

**UBND TỈNH HẢI DƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG HẢI DƯƠNG**

**GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC: QUẢN TRỊ HỌC
NGÀNH/NGHỀ: MARKETING
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP**

*Ban hành kèm theo Quyết định số: 14 /QĐ-CDHD ngày 12 tháng 06 năm 2017 của
Hiệu trưởng trường Cao đẳng Hải Dương*

Hải Dương, năm 20...

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình môn học “Quản trị học” là tài liệu được biên soạn để phục vụ cho việc giảng dạy, học tập của giáo viên và học sinh ngành marketing hệ trung cấp. Tài liệu cung cấp những kiến thức cơ sở về: Tổng quan về quản trị học, Quyết định và thông tin trong quản trị, chức năng hoạch định, chức năng tổ chức, chức năng lãnh đạo, chức năng kiểm tra.. Giáo trình được biên soạn theo chương trình môn học “Quản trị học” ở bậc trung cấp ngành marketing đã được Hội đồng Khoa học và Đào tạo nhà trường thông qua. Giáo trình gồm 6 chương:

Chương 1: Tổng quan về quản trị – Giới thiệu vai trò của quản trị, chức năng của quản trị và nhiệm vụ của nhà quản trị học. Những kiến thức này giúp người học hiểu được bản chất của quản trị học.

Chương 2: Quyết định và thông tin trong quản trị - Giới thiệu các nội dung cơ bản về quyết định trong quản trị và thông tin trong quản trị. Những kiến thức này giúp người đưa ra được các quyết định đúng dựa trên các thông tin quản trị.

Chương 3: Chức năng hoạch định - Giới thiệu các nội dung cơ bản về vai trò của hoạch định, các loại hoạch định và đi sâu vào hoạch định chiến lược. Những kiến thức này giúp người học hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp.

Chương 4: Chức năng tổ chức - Giới thiệu các nội dung cơ bản về các kiểu cơ cấu tổ chức và cách thiết lập cơ cấu tổ chức. Những kiến thức này giúp người học thiết kế cơ cấu tổ chức cho phù hợp với từng doanh nghiệp.

Chương 5: Chức năng lãnh đạo - Giới thiệu các nội dung cơ bản về các căn cứ để lãnh đạo, các phương pháp lãnh đạo, cách giao tiếp trong lãnh đạo. Những kiến thức này giúp người học phát huy và sử dụng linh hoạt các phương pháp lãnh đạo tốt trong doanh nghiệp.

Chương 6: Chức năng kiểm tra - Giới thiệu các nội dung cơ bản về vai trò của kiểm tra, nguyên tắc kiểm tra, hình thức, kỹ thuật kiểm tra. Những kiến thức này giúp người học thực hiện quá trình kiểm tra trong doanh nghiệp theo đúng trình tự và kỹ thuật.

Giáo trình không những phục vụ cho việc giảng dạy, học tập môn học “Quản trị học” mà còn là tài liệu tham khảo cho học sinh - sinh viên trong quá trình thực tập các mô đun khác của ngành marketing.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, song do biên soạn lần đầu, giáo trình không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong đồng nghiệp và bạn đọc đóng góp ý kiến để giáo trình được hoàn thiện hơn.

Hải Dương, tháng 6 năm 2017

TÁC GIẢ

KHOA KINH TẾ

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: Quản trị học

Mã môn học: MĐ09

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học

- *Vị trí:* Là môn học cơ sở ngành của ngành marketing hệ đào tạo trung cấp.

- *Tính chất:* Môn học này cũng là môn học bắt buộc và có thể sử dụng là môn thay thế.

Nội dung môn học này là các kiến thức cơ bản về quản trị doanh nghiệp.

- *Ý nghĩa và vai trò của môn học:* Nội dung môn học này nhằm hình thành năng lực quản trị toàn diện trong doanh nghiệp.

Mục tiêu môn học

Sau khi học xong môn học kế toán thuế, người học có khả năng thực hiện:

- Về kiến thức:

- + Mô tả các kỹ năng cơ bản của nhà quản trị.
- + Phân biệt được các loại kế hoạch.
- + Miêu tả các căn cứ, nguyên tắc và quy trình lập kế hoạch.
- + Xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến công tác lập kế hoạch.
- + Mô tả nội dung chức năng tổ chức.
- + Trình bày lý thuyết về nhu cầu, động cơ, động lực thúc đẩy con người làm việc.
- + Chỉ ra các vai trò của chức năng kiểm tra.
- + Phân biệt các hình thức kiểm tra.
- + Sinh viên vận dụng những kiến thức vào thực tế.

- Về kỹ năng:

- + Phân tích và đưa ra giải pháp cho các tình huống quản trị thường gặp.
- + Thu thập và xử lý thông tin.
- + Lập các bản kế hoạch ngắn hạn.
- + Xây dựng cơ cấu tổ chức đơn giản cho doanh nghiệp hoặc tổ chức.
- + Lãnh đạo và tạo động lực trong làm việc nhóm.
- + Xây dựng quy trình kiểm tra
- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - + Tuân thủ các quy định theo các văn bản quy phạm pháp luật
 - + Tôn trọng các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp
 - + Có tinh thần trách nhiệm, khả năng làm việc độc lập
 - + Có tinh thần hỗ trợ và hợp tác tốt
 - + Có ý thức học tập nâng cao trình độ, tự rèn luyện nâng cao năng lực chuyên môn.
 - + Cầu tiến và sẵn sàng làm việc trong môi trường áp lực công việc cao.

Nội dung môn học

Chương 1

Tổng quan về quản trị

Mã chương: MH09.1

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng quản trị trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Khái niệm, bản chất và vai trò của quản trị
- Chức năng chủ yếu của quản trị.
- Nhà quản trị, vai trò và nhiệm vụ của quản trị trong tổ chức

Mục tiêu

- Trình bày khái niệm quản trị học
- Phân biệt được các chức năng quản trị
- Trình bày khái niệm, vai trò của nhà quản trị

Nội dung chính

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

Mục tiêu:

1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của quản trị

1.1.1. Khái niệm quản trị.

Thuật ngữ quản trị và quản lý hiện nay đang được sử dụng khá phổ biến nhưng rất rắc rối do thói quen trong xã hội. Trong thuật ngữ này thì ở Việt Nam, quản trị gần đây mới được chấp nhận rộng rãi. Trong cơ chế cũ của nền kinh tế trong tất cả các tổ chức đều dùng thuật ngữ quản lý để ngầm định công việc quản lý điều hành các tổ chức. Trong chương này chúng ta thống nhất dùng thuật ngữ quản trị cho mọi trường hợp.

Tất cả các tổ chức để tồn tại phát triển trong điều kiện môi trường xung quanh tác động mạnh thì luôn phải thay đổi cách thức quản trị. Sự thay đổi phương thức quản trị trong các tổ chức nhằm đạt tới sự phù hợp và hiệu quả trong điều kiện mới.

Các tổ chức, các quốc gia trong quá trình hội nhập, cạnh tranh quốc tế mạnh gay gắt như hiện nay để giữ được vị trí trong cạnh tranh trên trường quốc tế các quốc gia, các tổ chức của các quốc gia này phải luôn thay đổi lối suy nghĩ, từ trong quản trị, kể cả quản trị các lĩnh vực và con người.

Nền kinh tế đang trong xu thế hội nhập mạnh mẽ, để tồn tại và phát triển tất cả các tổ chức đều phải huy động nguồn lực như nhân lực, thông tin, công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng. Lực lượng lao động tham gia trong một doanh nghiệp rất đa dạng, việc kết hợp các cá nhân lại thành một tập thể mạnh sẽ đem lại những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Biết cách kết hợp, khai thác có các yếu tố đầu vào trong quá trình hoạt động sẽ đem lại những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Biết cách kết hợp, khai thác có các yếu tố đầu vào trong quá trình hoạt động sẽ giữ được ưu thế cạnh tranh. Cách thức quản lý, khai thác, vận hành các yếu tố, các quá trình của một tổ chức được gọi là quản trị.

Vậy quản trị là gì?

Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hoạt động riêng rẽ không thể nào đạt được.

Với cách tiếp cận này, hoạt động quản trị là những hoạt động phát sinh khi con người kết hợp với nhau thành nhóm, thành tập thể. Mỗi cá nhân sống và hoạt động độc lập thì không xuất hiện hoạt động quản trị.

Trong một tổ chức bao gồm nhiều cá nhân nếu không có định hướng, chỉ dẫn, chỉ đạo,... Tóm lại là hoạt động quản trị các cá nhân đó sẽ không biết hành động như thế nào đối với những công việc cụ thể. Cả tập thể sẽ trở nên lộn xộn, mỗi cá nhân hành động theo một hướng khác nhau, có thể sẽ lệch mục tiêu chung của cả tổ chức.

Quản trị tổ chức là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động trong điều kiện môi trường luôn biến động.

1.1.2. Bản chất của quản trị.

Quản trị là một khoa học, nghệ thuật và là một nghề.

* Quản trị là một khoa học:

- Quản trị ra đời cùng với sự xuất hiện của phân công hợp tác lao động, của thực tiễn hoạt động kinh tế, xã hội (Các công trình nghiên cứu về quản trị ra đời)
- Quản trị đòi hỏi phải nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế xã hội.
- Sử dụng thành tựu các khoa học khác: toán kinh tế, điều khiển học, tin học, công nghệ, kinh tế, thống kê, xã hội học, tâm lý học, luật,

* Quản trị là một nghệ thuật:

- Ví quản trị là một nghệ thuật, nhà quản trị là một nghệ sỹ, vì thực tiễn hoạt động kinh doanh luôn thay đổi (nhà quản trị không được áp dụng kiến thức một cách cứng nhắc, giáo điều (mà phải vận dụng sáng tạo.
-

- Nghệ thuật quản trị là quan trọng song phải coi khoa học quản trị là nền tảng; không phủ nhận khoa học quản trị.
- Nghệ thuật quản trị là tài nghệ của nhà quản trị trong việc giải quyết những vấn đề đặt ra một cách khéo léo, có hiệu quả nhất đối với mỗi tình huống cụ thể.

* Quản trị là một nghề: - Từ năm 1950: Quản trị dần tiến đến chuyên nghiệp, được đào tạo chính quy thành một nghề có mặt trong tất cả tổ chức kinh tế, xã hội và con người có thể kiếm tiền bằng nghề này.

1.1.3. Vai trò của quản trị.

Đến nay, việc nghiên cứu quản trị đã trở thành một lĩnh vực rộng khắp của đời sống xã hội trên phạm vi toàn cầu. Trước đây, các nhà nghiên cứu khoa học quản trị cho rằng chỉ có đất nước như: Nhật Bản, Mỹ và các nước phát triển khác cần nghiên cứu quản trị cả lý thuyết và thực tiễn. Tuy vậy, hiện nay để tồn tại, phát triển bất kỳ một tổ chức của một quốc gia, hay bất kỳ một quốc gia nào cũng đều phải nghiên cứu và thực hiện mọi quá trình quản trị.

Như vậy quản trị có vai trò to lớn đối với các tổ chức, các quốc gia việc nghiên cứu lý luận quản trị, áp dụng lý luận quản trị vào thực tiễn có ý nghĩa to lớn đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Trong thực tế, để tồn tại và phát triển, mọi cá nhân trong xã hội cần phải phối hợp với nhau để hoạt động, quá trình phối hợp những nỗ lực cá nhân lại để đạt mục tiêu chung của tổ chức quản trị có vai trò quan trọng. Quá trình hoạt động của các tổ chức ngày càng có quy mô to lớn hơn, tính phức tạp cao hơn đòi hỏi sự phân công hợp tác liên kết mọi thành viên trong tổ chức cao hơn.

Nhờ có hoạt động quản trị mà các thành viên trong tổ chức thấy rõ mục đích và cách thức hoạt động của mình. Trong bất kỳ tổ chức nào mục tiêu hoạt động, cách thức hoạt động là những yếu tố quan trọng nhất đối với mọi thành viên, bộ phận trong tổ chức.

Bất kỳ tổ chức nào quá trình hoạt động cũng cần phải có những nguồn lực nhất định. Để quá trình hoạt động đạt hiệu quả cao thì các nguồn lực phải được khai thác, sử dụng, quản lý có hiệu quả. Điều này nghĩa là quản trị có vai trò quan trọng trong việc khai thác, sử dụng, quản lý các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm tạo đầu ra cho các tổ chức.

Quá trình hoạt động của tổ chức chịu nhiều tác động của các yếu tố môi trường xung quanh, sự biến đổi của các yếu tố có thể làm cho tổ chức đạt được hoặc không đạt được mục tiêu đề ra. Nhờ quá trình quản trị, các tổ chức phân tích, dự báo sự thay đổi của các yếu tố, đón nhận những thời cơ, né tránh những rủi ro thách thức.

1.2. Chức năng chủ yếu của quản trị.

Chức năng quản trị là hình thức biểu hiện sự tác động của chủ thể quản trị (nhà quản trị) đối với đối tượng bị quản trị (có thể là con người hoặc các yếu tố khác), là quá trình xác định những công việc cụ thể mà các quản trị viên phải thực hiện trong quá trình điều hành các hoạt động của tổ chức. Những chức năng quản trị chính là nội dung cơ bản của mọi quá trình quản trị. Nền kinh tế càng phát triển, cấp độ cạnh tranh ngày càng gia tăng, các chức năng quản trị càng thể hiện rõ hơn vai trò của nó, bên cạnh đó những nội dung này cũng ngày càng được gọt giũa, hoàn thiện và đưa lại hiệu quả cao hơn.

Lĩnh vực quản trị rất phong phú, đa dạng và có vai trò quan trọng ở tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Tiếp cận, nghiên cứu quản trị có nhiều cách thức tiếp cận khác nhau, mỗi cách tiếp cận đều có thể đưa ra những quan điểm khác nhau về chức năng quản trị.

Theo Koontz quản trị nói chung có năm chức năng chủ yếu.

- Lập kế hoạch (xây dựng mục tiêu, ra quyết định, chiến lược, chính sách)
- Công tác tổ chức (phân chi cơ cấu quản trị, quyền hạn, các mối quan hệ tài chính)
- Xác định biên chế (định biên, lựa chọn cán bộ, phát triển tổ chức).
- Lãnh đạo (lãnh đạo con người, thông tin liên lạc, động cơ hoạt động...)
- Kiểm tra (giám sát, theo dõi tất cả các hoạt động)

James Stoner và Stephen Robleinchia các chức năng quản trị thành: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

Trong phạm vi chương trình này chúng ta chia các chức năng quản trị thành bốn chức năng cơ bản.

- Chức năng hoạch định
- Chức năng tổ chức
- Chức năng lãnh đạo
- Chức năng kiểm tra

1.2.1. Chức năng hoạch định

Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức (giải pháp) tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó.

Bất kỳ một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực nào, hoạch định luôn là chức năng cơ bản, quan trọng của nhà quản trị. Nội dung của hoạch định cho biết mục tiêu hoạt động của tổ chức đó trong một kỳ và một điều kiện nhất định. Khi các mục tiêu được xác định, để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đó các tổ chức cần phải đánh giá phân tích sự tác động của các yếu tố đến việc thực hiện mục tiêu. Các yếu tố thuộc phạm vi ngoài tổ chức như kinh tế, chính trị, tự nhiên, văn hoá xã hội. Ngoài ra những yếu tố bên trong tổ chức cũng có thể tác động đến việc hoàn thành có hiệu quả hoặc không hiệu quả thành các mục tiêu mà tổ chức đã đưa ra. Để khai thác được những lợi thế từ bên ngoài, hạn chế những rủi ro, quá trình phân tích đánh giá luôn đòi hỏi nhà quản trị thực hiện một cách khách quan, đúng đắn, trung thực nhằm đưa ra các giải pháp tối ưu, các quyết sách phù hợp nhất.

Trong cả quá trình hoạt động của một tổ chức, hoạch định luôn được coi là nền tảng, cơ bản của mọi quá trình quản trị, hoạch định luôn được coi là chìa khoá cho những bước tiếp theo.

1.2.2. Chức năng tổ chức.

Tổ chức là quá trình gắn kết, phân công, phối hợp nhiều người vào làm việc cùng nhau. Trong một hệ thống bao gồm nhiều loại công việc khác nhau, nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.

Chức năng tổ chức bao gồm hai nội dung chủ yếu:

- ❖ Tổ chức con người (vấn đề nhân sự)
-

Đây là vấn đề nan giải, phức tạp nhất trong hoạt động của các tổ chức. Bởi lẽ, mỗi tổ chức đi vào hoạt động phải có những con người cụ thể khác nhau về tuổi tác, kinh nghiệm, chuyên môn, nghiệp vụ, quan điểm, hoàn cảnh, điều kiện cuộc sống...

Để thực hiện được mục tiêu chung của tổ chức, đòi hỏi các nhà quản trị phải bố trí, phối hợp các cá nhân lại thành một hệ thống cùng nhau giải quyết các công việc theo một trình tự hợp lý.

Thực hiện phân tổ chức con người trong chức năng tổ chức đòi hỏi các nhà quản trị phải nắm được các quy định chung có liên quan, thực hiện đúng quyền hạn, trách nhiệm giữa các cấp quản lý, các khâu quản lý. Khi các quyết định đã được thực thi, mỗi thành viên của tổ chức cần dựa vào quyền hạn trách nhiệm của mình để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Các công việc được thực hiện tốt khi và chỉ khi mỗi thành viên của tổ chức có sự liên lạc, phối hợp chặt chẽ với nhau một cách tốt nhất.

❖ Tổ chức công việc

Một tổ chức trong quá trình hoạt động sẽ phát sinh nhiều công việc khác nhau, tạo thành khâu công việc, đầu việc cụ thể. Số lượng các khâu công việc nhiều hay ít tùy thuộc vào lĩnh vực, ngành nghề hoạt động của tổ chức đó. Hiệu quả hoạt động của tổ chức tùy thuộc vào việc thực hiện các khâu công việc có hợp lý hay không hợp lý. Năng suất lao động trong tổ chức cũng tùy thuộc vào việc tổ chức công việc, nếu tổ chức hợp lý thì năng suất sẽ cao và ngược lại.

Mỗi công việc phát sinh đòi hỏi một chuyên môn, nghiệp vụ khác nhau, các khâu công việc bên ngoài có thể tách biệt nhau nhưng lại có mối quan hệ qua lại ràng buộc lẫn nhau một cách chặt chẽ. Mối quan hệ giữa các khâu công việc, quyết định đến năng suất lao động chất lượng đầu ra.

Để thực hiện mục tiêu chung đã đề ra, các nhà quản trị cần thực hiện tốt chức năng tổ chức, chức năng này quyết định nhiều đến tiến độ và chất lượng các công việc trong quá trình hoàn thành mục tiêu.

1.2.3. Chức năng lãnh đạo

Lãnh đạo và quản lý trong nhiều trường hợp bị lầm tưởng là một và luôn được hiểu như nhau. Điều này không đúng cả trong lý luận và thực tiễn. Trong một số tình huống lãnh đạo là quản lý nhưng một số trường hợp lại không hợp lý. Có thể hiểu lãnh đạo là quản lý nhưng quản lý chưa chắc là lãnh đạo.

Lãnh đạo là một phần của quản trị, nhưng không phải toàn bộ công việc quản trị. *Lãnh đạo là thuyết phục những người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã được xác định.*

Hoạt động quản trị cụ thể như: Lập kế hoạch, tổ chức, ra quyết định và kiểm tra những cái kém nằm im cho đến khi người lãnh đạo khơi dậy nguồn động lực trong mỗi con người và dẫn dắt họ hướng đến các mục tiêu.

Theo quan điểm trên lãnh đạo là một chức năng cơ bản không thể thiếu trong quá trình quản trị các tổ chức.

Trong thực tế những nhà quản trị không phải lúc nào cũng là nhà lãnh đạo đạt hiệu quả. Tuy nhiên ở hầu hết các tổ chức dù bất kỳ quy mô nào đều muốn có hay cố gắng xây dựng, phát triển những nhà quản trị đồng thời là nhà lãnh đạo.

Trong điều hành một tổ chức, lãnh đạo trong quản trị nói chung các nhà quản trị cần phải có một số quyền lực nhất định.

- *Quyền lực cưỡng chế*: Quyền lực này dựa trên cơ sở sự sợ hãi, một thuộc cấp nhận thức rõ ràng rằng nếu không tuân theo những mệnh lệnh, ước muốn của cấp trên sẽ dẫn đến bị kỷ luật. Dựa trên sự phán đoán của các cá nhân, nếu không tán thành những chỉ thị của cấp trên có thể sẽ bị kỷ luật.

- *Quyền lực khen thưởng*: Đối lập với quyền lực cưỡng chế, thuộc cấp nhận thức rõ ràng rằng việc phục tùng cấp trên sẽ dẫn đến những hình thức khen thưởng.

- *Quyền lực hợp pháp*: Quyền lực này xuất phát từ thứ bậc trong cơ cấu quản trị, thứ bậc của tổ chức.

- *Quyền lực chuyên môn*: Một cá nhân có quyền lực chuyên môn là một người có trình độ tay nghề, kỹ năng chuyên môn cao. Nhờ có các phẩm chất này mà một cá nhân được thuộc cấp, đồng cấp kính trọng. Những cá nhân có quyền lực chuyên môn được bố trí vào các vị trí quản trị phù hợp sẽ đạt tới khả năng lãnh đạo.

- *Quyền lực ám thị*: Quyền lực này dựa trên sự đồng cảm của thuộc cấp đối với cấp trên, các cá nhân trong tổ chức đều muốn ủng hộ người có quyền lực.

Một số tổ chức trong quá trình hoạt động, những nhà quản trị thể hiện vai trò lãnh đạo thông qua chức năng lãnh đạo của quản trị thường được biểu hiện cụ thể bằng việc điều khiển tổ chức đó hoạt động. Ngoài ra chức năng này còn phải thể hiện thông qua các nhà quản trị đại diện cho tổ chức của mình giải quyết các mối quan hệ phát sinh với tổ chức của họ.

Điều khiển tổ chức hoạt động thường sử dụng các biện pháp:

- Ra lệnh động viên, khuyến khích thúc đẩy... từng trường hợp cụ thể mà các nhà quản trị sử dụng biện pháp nào.

- Các nhà quản trị với vai trò lãnh đạo, đại diện cho tổ chức để xử lý, giải quyết các mối quan hệ phát sinh. Các chủ thể bên ngoài tổ chức có những phát sinh liên quan đến sự tồn tại phát triển của tổ chức, giải quyết các mối quan hệ này thường là nhà quản trị đứng đầu tổ chức đứng ra với vai trò lãnh đạo.

1.2.4. Chức năng kiểm tra

- Kiểm tra là quá trình theo dõi và giám sát mọi hoạt động của người thừa hành trong tổ chức nhằm phát hiện những sai sót nhằm kịp thời đưa ra những giải pháp để khắc phục, hạn chế những sai sót đó.

- Hoạt động của một tổ chức bao gồm nhiều các công việc khác nhau từ đơn giản đến phức tạp do vậy quá trình thực hiện các công việc cụ thể này khó tránh khỏi những vướng mắc, sai sót nhất định. Trong quá trình thực thi các nhiệm vụ, công việc được giao, lực lượng người thừa hành luôn tìm mọi cách để hoàn thành công việc sớm nhất, qua việc tìm kiếm những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật công nghệ, nhờ có hoạt động kiểm tra nhằm phát hiện những sáng kiến, cải tiến này.

Như vậy, kiểm tra không đơn thuần là phát hiện ngăn ngừa những sai sót mà quá trình kiểm tra còn tìm kiếm, phát hiện những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật để khai thác, thúc đẩy hoạt động của tổ chức với hiệu quả cao hơn.

Hoạt động kiểm tra giúp cho nhà quản trị đánh giá hiệu quả của các hoạt động quản trị như hoạch định, tổ chức điều khiển,... Bên cạnh đó việc kiểm tra các hoạt động cụ thể hơn ở từng nhóm, từng bộ phận như: Marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự,... Từ đó thấy rằng kiểm tra không phải là một chức năng chỉ dành cho nhà quản trị cấp cao mà là chức năng cần có cho tất cả các cấp, thứ bậc quản trị trong tổ chức. Tuy ở mỗi cấp bậc hoạt động kiểm tra có những yêu cầu khác nhau, nhưng do kiểm tra có nguyên tắc tự kiểm tra do vậy các tổ chức thường mở rộng tính dân chủ tăng hiệu quả hoạt động của các thành viên những người lao động bình thường cũng được thực hiện chức năng kiểm tra.

Kiểm tra là chức năng quan trọng không thể thiếu của các nhà quản trị từ cấp cao đến cấp cơ sở và cả người thừa hành trong doanh nghiệp. Qua hoạt động kiểm tra nhà quản trị biết được những sai lệch so với các chỉ tiêu đưa ra ban đầu, tìm ra những nguyên nhân gây ra những sai lệch, và có giải pháp khắc phục kịp thời.

1.3. Nhà quản trị, vai trò, nhiệm vụ của nhà quản trị trong tổ chức.

1.3.1. Nhà quản trị

Một tổ chức cho dù quy mô nào (lớn, vừa, nhỏ,...) lực lượng con người trong tổ chức thường được chia thành hai bộ phận: Những người thừa hành và những nhà quản trị.

Người thừa hành: là những người trực tiếp làm một công việc cụ thể, một nhiệm vụ được giao và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.

Nhà quản trị là những người điều khiển, chỉ huy công việc của người khác, giúp họ hoàn thành tốt các công việc được giao.

Nhà quản trị cũng có thể tự làm một công việc nhất định nào đó: ví dụ tự sửa xe ô tô,... Tuy nhiên đã là nhà quản trị họ còn có nhiệm vụ chỉ huy, giám sát hoạt động của những người khác trong tổ chức.

Nhằm làm rõ nội dung, nhiệm vụ quản trị trong một tổ chức người ta chia các nhà quản trị thành ba cấp: Quản trị cấp cơ sở, quản trị cấp trung gian, quản trị cấp cao.

❖ Nhà quản trị cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong một tổ chức.

- Quản trị cấp cơ sở thường có các chức danh: Tổ trưởng, nhóm trưởng, ...(đơn vị sản xuất kinh doanh)

- Nội dung quản trị: Hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công việc của người thừa hành trong các công việc thường nhật nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Trong một số trường hợp các nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công việc cụ thể là một dấu hiệu tích cực trong hoạt động của tổ chức.

❖ Nhà quản trị cấp trung gian: Đó là những nhà quản trị theo những chức năng của quản trị cấp cao giao phó.

- Nhà quản trị cấp trung gian thường được gọi là chỉ huy cấp trung gian, đứng trên nhà quản trị cấp cơ sở, đứng dưới nhà quản trị cấp cao.

- Cấp trung gian nhà quản trị thường có các chức danh như: trưởng phó các phòng ban, bộ phận, trưởng khoa...

- Nội dung quản trị: Cấp trung gian quản trị các hoạt động mang tính chức năng, nghiệp vụ trong từng phạm vi cụ thể thực hiện cho việc thực hiện các chiến lược chung của tổ chức.

- Để thực hiện được nhiệm vụ của quản trị viên cấp cao giao phó, quản trị viên cấp trung gian có chức năng thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức bằng cách phối hợp các công việc được thực hiện nhằm hướng đến việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

❖ Nhà quản trị cấp cao: Là những nhà quản trị đứng đầu một tổ chức chịu trách nhiệm về sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó.

- Cấp quản trị này thường có các chức danh: Chủ tịch, uỷ viên hội đồng quản trị, hiệu trưởng, giám đốc và giám đốc điều hành.

- Nội dung quản trị: đề ra mục tiêu chiến lược cho tổ chức xây dựng các phương án, các chiến lược để đối phó với các vấn đề phát sinh trong thực tế.

Sự phân chia cấp, thứ bậc các quản trị viên chỉ là tương đối. Các tổ chức nói chung, các doanh nghiệp nói riêng có quy mô lớn, sự phân chia này rõ nét, dễ nhận biết hơn. Các tổ chức, các doanh nghiệp quy mô nhỏ sự phân chia này không thể rõ ràng bởi lẽ một nhà quản trị ở từng điều kiện cụ thể có các nội dung quản trị, nhiệm vụ quản trị khác nhau.

Các cấp quản trị các nhà quản trị đều có chức danh rõ ràng, riêng biệt. Yêu cầu quản trị và trình độ quản trị khác nhau. Sự khác nhau về yêu cầu quản trị, trình độ quản trị xuất phát từ yêu cầu phát triển của một tổ chức.

Các tổ chức khác nhau dùng những thuật ngữ khác nhau để chỉ các nhà quản trị ở các cấp khác nhau.

Mặc dù yêu cầu, trình độ quản trị khác nhau nhưng tất cả các cấp quản trị trong một tổ chức đều phải thực hiện các chức năng quản trị. Trong quá trình điều hành hoạt động của tổ chức, các nhà quản trị phải thực hiện tốt các chức năng quản trị, để thực hiện được các chức năng có hiệu quả, nhà quản trị cần phải có các kỹ năng cơ bản.

❖ Kỹ năng chuyên môn, kỹ thuật

Kỹ năng chuyên môn, hay còn gọi là kỹ năng kỹ thuật, là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc chuyên môn một cách hiệu quả.

Những kỹ năng chuyên môn này là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc chuyên môn một cách hiệu quả. Những kỹ năng chuyên môn này là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc chuyên môn một cách hiệu quả.

Kỹ năng chuyên môn của những người làm công việc chuyên môn là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc chuyên môn một cách hiệu quả. Những kỹ năng chuyên môn này là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc chuyên môn một cách hiệu quả.

❖ Kỹ năng nhân sự.

Kỹ năng nhận sự, hay cần giải quyết kỹ năng giao tiếp nhận sự, là khả năng làm việc với người khác, khả năng giao tiếp với người khác và khả năng phối hợp hoạt động của các cá nhân, bé phần.

Như quản trị nhân sự tiếp xúc hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp với nhiều người khác nhau: nhận diện đối tượng, các nhu cầu quản trị cũng cấp, các nhu cầu quản trị cấp trên, nhân viên cá nhân và các tác động bên ngoài nhận và phản hồi.

Kỹ năng nhận sự là một kỹ năng mềm cần có của người quản trị, cho phép các nhu cầu quản trị một cách hiệu quả cao khi các đối tượng nhận sự với người khác, chẳng hạn như trong việc thu hút nhân viên, làm việc với các nhu cầu quản trị cấp trên và các cá nhân quan trọng, tạo ra sự tuân thủ của cấp dưới...

Như quản trị cần hiểu biết tâm lý con người, biết tuyển chọn, đặt đúng chỗ, số đông đúng chỗ khả năng của các thành viên trong tác động mạnh.

Như quản trị cần kỹ năng nhận sự là như quản trị biết lắng nghe ý kiến người khác và dung hòa các ý kiến khác, các quan điểm khác nhau, tạo ra môi trường làm việc trong đó các cá nhân cảm thấy hài lòng, kích thích họ tham gia vào quá trình ra quyết định và như quản trị

Kỹ năng nhận sự cho phép các nhu cầu quản trị hình thành nên *nghệ thuật dẫn dắt người*.

❖ Kỹ năng tư duy.

Kỹ năng tư duy là khả năng nhận thức, phân tích, hình dung và xử lý mọi sự vật hiện tượng ngay cả khi chúng ta đang trong tình trạng hay trong trạng thái.

Khả năng nhận thức, phân tích giúp như quản trị các nhân tố tác động và tác động, phân tích cho hoạt động của tác động.

Như quản trị là người lo cho người khác làm nên phần biết lo lắng, nhân viên thấy trách nhiệm và điều mà nhận diện của mình cho nhân viên thấy.

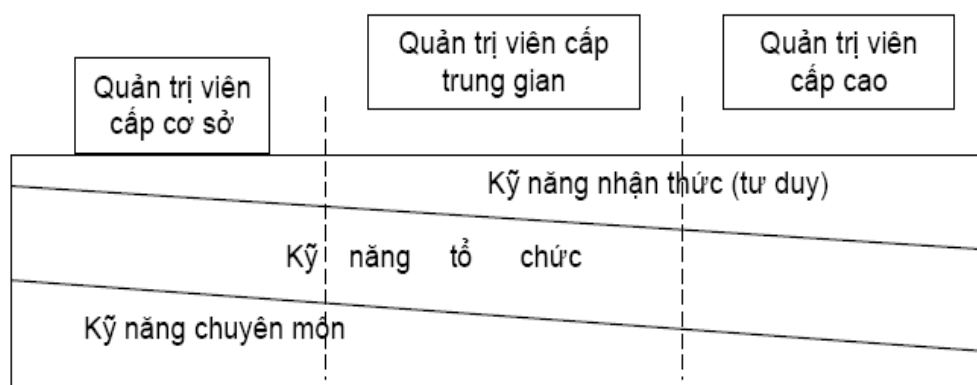
Như quản trị phải cần quan điểm tác động, biết tư duy cả hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các cá nhân, bé phần, các vấn đề, hiểu rõ ràng về phức tạp của môi trường, biết giảm thiểu sự phức tạp và xu hướng một mức độ cả thời gian và địa điểm.

Kỹ năng tư duy giúp cho như quản trị phân tích và nhận sự kỹ năng của cá nhân và nó giúp việc học của tác động.

Kỹ năng tư duy đặt biết cần thiết khi các nhu cầu quản trị hoặc phân hay ra quyết định và chung.

* **Mối quan hệ giữa các kỹ năng quản trị và các cấp bậc quản trị:**

Tất cả các nhà quản trị đều phải có đủ ba kỹ năng này, tầm quan trọng của mỗi kỹ năng tùy theo cấp bậc quản trị trong tổ chức. Xét theo sự tăng, giảm của cấp bậc quản trị mà yêu cầu các kỹ năng này cũng thay đổi. Kỹ năng chuyên môn giảm dần mức độ quan trọng khi lên cao dần trong hệ thống cấp bậc quản trị, ở cấp quản trị càng cao, nhà quản trị càng phải cần khả năng tư duy chiến lược nhiều hơn, quản trị cấp cơ sở kỹ năng chuyên môn được coi trọng hàng đầu bởi những cấp quản trị này trong quá trình hoạt động gắn liền với quá trình sản xuất (đơn vị kinh doanh) nơi mà tài năng kỹ thuật được xem trọng. Kỹ năng nhân sự cần thiết đối với mọi cấp quản trị bởi lẽ dù ở cấp quản trị nào, các nhà quản trị cũng đều phải làm việc với con người, phải tổ chức các hoạt động cho con người.



Mối quan hệ giữa các kỹ năng quản trị và các cấp bậc quản trị

1.3.2. Vai trò, nhiệm vụ của nhà quản trị

1.3.2.1. Vai trò của nhà quản trị

a. Vai trò quan hệ

- Vai trò quan hệ được thể hiện trong việc nhà quản trị đại diện cho tổ chức của mình để giải quyết các mối quan hệ phát sinh có thể là quan hệ bạn hàng, quan hệ cung ứng, quan hệ cạnh tranh, có thể là mối quan hệ hành chính với các tổ chức, cơ quan nhà nước...

- Bên cạnh đại diện cho một tổ chức, nhà quản trị còn thể hiện vai trò lãnh đạo, sử dụng những quyền lực nhất định để điều hành hoạt động của tổ chức có thể trực tiếp hoặc gián tiếp. Việc đào tạo nhân viên, ra mệnh lệnh sản xuất... nhà quản trị có thể trực tiếp đảm nhận. Một số trường hợp khác như đánh giá tiêu chuẩn chất lượng công việc, làm quyết định... Nhà quản trị thể hiện vai trò lãnh đạo một cách gián tiếp.

Các nhà quản trị bên cạnh thực thi chức năng lãnh đạo, trong tổng thể các mối quan hệ của tổ chức, cấp trên, cấp dưới, các quan hệ này phải được điều hoà một cách tốt nhất, tạo dựng và phát triển các mối quan hệ trong tổ chức cũng là một phần thể hiện của vai trò mà các nhà quản trị đảm trách.

b. Vai trò thông tin

Trong hoạt động các tổ chức cần nhiều nguồn thông tin khác nhau từ nhiều phía: Thông tin từ bên ngoài, thông tin nội bộ tổ chức... Trong điều kiện hiện nay đối với tất cả các tổ chức đặc biệt các tổ chức kinh doanh thông tin ngày càng trở nên quan trọng đối với sự tồn tại, phát triển của các tổ chức.

Thông tin được coi là một nguồn lực, một loại vốn mới của các tổ chức kinh doanh. Các nhà quản trị ra quyết định thực sự hiệu quả, có căn cứ khoa học khi được dựa trên những thông tin chính xác, đầy đủ, cập nhật.

Trong điều kiện môi trường không ngừng thay đổi biến động, các tổ chức đặc biệt tổ chức kinh doanh nhiều trường hợp thành công hay thất bại chỉ nhờ vào tính trung thực, chính xác, kịp thời của các thông tin. Nhiều nhà nghiên cứu đã phân tích xung quanh lý thuyết bất đối xứng về thông tin. Nội dung chủ yếu của lý thuyết này cho rằng một tổ chức, một quốc gia có được những quyết định quan trọng, hiệu quả dẫn đến sự thành công chính là nhờ vào nguồn thông tin đầy đủ, chính xác và ngược lại có thể dẫn đến thất bại nếu nguồn thông tin thiếu chính xác, không đầy đủ, kịp thời.

Do vậy thực hiện vai trò thông tin các nhà quản trị cần phải:

❖ Thường xuyên thu nhận các thông tin liên quan đến các hoạt động của tổ chức. Sau khi thu nhận các quản trị viên phải tiến hành phân loại, đánh giá, phân tích các thông tin, bên cạnh đó phải xem xét phân tích những biến động của tình hình thực tế xung quanh. Các thông tin thường xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng như: Báo chí, văn bản, mạng internet... Trong kinh doanh thông tin cũng có thể tồn tại dưới dạng tin đồn. Các thông tin xuất hiện dù có lợi cho tổ chức hay bất lợi, các quản trị viên đều phải phân tích xử lý và truyền tải đến những cấp trên, cấp dưới, bộ phận có liên quan. Đối với các chủ thể ngoài tổ chức nhưng có liên quan đến các thông tin, nhà quản trị thể hiện chức năng đại diện đưa những thông tin đến với các chủ thể đó một cách kịp thời và hiệu quả nhất.

c. Vai trò ra quyết định

Việc thể hiện tốt vai trò thông tin, vai trò quan hệ là quan trọng nhưng chỉ là quan trọng đối với các yếu tố đầu vào, nếu tự nó không thể là mục đích của quá trình quản trị, cốt lõi của quá trình hoạt động quản trị là dẫn đến một quyết định cụ thể. Quá trình ra quyết định quản trị thể hiện vai trò ra quyết định: Trong việc phân bổ các nguồn lực của tổ chức, xử lý những biến động trong tổ chức, cải tiến thúc đẩy các hoạt động của tổ chức.

Trong vai trò người giải quyết những biến động: nhà quản trị đưa ra các quyết định, các giải pháp nhằm đối phó với vấn đề phát sinh khách quan của môi trường hoạt động mà các nhà quản trị khó kiểm soát. Các biến động xung quanh môi trường hoạt động của tổ chức sẽ dẫn đến sự xáo trộn bên trong tổ chức đó phải cần phải ổn định lại tổ chức bằng các quyết định cụ thể kịp thời do vậy vai trò này luôn có ưu thế hơn các vai trò khác của nhà quản trị.

Một tổ chức hoạt động cần phải có những nguồn tài nguyên nhất định hoạt động của tổ chức có hiệu quả khi quyết định nhân tố nguồn tài nguyên hợp lý. Nguồn tài nguyên của tổ chức như: Nhân lực, tiền vốn, thời gian, trang thiết bị các nguồn tài nguyên này luôn ở tình trạng thiếu hụt và khan hiếm, vấn đề không phải là phân bổ đều cho các đối tượng mà phân bổ hợp lý gắn vào các mục tiêu cụ thể. Trong các vai trò ra quyết định thì vai trò phân bổ nguồn lực có vị trí quan trọng nhất của nhà quản trị.

Một đơn vị kinh doanh phải giải quyết một số khoản nợ, với quỹ tiền mặt có hạn nhà quản trị phải đưa ra quyết định phân bổ tiền mặt thanh toán nợ như thế nào là hợp lý nhất. Để đạt được sự hợp lý nhà quản trị phải xem xét cân nhắc khoản nợ nào quan trọng, nhạy cảm có liên quan nhiều nhất đến quá trình sản xuất kinh doanh. Vai trò người chủ trì (vai trò doanh nhân) với mục tiêu là tạo ra những

thay đổi tích cực trong tổ chức. Thực hiện các vai trò này các nhà quản trị thường hay đưa ra các tư tưởng, các cải tiến, phương pháp mới nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng nhằm nâng cao uy tín cho tổ chức.

Chủ nhiệm bộ môn của một trường đại học luôn tìm cách cải tiến phương pháp giảng dạy, nâng cao chất lượng giáo trình củng cố uy tín của bộ môn.

Chủ tịch một công ty luôn tìm kiếm ý tưởng kinh doanh sáng tạo như phát triển thêm hoặc thay đổi ngành nghề kinh doanh từ sản xuất sang dịch vụ, cải tiến sản phẩm, thay đổi phương thức bán hàng nhằm tăng doanh số và lợi nhuận.

Trong việc xử lý những biến động của tổ chức và phân bổ nguồn lực các nhà quản trị phải thường xuyên bàn bạc, trao đổi với các cá nhân, bộ phận trong tổ chức trao đổi đàm phán với các chủ thể khác. Quá trình này thể hiện vai trò thương lượng của nhà quản trị. Mục tiêu của các cuộc thương lượng luôn nhằm tới những lợi thế về phía của các nhà quản trị.

1.3.2.2. Nhiệm vụ của nhà quản trị

Thực hiện các nội dung quản trị, các nhà quản trị thể hiện ba vai trò cơ bản như phân trên đã nêu. Tuy nhiên, thực hiện tốt các chức năng quản trị và thể hiện một số nhiệm vụ cụ thể: Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, lựa chọn chiến lược hoạt động cho tổ chức, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm (đối với các tổ chức kinh doanh).

❖ Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh.

- Định hướng và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh là công việc quan trọng trong hệ thống công việc quản trị, là nhiệm vụ hàng đầu của mỗi quản trị viên.

- Môi trường làm việc của một tổ chức bao gồm nề nếp, tác phong cung cách cư xử, thái độ, tinh thần trách nhiệm, sự công bằng các mối quan hệ, trách nhiệm của mỗi thành viên và của tổ chức đó... ở một góc độ nào đó môi trường làm việc lành mạnh biểu hiện bằng bầu không khí sôi nổi và hiệu quả. Các yếu tố của môi trường làm việc là một phần hình thành lên nền văn hoá của tổ chức đó. Các yếu tố này quyết định rất nhiều đến hiệu quả hoạt động của tổ chức do vậy một tổ chức xây dựng được một môi trường làm việc lành mạnh sẽ dễ dẫn đến thành công.

- Các yếu tố của môi trường làm việc lành mạnh phải do chính những con người trong tổ chức đó xây dựng, vun đắp, chứ không phải nó tự có, tự hình thành theo thời gian và năm tháng. Trong lực lượng tham gia xây dựng môi trường làm việc, đầu tiên phải kể đến các nhà quản trị.

- Dù ở tổ chức nào, phong cách, quan điểm các nhà quản trị cũng ảnh hưởng rất mạnh đến những người xung quanh. Thực tế hành động cụ thể của nhà quản trị ảnh hưởng đến thuộc cấp nhiều hơn những lời chỉ đạo. Những nhà quản trị có phong cách tốt đạo đức nghề nghiệp, công bằng,... sẽ tạo được niềm tin cho thành viên trong tổ chức và ngược lại. Do vậy đạo đức, tác phong chuẩn mực, tính trung thực, công bằng của các nhà quản trị luôn được coi là điều kiện cần thiết để xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh.

❖ Lựa chọn chiến lược hoạt động phù hợp với điều kiện môi trường xung quanh bất kỳ tổ chức nào để hoạt động có hiệu quả đều phải xác định mục tiêu cụ thể trong một điều kiện nhất định. Khi lựa chọn, xây dựng chiến lược hoạt động các nhà quản trị phải xem xét nghiên cứu tác động ảnh hưởng của

nhiều yếu tố. Các yếu tố này cho phép nhà quản trị chọn chiến lược nào đó để hoạt động. Các yếu tố được xem như nguồn lực của tổ chức, mục tiêu của tổ chức, nguồn tài chính...

- Nguồn lực của tổ chức biểu hiện bằng sức mạnh của tổ chức sức mạnh này so với các tổ chức cùng vị trí hoặc các tổ chức cạnh tranh. Các tổ chức kinh doanh không có sức mạnh thường phải thay đổi chiến lược hoạt động bằng cách tăng sức mạnh thường đi vào củng cố và khai thác thế mạnh tìm kiếm cơ hội phát triển.

- Để hoạt động có hiệu quả các tổ chức phải đặt ra mục tiêu hoạt động trong từng thời kỳ nhất định. Mục tiêu của tổ chức là mục tiêu cuối cùng mà một tổ chức muốn đạt tới. Tùy lĩnh vực hoạt động mà các tổ chức đặt ra các mục tiêu khác nhau, có thể là mục tiêu vị thế trong hệ thống có thể có mục tiêu doanh số (đối với đơn vị kinh doanh).

- Khả năng tài chính của tổ chức quyết định đến việc lựa chọn chiến lược hoạt động. Đối với các tổ chức doanh nghiệp khả năng tài chính quyết định đến việc lựa chọn chiến lược kinh doanh, các chiến lược được chọn có thể tăng trưởng, cắt giảm hoặc ổn định.

- Nhiệm vụ phát triển thị trường, phát triển sản phẩm (các tổ chức kinh doanh) phát triển thị trường và phát triển sản phẩm là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị doanh nghiệp. Nhà quản trị phải tìm kiếm thị trường để tăng cao khả năng tiêu thụ sản phẩm, phát triển sản phẩm mới nâng cao sức mạnh cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh.

Phát triển thị trường các quản trị viên thường sử dụng ba cách cụ thể:

- + *Một là*: Tìm thị trường trên địa bàn mới. Một doanh nghiệp thông thường phải có những vùng thị trường mới chưa khai thác có thể cùng lãnh thổ. Các vùng thị trường này sau quá trình nghiên cứu, phân tích doanh nghiệp đưa ra quyết định bằng cách quảng bá hình ảnh sản phẩm, mở chi nhánh, đại lý tiêu thụ

- + *Hai là*: Tìm ra thị trường mục tiêu mới. Trường hợp này doanh nghiệp tìm ra nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới trên thị trường hiện có.

- + *Ba là*: Tìm ra giá trị sử dụng mới của sản phẩm. Một giá trị sử dụng mới có thể mở ra một thị trường mới, doanh nghiệp có thể khai thác công dụng của sản phẩm để mở rộng thị trường. Nền kinh tế hiện đại công nghiệp càng phát triển thì công dụng mới càng được phát triển ví dụ như giá trị sử dụng của than đá không chỉ để đốt mà còn có nhiều công dụng khác..

CHƯƠNG 2

QUYẾT ĐỊNH VÀ THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

Mã chương: MH09.2

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng ra quyết định trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Quyết định quản trị
 - Quyết định và các loại quyết định.
 - Đặc điểm và yêu cầu với quyết định quản trị.
-

- Những nhân tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định quản trị.
- Quá trình tổ chức thực hiện các quyết định quản trị.
- Phương pháp ra quyết định quản trị.
 - Thông tin trong quản trị
 - Thông tin và vai trò của thông tin trong quản trị.
 - Phương pháp thu thập và xử lý thông tin.
 - Tổ chức và quản lý hệ thống thông tin quản trị.

Mục tiêu

- Ra quyết định quản trị và xử lý thông tin quản trị

Nội dung chính

2.1. Quyết định quản trị

2.1.1. Quyết định và các loại quyết định

2.1.1.1. Khái niệm quyết định.

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan và phân tích những thông tin về tổ chức và môi trường.

Như vậy, một quyết định quản trị được thực hiện sẽ phải trả lời một số câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Ai làm? Làm trong bao lâu? Làm như thế nào? Nhà quản trị tính toán cân nhắc việc trả lời câu hỏi làm gì, ai làm, thời gian thực hiện... thường là những mục tiêu cụ thể trong những khoảng thời gian nhất định, bên cạnh đó là những quyết định kế hoạch.

Đối với những câu hỏi được đặt ra như: ai làm, ai chịu trách nhiệm, việc xác định những câu hỏi này gắn liền với quyết định tổ chức. Để đạt mục tiêu đề ra, nhà quản trị phải sử dụng bao nhiêu con người và hệ thống con người phải được sắp xếp như thế nào là tối ưu.

Trong quá trình này cần phải sử dụng đến quyết định lãnh đạo, bởi lẽ để thực hiện mục tiêu đặt ra, tổ chức phải lựa chọn công nghệ, phương pháp quản lý,... và thực hiện như thế nào đều được thực hiện bằng những quyết định lãnh đạo.

Quyết định là một trong số những công việc, nhiệm vụ quan trọng của bất kỳ nhà quản trị dù ở bất kỳ tổ chức nào. Mỗi một quá trình quản trị sẽ tạo ra một kết quả nhất định, kết quả tốt, xấu phù hợp hay không phù hợp đều do những quyết định cụ thể của nhà quản trị. Thực tế, cả quá trình hoạt động dài hay chỉ một ngày mọi công việc của nhà quản trị đều dẫn đến một hoặc nhiều quyết định.

2.1.1.2. Các loại quyết định

Tùy vào những mục tiêu khác nhau mà các quyết định quản trị được chia ra thành nhiều loại khác nhau. Mỗi loại quyết định dựa vào những tiêu thức cụ thể.

- Theo thời gian, quyết định được chia thành: quyết định dài hạn, quyết định trung hạn, quyết định ngắn hạn.

- Theo mức độ quan trọng, quyết định được chia thành: quyết định chiến lược, quyết định chiến thuật, quyết định tác nghiệp.
- Theo phạm vi tác động, quyết định được chia thành: Quyết định tổng thể và quyết định bộ phận.
- Theo quy mô các nguồn lực được huy động để thực hiện quyết định, quyết định được chia thành: quyết định lớn, quyết định vừa và quyết định nhỏ
- Theo cấp bậc, quyết định được chia thành: quyết định cấp cao, quyết định cấp trung gian và quyết định cấp thấp.
- Theo lĩnh vực hoạt động, quyết định được chia thành: quyết định sản xuất, quyết định tài chính, quyết định marketing, quyết định nhân lực,...

2.1.2. Đặc điểm và yêu cầu đối với quyết định quản trị

2.1.2.1. Đặc điểm của quyết định quản trị

Quyết định nói chung đều được coi là sản phẩm của tư duy con người. Mọi quyết định đều phải thu nhận thông tin, tìm kiếm, phân tích,... Trong những quyết định đưa ra hàng ngày, có những quyết định cá nhân và những quyết định quản trị. Những quyết định cá nhân là những quyết định do một cá nhân tự đưa ra cho mình.

- Quyết định quản trị là quyết định của một tổ chức, người đưa ra quyết định phải có trách nhiệm với quyết định đó. Người đưa ra quyết định quản trị có thể là tập thể các nhà quản trị hoặc cá nhân nhà quản trị. Do vậy, quyết định quản trị luôn được coi là sản phẩm riêng có của cá nhân nhà quản trị hoặc tập thể quản trị viên. Việc đưa ra quyết định quản trị phải xuất phát từ thẩm quyền, trách nhiệm của các cá nhân, tổ chức cụ thể.

- Quyết định quản trị luôn đi cùng các vấn đề của một tổ chức, những vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động của một tổ chức như tài chính, nhân sự, sản xuất, luật pháp,... Để giải quyết được một vấn đề phát sinh, tổ chức có thể sử dụng một hoặc một số các quyết định quản trị.

2.1.2.2. Yêu cầu đối với quyết định quản trị

a. Tính hợp pháp

Quyết định quản trị là một hành vi của tập thể hoặc cá nhân trong tổ chức, do đó các hành vi này phải tuân thủ các quy định của luật pháp. Sự tuân thủ luật pháp được thể hiện ở các khía cạnh sau:

- Quyết định được đưa ra đúng trong phạm vi thẩm quyền của tổ chức hoặc cá nhân.
- Quyết định đưa ra đúng trong phạm vi thẩm quyền của pháp luật
- Quyết định đưa ra đúng thủ tục và trình tự

Các quyết định không tuân thủ pháp luật phải bị huỷ bỏ. Các cá nhân tổ chức đưa ra quyết định không hợp pháp phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình trước pháp luật

b. Tính khoa học

Một quyết định quản trị được đưa ra ngoài tính pháp lý còn phải quan tâm đến tính khoa học mới có thể đạt được kỳ vọng của chủ thể ra quyết định. Các quyết định đưa ra phải phù hợp với lý luận và thực tiễn khách quan, điều này được thể hiện ở một khía cạnh sau:

- Quyết định đưa ra phải phù hợp với định hướng và mục tiêu của tổ chức.
- Quyết định quản trị phải phù hợp với quy luật, xu thế khách quan, các nguyên tắc, nguyên lý khoa học.
- Quyết định đưa ra phải phù hợp với điều kiện thực tế của tính chất và môi trường hoạt động.
- Quyết định đưa ra phải được vận dụng bằng các phương pháp khoa học.

c. Tính tối ưu:

Xuất phát từ thực chất của quyết định quản trị là quá trình lựa chọn giải pháp hành động tối ưu nhằm giải quyết các vấn đề thực tế đã được xác định. Tính tối ưu đòi hỏi giải pháp hành động được lựa chọn phải là phương án tối ưu. Phương án tối ưu là phương án thoả mãn cao nhất các mục tiêu đồng thời phù hợp với những ràng buộc nhất định, được sự đồng thuận của số đông nhà quản trị.

d. Tính linh hoạt

Tính linh hoạt đòi hỏi các quyết định quản trị đưa ra phải đáp ứng được mọi sự thay đổi của môi trường hoạt động của tổ chức. Nghĩa là các nhân tố trong quyết định quản trị phải phản ánh đúng tính thời đại, yếu tố môi trường, tránh dập khuôn, máy móc, để có kinh nghiệm,...

e. Tính hệ thống

- Các quyết định quản trị được đưa ra phải đảm bảo sự thống nhất theo mục tiêu đã xác định, thoả mãn ở tất cả các bộ phận trong tổ chức.
- Các quyết định quản trị đưa ra ở các thời điểm khác nhau không được mâu thuẫn, trái ngược hoặc phủ định nhau. Các quyết định đã hết hiệu lực cần phải loại bỏ.

2.1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định quản trị.

Quá trình ra quyết định quản trị chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác nhau, thường được chia thành hai nhóm nhân tố chủ yếu:

2.1.3.1. Nhóm nhân tố khách quan:

Nhóm này bao gồm các yếu tố ngoài ý muốn chủ quan của chủ thể ra quyết định. Các yếu tố này luôn thay đổi, biến động trong quá trình đó tác động đến quá trình ra quyết định quản trị trên cả hai mặt: tích cực và hạn chế. những nhân tố khách quan rất khó kiểm soát, các chủ thể ra quyết định chỉ có thể dự báo, phân tích và đánh giá các yếu tố này khi ra quyết định. Các nhân tố khách quan tác động, ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định quản trị mà các chủ thể ra quyết định thường quan tâm đến như yếu tố kinh tế, chính trị, công nghệ, tự nhiên, mức cạnh tranh,...

Các nhân tố khách quan tác động đến việc ra quyết định bao gồm:

- Các nhân tố có thể dự đoán được, những nhân tố này có đầy đủ thông tin và biết rõ hậu quả của nó
 - Những nhân tố có nhiều biến động, khó xác định một cách chắc chắn, nhà quản trị đưa ra các quyết định dựa vào khả năng định lượng, các mô hình toán, lý thuyết quyết định,...
 - Các nhân tố chứa đựng yếu tố ngẫu nhiên, các nhân tố này có thể thuận lợi hoặc không thuận lợi trong việc ra quyết định, nhà quản trị dựa vào kinh nghiệm, tình hình thực tế để đưa ra quyết định.
-

2.1.3.2. Nhóm nhân tố chủ quan

Nhóm nhân tố này thuộc về khả năng của nhà quản trị khi đưa ra quyết định.

a. Kinh nghiệm

Kinh nghiệm thường được hiểu là những bài học thành công, thất bại trong các hoạt động đã qua.

Kinh nghiệm giữ một vai trò quan trọng trong việc ra quyết định trước một vấn đề phát sinh cần phải giải quyết, nhà quản trị rút ra từ hệ thống những bài học thành công trong quá khứ. Đối với những quyết định thường ngày, kiến thức, kinh nghiệm luôn được xem là các căn cứ quan trọng. Tuy nhiên, trong một số trường hợp đối với quyết định đổi mới, kinh nghiệm có thể không đem lại hiệu quả cao bởi vì có những vấn đề hoàn toàn mới cần áp dụng những biện pháp độc đáo, có thể chưa từng được áp dụng.

b. Khả năng xét đoán

Xét đoán là khả năng đánh giá thông tin một cách thông minh, nhanh nhạy. Nói đến khả năng xét đoán của nhà quản trị, cần phải nói đến hệ thống tri thức, sự chín chắn, lý luận sâu sắc, kinh nghiệm phong phú, tất cả những yếu tố này đều có quan hệ chặt chẽ với nhau tạo khả năng xét đoán cho nhà quản trị khi đưa ra quyết định. Nhà quản trị có khả năng xét đoán có thể phân loại và nhận ra những thông tin quan trọng có giá trị, đôi khi có thể lượng hoá được các thông tin đó. Một vấn đề phức tạp cần quyết định - quyết định đó cần được xây dựng, đưa ra liên quan đến nhiều tiêu chuẩn, nhiều rủi ro bất trắc, do vậy nếu có khả năng xét đoán tốt, nhà quản trị có thể đơn giản hoá vấn đề đó mà không cần thay đổi cấu trúc ban đầu và những nguyên tắc của nó.

Thông thường khả năng xét đoán của chủ thể quản trị được phát triển thành một quy trình với các giai đoạn khác nhau: từ những thông tin sẵn có, những kinh nghiệm của nhà quản trị, người ra quyết định lập thành những tín hiệu bao gồm những sự kiện, ý kiến và kiến thức tổng quát về vấn đề cần quyết định.

c. Khả năng sáng tạo

Khả năng sáng tạo là khả năng kết hợp hay liên kết những ý tưởng để đạt được những kết quả cao và mới lạ (đột biến).

Các nhà quản trị có khả năng sáng tạo thường biểu hiện bằng những khả năng cụ thể sau:

- Có thể hiểu và đánh giá vấn đề một cách đầy đủ.
- Có thể nhìn ra những vấn đề mà người khác không nhìn ra được.
- Phát hiện những khả năng lựa chọn sáng tạo.

Để phát hiện và phát triển những khả năng này, nhà quản trị có thể dựa vào kinh nghiệm, hệ thống kiến thức, khối óc và khả năng tư duy của mình để tìm ra những khả năng lựa chọn mới lạ. Đối với những vấn đề thông thường, nhà quản trị chủ yếu dựa vào kinh nghiệm (bài học trong quá khứ), những vấn đề mới mẻ cần phải tư duy, thậm chí bất chước những người đã thành công. Trong thực tế, những vấn đề phức tạp, giải pháp lựa chọn theo kinh nghiệm thường cho hiệu quả thấp hơn những giải pháp sáng tạo cần tư duy tổng quát.

d. Những khả năng định lượng

Đây là một trong những khả năng quan trọng cần có đối với nhà quản trị khi ra quyết định. Khả năng này liên quan đến việc áp dụng các phương pháp định lượng như xây dựng chương trình quy hoạch tuyến tính, lý thuyết xác suất, phương pháp thống kê,... Đó là những kỹ thuật trợ giúp hiệu quả trong việc lựa chọn phương án quyết định...

- Chương trình tuyến tính: Sử dụng phương pháp đồ thị, đại số để phân bổ, sử dụng các nguồn lực khan hiếm một cách tối ưu. Với các nguồn lực khan hiếm của tổ chức như vốn, nhân lực,... cần cho nhiều mục tiêu khác nhau tại một thời điểm, chương trình tuyến tính sẽ giúp cho các quyết định quản trị tối ưu trong quản lý sử dụng các nguồn lực đó, đặc biệt giữa các yếu tố nguồn lực và mục tiêu của tổ chức có một mối quan hệ tuyến tính

- Lý thuyết xác suất: Lý thuyết này giúp người ra quyết định làm giảm bớt rủi ro. Căn cứ vào các tình huống, hiện tượng phát sinh trong quá khứ, người ra quyết định có thể đưa ra quyết định ở hiện tại và tương lai được tốt hơn.

- Phương pháp thống kê: Phương pháp này được áp dụng khá phổ biến đối với các tổ chức kinh doanh trong việc ra quyết định sản xuất hàng hoá, sản lượng tiêu thụ ở thời điểm hiện tại và trong tương lai gần. Trong các phương pháp thống kê, thông thường sử dụng phương pháp san bằng số mũ để đưa ra các quyết định tối ưu trong sản xuất kinh doanh. Phương pháp san bằng số mũ, sử dụng một số mũ để điều chỉnh và hạn chế những sai lệch do số liệu kỳ trước dẫn đến.

+ Công thức tính của phương pháp này như sau

$$F_t = F_{t-1} + \alpha (A_{t-1} - F_{t-1})$$

Trong đó: F – Dự báo sản lượng kỳ mới

F_{t-1} - Dự báo sản lượng kỳ trước đó

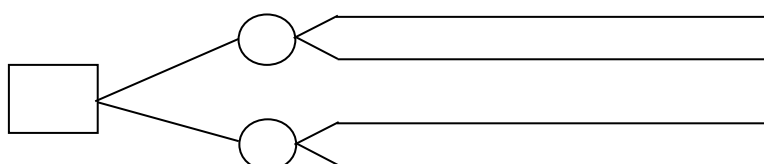
A_{t-1} – Nhu cầu thực sản lượng kỳ trước đó

α - Hệ số san bằng cho trước

e. Lý thuyết quyết định:

Các đơn vị kinh doanh thường sử dụng phương pháp này để đưa ra các quyết định trong điều kiện môi trường kinh doanh có nhiều rủi ro, các vấn đề phức tạp. Nhà quản trị sử dụng lý thuyết quyết định trong các lĩnh vực quản trị tài chính, marketing, giá cả, mở rộng doanh nghiệp, phát triển sản phẩm mới. Khi áp dụng phương pháp lý thuyết quyết định có thể dùng cây quyết định hoặc bảng quyết định.

Cây quyết định có thể còn nhiều nhánh, tương ứng với cách lựa chọn mà người ra quyết định dựa vào đó để lựa chọn. Các ô vuông biểu thị điểm quyết định, các vòng tròn biểu thị các biến cố tương ứng.



f. Phương pháp phân tích điểm hoà vốn

Điểm hoà vốn là một điểm mà tại đó một doanh nghiệp có tổng chi phí kinh doanh bằng tổng thu nhập (lợi nhuận = 0). Tại điểm hoà vốn này các nhà quản trị tính ra được mức sản lượng sản xuất (doanh nghiệp sản xuất) và sản lượng tiêu thụ (doanh nghiệp thương mại) làm cho doanh số đạt được cân bằng chi phí phát sinh.

Công thức tính: $Q_{hv} = \frac{F}{P - V}$

Trong đó: F- Chi phí cố định

v- Chi phí biến đổi đơn vị sản phẩm

p- Giá bán đơn vị sản phẩm

Q - Khối lượng sản phẩm sản xuất

Doanh thu hoà vốn được tính bằng giá trị:

Doanh thu hoà vốn = $\frac{F}{(p - v)/p}$

Các ký hiệu: TR = p.Q - Tổng doanh thu

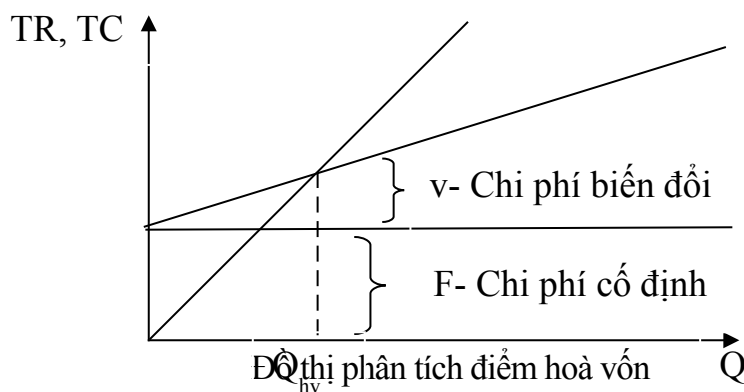
TC = F + v.Q - Tổng chi phí

Lợi nhuận = TR- TC

$$= p.q - (F - v.Q)$$

$$= p.Q - F - v.Q$$

$$= (p-v).Q-F$$



2.1.4. Quá trình tổ chức thực hiện các quyết định quản trị

2.1.4.1. Cơ sở để ra quyết định:

Hiệu quả của một quyết định quản trị được đảm bảo khi chủ thể ra quyết định dựa trên những cơ sở nhất định sau:

❖ Hệ thống mục tiêu của tổ chức.

Phương án được chọn để ra quyết định cho một vấn đề phải là phương án tối ưu đối với mục tiêu của tổ chức trong những giới hạn nhất định.

Xác định mục tiêu là một công việc quan trọng trong việc ra quyết định quản trị. Các tổ chức khác nhau thì mục tiêu cũng khác nhau, sự khác nhau đó tùy thuộc vào tổ chức kinh doanh hay tổ chức phi lợi nhuận. Trong một tổ chức có thể các quyết định đề ra ở các cấp, các bộ phận là khác nhau.

Bởi lẽ, mỗi cấp, mỗi bộ phận có quyền hạn, chức năng riêng; để đạt được mục tiêu chung ở các bộ phận, các cấp có thể xuất hiện vấn đề khác nhau và các giải pháp lựa chọn cũng khác nhau. Các quyết định ở cấp thấp được đưa ra nhằm thực hiện mục tiêu trong khuôn khổ cấp đó, nhưng bắt buộc góp phần thực hiện mục tiêu cấp trên và mục tiêu cấp chung. Trong thực tế, các tổ chức có phân cấp rõ ràng, cấp trên bao giờ cũng có xu hướng khuyến khích cấp dưới ra quyết định theo mục tiêu chung

❖ Hệ thống pháp luật và thông lệ xã hội

Các tổ chức để tồn tại và phát triển trước hết phải tuân thủ hệ thống luật pháp hiện hành, thông qua các loại văn bản hiện hành. Các nhà quản trị khi đưa ra quyết định cần phải căn cứ vào hệ thống văn bản pháp luật này. Đối với các tổ chức, hệ thống pháp luật là các giới hạn của việc xây dựng và đưa ra các quyết định quản trị. Người ra quyết định thường xem xét yếu tố luật pháp trên hai khía cạnh:

- Quyền hạn của người ra quyết định: Người ra quyết định phải thực hiện đúng thẩm quyền, không thể vượt quá thẩm quyền. Nội dung quyết định không được trái với quy định của pháp luật.

- Ngoài ra, quyết định quản trị được đưa ra cần phải xem tới các thông lệ xã hội. Trong số các thông lệ có thể thành văn hoặc bất thành văn trong mỗi tổ chức, mỗi chủ thể ra quyết định phải thực hiện đúng và không trái với quy định của pháp luật.

❖ Những rào cản

Đó là những yếu tố cản trở việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Những người ra quyết định phải phân tích, dự báo các yếu tố cản trở này. Mỗi yếu tố cản trở thường có một hoặc nhiều các giải pháp khắc phục, giải pháp nào được chọn thì đó chính là một quyết định quản trị. Những yếu tố cản trở có thể từ môi trường bên ngoài. Dù yếu tố cản trở xuất phát từ bản thân tổ chức như nguồn lực để thực hiện mục tiêu hay sự biến động của các yếu tố bên ngoài đều chi phối các quyết định quản trị.

Vì vậy người ra quyết định cũng phải phân tích kỹ lưỡng và chọn giải pháp tích cực và hiệu quả nhất.

❖ Năng lực và phẩm chất của người ra quyết định

Năng lực, phẩm chất của người ra quyết định có ảnh hưởng rất lớn đối với quyết định quản trị. Việc ra quyết định là công việc cơ bản, là nhiệm vụ của các quản trị gia, vì vậy người nào có năng lực tốt sẽ đưa ra được những quyết định tốt, tối ưu, hiệu quả. Phẩm chất đạo đức thường được thể hiện bằng quan điểm cá nhân, nếu người ra quyết định có phẩm chất đạo đức kém thường đưa ra những quyết định dựa trên các lợi ích cá nhân, hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm.

2.1.4.2. Các nguyên tắc ra quyết định quản trị

Quá trình ra quyết định, chủ thể ra quyết định cần tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau:

❖ Nguyên tắc hệ thống

Theo nguyên tắc này, trước hết phải coi tổ chức là phần tử của hệ thống kinh tế - xã hội, khi xây dựng và đưa ra một quyết định quản trị phải tính đến cả ba yếu tố: mục tiêu của tổ chức, môi trường

bên ngoài và môi trường bên trong tổ chức. Tiếp đó, cần có sự phối hợp chặt chẽ các bộ phận trong tổ chức, các bộ phận có liên quan đến quyết định quản trị trong tổ chức.

❖ Nguyên tắc khả thi:

Quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức chịu ảnh hưởng của rất nhiều các nhân tố cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vì vậy, việc ra quyết định phải phân tích xem xét những thuận lợi, khó khăn, rủi ro, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức nhằm đảm bảo sự hợp lý và hiệu quả của quyết định đối với điều kiện hiện tại của tổ chức.

❖ Nguyên tắc khoa học

Theo nguyên tắc này, thì phương án quyết định phải là

- Phương án đạt được sự đồng thuận cao trong tổ chức
- phải là phương án được lựa chọn từ nhiều phương án khác nhau

Một quyết định đảm bảo nguyên tắc khoa học là quyết định được xây dựng trên cơ sở căn cứ khoa học, trình tự khoa học có tư duy khoa học.

❖ Nguyên tắc dân chủ

Nguyên tắc này đòi hỏi đối với quá trình quyết định cần có sự tham gia của tập thể những người liên quan trong tổ chức. Các quyết định quan trọng có thể cần đến sự tham gia của một số tổ chức, cá nhân bên ngoài, quá trình xây dựng và thực thi quyết định cần tiếp thu tất cả các ý kiến đóng góp, kể cả các ý kiến trái ngược nhau.

❖ Nguyên tắc kết hợp

Trong quá trình quyết định cần kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, giữa khoa học và kinh nghiệm, giữa định tính và định lượng. Phân tích lợi ích toàn cục và lợi ích cục bộ, lợi ích ngắn hạn và lợi ích dài hạn,...

2.1.4.3. Quá trình đề ra quyết định quản trị

Ra quyết định quản trị là một quá trình gồm nhiều bước có liên quan đến việc xác định vấn đề và lựa chọn giải pháp để thực hiện vấn đề và văn bản ra quyết định.

❖ *Bước 1: Xác định vấn đề ra quyết định*

Vấn đề ra quyết định thực chất là một nhiệm vụ của tổ chức cần phải thực hiện bằng một quyết định cụ thể. Việc ra quyết định chính là việc tìm kiếm giải pháp tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ hay giải quyết vấn đề.

Xác định đúng vấn đề là công việc đầu tiên trong quá trình ra quyết định, công việc này có vai trò quan trọng đối với việc ra quyết định có hiệu quả. Bước đầu tiên này nếu xác định thiếu chính xác, các bước tiếp theo sẽ trở nên vô nghĩa thậm chí dẫn tới hậu quả xấu.

Vấn đề quyết định thường được xác định từ hiện tượng, hiện tượng rất dễ nhận thấy nhưng vấn đề không phải lúc nào cũng có thể phát hiện được. Người ra quyết định không chỉ dừng lại ở hiện tượng mà phải tìm ra nguyên nhân dẫn đến hiện tượng đó - tức là vấn đề ra quyết định. Vấn đề ra quyết

định được xác định có thể bằng những khả năng của chủ thể ra quyết định như kinh nghiệm, khả năng xét đoán, tổng hợp, phân tích hoặc thông qua các chuyên gia, các bộ phận chức năng trong tổ chức.

Quá trình quản trị tổ chức, các tình huống đơn giản phát sinh chủ thể ra quyết định có thể nhanh chóng xác định vấn đề. Đối với tình huống phức tạp, chủ thể ra quyết định khó đưa ra quyết định một cách chính xác, chủ thể ra quyết định thường đưa ra giải pháp, nhiệm vụ sơ bộ sau đó tiếp tục thu thập thông tin để làm rõ vấn đề. Tuy nhiên, không phải mọi vấn đề trong tổ chức đều là vấn đề quyết định mà chỉ có những vấn đề chín muồi mới trở thành vấn đề quyết định. Đó là những vấn đề mang tính cấp bách, có thể can thiệp có hiệu quả bằng quyết định quản trị.

❖ *Bước 2: Chọn tiêu chuẩn đánh giá phương án*

Tiêu chuẩn đánh giá phương án là các chỉ tiêu phản ánh số lượng, chất lượng, phản ánh kết quả đạt mục tiêu của tổ chức hay kết quả mong muốn của việc giải quyết vấn đề cần quyết định.

Các tổ chức đề ra quyết định lựa chọn cán bộ thường đưa ra chỉ tiêu năng lực làm việc, phẩm chất đạo đức, để đưa ra quyết định đầu tư thường xem xét các yếu tố về hiệu quả như kinh tế, chính trị, xã hội,...

Các tiêu chuẩn đánh giá phương án cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phản ánh mức đóng góp của phương án vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- Có thể tính toán được các chỉ tiêu dùng làm tiêu chuẩn đánh giá khả năng cân, đo, đếm được các chỉ tiêu như là yêu cầu tối thiểu để lựa chọn các tiêu chuẩn phân tích phương án quyết định. Tính khoa học của quyết định phụ thuộc vào các tiêu chuẩn đánh giá.

- số lượng tiêu chuẩn đánh giá không quá nhiều, nếu đặt ra quá nhiều tiêu chuẩn sẽ khó cho việc phân tích, lựa chọn quyết định. Chỉ tiêu phản ánh kết quả cuối cùng của phương án quyết định là chỉ tiêu mà nhà quản trị thường sử dụng.

Một quyết định không thể thỏa mãn tất cả các mục tiêu nghĩa là việc đưa ra một quyết định không thể quá cầu toàn, không thể có một quyết định làm cho mọi mục tiêu đều tối ưu, do vậy đặt ra tiêu chuẩn, cần quan tâm đến những tiêu chuẩn quan trọng, phản ánh mục tiêu.

❖ *Bước 3: Tìm kiếm các phương án để giải quyết vấn đề*

Một vấn đề cần quyết định có thể được giải quyết bằng nhiều phương án khác nhau. Đối với một vấn đề đã được xác định, cần tìm ra tất cả các phương án quyết định có thể sử dụng. Trong việc tìm kiếm các phương án, chủ thể ra quyết định phải quan tâm đến cách thức tạo ra một phương án quyết định, sau đó quan tâm đến mức độ chính xác của việc lựa chọn một phương án trong số các phương án đã đưa ra.

Việc tìm ra các phương án quyết định nhà quản trị có thể dựa vào những nhân tố chủ quan như kinh nghiệm, kiến thức khả năng sáng tạo,.. và cũng có thể dựa vào những đề xuất của những chuyên gia, tập thể quản trị viên. Đối với các tình huống phức tạp, ý kiến đề xuất các chuyên gia, ý kiến tập thể có ý nghĩa quan trọng.

Trong thực tế, nếu một vấn đề quyết định mà số phương án đề xuất quá nhiều thì việc phân tích và lựa chọn phương án sẽ gặp khó khăn. Do vậy, trong số nhiều phương án đề xuất, chủ thể ra quyết định nên chắt lại một số phương án thiết thực khả thi.

❖ *Bước 4: Đánh giá các phương án*

Đánh giá phương án là xác định giá trị của phương án theo tiêu thức hiệu quả. Bước này người ra quyết định xác định chỉ tiêu hiệu quả của từng phương án đã đề xuất. Đo lường hiệu quả các phương án thông qua cả hai phương pháp định tính và định lượng. Kết quả của bước đánh giá hiệu quả phương án là cơ sở lựa chọn phương án ra quyết định. Đối với mỗi phương án đưa ra đánh giá, người ra quyết định trên phương diện tổng quát nhất phải chỉ ra được ưu nhược điểm của từng phương án để lựa chọn. Một cách chính nhất, bước đánh giá phương án gồm hai nội dung chủ yếu được coi như hai nhiệm vụ:

- Xác định số đo hiệu quả của từng phương án
- loại bỏ các phương án không đạt chỉ tiêu hiệu quả

Trong bước này, người ra quyết định cần lưu ý: Khi tính toán các chỉ tiêu hiệu quả của các phương án cần đảm bảo tính so sánh đưa các chỉ tiêu về một mặt bằng thống nhất. Để thực hiện được yêu cầu này cần phải sử dụng các phương pháp như: bình quân gia quyền, phân tổ, chiết khấu,... đánh giá các phương án do người đưa ra quyết định thực hiện, cũng có thể do một nhóm quản trị viên, chuyên gia thực hiện. Các tổ chức kinh doanh trong đánh giá các phương án thường sử dụng hai phương pháp đánh giá là:

- Đánh giá phương án theo cách phân tích biên
- Đánh giá phương án theo cách phân tích lợi ích – chi phí.

Dù sử dụng phương pháp nào, các chủ thể ra quyết định cũng thường sử dụng mô hình để phân tích. Phân tích theo mô hình là phương pháp hiệu quả nhất trong mọi trường hợp đánh giá phương án. Qua các mô hình phân tích, người ra quyết định biết được các chỉ tiêu phân tích cụ thể như lợi ích, chi phí, thời gian, hao phí,...

❖ *Bước 5: Lựa chọn phương án và ra quyết định*

Trong các phương án đề xuất và đã đánh giá, người ra quyết định phải chọn ra phương án quyết định tối ưu. Đó là phương án thoả mãn cao nhất những mục tiêu của tổ chức, giảm thiểu những hạn chế từ môi trường.

Căn cứ vào kết quả phân tích, đánh giá để chọn phương án tối ưu. Việc lựa chọn phương án tối ưu nên có sự tham gia của các chuyên gia có kinh nghiệm, tập thể lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức. Những ý kiến đóng góp, quan điểm đồng thuận giúp cho người ra quyết định lựa chọn được phương án tốt nhất để ra quyết định.

Nếu lựa chọn phương án theo một tiêu chuẩn thì phương án nào đáp ứng cao nhất tiêu chuẩn đề ra sẽ được lựa chọn.

Nếu lựa chọn phương án với nhiều tiêu chuẩn sẽ phức tạp hơn, tình huống này cần đưa các chỉ tiêu đó về một chỉ tiêu hiệu quả tổng hợp. Phương án nào có chỉ tiêu hiệu quả tổng hợp cao nhất sẽ được chọn

2.1.4.4. Quá trình thực hiện quyết định

Quá trình thực hiện quyết định gồm 7 bước: Ra văn bản quyết định, lập kế hoạch thực hiện quyết định, tuyên truyền và giải thích quyết định, thực hiện quyết định, kiểm tra việc thực hiện quyết định, điều chỉnh quyết định, tổng kết thực hiện quyết định.

❖ *Bước 1: Ra văn bản quyết định*

Các quyết định quản trị thường thể hiện bằng văn bản. Trong văn bản quản trị này, phương án tối ưu được lựa chọn là nội dung chính, hình thức văn bản được xây dựng theo đúng quy định của luật pháp.

❖ *Bước 2: Xây dựng kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định*

Căn cứ vào hiệu lực của quyết định, tùy theo mức độ phức tạp của nhiệm vụ đề ra, việc tổ chức thực hiện phải cụ thể, chi tiết, các công việc được phân cho các đối tượng trong từng khoảng thời gian nhất định. Kế hoạch thực hiện quyết định phải nêu rõ: tập thể, cá nhân nào thực hiện, thời gian bắt đầu, kết thúc, phương tiện thực hiện, chi phí, tiến độ, các đối tượng có liên quan chịu trách nhiệm, mức độ chịu trách nhiệm

Để tổ chức thực hiện quyết định, các tổ chức cần quan tâm đến yếu tố nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện quyết định với những yêu cầu cụ thể: có uy tín về những vấn đề có liên quan mà họ chỉ đạo thực hiện, được giao quyền chỉ đạo thực hiện và kiểm tra.

❖ *Bước 3: Tuyên truyền và giải thích quyết định*

Để quá trình tổ chức thực hiện quyết định thực sự có hiệu quả, sau khi kế hoạch tổ chức thực hiện được xây dựng, ý nghĩa và nội dung, tầm quan trọng của quyết định sẽ được tuyên truyền cho những người thực hiện quyết định.

❖ *Bước 4: Thực hiện quyết định theo kế hoạch*

Đây là bước triển khai quyết định trên thực tế, bộ máy thực hiện quyết định được vận hành, các nguồn lực được huy động, hệ thống các công việc được triển khai.

❖ *Bước 5: Kiểm tra việc thực hiện quyết định hệ thống công việc*

Quyết định là một công việc quan trọng của các quản trị gia. Do vậy, sau quá trình thực hiện phải tiến hành công tác kiểm tra. Hoạt động kiểm tra sẽ tác động đến hành vi của con người, nâng cao trách nhiệm đối với các công việc trong kế hoạch đã đề ra. Ngoài ra, việc tiến hành kiểm tra sẽ thúc đẩy kịp thời có trình tự các công việc, nhiệm vụ đã đề ra.

❖ *Bước 6: Điều chỉnh quyết định*

Quá trình tổ chức thực hiện quyết định chịu tác động bởi các nhân tố có thể là khách quan như sự thay đổi của môi trường bên ngoài, nhân tố chủ quan như sự sai lầm ngay trong bản thân quyết định. Để quyết định có hiệu lực và hiệu quả, nếu cần thiết có thể điều chỉnh, việc điều chỉnh quyết định cũng có thể do tình huống bất lợi hoặc có thể do phát sinh cơ hội mới hơn mà trước đó chưa phát hiện ra.

❖ *Bước 7: Tổng kết việc thực hiện quyết định*

Quá trình thực hiện quyết định kết thúc, trong mọi trường hợp đều cần phải tổng kết các kết quả thực hiện. Bước này sẽ tích lũy được kinh nghiệm làm cơ sở cho những quyết định trong tương lai. Tổng kết việc thực hiện quyết định cần kiểm tra, đánh giá tất cả các giai đoạn, phân tích rõ những thành công, những sai lầm trong việc thực hiện quyết định. Phát hiện những tiềm năng mới chưa được sử dụng trong việc quyết định.

2.1.5. Phương pháp ra quyết định quản trị

Phương pháp này người ra quyết định là các cách thức mà chủ thể quyết định dung để đề ra quyết định. Việc ra quyết định trong các tổ chức có thể do cá nhân nhà quản trị hoặc tập thể các nhà quản trị trong tổ chức

2.1.5.1. Phương pháp cá nhân ra quyết định:

Phương pháp này người ra quyết định phải dựa trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân mình để ra quyết định. Trong quá trình quản trị tổ chức, trường hợp nếu xuất hiện vấn đề cần giải quyết thuộc thẩm quyền thì nhà quản trị tự đề ra quyết định mà không cần sự tham gia của cả tập thể hoặc chuyên gia khác.

Phương pháp ra quyết định cá nhân trở nên có hiệu quả trong trường hợp vấn đề cần giải quyết không quá phức tạp, việc xác định vấn đề không quá khó khăn, các giải pháp đưa ra rõ ràng, phương án lựa chọn đơn giản. Người ra quyết định trong tình huống này phải có kinh nghiệm, kiến thức trong việc ra quyết định, nhà quản trị thường dựa vào các thủ tục, quy tắc, chính sách để ra quyết định.

- Thủ tục là những bước hay công việc có liên quan với nhau để xử lý những vấn đề phát sinh trong một tổ chức.
- Quy tắc được hiểu là các chuẩn mực chung mà tất cả các thành viên trong tổ chức phải thi hành. Quy tắc có thể là quy phạm pháp luật, cũng có thể là các quy định của tổ chức, các thông lệ bất thành văn
- Chính sách là những phương châm, hướng dẫn, đường lối chung cho việc xử lý các vấn đề xảy ra trong tổ chức. Đối với các chính sách, người ra quyết định phải linh hoạt sáng tạo vì chính sách mang tính sáng tạo cao.

2.1.5.2. Phương pháp ra quyết định tập thể

Đối với các quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đến quá trình tồn tại phát triển của tổ chức, phương pháp ra quyết định được sử dụng là phương pháp ra quyết định tập thể.

Phương pháp này, người ra quyết định không chỉ dựa vào kinh nghiệm, kiến thức của mình mà còn dựa vào kiến thức, kinh nghiệm của tập thể để đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định được đưa ra.

Ra quyết định tập thể có thể với sự tham gia của nhóm nghiên cứu, nhóm chuyên gia, hội đồng tư vấn,... Cũng có thể với sự tham gia của tập thể, cá nhân trong tổ chức hoặc các bộ phận chức năng. Các kết luận của hội đồng tư vấn, nhóm chuyên gia, các hội thảo thường là căn cứ quan trọng để các nhà quản trị đưa ra được các quyết định đúng đắn.

Phương pháp ra quyết định tập thể có những ưu điểm sau:

- Đảm bảo tính dân chủ trong tổ chức
- Tập hợp được sáng kiến của nhiều người để thực hiện quá trình ra quyết định
- Đảm bảo cơ sở tâm lý – xã hội cho các quyết định

Tuy nhiên phương pháp này có những nhược điểm nhất định

- Tốn kém thời gian và chi phí trong việc ra quyết định
-

- Thường chịu sự ảnh hưởng của một hoặc một số cá nhân trong hội đồng tư vấn, nhóm chuyên gia đến kết luận của tập thể.

- Trách nhiệm của chủ thể ra quyết định không rõ ràng

Trong thực tế tại các tổ chức, chủ thể ra quyết định là các cá nhân hay tập thể đều có thể sử dụng phương pháp ra quyết định tập thể.

Những công cụ chủ yếu được sử dụng trong mô hình ra quyết định tập thể:

a. Kỹ thuật tập thể danh nghĩa.

Kỹ thuật này hạn chế việc trao đổi thông tin giữa các cá nhân với nhau trong quá trình ra quyết định.

Đặc điểm cơ bản của kỹ thuật tập thể danh nghĩa là những thành viên phải có mặt trong buổi họp và làm việc biệt lập với nhau, theo trình tự sau:

- Những thành viên họp như thường lệ, nhưng trước khi thảo luận, mỗi người tự ghi ra ý kiến của mình.

- Sau khi không có ý kiến của ai nữa. Tất cả những ý kiến được ghi lại
- Tập thể thảo luận những ý kiến và đánh giá chúng.
- Các thành viên độc lập và chi điểm những ý kiến
- Quyết định sau cùng là ý kiến được nhiều điểm nhất

Ưu điểm của kỹ thuật này là tổ chức cuộc họp một cách chính thức mà không hạn chế sự suy nghĩ độc lập của từng thành viên tham gia cuộc họp. Tuy nhiên kỹ thuật tập thể danh nghĩa cũng có hạn chế của nó, vì muốn hay không muốn vẫn có sự lệ thuộc ý kiến của nhau trong cuộc họp.

b. Kỹ thuật sáng tạo của Osborn.

Kỹ thuật này nhằm giúp mọi người vượt qua những trở ngại để sáng tạo và đổi mới.

Kỹ thuật sáng tạo chỉ phát huy tác dụng khi:

- Có đủ thời gian và mọi người hoàn toàn tự do
- Cần có áp lực từ bên ngoài ở một mức độ nào đó và sự tự tạo sức ép của cá nhân.

Quá trình giải quyết vấn đề của Osborn gồm 3 giai đoạn:

- Giai đoạn tìm hiểu thực tế

Giai đoạn này bao gồm những công việc như: nhận diện vấn đề, thu thập và phân tích những dữ kiện cần thiết. Một phương pháp để nâng cao hiệu suất của việc tìm hiểu thực tế là bắt đầu bằng việc xác định vấn đề phụ, sử dụng các phương pháp định lượng, làm rõ kết quả của vấn đề.

- Giai đoạn tìm ý tưởng

Giai đoạn tìm ý tưởng bao gồm việc tạo ra những ý kiến ban đầu, định hướng phát triển ý tưởng. Theo Osborn, có 2 nguyên tắc để phát hiện ý tưởng

- Không vội phê phán, chỉ trích ý tưởng mới khi nó vừa đưa ra
- Một người nghĩ được nhiều ý tưởng thì người đó càng có cơ may tìm ra giải pháp tối

ưu.

- Giai đoạn tìm giải pháp
-

Giai đoạn này bao gồm việc nhận diện và đánh giá các chương trình, hành động sơ bộ và quyết định cách thức thực hiện chương trình hành động đã được chọn. Tìm giải pháp đưa vào việc phân tích, phản biện đối với các ý tưởng. Nhà quản trị có thể sử dụng các kỹ năng ra quyết định hay yêu cầu một nhóm chuyên gia chọn từ 1 – 5 ý tưởng quan trọng nhất. Mỗi thành viên tự cho điểm những ý tưởng đó. Ý tưởng nào có số điểm cao nhất sẽ được chọn để chuẩn bị ra quyết định.

Kỹ thuật Osborn giúp cho nhà quản trị có khả năng sáng tạo khi quyết định. Tuy nhiên, nó đòi hỏi phải có thời gian và yêu cầu nhà quản trị phải có kỹ năng tư duy nhất định.

2.2. Thông tin trong quản trị

2.2.1. Thông tin và vai trò của thông tin trong quản trị

2.2.1.1. Thông tin quản trị

❖ Thông tin: Thông tin được hiểu là các tin tức mà con người trao đổi với nhau, hay rộng hơn thông tin bao gồm những tri thức về các đối tượng.

Thông tin không phải là vật chất nhưng thông tin không thể tồn tại bên ngoài các giá trị vật chất của nó (vật mang tin). Vật mang tin có thể là âm thanh như tiếng nói, chữ viết trên sách báo, biểu đồ, băng từ, ký hiệu tượng trưng của một loại ngôn ngữ nào đó,... gọi chung là các dữ liệu hoặc thông báo. Đối với bất kỳ loại thông tin nào cũng cần quan tâm đến một quá trình hai mặt:

- Quá trình thu nhận, xử lý các số hiệu – quá trình vật chất
- Quá trình logic – thu nhận, xử lý thông tin trong các dữ liệu đó.

❖ Thông tin quản trị:

Thông tin quản trị là những tin tức được thu nhận, cảm thụ và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định quản trị hoặc để giải quyết một nhiệm vụ nào đó trong quản trị.

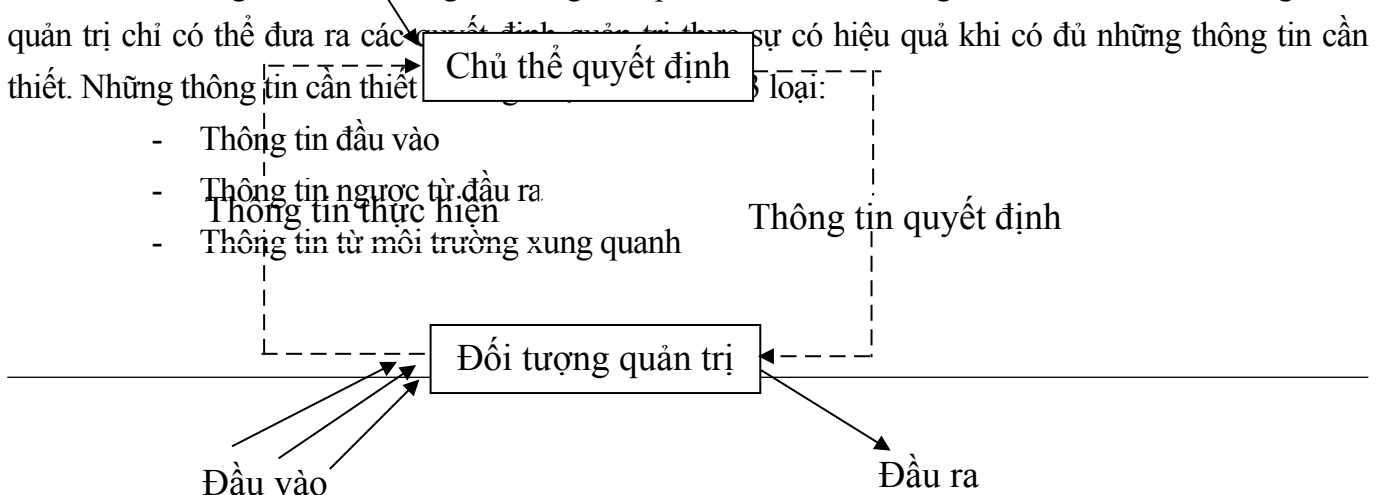
Khái niệm về thông tin quản trị có thể biểu hiện bằng sơ đồ về quá trình lĩnh hội thông tin



2.2.1.2. Vai trò của thông tin quản trị.

Hoạt động quản trị trong các tổ chức, để ra được các quyết định có hiệu quả, các quản trị gia cần nắm vững mọi tình hình chính xác, kịp thời bằng những con số cụ thể, do vậy phải có những thông tin, thông tin đã trở thành khâu đầu tiên có tính cơ bản của quản trị. Ở góc độ sâu hơn, thông tin được coi là một yếu tố đầu vào cơ bản của mọi hoạt động trong các tổ chức.

❖ Thông tin từ ngoài: Thông tin là đối tượng lao động của quản trị viên nói chung và của lãnh đạo nói riêng. Nhà quản trị chỉ có thể đưa ra các quyết định quản trị có hiệu quả khi có đủ những thông tin cần thiết. Những thông tin cần thiết



Hình 2.3. Mối liên hệ thông tin trong quản trị

❖ Thông tin là công cụ của quản trị.

Trong nền kinh tế hiện đại, tất cả các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp, các nhà quản trị thực hiện công việc quản trị tổ chức một phần dựa vào các luồng thông tin.

Cả nền kinh tế bao gồm nhiều tổ chức khác nhau tạo thành những hệ thống phức tạp gồm nhiều yếu tố, nhiều ràng buộc lẫn nhau. Để tồn tại và phát triển được, các tổ chức cùng nhau xây dựng hệ thống thông tin là một vấn đề rất quan trọng.

- Thông tin là căn cứ để các tổ chức xây dựng chiến lược phát triển của các tổ chức.

Các chỉ tiêu trong chiến lược phát triển được tính toán đều dựa trên những thông tin xác thực. Những thông tin đó không chỉ từ các yếu tố đầu vào như: vật tư, tiền vốn, tài nguyên lao động mà bao hàm cả những thông tin của những đối tượng khác như khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố vĩ mô,...

- Đối với các tổ chức kinh doanh, thông tin là cơ sở để thực hiện hạch toán kinh tế. Hạch toán kinh tế được coi là công cụ để tiến hành theo dõi, ghi chép, tổng hợp và phân tích, kiểm tra một cách có tổ chức, có kế hoạch. Các hoạt động này đều dựa vào những luồng thông tin có tác động đến hoạt động của tổ chức.

2.2.2. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin.

2.2.2.1. Thu thập thông tin

Các tổ chức hiện nay sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin khác nhau nhưng trong chương trình này chúng tôi giới thiệu 3 phương pháp cơ bản.

❖ Thu thập thông tin bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp đối tượng liên quan.

Phương pháp này có ưu điểm sau:

- Thu thập thông tin nhanh
- Người tham gia phỏng vấn nắm được nhu cầu, mong muốn của đối tượng phỏng vấn.

Nhược điểm của phương pháp này là:

- Hạn chế đối tượng phỏng vấn vì tốn thời gian, chi phí
 - Kết quả tùy thuộc vào quan điểm của người đi hỏi
 - Khó khăn trong công tác tổng hợp thông tin do tính đa dạng của câu hỏi và câu trả lời
-

❖ Thu thập thông tin thị trường bằng các phương tiện như fax, điện thoại, mạng máy tính,... Đây cũng là cách rất phổ biến đối với các tổ chức kinh doanh hiện nay.

Phương pháp này có ưu điểm sau:

- Thu thập thông tin nhanh
- Thu thập được cả những thông tin ở xa đơn vị

Nhược điểm của phương pháp này là:

- Tốn chi phí
- Phụ thuộc nhiều vào người tham gia thu thập thông tin
- Khó tổng hợp thông tin nếu mức đa dạng của người trả lời cao như trong tình huống qua điện thoại

❖ Thu thập thông tin bằng các phiếu điều tra:

Phương pháp này, các tổ chức gửi đến chỉ các đối tượng cụ thể một bản câu hỏi có thể chọn câu trả lời sẵn hoặc tự trả lời.

Phương pháp này có ưu điểm:

- Câu hỏi chuẩn xác
- Thuận lợi cho công tác tổng hợp, phân tích đánh giá
- Có chứng từ lưu trữ, sử dụng nhiều lần

Nhược điểm:

- Tỷ lệ phản hồi thu về ít so với phát ra. Vì vậy cần khuyến khích người có câu trả lời sớm nhất bằng nhiều biện pháp khác nhau.
- Thời gian thu thập thông tin chậm.

2.2.2.2. Xử lý thông tin

Xử lý thông tin chính là tiến hành xử lý về nội dung để tạo thành dữ liệu, quá trình này bao gồm một số công việc sau:

- Phân tổ
- Lập biểu, bảng
- Tính toán các chỉ tiêu

Trong nền kinh tế hiện đại toàn bộ các công việc trên cơ sở có thể do hệ thống máy tính đảm nhận.

2.2.2.3. Phương pháp phổ biến thông tin quản trị

Phương pháp phổ biến thông tin quản trị là những cách thức cụ thể mà nhà quản trị đưa ra thông tin quản trị đến các đối tượng sử dụng (có thể là cá nhân nhóm, toàn bộ tổ chức).

Các phương pháp phổ biến thông tin thường được sử dụng:

- Bằng văn bản: công văn, giấy tờ, thông báo.
 - Báo cáo bằng miệng: người truyền tin, tham gia trực tiếp
 - Báo cáo bằng cuộc họp, hội thảo, báo cáo khoa học,...
-

2.2.3. Tổ chức và quản lý hệ thống thông tin quản trị

2.2.3.1. Sự cần thiết phải tổ chức hệ thống thông tin quản trị

Để đảm bảo tính hiệu quả cho các quyết định, cần phải tổ chức một hệ thống thông tin quản trị hợp lý bởi mục tiêu:

- Mở rộng khả năng thu thập của tổ chức và nhà quản trị có thể đưa ra những quyết định nhanh chóng, hiệu quả.
- Đảm bảo cho các quản trị viên nắm bắt được thông tin chính xác về các đối tượng quản trị và môi trường quản trị, tăng khả năng linh hoạt trong quá trình quản trị tổ chức.
- Tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện nguyên tắc hệ thống trong quản trị, tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thu thập và xử lý thông tin, phục vụ cho việc ra quyết định.

2.2.3.2. Nguyên tắc xây dựng hệ thống thông tin quản trị

Xuất phát từ nhu cầu thông tin của tổ chức quản trị đã xác định cơ cấu của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin là một bộ phận trong hệ thống quản trị, bộ phận này có chức năng cung cấp thông tin cho mọi quá trình quản trị.

- Hệ thống thông tin quản trị cần phải được tổ chức gọn nhẹ, phù hợp với điều kiện của tổ chức và trình độ của quản trị viên. Quá trình dịch vụ hoá thông tin cần tổ chức phù hợp với quy trình, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận, từng quản trị viên.

- Xử lý thông tin một lần, sử dụng nhiều lần.

Thông tin đưa vào một lần, quá trình sử dụng phải thường xuyên từ thông tin ban đầu, xử lý và cung cấp cho các bộ phận quản trị khác nhau trong tổ chức.

- Đảm bảo sự trao đổi qua lại giữa các hệ thống, các bộ phận trong tổ chức, cần có sự trao đổi qua lại về thông tin. Quá trình này cần có sự tương thích, thống nhất về phân loại đối tượng, nội dung của chỉ tiêu, cách thức hiện thu thập, phân tổ, hình thành biểu mẫu.

- Mô hình hoá các quá trình thông tin.

Để có thể xây dựng được hệ thống thông tin làm việc theo chế độ thông tin cố vấn, trả lời các câu hỏi về phương hướng phát triển của quản trị cần phải mô hình hoá quá trình thông tin.

- Đội ngũ quản trị viên và người lãnh đạo phải trực tiếp tham gia vào việc thiết kế, xây dựng hệ thống thông tin quản trị. Trong tổ chức, chỉ lực lượng này mới có thể xác định được thành phần, mức độ chi tiết, sự biểu hiện của từng loại thông tin.

- Đảm bảo sự phát triển liên tục của hệ thống thông tin.

Nhằm đảm bảo cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời về thông tin cho các cấp quản trị, cần phải từng bước hiện đại hoá hệ thống thông tin, áp dụng phương tiện công nghệ tiên tiến trong các khâu thu nhận, xử lý và truyền đạt thông tin.

- Đảm bảo tính hiệu quả của hệ thống thông tin.

Cần xây dựng hệ thống thông tin quản trị theo quan điểm hệ thống, quá trình này cần quan tâm đến các bộ phận chức năng trong tổ chức. Bất kỳ một sự thay đổi nào trong hệ thống thông tin đều phải xuất phát từ những căn cứ cụ thể, xác định rõ ràng những yêu cầu về: thời gian, chi phí chi việc thu thập, xử lý, cung cấp thông tin và kết quả mang lại từ quá trình thông tin.

2.2.3.3. Phương pháp quản lý hệ thống thông tin

Chất lượng và hiệu quả của thông tin quản trị phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp quản lý, điều hành hệ thống thông tin. Quá trình này trong quản trị bao gồm hoạch định, tổ chức và kiểm soát thông tin.

Công tác quản lý hệ thống thông tin quản trị có nhiệm vụ chủ yếu là quản lý nội dung, quản lý phương pháp, quản lý hình thức và quản lý các bước của quá trình thông tin.

Các hình thức quản lý hệ thống thông tin quản trị thường quản lý theo công việc, quản lý theo chức năng, quản lý theo thời gian, đối tượng,...

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng để quản lý hệ thống thông tin quản trị đó là:

- Phương pháp hành chính
- Phương pháp kinh tế
- Phương pháp tập trung
- Phương pháp phi tập trung
- Phương pháp trực tiếp
- Phương pháp gián tiếp
- Phương pháp tự động,...

Việc chọn phương pháp nào, tùy thuộc vào yêu cầu cụ thể, nhiệm vụ và nội dung quản trị trong tổ chức

CHƯƠNG 3

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Mã chương: MH09.3

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Khái niệm và vai trò của hoạch định.
- Khái niệm nhóm.
- Vai trò của hoạch định.
- Mục tiêu – nền tảng của hoạch định
- Các loại hoạch định.
- Hoạch định chiến lược
- Chiến lược và hoạch định chiến lược.
- Các cấp chiến lược.
- Quá trình hoạch định chiến lược

Mục tiêu

- Trình bày được khái niệm và vai trò của hoạch định
 - Phân biệt các loại hoạch định
-

- Phân tích quá trình hoạch định

Nội dung chính

3.1. Khái niệm và vai trò của hoạch định

3.1.1. Khái niệm

Hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu của tổ chức và lựa chọn phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó.

Như vậy, hoạch định có liên quan tới mục tiêu (cái gì cần phải làm) cũng như phương tiện (làm cái gì đó như thế nào). Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể để đạt được các mục tiêu và triển khai một hệ thống kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động. Bất kỳ nhà quản trị nào cũng phải làm công việc hoạch định để lựa chọn sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức và những chiến lược để thực hiện mục tiêu đã đề ra cùng với việc xác định những mục tiêu của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

Hoạch định có thể là chính thức hoặc không chính thức. Các nhà quản trị đều tiến hành hoạch định, tuy nhiên có thể chỉ là hoạch định không chính thức. Trong hoạch định không chính thức, mọi thứ không được viết ra, ít có hoặc không có sự chia sẻ các mục tiêu với những người khác trong tổ chức. Loại hoạch định này thường thấy ở các doanh nghiệp nhỏ, ở đó người chủ doanh nghiệp biết là họ muốn đi tới đâu và nên đi như thế nào. Cách hoạch định này thường chung chung và thiếu tính liên tục. Tất nhiên, hoạch định không chính thức cũng được áp dụng ở một số doanh nghiệp lớn và đôi khi một số doanh nghiệp nhỏ cũng có những kế hoạch rất phức tạp. Vấn đề cơ bản là mỗi nhà quản trị phải biết được mình sẽ đi tới đây và đi bằng cách nào, nghĩa là hoạch định phải vạch rõ con đường để đi tới mục tiêu đã đề ra.

Trong những phần tiếp theo, thuật ngữ hoạch định được sử dụng là hoạch định chính thức mà trong đó các nhà quản trị sử dụng những kỹ thuật rõ ràng và những thủ tục chính xác để xây dựng nên những kế hoạch có văn bản để các thành viên trong tổ chức thực hiện.

3.1.2. Vai trò của hoạch định

Tại sao các nhà quản trị phải hoạch định? Bởi hoạch định cho biết hướng đi, làm giảm tác động của sự thay đổi, tối thiểu hoá lãng phí và dư thừa, thiết lập nên những tiêu chuẩn để kiểm tra được dễ dàng.

- Hoạch định là công cụ đắc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong tổ chức. Hoạch định cho biết hướng đi của tổ chức khi mọi người có liên quan biết được tổ chức sẽ đi đến đâu và họ sẽ phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả.

- Hoạch định giúp cho tổ chức đối phó với mọi sự không ổn định và thay đổi trong nội bộ tổ chức cũng như ngoài môi trường, từ đó giảm thiểu sự bất trắc. Hoạch định buộc các nhà quản trị phải nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi trong nội bộ tổ chức cũng như ngoài môi trường, cân nhắc ảnh hưởng của chúng và đưa ra những giải pháp đối phó thích hợp. Do đó, tổ chức sẽ tận dụng được cơ hội, giảm bớt rủi ro, chuẩn bị tốt hơn để đối phó và làm chủ các diễn biến của môi trường.

- Hoạch định giảm được sự chồng chéo, những hoạt động lãng phí và khi hoạch định thì các mục tiêu và phương tiện đã rõ ràng, do đó các yếu tố không hiệu quả sẽ bộc lộ, tránh được những hoạt động lãng phí, tránh được những hậu quả do thay đổi hướng đi.

- Hoạch định thiết lập nên những tiêu chuẩn, tạo điều kiện cho công tác kiểm tra được dễ dàng. Vì nếu không hoạch định, tổ chức sẽ không rõ phải đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào thì đương nhiên cũng không thể xác định được liệu mục tiêu đã thực hiện được hay chưa và cũng không thể có được những biện pháp điều chỉnh kịp thời, tức là không có hoạch định thì không thể có kiểm tra được.

Tóm lại, hoạch định là chức năng đầu tiên, là chức năng cơ bản và quan trọng của tất cả các nhà quản trị ở mọi cấp quản trị trong tổ chức. Dựa vào chức năng này mà các nhà quản trị xác định được các chức năng còn lại nhằm đảm bảo thực hiện có hiệu quả cao nhưng mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

Nghiên cứu thực nghiệm của các nhà khoa học cho thấy, nơi nào chú ý tới công tác hoạch định thì nơi đó đạt kết quả tốt hơn nhiều so với những nơi không tiến hành hoạch định. Tuy nhiên, kết quả khảo sát thực nghiệm cũng cho thấy ba điều cần lưu ý.

- Một là: Không phải mọi cố gắng hoạch định đều là cần thiết, việc tổ chức hoạch định nhiều khi rất tốn kém, do đó lợi ích của hoạch định phải là tổng lợi ích đã trừ đi chi phí và thời gian bỏ ra cho công tác hoạch định.

- Hai là: Không phải lợi ích của hoạch định ở các tổ chức khác nhau là như nhau, bởi vì có rất nhiều yếu tố tác động tới công tác hoạch định và thực hiện nội dung đã được hoạch định, các yếu tố này là khác nhau ở các tổ chức.

- Ba là: Lợi ích của hoạch định có thể không được thực hiện do những biến cố bất ngờ không thể đoán được của môi trường. Vì vậy, nghiên cứu và đề phòng các yếu tố biến đổi trong quá trình hoạch định. Có 3 nhóm yếu tố cơ bản là

- Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp: Mỗi hoạt động kinh doanh hoặc mỗi doanh nghiệp đều phải trải qua một chi kỳ gồm các giai đoạn hình thành, phát triển, trưởng thành và suy thoái. Việc hoạch định không đồng nhất ở các giai đoạn, thể hiện ở độ dài và tính cụ thể của hoạch định ở mỗi giai đoạn là khác nhau. Vì vậy, nhà quản trị phải biết được hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp đang ở giai đoạn nào để có giải pháp thích hợp.

- Độ bất ổn của môi trường: môi trường càng bất ổn thì hoạch định càng mang tính định hướng và ngắn hạn. Những tổ chức hoạt động trong môi trường tương đối ổn định thường có những hoạch định dài hạn, tổng hợp và phức tạp.

- Độ dài của những cam kết trong tương lai. Thời gian hoạch định phải đủ dài để có thể thực hiện những cam kết có liên quan đến việc đưa ra các quyết định ngày hôm nay. Nói cách khác, hoạch định dài hay ngắn phụ thuộc vào hoạch định đó nhằm thực hiện mục tiêu gì.

3.1.3. Mục tiêu - nền tảng của hoạch định

Mục tiêu là những kết quả mà nhà quản trị mong muốn đạt tới trong tương lai.

Mục tiêu là nền tảng của hoạch định vì nó chỉ ra phương hướng cho tất cả các quyết định quản trị và hình thành những tiêu chuẩn đo lường kết quả thực hiện. Một tổ chức hay một cá nhân không thể

bắt tay vào hoạch định nếu chưa xác định được các mục tiêu của họ một cách rõ ràng. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị là phải xác định các mục tiêu, nhận thức về tầm quan trọng của chúng và biết cách thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

Các tổ chức thông thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu, mà thường là hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau. Thoạt nhìn, tưởng chừng như các tổ chức chỉ có một mục tiêu duy nhất: đối với các doanh nghiệp, mục tiêu lợi nhuận; đối với các tổ chức công ích thì mục tiêu là cung cấp những dịch vụ một cách có hiệu suất nhất. Nhưng nếu phân tích kỹ hơn, ta thấy rằng các tổ chức nói chung đều có nhiều mục tiêu cùng một lúc, các doanh nghiệp còn muốn tăng trưởng, gia tăng thị phần, nâng cao uy tín, thoả mãn những nhu cầu chính đáng của người lao động, đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng và xã hội v.v... Nếu quá nhấn mạnh vào một mục tiêu mà lãng quên các mục tiêu khác, thì điều đó sẽ ảnh hưởng đến hoạt động lâu dài của tổ chức. Song, nếu đặt quá nhiều mục tiêu lại khó có thể đạt được. Vì vậy, khi hoạch định, nhà quản trị cần lựa chọn mục tiêu và đảm bảo các yêu cầu đặt ra cho mục tiêu là phải cụ thể, rõ ràng, có thời hạn và có tính khả thi.

Mục tiêu của công tác hoạch định và mục tiêu của các kế hoạch là hết sức phong phú, đa dạng, chúng có thể được phân chia thành những loại sau:

- Mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn
- Mục tiêu chủ yếu và mục tiêu thứ yếu
- Mục tiêu phát biểu và mục tiêu thực tế
- Mục tiêu cuối cùng và mục tiêu trong từng giai đoạn

Ở đây cũng cần phân biệt giữa mục tiêu phát biểu và mục tiêu thực tế của tổ chức. Mục tiêu phát biểu là những mục tiêu được tổ chức chính thức tuyên bố, đó là điều mà tổ chức muốn công chúng tin rằng đây chính là những mục tiêu mà tổ chức muốn đạt tới. Mục tiêu phát biểu do ban lãnh đạo đề ra và thường được tìm thấy trong bản hiến chương của doanh nghiệp, các báo cáo hàng năm, những bài phát biểu trước công chúng, trả lời phỏng vấn hay các bài đăng trên các báo, tạp chí... những mục tiêu phát biểu thường mâu thuẫn vì bị ảnh hưởng nặng bởi những niềm tin của xã hội đối với tổ chức, những tuyên bố này liên quan đến nhiều đối tượng quan tâm khác nhau trong xã hội (các cơ quan nhà nước, các cổ đông, khách hàng, các nhà tài chính, nhà cung ứng, các tổ chức xã hội,...) và quản trị phải đáp ứng cho tất cả các đối tượng. Trong những cuốn sách giới thiệu về doanh nghiệp hay tổ chức nói chung thường thấy những câu đại loại như “cung cấp những sản phẩm, dịch vụ xứng đáng nhất cho khách hàng”, “khuyến khích công nhân làm việc tốt nhất”, ... những lời phát biểu như vậy thường là rất mờ nhạt và chung chung, thể hiện những tuyên bố của ban lãnh đạo trước công chúng hơn là những chỉ đạo mang tính thực tiễn. Trong nội bộ doanh nghiệp, tính mâu thuẫn của các mục tiêu phát biểu được thể hiện ở chỗ, ban lãnh đạo doanh nghiệp nói với khách hàng một nẻo, nói với công nhân hay công đoàn lại một cách khác,...

Mục tiêu thực tế là những mục tiêu mà tổ chức thực sự theo đuổi và được xác định bởi những việc làm thực của các thành viên trong doanh nghiệp. Mục tiêu này rất ít khi được phổ biến ra ngoài phạm vi của doanh nghiệp. Mục tiêu phát biểu thường tương đối ổn định với thời gian, trong khi mục tiêu thực tế lại hay thay đổi, phản ánh cái gì là quan trọng đối với tổ chức tại thời điểm đó.

Khi sắp xếp các mục tiêu theo tầm quan trọng, các thứ tự ưu tiên giữ một vai trò đặc biệt trong hoạch định. Dựa vào danh sách các mục tiêu dài hạn của tổ chức được thiết lập theo thứ tự ưu tiên của chúng, các nhà quản trị cấp cao sẽ chuẩn bị và đưa ra những quyết định về phân bổ các nguồn lực của tổ chức. Do các nguồn tài chính, nhân lực, thời gian, nguyên vật liệu... đều có hạn nên việc phân bổ chúng cho các mục tiêu cần căn cứ vào mức độ quan trọng của các mục tiêu. Những mục tiêu có tầm quan trọng lớn hơn đối với tổ chức cần được ưu tiên nhiều hơn. Chẳng hạn, một doanh nghiệp đặt mục tiêu hàng đầu trong những năm tới là nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, nhằm đem lại cho họ nhiều sự thoải mái hơn. Trong khi đó, một doanh nghiệp khác đặt mục tiêu hàng đầu là nâng cao chất lượng các dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng. Còn doanh nghiệp thứ hai sẽ ưu tiên hơn cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển hay mua sắm, đầu tư phát triển công nghệ mới. Tuy nhiên, sự thiết lập thứ tự ưu tiên các mục tiêu đối với một tổ chức là quá trình mang tính chủ quan khá cao, bởi nó thường chịu nhiều áp lực về kinh tế, chính trị, xã hội và gắn liền với những xung đột về quyền lợi.

3.2. Các loại hoạch định

Hoạch định là một lĩnh vực hoạt động rất rộng và đa dạng, nó được phân ra nhiều loại khác nhau tùy theo các tiêu thức phân loại khác nhau.

3.2.1. Theo phạm vi hoạt động có hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

❖ Hoạch định chiến lược. Là hoạch định ở cấp độ toàn bộ tổ chức, do các nhà quản trị cấp cao của tổ chức quyết định nhằm xác định những mục tiêu tổng quát, lâu dài của tổ chức và vị trí của tổ chức đối với môi trường.

❖ Hoạch định tác nghiệp. Là kế hoạch trình bày chi tiết các biện pháp cần phải làm để đạt được mục tiêu đề ra trong hoạch định chiến lược. Các nhà quản trị cấp trung, cấp cơ sở và toàn bộ nhân viên của tổ chức giữ vai trò chủ chốt trong quá trình hoạch định tác nghiệp.

Tuy nhiên, hoạch định chiến lược không phải là tổng hợp các nội dung của hoạch định tác nghiệp, và hoạch định tác nghiệp không phải lúc nào cũng phù hợp với mục tiêu và bước đi của hoạch định chiến lược, mặc dù suy cho cùng tất cả các hoạch định tác nghiệp đều phải xoay quanh mục tiêu của hoạch định chiến lược. Giữa hai loại hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp, sự khác biệt chủ yếu trên ba mặt.

- Thời gian: hoạch định chiến lược thường có khoảng thời gian dài, từ 2 đến 3 năm trở lên, trong một số trường hợp có thể 10 năm. Trong khi đó, hoạch định tác nghiệp thường chỉ cho một năm trở xuống (năm, quý, tháng, tuần, thậm chí hàng ngày như kế hoạch nhân công, kế hoạch tiến độ, kế hoạch nguyên vật liệu và tồn kho...)

- Phạm vi hoạt động: hoạch định chiến lược tác động đến các mảng hoạt động lớn, liên quan đến tương lai của toàn bộ tổ chức. Hoạch định tác nghiệp có phạm vi hẹp ở trong một mảng hoạt động nào đó.

- Mức độ cụ thể: các mục tiêu hoạch định chiến lược thường cô đọng và tổng thể (thiên về định tính). Trong khi đó, các mục tiêu của hoạch định tác nghiệp thường cụ thể, chi tiết (thiên về định lượng).

3.2.2. Theo thời gian có hoạch định dài hạn và hoạch định ngắn hạn

Hoạch định dài hạn tiến hành theo thời gian trên 5 năm, hoạch định ngắn hạn cho khoảng thời gian dưới 1 năm. Hoạch định ngắn hạn và dài hạn thường gắn với công tác tổ chức hoạt động của tổ chức. Trong đó, các yếu tố của hoạch định ngắn hạn thường có tính chất cố định, còn các yếu tố trong hoạch định dài hạn thường có tính linh hoạt cao.

Tuy vậy, hoạch định dài hạn không trùng với hoạch định chiến lược, hoạch định chiến lược có tầm vóc sâu hơn, tổng hợp hơn, nó thể hiện ý chí quyết tâm của tổ chức nhằm đạt tới một vị trí nào đó trong môi trường hoạt động. Hoạch định chiến lược tuy có thời gian dài nhưng không cho phép điều chỉnh những mục tiêu cơ bản đã đặt ra. Còn hoạch định theo thời gian, nhất là hoạch định dài hạn lại có tính linh hoạt cao dành cho nhà quản trị, hoạch định dài hạn có thể và cần phải điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu của chiến lược. Nói cách khác, hoạch định chiến lược nhằm làm cho hoạt động của tổ chức thích ứng với môi trường bên ngoài; còn hoạch định theo thời gian nhằm huy động một cách có hiệu quả các nguồn lực bên trong để đạt các mục tiêu cơ bản đã đề ra.

3.2.3. Theo tính chất thực hiện có hoạch định bắt buộc và hoạch định hướng dẫn.

Hoạch định bắt buộc là những kế hoạch với những mục tiêu đã được xác định rõ ràng, loại hoạch định này không có tính linh động và không cần hướng dẫn, giải thích thêm.

Hoạch định hướng dẫn chỉ nêu ra yêu cầu, mục tiêu và hướng chỉ đạo chung, loại này có tính linh động cao, những người chỉ đạo thực hiện có thể chủ động thực hiện tùy theo hoàn cảnh.

Người ta thường cho rằng, hoạch định bắt buộc thường có ưu thế hơn hoạch định hướng dẫn vì nó có mục đích rõ ràng, không có điều gì mập mờ, khó hiểu, chẳng hạn khi nêu ra mục tiêu tăng doanh thu trong năm này là 20%, người hoạch định lúc đó sẽ thiết lập cụ thể các yêu cầu để đạt được chỉ tiêu đó. Song thực ra hoạch định bắt buộc cũng có nhược điểm vì nó đòi hỏi mọi dữ liệu phải rõ ràng, trong khi khả năng dự đoán thường không lường hết được mọi sự bất trắc. Do đó, khi có độ bất trắc cao, người ta rất khó đạt được một mục tiêu xác định và do đó sự linh động để đối phó là cần thiết. Nghĩa là, hoạch định hướng dẫn với những nội dung tổng quát, hướng vào trọng tâm của mục tiêu nhưng không cột chặt nhà quản trị vào mục tiêu sẽ là một giải pháp tích cực hơn cả.

3.2.4. Theo tính chất công việc có hoạch định sử dụng một lần và hoạch định thường dùng.

Hoạch định sử dụng một lần là hoạch định cho những hoạt động không lặp lại, việc hoạch định chỉ diễn ra một lần và thực hiện một lần. Ví dụ, hoạch định cho chương trình di chuyển địa điểm một doanh nghiệp, cổ phần hoá một doanh nghiệp nhà nước...

Hoạch định thường dùng là hoạch định cho những hoạt động được lặp đi lặp lại trong tổ chức. Trong trường hợp như vậy, một kế hoạch đã lập ra có thể được sử dụng nhiều lần, như các chính sách, các thủ tục, các quy tắc. Hoạch định thường dùng tiết kiệm được thời gian và công sức, cho phép các nhà quản trị tập trung vào giải quyết những vấn đề phức tạp, không lặp lại.

Việc phân loại hoạch định theo các tiêu thức trên đây chỉ mang tính chất tương đối. Các loại hoạch định có quan hệ qua lại lẫn nhau, chẳng hạn hoạch định chiến lược có thể bao gồm cả hoạch định dài hạn và ngắn hạn, tuy nhiên hoạch định chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể dài hạn hơn, trong khi hoạch định tác nghiệp phần lớn là hoạch định ngắn hạn.

3.3. Hoạch định chiến lược

3.3.1. Chiến lược và hoạch định chiến lược

Trong quân sự, thuật ngữ chiến lược thường dùng theo nghĩa các kế hoạch lớn, được khởi thảo trên cơ sở tin chắc là cái gì đối phương có thể làm, không thể làm hoặc sẽ làm khi xuất hiện các điều kiện nào đó. Nhưng trong các tổ chức, thuật ngữ chiến lược được hiểu là hệ thống các đường lối, các mục tiêu dài hạn cơ bản và các giải pháp chủ yếu, nhằm đưa tổ chức đạt đến các mục tiêu đã định.

Chiến lược bao gồm: 1) các đường lối tổng quát, các chủ trương mà tổ chức sẽ thực thi trong một thời gian đủ dài; 2) các mục tiêu cơ bản của tổ chức; 3) các nguồn lực, các tiềm năng được sử dụng để đạt được các mục tiêu đó; các chính sách điều hành việc thu hút và phân bổ các nguồn lực, các tiềm năng cần thiết để đạt được các mục tiêu.

Một tổ chức đều cần phải quyết định về mục tiêu phát triển và khả năng tồn tại mong muốn của mình. Cơ sở để thành lập chiến lược là dựa trên nghiên cứu, phân tích quá khứ và hiện tại để trả lời câu hỏi: “tổ chức đang ở đâu?”, kết hợp với các định hướng lớn, dự báo về tương lai, mà kết quả cuối cùng của chiến lược là phải trả lời được câu hỏi: “tổ chức sẽ đi đến đâu?”. Sau khi thực hiện được một chiến lược (5, 10 năm), tổ chức phải đạt tới một trình độ phát triển nào đó với những chỉ tiêu cụ thể đặc trưng cho trình độ này. Chiến lược khác với kế hoạch dài hạn ở chỗ, chiến lược không chỉ dừng lại ở phân lập ra các nhiệm vụ thực hiện, mà còn giữ vai trò chính trong chỉ đạo thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh kịp thời các nhiệm vụ thực hiện. Từ đó, dẫn đến sự khác biệt về bản chất giữa chiến lược lại hoàn toàn mang tính chất động và tấn công.

Hoạch định chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh của tổ chức; đề ra những mục tiêu và xây dựng những chiến lược cho phép tổ chức đó hoạt động thành công trong môi trường của nó.

Trước những năm 1970, môi trường hoạt động của tổ chức là tương đối ổn định, các nhà quản trị khi hoạch định dài hạn thường nghĩ rằng mọi thứ tốt đẹp đang ở phía trước. Hoạch định cho tương lai đơn thuần chỉ là sự tiếp những kế hoạch đang có của doanh nghiệp. Nhưng sang những năm 1970 và 1980, điều kiện và môi trường hoạt động của các tổ chức trở nên phức tạp, khó lường trước, một loạt những cú sốc về môi trường đã thay đổi cách nhìn của nhà quản trị như: khủng hoảng năng lượng, luật pháp thay đổi, công nghệ thay đổi, sự chín muồi hay trì trệ của một số thị trường. Sự gia tăng của cạnh tranh toàn cầu...

Những thay đổi của môi trường đã buộc các nhà quản trị phải triển khai nghiêm túc việc phân tích môi trường một cách có hệ thống, đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, xác định đâu là thời cơ và đâu là những mối đe dọa của tổ chức... Dần dần, vai trò của hoạch định chiến lược đã được công nhận.

Ngày nay, hoạch định chiến lược không chỉ thấy trong các doanh nghiệp mà còn thấy ở các tổ chức khác như trường học, bệnh viện, các cơ quan của chính phủ... ở các quốc gia. Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định. Nó là cầu nối giữa tương lai và hiện tại, nó liên kết mọi nguồn lực để thực hiện nhiều hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi tổ chức.

3.3.2. Các cấp chiến lược

Chiến lược có thể được phân chia theo ba cấp độ: cấp độ tổ chức, cấp ngành và cấp chức năng.

3.3.2.1. Chiến lược cấp tổ chức

Chiến lược cấp tổ chức do bộ phận quản trị cao nhất của tổ chức vạch ra nhằm nắm bắt được những mối quan tâm và hoạt động trong một tổ chức. Chiến lược cấp tổ chức trả lời các câu hỏi đặt ra là: tổ chức nên hoạt động trong lĩnh vực nào? Mục tiêu và kỳ vọng của mỗi lĩnh vực đó? Phân bổ các nguồn lực ra sao để đạt được những mục tiêu đó khi xây dựng chiến lược cấp tổ chức cho một trường đại học, ba lĩnh vực hoạt động thường được đặt ra là đào tạo, nghiên cứu và tư vấn. Sau đó, các nhà quản trị sẽ xem xét về việc đặt ra các mục tiêu và kỳ vọng của mỗi lĩnh vực hoạt động, phân bổ các nguồn lực (con người, tài chính, cơ sở trường lớp, trang thiết bị để đạt được các mục tiêu đó)

3.3.2.2. Chiến lược cấp ngành

Chiến lược cấp ngành chỉ liên quan đến những mối quan tâm và hoạt động trong một ngành (một lĩnh vực hoạt động của tổ chức). Chiến lược cấp ngành trả lời các câu hỏi: lĩnh vực này của tổ chức có vị trí nào trong môi trường hoạt động của nó? Nên đưa ra những sản phẩm, dịch vụ nào? cần hướng vào phục vụ ai? Nguồn lực được phân bổ trong ngành đó ra sao?

Đối với các tổ chức có nhiều lĩnh vực hoạt động, thông thường tổ chức được phân chia thành các đơn vị ngành chiến lược, mỗi đơn vị ngành chiến lược đảm nhận một hoặc một số lĩnh vực hoạt động. Mỗi đơn vị ngành chiến lược có chiến lược riêng của mình, nhưng đặt ra trong sự thống nhất với chiến lược tổng thể của tổ chức.

3.3.2.3. Chiến lược cấp chức năng

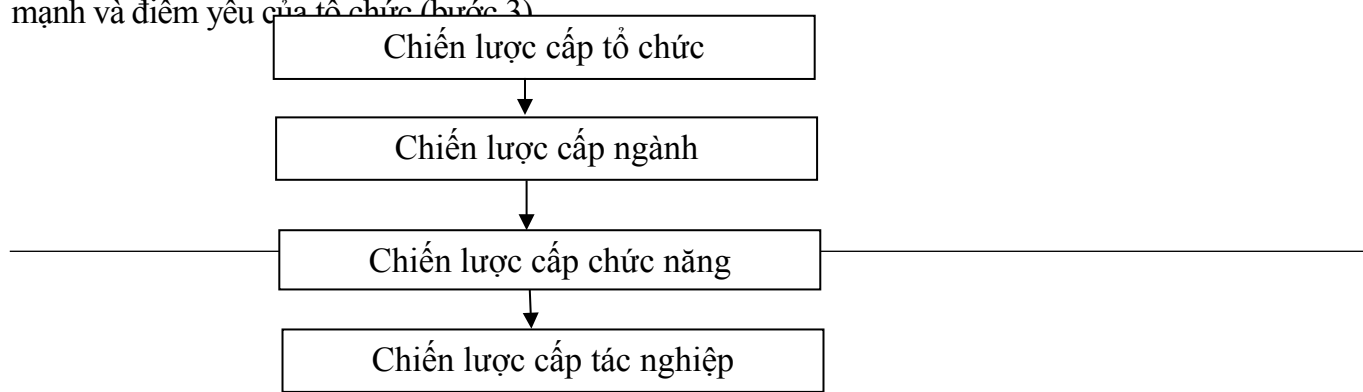
Các chiến lược cấp chức năng như nhân sự, tài chính, marketing, nghiên cứu triển khai, sản xuất, kỹ thuật... được đặt ra trong khuôn khổ một lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Các chiến lược cấp chức năng là sự chi tiết hoá cho chiến lược cấp ngành và liên quan tới việc quản trị các hoạt động chức năng. Vì vậy, vai trò của chiến lược cấp chức năng là để hỗ trợ chiến lược cấp tổ chức và tạo ra cách thức quản trị nhằm đạt các mục tiêu đặt ra đối với lĩnh vực chức năng đó. Chiến lược cấp chức năng là chiến lược cấp thấp nhất trong tổ chức. Sau các chiến lược cấp chức năng là các hoạch định tác nghiệp

3.3.3. Quá trình hoạch định chiến lược

Quá trình hoạch định chiến lược có thể được thực hiện qua các bước sau:

❖ **Bước 1.** Xác định sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Sứ mệnh và các mục tiêu chiến lược của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi: “chúng ta là ai?”, “chúng ta muốn trở thành tổ chức như thế nào?”, “các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì?”. Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và mục tiêu không được tiến hành một cách biệt lập, mà sứ mệnh và các mục tiêu phải được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường (bước 2), cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (bước 3)



Sơ đồ 3.1. Các cấp độ hoạch định chiến lược và tác nghiệp trong một tổ chức hoạt động đa lĩnh vực

❖ **Bước 2.** Phân tích những đe dọa và cơ hội của môi trường.

Các hoạt động của tất cả các tổ chức đều chịu sự tác động của các yếu tố môi trường. Phân tích môi trường bên ngoài là một bộ phận quan trọng trong quy trình chiến lược. Một chiến lược thành công là một chiến lược phù hợp với môi trường. Do vậy, mọi tổ chức phải phân tích môi trường để xác định được mọi đe dọa và cơ hội có thể xuất hiện đối với tổ chức. Muốn vậy, tổ chức phải sử dụng các công cụ, phương tiện, kỹ thuật phân tích và dự báo thích hợp. Việc xác định các đe dọa, cơ hội chuẩn xác hay không sẽ là một trong các nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của bước lựa chọn chiến lược của tổ chức.

❖ **Bước 3.** Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức.

Việc đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cho phép các nhà quản trị nhận diện những khả năng chủ yếu của tổ chức. Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức như: vị trí cạnh tranh trên thị trường, kỹ năng quản trị, nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, tiềm lực tài chính, tay nghề của nhân viên..

Có 3 tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo thêm tiềm năng để mở rộng thị phần
- Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hoá, dịch vụ mà họ đã mua.
- Khả năng có thể tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được. Hầu hết, mọi người trong tổ chức đều có khuynh hướng đánh giá những điểm mạnh cao hơn những điểm yếu, bởi vì những báo cáo về các điểm yếu của tổ chức sẽ là sự đe dọa đối với địa vị, uy tín và sự thăng tiến của họ. Nhưng các điểm yếu không thể tự điều chỉnh và sẽ trở nên ngày càng tồi tệ nếu không được đánh giá đúng và có giải pháp khắc phục, đây là một công việc quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược.

❖ **Bước 4.** Xây dựng các chiến lược để lựa chọn.

Sau khi đã tiến hành đánh giá tổ chức trên mọi phương diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với một tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược được xem xét trong những điều kiện môi trường và những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Để làm được việc đó, các nhà quản trị nắm được các công cụ, kỹ thuật, phương pháp xây dựng và lựa chọn chiến lược.

Trong hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược của các doanh nghiệp, có bốn chiến lược phát triển thông dụng, doanh nghiệp có thể lựa chọn.

- Chiến lược thâm nhập thị trường bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá, dịch vụ hiện có. Doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hoá...

- Chiến lược mở rộng thị trường. Là việc tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. Có ba hướng cơ bản để thực hiện chiến lược này.

- Tìm những khu vực thị trường mới
- Tìm những thị trường mục tiêu mới
- Tìm những người tiêu dùng mới

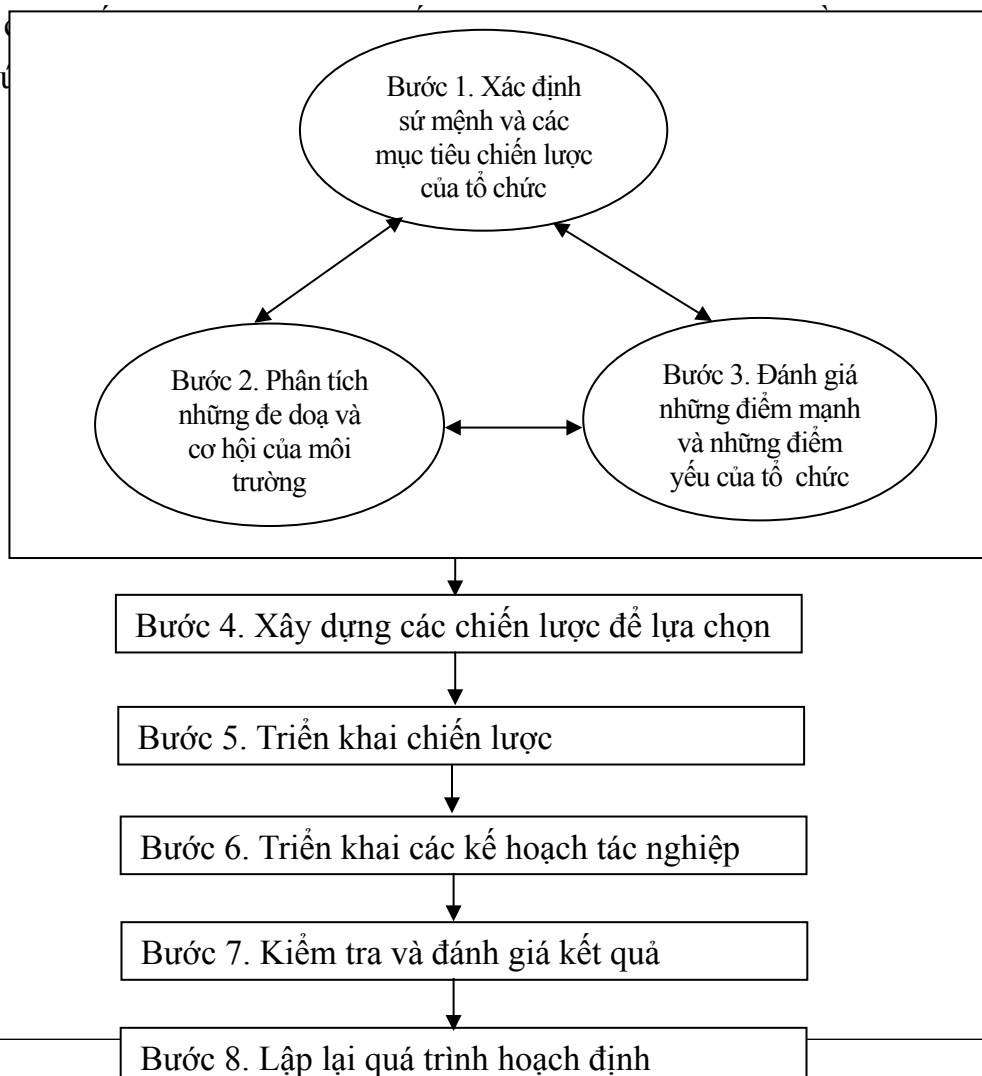
- Chiến lược phát triển sản phẩm. Doanh nghiệp có thể thực hiện bằng việc phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm hiện có bằng cách cải tiến về chất lượng, tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, quy cách, mẫu mã...

- Chiến lược đa dạng hoá. Là chiến lược đưa những sản phẩm mới thâm nhập những thị trường mới. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng cho sản phẩm mới.

❖ **Bước 5.** Triển khai chiến lược

Sau khi đã lựa chọn các chiến lược thích hợp, tổ chức cần phải triển khai chiến lược đó. Chiến lược này cần phải chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời, các loại thiết bị, cơ cấu

tổ chức



Sơ đồ 3.2. Quá trình hoạch định chiến lược

❖ **Bước 6.** Triển khai các kế hoạch tác nghiệp.

Mục đích của việc triển khai các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các chiến lược. Các nhà quản trị cấp hạng giữa, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp của họ xuất phát từ các chiến lược của tổ chức.

Hoạch định tác nghiệp là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và ở những thời gian ngắn (quý, năm...). Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hoạt động ngắn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã đề ra. Hoạch định tác nghiệp được thể hiện bằng quá trình xác định các kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại (Chương trình, dự án ngân sách) và kế hoạch thường xuyên (chính sách, thủ tục, quy định).

❖ **Bước 7.** Kiểm tra và đánh giá kết quả.

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các chiến lược, các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện. Nếu không đem lại kết quả mong muốn, thì những người tham gia hoạch định cần xem xét thay đổi nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ phát hiện ra những khiếm khuyết để có những điều chỉnh phù hợp.

❖ **Bước 8.** Lặp lại quá trình hoạch định.

Những lực lượng có ảnh hưởng đến các tổ chức thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này có lúc diễn ra từ từ và có thể dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song, dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các chiến lược bằng sự lặp lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

CHƯƠNG 4

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Mã chương: MH09.4

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng tổ chức trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Tổ chức và cơ cấu tổ chức.
- Khái niệm.
- Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức.
- Thiết kế cơ cấu tổ chức.
- Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức và nguyên tắc tổ chức.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức.
- Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức
- Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.
- Cơ cấu tổ chức giản đơn.
- Mô hình chức năng.
- Cơ cấu theo sản phẩm, địa bàn kinh doanh, khách hàng.
- Cơ cấu ma trận

Mục tiêu

- Trình bày được khái niệm và các thuộc tính của cơ cấu tổ chức
- Thiết kế cơ cấu tổ chức
- Phân biệt các loại cơ cấu tổ chức

Nội dung chính

4.1. Tổ chức và cơ cấu tổ chức

4.1.1. Khái niệm

4.1.1.1. Tổ chức

Là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung.

Trong xã hội có nhiều loại tổ chức khác nhau, dù khác nhau ở những mặt nào đi nữa thì các tổ chức đều có những đặc điểm cơ bản chung sau đây.

- Mọi tổ chức hoạt động đều có những mục đích nhất định. Đây là yếu tố cơ bản nhất của bất kỳ tổ chức nào. Các tổ chức khác nhau thì mục đích có thể khác nhau: ví dụ: lực lượng công an để duy trì trật tự xã hội, doanh nghiệp tồn tại để thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh tìm kiếm lợi nhuận, các cơ quan nhà nước tồn tại để duy trì các hoạt động hàng ngày của đất nước,... không có mục đích các tổ chức sẽ không hoạt động được.

- Mọi tổ chức đều là những đơn vị xã hội gồm nhiều cá nhân (nhóm tập thể). Trong đó mỗi người có chức năng nhất định trong hoạt động của tổ chức, có những mối quan hệ ràng buộc nhất định.

- Mọi tổ chức đều hoạt động theo những cách thức nhất định. Thiếu phương thức, kế hoạch hoạt động không có tổ chức nào có thể đạt được mục tiêu, không thể tồn tại, phát triển được.

- Trong quá trình hoạt động, các tổ chức đều phải thu hút và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục đích.

- Các tổ chức đều hoạt động trong một môi trường nhất định, quá trình đó có mối quan hệ tương tác lẫn nhau. Một tổ chức kinh doanh cần vốn, nguyên vật liệu thì phải có các ngân hàng, các doanh nghiệp khác cung ứng, tạo ra mối quan hệ ràng buộc, các quan hệ ràng buộc này phải dựa vào một cơ chế nhất định của nhà nước trong một khuôn khổ pháp luật cụ thể.

- Để tồn tại, phát triển, mà cụ thể là đạt được những mục tiêu cụ thể, nhất định các tổ chức này đều phải cần những nhà quản trị để quản trị các hoạt động của tổ chức. Các nhà quản trị có trách nhiệm liên kết, phối hợp những con người trong và ngoài tổ chức và cả những nguồn lực khác để đạt được mục đích của tổ chức.

4.1.1.2. Chức năng tổ chức

Tổ chức là một chức năng cơ bản của mọi quá trình quản trị, nội dung của chức năng này bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức nhân sự cho các hoạt động của tổ chức, sắp xếp bố trí các khâu công việc của tổ chức.

Chức năng tổ chức là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận trong cùng một tổ chức sao cho các cá nhân, bộ phận phối hợp với nhau một cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của tổ chức đã đề ra trong chiến lược hoạt động.

Công tác tổ chức bắt đầu từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức, tiếp theo là hàng loạt các hoạt động cần phải phân loại để thực hiện mục tiêu; phân chia tổ chức thành các bộ phận, từng cá nhân trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách nhiệm của từng bộ phận; đảm bảo nguồn nhân lực cho các hoạt động của tổ chức.

Chức năng tổ chức có ý nghĩa quan trọng, sự thành công hay thất bại của các tổ chức cũng phần lớn do chức năng này quyết định. Một tổ chức cụ thể thực hiện tốt chức năng tổ chức, công tác tổ chức thì tiến trình hoạt động sẽ đạt hiệu quả cao và ngược lại.

4.1.1.3. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức thể hiện các mối quan hệ chính thức hoặc phi chính thức giữa những con người, các nhóm, bộ phận trong tổ chức. Từ hai loại quan hệ chính thức và phi chính thức làm xuất hiện hai loại cơ cấu tổ chức: cơ cấu tổ chức chính thức và cơ cấu tổ chức phi chính thức. Trong khuôn khổ của chương trình này chúng tôi đề xuất nghiên cứu cơ cấu chính thức của mọi tổ chức.

Cơ cấu tổ chức (chính thức) là tổng hợp các bộ phận (nhóm, cá nhân) có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, trong đó những nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn được xác định ở mức độ khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức. Các hoạt động cụ thể được sắp xếp một cách hợp lý tối ưu các hoạt động của các cá nhân, bộ phận để đạt được mục tiêu chung đã đề ra.

4.1.2. Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức.

4.1.2.1. Chuyên môn hoá các công việc

Hoạt động của một tổ chức bao gồm nhiều công việc khác nhau gắn với những hoạt động nhất định, các quản trị viên phải phân chia nhiệm vụ cho mỗi thành viên trong tổ chức bằng việc quy định

một người nào đó phải làm một công việc cụ thể nhất định. Việc phân chia công việc như vậy diễn ra mạnh mẽ tạo thành các bộ phận hoạt động chuyên môn riêng biệt.

Nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các nhà quản trị là sắp xếp các công việc cho mọi thành viên đúng khả năng, thực hiện đúng nhiệm vụ. Việc phân chia nhiệm vụ chung của các tổ chức thành những nhiệm vụ nhỏ hơn với tính chất chuyên môn hoá cao hơn luôn là kết quả tốt của hoạt động tổ chức.

Một tổ chức bao gồm nhiều những công việc chuyên môn hoá ứng với những con người cụ thể khác nhau, mỗi con người trong tổ chức có thể lựa chọn cho mình những công việc và vị trí phù hợp với tài năng và lợi ích của họ.

Bên cạnh những tích cực của việc chuyên môn hoá công việc cũng gặp phải những hạn chế nhất định. Trong trường hợp các nhiệm vụ được chia thành nhiều khâu nhỏ, tách rời nhau, mỗi cá nhân chỉ đảm nhiệm một khâu dễ dẫn đến nhàm chán công việc.

4.1.2.2. Phân chia tổ chức thành các bộ phận và các mô hình tổ chức.

Các tổ chức hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau có thể phân chia thành các bộ phận khác nhau. Mỗi bộ phận hoạt động mang tính độc lập tương đối và thực hiện những hoạt động nhất định. Quá trình phân chia một tổ chức thành các bộ phận phản ánh qua trình chuyên môn hoá công việc. Nếu quá trình phân chia tổ chức thành các bộ phận không hợp lý sẽ làm ảnh hưởng đến quy mô hoạt động của tổ chức.

Có rất nhiều tiêu thức để phân chia một tổ chức thành các bộ phận, xây dựng mô hình tổ chức nào là tùy thuộc quy mô, ngành nghề, đặc điểm của quá trình hoạt động. Hiện nay có một số mô hình tổ chức thông dụng thường áp dụng cho các tổ chức kinh doanh; mô hình đơn giản, mô hình cơ cấu chức năng, mô hình tổ chức theo sản phẩm/ khách hàng, vùng địa lý, mô hình ma trận,... các mô hình này sẽ được trình bày ở mục 4.3. (mô hình cơ cấu tổ chức doanh nghiệp).

4.1.2.3. Môi quan hệ quyền hạn trong tổ chức.

❖ Khái niệm: Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một chức vụ quản trị trong cơ cấu tổ chức.

Trong bất kỳ tổ chức nào, quyền hạn không gắn, liên quan với phẩm chất cá nhân của các nhà quản trị. Sự thay đổi thăng tiến, bãi miễn một cá nhân ra khỏi một chức vụ nhưng quyền hạn gắn với vị trí của người kế nhiệm.

Thực chất các chức năng quản trị, nhà quản trị được trao những quyền hạn nhất định và họ phải chịu trách nhiệm sẽ tạo cơ hội để các nhà quản trị lạm dụng. Nếu một quản trị viên phải chịu trách nhiệm về việc nào đó không đúng thẩm quyền cũng là sai nguyên tắc.

Quyền hạn trong một tổ chức được chia thành các loại sau đây:

- Quyền hạn trực tuyến: Loại quyền hạn này cho phép nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Thực hiện quyền hạn trực tuyến theo nguyên lý thứ bậc từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong tổ chức.

Quan hệ trực tuyến trong thực tế dùng chỉ các quan hệ trực tiếp giữa các bộ phận trong một tổ chức. Người chịu trách nhiệm bộ phận trực tuyến được gọi là nhà quản trị trực tuyến.

- Quyền hạn tham mưu: Trong hoạt động của tổ chức thường hình thành một bộ phận thực hiện chức năng nghiên cứu, điều tra, khảo sát, đưa ra ý kiến.

Các tổ chức ngày nay hoạt động trong môi trường ngày càng biến động với mức độ phức tạp cao hơn. Các tổ chức kể cả tổ chức kinh doanh hay chính trị xã hội các nhà quản trị khi ra quyết định đều cần tham khảo ý kiến của lực lượng chuyên gia. Các nhà tham mưu, các chuyên gia thu thập xử lý thông tin, phân tích từng chi tiết và đưa ra các phương án quyết định cụ thể nếu nhà quản trị trực tuyến vì lý do nào đó không thực hiện được. Nhà quản trị cấp cao thường không bỏ thời gian để làm những việc mà ban tham mưu, trợ lý có thể làm được.

Thực tế đã chứng minh các nhà quản trị thành công trong công tác quản trị ngoài tài năng của nhà quản trị, trong hoạt động các mối quan hệ tham mưu cố vấn luôn cần thiết. Tuy vậy để quyền hạn tham mưu, mối quan hệ tham mưu được phát triển tốt, các nhà quản trị phải có kỹ năng quản trị ở trình độ cao, quá trình quản trị phải tuân thủ một số yêu cầu.

□ Hiểu rõ và đánh giá được sự khác nhau giữa quyền hạn trực tuyến và quyền tham mưu. Quan hệ trực tuyến sử dụng biện pháp ra lệnh nhưng tham mưu lại đề xuất ý kiến.

□ Trong các quyết định quản trị, các quản trị viên phải sử dụng tham mưu, cố vấn như những thông lệ đòi thường trong tổ chức. Ban tham mưu, cố vấn hoạt động chuyên môn đưa ý kiến tham mưu cho lãnh đạo quyết định chứ không làm thay, lấn quyền hay giảm uy tín của lãnh đạo.

□ Ban tham mưu chỉ đưa ra được ý kiến đề xuất có hiệu quả khi các thông tin đầy đủ và phù hợp với ý muốn, quan điểm của lãnh đạo. Các nhà quản trị cần phải cung cấp cho tham mưu đầy đủ thông tin và kỳ vọng của lãnh đạo.

- Quyền hạn chức năng: Việc trao quyền cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động trong phạm vi nhất định của bộ phận khác gọi là quyền hạn chức năng. Thông thường, mệnh lệnh là bắt buộc cấp dưới thực hiện, việc kiểm soát các hoạt động cũng do người khác ra quyết định thực hiện. Trường hợp quản trị viên thiếu chuyên môn, kiến thức, khả năng giám sát hoặc thiếu thời gian, quyền này được giao cho cán bộ tham mưu hoặc quản trị việc ở bộ phận khác.

- Phân bổ quyền hạn giữa các cấp quản trị.

Việc trao quyền ra quyết định cho mỗi nhà quản trị một cách độc lập gọi là quyền hạn. Mức độ tập trung hay phân tán quyền hạn ở mỗi tổ chức có thể khác nhau.

- Tập trung quyền hạn là cách thức tổ chức quản trị trong đó mọi quyết định được tập trung vào quản trị cấp cao.

- Phân quyền: Trong việc ra quyết định, quyền lực được phân tán cho những cấp quản trị thấp hơn trong tổ chức.

- Ủy quyền: Là việc cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện một số công việc cụ thể.

Mức độ phân quyền trong tổ chức.

Tập trung và phân quyền là 2 cách thức trái ngược nhau trong cách thức tổ chức quản trị. Trong hoạt động quản trị mức độ phân quyền càng lợi nếu: số lượng quyết định được đề ra ở các cấp quản trị

thấp hơn càng nhiều và các quyết định này càng quan trọng, phạm vi tác động của các quyết định cấp thấp càng rộng. Mức độ độc lập giữa những người ra quyết định càng độc lập.

Các tổ chức sử dụng hình thức tập trung quyền lực quá cao sẽ làm giảm độ tin cậy của các quyết định mang tính chiến lược. Mức độ bao quát công việc quản trị quá rộng của nhà quản trị cấp cao buộc họ phải gạt bỏ các cấp quản trị cấp thấp khỏi quá trình quyết định. Do vậy, tính năng động, sáng tạo của quản trị cấp thấp nhiều khi giảm mạnh. Tuy vậy nếu tổ chức nào phân quyền quá mạnh cũng không phải hoàn toàn tối ưu: Bởi lẽ tính nhất quán trong chính sách giảm xuống, khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới bị hạn chế. Ngoài ra phân quyền mạnh, các nhà quản trị sẽ trở thành những nhà quản trị hoạt động độc lập, có thể khi ra các quyết định họ cần có ban cố vấn, tham mưu, thống kê, kỹ thuật vì thế mà có thể trùng lặp nghiệp vụ, bộ máy công kênh, chi phí cao.

Để quá trình quản trị thực sự có hiệu quả, các tổ chức cần phải đảm bảo sự cân bằng giữa tập trung và phân quyền. Tập trung cao ở quyết định chính sách chiến lược tạo sự thống nhất cho tổ chức. Có chính sách chiến lược đúng đắn các quyết định thấp hơn sẽ được uỷ quyền cho các bộ phận.

- Các tổ chức, trong quá trình uỷ quyền cần tuân thủ một số điều kiện nhằm nâng cao hiệu quả của việc phân quyền

- Các quản trị viên cấp cao phải trao quyền tự do cho cấp dưới trong phạm vi trách nhiệm của họ. Một số trường hợp cần chấp nhận cả những sai lầm của cấp dưới.

- Cần xây dựng mối quan hệ mở giữa quản trị cấp cao và cấp thấp. Khi đánh giá được khả năng của từng quản trị viên, nhà quản trị cấp cao sẽ tiến hành uỷ quyền cho đúng đối tượng.

- Các quản trị viên phải có khả năng phân tích các vấn đề như mục tiêu của tổ chức, yêu cầu nhiệm vụ quản trị, năng lực của nhân viên để quá trình uỷ quyền có hiệu quả.

4.1.2.4. Phối hợp các bộ phận của tổ chức

- Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận và những hệ thống riêng rẽ trong một tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Các cá nhân sẽ không đánh giá được vai trò của mình trong tổ chức, trong hoạt động các cá nhân có xu hướng theo đuổi mục đích riêng, lợi ích riêng mà ít quan tâm đến mục tiêu chung của tổ chức nếu không có sự phối hợp với nhau trong hoạt động.

Thực hiện việc phối hợp các bộ phận, các nhà quản trị kỳ vọng đạt được sự thống nhất các bộ phận trong doanh nghiệp thành một khối thống nhất, đoàn kết luôn đặt mục tiêu chung của tổ chức lên hàng đầu. Sự cần thiết và mức độ phối hợp các bộ phận trong một tổ chức tùy thuộc vào sự độc lập về công việc của con người trong các bộ phận. Mức độ phối hợp cao thường hiệu quả hơn đối với những công việc không thường xuyên và các tình huống khó giải quyết, trong điều kiện môi trường luôn thay đổi, công việc phụ thuộc lẫn nhau, lúc đó đòi hỏi mức độ phối hợp cao.

Kinh nghiệm của nhiều nhà quản trị cho rằng để đạt được mức phối hợp tốt cần phải thực hiện một số yêu cầu sau:

- Trong tổ chức phải xây dựng được hệ thống thông tin thông suốt giữa các bộ phận
 - Phát triển, duy trì mối liên hệ công việc giữa các bộ phận trong tổ chức.
-

□ Tạo ra mối liên hệ chặt chẽ giữa tổ chức và các yếu tố môi trường xung quanh (có lực lượng trực tiếp và gián tiếp).

- Công cụ phối hợp các bộ phận.

Một tổ chức để tạo ra được sự phối hợp cần phải có những công cụ nhất định có thể là công cụ chính thức có thể là công cụ phi chính thức?

□ Các kế hoạch tổng thể và chi tiết

Hệ thống các chiến lược, chính sách, chương trình, các dự án được triển khai một cách có hiệu quả trong hệ thống con người, các bộ phận phải thống nhất với nhau về hành động xuất phát từ việc các chiến lược, các mục tiêu đã được thống nhất.

□ Hệ thống tiêu chuẩn, định mức kinh tế kỹ thuật.

Quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức chính là quá trình thực thi và áp dụng các tiêu chuẩn, các định mức. Mục tiêu đạt được khi hệ thống tiêu chuẩn, định mức được thực hiện đúng. Để làm được điều này đòi hỏi phải phối hợp hoạt động giữa các bộ phận.

□ Công cụ cơ cấu

Các tuyến chỉ đạo thực hiện chức năng tổ chức với cơ chế nhất định cũng có thể tăng cường sự phối hợp.

□ Quá trình giám sát trực tiếp: Sự phối hợp được thực hiện bởi quản trị viên thông qua việc giám sát công việc của thuộc cấp, cấp dưới luôn phải tuân thủ lệnh trong khuôn khổ nhất định.

□ Các công cụ khác.

Công nghệ hiện đại: Hệ thống thông tin quản lý, hệ điều hành, hệ thống thông tin hỗ trợ,... được xây dựng và vận dụng trong quản lý, điều hành. Các nhà quản trị phối hợp kiểm tra hoạt động của các bộ phận, đơn vị trực thuộc. Các công nghệ ứng dụng trong quản lý ngày càng hiện đại thì sẽ làm tăng khả năng phối hợp các bộ phận bên trong và bên ngoài tổ chức.

Ngôn ngữ: Thông qua việc giao tiếp bằng miệng (báo cáo, xin ý kiến, dự họp, hội nghị, các cuộc tiếp xúc trực tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên, tạo ra sự phối hợp chặt chẽ)

Văn hóa tổ chức

Hệ thống tư duy, hành động, giá trị, niềm tin, chuẩn ước, lễ nghi hàng ngày luôn là chất keo tổng hợp gắn kết các bộ phận, con người trong tổ chức lại với nhau. Văn hóa tổ chức sẽ làm cho tổ chức thành một khối thống nhất, tăng cường khả năng phối hợp của tổ chức.

4.2. Thiết kế cơ cấu tổ chức

4.2.1. Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức và nguyên tắc tổ chức.

4.2.1.1. Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị.

Trong quá trình hoạt động của các tổ chức, để thực hiện được mục tiêu chung đã đề ra, các tổ chức phải xây dựng được một cơ cấu tổ chức quản trị phù hợp. Điều làm được điều đó, các tổ chức phải tuân thủ một số yêu cầu nhất định.

□ Thứ nhất: Tính tối ưu của cơ cấu quản trị: Giữa các cấp quản trị và các khâu quản trị (xét cách thức quản trị theo chiều dọc và chiều ngang) phải tạo ra được mối quan hệ hợp lý với số cấp quản

trị ít nhất. Cơ cấu quản trị được xây dựng phải đảm bảo tính năng động cao, có thể bám sát được mục tiêu của tổ chức trong từng điều kiện cụ thể.

□ Thứ hai: Đảm bảo tính kinh hoạt: Đòi hỏi một cơ cấu tổ chức quản trị phải có khả năng thích ứng linh hoạt với mọi tình huống xảy ra trong và ngoài tổ chức.

□ Thứ ba: Tính tin cậy: Quyết định quản trị đưa ra chính xác có hiệu quả, các quản trị viên phải sử dụng, khai thác nhiều nguồn thông tin khác nhau, các nguồn thông tin này phải chính xác, đầy đủ và tin cậy. Do vậy từ các cấp, khâu quản trị phải có sự phối hợp hiệu quả, đảm bảo tính tin cậy khi ra quyết định.

□ Thứ tư: Tính kinh tế: Cơ cấu quản trị phải tối ưu về chi phí bỏ ra và doanh số thu về.

4.2.1.2. Nguyên tắc tổ chức

❖ Nguyên tắc xác định theo chức năng

Một vị trí công việc của một cá nhân hay một bộ phận được xác định rõ ràng theo kết quả, sự kỳ vọng, các hoạt động cần phải thực hiện thì các cá nhân hoặc bộ phận đó càng phát huy hiệu quả cao hơn trong việc hoàn thành mục tiêu.

❖ Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong đợi

Giao quyền là quá trình trang bị cho quản trị viên một công cụ để hoàn thành mục tiêu. Việc giao quyền cần phải tương xứng với nhiệm vụ được giao, đảm bảo cho quản trị viên thực hiện được nhiệm vụ.

❖ Nguyên tắc bậc thang: Nấc thang quản trị trong tổ chức từ cao xuống thấp, giữa các cung bậc quản trị càng rõ ràng thì vị trí trách nhiệm của quản trị viên càng rõ ràng, việc ra quyết định sẽ rõ ràng, công tác tổ chức thông tin trong tổ chức sẽ giao, khi có vướng mắc phải trình báo với ai.

❖ Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.

Trách nhiệm của mỗi cá nhân, bộ phận không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, không thể nhỏ hơn mà phải tương xứng. Khi ra quyết định mỗi quản trị viên phải biết trách nhiệm của quyết định đó đến đâu, có nằm trong hay vượt quyền được giao.

❖ Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh.

Cấp bậc quản trị trong tổ chức từ cao xuống thấp, nhà quản trị cấp cao đưa ra chiến lược tổng thể, các cấp quản trị thấp hơn thực hiện chiến lược đó theo một sự thống nhất, trong quá trình thực hiện những mệnh lệnh cụ thể, mâu thuẫn trong các chỉ thị càng ít, thì ý thức cá nhân cao và kết quả sẽ cao.

❖ Nguyên tắc quản trị thay đổi.

Môi trường hoạt động của các tổ chức luôn thay đổi, quá trình thay đổi của các yếu tố môi trường có tác động đến hoạt động của các tổ chức. Để có thể quản trị được sự thay đổi, các tổ chức cần sử dụng những biện pháp kỹ thuật trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức nhằm đảm bảo tính linh hoạt đối với sự thay đổi môi trường xung quanh. Nếu cơ cấu tổ chức quá cứng nhắc, thủ tục phức tạp đều tiềm ẩn nguy cơ không thích nghi được với thách thức của những thay đổi trong môi trường hoạt động.

4.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức.

4.2.2.1. Chiến lược hoạt động của các tổ chức.

Trong quản trị hiện đại, chiến lược hoạt động và cơ cấu tổ chức là hai mặt, hai yếu tố không thể thiếu cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức.

Một chiến lược được đưa ra trên cơ sở phân tích những cơ hội, thách thức của môi trường, những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Điểm mạnh, điểm yếu được phân tích, xác định tại một thời điểm nhất định của tổ chức đó. Cơ cấu tổ chức luôn được coi là công cụ để thực hiện mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức sẽ phải thay đổi nếu thay đổi chiến lược. Những thuộc tính của một cơ cấu kém hiệu quả sẽ tạo ra động lực thúc đẩy việc thay đổi cơ cấu tổ chức. Quá trình xây dựng cơ cấu mới trải qua một số bước.

- Xây dựng chiến lược mới
- Các vấn đề mới phát sinh trong quản trị
- Cơ cấu mới được đề xuất áp dụng
- Kết quả kỳ vọng mới

Song không phải sự thay đổi chiến lược nào cũng phải thay đổi cơ cấu tổ chức. Mỗi quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và chiến lược hoạt động của các tổ chức kinh doanh được thể hiện ở bảng sau:

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
- Kinh doanh chuyên môn sản phẩm, đơn ngành.	- Chức năng
- Đa dạng hoạt động dọc theo dây chuyền sản xuất	- Chức năng với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích
- Đa dạng hoá các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ	- Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương pháp tổ chức.

4.2.2.2. Yếu tố công nghệ

Trình độ phát triển, tính chất phức tạp của công nghệ cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị. Sự tác động mạnh của khoa học công nghệ buộc các tổ chức, đặc biệt tổ chức kinh doanh phải xây dựng một cơ cấu tổ chức có thể thích ứng được với sự thay đổi của công nghệ. Thông thường với cơ cấu tổ chức quản trị thay đổi của công nghệ. Thông thường với cơ cấu tổ chức quản trị thay đổi sau sự tác động, phát triển của công nghệ, giảm tính hiệu quả trong hoạt động. Nắm bắt được điều này các tổ chức xây dựng cơ cấu quản trị luôn gắn liền với yêu cầu trình độ hiểu biết công nghệ trong bố trí công việc; đề cao vai trò của chuyên môn, học vấn, kinh nghiệm kỹ thuật. Cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối chặt chẽ trong việc ra quyết định quản trị.

4.2.2.3. Môi trường bên ngoài.

Mọi sự thay đổi của các yếu tố môi trường đều tác động đến hoạt động của tổ chức, đến cơ cấu tổ chức. Môi trường mang tính thông nhất, các yếu tố ít biến đổi, các quyết định quản trị mang tính tập trung với các nguyên tắc, thể lệ cứng rắn vẫn có hiệu quả. Nếu môi trường đa dạng, không đồng nhất sự biến đổi thường xuyên thì cơ cấu tổ chức phải phù hợp, việc ra quyết định mang tính không tập trung, mềm mỏng mới có thể đạt hiệu quả.

4.2.2.4. Quan điểm, thái độ của quản trị viên cấp cao, năng lực của nhân viên trong tổ chức.

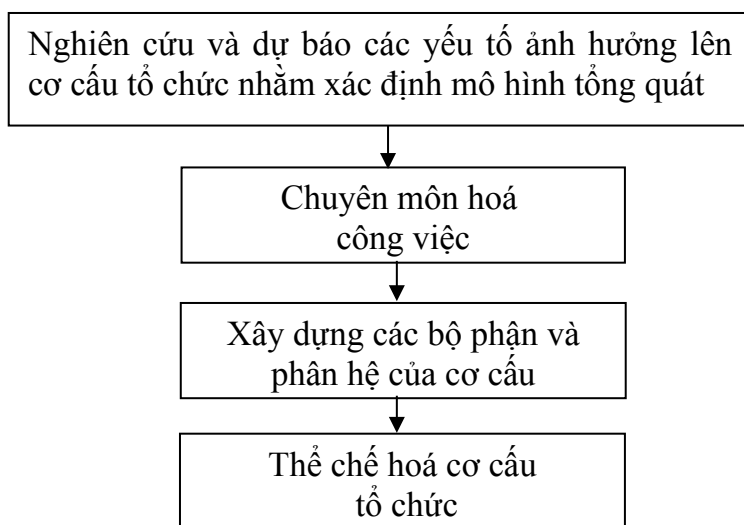
Quản trị truyền thống theo thứ bậc, theo chức năng, ít quan tâm đến cơ cấu theo ma trận, mạng lưới. Các quản trị gia muốn kiểm soát tập trung nên không muốn mô hình phân tán bằng các đơn vị chiến lược. Tuy vậy trong kinh doanh hiện đại nhà quản trị cấp cao ngoài quan điểm truyền thống cần xem xét đến trình độ quản trị như chuyên môn, quản lý của quản trị viên cấp thấp hơn. Chức năng lãnh đạo, kiểm tra cũng là yếu tố ảnh hưởng trong cơ cấu quản trị từ cấp cao đến cấp thấp trong một tổ chức.

Trình độ chuyên môn, khả năng lao động, long nhiệt tình của người lao động cũng tác động đến cơ cấu quản trị. Các yếu tố này ở mức cao, đáp ứng được yêu cầu công việc sẽ tạo điều kiện để xây dựng cơ cấu theo đội, nhóm bộ phận chuyên môn hoá như tổ chức theo chức năng vì mô hình này có sự phân định rõ ràng về nhiệm vụ.

4.2.3. Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức.

Thiết kế tổ chức là quá trình lựa chọn và triển khai một số cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức.

Quá trình này phải diễn ra liên tục bởi sự thay đổi, điều chỉnh chiến lược của các tổ chức. Một cơ cấu tổ chức của một tổ chức cụ thể bao giờ cũng đi từ sơ khai ban đầu sau đó mới có thể hoàn thiện. Dù dạng cơ cấu nào các tổ chức cũng cần thực hiện một số bước sau:



4.2.3.1. Nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng

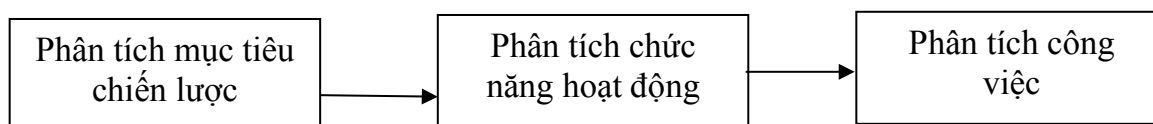
Chiến lược hoạt động của các tổ chức bắt đầu từ việc phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Xác định mức độ tác động của từng yếu tố lên cơ cấu tổ chức.

- Mức độ riêng biệt của công việc được phân chia như thế nào. Quyết định về mức độ chuyên môn sẽ ảnh hưởng đến việc xác định và phân loại danh mục hoạt động của tổ chức.
- Mô hình nào để tối ưu hoá việc phối hợp các bộ phận của cơ cấu các tổ chức có thể lựa chọn mô hình chức năng, mô hình theo sản phẩm, theo địa lý, theo khách hàng,... theo ma trận,...
- Sử dụng mô hình nào để phân chia quyền hạn trong tổ chức. Tham khảo mô hình trực tuyến, trực tuyến tham mưu, trực tuyến chức năng.

- Xác định thẩm quyền ra quyết định ở mức nào. Việc này ảnh hưởng đến mức độ tập trung và phân quyền giữa các cấp quản trị trong một tổ chức.
- Xác định cơ chế phối hợp: công việc này quyết định lựa chọn công cụ nào để đảm bảo phối hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức.

4.2.3.2. Chuyên môn hoá công việc.

- Kết quả của chuyên môn hoá công việc là các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần phải thực hiện để đạt mục tiêu chiến lược. Quá trình này tuân thủ theo mô hình sau:



Các vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị

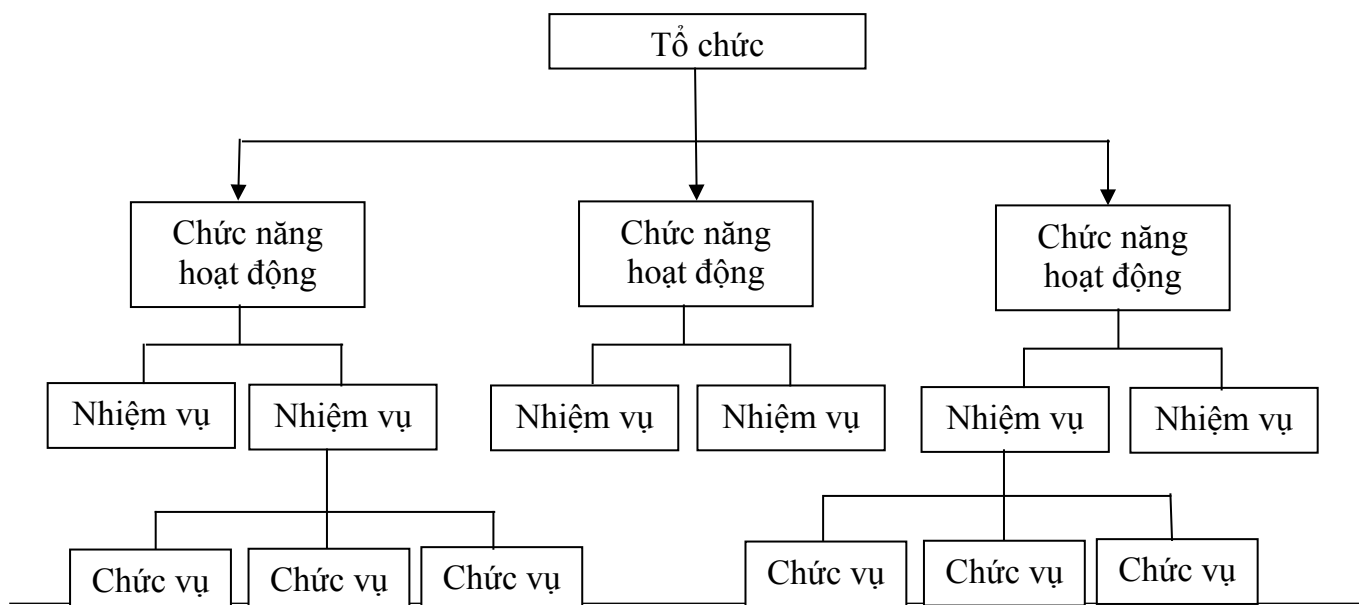
- Để hoàn thành mục tiêu cần tiến hành những hoạt động cụ thể nào. Các hoạt động (chức năng) đó có quan hệ với nhau như thế nào.
- Mỗi chức năng bao gồm những nhiệm vụ nào, giữa các nhiệm vụ có mối quan hệ như thế nào.
- Đợt hoàn thành các nhiệm vụ cần thực hiện những công việc nào. Mối quan hệ giữa các công việc.
- Thời gian và địa điểm tiến hành các công việc.
- Năng lực, phẩm chất cần thiết của quản trị viên, nhân viên để hoàn thành các công việc.

4.2.3.3. Xây dựng các bộ phận và phân hệ cơ cấu tổ chức.

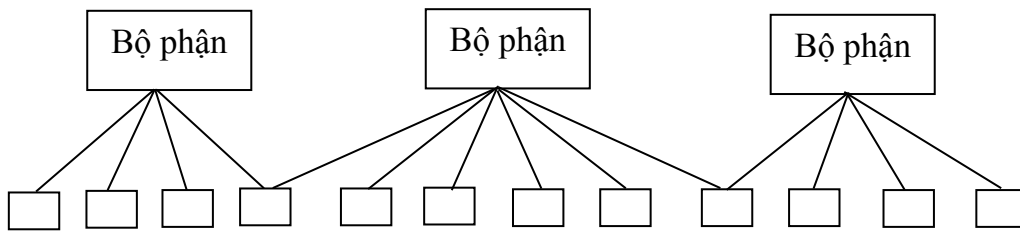
Kết quả của quá trình chuyên môn hóa công việc xác định được chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thực hiện trong một tổ chức. Giai đoạn này cần thực hiện một số công việc sau:

- Bộ phận hoá các công việc

Nhóm các công việc có mối quan hệ gần gũi theo cách thức hợp lý để tạo nên các bộ phận.



Hợp nhóm công việc



Các công việc cụ thể

- Hình thành cấp bậc quản trị.

□ Giao quyền hạn: Xác định cấp quản trị nào giao quyền cho cấp nào. Ai phải báo cáo ai trong cùng một tổ chức.

□ Phối hợp: Cần xây dựng cơ chế phối hợp hoạt động của các bộ phận, bên cạnh đó phải xây dựng cơ chế giám sát sự phối hợp đó.

4.2.3.4. **Thế chế hoá cơ cấu tổ chức.**

Một cơ cấu tổ chức được xây dựng có tốt đến đâu cũng cần được thế chế hoá một cách rõ ràng để tất cả các thành viên hiểu rõ cơ cấu trở nên hiệu quả. Quá trình thế chế hoá cần phải thực hiện một số công việc sau.

- Sơ đồ tổ chức: Mỗi cơ cấu đều có thể biểu diễn bằng một sơ đồ trong sơ đồ xác định rõ các bộ phận, vị trí quản trị đi kèm, mối quan hệ giữa các bộ phận, các cấp quản trị.
- Sơ đồ tổ chức cho biết rõ quyền hạn, trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận loại bỏ tình trạng thiếu trách nhiệm, trùng lặp trong quản trị, cho thấy những điểm bất hợp lý để hoàn thiện.
- Mô tả vị trí công việc: Được coi như một tài liệu xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện, yêu cầu căn bản đối với mỗi cá nhân trong tổ chức.
- Sơ đồ phân bổ quyền hạn quyết định.

Xác định các nhiệm vụ và quyền ra quyết định của quản trị viên trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Nhiệm vụ	Quyền hạn của các vị trí quản trị		
1. Quản trị nhân sự	Trưởng bộ phận	Trưởng phòng nhân sự	Giám đốc
- Tuyển nhân viên	- Chọn ứng viên tham gia thi tuyển	- Quyết định danh sách trúng tuyển	Phê duyệt quyết định tuyển dụng
- Tiền lương	- Đề nghị danh sách tăng lương	- Quyết định danh sách tăng lương	Phê duyệt danh sách tăng lương

4.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

Bộ máy tổ chức của một tổ chức được hình thành là kết quả của sự sắp xếp các bộ phận, các đơn vị trong một tổ chức thành một thể thống nhất. Các mối quan hệ, nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho quá trình hoạt động của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra.

Qua một số thập kỷ ra đời và phát triển, cho đến nay các mô hình cơ cấu tổ chức quản trị thường có một số dạng sau:

- Mô hình giản đơn
- Mô hình chức năng
- Mô hình theo địa bàn, sản phẩm
- Mô hình cơ cấu ma trận

4.3.1. Cơ cấu tổ chức giản đơn.

Mô hình tổ chức giản đơn là một cách thức tổ chức không phức tạp, ít tính chất chính thức, quyền hành tập trung vào một cá nhân duy nhất. Bộ máy tổ chức theo mô hình giản đơn là bộ máy tổ chức thấp, thường chỉ có 2 đến 3 bậc.

Đây là mô hình thường được áp dụng đối với các tổ chức kinh doanh nhỏ. Ở những tổ chức này nhà quản trị và người chủ sở hữu thường tập trung vào một người. Vừa là chủ, vừa trực tiếp quản trị các hoạt động của đơn vị. Đối với nền kinh tế Việt Nam hiện nay số lượng áp dụng mô hình quản trị này rất phổ biến trong khu vực các doanh nghiệp: doanh nghiệp tư nhân quy mô nhỏ, nhà hàng, khách sạn, cơ sở sản xuất nhỏ,...

Đặc trưng của mô hình này thể hiện ở khâu quyết định: hầu hết các quyết định quan trọng trong quá trình hoạt động của tổ chức đều do một người đưa ra thực hiện.

Sử dụng mô hình này có ưu điểm là gọn nhẹ, linh hoạt, mềm dẻo, ít tốn kém và có thể thay đổi nhanh chóng nếu tổ chức thay đổi lĩnh vực hoạt động. Tuy nhiên, mô hình này cũng có những nhược điểm nhất định. Mô hình này chỉ có thể áp dụng và phát huy tác dụng đối với các tổ chức, các doanh nghiệp nhỏ. Khi tổ chức phát triển đến một quy mô rộng lớn hơn thì mô hình tổ chức này không còn phù hợp. Khi đó tất cả các công việc của một tổ chức chỉ tập trung vào nhà quản trị sẽ rơi vào tình trạng tắc nghẽn do tình trạng quá tải, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng hoạt động thiếu hiệu quả hoặc không thể hoạt động được. Trong một số trường hợp do có sự thay đổi lớn về nhà quản trị, tổ chức sẽ rơi vào khủng hoảng.

4.3.2. Mô hình chức năng.

Trong quá trình hoạt động của một tổ chức bao gồm nhiều công việc khác nhau, nhà quản trị có thể kết hợp các công việc theo những chức năng của tổ chức đó. Để hoàn thành mục tiêu của tổ chức, các nhà quản trị phải tiến hành quản trị nhiều hoạt động cần thiết khác nhau, mỗi hoạt động cần thiết đó biểu hiện những chức năng cụ thể trong tổ chức đó.

- Một doanh nghiệp sản xuất trong hoạt động sản xuất tiến hành các hoạt động khác nhau như: Marketing, sản xuất, tài chính kế toán, nhân sự,... đó chính là các hoạt động trong một quá trình để nghiên cứu, sản xuất ra và bán một sản phẩm nào đó.

- Những chức năng cần thiết của một bệnh viện có thể bao gồm khám chữa bệnh, điều trị bệnh nhân, công tác vệ sinh, dược phẩm, điều dưỡng, tổ chức nhân sự, tài chính kế toán và đôi khi cả marketing, quảng cáo,...

Mô hình cơ cấu chức năng là một cách thức tổ chức cơ bản nhất đối với nhiều loại tổ chức khác nhau, đặc biệt là các doanh nghiệp.

Trong mô hình chức năng mỗi bộ phận chức năng được hình thành bao gồm những người có chuyên môn nghiệp vụ giống nhau, tương đồng về lĩnh vực sẽ làm việc cùng trong một bộ phận. Có thể

khả năng chuyên môn, năng lực cá nhân có thể khác nhau tại một bộ phận hình thành nên nhóm chuyên gia, chuyên viên, nhân viên. Hoạt động nghiệp vụ, mỗi thành viên của từng bộ phận có thể chia sẻ những kinh nghiệm, hiểu biết, những quản điểm để hoàn thành tốt công việc được giao.

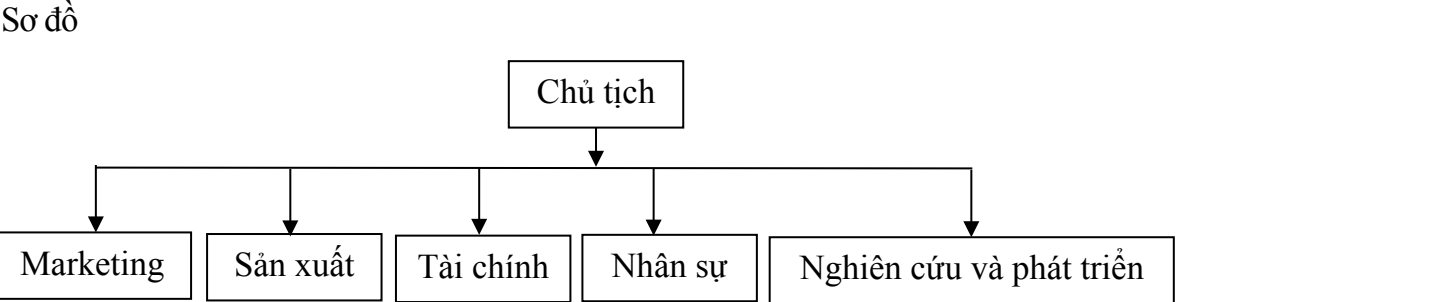
Mô hình này có những ưu điểm sau:

- Sử dụng nguồn lực của tổ chức có hiệu quả
- Phát huy được tài năng chuyên môn của chuyên gia, nhân viên.
- Chuyên môn hoá các hoạt động giữa các lĩnh vực một cách tối đa.

Bên cạnh những ưu điểm, mô hình này có những nhược điểm nhất định. Mô hình chức năng thường tạo ra sự phân cách giữa các bộ phận chức năng trong một tổ chức, đôi khi sự phân cách này còn tạo ra tính biệt lập, mâu thuẫn chuyên môn giữa các bộ phận. Mỗi bộ phận chức năng chỉ theo đuổi mục tiêu của bộ phận mình mà quên đi hoặc không quan tâm đến mục tiêu chung của cả tổ chức. Do vậy, để hướng được các hoạt động của các bộ phận chức năng vào mục tiêu chung của tổ chức thì trách nhiệm của các nhà quản trị cấp cao trở nên nặng nề hơn.

Ngoài ra trong quan hệ phát sinh giữa các bộ phận có thể nảy sinh những mâu thuẫn bởi lẽ các bộ phận chức năng đều đánh giá cao vai trò của mình, quan trọng hoá mục tiêu của bộ phận.

Áp dụng mô hình chức năng, các tổ chức sẽ khó tìm, phát triển được các nhà quản trị cấp cao trong tương lai, bởi lẽ khi tính chuyên môn hoá sâu ở quản trị cấp cơ sở thì sẽ khó có khả năng bao quát ở cấp quản trị cao hơn.



4.3.3. Cơ cấu theo sản phẩm, địa bàn kinh doanh, khách hàng.

a. Cơ cấu theo sản phẩm.

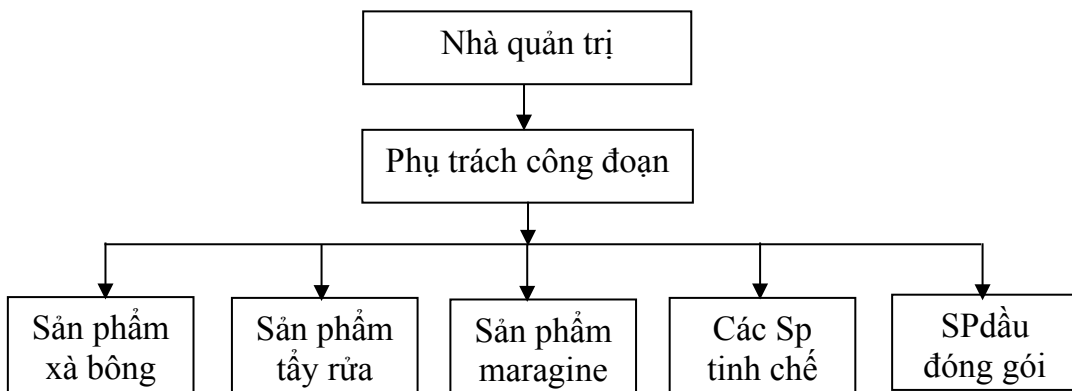
Đối với các tổ chức có quy mô lớn, hoạt động nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau, nhiều loại sản phẩm khác, quá trình quản trị trở nên phức tạp hơn rất nhiều, mô hình quản trị đơn giản và mô hình theo cơ cấu chức năng không còn phù hợp nữa. Xuất phát từ quá trình sản xuất ra mỗi loại sản phẩm có những bước, những yêu cầu, đặc thù khác nhau. Từ đó các tổ chức phân nhóm các công việc trên cơ sở sản phẩm. Các khâu, các công đoạn có liên quan đến việc nghiên cứu, sản xuất và bán một sản phẩm do một nhà quản trị đảm nhiệm. Việc thiết kế cơ cấu tổ chức quản trị theo sản phẩm, nhóm sản phẩm sẽ đạt hiệu quả cao hơn rất nhiều. vì một tổ chức kinh doanh nhiều sản phẩm, sẽ khó phối hợp các bộ phận chức năng.

Mô hình cơ cấu theo sản phẩm có điểm mạnh là có thể tạo ra cho nhân viên khả năng hiểu biết về chuyên môn ở tất cả các công đoạn, các khâu của quá trình tạo ra và bán một sản phẩm. Mô hình này tập trung quyền hạn, trách nhiệm vào một bộ phận cụ thể theo sản phẩm do vậy việc phối hợp các hoạt động sẽ được quyết định bằng các nhà quản trị cao cấp có quyền lực trong bộ phận đó.

Mô hình quản trị theo sản phẩm được nhiều quốc gia, nhiều tập đoàn áp dụng thành công nhất của mô hình này phải kể đến General Motor, tập đoàn này phát triển năm chi nhánh sản xuất ô tô riêng rẽ: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile, Cadillac.

Ở các tập đoàn lớn, khi phân thành các chi nhánh đòi hỏi các chi nhánh là các đơn vị riêng rẽ, hoàn toàn có thể nghiên cứu thiết kế và sản xuất một sản phẩm nào đó để có thể đưa ra thị trường thành sản phẩm riêng của mình. Mức độ phát triển cao có thể sản phẩm của chi nhánh này cạnh tranh với chi nhánh khác của công ty.

Những tổ chức xây dựng cơ cấu tổ chức theo sản phẩm đều thực hiện việc khuyến khích tinh thần chủ động sáng tạo và tự quản. Nhà quản trị trong các tổ chức này được cung cấp đầy đủ và có quyền quyết định các vấn đề sử dụng, phân bổ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu lợi nhuận của mình. Chính vì vậy, trong nhiều trường hợp các bộ phận của các tổ chức có thể phải chấp nhận mức độ dư thừa nhân viên, bộ máy cồng kềnh, điều này xuất phát từ lý do để kinh doanh một sản phẩm các bộ phận, các chi nhánh đều phải thiết kế bộ máy từ nghiên cứu marketing, sản xuất và các chức năng khác,...



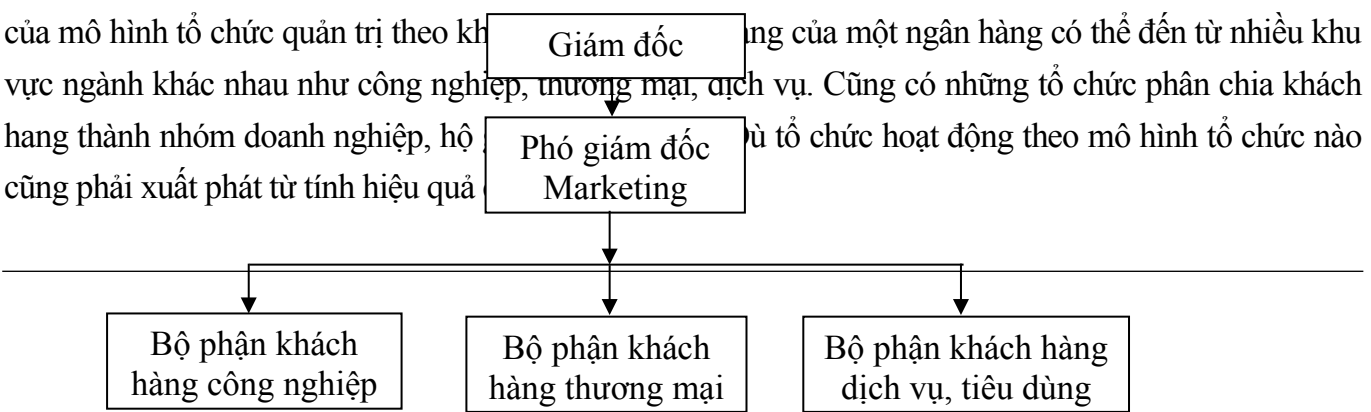
Sơ đồ 4.3. cơ cấu mô hình theo sản phẩm

b. Cơ cấu tổ chức quản trị theo khách hàng.

Các tổ chức sản xuất công nghiệp thường hay sử dụng các loại mô hình cơ cấu trên nhằm tối ưu hoá các hoạt động quản trị. Nhưng các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ lại có thể áp dụng mô hình khác nhằm tìm kiếm độ hợp lý cao hơn.

Một trường đại học có thể có nhiều hệ đào tạo khác như chính quy, tại chức, học ban ngày, ban đêm, học hàm thụ,... Để thành công trong đào tạo, nhà trường cần phải phân khoa, phòng, bộ phận quản lý theo đối tượng có nhu cầu học tập. Có những trường hợp sắp xếp giảng viên theo đối tượng đào tạo, một số giảng viên chỉ giảng hệ chính quy tập trung, một số giảng viên chỉ đảm nhận công tác giảng dạy hệ tại chức.

Nghiên cứu mô hình hoạt động của các ngân hàng thương mại sẽ thấy rõ vai trò và tính hiệu quả của mô hình tổ chức quản trị theo khách hàng của một ngân hàng có thể đến từ nhiều khu vực ngành khác nhau như công nghiệp, thương mại, dịch vụ. Cũng có những tổ chức phân chia khách hàng thành nhóm doanh nghiệp, hộ gia đình, cá nhân. Tuy nhiên, bất kể mô hình tổ chức hoạt động theo mô hình tổ chức nào cũng phải xuất phát từ tính hiệu quả.



Sơ đồ: Mô hình tổ chức theo khách hàng

Trong kinh doanh hiện đại, nhiều tổ chức kinh doanh đã xây dựng và khai thác tối đa hiệu quả của mô hình tổ chức quản trị theo khách hàng. Ngoài các tổ chức như trường đại học, ngân hàng thương mại, các trung tâm thương mại, bách hóa, siêu thị,... Cũng được tổ chức ở một mức độ nào đó theo khách hàng. Loại hình kinh doanh này thường bố trí thành các gian hàng như quần áo nam, quần áo nữ, quần áo trẻ em. Cũng vẫn nhóm khách hàng như vậy lại có thể tổ chức mô hình theo nhóm có khả năng thanh toán cao, trung bình và thấp tương ứng với loại sản phẩm đắt tiền, vừa phải và rẻ tiền,.. Những cơ sở kinh doanh tổ chức phân chia cơ cấu quản trị theo nhóm khách hàng có khả năng thỏa mãn tốt hơn những nhu cầu của khách hàng so với những tổ chức phân chia cơ cấu quản trị không phải theo khách hàng, nhóm khách hàng

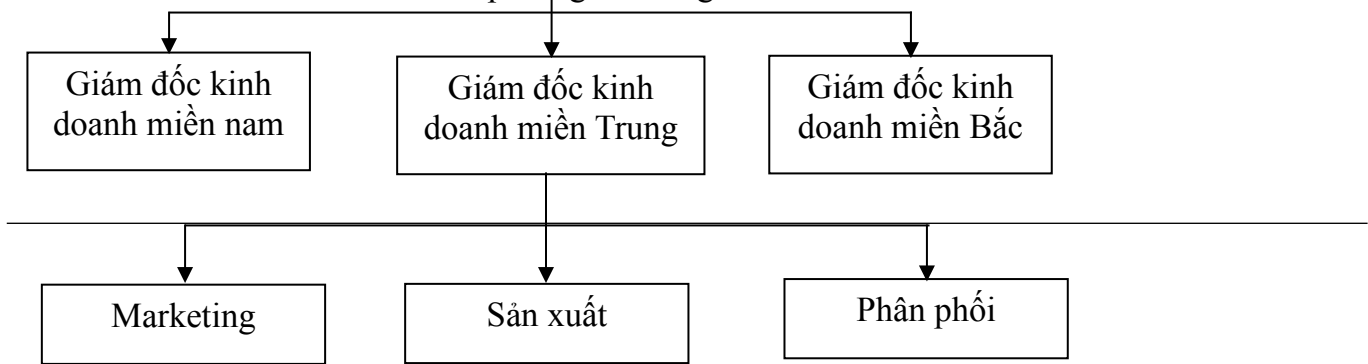
c. Mô hình cơ cấu quản trị theo vùng địa lý.

Một tổ chức lớn mạnh có thể hoạt động ở nhiều vùng địa lý khác nhau. Mỗi vùng địa lý có đặc điểm kinh tế xã hội riêng, để thành công công tác quản trị các tổ chức thường xây dựng cơ cấu quản trị theo từng vùng, từng miền nhất định. Theo loại hình cơ cấu này, tất cả các hoạt động liên quan đến sản xuất kinh doanh một sản phẩm trong một vùng được giao cho một nhà quản trị.

Những hoạt động phân nhóm theo vùng, miền khó có thể phối hợp tập trung điều hành các hoạt động nghiệp vụ diễn ra ở thành phố Hồ Chí Minh, hoặc ở một quốc gia nào đó.

Tập đoàn dầu lửa Total đầu tư sản xuất kinh doanh ở Việt Nam hình thành nên công ty Total Việt Nam với một cơ cấu hùn chính. Tại thị trường Việt Nam lại chia thành 3 vùng cơ bản: Bắc – Trung – Nam. Do vậy để thành công trong việc vào thị trường, kinh doanh tại Việt Nam, công ty đã xây dựng cơ cấu theo vùng địa lý, mỗi vùng có một nhà quản trị đảm nhiệm mảng thị trường: giám đốc kinh doanh miền Bắc, giám đốc kinh doanh miền nam và giám đốc kinh doanh khu vực miền trung.

Để thành công như hiện nay, công ty Đồng Tâm Long An cũng xây dựng cơ cấu quản trị theo vùng: Công ty Đồng Tâm miền nam, Công ty Đồng Tâm miền trung và công ty Đồng Tâm miền bắc được xây dựng tại Hải Dương. Tổng giám đốc vực toàn quyền quyết định các vấn đề liên quan đến việc sản xuất và kinh doanh sản phẩm gạch Đồng Tâm.



Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị công ty Total Việt Nam.

Việc phân chia cơ cấu quản trị theo từng vùng địa lý tạo ra cơ sở tiền đề để đào tạo nhân sự quản trị. Các quản trị viên được bố trí làm việc tại một khu vực, sau một thời gian tổ chức sẽ tiến hành đánh giá khả năng, sự tiến bộ của nhà quản trị tại địa bàn đó. Các nhà quản trị tại các vùng có thể sẽ hiểu sâu sắc những nguyên nhân của thành công và thất bại của quá trình kinh doanh một sản phẩm tại một địa bàn.

4.3.4. Cơ cấu ma trận.

Cơ cấu ma trận được xây dựng và áp dụng nhằm tận dụng tối đa những điểm mạnh và giảm đến mức tối thiểu những điểm yếu của các loại mô hình tổ chức như mô hình chức năng, mô hình theo sản phẩm, theo khách hàng. Có rất nhiều cách phân tích khác nhau, ý nghĩa của việc dung cơ cấu ma trận vẫn chưa được xác định một cách thống nhất. Tuy vậy giá trị của nó vẫn được coi là một sự dung hoà, can đo giữa hai mô hình: chức năng và sản phẩm.

Cơ cấu ma trận thường được áp dụng đối với những tổ chức phải thích ứng thay đổi nhanh của môi trường xung quanh. Sự thay đổi, biến động của môi trường như công nghệ, mức độ cạnh tranh, phải đối mặt với nhiều biến cố rủi ro, cần phải thường xuyên xử lý thông tin; điều kiện làm việc luôn bị hạn chế về các nguồn tài lực. Đứng trước những biến đổi của môi trường, những hạn chế của tổ chức, các nhà quản trị phải giành được những lợi thế nhất định bằng việc thiết kế một mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp nhất đó là cơ cấu ma trận.

Tổ chức cơ cấu ma trận tạo thuận lợi cho việc sử dụng đội ngũ nhân viên được trang bị trình độ chuyên môn hoá cao. Trong mỗi sản phẩm, danh mục đầu tư theo mô hình này đều có thể chia sẻ nguồn lực với các danh mục, các đơn vị khác, giảm bớt đi tính độc lập ở mỗi đơn vị. Trường hợp các danh mục, các đơn vị khác, giảm bớt đi tính độc lập ở mỗi đơn vị. Trường hợp các danh mục hoạt động không đòi hỏi toàn bộ thời gian của chuyên gia thì việc chia sẻ nguồn nhân lực là hoàn toàn thích hợp và hiệu quả.

Một tổ chức hoạt động nhiều sự án, có thể sử dụng điều chuyển chuyên gia kỹ thuật máy tính từ dự án này sang sự án khác nhằm đảm bảo tận dụng thời gian lao động của chuyên gia, tránh tình trạng thừa người, thừa thời gian trong tổ chức.

Mô hình ma trận có tính linh hoạt tương đối cao, có thể đáp ứng được điều kiện cạnh tranh, sự phát triển vượt bậc của công nghệ, và những biến đổi khác nhau của môi trường kinh doanh.

Cơ cấu ma trận phát triển hoàn thiện có những bộ phận quản trị sản phẩm đi sát cạnh những bộ phận chức năng thông thường. Khi đó một tổ chức có một nhà quản trị một sản phẩm cụ thể trực thuộc ban quản trị cao cấp. Trong một số trường hợp những nhà quản trị sản phẩm phụ được tuyển chọn từ

những bộ phận chức năng trong tổ chức và quá trình hoạt động vẫn dưới quyền lãnh đạo trực tiếp nhà quản trị cấp chức năng.

Cơ cấu này có nhiều cách ứng dụng khác nhau, những tính chất của cơ cấu dạng này vẫn là tạo ra sự chồng chéo quyền hạn do vậy sẽ xuất hiện tình trạng quyền hạn kép.

CHƯƠNG 5

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Mã chương: MH09.5

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị.
- Khái niệm.
- Kỹ năng lãnh đạo.
- Nội dung lãnh đạo
- Các phương pháp lãnh đạo.
- Khái niệm.
- Các phương pháp lãnh đạo thường dùng.
- Nhóm và lãnh đạo theo nhóm.
- Nhóm và tính khách quan của sự hình thành nhóm.
- Đặc điểm thường gặp của nhóm.
- Lãnh đạo theo nhóm.
- Giao tiếp trong lãnh đạo
- Khái niệm và đặc điểm của giao tiếp
- Các loại yêu cầu giao tiếp trong lãnh đạo.
- Yêu cầu và nguyên tắc giao tiếp.

Mục tiêu

- Trình bày được khái niệm và nội dung lãnh đạo
- Phân biệt các phương pháp lãnh đạo
- Trình bày khái niệm, đặc điểm nhóm, lãnh đạo nhóm

Nội dung chính

5.1. Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị

5.1.1. Khái niệm

Để tiến hành hoạt động quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, trong đó lãnh đạo là một chức năng quan trọng.

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một tổ chức trong các điều kiện môi trường nhất định.

Từ khái niệm nêu trên, có thể rút ra những đặc điểm cần lưu ý:

- Lãnh đạo là một hệ thống tổ chức, nó bao gồm 5 yếu tố: người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích của hệ thống, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường.

Người lãnh đạo là cá nhân hoặc tập thể thuộc chủ thể quản trị, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích và chỉ phối hoạt động của tổ chức.

Người bị lãnh đạo là cá nhân, tập thể trong tổ chức phải phục tùng và thực hiện các mục tiêu, nguyên tắc tổ chức mà người lãnh đạo đề ra.

Mục đích của tổ chức là những mục tiêu dài hạn mang tính định hướng mà tổ chức phấn đấu đạt tới trong tương lai xa; nó được cụ thể hoá thành các mục tiêu cụ thể và ngắn hạn nhằm quy tụ mọi nguồn lực trong tổ chức.

Các nguồn lực ngoài con người là các yếu tố đầu vào cần thiết cấu tạo tổ chức, được người lãnh đạo sử dụng để đạt được các mục tiêu cụ thể.

Môi trường của tổ chức là các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của tổ chức.

- Lãnh đạo là một quá trình, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách ứng xử giữa năm yếu tố trên trong thời gian và không gian nhất định.

- Lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tần, là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị.

- Lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền. Người lãnh đạo là người phải được cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của mình. Người lãnh đạo có khả năng này là vì:

□ Người lãnh đạo có quyền lực, quyền lực là cái đem lại sức mạnh cho người lãnh đạo, làm cho họ có khả năng chi phối người khác (tiền bạc, sức mạnh tổ chức...)

□ Người lãnh đạo là người có thể biết ước mơ của bản thân và người khác trong tổ chức thành hiện thực, do họ có thể xác định đúng hướng đi, các mục tiêu cần đạt được của tổ chức và biết cách huy động mọi nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đề ra.

□ Người lãnh đạo là người có khả năng thu hút, ảnh hưởng đến người khác khi họ có uy tín nhờ có đạo đức, năng lực, phẩm chất ý chí tốt đẹp, lối sống cao thượng ... đem lại sự tin cậy, kính phục và nêu tấm gương tốt cho những người trong tổ chức noi theo.

Lãnh đạo và quản trị là hai thuật ngữ sử dụng trong các tổ chức, chúng không đồng nhất và được giải thích tùy thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Cả hai thuật ngữ đều bao hàm sự tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành. Lãnh đạo là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể tổ chức liên kết và tác động của chủ thể quản trị, còn quản trị là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị quản trị để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là quản trị nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, khái quát cụ thể hơn. Còn quản trị là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chính xác hơn. Người lãnh đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người, còn quản trị là tập hợp nhân tài, vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực. Lãnh đạo là một phần của quản trị, nhưng không phải là toàn bộ việc quản trị.

Ta thấy những người lãnh đạo không chỉ có trong hệ thống thứ bậc quản trị của tổ chức, mà còn có cả trong những nhóm trong công việc không chính thức. Ngay trong một tổ chức, những nhà quản

trị không phải bao giờ cũng là những người lãnh đạo có hiệu quả. Tuy nhiên, các tổ chức ở mọi quy mô đều muốn có hay cố gắng phát triển những nhà quản trị đồng thời là những người lãnh đạo.

5.1.2. Kỹ năng lãnh đạo

Kỹ năng lãnh đạo chính là năng lực vận dụng có hiệu quả các tri thức về phương thức điều khiển con người trong quá trình vận hành hệ thống để thực hiện các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

Để thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản trị, người lãnh đạo cần hiểu biết và sử dụng có hiệu quả các kỹ năng lãnh đạo của mình. Sau đây là những kỹ năng quan trọng của người lãnh đạo.

5.2.1.1. Ủy quyền

Ủy quyền là việc người lãnh đạo chia sẻ quyền ra quyết định và quyền kiểm soát cho cấp dưới về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình, nhưng người lãnh đạo vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng. Để thực hiện sự ủy quyền, người lãnh đạo thường lôi cuốn cấp dưới tham gia vào việc đưa ra các quyết định tập thể nhằm hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức, do đó đem lại cho cấp dưới ý thức về sự cam kết chung và tinh thần tự quản. Đồng thời muốn ủy quyền thành công, cấp dưới phải được đào tạo phù hợp.

Ủy quyền có tác dụng giải phóng bớt cho người lãnh đạo các công việc cụ thể, để tập trung vào những vấn đề đặc biệt quan trọng và bao quát của tổ chức, để từ đó chọn lọc, đề bạt những người xứng đáng vào các vị trí quản trị. Ủy quyền là phong cách lãnh đạo dân chủ khá phổ biến ở nhiều tổ chức hiện nay.

5.1.2.2. Khả năng trực giác.

Trực giác là khả năng nhạy bén khi đánh giá một tình huống, tiên đoán chính xác những thay đổi sẽ xảy ra, những rủi ro có thể gặp phải. Những nhà lãnh đạo giỏi có khả năng cảm nhận được những thay đổi sẽ xảy ra đối với tổ chức. Họ có thể nhanh chóng nhận ra những khách hàng mới và đáp ứng kịp thời nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ, hay sớm phát hiện những điểm mạnh và ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp để phát huy chúng.

5.1.2.3. Khả năng tự hiểu mình

Tự hiểu mình là khả năng tự biết và công nhận những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Nhiều nhà lãnh đạo không có đủ dũng cảm để công nhận những điểm yếu của họ và nhìn chung, người ta ai cũng thích được người khác ca ngợi. Bởi vậy, việc trau dồi khả năng dám nhìn thẳng vào sự thật, đánh giá khách quan những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân là công việc rất thiết thực đối với tất cả những người lãnh đạo.

5.1.2.4. Khả năng tư duy

Đây là kỹ năng cơ bản, quan trọng của người lãnh đạo trong hoạt động quản trị. Người lãnh đạo là người phải phối hợp mọi con người khác nhau trong tổ chức, họ là “bộ óc” của tổ chức cho nên phải biết tư duy đúng, phân tích tình hình, hoàn cảnh chính xác, sắc sảo, so sánh tương quan lực lượng, tính toán giữa thế và lực, không thể chủ quan, nôn nóng, duy ý chí, cũng không thể nhu nhược, chần chừ trong hoạt động. Họ phải biết cách tư duy hệ thống, có khả năng nhìn xa, trông rộng, biết dung nạp các quan

điểm khác biệt để xem xét, phân tích, vạch ra đường lối, chủ trương chiến lược, mục tiêu, kế hoạch cho sự phát triển của tổ chức.

5.1.2.5. Khả năng điều hoà

Khả năng điều hoà mục tiêu của các nhóm quyền lực trong tổ chức là khả năng hiểu rõ những nguyên tắc xây dựng tổ chức, những giá trị của nhân viên và điều hoà quyền lợi của tất cả các bên. Người lãnh đạo phải là người có khả năng điều hoà mối quan hệ giữa các bên để tránh xảy ra xung đột.

5.1.2.6. Khả năng nghiệp vụ

Đó là kỹ năng hiểu biết về nghiệp vụ chuyên môn của người lãnh đạo, các hiểu biết này mang tính năng kỹ thuật. Giám đốc một doanh nghiệp xây dựng mà không có các kiến thức về lĩnh vực xây dựng thì khó có thể điều hành doanh nghiệp có hiệu quả. Người lãnh đạo phải hiểu sâu sắc công việc chuyên môn của doanh nghiệp.

5.1.3. Nội dung lãnh đạo

Trong lãnh đạo, người lãnh đạo thường phải thực hiện các nội dung sau:

5.1.3.1. Hiểu rõ con người trong tổ chức.

Người lãnh đạo phải hiểu rõ những con người trong tổ chức của mình để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người đã là một điều khó, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn. Điều này xuất phát từ những lý do.

- Tính đa dạng về các nhu cầu của con người.
- Khả năng có hạn của người lãnh đạo, của tổ chức.
- Việc đáp ứng các nhu cầu của từng con người lại bị ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung của cả tổ chức và những ảnh hưởng bên ngoài tổ chức.
- Những con người trong tổ chức lại bị phân chia theo những nhóm có tính độc lập tương đối, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả.

5.1.3.2. Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp

Quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và các cá nhân trong tổ chức nhằm đạt tới mục tiêu đã định. Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Không thể nói đến hoạt động quản trị mà thiếu việc ra các quyết định. Sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định của người lãnh đạo là đúng hay sai, có kịp thời hay không.

5.1.3.3. Xây dựng nhóm làm việc

Xây dựng nhóm làm việc cũng là một nội dung quan trọng của các hoạt động lãnh đạo. Trong điều kiện tổ chức với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một yêu cầu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản trị. Trong mỗi tổ chức thông thường được phân chia thành những bộ phận, những nhóm nhỏ, trong đó bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi bộ phận này nếu không được tổ chức tốt, nếu không đảm

bảo mỗi liên hệ chặt chẽ giữa các nhóm, các bộ phận thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động tốt cho cả tổ chức. Việc xây dựng nhóm làm việc trong tổ chức là trách nhiệm của những người lãnh đạo.

5.1.3.4. Dự kiến các tình huống và tìm các ứng xử tốt.

Quá trình lãnh đạo tổ chức là quá trình hướng tới mục tiêu, hướng tới tương lai, mà tương lai thì những người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được, vì nó phụ thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ tổ chức cũng như chịu tác động của môi trường bên ngoài đầy biến động. Điều đó đòi hỏi người lãnh đạo phải tỉnh táo vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục tiêu mong muốn, căn cứ vào khả năng thực tế, cơ hội và nguồn lực có thể được để chủ động đối phó một cách linh hoạt với mọi tình huống, tận dụng khai thác các cơ hội, hạn chế hoặc loại bỏ những bất lợi.

5.1.3.5. Giao tiếp và đàm phán

Đây là một nội dung quan trọng của người lãnh đạo khi thực hiện chức năng lãnh đạo. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua các hoạt động giao tiếp và đàm phán mới có thể đưa tổ chức đạt được những mục tiêu mong muốn.

5.2. Các phương pháp lãnh đạo

5.2.1. Khái niệm

Các phương pháp lãnh đạo con người trong tổ chức là tổng thể các cách thức tác động có chủ đích của người lãnh đạo lên con người cùng với các nguồn lực khác của tổ chức để đạt được các mục tiêu quản trị đề ra.

Phương pháp lãnh đạo có vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị. Quá trình quản trị là quá trình thực hiện các chức năng quản trị theo những nguyên tắc quản trị. Nhưng các nguyên tắc quản trị chỉ được vận dụng và được thể hiện thông qua những phương pháp lãnh đạo nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp lãnh đạo là một nội dung cơ bản của hoạt động quản trị. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động quản trị. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo còn thể hiện ở chỗ nó nhằm khơi dậy những động lực, kích thích sự nung động, sáng tạo của con người và tiềm năng của tổ chức, cũng như tiềm năng, cơ hội từ bên ngoài.

Sử dụng các phương pháp lãnh đạo vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật. Là khoa học vì nó đòi hỏi phải nắm vững đối tượng với những đặc điểm vốn có của nó, để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan phù hợp với đối tượng đó. Là nghệ thuật vì người lãnh đạo khi sử dụng các phương pháp lãnh đạo phải biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp, phải kinh hoạt, sáng tạo để sử dụng tốt mọi tiềm năng của tổ chức để đạt được mục tiêu quản trị đề ra.

Phương pháp lãnh đạo là do người lãnh đạo lựa chọn, nhưng không phải là mang tính tùy tiện. Sau đây là một số căn cứ cơ bản để lựa chọn, sử dụng các phương pháp lãnh đạo.

- Các phương pháp lãnh đạo phải bám sát mục tiêu và mục đích quản trị. Các phương pháp lãnh đạo chỉ là công cụ để thực hiện mục đích và mục tiêu quản trị, nó bị mục đích và mục tiêu của quản trị chi phối.

- Các phương pháp lãnh đạo phải xuất phát từ thực trạng của tổ chức: như quy mô của tổ chức, khả năng về nguồn lực, từng giai đoạn phát triển của tổ chức,...

- Các phương pháp lãnh đạo phải tuân thủ các ràng buộc của môi trường như luật pháp, điều kiện kinh tế, văn hoá – xã hội...

- Các phương pháp lãnh đạo khi sử dụng còn tùy thuộc vào thói quen, năng lực và giới hạn thời gian cho phép của người lãnh đạo, vào đặc điểm của mỗi loại phương pháp sử dụng.

5.2.2. Các phương pháp lãnh đạo thường dùng

5.2.2.1. Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền.

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của con người trong tổ chức, nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa quan trọng trong quản trị vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, là tổng hoà của nhiều mối quan hệ. Trong lãnh đạo, việc tác động vào con người không chỉ có các biện pháp hành chính, kinh tế, mà còn có các biện pháp tác động về tinh thần, tâm lý – xã hội.

Các phương pháp giáo dục, tuyên truyền, vận động dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của phương pháp này là tính thuyết phục, tức là thông qua giáo dục giúp cho con người phân biệt được phải – trái, đúng sai, lợi hại, đẹp xấu, thiện ác..., từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm, tính tự giác làm việc và gắn bó với tổ chức. Các phương pháp khuyến khích, động viên, khích lệ tinh thần cũng có tác dụng thúc đẩy người lao động hăng say, nhiệt tình thực hiện công việc.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách linh hoạt, sang tạo, vừa nhẹ nhàng, vừa sâu sát đến từng người lao động trong tổ chức, đây là một trong những bí quyết thành công của nhiều nhà lãnh đạo.

Các phương pháp giáo dục được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như tuyên truyền, vận động, nêu gương học tập những gương tốt, điển hình, khen thưởng, tìm hiểu những tâm tư, tình cảm của người lao động...

5.2.2.2. Các phương pháp hành chính.

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản trị

Bất kỳ một hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng. Các phương pháp hành chính trong lãnh đạo chính là các tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải chấp hành nghiêm chỉnh, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời theo đúng các quy định.

Các biện pháp hành chính trong quản trị có vai trò rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương, nề nếp làm việc trong tổ chức, kết nối các phương pháp quản trị khác lại và giải quyết kịp thời các vấn đề đặt ra trong tổ chức.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: Tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị. Theo hướng tác động về mặt tổ chức, chủ thể quản trị ban hành các văn bản quy định về quy mô, cơ cấu, điều lệ hoạt động, nội quy, quy chế, tiêu chuẩn nhằm thiết lập tổ chức và xác định những mối quan hệ hoạt động trong nội bộ. Theo hướng

tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị, chủ thể quản trị đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ nhất định, hoặc theo những phương hướng nhất định nhằm đảm bảo cho các bộ phận trong tổ chức hoạt động ăn khớp và đúng hướng, điều chỉnh kịp thời những lệch lạc, hạn chế các rủi ro có thể xảy ra.

Các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, tránh khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong những trường hợp tổ chức bị rơi vào những tình huống khó khăn, phức tạp.

Đối với những quyết định hành chính thì cấp dưới bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền ra quyết định mới có quyền thay đổi quyết định.

Ở đây cũng cần phải phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản trị hành chính quan liêu do việc lạm dụng các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan. Thường những mệnh lệnh kiểu đó dễ gây ra thiệt hại cho tổ chức, hạn chế sức sáng tạo của người lao động. Đây cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính mà người lãnh đạo phải cố gắng hạn chế và khắc phục khi sử dụng phương pháp này.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải nắm vững những yêu cầu sau:

- Quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mặt kinh tế.
- Khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm đầy đủ về quyết định của mình.

Như vậy, có thể nói các phương pháp hành chính trong lãnh đạo là hoàn toàn cần thiết, không có phương pháp hành chính thì không thể quản trị tổ chức có hiệu quả.

5.2.2.3. Các phương pháp kinh tế.

Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Động lực đó càng lớn, nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong tổ chức. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ, nó tác động vào lợi ích kinh tế của đối tượng quản trị (cá nhân hoặc tập thể lao động), xuất phát từ đó để lựa chọn phương án hoạt động, đảm bảo cho lợi ích chung cũng được thực hiện.

Thực chất của phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động, mỗi tập thể lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức. Điều đó cho phép con người lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Đặc điểm của các phương pháp kinh tế là tác động lên đối tượng quản trị không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là nêu mục tiêu, nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những điều kiện

khuyến khích về kinh tế, những phương tiện vật chất có thể sử dụng để thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể lao động (với tư cách là đối tượng quản trị) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và lựa chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng các phương pháp kinh tế, chủ thể quản trị phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân và tập thể phù hợp với lợi ích chung của tổ chức.

Chủ thể quản trị tác động lên đối tượng quản trị bằng các phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Định hướng phát triển chung bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của tổ chức, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng bộ phận, từng cá nhân.
- Sử dụng các định mức kinh tế, các biện pháp đòn bẩy, kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.
- Bằng chế độ thưởng, phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, cá nhân, xác lập trật tự, kỷ cương, chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, cho đến từng người lao động.

Ngày nay, xu hướng chung là mở rộng việc áp dụng các phương pháp kinh tế trong lãnh đạo. Sau đây là một số vấn đề cần chú ý khi áp dụng phương pháp kinh tế.

- Việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn gắn liền với việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như tiền lương, tiền thưởng... Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống đòn bẩy kinh tế, phải quy định rõ chế độ
- Để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản trị.
- Sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi các bộ phận quản trị phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Phải hiểu biết và thông thạo các vấn đề kinh tế, phải có kinh nghiệm và có bản lĩnh vững vàng.

5.2.2.4. Các phương pháp tác động lên các yếu tố khác trong hệ thống

Để quản trị tổ chức có hiệu quả, ngoài yếu tố con người còn có nhiều yếu tố khác như tài chính, công nghệ, thông tin, vật tư,.. Để cho việc quản trị thành công cũng cần phải có phương pháp và hình thức thích hợp nhằm sử dụng, phát triển các nguồn lực đã có, bao gồm các phương pháp và hình thức thích hợp nhằm sử dụng, phát triển các nguồn lực đã có, bao gồm các phương pháp, các kỹ năng và các hình thức mang tính nghiệp vụ chuyên môn, đây là các phương pháp quản trị cụ thể đã được đề cập trong các môn học khác như quản trị tài chính doanh nghiệp, marketing,...

5.2.2.5. Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị

Khách thể quản trị là các hệ thống ngoài (như cấp trên, các tổ chức khác...) không chịu sự tác động trực tiếp của người lãnh đạo của tổ chức, mà thậm chí còn bị chi phối, khống chế ngược trở lại. Cho nên, các phương pháp tác động lên khách thể quản trị cũng phải thay đổi cho phù hợp với thực tế của các mối quan hệ chung, nhưng về cơ bản vẫn dựa trên các phương pháp dùng trong nội bộ hệ thống.

Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị về thực chất là tổng thể các cách thức tác động có chủ đích của người lãnh đạo và hệ thống lên các khách thể quản trị để tạo ra môi trường hoạt động có lợi và ổn định nhất cho tổ chức, nhờ đó tổ chức đạt được các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

5.3. Nhóm và lãnh đạo theo nhóm

5.3.1. Nhóm và tính khách quan của sự hình thành nhóm

Trong những năm gần đây, có nhiều tổ chức đã thừa nhận tính cần thiết và hiệu quả hoạt động của các nhóm trong tổ chức. Các nhóm tạo ra một diễn đàn thuận lợi để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, chia sẻ thông tin, phối hợp hoạt động, thiết lập lòng tin và củng cố các mối quan hệ cá nhân.

Theo cách hiểu thông thường, nhóm là những người có tổ chức, có mục tiêu hoạt động, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ mang tính chuyên môn hoá sâu sắc vì lợi ích của hệ thống.

Hầu hết, mọi người đều là thành viên của những nhóm nào đó. Trong các tổ chức thường có hai loại nhóm là nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

Nhóm chính thức là nhóm có tổ chức, có mục đích và có nhiệm vụ trực tiếp tham gia hoàn thành những mục tiêu nào đó của tổ chức. Nhóm chính thức được hình thành do quy chế chính thức của tổ chức tạo thành. Các nhóm chính thức thường được sử dụng để truyền đạt và chia sẻ thông tin, huấn luyện nhân viên, thúc đẩy tinh thần hợp tác, lòng trung thành và tham gia vào quá trình ra quyết định. Nhóm chính thức là một bộ phận thuộc cơ cấu tổ chức chính thức. Chúng có thể là các phòng, các bộ phận, các đội, các nhóm dự án, nhóm tự quản, nhóm chất lượng...

Nhóm không chính thức hình thành dựa trên cơ sở tự nguyện, nhằm liên kết mọi người trong công việc hàng ngày, giúp đỡ lẫn nhau và trao đổi tình cảm để hỗ trợ cho việc thỏa mãn nhu cầu riêng của các thành viên. Trên cơ sở đó hỗ trợ, thúc đẩy sự hướng tới mục tiêu của tổ chức. Những mối quan hệ giữa các thành viên trong các nhóm không chính thức thường không được thể hiện trên sơ đồ tổ chức chính thức. Xuất phát từ những mối liên hệ tình cảm, sự đồng cảm, sự tương tác qua lại giữa các thành viên mà hình thành nên nhóm không chính thức một cách tự nhiên. Trong các nhóm không chính thức, quyền hạn, quyền lực, địa vị và nguyên tắc được áp dụng nhằm duy trì hoạt động của nhóm còn chịu sự chi phối của uy tín, đạo đức, tư cách... của các thành viên. Nhà lãnh đạo không nên tìm cách phá vỡ các nhóm không chính thức trong bộ phận do mình phụ trách, mà cần khuyến khích, hỗ trợ và định hướng các hoạt động của chúng nhằm mục đích phục vụ mục tiêu của tổ chức.

Việc hình thành các nhóm trong tổ chức mang tính khách quan. Nhân tố đầu tiên để hình thành nhóm là tính chuyên môn hoá của các loại hình công việc phải làm. Cùng với sự phát triển của xã hội, sự phát triển của các ngành nghề chuyên môn riêng biệt đòi hỏi phải hình thành những nhóm riêng biệt, với những con người được đào tạo để hình thành những nhóm riêng biệt, với những con người được đào tạo để hình thành các tri thức và kỹ năng làm việc khác nhau, phục vụ chung cho mục đích đặt ra của mỗi tổ chức. Nhân tố thứ hai hình thành các nhóm làm việc là khả năng kiểm soát hành vi của mỗi con người là có hạn, một người lãnh đạo dù giỏi tới đâu, dù có được trang bị các phương tiện kỹ thuật hiện đại cũng không thể trực tiếp quản trị đến tận mỗi cá nhân trong tổ chức. Nhân tố thứ ba tạo nên các nhóm làm việc là sự phát triển chuyên sâu của các thành tựu khoa học công nghệ, mỗi nhóm làm việc

đều có những trong thiết bị chuyên môn mà chỉ có những người được đào tạo sâu về nó mới có nhiều người cùng vận hành mới sử dụng được.

Trong quản trị, việc nghiên cứu các nhóm là rất quan trọng, vì:

- Sự hình thành các nhóm là không thể tránh khỏi. Những nhà quản trị thành lập ra các nhóm để thực hiện công việc và các nhiệm vụ. Những người khác hình thành các nhóm để thoả mãn những nhu cầu xã hội của công nhân viên. Vì vậy, người lãnh đạo cần hiểu rõ những gì xảy ra trong nội bộ các nhóm.

- Các nhóm có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi chung và thành tích của các thành viên. Muốn hiểu rõ mức độ ảnh hưởng mà nhóm đó đã sử dụng cần phải nghiên cứu một cách có hệ thống.

- Tư cách thành viên của nhóm có cả những hậu quả tích cực lẫn những hậu quả cực đối với tổ chức. Nếu những nhà quản trị muốn tránh những hậu quả tiêu cực thì phải hiểu rõ về các nhóm.

5.3.2. Đặc điểm thường gặp của nhóm

5.3.2.1. Lan truyền tâm lý

Lan truyền tâm lý là hiện tượng tâm lý phổ biến trong nhóm, biểu thị các tác động tâm lý thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân, nhóm hoặc hệ thống. Lúc đầu chỉ do một ý kiến đề xuất của một người về một vấn đề gì đó, ý kiến đó nếu có yếu tố phù hợp với những ý kiến của những người khác, nó sẽ nhanh chóng lan toả trong nhóm. Nói chung, sự lan truyền tâm lý mang tính sâu sắc, nó là sự phản ứng thụ động, quán tính của con người trong nhóm. Có những ý kiến hết sức vô lý và sai lệch so với thực tế nhưng vẫn được mọi người trong nhóm tiếp nhận và truyền đi một cách vô ý thức, dễ dãi, không có chính kiến.

Lan truyền tâm lý là một hiện tượng tâm lý có tác động khá lớn trong nhóm, nó có thể tác động theo hai chiều hướng trái ngược nhau, có thể là tích cực hoặc tiêu cực. Nếu việc lan truyền tích cực thì đưa lại những ý kiến có lợi cho nhóm (như niềm hy vọng, sự thông cảm...) thì người lãnh đạo nhóm cần tạo điều kiện cho việc lan truyền được thuận lợi. Ngược lại, trường hợp lan truyền các ý kiến không có lợi cho nhóm hoặc tổ chức thì cần phải làm rõ vấn đề và công khai giải thích, thuyết phục để xoá bỏ những hiện tượng đó.

5.3.2.2. Tâm trạng nhóm

Tâm trạng nhóm là trạng thái cảm xúc của nhóm, nó được hình thành một cách tự phát. Tâm trạng của nhóm có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi, quyết tâm), có thể là tiêu cực (bi quan, chán nản, trì trệ), các trạng thái này dẫn đến hiệu suất hoạt động của nhóm tăng hoặc giảm. Việc hình thành một tâm trạng tích cực trong các nhóm là một công việc hết sức quan trọng đối với người phụ trách và các thành viên của nhóm.

5.3.2.3. Mâu thuẫn trong nội bộ nhóm

Mâu thuẫn có thể xảy ra hàng ngày trong cuộc sống. Mâu thuẫn phát sinh khi có những mục tiêu không tương hợp, những nhận thức hay những xúc cảm trong nội bộ hay giữa các nhóm dẫn tới sự chống đối.

Mâu thuẫn giữa các thành viên của một nhóm có thể nảy sinh theo những cách khác nhau. Có thể có những sự bất hoà về các vai trò của thành viên, các kế hoạch, lịch tiến độ công tác và các tiêu chuẩn. Những

sự bất hoà đó có thể làm cho nhóm trở nên không có hiệu quả và bị chia rẽ. Các liên minh và các trung tâm quyền lực xuất hiện và tạo nên nỗi lo lắng cho các thành viên. Sự xung đột về tính cách không chỉ xảy ra giữa những người cấp trên và cấp dưới, mà còn xảy ra cả giữa các thành viên của nhóm. Những mâu thuẫn này sẽ ảnh hưởng đến thành tích của nhóm, đưa ra các quyết định quản trị để khắc phục, có gắng làm giảm mâu thuẫn đến mức tối thiểu sao cho có thể đạt được những mục tiêu của các nhân lẫn tổ chức.

5.3.2.4. Hành vi của nhóm

Hành vi của nhóm có thể xảy ra một hoặc nhiều loại tình huống sau:

- Hành vi hướng về công việc. Đó là sự nhất trí mục tiêu, lợi ích của các thành viên trong nhóm để cùng nhau thực hiện thành công nhiệm vụ của nhóm đã được tổ chức giao phó.
- Hành vi củng cố hệ thống. Đó là hành vi gắn kết mọi thành viên trong nhóm để một mặt làm tốt nhiệm vụ của nhóm, mặt khác quan tâm tới các công việc chung của cả tổ chức, tạo thuận lợi cho các nhóm khác hoàn thành nhiệm vụ.
- Hành vi cục bộ cá nhân. Đó là hành vi mà các cá nhân của nhóm hoặc gắn kết với nhau, bảo vệ nhau trong phạm vi nhỏ của nhóm nhưng không quan tâm đến lợi ích chung, lợi ích của toàn bộ tổ chức, hoặc cá nhân xung đột, mâu thuẫn với nhau mạnh mẽ gây lo.

5.3.3. Lãnh đạo theo nhóm

Lãnh đạo theo nhóm là việc uỷ quyền của người lãnh đạo hệ thống cho những người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được giao.

Trong lãnh đạo theo nhóm cần lưu ý các nguyên tắc sau:

- Người phụ trách nhóm phải thoả mãn những điều kiện nhất định: có nhân thức đúng về lợi ích của nhóm và của cả tổ chức, có uy tín, có khả năng tập hợp và điều khiển các thành viên của nhóm.
- Người phụ trách nhóm phải được giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.
- Người phụ trách nhóm phải được giao quyền chủ động, được tự do, sáng tạo khi thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự uỷ quyền.
- Người lãnh đạo cấp trên phải tạo điều kiện và giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra được sự biến đổi theo hướng củng cố và phát triển nhóm.

Người phụ trách nhóm có vai trò quan trọng trong việc củng cố và phát triển các nhóm. Người phụ trách nhóm không nên bác bỏ hay khuyến khích các ý tưởng của người khác dựa trên quan điểm riêng, mà cần có thái độ trân trọng sự đóng góp của các thành viên. Để thúc đẩy hoạt động của nhóm, người phụ trách cần tập hợp mọi thông tin, khuyến khích trao đổi, thảo luận, nâng cao nhân thức của nhóm...

Vai trò của người phụ trách nhóm được thể hiện như sau:

- Giải quyết những bất đồng ý kiến.

Người phụ trách nhóm phải có đủ khả năng tạo ra những áp lực để giải quyết bất đồng, giữ được sự đoàn kết trong nhóm. Sự bất đồng ý kiến có thể được chế ngự nếu người phụ trách nhóm chấp

nhận những khác biệt về ý kiến trong nhóm, trì hoãn việc đưa ra những quyết định nóng vội và tạo ra sự thống nhất ý kiến trong nhóm.

- Quản lý thời gian của nhóm.

Để quản lý thời gian của nhóm một cách hiệu quả, người phụ trách nhóm phải tạo ra sự cân bằng, hợp lý giữa sự kiểm soát chặt chẽ và tính không bắt buộc về thời gian trong các hoạt động của nhóm. Bởi nếu thời gian của nhóm quá gấp gáp có thể dẫn tới việc thảo luận không đầy đủ về vấn đề cần giải quyết, có thể dẫn tới những phản ứng tiêu cực, hoặc sẽ nhận được một giải pháp kém chất lượng. Tuy nhiên, nếu duy trì thời gian thảo luận quá dài sẽ làm cho mọi người chán nản và kém năng động.

- Quản trị sự thay đổi trong nhóm.

Khi có những ý kiến bất đồng trong nhóm, một số thành viên có thể phải thay đổi quan điểm của họ để nhóm đạt được sự thống nhất. Tuy nhiên, trong trường hợp giải pháp do thiểu số đưa ra là giải pháp tối ưu thì người phụ trách nhóm phải bảo vệ ý kiến đó và thuyết phục số đông các thành viên xem xét lại quan điểm của họ, khuyến khích nhóm thảo luận về quan điểm đó và chỉ ra những quan điểm chưa rõ ràng.

5.4. Giao tiếp trong lãnh đạo

5.4.1. Khái niệm và đặc điểm của giao tiếp.

Giao tiếp là quá trình tiếp xúc giữa con người với con người nhằm mục đích nhận thức, thông qua sự trao đổi với nhau về thông tin, về cảm xúc, sự ảnh hưởng tác động qua lại với nhau.

Giao tiếp trong lãnh đạo là sự tiếp xúc giữa nhà quản trị với những người khác có liên quan trong hoạt động quản trị, nhằm đạt tới các mục tiêu quản trị đề ra.

Quản trị về thực chất là sự tác động có tổ chức, có chủ đích của người lãnh đạo lên những người có liên quan đến các hoạt động của tổ chức nhằm đạt tới các mục tiêu mong muốn. Để tác động lên những con người, người lãnh đạo cần phải thực hiện các hành vi giao tiếp. Giao tiếp trong lãnh đạo có các đặc điểm sau:

- Phải có hai phía tham gia giao tiếp, mỗi phía có thể có một hoặc nhiều người gửi tin hoặc thông tin và người nhận. Nếu chỉ có người gửi mà không có người nhận thì giao tiếp không xuất hiện.
- Phải có một thông điệp chuyển từ người gửi sang người nhận, thông điệp có thể chỉ là một tín hiệu (tình cảm, hành vi mang tính xã giao) hoặc một thông tin với nghĩa là một tín hiệu mới được người nhận hiểu được và phải xử lý nó.

5.4.2. Các loại giao tiếp trong lãnh đạo

Giao tiếp xã giao: là các giao tiếp mang tính thông cảm và hình thức, không thể gửi gắm một lợi ích nào đó bên trong.

Giao tiếp có ý đồ lợi ích: là các giao tiếp giữa người lãnh đạo với một người khác: cấp dưới, cấp trên, khách hàng...

Giao tiếp đa phương: là giao tiếp giữa người lãnh đạo với nhiều người khác cùng một lúc.

Giao tiếp gián tiếp: là giao tiếp vắng mặt người giao tiếp, phải thông qua một trung gian khác như thư từ, điện thoại, thông báo, mạng internet...

Giao tiếp trực tiếp: là sự giao tiếp bằng việc gặp gỡ đối mặt trực tiếp giữa người lãnh đạo với những người tham dự giao tiếp.

Giao tiếp bằng lời: là giao tiếp bằng ngôn ngữ nói giữa nhà quản trị với người khác

Giao tiếp chính thức: là sự giao tiếp của nhà quản trị với người giao tiếp mang tính pháp quy, ràng buộc: ký kết hợp đồng với khách hàng, dự các cuộc họp chính thức để đưa ra các ý kiến quyết định.

Giao tiếp không chính thức: là giao tiếp không mang tính pháp quy ràng buộc.

5.4.3. Yêu cầu và nguyên tắc giao tiếp

Trong giao tiếp, người lãnh đạo cần phải thực hiện được các đòi hỏi sau:

- Phải tạo được sự cảm thông, hiểu biết.

Trong giao tiếp, người lãnh đạo phải làm cho người giao tiếp thông cảm, quý mến, hoặc ít ra phải không có ác ý với mình. Đột đạt được yêu cầu này, nhà quản trị không nên nói nhiều, cử chỉ thái độ nên hoà nhã, có văn hóa, chịu khó nghe người giao tiếp với mình nói, gợi mở các suy nghĩ của người tiếp xúc, không phô trương hách dịch với cấp dưới, không quy lụy, khúm núm, nịnh hót cấp trên, không hứa hẹn tùy tiện, không được có các cử chỉ thiếu văn hoá... Trong giao tiếp, người lãnh đạo không bao giờ được tức giận, hoặc bị người giao tiếp dẫn dắt, lôi kéo mình theo ý muốn của họ.

- Phải nắm bắt, tìm hiểu được một vấn đề gì đó đối với người giao tiếp.

Trong giao tiếp, người lãnh đạo cần tận dụng cơ hội giao tiếp để tìm tòi những thông tin về chính bản thân mình thông qua người giao tiếp.

Theo Luft Joseph và Ingram Marringtor, để nhận biết mỗi con người đều có bốn khu vực tương ứng với bốn cửa sổ thông tin về mình (còn gọi là phương pháp cửa sổ Johari).

Khu vực (I) là khu vực “mở”, cả bản thân lẫn những người giao tiếp đều có thể biết rõ.

Khu vực (II) là khu vực “mù” thông tin của con người, đó là khu vực mà con người không tự nhận biết mình, nhưng người khác lại nhận biết được dễ dàng. Khi giao tiếp, người lãnh đạo cần phải gợi mở để cho người giao tiếp với mình bộc lộ các thông tin về mình mà những người giao tiếp biết.

Khu vực (III) là khu vực “không nhận biết được” của cả hai phía các bên giao tiếp. Chủ thể giao tiếp không biết được mình và người giao tiếp cũng không nhận biết được họ. Trong trường hợp này, các bên giao tiếp phải cung cấp cho nhau những thông tin chính xác và phải thật thiện chí, nếu không sự giao tiếp sẽ không có hiệu quả.

Khu vực (IV) là khu vực “riêng”, khu vực “bí mật”, đó là những thông tin mà chỉ đương sự tự biết mình, còn người khác không thể biết được. Trong giao tiếp xã giao nên dựa theo ý của bên giao tiếp mà quan hệ, hãy để cho họ bộc lộ về họ, xem họ có quan điểm, chính kiến gì không. Nếu đó là những quan điểm đúng thì nên tiếp tục triển khai theo hướng giao tiếp đó, nếu quan điểm đó sai thì tùy tình thế và quan hệ xử lý.

Các nguyên tắc giao tiếp trong quản trị

- Cố gắng đạt được mục tiêu giao tiếp
-

- Có chuẩn mực, có văn hoá. Đòi hỏi việc giao tiếp phải đúng mực, giữ vững các nguyên tắc mang tính mục tiêu.
- Có thiện chí. Đây là nguyên tắc luôn đem lại hiệu quả tốt vì nó chỉ ra được giải pháp tốt nhất cho người giao tiếp chấp nhận.
- Phải có phong cách và kỹ năng giao tiếp tốt

CHƯƠNG 6

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Mã chương: MH09.1

Giới thiệu: Nội dung chương hướng đến hình thành kỹ năng quản trị trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Khái niệm và vai trò của kiểm tra
- Khái niệm
- Vai trò của kiểm tra.
- Các nguyên tắc kiểm tra và yêu cầu với hệ thống kiểm tra.
- Các nguyên tắc kiểm tra.
- Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra.
- Quá trình kiểm tra.
- Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn.
- Đo lường và đánh giá sự thực hiện.
- Điều chỉnh các hoạt động.
- Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra.
- Các hình thức kiểm tra.
- Các kỹ thuật kiểm tra.

Mục tiêu

- Trình bày được khái niệm và vai trò của kiểm tra
- Trình bày các nguyên tắc và quy trình kiểm tra
- Phân loại các hình thức kiểm tra

Nội dung chính

6.1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra

6.1.1. Khái niệm

Kiểm tra là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn, đồng thời kiểm tra giúp phát hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, đảm bảo cho hoạt động thực hiện đúng hướng.

Như vậy, một hệ thống kiểm tra sẽ phải bao gồm những con người, phương pháp, công cụ để thực hiện các nhiệm vụ cơ bản: xem xét, giám sát các hoạt động; đo lường kết quả hoạt động và điều chỉnh những sai lệch có thể xảy ra.

Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt: một mặt, kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót, lệch lạc và có biện pháp điều chỉnh kịp thời. Mặt khác, thông qua kiểm tra, các hoạt động của tổ chức sẽ được thực hiện tốt hơn và ngăn chặn, hạn chế được những sai sót có thể nảy sinh. Thông thường người ta chỉ nhấn mạnh đến ý nghĩa thứ nhất, đó là việc phát hiện sai sót của kiểm tra, vì cho rằng mọi hoạt động đều không tránh khỏi sai sót và kiểm tra là bước cuối cùng để hạn chế tình trạng này. Điều đó đúng nhưng chưa đầy đủ, vì trong thực tế, kiểm tra có tác động mạnh đến các hoạt động của tổ chức. Một công việc, nếu không có kiểm tra sẽ chắc chắn nảy sinh nhiều sai sót hơn nếu nó được theo dõi, giám sát thường xuyên, điều đó khẳng định rằng kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hoặc là khâu sau cùng của chi trình quản trị (từ hoạch định đến tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra cũng không phải là hoạt động đơn lẻ, độc lập, mà kiểm tra là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc. Sẽ rất sai lầm nếu cho rằng trách nhiệm và quyền hạn kiểm tra chỉ thuộc về các nhà quản trị cấp cao hay chỉ thuộc về bộ máy quản trị của tổ chức. Mặc dù quy mô của công tác kiểm tra thay đổi theo cấp bậc của các nhà quản trị, họ đều có trách nhiệm thực thi các kế hoạch và do đó kiểm tra là chức năng quản trị cơ bản ở mọi cấp. Ngày nay, công việc mở rộng dân chủ trong các tổ chức, những nhân viên, những người làm công cũng được trao quyền kiểm tra những hoạt động nhất định.

6.1.2. Vai trò của kiểm tra

Thuật ngữ “kiểm tra” thường làm cho mọi người không thoải mái vì nó hình như liên quan tới việc ngăn cản quyền tự do hành động của mỗi cá nhân. Vào thời đại mà tính hợp pháp của quyền lực bị đặt nhiều câu hỏi và xu thế hướng tới quyền tự do sang tạo làm cho các cá nhân đang được đẩy mạnh, khái niệm kiểm tra làm cho mọi người khó chịu. Mặc dù vậy, kiểm tra là cần thiết đối với mọi hệ thống kiểm tra không chỉ là những biện pháp được các nhà quản trị sử dụng để giám sát nhân viên dưới quyền, mà chúng được dùng để kiểm tra các hoạt động của chính họ. Ngày nay, kiểm tra trở nên hết sức cần thiết và hữu ích đối với mọi thành viên của tổ chức.

Một trong những nguyên nhân cơ bản làm cho công tác kiểm tra có vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị của tổ chức là vì trong thực tế, những kế hoạch tốt nhất cũng có thể không được thực hiện như ý muốn. Các nhà quản trị cũng như cấp dưới của họ đều có thể mắc sai lầm, hệ thống kiểm tra cho phép họ có động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của tổ chức được thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Kiểm tra tạo ra chất lượng tốt hơn cho mọi hoạt động. Quản trị chất lượng ngày nay dẫn đến sự phát triển của kiểm tra và cũng làm thay đổi quan điểm, thái độ và cách thức để hoạt động kiểm tra có hiệu quả. Nhờ kiểm tra không những phát hiện, sửa chữa kịp thời mà còn ngăn chặn, hạn chế những sai sót, lệch lạc trong hoạt động. Các nhà quản trị và nhân viên đều bị kiểm tra và được trao quyền kiểm tra để tự hoàn thiện chính mình.

Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án, tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản trị, tính phù hợp của các phương pháp mà các nhà quản trị đã và đang sử dụng để đưa tổ chức tiến tới mục tiêu của mình.

Kiểm tra giúp tổ chức theo sát và chủ động đối phó với sự thay đổi của môi trường: Thay đổi là thuộc tính tất yếu của môi trường: các thị trường luôn luôn biến động: các đối thủ cạnh tranh liên tục đưa ra những sản phẩm và dịch vụ mới để thu hút khách hàng; các vật liệu và công nghệ mới được phát minh; các chính sách và pháp luật mới của nhà nước được ban hành... Chức năng kiểm tra giúp các nhà quản trị có được những phản ứng thích hợp trước những thách thức và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ ảnh hưởng của môi trường đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của tổ chức. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn hóa để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các thành viên trong tổ chức. Đồng thời, kiểm tra giúp các nhà quản trị bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của tổ chức thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho tổ chức. Như kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm, dịch vụ nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của tổ chức quản trị không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của doanh nghiệp... Chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản trị trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không ngừng.

Kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của những người lãnh đạo tổ chức. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa, hệ thống có thể bị lái theo hướng không mong muốn.

Kiểm tra khuyến khích chế độ ủy quyền và hợp tác. Xu hướng hiện nay trong quản trị là nâng cao chế độ ủy quyền và khuyến khích nhân viên làm việc theo tinh thần hợp tác. Điều đó không làm giảm trách nhiệm của nhà quản trị nhưng làm thay đổi tính chất của quá trình kiểm tra. Trong hệ thống quản trị tập trung cũ, người quản trị xác định cả mục tiêu và phương pháp để đạt được các mục tiêu đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản trị cho phép nhân viên của mình được vận dụng khả năng sáng tạo để quyết định phương pháp giải quyết vấn đề. Quá trình kiểm tra ở đây cho phép nhà quản trị giám sát sự tiến bộ của nhân viên chứ không can thiệp vào công việc và phương pháp đến quá trình sáng tạo của họ.

Như vậy, kiểm tra có vai trò rất quan trọng đối với tổ chức. Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng phải luôn đối mặt với yêu cầu giải quyết mâu thuẫn giữa sự cần thiết phải nâng cao quyền tự chủ của các cá nhân, các bộ phận với sự cần thiết phải kiểm tra. Sự kiểm tra quá mức sẽ có hại đối với tổ chức cũng như các cá nhân vì nó gây ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau trong tập thể, hạn chế và thậm chí làm triệt tiêu khả năng sáng tạo của con người. Nhưng nếu kiểm tra lỏng lẻo, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, nảy sinh nhiều sai sót, không biết tổ chức đang và sẽ ở đâu và như vậy không thể hoạt động có hiệu quả. Sự kiểm tra quá mức còn gây tác hại cho tổ chức vì tiêu tốn nhiều

nguồn lực mà lợi ích thu được thì có thể không phù hợp với chi phí. Cũng cần lưu ý rằng, việc giảm mức độ kiểm tra không đồng nghĩa với việc tăng quyền chủ động của các cá nhân. Trong thực tế, có lúc họ còn mất đi quyền tự chủ vì không thể tiến hành dự báo được và phải phụ thuộc vào hành động của người khác. Hơn nữa, việc thiếu một hệ thống kiểm tra có hiệu quả có thể buộc các nhà quản trị phải giám sát cấp dưới của mình chặt chẽ hơn và như vậy, quyền tự chủ của những người này bị giảm đi.

Nhiệm vụ của các nhà quản trị khi thiết lập hệ thống kiểm tra là xác định sự cân đối tốt nhất giữa kiểm tra và quyền tự do của các cá nhân, giữa chi phí cho kiểm tra và lợi ích do hệ thống này đem lại cho tổ chức.

6.2. Các nguyên tắc kiểm tra và yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

6.2.1. Các nguyên tắc kiểm tra

Trong quá trình xây dựng các hệ thống kiểm tra và tiến hành công tác kiểm tra cần tuân theo các nguyên tắc sau đây:

6.2.1.1. Nguyên tắc kiểm tra các điểm thiết yếu

Nguyên tắc này đòi hỏi phải xác định các khu vực hoạt động thiết yếu và điểm kiểm tra thiết yếu để tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm đó.

Các khu vực hoạt động thiết yếu là những lĩnh vực, khía cạnh, yếu tố mà tổ chức cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức thành công.

Các điểm kiểm tra thiết yếu là những điểm đặc biệt quan trọng trong tổ chức mà ở đó việc giám sát và thu thập thông tin phản hồi nhất định phải được thực hiện. Đó chính là những điểm mà nếu tại đó những sai lệch không được đo lường và điều chỉnh kịp thời sẽ ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động của tổ chức.

Trong công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những hoạt động có tầm quan trọng thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

6.2.1.2. Nguyên tắc về địa điểm kiểm tra

Nguyên tắc này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số hiệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi hoạt động, đảm bảo tính kịp thời, khách quan và chú ý tới hoàn cảnh và môi trường.

6.2.1.3. Nguyên tắc số lượng nhỏ các nguyên nhân

Nguyên tắc này nêu rõ, trong một cơ hội ngẫu nhiên nhất định, một số lượng nhỏ các nguyên nhân cũng có thể gây ra đa số các kết quả. Đây là nguyên tắc rất quan trọng, tạo cơ sở khoa học cho các nhà quản trị khi xác định các khu vực hoạt động thiết yếu. Nguyên tắc này đòi hỏi trong quá trình kiểm tra phải xem xét kỹ lưỡng mọi nguyên nhân gây nên những sai lệch của kết quả thực hiện so với mục tiêu để có thể đề ra các biện pháp điều chỉnh có hiệu quả.

6.2.1.4. Nguyên tắc tự kiểm tra.

Nguyên tắc này đòi hỏi mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phải tự kiểm tra các hoạt động của mình là tốt nhất. Tự kiểm tra giúp từng cá nhân, từng bộ phận ngăn chặn, hạn chế, phát hiện kịp thời những sai lệch, đưa ra các biện pháp chỉnh sửa nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động

6.2.2. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn xây dựng được một hệ thống kiểm tra thích hợp và hữu hiệu để giúp họ trong việc duy trì các hoạt động trong tổ chức diễn ra theo đúng kế hoạch và đạt được mục tiêu đã đề ra. Hệ thống kiểm tra của tổ chức cần đáp ứng những yêu cầu cơ bản sau đây.

6.2.2.1. Hệ thống kiểm tra cần được thiết kết theo các kế hoạch hoạt động của tổ chức.

Hệ thống kiểm tra cần phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch và chương trình đều có những đặc trưng thống nhất, tuy nhiên thông tin để kiểm tra tiến trình thực hiện một chương trình marketing sẽ khác nhiều với thông tin cần thiết để kiểm tra một kế hoạch sản xuất trong doanh nghiệp.

6.2.2.2. Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống.

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của tổ chức. Chẳng hạn như một doanh nghiệp nhỏ sẽ cần có một số việc kiểm tra khác với một doanh nghiệp lớn. Một doanh nghiệp có dây chuyền sản xuất hàng loạt có hệ thống kiểm tra khác hẳn một doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm đơn chiếc.

Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức, bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có các sai lệch xảy ra.

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác của nhà quản trị.

6.2.2.3. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức

Để cho việc kiểm tra có hiệu quả cao cần xây dựng một quy trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hóa của doanh nghiệp. Nếu tổ chức có phong cách lãnh đạo dân chủ, nhân viên được độc lập trong công việc, được phát huy sự sáng tạo của mình thì việc kiểm tra không nên thiết lập một cách trực tiếp và quá chặt chẽ. Ngược lại, nếu các nhân viên cấp dưới quen làm việc với các nhà quản trị có phong cách độc đoán, thường xuyên chỉ đạo chặt chẽ, chi tiết và nhân viên cấp dưới có tính ỷ lại, không có khả năng linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra, trong đó nhấn mạnh đến sự tự giác, hay tự điều chỉnh của mỗi người.

6.2.2.4. Kiểm tra phải công khai, chính xác và khách quan

Những người thực hiện nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép hành động theo quy chế đã được công bố. Phải làm cho kiểm tra trở thành hoạt động cần thiết vì mục tiêu hướng tới sự hoàn thiện của mỗi con người cũng như tổ chức không phải là sự phiền hà, gây khó khăn, đe dọa người bị kiểm tra.

Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa vào những tong tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng, thích hợp. Tránh thái độ định kiến và cách đánh giá chỉ bằng cảm tính mà không có những luận cứ vững chắc để minh chứng.

6.2.2.5. Kiểm tra cần phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý.

Điều này đòi hỏi phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước được...

6.2.2.6. Kiểm tra cần phải hiệu quả

Các kỹ thuật và cách tiếp cận kiểm tra là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân, điều chỉnh những sai lệch tiềm năng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất.

Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra mang lại phải tương xứng với chi phí cho nó. Nhà quản trị thường gặp khó khăn trong việc đánh giá giá trị cũng như chi phí của một hệ thống kiểm tra nhất định. Để giảm chi phí kiểm tra, cần biết lựa chọn để chỉ kiểm tra các yếu tố thiết yếu trong các lĩnh vực quan trọng đối với họ. Việc kiểm tra sẽ là kinh tế nếu được thiết kế phù hợp với công việc và quy mô của mỗi cơ sở.

6.2.2.7. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động điều chỉnh

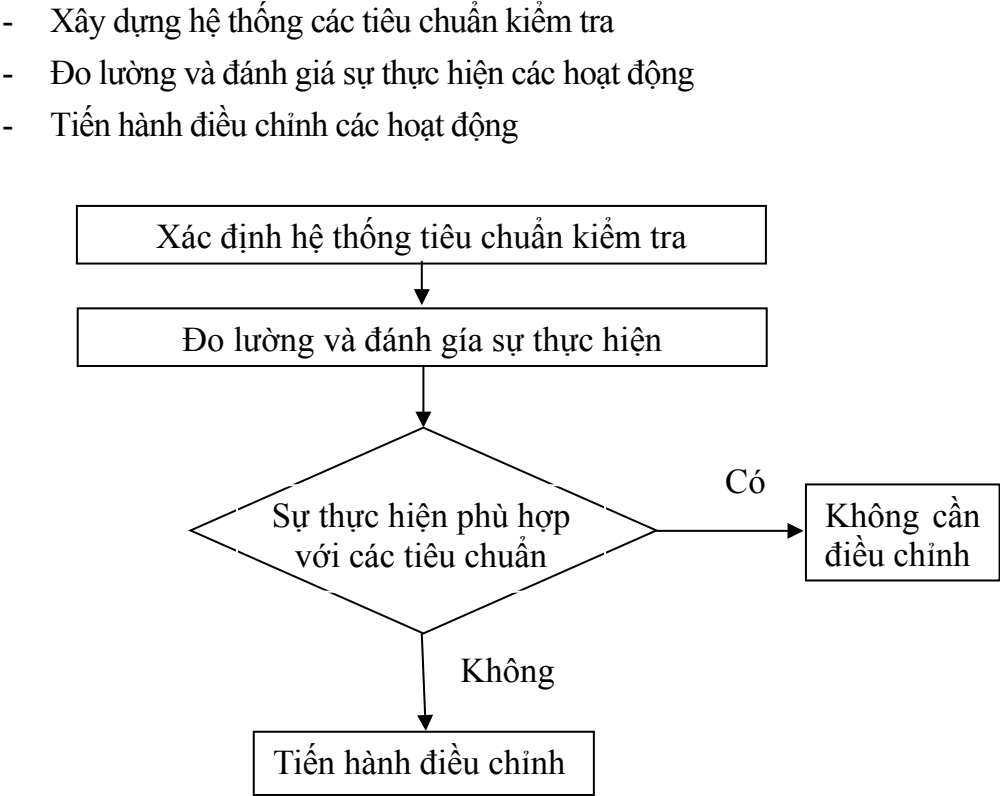
Việc kiểm tra chỉ được coi là có tác dụng nếu những sai lệch được tiến hành điều chỉnh thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức, điều động và đào tạo lại nhân viên, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu tiến hành kiểm tra, nhận ra các sai lệch mà không thực hiện việc điều chỉnh, thì việc kiểm tra là hoàn toàn vô ích.

6.3. Quá trình kiểm tra.

Định nghĩa của Robert J. Mocklers, phản ánh các yếu tố cần thiết của quá trình kiểm tra.

“Kiểm tra trong quản trị là cố gắng một cách có hệ thống để xác định các tiêu chuẩn so với mục tiêu kế hoạch, thiết kế hệ thống thông tin phản hồi, so sánh sự thực hiện với các tiêu chuẩn, xác định và đo lường mức độ sai lệch và thực hiện hoạt động điều chỉnh để đảm bảo rằng mọi nguồn lực đã được sử dụng một cách có hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu”.

Định nghĩa đó chia quá trình kiểm tra làm ba giai đoạn được phản ánh trong sơ đồ sau:



6.3.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể và tổ chức phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức hoạt động có hiệu quả.

Các nhà quản trị cần thiết lập những tiêu chuẩn để đo lường kết quả. Tiêu chuẩn kiểm tra phải được đặt ra cho mỗi yếu tố thực hiện, một sự kiểm soát hiệu quả không thể làm được nếu không có tiêu chuẩn. Các tiêu chuẩn là những chuẩn mực được dùng để đo lường và đánh giá các đặc điểm về mặt định tính và định lượng. Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất đa dạng, phong phú do tính chất đặc thù của các tổ chức, các bộ phận và con người, do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra và do có vô số các kế hoạch, chương trình được xây dựng.

Sau đây là những dạng tiêu chuẩn cơ bản.

- Các mục tiêu của tổ chức, lĩnh vực, bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất, vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch; là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao cho các tập thể, cá nhân. Các mục tiêu kế hoạch cần được xác định một cách định lượng bằng những chỉ tiêu cụ thể.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình, đây là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu như chương trình phát triển sản phẩm mới, chương trình cải tiến chất lượng sản phẩm...

Ngoài mục tiêu, còn có thể sử dụng các chỉ tiêu thời gian và chi phí các nguồn lực để thực hiện chương trình theo thời gian.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm, dịch vụ: tính bền vững của công trình xây dựng, sức chịu lực...

- Các định mức kinh tế - kỹ thuật: số giờ lao động cho một đơn vị sản phẩm,....

- Các chỉ tiêu tài chính: tỉ suất lợi nhuận, vòng quay vốn...

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu

- Các tiêu chuẩn kiểm tra cần hợp lý, không nên đặt ra quá nhiều tiêu chuẩn.

- Các tiêu chuẩn phải rõ ràng, cụ thể, xác minh được và đo lường được.

- Cần có sự tham gia rộng rãi của các thành viên trong tổ chức trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra.

- Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt, phù hợp với đặc điểm của từng tổ chức, từng bộ phận, con người trong tổ chức.

6.3.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

Để rút ra được những kết luận đúng đắn về kết quả thực hiện và tìm ra những nguyên nhân của sự sai lệch, phải đo lường kết quả thực tế và so sánh với những tiêu chuẩn. Thông tin cần thiết cho việc đo lường kết quả có thể lấy từ nhiều nguồn như quan sát cá nhân, các báo cáo thống kê, báo cáo miệng và báo cáo viết, kết hợp nhiều nguồn thông tin giúp nhà quản trị có nhiều dữ kiện để đo lường và làm tăng độ tin cậy. Các dữ kiện định lượng thường được chú trọng vì chúng được đo lường, tuy nhiên các dữ kiện định tính không được bỏ qua, vì chúng tuy khó đo lường nhưng lại thường cung cấp những thông tin cần thiết, có ý nghĩa đối với kiểm tra.

Ngoài việc đo lường kết quả thực tế của các hoạt động, người ta còn cố gắng dự báo kết quả đang mong đợi để đối chiếu với các tiêu chuẩn, dự báo thay thế cho việc đo lường những kết quả cuối cùng trong nhiều trường hợp cho phép phản ứng nhanh chóng, kịp thời và do vậy tăng cường hiệu quả của kiểm tra.

So sánh kết quả đạt được với những tiêu chuẩn đã đặt ra, cho thấy mức độ phù hợp của chúng. Nếu kết quả thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần có sự điều chỉnh. Nếu kết quả không phù hợp với các tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của tổ chức để đi tới kết luận có cần điều chỉnh hay không, và nếu cần thì phải xây dựng một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

6.3.3. Điều chỉnh các hoạt động

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Kiểm tra không chỉ đơn thuần đo lường kết quả đạt được so với tiêu chuẩn đặt ra mà còn phải đề ra những biện pháp để điều chỉnh những sai lệch. Qua bước đo lường và đánh giá, nhà quản trị biết chính xác phải áp dụng các biện pháp chỉnh sửa ở những khâu, bộ phận, cá nhân nào.

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu.
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ.
- Tuỳ điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: Mục tiêu điều chỉnh? nội dung điều chỉnh? Ai tiến hành điều chỉnh? sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? thời gian điều chỉnh?... Quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản trị. Đôi khi chỉ một quyết định nhỏ mà kịp thời cũng có thể đem đến cho quản trị hiệu quả cao.

Quá trình điều chỉnh có thể dẫn đến sự thay đổi trong một số hoạt động của đối tượng quản trị, chẳng hạn có thể điều chỉnh sai lệch thông qua chức năng tổ chức như phân công lại công việc, tăng cường nhân viên, tăng cường huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên, xử lý kỷ luật những người có sai phạm nghiêm trọng...

Mặt khác, sự kiểm tra cũng có thể chỉ ra rằng các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của tổ chức và môi trường. Trong trường hợp này, điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, tiêu chuẩn cho phù hợp.

6.4. Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra

6.4.1. Các hình thức kiểm tra

6.4.1.1. Theo quá trình hoạt động

Các hình thức kiểm tra xét theo quá trình hoạt động bao gồm những dạng cơ bản sau.

- Kiểm tra trước hoạt động: được tiến hành để đảm bảo mọi nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được dự kiến và chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng, đến đúng nơi quy định. Kiểm tra trước hoạt động tập trung vào việc phòng ngừa có những sai lệch về chất lượng và số lượng của những nguồn lực được sử dụng cho các hoạt động của tổ chức.

- Kiểm tra kết quả của từng giai đoạn hoạt động: được tiến hành để điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng.

- Kiểm duyệt: là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thoả mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục.

- Kiểm tra sau hoạt động: đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động, so sánh kết quả với tiêu chuẩn và kế hoạch, xác định nguyên nhân sai lệch và tiến hành điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai.

6.4.1.2. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra.

Có các hình thức cơ bản sau

- Kiểm tra toàn bộ: kiểm tra tất cả các khâu, các bộ phận nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của tổ chức một cách tổng thể.

- Kiểm tra bộ phận: thực hiện kiểm tra đối với từng lĩnh vực, bộ phận của tổ chức.

- Kiểm tra cá nhân: thực hiện đối với những người cụ thể trong tổ chức.

6.4.1.3. Theo tần suất của các cuộc kiểm tra

- Kiểm tra đột xuất: không ấn định trước thời gian, không thông báo trước.

- Kiểm tra định kỳ: thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian.

- Kiểm tra liên tục: là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm tra.

6.4.1.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra.

- Kiểm tra của lãnh đạo tổ chức và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản trị, xác định người chịu trách nhiệm về những sai lệch và yêu cầu chấn chỉnh các hoạt động.

- Tự kiểm tra là việc phát triển những nhà quản trị và nhân viên có năng lực và ý thức kỷ luật cao, có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo kiến thức, kỹ năng để hoàn thành các mục tiêu kế hoạch với hiệu quả cao.

6.4.2. Các kỹ thuật kiểm tra.

Các kỹ thuật kiểm tra là những công cụ, phương tiện để tiến hành công tác kiểm tra. Trong kiểm tra có thể sử dụng các phương tiện, công cụ sau đây.

6.4.2.1. Kiểm tra tài chính

Hoạt động tài chính của các tổ chức là những hoạt động quan trọng, việc kiểm tra, giám sát hoạt động tài chính phải được tiến hành thường xuyên và có bài bản. Đối với các doanh nghiệp, việc kiểm tra tài chính phải được tiến hành từ khâu lập kế hoạch đến việc phân tích tài chính, từ đó đánh giá được thu, chi và lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định của doanh nghiệp...

Kiểm tra tài chính được sử dụng không chỉ ở các doanh nghiệp, mà còn được sử dụng trong các tổ chức phi lợi nhuận. Trong đó ngân sách là một công cụ quan trọng nhằm để kiểm soát chi phí trong bệnh viện, trường học và các cơ quan nhà nước.

6.4.2.2. Kiểm toán

Kiểm toán là việc kiểm tra và xác nhận tính hợp pháp, chính xác và tính trung thực của các số liệu trong báo cáo của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải được kiểm toán và chính những tài liệu đã được kiểm toán sẽ làm cơ sở cho các quyết định như xác định mức thuế,... Hoạt động kiểm toán còn giúp doanh nghiệp phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai sót, phòng ngừa, hạn chế các vi phạm, lãng phí gây tổn thất cho doanh nghiệp. Kiểm toán có ba loại là kiểm toán nhà nước, kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ.

6.4.2.3. Sử dụng phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT – Program Evaluation and Review Technique)

Ngày nay, phương pháp sơ đồ mạng lưới PERT là công cụ chính của lập kế hoạch và kiểm tra trong mọi hệ thống, từ các doanh nghiệp cho đến các cơ quan quản lý nhà nước. Phương pháp sơ đồ mạng lưới chỉ rõ mạng các công việc mà một tổ chức phải làm, trong đó công việc nào căng thẳng phải tập trung sức chú ý, công việc nào có thời gian dự trữ. Nó làm cho loại hình kiểm tra dự báo có thể thực hiện được vì một sự chậm trễ sẽ ảnh hưởng đến các sự kiện tiếp theo và có thể ảnh hưởng tới toàn bộ dự án, dựa vào đó, nhà quản trị đưa ra các quyết định điều chỉnh thích hợp.

6.4.2.4. Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp

Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp là kiểm tra quá trình tạo ra sản phẩm, nó bao gồm việc kiểm tra các yếu tố đầu vào (lao động, máy móc thiết bị,...), kiểm tra các nhân tố sản xuất (công suất máy móc, các thống số kỹ thuật,...).

6.4.2.5. Kiểm tra nhân sự

Con người là yếu tố quyết định trong hoạt động của một tổ chức và trách nhiệm cao nhất của nhà quản trị là khuyến khích tối đa năng lực của các nhân viên. Nhưng làm cách nào để nhà quản trị có thể thực hiện được trách nhiệm này. Câu trả lời không có sự đồng nhất hoàn toàn, nhưng vẫn thống nhất ở một điểm là phải có sự kiểm tra, giám sát và đánh giá. Việc kiểm tra, giám sát nhân viên mang lại nhiều lợi ích, trước hết nó giúp nhà quản trị có cơ sở đánh giá đúng sự đóng góp của nhân viên, từ đó đưa ra các quyết định khen thưởng, kỷ luật thích hợp. Đồng thời, qua việc kiểm tra, nhà quản trị cũng có điều kiện để cải thiện quá trình làm việc và nâng cao văn hoá của tổ chức.

Đối với đối tượng kiểm tra là các nhân viên thì việc kiểm tra thường có nhiều phản ứng khác nhau, có đối tượng thể hiện thái độ lo lắng, không thoải mái, thất vọng, có đối tượng lại thể hiện sự quan tâm, nhất trí. Nhưng nhìn chung, kiểm tra sẽ mang lại hiệu suất làm việc tích cực từ cả hai phía – nhà quản trị và các nhân viên.

Nội dung của kiểm tra nhân sự bao gồm: phỏng vấn, quan sát, đo lường, phân tích và đánh giá, cuối cùng là đưa ra các quyết định điều chỉnh.
