

UBND TỈNH LÂM ĐỒNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐÀ LẠT

GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC/MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
NGÀNH/NGHỀ: NÔNG NGHIỆP VÀ SINH HỌC ỨNG DỤNG
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-... ngàytháng.... năm.....
..... của

Lâm Đồng, năm 2017

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

Vài nét về xuất xứ giáo trình:

Giáo trình này được viết theo Kế hoạch số 1241/KH-CDNĐL ngày 30 tháng 12 năm 2016 của Trường Cao đẳng Đà Lạt về việc triển khai xây dựng chương trình đào tạo theo Luật Giáo dục nghề nghiệp để làm tài liệu dạy nghề trình độ cao đẳng.

Quá trình biên soạn:

Trên cơ sở tham khảo các giáo trình, tài liệu về quản trị doanh nghiệp, kết hợp với các kiến thức, kinh nghiệm thực tế phù hợp với ngành nghề, giáo trình này được biên soạn có sự tham gia tích cực của các giáo viên có kinh nghiệm, cùng với những ý kiến đóng góp quý báu của các chuyên gia về lĩnh vực quản trị doanh nghiệp

Mối quan hệ của tài liệu với chương trình, mô đun/môn học:

Căn cứ vào chương trình đào tạo nghề Nông nghiệp và sinh học ứng dụng cung cấp cung cấp những kiến thức về cách thức tổ chức, điều hành để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường

Cấu trúc chung của giáo trình quản trị doanh nghiệp gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan về quản trị

Chương 2: Chức năng hoạch định

Chương 3: Chức năng tổ chức

Chương 4: Chức năng lãnh đạo

Chương 5: Chức năng kiểm soát

Sau mỗi chương đều có các bài tập củng cố kiến thức cho người học.

Giáo trình được biên soạn trên cơ sở các văn bản quy định của Nhà nước và tham khảo nhiều tài liệu liên quan có giá trị. Song chắc hẳn quá trình biên soạn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Ban biên soạn mong muốn và thực sự cảm ơn những ý kiến nhận xét, đánh giá của các chuyên gia, các thầy cô đóng góp cho việc chỉnh sửa để giáo trình ngày một hoàn thiện hơn.

Lâm Đồng, ngày.....tháng.....năm.....

Tham gia biên soạn

Đỗ Trịnh Hoài Dung

Nguyễn Thị Mỹ Hạnh

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC/MÔ ĐUN

Tên môn học/mô đun: Quản trị Doanh nghiệp

Mã môn học/mô đun: MĐ 19

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học/mô đun:

- Đây là mô đun cơ sở nó giúp cho người học sau khi học có cách nhìn khái quát về quản trị kinh doanh 1 doanh nghiệp.
- Tính chất: mô đun cung cấp những kiến thức về cách thức tổ chức, điều hành để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường:

Mục tiêu của môn học/mô đun:

- Về kiến thức:

Trình bày được những kiến thức cơ bản về quản trị và quản trị doanh nghiệp

- Về kỹ năng:

Lựa chọn được các cung cách tổ chức, điều hành và tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp về phương pháp, hình thức, biện pháp quản trị doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Người học tự rèn luyện kỹ năng qua các bài tập về nhà, có trách nhiệm hoàn thành các bài tập theo yêu cầu của giáo viên. Đạt được kết quả sau khi kết thúc mô đun.

MỤC LỤC

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ.....	8
1 Khái quát về tổ chức	9
1.1 Khái niệm về tổ chức	9
1.2 Các đặc trưng cơ bản của tổ chức.....	9
1.3 Sự thay đổi trong quan niệm về tổ chức	9
1.4 Tổ chức là 1 hệ thống mở	11
2 Khái niệm về quản trị.....	12
2.1 Định nghĩa 1.....	12
2.2 Định nghĩa 2.....	12
2.3 Định nghĩa 3.....	13
2.4 Định nghĩa 4.....	14
3 Các chức năng quản trị	16
3.1 Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức.....	16
3.2 Theo quá trình quản trị.....	16
4 Nhà quản trị.....	18
4.1 Các cấp bậc của nhà quản trị	19
4.2 Các kỹ năng quản trị	20
4.3 Mối quan hệ giữa cấp bậc của nhà quản trị và kỹ năng quản trị	23
4.4 Vai trò của nhà quản trị.....	24
Chương 2:CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH	28
1 Khái niệm và vai trò của hoạch định	29
1.1 Khái niệm.....	29
1.2 Vai trò và tầm quan trọng của hoạch định.....	29
1.3 Phân loại kế hoạch	31
1.4 Những yếu tố ảnh hưởng đến việc hoạch định	32
1.5 Quy trình hoạch định	35
2 Mục tiêu, nền tảng của hoạch định	36
2.1 Khái niệm.....	36
2.2 Đa mục tiêu	37
2.3 Thứ tự ưu tiên mục tiêu	37
2.4 Phân loại mục tiêu.....	38
2.5 Nguyên tắc thiết lập mục tiêu	39
2.6 Phương pháp thiết lập mục tiêu theo quan điểm truyền thống.....	41

2.7 Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu – MBO (Management by Objectives)	43
3 Quản trị (hoạch định) chiến lược	45
3.1 Khái niệm và tầm quan trọng.....	45
3.2 Quy trình quản trị chiến lược.....	45
3.3 Các cấp chiến lược.....	47
Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	60
1 Khái quát chung chức năng tổ chức.....	61
1.1 Các định nghĩa cơ bản.....	61
1.2 Mục đích của chức năng tổ chức	61
1.3 Nội dung của chức năng tổ chức	62
2 Cơ cấu tổ chức	62
2.1 Chuyên môn hoá (Specialization).....	62
2.2 Phân khâu/Phân chia bộ phận (Departmentalization).....	63
2.3 Tuyển mệnh lệnh	69
2.4 Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị	70
2.5 Tập quyền và phân quyền, ủy quyền	73
2.6 Chính thức hóa.....	76
3 Thiết kế tổ chức.....	76
3.1 Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc.....	77
3.2 Mô hình tổ chức kiểu hữu cơ/hệ thống.....	77
3.3 Các yếu tố ảnh hưởng	79
3.4 Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị đặc trưng	83
Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO	92
1 Những vấn đề chung	93
1.1 Khái niệm chức năng lãnh đạo	93
1.2 Nội dung của chức năng lãnh đạo.....	93
2 Nhà lãnh đạo	93
2.1 Phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản trị	93
2.2 Những cơ sở của quyền lực	94
2.3 Phẩm chất của nhà lãnh đạo.....	96
3 Các lý thuyết về hành vi.....	97
3.1 Nghiên cứu của Đại học Iowa.....	97
3.2 Nghiên cứu của ĐH Michigan.....	97

4	Các lý thuyết lãnh đạo tình huống	99
4.1	Thuyết lãnh đạo tình huống	99
4.2	Thuyết đường dẫn - mục tiêu của Robert House	104
5	Động viên nhân viên	108
5.1	Nhu cầu và động cơ	108
5.2	Các lý thuyết về nhu cầu và động cơ	108
5.3	Các phương pháp động viên nhân viên	125
	Chương 5: CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT	129
1	Khái niệm và vai trò của kiểm soát.....	130
1.1	Khái niệm.....	130
1.2	Vai trò của kiểm soát	130
2	Tiến trình kiểm soát	132
2.1	Đo lường kết quả thực hiện.....	133
2.2	So sánh kết quả thực hiện với chỉ tiêu	137
2.3	Tiến hành hoạt động quản trị	138
3	Các loại kiểm soát.....	141
3.1	Kiểm soát phòng ngừa	142
3.2	Kiểm soát tại chỗ	143
3.3	Kiểm soát phản hồi	143
4	Các tiêu chuẩn của hệ thống kiểm soát hiệu quả	144

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

Mục tiêu chương:

Hoàn thành chương này người học có thể:

- 1. Trình bày được khái niệm về tổ chức và đặc điểm của tổ chức*
- 2. Trình bày được khái niệm quản trị và sự cần thiết của quản trị trong các tổ chức.*
- 3. Trình bày được bốn chức năng cơ bản của quản trị.*
- 4. Mô tả các vai trò của nhà quản trị trong tổ chức.*
- 5. Xác định được các cấp quản trị trong một tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của mỗi cấp quản trị.*
- 6. Xác định được kỹ năng của nhà quản trị và mối liên hệ với các cấp bậc quản trị.*

1 Khái quát về tổ chức

1.1 Khái niệm về tổ chức

Một tổ chức là một tập hợp nhiều người có chủ định nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể. Trường Đại học của bạn cũng là một tổ chức. Bệnh viện, nhà thờ, các doanh nghiệp/công ty, các cơ quan nhà nước hoặc một đội bóng đá của một câu lạc bộ... là những ví dụ về một tổ chức.

1.2 Các đặc trưng cơ bản của tổ chức

Tất cả các đơn vị được nêu trên đều là tổ chức và đều có chung các đặc điểm chung được

Thứ nhất, mỗi tổ chức phải có một mục đích riêng. Mục đích này được thể hiện một cách cụ thể dưới dạng một mục tiêu hay nhóm các mục tiêu mà tổ chức đó mong muốn đạt được.

Thứ hai, mỗi tổ chức phải là một tập hợp gồm *nhiều người*. Nếu chỉ có một người làm việc thì không tạo thành một tổ chức, nó đòi hỏi mọi người phải thực hiện công việc cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu chung của mình.

Thứ ba, mọi tổ chức đều phải triển khai một cấu trúc rõ ràng để mọi thành viên có thể thực hiện phần việc của mình. Cấu trúc ấy có thể là một cấu trúc mở, linh hoạt, không cần đến sự phân định nhiệm vụ một cách rõ ràng và chính xác, hay giới hạn sự tham gia nhằm khai thác tối đa sự phối hợp trong công việc. Nói cách khác, đó có thể là một mạng lưới đơn giản với những mối quan hệ công việc ít cố định hoặc hệ thống đó mang tính truyền thống hơn với những quy tắc, quy chế và bản mô tả công việc được xác định rõ ràng, cẩn thận và một số thành viên được gọi là “sếp” có những quyền hạn đối với người khác. Tuy nhiên, cho dù tổ chức đó có được sắp xếp theo kiểu nào đi nữa thì nó cũng cần có một cấu trúc rõ ràng, cụ thể để mối liên hệ trong công việc giữa các thành viên được xác định một cách rõ ràng.

Tóm lại, thuật ngữ *tổ chức* đề cập đến một chỉnh thể có một mục đích riêng, bao gồm nhiều thành viên và phải có một cấu trúc có hệ thống.

1.3 Sự thay đổi trong quan niệm về tổ chức

Các đặc trưng cơ bản của tổ chức có vai trò quan trọng trong việc định nghĩa và hiểu về đặc điểm của tổ chức. Tuy nhiên, hiện nay, quá trình thay đổi của tổ chức vẫn đang diễn ra liên tục. Bảng 1.1 dưới đây sẽ liệt kê một số khác biệt giữa quan niệm truyền thống và quan niệm hiện đại về tổ chức. Theo đó, các tổ chức ngày nay đang trở nên mở hơn, linh hoạt và thích ứng tốt hơn trước những thay đổi của môi trường. Thế giới xung quanh của các tổ

chức đã thay đổi và đang tiếp tục thay đổi. Những thay đổi về chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ đang tạo ra một môi trường mà các tổ chức thành công (những tổ chức thường xuyên đạt được những mục tiêu đề ra) buộc phải áp dụng những cách thức mới để hoàn thành công việc của họ. Chẳng hạn, sự ứng dụng thương mại điện tử và sự phát triển ngày càng sâu và rộng của công nghệ thông tin và những ảnh hưởng của nó đến doanh nghiệp, sự gia tăng của toàn cầu hóa và cả việc thay đổi những kỳ vọng của nhân viên đã đặt ra cho nhà quản trị những thách thức mới trong việc thay đổi.

Bảng 1.1: Quan điểm tổ chức truyền thống và tổ chức mới

Tổ chức truyền thống	Tổ chức mới
Ổn định	Năng động
Kém linh hoạt	Linh hoạt
Chú trọng vào công việc	Chú trọng vào kỹ năng
Công việc được xác định dựa trên địa vị nghề nghiệp	Công việc được xác định dựa trên các nhiệm vụ cần phải làm
Định hướng cá nhân	Định hướng nhóm
Các vị trí công việc ổn định	Các vị trí công việc tạm thời
Định hướng mệnh lệnh	Định hướng sự tham gia của cấp dưới
Các nhà quản trị luôn luôn đưa ra các quyết định	Cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định
Định hướng quy tắc, luật lệ	Định hướng khách hàng
Lực lượng lao động tương đối đồng nhất	Lực lượng lao động đa dạng
Ngày làm việc được xác định từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều	Ngày làm việc không có giới hạn thời gian
Quan hệ dựa trên cấp bậc	Quan hệ dựa trên mạng lưới

Công việc được thực hiện trên thiết bị của tổ chức trong thời gian cụ thể	Làm việc mọi lúc, mọi nơi
---	---------------------------

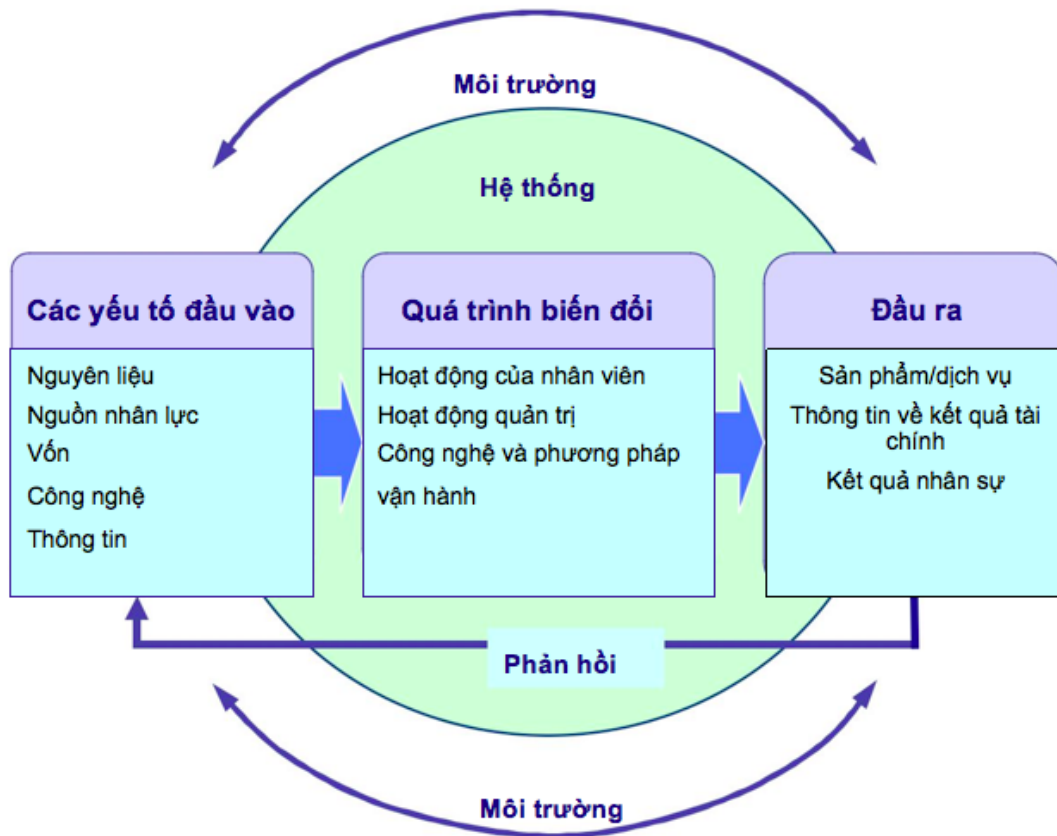
1.4 Tổ chức là 1 hệ thống mở

Hệ thống là tập hợp những phần tử (yếu tố) có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp theo cách để tạo ra một tổng thể thống nhất. Đó là một quan niệm rút ra từ khoa học vật lý và được áp dụng vào tổ chức.

Hai dạng hệ thống cơ bản đó là hệ thống đóng và hệ thống mở. Các hệ thống đóng không bị ảnh hưởng bởi môi trường và không tương tác với môi trường. Ngược lại, các hệ thống mở lại tương tác một cách năng động với môi trường của chúng. Ngày nay, khi chúng ta gọi cá tổ chức là "hệ thống" là ta đang nói đến hệ thống mở; tức là, chúng ta thừa nhận rằng một tổ chức luôn tương tác với môi trường xung quanh nó. Theo quan điểm của Trường phái Quản trị bằng phương pháp khoa học, doanh nghiệp (tổ chức) là một hệ thống đóng.

Một tổ chức được xem xét như là một hệ thống mở bao gồm những bộ phận có liên quan với nhau và liên quan đến những lực lượng bên ngoài. Hình dưới đây sẽ mô tả về tính mở của tổ chức. Đó là một mối quan hệ hữu quan với các yếu tố môi trường bên ngoài tổ chức. Đồng thời là quá trình biến đổi các yếu tố đầu vào tạo ra những sản phẩm đầu ra diễn ra bên trong tổ chức. Tổ chức sử dụng những yếu tố bên ngoài và bên trong tổ chức. Đồng thời, cung cấp và bổ sung những nguồn lực cho môi trường bên ngoài. Quá trình hoạt động của tổ chức mang tính hệ thống và là một quá trình tác động và phản hồi.

Hình 1.1 Tổ chức là hệ thống mở



2 Khái niệm về quản trị

2.1 Định nghĩa 1

Thuật ngữ quản trị được giải thích bằng nhiều cách khác nhau và có thể nói là chưa có một định nghĩa nào được tất cả mọi người chấp nhận hoàn toàn. Theo Koontz và O'Donnell: *"Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định."*

2.2 Định nghĩa 2

Một định nghĩa giải thích tương đối rõ nét về quản trị được James Stoner và Stephen Robbins trình bày như sau: *"Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra"*.

“Tiến trình” trong định nghĩa này nói lên rằng các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi. Những hoạt động này hay còn được gọi là các chức năng quản trị bao gồm:

Hoạch định: Nghĩa là nhà quản trị cần phải xác định trước những mục tiêu và quyết định những cách tốt nhất để đạt được mục tiêu;

Tổ chức: Đây là công việc liên quan đến sự phân bổ và sắp xếp nguồn lực con người và những nguồn lực khác của tổ chức. Mức độ hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự phối hợp các nguồn lực để đạt được mục tiêu;

Lãnh đạo: Thuật ngữ này mô tả sự tác động của nhà quản trị đối với các thuộc cấp cũng như sự giao việc cho những người khác làm. Bằng việc thiết lập môi trường làm việc tốt, nhà quản trị có thể giúp các thuộc cấp làm việc hiệu quả hơn;

Kiểm soát: Nghĩa là nhà quản trị cố gắng để đảm bảo rằng tổ chức đang đi đúng mục tiêu đã đề ra. Nếu những hoạt động trong thực tiễn đang có sự lệch lạc thì những nhà quản trị sẽ đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Định nghĩa của Stoner và Robbins cũng chỉ ra rằng nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu. Trong những nguồn lực trên, nguồn lực con người là quan trọng nhất và cũng khó khăn nhất để quản lý. Yếu tố con người có thể nói là có ảnh hưởng quyết định đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức hay không. Tuy nhiên, những nguồn lực khác cũng không kém phần quan trọng. Ví dụ như một nhà quản trị muốn tăng doanh số bán thì không chỉ cần có chính sách thúc đẩy, kích lệ thích hợp đối với nhân viên bán hàng mà còn phải tăng chi tiêu cho các chương trình quảng cáo, khuyến mãi.

2.3 Định nghĩa 3

Một định nghĩa khác nêu lên rằng “Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước”.

Khái niệm này chỉ ra rằng một hệ thống quản trị bao gồm hai phân hệ:

(1) Chủ thể quản trị hay phân hệ quản trị và (2) Đối tượng quản trị hay phân hệ bị quản trị. Giữa hai phân hệ này bao giờ có mối liên hệ với nhau bằng các dòng thông tin. Thông tin thuận hay còn gọi là thông tin chỉ huy là thông tin từ chủ thể quản trị truyền xuống đối tượng quản trị. Thông tin phản hồi là

thông tin được truyền từ đối tượng quản trị trở lên chủ thể quản trị. Một khi chủ thể quản trị truyền đạt thông tin đi mà không nhận được thông tin ngược thì nó sẽ mất khả năng quản trị. Nghiên cứu từ thực tiễn quản trị chỉ ra rằng việc truyền đạt thông tin trong nội bộ tổ chức thường bị lệch lạc hoặc mất mát khi thông tin đi qua nhiều cấp quản trị trung gian hay còn gọi là các „bộ lọc“ thông tin. Kết quả là hiệu lực quản trị sẽ kém đi.

Để kết thúc phần giới thiệu về khái niệm quản trị có lẽ cần thiết phải có câu trả lời cho một câu hỏi thường được nêu ra là có sự khác biệt nào giữa quản lý và quản trị không ? Một số người và trong một số trường hợp này thì dùng từ quản trị ví dụ như quản trị doanh nghiệp hay công ty, ngành đào tạo quản trị kinh doanh; Và những người khác đối với trường hợp khác thì sử dụng từ quản lý chẳng hạn như quản lý nhà nước, quản lý các nghiệp đoàn. Tuy hai thuật ngữ này được dùng trong những hoàn cảnh khác nhau để nói lên những nội dung khác nhau, nhưng về bản chất của quản trị và quản lý là không có sự khác biệt. Điều này hoàn toàn tương tự trong việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh khi nói về quản trị cũng có hai từ là management và administration.

2.4 Định nghĩa 4

Thuật ngữ quản trị được định nghĩa là quá trình điều phối các công việc để chúng có thể được hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất, bằng và thông qua những người khác.

Để hiểu rõ hơn về định nghĩa này, chúng ta hãy tìm hiểu từng thuật ngữ của định nghĩa này

- Quá trình là từ diễn tả những chức năng đang được thực hiện và các công việc ưu tiên cần các nhà quản trị giải quyết. Các chức năng này cụ thể là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Chúng tôi sẽ làm rõ hơn những chức năng này cũng như quá trình quản trị trong phần tiếp theo khi chúng ta xem xét những việc làm cụ thể của các nhà quản trị.

- Chúng ta cũng biết phần thứ hai của định nghĩa là cụm từ điều phối công việc của người khác. Đây chính là điểm giúp chúng ta phân biệt được ai là nhà quản trị còn ai không phải là nhà quản trị. Nhưng ngoài ra định nghĩa cũng đề cập đến việc hoàn thành công việc của tổ chức với hiệu suất và hiệu quả cao; hoặc ít ra đó cũng là việc mà các nhà quản trị rất muốn thực hiện.

Hiệu suất là một phần vô cùng quan trọng của quản trị. Nó đề cập đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra. Nếu bạn có thể tạo được nhiều sản phẩm đầu ra hơn từ cùng lượng đầu vào cho trước thì bạn đã tăng được hiệu suất.

Hoặc tương tự, nếu bạn có thể tạo ra số sản phẩm đầu ra tương đương nhưng với lượng đầu vào ít hơn thì cũng có nghĩa là bạn đã tăng được hiệu suất. Bởi vì các nhà quản trị phải điều hành công việc với nguồn lực giới hạn, chủ yếu gồm nhân lực, tài chính, vật chất và thông tin, cho nên họ luôn quan tâm đến việc sử dụng các nguồn lực này một cách có hiệu quả nhất. Vì thế họ luôn quan tâm đến việc cắt giảm chi phí tối đa.

Từ góc nhìn này ta có thể hiểu hiệu suất là “làm đúng cách” có nghĩa là không lãng phí các nguồn lực.

Tuy nhiên, hiệu suất không phải là yếu tố duy nhất. Quản trị cũng liên quan đến việc thực hiện các công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức; tức là, quản trị quan tâm đến **hiệu quả**. Khi các nhà quản trị hoàn thành mục tiêu của tổ chức, chúng ta nói rằng họ làm việc có hiệu quả. Hiệu quả thường được mô tả là “làm đúng việc” – tức là những việc làm của họ có thể giúp tổ chức đạt được những mục tiêu đã đề ra. Trong khi hiệu suất liên quan đến các phương tiện dùng để thực hiện công việc, hiệu quả lại liên quan đến kết quả cuối cùng – hay nói cách khác – đến việc có đạt được mục tiêu của tổ chức hay không.

Hiệu suất và hiệu quả có liên quan đến nhau. Hiệu quả sẽ dễ dàng đạt được nếu ta bỏ qua hiệu suất.

Ví dụ: Xem xét công ty Packard Bell làm ví dụ, họ có thể sản xuất được những máy tính cá nhân (PC) đắt tiền với các linh kiện máy tính cao cấp nhất nếu họ không chú ý đến chi phí nhân công và vật liệu đầu vào. Một vài công ty dịch vụ công cộng được đánh giá là họ đạt được hiệu quả nhưng lại hoàn toàn không đạt hiệu suất bởi vì họ thực hiện công việc của mình với mức chi phí quá cao.

Vì vậy quản trị không chỉ là vấn đề đảm bảo cho công việc được hoàn thành và đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra (hiệu quả) mà còn phải làm với một hiệu suất cao nhất.

Liệu có tổ chức nào có thể đạt được hiệu suất nhưng hiệu quả vẫn chưa đạt được? Câu trả lời sẽ là “có” nếu như ta hoàn thành tốt các công việc được cho là sai.

Ví dụ: nhiều trường đại học đã đạt được hiệu suất cao trong việc đào tạo sinh viên. Các nhà quản trị của trường đã cắt giảm được một khoản chi phí đào tạo đáng kể của mỗi sinh viên thông qua việc áp dụng các phương pháp học trên máy, các tài liệu học trên mạng, các lớp học từ xa, những giảng đường rộng lớn để dùng cho việc diễn thuyết và phụ thuộc chủ yếu vào nhóm

các nhân viên làm việc bán thời gian. Tuy nhiên, các sinh viên, cựu sinh viên và các công ty đặt vấn đề rằng liệu các sinh viên có được đào tạo một cách thích đáng không? Dĩ nhiên, một tổ chức hoạt động thành công thì hiệu quả cao và hiệu suất cao luôn đi đôi với nhau. Quản trị kém thường là do không đạt được hiệu quả lẫn hiệu suất hoặc là đạt được hiệu suất nhưng không mang lại hiệu quả. Ở bất cứ một quốc gia nào, nơi đó có thể là Mỹ, Malaysia, New Zealand, Philippin hay Singapore, các tổ chức và các nhà quản trị của các tổ chức đó phải đạt được tính hiệu quả lẫn hiệu suất để có thể gặt hái được thành công trong một thế giới thương mại toàn cầu mà tính cạnh tranh ngày càng gia tăng.

3 Các chức năng quản trị

3.1 Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức

Theo cách tiếp cận này, tập hợp các hoạt động của tổ chức được phân chia thành những lĩnh vực khác nhau mang tính độc lập tương đối và gắn liền với chúng là các chức năng quản trị cơ bản sau:

Quản trị lĩnh vực Marketing

Quản trị lĩnh vực nghiên cứu và phát triển Quản trị sản xuất

Quản trị tài chính

Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị chất lượng

Quản trị các dịch vụ hỗ trợ cho tổ chức: thông tin, pháp lý, đối ngoại...

Những chức năng quản trị theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức thường là cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức. Và như vậy, lĩnh vực quản trị được hiểu như các hoạt động quản trị được sắp xếp trong những bộ phận nào đó của cơ cấu tổ chức và được thực hiện bởi các nhà quản trị chức năng.

3.2 Theo quá trình quản trị

Những năm đầu của thế kỷ 20, một nhà công nghiệp Pháp có tên là Henri Fayol đã đề xuất rằng tất cả các nhà quản trị đều phải thực hiện năm **chức năng quản trị** bao gồm: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát. Cuộc bàn luận về chủ đề có bao nhiêu chức năng quản trị giữa những nhà nghiên cứu quản trị vào cuối thập niên 80 ở Mỹ xoay quanh con số bốn hay năm chức năng. Trong giáo trình này, chúng ta có thể chấp nhận là quản trị bao gồm 4 chức năng được nêu ra trong định nghĩa về quản trị của J. Stoner và S. Robbins như đã giới thiệu ở phần trên; với lý do đây là định nghĩa được nhiều tác giả viết về quản trị đồng thuận và sử dụng rộng rãi khái niệm này trong nhiều sách quản trị, được tóm thành bốn chức năng cơ bản và

quan trọng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Sau đây chúng ta sẽ định nghĩa ngắn gọn về từng chức năng quản trị nói trên.

Hoạch định: Là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị, bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu, và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

Hoạch định liên quan đến dự báo và tiên liệu tương lai, những mục tiêu cần đạt được và những phương thức để đạt được mục tiêu đó. Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ dẫn đến thất bại trong quản trị. Có nhiều công ty không hoạt động được hay chỉ hoạt động với một phần công suất do không có hoạch định hoặc hoạch định kém.

Tổ chức: Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao? Tổ chức đúng đắn sẽ tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi thúc đẩy hoạt động đạt mục tiêu, tổ chức kém thì công ty sẽ thất bại, dù hoạch định tốt.

Lãnh đạo: Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa các thành phần, thắng được sức ỳ của các thành viên trước những thay đổi. Lãnh đạo xuất sắc có khả năng đưa công ty đến thành công dù kế hoạch và tổ chức chưa thật tốt, nhưng sẽ chắc chắn thất bại nếu lãnh đạo kém.

Kiểm tra: Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn còn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm bảo đảm tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Những chức năng trên đây là phổ biến đối với mọi nhà quản trị, dù cho đó là tổng giám đốc một công ty lớn, hiệu trưởng một trường học, trưởng phòng trong cơ quan, hay chỉ là tổ trưởng một tổ công nhân trong xí nghiệp.

Dĩ nhiên, phổ biến không có nghĩa là đồng nhất. Vì mỗi tổ chức đều có những đặc điểm về môi trường, xã hội, ngành nghề, quy trình công nghệ riêng v.v. nên các hoạt động quản trị cũng có những hoạt động khác nhau. Nhưng những cái khác nhau đó chỉ là khác nhau về mức độ phức tạp, phương pháp thực hiện, chứ không khác nhau về bản chất. Sự khác biệt này sẽ được chỉ ra ở phần sau, khi chúng ta xem xét các cấp bậc quản trị.

Trên thực tế công việc quản trị không đơn giản và dễ dàng như những khái niệm về chức năng của nhà quản trị gợi ra. Các giai đoạn hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát không hề tách bạch nhau ra một cách đơn giản. Các nhà quản trị thường cùng một lúc vừa phải lên kế hoạch, vừa tổ chức, vừa lãnh đạo và vừa kiểm soát và đôi khi các thực hiện các chức năng này không tuân theo trình tự đã đề cập. Do vậy để mô tả được các chức năng quản trị một cách thực tế thì cần xem xét nó dưới góc độ một quá trình. **Quá trình quản trị** là một chuỗi các quyết định và các hoạt động liên tục mà nhà quản trị tạo ra khi hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Điều đó có nghĩa là khi các nhà quản trị thực hiện công việc của mình (tức là, thực hiện các chức năng quản trị) thì công việc của họ được tiến hành một cách liên tục và nối tiếp nhau – hay còn gọi là theo quy trình.

4 Nhà quản trị

Các nhà quản trị hoạt động trong một tổ chức. Vì thế, trước khi tìm hiểu ai là nhà quản trị, vai trò và các kỹ năng của nhà quản trị, chúng ta cần hiểu công việc quản trị của một tổ chức.

Mỗi tổ chức có những mục tiêu và nội dung công việc khác nhau như đã bàn ở phần trước, nhưng nhìn chung dù là tổ chức kinh doanh hay phi kinh doanh thì các lĩnh vực hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra kiểm soát và một số hoạt động hỗ trợ khác nữa.

Các nhà quản trị làm việc trong các tổ chức, nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Lý do thật đơn giản là vì các công việc quản trị không phải là tất cả mọi công việc của một tổ chức, mà nó thường chỉ là những hoạt động mang tính phối hợp, định hướng, lựa chọn, quyết định và kết dính các công việc trong một tổ chức lại với nhau để đạt mục tiêu chung của chính tổ chức đó. Các thành viên trong mọi tổ chức có thể chia làm hai loại: người thừa hành và nhà quản trị.

Người thừa hành là những người trực tiếp thực hiện một công tác và không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và giám sát hoạt động của những người khác. Trái lại, các nhà quản trị có trách nhiệm chỉ huy, điều

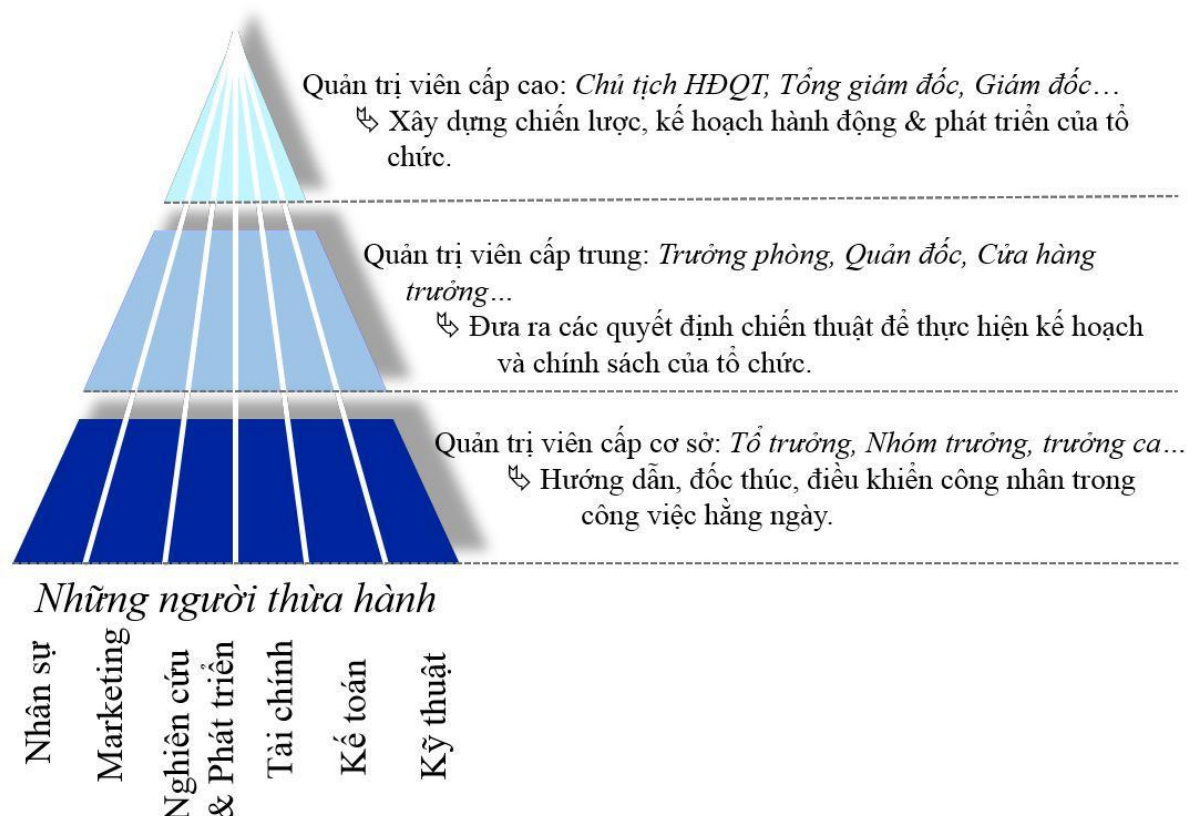
hiển, giám sát v.v... hoạt động của những người khác, thí dụ như một người hầu bàn, một công nhân đứng máy tiện... Nhà quản trị, phân biệt với những nhân viên khác là những người chịu trách nhiệm về công việc của những người khác tại mọi cấp trong bất kỳ loại cơ sở nào, ví dụ tổ trưởng tổ sản xuất, quản đốc phân xưởng hay một tổng giám đốc..

Nhà quản trị là những người làm việc trong tổ chức, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu.

4.1 Các cấp bậc của nhà quản trị

Hoạt động quản trị cũng là một dạng hoạt động xã hội của con người, và chính vì vậy nó cũng cần được chuyên môn hóa. Trong mỗi tổ chức các công việc về quản trị không chỉ có tính chuyên môn hóa cao mà nó còn mang tính thứ bậc rất rõ nét. Có thể chia các nhà quản trị thành 3 loại: các nhà quản trị cao cấp, các nhà quản trị cấp trung (còn gọi là cấp trung gian) và các nhà quản trị cấp cơ sở. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét những đặc trưng cơ bản của các nhà quản trị này. Hình dưới đây chỉ ra các cấp bậc quản trị trong tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của từng cấp bậc

Hình 1.2: Các cấp bậc của nhà quản trị



a. Quản trị viên cấp cao

Đó là các nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cao nhất trong một tổ chức. Họ chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của tổ chức. Nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp cao là đưa ra các quyết định chiến lược. Tổ chức thực hiện chiến lược, duy trì và phát triển tổ chức. Các chức danh chính của quản trị viên cao cấp trong sản xuất kinh doanh ví dụ như là: chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc v.v...

b. Quản trị viên cấp trung

Đó là nhà quản trị hoạt động ở dưới các quản trị viên lãnh đạo (cao cấp) nhưng ở trên các quản trị viên cấp cơ sở. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định chiến thuật thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung. Do vậy, họ là người chịu trách nhiệm chính đối với các hoạt động chức năng.

Các quản trị viên cấp giữa thường là các trưởng phòng ban, các phó phòng, các chánh phó quản đốc các phân xưởng, giám đốc nhà máy v.v...

c. Quản trị viên cấp cơ sở

Đây là những quản trị viên ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện mục tiêu chung. Các chức danh thông thường của họ là: đốc công, trưởng ca, tổ trưởng sản xuất, tổ trưởng các tổ bán hàng v.v...

Như đã giới thiệu về các chức năng quản trị ở phần trước, đến đây chúng ta cũng cần bàn về các cấp bậc quản trị liên quan đến việc thực thi các chức năng quản trị. Hoàn toàn rõ ràng là đi dần lên cấp cao hơn trong thứ bậc quản trị của một tổ chức thì những nhà quản trị quan tâm nhiều hơn đến việc hoạch định và giảm dần việc hướng dẫn hoặc điều khiển trực tiếp. Hình 1.4 chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị đều phải thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, số lượng thời gian mà mỗi cấp bậc quản trị khác nhau dành để thực hiện các chức năng này là không như nhau

4.2 Các kỹ năng quản trị

Công việc của một nhà quản trị rất đa dạng và phức tạp. Nhà quản cần phải có những kỹ năng nhất định để thực hiện các nhiệm vụ và hoạt động của

một nhà quản trị. Những loại kỹ năng nào mà một nhà quản trị cần có? Nghiên cứu của Robert L.Katz đã chỉ ra rằng những nhà quản trị cần phải có ba kỹ năng chính hay năng lực sau: kỹ năng chuyên môn, kỹ năng nhân sự và kỹ năng khái quát hoá. Ông cũng tìm ra rằng tầm quan trọng tương đối của ba loại khả năng này cũng khác nhau tùy theo các cấp quản trị trong một tổ chức. Những kỹ năng này có thể có được do bẩm sinh, kinh nghiệm thực tế, hoặc đào tạo chính quy.

a. Kỹ năng chuyên môn

Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Ví dụ việc thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp lý kinh doanh, thiết kế cơ khí .v.v... Đây là kỹ năng rất cần cho quản trị viên cấp cơ sở hơn là cho cấp quản trị viên trung gian hoặc cao cấp.

Quản trị viên cấp cơ sở cũng như quản trị viên cấp trung thường có sự liên quan chặt chẽ đến các vấn đề chuyên môn của các hoạt động trong tổ chức.

Ví dụ: các trưởng phòng kế toán phải am hiểu về các nguyên tắc kế toán cũng như về các mẫu bảng biểu được tiêu chuẩn hoá để có thể giải quyết những vấn đề và trả lời những câu hỏi mà nhân viên kế toán của họ có thể sẽ thắc mắc.

Katz cho rằng kỹ năng chuyên môn càng ít quan trọng khi các nhà quản trị chuyển lên hoạt động ở cấp quản trị cao hơn, tuy nhiên các quản trị viên cấp cao nhất cũng cần phải nắm bắt được một số lĩnh vực chuyên môn của tổ chức.

Ví dụ: khi làm việc cho một công ty khai thác tài nguyên như BHP Billiton, các quản trị viên cấp cao với một nền tảng kỹ thuật tốt vẫn sẽ phải dùng đến các kỹ năng liên quan đến kỹ thuật của mình với tư cách là một nhà quản trị để giải quyết một vấn đề nào đó, như các dự án khai khoáng chẳng hạn.

b. Kỹ năng quan hệ với con người

Là những kiến thức liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển nhân sự. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với những người khác nhằm tạo sự thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho bất cứ quản trị viên nào là biết cách thông đạt hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng không khí hợp tác trong lao động, biết cách tác

động và hướng dẫn nhân sự trong tổ chức để hoàn thành các công việc. Kỹ năng nhân sự đối với mọi cấp quản trị viên đều cần thiết như nhau trong bất kỳ tổ chức nào, dù là phạm vi kinh doanh hoặc phi kinh doanh. Kỹ năng quan hệ với con người gồm có: kỹ năng nhân sự và kỹ năng giao tiếp.

Kỹ năng nhân sự: kỹ năng huấn luyện và cổ vũ, khích lệ nhân viên làm việc, kỹ năng lãnh đạo, uỷ quyền, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng làm việc trong môi trường đa văn hoá, kỹ năng xây dựng mạng lưới quan hệ, khả năng hợp tác và cam kết.

Kỹ năng giao tiếp: Tín nhiệm giữa đồng nghiệp, Khả năng truyền đạt ý tưởng bằng hành động, Kỹ năng viết, Kỹ năng thuyết trình, đàm phán. Những kỹ năng này cần thiết cho tất cả các cấp quản trị. Những nhà quản trị cần phải nhận biết được thái độ, quan niệm và niềm tin của chính bản thân mình, đồng thời phải nhạy cảm với những quan niệm, nhu cầu, động cơ của cấp dưới. Mặc dù là kỹ năng mềm, nhưng do những nhà quản trị phải tiếp xúc trực tiếp với người khác nên kỹ năng nhân sự là rất quan trọng. Thật vậy, Katz cho rằng kỹ năng nhân sự đối với các cấp quản trị đều có tầm quan trọng như nhau. Quản trị viên có khả năng nhân sự tốt sẽ thúc đẩy được nhân viên của mình làm việc một cách tốt nhất. Họ luôn biết cách làm thế nào để giao tiếp, động viên, lãnh đạo, khơi gợi sự hăng hái và niềm tin của cấp dưới.

c. Kỹ năng khái quát hóa

Là cái khó hình thành và khó nhất, nhưng nó lại có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là đối với các nhà quản trị cao cấp. Họ cần có tư duy chiến lược tốt để đề ra đúng đường lối chính sách đối phó có hiệu quả với những bất trắc, đe dọa, kìm hãm sự phát triển đối với tổ chức. Nhà quản trị cần phải có phương pháp tổng hợp tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các bộ phận, các vấn đề...Biết cách làm giảm những sự phức tạp rắc rối xuống một mức độ có thể chấp nhận được trong một tổ chức.

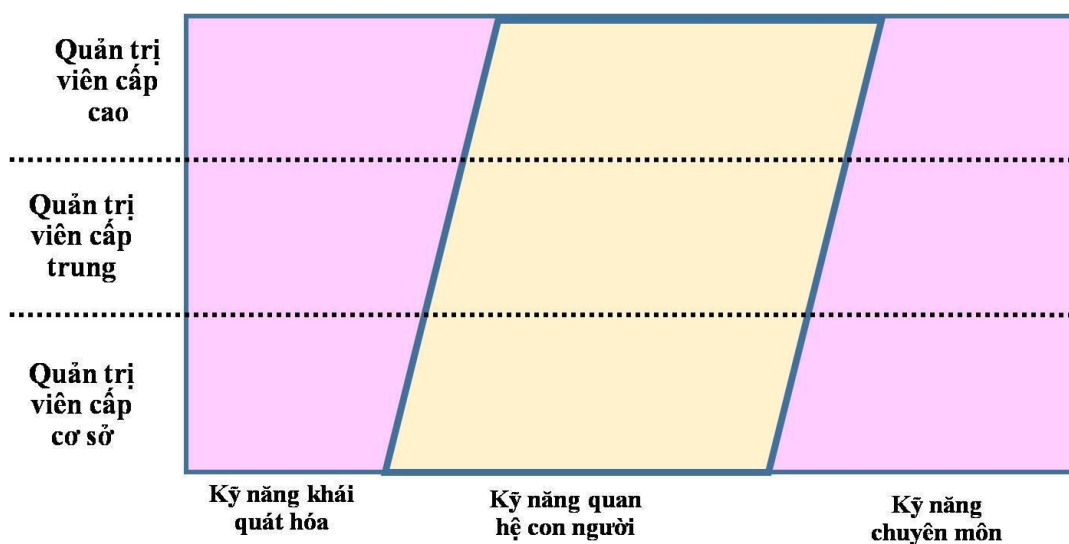
Các nhà quản trị còn phải có khả năng khái quát hóa và tư duy trong những tình huống trừu tượng. Họ phải có khả năng xem xét tổ chức như một tổng thể (còn gọi là “góc độ quan sát từ máy bay trực thăng”), hiểu rõ mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, hiểu được mối liên quan giữa các bộ phận riêng biệt và biết cách làm thế nào để làm cho các bộ phận đó có thể hoà nhập vào môi trường làm việc chung.

Kỹ năng khái quát hóa cần cho tất cả các cấp quản trị, nhưng Katz cho rằng nó quan trọng đối với quản trị viên cấp cao hơn. Lý do là các quản trị viên cấp cao thường phải giải quyết những vấn đề mang tính trừu tượng, trong

khi đó các quản trị viên cấp thấp hơn lại thường xử lý những công việc hay những quá trình cụ thể nào đó.

4.3 *Mối quan hệ giữa cấp bậc của nhà quản trị và kỹ năng quản trị*

Hình 1.3: Mối quan hệ giữa các cấp bậc của nhà quản trị



Các nhà quản trị cần có 3 kỹ năng trên nhưng tầm quan trọng của chúng tùy thuộc vào các cấp quản trị khác nhau trong tổ chức như được trình bày trong hình trên. Hình trên nói với chúng ta rằng ở những cấp quản trị càng cao thì càng cần nhiều những kỹ năng về tư duy. Ngược lại ở những cấp quản trị càng thấp, thì càng cần nhiều kỹ năng về chuyên môn kỹ thuật. Kỹ năng về nhân sự thì ở đâu, ở cấp nào cũng cần và cũng đều là quan trọng. Mặc dù vậy, trên thực tế thường đòi hỏi cụ thể về mức độ kỹ năng nhân sự có thể có sự khác nhau tùy theo loại cán bộ quản trị, nhưng xét theo quan điểm của nhiều nhà kinh tế thì nó lại đóng vai trò quan trọng nhất, góp phần làm cho các nhà quản trị thực hiện thành công các loại kỹ năng khác của mình và góp phần vào việc đạt được thành công về mục tiêu chung của cả tổ chức.

Thật vậy, khi những quyết định trong kinh doanh ngày càng có tính qui tắc hơn và nhạy bén với chính trị hơn, khi các tổ chức phi lợi nhuận ngày càng quan tâm tới hiệu quả hơn thì công việc quản trị ngày càng được chuyên môn hoá hơn.

Tuy nhiên, nội dung chuyên môn hoá không có nghĩa là những công việc quản trị hoàn toàn có thể thay thế cho nhau. Càng lên cấp cao thì nội dung chuyên môn hoá càng có tính phổ cập vì càng ở cấp cao thì các nhà

quản trị phải làm những công việc mang tính đặc trưng hơn của quản trị và càng ít tham gia vào các vấn đề chuyên môn kỹ thuật hàng ngày và ngược lại.

Khả năng quản trị càng dần dần kiến thức chuyên môn ở người quản trị khi tiến lên những cấp bậc cao trong tổ chức. Vì thế, những nhà quản trị ở cấp cao dễ dàng chuyển qua các tổ chức khác nhau, vì công việc quản trị của họ giống nhau mặc dù mục tiêu của các tổ chức mà họ hoạt động hoàn toàn khác nhau. Trái lại, những nhà quản trị cấp thấp thì gắn liền với những chuyên môn nghiệp vụ của mình vì thế khả năng chuyển thấp hơn. Do vậy quản trị là chuyên môn hoá nhưng chỉ có các cấp quản trị nhất định thì tính phổ cập mới thể hiện rõ.

4.4 Vai trò của nhà quản trị

Henry Mintzberg, một nhà nghiên cứu về quản trị nổi tiếng cho biết rằng công việc của nhà quản trị được mô tả chính xác nhất thông qua phân tích vai trò của họ trong công việc. Thông qua việc nghiên cứu về công việc quản trị của ông, Mintzberg đã đưa ra một bảng phân chia để xác định công việc của nhà quản trị.

Ông kết luận rằng các nhà quản trị có 10 vai trò khác nhau nhưng lại quan hệ qua lại với nhau. Thuật ngữ “Các vai trò của nhà quản trị” đề cập đến loại hình hành vi quản trị khác nhau. 10 vai trò quản trị do Mintzberg phân chia có thể được nhóm lại theo từng chức năng giao tiếp, truyền thông tin và đưa ra quyết định.

a. Vai trò quan hệ với con người

Sống và làm việc trong một tổ chức mọi cá nhân thường có các quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau, nhưng với tư cách là nhà quản trị họ thường có những vai trò cơ bản sau:

Vai trò đại diện: Là người đứng đầu một đơn vị, nhà quản trị thực hiện các hoạt động với tư cách là người đại diện, là biểu tượng cho tập thể, có tính chất nghi lễ trong tổ chức. Ví dụ những công việc như dự và phát biểu khai trương chi nhánh mới, chào đón khách, tham dự tiệc cưới của thuộc cấp, đãi tiệc khách hàng, ký kết hợp đồng ...

Vai trò lãnh đạo: Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền. Một số công việc như tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, và khích lệ/kỷ luật nhân viên là một vài ví dụ về vai trò này của nhà quản trị.

Vai trò liên lạc: Quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ. Ví dụ như tiếp xúc với khách hàng và những nhà cung cấp.

b. Vai trò thông tin

Các hoạt động về quản trị chỉ thực sự có cơ sở khoa học và có hiệu quả khi nó được xử lý, được thực thi trên cơ sở các thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời. Thông tin không chỉ cần cho các nhà quản trị mà chính bản thân nó cũng giữ những vai trò cực kỳ quan trọng trong lĩnh vực này. Nghiên cứu về vai trò thông tin của các nhà quản trị, chúng ta thấy:

Vai trò theo dõi thông tin/thu thập và tiếp nhận các thông tin: Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay sự đe dọa đối với hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người v.v...

Vai trò phổ biến thông tin: Là người phổ biến thông tin cho mọi người, mọi bộ phận có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

Vai trò cung cấp thông tin/phát ngôn: Là người có trách nhiệm và quyền lực thay mặt tổ chức phát ngôn những tin tức ra bên ngoài với mục đích giải thích, bảo vệ các hoạt động của tổ chức hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

c. Vai trò quyết định

Nhóm vai trò cuối cùng của nhà quản trị gồm 4 vai trò: vai trò người khởi xướng/doanh nhân, vai trò người giải quyết xáo trộn, vai trò người phân bổ các nguồn lực và vai trò nhà thương thuyết/người đàm phán.

Vai trò người khởi xướng/doanh nhân: Xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Việc này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng, lập kế hoạch kinh doanh.

Vai trò người xử lý xáo trộn: Nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nảy sinh làm xáo trộn hoạt động bình thường của tổ chức như mâu thuẫn về quyền lợi, khách hàng thay đổi... nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định.

Vai trò người phân bổ các nguồn lực: Khi các nguồn lực khan hiếm mà lại có nhiều yêu cầu, nhà quản trị phải dùng đúng nguồn lực, phân phối các nguồn lực cho các bộ phận đảm bảo sự hợp lý và tính hiệu quả cao. Nguồn lực đó có thể là tiền bạc, thời gian, quyền hành, trang bị, hay con người.

Thông thường, khi nguồn lực dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng.

Nhưng khi nguồn lực khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn, vì nó có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí của toàn thể tổ chức.

Vai trò đàm phán: Thay mặt cho tổ chức thương thuyết trong quá trình hoạt động, trong các quan hệ với những đơn vị khác, với xã hội, công đoàn.

Mười vai trò này liên hệ mật thiết với nhau và bất cứ lúc nào trong hoạt động của mình, nhà quản trị có thể phải thực hiện nhiều vai trò cùng một lúc, song tầm quan trọng của các vai trò thay đổi tùy theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Với chức năng và vai trò của mình, nhà quản trị giữ phần quan trọng trong sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Và đó cũng là lý do chính của nhu cầu cấp bách phải đào tạo các nhà quản trị, vì sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của cả nước.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tổ chức là gì? Nêu các đặc điểm cơ bản của tổ chức?
2. Kết quả và hiệu quả khác nhau thế nào?
3. Quản trị học là gì? Nó là một khoa học hay nghệ thuật?
4. Vai trò và ý nghĩa của hoạt động quản trị là gì?
5. Trình bày các chức năng quản trị?
6. Thế nào là một nhà quản trị?
7. Vai trò của một nhà quản trị là gì?
8. Một nhà quản trị cần phải có những kỹ năng nào?
9. Có người nói rằng Giám đốc một nhà máy cơ khí phải giỏi về cơ khí hơn các kỹ sư trong nhà máy đó. Bạn có đồng ý với điều này không? Giải thích lý do.
10. Vì sao kỹ năng nhân sự là cần thiết ngang nhau đối với mọi cấp quản trị?

Chương 2:CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Mục tiêu chương:

Học xong chương này người học có thể:

- 1.Khái quát được nội dung và ý nghĩa của chức năng hoạch định*
- 2. Giải thích được những lợi ích của việc hoạch định*
- 3. Phân biệt được các loại hoạch định trong một tổ chức*
- 4. Mô tả các bước trong tiến trình hoạch định chiến lược*
- 5. Trình bày được bản chất và tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh*
- 6. Xác định cấp độ chiến lược kinh doanh, lực lượng cạnh tranh, và các loại chiến lược kinh doanh.*
- 7. Trình bày được phương pháp quản trị theo mục tiêu*

1 Khái niệm và vai trò của hoạch định

1.1 Khái niệm

Hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và các phương thức tốt nhất để đạt được các mục tiêu đó.

Ở đây cần nắm rõ hai khái niệm: mục tiêu và phương thức.

Mục tiêu là kết quả mong muốn cuối cùng của mỗi cá nhân, bộ phận và toàn bộ tổ chức nhằm trả lời câu hỏi: Phải làm gì? Phải đạt được cái gì?

Để biết phương thức được thể hiện trong chiến lược và các kế hoạch là tốt nhất hay không thì phải trả lời được các câu hỏi: Làm việc đó như thế nào là hiệu quả nhất với chi phí bao nhiêu là hợp lý nhất? Làm theo các bước, các giai đoạn như thế nào? Khi nào làm là tốt nhất? Ai làm và sử dụng phương tiện gì là phù hợp nhất?

Như vậy, sau khi hoạch định chúng ta có 3 sản phẩm chính, bao gồm: mục tiêu, chiến lược và kế hoạch.

Một quá trình hoạch định đầy đủ bao gồm quy trình sau:

- Thiết lập các mục tiêu
- Xây dựng chiến lược tổng thể để thực hiện mục tiêu đã đề ra
- Phát triển một hệ thống các kế hoạch toàn diện để phối hợp và thống nhất các hoạt động của tổ chức.

Ở đây, cần lưu ý đến yếu tố chi phí khi hoạch định. Đạt mục tiêu không có nghĩa là đạt được bằng bất cứ giá nào, mà phải biết cân đối giữa hiệu quả và hiệu suất. Bên cạnh đó, hoạch định luôn đi kèm những điều chỉnh cho phù hợp với tình hình và điều kiện mới.

1.2 Vai trò và tầm quan trọng của hoạch định

Vai trò và tầm quan trọng của hoạch định thể hiện ở 4 mục đích của hoạch định như sau:

Hoạch định giúp tổ chức đối phó với những bất ổn của môi trường.

Cách đây 1 năm không ai có thể tiên đoán trước được 1 tổ chức tài chính lớn mạnh như Lehmon Brothers bị phá sản hay 1 cường quốc mạnh như Mỹ bị rơi vào khủng hoảng. Rõ ràng, bất ổn là tính thường xuyên trong đời sống, kinh tế và xã hội. Vì thế, khi hoạch định, tổ chức phải dự đoán được những biến chuyển, sự việc bất ngờ trong tương lai cũng như những thay đổi từ môi trường nhằm đưa ra những phương án, biện pháp để chủ động ứng phó kịp thời.

- *Hoạch định làm tăng cường sự phối hợp hoạt động của các bộ phận, phòng ban trong tổ chức.*

Hoạch định tập trung vào các mục tiêu, định hướng chung cho cả doanh nghiệp. Từ công tác hoạch định, mỗi bộ phận, phòng ban sẽ xác định được nhu cầu cụ thể cho công việc: phải làm gì, ai là người trực tiếp thực hiện, ai là người chịu trách nhiệm,... Tiếp theo đó, những bộ phận có liên quan dựa vào bản kế hoạch cũng sẽ biết được mình phải làm gì, liên hệ ai để có thể thực hiện công việc một cách trôi chảy. Sự phối hợp nhịp nhàng giúp cho công việc có tổ chức và hiệu quả hơn.

Trong bản kế hoạch hoạt động, ngân hàng Mizuho đã nêu rõ quy trình điều chuyển vốn như sau: phòng Nguồn vốn căn cứ vào nhu cầu vốn phát sinh trong ngày sẽ quyết định điều chuyển bao nhiêu tiền từ tài khoản nào sang tài khoản nào của ngân hàng mình tại các ngân hàng khác, sau đó phát lệnh yêu cầu phòng Nghiệp vụ 2 thực hiện công việc này. Phòng Nghiệp vụ 2 có trách nhiệm xác nhận lại mọi thông tin trên lệnh là chính xác rồi nhập vào hệ thống nội bộ của ngân hàng và gửi yêu cầu cho bộ phận Đánh lệnh chuyển tiền bằng điện thực hiện. Đây là lúc vốn chính thức được điều chuyển.

Như vậy, rõ ràng qua công tác lập kế hoạch này, phòng Nguồn vốn, phòng Nghiệp vụ 2 và bộ phận Đánh lệnh chuyển tiền bằng điện có liên quan chặt chẽ với nhau và cần sự phối hợp hoạt động để đạt được hiệu quả.

Hoạch định làm giảm bớt các hoạt động trùng lặp, chồng chéo và lãng phí.

Hoạch định là nhằm đạt được mục tiêu với chi phí thấp nhất thông qua phương thức hiệu quả nhất. Khi các hoạt động đã được phân tích, cân nhắc và có sự phối hợp giữa các bộ phận, thì hiện tượng chồng chéo, lãng phí nếu có sẽ lộ rõ, tình trạng 2, 3 bộ phận cùng làm 1 công việc được giảm thiểu tối đa. Như vậy, sự lãng phí trong tổ chức cũng được cắt giảm.

Hoạch định xác định tiêu chuẩn làm cơ sở cho kiểm soát.

Trong công tác kiểm soát, khi so sánh hiệu quả của hoạt động thực tế với mục tiêu, kế hoạch đề ra, chúng ta sẽ biết được có những sai khác gì tồn tại và từ đó có sự thay đổi, sửa chữa kịp thời. Do đó, nếu không có kế hoạch rõ ràng thì sẽ không có kiểm soát.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp trong 12 tháng phải sản xuất được 12.000 đơn vị sản phẩm nhưng đến hết quý 2 mới sản xuất được 5.000 đơn vị sản phẩm. Vậy trong quý 3 doanh nghiệp phải sản xuất được 7.000 đơn vị sản phẩm để đảm bảo hoàn thành đơn hàng đúng thời hạn. Lúc này, doanh nghiệp

cần tiến hành những điều chỉnh như: mua thêm trang thiết bị máy móc, thuê thêm nhân công, tăng ca sản xuất, thuê ngoài,...

Một vấn đề vô cùng quan trọng cần lưu ý: một kế hoạch dù tốt đến mấy thì cũng có thể bị sai lệch bởi nhiều số tác nhân môi trường trong và ngoài tổ chức. Vì vậy, khi sử dụng hoạch định như một tiêu chuẩn làm cơ sở cho kiểm soát thì cần rà soát thường xuyên và linh hoạt điều chỉnh để có thể thích ứng tốt nhất với những bất thường xảy ra.

1.3 Phân loại kế hoạch

a. Theo mức độ cụ thể

Khi phân loại kế hoạch theo tiêu thức này, kế hoạch được chia thành kế hoạch định hướng và kế hoạch cụ thể.

Kế hoạch định hướng: Là những kế hoạch linh động, chỉ đưa ra những mục tiêu hay chỉ dẫn chung. Kế hoạch này tập trung vào những tiêu chí chính, chủ yếu và không đòi hỏi các nhà quản lý phải luôn tuân thủ các mục tiêu xác định cụ thể, mang lại tính linh hoạt cho người thực hiện.

Ví dụ: Các công ty của Nhật trong thời kỳ đầu thâm nhập vào thị trường Việt Nam đã đưa ra kế hoạch định hướng cho công ty của mình: nhằm cung cấp một chất lượng sản phẩm và dịch vụ thật tốt, thậm chí yếu tố lợi nhuận chưa cần chú ý tới, cốt đạt được mục tiêu tăng thị phần.

Kế hoạch cụ thể: Được xây dựng rất chi tiết, rõ ràng và không cần phải giải thích thêm khi thực hiện. Kế hoạch này không đòi hỏi phải có những dự đoán, dự báo vì mức độ rủi ro của các vấn đề là không có hoặc không thể xảy ra.

Ví dụ: Công ty Cổ phần thủy sản Minh Hải xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2014 cụ thể với doanh thu là 1.370 tỷ đồng đạt 117% so với năm 2013, lợi nhuận sau thuế đạt 14 tỷ đồng đạt 137% so với năm 2013.

b. Theo tầm ảnh hưởng

Dựa theo tầm ảnh hưởng của các kế hoạch trong một tổ chức, kế hoạch được chia thành kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp.

Kế hoạch chiến lược: Xác định được các mục tiêu tổng quát của tổ chức và vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của mình. Kế hoạch chiến lược áp dụng trong phạm vi toàn tổ chức, đưa ra những biện pháp cơ bản có tính chất quyết định nhằm đạt mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thường dài hạn và do các nhà quản trị cấp cao đề ra.

Kế hoạch tác nghiệp: Là kế hoạch xác định rõ ràng, cụ thể cần phải làm gì để đạt được mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác

nghiệp thường ngắn hạn, cụ thể, và áp dụng thường xuyên. Ví dụ như công ty cổ phần chứng khoán Sài Gòn đặt ra mục tiêu 5 năm nữa là công ty chứng khoán lớn nhất Việt Nam với 50% thị phần. Đây được gọi là kế hoạch chiến lược trong dài hạn. Từ đó, kế hoạch tác nghiệp được đề ra trong 1 năm tới đó là: khối dịch vụ chứng khoán cần đảm bảo mỗi môi giới trong 1 tuần phải mở được ít nhất 5 tài khoản mới, mỗi ngày phải thu được ít nhất 4 triệu đồng tiền phí môi giới,...

Giữa 2 loại kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp, sự khác nhau chủ yếu thể hiện trên 3 phương diện như sau:

Bảng 2.1: So sánh kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

	Kế hoạch chiến lược	Kế hoạch tác nghiệp
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Phạm vi ảnh hưởng	Toàn bộ doanh nghiệp	Từng bộ phận/ phòng/ ban
Vai trò	Định hướng	Chi tiết, cụ thể

c. Theo thời gian

Tùy thuộc vào đặc thù của mỗi tổ chức, kế hoạch thường được chia thành:

- *Kế hoạch dài hạn*: thường 5 năm trở lên
- *Kế hoạch trung hạn*: khoảng 3 năm
- *Kế hoạch ngắn hạn*: dưới 1 năm.

1.4 Những yếu tố ảnh hưởng đến việc hoạch định

Trong quá trình thực hiện chức năng hoạch định, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động này bao gồm: cấp bậc quản lý, độ bất ổn của môi trường, chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp, độ dài của các cam kết trong tương lai.

a. Cấp quản lý

Tùy theo cấp bậc quản lý khác nhau mà các nhà quản trị thường lập những kế hoạch với tính chất khác nhau. Cấp quản lý càng cao thì việc lập kế hoạch càng mang tính chiến lược. Các nhà quản lý cấp trung và cấp cơ sở chịu trách nhiệm đề ra những kế hoạch tác nghiệp.

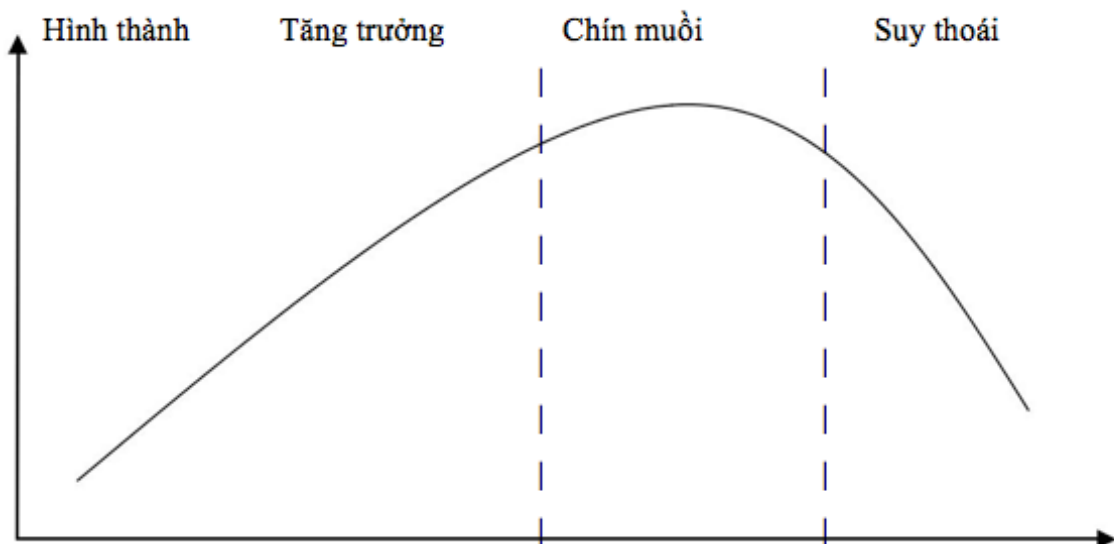
b. Độ bất ổn của môi trường

Nhân tố tiếp theo ảnh hưởng đến việc hoạch định chính là yếu tố bất ổn của môi trường, bao gồm những yếu tố có thể kể đến như: đối thủ cạnh tranh mới, đột phá kỹ thuật mới của các đối thủ hiện tại, sự biến động của thị trường chứng khoán, lãi suất, lạm phát, các điều kiện chính trị bất ổn như chiến tranh, xung đột, sự can thiệp của chính phủ, hoặc thậm chí của công đoàn đến doanh nghiệp,... Độ bất ổn cao thì kế hoạch mang tính ngắn hạn, có tính hướng ngoại, tính định hướng. Độ bất ổn thấp thì kế hoạch thường tỷ mỉ, phức tạp, dài hạn.

c. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp

Có 4 giai đoạn trong chu kỳ sống và kinh doanh mà mỗi doanh nghiệp trải qua, bao gồm: hình thành, tăng trưởng, chín muồi và suy thoái. Độ dài và tính cụ thể của các kế hoạch là khác nhau không chỉ với các doanh nghiệp khác nhau, mà ngay trong cùng 1 doanh nghiệp thì chúng cũng khác nhau qua từng giai đoạn. Việc lập kế hoạch không đồng nhất giữa các giai đoạn này thể hiện qua sơ đồ sau:

Hình 2.1: Kế hoạch với chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp



Giai đoạn 1: Hình thành

Khi thị trường chưa chắc chắn, các nguồn lực chưa rõ, mục tiêu có tính chất thăm dò, chưa xác định cụ thể. Do vậy, kế hoạch thời kỳ này cần mềm dẻo, linh hoạt và mang tính định hướng sẽ giúp các nhà quản trị nhanh chóng có những thay đổi khi cần thiết.

Giai đoạn 2: Tăng trưởng

Lúc này, các nguồn đang được đưa vào, thị trường đang tiến triển, mục tiêu được xác định rõ hơn, chi tiết, cụ thể hơn để có thể tận dụng tối đa các nguồn lực của doanh nghiệp. Vì vậy, các kế hoạch có xu hướng ngắn hạn và thiên về tính cụ thể. Các kế hoạch tác nghiệp được xây dựng nhiều trong giai đoạn này.

Giai đoạn 3: chín muồi

Đây là giai đoạn mà tính ổn định và tính dự đoán được của doanh nghiệp lớn nhất nên kế hoạch dài hạn và cụ thể là thích hợp nhất.

Giai đoạn 4: Suy thoái

Lúc này, cả doanh thu, doanh số và lợi nhuận đều giảm, do vậy, phải linh hoạt, năng động và nhanh chóng đánh giá lại mục tiêu, phân phối lại nguồn và có các điều chỉnh khác cho phù hợp. Chính trong giai đoạn này, kế hoạch lại chuyển từ dài hạn sang ngắn hạn, từ cụ thể sang định hướng.

Ví dụ: Coca Cola đã được sản xuất từ những năm 1920 tại Thượng Hải nhưng lúc đó vẫn chưa có tên gọi chính thức. Tên ban đầu được dùng có phiên âm là kekekengla, nghĩa là “con nòng nọc gặm sáp”. Chính trong giai đoạn hình thành này, Coca Cola thăm dò vào thị trường Trung Quốc và đã thấy mình không thành công trên thị trường này chỉ vì cái tên gọi rất buồn cười như vậy. Chính thời điểm đó, họ đã rất linh hoạt, mềm dẻo để có những thay đổi cho phù hợp. Cụ thể, bộ phận phụ trách nước ngoài của công ty xuất khẩu Coca Cola đã đăng báo tại Anh để tìm ra tên gọi mới. Một du học sinh Trung Quốc tên Tưởng Di đã đưa ra tên gọi và đoạt được giải thưởng 350 Bảng Anh. Tên gọi có phiên âm là “kekoukele” không những giữ âm trong Tiếng Anh mà trong tiếng Trung Quốc còn có nghĩa “khoái khẩu khoái lạc”. Chính tên gọi mới này đã giúp cho Coca Cola bước vào giai đoạn phát triển tại Trung Quốc.

Năm 2011 - 2014, Coca Cola đang trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt và giảm thị phần ở một số quốc gia, cụ thể là Việt Nam. Trong giai đoạn này, Cocacola đã tung ra chiến lược "Cá nhân hóa" sản phẩm bằng cách viết tên người dùng lên lon và chai Coca Cola và đã được đánh giá là một trong những chiến dịch quảng cáo sáng tạo và hiệu quả nhất trong lịch sử của thương hiệu này. Chiến dịch đã nhận được 18 triệu lượt xem trên các kênh mạng xã hội cho thấy hiệu quả rõ nét của thu hút truyền thông trên mạng xã hội của Coca-Cola. Lượng truy cập vào các trang Fanpage của Coca-Cola tăng 870%. 76.000 mô hình các vỏ chai Coke được tạo ra và chia sẻ trên Facebook. 378.000 chai Coca-Cola được sản xuất ra với những tên riêng trên vỏ chai.

Trước Việt Nam, chiến dịch với tên gọi toàn cầu là Share a Coke đã được Coca-Cola thử nghiệm và thành công ở nhiều nước. Xuất hiện đầu tiên năm

2011 tại Australia, chương trình này đã giúp Coca-Cola tăng lượng tiêu thụ trong giới trẻ nước này 7%. Hình ảnh sản phẩm xuất hiện 18,3 triệu lần trên truyền thông. Lưu lượng truy cập website của hãng khi đó cũng tăng 870% và lượt like tăng gần 40%.

Sang năm 2013, chiến dịch cũng tạo một "hit" lớn tại Anh. Cộng đồng trên Facebook của Coca-Cola tại đây tăng 3,5% và trên toàn cầu tăng 6,8%. Trên Twitter, hashtag liên quan đến Coca-Cola cũng lên mức 29.000 lượt.

d. Độ dài của các cam kết trong tương lai

Kế hoạch phải đủ dài để có thể thực hiện được những cam kết có liên quan tới việc đưa ra các quyết định ngày hôm nay, và dĩ nhiên phụ thuộc vào mục tiêu của kế hoạch đó. Kế hoạch có thời gian quá dài hay quá ngắn đều sẽ không có hiệu quả.

Ví dụ: Ở Mỹ, 1 nhiệm kỳ tổng thống kéo dài 4 năm nhưng những người làm tốt sẽ được dân tín nhiệm bầu tiếp thêm 1 nhiệm kỳ nữa, tổng cộng là 8 năm để các kế hoạch đã được đề ra tiếp tục phát huy tác dụng.

1.5 Quy trình hoạch định

Quy trình hoạch định trong một tổ chức thường được xây dựng trải qua 06 bước như sau:

a. Nghiên cứu và dự báo (Môi trường)

Những nhân tố môi trường có thể tác động đến mục tiêu mà tổ chức thiết lập. Vì thế, những thay đổi từ môi trường cần được xem xét nhằm xác định cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Bước nghiên cứu môi trường đóng vai trò hết sức quan trọng để nhà quản trị có cái nhìn bao quát về thực trạng để từ đó đưa ra những dự báo trong thời gian tới đối với hoạt động của doanh nghiệp. Đây cũng chính là giai đoạn doanh nghiệp nhìn nhận và xem xét kỹ càng các điểm mạnh và điểm yếu của mình.

b. Thiết lập mục tiêu

Trên cơ sở nghiên cứu và dự báo môi trường bên ngoài cùng với những phân tích điểm mạnh, điểm yếu của mình, cùng với tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược doanh nghiệp phải thiết lập các mục tiêu trong khả năng của mình. Những mục tiêu được xây dựng cần phải chi tiết, cụ thể, phải lượng hóa được, có khả năng thực hiện trong thời gian nhất định.

c. Phát triển các tiền đề

Tiền đề lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản có thể áp dụng. Đây cũng chính là giả thiết cho việc thực hiện kế hoạch.

d. Xây dựng phương án thực hiện mục tiêu

Trong bước này, nhà quản trị cần thiết lập nhiều phương án hành động khác nhau để lựa chọn. Cần giảm bớt các phương án và chỉ chọn những phương án có triển vọng nhất để đưa ra phân tích.

e. Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án theo các tiêu chuẩn phù hợp với các mục tiêu và trung thành cao nhất với các tiền đề đã xác định. Trong các phương án đã đề ra, doanh nghiệp sẽ chọn phương án nào đi đến mục tiêu nhanh nhất trên cơ sở cân đối giữa hiệu quả và hiệu suất. Trong bước này các nhà quản trị cần có những phân tích kỹ thuật mang tính chuyên môn và những chỉ tiêu đánh giá các phương án hợp lý, khoa học.

Ví dụ: Trong thời kỳ cả nền kinh tế và thị trường chứng khoán đều xấu, không có nhiều nhà đầu tư mới, việc mở thêm đại lý nhận lệnh sẽ làm tăng chi phí, dẫn đến cả hiệu quả và hiệu suất đều thấp.

Việc giảm phí giao dịch làm giảm nguồn thu của công ty, số phí tăng thêm của khách hàng mới có thể không đủ bù cho khoản đã giảm bớt, vì thế hiệu quả và hiệu suất cũng đều không cao.

f. Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau quá trình đánh giá, một vài phương án sẽ được lựa chọn. Lúc này cần ra quyết định để phân bổ các nguồn lực của tổ chức cho việc thực hiện kế hoạch. Tuy nhiên, cần lưu ý trong quá trình thực hiện, doanh nghiệp cũng phải chú ý kiểm tra rà soát xem mọi công việc có đúng với kế hoạch ban đầu, có cần điều chỉnh, sửa đổi gì cho phù hợp với những thay đổi của môi trường hay không.

2 Mục tiêu, nền tảng của hoạch định

2.1 Khái niệm

Mục tiêu là kết quả mong muốn cuối cùng của mỗi cá nhân, bộ phận và toàn bộ tổ chức. Mục tiêu chỉ ra phương hướng cho các quyết định quản trị và hình thành nên tiêu chuẩn đo lường cho các công việc trong thực tế. Đó là lý do tại sao mục tiêu được coi là xuất phát điểm, đồng thời là nền tảng của hoạch định.

Với những tổ chức hoạt động vì lợi nhuận, mục tiêu thường thuộc các mảng sau:

Doanh thu

Lợi nhuận

Sự thỏa mãn của khách hàng

Chi phí kinh doanh

Thị phần

Với các tổ chức phi lợi nhuận, mục tiêu của họ thường liên quan đến:

Tăng các quỹ

Cung cấp trợ cấp và phúc lợi cho người sử dụng

2.2 Đa mục tiêu

Thoạt đầu, có vẻ như các tổ chức chỉ có một mục tiêu duy nhất: đối với các doanh nghiệp thì mục tiêu của họ là lợi nhuận; đối với các tổ chức phi lợi nhuận thì mục tiêu của họ lại là thỏa mãn nhu cầu của các thành viên.

Trên thực tế, tất cả các tổ chức đều có nhiều hơn một mục tiêu. Công ty kinh doanh cũng mong muốn tăng thị phần và duy trì sự nhiệt tình của nhân viên đối với công ty của mình. Nếu chỉ tập trung vào một mục tiêu duy nhất, ví dụ như lợi nhuận, họ sẽ bỏ qua các mục tiêu lâu dài cần thiết khác, ví dụ như bỏ qua cả các yếu tố đạo đức, trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường... mà chính những yếu tố này tạo nên hình ảnh, uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp. Và kết cục là họ sẽ thất bại.

Ví dụ: Vedan và Miwon là những nhà cung cấp bột ngọt lớn nhất Việt Nam, nhưng chỉ vì mục tiêu doanh thu, lợi nhuận đã bất chấp việc xả chất thải ra môi trường sống chung của xã hội, đe dọa đến sức khỏe người dân. Kết quả là 2 công ty này bị kiện ra tòa, và người dân cũng tẩy chay không dùng sản phẩm của họ nữa.

Ngoài mục tiêu lợi nhuận, doanh nghiệp còn có những mục tiêu khác, bao gồm: Thị phần, đa dạng hóa, tăng trưởng, hiệu suất, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, trách nhiệm xã hội, nghiên cứu phát triển, phúc lợi cho nhân viên,...

Ví dụ: Những mục tiêu đa dạng của một công ty như sau:

Phòng Marketing: mục tiêu là tăng doanh số bán hàng của sản phẩm A lên 10% trong năm tới.

Phòng tài chính: Đạt tỷ lệ hoàn vốn 10% cho tất cả các khoản đầu tư trong năm.

Phòng sản xuất: giảm số lượng sản phẩm bị loại bỏ xuống 10% vào cuối năm.

Phòng nhân sự: Tuyển hết các vị trí còn thiếu trong vòng 6 tháng tới.

2.3 Thứ tự ưu tiên mục tiêu

Do mỗi doanh nghiệp có rất nhiều mục tiêu khác nhau tại cùng thời điểm nhưng không phải mọi điều kiện đều thuận lợi để doanh nghiệp có thể thực hiện tất cả đồng thời. Thực tế là các nguồn nguyên liệu, tài chính, thời gian và

nhân lực,... đều có thời hạn nên sự phân bổ chúng cho các mục tiêu cần căn cứ một cách cân đối dựa trên mức độ quan trọng của các mục tiêu. Những mục tiêu có tầm quan trọng lớn hơn thì sẽ được nhiều ưu tiên hơn. Mục tiêu cấp bách phải thực hiện để đảm bảo cho sự thành công của công việc

2.4 Phân loại mục tiêu

a. Mục tiêu chung và mục tiêu tác nghiệp

Mục tiêu chung là các mục tiêu tổng quát của tổ chức, là cơ sở cho các quyết định quản trị, và thường mang tính định tính.

Ví dụ: Công ty Toyota của Nhật Bản đến Việt Nam, không chỉ thực hiện mục tiêu kinh doanh, mà còn thực hiện những trách nhiệm và nghĩa vụ xã hội đối với cộng đồng vì một đất nước Việt Nam phát triển và thịnh vượng, vì một môi trường sống tươi xanh chan hòa, vì một trái đất ấm áp tinh thần tương thân tương ái. Đó cũng chính là cam kết của Công ty ô tô Toyota Việt Nam (TMV) đối với Việt Nam. Toyota Việt Nam sẽ hoạt động vì Kinh doanh - Môi trường - Đóng góp cho cộng đồng.

Mục tiêu tác nghiệp: thường chỉ rõ điều kiện mang tính định lượng, chỉ rõ người thực hiện và thời gian hoàn thành. Thậm chí, mục tiêu tác nghiệp mang tính thường xuyên, có thể được hoạch định hàng ngày, theo ca, theo giờ.

Ví dụ: Toyota Motor Corp, nhà sản xuất ô tô hàng đầu Nhật Bản, đề ra mục tiêu sản xuất hơn 10 triệu xe tổng cộng trong năm 2014, việc có thể góp phần thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp khác tại Nhật Bản. Năm 2013, Toyota đặt mục tiêu sản xuất kỷ lục 10,12 triệu xe sau khi “soán ngôi” của General Motors (GM, Mỹ) vào năm 2012 để giành lại danh hiệu nhà chế tạo ô tô lớn nhất thế giới. Trong 11 tháng đầu năm 2013, Toyota đã sản xuất 9,34 triệu xe, tăng 0,9% so với cùng kỳ năm 2012.

b. Mục tiêu phát biểu và mục tiêu thực

Mục tiêu phát biểu (Mục tiêu công bố – Stated Objective) là những lời phát biểu chính thức do doanh nghiệp thông báo ra bên ngoài. Mục tiêu công bố nhằm để giải thích, thuyết minh và tuyên truyền cho tổ chức, tăng giá trị hình ảnh của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu của các đối tượng hữu quan (đối tác, khách hàng, cổ đông)

Tuy nhiên, các nhóm cổ đông, khách hàng, nhân viên và công chúng - mỗi đối tượng lại có những kỳ vọng khác nhau đối với tổ chức và tổ chức phải đáp ứng yêu cầu của nhiều nhóm tác nhân khác nhau này. Do vậy, những mục tiêu được công bố trong các bản báo cáo năm của các tổ chức, các thông báo

trong hoạt động quan hệ công chúng, các lời phát biểu chính thức của các nhà quản trị,...thường mâu thuẫn với nhau.

Ví dụ: “Chúng tôi sẽ cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng”, “Chúng tôi sẽ khuyến khích và đãi ngộ nhân viên một cách tốt nhất”,...Những lời phát biểu này thường rất mơ hồ và xem ra chỉ thể hiện được những kỹ năng quan hệ công chúng của các nhà quản trị hơn là mang tính định hướng để các công ty phấn đấu. Nội dung của những mục tiêu này được quyết định chủ yếu dựa trên những điều mà mỗi nhóm tác nhân muốn nghe.

Như vậy, đây không phải là mục tiêu đích thực, có hiệu lực và đáng tin cậy của tổ chức đó.

Mục tiêu thực (Real Objectives): là mục tiêu thực sự, mong muốn thực sự mà doanh nghiệp muốn theo đuổi, và được xác định bởi những việc làm thực của các thành viên trong doanh nghiệp. Mục tiêu thực chính là cơ sở quan trọng cho các chiến lược cạnh tranh.

Dưới đây là bảng so sánh giữa hai mục tiêu:

Bảng 2.1 : So sánh Mục tiêu thực và Mục tiêu phát biểu

	Mục tiêu thực	Mục tiêu phát biểu
Khái niệm	Là mục tiêu mà doanh nghiệp thực sự muốn theo đuổi	Là mục tiêu mà doanh nghiệp chính thức công bố, muốn công chúng tin
Biểu hiện	Việc làm thực của các thành viên	Báo cáo, bài phát biểu, tạp chí, bài viết
Yếu tố ảnh hưởng	Các giai đoạn phát triển, tình hình kinh doanh thực tế	Niềm tin và giá trị xã hội
Tính ổn định	Hay thay đổi	Tương đối ổn định

2.5 Nguyên tắc thiết lập mục tiêu

Một trong những nguyên tắc để thiết lập và đánh giá một mục tiêu tốt là mục tiêu SMART, tức là 1 mục tiêu thông minh

Hộp 2.1: Nguyên tắc SMART trong thiết lập mục tiêu

SMART

Specific : cụ thể

Measurable : đo lường được

Agreement (Achievable): đồng thuận, có thể đạt được

Realistic : thực tế, khả thi

Time – framed (Time - bond) : có thời hạn

Specific: Một mục tiêu đặt ra phải xác định rõ ràng, cụ thể những kết quả cần đạt được, tránh tình trạng chung chung, mơ hồ. Chính kết quả chứ không phải hành động làm cơ sở cho những mục tiêu.

Ví dụ: Đưa ra gói sản phẩm mới nhằm tiếp cận một khối khách hàng nhất định. Đây là mục tiêu không cụ thể, mục tiêu cụ thể là: Đưa ra gói sản phẩm nhằm phục vụ cho khối khách hàng có thu nhập cao từ 10triệu/tháng trở lên.

Measurable: Nếu 1 mục tiêu có thể định lượng được thì sẽ thuận lợi hơn nhiều trong việc đánh giá mục tiêu đã đạt được hay chưa.

Ví dụ: Kết quả kinh doanh quý này phải tốt. Đây là mục tiêu rất chung chung. Cần phải cụ thể như: Kết quả kinh doanh quý này phải đạt 100 tỷ lợi nhuận.

Agreement (Achievable): Mục tiêu cần được phổ biến rộng rãi tới tất cả các thành viên trong tổ chức. Việc mọi thành viên đều nhận thức rõ mục tiêu sẽ đảm bảo rằng họ đều đang ở trong cùng một trạng thái, một tinh thần làm việc giống nhau, giúp cho mục tiêu của tổ chức có thể hoàn thành được.

Realistic: 1 mục tiêu tốt phải là mục tiêu mang tính thách thức, nhưng vẫn phải đảm bảo tính khả thi để kích thích sự cố gắng, phấn đấu của nhân viên. Những mục tiêu quá dễ dàng hay những mục tiêu khó đạt tới đều không thúc đẩy được con người.

Ví dụ: Mục tiêu trong 1 năm tới sẽ trở thành công ty đứng đầu thế giới về sản xuất ô tô, trong khi hiện nay công ty chỉ là 1 công ty nhỏ hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ về cung cấp ô tô. Rõ ràng đây là mục tiêu hoàn toàn không thực tế.

Time – framed: Một mục tiêu cụ thể luôn xác định rõ khung thời hạn cụ thể. Hay nói cách khác, chính điều này giúp cho chúng ta biết khi nào phải hoàn thành mục tiêu.

Ví dụ: Công ty cần huy động thêm 300 tỷ để kinh doanh, mục tiêu này chưa xác định rõ thời hạn thực hiện. Cần phải đề xuất lại, như: Công ty cần huy động 300 tỷ trong thời gian 3 tháng tới.

Hiện nay, một số quan điểm phát triển nguyên tắc SMART thành SMARTER. Trong đó, các yếu tố được bổ sung thêm bao gồm:

- **Engagement:** là sự liên kết. Công ty phải liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích của các chủ thể khác. Khi các bộ phận, nhân viên cùng tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích cùng nhau làm việc hiệu quả như thế nào. Nếu công ty không có chế độ này, việc thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.

Ví dụ: Nhân viên kinh doanh được hưởng phần trăm trên doanh số bán hàng. Mục tiêu tăng doanh số của công ty đã liên kết với lợi ích tăng thu nhập của nhân viên.

- **Relevant:** thích đáng. Mục tiêu phải thích đáng, công bằng với tất cả các bộ phận. Không để tình trạng chỉ tiêu hữu ích đối với một bộ phận nhưng bộ phận khác lại thờ ơ.

Ví dụ: Mục tiêu lợi nhuận năm nay tăng 40% so với năm trước thì sẽ tăng thưởng cho tất cả nhân viên, chứ không riêng bộ phận sản xuất hay bán hàng, hay chỉ dành cho bộ phận nghiên cứu và phát triển.

Bên cạnh đó, 1 mục tiêu tốt cần được trình bày bằng văn bản, nhất là đối với một doanh nghiệp, nhằm nhắc nhở và ghi nhớ việc thực hiện mục tiêu, cũng như lưu giữ để làm căn cứ và cơ sở cho hoạt động kiểm soát.

2.6 Phương pháp thiết lập mục tiêu theo quan điểm truyền thống

Nguyên tắc: Theo phương pháp này, các mục tiêu được đưa ra ở cấp cao nhất và sau đó sẽ được phân chia thành các mục tiêu nhỏ hơn phân bổ cho các cấp dưới trong tổ chức.

Ưu điểm

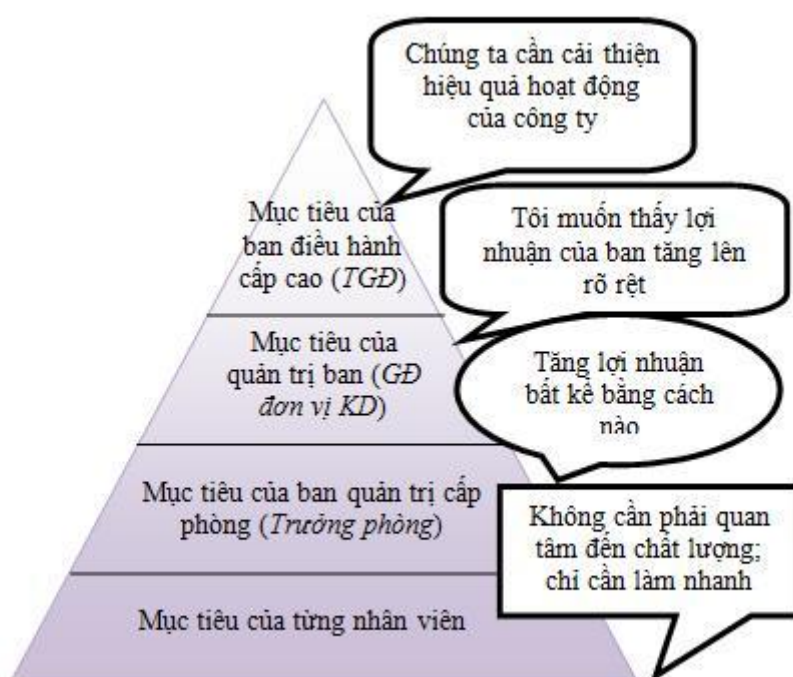
Phương pháp này giả định các nhà quản trị biết được điều gì là tốt nhất cho tổ chức vì họ thấy được bức tranh toàn cảnh của vấn đề. Do đó, các mục tiêu được thiết lập và phân bổ cho từng cấp bậc trong tổ chức không chỉ có tính chất hướng dẫn và chỉ đạo, đôi khi còn mang tính áp đặt phương thức, cách làm việc của từng cá nhân nhân viên. Mỗi nhân viên sẽ phải nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu đã đề ra trong phần trách nhiệm của họ.

Nhược điểm

Mục tiêu chung chung, thiếu cụ thể. Mục tiêu bị mất đi tính đồng nhất và tính khách quan xuyên suốt toàn bộ tổ chức.

Một trong những vấn đề nảy sinh trong phương pháp tiếp cận theo kiểu truyền thống này là nếu những nhà quản trị cấp cao đưa ra những mục tiêu cho tổ chức một cách chung chung (ví dụ như mục tiêu là lợi nhuận cao hay tăng thị phần) thì những mục tiêu này cần phải được cụ thể hơn, chi tiết hơn khi đưa xuống các cấp phía dưới. Ở mỗi cấp bậc, nhà quản trị xác định và cụ thể hóa các mục tiêu theo cách lí giải và suy nghĩ riêng của mình. Tuy nhiên, việc đó sẽ làm cho các mục tiêu mất đi tính khách quan và tính đồng nhất xuyên suốt tổ chức, thông tin qua nhiều cấp quản lý khác nhau sẽ bị sai lệch. Hình minh họa cho các tình huống sẽ xảy ra trong trường hợp đó.

Hình 2.2 Thiết lập mục tiêu truyền thống



Việc đạt được mục tiêu ở cấp độ thấp sẽ trở thành phương tiện giúp đạt được mục tiêu ở cấp độ cao. Quy trình cứ thế xuyên suốt tất cả mọi cấp độ của tổ chức. Đây chính là quy trình của phương pháp xác lập mục tiêu theo kiểu truyền thống.

2.7 Thiết lập mục tiêu theo phương pháp Quản trị bằng mục tiêu – MBO (Management by Objectives)

Thay vì thiết lập mục tiêu theo kiểu truyền thống, hiện nay nhiều tổ chức đang áp dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO – Management by Objectives). Thuật ngữ quản trị theo mục tiêu xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1954 trong quyển sách *Thực Hành Quản Trị* của Peter Drucker. Sau đó, nhiều chương trình tương tự như quản trị theo mục tiêu được phát triển với những tên gọi khác nhau ví dụ như “Quản trị theo kết quả” (Management by results), “Quản trị mục tiêu” (Goals management), “Kiểm soát và hoạch định công việc” (Work planning and review), “Mục tiêu và kiểm tra (Goals and controls) và một số tên gọi khác nữa. Mặc dù mang nhiều tên gọi khác nhau, nhưng các chương trình này đều có bản chất giống nhau. Với những đóng góp đáng kể cho công việc quản trị, do vậy quản trị theo mục tiêu không chỉ các tổ chức kinh doanh mà cả các tổ chức phi kinh doanh như giáo dục, y tế, cơ quan chính phủ cũng sử dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu.

a. Nội dung

Vậy quản trị theo mục tiêu là gì? Quản trị theo mục tiêu là phương pháp quản trị trong đó nhà quản trị và những thuộc cấp cùng nhau thiết lập mục tiêu rõ ràng. Những mục tiêu này được các thành viên tự cam kết thực hiện và kiểm soát. Trong thực tiễn quản trị ngày nay, quản trị theo mục tiêu bao gồm bốn yếu tố cơ bản: (1) Sự cam kết của các quản trị viên cao cấp với hệ thống MBO; (2) Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức để xây dựng mục tiêu chung; (3) Sự tự nguyện tự giác với tinh thần tự quản của họ để thi hành kế hoạch chung; và (4) Tổ chức kiểm soát định kỳ việc thực hiện kế hoạch.

Theo hệ thống quản lý này, nhân viên và các nhà quản trị cùng nhau quyết định phương pháp cụ thể để thực hiện các mục tiêu, xem xét, đánh giá tiến độ thực hiện mục tiêu một cách thường xuyên và theo từng giai đoạn. Việc khen thưởng cũng sẽ quyết định dựa trên những đánh giá này. Trong MBO, mục tiêu không chỉ để quản lý mà còn là động cơ thúc đẩy nhân viên.

b. Đặc điểm:

Quản lý bằng mục tiêu gồm 4 yếu tố:

Mục tiêu cụ thể

Tập thể ra quyết định: nhân viên và các nhà quản trị sẽ cùng đưa ra quyết định

Có thời hạn rõ ràng

Phản hồi về thành tích: kiểm tra tiến độ thường xuyên

Rõ ràng rằng, MBO vẫn thỏa mãn quy tắc SMART trong hoạch định mục tiêu.

c. Quy trình MBO

Bước 1: Xác định các mục tiêu tổng thể và chiến lược của tổ chức
Bước 2: Các mục tiêu chính được phân bổ cho các đơn vị và phòng ban

Bước 3: Cán bộ quản lý các đơn vị phối hợp với cấp trên để xác định các mục tiêu cụ thể của đơn vị mình

Bước 4: Các mục tiêu cụ thể được đưa xuống từng thành viên trong các phòng ban và cùng phối hợp, thiết lập với các thành viên đó

Bước 5: Các kế hoạch hành động được cụ thể hóa và được các nhà quản trị và cấp dưới cùng thông qua

Bước 6: Các kế hoạch hành động được triển khai

Bước 7: Tiến trình thực hiện các mục tiêu được kiểm tra thường xuyên thông qua việc cung cấp các thông tin phản hồi

Bước 8: Việc hoàn thành các mục tiêu được thúc đẩy bởi hệ thống thưởng trên kết quả thực hiện công việc.

Ưu điểm của MBO:

Thiết lập được những mục tiêu thực: mục tiêu thách thức, cụ thể dẫn đến kết quả cao. Mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân đạt được sự thống nhất.

Đánh giá hiệu quả hoạt động tốt hơn: thông tin phản hồi có ảnh hưởng tốt đến kết quả công việc.

Cho phép nhân viên tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu nên có thể tạo ra sự kích thích tinh thần hăng hái và nâng cao trách nhiệm của các thành viên, các bộ phận. Nhờ vào điều này, các thành viên sẽ hiểu rõ hơn mục tiêu của toàn tổ chức.

Nhân viên sẽ cam kết tốt hơn, tạo điều kiện cho các thành viên trong tổ chức phát huy năng lực của họ. Nâng cao khả năng giao tiếp, nhân viên có cơ hội đưa ra những ý kiến đóng góp vào các chương trình kế hoạch. Họ hiểu được quyền hạn tự do sáng tạo và phát huy tính năng động của họ và họ có thể nhận được sự giúp đỡ tích cực của cấp trên để hoàn thành mục tiêu.

Nhân viên có thể làm việc độc lập

e. Hạn chế:

Nhấn mạnh vào những mục tiêu ngắn hạn.

Tốn thời gian cho quá trình xây dựng mục tiêu và thu thập thông tin từ các bộ phận trong tổ chức.

Nhiều công việc quản lý trên giấy tờ hơn (vì nhiều người tham gia, nhiều khâu, qua nhiều lần xét duyệt và quyết định).

Nhà quản lý theo đuổi các mục tiêu với bất kỳ mức chi phí nào.

3 Quản trị (hoạch định) chiến lược

3.1 Khái niệm và tầm quan trọng

a. Khái niệm hoạch định chiến lược

Quản trị (hoạch định) chiến lược là loại hoạch định có nhiệm vụ vạch ra và thực hiện các kế hoạch hoạt động chiến lược về quản trị.

Xu thế toàn cầu và quốc tế hóa các hoạt động kinh doanh ngày nay đã dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp. Vì thế, các nhà quản trị cần hoạch định chiến lược để giành thế chủ động, tận dụng mọi cơ hội trong kinh doanh nếu muốn tồn tại và trở thành người dẫn đầu.

Quản trị chiến lược bao gồm những bước quy trình luôn tiếp diễn của công ty để đạt tới tầm nhìn, phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức, từ đó lựa chọn một hay nhiều chiến lược nhằm tạo nên những "giá trị" cho khách hàng, những người góp vốn và đặc biệt là cổ đông.

Quản trị chiến lược giúp tổ chức chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm thiểu các điểm yếu trong nội bộ.

b. Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược.

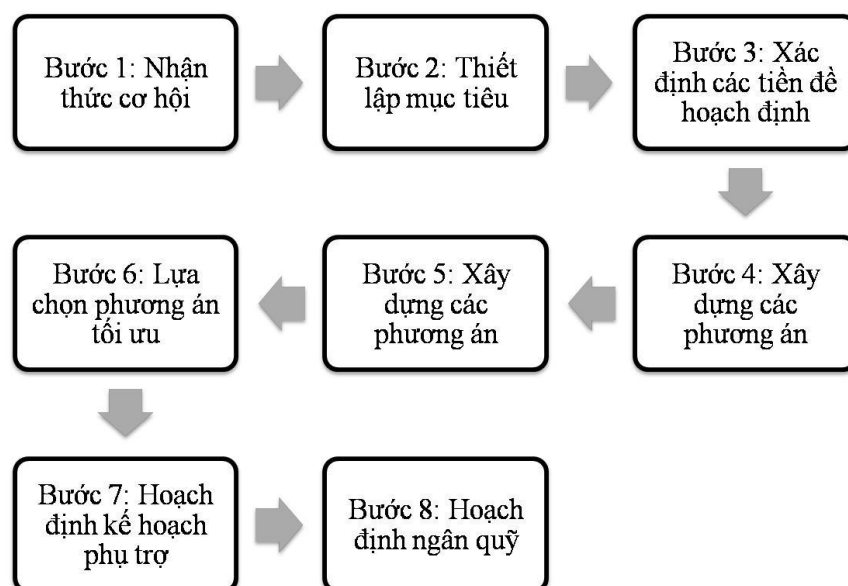
Quản trị chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định, tạo liên kết cho mọi nguồn lực nhằm thực hiện nhiều hoạt động quan trọng của mỗi doanh nghiệp.

Hoạch định chiến lược hướng đến mục tiêu xây dựng lộ trình, triển khai tổ chức thực hiện những mục tiêu, kế hoạch, phương châm đã được lựa chọn.

3.2 Quy trình quản trị chiến lược

Các bước trong quy trình quản trị chiến lược bao gồm 8 bước cơ bản như sau:

Hình 2.3 Các bước trong quy trình quản trị chiến lược



a. Nhận thức được cơ hội

Cơ hội có thể có trong hiện tại và tương lai. Khi xem xét, cần có cách nhìn toàn diện, chính xác về thị trường cạnh tranh, nhu cầu khách hàng, điểm mạnh, điểm yếu và mục đích cần đạt được trong tương lai.

Cơ hội có thể lớn hoặc nhỏ, có thể đáng giá với doanh nghiệp này mà không đáng giá với doanh nghiệp kia. Vấn đề quan trọng là phải sớm dự đoán và phát hiện được cơ hội quan trọng với tổ chức mình.

b. Thiết lập các mục tiêu

Cần phải xác định các mục tiêu với các kết quả cụ thể cần đạt được tại từng thời điểm nhất định. Từ đó chỉ ra các công việc theo thứ tự ưu tiên cũng như thời gian bắt đầu và kết thúc. Các mục tiêu rõ ràng sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể tận dụng hiệu quả các nguồn lực của mình.

c. Phát triển các tiền đề hoạch định

Đó là các dự báo, giả thiết về môi trường, chính sách cơ bản có thể áp dụng, kế hoạch hiện có của công ty,... Nếu người lập kế hoạch càng hiểu biết về các tiền đề và càng đánh giá đúng, việc hoạch định nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng của tổ chức sẽ được thực hiện, phối hợp dễ dàng và chặt chẽ hơn.

d. Xác định các phương án

Bước này đòi hỏi sự nghiên cứu và xây dựng các phương án hành động khác nhau, đặc biệt khi kế hoạch càng lớn thì việc tìm kiếm và xây dựng các

phương án càng phức tạp. Cần xây dựng nhiều phương án cho hoạt động của doanh nghiệp để không bỏ sót các phương án tối ưu.

e. Đánh giá và so sánh các phương án

Sau khi xây dựng các phương án thực hiện khác nhau, cần xem xét, so sánh những điểm mạnh, điểm yếu của từng phương án trên cơ sở các tiền đề và mục tiêu cần thực hiện. Việc đánh giá và so sánh các phương án cần phải có tiêu chí rõ ràng để tránh sai lệch trong kết quả.

f. Lựa chọn phương án tối ưu

Trên thực tế, để chọn được phương án tối ưu, người ta thường dựa vào các phương pháp cơ bản như sau: dựa vào kinh nghiệm, phương pháp thực nghiệm, phương pháp nghiên cứu và phân tích, phương pháp mô hình hóa,... Từ những phương án được xây dựng lựa chọn phương án tối ưu với điều kiện thực tế của doanh nghiệp để triển khai.

g. Hoạch định kế hoạch phụ trợ

Bất cứ kế hoạch chính nào cũng đều cần các kế hoạch phụ trợ (bổ sung) để đảm bảo kế hoạch được thực hiện tốt.

h. Hoạch định ngân quỹ

Sau khi kế hoạch đã được xây dựng xong, đòi hỏi lượng hóa các mục tiêu, thông số về chi phí, lợi nhuận, thu nhập,... Các ngân quỹ này sẽ là tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh tế và chất lượng của các kế hoạch đã xây dựng.

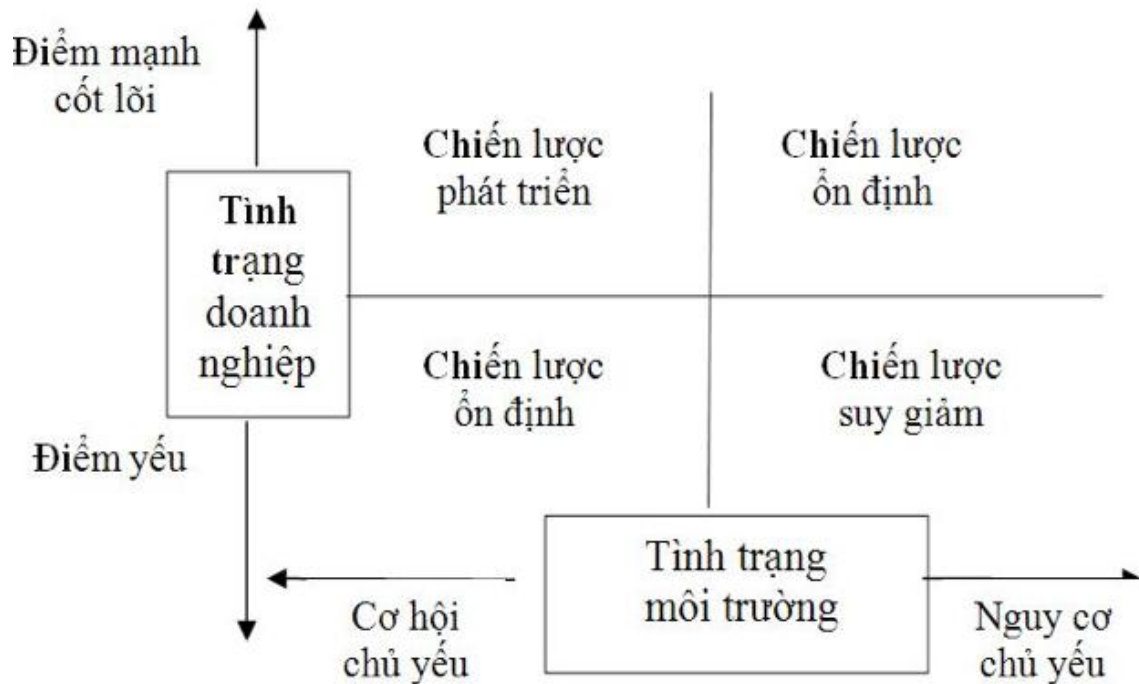
3.3 Các cấp chiến lược

Trong một tổ chức, một doanh nghiệp chiến lược được chia thành 03 cấp chiến lược: Chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp ngành, chiến lược cấp chức năng.

3.3.1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty là những chiến lược do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra nhằm xác định cách thức doanh nghiệp sẽ tiến hành hoạt động và vai trò của mỗi đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp trong việc theo đuổi cách thức hoạt động đó.

Hình 2.4 Cơ sở để hoạch định chiến lược cấp công ty



Căn cứ vào tình trạng môi trường và tình trạng doanh nghiệp theo chiều mũi tên đi lên là doanh nghiệp có nhiều điểm mạnh hơn, ngược lại theo chiều mũi tên đi xuống thì doanh nghiệp có nhiều điểm yếu hơn. Nếu mũi tên sang phải thì doanh nghiệp gặp nhiều nguy cơ, còn sang trái doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội mà môi trường bên ngoài mang lại.

Dựa trên cơ sở kết hợp giữa hai yếu tố là tình trạng môi trường và tình trạng doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể đưa ra những lựa chọn như:

Doanh nghiệp nên mở rộng, phát triển hoạt động kinh doanh khi có nhiều điểm mạnh và những điểm mạnh đó giúp doanh nghiệp tận dụng tốt nhất cơ hội kinh doanh từ môi trường bên ngoài - Chiến lược phát triển.

Doanh nghiệp chỉ nên duy trì lĩnh vực kinh doanh hiện tại nếu doanh nghiệp có nhiều điểm yếu, không có điểm mạnh để tận dụng những cơ hội mà môi trường bên ngoài đem lại - Chiến lược ổn định.

Tương tự như vậy, nếu doanh nghiệp có nhiều điểm mạnh, nhưng những điểm mạnh đó cũng chỉ giúp cho doanh nghiệp đương đầu với những

nguy cơ, thách thức mà môi trường bên ngoài có thể mang đến thì cũng chỉ áp dụng Chiến lược ổn định.

Và nếu bản thân trong doanh nghiệp tồn tại rất nhiều điểm yếu trong khi môi trường bên ngoài cũng tiềm ẩn rất nhiều nguy cơ thì doanh nghiệp có xu hướng sử dụng Chiến lược suy giảm – đây là bước chuẩn bị cho doanh nghiệp rút lui khỏi lĩnh vực kinh doanh hiện tại.

Vậy trên cơ sở kết hợp giữa tình trạng doanh nghiệp và tình trạng môi trường, có 3 loại hình phát triển chiến lược cấp công ty: Chiến lược phát triển, Chiến lược ổn định và Chiến lược suy giảm.

a. Chiến lược phát triển

Nhằm duy trì, phát triển vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh chính và mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực kinh doanh mới. Chiến lược này nhằm tìm kiếm những cách thức làm tăng mức độ hoạt động của tổ chức, dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp và môi trường bên ngoài nhiều cơ hội. Chiến lược tăng trưởng bao gồm các biện pháp gia tăng về mặt số lượng như doanh số bán hàng, số lượng nhân viên và thị phần. Có ba loại hình chiến lược phát triển có thể thông qua việc mở rộng trực tiếp (chiến lược tăng trưởng tập trung), đa dạng hóa, hội nhập dọc, hay hội nhập ngang.

a.1. Chiến lược hội nhập dọc (Vertical integration)

Chiến lược hội nhập dọc là doanh nghiệp tự đảm nhiệm các yếu tố đầu vào, hoặc đảm bảo khâu tiêu thụ các sản phẩm đầu ra nhằm củng cố và phát triển vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh chính.

Hình thức hội nhập dọc:

- Hội nhập dọc ngược chiều (Backward integration): là việc doanh nghiệp tự đảm nhiệm việc cung ứng các yếu tố đầu vào cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hội nhập dọc xuôi chiều (Forward integration): là việc doanh nghiệp tự đảm bảo khâu tiêu thụ các sản phẩm đầu ra.

Mức độ hội nhập dọc:

- Hội nhập dọc toàn phần (Full Integration): là việc doanh nghiệp tự sản xuất các yếu tố đầu vào đặc biệt cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh hoặc tự đảm đương đầu ra thông qua các kênh phân phối riêng.

- Hội nhập dọc một phần (Taper integration): là việc doanh nghiệp chủ động tham gia một phần nào đó trong quá trình đảm bảo các yếu tố đầu vào hay tiêu thụ các sản phẩm đầu ra.

Doanh nghiệp căn cứ vào khả năng, nguồn lực của mình để có thể lựa chọn từng hội nhập dọc từng phần hay toàn phần, ngược chiều hay xuôi chiều hoặc cả 4 hình thức hội nhập trên. Mục đích của hội nhập dọc là nhằm củng cố, bảo đảm vị thế cạnh tranh của công ty. Thực hiện hội nhập dọc, công ty có thể giảm được chi phí sản xuất do quy trình công nghệ được thực hiện liên tục, việc phối hợp, lập kế hoạch tốt hơn, chủ động về cung ứng nguyên vật liệu, tránh trường hợp có thể bị "ép giá" trong quan hệ với người cung cấp nguyên liệu hoặc khách hàng. Hơn nữa, công ty còn có điều kiện để giám sát chất lượng sản phẩm chặt chẽ hơn, bảo vệ được bí mật công nghệ.

Tuy nhiên, hội nhập dọc cũng tiềm ẩn những bất lợi về chi phí, về thay đổi công nghệ, và nhu cầu thị trường không ổn định.

Ví dụ, để chủ động nguồn nguyên liệu của mình, công ty Vinamilk đã thực hiện chiến lược hội nhập dọc trong việc xây dựng trại bò sữa kiểu mẫu, đầu tư công nghệ cho mạng lưới phân phối. Vinamilk đã xây dựng và đưa vào sử dụng 4 trang trại bò sữa tại các tỉnh với tiêu chuẩn quốc tế tại: Tuyên Quang, Lâm Đồng, Thanh Hóa, Nghệ An. Công ty đã đầu tư hơn 11 tỷ đồng để xây dựng bồn sữa và xưởng chế biến có thiết bị bảo quản sữa tươi. Đặc biệt, công ty đã đi đầu trong việc đầu tư vùng nguyên liệu có bài bản và có kế hoạch. Từ 10 năm nay, công ty theo đuổi việc phát triển đàn bò sữa với phương thức ứng trước tiền mặt và bao tiêu toàn bộ sản phẩm tiêu thụ theo mức đảm bảo có lợi cho người nuôi bò sữa.

a3. Chiến lược đa dạng hoá (Diversification)

Chiến lược đa dạng hoá là việc doanh nghiệp mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình sang các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác.

Hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong một lĩnh vực kinh doanh nhất định thu được lợi nhuận cao, đạt được mức độ tăng trưởng

lớn, nhưng nếu doanh nghiệp chỉ hoạt động trong lĩnh vực đó thôi thì doanh nghiệp có thể bị hạn chế về quy mô tăng trưởng trong dài hạn, do vậy doanh nghiệp cần phải mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang các lĩnh vực kinh doanh khác.

Hình thức đa dạng hoá:

- Đa dạng hoá không liên kết (Unrelated Diversification)

Chiến lược đa dạng hoá không liên kết là việc doanh nghiệp mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình sang các lĩnh vực kinh doanh mới, các lĩnh vực kinh doanh này không liên quan tới lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp.

Chiến lược này có thể tạo ra giá trị thông qua việc phân bổ hợp lý và hiệu quả các nguồn lực tài chính dựa trên các hoạt động đầu tư bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên nếu hoạt động đầu tư quá dàn trải thì có thể sẽ dẫn tới bất lợi cho doanh nghiệp.

Ví dụ, Sacombank là ngân hàng cho vay tín dụng, ngoài ra, Tập đoàn Sacombank còn thành lập Công ty mua bán bất động sản (Công ty Cổ phần Địa ốc - Sacomreal) chuyên đầu tư – kinh doanh dự án; tiếp thị, phân phối bất động sản; dịch vụ môi giới nhà đất; tư vấn thiết kế xây dựng; dịch vụ xây nhà trả gộp; đại lý vật liệu xây dựng, hay Công ty CP giao dịch hàng hóa - Sacom - STE, Công ty CP Kho vận - Sacom - STL chuyên cung cấp dịch vụ kho bãi, lưu giữ, bốc xếp, vận tải hàng hóa; dịch vụ giao nhận xuất nhập khẩu; kinh doanh cầu, cảng, cho thuê nhà xưởng, Công ty CP Đầu tư Sacominvest chuyên mua bán – sáp nhập doanh nghiệp; tư vấn và môi giới đầu tư; đầu tư tài chính, đầu tư dự án; kinh doanh du lịch.

Đa dạng hoá có liên kết (Related Diversification)

Đa dạng hoá có liên kết là việc doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang các lĩnh vực kinh doanh mới, các lĩnh vực kinh doanh này có liên quan tới hoạt động kinh doanh chính của doanh nghiệp ở một số khâu như Marketing, sản xuất, phân phối, công nghệ,... Hình thức

này được thực hiện chủ yếu thông qua việc chuyển giao kỹ năng, năng lực cốt lõi và chia sẻ nguồn lực nhờ đó mỗi đơn vị chỉ phải đầu tư những nguồn lực ít tốn kém hơn

Trong 2 hình thức đa dạng hoá này thì hình thức đa dạng hoá có liên kết có ít rủi ro hơn do doanh nghiệp đã sử dụng một phần thế mạnh của lĩnh vực kinh doanh cũ vào lĩnh vực kinh doanh mới. Để có thể đưa ra quyết định rằng có nên tiến hành hoạt động đa dạng hoá có liên kết hay không thì còn phải phụ thuộc vào hai yếu tố: Có sự tương đồng đáng kể giữa các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp định tham gia, chi phí thực hiện không vượt quá lợi ích do sự chia sẻ nguồn lực hoặc chuyển giao kỹ năng đem lại.

b. Chiến lược cấp ngành kinh doanh

b1. Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp (Cost leadership Strategy)

Chiến lược chi phí thấp là chiến lược mà qua đó doanh nghiệp tập trung mọi nỗ lực để giảm thiểu chi phí.

Để giảm thiểu được chi phí, doanh nghiệp có hai cách đó là: tận dụng hiệu ứng kinh nghiệm và tận dụng hiệu ứng ngoài kinh nghiệm.

Giảm chi phí nhờ hiệu ứng kinh nghiệm:

Đường cong kinh nghiệm hay hiệu ứng kinh nghiệm: Khi kinh nghiệm được tích lũy tăng dần, khối lượng sản phẩm sản xuất ra được tăng lên thì chi phí trên một đơn vị sản phẩm sẽ giảm xuống và làm cho tổng chi phí của doanh nghiệp sẽ giảm xuống khi sản xuất ra một khối lượng sản phẩm nào đó.

Giảm chi phí ngoài hiệu ứng kinh nghiệm:

- Chuyển cơ sở sản xuất ra nước ngoài nhằm tận dụng nguồn nhân công rẻ, gần nguồn nguyên vật liệu.
- Tăng hiệu quả quản lý nguyên vật liệu, hàng tồn kho, quy trình sản xuất, nhân lực,...
- Đổi mới dây chuyền hoạt động, sử dụng công nghệ hiện đại.

Với mục tiêu về chi phí thấp, công ty không tập trung vào khác biệt hóa sản

phẩm mà dừng lại ở mức thấp, chấp nhận được ở mức chi phí thấp đó. Công ty cũng không đi tiên phong trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới mà thường chờ đến khi khách hàng thực sự mong muốn.

Đối với công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp nhất thì việc xây dựng và phát triển bộ phận sản xuất và quản lý vật tư, nguyên liệu là quan trọng nhất.

Ở Việt Nam, theo đuổi chiến lược cạnh tranh chi phí thấp có thể kể đến hãng hàng không Jetstar, với câu khẩu hiệu "Đi máy bay dễ như ăn phở" - là định vị của hãng hàng không Jetstar Pacific. Với cam kết giá vé rẻ nhất, sẵn sàng giảm cho khách hàng nào tìm được vé ở đâu rẻ hơn, Jetstar sẵn sàng giảm 10% giá vé của giá vé rẻ nhất mà khách hàng đã tìm được. Hãng này định vị tập trung vào "giá rẻ". Điều này có thể giúp hãng nổi bật rõ hơn về mô hình kinh doanh hàng không giá rẻ. Jetstar Pacific đã tập trung vào việc khai thác các chặng bay ngắn, rút ngắn thời gian quay đầu máy bay, giảm thiểu các dịch vụ trên chuyến bay (miễn phí ăn, nước uống,...) để nhằm cắt giảm chi phí.

b2. Chiến lược khác biệt hoá (Differentiations Strategy)

Chiến lược khác biệt hoá là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp tạo ra được lợi thế cạnh tranh dựa trên tính đặc thù của sản phẩm, được thị trường chấp nhận và đánh giá cao. Chiến lược này nhằm thỏa mãn khách hàng bằng cách thức mà đối thủ cạnh tranh không thể thực hiện được. Chính khả năng này đã cho phép công ty định giá "vượt trội" cho sản phẩm, tăng doanh thu và đạt tỷ suất lợi nhuận trên trung bình. Đối với công ty thực hiện khác biệt hóa, không phải vấn đề chi phí là không quan trọng, nhưng vấn đề xây dựng và phát triển nhằm tạo ra sự khác biệt hóa thường rất tốn kém, đòi hỏi chi phí lớn. Có 2 cách để tạo nên sự khác biệt hóa: hoàn thiện sản phẩm hoặc đơn giản hóa sản phẩm.

Ở Việt Nam, Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (Maritime Bank) đã khẳng định vị thế trong ngành ngân hàng nhờ chiến lược khác biệt

hóa. Dựa vào việc phân tích các kết quả đạt được cùng với sự dự báo về tình hình kinh tế vĩ mô của đất nước trong từng giai đoạn, Maritime Bank đã triển khai các mô hình kinh doanh theo định hướng chiến lược. Kế hoạch cạnh tranh được hoạch định rất rõ ràng: dựa vào sự khác biệt. Cụ thể, tính từ năm 2010 Maritime Bank đã thực hiện đồng bộ việc ra mắt bộ nhận diện thương hiệu mới.

Việc cơ cấu lại toàn bộ hệ thống được tiến hành triệt để, trong đó tập trung phát triển mạng lưới, xây dựng các kế hoạch phát triển sản phẩm, bán hàng, chăm sóc khách hàng phù hợp và chuyên nghiệp cho từng phân khúc khách hàng.

Maritime Bank là một trong những ngân hàng thực hiện sớm nhất việc chuyên biệt hóa các phân khúc khách hàng. Theo đó, có 4 ngân hàng chuyên doanh được thành lập bao gồm: Ngân hàng Định chế Tài chính; Ngân hàng Doanh nghiệp lớn; Ngân hàng Doanh nghiệp và Ngân hàng Cá nhân. Ngoài ra, Maritime Bank cũng đã lên kế hoạch đưa vào hoạt động thí điểm mô hình Trung tâm Tài chính Cộng đồng và Ngân hàng Giao dịch. Với việc phân tách từng nhóm đối tượng khách hàng và xây dựng đội ngũ nhân viên có tính chuyên biệt cao, Maritime Bank đạt được sự chủ động hơn trong việc nghiên cứu thiết kế từng loại sản phẩm dịch vụ, tăng tính cạnh tranh thông qua sự khác biệt hóa, đồng thời linh hoạt hơn trong việc triển khai phương án kinh doanh trong bối cảnh thị trường còn nhiều biến động khó dự đoán.

Với mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại hàng đầu Việt Nam, từ năm 2009 Maritime Bank đã hợp tác với đơn vị tư vấn hàng đầu thế giới – McKinsey (Mỹ) để cùng hoạch định chiến lược phát triển. Một trong những tiêu chí cơ bản mà Maritime Bank hướng đến là xây dựng ngân hàng thân thiện và tiện ích, đáp ứng tối đa mọi nhu cầu của khách hàng. Với sự tư vấn của các chuyên gia đến từ McKinsey và nỗ lực của toàn bộ lãnh đạo và nhân viên ngân hàng, Maritime Bank đã thay đổi từ hệ thống nhận diện thương hiệu cho đến thiết kế và xây dựng lại hệ thống các điểm giao dịch trên toàn

quốc theo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp để tạo cảm giác tiện lợi cho khách hàng.

b3. Chiến lược trọng tâm (Focus Strategy)

Chiến lược trọng tâm là chiến lược mà doanh nghiệp tập trung mọi nỗ lực vào một hay một vài phân đoạn thị trường nhất định.

Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp phải xác định thị trường mục tiêu. Việc xác định thị trường mục tiêu dựa theo một số tiêu chí như: khu vực địa lý, nhóm khách hàng, dòng sản phẩm; nhằm lựa chọn những thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp muốn tham gia cạnh tranh.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng phải xác định nguồn của lợi thế cạnh tranh như: chi phí thấp hay khác biệt hoá.

Có hai hình thức lựa chọn thị trường mục tiêu: lựa chọn các thị trường ngách còn bỏ ngỏ hoặc tự tạo ra một thị trường mới dựa trên tính khác biệt hoá của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp.

Ví dụ cho việc theo đuổi chiến lược này là khách sạn buồng kén giá 6 USD đầu tiên ở Việt Nam, Capsule là khách sạn phù hợp với đối tượng khách thường ra ngoài vào ban ngày. Với diện tích 2m², một "buồng kén" được trang bị đầy đủ tiện nghi như ti vi, máy điều hòa, wifi... khách sạn "buồng kén", hay Capsule là dạng nhà trọ cao cấp, cung cấp tiện nghi nghỉ ngơi đầy đủ cho 1 người. Đây được cho là lựa chọn phù hợp cho những ai đi nghỉ, công tác hoặc thư giãn với chi phí thấp tại TP.HCM.

Hay công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại SMC (<http://www.smc.vn>) đã xác định chiến lược tập trung cốt lõi, không lấn sân sang những lĩnh vực không phải sở trường, công ty chỉ tập trung vào thương mại và gia công sản phẩm thép, nên vào năm 2009, SMC đã gần như lấy lại toàn bộ vốn đầu tư 25 tỷ đồng của nhà máy gia công, chế biến các sản phẩm thép (coil center) đầu tiên tại KCN Phú Mỹ I, tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu, thành lập năm 2007. Sự thành công khi đầu tư coil center đầu tiên cũng là minh chứng đúng đắn cho định hướng trở thành nhà phân phối, gia công thép chuyên nghiệp của

SMC. Không ít nhà cung cấp sản phẩm thép, máy móc khi đến tham quan coil center đã rất khâm phục SMC. Đầu tư sản xuất các sản phẩm trong ngành công nghiệp phụ trợ vẫn còn nhiều dư địa phát triển. Đây chính là cơ sở để SMC tiếp tục phát triển 2 coil center nữa.

Bảng dưới đây sẽ tổng hợp các chiến lược cấp ngành (chiến lược kinh doanh và các yếu tố nền tảng)

Bảng 2.2 Chiến lược cấp ngành và các yếu tố nền tảng

	Chiến lược chi phí thấp	Chiến lược khác biệt hóa	Chiến lược tập trung
Khác biệt hóa sản phẩm	Thấp	Cao	Thấp hoặc cao
Phân khúc thị trường	Thấp	Cao	Thấp (Một hoặc một vài phân khúc)
Thế mạnh đặc trưng	Quản trị sản xuất và nguyên liệu	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, bán hàng và marketing	Bất kỳ thế mạnh nào tùy thuộc và chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hóa

Chiến lược cấp chức năng được xây dựng và phát triển nhằm phát huy năng lực, phối hợp các hoạt động khác nhau ở từng bộ phận chức năng trong tổ chức. Mục đích của chiến lược cấp chức năng là tối đa hóa hiệu suất nguồn lực, cải thiện và nâng cao kết quả hoạt động từng bộ phận chức năng để đạt được mục tiêu chiến lược cấp kinh doanh, mục tiêu toàn tổ chức. Các chiến lược cấp chức năng được xây dựng và thực hiện để tạo ra lợi thế cạnh tranh giúp cho doanh nghiệp thành công trong chiến lược cạnh tranh. Các

chiến lược cấp chức năng thông thường gồm có: Chiến lược Marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nghiên cứu và phát triển, chiến lược vận hành, chiến lược nhân sự,...

- *Chiến lược Marketing*: Chiến lược marketing bao gồm chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược về giá cả, chiến lược phân phối, quảng cáo, khuyến mãi,... nhằm tìm cách để tăng doanh số bán hàng của doanh nghiệp.

- *Chiến lược tài chính*: mục tiêu của chiến lược tài chính là xây dựng ngân quỹ và thiết lập một cấu trúc tài chính thích hợp, giúp công ty đạt được những mục tiêu đã đề ra. Chiến lược tài chính có một nhiệm vụ quan trọng là hoạch định dòng tiền và xem xét tương quan giữa nợ và vốn, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh nhiều biến động hiện nay. Các vấn đề về chính sách cổ tức, công nợ của đơn vị cũng là một phần quan trọng của chiến lược tài chính.

- *Chiến lược nghiên cứu và phát triển*: trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt hiện nay, yếu tố về công nghệ càng ngày càng trở nên quan trọng. Các công ty phải chú ý đến việc xây dựng chiến lược nghiên cứu và phát triển. Công ty có thể lựa chọn là người đi đầu về công nghệ hoặc là người theo sau về công nghệ tùy theo chiến lược cạnh tranh mà công ty lựa chọn (lợi thế về chi phí thấp hay lợi thế về khác biệt hóa)

- *Chiến lược vận hành*: công ty sẽ xác định xem sản phẩm sẽ được sản xuất như thế nào và ở đâu? Quyết định về mức độ hội nhập dọc cần thiết, sự sắp xếp các nguồn lực, và mối quan hệ với người cung cấp. Chiến lược cạnh tranh của công ty là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến chiến lược vận hành và ngược lại chiến lược vận hành phải được thiết kế nhằm đạt tới các mục tiêu của chiến lược cạnh tranh.

- *Chiến lược nguồn nhân lực*: chiến lược quan tâm đến việc tuyển người tốt nhất, đào tạo và phát triển họ liên tục, suốt đời để người lao động có thể đáp ứng được những đòi hỏi của sự phát triển chiến lược của tổ chức. Năng lực của người lao động không chỉ được quan tâm ở năng lực chuyên

môn sâu mà còn được chú trọng ở các năng lực sáng tạo, làm việc theo đội, hợp tác, thông tin và thích ứng nhanh với sự thay đổi. Chiến lược nguồn nhân lực phải chú trọng vào động cơ làm việc, ý nghĩa của công việc và sự hấp dẫn của công việc và văn hóa tổ chức,... Từ đó, đảm bảo có được một đội ngũ nhân viên được động viên cao trong việc đạt đến các mục tiêu chiến lược đã đề ra.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạch định là gì?
2. Tiến trình cơ bản của công tác hoạch định?
3. Có bao nhiêu loại hoạch định trong tổ chức?
4. Ý nghĩa của hoạch định là dự trù các hoạt động trong tương lai, nhưng hoạch định cũng đòi hỏi phải có tính linh động. điều này có mâu thuẫn hay không?
5. Thế nào là phương pháp quản trị theo mục tiêu?
6. Thiết lập một mục tiêu cá nhân dựa trên quy tắc SMART.
7. Phân biệt chiến lược trọng tâm chi phí thấp và chiến lược chi phí thấp?
8. Tại sao các doanh nghiệp luôn thiết lập mục tiêu phát biểu đi kèm mục tiêu thực?
9. Quản trị chiến lược bao gồm những bước nào?
10. Phân tích ba cấp chiến lược trong một tổ chức?

Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Mục tiêu chương:

Học xong chương này người học có thể:

- 1. Định nghĩa cơ cấu tổ chức và thiết kế tổ chức*
- 2. Giải thích tại sao cơ cấu tổ chức và thiết kế tổ chức lại quan trọng đối với một tổ chức.*
- 3. Mô tả sáu yếu tố cơ bản của cơ cấu tổ chức*
- 4. Phân biệt giữa mô hình tổ chức theo kiểu cơ khí và hữu cơ*
- 5. Xác định các yếu tố tình huống có ảnh hưởng đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức*
- 6. Mô tả một cấu trúc đơn giản, cấu trúc chức năng và cấu trúc phân bộ*
- 7. Giải thích cấu trúc nhóm và tại sao các tổ chức lại sử dụng chúng*
- 8. Mô tả cấu trúc ma trận, cấu trúc dự án và các đơn vị tự quản nội bộ*

1 Khái quát chung chức năng tổ chức

1.1 Các định nghĩa cơ bản

Chức năng tổ chức (Organizing) là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đây là quá trình nhằm xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức (Organizational Structure) là khuôn khổ chính thức trong đó các nhiệm vụ, công việc được phân chia, tích hợp và điều phối.

Cũng như cơ thể con người cần có bộ xương để tạo nên hình dáng, các tổ chức cũng có những cơ cấu để xác định hình dáng của mình. Sự phân chia công việc thành những phần việc cụ thể nhằm xác định ai sẽ làm công việc gì và sự kết hợp nhiều công việc cụ thể nhằm chỉ rõ cho mọi người thấy họ phải cùng nhau làm việc như thế nào. Cơ cấu của tổ chức giúp cho nhân viên cùng làm việc với nhau một cách có hiệu quả.

Thiết kế tổ chức (Organizational Design) là quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và những điều kiện môi trường của tổ chức. Đó là một quá trình gồm sáu vấn đề then chốt:

Chuyên môn hóa

Phân khâu

Tuyển mệnh lệnh

Phạm vi kiểm soát

Tập trung hóa và phân chia quyền hạn

Chính thức hóa

Việc thiết kế tổ chức nhất thiết phải thực hiện khi tổ chức mới thành lập và/hoặc khi tổ chức thay đổi chiến lược kinh doanh, chiến lược hoạt động do có sự thay đổi về quy mô, thị trường, hay lĩnh vực kinh doanh.

Sơ đồ tổ chức (Organisation chart) là một biểu đồ trình bày các mối quan hệ báo cáo giữa các bộ phận chức năng, phòng ban và chức vụ bên trong một tổ chức. Nó là một phần của cơ cấu tổ chức, chỉ ra công việc được thực hiện như thế nào, các vị trí khác nhau, những người nắm giữ các vị trí đó, và các mối liên quan quyền lực giữa người này với người khác, nhưng nó không chỉ ra được chức năng, nhiệm vụ của mỗi người ra sao.

1.2 Mục đích của chức năng tổ chức

- Phân chia nhiệm vụ chung cần triển khai thành các công việc cụ thể và các ban.

- Gắn các nhiệm vụ và trách nhiệm với các công việc cụ thể.
- Phối hợp các nhiệm vụ khác nhau trong tổ chức.
- Nhóm các công việc thành các đơn vị.
- Thiết lập quan hệ giữa các cá nhân, nhóm, phòng ban.
- Thiết lập các tuyến quyền hạn chính thức.
- Phân bổ và triển khai các nguồn lực tổ chức.

1.3 Nội dung của chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức gồm 4 nội dung chính.

Thứ nhất, phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức;

Thứ hai, xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện các hoạt động;

Thứ ba, xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân, trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách nhiệm của từng bộ phận; và

Thứ tư, đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động của tổ chức.

2 Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức thể hiện cách thức trong đó các hoạt động của tổ chức được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó xác định rõ mối tương quan giữa các hoạt động cụ thể; những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với các cá nhân, bộ phận, phân hệ của tổ chức; và các mối quan hệ quyền lực bên trong tổ chức.

Các thuộc tính của cơ cấu tổ chức:

Chuyên môn hoá

Phân chia bộ phận

Tuyến mệnh lệnh

Phạm vi kiểm soát

Tập trung và phân quyền

Chính thức hóa

2.1 Chuyên môn hoá (Specialization)

Chuyên môn hóa là quá trình nhận diện những công việc cụ thể và phân công các cá nhân hay nhóm làm việc đã được huấn luyện thích hợp đảm nhiệm chúng.

Do đó trong tổ chức, một cá nhân hay nhóm làm việc có thể chuyên sâu vào một công việc hay công đoạn nào đó trong quá trình sản xuất.

Lợi thế cơ bản của chuyên môn hóa lao động là ở chỗ thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, mang tính độc lập tương

đổi để giao cho từng người, tổng năng suất lao động của cả nhóm sẽ tăng lên gấp bội.

Ví dụ, Adam Smith đã mở đầu cuốn sách “Của cái của các dân tộc” bằng 1 ví dụ nổi tiếng về chuyên môn hóa lao động trong một xí nghiệp sản xuất kim khâu. Miêu tả công việc trong xí nghiệp, Smith viết “một người kéo sắt thành sợi mảnh, một người khác làm thẳng sợi sắt, người thứ 3 cắt kim, người thứ tư tạo lỗ khâu kim, người thứ năm mài đầu để tạo cây kim”. 10 người trong một ngày làm được 4800 cây kim. Còn nếu làm việc hoàn toàn độc lập, mỗi người trong một ngày chỉ làm được 20 cây kim.

Chuyên môn hóa làm tăng năng suất lao động do chuyên môn hóa tạo nên những nhiệm vụ đơn giản, dễ đào tạo để thực hiện. Điều này đã thúc đẩy chuyên môn hóa, biến mỗi người thành chuyên gia trong một số công việc nhất định. Và bởi vì chuyên môn hóa tạo ra vô vàn công việc khác nhau, mỗi người có thể lựa chọn cho mình những công việc và vị trí phù hợp với tài năng và lợi ích của họ.

Trên phương diện tâm sinh lý, không ai có thể thực hiện được tất cả các hoạt động của một nhiệm vụ phức tạp, ngay cả khi trong con người đó hội tụ đầy đủ các kỹ năng cần thiết.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp nhất định, việc chuyên môn hóa cũng có những hạn chế. Điển hình nhất là nếu như các nhiệm vụ bị chia cắt thành những khâu nhỏ, tách rời nhau và mỗi người chỉ chịu trách nhiệm về một khâu, họ nhanh chóng cảm thấy công việc của mình là nhàm chán, mệt mỏi, căng thẳng, chất lượng lao động kém, sự vắng mặt thường xuyên ngày càng gia tăng và tỷ lệ bỏ việc cao

Bên cạnh đó, tình trạng xa lạ, đối địch giữa những người lao động có thể sẽ gia tăng.

Để khắc phục những hạn chế này, tổ chức có thể cân nhắc đến các giải pháp:

Mở rộng phạm vi làm việc của người lao động;

Giao cho người lao động những công việc khác nhau, được làm những gì cần thiết để hoàn thành công việc của mình;

Xếp những người lao động có những kỹ năng bổ sung cho nhau thành một nhóm.

2.2 Phân khâu/Phân chia bộ phận (Departmentalization)

Phân khâu là cơ sở để nhóm những công việc lại với nhau. Trong thực tế, các bộ phận có thể được hình thành theo những tiêu chí khác nhau, làm xuất hiện các mô hình tổ chức khác nhau, cơ bản là:

Phân khâu theo chức năng (functional departmentalisation)

Phân khâu theo sản phẩm (product departmentalisation)

Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý (geographic departmentalisation)

Phân khâu theo quy trình (Process departmentalisation)

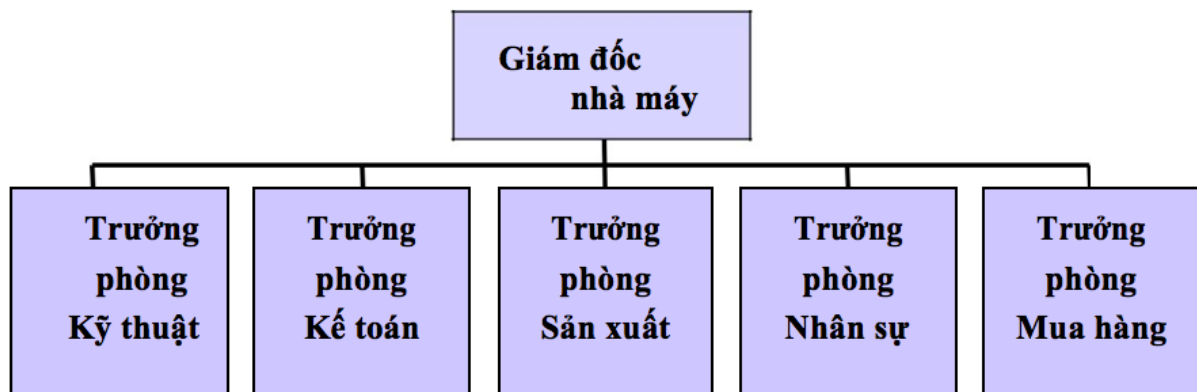
Phân khâu theo khách hàng (Customer departmentalisation)

Nhóm liên chức năng (Cross-functional team)

2.1.1 Phân khâu theo chức năng (functional departmentalisation)

Phân khâu theo chức năng là hình thức nhóm các công việc theo chức năng hoạt động (như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, quản trị nguồn nhân lực,...). Chẳng hạn, một nhà máy có thể thực hiện phân khâu theo chức năng như dưới đây.

Hình 3.1 Phân khâu theo chức năng



Phương thức này có thể được áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp, mặc dù những chức năng này không giống nhau ở các doanh nghiệp để phản ánh mục tiêu và các hoạt động của doanh nghiệp.

Phương thức này được áp dụng khá phổ biến nhờ vào những ưu điểm:

Hiệu suất cao nhờ việc nhóm các lĩnh vực chuyên môn giống nhau và nhân viên có cùng kỹ năng, kiến thức và định hướng;

Phối hợp trong cùng lĩnh vực chức năng;

Chuyên môn hóa cao;

- Giảm sự lãng phí các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác trong bộ phận;
- Nâng cao sự phát triển và huấn luyện chuyên môn trong bộ phận;

- Cho phép chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức giữa cấp trên và cấp dưới;
- Nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề;
- Ra quyết định tập trung.

Tuy nhiên, phương thức phân khâu theo chức năng vẫn mang những nhược điểm:

Chú trọng vào những công việc hàng ngày;

Giảm sự truyền thông, trao đổi giữa các bộ phận;

- Có thể tạo ra sự xung đột về thứ tự ưu tiên giữa các bộ phận;
- Rất khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận;
- Nhấn mạnh vào bộ phận thay vì tổ chức;
- Làm cho các nhà quản trị trở thành những chuyên gia trong những lĩnh vực hẹp;
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức.

2.2.2 Phân khâu theo sản phẩm/dịch vụ (product departmentalisation)

Phân khâu theo sản phẩm là việc nhóm các công việc lại với nhau theo dòng sản phẩm.

Phương thức này có những ưu điểm riêng:

Thích hợp với những thay đổi nhanh chóng về nhu cầu và môi trường của sản phẩm hay dịch vụ;

- Cho phép chuyên môn hóa vào một sản phẩm và dịch vụ cụ thể;
- Khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu của khách hàn;
- Xác định rõ trách nhiệm;
- Các nhà quản trị có thể là những chuyên gia trong ngành.

Nhưng ngược lại, với đặc thù của phương thức này, nó cũng mang khá nhiều nhược điểm:

- Trùng lặp các chức năng;
- Có thể sử dụng không hiệu quả các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức;
- Không thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm hay dịch vụ

trong tổ chức;

Tạo ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các sản phẩm;

- Giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm hay dịch vụ riêng rẽ;

- Hạn chế khả năng chuyển chuyên nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ;

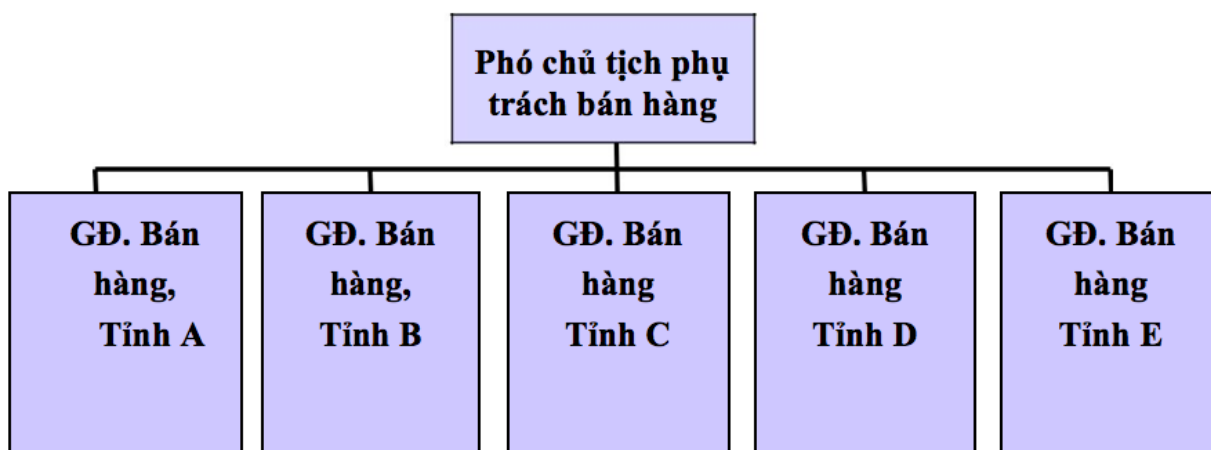
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức.

2.2.3 Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý (geographic departmentalisation)

Phân khâu theo khu vực là phương thức nhóm những công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực.

Ví dụ, Một công ty có cung cấp sản phẩm trên nhiều thị trường khác nhau có thể phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý như:

Hình 3.2: Phân khâu theo lãnh thổ/khu vực địa lý



Với đặc thù nhóm các công việc trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực địa lý, phương thức này cho phép doanh nghiệp tận dụng được những ưu điểm của nó:

Quản lý các vấn đề trong một khu vực cụ thể một cách hiệu quả và hiệu suất (nguyên liệu, lao động,...);

Phục vụ các nhu cầu của những thị trường địa lý duy nhất (văn hoá, tập quán tiêu dùng, chính sách thương mại,...);

Các nhà quản trị có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn và phù hợp với thực tế.

Nhưng nó cũng mang những nhược điểm đáng kể:

Tất cả các bộ phận chức năng đều được thiết lập tại mỗi văn phòng khu vực, do đó cơ cấu bộ máy của tổ chức khá cồng kềnh, trùng lặp các chức năng;

Rất dễ xảy ra những xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các mục tiêu chung của tổ chức;

Tổ chức phải đề ra nhiều quy chế và quy định để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất (về sản phẩm, nhân sự,...) giữa các bộ phận khu vực;

Cơ cấu tổ chức này không khuyến khích nhân viên phát triển những kiến thức giải quyết những vấn đề tại các khu vực khác;

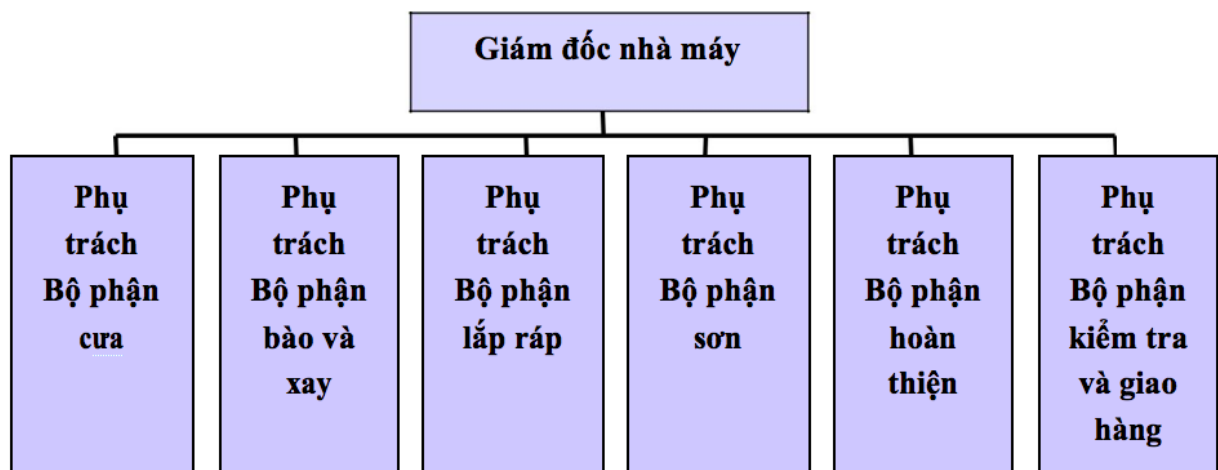
Cảm giác bị cách ly giữa các khu vực khác nhau của tổ chức.

2.2.4 Phân khâu theo quy trình (Process departmentalisation)

Phân khâu theo quy trình là việc nhóm các công việc trên cơ sở là dây chuyền sản phẩm hoặc dây chuyền phục vụ khách hàng.

Ví dụ: Một nhà máy sản xuất thùng gỗ, việc tổ chức sản xuất được chia thành 6 bộ phận gồm cưa, bào nghiền, lắp ráp, sơn đánh bóng, hoàn thiện và kiểm tra giao hàng

Hình 3.3: Phân khâu theo quy trình

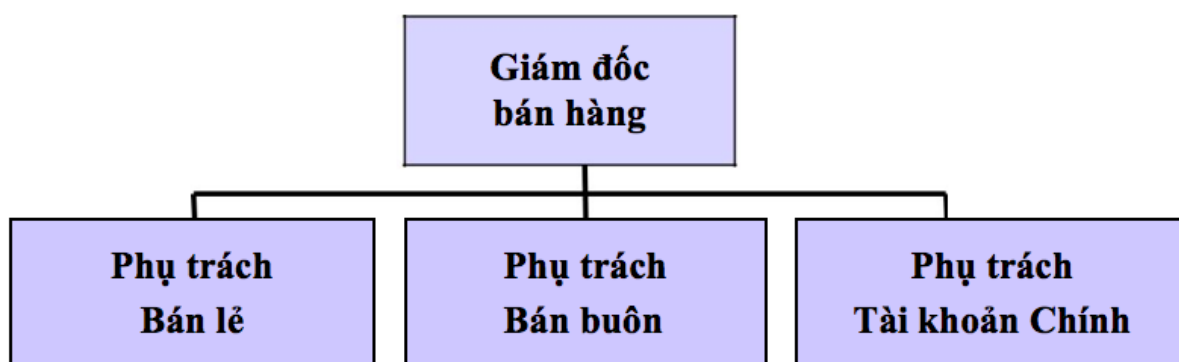


Trong phương thức này, những hoạt động lao động tuân theo chuỗi quy trình tự nhiên của sản phẩm hoặc thậm chí là của khách hàng nên nó đem lại hiệu suất cao trong việc phối hợp các công đoạn (Chuyên môn hóa theo các công đoạn của quá trình sản xuất, do vậy năng suất tăng). Tuy nhiên, phương thức này chỉ áp dụng đối với một số loại sản phẩm nhất định.

2.2.5 Phân khâu theo khách hàng (Customer departmentalisation)

Phân khâu theo khách hàng là nhóm các công việc lại theo những khách hàng có nhu cầu và vấn đề chung và đáp ứng tốt nhất nhu cầu đó bằng cách phân những chuyên gia am hiểu cho mỗi nhóm.

Hình 3.4 Phân khâu theo khách hàng



Với hình thức phân khâu này, các nhu cầu và vấn đề của khách hàng có thể được giải quyết bởi các chuyên gia. Nhưng nó lại làm trùng lặp chức năng và hạn chế tầm nhìn về mục tiêu của tổ chức

2.2.6. Nhóm liên chức năng (Cross-functional team)

Nhóm liên chức năng là tập hợp những cá nhân là chuyên gia có những chuyên môn khác nhau và cùng làm việc với nhau.

Khi thiết kế 1 mẫu xe mới, Công ty Honda lập ra 1 nhóm dự án có Giám đốc dự án. Công việc thiết kế thực hiện (ngồi bàn tròn): Bộ phận thiết kế tạo bản vẽ, sau đó, Bộ phận chế tạo sẽ xem xét với thiết kế như vậy có thực hiện được không. Bộ phận cung ứng phân tích cụ thể với các chi tiết như vậy có đạt hàng được nguyên vật liệu không. Bộ phận kế toán sẽ dựa trên các thông tin để tính toán chi phí xem có khả thi không. Đồng thời, Bộ phận Marketing

sẽ nghiên cứu mẫu thiết kế như vậy có phù hợp với nhu cầu không. Kết quả: Hãng Honda sau 2 năm đã tung ra được mẫu xe mới, trong khi đó các hãng của Mỹ (Chrysler) phải mất 4 năm mới tung ra được mẫu xe mới.

Phương thức này đem lại nhiều thuận lợi cho doanh nghiệp:

- Xây dựng tinh thần đồng đội
- Cho phép nhà quản trị cấp cao tập trung vào các vấn đề chiến lược
- Tăng tốc độ ra quyết định
- Nâng cao thành tích

2.3 Tuyến mệnh lệnh

Tuyến mệnh lệnh là đường quyền hạn liên tục nối từ các cấp cao hơn xuống các cấp thấp nhất và xác định ai phải báo cáo cho ai. Nó giúp cho nhân viên xác định họ sẽ gặp ai nếu họ gặp khó khăn và họ phải chịu trách nhiệm trước ai. Trong đó, quyền hạn là những quyền vốn có gắn với một vị trí quản trị được đưa ra những mệnh lệnh và mệnh lệnh đó được kỳ vọng sẽ được thực hiện. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa ra quyết định và phối hợp hành động, những nhà quản trị của một tổ chức sẽ là một bộ phận của tuyến mệnh lệnh và được trao quyền hạn ở mức độ nhất định để thực hiện trách nhiệm được giao. Còn trách nhiệm là bộ phận phải tiến hành bất kỳ nhiệm vụ nào được giao.

Trong tuyến mệnh lệnh, mỗi cá nhân phải tuân thủ đúng nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh (1 trong 14 nguyên tắc quản trị của Henry Fayol), tức là mỗi người chỉ nên chịu trách nhiệm báo cáo với một và chỉ một người quản trị trực tiếp duy nhất. Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh giúp duy trì sự liên tục của đường quyền hạn. Nếu không có sự thống nhất mệnh lệnh, có thể sẽ nảy sinh xung đột về nhu cầu và quyền ưu tiên giữa nhiều nhà quản trị khác nhau.

Một yếu tố rất quan trọng, thậm chí có thể quyết định sự thành bại của doanh nghiệp, đó là mệnh lệnh đưa ra phải được thực hiện. Do vậy, trong mỗi

tình huống, doanh nghiệp phải lưu ý đến nguyên tắc thực hiện mệnh lệnh (dựa trên Thuyết chấp nhận quyền hạn - Acceptance Theory of Authority):

Cấp dưới hiểu mệnh lệnh: Nếu không hiểu thì nhân viên sẽ làm sai lệch. Do vậy, để kiểm tra nhân viên đã hiểu chưa thì nhà quản trị có thể yêu cầu nhân viên nhắc lại nhiệm vụ;

Cấp dưới nhận thấy mệnh lệnh phù hợp với mục đích của tổ chức;

Mệnh lệnh không trái với niềm tin cá nhân vì mỗi cá nhân có những giá trị nhất định/niềm tin (chuẩn mực đạo đức biết đúng & sai, tốt xấu,...);

Cấp dưới có khả năng thực hiện công việc như chỉ dẫn.

2.4 Phạm vi kiểm soát/Tầm quản trị

Phạm vi kiểm soát (hay tầm quản trị) chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể quản lý một cách hiệu quả và hiệu suất. Phạm vi kiểm soát sẽ giới hạn số lượng các cấp và các nhà quản trị trong tổ chức. Phạm vi kiểm soát rộng sẽ cần ít cấp quản trị, còn phạm vi kiểm soát hẹp dẫn đến nhiều cấp.

Ví dụ: Giả sử chúng ta có 2 công ty, và mỗi công ty có khoảng 4.100 nhân viên thừa hành. Nếu một công ty có phạm vi kiểm soát bằng 4 và công ty kia có phạm vi kiểm soát là 8, công ty có phạm vi kiểm soát rộng hơn sẽ có ít hơn 2 cấp và ít hơn khoảng 800 nhà quản trị. Nếu như mức lương trung bình của một nhà quản trị 42.000\$ một năm, công ty với phạm vi kiểm soát lớn hơn sẽ tiết kiệm được 33 triệu \$ một năm mới chỉ tính đến lương cho các nhà quản trị ! Hiển nhiên, phạm vi kiểm soát lớn hơn sẽ có hiệu suất cao hơn chỉ xét riêng về mặt chi phí. Tuy nhiên, ở một số khía cạnh thì phạm vi rộng hơn lại làm giảm hiệu suất. Đó là khi phạm vi trở nên quá lớn thì lao động của nhân viên sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực bởi vì những nhà quản trị không có thời gian để đưa ra sự lãnh đạo và hỗ trợ cần thiết nữa.

Trong tổ chức, cần phải quyết định xem mỗi nhà quản trị có thể trực tiếp kiểm soát được bao nhiêu thuộc cấp, và con số này là hết sức khác nhau đối với những tổ chức khác nhau. Có một số lượng hạn chế các thuộc cấp mà một

nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả, nhưng con số chính xác ở mỗi trường hợp sẽ khác nhau tùy thuộc vào nhiều biến số và ảnh hưởng của chúng đến thời gian cần thiết cho việc quản trị hiệu quả.

Trong những năm gần đây, xu hướng đang nghiêng về phía phạm vi kiểm soát rộng. Ví dụ, Tập đoàn Hewlett-Packard của Australia đã cắt giảm các cấp quản trị từ 12 xuống còn 4. Hay trong trường hợp của hãng IBM, trước đây mỗi nhà quản trị phải chịu trách nhiệm quản lý 6 nhân viên thì nay trung bình đã là 12 nhân viên.

Việc mở rộng phạm vi kiểm soát này cũng nhất quán với nỗ lực cắt giảm chi phí, giảm chi phí quản lý, tăng tốc độ ra quyết định, tăng sự linh hoạt, gần gũi hơn với khách hàng và ủy quyền rộng rãi hơn cho nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên để đảm bảo rằng, hoạt động của tổ chức chức không gặp phải những khó khăn do việc mở rộng phạm vi kiểm soát, doanh nghiệp đang tăng cường đầu tư vào việc đào tạo nhân viên. Các nhà quản trị nhận ra rằng họ có thể đảm nhiệm phạm vi kiểm soát rộng hơn khi nhân viên có được những hiểu biết chuyên sâu đối với công việc của mình hoặc có thể cùng bàn bạc nếu như họ thắc mắc

Tầm hạn quản trị hẹp

<i>Ưu điểm:</i>	<i>Nhược điểm:</i>
Giám sát và kiểm soát chặt chẽ	Tăng số cấp quản trị
Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp nhanh chóng	Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
	Tốn kém nhiều chi phí quản trị
	Mất nhiều thời gian để truyền đạt thông tin đến cấp dưới cùng

Tầm hạn quản trị rộng

<i>Ưu điểm:</i>	<i>Nhược điểm:</i>
Giảm số cấp quản trị	Có nguy cơ không kiểm soát hết
Có thể tiết kiệm được chi phí quản trị	Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn
Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn	đến quyết định chậm
Phải có chính sách rõ ràng	Cần phải có những nhà quản trị giỏi
	Mất thời gian trong việc truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp

Phạm vi kiểm soát rộng hay hẹp bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố:

Thứ nhất, kỹ năng và năng lực của nhà quản trị:

Phạm vi kiểm soát và trình độ của các nhà quản trị có quan hệ tỷ lệ thuận. Trong tình hình các yếu tố khác không thay đổi, nhà quản trị có trình độ cao sẽ có phạm vi kiểm soát rộng và ngược lại.

Phạm vi kiểm soát và sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm có quan hệ tỷ lệ thuận. Nếu một người được đào tạo tốt, tiến hành một nhiệm vụ được xác định rõ ràng và có đủ quyền hạn để thực hiện nó một cách có hiệu quả, thì sẽ chỉ cần thời gian và sự chú ý tối thiểu của cấp trên.

Phong cách của nhà quản trị cũng có ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát.

Thông thường, những người có phong cách quản lý dân chủ, tự do sẽ có khả năng quản lý được nhiều nhân viên hơn, và ngược lại, với đặc trưng của phong cách chuyên quyền, người quản lý sẽ có phạm vi kiểm soát nhỏ hơn.

Thứ hai, tính phức tạp của hoạt động quản trị và phạm vi kiểm soát có quan hệ tỷ lệ nghịch. Nếu công việc quản trị ổn định, không phức tạp thì

phạm vi kiểm soát có thể lớn, và ngược lại nếu công việc quản trị thay đổi thường xuyên, giàu tính sáng tạo thì phạm vi kiểm soát lại nhỏ.

Thứ ba, kỹ năng và năng lực của những nhân viên: Trình độ và ý thức tôn trọng, tuân thủ mệnh lệnh của cấp dưới với phạm vi kiểm soát có quan hệ tỷ lệ thuận. Thuộc cấp càng được đào tạo tốt và có ý thức cao thì càng cần ít quan hệ tác động giữa cấp trên và cấp dưới.

Thứ tư, đặc điểm của công việc được giao (sự giống nhau của các công việc, mức độ phức tạp của các công việc, mức độ quen thuộc với công việc của nhân viên cấp dưới, mức độ tiêu chuẩn hoá của các quy trình/công việc) có ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát. Những công việc được tiêu chuẩn hóa cao, mức độ lặp lại thường xuyên, hay đơn giản, quen thuộc với nhân viên sẽ làm cho nhân viên dễ thực hiện các công việc đó hơn, do vậy, nhà quản trị có thể kiểm soát nhiều người hơn.

Thứ năm, mức độ hiện đại của hệ thống thông tin của tổ chức: Một hệ thống có khả năng cung cấp và truyền đạt thông tin cũng như quyết định một cách nhanh chóng, chính xác, đầy đủ sẽ rút ngắn khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới.

Thứ sáu, văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức càng mạnh, nhân viên càng gắn bó, tinh thần tự làm việc cao, do vậy cần ít sự kiểm soát của cấp quản trị hơn.

2.5 Tập quyền và phân quyền, ủy quyền

2.5.1. Tập quyền và phân quyền

Quyền hạn trong tổ chức là mức độ độc lập dành cho mỗi người thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định. Nếu như mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản trị cao nhất của tổ chức thì tổ chức này đã thực hiện theo phương thức *tập quyền (centralisation)*. Trái lại, *phân quyền (decentralisation)* đề cập đến xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm

cho một người (hay 1 cấp quản trị) không thể đảm đương được mọi công việc quản trị. Việc phân quyền thể hiện ở mức độ ủy quyền rất cao trong một tổ chức hay bộ phận vì nó đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được ủy quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được ủy quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

Nội dung của phân quyền và tập quyền chỉ là tương đối, không mang tính tuyệt đối, nghĩa là một tổ chức thì không bao giờ là tập trung hay phân quyền hoàn toàn. Ít có tổ chức nào có thể hoạt động hiệu quả nếu mọi quyết định được đưa ra bởi một nhóm những nhà quản trị cấp cao nhất định và cũng ít có tổ chức nào có thể hoạt động hiệu quả nếu tất cả quyết định đều được giao cho nhân viên ở cấp thấp nhất. Trong hầu hết các tổ chức đều có một số công việc thiên về tập quyền như hệ thống trả lương, mua hàng và chính sách nhân sự và nhiều công việc khác thiên về phân quyền như sản xuất, marketing. Ngoài ra, việc quyết định tập quyền hay phân quyền với một hoạt động nào đó bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố.

Các nhà quản trị nên cân nhắc đến việc phân quyền trong tổ chức vì những ích lợi nó đem lại. Trước hết, các nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian hơn để phát triển các kế hoạch và chiến lược chung cho tổ chức. Về phía người được ủy quyền, do được giao các công việc quan trọng hơn nên giúp phát triển các kỹ năng nhận thức của các nhà quản trị cấp dưới. Hơn nữa, các nhà quản trị cấp dưới thường sâu sát tình hình cụ thể hơn các nhà quản trị cấp cao, nên họ hiểu rõ các sự kiện và có thể đưa ra những quyết định phù hợp hơn, nhanh hơn, do vậy, nâng cao hiệu quả công việc. Hơn nữa, sự phân tán quyền lực nuôi dưỡng nhiệt tình và làm giảm áp lực thành tích giữa các nhà quản trị.

2.5.2 Ủy quyền

Ủy quyền trong quản trị tổ chức (delegation) là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định. Hay nói cách khác, nhà quản trị giao một

nhiệm vụ cho cấp dưới cùng với quyền hạn tương xứng để thực hiện nó một cách hiệu quả. Sự uỷ quyền bắt đầu khi cơ cấu của tổ chức được thiết lập và các nhiệm vụ được phân công cho các thành viên đảm nhiệm.

Công tác uỷ quyền thường theo một quy trình nhất định.

Thứ nhất, xác định kết quả mong muốn. Việc giao quyền là nhằm làm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc. Nếu việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được thì công việc uỷ quyền này là vô nghĩa. Do đó cần phải uỷ quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao;

Thứ hai, chọn người và giao nhiệm vụ;

Thứ ba, giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó;

Thứ tư, yêu cầu người được uỷ quyền phải chịu trách nhiệm : Nhân viên được trao đủ quyền hạn, thời gian và các nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc.

Thứ năm, nhân viên và nhà quản trị phải duy trì liên lạc với nhau trong suốt quá trình thực hiện công việc;

Thứ sáu, giám sát và đánh giá.

Trong uỷ quyền, một số nguyên tắc cần được đảm bảo, cụ thể:

Trong hệ thống tổ chức, việc uỷ quyền thường là uỷ quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên uỷ quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp

Sự uỷ quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được uỷ quyền

- Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người uỷ quyền và người được uỷ quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau. Nguyên tắc đòi hỏi sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm

Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được uỷ quyền phải được xác định rõ ràng

Uỷ quyền phải tự giác, không áp đặt (trong môi trường văn hóa mở, coi trọng dân chủ)

Người được uỷ quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc

Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự uỷ quyền.

2.6 Chính thức hóa

Chính thức hóa thể hiện mức độ các công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa và người thực hiện phải tuân thủ theo các quy tắc và quy trình.

Nếu một công việc được chính thức hóa cao thì người thực hiện công việc đó sẽ có mức độ chi phối tối thiểu đối với những gì đang thực hiện (khi nào công việc được thực hiện và thực hiện như thế nào). Nhân viên phải sử dụng đầu vào giống nhau và cách thức tương tự nhau, kết quả quả là đầu ra nhất quán và tương tự nhau. Trong các tổ chức mà mức độ chính thức hóa cao thường có những bản mô tả công việc một cách rõ ràng, rất nhiều các quy định về tổ chức, và các thủ tục được xác định rõ ràng cho các quy trình công việc. Trong những tổ chức mà mức độ chính thức hóa thấp, cách xử lý công việc không có cấu trúc rõ ràng và nhân viên tự do hơn trong giải quyết công việc.

Mức độ chính thức hóa có thể khác biệt rất lớn giữa những tổ chức và thậm chí là ngay trong tổ chức. Ví dụ, trong một công ty xuất bản báo chí, những biên tập viên tin tức thường có mức độ chi phối nhiều hơn đối với công việc của họ. Có thể họ sẽ được chỉ định chủ đề tin để viết nhưng họ có thể tự do tìm những câu chuyện riêng của mình, nghiên cứu nó theo cách mà họ muốn và viết nó theo cách mà họ chọn, thường là có ít chỉ dẫn nhất. Mặt khác, những soạn giả và thợ xếp chữ, những người trình bày trang báo không có được sự tự do đó. Họ phải chịu sự chi phối của cả thời gian, không gian do sự tiêu chuẩn hóa những cách mà họ tiến hành công việc hàng ngày của mình.

3 Thiết kế tổ chức

Những doanh nghiệp hoạt động trong những môi trường ổn định thường lựa chọn một cơ cấu tổ chức khác hẳn cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp

hoạt động trong những môi trường thay đổi. Hai nhà nghiên cứu Tom Burns và Gene Stalker gọi loại cơ cấu tổ chức trong môi trường ổn định là cơ cấu cơ khí hóa và loại cơ cấu tổ chức trong môi trường thay đổi là cơ cấu hệ thống hay cơ cấu hữu cơ.

3.1 Mô hình tổ chức kiểu cơ giới/cơ khí/máy móc

Cơ cấu cơ khí hóa là cơ cấu tổ chức mà ban lãnh đạo công ty phân chia các hoạt động thành những công việc cụ thể, tách rời nhau. Nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và sự chịu trách nhiệm được xác định theo cấp bậc quản trị trong tổ chức.

Những tổ chức áp dụng cơ cấu cơ khí hóa thường là những doanh nghiệp theo đuổi lý thuyết quản trị kiểu thư lại, lý thuyết Taylor... Việc ra quyết định tập trung vào ban lãnh đạo cấp cao, đồng thời ban lãnh đạo cũng đảm nhiệm việc xử lý và phân bổ thông tin trong tổ chức. Công nhân được coi là phần nối dài của máy móc, mục tiêu huấn luyện nhân viên và nhằm làm việc một cách có hiệu quả. Khi có một công nhân nghỉ việc, doanh nghiệp sẽ tìm người khác lấp vào chỗ trống đó. Vì vậy, cơ cấu cơ khí hóa dường như thích hợp nhất đối với những doanh nghiệp hoạt động trong các môi trường ổn định. Trong những môi trường này, người công nhân có khuynh hướng thực hiện công việc lặp đi lặp lại nhiều lần, do đó rất thuận tiện cho việc tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa công việc.

Áp dụng cơ cấu này, hệ thống tổ chức chặt chẽ, ổn định, các công tác được tiêu chuẩn hóa. Do vậy, toàn bộ tổ chức sẽ đạt hiệu suất cao, vận hành tốt nhờ các nguyên tắc, quy chế, đồng thời cũng giảm thiểu những ảnh hưởng do có sự khác biệt về tính cách, tình cảm. Tuy nhiên, kiểu cơ cấu này thiếu linh hoạt, hướng về tính tị tị và hiện tượng quan liêu giấy tờ, thủ tục luôn đè nặng lên bộ máy tổ chức.

3.2 Mô hình tổ chức kiểu hữu cơ/hệ thống

Cơ cấu tổ chức kiểu hữu cơ/hệ thống ít nhấn mạnh đến việc đưa ra và thực hiện các mệnh lệnh mà đề cao việc khuyến khích các nhà quản trị và cấp

dưới làm việc với tinh thần đồng đội, truyền thông rộng rãi giữa các thành viên trong tổ chức.

Nhân viên được khuyến khích trao đổi với bất cứ ai có thể giúp họ giải quyết vấn đề. Quá trình ra quyết định được ủy quyền cho cấp dưới và do đó đòi hỏi nhân viên phải có kiến thức cần thiết cũng như phải chịu trách nhiệm và có quyền hạn, trách nhiệm tương ứng với mức thụ ủy. Các chức vụ phải luôn được xác định lại cho phù hợp với sự thay đổi cơ cấu của tổ chức. Công nhân phải có những kỹ năng giải quyết nhiều loại vấn đề khác nhau.

Mô hình này cho phép các nhà quản trị linh động theo yêu cầu của tình huống và năng động trong tác phong ứng xử quản trị, giải quyết nhanh gọn các trường hợp xử lý. Tuy nhiên, mô hình này lại không xác định rõ mức độ nào được phép linh động do nhiệm vụ tùy thuộc vào tình huống, không tiêu chuẩn hoá được công tác đúng cách. Đặc biệt, việc phân cấp hay phân quyền trong tổ chức tùy theo diễn tiến công tác nên dễ phát sinh lạm quyền, hoặc các quyền hạn có thể dẫm chân lên nhau

Bảng 3.1: So sánh giữa kiểu tổ chức cơ khí và kiểu tổ chức hữu cơ

Tổ chức Cơ khí	Tổ chức Hữu cơ
Chuyên môn hóa cao	Những nhóm liên chức năng
Sự phân khâu cứng nhắc	Những nhóm liên kết giữa nhiều cấp bậc
Thống nhất mệnh lệnh cao	Luồng thông tin tự do
Phạm vi kiểm soát hẹp	Phạm vi kiểm soát rộng
Tập trung hoá cao	Phân quyền cao
Mức độ chính thức hóa cao	Mức độ chính thức hoá thấp

3.3 Các yếu tố ảnh hưởng

3.3.1 Chiến lược và cơ cấu

Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong quản trị hiện đại. Bất cứ chiến lược mới nào cũng được lựa chọn trên cơ sở phân tích các cơ hội và sự đe dọa của môi trường, và những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong đó có cơ cấu đang tồn tại. Ngược lại, là công cụ để thực hiện các mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức sẽ phải được thay đổi khi có sự thay đổi chiến lược. Động lực khiến các tổ chức phải thay đổi cơ cấu là sự kém hiệu quả của những thuộc tính cũ trong việc thực hiện chiến lược.

Tuy sự thay đổi về chiến lược không phải bao giờ cũng bắt buộc phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức (như một số doanh nghiệp có thể tăng giá bán để bù đắp sự kém hiệu quả), các nghiên cứu nói chung ủng hộ ý tưởng rằng cơ cấu tổ chức phải đi theo chiến lược.

Bảng 3.2: Mối liên hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
Tăng trưởng tập trung	Chức năng
Đa dạng hóa tập trung	Đơn vị chiến lược
Đa dạng hóa tổ hợp	Công ty mẹ nắm giữ cổ phần (Holding company)
Hội nhập dọc	Chức năng với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích
Đa dạng hóa các ngành nghề có quan hệ không chặt chẽ	Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận

3.3.2 Quy mô và cấu trúc

Quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường có mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hình thức hóa

cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ, thực hiện những hoạt động không quá phức tạp. Tuy nhiên, không phải lúc nào mối quan hệ này cũng như vậy. Thay vào đó, quy mô ảnh hưởng đến cơ cấu ở mức độ ngày càng giảm dần, qui mô sẽ trở nên kém quan trọng hơn khi một doanh nghiệp mở rộng và phát triển. Đơn giản là vì một khi doanh nghiệp có khoảng 2000 nhân viên, nó thật sự khá cứng nhắc. Thêm vào 500 nhân viên nữa cũng không ảnh hưởng nhiều đến doanh nghiệp. Mặt khác, việc sử dụng thêm 500 nhân viên trong một doanh nghiệp chỉ có 300 nhân viên thì nó sẽ dẫn đến sự thay đổi đáng kể và làm cho cơ cấu doanh nghiệp đó cứng nhắc hơn.

3.3.3 Công nghệ và cấu trúc

Công nghệ sản xuất của xí nghiệp là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức. Công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất xác định mối quan hệ giữa cơ cấu và công nghệ, là nghiên cứu của Joan Woodward tại South Essex trong thập niên 60. Bà đã nghiên cứu ở một vài công ty sản xuất nhỏ ở miền nam nước Anh để xác định mức độ liên quan của các yếu tố gồm nguyên tắc thiết kế tổ chức, như sự thống nhất mệnh lệnh, và phạm vi kiểm soát, đối với sự thành công của doanh nghiệp. Wood Ward không thể xác định bất kỳ một dạng mô hình nào từ các dữ liệu mà bà có cho đến khi bà phân những công ty này thành ba nhóm dựa trên qui mô sản xuất mà các công ty này đang tiến hành. Ba nhóm này đại diện cho ba loại công nghệ khác nhau, có mức độ phức tạp và tinh vi ngày càng tăng. Nhóm đầu tiên, được gọi là sản xuất đơn chiếc, đại diện cho việc sản xuất đơn chiếc hoặc quy mô nhỏ. Nhóm thứ hai, sản xuất hàng loạt, miêu tả sản xuất với quy mô lớn hoặc sản xuất hàng loạt như tủ lạnh hay xe hơi. Nhóm thứ ba là nhóm có kỹ thuật công nghệ phức tạp nhất, sản xuất liên tục, gồm những nhà sản xuất theo một qui trình liên tục không dừng, như lọc dầu hay tinh chế hoá chất. Kết quả nghiên cứu của Wood Ward về Công nghệ

Từ kết luận ban đầu của Woodward, hàng loạt các nghiên cứu khác đều xử lý vấn đề dựa trên mối quan hệ giữa công nghệ và cấu trúc. Những nghiên cứu này đều có những kết luận tổng quát là cấu trúc của một doanh nghiệp

được tổ chức phù hợp với công nghệ mà doanh nghiệp đó có. Những quy trình hay phương thức để biến những yếu tố đầu vào của tổ chức thành yếu tố đầu ra, chúng khác biệt nhau là do mức độ bài bản của tổ chức đó. Tóm lại, công nghệ càng theo bài bản thì cơ cấu của doanh nghiệp càng tiêu chuẩn hoá và mang tính chất cơ khí. Doanh nghiệp có công nghệ càng không theo bài bản dường như càng mang cấu trúc hữu cơ.

Cơ cấu phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng thích nghi của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các tổ chức khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng các cán bộ quản trị cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật, các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn đầu của tổ chức về mặt công nghệ và cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ để đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra các quyết định liên quan đến hoạt động chính của tổ chức và công nghệ.

3.3.4. Sự bất trắc của môi trường và cấu trúc

Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất, tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc, thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, những tổ chức muốn thành công trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với các mối liên hệ hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phi tập trung với các thể lệ mềm mỏng, các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau và các tổ đội đa chức năng.

Bằng chứng về mối quan hệ giữa môi trường và cấu trúc giải thích lý do tại sao rất nhiều nhà quản trị đang cơ cấu lại tổ chức của mình để nó trở nên

tin cậy, nhanh và linh hoạt. Tình hình kinh tế xã hội trên toàn thế giới hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học kỹ thuật cho thấy hiện nay khó để có một hoàn cảnh ổn định cho các công ty. Hoàn cảnh thay đổi là hoàn cảnh trong đó có sự thay đổi thường xuyên xảy ra đối với các yếu tố (sản phẩm, thị trường, luật pháp, v.v...).

Trong hoàn cảnh này, các nhà quản trị thường phải thay đổi bộ máy tổ chức của họ theo các thay đổi đó. Nói chung, đó là những thay đổi có thể dự báo trước và không gây bất ngờ.

Ví dụ: Các văn phòng luật sư, các công ty cố vấn pháp luật thường phải luôn luôn bố trí cơ cấu tổ chức để thích nghi với các thay đổi thường xuyên của pháp luật.

Tổ chức cơ khí có xu hướng không thích hợp cho những phản ứng kịp thời với sự thay đổi nhanh chóng và những bất ổn của môi trường. Sự cạnh tranh mang tính toàn cầu, việc đổi mới sản phẩm nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh phải luôn, và nhu cầu khách hàng ngày càng tăng về những sản phẩm chất lượng cao, giao hàng nhanh chóng là những ví dụ điển hình cho thấy áp lực của môi trường năng động. Kết quả là các nhà quản trị đang phải thiết kế lại tổ chức của mình để nó mang tính hữu cơ nhiều hơn.

3.3.5. Năng lực và trình độ con người trong tổ chức

Cuối cùng con người trong xí nghiệp cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công tác xây dựng bộ máy tổ chức là nhà quản trị cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ thường để dấu ấn trên cách thức tổ chức của xí nghiệp mà họ phụ trách. Các cán bộ quản trị theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức điển hình như tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc. Họ ít khi vận dụng các hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới. Hướng tới sự kiểm soát tập trung, họ cũng không muốn sử dụng các mô hình tổ chức mang tính phân tán với các đơn vị chiến lược.

Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên.

Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng tới các mô hình quản trị mở. Các nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức có nhiều tổ đội, bộ phận được chuyên môn hóa như tổ chức theo chức năng, vì các mô hình như vậy có sự phân định nhiệm vụ rõ ràng hơn và tạo cơ hội để liên kết những đối tượng có chuyên môn tương đồng.

3.4 Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị đặc trưng

3.4.1. Mô hình tổ chức truyền thống

Nhằm thiết kế một cơ cấu để hoàn thành một cách hiệu quả và hiệu suất những mục tiêu mà tổ chức đã đề ra, những nhà quản trị có thể lựa chọn tiến hành những mô hình tổ chức truyền thống. Những mô hình này - bao gồm cấu trúc đơn giản, cấu trúc chức năng và cấu trúc phân bộ - dường như mang nặng tính cơ khí.

a. Cấu trúc đơn giản (kiểu doanh nghiệp cá nhân)

Hầu hết mọi tổ chức đều khởi nghiệp bằng một cơ cấu đơn giản chỉ gồm ông chủ và nhân viên. Một cấu trúc đơn giản là một mô hình tổ chức có mức độ phân khâu thấp, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung vào một người và mức độ chính thức hoá thấp. Cơ cấu này chủ yếu áp dụng cho những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, không có hoặc rất ít cấu trúc phòng ban rõ ràng và trong đó chủ sở hữu và nhà quản trị là cùng một người. Các công ty buôn bán thường có cấu trúc linh hoạt này.

Bằng cách chọn lựa hay tự thiết kế, nhiều tổ chức đều không duy trì lâu dài cấu trúc đơn giản. Khi tổ chức phát triển, thì nhìn chung đến một mức độ nhất định phải tuyển thêm nhân viên để đảm trách các công việc thêm vào và đáp ứng những yêu cầu đặt ra cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ở mức độ đó. Khi số lượng nhân viên tăng lên, cơ cấu dường như trở nên có tính chuyên môn hoá cao hơn và thể thức hoá cũng ở mức độ cao. Luật lệ và qui định được hình thành, công việc trở nên chuyên môn hoá cao, nhiều bộ phận mới được hình thành, các cấp quản trị cũng được thêm vào và tổ chức sẽ

trở nên ngày càng tập trung. Lúc này, nhà quản trị có thể sẽ lựa chọn cách tổ chức cấu trúc chức năng hay phân bộ.

b. Cấu trúc chức năng

Cấu trúc chức năng là mô hình tổ chức mà trong đó các công việc chuyên môn tương tự nhau hoặc có liên quan sẽ được nhóm thành các bộ phận. Nhiều tổ chức có quy mô trung bình, nhỏ và đặc biệt hoạt động đơn ngành đều có xu hướng áp dụng mô hình cấu trúc theo chức năng, phân chia tổ chức theo những chức năng chính như sản xuất, tài chính, nhân sự và Nghiên cứu và Phát triển (R&D).

Trong các tổ chức dựa nhiều vào sự chuyên môn hóa chức năng có thể sẽ xuất hiện những xu hướng:

Nhấn mạnh tới chất lượng đứng trên quan điểm kỹ thuật;

Khó thay đổi, đặc biệt nếu thay đổi trong một lĩnh vực, chức năng là cần thiết để hỗ trợ cho các lĩnh vực chức năng khác;

Khó phối hợp các hoạt động của những lĩnh vực chức năng khác nhau, đặc biệt là nếu tổ chức phải luôn điều chỉnh để thích ứng với các điều kiện bên ngoài đang thay đổi.

c. Cấu trúc phân bộ

Cấu trúc phân bộ là một mô hình tổ chức được phân chia thành các đơn vị hay bộ phận độc lập (phân nhóm các cá nhân và nguồn lực theo sản phẩm/dịch vụ/khách hàng/thị trường). Những công ty sản xuất nhiều loại mặt hàng thường thiết kế tổ chức theo mô hình cấu trúc phân bộ. Kiểu cơ cấu này thường được sử dụng để đáp ứng các thách thức lớn từ bên ngoài.

Mỗi đơn vị hay bộ phận trong cấu trúc phân bộ có mức độ tự chủ tương đối hạn chế, với một nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về hoạt động và thực hiện quyền ra các quyết định chiến lược và tác nghiệp của đơn vị.

Tuy nhiên, trong cấu trúc này, tổng hành dinh có vai trò là người điều phối và kiểm soát các bộ phận và thường thì nó cung cấp các dịch vụ hỗ trợ, như về tài chính và pháp lý, cho các đơn vị.

Bảng 3.3: Điểm mạnh và điểm yếu của mô hình tổ chức truyền thống

Cấu trúc	Điểm mạnh	Điểm yếu
Đơn giản	Nhanh, linh hoạt Chi phí thấp Trách nhiệm rõ ràng	Không còn phù hợp khi qui mô tổ chức phát triển Rủi ro cao do sự phụ thuộc vào một người
Chức năng	Tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hoá (đạt được tính kinh tế nhờ qui mô, giảm thiểu sự chồng chéo ở nhân lực và thiết bị) Nhân viên được tập hợp theo	Các bộ phận không bám sát vào mục tiêu chung của tổ chức do chỉ theo đuổi những mục tiêu chức năng Các nhà quản trị chức năng ít hiểu biết về những vấn đề thuộc các
	trình độ công việc tương tự nhau	lĩnh vực khác của tổ chức
Phân bộ	Tập trung vào kết quả - các quản trị viên của mỗi bộ phận chịu trách nhiệm về mọi vấn đề phát sinh đối với sản phẩm và dịch vụ của mình	Trùng lặp các chức năng Nguồn lực làm gia tăng chi phí và giảm hiệu quả công việc

4.2. Mô hình tổ chức hiện đại

Những nhà quản trị ở nhiều tổ chức hiện nay đang nhận ra rằng mô hình tổ chức phân cấp theo kiểu truyền thống không còn phù hợp với môi trường ngày càng phức tạp và năng động mà họ đang đối mặt. Để phản ứng kịp thời nhu cầu của thị trường về những tổ chức tinh giản, linh hoạt và đổi mới, nhiều nhà quản trị đang tìm kiếm những cách thức sáng tạo để cơ cấu và tổ

chức công việc và làm cho tổ chức của mình thêm linh hoạt, phát huy hiệu quả của nguồn nhân lực và các nguồn lực khác để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nhân viên và những thành phần tổ chức khác.

a. Cấu trúc nhóm

Trong cấu trúc nhóm (cấu trúc phân chia bộ phận theo quy trình), toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các đội hay nhóm chức năng để tiến hành công việc do tổ chức phân công. Rõ ràng, trong cấu trúc nhóm, việc phân quyền cho nhân viên có một vai trò quan trọng, bởi vì điều đó loại trừ tuyến quyền hạn quản lý cứng nhắc chạy từ các cấp quản trị cấp cao xuống các cấp thấp nhất. Hơn thế nữa, các nhóm được quyền tự do tổ chức công việc theo cách mà các thành viên nghĩ là tốt nhất. Tuy nhiên, các nhóm này phải chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi hoạt động của nhóm.

Chẳng hạn, Ở một công ty bảo hiểm, các đại diện của khách hàng đã được tổ chức lại thành một nhóm 8 người để giải quyết nhanh chóng tất cả các yêu cầu của khách hàng. Hiện nay, khi có khách hàng gọi tới công ty, họ không còn bị chuyển từ chuyên viên này sang chuyên viên khác nữa, thay vào đó họ sẽ gặp một trong những thành viên của nhóm này, và người này sẽ giải quyết mọi vấn đề liên quan đến nhu cầu của khách hàng.

Sự chuyển biến trong việc tổ chức thành các nhóm công việc thường diễn ra từ từ. Ở những tổ chức lớn, cấu trúc nhóm đã được bổ sung cả những đặc trưng của cấu trúc phân bộ và cấu trúc chức năng. Điều này cho phép các tổ chức đạt được hiệu quả của hình thức tập trung quyền, đồng thời đạt được sự linh hoạt mà hình thức đội nhóm có.

Ví dụ, để cải thiện năng suất của cấp kinh doanh, những hãng như Motorola và Xerox đã áp dụng rộng rãi mô hình nhóm tự quản. Còn ở hãng Boeing và Hewlett- Packard, những nhóm liên chức năng được áp dụng trong khâu thiết kế sản phẩm mới hợp tác trong những dự án lớn.

b. Cấu trúc ma trận và dự án

Mô hình tổ chức đang phổ biến là cấu trúc ma trận và dự án. Cơ cấu này có nhiều cách gọi khác nhau, như tổ chức chia theo ma trận, bàn cờ, tạm thời, hay quản trị theo đề án, sản phẩm. Cấu trúc ma trận là cấu trúc trong đó các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về một hay một số dự án do một giám đốc dự án quản lý.

Cấu trúc này có một số đặc điểm:

Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án

Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau

Cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án

Trong cơ cấu này mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trên một khu vực nhất định đòi hỏi các nhân viên phải có kỹ năng chuyên môn cao

Ưu điểm:

Tổ chức linh động, ít cấp quản lý

Ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả

Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động, ngành tăng trưởng cao

Hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng

Nhược điểm:

- Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận
- Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn
- Phạm vi sử dụng còn hạn chế vì một trình độ nhất định

Trong mô hình ma trận, nhân viên có hai người quản lý, là giám đốc chức năng và giám đốc dự án hay sản phẩm. Giám đốc dự án có quyền đối với các nhân viên chức năng, thành viên của nhóm dự án trong những lĩnh vực có quan hệ đến mục tiêu của dự án đó giám đốc đó chỉ đạo. Tuy nhiên, những quyết định về những vấn đề như thăng tiến, thông báo tiền lương và những

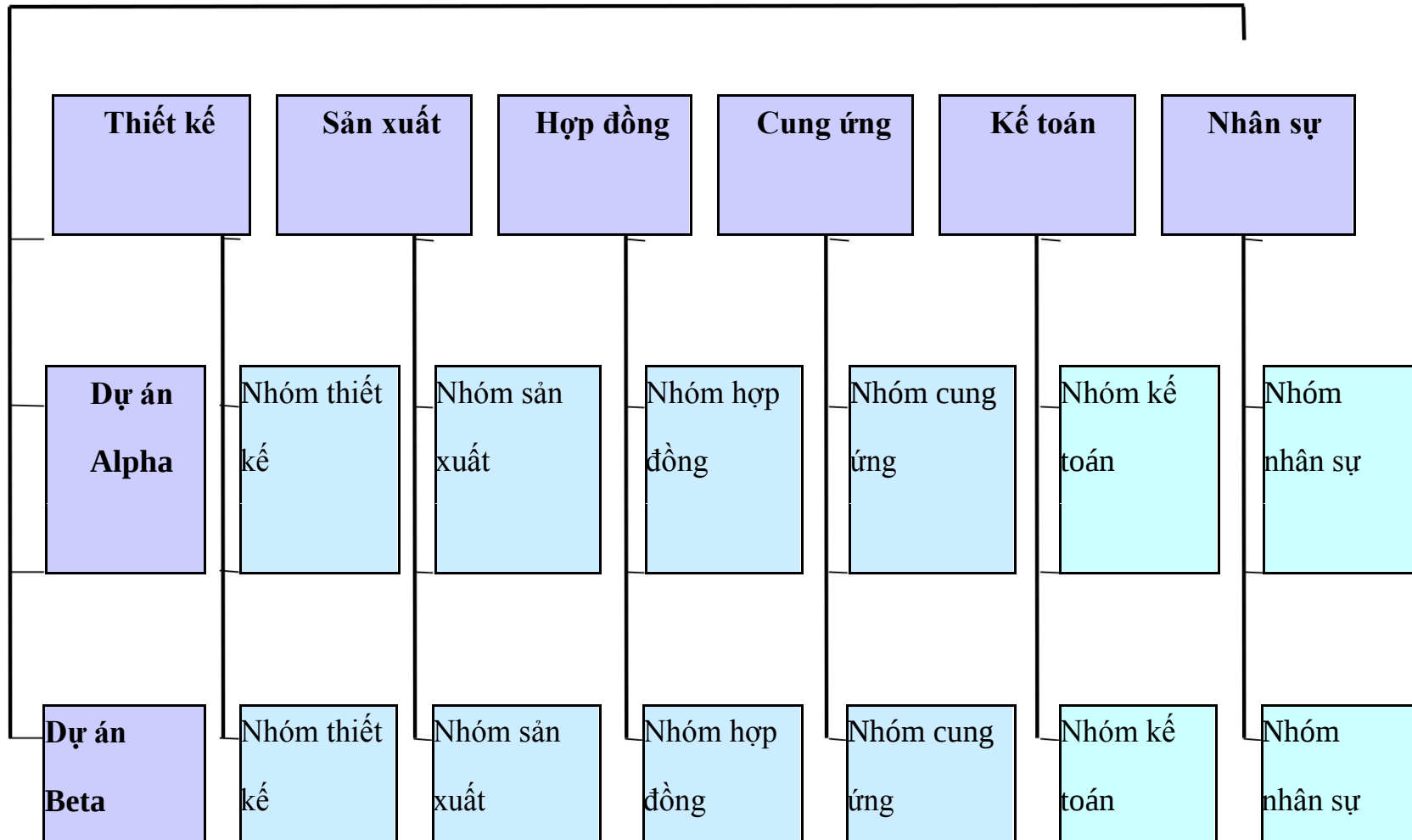
báo cáo hằng năm lại thuộc về trách nhiệm của giám đốc chức năng. Để cho công việc đạt được hiệu quả, giám đốc dự án và giám đốc chức năng phải liên hệ thường xuyên, kết hợp những yêu cầu về nhân lực cho công việc và cùng nhau giải quyết xung đột.

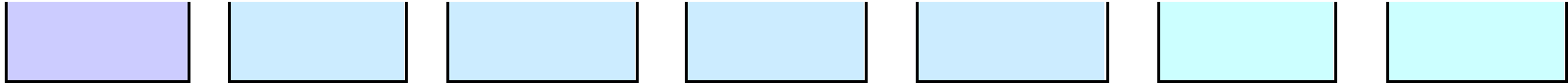
Mặc dù cấu trúc ma trận vẫn là mô hình hiệu quả đối với nhiều doanh nghiệp nhưng một số tổ chức đang áp dụng một loại hình “tiên tiến” hơn đó là cấu trúc dự án trong đó nhân viên (và các công việc họ phải làm) được phân công cố định trong các dự án. Không như cấu trúc ma trận cấu trúc dự án không có các phòng ban chính thức để nhân viên quay trở lại khi hoàn thành dự án. Thay vào đó nhân viên phải có những kỹ năng đặc biệt, khả năng làm việc ở các dự án khác. Ngoài ra, tất cả các hoạt động công việc trong cấu trúc dự án sẽ do nhóm nhân viên, những người là thành viên của nhóm dự án tiến hành bởi vì họ có những kỹ năng công việc và khả năng thích hợp.

Ví dụ, ở hãng Oticon Holding A/S, một nhà sản xuất dụng cụ trợ thính ở Đan Mạch, không có một bộ phận tổ chức hay một chức danh công việc cho một nhân viên nào. Tất cả những hoạt động trong công việc đều dựa trên cơ sở của nhóm dự án, và những nhóm dự án này hình thành, giải tán, và được thành lập lại khi công việc yêu cầu. Những nhân viên “tham gia “vào nhóm dự án bởi vì họ có khả năng và kỹ năng cần thiết cho dự án đó. Tuy nhiên, một khi dự án hoàn tất họ sẽ chuyển sang dự án tiếp theo.

Cấu trúc dự án đang có xu hướng trở thành những mô hình linh hoạt và dễ thay đổi. Không còn sự phân khâu hay phân cấp tổ chức một cách cứng nhắc làm trì hoãn việc đưa ra quyết định hay thực hiện, trong loại cấu trúc này nhà quản trị giữ vai trò như là người khôn khéo, nhà tư vấn dày dạn kinh nghiệm và là huấn luyện viên. Họ đều phối các nhóm dự án bằng việc giảm thiểu hay loại bỏ những vấn đề gây khó khăn cho tổ chức và đặc biệt cung cấp đầy đủ những nguồn lực mà các nhóm này cần để hoàn thành công việc một cách hiệu quả và hiệu suất.

Hình 3.5 Mô hình cấu trúc ma trận và dự án





Dự án Gamma	Nhóm thiết kế	Nhóm sản xuất	Nhóm hợp đồng	Nhóm cung ứng	Nhóm kế toán	Nhóm nhân sự
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------

Dự án Omega	Nhóm thiết kế	Nhóm sản xuất	Nhóm hợp đồng	Nhóm cung ứng	Nhóm kế toán	Nhóm nhân sự
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Cơ cấu tổ chức là gì ?
2. Tại sao công việc tổ chức có ý nghĩa quan trọng?
3. Liệt kê sáu yếu tố chính được sử dụng khi xây dựng cơ cấu của một tổ chức.
4. Những ưu điểm và hạn chế của chuyên môn hóa?
5. Nêu những cách phân khâu trong công việc?
6. Nội dung của tuyến mệnh lệnh và phạm vi kiểm soát được áp dụng thế nào trong tổ chức doanh nghiệp ?
7. Miêu tả những yếu tố ảnh hưởng đến mức độ tập trung và phân quyền.
8. Vai trò của chính thức hóa trong cơ cấu tổ chức?
9. Mô tả sự khác nhau giữa doanh nghiệp kiểu cơ khí và doanh nghiệp kiểu hữu cơ.
10. Tóm tắt mối quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu
11. Qui mô của một doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến cơ cấu tổ chức của nó?
12. Mô tả 3 công nghệ mà Joan Woodward đã phát hiện ra?
13. Công nghệ ảnh hưởng đến cơ cấu của tổ chức như thế nào?
14. Sự bất trắc của môi trường có vai trò gì trong thiết kế tổ chức?
15. Khi nào thì cấu trúc đơn giản thích hợp trong thiết kế tổ chức?
16. So sánh sự khác biệt giữa cấu trúc chức năng và cấu trúc phân bộ?
17. Nêu điểm mạnh và điểm yếu của mô hình tổ chức truyền thống?
18. Mô tả cấu trúc của nhóm?
19. So sánh điểm giống và khác nhau giữa cấu trúc ma trận và cấu trúc dự án?
20. Khi nào thì một tổ chức có thể thiết kế cơ cấu của mình thành những đơn vị hoạt động độc lập?

Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Mục tiêu chương

Học xong chương này người học có thể:

- 1. Giải thích sự khác nhau giữa các nhà quản trị và các nhà lãnh đạo*
- 2. Mô tả các thuyết hành vi về lãnh đạo*
- 3. So sánh mô hình lãnh đạo của Hersey – Blanchard và mô hình tham gia lãnh đạo*
- 4. Tóm lược mô hình đường dẫn – mục tiêu*
- 5. Xác định các nguồn hình thành quyền lực mà một nhà lãnh đạo có thể sở hữu*
- 6. Định nghĩa quá trình tạo động cơ*
- 7. Giải thích lý thuyết hệ thống nhu cầu*
- 8. Phân biệt giữa Thuyết X và Thuyết Y*
- 9. Giải thích ý nghĩa về mặt động cơ của Thuyết duy trì – động viên*
- 10. Xác định các đặc điểm mà một người định hướng thành tựu cao muốn có trong một công việc*
- 11. Giải thích bằng cách nào mà các mục tiêu có thể khuyến khích nhân viên*
- 12. Xác định các cách thức để thiết kế các công việc mang tính động viên*
- 13. Mô tả những ý nghĩa của thuyết công bằng*
- 14. Giải thích những quan hệ chủ yếu trong thuyết kỳ vọng*
- 15. Xác định các hoạt động quản trị có thể dẫn đến các nhân viên được động viên hơn*

1 Những vấn đề chung

1.1 Khái niệm chức năng lãnh đạo

Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng lên người khác để làm cho họ thực sự sẵn sàng và nhiệt tình phấn đấu để hoàn thành những mục tiêu của tổ chức

1.2 Nội dung của chức năng lãnh đạo

Thiết lập và truyền đạt tầm nhìn cho tổ chức

Huấn luyện, cổ vũ và chỉ dẫn cho nhân viên

Động viên, khích lệ nhân viên

Giải quyết xung đột để tạo ra 1 môi trường làm việc hiệu quả và hợp tác

2 Nhà lãnh đạo

2.1 Phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản trị

Mặc dù sự thật là một nhà quản trị giỏi hầu như chắc chắn là một nhà lãnh đạo giỏi. Như vậy lãnh đạo là một chức năng cơ bản của các nhà quản trị, nhưng quản trị bao gồm nhiều vấn đề hơn lãnh đạo.

Lãnh đạo và quản trị là 2 thuật ngữ sử dụng các hệ thống có con người ở trong, chúng không đồng nhất và được giải thích tùy thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Cả 2 thuật ngữ đều bao hàm ý 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 quản trị. 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 hơn. Còn quản trị là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chuẩn xác hơn.

Những nhà quản trị hoàn toàn lý tưởng để trở thành người lãnh đạo. Tuy nhiên, không phải mọi nhà lãnh đạo đều có được những năng lực và kỹ năng cần thiết cho các chức năng quản trị khác, vì thế không phải tất cả các nhà lãnh đạo đều có khả năng trở thành các nhà quản trị. Và sự thật là nếu một cá nhân có khả năng ảnh hưởng đến những người khác không nói lên được rằng họ cũng có khả năng hoạch định, tổ chức và kiểm soát. Người lãnh

đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người, còn người quản trị là người tập hợp nhân tài, vật lực để biến viễn cảnh thành hiện thực.

2.2 Những cơ sở của quyền lực

2.2.1. Quyền hạn

Quyền hạn là khả năng mà cá nhân hay tập thể kiểm soát và sử dụng các nguồn lực của tổ chức để tiến hành một công việc nào đó. Một cá nhân có quyền hạn trong một tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với các nguồn lực của nó để đạt đến những mục tiêu đã đề ra.

Quyền hạn xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau như: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của cá nhân, quyền lực được giao.

2.2.2. Quyền lực

Quyền lực là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một nhà lãnh đạo đảm nhiệm và có thẩm quyền quyết định. Hay quyền lực là một hình thức quyền hạn hợp pháp của ai đó, được phê chuẩn chính thức và dự liệu trước.

2.2.3. Trách nhiệm

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi phải hoàn thành tốt nhiệm vụ nào đó. Cá nhân đảm nhiệm một chức vụ, được giao quyền để hoàn thành các nhiệm vụ đó phải chịu trách nhiệm đối với những kết quả do những hoạt động nhân danh chức vụ tạo ra. Như vậy, trách nhiệm phải gắn liền với quyền lực và quyền hạn.

2.2.4. Những cơ sở của quyền lực

Quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm là những khía cạnh trọng tâm của lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo thành công phải có quyền hạn, quyền lực và phải biết sử dụng chúng một cách phù hợp. Cơ sở của quyền hạn giải thích rõ nguyên nhân tại sao những người dưới quyền lại tuân theo quyền lực của người lãnh đạo. John French và Bertram Raven xác định năm nguồn hình thành của quyền lực lãnh đạo:

a. Quyền lực chính thức/Quyền lực hợp pháp/Quyền lực vị trí

Quyền lực chính thức và quyền hạn là một. Quyền lực chính thức là quyền lực mà một người có được từ vị trí của họ trong tổ chức. Những người ở vị trí quyền lực chính thức thì cũng có quyền khen thưởng và quyền cưỡng chế, nhưng quyền lực chính thức thì rộng hơn quyền khen thưởng và quyền

cưỡng chế. Nhờ có quyền này mà khi hiệu trưởng, các nhà quản trị trong ngân hàng, hay đại úy ra lệnh làm gì thì giáo viên, thu ngân hay trung úy phải nghe và tuân lệnh.

b. Quyền lực cưỡng chế/ép buộc/trừng phạt

Quyền lực cưỡng chế là quyền lực dựa trên khả năng trừng phạt hoặc kiểm soát của người lãnh đạo. Quyền lực cưỡng chế/ép buộc dựa trên cơ sở phục tùng của cấp dưới do họ lo sợ phải chịu những hình phạt nào đó khi không tuân theo mệnh lệnh của nhà lãnh đạo. Hình phạt bao gồm nhiều hình thức như: khiển trách chính thức, hạ lương, giáng cấp, đình chỉ công tác hay đuổi việc. Tuy nhiên, quyền lực cưỡng chế/ép buộc có thể không phát huy tác dụng, nâng cao hiệu quả như khen thưởng. Bởi nhiều nhân viên có thể có những phản ứng tiêu cực đối với hình phạt như báo cáo sai sự thật, hay phá hoại tài sản của công ty,...

c. Quyền lực khen thưởng

Quyền khen thưởng là quyền xuất phát từ thẩm quyền của người lãnh đạo để khen thưởng cấp dưới. Hay nói cách khác, các nhân viên tuân theo những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên với sự tin tưởng là những thành tích của họ sẽ được khen thưởng. Phần thưởng có thể là vật chất hoặc phi vật chất như thăng chức, tăng lương, sự thỏa mãn trong công việc, v.v...

d. Quyền lực chuyên môn

Quyền lực chuyên môn là khả năng ảnh hưởng nhờ những khả năng, kinh nghiệm, kỹ năng hay kiến thức đặc biệt nào đó. Trong những năm gần đây, cùng với sự bùng nổ về kiến thức kỹ thuật, quyền lực chuyên môn trở thành một quyền lực tiềm năng trong các tổ chức. Khi công việc ngày được chuyên môn hóa cao, các nhà quản trị phải phụ thuộc nhiều hơn vào chuyên môn của “các chuyên gia” dưới quyền để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nếu một công nhân có tay nghề, kiến thức và chuyên môn quan trọng đối với hoạt động của một nhóm thì quyền lực chuyên môn của người đó đã được tăng cường.

Chẳng hạn, trong nhiều tổ chức, những cá nhân có kỹ năng máy tính tốt và có vẻ như là một “chuyên gia” khi máy tính có sự cố, người đó có thể ảnh hưởng nhờ kiến thức và kỹ năng của họ - tức là, họ có quyền lực chuyên môn.

e. Quyền lực hướng dẫn/tham chiếu/cá nhân

Quyền lực hướng dẫn là quyền đưa ra những chỉ dẫn liên quan đến hiểu biết cá nhân của cấp dưới.

Quyền lực hướng dẫn có được vì những nguồn lực người khác cần hoặc đặc điểm cá nhân của người đó. Nếu tôi ngưỡng mộ bạn và coi bạn làm mẫu, bạn có thể ra lệnh tôi vì tôi muốn làm hài lòng bạn. Quyền lực tham chiếu phát triển ngoài sự ngưỡng mộ của một người khác và mong muốn được giống như người đó. Bạn có thể xem xét một người mà coi người đó làm hình mẫu như những gì đã thảo luận ở trên, đó là sự lôi cuốn. Nếu bạn ngưỡng mộ người nào đó đến mức bạn điều chỉnh hành vi và thái độ của bạn để được giống như người đó, người đó có quyền lực tham chiếu đối với bạn. Trong các tổ chức, cá nhân có sức lôi cuốn – như các nhà quản trị hoặc vị trí nào đó – có thể ảnh hưởng đến cấp trên, người cùng địa vị hay là cấp dưới.

Để sử dụng được quyền này một cách hữu hiệu, nhà lãnh đạo phải có những đức tính cá nhân đáng khâm phục, có uy tín và danh tiếng.

Như đã đề cập, lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng người khác bằng việc sử dụng nhiều hình thức quyền lực. Hầu hết những nhà lãnh đạo giỏi thường dựa vào một số hình thức quyền lực khác nhau để tạo ảnh hưởng đến hành vi và hoạt động của người khác.

Ví dụ, đại úy hải quân Horden Whishire, sỹ quan chỉ huy hạm đội tàu ngầm hiện đại nhất Collins, HMAS Sheen, đã sử dụng nhiều quyền lực khác nhau trong quản lý thủy thủ đoàn của ông ta. Ông ta ra lệnh cho thủy thủ đoàn (quyền lực chính thức), khen họ (quyền lực khen thưởng) và kỉ luật những người vi phạm (quyền lực cưỡng chế). Là một nhà lãnh đạo giỏi, ông cũng sử dụng cả quyền lực chuyên môn (dựa trên kiến thức và chuyên môn của ông ta) và quyền lực tham chiếu (dựa trên sự ngưỡng mộ của thủy thủ đoàn hoặc có sự lôi cuốn) để ảnh hưởng đến thủy thủ của ông ta.

2.3 Phẩm chất của nhà lãnh đạo

Biết mình: Nhận biết: tâm tính, mục tiêu/động cơ và ảnh hưởng; Tự tin; Tự đánh giá một cách chân thực và thoải mái.

Tự chủ: Khả năng chế ngự, điều khiển tâm trạng, tình cảm theo hướng có lợi; Tạo môi trường làm việc tin cậy, công bằng; Dễ dàng thích ứng với sự thay đổi; Luôn là người mở đường; Không nhắm mắt làm liều.

Động cơ mạnh: Động lực vươn tới thành công: đam mê với công việc, theo đuổi mục tiêu với nỗ lực và sự bền bỉ; Đặt những mục tiêu cho bản thân mang tính thách thức; Nỗ lực cao để thực hiện mục tiêu; Lạc quan, ngay cả khi phải đối đầu với thất bại; Tận tụy với công ty.

Khả năng đồng cảm: Hiểu tâm trạng của nhân viên và biết cân nhắc tâm tư của họ khi đưa ra quyết định; Hiểu người khác tốt hơn và lãnh đạo nhóm

tốt hơn; Nhạy cảm trong môi trường đa văn hóa và tránh được những hiểu lầm đáng tiếc; Tạo ra môi trường duy trì các tài năng.

Kỹ năng xã hội: Khả năng xử lý hiệu quả các mối quan hệ và xây dựng mạng lưới, biết tìm ra điểm chung và tạo ra sự hòa hợp; Có khả năng thuyết phục, hướng người khác đến mục tiêu (đối nội, đối ngoại); Xây dựng và lãnh đạo nhóm tốt.

3 Các lý thuyết về hành vi

3.1 Nghiên cứu của Đại học Iowa

Nghiên cứu của Đại học Iowa (do Kurt Lewin và các đồng nghiệp thực hiện) đã phát hiện ra ba phong cách lãnh đạo, hay cách hành xử:

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền/độc đoán

Ra quyết định đơn phương

Tập trung quyền lực

Giao nhiệm vụ bằng mệnh lệnh và chờ đợi sự phục tùng.

Giám sát chặt chẽ quá trình thực hiện các quyết định.

Phong cách lãnh đạo dân chủ

Khuyến khích cấp dưới tham gia quá trình ra quyết định.

Phân quyền

Khuyến khích cấp dưới tự quyết định mục tiêu và phương pháp.

Sử dụng thông tin phản hồi để huấn luyện nhân viên.

Phong cách lãnh đạo tự do

Cho phép nhóm toàn quyền quyết định.

Hoàn thành công việc theo bất cứ cách nào họ xem là phù hợp.

3.2 Nghiên cứu của ĐH Michigan

Định hướng nhân viên

Khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.

Chú trọng đến các mối quan hệ cá nhân.

Quan tâm đến nhu cầu của nhân viên cấp dưới và chấp nhận sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm.

Năng suất nhóm cao và sự thỏa mãn trong công việc cao.

Định hướng sản xuất

Chú trọng đến các khía cạnh về chuyên môn và nhiệm vụ trong công việc.

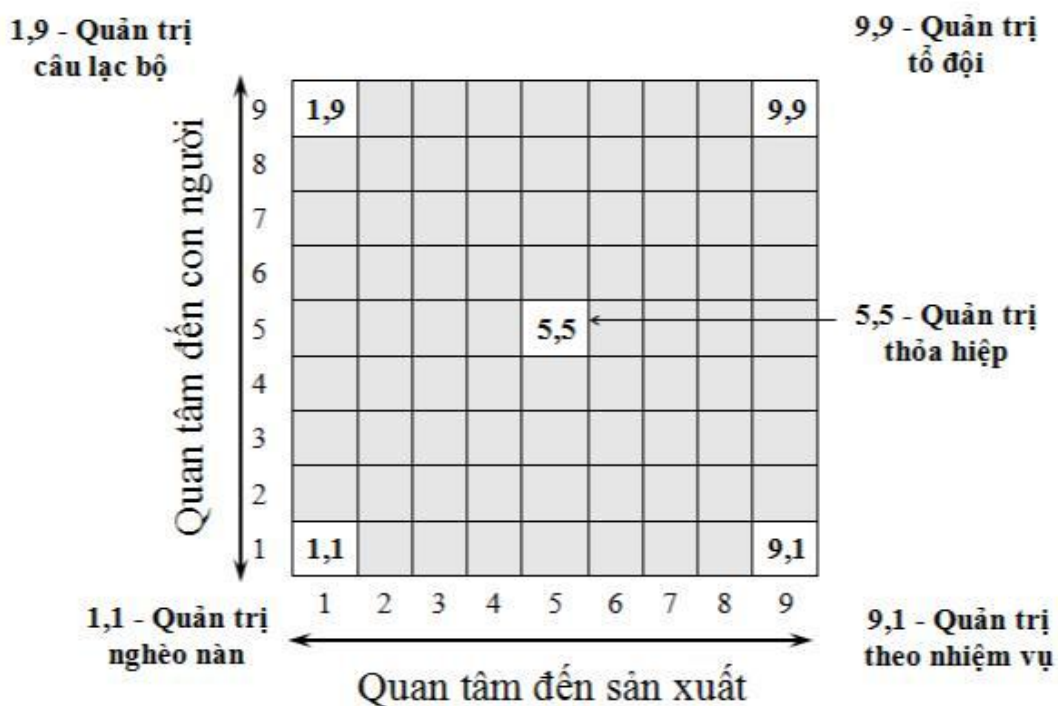
Quan tâm chủ yếu đến việc hoàn thành các nhiệm vụ của nhóm và coi các thành viên trong nhóm như 1 phương tiện để đạt được nhiệm vụ.

Năng suất nhóm thấp và sự thỏa mãn trong công việc thấp hơn.

Lưới quản trị

Khái niệm lưới quản trị do Robert Blake và Jane Mouton phát triển là một lý thuyết về các phong cách lãnh đạo dựa trên sự phối hợp giữa mức độ quan tâm đối với con người và mức độ quan tâm đối với sản xuất, và đánh giá việc sử dụng các hành vi này của các nhà lãnh đạo theo thang điểm từ 1 (thấp) đến 9 (cao). Theo lưới quản trị này, mặc dù có đến 81 khả năng trong phong cách lãnh đạo có thể có, nhưng các nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh 5 phong cách.

Hình 4.1: Lưới quản trị



3.3.1. Quản trị nghèo nàn (1-1)

- Nỗ lực tối thiểu để đạt được mục tiêu.
- Phù hợp với việc duy trì các thành viên trong tổ chức.

3.3.2. Quản trị thỏa hiệp (5-5)

- Duy trì sự cân bằng giữa hiệu suất công việc cần thiết và sự thỏa mãn của nhân viên

3.3.3. Quản trị theo nhiệm vụ/công việc (9-1)

- Hiệu suất có được là nhờ sự sắp xếp các điều kiện làm việc.
- Sự quan tâm đến nhân viên ở mức tối thiểu.

3.3.4. Quản trị câu lạc bộ (1-9)

Quan tâm chu đáo đến nhu cầu của nhân viên, tin tưởng, hỗ trợ để tạo không khí thân thiện.

Không quan tâm đến hiệu suất.

3.3.5. Quản trị tổ đội (9-9)

- Hoàn thành mục tiêu nhờ sự hợp tác, phối hợp của các thành viên
- Tạo ra mối quan hệ tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.

Từ những khám phá này, Blank và Mouton kết luận rằng các nhà quản trị sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi sử dụng phong cách lãnh đạo 9-9. Nhưng thật không may là lưới quản trị này lại không đưa ra được câu trả lời cho câu hỏi là điều gì làm cho một nhà quản trị có thể trở thành nhà lãnh đạo có hiệu quả; nó chỉ đem lại cho chúng ta một khái niệm về phong cách lãnh đạo. Và trong thực tế, có rất ít bằng chứng ủng hộ cho kết luận rằng phong cách lãnh đạo 9-9 là phong cách hiệu quả nhất trong mọi trường hợp.

4 Các lý thuyết lãnh đạo tình huống

4.1 Thuyết lãnh đạo tình huống

Thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard Paul Hersey và Ken Blanchard đã phát triển một về lý thuyết về lãnh đạo cuốn hút được sự ủng hộ của các chuyên gia phát triển quản trị. Mô hình này, với tên gọi lý

thuyết sự lãnh đạo tình huống (SLT), là một thuyết tình huống mà tập trung chủ yếu vào sự sẵn sàng của nhân viên. Hersey và Blanchard lập luận rằng sự lãnh đạo thành công sẽ đạt được bằng việc lựa chọn phong cách lãnh đạo đúng đắn tùy theo mức độ trưởng thành của nhân viên hay cấp dưới. Hành vi nhiệm vụ diễn ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành vạch ra những nhiệm vụ cho cấp dưới... và truyền đạt chỉ thị về nội dung, địa điểm, thời điểm và cách thức thực hiện nhiệm vụ. Các nhà lãnh đạo điều khiển việc tổ chức, kiểm soát và giám sát nhân viên thuộc quyền.

Hành vi quan hệ xảy ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành các hoạt động lắng nghe, khuyến khích và lôi cuốn cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định.

Sự trưởng thành là khả năng đặt ra những mục tiêu cao (có thể đạt được) và sẵn sàng nhận trách nhiệm thực hiện chúng. Người ta có nhiều mức trưởng thành khác nhau, tùy theo nhiệm vụ mà mỗi người đang được thực hiện. Điều đó thể hiện sự trưởng thành là sự vững vàng, từng trải của công việc (không phải là sự lớn lên về tuổi tác của nhân viên):

R1: con người không có khả năng và không sẵn sàng làm việc. Họ thiếu trình độ và sự tự tin.

R2: con người không thể nhưng sẵn lòng thực hiện những nhiệm vụ cần thiết. Họ được khuyến khích nhưng hiện tại lại thiếu những kỹ năng thích hợp.

R3: con người có khả năng nhưng không sẵn lòng để làm những gì mà nhà lãnh đạo muốn.

- R4: con người có khả năng và sẵn sàng làm những gì họ được yêu cầu.

Việc nhấn mạnh vào nhân viên trong hiệu quả của sự lãnh đạo phản ánh thực tế rằng chính nhân viên là người chấp nhận hoặc không chấp nhận người lãnh đạo của mình. Cho dù người lãnh đạo làm gì đi nữa thì hiệu quả phụ thuộc vào hoạt động của nhân viên. Đây là vấn đề hết sức quan trọng mà

đã bị bỏ qua hoặc chưa nhấn mạnh đúng mức trong hầu hết các lý thuyết về lãnh đạo trước đây.

Mô hình của Hersey và Blanchard đưa ra những tập hợp khác nhau giữa hành vi nhiệm vụ và hành vi quan hệ của nhà lãnh đạo và các mức trưởng thành của cấp dưới. Hai ông nhấn mạnh tính linh hoạt của nhà lãnh đạo để thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh.

Hình vẽ trên trình bày mối liên hệ giữa các phong cách lãnh đạo và mức độ trưởng thành của cấp dưới. Đường cong hình vẽ chỉ rõ mức độ của hành vi chỉ đạo hay hỗ trợ đặc trưng cho mỗi phong cách lãnh đạo. Mức độ trưởng thành của nhân viên hay của tập thể được sắp xếp theo trình tự từ trưởng thành tới chưa trưởng thành.

Phong cách Chỉ đạo/Điều hành trực tiếp (Telling) (định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ thấp): Nhà lãnh đạo đưa ra những chỉ thị rõ ràng và những chỉ dẫn cụ thể (định ra vai trò và yêu cầu nhân viên phải làm gì, khi nào, như thế nào và ở đâu cho những nhiệm vụ khác nhau). Phong cách này phù hợp nhất khi áp dụng đối với những nhân viên mới của doanh nghiệp. Bởi nhân viên mới thường rất tận tụy, hăng hái và tràn đầy sinh lực, họ khao khát được bắt tay vào công việc và ham hiểu biết, xong họ chưa trưởng thành. Đồng thời, vì họ có sự tận tụy cao nên không cần sự hỗ trợ của nhà lãnh đạo và do họ chưa trưởng thành nên phong cách chỉ đạo sẽ phù hợp nhất.

Phong cách Bán/Kèm cặp trực tiếp (Selling) (định hướng nhiệm vụ cao – quan hệ cao): Nhà lãnh đạo đưa ra chỉ dẫn và hỗ trợ nhân viên. Theo phong cách này, nhà lãnh đạo luôn theo dõi mọi hoạt động và giúp đỡ nhân viên thiết lập lòng tự tin và động cơ thúc đẩy. Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm và giám sát chặt chẽ quá trình ra quyết định hoặc hỗ trợ nhân viên khi cần thiết. Phong cách này thường áp dụng trong trường hợp nhân viên đã hiểu rõ nhiệm vụ của họ, nhưng vẫn chưa thể sẵn sàng đảm nhận toàn bộ trách nhiệm để đảm bảo hoàn thành công việc.

Phong cách Tham vấn/Hỗ trợ (Participating) (định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ cao): Nhà lãnh đạo **và** nhân viên cùng bàn bạc ra quyết định. Nhà lãnh đạo tạo điều kiện thuận lợi và cung cấp thông tin cho cấp dưới. Phong cách này thường áp dụng trong trường hợp nhân viên cảm thấy tự tin rằng họ đủ sức hoàn thành nhiệm vụ của họ. Quá trình ra quyết định được tiến hành với sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm. Nhà lãnh đạo giữ vai trò là người hướng dẫn và hỗ trợ.

Ủy quyền (Delegating) (định hướng nhiệm vụ thấp – quan hệ thấp): Nhà lãnh đạo đưa ra **rất** ít sự chỉ dẫn và hỗ trợ. Nhân viên được giao quyền đảm nhiệm toàn bộ các hoạt động như hoạch định, ra quyết định và thực hiện công việc. Mặc dù việc đưa ra vấn đề cần giải quyết vẫn do nhà lãnh đạo, song nhân viên sẽ đưa ra những quyết định về cách thức, địa điểm, và thời gian tiến hành công việc. Phong cách này được áp dụng trong trường hợp nhân viên đã trưởng thành ở mức cao, có đủ khả năng, trình độ và năng lực để chịu toàn bộ trách nhiệm về công việc.

Về cơ bản thì SLT xem mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên giống như mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái. Chỉ khi nào cha mẹ thả lỏng sự kiểm soát thì con cái mới trở nên chín chắn và có trách nhiệm hơn. Vì nhân viên sẽ dần tiến đến mức độ sẵn sàng ngày càng cao hơn, nên nhà lãnh đạo không những tiếp tục giảm sự kiểm soát lên các hoạt động của nhân viên mà còn phải tiếp tục giảm quan hệ với nhân viên. Mô hình SLT chỉ ra rằng nếu nhân viên không thể và không sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ, thì nhà lãnh đạo cần đưa ra những lời chỉ dẫn rõ ràng và cụ thể hơn (chỉ đạo); nếu nhân viên không có khả năng nhưng sẵn lòng, thì nhà lãnh đạo cần mô tả định hướng nhiệm vụ một cách cụ thể hơn nữa để bù lại sự thiếu khả năng của nhân viên và định hướng mối quan hệ để cho nhân viên có thể đáp ứng được nguyện vọng của nhà lãnh đạo (bán); nếu nhân viên có khả năng nhưng không sẵn sàng làm việc thì nhà lãnh đạo cần phải có phong cách ủng hộ và tích cực tham gia vào các hoạt động (participating); và nếu nhân viên vừa có khả năng và sẵn lòng thì nhà lãnh đạo không cần làm gì nhiều cả (delegating).

SLT có một sức hút mạnh mẽ. Nó thừa nhận tầm quan trọng của nhân viên và dựa trên một logic là các nhà lãnh đạo có thể bù đắp cho những khả năng và những hạn chế về động cơ của nhân viên của họ. Nó được sử dụng như là một cách huấn luyện cho những công ty mà có số nhân viên từ 500 trở lên như là Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil và Xerox và nó được chấp nhận rộng rãi ở các cơ quan quân sự của Mỹ. Và hiển nhiên nó cũng được sử dụng trong những chương trình đào tạo ở Australia và New Zealand. Tuy vậy những nỗ lực nghiên cứu và hỗ trợ cho lý thuyết trên nhìn chung đã gây nhiều thất vọng. Tại sao vậy? Những gì có thể giải thích được đó là sự mơ hồ và sự mâu thuẫn trong chính mô hình này cũng như là vấn đề tiếp cận với phương pháp luận trong quá trình nghiên cứu lý thuyết này. Mặc dù khả năng thu hút và sự phổ biến rộng rãi của nó đã được các nhà quản trị áp dụng, nhưng ít nhất thì ở những điểm này, việc áp dụng nó cần phải thận trọng.

Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard là phong cách khá hữu dụng. Nó cho rằng các nhà lãnh đạo cần linh hoạt trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo. Nhà lãnh đạo phải luôn luôn theo dõi mức độ trưởng thành của cấp dưới để xác định mức độ kết hợp giữa hành vi công việc và hành vi quan hệ thích hợp. Nhờ đó, một nhân viên chưa trưởng thành (chưa có kinh nghiệm) có thể hoàn thành nhiệm vụ ở mức cao như một nhân viên trưởng thành nếu có sự chỉ đạo và giám sát chặt chẽ của nhà quản trị. Nếu phong cách của nhà lãnh đạo phù hợp thì nó có thể giúp nhân viên gia tăng mức trưởng thành của họ. Do đó, khi nhà lãnh đạo thúc đẩy cấp dưới hướng tới mức trưởng thành càng cao, thì phong cách lãnh đạo của công ty càng cần được phát triển theo hướng có mức độ ủy quyền ngày càng cao hơn.

Tuy nhiên, mô hình này cũng mang những nhược điểm nhất định. Thứ nhất, các nhà lãnh đạo sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi áp dụng mô hình để lựa chọn một phong cách lãnh đạo phù hợp với một tình huống mới. Thứ hai, mô hình đã bỏ qua nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự lựa chọn phong cách của nhà lãnh đạo như các yếu tố bẩm sinh, các tính, cơ sở quyền lực... Thứ ba,

liệu có một phong cách lãnh đạo tối ưu đối với những tập thể lớn, mà nhân viên có nhiều mức độ trưởng thành khác nhau không? Theo giả thiết của mô hình, các nhóm dường như chỉ bao gồm những nhân viên có cùng mức độ trưởng thành. Thứ tư, mô hình đã không phân biệt giữa các loại công việc như công việc ổn định và công việc thay đổi, công việc đơn giản và công việc phức tạp... Đồng thời, mô hình cũng không phân biệt giữa những nguyên nhân khiến có sự chưa trưởng thành như do thiếu động lực hay do thiếu năng lực, hoặc do cả hai nguyên nhân.

4.2 Thuyết đường dẫn - mục tiêu của Robert House

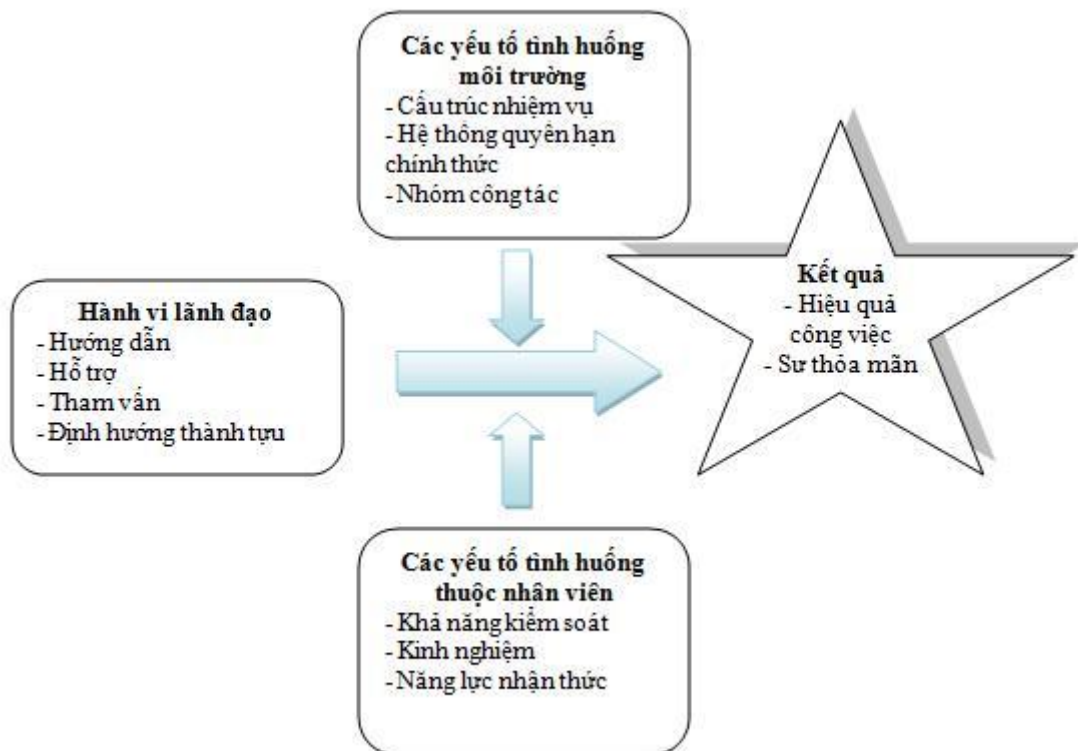
Hiện nay một trong những cách tiếp cận cụ thể nhất để hiểu được vấn đề lãnh đạo là lý thuyết đường dẫn – mục tiêu, trong đó phát biểu rằng chính công việc của nhà lãnh đạo là hỗ trợ những nhân viên của mình trong việc đạt được những mục tiêu của họ và cung cấp những lời chỉ dẫn hay là hỗ trợ họ để chắc chắn rằng mục tiêu của họ phù hợp với các mục tiêu chung của nhóm hay tổ chức. Được phát triển bởi Robert House, lý thuyết đường dẫn – mục tiêu là mô hình tình huống về lãnh đạo các yếu tố chính trong thuyết kỳ vọng. Thuật ngữ *đường dẫn – mục tiêu* được xuất phát từ niềm tin rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ vạch ra con đường để giúp đỡ nhân viên của họ có thể nhận được từ những thành tựu trong mục tiêu công việc của họ và vạch ra một lộ trình dễ dàng hơn bằng cách giảm đi những rào cản và cạm bẫy.

Theo lý thuyết đường dẫn - mục tiêu, hành vi của nhà lãnh đạo có thể chấp nhận được đối với các thành viên trong nhóm ở mức độ mà họ coi nó như một nguồn thỏa mãn trước mắt hoặc như một phương tiện thỏa mãn nhu cầu tương lai.

Hành vi của nhà lãnh đạo là động lực thúc đẩy ở một mức độ nhất định mà (1) nó tạo ra sự thỏa mãn những nhu cầu của người cấp dưới tùy thuộc vào hoạt động hiệu quả, và (2) nó đưa ra những chỉ dẫn, hỗ trợ và những phần thưởng mà cần thiết cho các hoạt động hiệu quả.

Phong cách cụ thể của nhà lãnh đạo được xác định dựa trên 2 biến số ngẫu nhiên là những đặc trưng của công việc và đặc điểm của nhân viên

Hình 4.2: Mô hình thuyết đường dẫn – mục tiêu



Thuyết này không đưa ra một công thức tối ưu về phong cách lãnh đạo. House cho rằng để đạt được thành công, nhà lãnh đạo cần lựa chọn một phong cách lãnh đạo thích hợp nhất đối với mỗi tình huống cụ thể và những nhu cầu của cấp dưới

Hướng dẫn/chi phối

Xác định mục tiêu, lịch trình.

Hướng dẫn cụ thể để cấp dưới thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ.

Phong cách này tương tự như phong cách định hướng vào sản xuất và định hướng vào nhiệm vụ.

Hỗ trợ

Nhà lãnh đạo luôn gần gũi, tham khảo ý kiến, quan tâm đến trạng thái tâm lý của nhân viên và hỗ trợ họ khi cần thiết.

Phong cách này tương tự như phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người và phong cách tập trung vào nhân viên hay định hướng vào quan hệ.

Tham vấn

Nhà lãnh đạo trao đổi ý kiến với cấp dưới.

- Nhà lãnh đạo xem xét những đóng góp, những ý kiến của họ trước khi đưa ra các quyết định.

Định hướng thành tựu

Thiết lập các mục tiêu thách thức.

- Kỳ vọng nhân viên thực hiện với nỗ lực cao nhất.

House khẳng định rằng nhà lãnh đạo có thể linh hoạt được. Có nghĩa là, thuyết lý thuyết đường dẫn – mục tiêu cho rằng cùng một nhà lãnh đạo có thể thể hiện bất kỳ hoặc là tất cả phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào tình huống.

Thuyết đường dẫn – mục tiêu đưa ra hai loại biến tình huống hay ngẫu nhiên có thể điều hòa được mối quan hệ giữa hành vi của nhà lãnh đạo và quan hệ kết quả: những yếu tố trong *môi trường* là những yếu tố không thuộc khả năng kiểm soát của nhân viên (những nhân tố bao gồm cấu trúc nhiệm vụ, hệ thống quyền hạn chính thức và nhóm làm việc), và những yếu tố thuộc về đặc điểm của *nhân viên* (bao gồm tâm điểm chế ngự, kinh nghiệm và khả năng nhận thức). Nhân tố môi trường quyết định đến phong cách lãnh đạo sẽ cần đến nếu kết quả của nhân viên được tối đa hoá; đặc điểm cá nhân của mỗi nhân viên quyết định đến cách hiểu về mối quan hệ giữa môi trường lãnh đạo và phong cách nhà lãnh đạo. Lý thuyết này cho rằng phong cách lãnh đạo sẽ không có hiệu quả khi không xem xét hết cấu trúc môi trường hoặc là không thích hợp với các đặc điểm của nhân viên. Chẳng hạn, một số giả thuyết từ lý thuyết con đường – mục tiêu là:

Lãnh đạo chi phối sẽ dẫn đến sự thoả mãn cao hơn nếu các nhiệm vụ không rõ ràng hoặc mang tính ức chế so với các nhiệm vụ được xác định rõ ràng.

Lãnh đạo hỗ trợ dẫn đến kết quả công việc và sự thoả mãn cao hơn khi cấp dưới đang thực hiện công việc có cấu trúc rõ ràng.

Lãnh đạo chi phối sẽ bị coi là thừa nếu cấp dưới có năng lực tốt và kinh nghiệm

Quan hệ quyền hạn chính thức mà càng rõ ràng và mang tính quan liêu, nhà lãnh đạo càng phải thể hiện hành vi hỗ trợ và không dùng đến hành vi chi phối

Lãnh đạo chi phối sẽ dẫn đến mức độ thoả mãn cao hơn nếu có sự xung đột trong một nhóm công tác.

Nhân viên với tâm điểm chế ngự nội tại (người tin rằng họ kiểm soát được số phận của mình) sẽ thoả mãn hơn với phong cách tham vấn.

Nhân viên với tâm điểm chế ngự ngoại vi (niềm tin rằng họ bị chi phối bởi các yếu tố bên ngoài) sẽ thoả mãn hơn với phong cách chi phối.

Phong cách định hướng thành tựu sẽ làm tăng kỳ vọng là nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả cao hơn khi nhiệm vụ có cấu trúc không rõ ràng

Nghiên cứu để đánh giá các giả thuyết này nhìn chung là đang được khuyến khích. Mặc dù không phải tất cả các nghiên cứu đều ủng hộ một cách tích cực, phần lớn những bằng chứng đã ủng hộ lý thuyết con đường – mục tiêu một cách lô gíc. Tức là, kết quả hoạt động và sự thoả mãn của nhân viên có vẻ như có ảnh hưởng tích cực khi mà nhà lãnh đạo bù đắp những thiếu sót của nhân viên hoặc bối cảnh công việc. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo bỏ quá nhiều thời gian để giải thích nhiệm vụ khi mà những nhiệm vụ này đã quá rõ ràng hoặc là khi nhân viên này có khả năng và kinh nghiệm để giải quyết vấn đề mà không cần sự can thiệp của nhà lãnh đạo thì nhân viên đó có thể sẽ coi hành vi lãnh đạo chi phối là một việc làm không cần thiết hoặc thậm chí là hành động coi thường.

5 Động viên nhân viên

5.1 Nhu cầu và động cơ

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn và không thỏa mãn về 1 cái gì đó và mong được đáp ứng. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người.

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

Động lực (giống Động cơ nhưng mạnh hơn Động cơ) là động cơ mạnh thúc đẩy con người làm việc một cách có hiệu quả. Nhà tuyển dụng muốn biết động cơ làm việc của nhân viên nhưng lại tác động vào động lực làm việc của họ.

Công thức tổng quát về động viên nhân viên

$$P = M \times A \times O$$

P: Performance – Thành tích: là một cấp số nhân.

O: Opportunity – Cơ hội: Nhà tuyển dụng muốn thành tích của nhân viên tăng để đem lại ích lợi cho doanh nghiệp thì cơ hội là dễ tác động nhất bởi cơ hội làm cho họ khám phá những cái mà họ chưa biết.

A: Ability – Khả năng là yếu tố khó tác động nhất

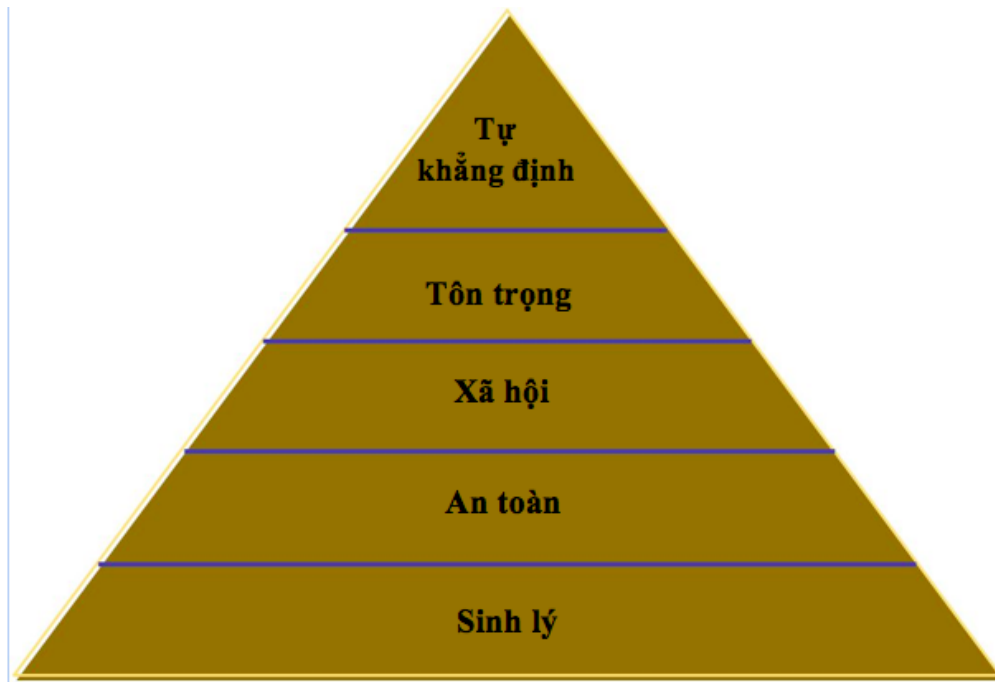
M: Motivation – Động cơ là yếu tố doanh nghiệp có thể tác động sau cơ hội.

5.2 Các lý thuyết về nhu cầu và động cơ

Thuyết Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn. Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành 5 bậc sau:

Hình 4.3: Tháp nhu cầu của Maslow



Nhu cầu vật chất/nhu cầu cơ bản/nhu cầu sinh học là những nhu cầu về ăn, uống, mặc, ở.... Chúng là những nhu cầu cơ bản nhất của con người để duy trì sự sống và giữ vị trí thấp nhất trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Ông quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người. Do vậy người ta thường cố gắng thỏa mãn các nhu cầu vật chất trước các nhu cầu khác. Ví dụ, sự thôi thúc đối với 1 người đang rất đói là làm sao để có thức ăn hơn là được mọi người công nhận về sự thành đạt. Với những người đi làm, nhu cầu này là lương, thưởng, điều kiện nơi làm việc...

Nhu cầu an toàn là nhu cầu về sự an toàn thân thể và sự ổn định trong đời sống, cũng như nhu cầu tránh khỏi sự đau đớn, sự đe dọa và bệnh tật. Sau nhu cầu vật chất, con người cần được thỏa mãn các nhu cầu ở mức cao hơn. Nhiều người thể hiện nhu cầu an toàn của họ thông qua sự mong ước có một việc làm ổn định, cùng các phúc lợi y tế và sức khỏe, không bị thất nghiệp và được hưởng lương hưu khi về nghỉ...

Nhu cầu xã hội là nhu cầu được tiếp xúc với những người khác, với xã hội để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc, sự hợp tác. Hay nói cách khác đây là nhu cầu bạn bè, giao tiếp. Nhu cầu này được xếp trên các nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn, tức là ở mức thứ 3 trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow.

Những người có nhu cầu xã hội cao thích được làm những công việc có sự tham gia của nhiều người, còn những người có nhu cầu hội nhập thấp có thể bằng lòng với những công việc đơn độc. Khi doanh nghiệp không đáp ứng nhu cầu xã hội của nhân viên, thì sự không thỏa mãn của họ có thể được bộc lộ thông qua những hiện tượng như thường xuyên vắng mặt, năng suất thấp, luôn trong trạng thái căng thẳng và thậm chí có thể xảy ra những mâu thuẫn nội bộ.

Để giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu này, các nhà quản trị cần khuyến khích họ có những mối quan hệ thân thiện với đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng, ..., tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội do công ty tổ chức như các hoạt động thể thao, văn nghệ, dã ngoại,...

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình. Khi nhân viên của doanh nghiệp được thúc đẩy bởi nhu cầu được tôn trọng thì người ta thường làm việc tích cực và cố gắng nâng cao những kỹ năng cần thiết để thành công. Họ làm việc vì mong muốn được có tên trong doanh sách những người xuất sắc, được nhận phần thưởng, được ca ngợi và được nhiều người biết đến. Những nhu cầu này cho phép xây dựng niềm tự hào cho nhân viên và khi chúng chiếm ưu thế thì các nhà quản trị có thể thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc với chất lượng cao bằng cách đem lại cho họ những cơ hội để họ thể hiện khả năng và bản lĩnh của mỗi người.

Nhu cầu tự khẳng định gắn liền với sự phát triển, sự tự phát huy những khả năng tiềm tàng của cá nhân. Nhưng nhu cầu này được xếp ở vị trí cao

nhất trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Người đạt tới nhu cầu này là người có thể làm chủ được chính bản thân mình và có khả năng chi phối cả những người khác, là người thường có những đức tính như có óc sáng tạo, có tinh thần tự giác cao và có khả năng giải quyết vấn đề.

Các nhà quản trị cần nhận ra rằng những nhu cầu này trong nhân viên để có thể giúp họ khám phá những cơ hội phát triển tài năng và nâng cao khả năng nghề nghiệp của họ. Ví dụ, thúc đẩy nhân viên phát huy khả năng của họ bằng cách tạo điều kiện cho họ tham gia vào quá trình ra quyết định, cải tiến công việc hay khuyến khích họ tham gia vào những công việc đòi hỏi phải có những kỹ năng đặc biệt.

Maslow đã chia các nhu cầu này thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, và nhu cầu tự khẳng định. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu từ nội tại của con người.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng, và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó.

Thuyết E. R. G của Clayton Alderpher

Clayton Alderpher đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng: hành động của con người bắt nguồn

từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn 3 nhu cầu cơ bản:

E: Existence Needs – Nhu cầu Tồn tại chính là nhu cầu Tâm sinh lý và nhu cầu Tồn tại

R: Relatedness Needs – Nhu cầu Quan hệ với con người chính là nhu cầu Xã hội

G: Growth Needs – Nhu cầu phát triển chính là nhu cầu Tự trọng và nhu cầu Tự khẳng định mình.

Điều khác biệt ở thuyết này là Alderpher cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm Maslow. Hơn nữa, thuyết này còn cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích khi cuộc sống khó khăn, con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

Thuyết 3 nhu cầu của David Mc. Cleland

Theo David Mc. Cleland, con người có 3 nhu cầu thúc đẩy cơ bản là *Nhu cầu về thành tựu, Nhu cầu về quyền lực và Nhu cầu quan hệ.*

Nhu cầu về thành tựu: Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức. những người có nhu cầu thành tựu cao được động viên làm việc tốt hơn. Người có nhu cầu thành tựu cao có đặc điểm:

Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân.

Xu hướng đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ

Nhu cầu cao về sự phản hồi cụ thể, ngay lập tức

Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ.

Nhu cầu về quyền lực: Những người có nhu cầu cao về quyền lực quan tâm nhiều tới việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra. Và nói chung họ theo đuổi vị trí lãnh đạo.

Nhu cầu quan hệ: Người có nhu cầu quan hệ cao thường cố gắng duy trì mối quan hệ xã hội dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, muốn quan hệ qua lại thân mật với những người khác. Những người lao động thường có nhu cầu quan hệ cao. Vì vậy, các nhà lãnh đạo, người việc cố gắng thỏa mãn những nhu cầu vật chất của người lao động, cần tạo ra một bầu không khí tâm lý dễ chịu, đoàn kết thân ái để mọi người có thể làm việc tốt với nhau, phối hợp ăn ý với nhau trong các nhóm và trong hệ thống.

Thuyết 2 nhân tố của Frederick Herzberg

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thỏa mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các trường hợp (nhân tố) mà họ không được động viên và bất mãn. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó làm đảo lộn nhận thức thông thường của chúng ta. Chúng ta thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Tức là chỉ có 2 tình trạng hoặc là thỏa mãn hoặc là bất mãn. Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan tới sự thỏa mãn đối với công tác, còn được gọi là các nhân tố động viên và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn - còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lưỡng tính. Đối với các nhân tố động viên nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thỏa mãn.

Ví dụ như hệ thống lương nếu được xây dựng không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, song nếu nó được xây dựng đúng thì chưa chắc tạo ra sự thỏa mãn.

Bảng 4.1 Các nhân tố của Herzberg

Nhân tố duy trì	Nhân tố động viên
- Sự giám sát - Chính sách của công ty - Quan hệ với người giám sát - Điều kiện làm việc - Tiền lương - Quan hệ với đồng nghiệp - Cuộc sống cá nhân - Quan hệ với cấp dưới - Địa vị - An toàn/công việc ổn định	- Thành đạt - Được công nhận - Bản thân công việc - Trách nhiệm - Sự tiến bộ - Cơ hội phát triển

Ảnh hưởng của các nhân tố được tóm lược như sau:

Nhân tố duy trì		Nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn

Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên chưa được tăng cường	Không có sự bất mãn

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị. Thứ nhất, những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn. Thứ hai, việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

Thuyết X và thuyết Y của Mc.Gregor

Giáo sư Douglas Mc.Gregor nổi tiếng nhờ việc xây dựng hai giả định khác nhau về bản chất của con người: Thuyết X và Thuyết Y. Ông giả định có hai quan niệm khác biệt nhau về bản chất của con người: cách nhìn nhận mang tính tiêu cực, được gọi là Thuyết X, và quan điểm mang tính chất tích cực, được gọi là Thuyết Y. Sau khi quan sát các nhà quản trị giao tiếp với nhân viên, Mc.Gregor đã kết luận rằng quan điểm của các nhà quản trị về bản chất của con người là dựa trên một nhóm các sự giả định và từ đó nhà quản trị này có cách hành xử đối với nhân viên dựa trên những giả định này.

Bảng 4.2 Các giả định của thuyết X và thuyết Y

Thuyết X	Thuyết Y
- Những con người luôn lười	- Những người coi làm việc như 1

biếng, không thích công việc và trốn việc nếu có thể - Phải được giám sát chặt chẽ trong quá trình làm việc - Không muốn đảm nhận trách nhiệm và trông chờ vào sự chỉ dẫn - Hầu hết đều đặt sự an toàn lên trên hết và không có tham vọng trong công việc	bản năng, giống như vui chơi, giải trí - tự tổ chức và kiểm soát công việc nếu họ cam kết thực hiện mục tiêu. Đây là những người có óc sáng tạo, khéo léo và là những người sẽ gắn bó với tổ chức nếu được đánh giá đúng mức - chấp nhận và thậm chí tìm kiếm trách nhiệm - Hầu hết đều có khả năng ra quyết định chứ không phải chỉ có nhà quản trị
---	---

Thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke

Thuyết này đã chỉ ra rằng các mục tiêu khó (thách thức) khi được chấp nhận sẽ dẫn đến việc thực hiện công việc tốt hơn, tuy nhiên, mục tiêu phải cụ thể mới đạt được thành tích cao. Do vậy, các nhà quản trị nên khuyến khích nhân viên tham gia thiết lập mục tiêu.

Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Nhà tâm lý học Victor H. Vroom cho rằng con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những công việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Lý thuyết của Vroom khẳng định rằng động cơ thúc đẩy con người làm việc sẽ được xác định bởi giá trị mà họ đặt vào kết quả cố gắng của họ, được nhân thêm bởi niềm tin mà họ có. Nói cách khác, Vroom chỉ ra rằng động cơ thúc đẩy là sản phẩm của giá trị mong đợi mà con người

đặt vào mục tiêu và những cơ hội mà họ thấy sẽ hoàn thành được những mục tiêu đó. Thuyết của Vroom có thể được phát biểu như sau:

$$\text{Động cơ thúc đẩy} = \text{Mức ham mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

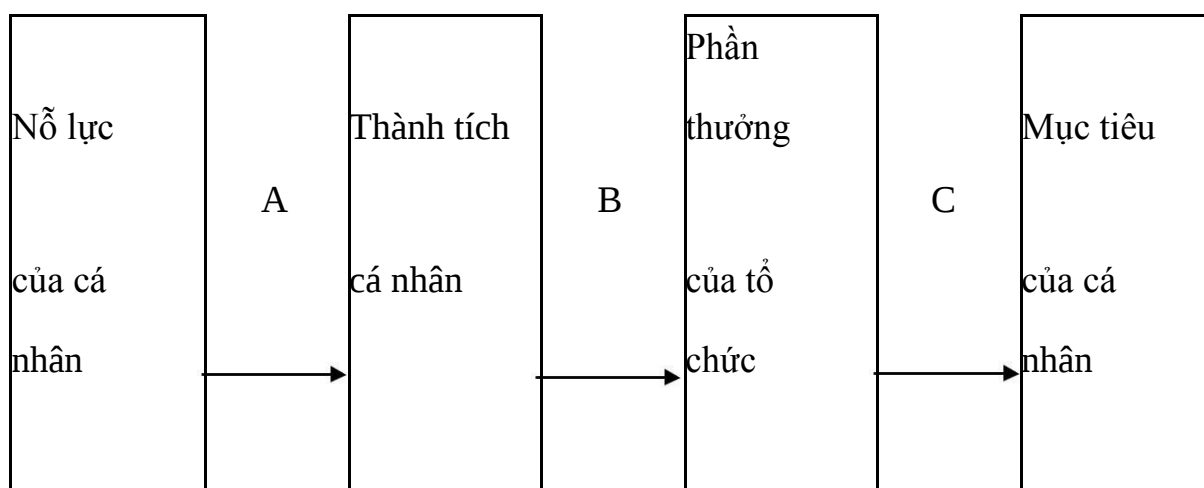
Trong đó:

- Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người dành cho kết quả
- Niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới kết quả mong muốn

Khi một người thờ ơ với việc đạt mục tiêu thì mức ham mê coi như bằng không (0); và mức ham mê sẽ có dấu âm (-) khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu đó. Kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Tương tự, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu hy vọng là số không (0) hoặc số âm (-).

Một trong những nét hấp dẫn của lý thuyết Vroom là nó thừa nhận tầm quan trọng của các nhu cầu và động cơ thúc đẩy khác nhau của con người và cũng hoàn toàn phù hợp với hệ thống quản trị theo mục tiêu (MBO).

Một người hành động theo một cách thức và nỗ lực nhất định vì kỳ vọng là hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả nhất định và mức độ hấp dẫn của kết quả đó đối với anh ta.



A: Quan hệ giữa nỗ lực và thành tích

B: Quan hệ giữa thành tích và phần thưởng

C: Mức độ hấp dẫn của phần thưởng

Để áp dụng thuyết này, nhà quản trị cần: (1) hiểu rõ nhận thức của nhân viên về phần thưởng mà họ nhận được; (2) hiểu rõ mức độ hấp dẫn của phần thưởng đối với nhân viên; (3) nhân viên hiểu rõ họ cần phải làm gì để đạt được phần thưởng đó (tiêu chí, phương pháp đánh giá); và (4) đảm bảo rằng nhân viên có thể đạt được thành tích đặt ra.

Nhiều doanh nghiệp hiểu được điều này nên khi đưa ra phần thưởng cho nhân viên, họ đưa ra 2 lựa chọn: Nhân viên có thể nhận hoặc tiền mặt, hoặc 1 phần thưởng có giá trị vật chất tương đương nhưng lại mang nhiều giá trị tinh thần hơn, chẳng hạn như một chuyến du lịch.

Thuyết công bằng của Stacy Adams

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác.

Khi so sánh đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

(1) Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc.

(2) Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

(3) Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được. Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu

dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại và thậm chí họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, không thể ngồi chờ hoặc yên tâm khi người lao động không có ý kiến.

Cần phải hiểu rằng sẽ không có sự công bằng tuyệt đối. Công bằng ở đây không phải là người lao động nhận được bao nhiêu mà là công bằng được nhận thức. Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm tới các nhân tố chi phối đến nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động để tạo cho người lao động có được một nhận thức về sự công bằng. Do vậy, cần giúp cho người lao động nhận thức được để đánh giá mức độ công bằng của doanh nghiệp đối với người lao động thì cần so sánh Phần thưởng của mình/Đóng góp của mình với Phần thưởng của người khác/Đóng góp của người khác. Việc nhận thức được vấn đề này là vô cùng quan trọng vì khi thấy bất công nhân viên có thể: (1) làm biến dạng đóng góp và kết quả của mình hay của người khác; (2) làm cách nào đó để xui khiến người khác thay đổi đóng góp hoặc kết quả của họ; (3) làm cách nào đó để thay đổi đóng góp và kết quả công việc của chính mình; (4) tìm người khác nữa để so sánh, hoặc (5) thôi việc. Xét cho cùng, trong trường hợp nào thì doanh nghiệp vẫn là người chịu thiệt.

Thiết kế công việc

Luân phiên công việc liên quan đến việc đào tạo nhân viên hoặc dạy nhân viên những việc khác nhau. Việc này giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, mở rộng hiểu biết và khả năng về công việc do được học những kỹ năng mới, tránh trì trệ, phát huy được khả năng sở trường của nhân viên, học viên tự hoàn thiện bản thân, hỗ trợ khi người người ở bộ phận luân chuyển đến ốm hay nghỉ việc. Do vậy, người lao động thấy mình có ích với tổ chức hơn. Ví dụ như ở bộ phận tài chính, những nhân viên kế toán chuyên thanh toán tiền có thể học những kỹ năng của nhân viên chuyên chịu trách nhiệm nhận tiền và ngược lại.

Mở rộng phạm vi công việc là mở rộng chiều ngang công việc, hay nói cách khác là gia tăng số lượng nhiệm vụ khác nhau đòi hỏi trong 1 công việc và tần suất mà các nhiệm vụ này lặp lại. Do vậy, nhiệm vụ và trách nhiệm rộng hơn, giúp giải quyết sự đơn điệu của các công việc bị chuyên môn hóa cao, từ đó người lao động thỏa mãn công việc hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ hơn. Ví dụ, kế toán chuyên thu tiền có thể tăng số tài khoản mà họ chịu trách nhiệm và gửi được thông báo sớm tới các khu vực rộng hơn hoặc chịu trách nhiệm với nhiều người trong danh sách khách hàng hơn.

Làm phong phú công việc hay còn gọi là tăng chiều sâu công việc là việc làm tăng mức độ kiểm soát của nhân viên đối với công việc của họ. Việc tăng chiều sâu trách nhiệm của nhân viên như vậy sẽ làm khơi dậy tinh thần của nhân viên. Với cách thức này, nhân viên được ủy quyền để đảm nhiệm một số nhiệm vụ thường được thực hiện bởi các nhà quản trị. Nói cách khác, người nhân viên được thực hiện một hoạt động trọn vẹn với sự tự do, độc lập cũng như trách nhiệm nhiều hơn. Vì vậy, việc cung cấp thông tin phản hồi để đánh giá và điều chỉnh hoạt động của nhân viên là hết sức cần thiết. Ví dụ, nhân viên kế toán thay vì chịu trách nhiệm với nhiều tài khoản hơn, nhân viên chuyên thu tiền có thể chịu trách nhiệm theo dõi các cuộc gọi, nói chuyện với các hãng thu thập hoá đơn, tổ chức công việc...

Thuyết 5 đặc điểm của công việc (JCM - Job Characteristics Model)

Mô hình các đặc điểm công việc (JCM) đưa ra các nguyên tắc để phân tích công việc hay để hướng dẫn các nhà quản trị trong việc thiết kế công việc động viên. Mô hình này xác định 5 đặc điểm cơ bản của công việc, các mối tương quan giữa chúng và tác động của chúng đối với năng suất, động cơ cũng như sự thỏa mãn của nhân viên. Theo mô hình JCM, bất kỳ công việc nào cũng có thể được mô tả theo 5 đặc điểm chủ yếu, được định nghĩa như sau :

Tính đa kỹ năng: là mức độ theo đó một công việc đòi hỏi nhiều hoạt động khác nhau để một nhân viên có thể sử dụng nhiều kỹ năng và tài năng của mình.

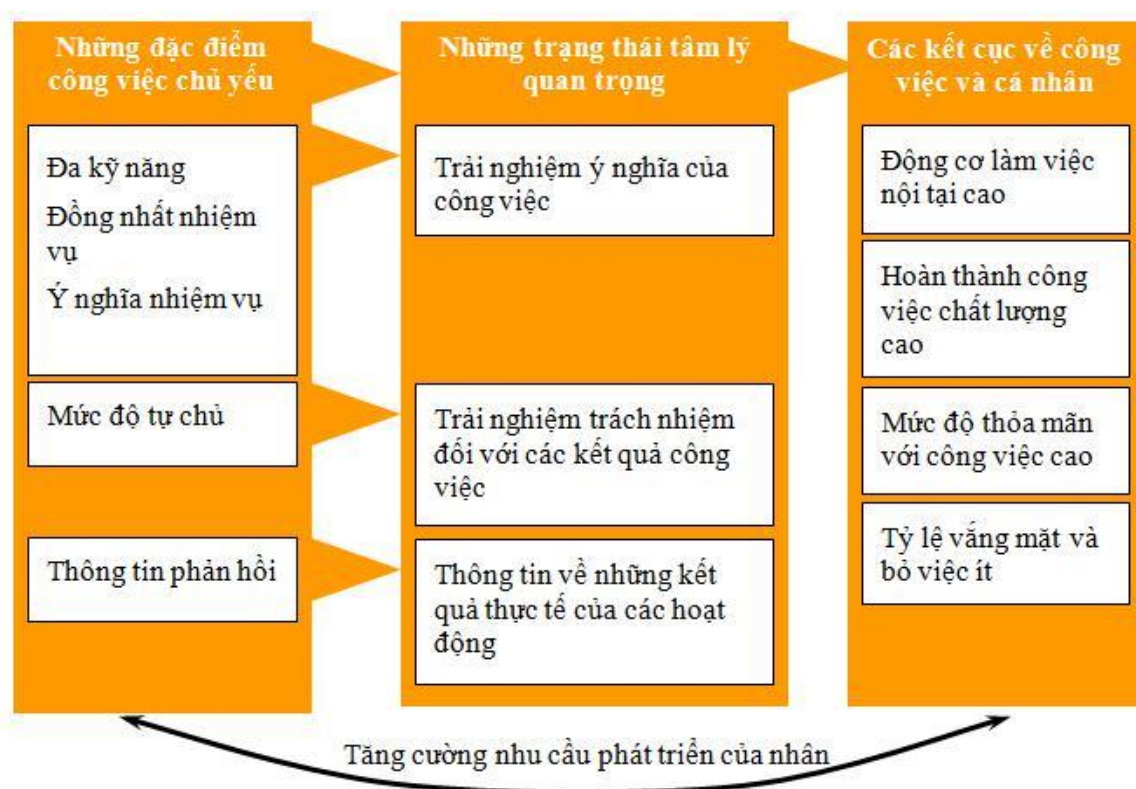
Tính đồng nhất của nhiệm vụ: mức độ mà theo đó một công việc đòi hỏi sự hoàn thành toàn bộ và từng phần công việc giống nhau.

Ý nghĩa của nhiệm vụ: mức độ mà theo đó một công việc có tác động đáng kể đến cuộc sống hay công việc của những người khác.

Mức độ tự chủ: mức độ mà theo đó công việc đem lại sự tự do, độc lập và tự chủ đáng kể của một cá nhân trong việc lên kế hoạch cho công việc và xác định các quy trình cần thiết để tiến hành công việc.

Thông tin phản hồi: mức độ mà theo đó kết quả công việc đòi hỏi phải tiến hành các hoạt động bởi một công việc dẫn đến việc đảm nhận được những thông tin trực tiếp và rõ ràng của một cá nhân về hiệu quả làm việc của người đó.

Hình 4.4: Mô hình các đặc điểm của công việc



Hãy chú ý đến cách thức mà ba đặc điểm đầu tiên – tính đa kỹ năng, tính đồng nhất nhiệm vụ, ý nghĩa nhiệm vụ - kết hợp với nhau để tạo nên công việc có ý nghĩa. Có nghĩa là nếu ba đặc điểm này tồn tại trong một công việc thì người ta có thể dự đoán rằng một nhân viên sẽ xem công việc của mình làm là quan trọng, có giá trị và đáng để đóng góp công sức. Cũng cần nên chú ý rằng các công việc có tính tự chủ sẽ đem lại cho người làm công việc đó một cảm nhận về trách nhiệm cá nhân đối với các kết quả đạt được và nếu một công việc cung cấp thông tin phản hồi thì nhân viên đó sẽ biết được hiệu quả làm việc của mình đến đâu.

Nhìn từ góc độ động viên nhân viên, mô hình JCM gợi ý rằng những khen thưởng bên trong (nội tại) có được khi một nhân viên *biết được* (thông tin về kết quả thông qua thông tin phản hồi) rằng mình đã *tự* (trải nghiệm về trách nhiệm thông qua tính tự chủ trọng công việc) hoàn thành tốt một nhiệm vụ mà người đó *được giao* (trải nghiệm về ý nghĩa thông qua sự đa dạng của các kỹ năng, nhiệm vụ đồng nhất, ý nghĩa của nhiệm vụ). Ba điều kiện này càng tiêu biểu cho một công việc thì động cơ, thành tích và sự thỏa mãn của nhân viên càng lớn và tỷ lệ vắng mặt hay bỏ việc càng giảm. Như mô hình chỉ ra thì các mối liên kết giữa các yếu tố của công việc và các kết quả được điều chỉnh bởi cường độ của nhu cầu về sự phát triển của cá nhân (mong muốn của cá nhân muốn được tôn trọng và tự khẳng định mình). Điều này có nghĩa là những người có nhu cầu phát triển cao thì càng có khả năng trải qua những trạng thái tâm lý và phản ứng tích cực khi công việc của họ có năm đặc điểm quan trọng trên so với những người có nhu cầu phát triển thấp. Điều này có thể lý giải cho các kết quả khác nhau có được từ phương pháp làm phong phú công việc: những người có nhu cầu phát triển thấp thường không có xu hướng đạt đến thành tích công việc cao hoặc sự thỏa mãn công việc bằng việc làm phong phú công việc của họ.

Mô hình JCM đưa ra những hướng dẫn cụ thể cho nhà quản trị trong cách thiết kế công việc (Hình 6.6). Những gợi ý sau đây dựa trên mô hình JCM sẽ xác định những hình thức thay đổi trong công việc mà những thay đổi này có nhiều khả năng dẫn đến sự cải thiện từng đặc điểm trong 5 đặc điểm cốt lõi trên. Bạn sẽ thấy hai trong những gợi ý sau từ mô hình JCM kết hợp chặt chẽ với những khái niệm về thiết kế công việc đã được bàn đến trước đây (mở rộng phạm vi công việc và làm phong phú công việc) mặc dù những gợi ý khác cũng liên quan ít nhiều đến việc mở rộng công việc theo chiều dọc và chiều ngang.

1. *Kết hợp các nhiệm vụ*: Nhóm các nhiệm vụ đơn lẻ lại với nhau để hình thành công việc mới nhằm làm tăng kỹ năng và tính đồng nhất. => mở rộng phạm vi công việc

Ví dụ ở công ty Bluegum chuyên sản xuất điện tử ở Liverpool, Sydney , các nhân viên hàn các mạch điện tử bây giờ còn trực tiếp tham gia vào việc kiểm tra chất lượng, một công việc mà trước đây do các nhân viên khác đảm nhiệm.

2. *Tạo ra những đơn vị công việc tự nhiên*: tạo ra các công việc dễ xác định và có ý nghĩa.

Ví dụ, ở Bluegum họ đang cố thực hiện một bước đột phá trong việc thiết kế lại quy trình sản xuất lắp ráp và hình thành những tổ đội nơi làm việc có trách nhiệm hoàn toàn đối với toàn bộ quá trình sản xuất các linh kiện cho các bộ phận trao đổi điện thoại của công ty

3. *Thiết lập các quan hệ khách hàng*: thiết lập quan hệ trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng để làm tăng sự đa dạng về kỹ năng, mức độ tự chủ và thông tin phản hồi.

Ví dụ, các đối tác ở công ty Jones Middleton Accountants, một công ty kế toán nhỏ nằm ở vùng Margaret River miền tây Australia, chịu trách nhiệm đối với những công việc ban đầu với khách hàng mới, nhưng thông qua việc ủy quyền họ đã nhanh chóng đưa nhân viên của mình tham gia vào công việc

này. Mức độ tham gia vào công việc làm tăng cam kết của các nhân viên trong việc phục vụ khách hàng và cũng là công cụ để phát triển nhân viên .

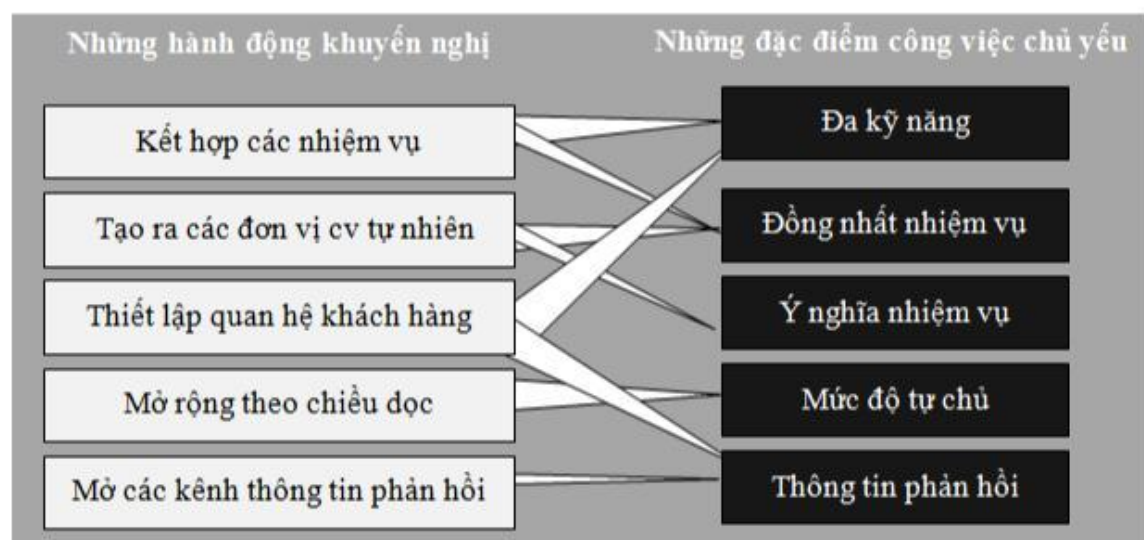
4. *Tăng chiều sâu công việc*: tăng trách nhiệm và mức độ kiểm soát của nhân viên đối với công việc mà trước đây do nhà quản trị đảm nhận.

Việc làm này đã phần nào rút ngắn khoảng cách giữa khía cạnh “làm việc” và khía cạnh “kiểm soát” của công việc do đó tăng tính tự chủ của nhân viên .

5. *Mở rộng kênh thông tin phản hồi*: Thông tin phản hồi cho các nhân viên biết được hiệu quả làm việc của họ và cũng biết được liệu kết quả làm việc đó có được cải thiện hay không hay giảm sút hay vẫn giữ ở mức cũ. Tốt nhất là nhân viên nên nhận thông tin phản hồi một cách trực tiếp trong khi làm việc thay vì nhận qua các nhà quản trị một cách nhỏ giọt.

Ví dụ, những hành khách thường xuyên của hãng hàng không Continental Airlines sẽ tặng chứng nhận “Thành tích đáng tự hào” cho những nhân viên làm việc tận tụy. Sau đó những nhân viên này có thể đổi những giấy chứng nhận đó lấy những phần thưởng có giá trị .

Hình 4.5 :Những chỉ dẫn cho thiết kế công việc



5.3 Các phương pháp động viên nhân viên

Thừa nhận sự khác biệt giữa các cá nhân

Hầu hết các lý thuyết hiện nay cho rằng các nhân viên không giống nhau. Họ có nhu cầu khác nhau. Họ cũng khác nhau về tính cách, tư chất và các giá trị bản thân quan trọng khác.

Chọn người phù hợp với công việc

Có rất nhiều ví dụ chứng tỏ lợi ích về mặt động viên của việc lựa chọn người phù hợp với công việc một cách cẩn thận. Ví dụ, những người có nhu cầu thành tựu cao thì nên giao cho họ quản lý một doanh nghiệp nhỏ hoặc một đơn vị độc lập trong một doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, nếu là công việc quản lý trong một tập đoàn lớn thì ứng viên phải cao điểm về nhu cầu quyền lực và thấp về nhu cầu liên kết.

Đồng thời cũng đừng nên giao một người có khả năng vào một công việc không phù hợp với nhu cầu của họ. Những người này sẽ làm tốt những công việc có thể cho họ cơ hội tham gia đề xuất những mục tiêu đầy thử thách và cho họ quyền tự chủ cũng như có thông tin phản hồi. Nên nhớ rằng không phải ai cũng thích những công việc có quyền tự chủ cao, đa dạng và nhiều trách nhiệm.

Sử dụng các mục tiêu

Những nội dung của lý thuyết thiết lập mục tiêu gợi ý rằng các nhà quản trị nên đảm bảo rằng các nhân viên có những mục tiêu khó và cụ thể và có thông tin phản hồi về những gì họ làm để đạt mục tiêu. Đối với những người có nhu cầu về thành tựu cao, thường chiếm thiểu số trong bất kỳ tổ chức nào, các mục tiêu do bên ngoài đặt ra sẽ kém quan trọng hơn bởi vì họ đã có động cơ nội tại. Vậy thì giám đốc nên đưa ra mục tiêu hay là để nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu? Câu trả lời là còn tùy thuộc vào nhận thức của bạn về việc mục tiêu đó có được chấp nhận hay không và văn hoá doanh nghiệp. Nếu bạn đoán là sẽ có sự phản đối đối với các mục tiêu thì việc cho nhân viên tham gia vào quá trình đó sẽ làm tăng khả năng

chấp nhận. Nếu như việc tham gia đó không phù hợp với văn hoá doanh nghiệp thì hãy đặt sử dụng các mục tiêu phân công. Khi sự tham gia của các nhân viên không hợp với văn hoá công ty, các nhân viên dường như cho rằng quá trình tham gia đó là kiểu lôi kéo và sẽ cảm thấy hụt hẫng.

Đảm bảo rằng các mục tiêu được xem là có thể đạt được

Cho dù các mục tiêu có thể thật sự đạt được, những nhân viên cho rằng các mục tiêu đó là không khả thi thì họ sẽ giảm nỗ lực. Do đó, các nhà quản trị phải chắc chắn rằng nhân viên cảm thấy tự tin rằng những nỗ lực cao hơn *có thể* sẽ đạt được mục tiêu.

Cá nhân hóa các phần thưởng

Bởi vì nhân viên có những nhu cầu khác nhau nên biện pháp khuyến khích thích hợp cho người này có thể không phù hợp với người kia. Các nhà quản trị nên sử dụng hiểu biết của họ về sự khác nhau giữa các nhân viên để cá nhân hóa các phần thưởng trong khả năng cho phép. Một số phần thưởng hiển nhiên như lương bổng, thăng tiến, tự chủ và cơ hội tham gia thiết lập mục tiêu và ra các quyết định.

Gắn kết các phần thưởng với thành tích

Các nhà quản trị nên xem xét việc khen thưởng dựa trên thành tích. Khen thưởng các nhân tố không phải là thành tích sẽ không có hiệu quả. Những phần thưởng chính như tăng lương và thăng tiến nên dành cho việc đạt được những mục tiêu cụ thể của nhân viên. Các nhà quản trị cũng nên tìm cách tăng tính minh bạch của phần thưởng. Việc loại bỏ sự bí mật xoay quanh lương bổng bằng việc thông báo công khai về lương bổng của tất cả mọi người, công khai phần thưởng dựa trên thành tích và phân bổ việc tăng lương hàng năm trong một gói thay vì dàn trải trong một năm là những cách sẽ làm cho phần thưởng minh bạch hơn và thật sự có khả năng động viên.

Kiểm tra sự công bằng của hệ thống

Các nhân viên nên nhận thức rằng phần thưởng tương đương với nỗ lực bỏ ra. Rõ ràng hơn, kinh nghiệm, khả năng, nỗ lực và các cố gắng bỏ ra sẽ

giải thích cho sự khác nhau về tiền lương, trách nhiệm, và phần thưởng. Tuy nhiên vấn đề mang tính phức tạp hơn bởi sự tồn tại rất nhiều yếu tố cả đóng góp và kết quả và bởi một thực tế là các nhóm nhân viên có những đánh giá khác nhau về tầm quan trọng của chúng. Ví dụ, Nhân viên văn phòng xem các nhân tố như chất lượng của công việc và kiến thức chuyên môn gần đứng đầu danh sách nhưng những nhân tố này lại đứng cuối đối với những công nhân sản xuất. Tương tự, những công nhân sản xuất nghĩ rằng những nhân tố quan trọng nhất là sự thông minh và sự tham gia của cá nhân đối với nhiệm vụ được hoàn thành, hai nhân tố khá thấp trong danh sách xếp hạng của những nhân viên văn phòng. Sự khác nhau về kết quả (khen thưởng) cũng quan trọng, tuy không quyết định lắm. Công nhân cảm thấy sự tiến bộ là rất quan trọng trong khi nhân viên văn phòng đánh giá nó thấp hơn 3 bậc trong danh sách. Những phát hiện trên cho thấy sự công bằng với người này lại là không công bằng với người khác, vì thế một hệ thống khen thưởng lý tưởng đánh giá khen thưởng khác nhau đối với mỗi công việc.

Đừng bỏ qua tiền

Người ta dễ dàng bị phân tâm với việc thiết lập mục tiêu, tạo ra công việc hấp dẫn và tạo những cơ hội để tham gia mà quên đi rằng tiền chính là mục tiêu làm việc của mỗi người. Vì thế việc đưa ra hệ thống tăng lương dựa trên thành tích, tiền thưởng dựa trên mỗi công việc được hoàn thành và các loại tiền Chúng tôi không nói rằng quản trị *chỉ* nên chú trọng đến tiền như là biện pháp khuyến khích.

Thay vào đó, chúng tôi chỉ muốn nói rằng nếu như tiền bạc không được xem là một biện pháp khuyến khích, mọi người sẽ không hết mình cho công việc. Điều tương tự lại không đúng với việc loại bỏ mục tiêu, làm phong phú công việc hay sự tham gia.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích sự khác nhau giữa các nhà quản trị và các nhà lãnh đạo
2. Nghiên cứu của ĐH Iowa có ý nghĩa như thế nào?
3. Nghiên cứu của ĐH Michigan rút ra kết luận gì?
4. Ý nghĩa của lưới quản trị là gì?
5. Sự sẵn sàng của nhân viên ảnh hưởng đến sự lựa chọn phong cách lãnh đạo trong lý thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard
6. Giải thích ý nghĩa của thuyết đường dẫn – mục tiêu
7. Tóm lược mô hình lãnh đạo của Hersey – Blanchard
8. Tóm lược mô hình đường dẫn – mục tiêu
9. Xác định các nguồn hình thành quyền lực mà một nhà lãnh đạo có thể sở hữu
10. Động cơ là gì, và lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow lại là một lý thuyết động viên?
11. Thuyết X và Thuyết Y giả định những gì?
12. Mô tả Thuyết duy trì-động viên của Frederick Herzberg
13. Ba nhu cầu mà McClelland đưa ra biểu thị cho cái gì trong các tình huống làm việc?
14. Định nghĩa mở rộng phạm vi công việc và làm phong phú công việc.
15. Mô tả mô hình các đặc điểm công việc với tư cách là một phương pháp thiết kế công việc mang tính động viên.
16. Ý nghĩa về mặt động cơ của thuyết công bằng là gì?
17. Mô tả ba mối quan hệ cơ bản trong thuyết kỳ vọng
18. Nhận thức đóng vai trò gì trong thuyết kỳ vọng?
19. Những phương pháp nào sử dụng để động viên lực lượng lao động?

Chương 5: CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Mục tiêu chương:

Học xong chương này người học có thể:

- 1. Định nghĩa về kiểm soát*
- 2. Giải thích tại sao kiểm soát lại quan trọng*
- 3. Mô tả tiến trình kiểm soát*
- 4. Phân biệt giữa các loại kiểm soát*
- 5. Mô tả những đặc điểm của một hệ thống kiểm soát hiệu quả*

1 Khái niệm và vai trò của kiểm soát

1.1 Khái niệm

Kiểm soát là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra.

1.2 Vai trò của kiểm soát

Thứ nhất, kiểm soát là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị kinh doanh. Kiểm soát 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 cán bộ quản trị đã và đang sử dụng để đưa doanh nghiệp tiến tới mục tiêu của mình.

Thứ hai, kiểm soát đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao. 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 và kiểm soát cho phép chủ động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của doanh nghiệp được tiến hành theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Thứ ba, kiểm soát đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo doanh nghiệp. Nhờ kiểm soát, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa là nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa, doanh nghiệp có thể bị lái theo hướng không mong muốn. Kiểm soát cần để “xem các quý vị đang làm gì” nhằm có tác động thích hợp.

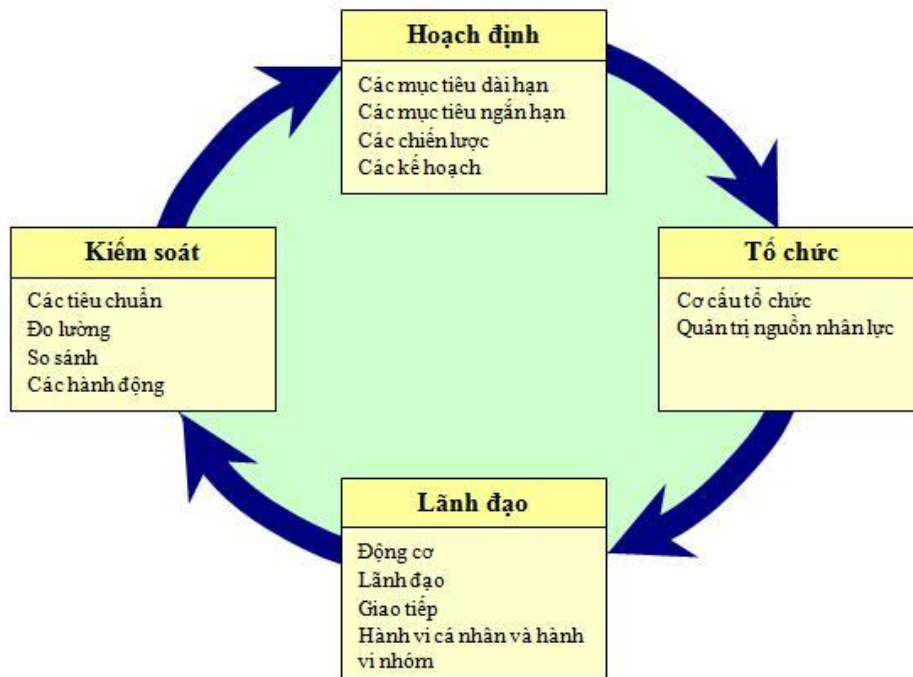
Ngày nay với nhu cầu mở rộng dân chủ trong các doanh nghiệp, kiểm soát khuyến khích chế độ ủy quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo. Trong hệ thống quản trị tập trung cũ, nhà quản trị xác định cả tiêu chuẩn và phương pháp để đạt được các tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản trị thông báo hệ tiêu chuẩn nhưng cho phép

nhân viên của mình (cá nhân hay nhóm) 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 hại đến quá trình sáng tạo của họ.

Thứ tư, kiểm soát giúp doanh nghiệp theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường. Thay đổi là thuộc tính tất yếu của môi trường: thị trường luôn biến động, đối thủ cạnh tranh liên tục giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới để thu hút khách hàng, vật liệu và công nghệ mới được phát minh, các kế hoạch, chính sách và pháp luật của Nhà nước được ban hành hoặc điều chỉnh. Chức năng kiểm soát giúp các nhà quản trị nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng thích hợp trước các vấn đề và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ có ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Thứ năm, kiểm soát tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm soát khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong sản xuất – kinh doanh. 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 doanh nghiệp. Đồng thời, kiểm soát giúp các nhà quản trị bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho doanh nghiệp.

Hình 5.1 Quan hệ giữa hoạch định và kiểm soát

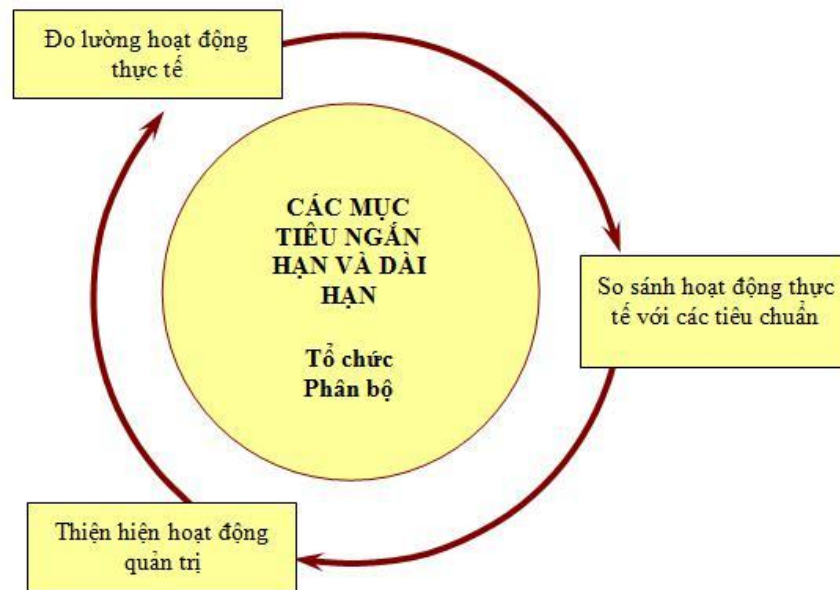


Ví dụ, kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của doanh nghiệp đối với nhu cầu của người tiêu dùng; nêu yêu cầu đổi mới một cơ cấu tổ chức quản trị không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của doanh nghiệp; gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng hơn lợi ích của người lao động; v.v... Chính yếu tố này của kiểm soát làm cho quản trị kinh doanh trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không bao giờ ngừng.

2 Tiến trình kiểm soát

Tiến trình kiểm soát là một quy trình ba bước liên quan đến việc đo lường kết quả thực hiện, so sánh kết quả thực hiện với một chỉ tiêu và thực hiện hoạt động quản trị để điều chỉnh những sai lệch và các tiêu chuẩn không thực tế.

Hình 5.2: Tiến trình kiểm soát



2.1 Đo lường kết quả thực hiện

2.1.1. Xây dựng các tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện. Trong hoạt động của một tổ chức, có thể có nhiều loại tiêu chuẩn. Do đó tốt nhất cho việc kiểm tra, các tiêu chuẩn đề ra phải hợp lý và có khả năng thực hiện được trên thực tế. Xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn vượt quá khả năng thực hiện rồi sau đó phải điều chỉnh hạ thấp bớt các tiêu chuẩn này là một điều nên tránh ngay từ đầu. Các phương pháp đo lường việc thực hiện cần phải chính xác, dù là tương đối. Một tổ chức tự đặt ra mục tiêu “phải là hàng đầu” nhưng không hề chọn một phương pháp đo lường việc thực hiện nào cả, thì chỉ là xây dựng tiêu chuẩn suông mà thôi.

Nếu nhà quản trị biết xác định tiêu chuẩn một cách thích hợp, đồng thời nắm vững kỹ thuật nhận định xem thực sự cấp dưới đang làm gì, đang đứng ở chỗ nào thì sự việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên trong điều kiện hội nhập kinh tế thế giới, cùng với sự phát triển

công nghệ không ngừng, sự đa dạng hóa các mẫu loại sản phẩm là những vấn đề thách thức kiểm tra.

2.1.2. Chọn phương pháp đo lường việc thực hiện

Bốn nguồn thông tin thông thường mà các nhà quản trị hay sử dụng để đo lường các kết quả thực hiện là quan sát cá nhân, các báo cáo thống kê, bảng báo cáo trực tiếp và báo cáo bằng văn bản. Mỗi nguồn này có những ưu điểm và những hạn chế nhất định; tuy nhiên, sự kết hợp của các nguồn thông tin làm gia cả số lượng các nguồn đầu vào và khả năng thu được những nguồn thông tin tin cậy.

a. Quan sát cá nhân

Phương pháp này giúp nhà quản trị có được thông tin trực tiếp rõ ràng về các hoạt động công việc thực tế. Phương pháp này cung cấp thông tin không bị chọn lọc qua người khác. Nó cũng cho phép theo dõi theo diện rộng bởi vì các hoạt động dù lớn hay nhỏ cũng đều có thể quan sát được, và nó tạo cơ hội cho nhà quản trị thấy được những gì đang thực sự xảy ra. Quản trị bằng việc đi thị sát (MBWA) là một cụm từ dùng để mô tả kỹ thuật mà các nhà quản trị sử dụng khi đến tận các khu vực làm việc, tiếp xúc trực tiếp với nhân viên và có thể trao đổi thông tin về những gì đang diễn ra. MBWA có thể khắc phục được những gì bỏ sót, nét mặt và giọng nói thường bị thiếu bởi các nguồn khác. Rất tiếc là trong một thời đại mà thông tin định lượng có thể khách quan hơn, quan sát cá nhân thường bị coi là nguồn thông tin kém chất lượng.

Tuy nhiên, phương pháp này khá tốn thời gian. Khi mà công ty tiếp tục tái cấu trúc và phạm vi kiểm soát của các nhà quản trị tăng lên thì yếu tố thời gian có thể trở thành một hạn chế rất lớn. Ngoài ra, quan sát cá nhân còn mang một hạn chế rất lớn, đó là dễ mang những thiên lệch cá nhân, những gì mà một nhà quản trị có thể nhận thấy, mà người khác thì không. Đây có thể là lý do phương pháp này bị nhiều người phản đối. Một nguyên nhân phản đối

khác có thể là các nhân viên hiểu sự theo dõi công khai của quản trị là một dấu hiệu của sự không tin tưởng vào họ hoặc dấu hiệu của sự ngờ vực.

b. Báo cáo thống kê

Việc sử dụng máy vi tính rộng rãi làm cho các nhà quản trị ngày càng dựa vào các *báo cáo thống kê* để đo lường kết quả thực tế.

Do các báo cáo thống kê được thực hiện với sự hỗ trợ của máy vi tính nên các báo cáo này không chỉ giới hạn ở những thông tin từ máy tính, mà còn bao gồm những đồ thị, biểu đồ, những con số ở bất cứ hình thức nào mà các nhà quản trị sử dụng để đánh giá thành tích. Hơn nữa, đây là những dữ liệu số nên rất dễ hình dung và hiệu quả trong việc thể hiện các mối quan hệ.

Nhưng cũng chính vì đây là những dữ liệu số nên nó cung cấp được rất ít thông tin về một hoạt động nào đó. Trong một số lĩnh vực, những báo cáo thống kê chỉ đo lường về số lượng mà bỏ qua những nhân tố quan trọng khác, và thường là những nhân tố chủ quan, nên không phản ánh đúng được đúng bản chất của sự việc.

c. Báo cáo trực tiếp

Người ta cũng có thể lấy được thông tin từ những *báo cáo trực tiếp* (báo cáo miệng) như qua các buổi hội nghị, họp, đối thoại trực tiếp, hay qua điện thoại. Đối với những tổ chức mà nhân viên làm việc trong môi trường ảo thì đây có lẽ là cách tốt nhất để theo dõi công việc.

Ưu điểm và hạn chế của phương pháp trong việc đo lường kết quả cũng tương tự như của phương pháp theo dõi cá nhân. Mặc dù thông tin bị chọn lọc nhưng phương pháp này nhanh, cho phép có sự phản hồi, giúp nhận thấy được cách diễn đạt về ngôn ngữ, giọng nói cũng như bản thân những từ ngữ được dùng để diễn đạt ý.

Trước đây, một trong những trở ngại lớn nhất của báo cáo trực tiếp là việc soạn thảo văn bản để dùng làm tài liệu tham khảo về sau. Tuy nhiên công nghệ thông tin đã làm cho những báo cáo trực tiếp này được ghi âm lại một cách hiệu quả và vẫn tồn tại như văn bản.

d. Báo cáo viết tay/bằng văn bản

Cũng như báo cáo thống kê, báo cáo viết tay/bằng văn bản tuy chậm hơn nhưng lại mang tính chính thức hơn các báo cáo trực tiếp hoặc báo cáo lại. Tính chính thức này làm cho các báo cáo trở nên đầy đủ và súc tích hơn các báo cáo trực tiếp. Hơn nữa, văn bản viết tay thì dễ lưu trữ và dễ tìm.

Như vậy, với những ưu điểm và nhược điểm của bốn phương pháp đo lường được nêu ra như trên, nỗ lực kiểm soát toàn diện của các nhà quản trị nên áp dụng cả bốn phương pháp.

2.1.3. Đo lường sự thực hiện

Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định. Để dự báo được những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, ngoài kết quả cuối cùng của hoạt động, việc đo lường nhiều khi phải được thực hiện đối với đầu vào của hoạt động, kết quả của từng giai đoạn hoạt động, những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động nhằm có tác động điều chỉnh kịp thời.

Để rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của những sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý. Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra. Ví dụ, người chủ cửa hàng cần thương xuyên giám sát thái độ phục vụ của các nhân viên bán hàng nhưng chỉ xem xét tình hình cân đối tài sản một tháng hoặc một quý một lần.

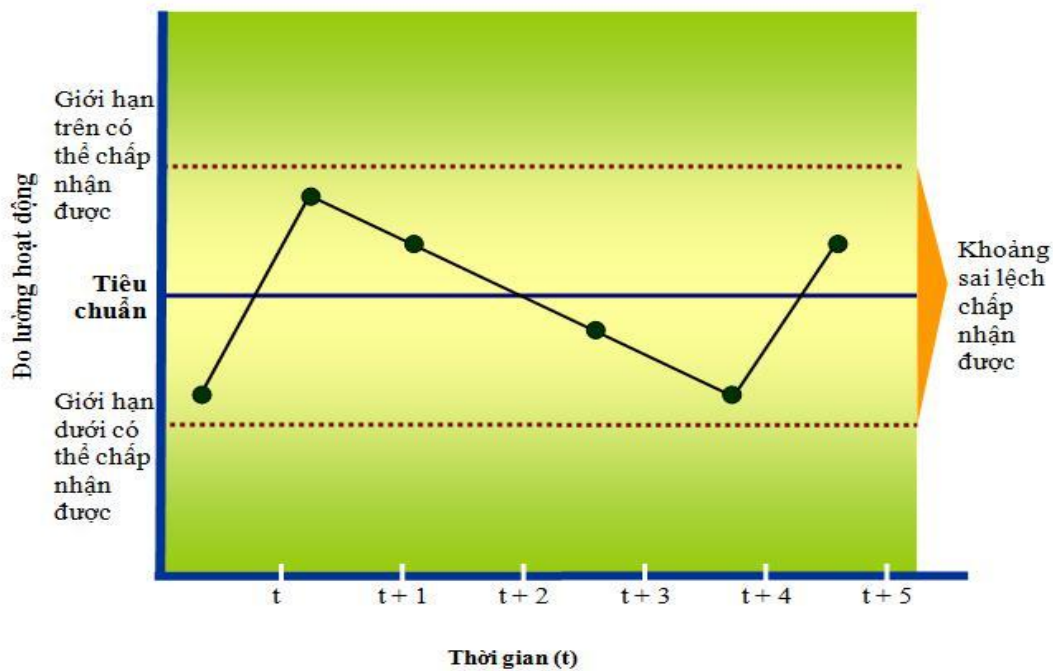
Vì người tiến hành giám sát, đo lường sự thực hiện với người đánh giá và ra quyết định điều chỉnh có thể khác nhau nên phải xây dựng được mối quan hệ truyền thông hợp lý giữa họ.

2.2 So sánh kết quả thực hiện với chỉ tiêu

Bước so sánh giúp xác định mức độ chênh lệch giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn. Một số những chênh lệch hay khác biệt trong kết quả có thể xảy ra trong bất cứ hoạt động nào. Vì vậy, việc xác định khoảng sai lệch chấp nhận được là rất cần thiết. Những sai lệch vượt quá mức cho phép này sẽ là đáng kể và cần có sự quan tâm của nhà quản trị. Trong giai đoạn so sánh, các nhà quản trị sẽ đặc biệt quan tâm đến mức độ và xu hướng của sự khác biệt. Nếu sự 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 sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết.

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu các phương tiện đo lường có khả năng xác định một cách chính xác kết quả hoạt động thì việc đánh giá sự thực hiện thực tế hoặc tương lai là việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định tiêu chuẩn chính xác và cũng rất khó đo lường, dự báo sự thực hiện. Ví dụ, việc xây dựng tiêu chuẩn về giờ lao động cho sản xuất một đơn vị sản phẩm sản xuất hàng loạt có thể rất đơn giản và việc đo lường sự thực hiện cũng tương đối dễ dàng. Nhưng nếu sản phẩm là đồ may đo thì thật khó đưa ra tiêu chuẩn và đo lường sự thực hiện. Trong thực tế còn có những loạt công việc không những khó vạch ra các tiêu chuẩn, khó đo lường mà còn khó đánh giá như công việc của phó giám đốc tài chính.

Hình 5.4 Xác định khoảng sai lệch chấp nhận được



2.3 Tiến hành hoạt động quản trị

Bước thứ ba và cuối cùng trong quá trình kiểm soát là đưa ra những hoạt động quản trị. Nhà quản trị có thể lựa chọn một trong ba hành động: không làm gì, hiệu chỉnh những kết quả thực tế, hoặc xem xét lại những tiêu chuẩn. Khi khám phá ra sự sai lệch, người quản trị cần phải tập trung phân tích sự kiện tìm nguyên nhân sai lệch. Nếu đã biết rõ nguyên nhân, ông ta không khó khăn gì để thực hiện các biện pháp thích hợp để điều chỉnh.

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động. Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- (1) Chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết;
- (2) Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu;
- (3) Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh;

(4) Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ; và (5) Tùy 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?...

Như vậy, quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản trị. Đôi khi chỉ một quyết định điều chỉnh nhỏ mà kịp thời cũng có thể đem đến cho quản trị hiệu quả cao.

Quá trình điều chỉnh có thể dẫn tới sự thay đổi trong một số hoạt động của đối tượng quản trị. Sự điều chỉnh có thể là điều chỉnh hoạt động thực tế (bằng cách tổ chức lại bộ máy trong xí nghiệp, phân công lại các bộ phận, đào tạo lại nhân viên, tuyển thêm lao động mới, thay đổi tác phong lãnh đạo của chính họ), hoặc thậm chí có thể phải điều chỉnh mục tiêu.

2.3.1. Điều chỉnh hoạt động thực tế

Nếu nguyên nhân của sự chênh lệch trong kết quả là do công việc chưa thỏa mãn, nhà quản trị cần có sự điều chỉnh. Sự điều chỉnh này có thể là thay đổi chiến lược, cơ cấu, hệ thống lương bổng hoặc chương trình đào tạo, thiết kế lại công việc hay sa thải nhân viên. Ví dụ, ở các xí nghiệp sản xuất thường có hệ thống kiểm tra hữu hiệu để có thể báo cáo bất kỳ thời điểm nào về mức sản xuất đã đạt, số giờ lao động đã được thực hiện nhờ đó người ta biết được kế hoạch đúng hạn hay bị chậm trễ trong quá trình sản xuất để có những điều chỉnh kịp thời, nếu cần thiết.

Nhà quản trị khi đưa ra quyết định hiệu chỉnh hoạt động thực tế phải đưa ra một quyết định khác: Nên đưa ra biện pháp điều chỉnh tức thời hay biện pháp điều chỉnh cơ bản? trong đó, *biện pháp điều chỉnh tức thời* sẽ giải

quyết vấn đề ngay lập tức nhằm đưa hoạt động về quỹ đạo bình thường, còn *biện pháp điều chỉnh cơ bản* sẽ xem xét hoạt động thực tế chênh lệch như thế nào và tại sao, từ đó tiến hành khắc phục những chênh lệch đó. Và thật là không bình thường thường nếu các nhà quản trị giải thích rằng họ không có đủ thời gian để đưa ra biện pháp điều chỉnh cơ bản và, do đó, phải thường xuyên “chữa cháy” bằng biện pháp điều chỉnh tức thì. Tuy nhiên những nhà quản trị giỏi sẽ phân tích những sai lệch và khi đã xác định được nguyên nhân họ sẽ sửa chữa chúng.

2.3.2. Điều chỉnh lại những tiêu chuẩn

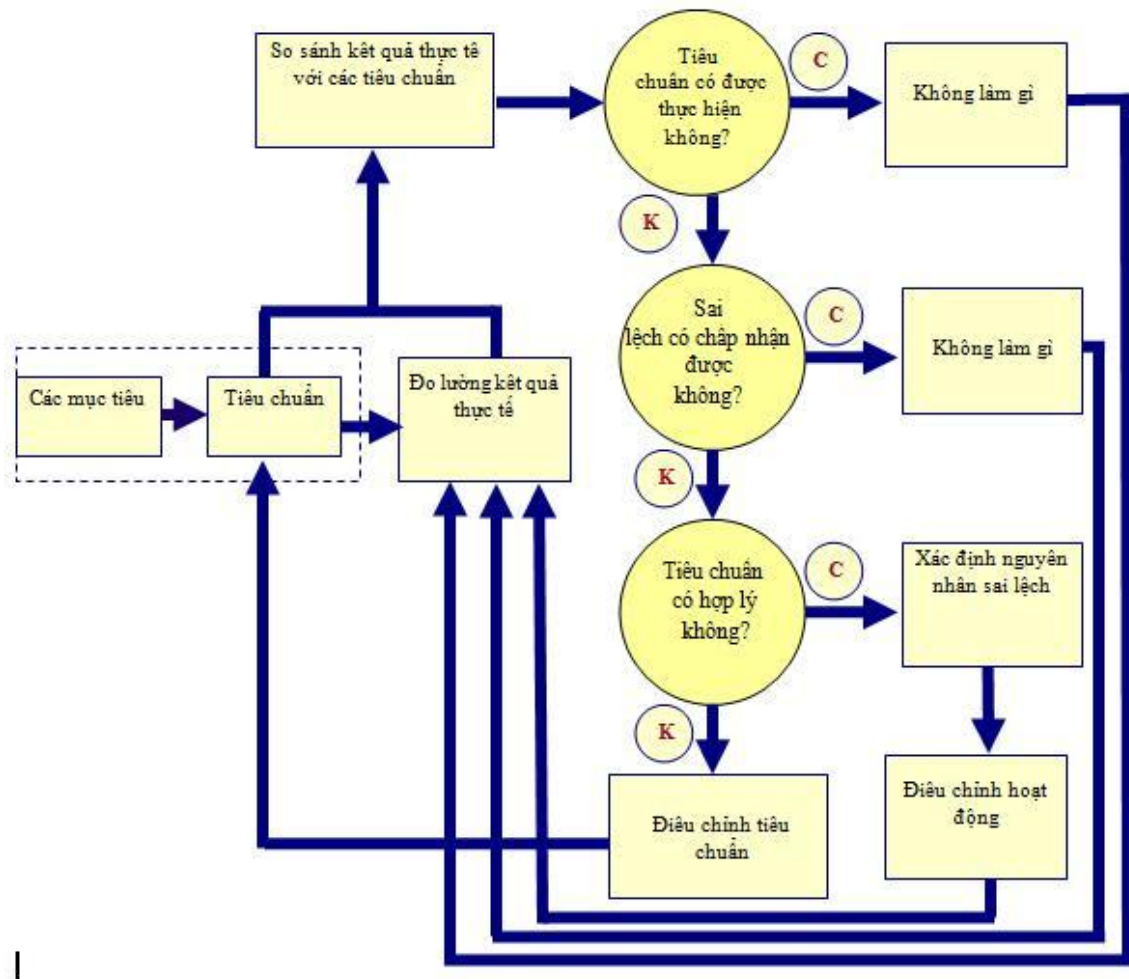
Sự sai lệch có thể là kết quả của những tiêu chuẩn không phù hợp với thực tế, có nghĩa là mục tiêu đặt ra quá cao hay quá thấp. Trong trường hợp này thì tiêu chuẩn là đối tượng cần được điều chỉnh chứ không phải là hoạt động.

Một vấn đề phức tạp là việc hạ thấp tiêu chuẩn hoạt động xuống. Nếu như một nhân viên hay một nhóm nhân viên có kết quả làm việc thấp đáng kể so với mục tiêu thì phản ứng tự nhiên là họ sẽ đổ lỗi cho sự sai lệch trong việc đưa ra mục tiêu.

Ví dụ, những người bán hàng không đạt được mức doanh số hàng tháng của mình thường quy kết rằng đây là những mức doanh số không thực tế.

Trong trường hợp ngược lại, các tiêu chuẩn có thể quá cao và nếu trường hợp này là đúng thì nó có thể dẫn đến những chênh lệch đáng kể hay thậm chí làm mất đi động cơ làm việc của nhân viên vốn được đo bằng những tiêu chuẩn này. Nhưng hãy lưu ý, nếu nhân viên hay các nhà quản trị không đạt được tiêu chuẩn thì việc đầu tiên họ có xu hướng tấn công là tiêu chuẩn. Nếu bạn tin rằng tiêu chuẩn này là thực tế, công bằng và có thể đạt được, hãy giữ vững những quan điểm của bạn. Giải thích quan điểm của bạn, xác nhận một lần nữa với nhân viên, tổ đội hoặc đơn vị rằng bạn mong rằng kết quả sẽ được cải thiện trong tương lai, sau đó đưa ra những biện pháp điều chỉnh cần thiết để biến kỳ vọng đó thành hiện thực.

Hình 5.5: Các quyết định quản trị trong tiến trình kiểm soát



Hình trên tổng kết các quyết định của nhà quản trị trong tiến trình kiểm soát. Các tiêu chuẩn được xây dựng dựa trên các mục tiêu được phát triển trong quá trình hoạch định. Các mục tiêu cung cấp cơ sở cho tiến trình kiểm soát, đó là một dòng liên tục giữa việc đo lường, so sánh và tiến hành các hoạt động quản trị. Tùy theo kết quả so sánh, các quyết định của một nhà quản trị về chuỗi hành động có thể thực hiện, có thể là không làm gì, điều chỉnh tiêu chuẩn hoặc điều chỉnh hoạt động.

3 Các loại kiểm soát

Các nhà quản trị có thể triển khai các hoạt động kiểm soát trước khi một hoạt động bắt đầu, trong khi hoạt động đang diễn ra, và sau khi hoạt động đã được hoàn thành. Loại kiểm soát thứ nhất được gọi là kiểm soát phòng

ngừa/kiểm soát lường trước, loại thứ hai gọi là kiểm soát tại chỗ/kiểm soát đồng thời, và loại cuối cùng là kiểm soát sau/kiểm soát phản hồi (Hình 7.5)

Hình 5.6: Các loại quyết định quản trị trong tiến hành kiểm soát



3.1 Kiểm soát phòng ngừa

Điểm quan trọng của kiểu kiểm soát này là đưa ra những hoạt động quản trị trước khi một vấn đề xảy ra. Kiểu kiểm soát này được mong muốn vì nó cho phép nhà quản trị ngăn chặn vấn đề chứ không phải là khắc phục sau khi những tổn thất đã xảy ra như sản phẩm kém chất lượng, mất khách hàng, giảm doanh thu... Tuy nhiên kiểu kiểm soát này đòi hỏi những thông tin chính xác, mất nhiều thời gian và rất khó thu thập được. Ví dụ, phòng bệnh hơn chữa bệnh là một cách kiểm soát phòng ngừa. Hay, nhiều công ty vận tải đã trang bị máy vi tính trên các xe tải nhằm kiểm soát về tốc độ, mức tiêu thụ nhiên liệu, tình trạng hoạt động của động cơ,...

Những dữ liệu này được sử dụng để định kỳ bảo trì, đưa ra những định mức về trọng tải an toàn và mức tiêu thụ nhiên liệu hợp lý.

Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các quy định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, các thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự, các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động này có tác dụng định hướng và giới hạn đối với tất cả mọi hành vi của

nhân viên và các nhà quản trị. Ví dụ, nếu các nhân viên nghiêm chỉnh tuân theo các quy định này thì dường như tổ chức có thể đạt được các mục tiêu của nó. Như vậy, tổ chức cần thiết lập những cơ chế kiểm soát để đảm bảo rằng các quy định và nguyên tắc sẽ được tuân theo và thực hiện. Các nhà quản trị cần hệ thống kiểm tra lường trước để có thể nắm chắc những vấn đề nảy sinh nếu không tác động kịp thời. Nhiều nhà quản trị thông qua những dự đoán cẩn thận và được lập lại khi có những thông tin mới để tiến hành đối chiếu với kế hoạch đồng thời thực hiện những thay đổi về chương trình để có thể dự đoán tốt hơn.

3.2 Kiểm soát tại chỗ

Như tên gọi của nó, kiểm soát tại chỗ được áp dụng khi một hoạt động đang được tiến hành. Khi sự hoạt động kiểm soát được thực hiện trong khi công việc đang tiến hành, các nhà quản trị có thể khắc phục những vấn đề trước khi chúng trở nên tốn kém. Dạng phổ biến nhất của kiểm soát tại chỗ là giám sát trực tiếp. Khi một nhà quản trị trực tiếp theo dõi hoạt động của nhân viên, nhà quản trị đó có thể vừa kiểm tra vừa khắc phục khi vấn đề xảy ra. Mặc dù chắc chắn sẽ có sự chậm trễ giữa hoạt động và phản ứng để khắc phục của nhà quản trị nhưng sự chậm trễ này là rất ngắn. Vấn đề thường được giải quyết trước khi các nguồn lực bị lãng phí hoặc tổn thất lớn.

Các thiết bị kỹ thuật (máy vi tính, máy móc điều khiển bằng vi tính...) có thể được lên chương trình để kiểm soát liên tục. Ví dụ, chương trình xử lý từ ngữ cho phép bạn kiểm tra chính tả cũng như văn phạm. Ngoài ra, những chương trình có chất lượng được thiết kế dựa trên kiểu kiểm soát này giúp cho nhân viên biết được liệu sản phẩm họ làm ra có đạt tiêu chuẩn hay không.

Dạng kiểm soát này chỉ có hiệu quả nếu các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

3.3 Kiểm soát phản hồi

Hình thức phổ biến nhất của kiểm soát là dựa trên thông tin phản hồi, là việc kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động kết thúc. Với hình thức này, nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều

chính cho những hoạt động tương tự trong tương lai. Hạn chế chủ yếu của hình thức kiểm soát này là trước khi nhà quản trị có thông tin thì những vấn đề đã xảy ra và dẫn đến sự lãng phí hoặc thiệt hại. Nhưng đối với nhiều hoạt động sự phản hồi chỉ là một hình thức tin cậy của kiểm soát sẵn có. Ví dụ, báo cáo tài chính là một ví dụ của việc kiểm soát phản hồi. Nếu như báo cáo thu nhập chứng tỏ rằng doanh thu đang giảm thì việc giảm đó đã xảy ra. Vì thế ở thời điểm này lựa chọn của nhà quản trị chỉ là cố gắng xác định tại sao doanh thu giảm và thay đổi tình huống.

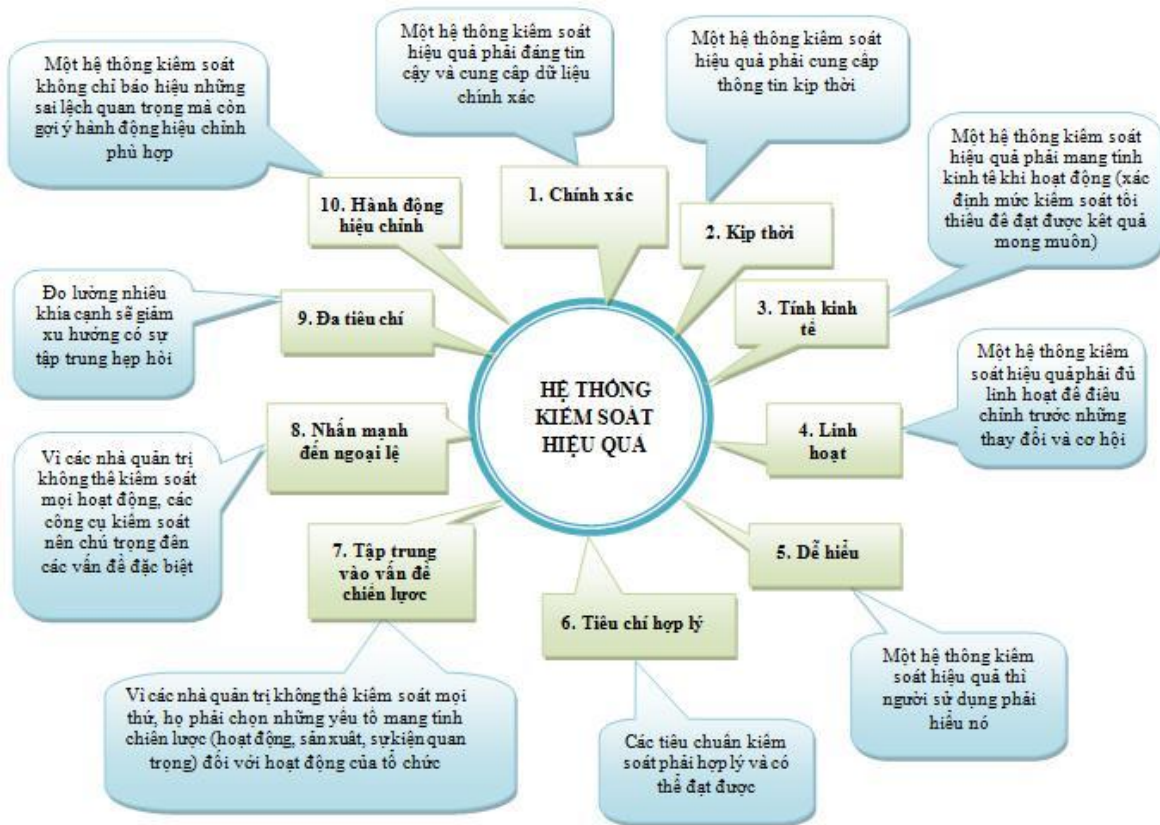
Thông tin phản hồi có hai ưu điểm so với việc kiểm soát đồng thời. Trước tiên, kiểm soát thông tin phản hồi cung cấp cho nhà quản trị đầy đủ thông tin về những nỗ lực trong việc lập kế hoạch của họ đã có hiệu quả như thế nào. Thông tin phản hồi mà phản ánh sự chênh lệch giữa tiêu chuẩn và hoạt động thực tế là một bằng chứng về việc kế hoạch đang được tiến hành đến đâu. Nếu như mức chênh lệch là nghiêm trọng thì nhà quản trị có thể sử dụng thông tin đó khi lập ra những kế hoạch mới để làm cho chúng hiệu quả hơn. Thứ hai, việc kiểm soát phản hồi có thể thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên. Người ta cần thông tin về việc họ đã thực hiện tốt như thế nào. Việc kiểm soát phản hồi sẽ cung cấp những thông tin đó. Vì vậy, hình thức này còn được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

Kết luận: Ba dạng kiểm soát trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm soát phòng ngừa/lường trước.

4 Các tiêu chuẩn của hệ thống kiểm soát hiệu quả

Nhìn chung, hệ thống kiểm soát hiệu quả thường có những đặc điểm nhất định. Tầm quan trọng của những đặc điểm này thay đổi tùy theo tình huống, nhưng có thể khái quát rằng hệ thống kiểm soát hiệu quả có 10 đặc điểm theo hình

Hình 5.7: Những đặc điểm của hệ thống kiểm soát hiệu quả



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạt động kiểm soát có vai trò gì trong quản trị?
2. Hoạt động hoạch định và kiểm soát có quan hệ với nhau như thế nào?
3. Ba giai đoạn trong tiến trình kiểm soát là những bước nào?
4. Nêu bốn phương pháp mà các nhà quản trị có thể sử dụng để thu thập thông tin về các hoạt động thực tế.
5. So sánh giữa các hành động quản trị trong việc điều chỉnh hoạt động thực tế và điều chỉnh tiêu chuẩn.
6. Phân biệt ưu điểm và hạn chế của kiểm soát phòng ngừa, kiểm soát đồng thời và kiểm soát phản hồi.
7. Những đặc điểm nào mà một hệ thống kiểm soát hiệu quả cần phải có, và các nhân tố tình huống ảnh hưởng đến việc thiết kế hệ thống kiểm soát của một tổ chức như thế nào?

Tài liệu tham khảo

1. PGS.TS Ngô Kim Thanh, (2012), *Quản trị Doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân
2. TS. Ngô Xuân Bình (2012), *Kinh tế và quản trị doanh nghiệp*, NXB Giáo dục
3. PGS. TS Lê Văn Tâm, (2010), *Quản trị Doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân
4. Th.S Đồng Thị Vân Hồng, (2010), *Quản trị Doanh nghiệp*, NXB Lao Động
5. Th.S Nguyễn Văn Ký, Lê Thị Ngọc Diệp (2011), *Quản trị doanh nghiệp*, NXB Hà Nội