức, khó thực hiện hoặc tính hữu dụng thấp. Tăng giá là phương án để bù đắp thua lỗ, nhưng trong điều kiện chung, không thể tăng giá được. Nếu cắt giảm chi phí quá nhiều có thể làm giảm chất lượng sản phẩm và do đó tính khả thi thấp.

- Phân tích, đánh giá cũng cần quan tâm chung đến toàn bộ tổ chức khi quyết định tức là những vấn đề thuộc về cấp dưới, nhân viên.

- Phân tích, đánh giá cũng cần xác định mối quan hệ của quyết định với việc giải quyết vấn đề theo những nội dung: phải và cần phải đã nêu trên.

Phân tích, đánh giá các phương án là xây dựng chi tiết nội dung của từng phương án theo các tiêu chí quyết định đã được mô tả trên. Mỗi một tiêu chí tương ứng với một trọng số và có số điểm khác nhau.

Kết quả của phân tích, đánh giá là có được danh mục các phương án với tổng số điểm theo trọng số đã được xác định. Có thể minh họa bằng ví dụ mua ô tô của một công ty.

Bảng 10.1. Tiêu chí và trọng số của các tiêu chí

Tiêu chí	Trọng số (cao nhất)
Giá	10
Thuận tiện bên trong	8
Độ bền	5
Thời gian bảo dưỡng	5
Điều khiển	3
Thủ tục mua bán	1

Bảng 10.2. Các phương án theo các tiêu chí quyết định cho các loại ô tô

Phương án	Tiêu chí/điểm					
	Giá	Thuận tiện	Độ bền	Sửa chữa	Điều khiển	Thủ tục
Integra RS	5	6	10	10	7	10
Chervolet	7	8	5	6	4	7
Premier LX	5	8	4	5	8	7
Ford L	6	8	6	7	7	7
Handa LX	5	8	10	10	7	7
Huyndai GLS	7	7	5	4	7	7
Mazda 626	7	5	7	7	4	7
Nisan	8	5	7	9	7	7
Plymouth	10	7	3	3	3	7
Pontiac SE	4	10	5	5	10	10
Toyota	6	7	10	10	7	7

2.6. Lựa chọn một phương án tối ưu (theo quan điểm của các nhà quản lý) trong các phương án có thể

Đây là công việc của các nhà quản lý và là sự kết hợp mang tính khách quan với ý kiến chủ quan của họ. Mức độ quyền lực càng cao, tính chủ quan càng lớn. Trong nhiều trường hợp các nội dung của các bước từ 1 đến 6 chỉ mang tính tham khảo nếu các nhà quản lý thuộc nhóm độc tài, tự quyết đoán, chủ quan.

- Xây dựng các tiêu chí riêng cho lựa chọn ưu tiên theo quản lý.

- Phân tích, so sánh các phương án.

- Đánh giá, so sánh từng đôi, tính khả thi trên các lĩnh vực.

Trên cơ sở các đánh giá, phân tích so sánh từng đôi một có thể lựa chọn phương án tốt nhất trong tất cả các phương án. Tuy nhiên, một thực tế là không ít nhà quản lý chịu áp lực từ nhiều phía nên khi lựa chọn một phương án tối ưu cũng mang thêm ý chủ quan trong đó, và trong không ít trường hợp hoàn toàn quên mất đi các tiêu chí đã định. Thường một sự lựa chọn trước đã có sẵn và các nhà quản lý chỉ còn từ chối hay chấp nhận và cần biện minh cho sự chấp nhận đó.

Trong ví dụ mua ô tô ở trên, các nhà quản lý có thể chịu sức ép của nhiều nhà sản xuất và các nhân viên của mình. Về mặt tính toán, nếu nhân điểm của các loại xe trên với trọng số về các tiêu chí đã có trên, nhà quản lý có thể lựa chọn loại ô tô Acura Integra RS với tổng số điểm cao nhất là 229 điểm. Nhưng ông ta vẫn có thể phải quyết mua xe có tổng số điểm thấp hơn.*

2.7. Triển khai thực hiện quyết định (phương án đã được chọn)

Triển khai thực hiện quyết định được coi như là bước cuối cùng để giải quyết vấn đề. Đây cũng sẽ là giai đoạn khó khăn nhất. Tất cả những gì thuộc giả định hay hy vọng, mong muốn trong khi quyết định sẽ được thể hiện cụ thể khi triển khai thực hiện. Những giả định không chắc chắn về các yếu tố cũng sẽ được bộc lộ; nguồn lực có được huy động hay không cũng sẽ được chỉ ra; sự chống đối, ủng hộ của những người có liên quan cũng sẽ được thể hiện. Triển khai thực hiện quyết định cũng chính là triển khai thực hiện các hoạt động cụ thể với nhiều điều kiện cụ thể. Triển khai thực hiện quyết định sẽ gặp khó khăn nếu như các giai đoạn trước không nghiên cứu đầy đủ các thông tin có liên quan.

Triển khai thực hiện quyết định cần quan tâm và tập trung vào các nội dung:

- Vấn đề ngân sách.
- Vấn đề thông tin.
- Vấn đề cung cấp đầu vào, giải quyết đầu ra.
- Vấn đề giải quyết ách tắc, rủi ro, khó khăn⁽¹⁾.

2.8. Đánh giá hiệu quả của quyết định cũng có nghĩa là xem xét lại vấn đề đã được giải quyết

Đánh giá quyết định cũng có nghĩa là đánh giá tác động của việc triển khai thực hiện quyết định nhằm xác định mức độ đóng góp của việc giải quyết vấn đề đã tác động như thế nào đến mục tiêu chung của tổ chức.

Đánh giá quyết định cũng có thể tiến hành ở các cấp độ khác nhau.

- Đánh giá mức độ vấn đề được giải quyết. Giải quyết trọn vẹn vấn đề (100%) hay chỉ mới giải quyết một vấn đề; tại sao không giải quyết được; nguyên nhân của vấn đề là ở đâu.

- Đánh giá hiệu quả của chi phí. Nghĩa là tổng chi phí cho việc giải quyết vấn đề và kết quả.

- Đánh giá sự tác động của việc giải quyết vấn đề với hoạt động chung của tổ chức.

- Đánh giá những khó khăn khi triển khai thực hiện và các biện pháp cần thiết để điều chỉnh.

Tổ chức đánh giá là một công việc thuộc chức năng của các

⁽¹⁾ Triển khai thực hiện một quyết định cũng giống như triển khai thực hiện dự án. "Quản lý các dự án đầu tư". NXB Thống kê.

nhà quản lý. Đánh giá, kiểm soát các hoạt động triển khai quyết định đòi hỏi phải căn cứ vào mục tiêu đã vạch ra cũng như những điều kiện cần thiết (trang thiết bị, nguồn lực, v.v...) đã được thoả thuận. Nếu đánh giá quyết định dựa vào tình hình thực tế khi thực hiện và không tương xứng với mục tiêu đề ra, khó có thể đánh giá.

Trên thực tế, các nhà quản lý do quá nhiều quyết định đã được ban hành nên không quan tâm đến việc đánh giá quyết định. Mặt khác cũng không ít quyết định đã không được thực hiện có hiệu quả nên việc đánh giá gặp khó khăn.

Việc xây dựng quyết định theo mô hình đã nêu trên mang tính lý tưởng. Mỗi tổ chức chịu sự tác động của nhiều yếu tố. Mỗi nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau cũng thường không thể nắm bắt được tất cả các nhân tố đó. Chính vì vậy, khó có thể áp dụng trong thực tế. Các quyết định được xây dựng mang tính gần đúng hay hợp lý tương đối.

Chương XI

THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ

Hiện nay trên thế giới cũng như ở Việt Nam, vấn đề sử dụng thông tin trong quản lý đã trở thành đòi hỏi tất yếu của sự phát triển. Thuật ngữ *hệ thống thông tin quản lý* (viết tắt là MIS-Management Information System) đang trở thành phổ biến trong các tổ chức. Mặc dù mức độ phát triển kinh tế - xã hội còn thấp, song các tổ chức (doanh nghiệp, nhà nước) đều nhận thức được tầm quan trọng của công cụ thông tin và hệ thống thông tin quản lý để nâng cao hiệu quả quản lý.

Một số nội dung cần quan tâm:

- Những vấn đề chung về thông tin.
- Thông tin trong quản lý.
- Hệ thống thông tin quản lý.

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ THÔNG TIN

1. Khái niệm chung về thông tin

Thuật ngữ thông tin ra đời cùng với sự ra đời của các hoạt động giao tiếp giữa con người với con người, giữa các bộ tộc với nhau. Và khi con người muốn truyền cho nhau những kiến thức, những kinh nghiệm nhất định.

Thông tin được hình thành từ hệ thống những dữ liệu

(những thông tin rời rạc, không có chủ ý, không có mục tiêu).

Dữ liệu (số liệu và dữ kiện) là những "thông tin thô" ban đầu phản ánh một cách rời rạc các hiện tượng, các sự kiện, hoạt động của các tổ chức. Nó không cho ta thấy được một ý nghĩa tổng thể về sự vận động, tồn tại và phát triển của tổ chức, cá nhân. Những số liệu, dữ kiện đó chỉ mang tính phản ánh: Ông ta ăn cơm; họ đá bóng; chiều thứ bảy. Hoặ các nhà thống kê sưu tầm các số liệu thống kê (chưa phải thông tin thống kê) về nhiều hiện tượng kinh tế của đời sống kinh tế - xã hội. Lúa đạt 32 triệu tấn; lợn có 1,2 triệu con.

Dữ liệu bao gồm rất nhiều loại khác nhau và bao quát trên mọi lĩnh vực có liên quan đến tổ chức. Các nhà quản lý trong một tổ chức luôn tìm cách tìm kiếm, thu thập hệ thống các dữ liệu đó phục vụ cho hoạt động quản lý của mình.

Các dữ liệu là nguồn gốc cơ bản cho sự ra đời thông tin. Thông tin được nhiều người đồng nhất với các dữ liệu mà tổ chức nhận được. Sự nhầm lẫn này trước hết có cơ sở khoa học thông tin của nó. Đó là do các dữ liệu được các nhân viên, các nhà quản lý cấp dưới xử lý sơ bộ chuyển lên cấp trên, cho các nhà quản lý với những mục đích nhất định: Dữ liệu đã được làm "trơn" và đó cũng là thông tin. Mặt khác sự nhầm lẫn nào cũng không gây ảnh hưởng nhiều đến hoạt động quản lý của các nhà quản lý. Khi sử dụng dữ liệu với ý nghĩa là "thông tin thô" hay thông tin đã được xử lý, các nhà quản lý vẫn còn phải xử lý tiếp theo. Trên thực tế, không ai cung cấp cho các nhà quản lý một số liệu hay dữ kiện nào mà không chứa đựng ý nghĩa trong đó.

Trong khoa học quản lý, người ta phân biệt sự khác biệt giữa thông tin và dữ liệu thông qua khái niệm:

- Dữ liệu là thông tin thô.

- Thông tin là dữ liệu đã được xử lý, sắp xếp, diễn giải theo một cách thức nhất định nhằm phục vụ cho công tác quản lý.

Sự phân biệt như trên cũng chỉ mang ý nghĩa tương đối vì bản thân từ xử lý cũng chỉ là khái niệm tương đối. Cũng chính vì sự tương đối đó, thuật ngữ "thu thập và xử lý thông tin" luôn tồn tại trong mọi tổ chức cả trên nghĩa của xử lý thông tin và xử lý dữ liệu ban đầu.

Cách tư duy này cũng chính là cách tư duy phổ biến của các nhà kỹ thuật.

Đối với các nhà thống kê, người ta hiểu thông tin như là những gì làm cho sự hiểu biết một sự kiện đơn giản hơn, giảm đi nhiều những gì bất định (không xác định). Thông tin được gắn liền với khái niệm entropy trong lý thuyết bất định.

Đối với các nhà làm công tác nghiên cứu thông tin và truyền thông tin, thì thông tin được hiểu như là những gì có thể truyền được từ người này sang nhiều người khác thông qua nhiều kênh lan truyền khác nhau.

Cũng có người nói một cách hình ảnh rằng: thông tin cũng giống như bức tranh, khi để các yếu tố, màu sắc riêng lẻ với nhau không nói lên một ý nghĩa gì, nhưng khi được các họa sĩ sắp xếp lại theo một trình tự nhất định, nó trở nên có giá trị và thậm chí trở thành vô giá.

Trong quản lý, thông tin được các nhà quản lý hiểu theo một nghĩa thực dụng hơn: Khi họ nói đến thông tin là những gì mà họ cần cho việc ra quyết định. Bên cạnh họ vô vàn dữ liệu, thông tin, song chỉ khi nào họ cần đến cho những mục đích riêng của họ (quyết định quản lý) họ mới gọi đó là thông tin.

Thực tế các nhà quản lý rất cần nhiều loại thông tin, nhưng do thiếu quan tâm đến thông tin nên chỉ khi nào cần họ mới yêu

cầu được cung cấp. Chính vì vậy, các thông tin được cung cấp chỉ phục vụ cho nhu cầu "cần" của các nhà quản lý. Chính vì vậy đối với họ sẽ có khái niệm thông tin dư thừa.

Rất khó tìm ra một định nghĩa chung về thông tin. Chỉ có thể đưa ra một cách tiếp cận theo quan điểm thông tin phục vụ quản lý để hiểu thuật ngữ thông tin theo nghĩa hẹp. Trong trường hợp này, thông tin là tập hợp tất cả những dữ liệu đã được xử lý, mã hoá, sắp xếp nhằm giúp cho các nhà quản lý đưa ra các quyết định tốt hơn trong môi trường cụ thể.

Định nghĩa này đòi hỏi nghiên cứu thông tin cả trên nhiều phương diện: thu thập, xử lý, mã hoá và giá trị sử dụng.

2. Các loại thông tin trong tổ chức

Trong tổ chức tồn tại nhiều loại thông tin khác nhau. Mỗi loại thông tin chứa đựng những số liệu, dữ kiện và có giá trị khác nhau đối với các thành viên trong tổ chức. Các loại thông tin cũng được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau.

Có thể tạm chia thông tin trong tổ chức thành một số nhóm sau:

- Nhóm thông tin liên quan đến kinh tế.
- Nhóm thông tin liên quan đến thị trường.
- Nhóm thông tin liên quan đến cạnh tranh (các nhà cạnh tranh).
- Nhóm thông tin liên quan đến khách hàng.
- Nhóm thông tin về môi trường.
- Nhóm thông tin về nhân sự.
- Nhóm thông tin về Nhà nước.

Cũng có thể phân chia thông tin thành các nhóm theo nguồn gốc cung cấp:

- Nhóm thông tin nội bộ, do các thành viên trong tổ chức thu thập, xử lý và cung cấp.

- Nhóm thông tin công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Nhóm thông tin cung cấp từ bên ngoài như các nhà cung cấp, bạn hàng.

- Nhóm thông tin mua bán trao đổi trên thị trường.

Về mức độ sử dụng thông tin, có thể chia thông tin thành các nhóm:

- Nhóm thông tin cần ngay cho các quyết định quản lý.

- Nhóm thông tin dự trữ.

- Những thông tin thừa.

- Những thông tin sai lệch, giả.

- Nhóm thông tin sử dụng nhiều lần.

- Nhóm thông tin sử dụng chỉ một lần.

- Nhóm thông tin chỉ cho các nhà quản lý cấp cao sử dụng (tối mật).

- Nhóm thông tin cho tất cả các cấp quản lý được khai thác.

- Nhóm thông tin cho tất cả thành viên tổ chức sử dụng.

Theo quan điểm của các nhà quản lý, thông tin có thể chia ra thành các nhóm khác nhau theo mục đích phục vụ quản lý:

- Nhóm thông tin phục vụ ra các quyết định quản lý trên phương diện sản xuất, kinh doanh.

- Nhóm thông tin phục vụ đưa ra các quyết định trên phương diện con người.

- Nhiều mục đích quản lý khác đòi hỏi có loại thông tin riêng.

3. Một vài đặc điểm cần quan tâm của thông tin

Một là, thông tin là sự sắp xếp, xử lý các dữ liệu. Do đó thông tin thường mang tính chủ quan của người cung cấp thông tin bên cạnh tính khách quan, thực tiễn của dữ liệu. Điều này đặt ra cho các nhà quản lý cần xem xét cụ thể cả hai khía cạnh của thông tin dù đó là loại thông tin nào.

Hai là, các nhà quản lý cần lưu ý đến các loại thông tin không chính thức, được cung cấp theo nhiều cách khác nhau. Đó có thể là loại thông tin thứ thiệt; nhưng cũng có thể đó là loại thông tin có giá trị, vượt trước loại thông tin cung cấp chính thức.

Ba là, mỗi loại thông tin chỉ có giá trị nhất định khi nó được sử dụng cho các mục đích khác nhau của quản lý. Giá trị của thông tin do đó không thể lượng hoá theo khái niệm giá cả.

Bốn là, thông tin có thể bị mất giá trị rất nhanh khi được cung cấp. Chính vì vậy có người gọi thông tin chỉ là những dữ liệu mới. Điều đó đòi hỏi cần sử dụng tối đa, nhanh nhất giá trị của thông tin đó khi được cung cấp chính thức công khai.

Năm là, cần quan tâm đến khái niệm dòng thông tin, đó là một loại hình thông tin được cập nhật mang tính thường xuyên. Có thể coi đây như là một đặc điểm của một số thông tin trong thời đại ngày nay. Tính cập nhật sẽ làm tăng giá trị của thông tin đã có và hoàn thiện hoạt động của các nhà quản lý.

II. THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ

1. Vai trò của thông tin trong tổ chức

Trong hoạt động của tổ chức, thông tin là một yếu tố rất quan trọng nhằm bảo đảm cho sự chỉ đạo trực tiếp của các nhà quản lý cấp cao, các nhà giám sát đối với các cấp quản lý cũng như sự chỉ đạo của các nhà quản lý cấp cơ sở với các thành viên của mình.

Thông tin, trong ý nghĩa chung nhất của hoạt động có tổ chức là yếu tố cần thiết để đảm bảo sự tác động của các chủ thể quản lý đến các khách thể thông qua các hành động nhằm đạt mục tiêu. Từ các đơn vị sản xuất kinh doanh đến các cơ quan quản lý nhà nước đều đòi hỏi phải có thông tin để đưa ra các quyết định cụ thể về giá cả, về cạnh tranh và về thị trường.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng thông tin trong tổ chức cũng là một nguồn lực quan trọng của tổ chức. Nếu như có tài chính mạnh, có nhiều kỹ sư công nhân lành nghề, có các nhà quản lý được đào tạo tốt nhưng không có thông tin về thị trường, về giá cả, về Nhà nước thì các doanh nghiệp đó không thể tồn tại và phát triển.

Có người cho rằng thông tin không phải là vật chất (?) nhưng có sức mạnh hơn rất nhiều so với vật chất. Điều này thể hiện giá trị rất lớn của thông tin tình báo quân sự, kinh tế. Một thông tin được xử lý của điệp viên có thể ngăn chặn được sự tấn công của cả một mặt trận; một thông tin về sản phẩm mới đem lại cho doanh nghiệp khối lượng lợi nhuận gấp đôi. Điều đó khó có thể lượng hoá về vật chất theo nghĩa hẹp của nó.

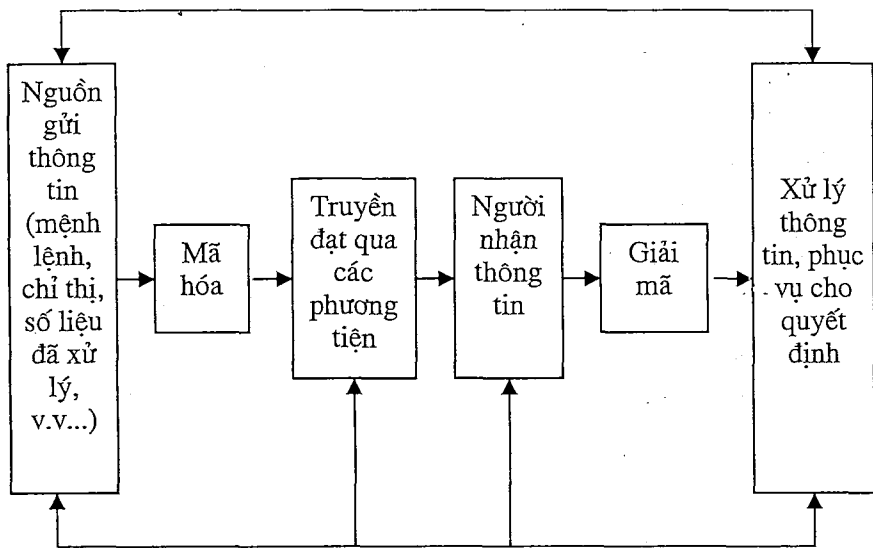
Giá trị của thông tin trong doanh nghiệp như trên đã nêu không thể lượng hoá như loại hàng hoá. Giá trị của nó chỉ có được khi các nhà quản lý biết khai thác nó. Giá trị của thông tin

gắn liền với năng lực người sử dụng. Vai trò thông tin trong doanh nghiệp do đó sẽ có cấp độ hữu dụng khác nhau. Vấn đề cốt lõi của vai trò thông tin trong một tổ chức không phải ở khía cạnh có thông tin, mà quan trọng hơn là vấn đề xử lý và sử dụng thông tin đó như thế nào.

Thông thường thông tin được sử dụng vào nhiều mục đích:

- Xây dựng và phổ biến các mục tiêu.
- Lập kế hoạch.
- Tổ chức và quản lý các nguồn lực trong nội bộ tổ chức.
- Lựa chọn, đánh giá, đề bạt cán bộ.
- Lãnh đạo, hướng dẫn.
- Kiểm tra hoạt động.

Thông tin trong một tổ chức luôn mang tính chất hai chiều, nghĩa là phải có nơi gửi thông tin, các thông tin được gửi đi có thể thông qua rất nhiều dạng khác nhau, hay nói một cách kỹ thuật là trước khi gửi thông tin, ta phải mã hoá nó. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, vấn đề mã hoá và tiếp theo là giải mã có ý nghĩa quan trọng đảm bảo cho tính an toàn, trung thực, ít bị nhiễu của thông tin. Thông qua quá trình truyền đạt thông tin, mà thông tin được gửi đến nơi nhận. Sự tiếp thu thông tin của người nhận và sử dụng các loại thông tin đó theo các mục đích khác nhau. Mục đích này phụ thuộc vào bản chất của quá trình thu và nhận. Điều hết sức quan tâm của việc truyền thông tin trong hoạt động quản lý là tính đầy đủ, chính xác, trung thực của các số liệu thông tin. Mặt khác cần chú ý đến khả năng bị tác động của các nhân tố không cấu thành hệ thống thông tin được trao đổi. Loại bỏ các yếu tố nhiễu trong cung cấp, thu thập thông tin và xử lý thông tin có một ý nghĩa rất quan trọng. Toàn bộ quá trình thông tin trong một tổ chức có thể mô tả bằng sơ đồ hình 11.1.



Hình 11.1. Trao đổi thông tin trong tổ chức

Vai trò của thông tin trong quản lý thể hiện rõ như qua hệ thống kiểm soát hoạt động của một tổ chức. Trong tổ chức, nhiều câu hỏi cần được trả lời theo nguyên lý khẳng định hay phủ định. Vấn đề cung cấp thông tin để trả lời các câu hỏi "có" hay "không" có ý nghĩa rất lớn đối với các nhà quản lý trong việc đưa ra các quyết định nhằm can thiệp vào quá trình hoạt động của tổ chức; đảm bảo đạt được các mục tiêu của tổ chức đạt được như đã vạch ra. Thông qua hoạt động kiểm soát và dựa trên các nguồn thông tin có được, các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhằm đạt được mục tiêu hay nói khác đi phải điều chỉnh các phương thức hoạt động khác nhau theo các tiêu chuẩn khác nhau để đạt được mục tiêu đó.

Trong hoạt động kiểm soát, thông tin cần thiết cho việc kiểm soát các yếu tố đầu vào vì đây được xem như là yếu tố cơ

bản đảm bảo cho việc xây dựng các mục tiêu của tổ chức. Trong khi đó, trong quá trình điều hành hoạt động của tổ chức, thông tin lại là cơ sở cho việc điều chỉnh các phương án hoạt động nhằm đảm bảo cho mục tiêu được thực hiện. Quá trình kết thúc một hoạt động được xem như là cơ sở cho việc triển khai các hoạt động tiếp theo. Trong trường hợp này, thông tin là cơ sở cho việc rút kinh nghiệm của thành công và không thành công của hoạt động quản lý.

Trong quá trình lập kế hoạch như đã chỉ ra ở chương trước, mỗi một giai đoạn của lập kế hoạch đều đòi hỏi rất nhiều số liệu, dữ kiện (thông tin). Thiếu tất cả những cái đó (thông tin) không thể cho phép ra quyết định đúng, lập kế hoạch đúng, cũng như kiểm tra, kiểm soát, đánh giá đúng. Sự không rõ ràng, đầy đủ và mập mờ của việc cung cấp thông tin, tệ quan liêu đã làm cho việc đánh giá, nhận xét kém hiệu lực.

Thông tin đầy đủ, chính xác, trung thực, kịp thời là một đòi hỏi quan trọng. Đó cũng là cơ sở để xây dựng được các dự án khả thi, đáp ứng mục tiêu của các chương trình phát triển.

2. Thông tin trong một tổ chức

Có thể hiểu khác đi thuật ngữ thông tin trong khái niệm chung và thông tin trong một tổ chức. Thông tin trong một tổ chức luôn gắn liền với hoạt động quản lý.

Trong một tổ chức, có thể tồn tại hai loại hệ thống thông tin:

Hệ thống thông tin cơ bản - đó là thông tin từ người quản lý các cấp xuống cấp dưới hoặc những thông tin từ cấp dưới đến cấp trên để yêu cầu giúp đỡ hoặc làm một công việc nào đó, phản ảnh yêu cầu quản lý, chịu sự quản lý và phản hồi.

Hệ thống thông tin phụ trợ - đó là những loại thông tin đưa

ra nhằm làm rõ những thông tin cơ bản. Các loại thông tin này không gắn liền trực tiếp với những hoạt động quản lý, điều hành song lại góp phần làm rõ các thông tin cơ bản, tạo ra những cơ hội mới để cho người thực hiện nó có những sáng tạo trong hoạt động.

Tuy nhiên, trong hoạt động quản lý, mọi thông tin quản lý (thông báo, mệnh lệnh hoặc yêu cầu...) đều phải thể hiện rõ ràng mục tiêu của thông tin, nội dung của thông tin. Người gửi và người nhận thông tin đều có khả năng tư duy được thông tin đó.

Một loại hình thông tin phụ trợ rất quan trọng, cần được quan tâm là các loại tin đồn hay các ý kiến không chính thức. Những người có thông tin này, có thể vì nhiều lý do khác nhau không muốn cung cấp trực tiếp cho các nhà quản lý, nhưng nội dung của nó rất có ý nghĩa. Trong nhiều hoạt động kinh doanh, ngoại giao hay chính trị, nhiều thông tin loại này chỉ ra giá trị quan trọng của nó cần quan tâm. Hiệp hội các nhà quản lý Mỹ tổ chức một hệ thống săn đuổi các tin đồn này và họ đã chứng tỏ hữu ích của nó.

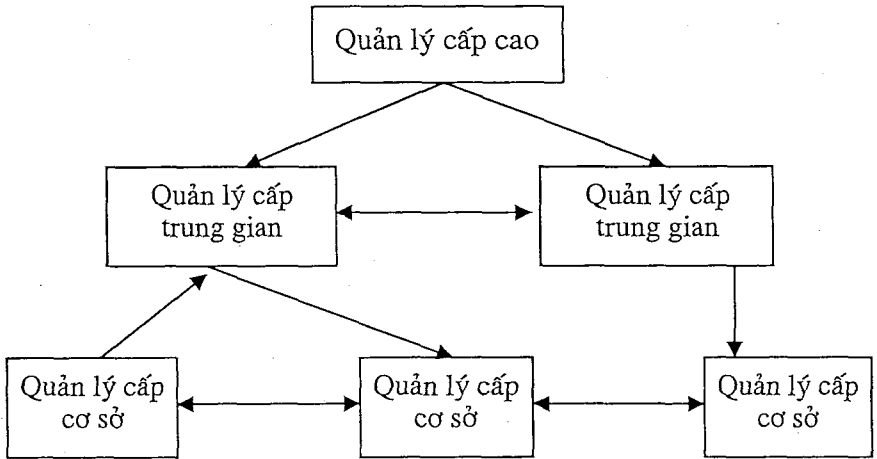
Trong một tổ chức, thông tin có thể chia ra thành 4 nhóm:

- *Thông tin từ trên xuống dưới*: Đây là loại thông tin từ các cấp quản lý cao xuống các cấp thấp trong hệ thống thứ bậc quản lý. Thông tin này có tính chất: thông báo, lãnh đạo, hướng dẫn, phối hợp và đánh giá cấp dưới. Các nhà quản lý cấp trên sử dụng hình thức này để truyền đạt các mục tiêu của tổ chức cho cấp dưới; mô tả công việc; thông báo các chính sách, các thủ tục; các vấn đề tập trung chú ý. Đó là những thông tin từ các nhà quản lý dự án, cố vấn trưởng, giám đốc điều hành dự án xuống cho thành viên đội dự án.

- *Thông tin từ dưới lên trên*: Các nhà quản lý cấp cao cũng

đòi hỏi các nhà quản lý cấp dưới mình gửi các thông tin cần thiết: các báo cáo hàng tuần, tháng, quý, năm về hoạt động thực hiện các mục tiêu của tổ chức; những thông tin của cấp dưới về điều kiện làm việc, sản xuất, môi trường cạnh tranh hay những kiến nghị để hoàn thành công việc. Thông tin từ các nhóm, các cá nhân thực hiện các mục tiêu chi tiết của dự án cho giám đốc điều hành.

- *Thông tin ngang*: Trong các tổ chức sử dụng các hình thức ra quyết định quản lý với sự tham gia của người làm việc trong tổ chức thì phương thức thông tin này rất quan trọng. Thông tin giữa các bộ phận tổ chức thực hiện dự án theo từng kênh khác nhau.

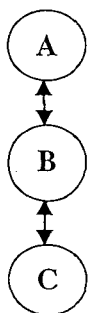


Hình 11.2. Quan hệ thông tin trong một tổ chức

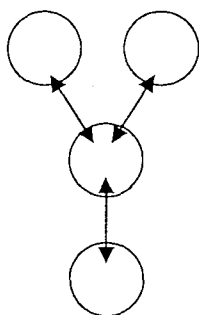
- *Thông tin hỗn hợp*, theo mô hình thiết kế ma trận. Các thông tin vừa cung cấp theo hệ thống thứ bậc (trên, dưới) vừa cung cấp theo tuyến ngang (cùng cấp nhưng ở các tổ chức khác

nhau và có mối liên hệ về chuyên môn hay các vấn đề khác). Trao đổi thông tin theo hình thức này nhằm đẩy nhanh các dòng thông tin; tạo sự hiểu biết lẫn nhau tốt hơn giữa các tổ chức con của tổ chức và do đó đảm bảo cho mục tiêu của tổ chức có nhiều cơ hội thực hiện tốt (hình 11.2).

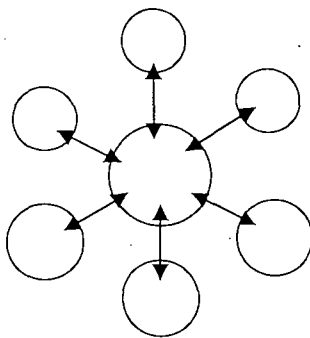
Trong hoạt động quản lý hiện nay đang tồn tại 5 loại mạng thông tin (hình 11.3).



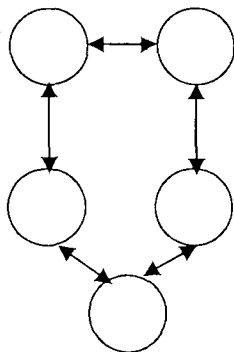
Hình 11.3.a



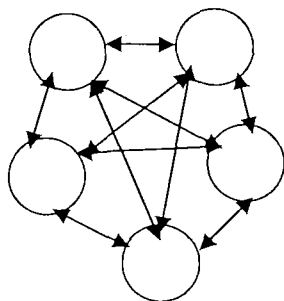
Hình 11.3.b



Hình 11.3.c



Hình 11.3.d



Hình 11.3.e

Hình 11.3. Các mạng thông tin trong tổ chức

1) Mạng thông tin trực tuyến: Hệ thống thông tin chỉ đưa từ trên xuống hoặc dưới lên. Đây là loại hình thông tin trong các tổ chức không có phân nhánh (hình 11.3.a). Trong hệ thống này, cấp dưới chỉ chịu trách nhiệm báo cáo và nhận nhiệm vụ, mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp.

2) Mạng chữ Y: Được áp dụng cho tổ chức có phân nhánh. Một nhà quản lý có thể phải báo cáo và nhận báo cáo từ hai nhà quản lý khác (hình 11.3.b).

3) Mạng bánh xe: Tất cả các cấp quản lý đều phải báo cáo và chịu sự quản lý của một nhà quản lý. Không có mối quan hệ giữa các cấp với nhau (hình 11.3.c). Sự quản lý được tập trung thống nhất vào một nhà quản lý cấp cao và ông ta chỉ huy trực tiếp cấp dưới, không uỷ quyền hay phân quyền cho cấp dưới. Mô hình này thể hiện tính tập quyền cao.

4) Mạng chu trình: Đây là sơ đồ tổ chức theo mô hình 3 cấp; nghĩa là một tổ chức có trách nhiệm báo cáo và liên hệ với hai cấp khác (hình 11.3.d).

5) Sơ đồ tổng hợp: Tất cả các tổ chức có quan hệ với nhau (hình 11.3.e).

Trong quản lý dự án nói riêng và trong tổ chức nói chung, các sơ đồ thông tin trên được kết hợp với nhau theo nhiều cách thức khác nhau.

3. Những đòi hỏi đối với thông tin trong quản lý

Thông tin có vai trò quan trọng trong quản lý và do đó các nhà quản lý cũng có những yêu cầu, đòi hỏi với thông tin.

Một là, yêu cầu đối với thông tin quản lý là tính khách quan của các loại thông tin. Đây là một yêu cầu rất khó khăn của thông tin và bản thân thông tin đã không mang tính khách quan

tuyệt đối. Nhiều thông tin về các hiện tượng đã bị xử lý theo những mục đích riêng của những người cung cấp thông tin. Các thông tin trước khi đưa đến các nhà quản lý đã bị lọc qua nhiều phin lọc với các ý đồ khác nhau. Các nhà quản lý dựa trên yêu cầu này đòi hỏi phải có hệ thống để kiểm tra tính khách quan của thông tin.

Hai là, tính chất lượng của thông tin thông qua yếu tố khách quan đã nêu, đồng thời cũng còn được xác định qua các thông số đo lường nó. Trong nhiều trường hợp chất lượng thấp do thiếu tiêu chí để đo.

Ba là, tính phù hợp của thông tin. Các nhà quản lý các cấp đòi hỏi các loại thông tin ở các cấp độ khác nhau (vĩ mô, khái quát, chi tiết, cụ thể). Sự phù hợp của thông tin sẽ đem lại cho các nhà quản lý cơ hội đưa ra quyết định nhanh hơn, hợp lý hơn. Sự cần thiết thông tin chi tiết về thị trường, giá cả, cạnh tranh, sức mua hàng ngày sẽ giúp các nhà quản lý tác nghiệp cơ sở có thể có những điều chỉnh nhanh với hoạt động kinh doanh: một nhà chiến lược đòi hỏi những thông tin vĩ mô để xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Bốn là, khối lượng thông tin đủ và đa dạng. Đủ về dung lượng thông tin trên một lĩnh vực và đa dạng các nguồn thông tin. Một quyết định quản lý thường đòi hỏi không phải chỉ một loại thông tin. Cần tạo điều kiện để thu nhận được đa dạng thông tin cần thiết.

Năm là, tính đúng lúc, đúng thời gian. Thông tin có giá trị chỉ khi nó đưa đến đúng lúc, kịp thời để nắm bắt thời cơ. Nếu đưa muộn quá cũng sẽ không có tác dụng. Nếu đưa sớm, có thể cũng không hữu ích vì có thể bị lãng quên hoặc bị lạc hậu.

Sáu là, tính đơn giản, dễ hiểu của thông tin cũng như cách xử lý nó nếu cần. Nhiều trường hợp thông tin cũng mang nhiều

ý nghĩa rất khác nhau và do đó có thể không giúp các nhà quản lý giải quyết vấn đề.

III. HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (MIS)

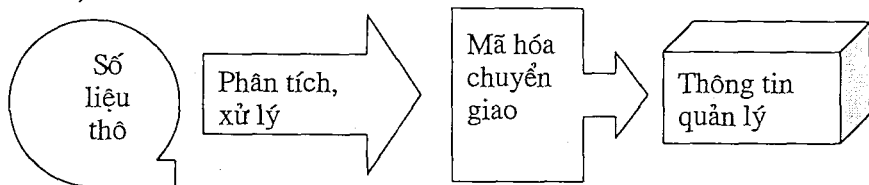
1. Khái niệm chung về hệ thống thông tin quản lý

Hệ thống thông tin quản lý được hiểu như là một hệ thống dùng để tiến hành quản lý cùng với những thông tin cần thiết được cung cấp thường xuyên. Về nguyên tắc chung, các loại hệ thống này có thể là các loại sách, báo, tạp chí (các loại niên giám thống kê, các loại tạp chí ra thường xuyên hàng tháng, quý hay năm); cũng có thể là hệ thống thông tin mạng. Do công nghệ máy tính đã len lỏi vào tất cả các hoạt động quản lý nên khi nói đến MIS, tức là nói đến hệ thống thông tin quản lý được sự trợ giúp của máy tính.

Hệ thống thông tin quản lý cũng có thể hiểu như là một tập hợp của nhiều hệ thống thông tin con trong tổ chức như hệ thống thông tin văn phòng; hệ thống xử lý số liệu (kế toán, kiểm soát); các hệ thống phụ trợ cho các hoạt động tính toán, vẽ và lập trình, xây dựng và giải các thuật toán.

Trong thời đại ngày nay, một tổ chức, một doanh nghiệp nhà nước hay tư nhân không thiếu số liệu. Điều quan trọng là để xử lý các số liệu đó một cách có ích và làm sao số liệu đó đến đúng vị trí người cần nó. Người ta ví điều này như một thư viện lớn có hàng triệu bản sách (các số liệu); nhưng làm sao để có thể giúp người cần nó, có nó nhanh nhất. Nếu như một thư viện lớn không thể tìm thấy được thông tin cần thiết trong thời gian ngắn nhất (đơn vị bây giờ có thể là giây) thì thư viện đó sẽ không có hiệu quả. Số liệu thô, các yếu tố chưa được phân tích, xử lý thì hiệu quả kém cho các nhà quản lý. Chỉ khi các số liệu đó được phân tích, tổ chức lại trở thành hệ thống thông tin quản

lý, thì lúc đó mới đem lại hiệu quả cho các nhà quản lý (hình 11.4).



Hình 11.4. Thông tin trong hệ thống MIS

2. Các giai đoạn hình thành và phát triển của hệ thống thông tin quản lý

Hệ thống thông tin quản lý MIS đã hình thành và phát triển qua 4 giai đoạn khác nhau, và hiện đang ở giai đoạn 5.

Giai đoạn 1. Xử lý số liệu tập trung: Đây là giai đoạn đầu tiên của việc sử dụng hệ thống MIS cho hạch toán, kế toán. Nhưng tất cả các số liệu chỉ tập trung về một cơ quan kiểm soát. Các thông tin đưa ra chậm chạp, hàng tháng, không đáp ứng đủ nhu cầu quản lý hàng ngày.

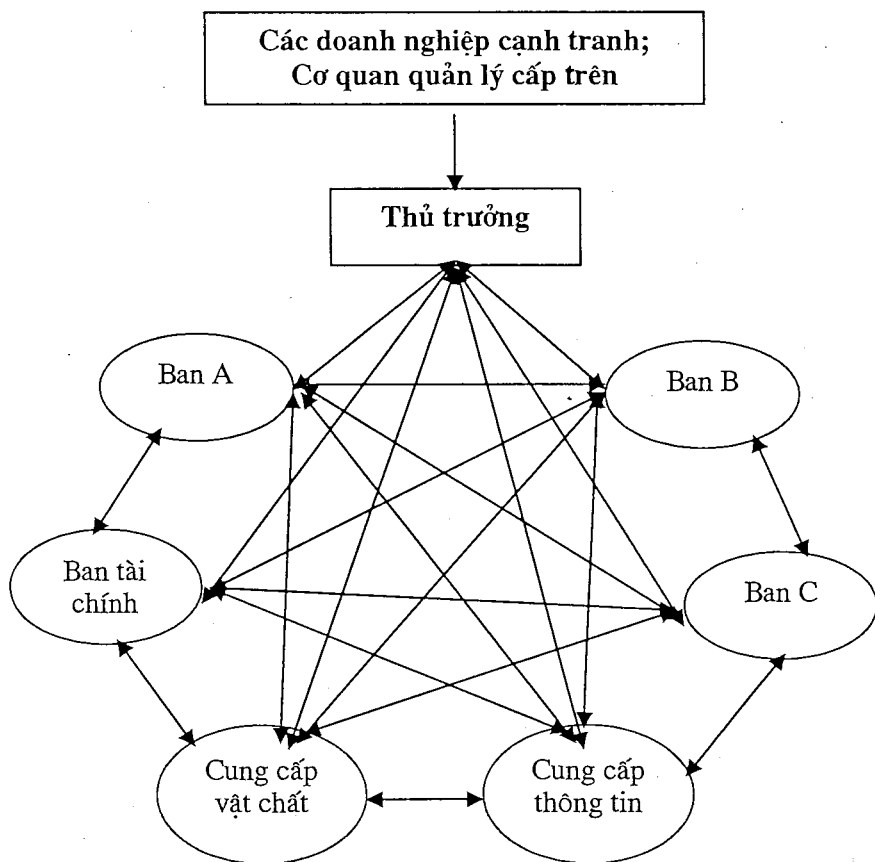
Giai đoạn 2. Xử lý số liệu tập trung trong hoạt động quản lý (1963 - 1979) nhằm cung cấp thông tin cho các nhà quản lý để họ có thể đưa ra các quyết định tốt hơn. Mọi nhà quản lý đều gắn liền với thông tin. Các nhà quản lý đã nhận thức được vai trò thu thập và xử lý số liệu của máy tính, không chỉ cung cấp số liệu liên quan đến hoạt động hàng tuần, tháng, năm, mà có thể đưa ra cho các nhà quản lý các lời khuyên và các biện pháp xử lý. Có thể nói đây chính là sự bắt đầu thực sự của MIS. Và các tổ chức bắt đầu thành lập bộ phận kiểm soát thông tin quản lý.

Giai đoạn 3. Phi tập trung hoá kiểm soát thông tin. Nghĩa là người quản lý là người sử dụng máy vi tính và do đó kiểm

soát thông tin và họ phải kiểm soát cả sự thành công hay không thành công.

Giai đoạn 4. Nối mạng, nghĩa là làm sao các máy tính cá nhân có thể thông tin cho nhau.

Giai đoạn 5. Giai đoạn tiếp theo, hiện nay đang tồn tại và phát triển.



Hình 11.5. Nối mạng trong một tổ chức

Đây có thể nói là giai đoạn phát triển cao của MIS và thông tin đã được trao đổi trên quy mô rộng (ví dụ công ty Digital đã thiết kế hệ thống nối 27.000 công ty của 26 nước trên thế giới).

Trong một tổ chức, mạng và nối mạng thông tin đã trở thành bổ ích nhằm đảm bảo sự liên hệ trực tiếp giữa nhà quản lý cấp cao của tổ chức với các cấp quản lý khác (hình 11.5).

Trong giai đoạn tiếp theo, người ta đang mong muốn xây dựng một hệ thống các chuyên gia, tức là tạo ra những bộ xử lý thông minh các loại thông tin và cung cấp nhiều lời khuyên hơn cho các nhà quản lý.

Trong khi sử dụng hệ thống thông tin quản lý, không ít nhà quản lý hoặc đã coi nhẹ giá trị của hệ thống thông tin quản lý hoặc đã có những đánh giá quá cao nó. Cả hai trường phái đó đều phải có những điều chỉnh tư duy cho phù hợp với tiện ích của hệ thống thông tin quản lý cũng như những hạn chế của nó cần phải được tiếp tục nghiên cứu và phát triển.

Đánh giá vai trò của hệ thống thông tin quản lý trong quản lý tổ chức có ba xu hướng:

+ Cho rằng hệ thống thông tin quản lý có thể thay thế toàn bộ các loại thông tin khác.

+ Càng nhiều thông tin thì càng có thể quản lý, ra quyết định tốt hơn.

+ Các nhà quản lý cần nhiều công nghệ tiên tiến về thông tin.

Như trên đã nêu, hệ thống thông tin dựa vào máy tính đã góp phần tăng cường khả năng của các nhà quản lý để giám sát và kiểm tra hoạt động của tổ chức. Nhưng cần xem hệ thống này chỉ có tính chất bổ trợ chứ không thể thay thế toàn bộ các nguồn thông tin khác cần cho hoạt động kiểm soát. Những phương

pháp được tiến hành trong hoạt động phân tích và dự báo như: họp hội nghị tiếp xúc tình huống; tiếp xúc mặt đối mặt; các cuộc đi dạo chơi không theo những quy định; điện thoại; hoạt động xã hội và những hình thức tương tự khác cũng đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động của nhà quản lý khi ban hành các quyết định quản lý. Giao tiếp bằng lời nói và giao tiếp cá nhân là một bộ phận quan trọng trong công việc của một nhà quản lý. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, các nhà quản lý mong muốn tiếp nhận được những thông tin có chất lượng cao về sự diễn biến của sự việc đang như thế nào; những vấn đề gì có thể trở thành vấn đề mà nhà quản lý phải xem xét và có tác động vào. Những thông tin không chính thức có thể nhắc nhở các nhà quản lý những sự việc đang có thể xảy ra hơn là con đường thông tin chính thức thông qua MIS đã nêu trên. MIS không nên được xem như là loại thuốc bách bệnh. Nó không và không bao giờ có thể thay thế toàn bộ hệ thống thông tin khác có liên quan đến hoạt động quản lý của một tổ chức.

Một số nhà quản lý trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ hiện nay của thị trường thông tin cho rằng có nhiều thông tin, càng tạo cho mình nhiều điều kiện hơn để ban hành các quyết định quản lý. Nhà quản lý muốn có tất cả những thông tin gì mà họ yêu cầu. Nhưng có nhiều vấn đề cần xem xét.

Khi có nhiều thông tin, liệu nhà quản lý có đủ khả năng để xử lý các thông tin đó không? Khi có quá nhiều thông tin, các nhà quản lý có thể bị chìm trong biển thông tin và do đó nếu không biết phân tích thì có thể rơi vào khu rừng rậm của thông tin và sẽ không tìm ra con đường đúng. Các thông tin không phải mang tính độc lập tuyệt đối mà luôn có sự phụ thuộc lẫn nhau. Điều này làm cho các nhà quản lý khó có thể đánh giá một cách chính xác chúng liên hệ với nhau như thế nào. Mặt khác cái mà nhà quản lý cần là giá trị của thông tin chứ không

phải số lượng thông tin. Quá nhiều thông tin có thể làm cho việc ban hành các quyết định bị che mờ bởi các thông tin chưa được phân tích hết và khi có nhiều thông tin có thể làm cho việc triển khai thực hiện các quyết định khó khăn.

Hiện nay, một số tổ chức có xu hướng luôn luôn vươn đến cái mới nhất trong công nghệ thông tin. Các hệ thống phần mềm; các tổ hợp liên lạc hiện đại đều được các nhà quản lý nghĩ đến; nhưng thực ra đó chỉ là những đồ trang trí để thể hiện xu hướng hiện đại. Còn các nhà quản lý nhiều khi chưa cần đến các máy tính có tốc độ cao; không cần thiết những tiện ích được nêu ra trong một hệ thống công nghệ thông tin mới. Tất cả những điều đó trở thành có ích khi mà nhà quản lý hiểu được cái gì mình cần và chi phí cho sự thay đổi đó như thế nào. Đây là một vấn đề đang đặt ra hiện nay cho Chính phủ của các quốc gia khác nhau trên thế giới khi đưa công nghệ thông tin hiện đại vào trong hoạt động quản lý nhà nước. Sự đưa các công nghệ mới luôn đòi hỏi một sự thay đổi (hiểu theo nghĩa nhân sự) rất lớn trong cơ cấu tổ chức để đáp ứng nhu cầu của công nghệ thông tin mới. Điều đó đòi hỏi một nguồn kinh phí đáng kể và là sự quan tâm của các nhà quản lý khi xem xét khía cạnh chi phí - hiệu quả của công nghệ thông tin mới được đưa vào trong hoạt động quản lý. Hiện nay nói chung, các hệ thống thông tin quản lý mới được khai thác ở mức độ rất thấp.

Nguyên nhân chủ yếu thuộc về cả hai phía:

- Đội ngũ cán bộ quản lý chưa biết và chưa thể chỉ ra được những thông tin gì là quan trọng cho hoạt động ra các quyết định quản lý của mình trong tổ chức. Họ nhận các loại thông tin, khi nó được cung cấp.

- Đội ngũ những người làm việc trong bộ máy hành chính nhà nước cũng chưa được đào tạo khả năng thích ứng nhanh với

hệ thống thông tin quản lý và do đó chưa thể thu thập các số liệu, xử lý và quản lý nhằm phục vụ cho các nhà quản lý.

Đào tạo những kiến thức cơ bản về tin học và sử dụng hệ thống thông tin quản lý đang là một vấn đề cần đặt ra sớm cho các quốc gia đang phát triển, nếu như họ muốn nhanh chóng sử dụng được những tiện ích cơ bản của hệ thống thông tin quản lý.

Tất nhiên chúng ta phải thừa nhận tính tất yếu phải có một hệ thống thông tin quản lý trong mọi cơ quan, tổ chức; mọi công sở của Nhà nước cũng như tư nhân. Hệ thống thông tin quản lý đã đem lại cho các tổ chức và các nhà quản lý nhiều lợi thế mà các loại thông tin thông thường không thể giải quyết được. Đặc biệt là các nhà quản lý, các nhà sản xuất, kinh doanh xem thông tin như là một vũ khí lợi hại nhất để giành lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Điều này có rất nhiều ví dụ để chứng minh. Và có lẽ ai cũng nhận thấy, trong điều kiện ngày nay, thị trường có rất nhiều biến động khác nhau, và cũng có nhiều nhu cầu khác nhau. Họ mong muốn được biết nhiều thông tin hơn về loại sản phẩm mà họ dùng, biết nhiều hơn về nơi mà họ đến. Hay các nhà quản lý tại trung tâm muốn biết ngày càng nhiều, càng nhanh các loại thông tin liên quan đến việc bán các loại sản phẩm của công ty trên các địa bàn khác nhau để có quyết sách thích hợp khi tình hình thị trường thay đổi. Người nào có nhiều thông tin về thị trường, sản xuất, bán hàng thì người đó có thể thắng lợi trong cạnh tranh.

Một lợi thế khác của hệ thống thông tin quản lý là làm thay đổi công việc của chính nhà quản lý. Và điều này đã cho thấy các nhà quản lý các thế hệ trẻ sau này (có nơi người ta gọi là thế hệ 90) hầu như là những người sử dụng các chức năng cơ bản của phần mềm trong các chương trình quản lý. Sử dụng các thành tựu của máy tính, họ có thể ngồi ở nhà; ở trụ sở để tham

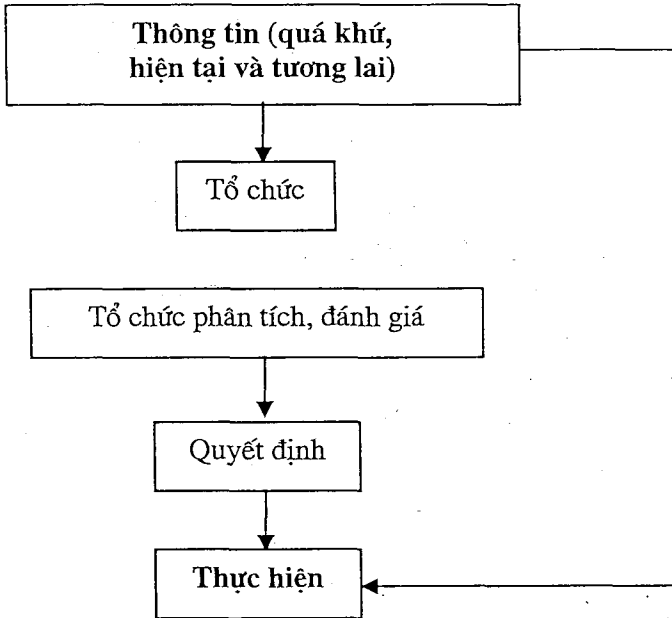
gia các cuộc họp; thay cho việc chờ đợi các bản báo cáo hàng ngày, hàng tháng của cấp dưới, họ có ngay được những thông tin mà họ cần có. Sự nhanh chóng của cung cấp thông tin theo đúng nhu cầu của các nhà quản lý cho phép nâng cao năng lực ban hành các quyết định quản lý của các nhà quản lý. Hệ thống thông tin quản lý giúp cho các nhà quản lý nhận định ra nhanh chóng cái gì đang chậm trễ; cái gì đang cản trở hoạt động của tổ chức và phương án tốt nhất có thể lựa chọn.

Một điều rất quan trọng khi sử dụng MIS là làm thay đổi cách thức tổ chức hoạt động của tổ chức và làm cho tổ chức dường như gắn bó với nhau hơn. Điều này thể hiện thông qua cơ cấu lại tổ chức, thu hẹp lại những bộ phận không cần thiết và do đó các nhà quản lý có nhiều cơ hội hơn để tiếp xúc với cấp dưới, và do đó có thể nhanh chóng giúp cấp dưới xử lý các sự việc nhanh hơn.

Cuối cùng một điều rất đáng quan tâm, đó là sự thay đổi cơ cấu quyền lực trong tổ chức. Trong hệ thống tổ chức theo kiểu truyền thống, thông tin có một sức mạnh của nó. Ai có thông tin là người đó có quyền. Cấp dưới thông thường đưa cho cấp trên những thông tin có lợi cho mình hay nói khác đi, thông tin đã bị các cấp trung gian "lọc" trước khi đưa nó cho cấp trên. Như vậy, nếu có càng nhiều cơ cấu trung gian từ người thực hiện cho đến nhà lãnh đạo, người quản lý cao nhất, thông tin càng bị sai lệch. Đưa hệ thống thông tin quản lý vào hoạt động theo một cơ chế nối mạch trực tiếp từ người quản lý cao nhất xuống đến các đơn vị cơ bản sẽ làm cho uy quyền của các cấp trung gian giảm và một phần rất lớn của các cấp này bị bãi bỏ. Như vậy, hệ thống thông tin quản lý đã đặt thêm quyền lực cho các nhà quản lý cấp cao khi họ có thể tiếp cận trực tiếp đến các loại thông tin họ cần mà không phải thông qua một cấp trung gian nào.

3. Thông tin trong quá trình quyết định quản lý

Vấn đề cơ bản của hoạt động phân tích, lập kế hoạch, dự báo kinh tế - xã hội và quản lý của một tổ chức có thể mô tả bằng sơ đồ 11.6.



Hình 11.6. Nhu cầu thông tin cho công tác kế hoạch

Như vậy để có thể tiến hành phân tích, lập kế hoạch và dự báo kinh tế - xã hội, vấn đề cốt lõi nhất vẫn là hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin theo quan điểm cổ điển có thể là hệ thống các loại văn bản. Trong hoạt động phân tích kinh tế - xã hội, đó là các số liệu thống kê thu được qua nhiều giai đoạn khác nhau; các loại thông tin bằng lời. Đây là loại hình khá phổ biến. Theo M.H. Brenner, 75% công việc được cấp trên giao bằng lời. Với hình thức này cho phép sự tác động qua lại nhanh

nhảy giữa người nhận và người cung cấp thông tin; thông tin cũng có thể là không thành lời (cử chỉ, nét mặt). Việc cung cấp thông tin này là đảm bảo quan trọng cho việc phân tích, dự báo và lập kế hoạch.

Hệ thống thông tin quản lý cho phép thu thập số liệu gốc của nhiều năm và tiến hành tổ chức, phân tích các số liệu đó theo nhiều dạng khác nhau; theo những mục đích khác nhau. Với thông tin đó có thể giúp các nhà phân tích nhanh chóng có được những sự so sánh nhất định và do đó sẽ có được những kết luận cần thiết để giúp cho các nhà quản lý có những điều chỉnh thích hợp. Ví dụ, thông qua hệ thống thông tin quản lý, các nhà phân tích có thể thấy được xu hướng thay đổi của sản lượng loại hàng hoá A được tiêu thụ trên thị trường. Sự đột biến của sự tiêu thụ đó được đánh dấu và đòi hỏi các nhà phân tích tiếp tục tìm ra các thông số liên quan đến sự đột biến.

Như vậy từ chỗ phải có nhiều thời gian để phân tích, nay nhờ có hệ thống MIS, thông tin được xử lý và cung cấp theo nhu cầu của nhà phân tích và dự báo.

Nhiều năm trước đây người ta quan niệm nhà quản lý không cần phải sử dụng máy tính vì mọi vấn đề trên máy họ có thể nhờ người khác làm. Nhưng ngày nay nhà quản lý đã thực sự gắn liền với máy tính và hệ thống thông tin quản lý, và họ lo sợ khi không có máy tính và hệ thống thông tin bên cạnh. Ngày nay họ có thể giảm việc đi lại do họp, hội nghị; do chờ báo cáo của cấp dưới. Mọi vấn đề, nếu có thông tin, họ có thể giải quyết.

Nhà quản lý, tức người ra quyết định sẽ phụ thuộc vào chất lượng và số lượng, cũng như thời gian cung cấp thông tin. Lợi thế của MIS ở trên có thể giúp chúng ta khẳng định: MIS sẽ giúp các nhà quản lý tăng năng lực ban hành quyết định quản lý.

Trước đây, để có thông tin, có thể nhà quản lý phải chờ đợi báo cáo và phải đủ báo cáo, chờ đợi các nhân viên của mình tìm kiếm trong đống giấy tờ, các loại văn bản. Với MIS và hệ thống quản lý dữ liệu cơ bản, nhà quản lý không cần thông qua người khác, có thể tự lựa chọn, đánh giá và thông qua MIS có thể giúp đỡ đưa ra các phương án nhanh.

Áp dụng MIS đã và đang làm thay đổi cấu hình của các tổ chức.

Các nhà quản lý có thể có điều kiện hơn để trực tiếp với cấp dưới. Máy tính giúp cho việc giám sát các hoạt động của con người. Phạm vi kiểm soát được mở rộng và do đó cấp quản lý ít hơn và đội ngũ cán bộ giảm.

Mặt khác MIS làm cho tổ chức gắn liền với nhau hơn, mặc dù sự kiểm soát trực tiếp giảm. Và cuối cùng, vấn đề sử dụng MIS đã làm thay đổi quyền lực của tổ chức. Thông tin là sức mạnh. Trước đây các nhà quản lý cấp dưới có quyền lực vì họ là người cung cấp, báo cáo thông tin cho cấp trên. Lời khuyên của họ rất quan trọng. Nhưng do tồn tại MIS, vai trò trung gian của họ giảm. Quản lý trực tiếp từ cấp cao nhất đến quản lý điều hành được thực hiện.

Vai trò của nhà quản lý cao cấp rất quan trọng. Trong nhiều năm, các nhà quản lý cấp dưới đã biết xử lý và đưa cho các nhà quản lý cấp cao thông tin nào mà theo họ là cần cho họ. Việc sử dụng MIS và hệ thống "nhà quản lý là người sử dụng cuối cùng" đã cho phép nhà quản lý tiếp cận trực tiếp với số liệu cơ bản. Quyền lực của họ gắn liền với thông tin đã tăng lên.

Trong phân tích hoạt động của một tổ chức (ví dụ phân tích kinh tế của một doanh nghiệp), các nhà quản lý (đòi hỏi phải có rất nhiều thông tin).

Số liệu thông tin liên quan đến hoạt động quản lý là rất lớn. Quy mô của các tổ chức, của các vấn đề kinh tế - xã hội được phân tích càng lớn, thì số liệu có được càng nhiều và càng đòi hỏi phải được xử lý trước khi nó trở thành thông tin quản lý như đã nêu trên.

Mặt khác cũng cần phải lưu ý rằng, thông tin nhận được hay qua hệ thống xử lý phải đảm bảo một số yêu cầu:

- Nhu cầu thông tin của các cấp quản lý khác nhau phải được thoả mãn.

- Mức độ chi tiết của các thông tin phải đảm bảo giúp cho các nhà quản lý trong hoạt động phân tích kinh tế - xã hội và ra các quyết định quản lý.

- Các loại thông tin cung cấp cho các nhà quản lý phải phản ánh được những sự kiện đã xảy ra trong quá khứ; những mầm mống của các sự kiện đó trong tương lai.

- Số liệu thông tin từ các nguồn khác nhau phải được xử lý thống nhất theo những nguyên tắc chung để nhiều nhà quản lý có thể tiếp cận được.

Vấn đề cơ bản đối với các nhà quản lý không phải là phân cứng hay phần mềm, hay phải lập trình các chương trình. Điều quan trọng cần thiết với nhà quản lý là khả năng cung cấp nhanh, nhạy, chính xác các thông tin cần thiết cho quản lý. Vì vậy sử dụng hệ thống thông tin quản lý, tức là sẽ được cung cấp các thông tin hợp lý. Vấn đề cơ bản là phải có đầu vào cho hệ thống MIS.

Trong hoạt động quản lý, các nhà quản lý phải tiến hành ban hành các quyết định. Mỗi một hoạt động quyết định sẽ đòi hỏi cung cấp và xử lý một hệ thống các thông tin khác nhau. Mô hình, loại quyết định là điều kiện cơ bản để thiết kế MIS. Hay

nói khác đi phải làm rõ hệ thống các loại quyết định cần làm và những thông tin cần thiết. Các thông tin này cần cho các cấp lãnh đạo cao cấp và cho cả các cấp điều hành.

Để có cơ sở, phải kiểm tra lại tính đúng đắn và hợp lý của việc phân bổ các chức năng ra quyết định: con người, tổ chức, cấp. Nếu như không khẳng định tính đúng đắn của vấn đề này, có khi do việc cung cấp nhanh thông tin có thể làm cho họ nhanh chóng ban hành các quyết định sai.

Trong quá trình làm quyết định, có thể xem nó như là một vấn đề riêng lẻ. Cần phải đặt câu hỏi: loại thông tin nào là cần để đưa ra một quyết định có hiệu quả?

Nhưng chúng ta biết, việc đòi hỏi thông tin là rất khác nhau tùy theo chức năng quản lý của tổ chức đó. Thông tin của bộ phận tiếp thị khác với thông tin của bộ phận tài chính. Hay MIS phải được thiết kế như thế nào để đáp ứng cho mọi chức năng. Ví dụ, cán bộ quản lý cấp cao tìm các loại thông tin về môi trường chung mà trong đó tổ chức tồn tại cũng như các bản báo cáo tóm tắt; trong khi đó các nhà giám sát, quản lý cấp dưới lại muốn có các báo cáo chi tiết về các vấn đề đang xảy ra.

Như vậy trong khi ra quyết định, có thể các bộ phận khác nhau tìm kiếm các loại thông tin khác nhau. Nhưng đồng thời cũng có thể tìm thấy những điểm chung cần cung cấp. Nếu như làm được như vậy sẽ tránh sự trùng lặp, dư thừa thông tin.

Để có thể xử lý số liệu thông tin, bản thân các nhà quản lý phải dựa vào các chuyên gia kỹ thuật (hoặc bên trong cơ quan, hoặc bên ngoài) để xây dựng hệ thống cập nhật, lưu trữ, chuyển giao thông tin.

Để hệ thống MIS được sử dụng, các vấn đề sau cần được giải quyết:

- 1) Kiểm tra so sánh với những hệ thống đang làm.
- 2) Chuẩn bị đào tạo người.
- 3) Chuẩn bị cho người phản hồi.
- 4) Đưa người sử dụng vào cập nhật thông tin.
- 5) Kiểm tra an toàn của thông tin.
- 6) Xây dựng quy chế kiểm soát.

4. Sự phản ứng đối với việc áp dụng hệ thống thông tin trong quản lý

Đó là những tâm lý phát sinh từ người lao động trong các tổ chức lo sợ việc áp dụng công nghệ thông tin sẽ tạo cho họ không an toàn về việc làm. Mặt khác, một số nhà quản lý lo sợ về quyền lực của cá nhân (vai trò cá nhân nhà quản lý) bị thay đổi.

Sự chống đối hay không ủng hộ đưa công nghệ thông tin vào trong quản lý có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức, song phổ biến là sự thờ ơ với công nghệ thông tin. Sự thờ ơ này cũng có thể dẫn đến chống đối bằng những hành động không hợp tác, không cung cấp dữ liệu.

Trình độ của các nhà quản lý hiện nay cũng là một cản trở rất lớn đối với việc áp dụng công nghệ thông tin, hệ thống thông tin quản lý.

Nguồn tài chính dành cho đầu tư, phát triển cũng đang chống đối lại việc đưa công nghệ vào trong quản lý.

Thiếu sự phối hợp giữa các cơ quan tổ chức có liên quan do vấn đề cạnh tranh, bảo mật.

Để có thể đưa công nghệ thông tin vào trong hoạt động quản lý tổ chức, cần:

- Có chiến lược từng bước cho sự phát triển.
- Dành ngân sách cho phát triển (đào tạo, mua trang thiết bị).
- Huy động sự tham gia của nhiều người.
- Tập trung vào những đối tượng sử dụng và thừa hưởng.
- Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh. *Khoa học quản lý*.
2. S.P. Robbins. *Management*. Prentice Hall International Publishing House, Inc.
3. Võ Kim Sơn chủ biên. 1999. *Phân tích và dự báo kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý*. NXB KHKT.
4. Võ Kim Sơn (chủ biên). *Quản lý dự án*. NXB Thống kê, 1996.
5. Fayol. *Từ điển Hành chính*.
6. Nguyễn Hải Sản. *Quản trị học*. NXB Thống kê.
7. Harold Koontz và người khác. 1994. *Những vấn đề cốt lõi của quản lý*. NXB. KHKT, (sách dịch).
8. James. A.F. Stoner. *Management*. Prentice Hall Australia Publishing House.
9. Paul C. Dinsmore. 1993. *The MMM Handbook of Project Management*. Amacom Publishing House.
10. Henry Mintzberg. 1973. *The Nature of Management Work*. New York Harper and Row Publishing House.
11. Phan Văn Tú. *Đại cương về khoa học quản lý*. NXB Văn hoá.

12. *Khoa học quản lý (tập 1)*. NXB KHKT, 2000.
13. Võ Kim Sơn (chủ biên). 1999. *Phân tích và dự bán kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý*. NXB. KHKT.
14. Võ Kim Sơn (chủ biên). 1996. *Quản lý các dự án*. NXB Thống kê.
15. James. A.F. Stoner. *Management*. Prentice Hall Australia.
16. Paul C. Dinssmore. 1993. *The MMH Handbook of Project Management*. Amacom Publishing House.
18. Phan Văn Tú. *Đại cương về khoa học quản lý*. NXB Văn hoá.

MỤC LỤC

<i>Lời nói đầu</i>	3
<i>Chương I. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN LÝ</i>	5
I. Sự cần thiết khách quan của quản lý.....	5
II. Khái niệm về quản lý và các dạng quản lý.....	12
III. Cơ sở hình thành khoa học quản lý.....	16
<i>Chương II. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN LÝ</i>	22
I. Các lý thuyết quản lý theo trường phái phương Tây.....	22
II. Các trường phái quản lý phương Đông.....	34
III. Lý thuyết quản lý của C. Mác, F. Ăngghen, V.I. Lênin.....	40
<i>Chương III. CÁC YẾU TỐ, NGUYÊN TẮC VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ</i>	44
I. Các yếu tố quản lý.....	44
II. Các nguyên tắc quản lý.....	48
III. Phương pháp quản lý.....	51
<i>Chương IV. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ</i>	60

<i>Chương VIII. CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT</i>	154
<i>Chương IX. NHÀ QUẢN LÝ TRONG TỔ CHỨC</i>	170
I. Nhà quản lý	170
II. Phân loại quản lý và các nhà quản lý	172
<i>Chương X. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ</i>	188
I. Khái quát quyết định quản lý.....	188
II. Ra quyết định quản lý	194
III. Quá trình ra quyết định quản lý (quy trình hợp lý).....	203
<i>Chương XI. THÔNG TIN TRONG QUẢN LÝ</i>	220
I. Những vấn đề chung về thông tin	220
II. Thông tin trong quản lý	226
III. Hệ thống thông tin quản lý	235
<i>Tài liệu tham khảo</i>	250

GIÁO TRÌNH
QUẢN LÝ HỌC ĐẠI CƯƠNG

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. PHẠM VĂN DIỄN
Biên tập và sửa bõng: Nguyễn Kim Dung,
Trịnh Thị Liên
Vẽ bìa: Nguyễn Huy Hà

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
70 Trần Hưng Đạo, Hà Nội

In 2.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm, tại Công ty cổ phần in Khoa học Công nghệ mới.

Số đăng ký kế hoạch xuất bản 215-2010/CXB/455-17/KHKT, do Cục xuất bản cấp ngày 5 tháng 3 năm 2010.

Quyết định xuất bản số 243/QĐXB/NXBKHKT, cấp ngày 15 tháng 10 năm 2010.

In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2010.