

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO, DU LỊCH

TẬP BÀI GIẢNG

KHOA HỌC QUẢN LÝ

(TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA,
THỂ THAO VÀ DU LỊCH THANH HÓA)

Thanh Hoá, tháng 8 năm 2022

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO, DU LỊCH

TẬP BÀI GIẢNG

KHOA HỌC QUẢN LÝ

**(TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA,
THỂ THAO VÀ DU LỊCH THANH HÓA)**

NHÓM TÁC GIẢ BIÊN SOẠN:

PGS.TS Nguyễn Thị Thục

TS. Mai Anh Vũ

Thanh Hoá, tháng 8 năm 2021

Mục lục

Chương 1: Quản lý và môi trường quản lý	1
1.1. Khái luận về quản lý	1
1.1.1. Tiếp cận và quan niệm khác nhau về quản lý	1
1.1.2. Bản chất của quản lý	3
1.1.3. Vai trò của quản lý	9
1.1.4. Phân loại quản lý	11
1.2. Môi trường quản lý	13
1.2.1. Khái niệm môi trường quản lý	14
1.2.2. Phân loại môi trường quản lý	15
1.2.3. Một số nhân tố cơ bản của môi trường vĩ mô tác động tới quản lý	16
Chương 2: Quản lý với tư cách là một khoa học	20
2.1. Điều kiện kinh tế - xã hội và tiền đề lý luận cho sự ra đời của khoa học quản lý	20
2.1.1 Điều kiện kinh tế - xã hội	20
2.1.2 Tiền đề lý luận	22
2.2. Đối tượng của khoa học quản lý	41
2.2.1 Chủ thể quản lý	42
2.2.2 Đối tượng quản lý	44
2.2.3 Quan hệ quản lý và Quy luật quản lý	45
2.3. Phương pháp của khoa học quản lý	48
2.3.1 Các phương pháp chung	48
2.3.2 Các phương pháp cụ thể	51
2.4.1 Đặc điểm của khoa học quản lý	51
2.4.2 Ý nghĩa của Khoa học quản lý	54
Chương 3: Nguyên tắc quản lý	56
3.1. Khái luận về nguyên tắc quản lý	56
3.1.1. Các tiếp cận khác nhau về nguyên tắc quản lý	56
3.1.2. Định nghĩa nguyên tắc quản lý	57
3.1.3. Đặc trưng chung của nguyên tắc quản lý	59
3.1.4. Vai trò của nguyên tắc quản lý	60
3.2. Các nguyên tắc quản lý cơ bản	61
3.2.1. Nguyên tắc sử dụng quyền lực hợp lý	61
3.2.2. Nguyên tắc quyền hạn tương xứng với trách nhiệm	61
3.2.3. Nguyên tắc thống nhất trong quản lý	62
3.2.4. Nguyên tắc kết hợp hài hòa trong quản lý	62
3.2.5. Nguyên tắc kết hợp nguồn lực bên trong và nguồn lực bên ngoài	62
3.2.6. Nguyên tắc thực hiện quy trình quản lý	63
3.2.7. Nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả	63
Chương 4: Phương pháp quản lý	65
4.1. Tổng quan về phương pháp quản lý	65

4.2. Định nghĩa phương pháp quản lý	66
4.3. Đặc trưng của các phương pháp quản lý	67
4.4. Các phương pháp quản lý	69
4.4.1. Nhóm phương pháp quản lý căn cứ vào việc sử dụng quyền lực	69
4.4.2. Nhóm phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng các công cụ có tính vật chất	71
4.4.3. Nhóm phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng các công cụ có tính phi vật chất	73
Phương pháp này gắn liền với	73
Chương 5: Thông tin quản lý	75
5.1. Khái niệm thông tin và thông tin quản lý	75
5.1.1. Định nghĩa thông tin và thông tin quản lý	75
5.1.2. Đặc trưng của thông tin trong quản lý	75
5.1.3. Vai trò của thông tin trong quản lý	76
5.1.4. Phân loại thông tin trong quản lý	77
5.2. Quá trình thông tin trong quản lý	79
5.2.1. Thông tin cho việc xây dựng quyết định quản lý	79
5.2.2. Thông tin cho việc triển khai thực hiện quyết định quản lý	79
5.2.3. Thông tin trong kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý	80
5.2.4. Những trở ngại của quá trình thông tin và yêu cầu sử dụng thông tin trong quản lý	81
Chương 6: Lập kế hoạch và ra quyết định quản lý	83
6.1. Lập kế hoạch	83
6.1.1. Khái niệm “Lập kế hoạch” và “Kế hoạch”	83
6.1.2. Đặc điểm của kế hoạch	85
6.1.3. Vai trò của kế hoạch	86
6.1.4. Phân loại kế hoạch	88
6.1.5. Nội dung các bước lập kế hoạch	89
6.1.6. Phương pháp lập kế hoạch	93
6.1.7. Những yêu cầu khi lập kế hoạch	97
6.2. Quyết định quản lý	98
6.2.1. Khái niệm “Quyết định quản lý”	98
6.2.2. Đặc điểm của quyết định quản lý	99
6.2.3. Vai trò của quyết định quản lý	101
6.2.4. Phân loại quyết định quản lý	101
6.2.5. Quy trình ra quyết định quản lý	102
6.2.6. Những yêu cầu để ra quyết định quản lý hiệu quả	105
Chương 7: Chức năng tổ chức	107
7.1. Khái niệm và vai trò của chức năng tổ chức	107
7.1.1. Định nghĩa chức năng tổ chức	107
7.1.2. Vai trò của chức năng tổ chức	108
7.2. Nội dung cơ bản của chức năng tổ chức	110

7.2.1. Thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức	110
7.2.2. Phân công công việc	116
7.2.3. Quyền hạn và giao quyền	118
Chương 8: Chức năng lãnh đạo.....	124
8.1. Khái niệm lãnh đạo và chức năng lãnh đạo	124
8.1.1 Khái niệm lãnh đạo	124
8.1.2 Khái niệm chức năng lãnh đạo	125
8.2. Đặc trưng và vai trò của chức năng lãnh đạo.....	126
8.3. Nội dung và phương thức của chức năng lãnh đạo	126
8.3.1 Nội dung của chức năng lãnh đạo	126
8.3.2 Phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo	127
8.4. Những yêu cầu nhằm nâng cao hiệu quả chức năng lãnh đạo	129
8.4.1 Những yêu cầu để có nội dung tác động hiệu quả tới nhân viên.....	129
8.4.2 Những yêu cầu để có phương thức tác động hiệu quả.....	130
Chương 9: Chức năng kiểm tra.....	131
9.1 Định nghĩa “Kiểm tra” trong quản lý	131
9.2. Đặc điểm và vai trò của kiểm tra trong quản lý.....	131
9.3. Phân loại kiểm tra	132
9.4. Quy trình kiểm tra	134
9.4.1 Quy trình kiểm tra cơ bản	134
9.4.2 Quy trình kiểm tra chi tiết	137
9.5. Phương pháp kiểm tra	138
Tài liệu tham khảo:	141

Chương 1: Quản lý và môi trường quản lý

1.1. Khái luận về quản lý

1.1.1. Tiếp cận và quan niệm khác nhau về quản lý

Quản lý là một dạng hoạt động đặc biệt quan trọng của con người. Quản lý chứa đựng nội dung rộng lớn, đa dạng phức tạp và luôn vận động, biến đổi, phát triển. Vì vậy, khi nhận thức về quản lý, có nhiều cách tiếp cận và quan niệm khác nhau.

F.W Taylor (1856-1915) là một trong những người đầu tiên khai sinh ra khoa học quản lý và là “ông tổ” của trường phái “quản lý theo khoa học”, tiếp cận quản lý dưới góc độ kinh tế - kỹ thuật đã cho rằng: Quản lý là hoàn thành công việc của mình thông qua người khác và biết được một cách chính xác họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất.

H. Fayol (1866-1925) là người đầu tiên tiếp cận quản lý theo quy trình và là người có tầm ảnh hưởng to lớn trong lịch sử tư tưởng quản lý từ thời kỳ cận - hiện đại tới nay, quan niệm rằng: Quản lý hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

M.P Follet (1868-1933) tiếp cận quản lý dưới góc độ quan hệ con người, khi nhấn mạnh tới nhân tố nghệ thuật trong quản lý đã cho rằng: Quản lý là một nghệ thuật khiến cho công việc của bạn được hoàn thành thông qua người khác.

C. I. Barnard (1886-1961) tiếp cận quản lý từ góc độ của lý thuyết hệ thống, là đại biểu xuất sắc của lý thuyết quản lý tổ chức cho rằng: Quản lý không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn để duy trì và phát triển tổ chức. Điều quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của một tổ chức đó là sự sẵn sàng hợp tác, sự thừa nhận mục tiêu chung và khả năng thông tin.

H. Simon (1916) cho rằng ra quyết định là cốt lõi của quản lý. Mọi công việc của tổ chức chỉ diễn ra sau khi có quyết định của chủ thể quản lý. Ra quyết định quản lý là chức năng cơ bản của mọi cấp trong tổ chức.

Paul Hersey và Ken Blanchard tiếp cận quản lý theo tình huống quan niệm rằng không có một phương thức quản lý và lãnh đạo tốt nhất cho mọi tình huống khác nhau. Người quản lý sẽ lựa chọn phương pháp quản lý căn cứ vào tình huống cụ thể.

J.H Donnelly, James Gibson và J.M Ivancevich trong khi nhấn mạnh tới hiệu quả sự phối hợp hoạt động của nhiều người đã cho rằng: Quản lý là một quá trình do một người hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được.

Stephan Robbins quan niệm: Quản lý là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hành động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weichrich đã nhóm gộp các tiếp cận về quản lý thành các loại:

- Tiếp cận theo kinh nghiệm hoặc theo trường hợp
- Tiếp cận theo hành vi quan hệ cá nhân
- Tiếp cận theo hành vi nhóm
- Tiếp cận theo hệ thống hợp tác xã hội
- Tiếp cận theo hệ thống kỹ thuật - xã hội
- Tiếp cận theo lý thuyết quyết định
- Tiếp cận hệ thống
- Tiếp cận toán học hoặc “khoa học quản lý”
- Tiếp cận theo điều kiện hoặc theo tình huống
- Tiếp cận theo các vai trò quản lý
- Tiếp cận tác nghiệp

Trong số các tiếp cận trên, Harold Koontz và các đồng sự đặc biệt lưu ý và đồng quan điểm với tiếp cận tác nghiệp (tiếp cận này còn được gọi là trường phái quy trình quản lý). Tiếp cận này được đề cao bởi vì “Trường phái tác nghiệp thừa nhận sự tồn tại một hạt nhân trung tâm của khoa học quản lý và lý thuyết đặc dụng cho quản lý và cũng rút tía những đóng góp quan trọng từ các trường phái và các cách tiếp cận khác”. Chính vì vậy, Harold Koontz và các đồng nghiệp cho rằng: Bản chất quản lý là phối hợp các nỗ lực của con người thông qua các chức năng lập kế hoạch, xây dựng tổ chức, xác định biên chế, lãnh đạo và kiểm tra.

Điều đáng lưu ý là các tác giả của “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” cho rằng: “khu rường lý thuyết quản lý không chỉ tiếp tục nở hoa mà còn rậm rạp hơn gần gấp đôi con số các trường phái hoặc cách tiếp cận đã được tìm ra trong hơn hai mươi năm trước”.

Những tiếp cận và quan niệm khác nhau đã tạo ra bức tranh đa dạng và phong phú về quản lý, góp phần cho việc nhận thức ngày càng đầy đủ và đúng đắn hơn về quản lý.

Tuy nhiên, các tiếp cận và quan niệm trên chỉ mới xem xét quản lý ở những góc độ và khía cạnh nhất định mà chưa nhìn nhận nó như một chỉnh thể với những quan hệ cơ bản, vì vậy, chưa vạch ra được bản chất của quản lý.

Sở dĩ có những sự khác nhau trong tiếp cận và quan niệm như vậy là do các nguyên nhân sau:

- Quản lý là lĩnh vực chứa đựng nội dung rộng lớn, đa dạng, phức tạp và luôn biến đổi cùng với sự thay đổi của những điều kiện kinh tế - xã hội ở những giai đoạn nhất định.

- Nhu cầu mà thực tiễn quản lý đặt ra ở các giai đoạn lịch sử là không giống nhau, vì vậy, đòi hỏi phải có những quan niệm, lý thuyết về quản lý làm cơ sở lý luận cho việc giải quyết những vấn đề thực tiễn cũng khác nhau.

- Trình độ phát triển ngày càng cao của các khoa học và khả năng ứng dụng những thành tựu của chúng vào lĩnh vực quản lý làm xuất hiện những trường phái mới với những lý thuyết mới trong quản lý.

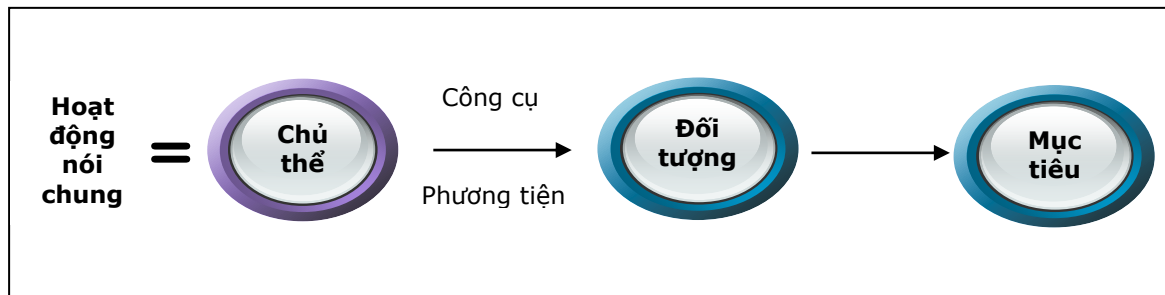
- Vị thế, chỗ đứng, lập trường giai cấp của các nhà tư tưởng quản lý là không giống nhau.

1.1.2. Bản chất của quản lý

Để làm rõ bản chất của quản lý, trước hết cần phải xác định điểm xuất phát khi nghiên cứu về quản lý.

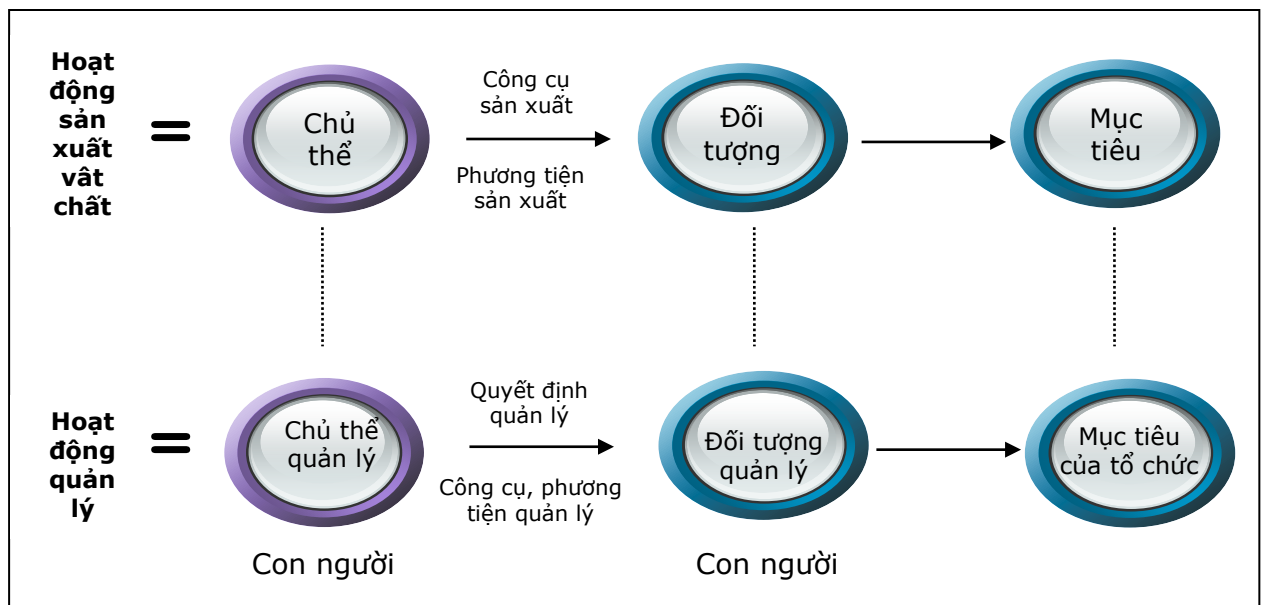
Quản lý là một trong vô lượng các hoạt động của con người, nhưng đó là một loại hình hoạt động đặc biệt là lao động siêu lao động, lao động về lao động, nghĩa là nó lấy các loại hình lao động cụ thể làm đối tượng để tác động tới nhằm phối kết hợp chúng lại thành một hợp lực từ đó tạo nên sức mạnh chung của một tổ chức. Vì vậy, quản lý vừa có những đặc điểm chung, có quan hệ hữu cơ với các hoạt động cụ thể khác, vừa có tính độc lập tương đối và mang những đặc trưng riêng của nó.

Chúng ta biết rằng, con người chỉ có thể tồn tại và phát triển thông qua hoạt động để thỏa mãn những nhu cầu nhất định. Bất kỳ hoạt động nào cũng được tiến hành theo quy trình: Chủ thể (con người có ý thức) sử dụng những công cụ, phương tiện và các cách thức nhất định để tác động vào đối tượng (tự nhiên, xã hội, tư duy) nhằm đạt tới mục tiêu xác định.



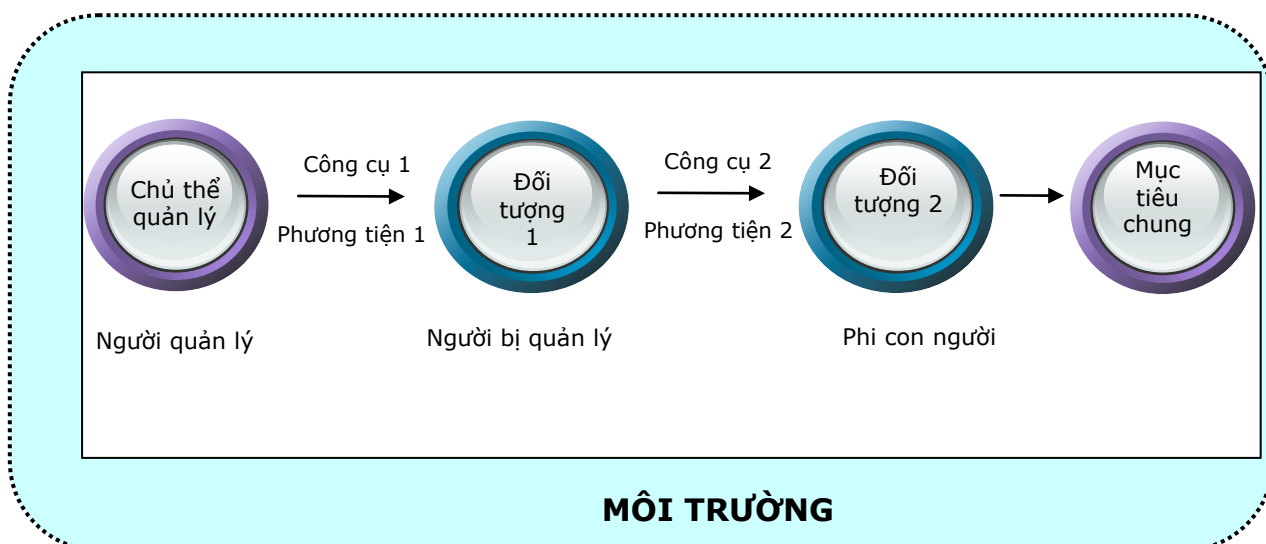
Hoạt động sản xuất vật chất là loại hình hoạt động cơ bản nhất trong tất cả các hoạt động của con người và đóng vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của con người của xã hội. Hoạt động sản xuất vật chất được thực hiện theo quy trình: Chủ thể sản xuất (con người với kinh nghiệm, kỹ năng và tri thức lao động của họ) sử dụng những công cụ, phương tiện và các cách thức sản xuất để tác động vào đối tượng sản xuất nhằm tạo ra sản phẩm phục vụ nhu cầu của con người.

Sự phân biệt giữa hoạt động sản xuất vật chất và hoạt động quản lý được minh họa bằng sơ đồ sau:



Ngoài việc tuân theo quy trình của hoạt động nói chung và hoạt động sản xuất nói riêng, hoạt động quản lý còn có những đặc trưng riêng của nó. Tính đặc thù của hoạt động quản lý so với hoạt động sản xuất vật chất biểu hiện trên tất cả các phương diện: Chủ thể; Đối tượng; Công cụ, phương tiện; Cách thức tác động và Mục tiêu.

Tuy nhiên, sự phân biệt giữa hoạt động quản lý và hoạt động sản xuất vật chất là có ý nghĩa tương đối và chỉ tồn tại trong lĩnh vực nhận thức. Trong thực tế (về mặt bản thể luận) hoạt động quản lý có quan hệ hữu cơ với hoạt động sản xuất và các hoạt động cụ thể khác của con người, bởi vì, như chúng ta đã biết: Quản lý là hoạt động tất yếu nảy sinh khi có sự tham gia hoạt động chung của con người và vì vậy, nó là hoạt động mang tính phổ quát.



Từ xuất phát điểm như đã trình bày ở trên, kế thừa những nhân tố hợp lý của các tiếp cận và quan niệm về quản lý trong lịch sử tư tưởng quản lý, có thể tổng hợp và rút ra định nghĩa về quản lý như sau:

Quản lý là tác động có ý thức, bằng quyền lực, theo quy trình của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý để phối hợp các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức trong điều kiện môi trường biến đổi.

Từ định nghĩa này, có thể thấy rằng:

- Quản lý là biểu hiện mối quan hệ giữa con người với con người, đó là quan hệ giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý.
- Quản lý là tác động có ý thức

- Quản lý là tác động bằng quyền lực
- Quản lý là tác động theo quy trình
- Quản lý là phối hợp các nguồn lực
- Quản lý nhằm thực hiện mục tiêu chung
- Quản lý tồn tại trong một môi trường luôn biến đổi.

Như vậy, quản lý là một hệ thống bao gồm những nhân tố cơ bản: chủ thể quản lý, đối tượng quản lý, mục tiêu quản lý, công cụ, phương tiện quản lý, cách thức quản lý (có ý thức, bằng quyền lực, theo quy trình) và môi trường quản lý. Những nhân tố đó có quan hệ và tác động lẫn nhau để hình thành nên quy luật và tính quy luật quản lý.

Để làm rõ hơn bản chất của quản lý cần phải luận giải về đặc trưng của hoạt động quản lý. Quản lý có những đặc trưng cơ bản sau:

Thứ nhất: *Quản lý là hoạt động mang tính tất yếu và phổ biến.*

Tính tất yếu và phổ biến của hoạt động quản lý biểu hiện ở chỗ: Bản chất của con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Điều đó có nghĩa là con người không thể tồn tại và phát triển nếu không quan hệ và hoạt động với người khác. Khi con người cùng tham gia hoạt động với nhau thì tất yếu phải có một “ý chí điều khiển” hay là phải có tác nhân quản lý nếu muốn đạt tới trật tự và hiệu quả. Mặt khác, con người thông qua hoạt động để thoả mãn nhu cầu mà thoả mãn nhu cầu này lại phát sinh nhu cầu khác vì vậy con người phải tham dự vào nhiều hình thức hoạt động với nhiều loại hình tổ chức khác nhau. Chính vì vậy, hoạt động quản lý tồn tại như một tất yếu ở mọi loại hình tổ chức khác nhau trong đó tổ chức kinh tế chỉ là một trong những loại hình tổ chức cơ bản của con người.

Thứ hai: *Hoạt động quản lý biểu hiện mối quan hệ giữa con người với con người.*

Thực chất của quan hệ giữa con người với con người trong quản lý là quan hệ giữa chủ thể quản lý (người quản lý) và đối tượng quản lý (người bị quản lý).

Một trong những đặc trưng nổi bật của hoạt động quản lý so với các hoạt động khác là ở chỗ: các hoạt động cụ thể của con người là biểu hiện của mối quan hệ giữa chủ thể (con người) với đối tượng của nó (là lĩnh vực phi con người). Còn hoạt động quản lý dù ở lĩnh vực hoặc cấp độ nào cũng là sự biểu hiện của mối quan hệ giữa con người với con người. Vì vậy, tác động quản lý (mục tiêu, nội dung, phương thức quản lý) có sự khác biệt so với các tác động của các hoạt động khác.

Thứ ba: *Quản lý là tác động có ý thức.*

Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý là những con người hiện thực để điều khiển hành vi, phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Chính vì vậy, tác động quản lý (mục tiêu, nội dung và phương thức) của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý phải là tác động có ý thức, nghĩa là tác động bằng tình cảm (tâm lý), dựa trên cơ sở tri thức khoa học (khách quan, đúng đắn) và bằng ý chí (thể hiện bản lĩnh). Có như vậy chủ thể quản lý mới gây ảnh hưởng tích cực tới đối tượng quản lý.

Thứ tư: *Quản lý là tác động bằng quyền lực.*

Hoạt động quản lý được tiến hành trên cơ sở các công cụ, phương tiện và cách thức tác động nhất định. Tuy nhiên, khác với các hoạt động khác, hoạt động quản lý chỉ có thể tồn tại nhờ ở yếu tố quyền lực (có thể coi quyền lực là một công cụ, phương tiện đặc biệt). Với tư cách là sức mạnh được thừa nhận, quyền lực là nhân tố giúp cho chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý để điều khiển hành vi của họ. Quyền lực được biểu hiện thông qua các quyết định quản lý, các nguyên tắc quản lý, các chế độ, chính sách.v.v. Nhờ có quyền lực mà chủ thể quản lý mới đảm trách được vai trò của mình là duy trì kỷ cương, kỷ luật và xác lập sự phát triển ổn định, bền vững của tổ chức. Điều đáng lưu ý là cách thức sử dụng quyền lực của chủ thể quản lý có ý nghĩa quyết định tính chất, đặc điểm của hoạt động quản lý, của văn hoá quản lý, đặc biệt là của phong cách quản lý.

Thứ năm: *Quản lý là tác động theo quy trình.*

Các hoạt động cụ thể thường được tiến hành trên cơ sở những kiến thức chuyên môn, những kỹ năng tác nghiệp của nó còn hoạt động quản lý được tiến hành theo một quy trình bao gồm: Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Đó là quy trình chung cho mọi nhà quản lý và mọi lĩnh vực quản lý. Nó được gọi là các chức năng cơ bản của quản lý và mang tính “kỹ thuật học” của hoạt động quản lý. Với quy trình như vậy, hoạt động quản lý được coi là một dạng lao động mang tính gián tiếp và tổng hợp. Nghĩa là nó không trực tiếp tạo ra sản phẩm mà nhờ thực hiện các vai trò định hướng, thiết kế, duy trì, thúc đẩy và điều chỉnh để từ đó gián tiếp tạo ra nhiều sản phẩm hơn và mang lại hiệu lực và hiệu quả cho tổ chức.

Thứ sáu: *Quản lý là hoạt động để phối hợp các nguồn lực.*

Thông qua tác động có ý thức, bằng quyền lực, theo quy trình mà hoạt động quản lý mới có thể phối hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài tổ chức. Các nguồn lực được phối hợp bao gồm: nhân lực, vật lực, tài lực và tin lực. Nhờ phối hợp các nguồn lực đó mà quản lý trở thành tác nhân đặc biệt quan trọng trong việc tạo nên hợp lực chung trên cơ sở những lực riêng, tạo nên sức mạnh tổng hợp trên cơ sở những sức mạnh của các bộ phận nhằm hoàn thành mục tiêu chung một cách hiệu quả mà từng cá nhân riêng lẻ hay các bộ phận đơn phương không thể đạt tới.

Thứ bảy: *Quản lý nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu chung.*

Hiệu quả của các hoạt động cụ thể được đo bằng kết quả cuối cùng mà nó mang lại nhằm thỏa mãn nhu cầu của chủ thể đến mức độ nào, còn hoạt động quản lý ngoài việc thỏa mãn nhu cầu riêng của chủ thể thì điều đặc biệt quan trọng là phải đáp ứng lợi ích của đối tượng. Nó là hoạt động vừa phải đạt được hiệu lực, vừa phải đạt được hiệu quả.

Trong thực tiễn quản lý, không phải bao giờ mục tiêu chung cũng được thực hiện một cách triệt để. Điều đó tùy thuộc vào điều kiện kinh tế - xã hội của những giai đoạn lịch sử nhất định. Những xung đột về lợi ích giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý thường xuyên tồn tại vì vậy, hoạt động quản lý xét đến cùng là phải đưa ra các tác động để nhằm khắc phục những xung đột ấy. Mức độ giải quyết xung đột và thiết lập sự thống nhất về lợi ích là tiêu chí đặc biệt quan trọng để đánh giá mức độ ưu việt của các mô hình quản lý trong thực tế.

Thứ tám: *Quản lý là hoạt động vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.*

Tính khoa học của hoạt động quản lý thể hiện ở chỗ các nguyên tắc quản lý, phương pháp quản lý, các chức năng của quy trình quản lý và các quyết định quản lý phải được xây dựng trên cơ sở những tri thức, kinh nghiệm mà nhà quản lý có được thông qua quá trình nhận thức và trải nghiệm trong thực tiễn. Điều đó có nghĩa là, nội dung của các tác động quản lý phải phù hợp với điều kiện khách quan của môi trường và năng lực hiện có của tổ chức cũng như xu hướng phát triển tất yếu của nó.

Tính nghệ thuật của hoạt động quản lý thể hiện ở quá trình thực thi các quyết định quản lý trong thực tiễn và được biểu hiện rõ nét trong việc vận dụng các phương pháp quản lý, việc lựa chọn các phong cách và nghệ thuật lãnh đạo.

Tính khoa học và nghệ thuật trong quản lý không loại trừ nhau mà chúng có mối quan hệ tương tác, tương sinh và được biểu hiện ra ở tất cả các nội dung của tác động quản lý. Điều đó tạo nên đặc trưng nổi bật của hoạt động quản lý so với những hoạt động khác.

Thứ chín: *Mối quan hệ giữa quản lý và tự quản*

Quản lý và tự quản là hai mặt đối lập của một chỉnh thể. Điều đó thể hiện ở chỗ, nếu hoạt động quản lý được thực hiện một cách khoa học nghĩa là không áp đặt quyền lực một chiều từ phía chủ thể mà là sự tác động qua lại giữa chủ thể và đối tượng thì quản lý và tự quản là có sự thống nhất với nhau. Như vậy, quản lý theo nghĩa đích thực đã bao hàm trong nó cả yếu tố tự quản.

Tuy nhiên, trong quá trình hướng tới tự do của con người, không phải khi nào và ở đâu cũng có thể đạt tới sự thống nhất giữa quản lý và tự quản mà nó là một mâu thuẫn cần phải được giải quyết trong từng nấc thang của sự phát triển. Quá trình đó có thể được gọi là quản lý tiệm cận tới tự quản.

1.1.3. Vai trò của quản lý

Quản lý đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì và phát triển tổ chức ở mọi cấp độ, mọi loại hình. Với nội dung rộng lớn và đa dạng của quản lý, để làm rõ vai trò của nó, cần tiếp cận ở hai cấp độ:

Tiếp cận vai trò của quản lý theo từng đặc trưng nổi bật của nó:

A.Smith (Nhà kinh tế học Cổ điển Anh, thế kỉ XVIII) nhấn mạnh tới vai trò của phân công lao động đối với hiệu quả của sản xuất. A. Smith cho rằng: lao động chung mang lại hiệu quả lớn hơn lao động cá thể là nhờ có sự phân công lao động hợp lý vì 3 lý do cơ bản: 1) Kỹ năng của người lao động được nâng cao; 2) Tiết kiệm được thời gian vì không phải chuyển từ công việc này sang công việc khác; 3) Tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư khoa học - kỹ thuật nhằm cải tiến công cụ sản xuất.

Các Mác phát triển các tư tưởng của A.Smith và khẳng định lao động tập thể được tổ chức hợp lý bao giờ cũng mang lại hiệu quả lớn hơn lao động cá thể điều đó có được là nhờ ngoài việc phân công lao động hợp lý, lao động tập thể còn tạo ra bầu không khí thi đua và từ đó kích thích tinh lực của người lao động.

Các Mác còn đặc biệt đánh giá cao vai trò của "ý chí điều khiển" trong hoạt động chung và đồng thời coi tác nhân quản lý có vai trò như là "nhạc trưởng" của dàn nhạc.

V.I.Lênin luôn đề cao sức mạnh to lớn của công tác tổ chức trong tiến trình cách mạng của giai cấp vô sản. Ở thời kỳ non trẻ và khó khăn của cách mạng Nga, ông đã đưa ra một luận điểm quan trọng: Hãy cho tôi một tổ chức của những người cộng sản, tôi sẽ làm đảo lộn cả nước Nga. Và không phải ngẫu nhiên, trong quá trình lãnh đạo công cuộc xây dựng trật tự xã hội mới, Lênin luôn kêu gọi và yêu cầu các nhà máy, công xưởng của Chính quyền Xô viết muốn đạt năng suất cao thì phải học tập và áp dụng mô hình quản lý của Taylor.

Các chuyên gia Nhật Bản đưa ra học thuyết về "nhân tố thứ tư" để khẳng định vai trò đặc biệt quan trọng của quản lý. Quản lý được coi là nhân tố thứ tư như là nhân tố nối kết 3 nhân tố trong các xã hội truyền thống (Tur bản, ruộng đất và lao động) và đóng vai trò là nhân tố quyết định sự phát triển của xã hội hiện đại.

Tiếp cận tổng thể về vai trò của quản lý:

Quản lý là một hoạt động hay là một hình thức lao động đặc biệt. Nó lấy các hoạt động cụ thể làm đối tượng để tác động vào nhằm định hướng, thiết kế, duy trì, phát triển, điều chỉnh và phối hợp các hoạt động đó thành một hợp lực để hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Chính vì vậy, xét về mặt tổng thể hay xét như một quy trình, quản lý có những vai trò sau:

Thứ nhất: *Vai trò định hướng*

Nhờ có hoạt động quản lý với tư cách là ý chí điều khiển một cộng đồng người, một tổ chức người mà nó có thể hướng các hoạt động của các thành viên theo một vectơ chung. Vai trò định hướng của hoạt động quản lý được biểu hiện chủ yếu thông qua chức năng lập kế hoạch. Bản chất của lập kế hoạch chính là xác định mục tiêu, các phương án và nguồn lực thực hiện mục tiêu. Việc xác định mục tiêu đúng đắn, phù hợp sẽ giúp cho tổ chức vận hành, phát triển đúng hướng và đồng thời ứng phó với sự bất định của môi trường.

Thứ hai: *Vai trò thiết kế*

Để thực hiện mục tiêu với các phương án và các nguồn lực đã được xác định thì cần phải có "kịch bản". Chính vì vậy, thông qua chức năng tổ chức mà các hoạt động quản lý

sẽ thực hiện vai trò thiết kế của nó. Vai trò thiết kế liên quan tới các nội dung: Xây dựng cơ cấu tổ chức, xác định biên chế, phân công công việc, giao quyền và chuẩn bị các nguồn lực khác. Thực hiện tốt những nội dung này là tiền đề và điều kiện đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả của hoạt động quản lý.

Thứ ba: *Vai trò duy trì và thúc đẩy*

Vai trò duy trì và thúc đẩy được thể hiện qua chức năng lãnh đạo của quy trình quản lý.

Nhờ có hệ thống nguyên tắc quản lý (nội quy, quy chế) mới có thể bắt buộc chủ thể quản lý và đối tượng quản lý hoạt động trong giới hạn quyền lực và thẩm quyền của họ. Đây là nhân tố đặc biệt quan trọng góp phần tạo nên kỷ luật, kỷ cương tính ổn định, bền vững của một tổ chức.

Thông qua hệ thống chính sách về nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực phù hợp và phong cách quản lý hợp lý, hoạt động quản lý là tác nhân tạo ra động cơ thúc đẩy từ đó phát huy cao nhất năng lực của người lao động và tạo điều kiện cho họ khả năng sáng tạo cao nhất.

Thứ tư: *Vai trò điều chỉnh*

Thông qua chức năng kiểm tra mà hoạt động quản lý thể hiện vai trò điều chỉnh của nó. Với hệ thống các tiêu chí được xây dựng để đo lường các kết quả hoạt động của tổ chức để đưa ra các giải pháp nhằm điều chỉnh những sai lệch, sửa chữa những sai lầm, từ đó đảm bảo cho tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Thứ năm: *Vai trò phối hợp*

Thông qua các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra mà hoạt động quản lý biểu hiện vai trò phối hợp của nó. Bản chất của hoạt động quản lý là nhằm phối hợp các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực...) để có được sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện mục tiêu chung mà sự nỗ lực của một cá nhân không thể làm được.

1.1.4. Phân loại quản lý

Quản lý tồn tại ở nhiều hình thức khác nhau, điều đó tùy thuộc vào căn cứ phân loại.

- Căn cứ vào quy mô tổ chức, quản lý được phân chia thành:

+ Quản lý vi mô: quản lý một tổ chức nhỏ, đơn chức năng, đơn mục tiêu

- + Quản lý vĩ mô: quản lý một tổ chức lớn, đa chức năng, đa mục tiêu

Sự phân chia này chỉ mang tính tương đối bởi vì trong những quan hệ xác định mà một tổ chức có thể là vi mô, có thể là vĩ mô.

- *Căn cứ vào đối tượng, quản lý được phân chia thành:*

- + Quản lý giới tự nhiên: Quản lý giới tự nhiên thường được hiểu theo nghĩa là chăm sóc, trông coi và bảo vệ.v.v.

- + Quản lý hệ thống vật tư, kỹ thuật: Quản lý vật tư, kỹ thuật thường được hiểu theo nghĩa là bảo quản, bảo dưỡng, điều khiển.v.v.

- + Quản lý con người - xã hội: Quản lý con người- xã hội được hiểu theo nghĩa là tác động có ý thức, bằng quyền lực, theo quy trình của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý để phối hợp các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Định nghĩa về quản lý ở tiết 1.1.2 được hiểu theo nghĩa này.

Tuy nhiên, sự phân chia theo căn cứ này cũng mang tính tương đối bởi vì các hệ thống tự nhiên, vật tư, kỹ thuật, công nghệ và con người - xã hội chỉ tồn tại một cách độc lập tương đối, trong thực tế chúng có quan hệ gắn bó hữu cơ với nhau. Hơn nữa, khi nói tới quản lý, như đã trình bày, xét đến cùng là quản lý hành vi và hoạt động của con người. Về bản chất quản lý là biểu hiện của mối quan hệ giữa con người với con người.

- *Căn cứ vào các lĩnh vực hoạt động của xã hội, quản lý được chia thành:*

- + Quản lý kinh tế

- + Quản lý hành chính

- + Quản lý văn hoá

- + Quản lý xã hội.v.v.

Sự phân chia này là xét ở cấp độ chung của từng lĩnh vực. Bởi vì, ở từng lĩnh vực hoạt động của con người lại có thể được phân chia thành những cấp độ cụ thể, với những loại hình quản lý chuyên ngành.

- *Căn cứ vào các hiện tượng, các quá trình xã hội như là những "hệ thống động", quản lý được chia thành:*

- + Quản lý biến đổi

- + Quản lý rủi ro

- + Quản lý khủng hoảng.v.v.

Những loại hình quản lý này là biểu hiện của xu hướng tiếp cận hiện đại về quản lý vì chúng có thể bao chứa các loại hình quản lý khác nhau hoặc nhóm gộp một số loại hình quản lý lại với nhau.

- Căn cứ vào chính thể tổ chức hoặc các yếu tố cấu thành tổ chức, có thể phân chia quản lý thành:

- + Quản lý tổ chức (Toàn bộ chính thể của một tổ chức)
- + Quản lý các yếu tố của tổ chức (Quản lý mục tiêu; Quản lý cơ cấu tổ chức; Quản lý nguồn nhân lực; Quản lý chính sách; Quản lý hệ thống thông tin; Quản lý văn hoá tổ chức)

- Căn cứ vào tính chất của hoạt động quản lý, có thể chia quản lý thành các loại:

- + Quản lý chất lượng
- + Quản lý chính thể
- + Quản lý đổi mới
- + Quản lý hài hoà.v.v.

- Căn cứ vào chủ thể của hoạt động quản lý, có thể phân chia quản lý thành:

- + Quản lý cá nhân
- + Quản lý nhà nước
- + Quản lý hành chính nhà nước
- + Quản lý xã hội.v.v.

Các hình thức quản lý này biểu hiện vai trò của các chủ thể trong các loại hình quản lý khác nhau. Chúng có thể giống nhau về mục tiêu quản lý, nhưng có sự khác biệt về phương thức quản lý.

Qua sự phân loại trên, cho thấy quản lý là một lĩnh vực hoạt động chứa đựng nội dung rộng lớn, đa dạng, phong phú và tồn tại ở nhiều cấp độ, nhiều hình thức khác nhau. Vì thế, qua việc phân loại về quản lý sẽ giúp cho nhận thức về quản lý một cách đầy đủ và toàn diện hơn. Tuy nhiên, quản lý tồn tại dưới bất cứ loại hình nào thì xét đến cùng bản chất của nó là biểu hiện của mối quan hệ giữa con người với con người.

1.2. Môi trường quản lý

Quản lý tồn tại dưới nhiều hình thức và cấp độ khác nhau và có thể coi là những hệ thống quản lý xác định. Mỗi một hệ thống quản lý đều có những nhân tố bên trong và

nhân tố bên ngoài. Chúng luôn có quan hệ và tác động lẫn nhau. Mỗi quan hệ và tương tác của các nhân tố bên trong sẽ được trình bày ở các phần tiếp theo. Ở phần này chỉ trình bày một cách khái quát những vấn đề về môi trường quản lý và phân tích những nhân tố cơ bản, chung nhất của môi trường quản lý mà chúng có tác động tới quản lý ở tất cả các loại hình và cấp độ.

1.2.1. Khái niệm môi trường quản lý

1.2.1.1 Định nghĩa

Môi trường quản lý là các yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố bên ngoài hệ thống quản lý, tác động và ảnh hưởng tới sự vận động, biến đổi và phát triển của hệ thống quản lý.

1.2.1.2 Đặc trưng

Môi trường quản lý có những đặc trưng cơ bản:

- Môi trường quản lý là các yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố ở bên ngoài hệ thống quản lý.

- + Các yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố của môi trường quản lý tồn tại khách quan, nghĩa là không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của nhà quản lý.

- + Tuỳ thuộc vào từng loại hình tổ chức, từng hệ thống quản lý cụ thể mà có các yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố của môi trường tương ứng.

- Môi trường quản lý không phải là tĩnh tại mà luôn vận động biến đổi. Sự biến đổi có thể là:

- + Liên tục, thường xuyên, đột biến

- + Tuần tự, tương đối ổn định, ngắt quãng.

- Môi trường quản lý có tác động tới hệ thống quản lý. Sự tác động này có thể diễn ra theo hai hướng:

- + Tác động tích cực (thuận lợi)

- + Tác động tiêu cực (khó khăn)

- Chủ thể quản lý phải nhận thức được quy luật biến đổi của môi trường để có sự ứng phó thích hợp (thiết kế “rào chắn”, “bước đệm”...) nhằm hạn chế mặt tiêu cực, phát huy mặt tích cực, giúp cho sự phát triển của tổ chức một cách ổn định và bền vững.

1.2.2. Phân loại môi trường quản lý

Có thể phân chia môi trường quản lý thành các loại hình cơ bản sau:

- Căn cứ vào phạm vi, quy mô tác động tới hệ thống quản lý, môi trường quản lý có thể được phân chia thành:

+ Môi trường vĩ mô: là tập hợp các yếu tố, các điều kiện ở bên ngoài các hệ thống quản lý và có tác động tới tất cả các loại hình và cấp độ quản lý. Môi trường vĩ mô có thể phân chia thành các nhân tố:

- Nhân tố chính trị
- Nhân tố kinh tế
- Nhân tố văn hoá - xã hội

+ Môi trường trung mô: là tập hợp các yếu tố ở bên ngoài các hệ thống quản lý có tác động tới một số các loại hình và cấp độ quản lý.

+ Môi trường vi mô: là các yếu tố ở bên ngoài một hệ thống quản lý có tác động tới hệ thống quản lý đó.

Bất cứ một hệ thống quản lý nào cũng chịu sự tác động của môi trường vĩ mô, trung mô và vi mô.

- Căn cứ vào mức độ và tính chất tác động tới hệ thống quản lý, môi trường quản lý có thể được phân chia thành:

+ Môi trường trực tiếp: là các yếu tố có liên quan mật thiết tới hệ thống quản lý xác định và luôn tác động tới hệ thống đó.

+ Môi trường gián tiếp: là các yếu tố có liên quan ở một mức độ nhất định tới hệ thống quản lý và tác động tới hệ thống quản lý một cách không thường xuyên.

- Căn cứ vào tính chất ổn định hay bất ổn định, môi trường quản lý có thể được chia thành:

+ Môi trường ổn định: là những yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố ít có sự biến đổi.

+ Môi trường bất định: là những yếu tố hoặc tập hợp các yếu tố thường xuyên biến đổi.

- Căn cứ vào phạm vi hoạt động của các hệ thống quản lý, môi trường quản lý có thể được chia thành:

- + Môi trường trong nước
- + Môi trường quốc tế

Ngoài những loại hình môi trường quản lý như đã phân loại ở trên, còn có thể có những loại hình môi trường quản lý khác như: môi trường thuận lợi, môi trường khó khăn, môi trường thường xuyên, môi trường nhất thời.v.v.

Tuy nhiên, sự phân loại về môi trường quản lý như trên chỉ mang tính chất tương đối, vì giữa chúng có mối quan hệ hữu cơ với nhau.

1.2.3. Một số nhân tố cơ bản của môi trường vĩ mô tác động tới quản lý

Trong phạm vi của môn học, khi phân tích môi trường quản lý tác động tới quản lý, Khoa học quản lý đại cương chỉ làm rõ các yếu tố cơ bản của môi trường vĩ mô tác động tới tất cả các loại hình và cấp độ quản lý. Những nhân tố đó bao gồm: Nhân tố kinh tế, nhân tố chính trị và nhân tố văn hoá - xã hội.

** Nhân tố kinh tế*

Kinh tế là lĩnh vực chứa đựng nội dung rộng lớn, phong phú và có nhiều cách tiếp cận, quan niệm khác nhau. Ở đây, dưới góc độ tổng quát, kinh tế được hiểu là toàn bộ hoạt động sản xuất vật chất, trao đổi, phân phối, tiêu dùng của con người. Đó là sản xuất vật chất theo nghĩa rộng.

Sản xuất vật chất là sự tác động của con người vào tự nhiên thông qua các công cụ, phương tiện và cách thức sản xuất để biến đổi tự nhiên nhằm tạo ra sản phẩm phục vụ cho nhu cầu của con người. Chính vì vậy, sản xuất vật chất là cơ sở cho sự tồn tại và phát triển của con người và xã hội loài người. Nguyên lý này giúp ta thấy được nguyên nhân cơ bản của sự thay đổi từ nấc thang này lên nấc thang khác trong sự phát triển của lịch sử xã hội loài người. Đó là sự thay đổi của các phương thức sản xuất vật chất.

Phương thức sản xuất là cách thức mà con người dùng để tạo ra của cải vật chất trong một giai đoạn lịch sử nhất định, theo cách đó, con người có những quan hệ với tự nhiên và có những quan hệ với nhau trong sản xuất.

Phương thức sản xuất là một chỉnh thể bao gồm hai mặt thống nhất biện chứng với nhau. Đó là lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất.

Lực lượng sản xuất là một thể thống nhất hữu cơ giữa tư liệu sản xuất (nhất là công cụ sản xuất) và con người với kinh nghiệm, kỹ năng, tri thức lao động của họ.

Quan hệ sản xuất là những quan hệ cơ bản giữa con người với con người trong sản xuất, bao gồm: quan hệ về mặt sở hữu tư liệu sản xuất, quan hệ về tổ chức quản lý sản xuất và quan hệ về phân phối sản phẩm.

Sự tác động giữa lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất tạo thành quy luật về sự phù hợp của quan hệ sản xuất với tính chất và trình độ phát triển của lực lượng sản xuất. Đó là quy luật kinh tế cơ bản quyết định quá trình phát triển của xã hội loài người. Quy luật này cũng có vai trò quyết định và chi phối đối với tất cả các quy luật xã hội khác (trong đó có quy luật quản lý).

Sự tác động của nhân tố kinh tế đối với các hệ thống quản lý được thể hiện ở chỗ đó là sự tác động của các nhân tố trong lực lượng sản xuất. Những nhân tố đó bao gồm con người và tư liệu sản xuất (gồm: tư liệu lao động và đối tượng lao động).

- Nhân tố con người được thể hiện thông qua kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ của nó.

- Nhân tố tư liệu sản xuất được biểu hiện thông qua tính chất và trình độ của công cụ, phương tiện và đặc biệt là vai trò của khoa học công nghệ.

Sự tác động của nhân tố kinh tế còn được biểu hiện qua sự tác động của các nhân tố trong quan hệ sản xuất. Đó là quan hệ giữa con người với con người đối với tư liệu sản xuất; quan hệ giữa con người với con người trong tổ chức quản lý sản xuất và quan hệ trong lĩnh vực phân phối sản phẩm.

Nhân tố sở hữu đóng vai trò quyết định đối với cách thức tổ chức sản xuất cũng như tính chất của phân phối sản phẩm. Tuy nhiên, hình thức và tính chất của sở hữu lại phụ thuộc vào trình độ phát triển của lực lượng sản xuất.

** Nhân tố chính trị*

Có nhiều quan điểm khác nhau về chính trị, song, có thể hiểu, chính trị là các lĩnh vực hoạt động và tương ứng với nó là các quan hệ giữa con người với nhau trong những lĩnh vực quyền lực, nhà nước, quan hệ giữa các quốc gia và giữa các dân tộc nhằm bảo vệ

lợi ích của các tầng lớp, giai cấp, các dân tộc trong xã hội trên cơ sở tôn trọng và bảo đảm quyền lực và lợi ích của giai cấp cầm quyền.

Chính trị xét về hình thức thể hiện là những quan điểm, tư tưởng, học thuyết, cương lĩnh, đường lối của chính đảng, là chính sách pháp luật của nhà nước, của giai cấp cầm quyền; còn xét về nội dung, chính trị là những hoạt động và cùng với nó là mối quan hệ giữa các giai cấp, tầng lớp và giữa các dân tộc liên quan tới quá trình giành, giữ, tổ chức và thực thi quyền lực nhà nước.

Như vậy, nhân tố chính trị được xem xét ở đây bao gồm các nội dung:

- + Hệ thống quan điểm, đường lối, quyết sách chính trị
- + Hệ thống các quy phạm pháp luật
- + Các thể chế chính trị

Hệ thống quan điểm, đường lối, quyết sách chính trị là sự biểu hiện tập trung và phản ánh lợi ích kinh tế, địa vị thống trị về kinh tế của giai cấp cầm quyền, có nghĩa là sự phản ánh điều kiện kinh tế - xã hội ở những giai đoạn lịch sử nhất định đồng thời có vai trò trong việc định hướng cho sự phát triển của xã hội.

Pháp luật là hệ thống các quy tắc xử sự có tính bắt buộc chung do nhà nước đặt ra hoặc thừa nhận, thể hiện ý chí nhà nước của giai cấp thống trị trên cơ sở ghi nhận các nhu cầu về lợi ích của toàn xã hội, được đảm bảo thực hiện bằng nhà nước, nhằm điều chỉnh các quan hệ xã hội với mục đích duy trì trật tự và ổn định xã hội, vì sự phát triển bền vững của xã hội.

Thể chế chính trị là hệ thống các định chế, các giá trị chuẩn mực hợp thành những nguyên tắc tổ chức và phương thức vận hành của một chế độ chính trị, là hình thức thể hiện các thành tố của hệ thống chính trị thuộc thượng tầng kiến trúc, là cơ sở chính trị - xã hội quy định tính chất, nội dung của chế độ xã hội nhằm bảo vệ quyền lực và lợi ích của giai cấp cầm quyền.

Bất cứ hệ thống quản lý nào cũng đều chịu sự tác động của nhân tố chính trị. Phạm vi, quy mô, mức độ, tính chất của sự tác động có thể khác nhau ở những hệ thống quản lý cụ thể. Tuy nhiên, ảnh hưởng của sự tác động của nhân tố chính trị đối với tất cả các loại hình và cấp độ quản lý là giống nhau ở chỗ sự tác động đó luôn luôn diễn ra theo hai khuynh hướng: khuynh hướng tích cực và khuynh hướng tiêu cực.

Sự ảnh hưởng tích cực của nhân tố chính trị đối với các hệ thống quản lý có được khi hệ thống quan điểm, đường lối, chính sách và các quy phạm pháp luật phản ánh đúng quy luật khách quan, phù hợp với điều kiện kinh tế xã hội xác định, cũng như phù hợp với nhu cầu và lợi ích của xã hội. Đồng thời nhân tố chính trị có tác động tích cực khi các thiết chế chính trị được tổ chức và vận hành một cách khoa học, hợp lý.

Nhân tố chính trị có thể có ảnh hưởng tiêu cực tới quản lý khi hệ thống các quan điểm, đường lối, chính sách và các quy phạm pháp luật chỉ là ý chí chủ quan của lực lượng xã hội cầm quyền, và cơ chế vận hành của các thiết chế chính trị thiếu khoa học.

** Nhân tố văn hóa - xã hội*

Nhân tố văn hoá bao gồm các nội dung cơ bản:

- Trình độ dân trí
- Chuẩn mực giá trị trong quan hệ ứng xử
- *Giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc*

Nhân tố xã hội bao gồm:

- Cơ cấu dân cư
- Sự hình thành và biến động của các tầng lớp xã hội
- Cơ cấu quyền lực xã hội
- Phương thức sinh hoạt của xã hội

Tuỳ thuộc vào tính chất của các nhân tố văn hoá - xã hội mà chúng có thể là điều kiện thuận lợi hoặc khó khăn và có tác động tích cực hoặc tiêu cực đối với các hệ thống quản lý cụ thể.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 1:

1. Trình bày các loại hình của môi trường quản lý?
2. Trình bày các đặc trưng cơ bản của hoạt động quản lý?
3. Phân tích vai trò của quản lý đối với sự phát triển của tổ chức?
4. Trình bày các cách phân loại quản lý và rút ra nhận xét, đánh giá?
5. Làm rõ khái niệm môi trường quản lý, phân tích sự tác động của những yếu tố thuộc môi trường vĩ mô tác động tới quản lý?

Chương 2: Quản lý với tư cách là một khoa học

2.1. Điều kiện kinh tế - xã hội và tiền đề lý luận cho sự ra đời của khoa học quản lý

2.1.1 Điều kiện kinh tế - xã hội

Những tư tưởng về quản lý đã xuất hiện cùng với sự hình thành và phát triển của xã hội loài người. Song, khoa học quản lý với tư cách là một hệ thống tri thức về quản lý chỉ mới ra đời vào cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX, khi phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa đã phát triển ở một trình độ nhất định.

Đa số các nhà nghiên cứu cho rằng, sự ra đời của thuyết “Quản lý theo khoa học” của F.W Taylor là bước ngoặt đánh dấu sự ra đời của khoa học quản lý; mở ra một kỷ nguyên mới cho sự phát triển của một lĩnh vực khoa học đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của xã hội công nghiệp.

Như chúng ta đã biết, sự ra đời của phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa, do nhu cầu của thực tiễn, hàng loạt khoa học mới có điều kiện tách ra thành những lĩnh vực khoa học độc lập, chấm dứt tình trạng, một nhà khoa học là một nhà “Bách khoa toàn thư” của thời kỳ cổ đại và một nhà khoa học vừa là một nhà thần học của thời kỳ trung cổ. Tuy nhiên, không như các khoa học khác, khoa học quản lý không xuất hiện ngay từ đầu cùng với sự hình thành phương thức sản xuất tư bản chủ nghĩa. Thực tiễn sản xuất kinh doanh của các giai đoạn tích lũy nguyên thủy tư bản và công trường thủ công cho thấy: để tạo ra sản phẩm, tạo ra giá trị thặng dư, giới chủ đã tiến hành sản xuất trên cơ sở sử dụng người lao động - những người nông dân mới “thoát thai” khỏi ruộng đồng và bằng những công cụ, phương tiện thủ công, thô sơ, bán cơ khí và bằng những cách thức sản xuất, cách thức quản lý truyền thống (kinh nghiệm, thói quen, áp đặt chủ quan). Thực chất của cách thức “quản lý” ấy là sự cai trị hay thống trị của giới chủ nhằm bóc lột giá trị thặng dư từ lao động cơ bắp của những người tiền vô sản. Chính vì vậy, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh ở thời kỳ này là hết sức thấp kém.

Đến cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX nhờ ứng dụng những thành tựu của khoa học - kỹ thuật, lực lượng sản xuất của xã hội tư bản đã có bước phát triển vượt bậc và đạt tới trình độ tương đối cao. Lực lượng lao động chính trong giai đoạn này là giai cấp công

nhân. Do đòi hỏi tất yếu của nền sản xuất công nghiệp, những người công nhân phải có trình độ kiến thức chuyên môn nhất định, có tổ chức và kỷ luật. Công cụ sản xuất được cơ khí hoá. Nền sản xuất có quy mô đại cơ khí, sự phát triển của lực lượng sản xuất tất yếu kéo theo sự biến đổi của quan hệ sản xuất. Sự biến đổi của quan hệ sản xuất biểu hiện ở cả ba mặt: *Sở hữu, tổ chức quản lý và phân phối sản phẩm*.

Điều đặc biệt cần nhấn mạnh ở đây là, nếu trước đây giới chủ hay giai cấp tư sản vừa là chủ sở hữu tư liệu sản xuất vừa là chủ thể quản lý quá trình sản xuất, nghĩa là họ phải thực hiện vai trò kép thì điều đương nhiên xảy ra là xuất hiện mâu thuẫn giữa mục đích (cái cần phải đạt - lợi nhuận tối đa) với phương tiện (cách để có lợi nhuận). Giải quyết mâu thuẫn này không phải là sứ mệnh của giai cấp tư sản. Hay nói cách khác giai cấp tư sản không tự giác ý thức được điều đó mà chính logic của nền sản xuất tự vạch ra hướng giải quyết. Đúng như Các Mác nhận định “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 “sỹ quan” và “hạ sỹ quan” công nghiệp. Những “sỹ quan” và “hạ sỹ quan” này chính là đội ngũ những người quản lý chuyên nghiệp. Họ nhân danh các nhà tư bản để điều hành, chỉ huy quá trình sản xuất.

Như vậy, sự phát triển của quá trình sản xuất tất yếu dẫn tới tình trạng quản lý phải tách ra như một dạng lao động được chuyên môn hoá, có tính độc lập và là một nghề chuyên nghiệp.

Việc chuyên môn hoá hoạt động quản lý và vai trò ngày càng to lớn của nó đối với hiệu quả của quá trình sản xuất làm cho quản lý trở thành một tác nhân không thể thiếu của quá trình sản xuất và của mọi lĩnh vực khác trong đời sống xã hội hiện đại. Đúng như nhà kinh tế học Keney đã khẳng định: Thế kỷ XIX là thế kỷ của công nghiệp, thế kỷ XX là thế kỷ của hành chính mặc dù công nghiệp vẫn đóng vai trò quan trọng nhưng “đế quốc bìa giấy” đã ngự trị “vương quốc kỹ thuật”.

Như vậy, thực tiễn đời sống kinh tế xã hội của thời kỳ cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX đã tạo ra tính tất yếu và vai trò ngày càng tăng của quản lý (ban đầu là trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, sau đó là ở các lĩnh vực khác). Chính nhu cầu thực tiễn đó đòi hỏi phải có một hệ thống tri thức về quản lý làm cơ sở lý luận cho hoạt động quản lý. Sự ra

đòi của khoa học quản lý, vì vậy, trở thành một tất yếu của sự phát triển xã hội trong thời kỳ cận - hiện đại.

2.1.2 Tiền đề lý luận

Khoa học quản lý ra đời trong điều kiện kinh tế - xã hội nhất định, đồng thời là sự kế thừa những giá trị của quá trình nhận thức trong lịch sử. Những quan niệm, tư tưởng quản lý xuất hiện từ rất sớm, cùng với sự xuất hiện với xuất hiện của xã hội loài người. Song, các học thuyết quản lý cận - hiện đại với những giá trị nổi bật của nó là tiền đề lý luận trực tiếp cho sự ra đời của khoa học quản lý.

Các học thuyết quản lý cận - hiện đại rất đa dạng, phong phú trong cách tiếp cận, trong quan niệm cũng như trong nội dung về quản lý. ở đây chỉ trình bày một cách khái quát những vấn đề cơ bản của các lý thuyết quản lý cổ điển, các lý thuyết tâm lý - xã hội trong quản lý, các học thuyết quản lý theo văn hoá và các học thuyết quản lý tổng hợp - thích nghi, và coi chúng là tiền đề lý luận cho sự ra đời của khoa học quản lý.

*** Các học thuyết Quản lý cổ điển**

Các lý thuyết quản lý cổ điển ra đời cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX đánh dấu bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển nhận thức về quản lý. Lần đầu tiên, quản lý được nhìn nhận một cách khoa học, nghĩa là quản lý theo kinh nghiệm, thói quen và ý muốn chủ quan được thay thế bằng quản lý theo khoa học.

Các lý thuyết quản lý cổ điển tiếp cận quản lý từ các góc độ: kinh tế - kỹ thuật, tổ chức, hành chính, đã có những đóng góp đặc biệt quan trọng cho lý luận quản lý hiện đại.

Những tác gia tiêu biểu của nó là: Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Chester I. Barnard.

Frederick W. Taylor (1856 - 1915)

Frederick W. Taylor là một trong những đại biểu xuất sắc của trường phái “quản lý theo khoa học”. Những đóng góp nổi bật của ông cho khoa học quản lý hiện đại thể hiện ở các nội dung cơ bản sau:

- *Đổi mới nhận thức về mối quan hệ quản lý.*

Ông cho rằng mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý không phải là mối quan hệ đối lập, mà là quan hệ hoà hợp và hợp tác. Chính điều này được ông nhấn mạnh và khẳng định đó là một “cuộc cách mạng tinh thần vĩ đại”. Để có được sự hoà hợp

và hợp tác thì phải phân định rõ công việc và trách nhiệm của những người quản lý với nhau và người quản lý với người bị quản lý.

Sự phân định công việc và trách nhiệm giữa những người quản lý được ông phát biểu trong nguyên lý về việc tách bạch giữa chức năng lập kế hoạch và chức năng điều hành.

Sự phân định công việc và trách nhiệm giữa người quản lý với người bị quản lý (giữa lao động quản lý và lao động cụ thể) được ông xác định một cách rõ ràng.

- *Xây dựng nội dung quản lý cụ thể*

+ Chuyên môn hoá lao động, đặc biệt là đối với lao động cụ thể.

Taylor đã phân chia các công việc thành những công đoạn và thao tác mà ở đó mỗi một người đều thuộc về một vị trí và chuyên trách những nhiệm vụ cụ thể. Điều đó nghĩa là để tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh thì phải có sự tham gia của nhiều người và nhiều bộ phận khác nhau. Vì vậy, trình độ và kỹ năng lao động của công nhân ngày càng được nâng cao, góp phần tăng năng suất lao động.

+ Tiêu chuẩn hoá công việc.

Mỗi một công việc đều được chuẩn hoá trong cả quá trình thực hiện cũng như kết quả cuối cùng (chuẩn hoá quy trình làm việc và sản phẩm). Nhờ có tiêu chuẩn hoá công việc mà đòi hỏi người lao động phải thay thế lao động theo thói quen, kinh nghiệm, ý muốn chủ quan của họ bằng lao động theo khoa học, nghĩa là phải ứng dụng tri thức khoa học kỹ thuật vào quá trình sản xuất. Và như vậy, việc đào tạo tay nghề cho công nhân để họ trở thành những người lao động chuyên nghiệp là một yêu cầu bắt buộc đối với các nhà quản lý chứ không phải một gánh nặng của họ như quan niệm truyền thống.

+ Cải tiến công cụ và lựa chọn phương án tối ưu để thực hiện công việc.

Đây là một nội dung được Taylor đặc biệt quan tâm. Ông cho rằng với mỗi một loại hình công việc, với mỗi một đối tượng nhất định, phải có những công cụ tương thích và những công cụ đó phải liên tục được cải tiến. Mặt khác, để công việc mang lại hiệu quả thì không phải thực hiện nó bằng mọi cách. Phải hướng dẫn cho người lao động lựa chọn phương án tối ưu trong quá trình đảm trách công việc của họ.

+ Định mức lao động

Định mức lao động là những chuẩn mực, những chỉ tiêu đặt ra để phân định và đánh giá kết quả công việc của người lao động. Nhờ có định mức mà người lao động ý thức được số lượng và chất lượng công việc mà mình phải đảm nhiệm. Đó cũng là cơ sở để họ phát huy khả năng và năng lực của mình, cũng như là căn cứ để người quản lý xác lập chế độ tiền lương, tiền công, tiền thưởng.

Định mức lao động như là một trong những nhân tố có ý nghĩa đột phá quan trọng của tác nhân quản lý bởi vì nó tác động tới một vấn đề có ý nghĩa sống còn đối với người lao động, đó chính là vấn đề lợi ích.

Tuy nhiên, việc lựa chọn người và cách để xây dựng định mức của Taylor còn có nhiều vấn đề cần phải tranh luận.

+ Kỷ luật lao động

Taylor muốn xây dựng một nề nếp làm việc (nhiều người gọi là “chế độ Taylor”) mà ở đó người lao động phải tuân thủ những quy định ngặt nghèo về thời gian, quy trình, trách nhiệm và thái độ lao động. Những nội quy và quy chế mà Taylor đưa ra thực chất là muốn xây dựng một “phong cách công nghiệp” trong sản xuất. Điều này là hết sức lạ lẫm và khó chịu đối với những người vừa thoát thai ra khỏi đồng ruộng hoặc là những người sản xuất nhỏ.

- *Xây dựng môi trường lao động.*

Môi trường lao động mà Taylor bàn tới đó là môi trường tự nhiên và môi trường xã hội.

Môi trường tự nhiên liên quan tới việc cách thức bố trí, sắp xếp các bộ phận khác nhau trong một nhà máy và vị trí địa lý của các cơ sở sản xuất. Theo Taylor nếu xây dựng môi trường tự nhiên tốt sẽ góp phần quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình sản xuất, và từ đó tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất.

Môi trường xã hội là quan hệ giữa con người với con người trong quá trình sản xuất. Quan hệ đó phải thể hiện được ý thức trách nhiệm của người quản lý cũng như người sản xuất, cũng như trong việc thiết kế tổ chức. Điều đó được thể hiện ở quan điểm có tính triết lý của ông: Một nhà máy hiện đại được tổ chức tồi không mang lại hiệu quả bằng một nhà máy tồi được tổ chức tốt. Tuy nhiên, luận điểm này chỉ mới được đặt ra như một ý tưởng chứ chưa được hiện thực hoá một cách cụ thể.

Như vậy, với tiếp cận quản lý từ góc độ kinh tế - kỹ thuật, Taylor đã xác lập những tư tưởng quản lý có giá trị lý luận nổi bật và tính ứng dụng cao. Đặc biệt, những tri thức về quản lý hướng tới yêu cầu cần phải có của đối tượng quản lý. Đó là những vấn đề quan trọng cần phải kế thừa và phát triển nhằm góp phần xây dựng hệ thống tri thức của khoa học quản lý hiện đại.

Tuy nhiên, những đóng góp của Taylor liên quan tới những tri thức về quản lý như là những yêu cầu cần phải có của chủ thể quản lý lại chưa được ông quan tâm và giải quyết thích đáng.

Henry Fayol (1841 - 1925)

Henry Fayol được coi là “Taylor của Châu Âu” vì ông có nhiều đóng góp quan trọng trong tiếp cận và quan niệm về quản lý.

- Tiếp cận và quan niệm về quản lý

Khác với Taylor, tác giả tiếp cận quản lý ở cấp thấp và trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp; thiên về đối tượng quản lý; theo góc độ kinh tế - kỹ thuật, Fayol tiếp cận quản lý ở cấp cao và trong mọi loại hình tổ chức; thiên về chủ thể quản lý; theo góc độ hành chính. Chính vì vậy, những tư tưởng của Fayol đã khắc phục được những hạn chế và có những bổ sung cần thiết cho những thiếu sót trong tiếp cận và quan niệm về quản lý của Taylor.

Fayol cho rằng trong tất cả các loại hình tổ chức đều có 06 loại hình hoạt động cơ bản: hoạt động chuyên môn, hoạt động huy động vốn, hoạt động thương mại, hoạt động an ninh, hoạt động kế toán - hạch toán, hoạt động quản lý hành chính; trong đó hoạt động thứ sáu bao gồm: dự đoán và lập kế hoạch; tổ chức; điều khiển; phối hợp và kiểm tra. Hoạt động thứ sáu thực chất là hoạt động quản lý. Nó là hoạt động nối kết năm hoạt động trên lại với nhau. Ông cho rằng hoạt động quản lý đóng vai trò đặc biệt quan trọng quyết định tới sự thành bại của tổ chức.

- 05 chức năng của quy trình quản lý

Fayol cho rằng tất cả các nhà quản lý và các lĩnh vực quản lý đều phải thực hiện năm chức năng cơ bản: dự đoán và lập kế hoạch; tổ chức; điều khiển; phối hợp; kiểm tra.

- 14 nguyên tắc quản lý hành chính: 1/ Phân công lao động; 2/ Quyền hạn tương xứng với trách nhiệm; 3/ Kỷ luật; 4/ Thống nhất chỉ huy; 5/ Thống nhất chỉ đạo; 6/ Lợi

ích cá nhân phục tùng lợi ích tập thể; 7/ Vấn đề trả công cho công nhân viên; 8/ Tập trung; 9/ Hệ thống cấp bậc; 10/ Trật tự; 11/ Công bằng; 12/ Ổn định trong bố trí, sắp xếp nhân lực; 13/ Tinh thần sáng tạo; 14/ Tinh thần đồng đội.

- Vấn đề đào tạo con người trong quản lý

Fayol nhấn mạnh tới việc phải đào tạo đội ngũ nhân viên có trình độ tay nghề để đáp ứng với yêu cầu công việc.

Fayol cho rằng người quản lý phải có đức và có tài. Người quản lý không phải do bẩm sinh mà có. Để có những phẩm chất đáp ứng cho công việc quản lý thì người quản lý phải được đào tạo và phải có quá trình rèn luyện trong thực tiễn. Trong quá trình đào tạo phải lưu ý các hình thức đào tạo, đó là: đào tạo qua trường, lớp và người quản lý đi trước đào tạo cho thế hệ quản lý tương lai.

Fayol đánh giá cao vai trò của tri thức quản lý trong xã hội hiện đại và cho rằng tri thức về khoa học quản lý là tinh hoa của tri thức tương lai.

Max Weber (1864 - 1920)

- Tiếp cận về quản lý

Giống như Henry Fayol, Max Weber cũng tiếp cận về quản lý từ góc độ hành chính và thiên về chủ thể quản lý. Nhưng nếu như Fayol nhấn mạnh chủ thể quản lý biểu hiện ra ở những con người cụ thể, thì Max Weber chú trọng trang bị những kiến thức có tính chuyên nghiệp hoá cho đội ngũ cán bộ quản lý và tổ chức các chủ thể quản lý thành bộ máy quản lý.

- Ưu thế của thể chế quản lý hành chính lý tưởng

Bộ máy quản lý là Weber thiết kế là một thể chế hành chính trong lý tưởng, hay còn được gọi là bộ máy quan liêu. Thể chế quản lý hành chính trong lý tưởng có những ưu điểm nổi bật so với các thể chế quản lý truyền thống. Những ưu điểm đó thể hiện ở các khía cạnh nổi bật: tính chuẩn xác, tính nhạy bén, tính rõ ràng, tính thông văn bản, tính liên tục, tính nghiêm túc, tính thống nhất, quan hệ phục tùng nghiêm ngặt, phòng ngừa va chạm và tiết kiệm nhân lực, vật lực.

- Đặc trưng của thể chế quản lý hành chính lý tưởng

Thể chế quản lý hành chính trong lý tưởng có những đặc trưng cơ bản sau:

1. Thiết lập sự phân công rõ ràng theo chức năng

2. Thiết lập chế độ cấp bậc rõ ràng
3. Thiết lập những quy định pháp luật và quy chế về chức quyền, chức trách
4. Xử lý và truyền đạt công việc phải bằng văn bản
5. Tất cả các chức vụ trong tổ chức và việc tuyển chọn đề bạt phải được đào tạo và căn cứ vào năng lực chuyên môn
6. Tất cả mọi vị trí quản lý phải được tuyển dụng theo tiêu chuẩn nhất định
7. Mọi thành viên của tổ chức phải làm tròn chức trách, nhiệm vụ của mình với thái độ “chủ nhân ông”

- Các loại hình quyền lực trong tổ chức

Weber cho rằng bất kỳ tổ chức xã hội nào cũng phải lấy quyền lực ở một hình thức nào đó làm cơ sở tồn tại. Dựa trên cơ sở thiết lập quan hệ phục tùng đối với quyền lực, ông chỉ ra 03 loại hình quyền lực:

+ Quyền lực truyền thống

Loại quyền lực này dựa vào truyền thống cổ xưa và địa vị chính thống của người sử dụng quyền lực đó. Đây là sự phục tùng đối với cá nhân người có địa vị chính thống bất khả xâm phạm, được biểu hiện qua chế độ thủ lĩnh, trưởng bộ tộc, chế độ cha truyền con nối.

+ Quyền lực do cá nhân siêu phàm

Loại hình quyền lực này dựa vào sự sùng bái và yêu quý đối với một nhân vật trời phú hoặc một anh hùng có đạo đức gương mẫu. Đây là sự phục tùng dựa vào lòng tin của cấp dưới về sự thiêng liêng của lãnh tụ, không phải là một sức mạnh cưỡng chế. Công việc hàng ngày của một quốc gia không thể chỉ dựa vào khả năng cảm hoá vì thế không thể là cơ sở cho một nền cai trị vững chắc.

+ Quyền lực pháp lý

Loại hình quyền lực này dựa vào tính chất hợp lý, hợp pháp hoặc quyền lực của người đã được cử làm chỉ huy. Đây là loại hình quyền lực mà những người sử dụng nó là những người thực thi các quy định của pháp luật, chứ không phải ngọn nguồn của các quy định của pháp luật. Weber cho rằng những quan lại của các quốc gia hiện đại chỉ là nô bộc của một quyền lực chính trị cao hơn.

Chester I. Barnard (1886 - 1961)

- Tiếp cận và quan niệm về quản lý

Barnard được xếp là tác gia quản lý thuộc trường phái quản lý cổ điển. Tuy nhiên, tiếp cận về quản lý của ông có những điểm khác biệt đáng lưu ý so với các tác giả khác. Không dừng lại ở việc xây dựng các tri thức về quản lý để trang bị cho chủ thể quản lý hoặc đối tượng quản lý, Barnard đã vận dụng lý thuyết hệ thống để tiếp cận quản lý từ góc độ tổ chức. Vì vậy, khi nghiên cứu về Barnard, đa số các nhà nghiên cứu đều xếp lý thuyết của ông là lý thuyết quản lý tổ chức.

Barnard cho rằng quản lý không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn nhằm duy trì tổ chức. Điều quyết định đối với sự tồn tại của tổ chức đó là sự sẵn sàng hợp tác, sự thừa nhận mục tiêu chung và khả năng thông tin.

- Những nội dung cơ bản

+ Quan niệm về con người

Barnard có một thế giới quan nhân đạo về con người. Ông cho rằng bất cứ con người nào cũng tồn tại ở hai phương diện: 1/Con người trong tổ chức; 2/Con người ngoài tổ chức.

Con người trong tổ chức là con người chỉ thể hiện những thuộc tính và năng lực nhất định để nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Vì vậy, nó là con người phiến diện. Con người ngoài tổ chức là một chỉnh thể toàn vẹn với tất cả những tình cảm, ước vọng, nhu cầu và lợi ích của nó.

Theo Barnard, người quản lý phải nhận thức về thuộc cấp ở cả hai phương diện thì mới có thể đưa ra những tác động quản lý có hiệu lực và hiệu quả.

+ Quan niệm về tổ chức

Barnard là một trong những người có đóng góp đặc biệt quan trọng khi đưa ra quan niệm có sức thuyết phục về tổ chức. Đó là: tổ chức là một hệ thống hoạt động có ý thức của con người. Ông phân chia tổ chức thành hai loại hình: 1/ Tổ chức chính thức; 2/ Tổ chức phi chính thức.

Tổ chức chính thức là sự phối kết hợp những nỗ lực của các thành viên nhằm thực hiện mục tiêu chung. Tổ chức phi chính thức là sự phối kết hợp các hoạt động của các cá nhân để nhằm thoả mãn những nhu cầu riêng.

Theo Barnard, người quản lý cần phải nhận thức được vai trò quan trọng của cả hai loại hình tổ chức đó trong khi thực hiện chức năng của mình.

+ Quan niệm về hiệu lực và hiệu quả

Hiệu lực là sự nỗ lực của tất cả các thành viên để nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Hiệu quả là sự nỗ lực của tất cả các thành viên để nhằm thoả mãn nhu cầu riêng của họ.

Theo Barnard, người quản lý cần phải có trách nhiệm hướng tổ chức của mình đạt tới cả hiệu lực và hiệu quả.

+ 03 nội dung cơ bản để phát triển tổ chức

1/ Sự sẵn sàng hợp tác

Để cho tất cả các thành viên trong tổ chức có được sự sẵn sàng hợp tác, Barnard cho rằng cần phải “giải bài toán” giữa “đóng góp” và “nhận lại”.

2/ Sự thừa nhận mục tiêu chung

3/ Khả năng thông tin

*** Các học thuyết Tâm lý - xã hội trong quản lý**

Nếu như các lý thuyết cổ điển tiếp cận quản lý từ góc độ kinh tế - kỹ thuật, hành chính - tổ chức thì các lý thuyết tâm lý xã hội tiếp cận quản lý từ góc độ quan hệ con người về mặt tâm lý - xã hội. Các lý thuyết tâm lý - xã hội cho rằng hiệu quả của quản lý là hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu suất hoạt động của tổ chức, nhưng điều đó không chỉ do các yếu tố kinh tế - kỹ thuật, tổ chức - hành chính quyết định mà còn do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý - xã hội của con người. Chính vì vậy, các lý thuyết tâm lý - xã hội là sự tiếp nối, bổ khuyết những hạn chế của các lý thuyết quản lý cổ điển.

Các lý thuyết tâm lý - xã hội xuất hiện ở Mỹ trong thập niên 30 và phát triển trong thập niên 60 của thế kỷ XX. Các lý thuyết này hết sức đa dạng và phong phú. Ở đây, chỉ trình bày một cách khái quát những khuynh hướng và tác giả điển hình mà giá trị của nó đóng vai trò là tiền đề lý luận cho khoa học quản lý.

Thuyết quan hệ con người của Mary Parker Follet

M. P. Follet (1863-1933) là đại biểu nổi bật của trường phái tâm lý - xã hội trong quản lý. Học thuyết của bà có nhiều giá trị nổi bật:

- Quan niệm về quản lý: Follet cho rằng quản lý là nghệ thuật khiến công việc của bạn được hoàn thành thông qua người khác.

- Nghệ thuật quản lý mà Follet quan niệm bao gồm những nội dung:

+ Nghệ thuật giải quyết mâu thuẫn

Trong một tổ chức với nhiều thành viên khác nhau luôn chứa đựng mâu thuẫn. Mâu thuẫn là sự khác biệt về ý kiến. Mâu thuẫn giống như là ma sát cho nên nó không tốt và cũng không xấu. Điều quan trọng là nhà quản lý phải biết cách giải quyết mâu thuẫn. Trong ba phương pháp giải quyết mâu thuẫn, Follet nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giải quyết mâu thuẫn bằng phương pháp thống nhất. Phương pháp này mới đưa lại tính triệt để trong giải quyết mâu thuẫn nhưng thực hiện nó là hết sức khó khăn.

+ Nghệ thuật ra quyết định

Ra quyết định theo Follet là một nhiệm vụ tất yếu của các nhà quản lý. Tuy nhiên, nội dung và hình thức ra quyết định phải được thực hiện dựa vào yếu tố tâm lý - xã hội chứ không phải như cách truyền thống mà các lý thuyết cổ điển đã thực hiện. Ra quyết định có nghệ thuật phải được biểu hiện ở chỗ:

-- Nội dung của quyết định phải chứa đựng sự thống nhất về lợi ích giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, nghĩa là nó phải là sản phẩm của “quy luật hoàn cảnh”. Bà phê phán những quyết định theo kiểu “ông chủ” hoặc là tình trạng nhà quản lý bỏ rơi mệnh lệnh, tức là không ra quyết định.

-- Hình thức của quyết định phải rõ ràng, có sự giải thích để người nhận lệnh hiểu được nội dung của mệnh lệnh và cung cấp những điều kiện cần thiết để thực hiện mệnh lệnh một cách thuận lợi.

+ Phân biệt giữa quyền lực và thẩm quyền

Quyền lực là do chức vị quy định, thẩm quyền là do chức năng, nhiệm vụ mang lại. Giữa quyền lực và thẩm quyền có mối quan hệ hữu cơ nhưng cũng có sự tồn tại độc lập tương đối. Nếu nhà quản lý nhầm lẫn, lẫn lộn vai trò của quyền lực và thẩm quyền thì sẽ dẫn tới sự rối loạn trong hoạt động của tổ chức. Follet đánh giá cao hiệu quả của trách nhiệm lũy tích (trách nhiệm tập thể, trách nhiệm cộng đồng) và khuyến cáo tác động tiêu cực của quyền lực tuyệt đối (quyền lực cá nhân).

+ Phẩm chất và năng lực của người quản lý

Để thực hiện được nghệ thuật quản lý, chủ thể quản lý phải biết thống nhất các khác biệt của cấp dưới nhằm tạo ra hợp lực chung của tổ chức; phải hiểu biết thấu đáo và có lòng tin vào tương lai, cần phải nhìn xa trông rộng đồng thời phải hiểu được vị trí của mỗi cá nhân trong tập thể luôn biến đổi. Họ cần phải có những phẩm chất cá nhân như tính kiên trì, năng lực thuyết phục, sự khéo léo trong ứng xử. Nhà quản lý là người phối hợp các nguồn lực và đồng thời là một nhà giáo dục.

Các lý thuyết về nhu cầu

Abraham Maslow phân chia nhu cầu của con người thành năm loại cơ bản:

- Nhu cầu sinh học: là những đòi hỏi về ăn, mặc, ở, đi lại và các phương tiện sinh hoạt khác.

- Nhu cầu an toàn: bao gồm an toàn về tính mạng, tài sản và việc làm.

- Nhu cầu giao tiếp: là những quan hệ xã hội.

- Nhu cầu được tôn trọng: nghĩa là đòi hỏi người khác ghi nhận giá trị của mình.

- Nhu cầu tự khẳng định: mỗi một con người là một chủ thể có khả năng sáng tạo.

Theo Maslow, tất cả mọi người dù khác nhau về nhiều khía cạnh nhưng đều có năm loại nhu cầu trên. Năm loại nhu cầu đó được xếp loại từ thấp đến cao, nghĩa là chúng có vị trí khác nhau. Khi một nhu cầu cần được thoả mãn thì những nhu cầu khác tạm thời lắng xuống. Khi nhu cầu này đã được thoả mãn thì nhu cầu khác sẽ xuất hiện.

David Mc Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản:

- Nhu cầu thành tựu: nghĩa là luôn theo đuổi công việc, vượt khó khăn trở ngại, thích công việc có tính thách thức, đề cao trách nhiệm cá nhân, đặt mục tiêu cao, làm chủ công việc.

- Nhu cầu liên minh: gần giống nhu cầu giao tiếp của Maslow

- Nhu cầu quyền lực: nghĩa là muốn kiểm soát và gây ảnh hưởng tới người khác cũng như môi trường làm việc của họ.

Clayton Alderfer cho rằng con người có ba loại nhu cầu là:

- Nhu cầu tồn tại: gần giống với nhu cầu sinh học và nhu cầu an toàn của Maslow

- Nhu cầu quan hệ: giống với nhu cầu giao tiếp của Maslow

- Nhu cầu phát triển: giống với nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định của Maslow.

Việc phân chia nhu cầu của các tác giả thuộc trường phái tâm lý học hành vi có thể khác nhau, nhưng chúng đều có giá trị trong việc gợi mở cho các nhà quản lý khi xây dựng và thực thi quyết định quản lý của mình.

Các lý thuyết về động cơ thúc đẩy

F. Herzberg với thuyết hai yếu tố.

Khác với Maslow, Herzberg cho rằng không phải nhu cầu nào cũng đóng vai trò là động cơ thúc đẩy. Những nhu cầu khi được đáp ứng chỉ tạo ra cảm giác hài lòng, không phải là động cơ thúc đẩy, mà chỉ là những yếu tố duy trì (hợp vệ sinh). Chỉ những nhu cầu nào khi đáp ứng tạo ra cảm giác thoả mãn thì mới là động cơ thúc đẩy. Theo Herzberg:

- Những yếu tố duy trì bao gồm: chính sách của tổ chức, sự giám sát công việc, điều kiện làm việc, các mối quan hệ công việc, lương, chức vụ và sự an toàn.

- Những yếu tố tạo động cơ thúc đẩy gồm: sự thành đạt, sự công nhận và thừa nhận thành tích, sự thăng tiến và tính hấp dẫn của công việc..

Người quản lý cần phải đáp ứng cả hai loại nhu cầu trên và Herzberg đã đề xuất giải pháp làm phong phú công việc để thúc đẩy hay khích lệ nhân viên.

Victor Vroom với thuyết khích lệ động viên nhân viên.

Vroom cho rằng động cơ thúc đẩy hành vi của con người chính là nhu cầu cá nhân của họ.

Cường độ động cơ thúc đẩy = Sự ham mê x Kỳ vọng

Trong đó: cường độ động cơ thúc đẩy thể hiện ở sức mạnh hay tính tích cực của hoạt động; Sự ham mê là giá trị cần đạt được mà chủ thể ưu ái nó; Kỳ vọng là xác suất đạt được kết quả hoặc giá trị đó.

Như vậy, theo Vroom, tính tích cực hoạt động của con người tỷ lệ thuận với giá trị mục tiêu cá nhân và kỳ vọng đạt được mục tiêu đó, có nghĩa là con người càng hoạt động tích cực khi giá trị mục tiêu của cá nhân càng lớn và kỳ vọng đạt được mục tiêu đó càng cao. Hay nói cách khác, con người sẽ thờ ơ với công việc hoặc lãng tránh công việc khi thấy công việc đưa lại giá trị nhỏ, hoặc thấy không kỳ vọng hoàn thành công việc để đạt giá trị.

B. F. Skinner cho rằng muốn làm thay đổi hành vi của con người thì phải thông qua các tác động tăng cường. Các hành vi được thưởng có xu hướng được lặp lại, còn các

hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Tuy nhiên, phạt có tác dụng loại trừ hành vi ngoài ý muốn của nhà quản lý, nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực và đem lại hiệu quả nhỏ hơn thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực, người quản lý phải quan tâm tới thành tích tốt và thưởng cho nó.

Stacy Adams với thuyết công bằng.

Stacy Adams cho rằng muốn tạo động lực cho nhân viên thì phải dựa trên cơ sở đánh giá sự công bằng giữa đầu vào và đầu ra của họ. Ông khẳng định: người lao động luôn so sánh những gì họ bỏ vào công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất giữa đầu vào - đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào - đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất của họ ngang bằng với tỷ suất của người khác thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu tỷ suất này không ngang bằng nhau thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Nếu công bằng thì người lao động sẽ không thay đổi hành vi. Nếu không công bằng, người lao động sẽ cố gắng thay đổi sự bất công bằng một trong năm giải pháp sau:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của người khác.
- Cù xù theo một cách nào đó để làm những người khác thay đổi đầu vào hay đầu ra của họ.
- Cù xù theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào, đầu ra của chính họ (làm việc ít hơn, thường xuyên vắng mặt hay yêu cầu nhận khoản tiền lương hoặc phụ cấp cao hơn).
- Chọn một tiêu chí khác để so sánh.
- Bỏ việc.

Các lý thuyết về hành vi quản lý (lãnh đạo)

Rensis Linkert với bốn mô thức quản lý.

Căn cứ vào mức độ tin tưởng hay không tin tưởng của người quản lý đối với người bị quản lý, Rensis Linkert phân chia mô thức quản lý thành bốn loại:

1. Mô thức quản lý quyết đoán - áp chế

Người quản lý hoàn toàn không tin tưởng vào cấp dưới. Người quản lý tự ra quyết định và bắt cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối. Nội dung của các quyết định đó liên quan tới mọi lĩnh vực của tổ chức. Người quản lý sử dụng thường xuyên các hình phạt, đe dọa; thực hiện kiểm tra, giám sát chặt chẽ và chế độ thông tin một chiều.

2. Mô thức quản lý quyết đoán - nhân từ

Người quản lý có một ít tin tưởng vào cấp dưới, cho phép cấp dưới tham gia một phần nhỏ trong việc đưa ra các ý kiến của mình nhưng người quản lý vẫn tự mình ra quyết định và yêu cầu sự tuân thủ của cấp dưới. Người quản lý có sử dụng hình thức thưởng đối với cấp dưới và thực hiện giám sát chặt chẽ.

3. Mô thức quản lý tham vấn

Người quản lý tin tưởng phần lớn vào cấp dưới, khuyến khích, động viên cấp dưới nêu ý kiến, cùng trao đổi, bàn bạc để ra quyết định. Người quản lý thực hiện chế độ công tác nghiêm minh, công khai, dân chủ; thưởng, phạt công bằng; kiểm tra, giám sát đúng mức; chế độ thông tin đa chiều.

4. Mô thức quản lý tham gia theo nhóm

Người quản lý hoàn toàn tin tưởng vào cấp dưới, dành cho họ tính độc lập cao trong việc thực hiện công việc và trong ra quyết định. Người quản lý đóng vai trò là tư cách pháp nhân, là người đưa tin và là một thành viên của nhóm để thực hiện một công việc theo sở thích. Thực hiện chế độ quản lý theo mục tiêu.

Robert R. Blake và Jane S. Mouton với ô bàn cờ quản lý.

Căn cứ vào sự quan tâm tới công việc hay quan tâm tới con người, Robert R. Blake và Jane S. Mouton phân chia phong cách quản lý thành năm loại điển hình:

1. Phong cách Quản lý suy giảm: người quản lý vừa không quan tâm tới công việc, vừa không quan tâm tới con người; sử dụng sự cố gắng ít nhất để hoàn thành công việc nhằm duy trì địa vị của các thành viên trong tổ chức.

2. Phong cách Câu lạc bộ ngoài trời: người quản lý không quan tâm tới công việc mà chỉ quan tâm tới con người ở mức cao nhất, nghĩa là chú ý xây dựng một mối quan hệ hài hoà, tạo bầu không khí tổ chức thân thiện, vui vẻ.

3. Phong cách Chuyên quyền theo công việc: người quản lý không quan tâm tới con người mà chỉ quan tâm tới công việc ở mức cao nhất, nghĩa là sắp xếp các điều kiện làm

việc, sử dụng những phương pháp mà theo đó sự can thiệp của nhân tố con người là nhỏ nhất để đạt hiệu quả trong công tác.

4. Phong cách Quản lý đồng đội: người quản lý vừa quan tâm tới công việc, vừa quan tâm tới con người ở mức cao nhất, coi thành tích công tác bắt nguồn từ sự hiến thân của các thành viên, hướng vào mục tiêu của tổ chức. Lợi ích của các thành viên là thống nhất, dựa vào nhau để tồn tại, từ đó dẫn đến quan hệ tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.

5. Phong cách Chuyên quyền rộng lượng: người quản lý vừa quan tâm tới công việc, vừa quan tâm tới con người ở mức trung bình, nghĩa là chú ý cả hai mặt: công việc cần phải hoàn thành và phát huy tinh thần của nhân viên, làm cho thành tích của tổ chức có thể trở thành hiện thực.

R. Tanenbaum và Waren H. Smith với bảy mô thức quản lý.

Căn cứ vào mức độ uỷ quyền cho cấp dưới trong việc ra quyết định, R. Tanenbaum và Waren H. Smith phân chia thành bảy mô thức quản lý:

1. Nhà quản lý ra quyết định và thông báo nó
2. Nhà quản lý ra quyết định và giải thích cho nhân viên
3. Nhà quản lý giới thiệu ý tưởng và yêu cầu câu trả lời
4. Nhà quản lý giới thiệu quyết định thăm dò tùy thuộc vào sự thay đổi
5. Nhà quản lý đưa ra vấn đề, nhận được gợi ý, ra quyết định
6. Nhà quản lý xác định các giới hạn; yêu cầu nhóm ra quyết định
7. Nhà quản lý cho phép nhân viên thực hiện việc ra quyết định trong giới hạn đã xác định

Douglas Mc Gregor với thuyết X,Y.

Giả thuyết X cho rằng con người có đặc tính cố hữu là không thích làm việc và luôn có xu hướng lẩn tránh công việc nếu có cơ hội. Do không thích làm việc nên mọi người cần được kiểm soát và đe dọa thì họ mới cố gắng và chuyên cần trong công việc. Con người thích được chỉ dẫn, không thích chịu trách nhiệm và muốn được an phận. Điều này làm nảy sinh sự quản lý chuyên quyền.

Giả thuyết Y cho rằng con người coi công việc là niềm vui, thích được làm việc, thích được đóng góp, dám chịu trách nhiệm, luôn muốn nỗ lực phấn đấu để thực hiện những công việc khó và có tính sáng tạo trong công việc. Vì vậy, việc thực thi phương

pháp quản lý truyền thống của trường phái cổ điển là không phù hợp, mà phải thực hiện phương pháp quản lý mới theo tiếp cận này.

* Các học thuyết Văn hoá trong quản lý

Cuối những năm 60 của thế kỷ XX, kinh tế có những biến động lớn, đặc biệt là cuộc khủng hoảng dầu mỏ và những dấu hiệu bất thường trong lĩnh vực thương mại. Nhật Bản từ một quốc gia bại trận trong cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai đã dần dần phục hồi nền kinh tế và cuối những năm 70 đã trở thành một cường quốc kinh tế tiến sát nước Mỹ. Các công ty của Nhật Bản đã tạo ra năng suất và chất lượng sản phẩm nổi trội hơn các công ty của Mỹ nhờ áp dụng thành công mô hình quản lý Nhật Bản ở chính quốc và ngay cả trên đất Mỹ. Mô hình quản lý đó có cách tiếp cận mới với những nội dung mang đậm dấu ấn của văn hoá phương Đông và là vấn đề được các học giả phương Tây đặc biệt quan tâm. *Thuyết Z* và *thuyết 7S* là những học thuyết điển hình của trường phái quản lý theo văn hoá.

William Ouchi với *thuyết Z*.

William Ouchi đã nghiên cứu so sánh hai mô hình quản lý Nhật Bản và Hoa Kỳ như sau:

Nội dung quản lý	Quản lý Nhật Bản	Quản lý Hoa Kỳ
Đào tạo nhân lực	Đa năng	Chuyên môn hoá cao
Chế độ làm việc	Suốt đời	Theo thời gian
Ra quyết định	Tập thể	Cá nhân
Trách nhiệm	Tập thể	Cá nhân
Đánh giá và đề bạt	Chậm	Nhanh
Quyền lợi	Tập thể	Cá nhân
Kiểm tra	Mặc nhiên	Hiển nhiên

Trên cơ sở phân tích sự khác nhau của mô hình quản lý Nhật Bản và mô hình quản lý Hoa Kỳ, Ouchi cho rằng sự khác biệt giữa chúng là do nền văn hoá quy định. Tuy nhiên trong điều kiện quốc tế hoá thì các nền văn hoá là không thể đóng kín mà phải có sự giao thoa. Chính vì vậy, trong lĩnh vực quản lý cũng cần thiết có sự kế thừa lẫn nhau thì mới mang lại hiệu quả.

Thomas J. Peter và *Rober H. Waterman* với mô hình *7S*.

Theo Thomas J. Peter và Rober H. Waterman, quản lý không chỉ dựa trên nền tảng văn hoá nói chung mà mỗi một tổ chức cũng có văn hoá riêng của nó. Với từng tổ chức, quản lý là thực hiện bảy nội dung cơ bản được viết tắt bằng bảy chữ “S” (7S):

1. Giá trị chung (Share Values)

Giá trị chung là sứ mệnh chung của tổ chức và những niềm tin, thái độ chung mà nhà quản lý phải truyền thụ, giáo dục cho mọi thành viên để chúng trở thành giá trị chung của mọi người.

2. Chiến lược (Stratergy)

Chiến lược là kế hoạch dài hạn bao gồm cả những mục tiêu cụ thể và các yếu tố thị phần, chất lượng và giá cả sản phẩm; khuyến khích sự tự do sáng tạo của thành viên nhưng dựa vào chiến lược của tổ chức.

3. Cơ cấu tổ chức (Structure)

Cơ cấu tổ chức là biểu hiện mối quan hệ giữa các bộ phận khác nhau trong một chỉnh thể. Phải thiết kế các loại hình cơ cấu tổ chức phù hợp với các mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể và thuận lợi cho việc phối hợp giữa các bộ phận với nhau để thực hiện mục tiêu chung, đồng thời ứng phó với những nhiệm vụ phát sinh.

4. Hệ thống chính sách (Systems)

Hệ thống chính sách là các quy định, thủ tục để thực hiện công việc. Tất cả các lĩnh vực hoạt động của tổ chức cần phải được xây dựng các chính sách cho chúng (chính sách tài chính, nhân sự...)

5. Nhân viên (Staff)

Mỗi một tổ chức cần phải có số lượng nhân viên hợp lý và chất lượng đảm bảo.

6. Kiểu văn hoá quản lý (Style)

Phải xây dựng văn hoá tổ chức (tạo bầu không khí hữu ích), văn hoá quản lý (sử dụng quyền lực, thái độ ứng xử với nhân viên)

7. Kỹ năng (Skill)

Chú ý phát triển năng lực của các cá nhân thông qua các hình thức và phương thức đào tạo.

*** Các học thuyết quản lý tổng hợp - thích nghi**

Cuối thế kỷ XX, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của sản xuất công nghiệp nhờ sự áp dụng những thành tựu của khoa học - công nghệ hiện đại, các học thuyết quản lý tổng hợp thích nghi ra đời nhằm đáp ứng nhu cầu mới của thực tiễn. Các học thuyết tổng hợp - thích nghi một mặt kế thừa những hạt nhân hợp lý và nâng lên một trình độ mới những giá trị của các lý thuyết quản lý trước đây, mặt khác đã xác lập những nội dung mới để thích nghi với điều kiện của xã hội thông tin trong thời kỳ quốc tế hoá và toàn cầu hoá. Đại diện điển hình cho các thuyết tổng hợp - thích nghi là các tác giả *William Edwards Deming* với *quản lý chất lượng* và *Peter Ferdinand Drucker* và *quản lý trong xã hội biến đổi*.

William Edwards Deming với quản lý chất lượng

Deming (1920-1993) đã xây dựng 14 nguyên lý cơ bản của quản lý chất lượng trong thời đại xã hội thông tin gồm: 1/ Hình thành và kiên trì mục đích; 2/ Tiếp nhận những triết lý mới; 3/ Hạn chế sự phụ thuộc vào công tác kiểm tra hàng loạt; 4/ Chấm dứt kiểu kinh doanh chỉ dựa trên lợi nhuận và giá cả; 5/ Thường xuyên cải tiến hệ thống sản xuất và dịch vụ; 6/ Đào tạo con người; 7/ Lãnh đạo, chỉ dẫn một cách khoa học; 8/ Thoát khỏi sự sợ hãi; 9/ Phá vỡ các rào cản; 10/ Loại trừ các khẩu hiệu mang tính chất hô hào; 11/ Loại trừ các hạn ngạch, số liệu tùy tiện; 12/ Chấp nhận và cổ vũ lòng tự hào của người lao động; 13/ Khuyến khích tự đào tạo; 14/ Đội ngũ quản lý hàng đầu phải hành động để thực hiện quản lý chất lượng.

Deming cũng chỉ ra những căn bệnh hiểm nghèo và một số trở ngại trong quản lý:

- 7 căn bệnh hiểm nghèo: 1/ Sự không ổn định về mục đích; 2/ Chạy theo lợi ích trước mắt; 3/ Đánh giá thành tích hàng năm; 4/ Các cấp quản lý thay đổi liên tục; 5/ Việc điều hành công ty trên các con số định lượng và hình thức; 6/ Chi phí quá nhiều cho y tế; 7/ Chi phí quá nhiều cho bảo hiểm và luật sư.

- Một số trở ngại:

- + Sao nhãng những biến đổi và kế hoạch dài hạn
- + Cho rằng thay đổi thiết bị máy móc sẽ làm thay đổi năng suất, chất lượng
- + Tìm kiếm và nhân rộng các điển hình
- + Chỉ chú ý đến những kiến thức kinh viện trong trường học
- + Tuyệt đối nhờ cậy vào bộ phận kiểm tra chất lượng

+ Đổ lỗi cho người lao động về mọi rắc rối và sai sót

Peter Ferdinand Drucker và quản lý trong xã hội biến đổi

Peter F. Drucker đã viết hơn 20 cuốn sách về quản lý với nhiều chủ đề phong phú và đa dạng. Ông đã tiếp thu và tổng hợp các ý kiến và quan điểm của những tác giả đi trước, đồng thời xây dựng học thuyết mới trong bối cảnh có nhiều thay đổi của những tiến bộ khoa học - công nghệ hiện đại.

Theo Drucker, quản lý bao gồm: quản lý một doanh nghiệp, quản lý các nhà quản lý và quản lý công nhân, công việc. Ông còn bàn về quản lý trong xã hội thông tin và trong thời đại bão táp.

Drucker hoài nghi kinh tế học vĩ mô trong việc cắt nghĩa những vấn đề cơ bản của nền kinh tế hiện đại. Ông cho rằng các tập đoàn kinh tế có xu hướng sản xuất quá nhiều sản phẩm, thuê công nhân mà họ không cần và mở rộng lĩnh vực kinh doanh không phù hợp. Chính vì vậy cần phải thay đổi căn bản quan niệm và cách tiếp cận quản lý trước đây:

- Mục đích của quản lý không chỉ là lợi nhuận; là mua rẻ bán đắt. Quản lý theo phương thức nhiều, nhanh, tốt, rẻ của Taylor đã lỗi thời. Khách hàng và những nhu cầu của học là nguyên nhân tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Mục đích của quản lý doanh nghiệp là phục vụ nhu cầu đa dạng, thường xuyên biến đổi của khách hàng. Vì vậy marketing phải trở thành một hoạt động không thể thiếu của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nhờ nó, doanh nghiệp biết cách không ngừng cải tiến sản phẩm để có thể cung cấp hàng hoá với giá cả, tiện ích mà khách hàng mong muốn và sẵn sàng trả tiền để mua. Vì vậy, quản lý doanh nghiệp là một nhiệm vụ sáng tạo trên nền tảng marketing tốt với việc không ngừng thực thi nhiệm vụ nghiên cứu và triển khai (R&D) nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội.

- Drucker muốn xây dựng “cộng đồng nhà máy” - nơi các nhu cầu xã hội của cá nhân được thoả mãn. Ông là người đi theo và phát triển thêm cách tiếp cận quản lý theo mục tiêu (MBO). Người quản lý phải quản lý theo mục tiêu: phục vụ khách hàng, cung cấp hàng hoá dịch vụ, trách nhiệm đối với nhân viên, trách nhiệm đối với xã hội... để từ đó tạo lợi nhuận. Tính đa dạng, đa cấp, muôn vẻ của khách hàng cũng như những thay đổi thường xuyên của nhu cầu thẩm mỹ, tiêu dùng đòi hỏi người quản lý phải sẵn sàng đổi

đầu với những rủi ro. Muốn vậy, phải có năng lực ra quyết định, có khả năng tập hợp đội ngũ thống nhất, có khả năng thúc đẩy và khuyến khích họ tham gia ra quyết định. Ra quyết định là một nhiệm vụ quan trọng và mang tính đặc trưng của quản lý. Quá trình ra quyết định theo Drucker gồm 5 giai đoạn: 1/Xác định vấn đề; 2/Phân tích vấn đề; 3/ Đề xuất giải pháp; 4/Tìm ra giải pháp tốt nhất; 5/ Quyết định giải pháp và thông tin về quyết định.

- Drucker luôn lưu ý về những thay đổi khó lường của thời đại (thời đại bão táp). Để tránh bị động, các nhà quản lý phải tiếp cận chính sách quản lý định hướng tương lai: đó là sự tích tụ các năng lực trực tiếp và gián tiếp tạo ra kết quả và sự tăng trưởng, sẵn sàng đổi mới và chuyển hướng kỹ thuật công nghệ, nâng cao hiệu năng của các nhà quản lý. Chính sách định hướng tương lai giúp các nhà quản lý chủ động ứng phó với những thay đổi mạnh mẽ của đời sống xã hội (lạm phát, các nguy cơ khác...).

- Trong mọi hoàn cảnh, tình huống, Drucker luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của đội ngũ nhân lực quản lý và coi đây là tài sản quan trọng mang tính quyết định của mọi tổ chức. Phải tiêu tốn nhiều thời gian và tài chính mới đào tạo được đội ngũ quản lý, nhưng đội ngũ này lại rất dễ dàng và nhanh chóng mất đi do sự cạnh tranh về nhân lực thông qua các chiến lược nhân lực của các tổ chức. Drucker cho rằng ở cấp độ nào ta cũng cần quản lý các nhà quản lý một cách hiệu quả. Muốn làm được điều đó thì phải thực hiện 3 yêu cầu cơ bản:

+ Hãy để cho các nhà quản lý cấp dưới được quyền chủ động tự điều khiển để kết quả cuối cùng là họ đạt được mục tiêu;

+ Kết nối mục tiêu bộ phận với mục tiêu chung của tổ chức theo phương thức: hãy để cho người quản lý cấp dưới được quyền động viên, phát triển lòng nhiệt tình và công việc của đội ngũ thuộc bộ phận của họ với điều kiện trong khi thực hiện lợi ích riêng của họ phải cùng hướng tới đóng góp tốt nhất cho mục tiêu của tổ chức.

+ Tạo cơ hội để các nhà quản lý cấp dưới thăng tiến khi họ thực sự có năng lực và thành tích.

Drucker dành nhiều thời gian nghiên cứu và tổng kết các mô hình tổ chức doanh nghiệp và khái quát thành 3 nguyên tắc thiết kế tổ chức khác nhau:

- Nguyên tắc lấy nhiệm vụ làm trung tâm

- Nguyên tắc lấy thành quả làm trung tâm
- Nguyên tắc lấy quan hệ công việc làm trung tâm

*** Nhận xét chung về các lý thuyết quản lý trong lịch sử**

Từ việc trình bày một cách khái lược về các tiếp cận và những nội dung cơ bản của các lý thuyết quản lý cận hiện đại, chúng ta thấy rằng:

- Có nhiều trường phái khác nhau trong tiếp cận và quan niệm về quản lý. Điều đó thể hiện tính đa dạng, phức tạp của thực tiễn quản lý, đồng thời chứng tỏ nhận thức của con người về quản lý là một quá trình đi từ tiếp cận quản lý theo góc độ *kinh tế - kỹ thuật, tổ chức - hành chính* đến tiếp cận quản lý theo góc độ *tâm lý - xã hội* qua tiếp cận theo *văn hoá* và cuối cùng là tiếp cận *tổng hợp - thích nghi*.

- Các học thuyết cận hiện đại hàm chứa hệ thống quan điểm, tư tưởng mang lại những giá trị lý luận để lý giải thực tiễn quản lý qua những giai đoạn khác nhau. Đó là những tiền đề lý luận đặc biệt quan trọng để xây dựng hệ thống tri thức cho khoa học quản lý hiện đại.

2.2. Đối tượng của khoa học quản lý

Việc xác định đúng đối tượng của khoa học quản lý (có thể gọi là quản lý học) có ý nghĩa đặc biệt quan trọng góp phần khắc phục hiện tượng khá phổ biến là đồng nhất khoa học quản lý với các khoa học quản lý chuyên ngành (nhất là với khoa học quản lý kinh tế) để từ đó xây dựng hệ thống tri thức và kết cấu của môn khoa học quản lý đúng với vị trí vốn có của nó.

Chúng ta biết rằng, quản lý là hoạt động mang tính tất yếu và phổ biến. Điều đó có nghĩa là: bất cứ lĩnh vực và cấp độ hoạt động nào của con người cũng cần tác nhân quản lý. Hơn thế nữa, để quản lý đạt hiệu quả, mọi lĩnh vực và cấp độ quản lý đều phải dựa vào cơ sở khoa học hay phải có khoa học về quản lý ở các lĩnh vực cụ thể tương ứng.

Đối tượng của các khoa học quản lý chuyên ngành (khoa học quản lý kinh tế, khoa học quản lý hành chính, khoa học quản lý văn hoá.v.v.) là nghiên cứu thực tiễn quản lý ở những lĩnh vực, quá trình, cấp độ cụ thể, để từ đó vạch ra quy luật quản lý của từng lĩnh vực nhất định (quy luật quản lý kinh tế, quy luật quản lý hành chính và quy luật quản lý văn hoá.v.v.).

Khoa học quản lý như trên đã nói, không đồng nhất với các khoa học quản lý chuyên ngành (tất nhiên là nó có quan hệ hữu cơ với chúng). Nó là khoa học quản lý tổng quát hay thực chất là lý luận chung về quản lý.

Khoa học quản lý lấy thực tiễn quản lý (ở tất cả các lĩnh vực và cấp độ) làm đối tượng nghiên cứu nhằm vạch ra cái chung, cái giống nhau, cái lặp lại của hoạt động quản lý ở tất cả các lĩnh vực và cấp độ của nó, tức là quy luật quản lý.

Để làm rõ đối tượng của khoa học quản lý cần phải luận giải các nội dung liên quan tới các nhân tố cơ bản của hệ thống quản lý: Chủ thể quản lý; Đối tượng quản lý; Môi trường quản lý và Quy luật quản lý.

2.2.1 Chủ thể quản lý

Là nhân tố đặc biệt quan trọng của mọi hoạt động quản lý và của mọi hệ thống quản lý, chủ thể quản lý có những đặc trưng cơ bản:

- *Chủ thể quản lý là nhân tố tạo ra các tác động quản lý.*

Các tác động quản lý tồn tại ở nhiều hình thức và cấp độ khác nhau. Nó có thể là mục tiêu, nội dung, phương thức quản lý; cũng có thể là các nguyên tắc, phương pháp, phong cách và nghệ thuật quản lý. Hay ở một bình diện khác là các quyết định quản lý. Hiệu quả quản lý của các tổ chức tùy thuộc phần lớn vào chất lượng của các tác động quản lý đó. Việc tạo ra các tác động quản lý lại tùy thuộc vào điều kiện khách quan và nhân tố chủ quan. Cách thức tạo lập các tác động quản lý quy định tính chất và các mô thức quản lý xác định.

- *Chủ thể quản lý có một quyền lực nhất định.*

Quyền lực là sức mạnh được thừa nhận. Nó là công cụ và phương tiện không thể thiếu của chủ thể quản lý. Nhờ có quyền lực, chủ thể quản lý mới tạo ra được các tác động quản lý để điều khiển và điều chỉnh hành vi của thuộc cấp. Tuy nhiên, việc sử dụng quyền lực như thế nào là một vấn đề quan trọng, có vai trò quyết định tới việc hình thành văn hóa quản lý và do đó ảnh hưởng tới hiệu quả của quản lý.

- *Chủ thể quản lý tồn tại ở nhiều quy mô và tầng nấc khác nhau.*

Chủ thể quản lý có thể là một người, một nhóm người hoặc là một tổ chức và tồn tại ở các tầng nấc khác nhau. Với các tổ chức nhỏ, chủ thể quản lý có thể là một người; với tổ chức lớn chủ thể quản lý có thể là một nhóm người; với một quốc gia, khu vực.v.v. chủ

thể quản lý là một tổ chức người. Chủ thể quản lý tồn tại dưới các cấp độ: cấp cao, cấp trung, cấp thấp.

Các hình thức và cấp độ tồn tại của chủ thể quản lý được biểu hiện ở các tuyến quyền lực (ngang - dọc, trên - dưới) và có quan hệ tác động lẫn nhau từ đó tạo nên tính phức tạp của cơ chế quản lý. Việc thiết lập các mối quan hệ quyền lực và phối hợp hoạt động giữa chúng một cách hợp lý là tạo ra cơ chế quản lý khoa học và là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của các tổ chức.

- Chủ thể quản lý phải có những năng lực và phẩm chất nhất định.

Chủ thể quản lý có thể được phân thành ba cấp độ cơ bản (quản lý cấp cao, cấp trung và cấp thấp) song dù ở cấp nào, chủ thể quản lý cũng cần phải có những năng lực và phẩm chất cơ bản.

Năng lực chuyên môn: Đó là những tri thức cơ bản về chuyên môn liên quan tới lĩnh vực mà người quản lý phụ trách.

Năng lực làm việc với con người: Đó là khả năng tập hợp, quy tụ nhân lực, biết bố trí, sắp xếp và sử dụng con người hợp với khả năng của họ và thừa nhận những giá trị khác biệt.

Năng lực tư duy, bản lĩnh và phương pháp tổ chức công việc khoa học: Đó là khả năng nhìn xa, trông rộng, hay có tầm nhìn chiến lược và hiện thực hoá nó trong thực tiễn. Chủ thể quản lý phải có tính quyết đoán, dám chịu trách nhiệm.

Những nhóm năng lực và phẩm chất trên không phải do bẩm sinh mà chỉ có thể được hình thành thông qua quá trình học tập, nghiên cứu và trải nghiệm trong thực tiễn. Vì vậy, trong quá trình đào tạo để có được các nhà quản lý vừa có tâm, vừa có tầm thì phải lưu ý tới các lĩnh vực tri thức khoa học phù hợp và phải chú trọng tới vai trò của thực tiễn quản lý.

- Chủ thể quản lý có lợi ích xác định.

Lợi ích của chủ thể quản lý có thể thống nhất hoặc đối lập với lợi ích của đối tượng quản lý. Điều đó tùy thuộc vào những điều kiện kinh tế - xã hội nhất định. Song, tính chất của quan hệ lợi ích đóng vai trò quyết định tới tính chất của hoạt động quản lý và hiệu quả của nó. Thực tiễn quản lý đã chứng minh rằng, khi lợi ích của chủ thể đối lập với lợi ích của đối tượng thì hoạt động quản lý bị “biến dạng” thành hoạt động cai trị hoặc thống trị.

Khi lợi ích của chủ thể thống nhất với lợi ích của đối tượng thì hoạt động quản lý mới được biểu hiện theo đúng nghĩa của nó. Tuy nhiên, để có sự thống nhất về lợi ích giữa chủ thể và đối tượng thì phải trải qua một quá trình vận động, biến đổi và phát triển lâu dài của xã hội.

2.2.2 Đối tượng quản lý

Với tư cách là những con người hiện thực và là nhân tố quan trọng của hệ thống quản lý, đối tượng quản lý có những đặc trưng cơ bản sau:

- Đối tượng quản lý là những người tiếp nhận các tác động quản lý và có thể tham gia ở mức độ nhất định việc tạo lập các tác động quản lý.

Khi tiếp nhận các tác động quản lý, đối tượng quản lý có thể “chấp nhận” hay “không chấp nhận” và dẫn tới “hung phấn” hay “ức chế” điều đó phụ thuộc vào nội dung của những tác động quản lý mà chủ thể đưa ra. Tuy nhiên, không phải cứ nội dung của những tác động quản lý khách quan, đúng đắn thì sẽ được đối tượng quản lý chấp nhận và tạo ra sự hưng phấn ở họ. Chính vì vậy, chủ thể quản lý ngoài việc lưu ý tới nội dung của các tác động quản lý thì còn phải quan tâm tới hình thức và phương thức tác động tới đối tượng quản lý.

Khi tham gia ở mức độ nhất định việc tạo lập các tác động quản lý, đối tượng quản lý có thể không có đóng góp, đóng góp ít hoặc đóng góp nhiều, song việc tham gia đó là hết sức có ý nghĩa. Chủ thể quản lý nên sử dụng phong cách quản lý dân chủ để phát huy trí tuệ của cấp dưới trong việc xây dựng quyết định quản lý vì việc thực hiện nó sẽ có hiệu quả cao hơn khi đối tượng quản lý được coi là “người trong cuộc”.

- Đối tượng quản lý là những con người có khả năng tự điều chỉnh hành vi của họ.

Chủ thể quản lý không vì có quyền lực mà sử dụng nó tùy tiện để tác động vào đối tượng quản lý bởi họ không phải là những “công cụ biết nói”, chỉ biết “vâng lệnh” và tuân phục mà đối tượng quản lý là những chủ thể hoạt động có ý thức, có động cơ và mang tính sáng tạo. Chính vì vậy chủ thể quản lý phải tác động tới đối tượng quản lý một cách có ý thức, bằng quyền lực và theo quy trình. Đồng thời, chủ thể quản lý phải căn cứ vào điều kiện, hoàn cảnh, tâm tư nguyện vọng, trình độ của đối tượng quản lý để đưa ra các tác động phù hợp. Có như vậy thì mới thiết lập được sự thống nhất giữa vai trò điều chỉnh của chủ thể với khả năng tự điều chỉnh của đối tượng quản lý.

- Đối tượng quản lý là một tổ chức xác định

Tổ chức là sự tập hợp và liên kết của các thành viên theo một cách thức xác định, là sự phối hợp các hoạt động để thực hiện mục tiêu chung. Tổ chức có thể phân chia thành tổ chức chính thức - phi chính thức; tổ chức kinh tế - chính trị - văn hoá - xã hội.v.v.

Bất cứ tổ chức nào đều có những yếu tố cơ bản: Mục tiêu, cơ cấu, nguồn nhân lực, hệ thống chính sách, hệ thống thông tin, hệ thống cơ sở vật chất - kỹ thuật, công nghệ và văn hoá tổ chức.

Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý với tư cách là tổ chức như vậy sẽ bao chứa nhiều nội dung và nhiều cấp độ. Tuy nhiên, tổ chức là một hệ thống toàn vẹn song nhân tố con người đóng vai trò quyết định. Vì vậy, hệ thống hợp tác xã hội với các nhân tố chức năng xã hội và tâm lý xã hội cần được đặc biệt lưu ý. Việc tạo lập các chức năng xã hội và tâm lý xã hội hợp lý đóng vai trò quyết định đối với thành công của quản lý.

- Đối tượng quản lý là những con người có phẩm chất và năng lực nhất định.

Những yêu cầu về phẩm chất và năng lực của đối tượng quản lý phải căn cứ vào mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Để có những năng lực đáp ứng công việc của tổ chức, đối tượng quản lý không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm, thói quen, mà phải được đào tạo ở những nội dung và hình thức phù hợp. Chỉ có những người có tri thức, kỹ năng, thái độ và trách nhiệm cao mới có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc.

- Đối tượng quản lý có lợi ích xác định.

Đối tượng quản lý là những con người khác nhau về tình cảm, nhu cầu, lợi ích... Song, khi làm việc trong một tổ chức, họ sẽ được liên kết lại để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Lợi ích của các thành viên có thể đối lập hoặc thống nhất với lợi ích của chủ thể quản lý. Điều đó tùy thuộc vào việc xác lập nội dung của mục tiêu chung. Chỉ có sự thống nhất về lợi ích giữa đối tượng quản lý với chủ thể quản lý thông qua mục tiêu chung thì mới tạo nên động lực cho sự phát triển của tổ chức, và ngược lại.

2.2.3 Quan hệ quản lý và Quy luật quản lý

- Sự tác động qua lại giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý tạo nên quan hệ quản lý. **Quan hệ quản lý** tồn tại ở những hình thức khác nhau tùy thuộc vào tính chất của quan hệ lợi ích giữa chúng. Có 2 hình thức quan hệ quản lý cơ bản:

+ Quan hệ đối lập

+ Quan hệ thống nhất.

Quan hệ đối lập: là biểu hiện mâu thuẫn về mặt lợi ích giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Quan hệ này tồn tại theo 2 khuynh hướng:

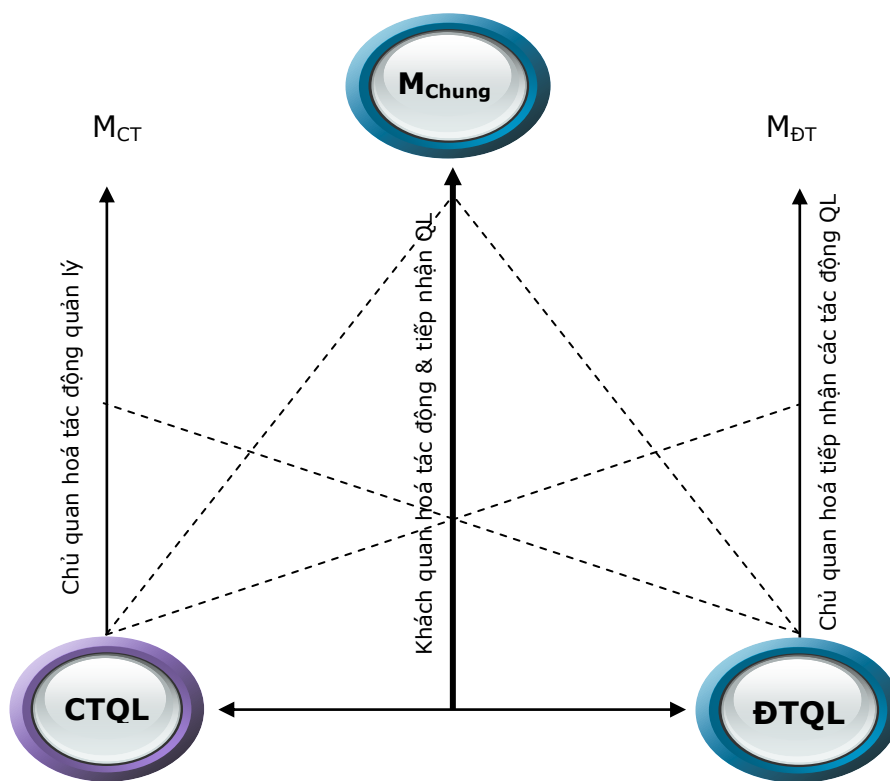
Khuynh hướng 1: Chủ thể quản lý chủ quan hoá những tác động quản lý (*mục tiêu, nội dung, phương thức quản lý*) và dùng quyền lực để ép buộc đối tượng quản lý phải hoạt động để thực hiện lợi ích của chủ thể.

Khuynh hướng 2: Đối tượng quản lý chủ quan hoá sự tiếp nhận những tác động quản lý (mà những tác động đó là đúng đắn, khách quan) từ phía chủ thể và hoạt động để thực hiện lợi ích riêng của mình.

Cả 2 khuynh hướng trên tạo nên mâu thuẫn giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, tức là không tuân theo quy luật quản lý, vì cả chủ thể và đối tượng quản lý đều chủ quan hoá các chức năng và nhiệm vụ của mình. Điều đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý.

Quan hệ thống nhất: là biểu hiện sự thống nhất về mặt lợi ích giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.

Mối quan hệ thống nhất giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý được biểu hiện ở chỗ: Chủ thể quản lý khách quan hoá những tác động quản lý, đối tượng quản lý khách quan hoá việc tiếp nhận những tác động quản lý từ phía chủ thể quản lý và cùng hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Đây là khuynh hướng tuân theo quy luật quản lý.



Như vậy, có thể coi **quy luật quản lý** là quá trình khách quan hoá những tác động quản lý và sự tiếp nhận những tác động đó của chủ thể và đối tượng quản lý, nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

- Quy luật quản lý được biểu hiện ở các phương diện sau:

- + Xác định *mục tiêu* quản lý **phù hợp**
- + Xây dựng *nội dung* quản lý **đúng đắn**
- + Lựa chọn *phương thức* quản lý **hợp lý**

- Tính quy luật quản lý được biểu hiện ở việc xây dựng và thực thi một cách khoa học và sáng tạo các nội dung cơ bản:

- + Nguyên tắc quản lý
- + Quy trình quản lý
- + Phương pháp quản lý
- + Phong cách quản lý
- + Nghệ thuật quản lý

2.3. Phương pháp của khoa học quản lý

Khoa học quản lý với tư cách là một khoa học xã hội, cũng như các khoa học khác, muốn nhận thức được đối tượng của nó nhất thiết phải vận dụng những phương pháp nghiên cứu chung và những phương pháp nghiên cứu cụ thể.

2.3.1 Các phương pháp chung

Để làm rõ quy luật và tính quy luật của quản lý, Khoa học quản lý phải vận dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản. Đó là các phương pháp:

- Phương pháp biện chứng duy vật
- Phương pháp logic - lịch sử
- Phương pháp trừu tượng hoá

Các phương pháp này đều được các khoa học khác sử dụng trong nghiên cứu để nhận thức bản chất đối tượng của chúng. Tuy nhiên, trong quá trình vận dụng các phương pháp này, mỗi một khoa học đều có cách tiếp cận riêng.

** Phương pháp biện chứng duy vật*

Phương pháp biện chứng duy vật là phương pháp xem xét các sự vật, hiện tượng và quá trình của thế giới khách quan trong mối liên hệ tác động qua lại, trong sự vận động biến đổi và phát triển theo quy luật của chúng.

Quản lý là một trong những hiện tượng, quá trình của thế giới hiện thực. Để nhận thức bản chất và quy luật của quản lý, Khoa học quản lý cần thiết phải vận dụng phương pháp biện chứng duy vật.

Bằng phương pháp biện chứng duy vật, khoa học quản lý chỉ ra rằng: quản lý là một trong những dạng hoạt động hoặc lao động đặc biệt của con người. Nhưng nó không tồn tại biệt lập mà có quan hệ mật thiết với điều kiện kinh tế xã hội ở những giai đoạn phát triển nhất định. Nói cụ thể hơn, hoạt động quản lý không phải là một dạng hoạt động quản lý thuần túy tự nó và vì nó. Hoạt động quản lý gắn liền với các dạng hoạt động cụ thể của con người, nó tất yếu nảy sinh khi có sự tham gia hoạt động của nhiều người. Tuy nhiên, trong vô lượng các hoạt động của con người thì hoạt động sản xuất vật chất đóng vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của con người, của xã hội, đồng thời, nó có ý nghĩa quyết định đối với tính chất của hoạt động quản lý.

Mặt khác, với tư cách là một dạng hoạt động có tính độc lập tương đối, quản lý luôn gắn với một tổ chức hay một hệ thống xác định. Hệ thống này bao gồm các nhân tố bên trong và chịu sự tác động của những yếu tố bên ngoài. Sự tương tác của chúng tạo nên quy luật vận động biến đổi và phát triển của quản lý. Đó là sự biểu hiện của mối liên hệ bên trong của hệ thống quản lý và mối liên hệ giữa hệ thống quản lý với môi trường quản lý.

Mối quan hệ quản lý được tạo nên bởi sự tác động qua lại giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý thông qua các công cụ, phương tiện quản lý để đạt tới mục tiêu quản lý xác định. Thông qua mối quan hệ quản lý mà hình thành quy luật quản lý và tính quy luật của quản lý.

Quy luật quản lý thực chất là thể hiện mối quan hệ biện chứng giữa mục tiêu quản lý, nội dung quản lý và phương thức quản lý. Tính quy luật quản lý được biểu hiện ở việc xây dựng và thực thi các nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý, các phương pháp quản lý, phong cách quản lý và nghệ thuật quản lý.

Quy luật quản lý và tính quy luật quản lý xét đến cùng là sản phẩm của “quy luật hoàn cảnh” hay nói cụ thể là sản phẩm của sự kết hợp giữa những điều kiện khách quan và nhân tố chủ quan. Nhận thức đúng đắn và vận dụng sáng tạo quy luật quản lý trong thực tiễn là nhân tố cốt lõi quyết định sự phát triển của quản lý.

** Phương pháp logic - lịch sử*

Phương pháp logic - lịch sử còn được gọi là phương pháp kết hợp giữa logic với lịch sử, hoặc là phương pháp thống nhất giữa logic với lịch sử.

Phương pháp logic là phương pháp xem xét các sự vật, hiện tượng của thế giới trong mối liên hệ nội tại, tất yếu cũng như những cái chung, cái giống nhau, có tính lặp lại của sự vận động, biến đổi và phát triển của chúng (xem xét sự vật trong tính đồng đại của nó, hay là xem xét sự vật về mặt không gian).

Phương pháp lịch sử là phương pháp xem xét các sự vật, hiện tượng của thế giới qua các giai đoạn phát sinh, hình thành, phát triển và tiêu vong của chúng (xem xét sự vật về mặt lịch đại của nó, hoặc xem xét sự vật về mặt thời gian).

Để nhận thức được bản chất và quy luật của sự vận động, biến đổi và phát triển của sự vật thì phải kết hợp cả hai phương pháp: phương pháp logic và phương pháp lịch sử, hay là phương pháp logic - lịch sử.

Bằng phương pháp logic - lịch sử, khoa học quản lý chỉ ra rằng mỗi một loại hình và cấp độ quản lý đều có quá trình phát sinh, hình thành, phát triển và mất đi của nó; đồng thời các loại hình quản lý khác nhau (quản lý kinh tế, quản lý hành chính, quản lý nhân lực...) đều có mối liên hệ nhất định với nhau, đều có những cái chung, cái giống nhau, cái lặp lại hay là tính quy luật của chúng. Tính quy luật của chúng được biểu hiện ở chỗ bất cứ loại hình quản lý nào cũng đều phải xác lập và thực thi mục tiêu quản lý phù hợp, nội dung quản lý đúng đắn và phương thức quản lý hợp lý. Bất cứ loại hình quản lý nào cũng phải xây dựng và thực hiện các nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý, phương pháp quản lý, phong cách quản lý và nghệ thuật quản lý... Tuy nhiên, những cái chung, cái lặp lại, cái giống nhau đó khi vận dụng vào các loại hình quản lý cụ thể lại mang những nét đặc thù.

** Phương pháp trừu tượng hoá*

Phương pháp trừu tượng hoá là phương pháp xem xét các sự vật hiện tượng của thế giới khách quan không phải ở tất cả các mặt, các yếu tố, các thuộc tính của nó, mà nó gạt bỏ những hiện tượng bên ngoài đa dạng, phong phú, những yếu tố ngẫu nhiên để hướng tới cái điển hình, cái cốt lõi nhằm vạch ra bản chất và các cấp độ bản chất của sự vật.

Phương pháp trừu tượng hoá nếu được vận dụng một cách đúng đắn sẽ là sức mạnh của tư duy khoa học. Phương pháp này không làm cho tư duy xa rời hiện thực mà giúp hiểu rõ hiện thực ở cấp độ bản chất, quy luật vận động của hiện thực - điều mà nhận thức cảm tính không làm được.

Nhờ có phương pháp trừu tượng hoá, khoa học quản lý giúp chúng ta nhận thức được rằng: trong sự đa dạng, phong phú, muôn hình muôn vẻ của các loại hình và cấp độ quản lý (như đã trình bày ở tiểu tiết 1.1.4) nhưng bản chất của quản lý là biểu hiện mối quan hệ tác động giữa con người với con người (bản chất cấp 1). Tuy nhiên, mối quan hệ đó không phải là mối quan hệ giữa con người với con người nói chung mà là quan hệ giữa chủ thể quản lý (người quản lý) với đối tượng quản lý (người bị quản lý) (bản chất cấp 2).

Mặt khác, trong quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý thì quan hệ quyền lực là hạt nhân cốt lõi (bản chất cấp 3)...

Vận dụng phương pháp trừu tượng hóa, khoa học quản lý đã xác lập những “mẫu số chung” cho tất cả các lĩnh vực và cấp độ quản lý ở các nội dung liên quan tới chủ thể quản lý, đối tượng quản lý, nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý, phương pháp quản lý...

Chính vì vậy, hệ thống tri thức chung của khoa học quản lý đóng vai trò là cơ sở lý luận và phương pháp luận cho tất cả các khoa học quản lý chuyên ngành.

2.3.2 Các phương pháp cụ thể

Ngoài những phương pháp chung như đã trình bày ở trên, khoa học quản lý còn sử dụng một số phương pháp cụ thể khác như: Phương pháp phân tích - tổng hợp, Phương pháp quy nạp - diễn dịch, Phương pháp hệ thống, Phương pháp mô hình hoá và một số phương pháp liên ngành khác.

2.4. Đặc điểm, ý nghĩa của khoa học quản lý

2.4.1 Đặc điểm của khoa học quản lý

Với đối tượng và phương pháp nghiên cứu như đã trình bày ở trên, khoa học quản lý có những đặc điểm cơ bản sau.

Thứ nhất, *khoa học quản lý là một hệ thống tri thức* phản ánh thực tiễn quản lý ở một giai đoạn phát triển xã hội nhất định và là sự kế thừa những tư tưởng quản lý trong lịch sử.

Điều kiện kinh tế xã hội giai đoạn cuối thế kỉ XIX, đầu thế kỉ XX làm nảy sinh nhu cầu tất yếu phải tách hoạt động quản lý thành một dạng hoạt động có tính độc lập, và đồng thời kéo theo nhu cầu ra đời của khoa học quản lý để đáp ứng thực tiễn quản lý.

Những tư tưởng quản lý đã xuất hiện từ rất sớm trong lịch sử, nhưng để có nhận thức đầy đủ, đúng đắn về quản lý là một quá trình. Các lý thuyết về quản lý ra đời trong giai đoạn cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX là tiền đề lý luận quan trọng cho sự hình thành hệ thống tri thức về quản lý.

Như vậy, nhu cầu của thực tiễn quản lý và nhận thức của con người về quản lý phải đạt tới một trình độ nhất định mới hội đủ các điều kiện cho sự ra đời của khoa học quản lý.

Thứ hai, *hệ thống tri thức của khoa học quản lý mang tính khái quát hoá, trừu tượng hoá.*

Các khoa học quản lý chuyên ngành (khoa học quản lý kinh tế, khoa học quản lý hành chính...) có đối tượng nghiên cứu là thực tiễn quản lý ở những lĩnh vực và cấp độ nhất định, do đó, hệ thống tri thức mà chúng xác lập gắn với những lĩnh vực cụ thể liên quan tới những quy luật và tính quy luật quản lý riêng.

Khoa học quản lý có đối tượng nghiên cứu là thực tiễn quản lý ở tất cả các lĩnh vực và cấp độ, do đó hệ thống tri thức mà nó xác lập là hệ thống tri thức cơ bản về quản lý liên quan tới những quy luật và tính quy luật quản lý chung.

Tính khái quát hoá và trừu tượng hoá của khoa học quản lý thể hiện ở hệ thống tri thức về:

- Chủ thể quản lý
- Đối tượng quản lý
- Mục tiêu quản lý
- Quy luật quản lý
- Nguyên tắc quản lý
- Phương pháp quản lý
- Các chức năng quản lý
- v.v.

Thứ ba, *khoa học quản lý là khoa học xã hội - hành vi.*

Khoa học quản lý hướng vào nghiên cứu về con người và mối quan hệ tác động giữa con người với con người, trong đó đặc biệt quan tâm tới cơ sở và động lực của hành vi con người.

Khoa học quản lý khi nghiên cứu về chủ thể quản lý để chỉ ra những phẩm chất, năng lực cần phải có của một nhà quản lý, đồng thời xác định cách thức để tạo lập những phẩm chất và năng lực ấy.

Khoa học quản lý khi nghiên cứu về đối tượng quản lý nhằm làm rõ đời sống tâm lý cá nhân, tâm lý nhóm, tâm lý xã hội và những nhu cầu, lợi ích cũng như những động cơ thúc đẩy hành vi của họ.

Những phẩm chất, năng lực của chủ thể quản lý cũng như những đặc điểm của đối tượng quản lý luôn phải được xem xét trong một điều kiện kinh tế xã hội nhất định.

Chính vì vậy, khoa học quản lý cần thiết phải vận dụng những tri thức của các khoa học xã hội chung, đặc biệt là quan hệ với các khoa học xã hội cụ thể: tâm lý học, tâm lý nhóm, tâm lý hành vi, xã hội học, chính trị học.v.v.

Thứ tư, *khoa học quản lý vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.*

Tính khoa học thể hiện ở chỗ, hoạt động quản lý phải được xây dựng trên cơ sở những tri thức khách quan chứ không phải là ý muốn chủ quan của người quản lý. Nói cụ thể hơn, những quyết định quản lý, những nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý... không thể chỉ dựa vào kinh nghiệm, thói quen, mà phải tuân theo quy luật khách quan của đời sống xã hội.

Tính nghệ thuật thể hiện ở chỗ, muốn cho hoạt động quản lý mang lại hiệu quả cao thì ngoài việc phải thực thi nó một cách khoa học thì cần phải vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo, phù hợp với các hàm biến số xác định.

Tính khoa học và tính nghệ thuật không loại trừ nhau mà chúng thống nhất hữu cơ với nhau. Đó là mối quan hệ cộng sinh, cộng trưởng. Tính khoa học và tính nghệ thuật của khoa học quản lý thể hiện ở tất cả các khía cạnh của hoạt động quản lý. Tuy nhiên, tính khoa học thể hiện rõ nét hơn ở các khía cạnh liên quan tới nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý,... Tính nghệ thuật thể hiện rõ nét ở các khía cạnh liên quan tới phương pháp quản lý, phong cách quản lý, nghệ thuật quản lý.

Thứ năm, *khoa học quản lý là sự kết hợp giữa tính lý luận và tính thực tiễn.*

Hệ thống tri thức về quản lý là mang tính khái quát hoá và trừu tượng hoá. Nó là sự chung cất, tinh lọc từ thực tiễn quản lý hết sức đa dạng và phong phú để có được những nguyên lý, quy luật, phạm trù, khái niệm về quản lý. Tuy nhiên, không vì thế mà cho rằng khoa học quản lý chỉ là sản phẩm của ý thức thuần tuý. Nhờ có hệ thống tri thức chung về quản lý mà có thể tạo lập để hình thành nên tư duy về quản lý. Tư duy quản lý là công cụ sắc bén giúp cho các nhà quản lý vận dụng một cách hữu hiệu vào thực tiễn quản lý trong quá trình thực thi chức năng, nhiệm vụ của họ.

Thứ sáu, *khoa học quản lý có quan hệ với nhiều lĩnh vực tri thức của các khoa học khác.*

Khoa học quản lý coi các khoa học chung (triết học, kinh tế chính trị học, chủ nghĩa xã hội khoa học) là cơ sở lý luận và phương pháp luận.

Khoa học quản lý có quan hệ mật thiết và hữu cơ với khoa học tự nhiên, khoa học xã hội - nhân văn và các khoa học hành vi.

Khoa học quản lý có quan hệ với các khoa học quản lý chuyên ngành. Khoa học quản lý đóng vai trò là cơ sở lý luận và phương pháp luận cho các khoa học quản lý chuyên ngành. Thành tựu của các khoa học quản lý chuyên ngành góp phần làm cơ sở để khoa học quản lý khái quát những nguyên lý, lý luận quản lý.

2.4.2 Ý nghĩa của Khoa học quản lý

**** Đối với các nhà quản lý***

Khoa học quản lý cung cấp những tri thức cơ bản, cốt lõi về quản lý liên quan tới: yêu cầu về phẩm chất và năng lực của người quản lý; vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ cơ bản của nhà quản lý; trang bị những kiến thức về nguyên tắc quản lý, về quy trình quản lý (những bước cơ bản của quá trình lập kế hoạch, ra quyết định, những nội dung cơ bản của công tác tổ chức, những phương pháp quản lý và phong cách quản lý, những loại hình và phương pháp kiểm tra được sử dụng trong thực tiễn); những nội dung cơ bản của quy trình thông tin trong quản lý...

**** Đối với việc nghiên cứu và giảng dạy ngành khoa học quản lý***

Khoa học quản lý trang bị hệ thống tri thức để làm cơ sở nền tảng cho việc đi sâu nghiên cứu các lĩnh vực quản lý chuyên sâu hoặc là các lĩnh vực của khoa học quản lý chuyên ngành.

Trong công tác nghiên cứu và giảng dạy nói chung và trong lĩnh vực nghiên cứu và giảng dạy ngành khoa học quản lý, thường người ta vẫn phải áp dụng phương pháp đi từ cái chung đến cái riêng, hay là đi từ cái trừu tượng đến cái cụ thể, vì đó là phương pháp nhận thức hữu dụng nhất. Chính vì vậy, để chiếm lĩnh các lĩnh vực quản lý chuyên sâu và các lĩnh vực thuộc khoa học quản lý chuyên ngành thì phải nắm vững lý luận chung về quản lý. Khoa học quản lý là một trong những môn khoa học giúp các nhà khoa học có được một trong những phương pháp đặc biệt quan trọng đã nêu ở trên.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 2:

1. Phân tích điều kiện kinh tế - xã hội và tiền đề lý luận cho sự ra đời của khoa học quản lý
2. Làm rõ đối tượng, phương pháp của khoa học quản lý
3. Phân tích đặc điểm và ý nghĩa của khoa học quản lý

Chương 3: Nguyên tắc quản lý

3.1. Khái luận về nguyên tắc quản lý

3.1.1. Các tiếp cận khác nhau về nguyên tắc quản lý

Nguyên tắc quản lý là nhân tố đặc biệt quan trọng của hoạt động quản lý. Nó là cơ sở nền tảng có vai trò chi phối và tác động tới toàn bộ nội dung và phương thức hoạt động của chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Vì vậy, làm rõ bản chất của nguyên tắc quản lý và đặc trưng của các nguyên tắc quản lý cơ bản là vấn đề hết sức cần thiết. Tuy nhiên, quản lý là lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, vì vậy trong lịch sử tư tưởng quản lý, tùy thuộc vào các cách tiếp cận và quan niệm khác nhau về quản lý mà có nhiều cách hiểu khác nhau về nguyên tắc quản lý.

Nhiều tác giả thuộc “trường phái kinh nghiệm” hoặc “theo trường hợp” do nhấn mạnh đến vai trò của cá nhân hay tình huống trong quản lý mà phủ nhận sự tồn tại của các nguyên tắc quản lý.

Nhiều tác giả thuộc các trường phái khác nhau do không nhận thấy vai trò đặc biệt quan trọng của nguyên tắc quản lý mà không dành cho nó một sự ưu tiên đáng có để luận bàn một cách trực tiếp như một vấn đề có tính độc lập.

Một số tác giả trong khi bàn về quản lý lại chỉ tập trung luận giải nguyên tắc quản lý ở những khía cạnh, nội dung cụ thể của hệ thống quản lý. Vì vậy, số lượng các nguyên tắc quản lý được đưa ra là không giống nhau và thậm chí là không có giới hạn.

F.W Taylor với thuyết quản lý theo khoa học đã có những đóng góp quan trọng trong việc đưa ra nhiều tư tưởng quản lý có giá trị. Tuy nhiên, đối với vấn đề nguyên tắc quản lý, Taylor cũng chưa giành một sự quan tâm cần thiết mà mới gọi mở một số ý tưởng mờ nhạt mang tính tổng quan. Xuất phát từ nguyên lý phân công theo chức năng, Taylor cho rằng:

- + Phải coi chức năng kế hoạch và chức năng thừa hành như là những chức năng có tính độc lập.
- + Phải phân định rõ ràng các chức năng của quản lý
- + Phải phân biệt công việc thông thường với công việc bất thường để thực hiện nguyên tắc ngoại lệ trong quản lý.

Đó là những nguyên tắc cơ bản mà Taylor đưa ra song thực chất chỉ là những nguyên tắc liên quan tới phân công lao động trong quản lý.

H.Fayol lần đầu tiên trong lịch sử tư tưởng quản lý đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của nguyên tắc quản lý, coi nguyên tắc quản lý là phương hướng của hoạt động quản lý, là một ngọn đèn pha giúp con người khỏi tình trạng tối tăm và rối loạn. Căn cứ vào kinh nghiệm, Fayol đã khái quát 14 nguyên tắc quản lý cơ bản. Những nguyên tắc quản lý mà Fayol đưa ra vẫn còn có giá trị thực tiễn nhất định. Tuy nhiên phải thấy rằng: Một số nguyên tắc có thể gộp lại với nhau vì chúng có nội dung trùng nhau (nguyên tắc 4, 5 và 8; các nguyên tắc 3 - 10, hay các nguyên tắc 6, 7 và 11). Đồng thời có những nguyên tắc mâu thuẫn nhau (nguyên tắc 3 và 13). Hơn nữa, 14 nguyên tắc mà Fayol đưa ra còn thiếu tính khái quát.

H.Koontz cho rằng: Thuật ngữ nguyên tắc có nghĩa là chân lý cơ bản, có khả năng áp dụng vào một tập hợp các hoàn cảnh đã cho mà chúng có giá trị trong việc dự đoán trước các kết quả. Như vậy, các nguyên tắc mang tính chất mô tả và dự đoán chứ không phải có tính mệnh lệnh cứng nhắc như nhiều người lầm tưởng.

Từ việc kế thừa những hạt nhân hợp lý của các cách tiếp cận về nguyên tắc quản lý trong lịch sử tư tưởng quản lý, có thể thấy rằng việc xây dựng các nguyên tắc quản lý là một tất yếu. Hơn nữa, phải khái quát từ thực tiễn quản lý để tạo lập các nguyên tắc quản lý mang tính phổ quát.

3.1.2. Định nghĩa nguyên tắc quản lý

* Nguyên tắc

Theo nghĩa Hán Việt: “nguyên” là gốc; “tắc” là suy nghĩ, hành động; “nguyên tắc” là cái gốc của suy nghĩ và hành động.

Theo Từ điển Tiếng Việt: nguyên tắc là “Điều cơ bản định ra, nhất thiết phải tuân theo trong một loạt việc làm”¹.

Như vậy, có thể cho rằng nguyên tắc nói chung là các quy tắc xử sự do chủ thể đặt ra và yêu cầu phải thực thi trong suốt quá trình hoạt động nhằm đạt hiệu quả hoạt động đó. Theo đó, nguyên tắc có các đặc trưng nổi bật:

¹ Viện Ngôn ngữ học: *Từ điển Tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng, Trung tâm từ điển học, 2003, trang 693.

- Tính khách quan
- Tính bắt buộc
- Tính hướng đích

** Nguyên tắc quản lý*

Xuất phát từ bản chất của quản lý như đã được trình bày ở chương 1, có thể đưa ra định nghĩa về nguyên tắc quản lý:

Nguyên tắc quản lý là hệ thống những quan điểm quản lý có tính định hướng và những quy định, quy tắc bắt buộc chủ thể quản lý phải tuân thủ trong việc thực hiện chức năng và nhiệm vụ nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Từ định nghĩa trên, chúng ta thấy rằng nguyên tắc quản lý bao gồm hai nhân tố cơ bản: 1. Hệ thống các quan điểm quản lý; 2. Hệ thống quy định và quy tắc quản lý.

- Hệ thống quan điểm quản lý:

+ Hệ thống quan điểm quản lý liên quan tới việc trả lời cho những vấn đề: Quản lý của ai (Chủ thể quản lý)? Quản lý bằng cách nào (phương thức quản lý)? Quản lý vì ai (mục tiêu của quản lý)? Như vậy, quan điểm quản lý ở những điều kiện kinh tế - xã hội khác nhau là không giống nhau.

+ Hệ thống quan điểm quản lý mang tính định hướng, nó là yếu tố *động* của hệ thống nguyên tắc quản lý, nó có tính *khuyến cáo* đối với chủ thể quản lý trong việc hướng tới hiệu quả của hoạt động quản lý.

+ Hệ thống quan điểm quản lý tồn tại dưới các hình thức: triết lý quản lý, phương châm quản lý, khẩu hiệu quản lý, biểu tượng quản lý v.v.v Vì vậy hệ thống quan điểm quản lý có quan hệ mật thiết với văn hoá quản lý song giữa chúng không đồng nhất với nhau.

- Hệ thống quy định và quy tắc quản lý:

+ Hệ thống quy định và quy tắc quản lý là yếu tố mang tính *bắt buộc*, tùy thuộc vào quy mô tổ chức và phạm vi của hoạt động quản lý mà nó có thể tồn tại dưới các hình thức: pháp luật, nội quy, quy chế.v.v.

+ Hệ thống quy định và quy tắc quản lý chi phối chủ thể quản lý trong việc ra quyết định quản lý (mục tiêu, nội dung và phương thức ra quyết định), tổ chức thực hiện quyết định quản lý và kiểm tra, đánh giá quyết định quản lý.

3.1.3. Đặc trưng chung của nguyên tắc quản lý

- Tính khách quan

Nguyên tắc quản lý do con người tạo lập nhưng mang tính khách quan. Tính khách quan của nó được biểu hiện ở chỗ nội dung của những quan điểm, quy định, quy tắc quản lý phải phù hợp với quy luật vận động, phát triển của xã hội ở những thời kỳ nhất định, đồng thời phải phù hợp với điều kiện, năng lực của tổ chức. Chính vì vậy, việc xây dựng các nguyên tắc quản lý phải được quan tâm và đầu tư thích đáng.

- Tính phổ biến

Nguyên tắc quản lý tồn tại ở tất cả các loại hình và cấp độ quản lý. Đó là những nguyên tắc chung nhất làm cơ sở cho các nhà quản lý và các lĩnh vực quản lý khác nhau. Mặt khác, nguyên tắc quản lý có thể tồn tại dưới dạng những yêu cầu cần phải thực hiện đối với từng chức năng của quy trình quản lý hoặc những công việc cụ thể của nhà quản lý.

- Tính ổn định

Nguyên tắc quản lý dưới dạng những quy định và quy tắc là sự phản ánh những mối quan hệ cơ bản, bản chất của các nhân tố trong các hệ thống quản lý xác định. Những quan hệ này là tương đối bền vững. Chúng như là những nhân tố đóng vai trò “phần cứng” của hệ thống quản lý và đảm bảo sự ổn định và bền vững cho sự phát triển của tổ chức. Vì vậy, bất cứ tổ chức nào khi xây dựng các nguyên tắc quản lý thì phải xuất phát từ những quan hệ của những nhân tố cơ bản của hệ thống quản lý đó.

- Tính bắt buộc

Những quy định và quy tắc về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn là mang tính bắt buộc đối với các nhà quản lý. Điều đó có nghĩa là các nhà quản lý không vì có quyền lực mà sử dụng nó một cách tùy tiện. Để đảm bảo cho sự phát triển ổn định, bền vững của tổ chức, các nhà quản lý phải “hạn chế quyền lực” của mình trong việc ban hành, tổ chức thực thi và kiểm tra các quyết định quản lý. Đó là những chế tài được biểu hiện theo phương châm: nhà quản lý chỉ được phép làm những điều mà quy định cho phép, còn những người bị quản lý thì được làm tất cả những gì mà quy định không ngăn cấm.

- Tính bao quát

Tính bao quát của nguyên tắc quản lý được hiểu hiện ở chỗ: những quy định và quy tắc có tính bắt buộc không chỉ phản ánh một khía cạnh, một nhân tố, một quan hệ quản lý cụ thể, nó là những quy định, quy tắc của các chức năng trong quy trình quản lý mà chủ thể quản lý phải đảm nhận. Mặt khác, nguyên tắc quản lý tồn tại trong suốt quá trình xây dựng, tổ chức và kiểm tra đánh giá việc thực hiện các quyết định quản lý.

- Tính định hướng

Hệ thống các quan điểm quản lý được tồn tại ở các hình thức: Triết lý, phương châm, khẩu hiệu, logo. Đó là những giá trị, những ý tưởng, những biểu tượng giúp các nhà quản lý dẫn dắt tổ chức hướng về tương lai.

- Nguyên tắc quản lý là cơ sở nền tảng cho sự vận hành của một tổ chức

Để xây dựng mục tiêu quản lý phù hợp, xác định nội dung quản lý đúng đắn, lựa chọn phương thức quản lý hợp lý, các nhà quản lý phải tuân thủ các nguyên tắc quản lý. Mặt khác, nhờ có nguyên tắc quản lý mà chủ thể quản lý có thể xây dựng và thực thi các phương pháp, phong cách và nghệ thuật quản lý của họ.

3.1.4. Vai trò của nguyên tắc quản lý

Nguyên tắc quản lý là một trong những nhân tố của hệ thống quản lý. Nó đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với hoạt động quản lý. Để thực thi quy luật quản lý thì phải tuân thủ các nguyên tắc quản lý. Nguyên tắc quản lý có những vai trò cơ bản sau:

- Định hướng phát triển tổ chức

Hệ thống quan điểm quản lý được biểu hiện thông qua triết lý quản lý, phương châm quản lý, biểu tượng quản lý... Đó là những nhân tố làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược phát triển của tổ chức, có nghĩa là việc xây dựng và thực thi những nhân tố đó là giải quyết những vấn đề căn cốt của hoạt động quản lý: Ai là chủ thể của quá trình quản lý, Mục tiêu quản lý là nhằm đạt tới điều gì, Quản lý bằng cách nào.

- Duy trì sự ổn định của tổ chức

Nhờ có hệ thống nội quy, quy chế về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của chủ thể quản lý và đối tượng quản lý mà tổ chức được vận hành trong sự ổn định có kỷ luật, kỷ cương. Điều quan trọng là nhà quản lý phải xuất phát từ điều kiện hiện thực để xây dựng các chế tài cho phù hợp thì việc thực thi nó mới có hiệu lực.

- Đảm bảo thực thi đúng quyền hạn của chủ thể quản lý

- *Duy trì kỷ luật, kỷ cương đối với đối tượng quản lý*
- *Góp phần xây dựng văn hoá tổ chức và văn hoá quản lý*

3.2. Các nguyên tắc quản lý cơ bản

3.2.1. Nguyên tắc sử dụng quyền lực hợp lý

- Chủ thể quản lý phải sử dụng quyền lực trong giới hạn cho phép tức là thực thi đúng quyền hạn. Điều đó có nghĩa là, trong một cơ cấu tổ chức, tuyến quyền lực tồn tại ở những tầng nấc khác nhau và mỗi một chức vị trong tuyến quyền lực có một thẩm quyền nhất định.

- Nguyên tắc này yêu cầu chủ thể quản lý không được vi phạm vào các trường hợp sau: Độc quyền, chuyên quyền, lạm quyền, tiềm quyền hay bỏ rơi quyền lực.

- Để thực hiện được nguyên tắc này thì công việc quản lý phải được mô tả rõ ràng, cụ thể. Phải thực hiện việc uỷ quyền hợp lý để tránh quá tải trong việc, thiết lập hệ thống kiểm tra rộng rãi.

3.2.2. Nguyên tắc quyền hạn tương xứng với trách nhiệm

- Quyền hạn trong quản lý là tính độc lập của những chức vị trong việc ban hành, tổ chức thực thi và kiểm tra đánh giá quyết định quản lý.

- Trách nhiệm là yêu cầu cần phải hoàn thành công việc của mỗi chức vị trong cơ cấu tổ chức theo đúng chuẩn mực. Mỗi một chức vị vừa phải thực hiện đúng bổn phận của mình đối với cấp trên, vừa gánh chịu hậu quả của những công việc mà cấp dưới thực hiện theo sự phân công.

- Sự tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm là sự thể hiện mối quan hệ giữa quyền được ban hành, tổ chức thực thi và kiểm tra đánh giá các quyết định quản lý với kết quả và hậu quả của quá trình đó. Như vậy, quyền hạn của người quản lý càng lớn thì trách nhiệm càng cao. Người quản lý khác với người không quản lý ở chỗ anh ta vừa chịu trách nhiệm với hành vi của mình mà còn phải chịu trách nhiệm với hành vi của cấp dưới.

- Để thực hiện được nguyên tắc này, nhà quản lý cần phải:
 - + Nâng cao chất lượng của các quyết định quản lý
 - + Chuẩn bị tốt các điều kiện để thực thi các quyết định quyết định
 - + Quan tâm đến việc kiểm tra, giám sát và đánh giá quyết định quản lý

3.2.3. Nguyên tắc thống nhất trong quản lý

- Nguyên tắc này phản ánh mối quan hệ giữa người quản lý với người quản lý, đó là các mối quan hệ giữa người quản lý cấp dưới và cấp trên và quan hệ đồng cấp trong việc thực thi chức năng của họ. Nguyên tắc này yêu cầu các cấp quản lý trong một cơ cấu tổ chức phải có sự thống nhất trong: ra quyết định quản lý, tổ chức thực hiện quyết định và kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

- Để thực hiện được nguyên tắc này các nhà quản lý cần phải quán triệt quan điểm quản lý, trao đổi thảo luận trong quá trình ra quyết định quản lý, phân công nhiệm vụ rõ ràng và hợp lý, giao ban định kì.v.v.

3.2.4. Nguyên tắc kết hợp hài hòa trong quản lý

- Quản lý là nhằm hướng đến thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, tuy nhiên để thực hiện được điều đó và đảm bảo cho tổ chức phát triển lâu dài và bền vững thì chủ thể quản lý phải nhận thức được *hệ thống lợi ích* và *quan hệ lợi ích*, đảm bảo thực hiện chúng một cách hài hoà.

- Sự hài hoà của hệ thống lợi ích biểu hiện ở sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần; lợi ích kinh tế với lợi chính trị, xã hội, môi trường; lợi ích chung - lợi ích riêng; lợi ích toàn cục - lợi ích bộ phận; lợi ích trước mắt - lợi ích lâu dài v.v.

- Sự hài hoà của các quan hệ lợi ích thể hiện ở sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của người quản lý với người bị quản lý; giữa lợi ích của các chủ thể quản lý với nhau; giữa lợi ích của các đối tượng quản lý với nhau; giữa lợi ích của tổ chức này với lợi ích của các tổ chức khác và với lợi ích xã hội

- Để thực hiện được nguyên tắc này nhà quản lý phải:

- + Thực hiện dân chủ trong việc xây dựng các nội quy, quy chế, chính sách
- + Phải công bằng, công khai và minh bạch trong việc phân bổ các giá trị
- + Giải quyết các xung đột về vai trò và xung đột về lợi ích một cách khách quan

3.2.5. Nguyên tắc kết hợp nguồn lực bên trong và nguồn lực bên ngoài

- Nguyên tắc kết hợp các nguồn lực thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố bên trong của tổ chức với quan hệ bên ngoài của tổ chức.

- Nguyên tắc này đòi hỏi các nhà quản lý muốn mang lại hiệu quả cao nhất cho tổ chức thì phải kết hợp tối ưu giữa các nguồn lực bên trong của tổ chức với nguồn lực bên ngoài (nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực). Bởi vì trong thực tế không có một tổ chức nào có thể thực hiện tốt mục tiêu của nó nếu như không “mở cửa” ra bên ngoài.

- Để thực hiện được nguyên tắc này các nhà quản lý cần phải:

+ Thiết kế bộ máy tổ chức phù hợp

+ Sử dụng và bố trí các nguồn lực bên trong một cách hợp lý. Điều chỉnh các nguồn lực này khi cần thiết.

+ Thu hút và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài

3.2.6. Nguyên tắc thực hiện quy trình quản lý

- Quy trình quản lý bao gồm lập kế hoạch và ra quyết định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra là có tính bắt buộc đối với mọi nhà quản lý ở mọi lĩnh vực quản lý.

- Thực hiện quy trình này là thể hiện đặc trưng của lao động quản lý. Bởi lẽ, hoạt động quản lý không phải là hoạt động tác nghiệp cụ thể để tạo ra sản phẩm trực tiếp mà nó là hoạt động gián tiếp và tổng hợp thông qua con người và các nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

- Để thực hiện được nguyên tắc này chủ thể quản lý không chỉ trang bị cho mình những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cụ thể mà điều quan trọng là phải có được những kiến thức về khoa học quản lý, khoa học tổ chức, khoa học lãnh đạo.v.v.

3.2.7. Nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả

- Để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức các nhà quản lý biết phải phối hợp một cách tối ưu các nguồn lực. Đó là sự kết hợp tối ưu, hiệu quả giữa người quản lý với người quản lý; giữa người quản lý và người bị quản lý; giữa người bị quản lý với nhau và giữa nhân lực với các nguồn lực khác.

- Để thực hiện nguyên tắc này, các nhà quản lý phải:

+ Phân công công việc, giao quyền một cách phù hợp

+ Sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác (vật lực, tài lực, tin lực)

+ Đầu tư có trọng điểm trong việc phát triển nhân lực

+ Đầu tư công nghệ đáp ứng yêu cầu của công việc

Dưới góc độ của khoa học quản lý đại cương thì các nguyên tắc quản lý trên là những nguyên tắc chung, bắt buộc đối với mọi loại hình và cấp độ của tổ chức nhưng việc vận dụng nó là mang tính đặc thù. Tùy theo các loại hình quản lý cụ thể mà bên cạnh các nguyên tắc quản lý chung còn có những nguyên tắc quản lý riêng và đặc thù.

Từ góc độ quy trình quản lý, có thể chia nguyên tắc quản lý thành các loại như: nguyên tắc trong lập kế hoạch và ra quyết định, nguyên tắc tổ chức, nguyên tắc trong lãnh đạo và kiểm tra. Đó là những nguyên tắc của các chức năng quản lý và chúng sẽ được trình bày trong các phần tiếp theo.

Điều đáng lưu ý ở đây là các nguyên tắc quản lý đã được trình bày theo logic: *1. Nội dung của nguyên tắc là gì? 2. Bằng cách nào để có nguyên tắc đó? 3. Việc thực hiện nguyên tắc đó có ý nghĩa như thế nào?*

Trong thực tiễn quản lý, các nguyên tắc quản lý nêu trên cần phải được áp dụng một cách linh hoạt, tùy thuộc vào điều kiện hoàn cảnh nhất định.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 3:

1. Khái niệm nguyên tắc quản lý và đặc trưng chung của nguyên tắc quản lý
2. Phân tích vai trò của các nguyên tắc quản lý
3. Đánh giá việc thực hiện các nguyên tắc quản lý ở những tổ chức cụ thể

Chương 4: Phương pháp quản lý

4.1. Tổng quan về phương pháp quản lý

Phương pháp quản lý ra đời từ nhu cầu của con người trong việc tổ chức và điều hành các hoạt động kinh doanh, sản xuất và dịch vụ một cách hiệu quả và hiệu suất nhất. Các lý do cụ thể bao gồm:

Tối ưu hóa sử dụng nguồn lực:

Trong quá trình phát triển kinh tế và công nghiệp, việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực (nhân lực, tài nguyên, tài chính) trở nên cực kỳ quan trọng. Phương pháp quản lý giúp tối ưu hóa việc phân bổ và sử dụng những nguồn lực này, nhằm đạt được kết quả tốt nhất với chi phí thấp nhất.

Tăng cường hiệu quả sản xuất:

Với sự phát triển của công nghệ và quy mô sản xuất, việc quản lý hiệu quả các quy trình sản xuất và dịch vụ trở nên cần thiết để tăng cường năng suất và chất lượng sản phẩm. Điều này đòi hỏi các phương pháp quản lý khoa học và hiện đại.

Đáp ứng nhu cầu thị trường:

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, việc nắm bắt và đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu và xu hướng của thị trường là một yếu tố sống còn. Phương pháp quản lý giúp các doanh nghiệp dự đoán và phản ứng linh hoạt với những thay đổi của thị trường.

Tạo điều kiện phát triển bền vững:

Quản lý hiệu quả không chỉ hướng đến lợi nhuận ngắn hạn mà còn chú trọng đến sự phát triển bền vững và lâu dài của tổ chức. Điều này bao gồm việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển nhân sự, và thực hiện trách nhiệm xã hội.

Cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ:

Một trong những mục tiêu chính của quản lý là đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Phương pháp quản lý cung cấp các công cụ và kỹ thuật để kiểm soát và cải thiện chất lượng liên tục.

Đảm bảo sự phối hợp và hợp tác:

Trong một tổ chức, sự phối hợp và hợp tác giữa các bộ phận, phòng ban là rất quan trọng để đạt được mục tiêu chung. Các phương pháp quản lý giúp xây dựng cơ cấu tổ chức, quy trình làm việc và truyền thông hiệu quả, giúp các bộ phận làm việc đồng bộ và hỗ trợ lẫn nhau.

Hỗ trợ ra quyết định:

Quản lý cung cấp các thông tin và dữ liệu cần thiết để hỗ trợ lãnh đạo và quản lý trong việc ra quyết định. Các công cụ và kỹ thuật quản lý giúp phân tích tình hình, dự báo xu hướng và đánh giá các phương án, từ đó đưa ra những quyết định chính xác và kịp thời.

Nhờ những lý do trên, các phương pháp quản lý đã và đang được phát triển và hoàn thiện liên tục, trở thành một phần không thể thiếu trong việc vận hành và phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Trong giai đoạn hiện nay, phương pháp quản lý đóng vai trò vô cùng quan trọng và không thể thiếu đối với sự thành công và phát triển bền vững của các tổ chức, doanh nghiệp.

4.2. Định nghĩa phương pháp quản lý

Theo nghĩa Hán Việt: “*phương*” nghĩa là phía; “*pháp*” nghĩa là phép tắc, khuôn phép; Phương pháp là “*lề lối, cách thức phải theo để tiến hành công việc nhằm đạt được kết quả nhất định tốt nhất*”.

Theo E. M. Heghen: “Phương pháp là ý thức về hình thức vận động bên trong của nội dung”.

Phương pháp quản lý là một trong những yếu tố của hệ thống quản lý. Nếu nguyên tắc quản lý là cơ sở, nền tảng có tính định hướng và bắt buộc chủ thể quản lý phải tuân thủ trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của họ thì phương pháp quản lý là yếu tố đặc biệt quan trọng, góp phần nâng cao hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý.

Có nhiều quan niệm khác nhau về phương pháp quản lý. Xuất phát từ bản chất của quản lý có thể đưa ra định nghĩa về phương pháp quản lý như sau:

Phương pháp quản lý là tổng thể những cách thức tác động của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý trên cơ sở lựa chọn những công cụ và phương tiện quản lý phù hợp nhằm mang lại hiệu quả quản lý cao nhất trong điều kiện môi trường nhất định.

Từ định nghĩa đó, nội hàm của khái niệm phương pháp quản lý bao gồm những nhân tố sau:

1. Lựa chọn công cụ và phương tiện quản lý phù hợp

Công cụ, phương tiện quản lý bao gồm quyền lực, quyết định quản lý, chính sách, tài chính, cơ sở vật chất, kỹ thuật - công nghệ...

2. Lựa chọn cách thức tác động của chủ thể tới đối tượng quản lý

Các cách tác động có thể được phân chia thành: Tác động bằng quyền lực (chuyên quyền, dân chủ, tự do); Tác động bằng kinh tế - kỹ thuật; Tác động bằng tổ chức - hành chính; Tác động bằng chính trị - tư tưởng; Tác động bằng tâm lý - xã hội; hoặc cách tác động bằng khoa học hay là tác động bằng nghệ thuật.

Công cụ, phương tiện và cách thức tác động phù hợp gắn liền với các nhân tố: chủ thể, đối tượng, tính chất công việc, mục tiêu của tổ chức và điều kiện hoàn cảnh.

Như vậy, phương pháp quản lý không đồng nhất với bất cứ yếu tố nào của hệ thống quản lý mà nó là sự liên kết giữa chủ thể quản lý với các yếu tố khác một cách khoa học - nghệ thuật để phát huy tối đa năng lực của các thành viên và phối hợp các nguồn lực một cách tối ưu nhằm đạt tới hiệu quả cao nhất.

4.3. Đặc trưng của các phương pháp quản lý

- Tính linh hoạt và sáng tạo

Việc chủ thể quản lý lựa chọn công cụ, phương tiện quản lý và cách thức tác động là tùy thuộc vào năng lực của chủ thể, đặc điểm của đối tượng quản lý, tính chất của công việc, mục tiêu của tổ chức và hoàn cảnh thực tế. Những yếu tố này không phải là bất biến, do vậy phương pháp quản lý là mang tính linh hoạt và sáng tạo.

Tính linh hoạt và sáng tạo của phương pháp quản lý biểu hiện ở chỗ không có một phương pháp quản lý nào là tối ưu cho mọi lúc, mọi nơi, bởi vì: Tính đa dạng của chủ thể quản lý về năng lực, trình độ, phẩm chất, thói quen...; Tính khác biệt của đối tượng quản lý thể hiện ở trình độ, năng lực, nhu cầu, lợi ích...; Tính phong phú của các công cụ, phương tiện; Tính đặc thù của môi trường...

Tính linh hoạt và sáng tạo của phương pháp quản lý còn được biểu hiện ở chỗ nếu như quy luật quản lý và tính quy luật quản lý là mang tính khách quan, tính khoa học thì

phương pháp quản lý lại mang tính năng động, tính chủ quan và tính nghệ thuật của hoạt động quản lý.

- *Tính đa dạng, phong phú*

Hệ thống phương pháp quản lý bao gồm nhiều phương pháp khác nhau. Mỗi một phương pháp chỉ tối ưu khi nó kết hợp một cách thích ứng với các nhân tố của chính thể quản lý. Điều này chứng tỏ phương pháp quản lý là mang tính cụ thể. Tuy nhiên việc khẳng định quản lý mang tính tình huống là không có cơ sở khoa học.

Có nhiều cách phân loại về phương pháp quản lý. Tuy nhiên, dưới góc độ tổng quát, có thể phân chia hệ thống phương pháp quản lý thành ba nhóm cơ bản:

- Nhóm 1: căn cứ vào việc sử dụng công cụ quyền lực, có thể phân chia thành 03 phương pháp quản lý: phương pháp quản lý chuyên quyền, phương pháp quản lý dân chủ và phương pháp quản lý “tự do”.

- Nhóm 2: căn cứ vào việc sử dụng công cụ có tính vật chất, phương pháp quản lý được phân chia thành: phương pháp quản lý bằng kinh tế, phương pháp tổ chức - hành chính.

- Nhóm 3: căn cứ vào việc sử dụng công cụ có tính phi vật chất, phương pháp quản lý bao gồm: phương pháp chính trị - tư tưởng (phương pháp tuyên truyền giáo dục), phương pháp tâm lý - xã hội.

Trong quá trình thực hiện công việc quản lý chủ thể quản lý phải nhận thức được tính đa dạng và phong phú của hệ thống phương pháp quản lý, và vận dụng một cách linh hoạt từng phương pháp cụ thể.

- *Phương pháp quản lý có quan hệ hữu cơ với nguyên tắc quản lý.*

Phương pháp quản lý có tính linh hoạt và sáng tạo, tính đa dạng và phong phú nhưng nó phải dựa trên cơ sở của nguyên tắc quản lý. Điều đó có nghĩa là chủ thể quản lý không được sáng tạo một cách tùy tiện, thoát ly khỏi những định hướng, quy định và quy tắc quản lý.

Quan hệ giữa phương pháp quản lý và nguyên tắc quản lý là quan hệ giữa 2 mặt đối lập của một chính thể: nguyên tắc quản lý là mang tính khách quan, ổn định, bắt buộc; còn phương pháp quản lý mang tính năng động, linh hoạt và sáng tạo, đó là hai mặt tạo nên sự thống nhất giữa khoa học và nghệ thuật của hoạt động quản lý.

- *Phương pháp quản lý là cơ sở cho việc hình thành phong cách và nghệ thuật quản lý.*

Nếu như nguyên tắc quản lý là cơ sở để hình thành phương pháp quản lý thì phương pháp quản lý là nền tảng để từ đó xác lập phong cách quản lý và nghệ thuật quản lý.

Nhà quản lý muốn tạo lập cho mình một phong cách quản lý và nghệ thuật quản lý thì trước hết phải nhận thức và vận dụng hệ thống phương pháp quản lý một cách nhuần nhuyễn. Phương pháp quản lý là tiền đề khách quan để từ đó kết hợp với nhân tố chủ quan của nhà quản lý mà hình thành nên phong cách quản lý và nghệ thuật quản lý.

4.4. Các phương pháp quản lý

Có nhiều cách tiếp cận và quan niệm khác nhau về các phương pháp quản lý. Điều đó là do trong thực tế người ta xuất phát từ những cơ sở và tiêu chí khác nhau để phân loại.

Việc phân loại phương pháp quản lý ở đây là căn cứ vào việc lựa chọn các công cụ quản lý và lựa chọn cách thức tác động của chủ thể quản lý đối với đối tượng quản lý. Theo đó có thể phân loại phương pháp quản lý bao gồm ba nhóm sau đây:

4.4.1. Nhóm phương pháp quản lý căn cứ vào việc sử dụng quyền lực

Nhóm phương pháp quản lý căn cứ vào việc sử dụng quyền lực có ba phương pháp quản lý điển hình:

**** Phương pháp quản lý chuyên quyền***

- Để hiểu được phương pháp quản lý chuyên quyền, trước hết cần phải làm rõ hàm nghĩa của *chuyên quyền*.

Chuyên quyền là việc sử dụng quyền lực một cách tối đa ở mọi lúc mọi nơi.

Chuyên quyền được biểu hiện ở các dấu hiệu: không san sẻ, không uỷ quyền, không giao quyền hay là không chấp nhận sự tham gia của người khác vào quá trình sử dụng quyền lực, nhất là trong việc ra quyết định.

Chuyên quyền có thể tồn tại dưới nhiều dạng thức phái sinh: độc quyền, lạm quyền, tiềm quyền, vượt quyền. Đó là những hình thức chủ thể quản lý vi phạm thẩm quyền hay là vượt khỏi quyền hạn cho phép.

- *Phương pháp chuyên quyền* là tác động cưỡng chế, áp đặt của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trên cơ sở sử dụng quyền lực một cách tối đa trong điều kiện, hoàn cảnh đặc biệt, với những công việc đặc thù, nhằm đạt tới hiệu quả tối ưu.

Phương pháp chuyên quyền có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý sử dụng công cụ quyền lực để xây dựng nội quy, quy chế, các chính sách và các quyết định quản lý. Thực hiện chế độ thông tin một chiều.

+ Cách thức tác động

Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý bằng cưỡng chế, hình phạt, kiểm tra, giám sát chặt chẽ và buộc họ phải thực thi mệnh lệnh một cách triệt để.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp chuyên quyền gắn liền với đối tượng quản lý, hoàn cảnh và những công việc đặc thù.

*** *Phương pháp quản lý dân chủ***

Phương pháp dân chủ là tác động qua lại, hài hoà của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trên cơ sở sử dụng quyền lực một cách phù hợp nhằm đạt tới hiệu quả tối ưu.

Phương pháp dân chủ có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý sử dụng công cụ quyền lực trong giới hạn cho phép trên cơ sở bàn bạc, thảo luận với cấp dưới để phát huy tính sáng tạo của họ trong việc xây dựng nội quy, quy chế, các chính sách và các quyết định quản lý. Thông tin đa chiều từ trên xuống, từ dưới lên, thông tin theo chiều ngang dọc một cách rộng rãi.

+ Cách thức tác động

Chủ thể quản lý tác động tới đối tượng quản lý bằng quyền lực một cách phù hợp: thực hiện chế độ thưởng phạt công bằng; giao quyền và phân công công việc rõ ràng, đúng đắn và công khai; sử dụng hệ thống kiểm tra, giám sát vừa đảm bảo tính nghiêm minh của tổ chức vừa phát huy được tính độc lập tương đối của cấp dưới.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp quản lý dân chủ gắn liền với những công việc liên quan tới xây dựng các quyết định chiến lược, các chính sách, nội quy, quy chế của tổ chức trong điều kiện hoàn cảnh bình thường.

*** *Phương pháp quản lý “tự do”***

Phương pháp quản lý “tự do” là tác động khuyến khích, động viên của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trên cơ sở sử dụng quyền lực một cách tối thiểu với những công việc đặc thù nhằm đạt tới hiệu quả tối ưu.

Phương pháp “tự do” có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý sử dụng quyền lực một cách tối thiểu trong việc xây dựng nội quy, quy chế, chính sách và các quyết định quản lý. Thông tin đa chiều.

+ Cách thức tác động

Chủ thể quản lý uỷ quyền tối đa cho cấp dưới và dành cho họ tính độc lập cao trong công việc.

Chủ thể quản lý đóng vai trò là một tư cách pháp nhân, là người cung cấp thông tin, tham gia công việc như một thành viên của nhóm.

Chủ thể quản lý hầu như “không sử dụng” hệ thống kiểm tra giám sát đối với nhân viên. Việc đánh giá công việc của nhân viên căn cứ vào kết quả cuối cùng của họ.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp này gắn liền với những công việc có tính đặc thù về chuyên môn, với những người năng động, sáng tạo, có trình độ năng lực, có trách nhiệm.

4.4.2 Nhóm phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng các công cụ có tính vật chất

Nhóm phương pháp này gồm có hai phương pháp cơ bản:

*** *Phương pháp quản lý bằng kinh tế***

- Phương pháp quản lý bằng kinh tế là tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trên cơ sở sử dụng các nguồn lực vật chất và lợi ích kinh tế để tạo ra động cơ thúc đẩy, phát huy tiềm năng và năng lực của họ nhằm đạt tới hiệu quả tối ưu.

- Phương pháp quản lý bằng kinh tế có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý sử dụng nguồn lực vật chất và lợi ích kinh tế để tác động vào nhân viên nhằm thúc đẩy họ trong công việc.

+ Cách thức tác động

Phương pháp kinh tế được thực hiện thông qua các biện pháp:

- Cung cấp những điều kiện về cơ sở vật chất, kỹ thuật để phục vụ cho công việc, các chế độ bảo hiểm, bảo hộ lao động;
- Xây dựng định mức lao động hợp lý, ứng dụng các thành tựu khoa học - kỹ thuật, lựa chọn các phương án tối ưu để thực hiện công việc;
- Thực hiện chế độ tiền công, tiền lương, tiền thưởng và các chế phúc lợi khác một cách công bằng, công khai, minh bạch.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp này được thực hiện một cách tương đối phổ biến với nhiều đối tượng, nhiều công việc và trong nhiều hoàn cảnh khác nhau.

*** *Phương pháp tổ chức - hành chính***

- Phương pháp tổ chức - hành chính là tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý trên cơ sở sử dụng các công cụ tổ chức - hành chính để duy trì kỷ luật, kỷ cương nhằm đạt tới hiệu quả tối ưu.

- Phương pháp quản lý tổ chức - hành chính có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Các công cụ về tổ chức - hành chính được chủ thể quản lý sử dụng bao gồm: công tác tổ chức - cán bộ; luật, nội quy, quy chế, quy định.

+ Cách thức tác động

Phương pháp này được thực hiện thông qua các biện pháp:

- Phân công công việc cho nhân viên và giao quyền cho các cấp quản lý theo đúng chức năng, nhiệm vụ, phù hợp với năng lực của họ;
- Thực hiện việc đánh giá hiệu quả công việc một cách công bằng;
- Đề bạt, chuyển chuyển, buộc thôi việc đối với nhân viên trên cơ sở kết quả lao động của họ;
- Đào tạo và phát triển nhân lực.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp này được áp dụng một cách tương đối phổ biến trong nhiều tổ chức, nhiều công việc và hoàn cảnh khác nhau.

4.4.3 Nhóm phương pháp quản lý dựa vào việc sử dụng các công cụ có tính phi vật chất

Nhóm phương pháp này bao gồm hai phương pháp cơ bản:

*** Phương pháp chính trị - tư tưởng**

- Phương pháp chính trị - tư tưởng là tác động tuyên truyền giáo dục của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý để xác lập nhận thức đúng đắn về sứ mệnh của tổ chức, trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi thành viên nhằm thực hiện công việc một cách tối ưu.

- Phương pháp quản lý chính trị - tư tưởng có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý sử dụng các hình thức tuyên truyền, giáo dục, vận động để tác động vào đối tượng quản lý nhằm giúp họ nhận thức được sứ mệnh của tổ chức và bổn phận của mình.

+ Cách thức tác động

Phương pháp này được thực hiện thông qua các biện pháp: học tập, hội nghị, hội thảo, tọa đàm, giao lưu.v.v.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp này gắn liền với nhiều tổ chức, trong nhiều đối tượng và phải lựa chọn những hoàn cảnh khác nhau.

*** Phương pháp tâm lý - xã hội**

- Phương pháp tâm lý - xã hội là tác động bằng tâm lý, tình cảm của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý để tạo nên sự hiểu biết, chia sẻ và gắn bó giữa các thành viên nhằm xây dựng “bầu không khí hữu ích” của tổ chức.

- Phương pháp quản lý tâm lý - xã hội có những đặc trưng cơ bản:

+ Lựa chọn công cụ

Chủ thể quản lý tác động bằng yếu tố tình cảm, tâm lý đối với nhân viên và tạo ra cơ hội cho nhân viên được tiếp xúc, trao đổi những tâm tư, nguyện vọng của họ; tạo điều

kiện để nhân viên giao lưu với nhau, giúp họ hiểu biết và chia sẻ với nhau trong công việc và cuộc sống.

+ Cách thức tác động

Phương pháp này được thực hiện thông qua các hình thức: giao lưu, tổ chức hoạt động văn hoá - thể thao, picnic.v.v.

+ Đối tượng, hoàn cảnh và tính chất công việc

Phương pháp này được sử dụng một cách phổ biến ở nhiều tổ chức với mọi đối tượng và phải chọn những hoàn cảnh thích hợp.

Những phương pháp quản lý được trình bày ở trên là những phương pháp chung nhất cần phải được áp dụng ở tất cả các loại hình quản lý và cấp độ quản lý nhưng sự vận dụng nó là mang tính đặc thù. Ngoài các phương pháp chung thì ở các loại hình quản lý cụ thể còn có những phương pháp quản lý riêng của nó.

Tuy nhiên, theo tiếp cận quy trình quản lý, có thể chia các phương pháp quản lý thành các loại sau: phương pháp lập kế hoạch, phương pháp tổ chức, phương pháp lãnh đạo, phương pháp kiểm tra. Những phương pháp này sẽ được trình bày ở những phần sau.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 4:

1. Làm rõ khái niệm phương pháp quản lý và đặc trưng chung của phương pháp quản lý
2. Phân tích đặc trưng của những phương pháp quản lý cơ bản
3. Nhận diện và đánh giá việc thực thi các phương pháp quản lý cơ bản ở những tổ chức cụ thể

Chương 5: Thông tin quản lý

5.1. Khái niệm thông tin và thông tin quản lý

5.1.1. Định nghĩa thông tin và thông tin quản lý

Thông tin là một vấn đề phức tạp bao chứa đựng nội dung đa dạng và phong phú vì thế nó được hiểu theo nhiều cách khác nhau.

Theo nghĩa chung nhất thì thông tin được hiểu là *những tri thức được sử dụng để định hướng, tác động tích cực và để điều khiển nhằm duy trì tính đặc thù về chất, hoàn thiện và phát triển hệ thống.*

Thông tin quản lý là *hệ thống tri thức được thu thập và xử lý để phục vụ cho việc ban hành, tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá quyết định quản lý.*

Từ định nghĩa này, có thể thấy thông tin quản lý bao gồm:

- Hệ thống tri thức được thu thập và xử lý (thông tin đầu vào)
- Thông tin trong tổ chức thực hiện quyết định quản lý (quá trình truyền thông)
- Thông tin cho việc kiểm tra, đánh giá quyết định quản lý (thông tin phản hồi)

5.1.2. Đặc trưng của thông tin trong quản lý

- Thông tin không phải là vật chất, nhưng nó tồn tại nhờ “vô vật chất”, tức là vật mang thông tin (tài liệu, sách báo, tivi...). Chính vì vậy, thường xảy ra hiện tượng: cùng một vật mang thông tin như nhau nhưng người nhận tin có thể thu lượm được những giá trị khác nhau tùy thuộc vào trình độ và vấn đề mà họ quan tâm.

- Thông tin trong quản lý có số lượng lớn vì tính chất đa dạng và phong phú của hoạt động quản lý, bởi vậy, mỗi chủ thể quản lý, mỗi tổ chức đều có thể trở thành một trung tâm thu phát thông tin.

- Thông tin trong quản lý phản ánh trật tự và cấp bậc của quản lý. Trong một tổ chức tồn tại các cấp quản lý khác nhau. Do đó, việc tiếp nhận và xử lý thông tin cũng như sử dụng nó đối với các cấp quản lý khác nhau là có sự khác biệt. Nói cách khác, không thể có sự bình đẳng tuyệt đối trong tiếp nhận, xử lý và sử dụng thông tin của các cấp quản lý và của các thành viên trong tổ chức.

5.1.3. *Vai trò của thông tin trong quản lý*

Thông tin có vai trò đặc biệt quan trọng trong quản lý. Trong mỗi tổ chức, để cho các hoạt động quản lý có hiệu quả thì điều không thể thiếu được là phải xây dựng hệ thống thông tin tối ưu. Vai trò của thông tin trong quản lý thể hiện ở những nội dung cơ bản sau:

- Vai trò của thông tin trong việc lập kế hoạch và ra quyết định

Lập kế hoạch và ra quyết định là công việc phức tạp và khó khăn nhưng nó lại có ý nghĩa tiên quyết đối với các nhà quản lý. Để có được những kế hoạch và những quyết định đúng đắn, các nhà quản lý cần rất nhiều thông tin. Nhờ có thông tin mà các nhà quản lý có thể giải quyết đúng đắn và hiệu quả các vấn đề sau:

- + Nhận thức vấn đề cần phải lập kế hoạch và ra quyết định
- + Xác định cơ hội cũng như thách thức đối với tổ chức
- + Xác lập các cơ sở tiền đề khoa học cần thiết để xây dựng các mục tiêu.
- + Lựa chọn các phương án để thực hiện các quyết định quản lý

- Vai trò của thông tin trong công tác tổ chức

Trong quá trình thực hiện chức năng tổ chức, thông tin có vai trò quan trọng ở các phương diện sau:

- + Nhận thức các vấn đề liên quan tới việc thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức, phân công phân nhiệm và giao quyền
- + Cung cấp các dữ liệu cần thiết về nhân lực, vật lực và tài lực
- + Xây dựng các phương án để bố trí, sắp xếp, sử dụng nhân lực và phân bổ các nguồn lực khác
- + Giải quyết các vấn đề liên quan tới công tác tổ chức

- Vai trò của thông tin trong công tác lãnh đạo

Khi thực hiện chức năng lãnh đạo, thông tin giúp các nhà quản lý giải quyết đúng đắn và hiệu quả các nội dung sau:

- + Nhận thức các vấn đề liên quan tới động cơ thúc đẩy nhân viên
- + Cung cấp các dữ liệu để làm cơ sở cho việc xây dựng nội quy, quy chế và chính sách của tổ chức
- + Lựa chọn các phương pháp và phong cách quản lý hiệu quả

- Vai trò của thông tin trong công tác kiểm tra

Trong lĩnh vực kiểm tra, thông tin có vai trò quan trọng trên các phương diện:

- + Nhận thức vấn đề cần phải kiểm tra
- + Cung cấp dữ liệu cho việc xây dựng các tiêu chuẩn
- + Xây dựng các phương án để đo lường và các giải pháp sửa chữa sai lầm của chủ thể

Như vậy, có thể thấy rằng thông tin là mạch máu liên kết toàn bộ các chức năng của quy trình quản lý, là nhân tố không thể thiếu để xây dựng, triển khai thực hiện và kiểm tra đánh giá các quyết định quản lý. Thông tin là cầu nối giữa tổ chức với môi trường.

5.1.4. Phân loại thông tin trong quản lý

Thông tin quản lý là một dạng thông tin đặc biệt, tồn tại dưới nhiều dạng thức khác nhau. Tùy vào các căn cứ khác nhau mà có thể phân chia thông tin thành loại:

- Căn cứ vào mức độ xử lý thông tin

- + Thông tin ban đầu

Thông tin ban đầu là những thông tin chưa được xử lý để phục vụ cho hoạt động quản lý, nhưng nó có thể là một thông tin đã được xử lý ở phương diện khác với mục đích khác.

- + Thông tin trung gian

Thông tin trung gian là loại thông tin đã được xử lý nhưng mới ở mức sơ cấp. Vì vậy, các nhà quản lý phải cân trọng trong việc xử lý các thông tin này để phục vụ cho hoạt động quản lý.

- + Thông tin cuối cùng

Thông tin cuối cùng là thông tin đã được xử lý một cách triệt để và có thể được sử dụng cho hoạt động quản lý.

- Căn cứ vào mức độ phản ánh của thông tin

- + Thông tin đầy đủ (Thông tin tổng thể)

Thông tin đầy đủ là thông tin về chỉnh thể đối tượng và đã được xử lý.

- + Thông tin không đầy đủ (Thông tin bộ phận)

Thông tin không đầy đủ là thông tin về một mặt, một khía cạnh của đối tượng.

- Căn cứ vào tính pháp lý của thông tin

+ Thông tin chính thức

Thông tin chính thức là thông tin được công bố bởi những cấp quản lý xác định trong tổ chức.

+ Thông tin phi chính thức

Thông tin phi chính thức là những thông tin không phải do những người có trách nhiệm trong tổ chức công bố.

- *Căn cứ vào chức năng của quy trình quản lý:*

+ Thông tin phục vụ quá trình lập kế hoạch và ra quyết định

+ Thông tin phục vụ công tác tổ chức

+ Thông tin phục vụ công tác lãnh đạo

+ Thông tin phục vụ công tác kiểm tra

- *Căn cứ hướng chuyển động của thông tin:*

+ Thông tin theo chiều dọc

Thông tin theo chiều dọc là thông tin từ cấp trên chuyển xuống cấp dưới và cấp dưới chuyển lên cấp trên trong một tổ chức và của quan hệ giữa tổ chức cấp trên và tổ chức cấp dưới.

+ Thông tin theo chiều ngang

Thông tin theo chiều ngang là thông tin giữa các cấp quản lý đồng cấp và giữa những người bị quản lý với nhau.

- *Căn cứ vào nội dung của các lĩnh vực liên quan tới hoạt động quản lý*

+ Thông tin kinh tế, thông tin tài chính.v.v.v.

+ Thông tin pháp luật

+ Thông tin văn hoá - xã hội.v.v.

- *Theo hình thức truyền đạt thông tin*

+ Thông tin bằng văn bản

+ Thông tin bằng lời nói

+ Thông tin không lời

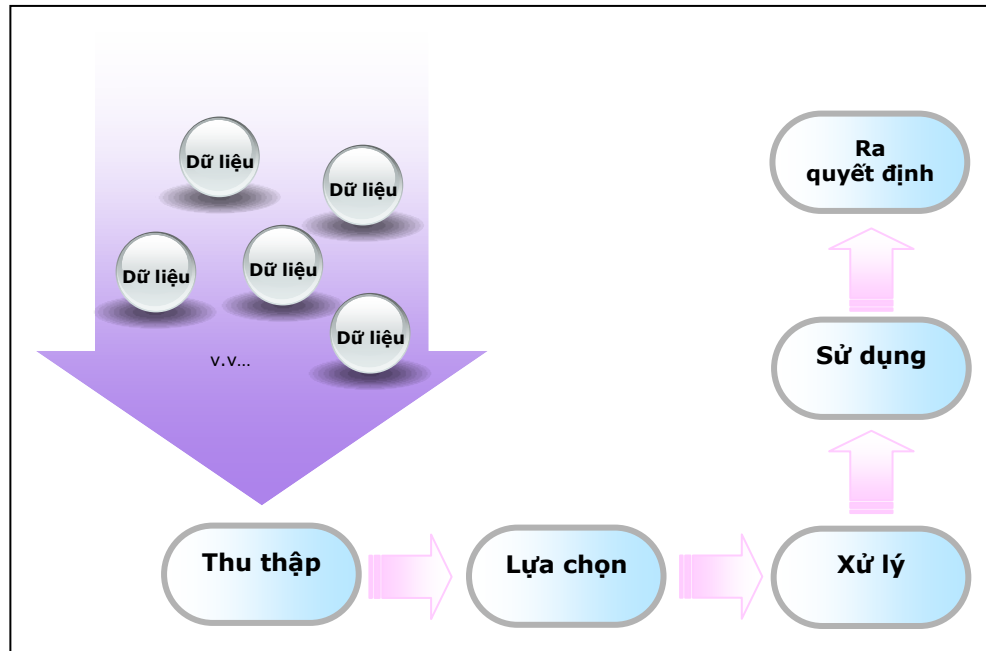
Ngoài ra, có thể phân loại: thông tin về nhân sự, thông tin về tài chính...; thông tin mới, thông tin lạc hậu (đã lỗi thời),...

5.2. Quá trình thông tin trong quản lý

5.2.1. Thông tin cho việc xây dựng quyết định quản lý

Quá trình này gồm: Thu thập thông tin; Xử lý thông tin và Sử dụng thông tin.

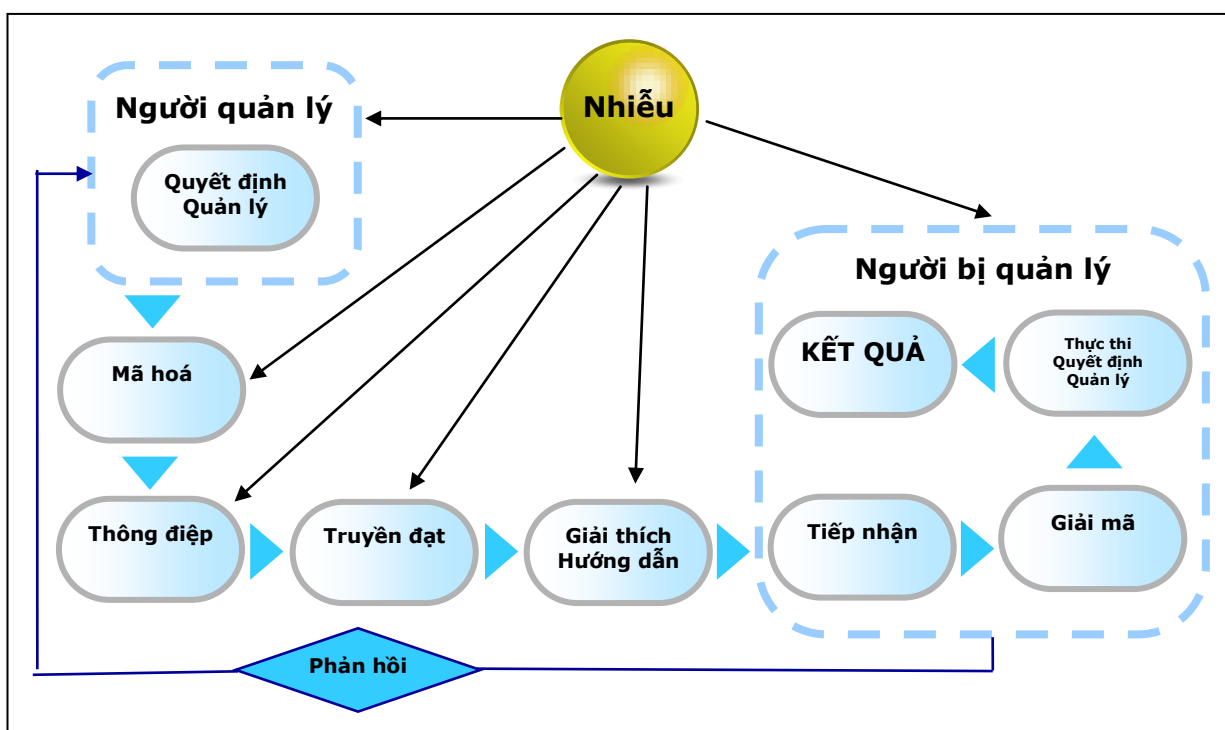
Thu thập, xử lý và sử dụng thông tin liên quan tới những vấn đề về thực trạng, khả năng của tổ chức và những thông tin bên ngoài nhằm xây dựng mục tiêu và các chương trình hoạt động phù hợp.



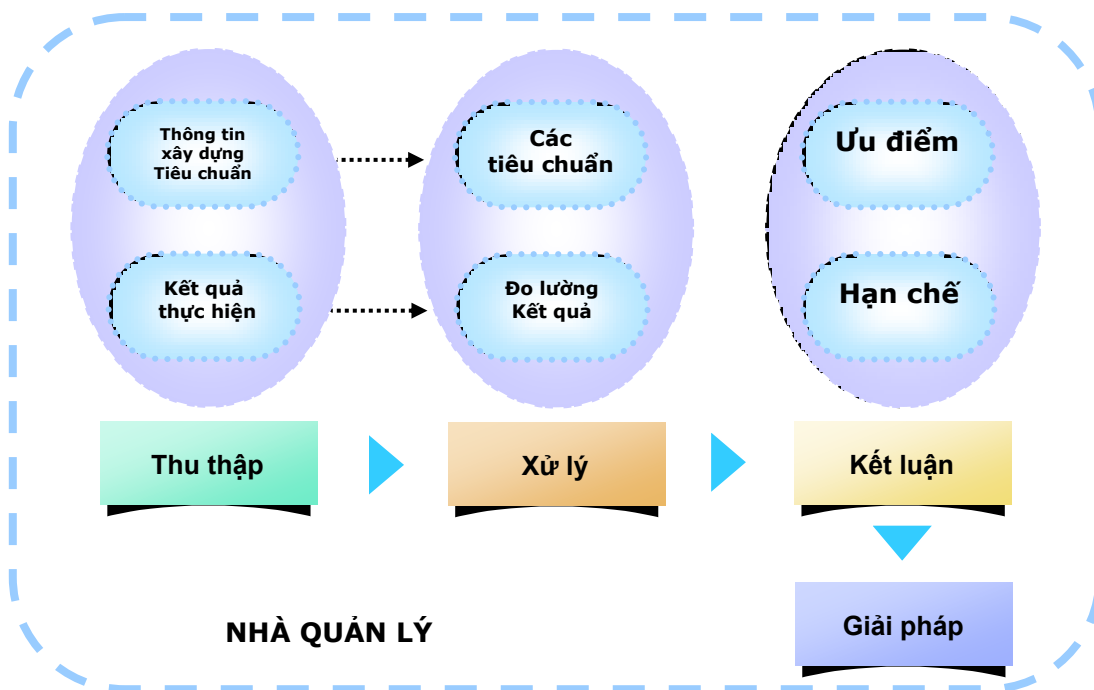
5.2.2. Thông tin cho việc triển khai thực hiện quyết định quản lý

- Ban hành các quyết định quản lý
- Truyền đạt việc thực hiện quyết định quản lý
- Giải thích, hướng dẫn thực hiện quyết định

Đây chính là quá trình truyền tin trong quản lý. Quá trình này bao gồm: 1. Nguồn tin (Quyết định quản lý), 2. Thông điệp, 3. Mã hoá, 4. Truyền đạt qua các kênh, 5. Giải mã, 6. Nơi nhận, 7. Thông tin phản hồi.



5.2.3. Thông tin trong kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý.



- Thông tin cho việc xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra
- Thông tin về kết quả thực hiện quyết định quản lý
- Thông tin về kết quả đánh giá
- Những thông tin về các giải pháp điều chỉnh

5.2.4. Những trở ngại của quá trình thông tin và yêu cầu sử dụng thông tin trong quản lý.

5.2.4.1 Những trở ngại của quá trình thông tin trong quản lý

Những trở ngại đối với quá trình thông tin trong quản lý:

- Những trở ngại trong việc thu thập, xử lý và sử dụng thông tin cho việc xây dựng quyết định quản lý

+ Tình trạng quá tải hoặc thiếu thông tin hữu ích

+ Hạn chế về năng lực và kỹ năng xử lý thông tin

- Những trở ngại trong việc truyền đạt thông tin

+ Đối với chủ thể truyền đạt

+ Đối chủ thể tiếp nhận

+ Kênh truyền đạt (phương tiện, hình thức.v.v)

+ Nhiều

- Những trở ngại trong việc xử lý thông tin phản hồi

+ Cơ cấu tổ chức

+ Phong cách quản lý

+ Văn hoá tổ chức

5.2.4.2 Những yêu cầu sử dụng thông tin trong quản lý

- Thông tin trong quản lý phải khách quan, chính xác, đầy đủ

- Thông tin trong quản lý phải kịp thời, không sử dụng thông tin đã lạc hậu

- Thiết lập hệ thống xử lý thông tin hữu hiệu

- Truyền đạt thông tin phải rõ ràng, dễ hiểu

- Sử dụng thông tin phản hồi

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 5:

1. Trình bày đặc trưng của thông tin quản lý
2. Phân tích quá trình thông tin trong quản lý
3. Trình bày những trở ngại của quá trình thông tin trong quản lý và biện pháp khắc phục
4. Phân tích vai trò của thông tin trong quản lý

Chương 6: Lập kế hoạch và ra quyết định quản lý

6.1.Lập kế hoạch

6.1.1.Khái niệm “Lập kế hoạch” và “Kế hoạch”

Lập kế hoạch

- *Lập kế hoạch là tổng thể các hoạt động liên quan tới đánh giá, dự đoán - dự báo và huy động các nguồn lực để xây dựng chương trình hành động tương lai cho tổ chức.*

- Là chức năng đặc biệt quan trọng của quy trình quản lý. Nó có ý nghĩa tiên quyết đối với hiệu quả của hoạt động quản lý. Tất cả các nhà quản lý (cấp cao - trung - thấp) và tất cả các lĩnh vực quản lý đều phải thực hiện việc lập kế hoạch. Do vậy, có thể cho rằng đây là một chức năng mang tính phổ quát.

- Lập kế hoạch là biểu hiện bản chất hoạt động của con người. Nghĩa là trước khi hoạt động, con người phải có ý thức về mục tiêu cần đạt được.

- Lập kế hoạch là một quy trình gồm nhiều bước (đánh giá, dự đoán - dự báo và huy động các nguồn lực)

- Trọng tâm của lập kế hoạch chính là hướng vào tương lai: Xác định những gì cần phải hoàn thành và hoàn thành như thế nào. Về cơ bản, chức năng lập kế hoạch bao gồm các hoạt động quản lý nhằm xác định mục tiêu trong tương lai những phương tiện thích hợp để đạt tới những mục tiêu đó. Kết quả của lập kế hoạch chính là bản kế hoạch, một văn bản hay thậm chí là những ý tưởng xác định phương hướng hành động mà tổ chức sẽ thực hiện.

Quan hệ giữa lập kế hoạch và kế hoạch là quan hệ nhân - quả: Kế hoạch là sản phẩm của quá trình lập kế hoạch vì vậy để có một kế hoạch đúng đắn và phù hợp thì quá trình lập kế hoạch phải coi là một quá trình cần phải quản lý.

*** Kế hoạch**

Kế hoạch là sản phẩm của công tác lập kế hoạch. Nó vừa là công cụ, vừa là mục tiêu của quản lý. Chính vì vậy, người quản lý vừa phải biết sử dụng kế hoạch một cách hiệu quả, vừa phải biết tạo lập những kế hoạch mới để đáp ứng sự phát triển của tổ chức. Việc tạo lập kế hoạch là vấn đề liên quan tới công việc của quản lý chiến lược.

Kế hoạch chính là cây cầu bắc qua những khoảng trống để có thể đi đến đích. Kế hoạch làm cho sự việc có thể xảy ra, nếu không chúng sẽ không xảy ra như vậy.

- **Kế hoạch** là dự định của nhà quản lý cho công việc tương lai của tổ chức về mục tiêu, nội dung, phương thức quản lý và các nguồn lực được chương trình hóa.

Từ định nghĩa này có thể thấy nội dung cơ bản của kế hoạch bao gồm:

- Xác định mục tiêu (Làm gì? - What)
- Xây dựng nội dung (Ai làm? - Who)
- Lựa chọn phương thức (Làm như thế nào? - How)
- Thời gian (Khi nào làm? - When)
- Địa điểm (Làm ở đâu? - Where)

Như vậy, khái niệm kế hoạch bao chứa tổng thể các nhân tố cơ bản của hệ thống quản lý. Kế hoạch là tên gọi chung cho một tập hợp các hoạt động tương tự. Trong thực tế, biểu hiện của kế hoạch rất đa dạng và phong phú. Trong đó, những tên gọi sau đây cũng chính là những dạng kế hoạch phổ biến: Chiến lược, Chính sách, chương trình, v.v. Giữa chúng với kế hoạch có điểm chung nhưng cũng có những khác biệt nhất định.

Chiến lược: Thông thường người ta gọi các chiến lược là những kế hoạch lớn với những mục tiêu dài hạn, phương hướng lớn, nguồn lực tổng hợp và quan trọng.

Ngày nay, hàm nghĩa của từ “chiến lược” được hiểu theo 3 khía cạnh:

+ *Thứ nhất:* Các chương trình hành động tổng quát với các nguồn lực tổng hợp và quan trọng

+ *Thứ hai:* Chương trình các mục tiêu hành động trong dài hạn của một tổ chức. Những chương trình này cung cấp thông tin cho việc dự báo những thay đổi và sắp xếp bố trí các nguồn lực để đạt mục tiêu

+ *Thứ ba:* Chiến lược chính là việc xác định các mục tiêu dài hạn của một tổ chức và lựa chọn phương hướng hành động, phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu này.

Nhìn chung, chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm thế nào để đạt mục tiêu. Nhưng chúng lại cho chúng ta một bộ khung để hướng dẫn tư duy và hành động của các chủ thể, các bộ phận trong tổ chức. Vì thế, chiến lược là một loại kế hoạch đặc biệt.

Các chính sách: Cũng là một dạng kế hoạch theo nghĩa chúng là những điều khoản hoặc những quy định hướng dẫn hoặc khai thông những ách tắc và tập trung vào những nhiệm vụ ưu tiên.

Tuy nhiên, không phải những quy định hay điều khoản hướng dẫn nào cũng là chính sách. Chỉ những hướng dẫn có tầm quan trọng, có nội dung tổng hợp và phạm vi tác động rộng thì mới trở thành chính sách.

Các chính sách giúp cho việc giải quyết các vấn đề được thuận lợi hơn và giúp cho việc thống nhất các kế hoạch khác nhau. Nhờ đó, người quản lý có thể uỷ quyền cho cấp dưới thực hiện một phần các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

Các chương trình: Đây là một dạng kế hoạch đặc biệt.

Các chương trình là một *phức hệ* của các mục tiêu, chính sách, các nhiệm vụ và các hành động, các nguồn lực cần thiết để thực hiện một chương trình hành động xác định từ trước.

Một chương trình lớn được chi tiết hoá thành nhiều chương trình nhỏ và kế hoạch cụ thể.

Các chương trình hành động không tồn tại độc lập mà nó có liên hệ với nhiều chương trình khác. Vì thế, việc lập chương trình là một dạng lập kế hoạch đặc biệt.

6.1.2. Đặc điểm của kế hoạch

Kế hoạch có những đặc điểm cơ bản sau:

- Tính khách quan

Mặc dù do con người thiết lập nhưng nội dung của kế hoạch phản ánh thực trạng của tổ chức. Quá trình lập kế hoạch chính là quá trình thu thập và xử lý thông tin liên quan về mục tiêu, các nguồn lực, các phương án thực hiện. Vì thế, nội dung của kế hoạch không phải là sản phẩm chủ quan, theo sở thích của nhà quản lý mà là sự chắt lọc thông tin từ thực tế. Tất cả những kế hoạch phản ánh thuần túy nguyện vọng của nhà quản lý sẽ chỉ là những ý tưởng “viển vông” và không có tính khả thi.

- Tính bắt buộc

Các kế hoạch khi đã được thông qua luôn đòi hỏi các chủ thể có liên quan có nghĩa vụ thực hiện những nội dung của kế hoạch. Đặc biệt, tính bắt buộc của kế hoạch đòi hỏi xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của mỗi chủ thể trong việc thực hiện các mục tiêu. Tính bắt buộc thể

hiện tính chất pháp lệnh của các kế hoạch trong quan hệ giữa các chủ thể với mục tiêu. Điều kiện đảm bảo cho các nội dung kế hoạch được thực thi chính là quyền khen thưởng và kỷ luật của nhà quản lý mỗi cấp.

- Tính ổn định

Các kế hoạch thường có sự ổn định tương đối. Nghĩa là, khi hoàn cảnh thực hiện kế hoạch thay đổi thì các kế hoạch cũng phải được điều chỉnh kịp thời. Sự ổn định của kế hoạch cho phép các chủ thể có điều kiện cần thiết để thực hiện mục tiêu của kế hoạch đã đề ra.

- Tính linh hoạt

Các kế hoạch cũng phải có sự cân bằng hợp lý giữa tính ổn định và tính linh hoạt. Khi các điều kiện cho sự tồn tại của kế hoạch thay đổi thì bản thân kế hoạch cũng phải được điều chỉnh.

Do những bất định của tương lai và sai lầm có thể ở ngay cả trong một dự đoán thông thường nhất, cho nên tinh thần của kế hoạch là phải linh hoạt - để có được khả năng thay đổi phương hướng khi những điều kiện thay đổi.

Không có một kế hoạch bất biến trong mọi trường hợp. Vì thế, việc điều chỉnh kế hoạch là một tất yếu để làm cho tổ chức có khả năng ứng phó được với môi trường.

- Tính rõ ràng

Các kế hoạch phải được trình bày rõ ràng và logic. Nó phải cho biết cụ thể ai làm gì? ở đâu? Phối hợp với ai? Quyền hạn đến đâu? Tiêu chuẩn đánh giá là gì? Hay nói một cách khác, một kế hoạch phải rõ ràng về nhiệm vụ của các chủ thể thực hiện mục tiêu.

6.1.3. Vai trò của kế hoạch

Việc lập kế hoạch có tầm quan trọng đặc biệt đối với công việc quản lý. Nó là chức năng cơ bản của mọi nhà quản lý. Các kế hoạch được xây dựng ra một cách hiệu quả sẽ đóng những vai trò cơ bản như sau:

- Kế hoạch là cơ sở cho các chức năng khác của quản lý.

+ Các chức năng khác đều được thiết kế phù hợp với kế hoạch và nhằm thực hiện kế hoạch. Từ những mục tiêu được xác định sẽ làm cơ sở cho việc xác định biên chế, phân công công việc và giao quyền, lựa chọn phong cách lãnh đạo và phương thức kiểm tra thích hợp.

+ Khi kế hoạch phải điều chỉnh thì các chức năng khác cũng phải điều chỉnh ở những nội dung tương ứng.

- *Giúp tổ chức ứng phó với sự thay đổi của môi trường.*

+ Nếu không có kế hoạch thì tổ chức sẽ không phát triển ổn định và không ứng phó linh hoạt với những thay đổi của môi trường. Chính sự thay đổi hay là tính bất định của môi trường làm cho việc lập kế hoạch trở nên tất yếu. Bởi lẽ, tương lai ít khi chắc chắn, và tương lai càng xa thì việc lập kế hoạch càng trở nên cần thiết. Vì thế, việc lập kế hoạch chính là cây cầu quan trọng hỗ trợ nhà quản lý ra được những quyết định tối ưu hơn.

+ Tuy vậy, ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn cao thì việc lập kế hoạch là vẫn cần thiết vì các lý do: 1) Các nhà quản lý luôn phải tìm mọi cách tốt nhất để đạt mục tiêu; 2) Thuận lợi hơn cho các bộ phận triển khai và thực thi nhiệm vụ.

+ Một kế hoạch tốt sẽ tạo cơ hội cho tổ chức có thể thay đổi.

- *Kế hoạch chỉ ra phương án tốt nhất để phối hợp các nguồn lực đạt mục tiêu.*

+ Việc lập kế hoạch chu đáo sẽ đưa ra được phương án tối ưu nhất để thực hiện các mục tiêu. Nhờ đó, nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực và tiết kiệm được thời gian.

+ Việc lập kế hoạch sẽ cực tiểu hoá chi phí không cần thiết.

- *Tạo sự thống nhất trong hoạt động của tổ chức.*

+ Kế hoạch làm giảm bớt những hành động tùy tiện, tự phát, vô tổ chức và dễ đi chệch hướng mục tiêu.

+ Tập trung được các mục tiêu bộ phận vào mục tiêu chung. Nó thay thế những hoạt động manh mún, không được phối hợp thành một hợp lực chung, thay thế những hoạt động thất thường bằng những hoạt động đều đặn, thay thế những quyết định vội vàng bằng những quyết định có cân nhắc kỹ lưỡng.

- *Là cơ sở cho chức năng kiểm tra.*

+ Những yêu cầu của về mục tiêu và phương án hành động là căn cứ để xây dựng những tiêu chuẩn của công tác kiểm tra.

+ Người quản lý sẽ thuận lợi hơn trong công tác kiểm tra nếu như các kế hoạch được soạn thảo chi tiết, rõ ràng và thống nhất.

6.1.4. Phân loại kế hoạch

- Căn cứ vào thời gian, kế hoạch được phân chia thành: Kế hoạch dài hạn, Kế hoạch trung hạn và kế hoạch ngắn hạn.

Kế hoạch ngắn hạn thường được giới hạn trong một năm hoặc hơn và được chia nhỏ thành các kế hoạch năm, nửa năm, quý, tháng, tuần hoặc ngày. Kế hoạch ngắn hạn thường có mối quan hệ hữu cơ với các kế hoạch trung và dài hạn. Đây là những kế hoạch mang tính thực tế và có nhiệm vụ cụ thể hoá các kế hoạch trung và dài hạn.

Kế hoạch trung và dài hạn là dạng kế hoạch có mục tiêu dài hạn, sử dụng các nguồn lực lớn và mang tính tổng hợp, có nhiều phương án thực hiện lớn. Trong thực tế, một kế hoạch trung và dài hạn thường được thực hiện trong thời gian từ 3 đến 5 năm trở lên. Những kế hoạch này chủ yếu nhằm cải tiến bộ mặt của toàn bộ tổ chức như: chiến lược, chính sách.v.v.

- Căn cứ vào tính chất của kế hoạch:

- + Kế hoạch định tính
- + Kế hoạch định lượng.

- Căn cứ vào cấp độ của kế hoạch:

- + Kế hoạch chiến lược
- + Kế hoạch tác nghiệp

- Căn cứ vào quy mô của kế hoạch:

- + Kế hoạch vĩ mô và Kế hoạch vi mô
- + Kế hoạch chung và Kế hoạch riêng
- + Kế hoạch tổng thể và Kế hoạch bộ phận

- Căn cứ vào nội dung của kế hoạch:

- + Kế hoạch nhân sự
- + Kế hoạch tài chính
- + Kế hoạch vật tư
- + Kế hoạch đối ngoại
- + Kế hoạch thị trường
- + .v.v.

- Căn cứ vào các chức năng của quy trình quản lý:

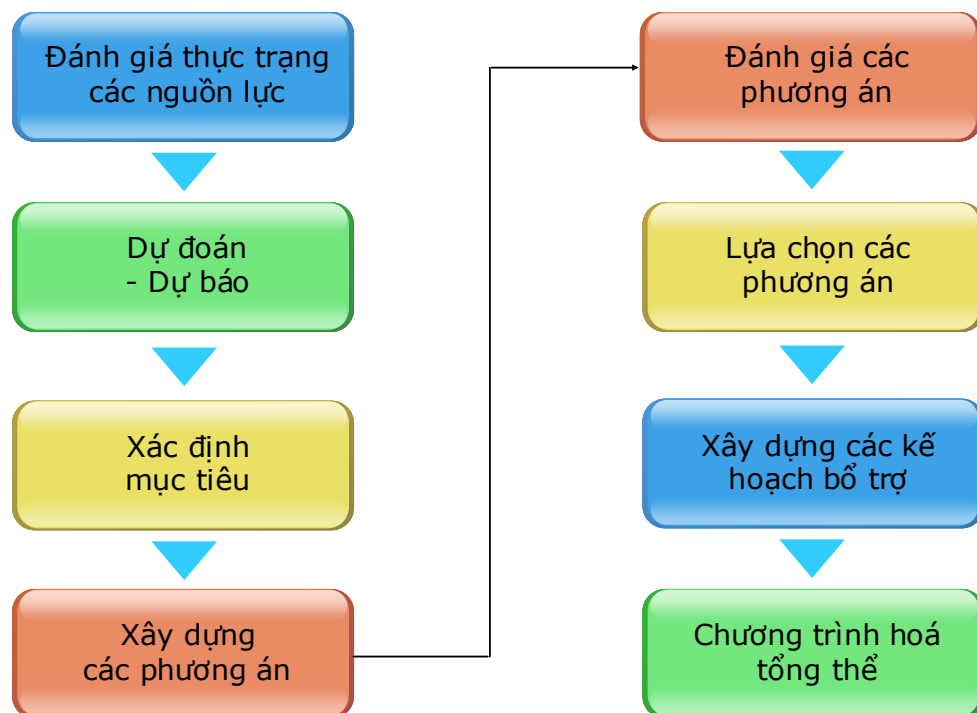
- + Kế hoạch về công tác lập kế hoạch
- + Kế hoạch về công tác tổ chức
- + Kế hoạch về công tác lãnh đạo
- + Kế hoạch về công tác kiểm tra

Sự phân loại trên là mang tính tương đối.

6.1.5. Nội dung các bước lập kế hoạch

Theo quan niệm của H. Koontz lập kế hoạch là quy trình bao gồm 8 bước: 1. Nhận thức cơ hội; 2. Xác lập mục tiêu; 3. Kế thừa các tiền đề; 4. Xây dựng các phương án; 5. Đánh giá các phương án; 6. Lựa chọn phương án; 7. Xây dựng các kế hoạch bổ trợ; 8. Lượng hoá kế hoạch dưới dạng ngân quỹ.

Quan niệm của H. Koontz cơ bản là hợp lý. Tuy nhiên, có thể tiếp cận quy trình lập kế hoạch theo các bước sau:



Bước 1: Đánh giá thực trạng các nguồn lực

Đây là việc xác định các nguồn lực cho việc thực hiện mục tiêu, bao gồm: Nhân lực, vật lực, tài lực. Các nguồn lực không chỉ có ở hiện tại mà còn xuất hiện trong quá trình thực hiện mục tiêu ở tương lai. Vì thế, nhà quản lý phải *dự báo* các nguồn lực sẽ xuất hiện trong thời gian tiếp theo là gì, mức độ nào.

Các nguồn lực thực hiện mục tiêu không cố định sẵn và bất biến mà nó luôn có khả năng *biến đổi* cùng với thời gian. Vì thế, nhà quản lý phải *nhìn thấy* được sự biến đổi của các nguồn lực trong tương lai là như thế nào: Tích cực hay tiêu cực. Việc xác định các nguồn lực phải gắn liền với những mục tiêu cụ thể và đưa ra được phương án khai thác và sử dụng các nguồn lực ấy hợp lý.

Lập kế hoạch là hoạt động hướng về tương lai. Để có chương trình hành động phù hợp trong tương lai thì trước hết phải nhận thức đúng hiện trạng của tổ chức hay phải phân tích đánh giá thực trạng các nguồn lực của tổ chức. Các nguồn lực này bao gồm: nguồn nhân lực, vật lực, tài lực và các kế hoạch đã có hoặc đang thực hiện. Một trong những phương pháp hữu hiệu cần phải sử dụng ở đây là phương pháp phân tích SWOT. Bằng phương pháp này nhà quản lý sẽ nhận thức được một cách đúng đắn, toàn diện về những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức về nguồn lực của tổ chức. Từ đó chủ thể quản lý nhận thức được cơ hội của tổ chức.

Bước 2: Dự đoán - dự báo

Dự đoán - dự báo là bước tiếp theo của lập kế hoạch. Trên cơ sở nhận thức hiện trạng của tổ chức, nhà quản lý phải dự đoán - dự báo về điều kiện môi trường, các chính sách cơ bản có thể áp dụng, các kế hoạch hiện có của tổ chức và các nguồn lực có thể huy động. Điều quan trọng là chủ thể quản lý phải đánh giá chính xác những ảnh hưởng có thể có của các nhân tố trên và dự đoán được những biến động và sự phát triển của chúng. Nếu chủ thể quản lý càng hiểu biết về các tiền đề và các cơ sở khách quan, đánh giá đúng bản chất của các vấn đề liên quan thì việc lập kế hoạch sẽ càng có hiệu quả.

Để hiểu và đánh giá đúng các điều kiện tiền đề và các cơ sở khách quan của kế hoạch, đòi hỏi người quản lý cao nhất trong tổ chức phải có trách nhiệm giải thích và tạo điều kiện cho những người quản lý các cấp hiểu rõ chúng. Phải đầu tư thích đáng cho công tác điều tra, khảo sát, marketing...

Bước 3: Xác định mục tiêu

Lập kế hoạch bắt đầu từ việc xác định mục tiêu tương lai và những mục tiêu này phải thoả mãn những kỳ vọng của nhiều nhóm lợi ích, nhiều chủ thể khác nhau. Bên cạnh việc chỉ ra các mục tiêu thì nhà quản lý còn phải xác định cách thức đo lường mục tiêu. Từ đó, làm căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu của các chủ thể.

Mục tiêu là điểm kết thúc của một kế hoạch đã ấn định. Đồng thời, chúng không chỉ là điểm kết thúc của kế hoạch mà còn là điểm kết thúc của công tác tổ chức, xác định biên chế, lãnh đạo và kiểm tra.

Khi xác định các mục tiêu cần phải chú ý đến các phương diện sau đây:

+ Thứ tự ưu tiên của các mục tiêu: Nghĩa là, tại một thời điểm xác định việc hoàn thành mục tiêu này phải quan trọng hơn so với việc hoàn thành mục tiêu khác.

Các nhà quản lý sẽ gặp tình huống luôn phải đánh giá, xếp hạng thứ tự ưu tiên các mục tiêu. Vì thế, họ cần phải được cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết cho quá trình này. Nhìn chung, việc sắp xếp thứ tự ưu tiên các mục tiêu là một quá trình khó khăn.

Việc xác định mục tiêu có liên quan chặt chẽ với quá trình phân bổ hợp lý các nguồn lực, vì thế, việc xác định đúng thứ tự ưu tiên các mục tiêu sẽ quyết định đến hiệu quả sử dụng các nguồn nhân lực, vật lực, tài lực của tổ chức.

+ Xác định khung thời gian cho các mục tiêu: Các mục tiêu cần phải được xác định là ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn. Những mục tiêu ngắn hạn có thể được hoàn thành trong thời gian dưới một năm, còn các mục tiêu dài hạn có thể kéo dài trên năm năm. Giữa thời gian và thứ tự ưu tiên các mục tiêu có quan hệ chặt chẽ với nhau. Thông thường, những mục tiêu dài hạn thường được ưu tiên hoàn thành để có thể đảm bảo chắc chắn rằng tổ chức sẽ tồn tại lâu dài trong tương lai.

Về cơ bản, mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn thống nhất với nhau. Một mục tiêu dài hạn thường được chi tiết hoá bằng nhiều mục tiêu ngắn hạn.

Do tầm quan trọng của các mục tiêu dài hạn, nên trong những năm gần đây nhiều nhà quản lý đã thay thế và bổ sung cho việc *hoạch định chức năng hay điều hành* bằng việc tập trung vào *hoạch định chiến lược - xác định các mục tiêu và chiến lược dài hạn* để đạt được mục tiêu đó.

+ Các mục tiêu phải đo lường được: Các mục tiêu phải dễ hiểu với những người sẽ thực hiện chúng. Một mục tiêu có thể đo lường được có thể nâng cao kết quả thực hiện và dễ dàng cho việc kiểm tra. Mỗi mục tiêu khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn đánh giá không giống nhau. Vì vậy, không thể mang tiêu chuẩn của mục tiêu này để đánh giá, đo lường mục tiêu khác.

Mục tiêu bao gồm: Mục tiêu chung (tổng thể) và các mục tiêu riêng (cụ thể/bộ phận). Các mục tiêu được xác lập phải phù hợp với năng lực của tổ chức.

Bước 4: Xây dựng các phương án

Các phương án hành động là một trong những nội dung quan trọng của lập kế hoạch. Các phương án hành động là *chất xúc tác* quyết định đến sự thành công hay thất bại của các mục tiêu.

Phương án hành động và mục tiêu có quan hệ nhân quả với nhau. Các phương án hành động là nguyên nhân xuất hiện mục tiêu. Các mục tiêu cần thực hiện chính là cơ sở xây dựng các phương án thực hiện.

Chức năng lập kế hoạch không chỉ xác định phương án nào được đưa ra để thực hiện mục tiêu mà quan trọng hơn là việc chỉ ra phương án hành động hiệu quả nhất. Nhà quản lý có thể sử dụng các tiêu chí và phương pháp khác nhau để đánh giá hiệu quả của các phương án hành động.

Để giải quyết bất kỳ vấn đề nào trong tương lai cũng cần phải có nhiều phương án. Đối với những vấn đề và tình huống phức tạp, quan trọng hay gay cấp, đòi hỏi nhà quản lý phải có nhiều phương án để từ đó có thể lựa chọn được phương án tối ưu. Nghiên cứu và xây dựng các phương án là sự tìm tòi và sáng tạo của các nhà quản lý. Sự tìm tòi, nghiên cứu càng công phu, khoa học và sáng tạo bao nhiêu thì càng có khả năng xây dựng được nhiều phương án đúng đắn và hiệu quả bấy nhiêu.

Bước 5: Đánh giá các phương án

Sau khi xây dựng các phương án khác nhau để thực hiện mục tiêu, chủ thể quản lý cần phải xem xét những điểm mạnh, điểm yếu của từng phương án trên cơ sở các tiền đề và mục tiêu đã có. Nếu trong trường hợp chỉ có một mục tiêu và hầu hết các yếu tố để so sánh có thể lượng hoá được thì việc đánh giá và so sánh các phương án sẽ tương đối dễ dàng. Trên thực tế lại thường gặp những trường hợp có nhiều mục tiêu cần thực hiện, khó lượng hoá, do đó, việc đánh giá và so sánh các phương án sẽ gặp nhiều khó khăn.

Có nhiều cách để đánh giá và so sánh các phương án:

- Lựa chọn các chỉ tiêu hay các mục tiêu quan trọng nhất để làm ưu tiên cho việc so sánh, đánh giá;

- Xem xét và đánh giá mức độ quan trọng của những mục tiêu và xếp loại theo thứ tự 1, 2, 3, ...

- Tổng hợp đánh giá chung xem phương án nào giải quyết được nhiều vấn đề quan trọng và cốt yếu nhất.

Bước 6: Lựa chọn phương án

Sau khi so sánh và đánh giá các phương án, chủ thể quản lý quyết định lựa chọn phương án tối ưu. Nhiều khi việc phân tích và đánh giá các phương án cho thấy rằng: có hai hoặc nhiều phương án thích hợp và nhà quản lý có thể quyết định lựa chọn một số phương án chứ không chỉ dừng lại ở một phương án tối ưu. Muốn chọn được phương án tối ưu, chủ thể quản lý thường dựa vào các phương pháp cơ bản: kinh nghiệm, thực nghiệm, nghiên cứu phân tích, mô hình hoá, ...

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch bổ trợ

Trên thực tế, phần lớn các kế hoạch chính đều cần các kế hoạch phụ để bảo đảm kế hoạch chính được thực hiện tốt. Tùy từng tổ chức với mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ cụ thể mà có những kế hoạch bổ trợ thích ứng.

Bước 8: Chương trình hoá tổng thể

Lượng hoá kế hoạch bằng việc thiết lập ngân quỹ là khâu cuối cùng của lập kế hoạch. Đó là chương trình hoá tổng thể về các vấn đề liên quan tới: Các chủ thể tiến hành công việc; Nội dung công việc; Yêu cầu thực hiện công việc; Tài chính và các công cụ, phương tiện khác; Thời gian hoàn thành công việc; ...

Sự phân chia các bước lập kế hoạch chỉ mang tính tương đối. Các bước lập kế hoạch có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Việc áp dụng các bước lập kế hoạch cần căn cứ vào đặc thù của từng tổ chức cụ thể (tổ chức mới thành lập, tổ chức kinh tế...)

6.1.6. Phương pháp lập kế hoạch

Có nhiều phương pháp lập kế hoạch, sau đây giới thiệu một số phương pháp cơ bản:

***Phương pháp vận trù học**

Đây là một trong những phương pháp phân tích toàn diện trong lập kế hoạch. Phương pháp này hướng vào việc phân tích thực nghiệm và định lượng, chuyên nghiên cứu và vận dụng các phương pháp khoa học để phát triển tối đa các điều kiện vật chất đã có như nhân lực, vật lực, tài lực nhằm đạt được mục đích nhất định. Nó chủ yếu dùng

phương pháp toán học để phân tích số lượng, trừ tính các quan hệ giữa các khâu trong toàn bộ hoạt động nhằm chọn ra phương án tối ưu nhất.

Phương pháp vận trù học bao gồm các bước chính:

1. Xây dựng mô hình toán học về vấn đề
2. Quy định một hàm số mục tiêu làm tiêu chuẩn để tiến hành so sánh các phương án tiến hành hành động cụ thể
3. Xác định trị số cụ thể của các tham lượng trong mô hình
4. Tìm cách lý giải mô hình, tìm ra lý giải tối ưu để hàm số mục tiêu đạt được giá trị lớn nhất.

****Phương pháp hoạch định động***

Đây là một phương pháp lập kế hoạch mang tính linh hoạt, thích ứng cao với sự thay đổi của môi trường. Nó tuân theo các nguyên tắc: Mục tiêu ngắn hạn thì cụ thể, mục tiêu dài hạn thì khái lược, bao quát, điều chỉnh thường xuyên, kết hợp chặt chẽ giữa hoạch định dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Phương pháp này được biểu hiện cụ thể: trên cơ sở kế hoạch đã lập ra qua mỗi thời gian cố định (một quý, một năm...) thời gian này được gọi là kỳ phát triển ở trạng thái động, căn cứ vào sự thay đổi của điều kiện môi trường và tình hình triển khai trên thực tế, chúng ta sẽ có những điều chỉnh thích hợp nhằm đảm bảo việc thực hiện mục tiêu đã xác định. Mỗi lần điều chỉnh vẫn phải giữ nguyên kỳ hạn kế hoạch ban đầu và từng bước thúc đẩy kỳ hạn hoạch định đến kỳ tiếp theo.

**** Phương pháp dự toán - quy hoạch***

Khác với phương pháp dự toán truyền thống đây là phương pháp dự toán được lập ra thì hệ thống mục tiêu.

Phương pháp này bao gồm các bước:

1. Bộ phận quản lý cấp cao đưa ra hệ thống chiến lược và mục tiêu chung và xác định hạng mục thực hiện mục tiêu
2. Tính toán và quy hoạch số lượng tài nguyên lực cần thiết cho việc thực hiện mỗi hạng mục và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên
3. Xuất phát từ mục tiêu, thứ tự ưu tiên và nhu cầu thực tế của hạng mục để tiến hành phân phối nguồn lực

4. Đưa dự toán đến bộ phận chức trách và lượng công việc đảm nhận của các bộ phận khi thực hiện mục tiêu.

Ngoài ra còn một số phương pháp lập kế hoạch cụ thể như:

*** Phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT)**

Có nhiều phương pháp sơ đồ mạng lưới có thể hỗ trợ hiệu quả quá trình lập kế hoạch nhưng phương pháp thông dụng nhất là PERT (The Program evaluation and Review Technique).

PERT là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và các sự kiện cần thiết để đạt mục tiêu chung của một dự án.

PERT thường được sử dụng để phân tích và chỉ ra những nhiệm vụ cần phải thực hiện để đạt được những mục tiêu trong một khoảng thời gian xác định.

Có 4 yếu tố tạo thành PERT:

- Mạng lưới PERT
- Đường găng (Critical Path)
- Phân bổ các nguồn lực
- Chi phí và thời gian

*** Phương pháp phân tích SWOT (phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức)**

SWOT là cụm từ viết tắt của các chữ *Strengths* (Điểm mạnh), *Weaknesses* (Điểm yếu), *Opportunities* (Cơ hội) và *Threats* (Thách thức). Vào những năm cuối thập kỷ 60, thế kỷ XX, các giáo sư Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrew và William D. Guth của trường đại học San Francisco đã đưa ra phương pháp phân tích SWOT trong tác phẩm *Business Policy: Text and Cases* (Homewood, IL, Irwin, 1969). Đến những năm 1980s, Hội đồng phát triển tập đoàn General Electric đã ứng dụng SWOT để phân tích và lập kế hoạch hoạt động kinh doanh của mình.

Phương pháp SWOT có khả năng phát hiện và nắm bắt các khía cạnh của một chủ thể hay một vấn đề nào đó. Phương pháp này cho chúng ta biết được *điểm mạnh* và *điểm yếu*, và nhìn ra những *cơ hội* cũng như *thách thức* sẽ phải đối mặt. Vì thế, SWOT là một công cụ phân tích chung, mang tính tổng hợp nên thường mang *tính phán đoán* và *định tính* nhiều hơn và lấy các số liệu, dẫn chứng để chứng minh.

SWOT là một phương pháp, một công cụ dễ dàng hỗ trợ khi tư duy (*mind's tool*) về đối tượng. Vì thế, nó rất có ích trong việc lập kế hoạch.

Đối tượng phân tích có thể là một tổ chức, một cá nhân hay một vấn đề nào đó (quyết định, hoạt động). Nội dung phân tích có thể là kinh tế, chính trị, văn hoá và xã hội hoặc một quyết định nào đó. Đối tượng được phân tích luôn đặt trong *quan hệ với những nhân tố* khác như *môi trường bên trong và bên ngoài*.

Các thành viên của một tổ chức, các nhà quản lý, những người phân tích và hoạch định chính sách, hay thậm chí là những người làm công tác nghiên cứu khoa học cũng có thể ứng dụng SWOT vào phân tích điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và thách thức của một đối tượng nào đó hoặc của chính bản thân mình.

Phân tích SWOT được chia thành 3 phần là: phân tích điều kiện bên trong, phân tích điều kiện bên ngoài và phân tích tổng hợp cả bên trong - bên ngoài của đối tượng.

*** Phương pháp phân tích chi phí - lợi ích (Cost benefit Analysis)**

Phân tích chi phí - lợi ích (CBA) ước lượng và tính tổng giá trị tương đương đối với những lợi ích và chi phí của một hoạt động nào đó xem có đáng để đầu tư hay không. Đây chính là phương pháp đánh giá các hoạt động từ góc độ kinh tế học. Và với tư cách là một nội dung của quản lý, việc lập kế hoạch cũng chính là một hoạt động mang tính kinh tế. Vì thế áp dụng CBA là hoàn toàn phù hợp với việc lập kế hoạch. Những nguyên tắc cơ bản của phương pháp phân tích chi phí - lợi ích có thể ứng dụng vào công việc lập kế hoạch một cách thuận lợi.

*** Phương pháp chuyên gia và phương pháp Delphi**

Phương pháp chuyên gia là phương pháp mà các chủ thể quản lý thường sử dụng khi phải đối mặt với những vấn đề vượt ra khỏi năng lực chuyên môn của họ. Nhà quản lý tham vấn các ý kiến về chuyên môn của các cá nhân chuyên gia hoặc tập thể các chuyên gia bằng toạ đàm, hội thảo để từ đó lựa chọn những ý kiến tối ưu của họ nhằm phục vụ cho việc lập kế hoạch hoặc ra quyết định về những vấn đề mà họ cần.

Phương pháp Delphi là phương pháp gần giống với phương pháp chuyên gia, nhưng khác biệt ở hình thức tham vấn. Thay vì việc lấy ý kiến công khai thông qua toạ đàm, hội thảo, nhà quản lý sử dụng phiếu kín để các chuyên gia biểu thị tính độc lập của mình trong việc đưa ra các ý kiến. Chính vì vậy, những quan điểm mà các chuyên gia đưa ra

thường không bị ảnh hưởng bởi quan hệ với các đồng nghiệp nên mang tính khoa học, khách quan và có giá trị tham khảo cao. Tuy nhiên, các nhà quản lý thường gặp khó khăn để đưa ra quyết định cuối cùng khi mà các chuyên gia đưa ra nhiều ý kiến khác nhau.

Như vậy, để lập kế hoạch một cách có hiệu quả, cần phải sử dụng nhiều phương pháp khác nhau tùy thuộc vào loại hình và tính chất của kế hoạch. Tuy nhiên, cần có sự phân biệt giữa phương pháp trong lập kế hoạch tổng thể và phương pháp trong từng bước của lập kế hoạch để vận dụng chúng một cách phù hợp.

6.1.7. Những yêu cầu khi lập kế hoạch

Để có kế hoạch hiệu quả, phù hợp với năng lực của tổ chức và xu hướng vận động khách quan thì quá trình lập kế hoạch phải được đầu tư về nhân lực, vật lực, tài lực và thời gian để đáp ứng các yêu cầu sau:

*** Công tác lập kế hoạch phải được ưu tiên đặc biệt**

Sự ưu tiên này thể hiện ở:

- Ưu tiên về mặt nhân lực: chọn những con người có năng lực, có tầm nhìn chiến lược, có ý tưởng và có khả năng hiện thực hoá các ý tưởng đó thành những phương án, giải pháp cụ thể.

- Ưu tiên về mặt tài chính: đầu tư tiền bạc cho việc điều tra, khảo sát, marketing hay thu thập và xử lý các thông tin đầu vào để có những kế hoạch đúng đắn và phù hợp.

- Ưu tiên về mặt thời gian: phải dành thời gian thích đáng cho công tác lập kế hoạch, coi lập kế hoạch như là chức năng tiên quyết của quy trình quản lý. Nhờ có thời gian mới có thể triển khai được các nội dung công việc của các bước lập kế hoạch.

*** Lập kế hoạch phải mang tính khách quan**

- Mục tiêu phải được xây dựng phù hợp với năng lực của tổ chức. Năng lực của tổ chức được biểu hiện ra ở số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực, tiềm lực về tài chính của tổ chức cũng như khả năng huy động tài chính ở bên ngoài. Đồng thời mục tiêu được xây dựng phải phù hợp với nhu cầu của xã hội.

- Những phương án được xây dựng để thực hiện mục tiêu phải đảm bảo những thông số về kinh tế - kỹ thuật.

- Thời gian được xác định trong kế hoạch phải phù hợp với những chỉ tiêu và các giải pháp đưa ra.

**** Kế hoạch phải mang tính kế thừa***

Sự phát triển của một tổ chức là một quá trình mang tính lịch sử mà những người đi sau phải kế thừa những ưu điểm của thế hệ đi trước. Đó là một trong những nhân tố đặc biệt quan trọng của nguyên lý về sự phát triển. Chính vì vậy, khi lập kế hoạch, các nhà quản lý phải kế thừa những hạt nhân hợp lý của kế hoạch trước. Kế hoạch phải thể hiện được tính liên tục và ngắt quãng trong sự phát triển của tổ chức.

**** Kế hoạch phải mang tính khả thi***

Kế hoạch không phải là những ý tưởng có tính phi hiện thực mà nó phải mang tính thực tế. Kế hoạch phải gắn với những chỉ tiêu đúng đắn phải thực hiện, những cách thức tối ưu để đạt tới, gắn liền với những con người được phân công phù hợp, đồng thời phải gắn với những điều kiện về cơ sở vật chất - kỹ thuật và tài chính xác định. Có như vậy, kế hoạch mới đảm bảo được thực thi hiệu quả.

**** Kế hoạch phải mang tính hiệu quả***

Việc thực hiện kế hoạch không phải là bằng mọi giá. Một kế hoạch được coi là hiệu quả khi nó được thực thi một cách tốt nhất trên cơ sở sử dụng nguồn lực ít nhất với một thời gian ngắn nhất. Để đảm bảo tính hiệu quả trong việc thực thi kế hoạch, nhà quản lý cần phải lựa chọn, đầu tư cho đầu vào một cách thích đáng và tiết kiệm.

**** Quá trình lập kế hoạch phải đảm bảo tính dân chủ***

Để có được kế hoạch đúng đắn, có tính khả thi và hiệu quả, quá trình lập kế hoạch phải thực hiện một cách dân chủ. Điều đó có nghĩa là chủ thể quản lý phải huy động, khuyến khích và tạo điều kiện cho các cấp quản lý và các thành viên của tổ chức tham gia vào công tác lập kế hoạch. Nhà quản lý phải phân chia kế hoạch thành các loại khác nhau để có sự uỷ quyền hợp lý trong việc xây dựng các kế hoạch đó. Quyết định quản lý chỉ được thực thi hiệu quả khi nó không phải là một sản phẩm xa lạ đối với những người phải thực hiện nó. Nói cách khác, người ta chỉ làm tốt mệnh lệnh của người khác khi họ cho rằng đó cũng là mệnh lệnh của chính mình.

6.2. Quyết định quản lý

6.2.1. Khái niệm “Quyết định quản lý”

Quyết định quản lý là nhân tố đặc biệt quan trọng của quy trình lập kế hoạch. Việc lựa chọn phương án tối ưu trong nhiều phương án đã được xây dựng là thời điểm đánh

dấu kế hoạch được chấp nhận. Như vậy việc tìm hiểu những vấn đề liên quan tới quyết định quản lý ở đây là sự cụ thể hoá của một bước trong quá trình lập kế hoạch. Điều đó có nghĩa là quyết định quản lý được tiếp cận theo nghĩa hẹp.

Quyết định quản lý là việc ấn định hay tuyên bố lựa chọn của chủ thể quản lý về một hoặc một số phương án để thực hiện những công việc cụ thể trong điều kiện hoàn cảnh nhất định nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

6.2.2. Đặc điểm của quyết định quản lý

** Quyết định quản lý là hạt nhân của hệ thống quản lý*

Quyết định quản lý liên quan tới tất cả các yếu tố của hệ thống quản lý. Quyết định quản lý là nhân tố đặc biệt quan trọng của hoạt động quản lý. Bất cứ nhà quản lý nào cũng phải thông qua quyết định quản lý để thực hiện chức năng của mình. Nhiều nhà tư tưởng quản lý đồng nhất quản lý với việc ra quyết định. Điều đó là hợp lý ở chỗ khi thực hiện nguyên tắc quản lý, quy trình quản lý, phương pháp quản lý, phong cách quản lý... mục đích cuối cùng hướng tới là để có các quyết định quản lý đúng đắn. Tuy nhiên, ra quyết định chỉ mới là một điều kiện cần của hoạt động quản lý. Quản lý là một chỉnh thể bao gồm nhiều nhân tố trong đó ra quyết định và thực thi quyết định là hạt nhân quan trọng nhất của nó.

** Quyết định quản lý vừa có tính tối ưu vừa có tính hạn định*

Tính tối ưu của quyết định quản lý thể hiện ở chỗ khi nhà quản lý đã ấn định và lựa chọn một phương án nào đó thì họ đã phải cân nhắc rất kỹ lưỡng để phân công đúng người đúng việc và cung cấp những điều kiện vật chất, tài chính phù hợp với hoàn cảnh cụ thể.

Tuy nhiên, khi hoàn cảnh thay đổi (mà điều này diễn ra thường xuyên) thì phương án đã lựa chọn có thể không còn phù hợp. Mặt khác, khi thực hiện tốt phương án đã lựa chọn có thể xảy ra tình trạng ảnh hưởng không tốt tới phương án khác hoặc công việc khác của tổ chức.

** Quyết định quản lý vừa mang tính chắc chắn vừa mang tính rủi ro*

Quyết định quản lý là một hàm biến số, bao gồm: con người thực hiện, công việc, công cụ, phương tiện và hoàn cảnh.

Tính chắc chắn của quyết định quản lý chỉ có thể có được khi nhà quản lý nhận thức được bản chất của các biến số và kết hợp chúng một cách phù hợp.

Tính rủi ro của quyết định quản lý có thể xảy ra nếu như nhà quản lý không thấy được một hoặc một số biến số đã thay đổi hoặc lệch pha nhau mà vẫn kết hợp chúng lại một cách chủ quan.

Như vậy, quyết định quản lý với tư cách là những phương án lựa chọn tối ưu của chủ thể trong một điều kiện hoàn cảnh nhất định là biểu hiện rõ nét nhất của cái gọi là quản lý “theo tình huống”. Dưới góc nhìn khoa học và nhãn quan thực tiễn, chúng ta không nên phủ nhận hoàn toàn trường phái quản lý “theo tình huống” bởi vì nó vốn tồn tại thực sự trong thực tế. Chỉ có điều thực tiễn quản lý là hết sức đa dạng và phong phú mà quản lý theo tình huống là một trong những biểu hiện của sự đa dạng đó.

** Quyết định quản lý phản ánh quan hệ lợi ích nhất định*

Quyết định quản lý có nhiều loại hình và tính chất khác nhau. Nhưng dưới góc độ lợi ích có thể thấy rằng việc ban hành và thực thi những quyết định quản lý cụ thể thường liên quan tới quan hệ lợi ích trong tổ chức. Có những quyết định mang lại lợi ích chung cho mọi người, cũng có thể có những quyết định mang lại lợi ích cho một nhóm người, có những quyết định mang lại lợi ích cho một cá nhân, hoặc có những quyết định chỉ có lợi cho chủ thể quản lý mà ảnh hưởng tới lợi ích của đối tượng quản lý. Rõ ràng các loại quyết định quản lý đó có ảnh hưởng khác nhau đối với sự phát triển của tổ chức.

Các nhà quản lý có vai trò quyết định đối với việc giải quyết các xung đột về lợi ích trong tổ chức thông qua việc xây dựng và thực thi các quyết định quản lý đúng đắn và phù hợp. Muốn vậy, họ phải tuân theo “quy luật hoàn cảnh” trong việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định quản lý. Chỉ có những quyết định quản lý mang lại lợi ích chung, lợi ích tập thể thì mới đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả cho tổ chức.

** Quyết định quản lý vừa mang dấu ấn của chủ thể, vừa phản ánh văn hoá tổ chức*

Thông qua việc ra quyết định và thực thi quyết định, có thể nhận biết được chủ thể quản lý đang lựa chọn phương pháp và phong cách quản lý nào. Nói cách khác, quyết định quản lý là sản phẩm của cách thức sử dụng quyền lực của chủ thể. Quyết định quản lý có thể được tạo ra bởi một người, một nhóm người hay một tổ chức. Việc lựa chọn cách thức nào cho việc ra quyết định là biểu hiện của văn hoá tổ chức.

6.2.3. *Vai trò của quyết định quản lý*

6.2.4. *Phân loại quyết định quản lý*

Tuỳ vào các căn cứ khác nhau mà có thể phân chia thành nhiều loại quyết định quản lý:

- *Căn cứ vào phạm vi của quyết định:*

+ Quyết định chiến lược: Đây là những quyết định mang tính định hướng phát triển trong thời gian tương đối dài và có liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau trong hệ thống tổ chức.

+ Quyết định chiến thuật hay các quyết định tác nghiệp. Đây là những quyết định mang tính định lượng, liên quan tới nội dung và cách thức thực hiện những nhiệm vụ và công việc cụ thể. Những quyết định tác nghiệp thường căn cứ vào những quyết định chiến lược để triển khai.

- *Theo mức độ ổn định hay không ổn định của quyết định*

+ Quyết định chương trình hoá: Là dạng quyết định về một vấn đề thường xuyên nảy sinh, quy trình thực hiện rõ ràng, có tính ổn định và lặp lại. Đây là những quyết định dễ ban hành và thường tốn ít thời gian.

+ Quyết định phi chương trình hoá: Đây là loại quyết định về những vấn đề chưa có tiền lệ, hay là một vấn đề phức tạp và quan trọng. Nội dung của loại quyết định này thường là mới và không có cấu trúc.

- *Theo chủ thể ra quyết định:*

+ Quyết định cá nhân: Là quyết định do một cá nhân ban hành

+ Quyết định tập thể: Là quyết định do tập thể ban hành

+ Quyết định hỗn hợp: Là hình thức quyết định kết hợp cả hai phương thức ra quyết định tập thể và cá nhân

Hoặc là:

+ Quyết định của người quản lý cấp cao

+ Quyết định của người quản lý cấp trung

+ Quyết định của người quản lý cấp thấp

- *Theo nội dung quyết định:*

+ Quyết định về nhân sự

- + Quyết định về tài chính
- + Quyết định về cơ sở vật chất
- + Quyết định về lĩnh vực chuyên môn
- *Theo hình thức ban hành quyết định:*
 - + Quyết định bằng văn bản: Là quyết định được ban hành dưới dạng văn bản
 - + Quyết định bằng lời nói: Là quyết định được ban hành dưới dạng lời nói
- *Theo cách thức tác động tới đối tượng thực hiện*
 - + Quyết định cưỡng chế
 - + Quyết định hướng dẫn
 - + Quyết định tùy nghi

6.2.5. Quy trình ra quyết định quản lý

* Căn cứ để xây dựng quyết định quản lý

- Căn cứ vào mục tiêu:

Mục tiêu mà tổ chức cần thực hiện chính là một căn cứ quan trọng để ra quyết định. Đặc điểm, tính chất và quy mô của mục tiêu (nhiệm vụ) sẽ là căn cứ để lựa chọn hình thức, phương thức ban hành quyết định quản lý.

Các nhà quản lý không thể ra được các quyết định chính xác và hiệu quả nếu như không nắm rõ được mục tiêu của tổ chức. Chúng ta biết rằng, từ nhiều mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể để trở thành mục tiêu chung của tổ chức thì phải thông qua một loạt các quyết định cụ thể. Vì thế, nhà quản lý sẽ không thể tùy tiện ban hành các quyết định quản lý nếu như không biết nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến việc hoàn thành mục tiêu chung.

- Căn cứ thực trạng nguồn lực của tổ chức

Nguồn lực của tổ chức thực chất là sự thể hiện năng lực thực tế của chính tổ chức. Việc lựa chọn phương án nào và coi nó là tối ưu ngoài việc tính tới điều kiện hoàn cảnh thì điều hết sức quan trọng là phải căn cứ vào năng lực của nhân viên. Phải căn cứ vào trình độ kỹ thuật công nghệ và khả năng tài chính. Hay nói cách khác, nếu thoát ly khỏi thực trạng nguồn lực của tổ chức thì các phương án lựa chọn dù khoa học đi chăng nữa cũng không thể hiện thực hoá được.

- Căn cứ vào điều kiện của môi trường

Trong quá trình ra quyết định, nhà quản lý phải tính tới các yếu tố hoặc là tập hợp các yếu tố của môi trường quản lý. Tùy thuộc vào loại hình (vĩ mô, trung mô, vi mô) và tính chất (ổn định hay thường xuyên biến đổi, thuận lợi hay khó khăn) của môi trường quản lý để làm cơ sở cho sự lựa chọn một phương án hoặc một số phương án trong số nhiều phương án.

- Căn cứ vào thời gian

Việc lựa chọn các phương án để thực hiện những công việc cụ thể nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức không chỉ căn cứ vào mục tiêu, nguồn lực, điều kiện môi trường mà còn phải căn cứ vào thời gian của nó. Thực hiện những phương án lớn, mang tính vĩ mô thì phải cần thời gian dài (có thể là trung hạn), còn những phương án để thực hiện những công việc cụ thể, mang tính tác nghiệp thường phù hợp với thời gian ngắn.

** Quy trình xây dựng quyết định quản lý*

Bước 1: Xác định vấn đề

Việc xác định vấn đề là công việc khó khăn. Nếu xác định vấn đề sai, thì mọi quyết định được ban hành đều sai.

Để xác định được vấn đề ra quyết định, nhà quản lý dựa vào những chỉ báo sau đây:

+ Sự sai lệch giữa hiện tại với những gì đã xảy ra trong quá khứ. Chẳng hạn, sự khác biệt giữa thành tích hiện tại với những thành tích trong quá khứ hay một sự thay đổi đột ngột về chính sách.v.v. Khi đó, tình huống có vấn đề sẽ xuất hiện và là dấu hiệu cần quan tâm cho việc ra quyết định.

+ Sự sai lệch so với kế hoạch ban đầu. Khi các kết quả không đáp ứng mục tiêu dự kiến hoặc kế hoạch. Những sự cố này báo hiệu rằng kế hoạch đang bị chệch hướng.

+ Vấn đề phát sinh từ bên ngoài: Ví dụ, sự đòi hỏi của thị trường, khách hàng hay sự thay đổi của hệ thống pháp luật.v.v

Việc xác định vấn đề là một công việc khó khăn. Những nguyên nhân cản trở quá trình xác định vấn đề có thể là do nhận thức, thiếu thông tin và từ chính sự phức tạp của vấn đề cần xác định.

Các loại vấn đề thường gặp là: *Cơ hội, khủng hoảng và những vấn đề thường lệ của tổ chức*. Các nhà quản lý phải tự phát hiện ra các cơ hội còn những khủng hoảng và những vấn đề thường lệ của tổ chức thì tự nó bộc lộ ra. Các tổ chức thường bỏ qua những

vấn đề khủng hoảng và thường lệ để tập trung vào những cơ hội và vấn đề lâu dài thông qua những hoạt động lập kế hoạch.

Bước 2: Thu thập và xử lý thông tin

Khi đã xác định được vấn đề thì công việc tiếp theo của các nhà quản lý là phải thu thập những thông tin liên quan đến nó.

Bước 3: Dự kiến phương án thực hiện

Khi vấn đề đã được xác định thì cần phải xem xét những phương án khả thi cho vấn đề đó. Quá trình xây dựng các phương án chính là quá trình khảo sát và tìm kiếm thông tin bên trong và bên ngoài của tổ chức.

Việc xây dựng các phương án phải được thực hiện trong những giới hạn về các nguồn lực, thời gian và hiệu quả.

Về mặt lý thuyết, càng có nhiều phương án được đưa ra thì càng có nhiều cơ hội lựa chọn. Tuy nhiên, trong thực tế thì không cần xây dựng quá nhiều phương án mà cần phải nỗ lực xây dựng được các phương án tối ưu nhất. Việc xây dựng những phương án cần phải chi tiết.

Bước 4: Đánh giá các phương án

Khi xây dựng xong các phương án thì cần phải đánh giá và so sánh chúng. Việc lựa chọn một quyết định chính là chọn lựa một phương án hành động được coi là tối ưu nhất.

Khi lựa chọn một phương án, nhà quản lý phải hướng đến những mục đích và mục tiêu đã định trước. Mỗi quan hệ giữa phương án - kết quả dựa trên cơ sở ba khả năng có thể xảy ra như sau:

Khả năng phương án chắc chắn: Người ra quyết định hoàn toàn biết rõ những kết quả của từng phương án.

Khả năng phương án rủi ro: Người ra quyết định ước tính xác suất của những kết quả của từng phương án.

Khả năng phương án thất thường: Người ra quyết định hoàn toàn không biết xác suất của kết quả của từng phương án.

Việc đánh giá các phương án có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau như:

- + Phân tích định lượng và định tính
- + Phân tích SWOT về các phương án

- + Phân tích lễ (biên duyên)
- + Phân tích chi phí - lợi ích

Bước 5: Ra quyết định

Mục đích của việc lựa chọn phương án là nhằm đạt được mục tiêu định trước bằng. Các phương án được lựa chọn thường là phương án tối ưu nhất. Tuy nhiên, vẫn có những rủi ro xảy ra. Bởi lẽ, việc lựa chọn phương án là ở hiện tại, còn việc thực hiện nó là ở tương lai. Giữa hiện tại và tương lai không phải lúc nào cũng thống nhất với nhau. Vì vậy, việc lựa chọn phương án không phải lúc nào cũng có được những giải pháp tối ưu.

Chính vì những lý do trên, cho nên người lựa chọn phương án (ra quyết định) chỉ là người làm thoả mãn yêu cầu chứ không phải là người tối ưu hoá, khi lựa chọn phương án đáp ứng được một tiêu chuẩn có thể chấp nhận được (đạt yêu cầu).

Việc lựa chọn phương án ra quyết định trong tình huống rủi ro thường là phổ biến hơn cả.

**** Các cơ sở ra quyết định quản lý***

- + Kinh nghiệm
- + Trực giác
- + Thực nghiệm
- + Nghiên cứu và phân tích (vận trù học, cây quyết định, lý thuyết trò chơi)
- + Phương pháp chuyên gia

6.2.6. Những yêu cầu để ra quyết định quản lý hiệu quả

Để ra được một quyết định chính xác, hợp lý và mang lại hiệu quả cao cần phải thực hiện một số yêu cầu cơ bản như sau:

- *Khắc phục tình trạng thiếu thông tin trong xây dựng quyết định.*

Thông tin là yếu tố đầu vào của quá trình ra quyết định. Việc thiếu thông tin hoặc thông tin không chính xác sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các lựa chọn quyết định. Những thông tin cơ bản về vấn đề ra quyết định cần phải được thu thập và xử lý từ trước. Quá trình ra quyết định chỉ là bước lựa chọn thông tin chính xác nhất mà thôi.

- *Thống nhất giữa các chủ thể (quan điểm, lợi ích.v.v.)*

Tình trạng giữa các cấp quản lý không thống nhất về hệ quan điểm và các giá trị kỳ vọng vào việc thực hiện quyết định cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến chất lượng

quyết định quản lý được ban hành. Vì vậy, trong quá trình ra quyết định, việc tuân thủ nguyên tắc quản lý "Thống nhất về mặt lãnh đạo và chỉ huy" là một đòi hỏi quyết định nhằm nâng cao tính hiệu lực và hiệu quả của quyết định quản lý.

- Chấp nhận tính tương đối của quyết định quản lý.

Khi ra quyết định quản lý thì đừng cố gắng tìm câu trả lời đúng. Tùy theo tầm nhìn, sự hiểu biết và hệ giá trị của mỗi người mà vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng. Vì thế, đừng cố tìm một câu trả lời duy nhất đúng mà chỉ nên tìm câu trả lời hợp lý nhất.

- Tính kịp thời

Thông thường, việc ra quyết định quản lý được quy trình hoá dưới các bước đi cụ thể. Nhưng giữa tính quy trình (tính logic) với sự sáng tạo và nhạy cảm không phải lúc nào cũng thống nhất với nhau. Vì thế, đừng bao giờ thực hiện các nguyên tắc và quy trình cho trước một cách máy móc.

- Dám chịu trách nhiệm

Việc không dám chịu trách nhiệm sẽ dẫn đến tình trạng lựa chọn quyết định hợp lý với bản thân chứ không hợp lý so với hoàn cảnh. Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 6:

1. Làm rõ khái niệm “Lập kế hoạch” và “Kế hoạch”
2. Phân tích đặc điểm và vai trò của kế hoạch
3. Phân tích nội dung các bước lập kế hoạch
4. Phân tích những yêu cầu để ra quyết định quản lý hiệu quả

Chương 7: Chức năng tổ chức

7.1. Khái niệm và vai trò của chức năng tổ chức

7.1.1. Định nghĩa chức năng tổ chức

Tổ chức được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Khoa học quản lý nghiên cứu tổ chức với tư cách là hệ thống con người - xã hội với những quá trình, hiện tượng và hoạt động của con người. Để có một quan niệm khoa học về tổ chức cần phải nhận thức nó ở hai góc độ: 1. Tổ chức với tính cách là một thực thể; 2. Tổ chức với tính cách là một hoạt động.

** Tổ chức với tư cách là một thực thể*

Khi được hiểu như một thực thể hay như một đơn vị xã hội thì còn có nhiều quan niệm khác nhau về tổ chức.

Theo cách hiểu thông thường nhất: *Tổ chức là một đơn vị xã hội bao gồm những thành viên cùng gia nhập vào đơn vị xã hội đó để hoàn thành mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân.*

Các nhà xã hội học cho rằng: *tổ chức là một cấu trúc xã hội đặc biệt của nhóm thứ cấp (primary group), được tạo nên bởi những hành động mang tính khuôn mẫu của các thành viên và các nhóm tồn tại trong nó nhằm đạt những mục tiêu nhất định.*

Một số lớn các nhà tư tưởng về tổ chức coi *tổ chức như là một tập hợp các mối quan hệ của con người trong mọi hoạt động của nhóm.*

Theo C.I Barnard, *tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức nhằm hoàn thành mục tiêu chung.*

Hay nói một cách đơn giản, tổ chức là sự liên kết của nhiều người theo một cách thức nhất định và có cùng mục đích chung.

** Tổ chức với tư cách là một hoạt động (hay là chức năng tổ chức)*

Chức năng tổ chức là một trong những chức năng quan trọng của quy trình quản lý. Mục đích của chức năng tổ chức là nhằm đảm bảo cung cấp đầy đủ kịp thời số lượng và chất lượng nhân lực, phối hợp các nỗ lực thông qua việc thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp

lý và các mối quan hệ quyền lực. Nội dung cơ bản của chức năng tổ chức là thiết kế bộ máy, phân công công việc và giao quyền.

Chức năng tổ chức hướng đến việc phân chia những nhiệm vụ chung thành những công việc cụ thể cho từng bộ phận với những quyền hạn tương ứng. Với những hàm nghĩa này, chúng ta có thể hiểu chức năng tổ chức là sự phân chia các nhiệm vụ thành những công việc, trao quyền hạn, xác định những nguyên tắc thích hợp cho các bộ phận và quyết định quy mô thích hợp cho từng bộ phận.

Với ý nghĩa như trên, chúng ta hiểu *tổ chức là quy trình thiết kế bộ máy, sắp xếp, bố trí, sử dụng và phát triển các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu chung.*

Từ định nghĩa này, có thể thấy những hoạt động cơ bản của chức năng tổ chức bao gồm:

- Xác định những nhiệm vụ thực hiện để đạt được mục tiêu chung
- Nhóm gộp các hoạt động này thành những bộ phận
- Phân công người phụ trách các bộ phận và công việc của từng bộ phận đó
- Giao phó quyền hạn tương ứng để thực hiện nhiệm vụ
- Xác lập cơ chế cho sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, và trong việc phối hợp quyền hạn và thông tin, theo cả chiều ngang và chiều dọc của cơ cấu tổ chức (thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức).

Như vậy, bản chất của chức năng tổ chức là thực hiện sự phân công lao động hợp lý (cả lao động quản lý và lao động cụ thể) để phát huy cao nhất khả năng của nguồn nhân lực nhằm thực hiện hiệu quả mục tiêu chung. Vì thế, tổ chức là một công việc chuyên môn vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.

7.1.2. Vai trò của chức năng tổ chức

Nếu như tầm quan trọng của công tác lập kế hoạch được thể hiện ở việc xác định mục tiêu và phương án hành động thì chức năng tổ chức thể hiện tầm quan trọng của nó ở việc biến những mục tiêu thành hiện thực. Sẽ không sai khi nói rằng chức năng tổ chức là nhân tố quyết định sự thành bại của mọi tổ chức. Tất cả các quyết định quản lý, kế hoạch, hoạt động lãnh đạo và kiểm tra sẽ không trở thành hiện thực nếu không biết tổ chức thực hiện một cách khoa học. Vai trò của chức năng tổ chức thể hiện ra ở những phương diện cơ bản sau:

Thực hiện tốt chức năng tổ chức trong việc xây dựng bộ máy sẽ đảm bảo được nề nếp, nhịp nhàng trong phối hợp giữa các bộ phận, đảm bảo tính kỷ luật và phát huy được sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong tổ chức. Ngược lại, khi bộ máy tổ chức không được thiết kế phù hợp có thể làm cho các hoạt động của tổ chức kém hiệu quả và gặp nhiều khó khăn.

Đồng thời, trong việc phân công công việc, nếu bố trí, sắp xếp sai nhân lực sẽ lãng phí nguồn lực của tổ chức (nhân lực, vật lực, tài lực.v.v), đánh mất cơ hội, làm cho tổ chức bị suy yếu.

Từ sự phân tích trên đây, chúng ta có thể thấy vai trò to lớn của chức năng tổ chức trong hoạt động quản lý là:

- *Xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý cùng với cơ chế vận hành, phối hợp giữa các bộ phận.* Từ đó, có thể nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm tối đa sự lãng phí trong việc vận hành hoạt động của bộ máy tổ chức.

- *Nhằm phát huy cao nhất các tiềm năng và khả năng của từng thành viên*

Việc phân công chính xác con người và công việc sẽ phát huy được cao nhất tiềm năng của mỗi người.

- *Phối hợp các sức mạnh riêng lẻ thành một hợp lực*

Tổ chức tạo ra sự thống nhất, sự hợp tác (bộ phận, cá nhân với nhau, giữa các nguồn lực, các mục tiêu) tạo nên tính trội của hệ thống. Nhờ có công tác tổ chức mà các hoạt động của các bộ phận khác nhau không bị chông chéo lên nhau, và xác định được mối liên hệ và kết hợp giữa các bộ phận đó trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Thông qua chức năng tổ chức, chủ thể quản lý sẽ liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận và các hoạt động thành một thể thống nhất nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức hiệu quả hơn.

- *Đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý.*

Thông qua quá trình phân công công việc và xác định mối quan hệ trong công việc giữa các bộ phận (Cơ chế) sẽ làm cho hiệu lực của các quyết định quản lý được nâng cao.

7.2. Nội dung cơ bản của chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức bao có nhiều nội dung phong phú và đa dạng, trong phạm vi của phần này chỉ trình bày những nội dung cơ bản sau: 1. Thiết kế bộ máy; 2. Phân công công việc; 3. Giao quyền.

7.2.1. Thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức

*** Khái niệm cơ cấu tổ chức:**

Là một khái niệm cơ bản của khoa học quản lý, cơ cấu tổ chức được nhiều tác giả quan tâm đề cập đến. Từ những cách tiếp cận khác nhau mà mỗi tác giả lại có những quan niệm khác nhau về cơ cấu tổ chức.

Tác giả H. Koontz cho rằng: *“Cơ cấu tổ chức là cơ cấu chủ định về các vai trò và quyền hạn, nhiệm vụ được hợp thức hoá”*²

Tác giả Hồ Văn Vĩnh lại cho rằng: *“Cơ cấu tổ chức quản lý là một chỉnh thể gồm các bộ phận có chức năng, quyền hạn, trách nhiệm khác nhau, có mối liên hệ và phụ thuộc lẫn nhau, được bố trí thành từng cấp, từng khâu, thực hiện các chức năng quản lý nhất định nhằm đạt mục tiêu định trước”*³

Trên cơ sở những quan niệm khác nhau, từ những phân tích và tiếp cận tổ chức với tư cách là chức năng của hoạt động quản lý, chúng ta có thể hiểu: *Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hoá, có quyền hạn và trách nhiệm cụ thể, được bố trí theo một cách thức nhất định và có mối liên hệ qua lại với nhau nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ đã định trước.*

Từ khái niệm trên, chúng ta có thể thấy, cơ cấu tổ chức thường có 4 yếu tố cơ bản:

+ Chuyên môn hoá: mỗi một thành viên được bố trí vào một bộ phận, mỗi bộ phận thực hiện một chức năng và nhiệm vụ xác định.

+ Quyền hạn và trách nhiệm: Mỗi một thành viên, một bộ phận có thẩm quyền thực hiện những công việc được phân công và phải gánh chịu hậu quả đối với nhiệm vụ đã thực hiện.

² H.Koontz: *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB KHK, Hà Nội, 1999, trang 227

³ Hồ Văn Vĩnh: *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB CTQG, Hà Nội, 2002, trang 122.

+ Bố trí theo một cách thức nhất định: Vị trí của mỗi cá nhân và mỗi một bộ phận tùy thuộc vào mô hình cơ cấu tổ chức chung.

+ Môi liên hệ qua lại: Tùy thuộc vào tính chất của các mô hình cơ cấu tổ chức mà mối quan hệ giữa các thành viên, các bộ phận có quan hệ xác định với nhau. Mỗi bộ phận có sự độc lập tương đối trong phạm vi nhiệm vụ của mình. Mỗi tổ chức có cách thức phân bổ quyền lực không giống nhau. Mức độ ủy quyền phụ thuộc vào đặc điểm công việc, trình độ của các chủ thể và đặc biệt là phong cách mà nhà quản lý lựa chọn.

*** *Những quan điểm thiết kế cơ cấu tổ chức:***

Khi bắt tay vào việc thiết kế cơ cấu tổ chức cần phải căn cứ vào những cơ sở thực tiễn và lý thuyết rõ ràng, chính xác. Tuy nhiên, trước khi đưa ra những cơ sở đó thì lý luận quản lý hiện đại cũng gợi mở cho các nhà quản lý một số quan điểm nhất định trong việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

+ *Quan điểm thứ nhất cho rằng:* Bất kể trong tình huống nào cũng có một cách tốt nhất để thiết kế cơ cấu tổ chức. Đây là quan điểm phổ biến khi nó cho rằng không có tính đặc thù trong việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

+ *Quan điểm thứ hai cho rằng:* Việc thiết kế cơ cấu tổ chức phụ thuộc vào tình huống cụ thể. Đây là quan điểm tùy cơ ứng biến với luận điểm mỗi mục đích khác nhau sẽ có một kiểu cơ cấu tổ chức phù hợp.

Từ các quan điểm về việc thiết kế cơ cấu tổ chức, để có được quan điểm hợp lý, chúng ta tìm hiểu nội dung các cơ sở của việc thiết kế cơ cấu tổ chức:

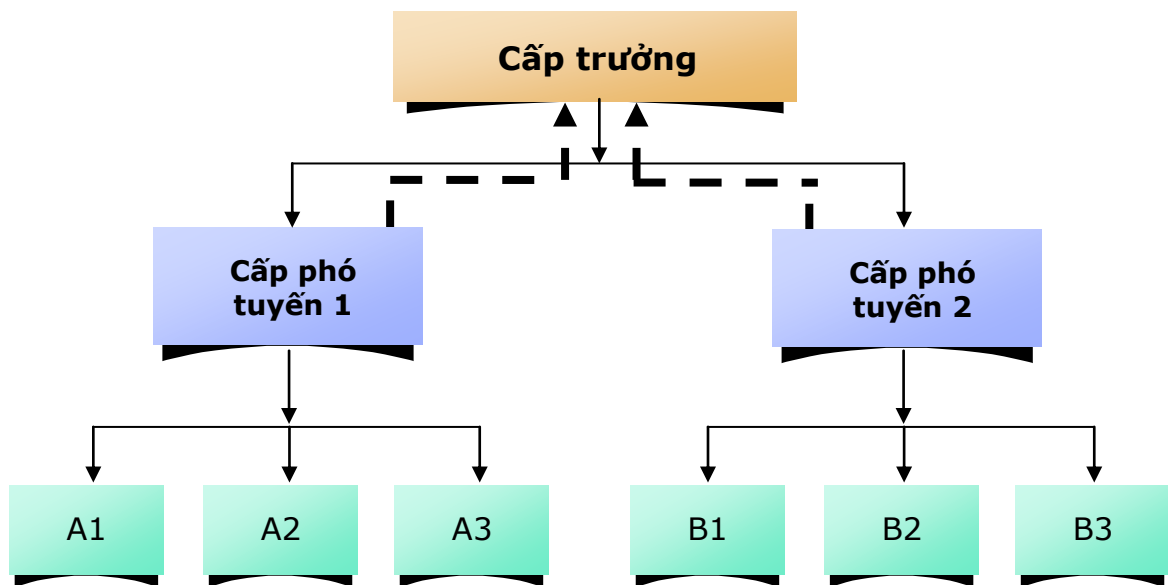
*** *Cơ sở của việc thiết kế cơ cấu tổ chức***

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức cần phải căn cứ vào các yếu tố sau:

- + Mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể
- + Tầm hạn quản lý
- + Số lượng, chất lượng nhân lực
- + Điều kiện vật chất, kỹ thuật và công nghệ
- + Môi trường bên ngoài tổ chức

*** *Các mô hình cơ cấu tổ chức cơ bản***

1. Cơ cấu trực tuyến



- *Đặc điểm của cơ cấu trực tuyến:*

+ Tuyển quyền lực theo một đường thẳng; Mỗi cấp quản lý được xác định quyền hạn, trách nhiệm một cách rõ ràng. Mỗi bộ phận cấp dưới chỉ bị chi phối bởi một cấp trên trực tiếp.

+ Mỗi cấp quản lý phải đảm nhận nhiều chức năng và có tính độc lập

+ Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận có tính chuyên môn hoá cao.

+ Phối hợp giữa các bộ phận cùng cấp bị hạn chế

- *Ưu điểm:*

+ Giảm tải cho các cấp quản lý

+ Dễ tìm Nhà quản lý

+ Quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng

+ Thuận lợi trong kiểm tra

- *Hạn chế:*

+ Bộ máy công kênh, nhiều tầng cấp gây tốn kém về tài chính

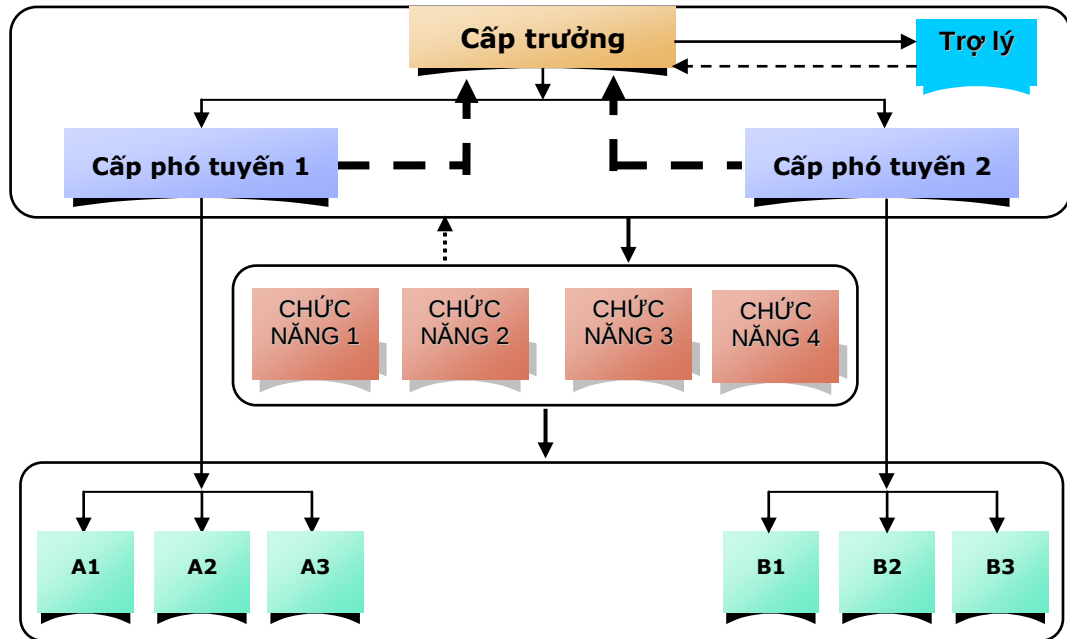
+ Tính liên kết bị hạn chế

+ Thông tin bị nhiễu

+ Chỉ phù hợp với tổ chức nhỏ, có chức năng đơn giản

- Cơ cấu trực tuyến thường được sử dụng trong những tổ chức có quy mô nhỏ, tính chất công việc không phức tạp.v.v.

2. Cơ cấu trực tuyến - chức năng



- Đặc điểm của cơ cấu trực tuyến - chức năng:

- + Ngoài các bộ phận của cơ cấu tổ chức trực tuyến thì có thêm bộ phận chức năng.
- + Bộ phận chức năng này vừa đóng vai trò là tham mưu cho cấp trên vừa được giao những quyền hạn nhất định để chi phối các bộ phận cấp dưới.
- + Cấp dưới vừa chịu sự chi phối của quyền lực trực tuyến vừa chịu sự hướng dẫn về chuyên môn của các bộ phận chức năng.
- + Tạo điều kiện cho việc phối kết hợp giữa các bộ phận khác nhau trong cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu này có thể được thiết kế thêm bộ phận tham mưu tồn tại dưới các hình thức trợ lý, cố vấn, tư vấn.v.v. để tạo thành cơ cấu tổ chức hỗn hợp (trực tuyến - chức năng - tham mưu).

- Ưu điểm:

- + Sử dụng được đội ngũ chuyên gia, chuyên viên
- + Giảm tải cho các cấp quản lý
- + Tạo điều kiện phối hợp cho các bộ phận

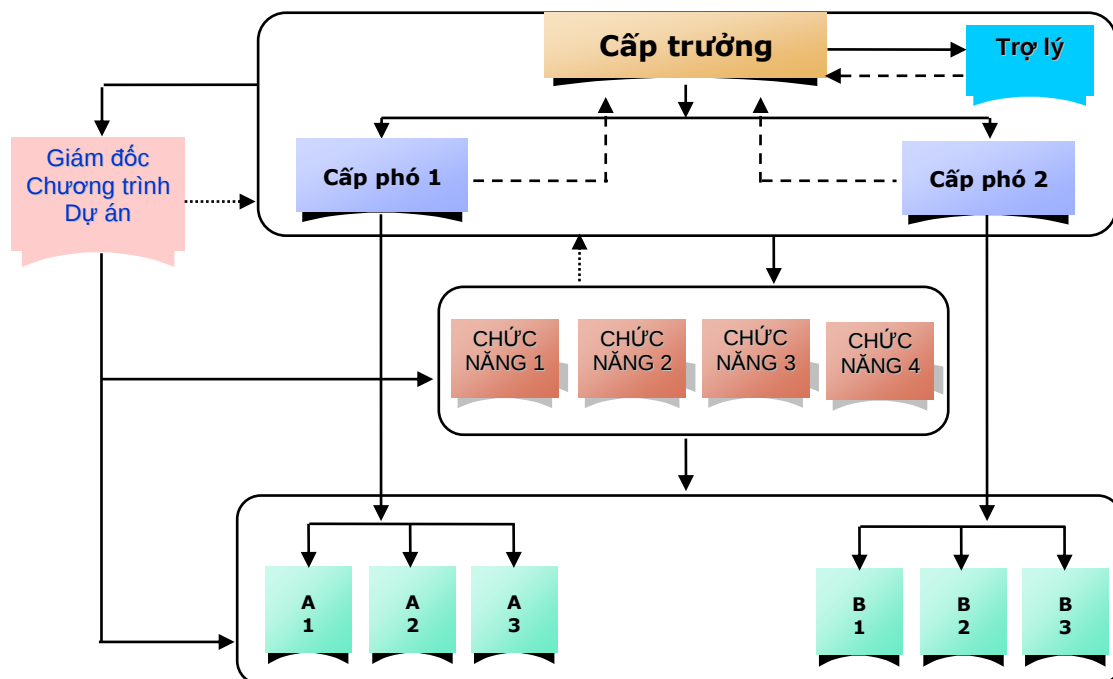
- Hạn chế:

- + Cấp dưới bị chi phối bởi nhiều chủ thể
- + Tạo nên sự không rõ ràng về trách nhiệm

+ Thông tin dễ bị nhiễu

- Cơ cấu chức năng thường được thực hiện ở những tổ chức có quy mô tương đối lớn, có nhiều hoạt động và năng lực quản lý, điều hành của chủ thể quản lý tốt, có khả năng bao quát các hoạt động trong tổ chức.v.v. Cơ cấu trực tuyến chức năng hiện nay được áp dụng rộng rãi và phổ biến trong nhiều tổ chức, đặc biệt là tổ chức kinh tế; các tổ chức sự nghiệp.v.v.

3. Cơ cấu tổ chức theo chương trình - mục tiêu



- Đặc điểm của cơ cấu chương trình - mục tiêu:

+ Từ mô hình trực tuyến và mô hình hỗn hợp thiết kế thêm bộ phận chương trình - mục tiêu để hình thành nên cơ cấu tổ chức chương trình - mục tiêu.

+ Người quản lý chương trình chịu trách nhiệm trước người quản lý cao nhất và được uỷ quyền để có thể chi phối, điều hành các bộ phận còn lại để thực hiện chương trình.

- Ưu điểm:

+ Thực hiện được yêu cầu của những công việc mới mà những cơ cấu khác không đáp ứng được

+ Phối hợp được các nguồn lực, các bộ phận bên trong một cách tối ưu

+ Tạo điều kiện phối hợp với các tổ chức bên ngoài

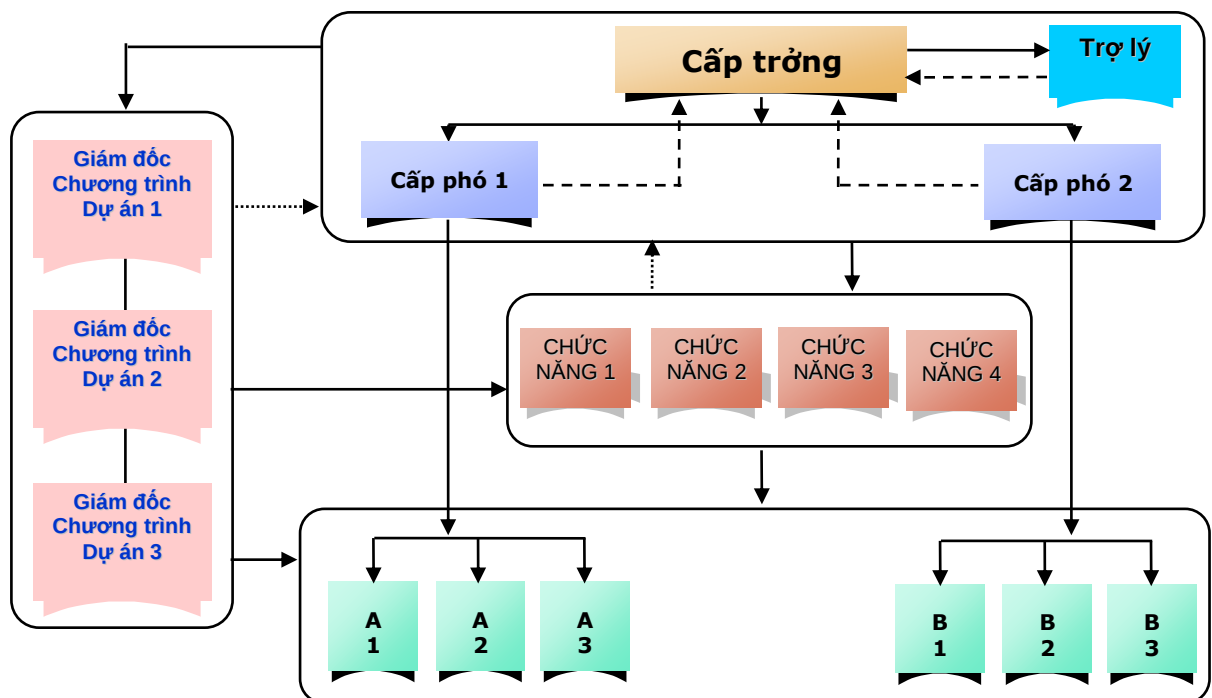
- Hạn chế:

- + Làm phức tạp các mối quan hệ trong nội bộ tổ chức
- + Dễ bị lẫn lộn về vị trí vai trò của người phụ trách chương trình với các vị trí quản lý trong tổ chức

- + Khó xác định trách nhiệm

- Cơ cấu chương trình - mục tiêu thường được ứng dụng trong các tổ chức lớn như các tập đoàn kinh tế, các công ty đa quốc gia, trong mô hình công ty mẹ - công ty con; khi cần phải phối hợp nhiều chủ thể, nhiều hoạt động khác nhau.v.v

4. Cơ cấu tổ chức ma trận



- Đặc điểm của cơ cấu ma trận:

- + Kiểu cơ cấu này là tổng hợp của nhiều loại hình cơ cấu tổ chức khác nhau.
- + Tuyển quyền lực trong cơ cấu ma trận rất đa dạng, phức tạp: từ trên xuống; từ dưới lên; theo chiều ngang - dọc; bên trong - bên ngoài.v.v.để đồng thời thực hiện nhiều mục tiêu khác nhau và hướng tới mục tiêu tổng thể.

- + Cơ cấu ma trận thiết lập một mạng lưới các bộ phận khác nhau trong việc thực thi các nhiệm vụ vừa có tính độc lập vừa có tính đan xen, vừa có tính phối kết hợp từ đó tạo nên hợp lực nhằm thích ứng với sự đa dạng của mục tiêu.

- Ưu điểm:

- + Giúp tổ chức thực hiện được sứ mệnh đa mục tiêu
- + Phối hợp được nguồn lực một cách tối đa để thực hiện các vấn đề phức tạp, đa chức năng

- + Đào tạo đội ngũ các nhà quản lý và các chuyên viên, chuyên gia, nhân viên

- *Hạn chế:*

- + Đòi hỏi nhà quản lý phải có năng lực đặc biệt

- + Sẽ phát sinh nhiều vấn đề thuộc về «cơ chế quản lý»

- Cơ cấu ma trận thường được áp dụng có nhiều chương trình - mục tiêu, khi quy mô của tổ chức được mở rộng; trong các tổ chức có quy mô lớn; các tập đoàn kinh tế.v.v

Ngoài các mô hình cơ cấu tổ chức nói trên trong thực tế còn có một số mô hình khác: mô hình cơ cấu chức năng, mô hình trực tuyến - tham mưu; mô hình cơ cấu theo địa lý; mô hình cơ cấu theo sản phẩm, mô hình cơ cấu theo khách hàng.v.v.

**** Những yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức:***

Việc xây dựng bất kì một cơ cấu tổ chức ở một quy mô nào cũng phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- + *Phù hợp với mục tiêu và tầm quản lý:* Việc xây dựng cơ cấu tổ chức phải dựa trên thực trạng và phản ánh thực trạng của tổ chức.

- + *Tính cân đối:* Việc phân chia các bộ phận, các chức năng phải đảm bảo tính hợp lý về cả số lượng và chất lượng của các mối quan hệ về trách nhiệm và quyền hạn. Đồng thời, việc xây dựng cơ cấu cũng phải chú ý đến tính năng động, sáng tạo cao, có khả năng cao nhất trong việc thực hiện mục tiêu đã xác định.

- + *Tính linh hoạt:* Cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng với bất kì tình huống thay đổi nào xảy ra ở môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức.

- + *Tính hiệu quả:* Cơ cấu tổ chức phải sử dụng chi phí thấp nhất về cả phương diện kinh tế và nhân lực, giữa chi phí đầu vào và kết quả đầu ra, tránh tình trạng chồng chéo, tốn kém và hiệu quả thấp.

7.2.2. Phân công công việc

**** Mục tiêu phân công công việc***

Để hoàn thành mục tiêu đề ra có rất nhiều cách thức khác nhau. Vấn đề là lựa chọn cách thức tối ưu nhất. Thiết kế và phân công công việc là việc làm thường xuyên của các nhà quản lý.

Thiết kế và phân công công việc khoa học sẽ giúp cho các nhà quản lý tiết kiệm được thời gian, các nguồn lực, nâng cao được chất lượng và hiệu quả công việc, tránh được những sự lãng phí, thúc đẩy được tính tích cực của người lao động trong quá trình làm việc. Các nghiên cứu đều khẳng định rằng, thiết kế và phân công công việc khoa học là một phương pháp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sử dụng các nguồn lực trong tổ chức.

Để thiết kế và phân công công việc được hiệu quả thì cần phải dựa trên những cơ sở, nguyên tắc và phương pháp khoa học.

Mục tiêu của thiết kế và phân công công việc hợp lý là:

- + Thực hiện được những nhiệm vụ mà chính bản thân công việc hướng tới;
- + Tối ưu hoá quy trình thực hiện công việc
- + Phát huy được tính năng động, tự chủ và sáng tạo của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận trong quá trình thực hiện công việc
- + Tạo ra sự nhịp nhàng trong việc phối hợp giữa các hoạt động, các bộ phận nhằm tối ưu hoá việc sử dụng các nguồn lực.

Để thiết kế và phân công công việc được hiệu quả thì cần phải dựa trên những cơ sở, nguyên tắc và phương pháp khoa học. Trong đó, cần phải thoả mãn những yêu cầu sau đây:

- + Chia công việc thành những nhiệm vụ đơn giản hơn
- + Có khả năng tác nghiệp và quy trình hoá việc thực hiện các nhiệm vụ
- + Tạo sự hấp dẫn, hứng thú trong khi thực hiện công việc
- + Nâng cao được chất lượng công việc và tiết kiệm được chi phí lao động

** Cơ sở phân công công việc*

- + Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ chung (mục tiêu chung)
- + Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ cụ thể (mục tiêu bộ phận)
- + Căn cứ vào công việc của từng vị trí
- + Căn cứ vào đặc điểm, năng lực của từng cá nhân

** Các yêu cầu khi phân công công việc*

Để phân công công việc được hiệu quả nhà quản lý cần phải thực hiện yêu cầu:

- + Xuất phát từ yêu cầu của công việc để sắp xếp, bố trí nhân sự
- + Tập hợp các công việc tương tự vào cùng một nhóm
- + Quy định rõ ràng, chính xác nhiệm vụ của mỗi bộ phận
- + Cung cấp các điều kiện vật chất, kĩ thuật để thực thi công việc
- + Trao quyền tương xứng cho các chủ thể phụ trách các bộ phận.

Trên thực tế, người ta đưa ra các tiêu chí có tính nguyên tắc nhằm kiểm soát chất lượng hoạt động thiết kế và phân công công việc trong tổ chức. Những nguyên tắc này gồm các khía cạnh chủ yếu như sau:

- + Chuyên môn hoá công việc
- + Phù hợp với năng lực và khả năng của con người và các nguồn lực vật chất, kỹ thuật hiện có
- + Hiệu quả, tiết kiệm chi phí duy trì hoạt động
- + Công việc có tính phong phú, hấp dẫn
- + Phát huy được tính độc lập, tự chủ, sáng tạo của người lao động.v.v.

7.2.3. Quyền hạn và giao quyền

7.2.3.1. Quyền hạn

** Khái niệm quyền hạn*

- Nhà quản lý để thực hiện được đầy đủ, chức năng, nhiệm vụ của mình không thể không có quyền lực. Tuy vậy, quyền lực của nhà quản lý không phải là vô hạn mà có những giới hạn nhất định. Đồng thời, nhà quản lý không thể tự mình sử dụng quyền lực một cách độc lập mà phải uỷ quyền cho cấp dưới, nghĩa là phải thực hiện việc giao quyền.

- Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho mọi người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay chỉ thị.

- *Quyền hạn* là sự độc lập của mỗi chức vị trong cơ cấu quyền lực của tổ chức liên quan tới việc được phép ban hành, tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá các quyết định quản lý.

Quyền hạn không phải là tài sản “trời cho” mà nó được nảy sinh từ quan hệ công việc và phân công lao động trong tổ chức, phục vụ tổ chức và tuân theo quy định của tổ chức.

** Biểu hiện của quyền hạn*

- + Số lượng các quyết định ban hành
- + Tầm quan trọng của các quyết định quản lý
- + Số lượng các chức năng, bộ phận chịu sự tác động của quyết định
- + Tính độc lập trong việc ban hành quyết định
- + Mức độ, phạm vi kiểm tra.v.v.

7.2.3.2. *Giao quyền*

** Khái niệm giao quyền*

Giao quyền là biểu hiện của sự phân công lao động quản lý. Nếu công việc này được thực hiện một cách khoa học thì mới phát huy thế mạnh của đội ngũ các nhà quản lý. Quyền lực nếu không được chia sẻ hay uỷ thác cho người khác nghĩa là thực hiện độc quyền hay là tập quyền trong quản lý thì cơ cấu của tổ chức sẽ bị phá vỡ.

Giao quyền là giao phó quyền hạn cho các cấp quản lý theo từng chức vị trong cơ cấu quyền lực của tổ chức để họ thực hiện thẩm quyền của mình nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Nhà quản lý mặc dù phải chịu trách nhiệm cao nhất về việc phải hoàn thành các mục tiêu của tổ chức nhưng không phải tự mình hoàn thành mà phải thông qua người khác. Vì thế, cùng với việc giao việc là quá trình giao quyền là một đòi hỏi tất yếu.

Việc trao quyền hạn sẽ khuyến khích cấp dưới chủ động và chịu trách nhiệm về công việc chung của tổ chức. Việc giao quyền cho phép các cấp quản lý ra các quyết định trong phạm vi nhiệm vụ của mình. Từ đó, hình thành nên những nhà quản lý chuyên nghiệp. Vì được ra các quyết định quản lý, cho nên có thể nâng cao trình độ hiểu biết và có khả năng xử lý các vấn đề quản lý hiệu quả hơn.

Việc giao quyền cho các bộ phận có thể nâng cao khả năng cạnh tranh trong nội bộ tổ chức. Các cấp quản lý sẽ bị thúc đẩy tham gia vào quá trình cạnh tranh đó bởi vì họ được đem so sánh với những người có cùng nhiệm vụ và chức trách về kết quả công việc.

Một môi trường cạnh tranh trong đó có những cấp quản lý đua tranh thực hiện tốt các mục tiêu sẽ góp phần thúc đẩy việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức hiệu quả hơn.

Nếu như mỗi bộ phận phải thực hiện một phần mục tiêu chung của tổ chức có được uỷ quyền sẽ nâng cao tính tự quản. Quyền tự quản này sẽ là cội nguồn của sự sáng tạo, đưa ra được những đột phá trong quản lý. Vì thế, việc giao quyền cho các cấp khác nhau thực hiện công việc còn là một giải pháp để thích ứng được với những biến đổi.

Mặc dù giao quyền là một tất yếu nhưng không phải lúc nào việc giao quyền cũng mang lại hiệu quả. Những người ủng hộ chủ trương tập trung hoá quyền lực quản lý đã nêu ra 4 lý do giải thích cho việc không phải lúc nào cũng có thể giao quyền cho cấp dưới:

- + *Một là*: Những nhà quản lý phải được đào tạo để ra những quyết định quản lý phù hợp với quyền hạn được giao.

- + *Hai là*: Nhiều nhà quản lý đã quen với việc tự mình ban hành quyết định và họ chống lại việc trao quyền cho cấp dưới. Họ cho rằng, việc trao quyền sẽ làm mất vai trò kiểm soát của người quản lý cấp cao.

- + *Ba là*: Việc giao quyền sẽ dẫn đến các chi phí phát sinh do cần phải xây dựng những hệ thống quản lý bổ sung cho phù hợp với cơ cấu tổ chức sau khi giao quyền. Khi cấp dưới có quyền hạn thì các nhà quản lý cấp cao cần phải có phương tiện để kiểm soát việc sử dụng quyền hạn đó.

- + *Bốn là*: Việc phân quyền sẽ gây ra sự trùng lặp các chức năng. Mỗi bộ phận phải tự lực thực hiện các hoạt động và chi phí. Điều này có thể làm tăng chi phí quản lý và vận hành hệ thống. Họ cho rằng, chi phí cho việc phân quyền lớn hơn lợi ích được hưởng.

Rõ ràng, việc phân quyền là một tất yếu nhưng không phải bất cứ điều kiện nào, hoàn cảnh nào việc phân quyền cũng mang lại hiệu quả.

** Vai trò của giao quyền trong quản lý*

Việc giao quyền sẽ mang lại những lợi ích cơ bản sau đây:

- Cho phép cấp dưới có một sự chủ động và độc lập cần thiết để thực hiện công việc chung của tổ chức. Tạo cho nhân viên có cơ hội thử thách một công việc độc lập. Đồng thời, việc giao quyền còn tạo ra cơ hội cho nhân viên sáng tạo trong khi thực hiện công việc.

- Giảm tải công việc cho nhà quản lý. Nhờ đó, nhà quản lý có thể tập trung vào những công việc quan trọng của tổ chức

- Việc giao quyền cho cấp dưới còn tạo ra động lực và khuyến khích nhân viên duy trì trách nhiệm và mong muốn thực hiện công việc.

- Tạo sự cân bằng giữa trách nhiệm và quyền hạn. Thực chất việc giao quyền và nhiệm vụ là quá trình tạo ra kết quả thực tế - mang đến sự sống cho tổ chức.

** Quá trình giao quyền*

Quyền hạn được giao khi cấp trên cho cấp dưới được ra quyết định. Rõ ràng là, cấp trên không thể giao phó những quyền hạn họ không có. Cấp trên cũng không giao phó toàn bộ quyền hạn của mình cho cấp dưới của mình bởi vì như vậy họ đã trao địa vị của mình cho cấp dưới.

Quá trình giao quyền được thực hiện thông qua các bước như sau:

- + Xác định kết quả mong muốn
- + Giao nhiệm vụ
- + Giao phó quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ đó
- + Bắt mọi người phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ.

Giao quyền là một quá trình liên tục, không thể tách rời các bước này một cách riêng rẽ. Bởi lẽ, việc mong muốn một người hoàn thành nhiệm vụ mà không giao quyền thực hiện chúng là vô nghĩa cũng như giao quyền mà không biết nhiệm vụ và kết quả cuối cùng là gì thì nó sẽ bị lợi dụng. Ngoài ra, vì không thể giao phó trách nhiệm của mình nên một nhà quản lý sẽ chẳng có bất kỳ biện pháp thực thi nào ngoài việc bắt buộc các thuộc cấp phải chịu trách nhiệm hoàn thành các công việc được giao phó.

** Nguyên tắc giao quyền*

- Phải có thông tin đầy đủ về người được giao quyền
- Phải căn cứ vào năng lực để giao quyền tương xứng
- Quyền được giao phải rõ ràng về nội dung, phạm vi và trách nhiệm
- Phải kiểm tra, đánh giá việc sử dụng quyền được giao

** Nghệ thuật giao quyền*

Bên cạnh việc tuân thủ những nguyên tắc thì việc giao quyền cần phải quan tâm đến nghệ thuật giao quyền. Hầu hết các thất bại trong việc sử dụng quyền hạn được giao là do

không có nghệ thuật khi giao quyền cho cấp dưới của nhà quản lý. Mặc dù giao quyền là hành động bình thường của nhà quản lý nhưng việc giao quyền thô thiển hoặc không phù hợp chính là nguyên nhân căn bản dẫn đến sự thất bại trong giao quyền. Vì thế, để nâng cao chất lượng giao quyền, nhà quản lý cần chú ý đến các khía cạnh sau đây:

- Sự chấp thuận của cấp dưới khi nhận quyền
- Thái độ tin tưởng với cấp dưới
- Sự chia sẻ với cấp dưới
- Chấp nhận những sai lầm nhất định của cấp dưới
- Xây dựng và sử dụng hệ thống kiểm tra rộng rãi

Để giao quyền mang lại kết quả cao, nhà quản lý phải tránh thái độ *dễ dãi* khi giao quyền cho cấp dưới. Đồng thời, nhà quản lý cũng phải tỏ thái độ sẵn sàng chia sẻ với cấp dưới những vấn đề liên quan về quyền hạn được giao. Từ đó, cấp dưới mới có đầy đủ thông tin và sẵn sàng nhận quyền hạn được giao.

Trong phần lớn các thất bại khi giao quyền là nhà quản lý đã cố gắng ép buộc cấp dưới không được phép mắc sai lầm. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến việc nhà quản lý thường xuyên kiểm tra, giám sát quyền hạn đã giao phó cho cấp dưới. Điều này đã làm giảm hiệu quả sử dụng quyền hạn được giao của cấp dưới. Chúng ta nên nhớ rằng, bất kỳ ai cũng có thể mắc sai lầm, cấp dưới cũng phải được phép mắc sai lầm, thiệt hại của chúng phải được coi như là đầu tư cho con người. Thay vì giám sát thì nhà quản lý có thể khuyến bảo, cung cấp thông tin đầy đủ cho cấp dưới để tránh mắc sai lầm khi sử dụng quyền hạn được giao để giải quyết công việc. Sự tin tưởng vào năng lực và phẩm chất của người nhận quyền cũng là một đòi hỏi quan trọng với nhà quản lý khi giao quyền.

Một nhà quản lý giỏi không thể giao quyền hành của mình cho cấp dưới mà không kiểm tra. Mục đích của việc kiểm tra là nhằm đảm bảo việc quyền hạn được giao đang được sử dụng đúng hướng, đúng mục đích và có hiệu quả. Tuy nhiên, thiết lập hệ thống kiểm tra phù hợp là một nghệ thuật. Các mục tiêu, tiêu chuẩn, kế hoạch kiểm tra phải được thông tin cho cấp dưới từ trước.

Để nâng cao hiệu quả giao quyền, bên cạnh phải tuân thủ các nguyên tắc và thực hiện những chỉ dẫn mang tính nghệ thuật trên thì một phần trách nhiệm còn lại thuộc về các cấp dưới nhận quyền hạn. Cấp dưới cũng phải thể hiện là người dám chịu trách

nhiệm, hành động có kế hoạch và chủ động nắm bắt thông tin của tổ chức. Đồng thời, các cấp quản lý phải thường xuyên động viên, khích lệ cấp dưới thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Những hướng dẫn sau đây có thể phần nào khắc phục tình trạng giao quyền không hiệu quả trong quản lý:

- + Xác định các công việc được giao và giao phó quyền hạn tương ứng
- + Lựa chọn con người theo công việc
- + Duy trì các kênh thông tin rộng rãi
- + Thiết lập hệ thống kiểm tra đúng đắn
- + Khen thưởng việc giao quyền có kết quả và việc tiếp nhận quyền hạn được giao tốt của cấp dưới.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 7:

1. Phân tích quá trình và nguyên tắc giao quyền
2. Phân tích cơ sở và nội dung của phân công công việc
3. Làm rõ khái niệm quyền hạn và giao quyền
4. Phân tích cơ cấu tổ chức theo chương trình – mục tiêu và cơ cấu tổ chức ma trận

Chương 8: Chức năng lãnh đạo

8.1. Khái niệm lãnh đạo và chức năng lãnh đạo

8.1.1 Khái niệm lãnh đạo

Có nhiều quan niệm khác nhau về lãnh đạo.

Theo James Gibson: *lãnh đạo là một phần công việc của quản lý nhưng không phải toàn bộ công việc quản lý. Lãnh đạo là năng lực thuyết phục người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định.*

George Tery: *Lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu tự nguyện cho các mục tiêu của tổ chức.*

R. Tannenbaum, R. Weschler và F. Massarik: *Lãnh đạo là ảnh hưởng liên nhân cách được thực hiện trong tình huống và được định hướng thông qua quá trình giao tiếp nhằm đạt được mục đích chung hoặc những mục đích chuyên biệt.*

H. Koontz và các tác giả: *Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự giác và hăng hái thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.*

P. Hersey và Ken Blanc Hard: *Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định.*

Có nhiều quan niệm khác nhau về mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý. Nhưng có thể khái quát thành hai khuynh hướng điển hình:

Một là: Lãnh đạo và quản lý là đồng nhất với nhau.

Hai là: Lãnh đạo và quản lý là hoàn toàn khác biệt.

Thực chất, *lãnh đạo và quản lý vừa có sự đồng nhất, vừa có sự khác biệt*. Để thấy được lãnh đạo và quản lý vừa có sự đồng nhất, vừa có sự khác biệt, cần phải căn cứ vào các phương diện sau:

Thứ nhất, xét về chủ thể hoạt động.

Sự đồng nhất giữa lãnh đạo và quản lý là ở chỗ một nhà lãnh đạo cũng có thể được gọi là một nhà quản lý, và ngược lại, một nhà quản lý có thể được coi là một nhà lãnh đạo.

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý được biểu hiện: chỉ những nhà quản lý cấp cao mới là những nhà lãnh đạo đúng nghĩa; còn các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp thường không được gọi là nhà lãnh đạo.

Thứ hai, xét về phương diện mục tiêu (Nội dung) hoạt động.

Sự đồng nhất giữa lãnh đạo và quản lý đó là các hoạt động này dù được thực thi theo cách nào thì cũng nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý thuộc về tính chất của mục tiêu mà chúng hướng tới. Mục tiêu của lãnh đạo mang tính định hướng, chiến lược, định tính; Mục tiêu của quản lý mang tính chất cụ thể, chiến thuật, định lượng.

Thứ ba, về phương thức hoạt động.

Sự đồng nhất giữa lãnh đạo và quản lý: hoạt động lãnh đạo và hoạt động quản lý đều phải được thực hiện trên cơ sở khoa học và nghệ thuật để phối hợp các nguồn lực nhằm đạt tới hiệu quả cao nhất.

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý thể hiện ở chỗ: hoạt động lãnh đạo là hoạt động nhằm hướng dẫn, động viên, khích lệ nhân viên và duy trì kỷ luật, kỷ cương của họ, do vậy, yếu tố nghệ thuật phải được đặt lên hàng đầu và cùng với nó là phải sử dụng yếu tố khoa học; hoạt động quản lý là hoạt động nhằm duy trì kỷ luật, kỷ cương và động viên, khích lệ nhân viên, do vậy, yếu tố khoa học được đặt lên trước và cùng với nó là yếu tố nghệ thuật

Từ những quan niệm về lãnh đạo và về mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý, xuất phát từ thực tiễn lãnh đạo và quản lý, có thể đưa ra một định nghĩa về lãnh đạo (theo nghĩa rộng) như sau:

Lãnh đạo là tác động bằng nghệ thuật và khoa học để gây ảnh hưởng tích cực tới con người để phát huy và phối hợp tiềm năng và năng lực của họ nhằm hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

8.1.2 Khái niệm chức năng lãnh đạo

Với tư cách là một chức năng của quy trình quản lý, chức năng lãnh đạo (lãnh đạo theo nghĩa hẹp) được định nghĩa như sau:

Lãnh đạo là tác động bằng nghệ thuật và khoa học để duy trì kỷ luật, kỷ cương của tổ chức và hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên nhằm phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức.

8.2. Đặc trưng và vai trò của chức năng lãnh đạo

*** Đặc trưng của chức năng lãnh đạo**

Chức năng lãnh đạo có các đặc trưng sau:

- Là một chức năng của quy trình quản lý gắn với chủ thể quản lý
- Chức năng lãnh đạo có 2 phương diện cơ bản: Duy trì kỷ cương, kỷ luật và động viên, khích lệ nhân viên
- Vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì thế đòi hỏi chủ thể quản lý phải vận dụng các tri thức của nhiều khoa học.

*** Vai trò của chức năng lãnh đạo**

Việc xác định mục tiêu, phương án đúng đắn có thể mang lại hiệu quả cho hoạt động quản lý khi nó được phân công, phân nhiệm, giao quyền và thiết kế bộ máy phù hợp. Tuy nhiên, khi nhà quản lý đã bố trí, sắp xếp đúng người đúng việc là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Vấn đề quan trọng đối với hiệu quả quản lý là làm thế nào để *duy trì kỷ luật, kỷ cương và phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của nhân viên*. Đó thực chất là chức năng lãnh đạo (mà nhiều người là chức năng điều khiển, phối hợp của nhà quản lý).

Chức năng lãnh đạo có những vai trò cơ bản sau:

- Duy trì kỷ luật, kỷ cương nhằm ổn định tổ chức
- Hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên để phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của nhân viên nhằm phát triển tổ chức
- Phối hợp các cố gắng riêng lẻ thành cố gắng chung
- Xây dựng văn hoá tổ chức

8.3. Nội dung và phương thức của chức năng lãnh đạo

8.3.1 Nội dung của chức năng lãnh đạo

8.3.1.1 Tác động quyền lực trong việc duy trì kỷ luật, kỷ cương đối với nhân viên

Việc thực thi kỉ luật, kỉ cương là một nhân tố không thể thiếu để nhằm duy trì sự ổn định của tổ chức. Để thực hiện công việc này nhà quản lý phải sử dụng các công cụ:

- + Pháp luật
- + Chính sách
- + Nội quy, quy chế.v.v.

Việc thực thi pháp luật, chính sách, nội quy, quy chế đòi hỏi chủ thể quản lý phải tiến hành thường xuyên, nghiêm túc và theo quy trình khoa học.

8.3.1.2 Hướng dẫn, thuyết phục và khích lệ nhân viên

Để khơi dậy động cơ thúc đẩy của nhân viên, phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ thì người quản phải thực hiện:

- Hướng dẫn nhân viên trong việc nhận thức sứ mệnh của tổ chức, quyền lợi và nghĩa vụ của họ, nhận thức về yêu cầu của công việc mà họ phải đảm nhận
- Cung cấp những điều kiện đảm bảo cho việc thực hiện quyết định quản lý
- Xây dựng và thực hiện hệ thống chính sách phù hợp: bố trí, sắp xếp, sử dụng; đánh giá; đào tạo và phát triển nhân lực; tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi tập thể.v.v.
- Xây dựng và thực thi văn hoá tổ chức

8.3.2 Phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo

Để thực hiện có hiệu quả những nội dung của chức năng lãnh đạo, nhà quản lý phải thực thi:

- Các nguyên tắc quản lý
- Các phương pháp quản lý
- Lựa chọn một mô hình thức và phong cách quản lý phù hợp

Trong phạm vi cho phép, để làm rõ phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo của nhà quản lý, phần này chỉ tập trung giới thiệu các mô thức và phong cách quản

lý điển hình đã được khái quát từ thực tiễn để từ đó giúp các nhà quản lý khi thực hiện chức năng lãnh đạo của mình có sự lựa chọn hiệu quả.

Có rất nhiều mô thức và phong cách quản lý đã được xây dựng xuất phát từ thực tiễn quản lý mà các nhà quản lý cần tham khảo để vận dụng vào việc thực hiện chức năng lãnh đạo của mình. Sau đây là một số mô thức và phong cách quản lý điển hình:

** 4 mô thức quản lý của R. Likert:*

1. Quản lý quyết đoán - áp chế
2. Quản lý quyết đoán - nhân từ
3. Quản lý tham vấn
4. Quản lý tham gia theo nhóm

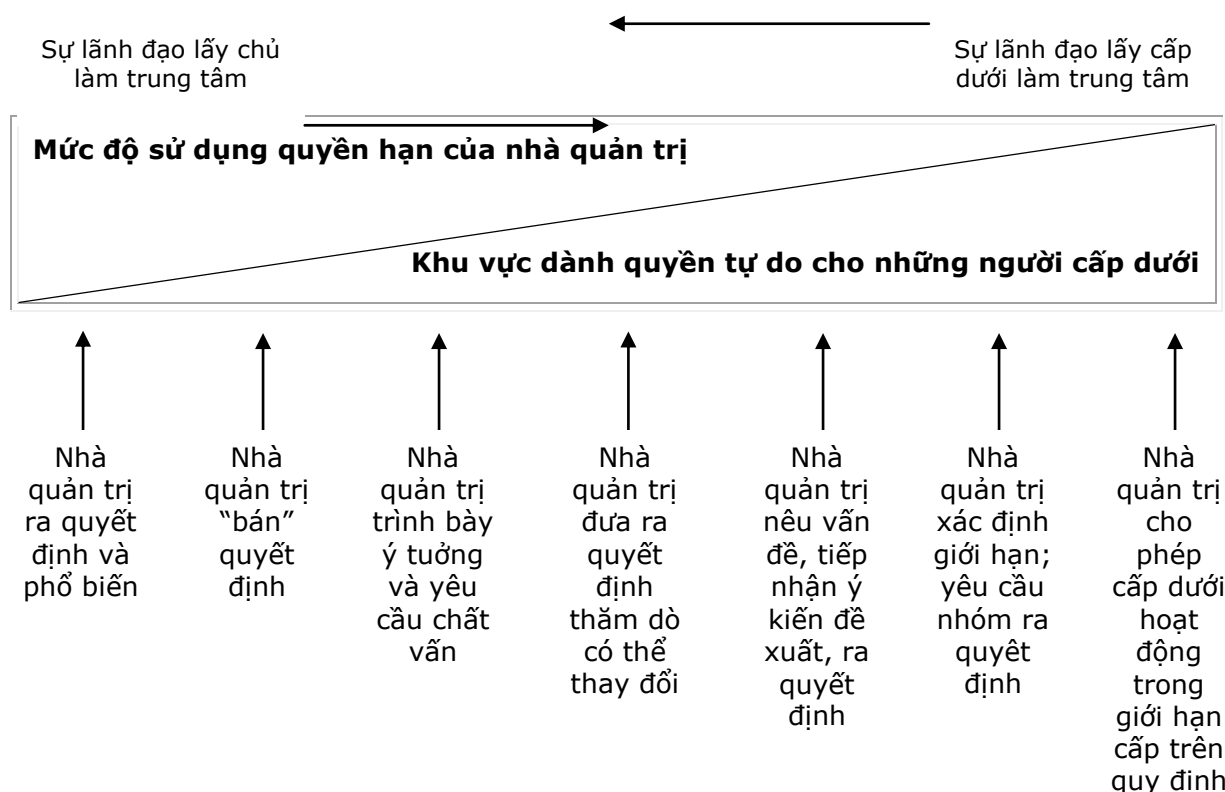
** 5 mô thức quản lý của Jane Mouton và R. Blake:*

1. Phong cách “quản lý suy giảm” (1.1)
2. Phong cách “quản lý đồng đội” (9.9)
3. Phong cách “quản lý theo kiểu câu lạc bộ ngoài trời” (1.9)
4. Phong cách “các nhà quản lý chuyên quyền theo công việc” (9.1)
5. Phong cách “quản lý chuyên quyền rộng lượng” (5.5)

** 7 phong cách lãnh đạo của R. Tannenbaum và W.H Schmidt* liên quan tới mức của người quản lý trong việc ra quyết định:

1. Xây dựng quyết định rồi công bố cho cấp dưới
2. Tuyên truyền quyết định với cấp dưới
3. Báo cáo quyết định cho cấp dưới và khuyến khích họ nêu ý kiến
4. Dự thảo quyết định và cấp dưới đưa ra ý kiến sửa đổi
5. Nêu vấn đề, nghe ý kiến cấp dưới sau đó ra quyết định
6. Nêu yêu cầu và cho cấp dưới quyền ra quyết định
7. Ủy quyền cho cấp dưới ra quyết định trong phạm vi vấn đề nhất định.

Gắn các hành vi ra quyết định với các phong cách lãnh đạo từ độc đoán đến dân chủ



Tuy nhiên, sở dĩ có nhiều loại mô thức và phong cách quản lý như vậy là do người ta căn cứ vào những tiêu chí khác nhau mà những tiêu chí đó chưa phải là biểu hiện của bản chất của quản lý. Thực chất, nếu căn cứ vào quan hệ quyền lực và cách thức sử dụng quyền lực, có thể phân chia phong cách quản lý thành ba loại điển hình:

- Phong cách quản lý chuyên quyền
- Phong cách quản lý dân chủ
- Phong cách quản lý “tự do”

Từ ba phong cách này có thể phái sinh những phong cách khác. Các nhà quản lý căn cứ vào điều kiện khách quan cũng như những nhân tố chủ quan để lựa chọn phong cách quản lý cho phù hợp.

8.4. Những yêu cầu nhằm nâng cao hiệu quả chức năng lãnh đạo

8.4.1 Những yêu cầu để có nội dung tác động hiệu quả tới nhân viên

- Những nội quy, quy chế của tổ chức phải phù hợp với pháp luật của nhà nước và điều kiện của đơn vị.

- Việc xây dựng và thực thi nó phải đảm bảo tính dân chủ: Nó là sản phẩm của trí tuệ tập thể chứ không phải là sự áp đặt ý muốn chủ quan của chủ thể quản lý.

- Đề động viên khích lệ nhân viên, nhiệt tình phát huy tối đa tiềm năng và năng lực của họ nhà quản lý phải nhận thức được các lý thuyết về động cơ thúc đẩy và vận dụng sáng tạo vào điều kiện của tổ chức.

8.4.2 Những yêu cầu để có phương thức tác động hiệu quả

- Chủ thể quản lý phải có năng lực, phẩm chất nhất định
- Chủ thể quản lý phải biết vận dụng linh hoạt và sáng tạo hệ thống phương pháp quản lý.
- Chủ thể quản lý phải lựa chọn phong cách quản lý phù hợp
- Chủ thể quản lý phải tạo lập và hoàn thiện nghệ thuật quản lý.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 8:

1. Làm rõ đặc trưng và vai trò của chức năng lãnh đạo
2. Phân tích các phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo
3. Phân tích những yêu cầu nhằm nâng cao hiệu quả chức năng lãnh đạo

Chương 9: Chức năng kiểm tra

9.1 Định nghĩa “Kiểm tra” trong quản lý

Kiểm tra là một trong những chức năng của quy trình quản lý. Thông qua chức năng kiểm tra mà chủ thể quản lý nắm bắt và điều chỉnh kịp thời các hoạt động để thực hiện tốt mục tiêu đã xác định.

Có nhiều quan niệm khác nhau về kiểm tra trong quản lý:

+ *Harold Koontz*: Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh hoạt động các bộ phận cấp dưới để tin chắc rằng các mục tiêu và kế hoạch thực hiện mục tiêu đó đã đang được hoàn thành.

+ *Robert J. Mockler*: Kiểm tra là quản trị là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những kết quả thực hiện với định mức đã đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ *Kenneth A. Merchant*: Kiểm tra bao gồm tất cả các hoạt động mà nhà quản trị thực hiện nhằm đảm bảo chắc chắn rằng các kết quả thực tế sẽ đúng như kết quả dự kiến trong kế hoạch.

Từ những quan niệm về kiểm tra như đã trình bày, có thể kế thừa và tổng hợp để đưa ra định nghĩa về kiểm tra như sau:

Kiểm tra là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập để phát hiện những ưu điểm và hạn chế nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu.

Từ định nghĩa trên nội hàm khái niệm kiểm tra bao gồm:

- + Xác lập các tiêu chuẩn
- + Đo lường kết quả để phát hiện ưu điểm và nhược điểm
- + Các giải pháp phù hợp (phát huy ưu điểm, điều chỉnh sai lệch và sửa chữa sai lầm)
- + Mục đích của kiểm tra là để tổ chức vận hành theo đúng mục tiêu.

9.2. Đặc điểm và vai trò của kiểm tra trong quản lý

** Đặc điểm của kiểm tra trong quản lý*

- Kiểm tra là một quá trình.
- Kiểm tra là một chức năng của quy trình quản lý.
- Kiểm tra thể hiện quyền hạn và trách nhiệm của nhà quản lý đối với hiệu lực và hiệu quả của tổ chức.

- Kiểm tra là một quy trình mang tính phản hồi.

** Vai trò của kiểm tra trong quản lý*

Kiểm tra có vai trò quan trọng trong quản lý, điều đó được thể hiện ra ở những khía cạnh sau:

- Thông qua kiểm tra mà nhà quản lý nắm được nhịp độ, tiến độ và mức độ thực hiện công việc của các thành viên trong một bộ phận của tổ chức và của các bộ phận trong tổng thể cơ cấu tổ chức. Thông qua kiểm tra người quản lý nắm và kiểm soát được chất lượng các công việc được hoàn thành, từ đó phát hiện những ưu điểm và hạn chế trong toàn bộ hoạt động của tổ chức và quy trình quản lý để từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp hướng tới việc thực hiện mục tiêu.

- Kiểm tra cung cấp các căn cứ cụ thể để hoàn thiện các quyết định quản lý. Nhờ có kiểm tra mà nhà quản lý biết được quyết định, mệnh lệnh được ban hành có phù hợp hay không, từ đó có sự điều chỉnh.

- Kiểm tra giúp đảm bảo thực thi quyền lực của chủ thể quản lý. Người quản lý biết thái độ, trách nhiệm của nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu, nhằm duy trì trật tự của tổ chức.

- Thông qua kiểm tra, người quản lý nâng cao trách nhiệm của mình đối với công việc được phân công và đảm bảo thực thi hiệu lực của quyết định đã được ban hành.

- Kiểm tra giúp cho tổ chức theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới tổ chức.

9.3. Phân loại kiểm tra

- Căn cứ vào thời gian:

- + Kiểm tra trước khi thực hiện kế hoạch

Kiểm tra trước khi thực hiện kế hoạch là loại hình kiểm tra nhằm phòng ngừa những sai lầm có thể xảy ra về một nội dung hoặc tổng thể chương trình hành động của tổ chức (mục tiêu, phương án, các nguồn lực...).

- + Kiểm tra trong quá trình thực hiện kế hoạch

Kiểm tra trong quá trình thực hiện kế hoạch là loại hình kiểm tra được tiến hành đồng thời với quá trình đang diễn ra các hoạt động của kế hoạch trong thực tế. Mục đích của loại kiểm tra này là xử lý kịp thời những sai lệch để đảm bảo chắc chắn mọi cái đều diễn ra theo đúng mục tiêu. Việc kiểm tra đồng thời được thực hiện chủ yếu bằng những hoạt động giám sát của các nhà quản lý. Thông qua các hình thức thu thập thông tin tại chỗ, họ sẽ xác định xem việc làm của những người khác có diễn ra đúng theo yêu cầu hay không. Việc trao quyền hạn cho các nhà quản lý chính là một nhân tố đảm bảo cho việc kiểm tra đồng thời được hiệu quả.

+ Kiểm tra sau khi hoàn thành kế hoạch

Kiểm tra sau khi hoàn thành kế hoạch là hình thức kiểm tra tập trung vào các kết quả cuối cùng. Biện pháp chấn chỉnh nhằm cải thiện quá trình tích lũy nguồn tài nguyên hay các hoạt động thực tế. Kiểu kiểm tra này phụ thuộc nhiều vào những thông tin báo cáo. Vì thế, đôi khi nó không có những xét đoán về nguyên nhân sai lệch chính xác. Thông thường, việc kiểm tra cuối cùng áp dụng cho các đối tượng kiểm tra như tài chính, chất lượng, kết quả thực hiện các mục tiêu phức tạp.v.v.

- Căn cứ vào nội dung hoặc đối tượng kiểm tra

Tuỳ thuộc vào các loại hình tổ chức mà có những dạng kiểm tra cụ thể:

- + Kiểm tra sản xuất
- + Kiểm tra tài chính
- + Kiểm tra nhân sự
- + Kiểm tra nguyên liệu
- + v.v.

- Căn cứ vào tần suất của kiểm tra

- + Kiểm tra đột xuất

Kiểm tra đột xuất là hình thức kiểm tra không báo trước về thời gian, nội dung và phương thức. Mục đích của hình thức kiểm tra này nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả thu được.

+ Kiểm tra định kì

Kiểm tra định kì là hình thức kiểm tra thường xuyên nhằm đảm bảo tính ổn định trong hoạt động của đối tượng.

- Căn cứ vào phạm vi của kiểm tra

+ Kiểm tra tổng thể

+ Kiểm tra bộ phận

+ Kiểm tra trọng điểm

- Căn cứ vào các chức năng của quản lý:

+ Kiểm tra công tác kế hoạch

Kiểm tra công tác kế hoạch bao gồm các hoạt động kiểm tra việc tuân thủ các quy trình, nguyên tắc lập kế hoạch.

+ Kiểm tra công tác tổ chức

Kiểm tra công tác tổ chức là kiểm tra những hoạt động liên quan đến việc thiết lập quan hệ quyền lực - trách nhiệm, phân công công việc, xác định biên chế và quản lý nhân lực.

+ Kiểm tra công tác lãnh đạo

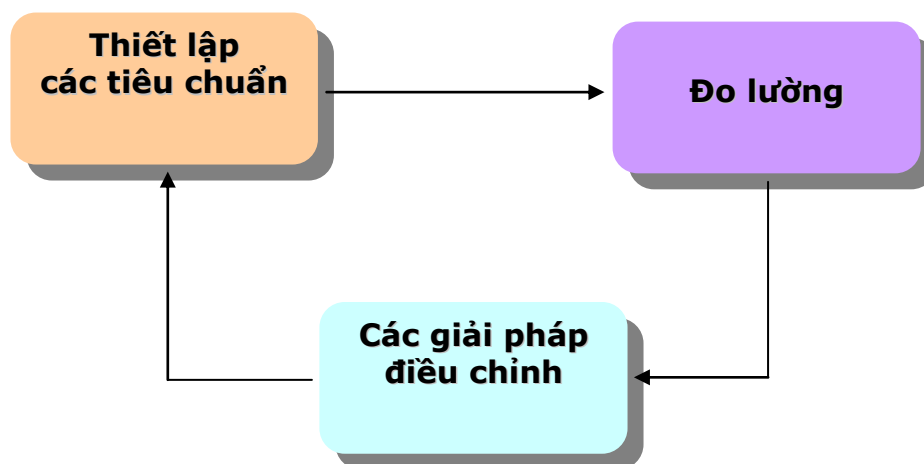
Kiểm tra công tác lãnh đạo là kiểm tra những vấn đề liên quan đến việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thái độ làm việc của nhà quản lý.v.v.

+ Kiểm tra công tác kiểm tra

9.4. Quy trình kiểm tra

9.4.1 Quy trình kiểm tra cơ bản

Quy trình kiểm tra cơ bản gồm các nội dung sau:



* Thiết lập các tiêu chuẩn

Thiết lập tiêu chuẩn là công việc đầu tiên của quá trình kiểm tra. Nó đóng một vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định đối với chất lượng của hoạt động kiểm tra. Tuy nhiên, việc xác lập tiêu chuẩn là một công việc không đơn giản. Vì vậy, đòi hỏi các nhà quản lý phải có sự quan tâm và đầu tư thích đáng.

Tiêu chuẩn là yêu cầu phải hoàn thành nhiệm vụ theo một quy trình khoa học để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao. Tiêu chuẩn được phân ra thành nhiều loại hình khác nhau:

- Tiêu chuẩn định tính

Tiêu chuẩn định tính thường liên quan tới thái độ, trách nhiệm đối với công việc; những chuẩn mực giá trị trong ứng xử bên trong và ứng xử bên ngoài... Tiêu chuẩn định tính thường mang tính chung chung, trừu tượng và tương đối khó xác định cũng như khó đo lường. Chính vì vậy đòi hỏi các nhà quản lý phải sử dụng tới tư duy logic và tư duy phi logic.

- Tiêu chuẩn định lượng

Tiêu chuẩn định lượng thường liên quan tới các chỉ tiêu, các thông số về kinh tế - kỹ thuật và được biểu hiện qua các con số, có thể cân đo đong đếm được.

Tiêu chuẩn cũng có thể được chia thành:

- Tiêu chuẩn trong quy trình thực hiện công việc

- Tiêu chuẩn về các dịch vụ và sản phẩm

Một số yêu cầu khi xây dựng các tiêu chuẩn:

- Về nội dung của tiêu chuẩn:

- + Tiêu chuẩn phải phù hợp với mục tiêu và năng lực của tổ chức

- + Cụ thể, rõ ràng, gắn liền với công việc và đối tượng

- + Chính xác, dễ sử dụng

- Về cách thức xây dựng tiêu chuẩn:

- + Lựa chọn những người có năng lực

- + Đầu tư về thời gian và tài chính

- * **Đo lường**

Việc đo lường phải xuất phát từ những tiêu chuẩn đã được xác lập. Đo lường bao gồm việc thực hiện công việc và kết quả của công việc. Đây là hoạt động đối chiếu, so

sánh giữa hoạt động và kết quả hoạt động với tiêu chuẩn đề ra, từ đó có thể phát hiện những sai lầm và sai lệch. Việc đo lường không phải lúc nào cũng được thực hiện một cách dễ dàng và chính xác, nhất là đối với những công việc và đối tượng phức tạp, tiêu chuẩn không rõ ràng hay mang tính định tính. Trong trường hợp như vậy, đôi khi nhà quản lý có thể dùng khả năng phân tích của mình để phán đoán và chỉ ra các sai lệch.

- Một số phương pháp đo lường:

- + Đánh giá bằng điểm và đồ thị

- + Xếp hạng luân phiên

- + So sánh cặp đôi

- + Đo lường điểm mấu chốt

- + Sử dụng các công cụ ISO, hộp đen

- Một số yêu cầu trong quá trình đo lường việc thực hiện kết quả:

- + Không được mang tiêu chuẩn của một công việc này sang để áp đặt, đánh giá một công việc khác.

- + Loại bỏ những thành kiến và định kiến cá nhân trong quá trình đo lường, đánh giá.

- + Tiến hành đo lường, đánh giá thường xuyên, đúng yêu cầu, đúng mục đích và quy trình

- + Kết quả đo lường phải phù hợp với công việc, chức năng, nhiệm vụ của người thực hiện công việc

- + Đo lường phải chỉ ra được sai lệch một cách chính xác và nguyên nhân của những sai lệch đó.

*** Các giải pháp điều chỉnh**

- Đối với ưu điểm

Khi phát hiện những ưu điểm của hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức, các nhà quản lý phải đưa ra các giải pháp nhằm phát huy, kế thừa và nhân rộng nó. Bên cạnh đó phải kịp thời khích lệ, động viên bằng các hình thức khen thưởng đối với các cá nhân, bộ phận thực hiện công việc đó.

- Đối với nhược điểm

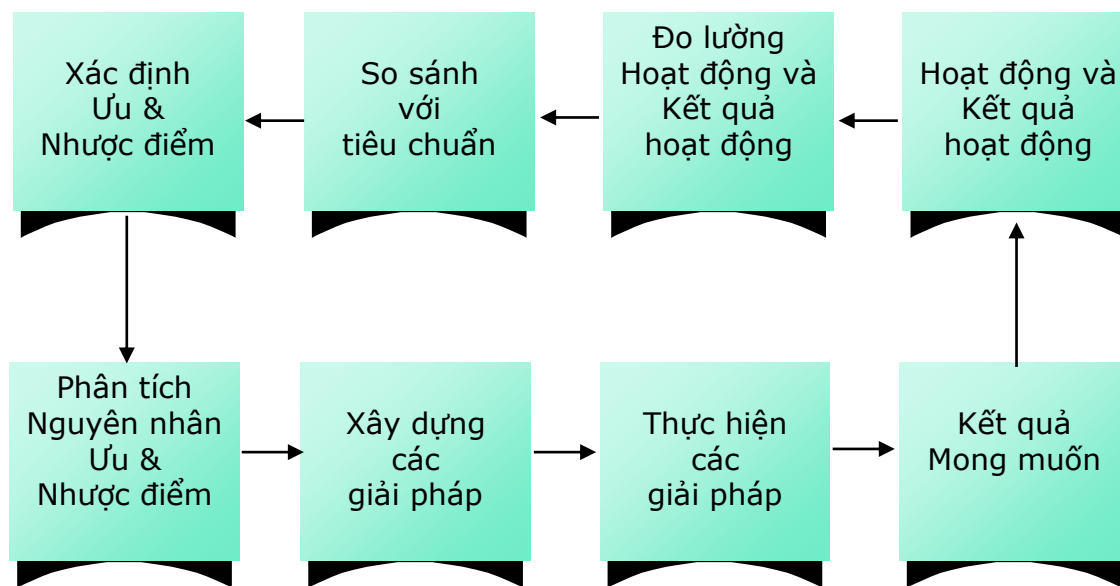
Khi phát hiện ra sai lầm và sai lệch, người quản lý cần phải tập trung phân tích vấn đề để tìm ra nguyên nhân sai lầm và sai lệch, từ đó có kế hoạch đưa ra những giải pháp điều chỉnh hữu hiệu.

Sửa chữa sai lầm và điều chỉnh sai lệch là những công việc liên quan đến toàn bộ các chức năng của quy trình quản lý. Tùy theo nội dung sai lầm và sai lệch mà nhà quản lý có thể thực hiện phương án điều chỉnh phù hợp. Có thể điều chỉnh những nội dung trong lập kế hoạch (mục tiêu, phương án), hay điều chỉnh trong công tác tổ chức (thiết kế bộ máy, phân công công việc, giao quyền), hoặc điều chỉnh trong công tác lãnh đạo (nội dung hay cách thức lãnh đạo), thậm chí điều chỉnh ngay trong công tác kiểm tra (tiêu chuẩn, đo lường). Những phương án điều chỉnh đó là căn cứ vào nguyên nhân dẫn tới những sai lầm và sai lệch.

Nếu như công việc xác lập tiêu chuẩn, đo lường kết quả là những công việc khó khăn thì việc đưa ra các giải pháp điều chỉnh lại càng khó khăn hơn.

9.4.2 Quy trình kiểm tra chi tiết

Quy trình kiểm tra chi tiết gồm tám bước cơ bản và được mô tả theo sơ đồ sau:



Quá trình kiểm tra chi tiết là sự cụ thể hoá của quy trình kiểm tra cơ bản và nó là một hệ thống mang tính phản hồi. Tính phản hồi của hệ thống kiểm tra chi tiết được biểu hiện ở chỗ: hệ thống này phân tích quá trình kiểm tra một cách toàn diện và chi tiết hơn so với tiến trình kiểm tra cơ bản (thiết lập tiêu chuẩn, đo lường và các giải pháp điều chỉnh). Các nhà quản lý tiến hành đo lường hoạt động và kết quả hoạt động đã thực hiện trong

thực tế, so sánh kết quả đo lường này với các tiêu chuẩn đã được xác lập, rồi xác định và phân tích các nguyên nhân của các vấn đề. Sau đó, để thực hiện những giải pháp phù hợp cần thiết, các nhà quản lý phải đưa ra một chương trình cho các giải pháp và thực hiện chương trình đó để đạt tới kết quả mong muốn. Quy trình này lại tiếp tục một chu kỳ mới theo những nội dung trên nhưng ở một cấp độ và trình độ cao hơn.

9.5.Phương pháp kiểm tra

Phương pháp kiểm tra là toàn bộ cách thức đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở lựa chọn những công cụ, phương tiện và cách thức phù hợp nhằm đạt tới kết quả kiểm tra chính xác và khách quan.

Phương pháp kiểm tra bao gồm các nhân tố:

- + Phân công chủ thể kiểm tra phù hợp với chức vị
- + Lựa chọn công cụ và phương tiện kiểm tra phù hợp
- + Lựa chọn cách đo lường phù hợp

Sự phù hợp của công cụ, phương tiện và cách thức đo lường gắn liền với chủ thể, đối tượng, hoàn cảnh kiểm tra.

Chủ thể kiểm tra có thể là một người, một nhóm người với các tầng nấc khác nhau. Tuy thuộc vào mục đích, nội dung, tính chất của công việc, đối tượng và hoàn cảnh mà chủ thể kiểm tra lựa chọn những công cụ và cách thức kiểm tra phù hợp.

Một số công cụ kiểm tra

- Bảng tiêu chuẩn công việc
- Nội quy, quy chế, pháp luật
- Các công cụ kỹ thuật: Biểu đồ Gantt, PERT (Program Evaluation and Review Technique) v.v.

Một số cách kiểm tra

- Kiểm tra trực tiếp và kiểm tra gián tiếp
- Kiểm tra khâu trọng điểm
- Kiểm tra chéo giữa các bộ phận
- Kiểm tra ngẫu nhiên và kiểm tra mặc nhiên
- Kiểm tra toàn bộ với kiểm tra bộ phận

9.6. Những yêu cầu đối với công tác kiểm tra

Với mỗi loại hình và nội dung kiểm tra khác nhau sẽ có những yêu cầu và nguyên tắc kiểm tra khác nhau. Tuy nhiên, có thể đưa ra các yêu cầu cơ bản của công tác kiểm tra như sau:

- Công việc kiểm tra cần phải được thiết kế theo các kế hoạch và chức vị.

Mọi vấn đề kiểm tra và kỹ thuật kiểm tra phải phản ánh những đòi hỏi và nội dung của kế hoạch. Bởi lẽ, cơ sở và nguyên nhân phải kiểm tra là dựa vào kế hoạch.

- Công việc kiểm tra cần phải được thiết kế phù hợp với đặc điểm cá tính của nhà quản lý.

Kiểm tra là một công việc và chức năng của nhà quản lý nhằm làm cho các kế hoạch và mục tiêu của tổ chức chắc chắn trở thành hiện thực. Các phương thức kiểm tra chỉ là một công cụ để nhà quản lý thực hiện công việc của mình. Vì vậy, các nhà quản lý chỉ sử dụng hệ thống kiểm tra hiệu quả khi những hệ thống đó phù hợp với năng lực và sở thích của họ.

- Việc kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu trong toàn bộ hệ thống.

- Kiểm tra phải khách quan.

Kiểm tra phải khách quan từ việc thiết kế tiêu chuẩn, đo lường đến việc diễn đạt kết quả kiểm tra.

- Kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí và văn hoá tổ chức.

- Kiểm tra phải tiết kiệm và hiệu quả

- Kiểm tra phải tạo động lực để hoàn thiện và phát triển tổ chức.

Chủ đề ôn tập và thảo luận chương 9:

1. Làm rõ khái niệm kiểm tra. Phân tích đặc điểm và vai trò của kiểm tra trong quản lý.
2. Phân tích quy trình kiểm tra cơ bản và quy trình kiểm tra chi tiết
3. Phân tích những yêu cầu đối với công tác kiểm tra

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Thị Thục, *Tập bài giảng Khoa học Quản lý* (tài liệu lưu hành nội bộ), Trường Đại học Văn hóa, Thể thao và Du lịch Thanh Hóa.
2. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Gaston Courtois (2002), *Lãnh đạo và quản lý - một nghệ thuật*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.
4. H. Koontz và các tác giả (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nxb Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.
5. Lê Hồng Lôi (2004), *Đạo của quản lý*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Hồ Văn Vĩnh (CB) (2003), *Giáo trình khoa học quản lý*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.