

## CHƯƠNG 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Sau khi nghiên cứu và học tập xong chương này, sinh viên có thể:

- ❖ Nắm được nội dung và ý nghĩa của công tác lãnh đạo trong doanh nghiệp
- ❖ Nhận thức được động cơ và các phương pháp tác động lên động cơ nhằm để đạt được mục tiêu mong muốn
- ❖ Hiểu và biết cách xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong doanh nghiệp
- ❖ Trên cơ sở những nhận thức trên, Sinh viên có thể phấn đấu rèn luyện để trở thành những nhà quản trị giỏi trong tương lai.

### 4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò lãnh đạo

#### 4.1.1. Khái niệm và bản chất của lãnh đạo

##### ❖ *Khái niệm:*

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

Như vậy, sau khi đã lập kế hoạch, đã xác định cơ cấu tổ chức bộ máy và cán bộ, thì vấn đề tiếp theo là phải làm cho cả doanh nghiệp hoạt động. Đó chính là chức năng lãnh đạo của các nhà quản trị. Mục đích của lãnh đạo là để khởi động tổ chức và đưa nó vào hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu.

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

Lãnh đạo trong quản trị kinh doanh là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của doanh nghiệp theo kế hoạch đề ra bằng cách tác động lên động cơ và hành vi của con người trong doanh nghiệp và phối hợp hoạt động của họ, sao cho họ cố gắng một cách tự giác để hoàn thành các nhiệm vụ của mình và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

##### ❖ *Đặc điểm của lãnh đạo:*

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

- Lãnh đạo là một quá trình, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa 5 yếu tố trên trong thời gian và không gian nhất định; có lúc người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối

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

- Lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền

#### 4.1.2. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức

Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người. Tất cả các chức năng của quản trị kinh doanh như lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra sẽ không hoàn thành tốt nếu nhà quản trị không hiểu được và không phát huy được yếu tố con người, vì suy cho cùng con người với tư cách vừa là chủ thể vừa là đối tượng của quản trị kinh doanh là nhân tố bên trong quyết định sự thành bại của một tổ chức.

Với hệ thống các biện pháp khác nhau tác động lên những động cơ và hành vi của con người, với phong cách lãnh đạo lúc “cứng” lúc “mềm”, lúc “cương” lúc “nhu”, công tác điều hành giúp cho người lao động phát huy năng lực và nhiệt tình đóng góp vào mục tiêu chung.

- Chức năng điều hành làm cho mọi hoạt động của từng đơn vị và của toàn thể tổ chức diễn ra một cách đồng bộ và ăn khớp với nhau để đạt được mục đích chung. Thiếu sự phối hợp sẽ gây ra phí phạm thời gian, cố gắng và tiền bạc.

- Chức năng lãnh đạo có liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện các quyết định bằng cách giao việc, ra lệnh động viên, khen thưởng cấp dưới, tích cực hoá thái độ và tinh thần làm việc của người lao động, đó là những yếu tố liên quan trực tiếp đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Chức năng lãnh đạo thể hiện nghệ thuật điều khiển, lãnh đạo con người, thể hiện tài ba của nhà quản trị. Tài ba không phải ở lý luận mà là ở hoạt động thực tiễn. Thông qua chức năng này có thể đánh giá nhà quản trị, đặc biệt là các giám đốc một cách khách quan.

- Lãnh đạo giúp cho các chức năng của quản trị được hoàn thành tốt vì thực chất lãnh đạo là tác động đến con người và suy cho cùng con người với tư cách vừa là chủ thể, vừa là đối tượng của quản trị. Do vậy, các chức năng của quản trị khó mà thực hiện tốt nếu nhà quản trị không hiểu được và không biết cách phát huy yếu tố con người

- Lãnh đạo hàm ý chỉ dẫn, ra lệnh, động viên, thúc đẩy con người hoạt động. Nhưng con người ở đây không thể hoạt động đơn độc mà họ phải hoạt động phối hợp với nhau thì mới có thể thực hiện được mục tiêu chung. Vì vậy, các nhà quản trị (từ cấp quản trị cao nhất như giám đốc và các phó giám đốc, đến các cấp thấp hơn như các trưởng phòng ban chức năng các quản đốc, đốc công ...) phải tác động thế nào đó, để giúp các cá nhân và các nhóm mà mình phụ trách phát huy khả năng tối đa của các cá nhân và các nhóm nhằm đạt được các mục tiêu chung của cả doanh nghiệp, đồng thời cũng đạt được mục tiêu của nhóm và nhiệm vụ đúng thông qua sự cố gắng tổng hợp của mỗi nhạc công. Tuỳ theo chất lượng chỉ huy của nhạc trưởng, dàn nhạc sẽ hưởng ứng như thế nào. Như vậy, chức năng lãnh đạo của chủ doanh nghiệp không chỉ là việc chỉ huy, điều khiển con người hướng vào những mục tiêu nhất định mà còn bao gồm cả việc phối hợp hoạt động của các cá nhân, các nhóm để đạt đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

- Lãnh đạo góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh thông qua việc chỉ huy, phối hợp hoạt động của những người lao động ở các vị trí công tác với nhau
- Lãnh đạo thể hiện nghệ thuật điều khiển, lãnh đạo con người, thể hiện sự tài ba của nhà quản trị trong thực tiễn
- Có thể nghiên cứu chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp qua hai nội dung chủ yếu:
  - + Tác động lên con người trong doanh nghiệp.
  - + Phối hợp hoạt động giữa mọi người, mọi đơn vị trong doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp.

#### **4.1.3. Nội dung lãnh đạo**

- Hiểu rõ con người trong hệ thống. Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người là điều khó khăn, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn do tính đa dạng về các nhu cầu của con người, khả năng có hạn của người lãnh đạo, sự ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung của cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan. Đồng thời những con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả

- Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp. Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và các cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định

- Xây dựng nhóm làm việc. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hoá trong quản trị. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống.

- Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt. Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai, mà trong tương lai thì người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ của hệ thống cũng như môi trường xảy ra biến động. Điều đó chỉ có thể thực hiện được nếu người lãnh đạo biết vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống

- Giao tiếp và đàm phán. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành được mục tiêu mong muốn

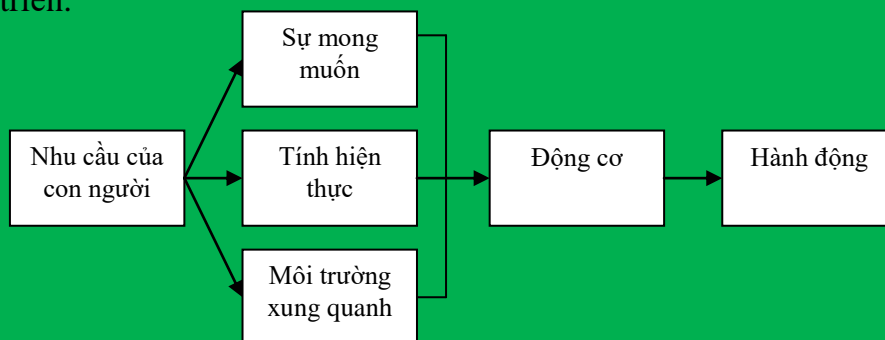
#### 4.2. Các lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên

Động cơ phản ánh những mong muốn, những nhu cầu của con người và là lý do của hành động. Nhu cầu của con người rất đa dạng, trong đó có những nhu cầu nổi bật trong một thời điểm nào đó. Động cơ chính, là nhu cầu mạnh nhất của con người trong một thời điểm nhất định và nhu cầu này quyết định hành động của con người.

Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có ba yếu tố:

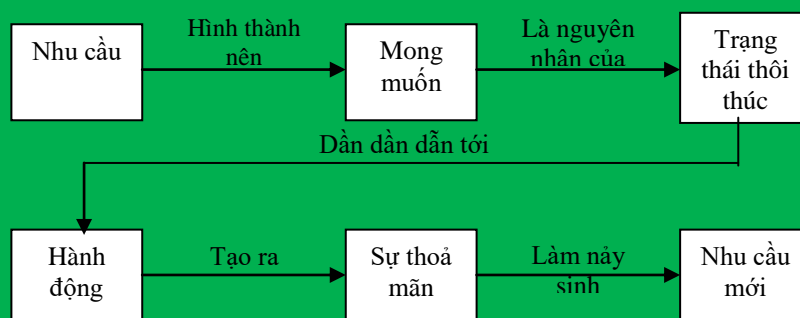
- + Sự mong muốn, sự chờ đợi.
- + Tính hiện thực của sự mong muốn.
- + Hoàn cảnh môi trường xung quanh.

Động cơ là cơ sở để doanh nghiệp tìm ra các biện pháp thích hợp nhằm hướng tới các mục tiêu đã được xác định từ trước. Chính vì vậy, động cơ còn được xem là động lực của sự phát triển.



**Sơ đồ 4.1: Sự chuyển biến nhu cầu thành động cơ**

Có thể xem xét động cơ hoạt động như một chuỗi các phản ứng nối tiếp: Nhu cầu - Mong muốn - Trạng thái thôi thúc - Hành động - Sự thoả mãn - Nhu cầu mới.



**Sơ đồ 4.2: Chuỗi phản ứng hình thành nên động cơ**

Trên thực tế, các động cơ của một người thường khá phức tạp và mâu thuẫn nhau. Một người có thể bị thúc đẩy trong cùng một thời gian với sự mong muốn đồng thời có

hiều hàng hoá và dịch vụ (đồ ăn, thức uống, một căn hộ tốt, một chiếc xe máy mới, một cuộc du lịch ...). Và ngay cả những mong muốn này cũng có thể là phức tạp và mâu thuẫn nhau (người đó nên mua một căn hộ mới hay một chiếc xe máy mới).

#### **4.2.1. Lý thuyết cổ điển**

Lý thuyết cổ điển cho rằng bản chất của con người là lười biếng và các nhà quản trị rành rẽ về công việc hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế, và bản thân họ cũng không có gì để đóng góp cho doanh nghiệp ngoài sức lao động của họ

Như vậy, động cơ làm việc của nhân viên theo lý thuyết này là các phần thưởng về kinh tế

Trên cơ sở nhận thức này, lý thuyết này cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải đảm bảo cho công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để đảm bảo được yêu cầu đó, nhà quản trị phải tìm ra cách tốt nhất để dạy cho công nhân, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc

#### **4.2.2. Lý thuyết tâm lý**

Thực tiễn quản trị cho thấy lý thuyết cổ điển không phải là không đúng nhưng không phải là lúc nào cũng chính xác. Lý thuyết về quan hệ con người đã cho thấy rằng những quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Lý thuyết này cũng cho thấy con người cũng kém sự hăng hái làm việc khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. Những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là làm cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong doanh nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của doanh nghiệp

#### **4.2.3. Lý thuyết quản trị hiện đại**

Cũng giống như lý thuyết cổ điển, lý thuyết tâm lý xã hội trình bày khá chính xác nhu cầu xã hội về tâm lý của con người; Trên cơ sở đó đã đề ra những biện pháp hữu hiệu để động viên người lao động. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh nhu cầu tâm lý xã hội và bỏ quên các nhu cầu vật chất cũng không hoàn toàn đúng đắn. Để có thể lãnh đạo và động viên con người, nhà quản trị phải hiểu biết đầy đủ các động cơ làm việc của con người và có những biện pháp động viên hữu hiệu. Hiện nay, người ta nói nhiều đến các lý thuyết về động cơ và sự động viên của nhiều tác giả:

- *Lý thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow.* Theo Maslow (nhà tâm lý học người Mỹ) nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thoả mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

+ Nhu cầu sinh lý: Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước nhà ở...). Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thoả 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.

+ Nhu cầu về an ninh hoặc an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản.

+ Nhu cầu về liên kết và chấp nhận (nhu cầu xã hội): Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần nhu cầu về tình yêu, bạn bè, xã hội, nhu cầu được những người khác chấp nhận.

+ Nhu cầu về sự tôn trọng: Theo Maslow, khi con người bắt đầu thoả mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới những sự thoả mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

+ Nhu cầu tự hoàn thiện: Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó. Nhu cầu này là các nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài ước...

Như vậy, theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà quản trị phải quan tâm đến các nhu cầu sinh lý tự nhiên, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

- *Lý thuyết hai nhóm yếu tố về động cơ của F.Herzberg.* Theo Herzberg động cơ được chia thành hai nhóm:

+ Nhóm 1 gồm những yếu tố có thể định lượng (lương, thưởng, điều kiện lao động...) Đây là những yếu tố có sự khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn - còn được gọi là những nhân tố duy trì. Đây là yếu tố nhất thiết cần phải có, nếu không sẽ nảy sinh sự bất bình, bất mãn, sự không vừa lòng, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thoả mãn

+ Nhóm 2 gồm những yếu tố định tính (trách nhiệm, sự thành đạt, được công nhận...). làm cho công nhân hài lòng, thoả mãn, đây được gọi là những yếu tố duy trì. Đối với các yếu tố này nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thoả mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thoả mãn chứ chưa chắc đã bất mãn.

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
1. Phương pháp giám sát		1. Sự thách thức của công việc	
2. Hệ thống phân phối thu nhập		2. Các cơ hội thăng tiến	
3. Quan hệ với đồng nghiệp		3. Ý nghĩa của các thành tựu	
4. Điều kiện làm việc		4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện	
5. Chính sách của công ty		5. Ý nghĩa của các trách nhiệm	
6. Cuộc sống cá nhân			
7. Địa vị			
8. Quan hệ qua lại giữa cá nhân			
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

**Bảng 4.1. Các nhân tố và ảnh hưởng của chúng tới sự động viên người lao động**

Thuyết hai nhân tố có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện:

+ Những nhân tố làm thoả mãn người lao động khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, chúng ta không thể mong đợi sự thoả mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn

+ Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, khôn thể chỉ chú trọng vào một nhóm duy nhất

- *Lý thuyết động cơ thúc đẩy theo hy vọng của V.Room.* Tác giả này đã đưa ra công thức

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức ham mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

Trong đó:

- + Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người.
- + Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người giành 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 tới một mục tiêu nhất định thì mức ham mê coi như bằng 0. Và sẽ có một mức ham mê âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu

đó. Tất nhiên, kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Cũng như vậy, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu niềm hy vọng là số 0 hoặc số âm. Sức mạnh dùng để làm việc nào đó sẽ phụ thuộc vào cả mức ham mê và niềm hy vọng. Ví dụ, một kỹ sư sẵn sàng làm việc ngày đêm với sự say mê nghiên cứu, sự ham mê được sáng tạo trong khoa học, và với hy vọng được thăng chức tăng lương. Như vậy, để tạo động cơ lớn nhất, nhà quản trị phải tác động lên cả hai yếu tố thúc đẩy trên sự ham mê và niềm hy vọng.

- *Lý thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu của Mc.Celland.* Tác giả này đã phân ra 3 loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản:

+ Nhu cầu về quyền lực: Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng đến môi trường làm việc của người khác. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm nhiều tới việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra. Và nói chung họ theo đuổi địa vị lãnh đạo.

+ Nhu cầu liên kết: Những người có nhu cầu cao về liên kết thông 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.

+ Nhu cầu về sự thành đạt: Những người có nhu cầu cao về sự thành đạt thường có mong muốn mạnh mẽ về sự thành công và cũng sợ bị thất bại. Họ muốn được thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu không dễ, hay phân tích và đánh giá các vấn đề chứ không mạo hiểm, chịu trách nhiệm cá nhân, muốn tự điều khiển các công việc riêng của mình, quan tâm đến kết quả công việc mà họ đang làm. Theo quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu, thì các nhà quản trị, tức là những người lập ra, phát triển một doanh nghiệp thường bỏ ra có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt, nhưng lại rất thấp về sự liên kết. Còn những người lao động thì thường có nhu cầu cao về sự liên kết. Vì vậy, các nhà quản trị, ngoài việc cố gắng thoả 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 tập thể doanh nghiệp.

Đặc tính chung của những người có nhu cầu thành đạt là: Mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân, thường đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ, yêu cầu cao về sự phản hồi cụ thể và ngay lập tức, nhanh chóng sớm làm chủ công việc của họ

- *Nghiên cứu của Fatton về các động lực thúc đẩy trong quản trị.* Fatton cho rằng, những động lực thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong việc điều hành là:

+ Sự thử thách trong công việc: Động lực này xuất phát từ nhu cầu tự khẳng định mình, nhu cầu về sự tôn trọng.

+ Địa vị, chức vụ, sự thăng chức, sự mong muốn trở thành người lãnh đạo

+ Sự ganh đua



+ Sự sợ hãi (sợ mắc sai lầm, sợ mất việc, sợ giảm tiền thưởng ...)

Tiền là một yếu tố khuyến khích thực sự và thúc đẩy hiệu quả, chứ không còn là một yếu tố “duy trì” như Herzberg đã nêu ra.

- *Học thuyết E.R.G.* Clayton Alderfer - Giáo sư đại học Yale 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 nghiên cứu khác. Song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản là: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển

+ Nhu cầu tồn tại: Bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn

+ Nhu cầu quan hệ: Là những đòi hỏi về quan hệ tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu được tôn trọng (được tôn trọng)

+ Nhu cầu phát triển: Là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người khác)

Clayton Alderfer cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn sức lực của mình sang thoả mãn nhu cầu khác. Điều này giải thích phần nào, khi con người khó khăn thì người ta gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn

- *Học thuyết mong đợi.* Học thuyết này cho rằng động cơ là kết quả hoạt động mà con người mong đợi. Động cơ của con người phụ thuộc vào hai nhân tố

+ Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc

+ Cá nhân đó nghĩ về công việc như thế nào và sẽ đạt được nó như thế nào

Bởi vậy, để động viên con người, người lãnh đạo cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của các cá nhân về các mặt: tình thế, phần thưởng, sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng, sự bảo đảm là phần thưởng sẽ được trả

Học thuyết mong đợi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải hiểu biết những mong đợi của con người trong hệ thống và gắn những mong đợi này với những mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, nhà quản trị nên

+ Tạo ra các kết cục mà người lao động mong muốn

+ Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt mục tiêu của tổ chức

+ Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới

+ Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết

+ Đánh giá tình thế đối với những mong đợi khác nhau

+ Bảo đảm phần thưởng là đủ sức hấp dẫn cần thiết

+ Bảo đảm hệ thống là công bằng đối với tất cả mọi người

- *Học thuyết về sự công bằng.* Con người trong hệ thống muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể rơi vào một trong ba trường hợp xảy ra:

+ Nếu con người cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ có thể bỏ việc

+ Nếu con người tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức mà họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì hiệu quả làm việc cao

+ Nếu con người nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ 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 con người thường 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 con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này mà người lãnh đạo phải luôn quan tâm tới nhận thức của con người trong hệ thống về sự không công bằng, hạn chế để xảy ra tình trạng bất công

Ngoài những nhu cầu trên ra, con người có thể còn muốn được tôn trọng, muốn có địa vị, muốn hoàn thành tốt nhiệm vụ, muốn thư giãn nghỉ ngơi v.v...

### **4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo**

Sau khi xem xét một số lý thuyết về động cơ thúc đẩy, có thể thấy rằng động cơ thúc đẩy là một vấn đề phức tạp và có nhiều ý kiến khác nhau. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị ở mọi cấp (tức là những người làm nhiệm vụ lãnh đạo con người trong một tổ chức) là: có thể sử dụng những phương pháp, biện pháp, công cụ thúc đẩy chủ yếu nào?

Phương pháp lãnh đạo là cách tác động của bộ máy quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra

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

Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp lãnh đạo, đó chính là nghệ thuật của các nhà lãnh đạo

#### **4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo**

**4.3.1.1. Phương pháp phân quyền:** Thực chất đây là sự ủy quyền định đoạt của lãnh đạo cho cấp dưới. Phân quyền là phương pháp lãnh đạo tốt nhất để duy trì và phát triển một tổ chức. Trong thực tế có các loại phân quyền chủ yếu là:

- Phân quyền dọc: Là việc phân quyền cho cấp dưới trực tuyến
- Phân quyền ngang: Là việc phân quyền cho các cấp chức năng phù hợp với từng phòng ban khác nhau
- Phân quyền chọn lọc: Một số công việc quan trọng do giám đốc quyết định còn một số công việc khác giao cho cấp dưới thực hiện. Theo phương pháp này thì thông thường lãnh đạo nắm các vấn đề như: tài chính, chất lượng sản phẩm...
- Phân quyền toàn bộ: Là việc một cấp quản trị nào đó được quyền quyết định toàn bộ công việc trong khung giới hạn nhất định

Cho dù việc phân quyền theo phương pháp nào đi chăng nữa cũng không có nghĩa là chia quyền dẫn đến cát cứ địa phương chủ nghĩa, làm cho bộ phận nào, người nào, biết việc bộ phận ấy, người ấy mà giám đốc không hề biết. Sau khi phân quyền phải kiểm tra và có cơ chế thông tin trở lại.

#### **4.3.1.2. Phương pháp hành chính:**

Là phương pháp tác động dựa trên cơ sở các mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng. Bất kỳ một hệ thống nào cũng hình thành nên mối quan hệ về tổ chức trong hệ thống, về phương diện quản lý mối quan hệ đó được biểu hiện giữa quyền uy và phục tùng. Như người xưa thường nói quản lý con người có hai cách dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người, cho nên quản lý trước hết phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân. Các phương pháp hành chính trong quản lý chính là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản lý lên tập thể những người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Phương pháp tổ chức hành chính tác động vào đối tượng quản lý theo hai hướng: hướng tác động bằng tổ chức và hướng tác động bằng điều khiển. Hướng tác động bằng tổ chức yêu cầu người quản lý phải ban hành các nội quy, quy chế, xây dựng các chức năng nhiệm vụ và quyền hạn cho cấp dưới. Hướng tác động bằng điều khiển là người quản lý cưỡng chế bằng các mệnh lệnh. Sử dụng phương pháp quản lý này sẽ xác lập được kỷ cương trong hệ thống quản lý. Đó là hai mặt tác động của phương pháp hành chính, trong nhiều trường hợp chúng cùng được sử dụng và bổ sung cho nhau. Sự phối hợp đúng đắn các hình thức tổ chức và điều khiển trong quản lý là nhân tố quan trọng của việc sử dụng hợp lý các phương pháp hành chính

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý rất to lớn, nó xác lập trật tự, kỷ cương làm việc trong hệ thống; giầu được ý đồ hoạt động; khâu nối các phương pháp khác lại thành một hệ thống; giải quyết các vấn đề đặt ra trong quản lý rất nhanh chóng.

Các phương pháp quản lý hành chính đòi hỏi các chủ thể quản lý phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ các khả năng có

nhiều cách giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao. Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong trường hợp hệ thống quản lý rơi vào các tình huống khó khăn phức tạp.

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

Cần phân biệt phương pháp hành chính với kiểu quản lý hành chính quan liêu do việc lạm dụng kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan. Nếu cán bộ quản lý và các cơ quan quản lý thiếu tỉnh táo, say mê quyền lực sẽ dẫn tới bệnh chủ quan, duy ý chí, quan liêu tham nhũng, đặc quyền đặc lợi.v.v... và kết quả là hạn chế sức sáng tạo của người lao động, xúc phạm nhân cách của con người, gây ra những tổn thất thậm chí phá huỷ hoàn toàn hệ thống. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính.

Vì vậy, sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau:

- *Một là*, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đầy đủ về mọi phương diện. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Cho nên khi đưa ra các quyết định hành chính phải cố gắng có đủ những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định, tính toán đầy đủ đến lợi ích và các khía cạnh có liên quan đảm bảo cho quyết định hành chính có căn cứ khoa học.

Người quản lý có nhiều kinh nghiệm không chỉ ra quyết định khi có đủ thông tin mà còn có khả năng ra quyết định khi thông tin không đầy đủ trên cơ sở dự đoán được những nét phát triển chính, những diễn biến tích cực cũng như các khía cạnh tiêu cực có thể diễn ra khi các quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp, phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực nếu có.

- *Hai là*, khi sử dụng các biện pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Mỗi cấp quản lý, mỗi cán bộ không phải chỉ có quyền hạn của mình mà còn phải có trách nhiệm về việc sử dụng những quyền hạn đó. Nếu quyền hạn không tương xứng với trách nhiệm sẽ dẫn đến không dám ra quyết định vì sợ trách nhiệm, hoặc đưa ra quyết định hành chính nhưng không chịu trách nhiệm. Cả hai trường hợp: Có quyền hạn mà không có trách nhiệm hoặc có trách nhiệm mà không có quyền hạn đều là môi trường tốt cho tư tưởng và hành động quan liêu.

- *Ba là*, trong mọi trường hợp, cần tránh những hình thức quản lý mệnh lệnh tuyệt đối, xem nhẹ nhân cách của người chấp hành.

*Tóm lại*, các phương pháp hành chính là hoàn toàn cần thiết, không có phương pháp hành chính thì không thể quản lý hiệu quả. Nhưng cũng cần lưu ý rằng không nên tuyệt đối hoá phương pháp hành chính vì nó sẽ dẫn đến quản lý hành chính mệnh lệnh quan liêu, duy ý chí và nôn nóng vội vàng sẽ gây ra hậu quả xấu.

#### 4.3.1.3. Phương pháp kinh tế:

Phương pháp kinh tế là cách thức tác động vào đối tượng của chủ thể quản lý thông qua lợi ích kinh tế. Đặc trưng của phương pháp này là thông qua lợi ích kinh tế mà kích thích đối tượng quản lý hăng hái lao động một cách sáng tạo. Cơ sở khách quan của phương pháp quản lý kinh tế là các quy luật kinh tế. Phương pháp kinh tế là sản phẩm của sự vận dụng các quy luật kinh tế trong quản lý bằng việc thoả mãn lợi ích kinh tế cho đối tượng quản lý. Thực chất của phương pháp kinh tế là cho phép đối tượng quản lý được tự lựa chọn phương án kết hợp hài hoà giữa lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể và lợi ích của nhà nước.

Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của con người đều tuân theo các quy luật kinh tế. Để quản lý một cách khoa học, điều quan trọng là chủ thể quản lý phải tìm tòi và sử dụng đầy đủ một cách hữu hiệu những hình thức và công cụ thích hợp nhất để thực hiện những quy luật khách quan. Những lợi ích được coi là cơ sở để kích thích tính tích cực xã hội của con người. Các phương pháp kinh tế chính là các phương pháp tác động vào con người thông qua các lợi ích kinh tế bằng các công cụ kinh tế như tiền lương, tiền thưởng, các định mức kinh tế - kỹ thuật... tức là về thực chất các phương pháp kinh tế là một biện pháp để sử dụng các quy luật kinh tế.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Lợi ích vừa là mục tiêu, vừa là động lực của quản lý. Động lực đó càng lớn, nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các loại lợi ích tồn tại khách quan trong hệ thống, mục tiêu đạt được sẽ càng cao. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ nó tác động vào lợi ích của đối tượng quản lý (là cá nhân hoặc tập thể lao động), nó đặt người lao động vào những điều kiện kinh tế cụ thể để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích chung của hệ thống. Điều đó cho phép người lao động lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Vì vậy, phương pháp kinh tế giữ vai trò trung tâm trong các phương pháp quản lý và nó là phương pháp năng động, nhạy bén nhất, là phương pháp quản lý tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế. Thực tế quản lý chỉ rõ, khoán là phương pháp tốt nhất để giảm chi phí, nâng cao năng suất.

Đặc điểm của phương pháp kinh tế là nó tác động lên đối tượng quản lý không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là chỉ đề ra mục tiêu nhiệm vụ phải đạt, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế, những phương tiện vật chất có thể sử dụng để họ tự tổ chức việc thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể, cá nhân (với tư cách là đối tượng quản lý) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng phương pháp kinh tế, chủ thể quản lý phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể phù hợp với lợi ích chung của hệ thống.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền chủ động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời tăng trách nhiệm kinh tế của họ. Điều đó giúp cho chủ thể quản lý giảm được việc điều hành, kiểm tra, đôn đốc chi ly, vụn vặt mang tính chất sự vụ hành chính, nâng cao ý thức tự giác của người lao động. Việc sử dụng các phương pháp kinh tế luôn được các chủ thể quản lý định hướng nhằm thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch, các mục tiêu kinh tế của từng thời kỳ. Những nhiệm vụ kế hoạch, các mục tiêu đó không phải gò ép áp đặt mà phải có căn cứ khoa học. Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

+ Định hướng phát triển chung cho tổ chức bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của hệ thống, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, cho từng phân hệ, từng cá nhân của hệ thống.

+ Sử dụng các định mức kinh tế - kỹ thuật, các biện pháp đòn bẩy kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người lao động trong hệ thống.

Ngày nay phương pháp kinh tế đang được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực quản lý. Để áp dụng tốt phương pháp này cần phải chú ý đến một số vấn đề quan trọng sau đây:

- *Một là*, việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn gắn với việc sử dụng đúng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, lãi suất, tín dụng, tiền lương, tiền thưởng... Nói cách khác, việc sử dụng các phương pháp kinh tế gắn với việc sử dụng các phạm trù kinh tế, nhất là các quan hệ hàng hoá - tiền tệ. Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế trên cơ sở nâng cao nhận thức và năng lực vận dụng các quan hệ hàng hoá - tiền tệ, quan hệ thị trường.

- *Hai là*, để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản lý. Bởi vì, khi quá trình phân công lao động được mở rộng và ngày càng trở nên sâu sắc thì mỗi quan hệ trong đời sống kinh tế càng trở nên phức tạp hơn, việc quản lý sẽ phức tạp và kết quả sẽ đạt tốt nhất ở nơi nào việc áp dụng các phương pháp kinh tế được mở rộng. Khi sử dụng rộng rãi các phương pháp kinh tế, các cơ quan cấp dưới không chỉ là người thực hiện mà họ còn có trách nhiệm với công việc của mình. Có những vấn đề trước đây do cơ quan cấp trên giải quyết, bây giờ do chính cơ quan cấp dưới tự giải quyết. Như vậy việc mở rộng quyền hạn cho cấp dưới không chỉ còn là hình thức mà còn trở thành hiện thực có hiệu quả.

- *Ba là*, sử dụng phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản lý kinh tế phải có trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ

quản lý phải hiểu biết và thông thạo nhiều loại kiến thức và kinh nghiệm quản lý, đồng thời phải có bản lĩnh và tính tự chủ cao.

#### **4.3.1.4. Phương pháp giáo dục, tâm lý:**

Phương pháp thuyết phục giáo dục là cách thức tác động vào trí tuệ, tình cảm, nhận thức của con người. Phương pháp này có ý nghĩa rất quan trọng trong quản lý vì đối tượng quản lý là con người - một thực thể năng động và tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Cơ sở khách quan của phương pháp này là quy luật và quan hệ tâm lý xã hội

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

Các phương pháp tuyên truyền giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản lý, vì đối tượng của quản lý là con người - một thực thể năng động, sáng tạo và là tổng hoà của nhiều mối quan hệ xã hội, do đó để tác động lên con người không chỉ có phương pháp hành chính, kinh tế mà còn phải tác động tinh thần, tâm lý xã hội...

Các phương pháp tuyên truyền giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của phương pháp này là tính thuyết phục và kích thích tinh thần. Tính thuyết phục làm cho người lao động phân biệt phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác. Sự kích thích tinh thần tạo nên lòng tin vào sự chính nghĩa, tạo nên nguyện vọng cải tạo cuộc sống theo quy luật của cái đẹp về nghệ thuật. Hành động của con người không chỉ được thúc đẩy bằng những mệnh lệnh hành chính và những nhân tố kích thích vật chất thuần túy, mà trong quá trình hoạt động để đảm bảo những lợi ích vật chất của mình con người không thể đối lập với xã hội. Nghĩa là, tính cộng đồng của con người chỉ được phát huy khi có những kích thích về tinh thần.

Cần lưu ý rằng, phương pháp tuyên truyền giáo dục có tác dụng và ý nghĩa to lớn nhưng nếu tuyệt đối hoá nó sẽ rơi vào chủ nghĩa duy tâm. Vì vậy các phương pháp tuyên truyền giáo dục phải được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt.

- *Nội dung tuyên truyền giáo dục gồm:*

+ Giáo dục đường lối, chủ trương của hệ thống quản lý để mọi người đều hiểu, đều ủng hộ và đều quyết tâm xây dựng hệ thống, có ý thức làm giàu.

+ Giáo dục ý thức lao động tự giác, sáng tạo, có năng suất và hiệu quả cao, có tổ chức.

+ Xoá bỏ tâm lý và phong cách của người sản xuất nhỏ mà biểu hiện là: chủ nghĩa cá nhân, thu vén nhỏ mọn, tâm lý ích kỷ gia đình, đầu óc thiển cận, hẹp hòi, tư tưởng cục bộ, bản vị, địa phương, phường hội, bình quân chủ nghĩa, tự ty, ghen ghét, đố kỵ, tác phong làm việc luộm thuộm, tùy tiện, cửa quyền, thích hội họp...

+ Xoá bỏ tàn dư tư tưởng phong kiến, thói đạo đức giả, nói một đằng làm một nẻo, thích lãnh đạo (thà làm đầu gà còn hơn đuôi trâu), thích đặc quyền đặc lợi, thích hưởng thụ, kìm hãm lớp trẻ, coi thường phụ nữ...

+ Xoá bỏ tàn dư tư tưởng tư sản, với các biểu hiện xấu như chủ nghĩa thực dụng vô đạo đức, cái gì cũng chỉ cốt có lợi cho bản thân, gia đình, dòng họ bất kể đạo đức, tình người, chủ nghĩa tự do vô chính phủ, cá lớn nuốt cá bé.

+ Xây dựng tác phong đại công nghiệp (tính hiệu quả, tính hiện thực, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính tự giác, tính cộng đồng, tính trách nhiệm, tính khẩn trương...).

- *Các hình thức giáo dục*: sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng (sách, báo, đài phát thanh, truyền hình), thông qua các đoàn thể, các hoạt động có tính chất xã hội; tiến hành giáo dục cá biệt; thông qua các hội nghị tổng kết, hội thi tay nghề, thi sáng tạo, hội chợ triển lãm, các phong trào thi đua...

Trên đây là các phương pháp chủ yếu tác động lên những động cơ hoạt động khác nhau của người lao động. Trong thực tế còn có các phương pháp khác như: phương pháp sử dụng đối thủ cạnh tranh, phương pháp né tránh, phương pháp sử dụng đối với bạn hàng, phương pháp sử dụng đối với các cơ quan quản lý và các viên chức của các cơ quan quản lý vĩ mô...

#### **4.3.2. Các phong cách lãnh đạo**

Có 3 phong cách lãnh đạo là:

##### **4.3.2.1. Phong cách lãnh đạo độc đoán**

Nhà quản trị có phong cách lãnh đạo độc đoán là người độc đoán và dễ trở thành quan liêu. Đặc điểm của phong cách lãnh đạo này là:

- Nhà quản trị không lắng nghe ý kiến và khai thác trí tuệ tập thể. Chỉ dựa vào sự hiểu biết và kinh nghiệm cá nhân để ra quyết định.

- Mệnh lệnh đưa ra bắt cấp dưới phải tuân theo triệt để.

- Luôn kiểm tra chặt chẽ mọi hành động của cấp dưới bảo đảm đạt mục tiêu.

Phong cách độc đoán trong một số trường hợp có ưu điểm là có thể giải quyết nhanh chóng được công việc, đạt mục tiêu đã định. Phù hợp với những tập thể thiếu kỷ luật, không tự giác, trì trệ, đòi hỏi phải chấn chỉnh nhanh chóng hoặc khi một tập thể đã rơi vào những điều kiện hoạt động phức tạp và nguy hiểm đến mức phải thi hành những giải pháp cưỡng bức cấp bách để lập lại trật tự bình thường đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tập thể. Tuy nhiên, nó có thể làm triệt tiêu sự sáng tạo của mọi người trong tổ chức

##### **4.3.2.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ**

Phong cách lãnh đạo này có đặc điểm: Nhà quản trị đề cao sự đóng góp của tập thể nên trước khi ra quyết định thường tham khảo ý kiến tập thể. Để tập thể bàn bạc, xây dựng các phương án để lựa chọn phương án tối ưu hoặc ra quyết định.



- Đối với các vấn đề quan trọng nhà quản trị bao giờ cũng trung cầu ý kiến của các thành viên và đề xuất của cấp dưới, cho họ chọn cách làm.

- Các chỉ thị, mệnh lệnh đề ra mang tính dân chủ, tôn trọng người chấp hành nên được tập thể tiếp nhận vui vẻ và chấp hành nghiêm chỉnh.

Nhà quản trị có phong cách lãnh đạo dân chủ có khả năng tập hợp quần chúng, biết tạo ra những điều kiện thuận lợi để phát huy tính chủ động sáng tạo của nhân viên và cấp dưới và làm cho họ hài lòng đối với công việc được giao.

Không nên sử dụng tác phong dân chủ ở những đơn vị thiếu ý thức tổ chức kỷ luật, không tự giác hoặc khi phải đưa ra quyết định gấp có tính chất hành chính và cũng không được thoả hiệp vô nguyên tắc, trở thành người theo đuôi quần chúng.

#### **4.3.2.3. Phong cách kết hợp độc đoán và dân chủ**

Là phong cách kết hợp có hiệu quả cả hai phong cách ở trên tùy theo từng trường hợp. Nếu phải ra quyết định gấp và không quan trọng thì có thể sử dụng phong cách độc đoán. Những quyết định quan trọng vượt quá tầm kiểm soát của mình hoặc do thiếu thông tin hoặc liên quan đến nhiều người cần phải chọn phong cách dân chủ để khai thác ý kiến tập thể và được sự đồng lòng nhất trí của mọi người thì sẽ động viên được tập thể chấp hành nghiêm chỉnh.

#### **4.3.2.4. Phong cách tự do**

Người lãnh đạo theo phong cách này thường ít câu nệ vào hình thức làm việc mà luôn phát hiện ra các vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công nó. Muốn có phong cách này thì người lãnh đạo phải có bề dày về công tác chuyên môn và kinh nghiệm, có quan hệ rộng rãi với môi trường, có động cơ làm việc và tinh táo trong việc giải quyết mọi tình huống

#### **4.3.2.5. Một số phong cách làm việc xấu:**

- Phong cách “tiểu nhân” là phong cách làm việc của người lãnh đạo chỉ chăm chú đến lợi ích cá nhân, họ ủng hộ ai đem lại lợi ích cho họ chứ không cần người giỏi mà không đem lại lợi ích cho cá nhân mình. Họ giao việc cho cấp dưới nhưng lại tìm cách gây cản trở để cấp dưới không thực hiện được, rồi lấy đó để trừ úm cấp dưới. Họ ghen ghét tài năng cấp dưới, buộc mọi người phải nhất nhất phục tùng và “tôn thờ” họ

- Phong cách “sản xuất nhỏ” là phong cách làm việc của người lãnh đạo nhiệt tình nhưng không vững về chuyên môn, họ tổ chức hội họp rất nhiều, thích phô trương hình thức, ưa bắt chước nhưng không có cơ sở về tri thức khoa học nên chỉ đạo doanh nghiệp rất thất thường làm mệt mỏi cấp dưới

- Phong cách “con buôn” là phong cách làm việc theo kiểu móc ngoặc. Người lãnh đạo có phong cách làm việc kiểu này thường thích giao việc hay quan hệ với con người theo kiểu “có đi, có lại”, theo kiểu mặc cả buôn bán quyền lợi, bất kể nguyên tắc và đạo

lý. Người có phong cách này, ít nhiều đều mang theo mình dáng dấp của phong cách “tiểu nhân”

- Phong cách “quân phiệt” là phong cách làm việc của các giám đốc hãnh diện, họ cho họ là “cha mẹ” của cấp dưới, mặc sức tung hoành. Lãnh đạo cương bức một cách rất cực đoan, họ tập trung xung quanh họ các phần tử cơ hội để làm phiền hà những người ngay thẳng, tự trọng. Họ tận dụng nhiệm kỳ công tác của mình để làm giàu cá nhân, thanh toán ân oán với mọi người trong tầm khống chế của họ

#### **4.4. Lãnh đạo nhóm làm việc**

Một nhóm người làm việc trong cùng một văn phòng hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn, có lẽ sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu có bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết).

#### **4.4.1. Phân loại nhóm làm việc**

##### **4.4.1.1. Các nhóm chính thức**

Các nhóm chính thức là những nhóm có tổ chức. Chúng thường có định, thực hiện công việc có tính thi đua, và có phân công rõ ràng. Họ có cùng chung tay nghề chuyên môn để giải quyết các vấn đề và điều hành các đề án.

Các nhóm ở mọi cấp độ được tổ chức theo chuyên môn và mang tính chất lâu dài để đảm đương các mục tiêu chuyên biệt. Các nhóm chức năng chính thức thường đưa ra những ý kiến chuyên môn theo các lĩnh vực riêng của họ.

##### **4.4.1.2. Các nhóm không chính thức**

Những nhóm người nhóm lại với nhau thất thường để làm việc theo vụ việc có tính chất đặc biệt nhằm giải quyết nhiều nhu cầu, như:

- Các nhóm thực hiện theo dự án theo thời vụ,
- Các nhóm linh động bàn thảo chiến lược hay cần dàn xếp từng vụ việc,
- Các nhóm nóng cần vận dụng trí tuệ cho những đề án cần nhiều sáng tạo,
- Những lực lượng đặc nhiệm tạm thời giải quyết gấp rút những vấn đề đặc biệt trong thời gian ngắn

## **4.4.2. Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm**

### **4.4.2.1. Hình thành**

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

### **4.4.2.2. Xung đột**

Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giơ nanh múa vuốt. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, có thể bức tranh sẽ rõ hơn.

### **4.4.2.3. Giai đoạn bình thường hóa**

Sau đó là giai đoạn bình thường hóa. Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

### **4.4.2.4. Giai đoạn hoạt động trôi chảy**

Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

## **4.4.3. Cơ cấu tổ chức nhóm làm việc**

### **4.4.3.1. Người lãnh đạo nhóm**

Nhiệm vụ: Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc. Tiêu chuẩn lãnh đạo nhóm: Có khả năng phán đoán tuyệt vời những năng lực và cá tính của các thành viên trong nhóm. Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu. Có khả năng thông tri hai chiều. Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm.

### **4.4.3.2. Người góp ý**

Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm. Những người này không bao giờ thoả mãn với phương sách kém hiệu quả, là chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó để chỉnh lý các khuyết điểm.

### **4.4.3.3. Người bổ sung**

Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy. Do vậy phải có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian, lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi, có trí lực và mong muốn việc chinh đốn các sự việc, Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

#### **4.4.3.4. Người giao dịch**

Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm. Do vậy, phải là người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác, gây được sự an tâm và am hiểu, nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm, chín chắn khi xử lý thông tin, đáng tin cậy.

#### **4.4.3.5. Người điều phối**

Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết. Do vậy phải là người hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ, cảm nhận được những ưu tiên, có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc, có tài giải quyết những rắc rối.

#### **4.4.3.6. Người tham gia ý kiến**

Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm. Do vậy phải là người luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị, mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác, nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai hoạ.

#### **4.4.3.7. Người giám sát**

Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao. Do vậy phải là người luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn, nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực, phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người, không chần chừ đưa vấn đề ra, có khả năng khen lao và tìm ra sai sót.

### **4.4.4. Nguyên tắc làm việc nhóm**

#### **4.4.4.1. Nguyên tắc đồng thuận**

Những buổi họp là cách thức tuyệt hảo để bồi đắp tinh thần đồng đội và thói quen làm việc theo nhóm ngay từ lúc đầu mới thành lập nhóm. Những loạt buổi họp giúp các thành viên mới làm quen với nhau, tạo sự nhất trí về các mục tiêu được giao cùng các vấn đề cần giải quyết về mặt tổ chức.

Những điểm cần ghi nhớ: Mọi thành viên của nhóm cần thống nhất về việc phải nhắm tới. Các mục tiêu chỉ ổn định khi đã bàn thảo xong các biện pháp thực hiện. Mặc dù các thành viên của nhóm cần được định hình các mục tiêu, nhưng nên phổ biến các mục tiêu cho các hội viên nắm. Để đạt được những kết quả cao nhất, các mục tiêu còn phải được thử thách bằng cách kết hợp giữa những mục tiêu chung và mục tiêu riêng.

#### **4.4.4.2. Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ**

Mọi nhóm cần có sự hỗ trợ của đôi ngũ thâm niên ở cơ quan chủ quản. Ba mối quan hệ chủ yếu mà nhóm cần tới là: Người bảo trợ chính của nhóm; Người đầu ngành hoặc phòng ban có liên quan; Người quản lý tài chính của nhóm

#### **4.4.4.3. Khuyến khích sáng tạo**

Nhiều người trở thành những kẻ chỉ biết làm theo kinh nghiệm và tính cách riêng của họ. Hãy phá thế thụ động ấy và tạo tính sáng tạo.

Đừng để nhóm của bạn bị phân lớp thành những con người chuyên sáng tạo và những kẻ thụ động. Muốn vậy, bạn luôn biết hoan nghênh tính đa dạng của các quan điểm và ý tưởng, để rồi lái buổi tranh luận đi đến chỗ thống nhất.

#### **4.4.4.4. Giải quyết các phát sinh**

Việc có được những sáng kiến đòi hỏi có người lãnh đạo và cần một hình thức tổ chức nào đó, để kết quả buổi họp có thể mở ra một hướng đi. Mọi ý kiến cần được ghi chép lên biểu đồ hay bảng để mọi người có thể nhìn thấy. Sau đó, loại bỏ những ý kiến bất khả thi và tóm tắt những ý khả thi.

Những điểm cần ghi nhớ: Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể đôi khi được gọi là “tư duy hành động nhóm”. Sự chỉ trích làm giảm óc sáng tạo. Đừng bao giờ miệt thị ý kiến nào trong buổi họp. Nhiều ý kiến tưởng chừng ngớ ngẩn lại có ự thể đưa đến những giải pháp đáng giá. Cần ghi mọi ý kiến lên bảng cho dù đầy chưa hẳn là ý kiến độc đáo. Những ý kiến sáng tạo trong những buổi họp bao giờ cũng cao hơn ý kiến của một cá nhân đưa ra.

#### **4.4.4.5. Học cách ủy thác**

Sự ủy thác có hai hình thức: ủy thác công việc và ủy thác quyền hành. Ủy thác công việc là phân nhỏ mỗi kế hoạch thành các phần việc riêng và với mục tiêu riêng, rồi phân chúng cho các thành viên của nhóm. Sau đó, phó mặc cho họ và chỉ can thiệp khi không đạt mục tiêu. Việc ủy thác quyền hành là sau khi tham khảo ý kiến, trao cho người được ủy quyền đầy đủ quyền và để họ được hành xử nó.

Khi ủy thác, cần nhận diện các loại đặc tính khi ủy thác: Có khả năng muốn thực hiện: Đây là trường hợp ta gặp người được ủy nhiệm lý tưởng, sẵn lòng nhận trách nhiệm và cũng sẵn lòng tham khảo ý kiến người khác, thực hiện theo ý khi được ủy nhiệm; Có khả năng không muốn thực hiện: Loại người này không sẵn lòng học hỏi và tiếp thu ý kiến của người khác, thiếu tinh thần hợp tác, không nên giao quyền cho họ; Thiếu khả năng muốn thực hiện: Cần được đào tạo bổ khuyết những mặt yếu trước khi được ủy nhiệm; Thiếu khả năng, không muốn thực hiện: Giao việc cho loại người này hẳn là hỏng to.

#### **4.4.4.6. Khuyến khích phát biểu**

Người lãnh đạo cần động viên mọi người bàn thảo, ngay cả với ý kiến nghịch lại cũng có giá trị của nó. Cần tạo bầu không khí thông hiểu nhau giữa các thành viên nhất thông tin về tiến độ và những thay đổi đường lối làm việc, linh hoạt trong thực thi nhiệm vụ

#### **4.4.5. Quá trình làm việc nhóm**

##### **4.4.5.1. Tại lần họp đầu tiên**

Khi nhóm nhận đề tài, trưởng nhóm sẽ đem ra cho các thành viên trong nhóm thảo luận chung, tìm ý tưởng hay, phát biểu và đóng góp ý kiến. Nhóm sẽ phân công, thảo luận công việc cho phù hợp khả năng từng người dựa trên chuyên môn của họ. Đề ra kế hoạch cụ thể, nhật ký công tác, thời gian dự tính sẽ hoàn thành và chuẩn cho lần họp sau. Thông báo phần thưởng, phạt với các thành viên

##### **4.4.5.2. Lần gặp sau**

Tiếp tục có nhiều cuộc họp khác để bổ sung thêm ý kiến và giải đáp thắc mắc cho từng người. Biên tập lại bài soạn của từng người cũng như chuẩn bị tài liệu bổ sung.

##### **4.4.5.3. Lần gặp cuối**

Người trưởng nhóm tổng hợp lại toàn bộ phần việc của mỗi thành viên. Chuẩn bị sẵn bài thuyết trình và trả lời những câu hỏi thường gặp. Chọn người đứng lên thuyết trình đề tài, trả lời câu hỏi, ghi chú và một số người dự bị.

Chú ý: Với mỗi lần họp cần xác định rõ: (1). Mục tiêu buổi họp: Mỗi buổi họp cần có mục tiêu rõ ràng dựa trên việc trao đổi thông tin; Cần xác định mục tiêu buổi họp; Hướng dẫn dự thảo và nhấn mạnh mục tiêu, nhưng cần nhắm đến sự đồng thuận của cả nhóm. (2). Tần số buổi họp: Thường ta cần tổ chức họp hai tuần một lần nhằm giúp các thành viên trong nhóm ghi nhớ các kế hoạch và thời hạn công việc, đồng thời, giữ cho nhịp độ thông tin liên lạc được đều đặn. Ngoài buổi họp chính thức thì những hình thức thông tin khác vẫn được duy trì. (3). Tốc độ buổi họp: Khi điều hành buổi họp bản thân bạn phải chuẩn bị nghị trình trước, đến giờ họp là tiến hành chương trình làm việc ngay, lý tưởng là một buổi họp chỉ kéo dài tối đa chừng 75 phút, thời hạn mà mọi người có thể tập trung vào vấn đề. Cố gắng diễn giải vấn đề ngắn gọn, rõ ràng.

## CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN

1. Tại sao công tác lãnh đạo lại thể hiện sự tài tình của nhà quản trị?
2. Lãnh đạo bao gồm những nội dung nào? Nội dung nào là quan trọng nhất? Vì sao?
3. Phương pháp lãnh đạo con người là gì? Có những phương pháp nào để lãnh đạo con người? Dựa vào những căn cứ nào để có các phương pháp này? Phương pháp nào là quan trọng nhất/ Vì sao?
4. Hãy cho biết các nhận định dưới đây Đúng hay Sai? Giải thích ngắn gọn tại sao?
  - 4.1. Phương pháp kinh tế là phương pháp lãnh đạo quan trọng nhất trong các phương pháp quản lý nội bộ?
  - 4.2. Phương pháp quản lý chịu ảnh hưởng của nhân tố chuẩn mực xã hội như: đạo đức, lễ giáo, phong tục, tập quán nên ở mỗi thời kỳ cụ thể, mỗi vùng có thể sẽ hình thành phong cách quản lý chung cho mỗi nhà quản trị.
  - 4.3. Vì tính cách của người trưởng thành hầu như ít thay đổi nên phong cách quản trị cũng hầu như ổn định.
  - 4.4. Sử dụng phương pháp hành chính trong quản lý là thiếu tính nghệ thuật.
  - 4.5. Phương pháp quản lý là bộ phận năng động nhất của hệ thống quản lý

### 5. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Trọng là việc ở phòng kỹ thuật đã 5 năm. Anh luôn làm việc tích cực và là người rất nhạy bén. Vì những thành tích xuất sắc, Trọng đã được đề bạt lên làm trưởng phòng kỹ thuật. Trong cương vị mới anh ta cảm thấy mình có nhiều quyền lực. Anh quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù các nhân viên trong phòng đều là người thông minh và có kinh nghiệm, Trọng ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Trọng luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thật sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Trọng muốn nhân viên thực hiện mọi yêu cầu của anh, không bàn cãi gì hết.

Bình là tổ trưởng tổ bảo vệ một khách sạn, với anh được mọi người yêu mến là điều quan trọng hơn cả. Anh không bao giờ tỏ ra mình là sếp mà luôn hoà nhập với mọi người, sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn. Anh luôn để nhân viên cùng tham gia ra quyết định. Để tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái trong tổ anh buông lỏng kỷ luật và cho phép nhân viên làm việc theo ý thích của mình. Khi cấp dưới hỏi ý kiến, anh thường trả lời: "cứ theo cách của cậu mà làm".

Về lâu dài cách quản lý của Trọng và Bình sẽ gây ra những ảnh hưởng gì?

## CHƯƠNG 5: CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Sau khi nghiên cứu và học tập xong chương này, sinh viên có thể:

- ❖ **Nắm được nội dung và ý nghĩa của công tác kiểm tra trong doanh nghiệp**
- ❖ **Nắm được nội dung cần kiểm tra và các phương pháp thích hợp để kiểm tra từng nội dung đó.**
- ❖ **Hiểu và biết cách vận dụng công tác kiểm tra trong thực tế để các hoạt động theo kế hoạch được thực hiện một cách có hiệu quả.**
- ❖ **Trên cơ sở những nhận thức trên, Sinh viên có thể phấn đấu rèn luyện để trở thành những nhà quản trị giỏi trong tương lai.**

### 5.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của kiểm tra

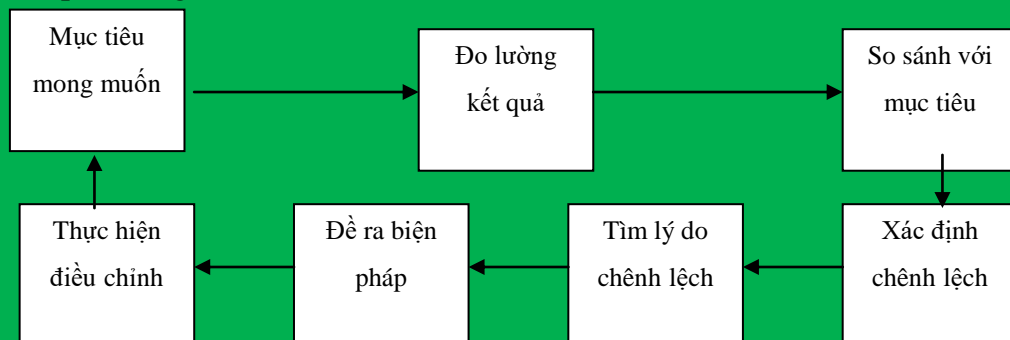
#### 5.1.1. Khái niệm và bản chất của kiểm tra

Với tư cách một chức năng quản trị, kiểm tra được hiểu là: “Quá trình xác định thành quả đạt được trên thực tế, so sánh nó với những tiêu chuẩn đã xây dựng; trên cơ sở đó phát hiện ra sự sai lệch và nguyên nhân của sự sai lệch đó; đồng thời đề ra các giải pháp cho một chương trình hành động nhằm khắc phục sự sai lệch để đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã định”.

Buông lỏng kiểm tra hoặc lạm dụng kiểm tra (tràn lan, dồn dập) đều gây hậu quả xấu. Buông lỏng kiểm tra sẽ đưa doanh nghiệp rơi vào tình trạng hoạt động chệch choạc, mất phương hướng, kém hiệu quả, không kịp thời thích ứng với các biến đổi của môi trường. Sự kiểm tra thái quá sẽ gây ra ngưng trệ hoạt động, tạo ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau, hạn chế tính năng động, sáng tạo, gây lãng phí các nguồn lực.

Xét về nội dung và mục đích của kiểm tra thì bản chất của kiểm tra là một hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động và hệ thống phản hồi dự báo:

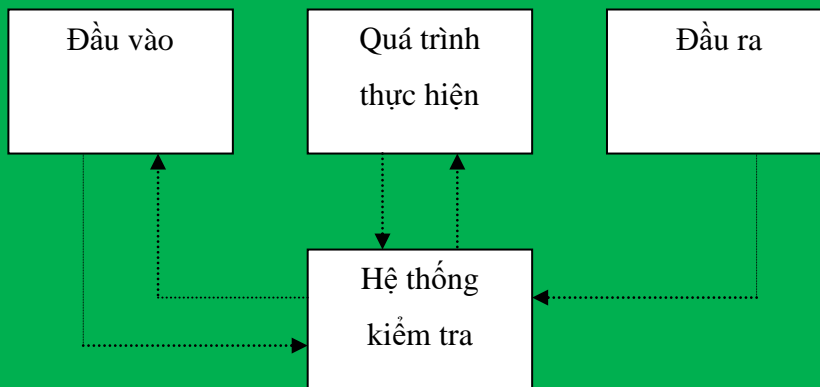
- Hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động: Theo hệ thống này, các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh các kết quả này với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó, để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đi tới kết quả mong muốn.



Sơ đồ 5.1: Vòng liên hệ ngược của kiểm tra



- Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo: Ngược lại với hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động, hệ thống kiểm tra dự báo sẽ giám sát ngay đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì những đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn.



**Sơ đồ 5.2: Hệ thống kiểm tra dự báo**

Trong thực tế, hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải là sự kết hợp của kiểm tra kết quả cuối cùng và kiểm tra dự báo

### 5.1.2. Vai trò của kiểm tra

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

- Kiểm tra nhằm đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao nhờ việc chủ động phát hiện kịp thời những sai lầm trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

- Kiểm tra nhằm đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo doanh nghiệp. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp

- Kiểm tra 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. Nhờ kiểm tra các nhà quản trị sẽ 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 ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong sản xuất kinh doanh. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn hoá để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các nhân viên trong doanh nghiệp.

Đồng thời, kiểm tra giúp cho 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.

- Tạo điều kiện để thực hiện một cách thuận lợi các chức năng uỷ quyền, chỉ huy và thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân

## **5.2. Nội dung và yêu cầu của kiểm tra**

### **5.2.1. Nội dung kiểm tra**

Nhiệm vụ của kiểm tra trong quản trị là phải xác định, sửa chữa được những sai lệch trong hoạt động của tổ chức so với mục tiêu, kế hoạch và tìm kiếm các cơ hội, tiềm năng có thể khai thác để hoàn thiện, cải tiến, đổi mới không ngừng mọi yếu tố của hệ thống. Việc thiết lập hệ thống kiểm tra có khả năng cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi về mọi hoạt động của hệ thống một cách nhanh chóng, kịp thời là công việc khó khăn. Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với những câu hỏi: Cần kiểm tra cái gì? Các cuộc kiểm tra cần tiến hành thường xuyên với những mức độ thế nào? Trong hoạt động của hệ thống sai lệch có thể xảy ra ở đâu và có thể gây nên những thiệt hại gì?

Sai lầm có thể nảy sinh từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản trị luôn cố gắng kiểm tra mọi yếu tố và hoạt động của hệ thống một cách thường xuyên. Điều này có thể làm nản lòng những người liên quan, làm giảm uy tín của lãnh đạo, gây lãng phí không cần thiết. Vì kiểm tra rất phức tạp và tốn kém nên có những nhà quản trị chỉ quan tâm tới những yếu tố dễ đo lường mà bỏ qua những yếu tố khó đo lường. Đồng thời một số sai lệch chỉ ở mức độ nhỏ nhưng có những sai lệch lại ở mức độ lớn. Cùng một mức độ sai lệch với tổ chức này có thể coi là lớn nhưng ở tổ chức khác lại không lớn và không quá quan trọng.

Vì vậy, xét về nội dung, công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những người có ảnh hưởng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của hệ thống. Đó chính là các khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu. Khu vực thiết yếu là những lĩnh vực, khía cạnh, yếu tố của hệ thống cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho hệ thống vận hành thành công. Điểm kiểm tra thiết yếu rất rộng, bao gồm những vấn đề cơ bản như: Kiểm tra tài chính, kiểm tra hành vi nhân lực, kiểm tra thu mua, kiểm tra vận hành thiết bị, kiểm tra chất lượng sản phẩm, kiểm tra đầu tư...

#### **5.2.1.1. Kiểm tra hành vi**

Hành vi là những cử chỉ, hành động của con người có thể quan sát được. Việc kiểm tra hành vi có liên quan chặt chẽ tới từng cá nhân người lao động. Do vậy việc kiểm tra hành vi không phải đơn giản, nó đòi hỏi phải có thời gian, có khả năng quan sát, theo dõi và sự nhanh nhạy, tinh ý của người kiểm tra.

Để tiến hành kiểm tra hành vi, người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau. Mỗi phương pháp đều có những ưu và nhược điểm riêng, do đó khi vận dụng phải có sự cân nhắc kỹ càng. Một số phương pháp có thể chọn lựa để kiểm tra hành vi đó là:

- Chọn lọc người xin việc trên cơ sở tách biệt những người có khả năng và không có khả năng, có thích hợp hay không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán làm việc và thái độ. Đây là phương pháp thông dụng nhất giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên

- Văn hoá của tổ chức. Người quản trị có thể kiểm tra được hành vi của nhân viên bằng nếp văn hoá mà họ đã tạo ra và hỗ trợ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hoá này càng được chấp nhận thì càng được tuân theo, nó có tác dụng kiểm chế và kiểm tra hành vi của họ

- Tiêu chuẩn hoá. Luật lệ, thể thức và chính sách cùng với sự mô tả công việc là các thông số của tiêu chuẩn hoá để hạn chế hành vi của nhân viên

- Huấn luyện. Đây là hoạt động nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn, dễ thích nghi hơn với công việc mới mà họ được giao. Những lớp huấn luyện cũng đồng thời được coi là để kiểm tra hành vi của nhân viên

- Đánh giá thái độ. Sự hài lòng của nhân viên luôn đi ngược với hành vi “vắng mặt” và “thôi việc”. Nếu nhà quản trị quan tâm và muốn kiểm soát những hành vi đó thì họ phải điều tra thường kỳ thái độ của nhân viên.

### **5.2.1.2. Kiểm tra tài chính**

Kiểm tra tài chính là một tổ hợp nhiều phương pháp, kỹ thuật và thủ tục được áp dụng để đánh giá hiệu quả của các hoạt động trong tổ chức, từ đó đưa ra nhận định về tình trạng của tổ chức trong tương lai, đồng thời vạch ra phương hướng để khắc phục những tồn tại nhằm đảm bảo cho tổ chức phát triển một cách bền vững.

Để tiến hành kiểm tra tài chính người ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

#### **□ Phương pháp hoạch định ngân sách:**

Hoạch định ngân sách là quá trình phân chia các chỉ tiêu dự kiến và liên kết chúng với mục tiêu của doanh nghiệp. Hoạch định ngân sách nhằm:

- Hỗ trợ cho nhà quản trị trong việc nâng cao hiệu quả công việc
- Hỗ trợ cho việc phân bổ hợp lý các nguồn lực của doanh nghiệp
- Hỗ trợ cho kiểm soát và giám sát việc sử dụng hợp lý các yếu tố sản xuất trong suốt năm tài chính. Qua đó có thể cắt giảm kịp thời những khoản chi không hợp lý

Ngân sách thường được hoạch định cho từng năm và sau đó được phân bổ cho từng tháng. Trên cơ sở đó, các nhà quản trị có thể theo dõi quá trình thực hiện và có những điều chỉnh hợp lý kịp thời

Trên phương diện kiểm soát, hoạch định ngân sách có thể được sử dụng như một phương tiện kiểm soát phòng ngừa hoặc kiểm soát hiệu chỉnh. Khi hoạch định ngân sách được sử dụng để kiểm soát, hiệu chỉnh nó chú trọng nhận định những lệch lạc so với ngân sách dự kiến. Những lệch lạc này báo động cho các nhà quản trị thấy rõ sự cần thiết

phải đi tìm nguyên nhân của hiện tượng để có những điều chỉnh hoặc thay đổi ngân sách cho phù hợp

Khi ngân sách được sử dụng để phòng ngừa, hiệu quả của nó tùy thuộc vào quan điểm của các nhà quản trị và nhân viên

□ **Phương pháp phân tích so sánh:**

Đây là phương pháp được áp dụng nhằm đánh giá điều kiện tài chính của tổ chức trong hai hay nhiều kỳ với những số liệu thu thập được. Thông qua phương pháp này người ta còn có thể so sánh với các tổ chức khác trong và ngoài ngành

Hình thức phổ biến nhất để phân tích so sánh là phân tích các chỉ tiêu tài chính. Đây là việc lựa chọn hai hay nhiều số liệu liên quan với nhau trong báo cáo tài chính giữa hai thời kỳ hoặc giữa hai đơn vị để so sánh với nhau

Có nhiều chỉ tiêu tài chính được phân tích so sánh, trong đó đáng chú ý là một số chỉ tiêu sau:

Loại	Tỷ số	Cách tính	Ý nghĩa
Tính sinh lời	Tỷ số lợi nhuận	Lợi nhuận sau thuế / Tổng giá trị tài sản	Đo lường khả năng sinh lời: Cho biết 1 đồng tài sản mang lại bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế
Tính thanh khoản	Tỷ số thanh khoản	Tài sản lưu động / Nợ ngắn hạn	Đo lường : khả năng trả nợ vay, cho biết 1 đồng nợ ngắn hạn thì đầu tư bao nhiêu vào tài sản lưu động.
Tỷ số hoạt động	Vòng quay tồn kho	Doanh thu thuần / Tồn kho	Đo lường hiệu quả quản trị tồn kho, cho biết một đồng hàng tồn kho có bao nhiêu đồng doanh thu thuần.
Đòn cân nợ	Tổng nợ / ngân quỹ đầu tư	Tổng nợ / Tổng giá trị tài sản	Khả năng tự tài trợ của doanh nghiệp

**Bảng 5.1. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh**

### **5.2.1.3. Kiểm tra thông tin**

Trong quá trình điều hành tổ chức, các quản trị viên trong tổ chức phải trao đổi thông tin với cấp trên, cấp dưới và các quản trị viên khác. Họ không thể ra quyết định mà không có thông tin. Hơn nữa để hoạt động có hiệu quả các nhà quản trị còn đòi hỏi phải có thông tin đầy đủ chính xác, kịp thời nhằm thực hiện tốt các chức năng và hoạt động quản trị của mình.

Vì vậy, cần phải kiểm tra lại tính trung thực, khách quan của thông tin. Bởi trong nhiều trường hợp người cung cấp thông tin có thể cố ý điều chỉnh thông tin làm sai lệch so với thực tế. Để kiểm tra thông tin, tổ chức có thể thành lập một bộ phận chuyên trách thu thập và xử lý thông tin.

## **5.2.2. Những yêu cầu của kiểm tra**

### **5.2.2.1. Kiểm tra có trọng điểm**

Khi đã xác định rõ mục đích kiểm tra, cần phải xác định nên kiểm tra ở đâu để tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm kiểm tra đó. Thông thường đó là các khu vực hoạt động thiết yếu hay xảy ra sai sót, tập trung nhiều nguồn lực. Trên thực tế các nhà quản lý phải lựa chọn và xác định phạm vi cần kiểm tra. Nếu không xác định được chính xác khu vực trọng điểm, như kiểm tra trên một khu vực quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian, lãng phí tiền bạc, nguyên vật liệu và việc kiểm tra sẽ kém hiệu quả.

### **5.2.2.2. Kiểm tra ngay tại nơi xảy ra các hoạt động**

Nguyên tắc này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi diễn ra các hoạt động.

### **5.2.2.3. Kiểm tra phải toàn diện tất cả nguyên nhân**

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

### **5.2.2.4. Xây dựng hệ thống ba kiểm tra**

Nguyên tắc này đòi hỏi mỗi người, mỗi bộ phận phải tự kiểm tra mình là tốt nhất. Khả năng tự kiểm tra để tự hoàn thiện thể hiện trình độ phát triển cao của một hệ thống. Sau khi cá nhân người thực hiện tiến hành kiểm tra thì đến lãnh đạo trực tiếp kiểm tra, cuối cùng là cán bộ chuyên trách kiểm tra.

#### ***5.2.2.5. Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra***

Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức. Mặt khác, kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra

#### ***5.2.2.6. Kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị***

Kiểm tra nhằm giúp nhà quản lý nắm được những gì đang xảy ra, cho nên những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản lý thông hiểu. Những thông tin hay cách diễn đạt thông tin kiểm tra mà nhà quản lý không hiểu được thì họ sẽ không thể sử dụng và do đó sự kiểm tra sẽ không còn tác dụng.

#### ***5.2.2.7. Kiểm tra phải công khai, khách quan, chính xác***

Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có làm tốt công việc hay không, không thể là sự phán đoán chủ quan. Nếu như thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ không cho chúng ta có được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn.

#### ***5.2.2.8. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với nền văn hoá của tổ chức.***

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

#### ***5.2.2.9. Kiểm tra phải hiệu quả, tiết kiệm.***

Các kỹ thuật và cách tiếp cận kiểm tra được coi là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch tiềm tàng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất. Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Mặc dù nguyên tắc này là đơn giản nhưng khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị phải bỏ ra nhiều chi phí tốn kém cho công tác kiểm tra nhưng kết quả thu được do kiểm tra lại không tương xứng.

#### ***5.2.2.10. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động***

Dựa vào kết quả kiểm tra nhà quản lý phải hành động. Có thể đó là sắp xếp lại tổ chức, điều chỉnh lại kế hoạch, cắt giảm chi tiêu, đào tạo lại nhân viên, thay đổi phong cách lãnh đạo.

Nếu nhận ra sai lệch so với kế hoạch đặt ra mà không điều chỉnh, thì việc kiểm tra mất tác dụng, ý nghĩa.

#### **5.2.2.11. Kiểm tra phải đồng bộ, linh hoạt đa dạng**

Muốn cho việc kiểm tra đem lại hiệu quả thiết thực thì cần tiến hành đồng bộ ở nhiều khâu, kết hợp nhiều phương pháp với nhau. Các phương pháp kiểm tra, hình thức kiểm tra cũng phải được áp dụng linh hoạt, uyển chuyển, phù hợp với từng đối tượng, quy mô, mục đích của kiểm tra.

### **5.3. Quy trình kiểm tra**

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

#### **5.3.1. Chuẩn bị kiểm tra**

Để việc kiểm tra thành công, cần phải chuẩn bị tốt về mọi mặt. Các việc chuẩn bị bao gồm: Xây dựng kế hoạch kiểm tra, xác định nội dung kiểm tra, tiêu chuẩn kiểm tra, phương pháp kiểm tra, chuẩn bị phương tiện kiểm tra, phân công người kiểm tra, xác định nguồn tài chính cho việc kiểm tra... Trong các nội dung này thì việc xác định tiêu chuẩn kiểm tra và phương pháp đo lường có vai trò hết sức quan trọng.

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

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất phong phú do tính chất đặc thù của doanh nghiệp, các bộ phận và con người; do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra và do có vô vàn các kế hoạch, chương trình được xây dựng. Chính vì vậy, để tạo ra hiệu quả cho kiểm tra thì 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.

Nếu nhà quản trị biết cách 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 việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tương đối dễ dàng.

Trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu: Cần cố gắng lượng hoá các tiêu chuẩn kiểm tra; Số lượng tiêu chuẩn kiểm tra cần có giới hạn trong mức cần thiết; Có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ; Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

### **5.3.2. Thu thập và phân tích các thông tin liên quan đến đối tượng kiểm tra**

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu có các phương tiện để xác định một cách chính xác rằng cấp dưới đang làm gì, các nhà quản trị có thể đánh giá thành quả thực tế của những nhân viên dưới quyền của họ. Tuy nhiên, việc đánh giá đó không phải bao giờ cũng thực hiện được. Có nhiều hoạt động khó có thể đưa ra các tiêu chuẩn chính xác và có nhiều hoạt động khó cho sự đo lường

#### **5.3.2.1. Thu thập thông tin**

Thông tin phục vụ cho việc kiểm tra có vai trò hết sức quan trọng. Nếu như thông tin không đủ hoặc thiếu sự chính xác thì có thể dẫn đến những đánh giá, kết luận sai. Vì vậy cần phải đa dạng nguồn thông tin để đảm bảo yêu cầu đầy đủ, chính xác và có cơ sở để đối chiếu, phân tích thông tin. Muốn vậy, người thu thập thông tin cần phải được tập huấn kỹ về nội dung cũng như phương pháp thu thập.

#### **5.3.2.2. Phân tích thông tin**

Trên cơ sở các thông tin thu được, người ta tiến hành đánh giá thông tin để loại bỏ những thông tin kém tin cậy, từ đó phân loại thông tin thành các nhóm khác nhau. Căn cứ vào các yêu cầu và tiêu chuẩn kiểm tra để tiến hành phân tích thông tin, làm rõ thực trạng của vấn đề cần kiểm tra. Quá trình phân tích thông tin cần sử dụng nhiều công cụ để đo lường, tính toán và định lượng một cách tối đa các tiêu chí.

### **5.3.3. So sánh, đối chiếu giữa thực tế với các tiêu chuẩn**

So sánh, đối chiếu là sự xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với tiêu chuẩn. 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. Ngược lại, nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì cần điều chỉnh.

### **5.3.4. Xác định các sai lệch và nguyên nhân sai lệch**

Kết quả của việc so sánh, đối chiếu giữa thực tế với các tiêu chuẩn cần phải xác định được các sai lệch, mức độ sai lệch, nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

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 công việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định được tiêu chuẩn chính xác và cũng khó đo lường, dự báo sự thực hiện

### **5.3.5. Kết luận, đưa ra khuyến nghị và công bố kết quả**

Từ kết quả của những bước kể trên, người ta tiến hành kết luận nội dung kiểm tra bằng việc chỉ ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân, trách nhiệm của những cá nhân, tổ chức có liên quan. Đồng thời đưa ra những khuyến nghị về những vấn đề cần phải điều chỉnh.



Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa việc thực hiện hoạt động trên thực tế so với mục tiêu, kế hoạch đã đề ra nhằm không ngừng cải tiến chất lượng hoạt động

Thông qua việc đo lường và đánh giá kết quả ở bước trên, chúng ta sẽ xác định được cần phải áp dụng những biện pháp gì, ở đâu, làm như thế nào để đảm bảo cho việc thực hiện các hoạt động ngày càng đem lại kết quả cao hơn.

Việc điều chỉnh các sai lệch trong thực tế có thể tiến hành theo các hướng: Điều chỉnh kế hoạch, thay đổi mục tiêu, sửa đổi công tác tổ chức, tăng cường nhân viên, lựa chọn bố trí lại nhân sự, tăng cường huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên, đình chỉ, cách thức...

Điều chỉnh là cần thiết nhưng cần phải đảm bảo các yêu cầu:

- Chỉ điều chỉnh khi thực sự cần
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh gây tác dụng xấu
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ
- Tùy điều kiện mà sử dụng phương pháp điều chỉnh cho hợp lý

Trong quá trình kiểm tra, cần lưu ý thêm các vấn đề:

- Ủy quyền trong kiểm tra: Trong trường hợp người quản trị không thể trực tiếp thực hiện việc kiểm tra, cần ủy quyền cho người khác trên nguyên tắc đảm bảo tương xứng giữa trách nhiệm với quyền hạn được giao.

- Thời điểm và thời hạn kiểm tra: Chọn thời điểm kiểm tra thích hợp sẽ giúp phát hiện kịp thời các sai lệch, giảm tổn thất. Xác định thời hạn kiểm tra hợp lý sẽ tạo môi trường ổn định cho hoạt động của doanh nghiệp; tránh làm sơ sài hoặc quá kéo dài.

- Quy định người có trách nhiệm kiểm tra và người có trách nhiệm xử lý các kết quả kiểm tra (qua đó có chương trình điều chỉnh).

## **5.4. Các hình thức và kỹ thuật**

### **5.4.1. Các hình thức kiểm tra**

Các hình thức kiểm tra rất đa dạng và có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như quá trình hành động, theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra, theo tần suất của các cuộc kiểm tra, theo chủ thể tiến hành kiểm tra.

#### **5.4.1.1. Theo quá trình hoạt động**

Theo tiêu chí này, kiểm tra bao gồm những dạng cơ bản đó là:

- Kiểm tra trước hoạt động: Hình thức kiểm tra này dùng để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về số lượng, chủng loại, chất lượng và đến nơi quy định.

- Kiểm tra trong hoạt động: Là theo dõi các hoạt động đang diễn ra để đảm bảo chắc chắn rằng mọi cái đều hướng đến các mục tiêu. Những tiêu chuẩn chỉ đạo hoạt động đang diễn ra được rút ra từ những phân mô tả công việc và từ những chính sách được hình thành từ chức năng lập kế hoạch. Việc kiểm tra trong hoạt động được thực hiện chủ yếu bằng những hoạt động giám sát của những nhà quản trị.

- Kiểm tra sau hoạt động: Là hình thức kiểm tra, đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động

#### **5.4.1.2. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra**

Theo cách phân loại này, có các hình thức kiểm tra cơ bản đó là:

- Kiểm tra toàn bộ: Nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể

- Kiểm tra bộ phận: Là kiểm tra đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp

- Kiểm tra cá nhân: Kiểm tra đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp

#### **5.4.1.3. Theo tần suất của các cuộc kiểm tra:**

Với cách phân loại này, chúng ta có các loại kiểm tra đó là:

- Kiểm tra đột xuất: Là kiểm tra không theo định kỳ định sẵn

- Kiểm tra định kỳ: Là kiểm tra được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian và tập trung vào một số chức năng quản trị

- Kiểm tra liên tục: Là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm, với mọi cấp, mọi đối tượng, mọi khâu và mọi nội dung kiểm tra

#### **5.4.1.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra**

- Kiểm tra của lãnh đạo tổ chức: Người lãnh đạo phải có trách nhiệm kiểm tra trong phạm vi mình quản lý.

Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất trong tổ chức, chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành công hay thất bại của tổ chức. Những chức năng của cơ bản của Hội đồng quản trị là chức năng chiến lược, tổ chức và kiểm tra. Để có tạo điều kiện thực hiện công tác kiểm tra, Hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau: Phê duyệt, thông qua hệ thống mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ tổ chức làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả kiểm tra; Quy định rõ thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của Hội đồng quản trị, của chủ tịch hội đồng, quy định mối liên hệ giữa hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc trong việc thực hiện kiểm tra; Phê duyệt những nội dung và phạm vi kiểm tra trong từng thời kỳ ở tổ chức; Phê duyệt, thông qua hệ thống tổ chức thực hiện việc kiểm tra các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận trong tổ chức theo những mục đích, yêu cầu cụ thể; Phê duyệt, thông qua các dự án tổ chức trang bị phương tiện, dụng cụ kiểm tra cho các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm tra; Phê duyệt, thông qua chế độ thưởng phạt tinh thần, vật chất đối với các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm tra; Ra các

quyết định và kiểm tra việc thực hiện các quyết định. Triệu tập hội đồng, bổ nhiệm các giám đốc, xây dựng các bản quyết toán.

Giám đốc điều hành của tổ chức có trách nhiệm: Tổ chức và thực hiện chế độ kiểm tra, thanh tra việc thực hiện nhiệm vụ, kế hoạch, chính sách, pháp luật và xét, giải quyết khiếu nại, tố cáo theo thẩm quyền trong phạm vi cơ quan, đơn vị mình; Thực hiện yêu cầu, kiến nghị, quyết định về thanh tra của tổ chức thanh tra, đoàn thanh tra, thanh tra viên hoặc cơ quan quản trị cấp trên thuộc trách nhiệm của cơ quan đơn vị mình; Tạo điều kiện cho ban thanh tra nhân dân trong cơ quan.

Chủ sở hữu: Về mặt lý thuyết các hội viên có quyền sinh, quyền sát, có quyền bãi miễn sau khi bổ nhiệm các vị lãnh đạo của doanh nghiệp. Về chức năng kiểm tra của họ có những quyền chủ yếu sau: Quyền được thông tin về các sổ sách kế toán và các chương trình kế hoạch hoạt động của tổ chức; Quyền được kiểm tra: Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề có liên quan đến lợi ích chung của tổ chức; Các hội viên trong hội đồng được biểu quyết về những vấn đề quan trọng có liên quan đến hoạt động của tổ chức; Kiểm tra tình hình quản trị, sử dụng vốn của tổ chức như các khoản chênh lệch vốn khi đánh giá lại, các khoản vốn dự trữ, các khoản vốn đầu tư, các khoản thế chấp theo luật định; Có quyền kiểm tra việc chuyển nhượng vốn cũng như kiểm tra việc tham gia hoặc không tham gia vào tổ chức của các hội viên.

- Kiểm tra của người trực tiếp thực thi nhiệm vụ: Căn cứ vào nhiệm vụ và yêu cầu của việc hoàn thành nhiệm vụ mà người thi hành nhiệm vụ tiến hành tự kiểm tra. Bên cạnh việc tự kiểm tra mình thì người thực thi nhiệm vụ còn kiểm tra các vấn đề có liên quan khác như: Kiểm tra việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động, bồi dưỡng... theo quy định cho người làm công trong doanh nghiệp; Đòi hỏi giám đốc theo định kỳ (quý, năm) phải có thông báo qua hội đồng quản trị cho người làm công biết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh về doanh số, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ. Thông qua hội đồng quản trị, người làm công phải được thông tin về mọi vấn đề có liên quan đến tình hình tổ chức, quản trị và sự phát triển của doanh nghiệp; Tổ chức ban thanh tra nhân dân làm nhiệm vụ phát hiện ngăn chặn kịp thời các hiện tượng vi phạm pháp luật, phản ánh ý kiến của người lao động với lãnh đạo doanh nghiệp giám sát việc thực hiện kiến nghị đó.

- Kiểm tra của cán bộ chuyên trách: Đây là những cán bộ chuyên nghiệp trong việc kiểm tra. Họ có trách nhiệm kiểm tra toàn bộ các nội dung mà người lao động cũng như quản lý trực tiếp của họ đã tiến hành nhằm khẳng định chắc chắn không có những sai sót nào có thể cho qua gây ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của tổ chức. Cán bộ chuyên trách là những người được bầu ra, được bổ nhiệm nhằm thực hiện chức năng kiểm tra đối với hoạt động của tổ chức.

## 5.4.2. Các kỹ thuật kiểm tra

Các kỹ thuật kiểm tra là những công cụ, phương tiện để tiến hành công tác kiểm tra. Theo thời gian, với sự tiến bộ của khoa học quản trị và công nghệ tin học, hàng loạt các công cụ, phương tiện hiện đại đã ra đời đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả của kiểm tra trong quản trị kinh doanh.

### 5.4.2.1. Các kỹ thuật kiểm tra truyền thống

#### a. Các dữ liệu thống kê

Các dữ liệu thống kê dù mang tính lịch sử hay dự đoán đều rất quan trọng đối với công tác kiểm tra. Chúng phản ánh rõ ràng kết quả thực hiện kế hoạch trong từng lĩnh vực hay toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp (lỗ, lãi, doanh số, giá cao, chi phí, khả năng thu hồi vốn đầu tư, năng suất, tình hình sản xuất sản phẩm v.v...). Hơn thế nữa, các dữ liệu thống kê qua phân tích sẽ cho thấy xu thế vận động của các sự vật, hiện tượng và do đó là công cụ hữu hiệu cho kiểm tra dự báo.

Các dữ liệu thống kê có thể được thể hiện dưới nhiều dạng (như biểu, bảng). Muốn cho các dữ liệu trở nên có ý nghĩa, ngay cả khi chúng được thể hiện trên các biểu đồ cũng cần sáng tỏ được những vấn đề nhất định. Chẳng hạn việc tăng hoặc giảm 3% hay 5% chi phí so với kế hoạch có ý nghĩa gì? Sự sai lệch đó nghiêm trọng tới mức nào? Điều gì có thể xảy ra trong thời gian tới? Ai chịu trách nhiệm? v.v...

*Có bảy dạng biểu đồ được sử dụng rộng rãi trong kiểm tra:*

- Biểu đồ nhân quả: Thường được dùng để minh họa các nguyên nhân của một vấn đề nhất định và nhóm chúng lại theo cấp loại.

- Lưu đồ (hay biểu đồ dòng quá trình): Là sự trình bày bằng hình ảnh các bước trong một quá trình.

- Biểu đồ Pareto: Được sử dụng theo tập hợp dữ liệu để phân cấp các nguyên nhân sao cho có thể chỉ ra được các mức độ ưu tiên. ứng dụng của chúng tạo ra quy tắc 80 - 20, trong đó chỉ ra rằng 80% vấn đề xuất phát từ 20% các nguyên nhân.

- Biểu đồ khuynh hướng: Cho thấy sự biến thiên của kết quả hoạt động trong một giai đoạn.

- Biểu đồ phân bố: Dùng để đo tần số xuất hiện một vấn đề nào đó, ví dụ như một đoàn tàu hỏa khởi hành trễ mười phút bao nhiêu lần so với trễ năm phút, hay sáu phút.

- Biểu đồ phân tán: Minh họa mối quan hệ giữa hai biến số, như chiều cao và trọng lượng. Khi một biến gia tăng thì biến kia sẽ bị ảnh hưởng ra sao.

- Biểu đồ kiểm tra: Là công cụ tiên tiến nhất trong bảy loại, được dùng để phản ánh sự biến đổi trong hệ thống. Chúng là các biểu đồ khuynh hướng với các giới hạn trên và dưới được xác định theo thống kê. Chừng nào các biến số của quá trình rơi vào bên trong giới hạn, hệ thống được coi là “nằm” trong tầm kiểm soát.

Trong doanh nghiệp có rất nhiều loại dữ liệu thống kê, nhưng một trong những dữ liệu thống kê quan trọng nhất được cung cấp thông qua các báo cáo kế toán tài chính.

#### *b. Các bản báo cáo kế toán tài chính*

Báo cáo tài chính là những bản phân tích tổng hợp nhất về tình hình tài chính như tài sản, công nợ cũng như kết quả kinh doanh trong kỳ của doanh nghiệp.

Các báo cáo tài chính được sử dụng để theo dõi giá trị tiền tệ của các sản phẩm và dịch vụ vào và ra khỏi doanh nghiệp, nó là công cụ để giám sát ba điều kiện tài chính chủ yếu của doanh nghiệp là:

- Khả năng thanh toán của doanh nghiệp
- Điều kiện tài chính chung của doanh nghiệp (cân bằng giữa các khoản nợ và có)
- Khả năng sinh lợi của doanh nghiệp

Tuỳ thuộc vào từng doanh nghiệp, các báo cáo tài chính có thể được lập cho hàng năm, hàng quý, hàng tháng.

#### *c. Ngân quỹ*

Ngân quỹ là một trong những công cụ kiểm tra lâu đời nhất và được sử dụng rộng rãi nhất.

*Những điều kiện để kiểm tra ngân quỹ có hiệu quả là:*

- Việc lập và quản lý ngân quỹ phải thu hút được sự quan tâm đặc biệt của cả những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và những quản trị viên cấp dưới.
- Phải xác định được những tiêu chuẩn hợp lý để dựa vào đó, các chương trình và công việc có thể chuyển thành nhu cầu về lao động, chi phí hoạt động, chi phí về vốn, về thời gian, không gian và các nguồn lực khác.
- Có được một hệ thống thông tin phản hồi có hiệu quả để biết được các ngân quỹ đang và sẽ được thực hiện như thế nào.

#### *d. Các báo cáo và phân tích chuyên môn*

Các bản báo cáo và phân tích chuyên môn thường được sử dụng trong phạm vi các vấn đề riêng lẻ có tầm quan trọng đặc biệt đối với doanh nghiệp. Nhờ các bản báo cáo và phân tích chuyên môn mà các nhà quản trị có thể phát hiện được nguyên nhân sâu xa của những sai lệch mà không một bản báo cáo thống kê nào có thể phản ánh đầy đủ, và dự báo được những vấn đề cần giải quyết, những cơ hội cần phải tận dụng.

#### **5.4.2.2. Các kỹ thuật kiểm tra hiện đại**

##### *a. Phương pháp đánh giá và kiểm tra chương trình (Program Evaluation and Review Technique - PERT)*

Dạng đầu tiên của phương pháp này là các hệ thống biểu đồ được đưa ra bởi Herry Gantt từ đầu thế kỷ XX và được coi là một cuộc cách mạng trong quản lý. Ngày nay PERT không còn chỉ áp dụng trong văn phòng của các dự án chuyên môn của Hải quân

Mỹ mà đã trở thành công cụ chính trong việc lập kế hoạch và kiểm tra trong mọi hệ thống từ các doanh nghiệp đến các cơ quan quản lý nhà nước. Theo phương pháp này mỗi công việc cần một nút và được trình bày dưới dạng một biểu đồ thể hiện tính liên tục các mối liên hệ của những công việc và những điều kiện để hoàn thành một công việc đó.

*b. Lập ngân quỹ theo chương trình mục tiêu*

Đây là một phương pháp tiếp cận mới đối với việc lập ngân quỹ. Ban đầu phương pháp này được dùng trong hoạt động lập kế hoạch và kiểm tra của các cơ quan quản lý nhà nước nhưng hiện nay đã phổ cập rộng rãi trong mọi tổ chức. Theo phương pháp này, người ta gắn việc lập ngân quỹ với việc hoàn thành một chương trình mục tiêu nào đó.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm và vai trò, bản chất, yêu cầu của kiểm tra trong quản trị kinh doanh?
2. Quá trình kiểm tra? Hãy nêu những phương pháp cần phải sử dụng để kiểm tra sự thăng tiến của bạn trong quá trình công tác của mình.
3. Bản chất của kiểm tra? Những yêu cầu, đối với hệ thống kiểm tra?
4. Quá trình kiểm tra? Hãy nêu một tập hợp tiêu chuẩn kiểm tra cho một lĩnh vực mà bạn quan tâm?
5. Trình bày các công cụ kiểm tra trong quản trị kinh doanh?
6. Tại sao lại có nhiều chủ thể thực hiện kiểm tra hoạt động của doanh nghiệp? Điều đó có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp hay không?

## NHẬN ĐỊNH ĐÚNG/SAI VÀ GIẢI THÍCH

1. Giám đốc trừ lương nhân viên là hình thức quản lý bằng phương pháp kinh tế
2. Kiểm tra phải đảm bảo phù hợp văn hóa tổ chức
3. Kiểm tra nhằm mục đích xử lý vi phạm
4. Chỉ có cấp dưới mới quan tâm đến cấp trên để mong được quan tâm
5. Nhà quản trị quan tâm kiểm tra hoạt động của cấp dưới để đảm bảo họ thực hiện tốt nhiệm vụ, còn bản thân làm gì cũng được

## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

**Tình huống 1.** Ông Vân là giám đốc công ty “Thành lợi” chuyên sản xuất các loại động cơ với đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật giỏi, đồng thời công ty lại mới trang bị một số loại máy móc thiết bị hiện đại nước ngoài. Do vậy, sản phẩm của công ty này luôn đạt chất lượng cao, có uy tín đối với khách hàng và có một vị trí thuận lợi trên thị trường. Tuy vậy, tình hình sản xuất của công ty trong thời gian gần đây có những biểu hiện đi xuống. Trước tình hình đó, ông Vân quyết định thành lập một ban thanh tra, ban này tập hợp những chuyên gia giỏi có nhiều kinh nghiệm ở các lĩnh vực như quản lý, tài chính, thương mại, kỹ thuật và luật... nhằm tìm các nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ hiện nay. Giám đốc chỉ định ông Thành làm trưởng ban. Trong quá trình hoạt động, các thành viên của ban làm việc rất thận trọng và có trách nhiệm. Sau một thời gian, ban thanh tra đã hoàn thành nhiệm vụ và trình lên giám đốc một bản báo cáo chi tiết theo đó các nguyên nhân gây ra tình trạng trì trệ chủ yếu bắt nguồn từ thiết sót của một số phòng ban và phân xưởng với những số liệu chứng minh đầy đủ thuyết phục. Kèm theo bản báo cáo là một kế hoạch nhằm sửa chữa những sai sót mà công ty đã mắc phải. Tuy nhiên, phó giám đốc và các trưởng phòng có liên quan đều phản bác những kết luận của ban thanh tra và cho rằng ban này đã can thiệp quá sâu vào công việc của các bộ phận đồng thời đề nghị hãy bỏ những kết luận của ban thanh tra.

**Câu hỏi:**

1. Ông giám đốc đã thực hiện chức năng gì trong quản trị ?

**Tình huống 2.** Nếu là giám đốc thì Anh (chị) sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

. Ông Bill Blance vừa mới được bổ nhiệm làm giám đốc một nhà máy lớn nhất của tập đoàn máy phát gas. Nhà máy này ở Carbondale Illinois. Sản phẩm của nhà máy là các máy phát gas và nó như là nguồn năng lượng cho các hệ thống chỉ dẫn cho các tên lửa của Mỹ. Sau khi chuyển gia đình từ California tới Carbondale, ông Bill Blance tổ chức cuộc họp với toàn nhà máy. Ông nhận được một tin không hay, một lô hàng của nhà máy đã bị một khách hàng quen trả lại. Thật lạ là toàn bộ cán bộ, công nhân của nhà máy đều bàng quan với tin đó. Theo họ “đây là chuyện của quá khứ”.

Ông Bill triệu tập cuộc họp với các nhân viên phòng kỹ thuật trước khi cho kết quả kiểm tra khách hàng. Ông đã nêu ra rất nhiều câu hỏi ở trong cuộc họp “ nguyên nhân sâu xa của vấn đề này là gì? Tại sao những sản phẩm không đạt tiêu chuẩn lại được đưa đi tiêu thụ? Những gì chúng ta đã phải làm khác đi quy trình sản xuất để tránh vấn đề này? ảnh hưởng của vấn đề này tới tình hình sản xuất kinh doanh của nhà máy như thế nào? Nhân viên phòng kỹ thuật cho rằng nguyên nhân sâu xa của vấn đề là sản phẩm đã thực hiện tốt ở trong tất cả các khâu trừ khâu làm lạnh. Còn với những câu hỏi khác họ đều trả lời như nhau “chúng tôi không biết”. Ông Bill giải tán cuộc họp và gọi điện thông báo cho chủ tịch tập đoàn, ông Don Billiga, rằng ông nhận thấy có một vấn đề rất lớn trong toàn bộ hệ thống nhà máy ông. Và ông muốn được thường xuyên thông tin và nhận sự chỉ đạo giúp đỡ từ tập đoàn trong tiến trình điều tra phát hiện sự việc.

Hôm sau ông lại cho triệu tập cuộc họp với toàn bộ nhà máy để thảo luận về vấn đề này. Những thông tin mà ông nhận được từ cuộc họp lại tồi tệ hơn rất nhiều so với những gì ông chuẩn đoán. Toàn bộ thành phẩm và bán thành phẩm lưu kho đã gần như không đạt tiêu chuẩn và phải làm lại từ khâu trộn của quá trình sản xuất. Nhưng để cho ra được một lô hàng mới từ khâu trộn - sản xuất và tiêu thụ phải mất ít nhất 3 tháng. Vì vậy, nhà máy phải đối mặt với một thực tế là phải chờ ba tháng liền cho đầy các ống nhiên liệu và không thu được một đồng doanh thu nào trong vòng ba tháng này. Sau khi phê bình nhân viên, ông Bill gọi điện thông báo cho ngài Billigan “chúng tôi không thể có một sản phẩm nào để giao hàng trong vòng ít nhất 90 ngày. Như vậy, chúng tôi mất khoảng 500.000 USD trước thuế trong vòng ba tháng tới. Và chúng tôi cũng phải từ chối các đơn đặt hàng. Nghiêm trọng hơn, chúng tôi lại không biết rõ về nguyên nhân của vấn đề và cần phải làm gì để giải quyết nó nhưng chúng tôi đang tiếp tục điều tra tìm hiểu. Ông Blance đã bắt đầu với giai đoạn trộn và kiểm tra các giai đoạn tiếp theo của quá trình sản xuất, theo dõi xem công nhân có làm theo quy trình chuẩn hay không. Mỗi một công việc trong quá trình làm đều có hai người quan sát viên theo dõi tiến trình thực hiện theo quy trình chuẩn. Chỉ một tuần sau ông đã có đầy đủ thông tin để phát hiện ra rằng công



nhân ở bộ phận trộn đã không làm theo quy trình chuẩn. Một tuần sau nữa ông tìm ra rằng một khi mà quy trình được thực hiện một cách cẩn trọng thì nguyên vật liệu trong quá trình kiểm tra, kiểm soát đạt tiêu chuẩn chất lượng một cách hoàn hảo.

**Câu hỏi thảo luận:**

1. Chỉ ra các nguyên nhân trong việc kiểm tra, kiểm soát chất lượng của nhà máy phát gas.

2. Tại sao lại không tiến hành kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi chuyển cho khách hàng? Liệu đó có thể là một nguyên nhân? Làm sao để giải quyết vấn đề phát sinh này?

3. Chỉ ra những phương pháp khác mà ông Blance có thể sử dụng để phát hiện vấn đề chất lượng trong nhà máy. Ông phải làm gì để cải thiện tình hình này?

4. Chương trình kiểm tra, kiểm soát chất lượng nên được thực hiện như thế nào để tránh được mọi vấn đề phát sinh trong toàn nhà máy?

8.3. Nhân viên của trường đại học X đã có nhiều phàn nàn về việc đánh giá thực hiện công việc trong vài năm vừa qua. Hệ thống đánh giá đó đã được sử dụng cách đây hơn 12 năm, và một số người cho rằng đã đến lúc cần phải thay đổi. Các nhân viên của trường đã có một hội đồng đánh giá riêng của mình và đã chỉ định ra một nhóm nghiên cứu về vấn đề đánh giá thực hiện công việc. Một trong số những phát hiện mà hội đồng này quan tâm là nhà trường đang sử dụng nhiều hơn một tá các mẫu đánh giá khác nhau. Sự phát hiện này lại càng khiến các nhân viên thấy rằng hệ thống đánh giá này là không còn phù hợp.

Vấn đề này đã thu hút sự quan tâm chú ý của ông Hiệu trưởng nhà trường. Ông đã chỉ định một nhóm để nghiên cứu và đưa ra hệ thống đánh giá mới. Trong quá trình nghiên cứu, nhóm này đã khảo sát hệ thống đánh giá ở một số trường đại học khác. Họ nhận thấy có vô số cách tiếp cận từ đơn giản cho đến phức tạp. Một số trường đánh giá dựa vào kết quả thực hiện công việc, nơi khác lại dựa vào đặc điểm công việc, có nơi dựa vào hành vi...Không có một hệ thống đánh giá thống nhất giữa các trường.

Với sự giúp đỡ của các chuyên gia về quản trị, nhóm này cũng đã tiến hành điều tra đối với nhân viên và các cấp quản trị. Kết quả điều tra thu được như sau:

- 60% số nhân viên và quản trị cho rằng hệ thống hiện tại có tính quản lý nhiều hơn là tính thúc đẩy phát triển. Họ đều mong muốn thiết kế một hệ thống đánh giá để có thể khuyến khích sự phát triển.

- Khoảng 2/3 số nhân viên cho rằng chủ quan của các cấp lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc, 1/3 số lãnh đạo cũng đồng tình với ý kiến đó.

- Cả cấp lãnh đạo và nhân viên đều cho rằng các yếu tố tình huống tạo ra những cản trở trong thực hiện công việc. Ví dụ, hơn một nửa số người được hỏi nói rằng những

hạn chế về ngân sách và sự sẵn có của công cụ ảnh hưởng rất nhiều đến thực hiện công việc.

- Nhiều nhân viên cho rằng các cấp lãnh đạo không cung cấp những thông tin phản hồi một cách thích hợp.

***Câu hỏi thảo luận:***

1. Theo bạn, trường X nên sử dụng hệ thống đánh giá nhân viên như thế nào? Tại sao?
2. Hệ thống đánh giá mới nên được áp dụng như thế nào?

## CHƯƠNG 6: MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI

Sau khi nghiên cứu và học tập xong chương này, sinh viên cần nắm được:

- ❖ Nắm được vai trò của thông tin đối với việc ra quyết định kinh doanh và những yêu cầu đặt ra đối với thông tin
- ❖ Hiểu được các phương pháp ra quyết định quản trị, từ đó có thể lựa chọn phương pháp ra quyết định thích hợp với từng hoàn cảnh
- ❖ Nhận thức rõ sự thay đổi của tổ chức với những nội dung và hình thức khác nhau, từ đó có những phản ứng hợp lý với sự thay đổi
- ❖ Nắm chắc về các loại rủi ro và các phương pháp phòng ngừa rủi ro

### 6.1. Thông tin và quyết định quản trị

#### 6.1.1. Thông tin quản trị

##### *a. Thông tin và vai trò của thông tin trong quản trị*

Để quản lý một tổ chức cần rất nhiều thông tin, ví như trong doanh nghiệp nhà quản trị cần đến các thông tin về đặc tính của nguyên vật liệu, những tính cách và khả năng của nhân viên; về các tổ đội lao động và cách thức hoạt động của các tổ chức như công đoàn, thanh niên cùng lợi ích của các tổ chức này; về tình trạng thiết bị, tình hình cung ứng nguyên vật liệu cũng như tình hình sử dụng nguồn vốn và lao động; thông tin dự báo về giá cả, sức tiêu thụ sản phẩm và những kế hoạch sản xuất và tiêu thụ của doanh nghiệp; thông tin về chủ trương chính sách của Nhà nước và các cơ hội liên doanh hợp tác đang hàng ngày, hàng giờ hé mở cho mọi doanh nghiệp.

Thông tin là quá trình trao đổi giữa người gửi và người nhận.

Thông tin trong quản trị là những tin tức mới được thu nhận, được hiểu và đánh giá có ích trong việc ra quyết định về hoạt động tổ chức.

Nguồn thông tin bắt đầu bởi một thông điệp bằng cách mã hóa nó. Mạch thông tin là trung gian (lời nói, cử chỉ, chữ viết, kênh truyền tin...) để chuyển thông điệp. Thông điệp đến người nhận phải được giải mã để người nhận hiểu. Thông tin phản hồi, là thông tin phản hồi về tình trạng thực hiện để biết mà theo dõi, điều chỉnh.

Trong thực tế, thông tin thường tồn tại dưới các hình thức: Lời nói, chữ viết (văn bản), các biểu lộ bằng cử động, cử chỉ, thái độ, vẻ mặt... Yêu cầu của thông tin trong quản trị: chính xác, kịp thời, đầy đủ, có tính hệ thống và tính tổng hợp, hiệu quả và bí mật.

Như vậy, Thông tin là những dữ liệu, số liệu, tin tức thu thập được đã qua xử lý, sắp xếp, diễn giải theo cấu trúc thích hợp để phục vụ cho mục tiêu nào đó. Nói cách khác, thông tin là tất cả những gì có thể mang lại cho con người sự hiểu biết về đối tượng mà họ quan tâm tới (vì những nguyên nhân và mục tiêu nào đó). Thông tin là sự phản ánh của sự vật, hiện tượng của tự nhiên, xã hội, con người. Bản thân thông tin không phải là thực thể vật chất, nghĩa là mang lại năng lượng nội tại, nhưng khi được tham gia các quá trình hoạt động của con người, nó lại thể hiện khả năng vật chất của mình, tức là góp

phần làm gia tăng năng lượng, mà vì sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và kỹ thuật truyền thông hiện đại, độ gia tăng đó ngày càng trở nên đáng kể, thậm chí nhiều khi còn vượt xa dự kiến của con người.

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng. Có những thông tin nội dung chậm thay đổi theo thời gian như thông tin về số lượng trang thiết bị, về nhà xưởng; lại có những thông tin có nội dung thay đổi hàng ngày như số lượng sản phẩm đã sản xuất hoặc tiêu thụ... Trong các loại thông tin, có những thông tin gốc hay còn gọi là thông tin sơ cấp và có những thông tin là kết quả của quá trình xử lý (như các dự báo, kế hoạch). Đối với thông tin gốc nếu không thu thập kịp thời thì sẽ mất luôn. Thông tin là dữ liệu có thể nhận thấy, hiểu được và sắp xếp lại với nhau thành những kiến thức cụ thể.

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ hoạt động nào của con người. Đối với hoạt động quản trị, thông tin là đối tượng lao động của cán bộ quản trị, là công cụ của quản trị, nó trực tiếp tác động đến các khâu của quá trình quản trị. *Thông tin quản trị* là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị của một tổ chức.

*Thông tin có đặc điểm cơ bản là:*

- Thông tin là những tin tức cho nên nó không thể sản xuất để dùng dần được
- Thông tin phải được thu thập và xử lý mới có giá trị
- Thông tin càng cần thiết càng quý giá
- Thông tin càng chính xác, càng đầy đủ, càng kịp thời thì càng tốt

*Tuy nhiên, thông tin chỉ có tác dụng khi nó đảm bảo được các yêu cầu:*

- Về nội dung: Thông tin cần chính xác và trung thực: Phản ánh trung thực, khách quan về đối tượng quản trị và môi trường xung quanh có liên quan đến vấn đề cần tìm hiểu. Thông tin cần đầy đủ (phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống), súc tích (không có những dữ liệu thừa) và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng.

- Về thời gian: Thông tin cần được cung cấp kịp thời khi cần, có tính cập nhật và có liên quan tới khoảng thời gian thích hợp (quá khứ, hiện tại, tương lai)

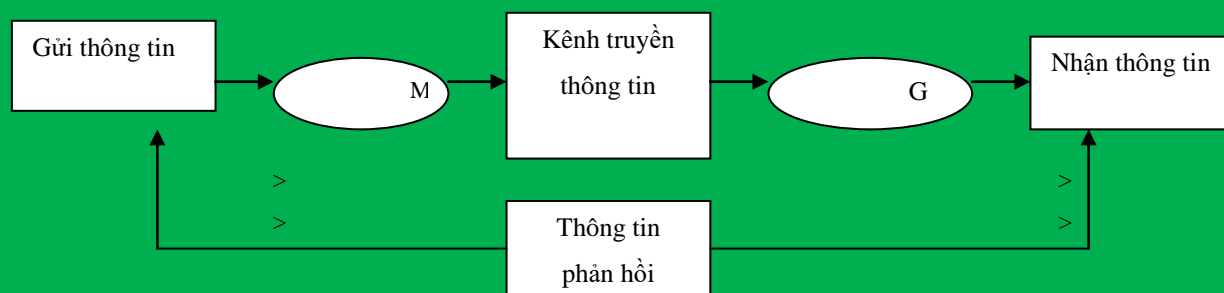
- Về hình thức: Thông tin phải rõ ràng, đủ chi tiết, được sắp xếp trình bày khoa học hệ thống và lôgic (kết hợp từ ngữ, hình ảnh, bảng biểu, số liệu...) và nằm trên vật mang tin phù hợp với nhu cầu sử dụng.

### ***b. Quá trình thông tin***

Khi nói đến thông tin đều phải bắt đầu từ nguồn thông tin, nơi nhận thông tin, các kênh truyền xuôi và ngược của thông tin. Mỗi kênh truyền thông tin có ba chặng chính: Chặng gửi thông tin, chặng chuyển tiếp thông tin và nhận thông tin.

Quá trình bắt đầu với nguồn hoặc người gửi - người có những thông điệp dự định cho giao tiếp. Nguồn là người khởi xướng thông điệp và có thể là một hoặc nhiều người cùng làm việc với nhau.

Thông điệp là những tín hiệu làm nguồn truyền cho người nhận. Phần lớn các thông điệp chứa đựng ngôn ngữ, nó có thể là lời nói hoặc chữ viết, song có rất nhiều hành vi phi ngôn ngữ cũng có thể được sử dụng như: nhăn mặt, mỉm cười, lắc đầu...



**Sơ đồ 6.1: Tiến trình thông tin**

Quá trình truyền những thông điệp dự định thành những biểu tượng mà những biểu tượng này được sử dụng để truyền đi được gọi là quá trình mã hoá.

Kênh là phương tiện qua đó thông điệp di chuyển từ người gửi đến người nhận. Nó là đường dẫn thông qua đó thông điệp được truyền dưới dạng tín hiệu vật lý. Kênh chủ yếu cho việc thông tin qua lại giữa các cá nhân, bao gồm giao tiếp trực tiếp giữa hai người. Một số kênh truyền thông đại chúng là radiô, tivi, film, tạp chí, báo... Có một số kênh điện tử như fax, email... Những thông điệp thường được viết ra trên giấy, song bất cứ một cái gì cũng có thể được sử dụng để chuyển những thông điệp được viết ra như gỗ, đá, lá cây, da thú, vàng dát mỏng... Nhiều tổ chức hiện đại ngày nay đang hướng tới hạn chế tối đa việc dùng giấy tờ thay bằng những phương tiện hiện đại truyền tín hiệu điện tử trong hệ thống mạng thông tin.

Người nhận được thông tin và có trách nhiệm giải mã nó. Giải mã là quá trình trong đó các biểu tượng được diễn đạt bởi người nhận. Mặc dù một số thông điệp là phức tạp và đòi hỏi sự phiên dịch thực sự còn phần lớn các trường hợp việc giải mã là sự diễn đạt về thông điệp bởi người nhận.

Phản hồi từ người nhận tới người gửi thực sự là thông điệp khác thể hiện hiệu quả của thông tin. Phản hồi là điều được đòi hỏi bởi vì nguồn có thể phát ra bằng thông điệp ban đầu không được thông tin phù hợp và cần phải lặp lại. Phản hồi cũng có thể chỉ ra những thông điệp tiếp sau phải được điều chỉnh. Thông tin một chiều sẽ không tạo ra cơ hội cho việc phản hồi.

Trong quá trình truyền đạt, thông tin cũng có thể bị biến dạng, lạc hướng, liên lạc hoặc bị nhiễu. Có thể diễn tả như sơ đồ trên. Kênh thông tin là công cụ trung gian để chuyển tin tức phản hồi như lời nói, cử chỉ, văn bản, tín hiệu. Trước khi tin tức đến nơi nhận phải được lưu trữ, xử lý hoặc giải mã thì người nhận mới có thể hiểu được.

Con người nhận biết thông tin, qua ngôn ngữ, ký hiệu, hình ảnh, âm thanh, ký tự, dấu hiệu... Xử lý thông tin bao gồm các thao tác tác động lên thông tin gốc và thông tin phát sinh nhằm đưa ra những kết quả mà người lãnh đạo của doanh nghiệp mong muốn như: phân tích, tổng hợp, dự báo, lập phương án... và ra quyết định.

### ***c. Vai trò của thông tin trong quản trị***

Trong quá trình điều hành, các quản trị viên trong tổ chức phải trao đổi thông tin với cấp trên, cấp dưới và các quản trị viên khác. Họ không thể *ra quyết định* mà không có thông tin. Hơn nữa, để hoạt động có hiệu quả thì các nhà quản trị còn đòi hỏi phải có thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời nhằm thực hiện tốt các chức năng và hoạt động quản trị của mình.

Trong tổ chức việc trao đổi thông tin là hoạt động cơ bản của các nhà quản trị. Họ phải báo cáo cho cấp trên, chỉ thị cho cấp dưới và trao đổi thông tin với các nhà quản trị khác, hoặc chia sẻ thông tin, tình cảm hay ý tưởng với những người trong tổ chức và bên ngoài doanh nghiệp. Thông tin là phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào của tổ chức, là phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung. Đó chính là vai trò cơ bản của thông tin. Thật vậy, không có hoạt động nào của tổ chức mà không có thông tin, bởi không có thông tin sẽ không thực hiện được bất cứ sự điều phối và thay đổi nào cả.

- Phương tiện để thống nhất mọi hoạt động có tổ chức
- Phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào của tổ chức
- Phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức để đạt được mục tiêu chung

Thông tin rất cần thiết cho việc thực hiện các chức năng của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát. Thông tin là cơ sở để đề ra các quyết định quản trị, đặc biệt nó rất cần cho việc xây dựng và phổ biến mục tiêu hoạt động của tổ chức, lập kế hoạch kinh doanh, tổ chức và quản trị nhân sự; kiểm tra việc thực hiện chiến lược,...

Có thể nói thông tin không chỉ tạo điều kiện cho các chức năng của quản trị thực hiện tốt mà nó còn gắn hoạt động của tổ chức với môi trường bên ngoài. Chính qua việc trao đổi thông tin mà các nhà quản trị có thể hiểu rõ hơn nhu cầu khách hàng, khả năng sẵn sàng của người cung cấp và các vấn đề nảy sinh.

Chính qua thông tin mà bất cứ một tổ chức nào cũng trở thành một hệ thống mở tác động tương hỗ với môi trường của nó. Thông tin còn là phương tiện đặc trưng của hoạt động quản trị, bởi vì tác động của hệ thống quản trị đều được chuyển tới người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các hoạt động thu nhận, truyền đạt, xử lý và lưu trữ thông tin chiếm một tỷ trọng lớn. Mặt khác, các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị mà trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin cũng là phương tiện trong quá trình quản lý. Hai loại phương tiện này hỗ trợ bổ

sung cho nhau và đều gắn liền với hoạt động trí tuệ của các quản trị viên trong bộ máy quản trị. Ngay cả các hoạt động trí tuệ và suy luận của con người cũng được coi là các hoạt động xử lý thông tin cao cấp đặc biệt.

Thông tin giữ vai trò phục vụ cho việc ra quyết định quản trị.

Thông tin tác động tổ chức thành một hệ thống mở tương hỗ với môi trường bên ngoài.

*Tóm lại*, vai trò của thông tin trong quản trị là ở chỗ nó làm tiền đề, làm cơ sở và là công cụ của quản trị, quá trình quản trị đồng thời cũng là quá trình thông tin trong quản trị. Thông tin vừa là yếu tố đầu vào không thể thiếu được của bất kỳ tổ chức nào, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức đó. Thông tin đã trở thành một trong những nhân tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh kinh tế, chính trị và xã hội của nhiều quốc gia.

#### **d. Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh**

- *Xét theo mối quan hệ giữa bên trong doanh nghiệp và bên ngoài môi trường:*

+ Thông tin bên trong: Là những thông tin phát sinh trong nội bộ của doanh nghiệp, bao gồm các số liệu về đội ngũ cán bộ, nhân lực, tài sản thiết bị, nguyên nhiên vật liệu v.v...

+ Thông tin bên ngoài bao gồm các thông tin trên thị trường như giá cả, chất lượng, chủng loại sản phẩm, sự biến động của tiền tệ, dân cư v.v...

- *Xét theo chức năng của thông tin.*

+ Thông tin chỉ đạo: Mang các mệnh lệnh, chỉ thị, chủ trương, nhiệm vụ mục tiêu kinh tế đã định. và có các tác động quy định đến phương hướng hoạt động của đối tượng quản trị.

+ Thông tin thực hiện: Phản ánh toàn diện kết quả thực hiện mục tiêu của tổ chức

- *Xét theo cách truyền tin*

+ Thông tin có hệ thống: Truyền đi theo nội dung về thủ tục đã định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định. Người thu thập thông tin đã biết trước. Gồm :

Các báo cáo thống kê được duyệt.

Thông tin về tình hình hoạt động hàng ngày hoặc hàng tháng, hàng quý.

+ Thông tin không có hệ thống là những thông tin được truyền đi khi có sự kiện đột xuất nảy sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh hoặc xảy ra trên thị trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời.

- *Theo phương thức thu nhận và xử lý thông tin.*

+ Thông tin về khoa học - kỹ thuật.

Làm cơ sở cho việc chế tạo các loại thiết bị kỹ thuật và tổ chức các quá trình công nghệ.

□ Do các cơ quan khoa học - kỹ thuật thu thập trong các sách, tạp chí khoa học kỹ thuật, các chứng nhận, phát minh sáng chế, các văn bản thiết kế, chế tạo và công nghệ.

+ Thông tin về tình hình kinh tế như giá cả, doanh thu, lãi suất, cung cầu trên thị trường v.v...

- *Xét theo hướng chuyển của thông tin*

+ Thông tin chiều ngang: Là thông tin giữa các chức năng quản trị của một cấp.

+ Thông tin chiều dọc: Là thông tin giữa các chức năng ở các cấp khác nhau trong cơ cấu quản trị.

- *Xét theo số lần gia công.*

+ Thông tin ban đầu: Còn gọi là thông tin sơ cấp tức là những thông tin thu thập ban đầu chưa qua xử lý.

+ Thông tin thứ cấp: Là những thông tin đã qua xử lý tức là các báo cáo, các biểu mẫu đã được chỉnh lý theo một yêu cầu nào đó.

### ***e. Tổ chức hệ thống thông tin quản trị.***

- *Sự cần thiết phải tổ chức hệ thống thông tin quản trị:* Muốn bảo đảm thông tin cho các quyết định, cần phải tổ chức một hệ thống thông tin hợp lý, nhằm:

+ Mở rộng khả năng thu thập thông tin của cơ quan quản trị và người lãnh đạo để có thể nhanh chóng đưa ra được những quyết định đúng đắn.

+ Bảo đảm cho người quản trị nhanh chóng nắm được những thông tin chính xác về tình hình hoạt động của thị trường và của đối tượng quản trị; để có thể tăng cường tính linh hoạt trong quản trị sản xuất kinh doanh.

+ Tạo điều kiện để thực hiện nguyên tắc hệ thống trong quản trị: tiết kiệm được thời gian và chi phí về thu thập, xử lý thông tin.

- *Chức năng của hệ thống thông tin:*

Hệ thống thông tin là tổng hợp con người, phần cứng, phần mềm, dữ liệu và mạng truyền thông để thực hiện việc thu thập, xử lý, lưu trữ, phân phối thông tin và quản lý các hoạt động chuyển hoá các nguồn dữ liệu thành các sản phẩm thông tin. Hệ thống thông tin còn được định nghĩa là tổng hợp con người, công nghệ thông tin và các thủ tục được tổ chức lại để cung cấp thông tin cho những người sử dụng chúng.

**Hệ thống thông tin quản trị** được quan niệm là tập hợp các phương tiện, các phương pháp và các cơ quan có liên hệ chặt chẽ với nhau, nhằm đảm bảo cho việc thu thập, lưu trữ, tìm kiếm, xử lý và cung cấp những thông tin cần thiết cho quản trị. Nếu coi tổ chức như một cơ thể sống thì thông tin là máu và hệ thống đảm bảo thông tin hai chiều là hệ thần kinh của nó. Với sự trợ giúp của hệ thống thông tin, người quản trị có thể truy tìm thông tin cần thiết trong khoảng thời gian và chi phí hợp lý.

*Theo định nghĩa đó, hệ thống thông tin gồm các chức năng:*



- + Thu thập thông tin
- + Xử lý thông tin
- + Lưu trữ thông tin
- + Cung cấp thông tin
- + Kiểm soát và đánh giá các hoạt động quản trị
- + Làm cơ sở cho việc ra quyết định quản trị

Ngày nay, công nghệ thông tin đã làm thay đổi nhiều cách thức hoạt động của các tổ chức. Máy tính điện tử hỗ trợ các chức năng quản trị như dịch vụ khách hàng, các hoạt động tác nghiệp, chiến lược sản phẩm và marketing, phân phối... có thể thấy trên bàn làm việc, trong phân xưởng, trong cửa hàng và trong cặp của nhà quản trị. Công nghệ thông tin đóng 3 vai trò lớn là : Hỗ trợ thực hiện các hoạt động; Nâng cao năng lực ra quyết định cho các nhà quản trị; Tăng cường khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Hệ thống thông tin được phân loại theo nhiều cách. Phân loại theo chức năng và người sử dụng hệ thống thông tin được chia làm mấy loại chính sau:

- *Hệ thống thông tin tác nghiệp bao gồm:*

+ Hệ thống xử lý giao dịch (*TPS - Transaction Processing System*) có nhiệm vụ ghi lại và xử lý những giao dịch thông thường hàng ngày của tổ chức. Đó là những công việc có khối lượng lớn, lặp đi lặp lại và có cấu trúc chặt chẽ như thống kê doanh thu, lượng hàng mua và bán hàng ngày, quản trị tồn kho, trả lương nhân viên... Báo cáo của hệ thống TPS thường chi tiết và được nhà quản trị tác nghiệp sử dụng.

+ Hệ thống giám sát quá trình: là hệ thống kiểm tra và giám sát các quá trình công nghiệp đang diễn ra như những thay đổi về nhiệt độ hay áp suất... Hệ thống này được sử dụng trong các nhà máy lọc dầu, sản xuất giấy, ... nhà quản trị tác nghiệp có thể kiểm tra dữ liệu của hệ thống để tìm ra những vấn đề cần sửa chữa.

+ Hệ thống thông tin văn phòng (*OIS: Office Information System*) là hệ thống kết hợp các phần cứng và phần mềm, thư điện tử, phòng họp ảo... để xử lý và thực hiện những nhiệm vụ công bố và phân phối thông tin. Hệ thống này giúp cho việc giao tác lẫn nhau giữa các nhân viên và những nhà quản trị các cấp. Thông tin được truyền trong hệ thống dưới hình thức là những thủ tục, báo cáo hay thư báo và có thể bằng miệng, viết hay hình ảnh...

- *Hệ thống thông tin quản lý:* là hệ thống dựa vào việc sử dụng máy tính để cung cấp thông tin và hỗ trợ cho việc ra quyết định quản trị hiệu quả. Hệ thống này bao gồm:

+ Hệ thống báo cáo thông tin: là hệ thống tổ chức thông tin dưới dạng các báo cáo theo một số mẫu định trước và được các nhà quản trị sử dụng để ra quyết định hàng ngày. Những báo cáo của hệ thống là tổng hợp các dữ liệu được cập nhật từ hệ thống TPS, có cả dữ liệu lịch sử để so sánh kỳ này với kỳ trước. Các báo cáo được làm định kỳ để trợ giúp cho nhiều nhà quản trị thuộc các lĩnh vực chức năng.

+ Hệ thống hỗ trợ ra quyết định (*DSS: Decision Support Systems*) là hệ thống tương tác dựa trên các mô hình quyết định và những dữ liệu được chuyên môn hoá để hỗ trợ những người ra quyết định đối với những vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo. Hệ thống là tập hợp các chương trình hay công cụ mà người sử dụng có thể chọn ra những cái phù hợp nhất với vấn đề đang giải quyết. Các chương trình này gồm: Phân tích điều gì sẽ xảy ra - nếu (What - if analysis: quan sát sự thay đổi của các biến được lựa chọn có ảnh hưởng đến biến khác như thế nào), ví dụ: Điều gì sẽ xảy ra với doanh thu nếu ta cắt giảm 10% chi phí quảng cáo?; Phân tích độ nhạy (Sensitivity analysis : Nghiên cứu những thay đổi lặp đi lặp lại đối với một biến có ảnh hưởng như thế nào tới biến khác), ví dụ: Hãy cắt giảm 100 triệu đồng chi phí quản cáo và lặp lại nhiều lần để xem mối liên hệ của nó với doanh thu như thế nào; Phân tích tìm mục tiêu (Goal-seeking analysis: Thay đổi nhiều lần những biến đã chọn cho đến khi một biến nào đó đạt tới giá trị mục tiêu), ví dụ: Hãy thử tăng chi phí quảng cáo cho đến khi doanh thu đạt 1 tỷ đồng; Phân tích tối ưu (Optimization analysis: Tìm ra giá trị tối ưu cho những biến đã chọn trong những giới hạn cho trước nhất định), ví dụ: Lượng chi phí tối ưu cho quảng cáo là bao nhiêu khi biết giới hạn ngân sách của công ty vào các phương tiện quảng cáo.

+ Hệ thống hỗ trợ điều hành (*ESS: ExecutiveSupport Systems*) là hệ thống thông tin quản lý giúp cho việc ra quyết định chiến lược ở cấp cao nhất. Hệ thống này được thiết kế để giúp cho các nhà điều hành có thể truy cập nhanh chóng những dữ liệu bên trong cũng như bên ngoài tổ chức. ESS tạo điều kiện cho nhà điều hành đào sâu các thông tin chi tiết cụ thể về vấn đề đang tìm hiểu để tìm ra xu hướng cơ bản của vấn đề.

+ Hệ thống hỗ trợ hoạt động nhóm (*GSS: Group Decision Support Systems*) là phần mềm được thiết kế để giúp mọi người làm việc tập thể hay độc lập thông qua việc chia sẻ thông tin.

- *Nguyên tắc xây dựng hệ thống thông tin.*

+ Căn cứ vào nhu cầu thông tin của cơ quan quản trị các cấp để xác định cấu trúc của hệ thống thông tin. Vì hệ thống thông tin là một bộ phận của hệ thống quản trị, nó thực hiện chức năng cung cấp những thông tin cần thiết cho quản trị.

+ Thuận tiện cho việc sử dụng, hệ thống thông tin cần gọn nhẹ, phù hợp với trình độ của cán bộ quản trị, dịch vụ thông tin cần được tổ chức cho phù hợp với quy chế về quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận quản trị và với tác phong của người lãnh đạo.

+ Đưa tin vào một lần và sử dụng nhiều lần. Thông tin chỉ đưa vào một lần và phải thường xuyên. Từ thông tin ban đầu hệ thống thông tin chế biến và cung cấp cho các bộ phận quản trị khác nhau.

+ Đảm bảo sự trao đổi qua lại giữa các hệ thống. Hệ thống thông tin cần bảo đảm sự trao đổi qua lại giữa các bộ phận trong tổ chức. Muốn có sự tương thích giữa các hệ thống thông tin, phải thống nhất về phân loại đối tượng, nội dung của chỉ tiêu, cách ghi chép, thu thập, phân tổ, hình thành các biểu mẫu thống kê.

+ Mô hình hoá các quá trình thông tin. Hệ thống thông tin hiện nay làm việc theo chế độ thông tin tham khảo, trả lời các câu hỏi về hiện trạng của đối tượng quản trị. Mô hình hoá các quá trình thông tin để có thể xây dựng hệ thống thông tin làm việc theo chế độ thông tin cố vấn, trả lời các câu hỏi về phương hướng phát triển của đối tượng quản trị trong tương lai.

+ Kết hợp xử lý thông tin: Làm sao cho cán bộ quản trị nói chung và người lãnh đạo nói riêng không phải tận tâm về việc xử lý thông tin, dành thời gian tập trung vào các hoạt động sáng tạo như xây dựng và lựa chọn các phương án, quyết định.

+ Đảm bảo sự phát triển liên tục, không ngừng của hệ thống thông tin, phải từng bước hợp lý hoá hệ thống thông tin để có thể bảo đảm thu thập, xử lý và cung cấp cho quản trị những thông tin chính xác và kịp thời. Muốn vậy phải từng bước hiện đại hoá hệ thống thông tin, áp dụng phương tiện kỹ thuật hiện đại trong khâu xử lý và truyền tin, áp dụng các phương pháp toán trong công tác thu thập và phân tích thông tin.

+ Cán bộ quản trị và người lãnh đạo phải trực tiếp tham gia vào việc thiết kế và xây dựng hệ thống thông tin. Chỉ bản thân họ mới xác định được thành phần, mức độ chi tiết và hình thức biểu hiện của thông tin - cán bộ quản trị và người lãnh đạo phải hiểu biết máy tính và các phương pháp toán. Giữa người sử dụng và người thiết kế phải kết hợp chặt chẽ với nhau.

+ Bảo đảm tính hiệu quả của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin cần được xây dựng theo quan điểm hệ thống chú ý phối hợp các chức năng và các bộ phận của cơ quan quản trị. Mọi thay đổi trong hệ thống thông tin đều phải có luận cứ khoa học, xác định rõ nhu cầu thông tin: Chi phí thu thập, xử lý, cung cấp thông tin, mục đích hoàn thiện và kết quả dự kiến có thể mang lại.

- *Những trở ngại trong thông tin:*

*Thứ nhất*, thông tin truyền đi vốn đã có những sai lệch về nội dung: Nội dung sai sẽ làm cho người nhận tin không hiểu hoặc hiểu sai thông tin, từ đó không thể ra quyết định hoặc ra quyết định dễ bị mắc sai lầm.

*Thứ hai*, thiếu kế hoạch đối với thông tin: Có nghĩa là một thông tin tốt ít khi xảy ra một cách ngẫu nhiên mà cần phải có sự suy nghĩ trước, chuẩn bị trước, tức cần có kế hoạch trước.

*Thứ ba*, những giả thiết không được làm rõ: Có những giả thiết rất quan trọng, là cơ sở cho việc thông báo nhưng lại thường bị bỏ qua và không làm rõ, dẫn đến người nhận và người gửi thông tin hiểu lầm nhau

*Thứ tư*, các thông tin diễn tả kém về ý tưởng, cấu trúc vụng về, chỗ thừa, chỗ thiếu, không rạch ròi ý nghĩa...

*Thứ năm*, ngữ nghĩa không rõ ràng, mập mờ một cách cố ý hay ngẫu nhiên.

*Thứ sáu*, sự mất mát do truyền đạt và ghi nhận thông tin kém.

*Thứ bảy*, ít lắng nghe và đánh giá vội vã.

*Thứ tám*, sự không tin cậy, đe dọa và sợ hãi sẽ phá hoại thông tin liên lạc.

*Thứ chín*, thời gian không đủ cho sự điều chỉnh thay đổi vì mục đích của thông tin là phản ánh các thay đổi xảy ra.

- *Quản trị thông tin vượt qua những trở ngại:*

+ *Điều chỉnh dòng tin tức:* Nhà quản trị phải thiết lập một hệ thống lọc thông tin theo các cách sau:

*Cách 1:* Giao số thông tin cho cấp dưới, chỉ những thông tin nào không đúng mục tiêu mới trình lên nhà quản trị.

*Cách 2:* Thông tin đến nhà quản trị phải hết sức cô đọng.

*Cách 3:* Phân loại thông tin thành những tên, hành động theo thứ tự ưu tiên

Mục đích “điều chỉnh dòng tin tức” là tránh cho nhà quản trị bị quá tải về thông tin, cả về số lượng lẫn chất lượng thông tin

+ *Sử dụng sự phản hồi:* Trong tiến trình thông tin, để tránh sự hiểu sai và không chính xác, nhà quản trị sử dụng vòng phản hồi để đánh giá tác dụng của thông tin đến người nhận như thế nào?

+ *Đơn giản hoá ngôn ngữ :* Ngôn ngữ càng đơn giản càng dễ hiểu, ngôn ngữ phải phù hợp với người nhận

+ *Tích cực lắng nghe :* Đòi hỏi tập trung cao độ khi nghe, phải đặt mình trong vị trí của người phát biểu, để dễ dàng hiểu đúng và hiểu hết vấn đề.

+ *Hạn chế cảm xúc:* Hạn chế mọi cảm xúc trong việc tạo thông tin

+ *Sử dụng dư luận:* Nhà quản trị cần sử dụng dư luận vào lợi ích của mình mặc dù dư luận vốn chứa đựng những nhân tố bất lợi cần loại bỏ.

## **6.1.2. Quyết định quản trị**

### **a. Khái niệm về quyết định quản trị**

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo với tư cách là sản phẩm của chủ thể quản trị, nhằm định ra mục tiêu chương trình, tính chất hoạt động của người hoặc cấp phải thực hiện quyết định đó để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và việc phân tích thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời một hoặc một số câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm như thế nào? Trả lời câu hỏi làm gì, khi nào làm và làm cái đó trong bao lâu là những quyết định kế hoạch. Ví dụ: Tổ chức trong năm tới cần đạt mục tiêu nào? Để đạt mục tiêu đó tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ nào?...Trả lời câu hỏi ai làm, thường là những quyết định tổ chức. Ví dụ như để hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất cần được

sắp xếp ra sao?...Trả lời câu hỏi làm như thế nào, thường là những quyết định kế hoạch và lãnh đạo. Đây là những quyết định lựa chọn công nghệ, kỹ thuật, phương pháp và quy trình của tổ chức.

### ***b. Ý nghĩa và đặc điểm của quyết định quản trị***

Một quyết định đúng đắn và kịp thời sẽ mang lại hiệu quả, niềm tin, sự ổn định và phát triển; ngược lại quyết định sai hoặc không đúng lúc sẽ gây ra những thiệt hại lớn, mất lòng tin và kìm hãm sự phát triển.

Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu; những quyết định sai là do trình độ hạn chế hoặc do thiếu đạo đức công tác. Vì vậy, cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối với người ra các quyết định và phải xây dựng các nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị. Để làm được điều này cần chú ý tới các đặc điểm sau đây của các quyết định quản trị:

- Các quyết định quản trị tác động trực tiếp và toàn diện vào tập thể những người lao động; chỉ chủ thể quản trị (người lãnh đạo hoặc cơ quan tập thể lãnh đạo) mới đề ra các quyết định quản trị.

- Các quyết định quản trị chỉ đề ra khi vấn đề đã chín muồi, nhằm khắc phục sự khác biệt giữa trạng thái tất yếu và trạng thái hiện tại của hệ thống.

- Quyết định quản trị gắn liền với việc phân tích, xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết thông qua việc lựa chọn phương án hành động thích hợp trong các phương án có thể có.

- Các quyết định quản trị được đề ra trên cơ sở hiểu biết về quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và những điều kiện, đặc điểm cụ thể của tình huống trong quản trị. Vì vậy, các quyết định quản trị chứa đựng cả yếu tố của tri thức khoa học, sáng tạo và nghệ thuật.

- Ra quyết định quản trị mới chỉ ra khả năng, muốn biến khả năng thành hiện thực phải tổ chức thực hiện quyết định.

### ***c. Hình thức quyết định và phân loại quyết định quản trị***

Cùng một nội dung, nhưng việc ra các quyết định có thể dưới nhiều hình thức khác nhau: bằng miệng, bằng văn bản, bằng thông báo nội bộ, bằng các quyết định chính thức...Hình thức ra quyết định bằng văn bản là cần thiết khi nội dung quyết định là quan trọng.

Do tính chất phức tạp trong quá trình hoạt động của các tổ chức nên việc đề ra các quyết định rất đa dạng. Có thể phân loại các quyết định quản trị theo những dấu hiệu sau đây:

*- Theo tính chất của các quyết định*

Người ta phân các quyết định quản trị thành ba loại: Quyết định chiến lược là quyết định đường lối phát triển chủ yếu trong thời gian tương đối dài; những quyết định chiến thuật (thường xuyên), nhằm đạt được những mục tiêu có tính chất cục bộ hơn, bảo đảm thực hiện những mục tiêu trước mắt và làm thay đổi tức thời hướng phát triển của hệ thống; quyết định tác nghiệp hàng ngày, phần lớn là những quyết định có tính chất điều chỉnh, nhằm khôi phục hoặc thay đổi từng phần những tỷ lệ đã quy định, bù đắp các thiệt hại...

*- Theo thời gian thực hiện*

Người ta chia các quyết định thành: Dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Thời gian quy định để quyết định được gọi là dài hạn, trung hạn và ngắn hạn tùy thuộc vào phạm vi quản trị. Chẳng hạn: Các quyết định của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, của các ngành kinh tế thời hạn trên 5 năm gọi là dài hạn; thời hạn trong 3 năm được gọi là quyết định trung hạn; nếu trong thời hạn 1 năm thì gọi là quyết định ngắn hạn. Trong phạm vi xí nghiệp, các quyết định dự kiến thực hiện trong vài năm được coi là dài hạn, thời hạn 1 năm là quyết định trung hạn, trong thời hạn 1 tháng được xếp loại ngắn hạn.

*- Theo phạm vi thực hiện*

Người ta chia các quyết định thành: Quyết định toàn cục, bao quát toàn bộ sự phát triển kinh tế - xã hội của hệ thống; những quyết định bộ phận có quan hệ đến một hoặc một số bộ phận nào của hệ thống; những quyết định chuyên đề liên quan đến một nhóm vấn đề nhất định hoặc một số chức năng quản trị nhất định.

*- Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức:* Người ta chia các quyết định thành: Quyết định quyết định quản trị nhân lực, quyết định quản trị tài chính, quyết định quản trị công nghệ, quản trị sản xuất, quản trị Marketing, quản trị hoạt động đối ngoại.

*- Theo cách phản ứng*

Người ta chia quyết định thành hai loại: Quyết định trực giác và quyết định có lý giải.

+ Quyết định trực giác: Là các quyết định xuất phát từ trực giác của con người, người ra quyết định không cần tới lý trí hay sự phân tích can thiệp nào. Những quyết định này được căn cứ vào các quyết định trước đó, nghĩa là người ta làm lại những điều đã làm trước đó.

+ Quyết định có lý giải: Là các quyết định dựa trên sự nghiên cứu, phân tích vấn đề có hệ thống. Các sự việc được nêu ra, các giải pháp được tính toán và đem ra so sánh để đi tới các quyết định hoàn hảo nhất.

***d. Yêu cầu đối với các quyết định***

*- Tính khách quan và khoa học.* Các quyết định là cơ sở quan trọng bảo đảm cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện thoát ly thực tế. Tính khoa học của các quyết định thể hiện ở các khía cạnh: quyết

định phù hợp với mục tiêu và định hướng của tổ chức, quyết định đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học, quyết định phù hợp với quy luật và xu thế khách quan, các nguyên tắc và nguyên lý khoa học và phù hợp với điều kiện cụ thể của tình huống và môi trường tổ chức.

- *Tính linh hoạt.* Quyết định quản trị phải phản ánh được mọi nhân tố mới trong lựa chọn quyết định. Phương án quyết định đáp ứng được sự biến đổi của môi trường.

- *Tính hệ thống.* Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định quản trị là các quyết định được đưa ra phải thống nhất, nhất quán với nhau trong tổng thể hệ thống quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.

- *Tính tối ưu.* Trước mỗi vấn đề đặt ra cho hệ thống thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu tính tối ưu của quyết định đưa ra phải là phương án tốt nhất (tối ưu) trong số phương án có thể có.

- *Tính pháp lý.* Các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp phải chấp hành thực hiện nghiêm chỉnh. Tính hợp pháp của quyết định thể hiện ở chỗ các quyết định phải phù hợp với pháp luật, thông lệ hiện hành và phải đúng thẩm quyền, ban hành đúng thủ tục và thể thức, tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm ra quyết định giữa các cấp quản trị.

- *Tính cụ thể về thời gian và người thực hiện.* Trong một quyết định cần bảo đảm những quy định về thời gian triển khai, thực hiện rõ ràng, đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần được làm rõ.

#### ***e. Phân loại quyết định***

- *Theo tính chất của các quyết định*

+ Quyết định chiến lược: thường do nhà quản trị cấp cao thực hiện, có tầm quan trọng đặc biệt, xác định phương hướng và đường lối hoạt động của tổ chức.

+ Quyết định chiến thuật: thường do những nhà quản trị cấp giữa thực hiện, giải quyết vấn đề bao quát trong một lĩnh vực hoạt động, liên quan đến mục tiêu của các bộ phận chức năng trong một thời kỳ nhất định và khai triển từ quyết định chiến lược.

+ Quyết định tác nghiệp: thường do các nhà quản trị cấp thấp thực hiện, liên quan đến việc điều hành các công việc hàng ngày, giải quyết những vấn đề mang tính chuyên môn, nghiệp vụ của các bộ phận, cá nhân trong tổ chức.

- *Theo phạm vi thực hiện:*

+ Quyết định toàn cục: có tầm ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận trong tổ chức và thường được đưa ra bởi nhà quản trị cấp cao.

+ Quyết định bộ phận: chỉ ảnh hưởng đến một hoặc một vài bộ phận trong tổ chức và do nhà quản trị cấp thấp quyết định.

- *Theo thời gian thực hiện:*

+ Quyết định dài hạn: thường do nhà quản trị cấp cao đưa ra, được thực hiện trong khoảng thời gian dài.

+ Quyết định trung hạn: thường do nhà quản trị cấp trung đưa ra, thực hiện trong thời gian tương đối dài.

+ Quyết định ngắn hạn: thường do nhà quản trị cấp thấp đưa ra. Quyết định này được giải quyết tức thì, nhanh chóng và thường mang tính chuyên môn, nghiệp vụ thuần túy.

- *Theo chức năng quản trị:*

+ Quyết định kế hoạch: xoay quanh vấn đề phân tích, xây dựng và lựa chọn phương án hay kế hoạch hành động.

+ Quyết định về tổ chức: liên quan đến xây dựng cơ cấu tổ chức hay vấn đề nhân sự.

+ Quyết định điều hành: xoay quanh những vấn đề như khen thưởng, động viên hay cách thức, mệnh lệnh giải quyết vấn đề.

+ Quyết định về kiểm tra: liên quan đến việc đánh giá kết quả, tìm nguyên nhân hay biện pháp nhằm điều chỉnh, khắc phục vấn đề.

- *Theo cách soạn thảo:*

+ Quyết định được lập trình trước: thường do nhà quản trị cấp thấp đưa ra, sử dụng trong những trường hợp tình huống thường gặp, các thủ tục, thể lệ được triển khai và áp dụng thường xuyên. Quyết định này không được coi là mới vì dựa trên thói quen, cách điều hành căn bản hoặc xử lý tự động những chương trình và các dữ liệu.

+ Quyết định không được lập trình trước: dựa trên trực giác, phán đoán, kinh nghiệm, sáng tạo để giải quyết sao cho phù hợp từng hoàn cảnh và thường là dạng quyết định của những nhà quản trị cấp cao. Quyết định này được dùng trong những tình huống bất thường, có sự mới mẻ, không cấu trúc, không có phương pháp rõ ràng và khác hẳn những điều thường gặp.

#### ***f. Tổ chức quá trình ra quyết định quản trị***

Ra quyết định quản trị là một quá trình gồm nhiều bước có liên quan đến hình thành vấn đề, xác định và lựa chọn phương án, thông qua và văn bản hoá quyết định.

+ **Bước 1**- Sơ bộ đề ra nhiệm vụ:

Quá trình ra quyết định được bắt đầu từ lúc xuất hiện vấn đề. Nhiều khi người quản trị cảm thấy có điều gì đó không ổn trong hệ thống hay ngược lại, hình như có một cơ hội mới đang xuất hiện. Họ dựa vào linh cảm và những dữ liệu thông tin để nhận biết vấn đề. Xác định chính xác vấn đề là bước đầu tiên có vai trò đặc biệt quan trọng đối với việc ra quyết định có hiệu quả.



Tuy nhiên, trong thực tế hầu hết các vấn đề thường không rõ ràng, thường ẩn náu dưới dạng khó hiểu hơn, chẳng hạn như hiện tượng nhập siêu có phải là vấn đề không? Hay đó chỉ là kết quả của một vấn đề khác có liên quan tới sự quản lý của Bộ thương mại hay Bộ Kế hoạch và Đầu tư? Hay đó là quy luật tất yếu của các nước đang phát triển?...

Để nhận biết được vấn đề, người quản trị phải nhận thức được mâu thuẫn, phải bị ép hành động và phải có nguồn để hành động. Hay nói cách khác, muốn đề ra nhiệm vụ, trước hết cần phải xác định: vì sao phải đề ra nhiệm vụ, nhiệm vụ đó thuộc loại nào, tính cấp bách của nó? Tình huống nào có thể có và có liên quan đến nhiệm vụ đề ra? Những nhân tố nào ảnh hưởng tới nhiệm vụ? Khối lượng thông tin đã có, thông tin nào chưa có cần phải thu thập.

+ **Bước 2:** Chọn tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả của các phương án.

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn phương án tốt nhất và thấy rõ khả năng thực hiện mục tiêu đề ra cần xác định tiêu chuẩn đánh giá các phương án.

Hiệu quả các phương án phải thể hiện tính tổng hợp, nghĩa là cả về kinh tế và xã hội. Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả phải cụ thể, dễ hiểu, rõ ràng và phải lượng hoá được. Khi đặt ra tiêu chuẩn đánh giá cần giữ lại những tiêu chuẩn quan trọng phản ánh mục tiêu cơ bản cần đạt tới của quyết định và cũng cần xác định hệ số phản ánh tầm quan trọng của các mục tiêu. Thường các tiêu chuẩn được chọn từ các chỉ tiêu: chi phí nhỏ nhất, năng suất cao nhất, sử dụng thiết bị tốt nhất, sử dụng vốn sản xuất tốt nhất...

Việc chọn đúng tiêu chuẩn đánh giá có tác dụng rất lớn vì nếu chọn sai sẽ dẫn đến những kết luận sai hoặc nêu ra những mục đích chung dẫn tới khó chọn quyết định cuối cùng.

+ **Bước 3:** Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ đề ra:

Điều quan trọng ở đây là phải phát hiện ra nguyên nhân của hiện tượng – tức là vấn đề ra quyết định. Vấn đề hay nhiệm vụ ra quyết định được xác định thông qua việc thu nhận và phân tích thông tin về tình huống phát sinh hiện tượng. Không phải mọi vấn đề trong tổ chức đều trở thành vấn đề quyết định. Không phải mọi sai lệch, hoặc mọi cơ hội đều trở thành vấn đề quyết định. Chỉ những vấn đề chín muồi mới trở thành vấn đề quyết định, tức là vấn đề đó không chỉ cấp bách mà còn có thể can thiệp có hiệu quả bằng một quyết định.

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó nếu như có thông tin đầy đủ và chính xác. Cần thiết là phải thu thập mọi thông tin, nếu thông tin còn thiếu thì phải có biện pháp bổ sung thích hợp.

Các thông tin thu được cần phải chính lý chính xác. Trong khá nhiều trường hợp thông tin bị sai lệch đi một cách có ý thức do xuất phát từ lợi ích cục bộ của người thu thập và truyền tin hoặc bị tổn thất vì phải qua nhiều cấp bậc trong kênh truyền tin. Nhưng

đôi khi thông tin bị bóp méo đi một cách vô ý thức, vì cùng một hiện tượng mỗi người lại có thể có những ý kiến chủ quan nhìn nhận vấn đề khác nhau, hoặc trong cạnh tranh có nhiều thông tin giả (nhiều) được đối thủ tung ra để đánh lạc hướng đối phương ...Cho nên người lãnh đạo cần phải chú ý tới tất cả những điều đó khi đánh giá các nguồn thông tin.

+ **Bước 4:** Chính thức đề ra nhiệm vụ:

Bước này có ý nghĩa rất quan trọng để đề ra quyết định đúng đắn. Chỉ có thể chính thức đề ra nhiệm vụ sau khi đã xử lý thông tin thu được qua kết quả nghiên cứu về tính chất của nhiệm vụ, tính cấp bách của việc giải quyết nhiệm vụ đó, các tình huống có thể xảy ra, việc xác định mục đích và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

+ **Bước 5:** Dự kiến các phương án có thể có:

Trên cơ sở nhiệm vụ đã được chính thức đề ra, ở bước này nêu ra những phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Để thực hiện tốt bước này cần phải xây dựng, xem xét kỹ mọi phương án và không để sót bất kỳ một phương án có thể có nào, ngay cả những phương án mới thoát nhìn tưởng như vô lý, không thể chấp nhận được nhưng nếu bình tĩnh xem xét cẩn thận, lại là những phương án có hiệu quả cao hơn cả. Trong xây dựng và xem xét các phương án phải sử dụng phương pháp luận logic, nghĩa là lật ngược vấn đề, phải "nghĩ ngược" giống như phương pháp 3 W: What? (cái gì, thế nào?...); Who? (ai, người nào?...); How? (bao nhiêu? làm sao?...); cần phải xác định xem xây dựng phương án nào thì có lợi, phương án nào khó thực hiện do nguyên nhân nào đó. Để lựa chọn lần cuối, chỉ nên để lại những phương án thiết thực nhất, bởi vì các phương án càng nhiều thì càng khó phân tích, đánh giá hiệu quả của chúng. Có thể nói đây là bước thể hiện rõ nhất tài năng của người lãnh đạo khi ra quyết định.

+ **Bước 6:** Xây dựng mô hình:

Để hình thức hoá và logic hoá các phương án dự kiến ở bước 5 giúp cho người lãnh đạo nghiên cứu các phương án quyết định với hao phí về sức lực, phương tiện và thời gian ít nhất, trong bước này người ta phải sử dụng phương pháp nghiên cứu mô hình. Mô hình phản ánh hoặc tái tạo đối tượng, thay thế đối tượng, để sau khi nghiên cứu mô hình thu thập được những thông tin về đối tượng đó.

Nhờ mô hình và máy tính, người ta tính toán hiệu quả các phương án theo tiêu chuẩn đánh giá đã chọn ở bước 2. Trên cơ sở đó, có thể chọn được phương án quyết định tối ưu. Các mô hình toán thường được sử dụng là các mô hình quy hoạch toán (như quy hoạch tuyến tính, quy hoạch phi tuyến, quy hoạch động, quy hoạch đa mục tiêu, lý thuyết trò chơi, sơ đồ mạng lưới PERT).

+ **Bước 7:** So sánh các phương án quyết định

Từ kết quả thu được ở bước 6, thông thường có nhiều phương án quyết định có hiệu quả cao như nhau, nhưng có cơ cấu sản xuất sắp xếp khác nhau. Mặt khác, các mô hình toán không thể phản ánh được mọi mặt, nhất là các đặc điểm định tính (các đặc điểm

tâm lý xã hội, chính trị, lịch sử...) cho nên người lãnh đạo phải vận dụng kinh nghiệm, khả năng và các thể chế hiện hành về quản trị để cân nhắc lựa chọn phương án có hiệu quả nhất (hiện thực, ít biến động, hiệu quả tổng hợp cao nhất).

#### + **Bước 8:** Đề ra quyết định

Từ bước 6 chuyển sang bước 7, người lãnh đạo đã có được một nhóm nhất định các phương án tối ưu, thông thường người lãnh đạo phải đưa ra bàn bạc tập thể (các cán bộ cộng sự của cơ quan lãnh đạo Đảng, chính quyền, kết hợp với việc trưng cầu ý kiến của các tổ chức quần chúng - nếu là các quyết định lớn). Mặc dù đưa ra tập thể bàn bạc, thảo luận nhưng quyết định cuối cùng phải do người lãnh đạo cao nhất quyết và chịu trách nhiệm hoàn toàn về quyết định đó.

Khi quyết định một vấn đề gì đó, người lãnh đạo phải tuân thủ một số quy tắc để người tham gia thảo luận chuẩn bị quyết định được làm việc tự do với tính sáng tạo cao như:

- + Không cản trở người muốn phát biểu ý kiến.
- + Không gây sức ép đối với những người có ý kiến trái ngược với ý kiến của lãnh đạo bằng các kết luận hình như là của tổ chức.
- + Phê phán ý kiến chứ không phê phán người đưa ra ý kiến đó.
- + Không dùng quyền lực cá nhân để gây ảnh hưởng đối với những người tham gia thảo luận.

Kết thúc thảo luận chính thức đưa ra quyết định cuối cùng, đồng thời phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về quyết định đó.

#### **g. Các công cụ hỗ trợ để ra quyết định**

Có nhiều phương pháp ra quyết định quản trị, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm, nhược điểm nhất định và tùy thuộc vào vấn đề ra quyết định cũng như vào trình độ và thói quen của người lãnh đạo. Các phương pháp ra quyết định có thể khác nhau nhưng về đại thể vẫn theo trình tự các bước như phân tích ở trên. (Tuy nhiên trong trường hợp có ít thông tin hoặc không có thông tin người ta phải sử dụng các phương pháp đặc biệt).

- *Các phương pháp thường được sử dụng là:*

+ Phương pháp kịch bản: Là phương pháp sắp xếp sơ bộ vấn đề giải quyết trong mối quan hệ giữa nó với các vấn đề khác có khả năng hoặc chắc chắn sẽ phát sinh trong tương lai. Phương pháp được thực hiện tương tự như kỹ thuật viết kịch bản, một nhóm các nhà chuyên môn giúp việc cho người lãnh đạo (bản thân người lãnh đạo cũng là thành viên của nhóm này) sẽ soạn dàn ý kịch bản, nêu các vấn đề cốt lõi sẽ phải đề cập khi ra quyết định. Từ dàn ý ban đầu các phòng ban của hệ thống sẽ vạch ra diễn biến có thể có của sự kiện theo thời gian bắt đầu từ tình hình xảy ra một sự kiện trọng đại nào đó trong tương lai mà nó có ảnh hưởng tới việc đặt và giải quyết một hoặc nhiều vấn đề có

liên quan logic với nhau. Tổng hợp toàn bộ lại, người lãnh đạo có "bức tranh toàn cảnh" mà trong đó chỉ rõ quyết định mà họ phải lựa chọn.

+ Phương pháp ước lượng chuyên gia: Là phương pháp huy động tới mức cao nhất kiến thức, kinh nghiệm của các nhà chuyên môn thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau vào việc ra các quyết định có tầm chiến lược. Người lãnh đạo phải giới thiệu sơ bộ yêu cầu của vấn đề cần giải quyết, các khả năng, các xu thế có thể có sau đó yêu cầu các chuyên gia đánh giá cấu trúc của vấn đề, bổ sung, sửa đổi những mối liên hệ chưa được tính đến. Việc huy động kiến thức, kinh nghiệm của các chuyên gia có thể thực hiện dưới nhiều hình thức phong phú: Toạ đàm, gửi phiếu trưng cầu dân ý... Tuy nhiên, cần phải chú ý loại bỏ những nhiễu trong việc đưa ra các ý kiến về quyết định của các chuyên gia, vì các ý kiến có thể mang tính chủ quan và đề cao lĩnh vực hoạt động của các chuyên môn khác nhau.

+ Phương pháp cây mục tiêu (cây quyết định): Là phương pháp ra quyết định trong trường hợp bất định "vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo", từ mục tiêu phải giải quyết được xem như một "gốc cây", bằng suy luận logic phải đi tới giải quyết các mục tiêu giữa và nhỏ hơn (như các nhánh cây), đồng thời tiếp tục suy luận tương tự cho đến các quyết định cụ thể, cơ bản có tính tất yếu. Nhờ phân tích các mục tiêu thành một cây mục tiêu, người lãnh đạo có thể liên kết các mục tiêu của mọi cấp với các phương tiện cụ thể để đạt được chúng.

- Các phong cách thường được sử dụng là:

Các tác giả Victor Vroom, Philip Yetton và Arthur Tago đã phát triển các mô hình ra quyết định gồm 5 phong cách (mô hình hay kiểu) như sau:

+ Mô hình 1: Nhà quản trị độc lập ra quyết định và sau đó thông báo đến nhân viên thực hiện.

+ Mô hình 2: Nhà quản trị đề nghị cấp dưới cung cấp thông tin, sau đó độc lập đưa ra quyết định.

+ Mô hình 3: Nhà quản trị trao đổi riêng lẻ với cấp dưới có liên quan để lắng nghe ý kiến và đề nghị của họ, sau đó nhà quản trị ra quyết định cuối cùng.

+ Mô hình 4: Nhà quản trị trao đổi chung, công khai với cấp dưới để lấy ý kiến và đề nghị chung của họ, sau đó nhà quản trị ra quyết định.

+ Mô hình 5: Nhà quản trị tiến hành bàn bạc với cả tập thể, lấy ý kiến và quyết định dựa trên ý kiến đa số. Nhà quản trị lúc này có vai trò là người tổ chức và là một lá phiếu trong ý kiến tập thể.

- Ưu nhược điểm của các mô hình ra quyết định.

MÔ HÌNH	ƯU ĐIỂM	NHUỢC ĐIỂM
Kiểu 1 và 2	- Thời gian ra quyết định ngắn. - Tiết kiệm chi phí, thời gian.	- Độc đoán, không tận dụng được suy nghĩ của người khác.
Kiểu 3,4 và 5	Tận dụng được kiến thức và kinh nghiệm của người khác. Đặc biệt cần nếu đó là vấn đề phức tạp và mang tính chiến lược.	- Tốn thời gian. - Khuynh hướng nhượng bộ, thỏa hiệp. - Trách nhiệm cá nhân không rõ ràng

### *h. Những vấn đề cần lưu ý khi ra quyết định*

Trong quá trình ra quyết định các nhà quản trị cần lưu ý tránh những thiếu sót sau:

- Quá tin tưởng ở kinh nghiệm của bản thân cũng như đánh giá nó quá cao.
- Quyết định mang tính thỏa hiệp và nhiều lúc bỏ qua những vấn đề chính của nó.
- Việc ra quyết định dựa trên những ấn tượng hoặc cảm xúc cá nhân.
- Quá cầu toàn trong việc ra quyết định.
- Ra quyết định khi lượng thông tin chưa đầy đủ, còn thiếu quá nhiều.

### *i. Nâng cao hiệu quả của quyết định*

Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng các quyết định quản trị

Người ra quyết định sẽ là người sáng suốt hoàn hảo khi họ hoàn toàn khách quan và khoa học. Họ xác định vấn đề một cách đúng đắn, biết đưa ra mục tiêu rõ ràng với những phương án và tiêu chuẩn rành mạch. Phương án cuối cùng mà họ lựa chọn sẽ giải quyết được vấn đề và có lợi nhất cho tổ chức.

Nhưng hầu hết các quyết định quản trị thường gặp những yếu tố cản trở hạn chế tính hợp lý mà người quản trị không thể không biết. Những yếu tố đó là:

- + Thiếu thông tin: Thiếu thông tin có thể do nhiều nguyên nhân như:
  - o Có thông tin nhưng thiếu chính xác.
  - o Nhiều người quản trị có xu hướng lựa chọn thông tin vì nó có sẵn hơn là chất lượng của nó.
  - o Có thể có những thông tin có chất lượng cao nhưng lại tốn thời gian và tiền bạc, trong khi đó yêu cầu về chi phí quản trị thường bị giới hạn nên có giới hạn luôn cả khả năng tìm kiếm phương án.
  - o Có những giới hạn về khả năng xử lý thông tin của từng cá nhân.
- + Người ra quyết định thường có xu hướng nhầm lẫn vấn đề với giải pháp: Các vấn đề phải được "định nghĩa" mới có thể đưa ra được quyết định đúng để giải quyết. Một vấn đề được định nghĩa có nghĩa là có thể hoạch định nó về mặt nội dung. Nếu chưa

định nghĩa được vấn đề mà đã đi ngay vào tìm các giải pháp giải quyết thì sẽ tốn công vô ích vì họ đã đốt cháy giai đoạn, đi vào giải quyết các vụ việc cụ thể theo ý chủ quan có thể sẽ gây ra những hiệu quả xấu, phải trả giá trong thời gian dài.

+ Xu hướng nhận thức của cá nhân có thể bóp méo vấn đề đã được xác định: Trình độ, kinh nghiệm, vị trí, lợi ích, sở thích, v.v. của người ra quyết định sẽ khiến họ tập trung chú ý vào những vấn đề nhất định nào đó mà không chú ý đến những vấn đề khác.

Những yếu tố tâm lý, đạo đức, văn hoá cũng ảnh hưởng đến chất lượng của các quyết định. Khi ta không tin điều gì đó là sự thật thì ta không thấy nó. Trách nhiệm không có, đạo đức không trong sáng sẽ nhìn nhận vấn đề sai lệch và sẽ ra quyết định sai lầm, làm tổn hại đến tổ chức.

+ Có sự tồn tại của các lợi ích khác nhau giữa những nhà quản trị: Điều đó khiến cho họ nhận thức vấn đề khác nhau và lựa chọn các phương án khác nhau. Nhiều khi các quyết định cuối cùng chỉ là sự thoả hiệp để dung hoà lợi ích.

+ Những tiền lệ quyết định trước đây giới hạn sự lựa chọn hiện nay. Các quyết định được đưa ra không phải có tính riêng biệt mà có liên quan đến sự lựa chọn trong quá khứ, do đó quyết định phải thận trọng để tạo tiền lệ cho những quyết định sau đó.

#### ***k. Tổ chức thực hiện các quyết định quản trị***

Việc chuẩn bị và đề ra các quyết định mới chỉ là điểm xuất phát trong quá trình quản trị. Có thể đề ra được các quyết định đúng và hứa hẹn nhiều kết quả, nhưng nếu việc tổ chức thực hiện không tốt thì những quyết định vẫn chỉ có giá trị trên giấy tờ. Tổ chức việc thực hiện quyết định đòi hỏi sự nỗ lực lớn lao ở người lãnh đạo. Nội dung của giai đoạn này thường gồm các bước sau đây:

- *Truyền đạt quyết định và lập kế hoạch tổ chức thực hiện:*

Trước hết, quyết định cần được nêu thành mệnh lệnh hay chỉ thị để nó có hiệu lực như một văn bản hành chính. Trong bản thân quyết định không phải chỉ dự tính làm cái gì, mà còn phải quy định ai làm, làm ở đâu, khi nào làm và làm bằng cách nào, ai kiểm tra thực hiện quyết định? bao giờ thì kiểm tra và kiểm tra như thế nào? Tất cả những điều đó tạo tiền đề cần thiết về tổ chức thực hiện quyết định.

Cần truyền đạt kịp thời, đầy đủ và chính xác bằng những phương pháp và phương tiện phù hợp để tạo ra sự thông suốt về tư tưởng, động viên mọi người đem hết khả năng, nhiệt tình để thực hiện với hiệu quả cao nhất. Việc tuyên truyền, giải thích trong tập thể về ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định phải được coi trọng trong quá trình truyền đạt quyết định đến người thực hiện. Do phải qua nhiều cấp, nhiều người nên quyết định được giải thích và bàn luận đôi khi không còn đảm bảo độ chính xác.

Mỗi quyết định lớn đòi hỏi một công tác tổ chức lớn để thực hiện mà điểm xuất phát là kế hoạch tổ chức. Kế hoạch tổ chức phải xuất phát từ việc quy định rõ giới hạn hiệu lực của quyết định và phải tuân theo đúng giới hạn đó trong quá trình thực hiện. Kế

hoạch tổ chức phải cụ thể và chi tiết, nghĩa là tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ đã đề ra mà phân định toàn bộ khối lượng công việc theo các đối tượng và các khoảng thời gian. Trong kế hoạch phải nêu rõ ai làm và bao giờ thì bắt đầu, lúc nào thì kết thúc, thực hiện bằng phương tiện nào.

Trước khi chỉ đạo tiến trình thực hiện kế hoạch cần chú ý đặc biệt đến vấn đề tuyển chọn cán bộ với số lượng cần thiết và chuyên môn thích hợp. Cán bộ được lựa chọn phải là người có uy tín cao trong những vấn đề mà họ sẽ chỉ đạo giải quyết, họ phải được giao toàn quyền khi chỉ đạo thực hiện và phải có khả năng tiến hành chức năng kiểm tra tương ứng. Người thực hiện việc kiểm tra nhất thiết không được dính líu về lợi ích vật chất với đối tượng bị kiểm tra.

Kế hoạch tổ chức năng động sao cho vào thời gian nhất định, tại thời điểm nhất định có thể tập trung được lực lượng chủ yếu và giải quyết đúng các khâu xung yếu.

*- Kiểm tra việc thực hiện quyết định*

Kiểm tra tình hình thực hiện quyết định có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cho quyết định trở thành hiện thực. Thông qua công tác kiểm tra người lãnh đạo tác động trực tiếp, tích cực đến hành vi của các cấp và các cá nhân thực hiện quyết định, nhắc nhở trách nhiệm và động viên kịp thời để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ đã định trong kế hoạch. Thông qua công tác kiểm tra, người lãnh đạo còn có điều kiện để phát hiện ra các khâu, các vấn đề cần uốn nắn và điều chỉnh để việc thực hiện luôn luôn đi theo quỹ đạo đã định.

Như vậy, tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết, nếu không xã hội sẽ chịu những thiệt hại lớn. Những thiệt hại đó bao hàm những sự trì trệ, sai hỏng... do quyết định không được thực hiện đúng thời hạn hoặc do kỷ luật lao động bị vi phạm. Từ đó, người ta thấy rõ mục đích của việc kiểm tra không chỉ là kịp thời phát hiện những sai lệch với chương trình đã định, mà còn để kịp thời đề ra những biện pháp khắc phục những lệch lạc đã thấy và ngăn ngừa việc xảy ra những lệch lạc mới. Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ tạo ra mối liên hệ ngược tốt giúp cho quá trình quản trị thông suốt liên tục, kịp thời khắc phục các khâu yếu.

*- Điều chỉnh quyết định*

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải điều chỉnh quyết định trong quá trình thực hiện chúng. Các nguyên nhân thường là:

- + Tổ chức không tốt việc thực hiện quyết định
- + Có những thay đổi đột ngột do nguyên nhân bên ngoài gây ra.
- + Có sai lầm nghiêm trọng trong bản thân quyết định và một số nguyên nhân khác.

Không nên do dự trong việc điều chỉnh quyết định, khi một tình huống mới làm cho quyết định trước đây mất hiệu lực, không còn là một nhân tố tích cực mà trái lại trên một chừng mực nào đó đang trở thành một nhân tố phá hoại.

Đối với các quyết định được đề ra trong điều kiện bất định cần dự kiến trước những sửa đổi trong quá trình thực hiện chúng, những điều kiện bất định thể hiện ở chỗ thông tin không đầy đủ khiến cho tầm dự đoán bị thu hẹp nhưng nhiệm vụ lại yêu cầu phải đề ra quyết định mà không cho phép chờ đợi cho đến khi hoàn toàn có đủ thông tin để hiểu rõ tình hình.

Trong điều kiện như vậy, khi chủ thể quản trị nhận rõ được tình huống hay tích lũy được kinh nghiệm cần thiết thì quyết định sẽ được sửa đổi.

Sự điều chỉnh quyết định không nhất thiết chỉ là do xuất hiện tình huống bất lợi mà nhiều khi nó được thực hiện do phát hiện được các khả năng mới mà trước đó chưa được dự kiến, các khả năng mới này nếu được nắm bắt và khai thác kịp thời sẽ đem lại hiệu quả cao hơn kết quả dự định, vì thế cần có những sửa đổi quyết định.

Người lãnh đạo cần có bản lĩnh và dám chịu trách nhiệm để sẵn sàng đương đầu với những phản đối để điều chỉnh quyết định, tránh để tình trạng quyết định quá lỗi thời, gây tâm trạng chán chường cho người thi hành. Mặt khác, cần phải chú ý là những sửa đổi nhỏ không căn bản sẽ chỉ tạo nên sự xáo trộn về mặt tổ chức, gây ra sự mất ổn định của nhiệm vụ và dẫn đến những thiệt hại lớn hơn so với việc không sửa đổi.

#### *- Tổng kết tình hình thực hiện quyết định*

Trong mọi trường hợp, không kể là quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không, đều cần đúc rút kết quả thực hiện quyết định. Qua việc tổng kết, các tập thể, cá nhân biết được họ đã làm việc như thế nào, đạt kết quả ra sao, lao động của họ có tầm quan trọng như thế nào cho xã hội. Đó cũng là sự học tập thực tiễn từ chính công việc của mình, góp phần làm phong phú kho tàng kinh nghiệm quản trị, kiểm tra hiệu quả của quá trình đề ra và thực hiện quyết định quản trị. Việc tổng kết phải được xem xét chu đáo ở tất cả các giai đoạn, phân tích rõ tất cả những thành công cùng sai lầm, thiếu sót.

#### *Việc tổng kết bao gồm những nội dung chính sau đây:*

+ Đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu, xác định rõ kết quả, chất lượng, luận chứng và phương hướng của quyết định.

+ Phát hiện những tiềm năng chưa được sử dụng trong quá trình thực hiện quyết định.

+ Phân tích, tìm chính xác các nguyên nhân của sự chênh lệch giữa các chỉ tiêu kinh tế

+ Kỹ thuật và sản xuất xã hội so với mức đã đề ra trong quyết định ban đầu.

+ Đưa ra những kết luận và kiến nghị để cải tiến đổi mới cơ chế quản trị.

Tổng kết thực hiện quyết định là kết thúc chu kỳ quản trị cũ, mở đầu cho chu kỳ quản trị mới, do đó khi tổng kết cần sử dụng tổng hợp các phương pháp theo quan điểm hệ thống. Cần phải xây dựng kế hoạch tổng kết, lựa chọn và kiểm tra những thông tin cần thiết, tìm ra những nguyên nhân thành công hoặc thất bại và đánh giá tổng hợp.



*Kết luận:* Ra quyết định là một công việc đầy khó khăn và thách thức đối với nhà quản trị, khi môi trường tác động vào tổ chức ngày phức tạp và thay đổi nhanh, đòi hỏi nhà quản trị phải nắm vững lý thuyết ra quyết định. Quá trình ra quyết định quản trị mang tính khoa học và tính nghệ thuật.

Nhà quản trị cấp cao thường phải đưa ra những quyết định không lập trình trước, những quyết định mang tính phức tạp, nhiều bất trắc như các quyết định chiến lược, chính sách, kế hoạch lâu dài và định vị công ty trong môi trường. Đối với những nhà quản trị cấp trung thì những quyết định của họ có mức độ chắc chắn càng tăng và mức độ phức tạp giảm dần, gắn liền với những quyết định chiến thuật, những quyết định mang tính liên kết tổ chức với môi trường. Các định quyết định điều hành hàng ngày lặp đi lặp lại, xảy ra trong những tình huống chắc chắn, những quyết định được lập trình do nhà quản trị cấp thấp làm.

Có thể phân loại các quyết định quản trị theo nhiều tiêu thức. Các quyết định quản trị phải đảm bảo sáu yêu cầu cơ bản: Có căn cứ khoa học, tính thống nhất, tính thẩm quyền, có địa chỉ rõ ràng, tính thời gian, tính hình thức.

Nhà quản trị phải tuân thủ các bước của quá trình ra quyết định. Nắm vững các mô hình, phong cách ra quyết định giúp nhà quản trị chọn được cách thức ra quyết định phù hợp và giải quyết được vấn đề.

## **6.2. Quản trị sự thay đổi**

Sự thay đổi tổ chức là quy luật khách quan, đặc biệt ngày nay phát triển tổ chức là chiến lược của các doanh nghiệp nhằm thay đổi để nâng cao tính hiệu quả. Thay đổi tổ chức tái tạo lại cơ cấu tổ chức để hành động phù hợp với tình hình mới theo hướng phát triển tổ chức bao gồm cả sự thay đổi về cơ cấu công nghệ, nhiệm vụ. Song cơ bản là thay đổi con người.

### **6.2.1. Thay đổi và lý do cần thay đổi**

Thay đổi có nghĩa là làm cho sự vật khác đi. Nói cách khác thay đổi tổ chức là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện, đổi mới tổ chức theo cách thức có thể giúp nó thích nghi được với những thay đổi của môi trường hoặc đạt được những mục đích mới. Như vậy, thực chất của sự thay đổi là từng bước hiện đại hoá quản trị đảm bảo sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường kinh doanh. Mục tiêu của thay đổi là nhằm nâng cao chất lượng của các hoạt động quản trị, thông qua đó đảm bảo tính hiệu quả và sức sống cho doanh nghiệp.

Quản trị sự thay đổi là quá trình thiết kế và thực hiện có tính toán sự đổi mới tổ chức theo hướng thích nghi với những thay đổi của môi trường hoặc những mục đích mới.

Quản trị sự thay đổi trong doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động quản trị nhằm chủ động phát hiện, thúc đẩy và điều khiển quá trình thay đổi của doanh nghiệp phù hợp

với những biến động của môi trường kinh doanh đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển trong môi trường kinh doanh luôn biến động.

*Lý do dẫn tới sự thay đổi của tổ chức là vì:*

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được thiết kế phù hợp với sự thay đổi và thúc đẩy tính sáng tạo của nhân viên;

- Thay đổi để phù hợp với nền kinh tế thị trường hiện đại và tính chất cạnh tranh mới;

- Thay đổi của tổ chức để luôn thích nghi với sự biến đổi nhanh chóng và không ngừng của môi trường;

- Thay đổi là tiền đề để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

*Các áp lực thúc đẩy và cản trở sự thay đổi:*

- Các áp lực thúc đẩy sự thay đổi:

+ Các áp lực về cạnh tranh;

+ Các áp lực mang tính tổ chức;

+ Các áp lực thuộc môi trường quốc tế và kinh tế quốc tế.

- Các áp lực cản trở sự thay đổi:

+ Các áp lực về cá nhân;

+ Các áp lực mang tính tổ chức;

+ Các áp lực thuộc kinh tế quốc tế.

Lịch sử kinh tế và chính trị những năm gần đây cho thấy thành công thuộc về những ai biết chuyển hướng đúng lúc. Sự thay đổi có thể vì những lý do bên trong như sự chuyển hướng hoạt động của tổ chức. Nhưng nó thường bắt nguồn từ sức ép của các lực lượng thuộc về môi trường bên ngoài như chính sách của chính phủ, nhu cầu mới của người tiêu dùng... Những sức ép thúc đẩy sự thay đổi có thể nhìn nhận như những mối đe dọa mà cũng có thể coi là các cơ hội cho sự phát triển của tổ chức. Chúng có thể tạo ra trạng thái tuyệt vọng nhưng cũng có thể là động lực phát huy khả năng sáng tạo của con người. Những phản ứng và kết quả sẽ phụ thuộc vào việc các nhà quản trị hiểu các sức ép này như thế nào và họ sẽ làm gì với chúng.

Trở lực đối với thay đổi có thể xuất hiện từ những lực lượng chống phá bên ngoài nhưng thường nảy sinh từ nguyên nhân bên trong, gắn liền với phong cách quản trị, cơ cấu, thể chế và văn hoá tổ chức. Con người luôn có quán tính trong nhận thức, thái độ và hành vi. Họ có xu hướng muốn duy trì những gì đã quen thuộc, và không sẵn sàng đổi đầu với những hậu quả không rõ ràng mà sự thay đổi đem lại. Quá trình thay đổi sẽ diễn ra khi mối quan hệ cân bằng giữa các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi và các yếu tố cản trở sự thay đổi bị phá vỡ nghiêng về các yếu tố thúc đẩy.

### 6.2.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức

Sự thay đổi của tổ chức có thể được thực hiện theo các hướng:

- **Thay đổi cơ cấu.** Sự thay đổi này sẽ dẫn đến việc bố trí sắp xếp lại các bộ phận cấu thành tổ chức như các mối liên hệ truyền thông, dòng công việc, cấp bậc quản trị...Đổi mới cơ cấu để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy, bao gồm cơ cấu tổ chức quản trị, phương thức hoạt động và đội ngũ cán bộ quản trị. Những thay đổi cơ cấu được thực hiện thông qua:

+ **Thiết kế lại tổ chức:** chuyển từ cơ cấu cơ học, máy móc sang cơ cấu hữu cơ linh hoạt.

+ **Thực hiện phân quyền:** Tạo nên các bộ phận nhỏ tự quản nhằm tăng động lực cho các thành viên, và tập trung sự quan tâm của họ vào các hoạt động ưu tiên hàng đầu trong tổ chức. Phân quyền để khuyến khích các bộ phận tìm cách thích ứng cơ cấu và công nghệ mới với nhiệm vụ và môi trường của nó.

+ **Cải tiến dòng công việc và hợp nhóm một cách thận trọng các chuyên môn:** để có thể làm tăng năng suất, chất lượng, tinh thần đồng đội và tính sáng tạo của người lao động.

- **Thay đổi công nghệ.** Thay đổi này bao hàm sự hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị, quy trình hoạt động, kỹ thuật, nghiên cứu hoặc các phương pháp sản xuất. Công nghệ sản xuất là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Sự thay đổi đồng thời cơ cấu và công nghệ giúp mở rộng công việc và làm phong phú công việc giúp tăng cường khả năng hoạt động của tổ chức.

- **Thay đổi con người :** Khác với hai cách tiếp cận cơ cấu và công nghệ cố gắng làm tăng khả năng hoạt động của tổ chức nhờ thay đổi hoàn cảnh làm việc, cách tiếp cận thay đổi con người cố gắng thay đổi hành vi của người lao động bằng cách tập trung vào kỹ năng, thái độ, nhận thức và kỳ vọng của họ. Biện pháp thực hiện là thay đổi phương pháp và tư duy quản trị nhằm thúc đẩy tính chủ động sáng tạo của cán bộ công nhân viên, cho phép họ tham gia nhiều hơn vào quá trình giải quyết những vấn đề khác nhau của doanh nghiệp, khuyến khích những ý tưởng mới và sáng kiến mới của mọi người trong doanh nghiệp. Việc thay đổi tư duy có vai trò rất quan trọng vì nó đảm bảo cho việc đổi mới doanh nghiệp thích ứng với những đòi hỏi phát triển kinh tế kỹ thuật hiện đại.

### 6.2.3. Những hình thức thay đổi tổ chức

- **Thay đổi có tính hoàn thiện:** là làm cho những yếu tố nhất định của tổ chức tốt hơn và giúp cho tổ chức đạt kết quả cao hơn trong hoạt động. Quá trình hoàn thiện luôn diễn ra liên tục, nó không tạo ra những biến đổi về chất cho tổ chức mà chỉ cải thiện tình hình cũ.

- **Thay đổi có tính quá độ.** Đó là sự thay đổi tạm thời từng bước, trước khi những yếu tố nhất định của tổ chức đạt được trình độ phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới.

- **Thay đổi có tính biến đổi.** Là đưa tổ chức lên một bước phát triển mới vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình thực tế. Việc thay đổi này nhiều khi dẫn đến việc nhận thức lại mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, văn hoá... của tổ chức.

*Bên cạnh đó còn một số hình thức thay đổi của doanh nghiệp như:*

- Thay đổi từ từ và thay đổi triệt để;
- Thay đổi gắn với sự lớn mạnh và thay đổi nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh;
- Thay đổi căn bản về chất;
- Cấu trúc lại kinh doanh.

Quá trình xác định những thay đổi cần thiết cho tổ chức chính là việc hình thành tầm nhìn tương lai của tổ chức. Hình ảnh tương lai của tổ chức có thể chỉ đơn thuần là việc hoàn thiện những gì đã có; có thể là việc thảo ra một hình ảnh mới, mà qua nhiều bước chuyển đổi tổ chức sẽ đạt được; có thể là cái gì đó hoàn toàn mới, chưa thực sự rõ ràng ngay bây giờ, nhưng chắc chắn là sẽ không giống như hình ảnh hiện tại của tổ chức.

#### **6.2.4. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi**

##### **- Thời điểm thực hiện thay đổi**

+ Nên thực hiện bắt đầu thay đổi khi dự báo được những sức ép xảy ra. Sức ép này thường từ môi trường bên ngoài tổ chức như đối thủ cạnh tranh, chính trị, luật pháp... Tuy không phải là quá nghiêm trọng đe dọa đến sự sống còn của tổ chức nhưng được đánh giá là lý do xác đáng cho sự thay đổi. Ví dụ như đối thủ cạnh tranh liên tục cho ra đời các sản phẩm mới, doanh nghiệp có thể cơ cấu lại bộ phận R&D của mình.

+ Thời điểm thực hiện thay đổi có thể bắt đầu khi tổ chức đang đứng trước một mối đe dọa hiện hữu sự sống của tổ chức, mọi người đều nhận ra điều đó và đang biết rằng không có sự lựa chọn nào khác là thay đổi.

Khi nào nên thực hiện sự thay đổi là việc cảm nhận tinh tế về thời gian. Tổ chức phải lựa chọn đúng thời điểm cần thực hiện sự thay đổi và khả năng để làm việc đó. Thực tế không phải lúc này hai khía cạnh này cũng đi liền với nhau.

##### **- Thời gian và tốc độ thay đổi**

Có nhiều câu hỏi cần trả lời: Sẽ tốn bao nhiêu thời gian để thiết kế các kế hoạch và chương trình thay đổi? Sự thay đổi diễn ra bao lâu? Quá trình tiến hành những điều chỉnh cần thiết sẽ diễn ra như thế nào? Liệu có dễ dàng hơn cho tổ chức nếu thực hiện sự thay đổi nhanh chóng?.

Lời giải cho những câu hỏi trên phụ thuộc vào nhiều yếu tố môi trường, nội dung thay đổi, loại hình thay đổi, sức mạnh của những ủng hộ và cản trở, khả năng quản lý thay đổi, nguồn lực của tổ chức.

### 6.2.5 . Phản ứng đối với sự thay đổi

Mọi thay đổi đều làm nảy sinh hai lực lượng đối lập nhau: một thì đi theo hướng thay đổi, lực lượng khác thì kìm hãm sự thay đổi. Biểu hiện phản đối có thể là hoài nghi, thụ động, đả kích vắng mặt, đình công, xung đột, chậm chạp hoặc hăng hái quá mức để chứng tỏ rằng việc thay đổi không đem lại kết quả, tung tin đồn... Các phản đối có thể tiến hành ngầm ngấm hoặc công khai, mang tính cá nhân hay tập thể.

Tuy vậy, nhiều khi trở lực đối với sự thay đổi lại là cần thiết vì nó có thể giúp tổ chức tránh được những thay đổi tùy tiện.

Để chuyển từ thái độ đối nghịch sang thái độ hợp tác, các nhà quản trị cần làm những việc sau:

- *Suy nghĩ kỹ về những phản đối, cho phản đối là:*

- + Phản ứng tự nhiên của con người để tự bảo vệ
- + Một bước tích cực để tiến tới thay đổi
- + Động lực để cùng làm việc
- + Thông tin quan trọng trong quá trình thay đổi
- + Không phải là vật cản đường tiến tới sự thay đổi

- *Giúp họ có những bước đầu tiên:*

- + Chấp nhận cảm xúc của mọi người
- + Lắng nghe những lời kêu ca, phàn nàn
- + Làm cho mọi người yên tâm bằng cách cung cấp thông tin; chỉ cho họ thấy cái cũ đã lỗi thời và nhất thiết phải chấm dứt; khẳng định kết quả mong đợi
- + Cung cấp những nguồn lực cần thiết và ủng hộ họ thực hiện thay đổi.

- *Duy trì động lực cho quá trình thay đổi:*

- + Khẳng định tổ chức luôn ủng hộ họ mạo hiểm
- + Luôn khẳng định mục đích lâu dài và những cái được mà sự thay đổi mang lại
- + Giúp nhân viên khám phá những khả năng có thể của sự thay đổi
- + Lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định
- + Thực hiện quá trình quản lý sự thay đổi theo nhóm
- + Cho con người những cơ hội phát triển cá nhân từ sự thay đổi

- *Các bước để quản trị sự thay đổi:*

- + Thiết lập các mục tiêu cụ thể;
- + Tổ chức và lên kế hoạch;

- + Giao tiếp;
- + Động viên;
- + Phát triển nhân viên;
- + Đánh giá và phân tích.

- *Bí quyết quản trị sự thay đổi hiệu quả:*

+ Truyền đạt các kiến thức về sự thay đổi cho mọi thành viên, từ lãnh đạo chủ chốt đến nhân viên;

+ Sử dụng một phương pháp hệ thống nhằm bảo đảm không bỏ qua bất kỳ một khía cạnh nào liên quan đến tổ chức/công ty trong quá trình lập kế hoạch và thực thi những sự thay đổi;

+ Áp dụng phương pháp nhóm trong đó bao gồm những cá nhân có liên quan đến quá trình thay đổi;

+ Chia quyền cho các cá nhân nhằm khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa thực thi sự thay đổi;

+ Lập kế hoạch, đồng thời bám sát kế hoạch đã lập ra. Thực thi kế hoạch, nhưng cần nhận thức được rằng các kế hoạch đã đặt ra phải thích nghi được với sự thay đổi;

+ Cần hiểu rõ sự khác biệt giữa một bên là lập kế hoạch cho sự thay đổi và một bên là nhu cầu cần thiết có sự tham gia của mọi cá nhân trong việc thực thi các kế hoạch mới;

+ Đảm bảo cung cấp đầy đủ cán bộ truyền đạt những quan điểm về sự thay đổi cho các cá nhân có liên quan đến sự thay đổi đó;

+ Lựa chọn phương pháp truyền đạt tiên tiến dựa trên cơ sở các nghiên cứu đã tiến hành. Đồng thời cần xem xét lại các phương pháp vốn đã từng được nghiên cứu và ứng dụng để có thể thu được kết quả tốt nhất với phương pháp mới;

+ Nhận thức rằng thay đổi chỉ có thể xảy ra bởi con người. Do vậy cần lưu ý đến những tác động liên quan đến tinh thần, tình cảm của người lãnh đạo cũng như các cá nhân có liên quan tới quá trình thay đổi. Nắm bắt được các trở ngại trong quá trình thực thi sự thay đổi và tìm ra biện pháp giải quyết nhằm tháo gỡ các khó khăn đó;

+ Cần chuẩn bị kỹ các công việc cần thiết để có thể thực hiện thành công sự thay đổi. Hầu hết sự thay đổi thường bắt đầu bằng những khó khăn và thất bại tạm thời. Rồi sau đó thành công mới dần xuất hiện;

+ Tạo điều kiện để lãnh đạo và các cá nhân khác nắm bắt được một sự hiểu biết thông tuệ. Mặc dù vấn đề đánh giá các kết quả đạt được là rất quan trọng, chúng ta cũng đừng quên nắm vững các kiến thức về chức năng và ý nghĩa căn bản của những phương pháp thực thi;

+ Tìm ra các cách thức chuyển đổi linh động và những cá nhân thành công trong việc thực thi sự thay đổi, những người quan tâm đến việc tạo ra những thay đổi đáng kể trong thực tế;

+ Phải có một chiến lược lâu dài, nhận thức được rằng để thực hiện những sự thay đổi đó cần phải mất nhiều thời gian, không nên đốt cháy giai đoạn.

### **6.3. Quản trị xung đột**

#### **6.3.1. Khái niệm**

Xung đột là sự đối đầu phát sinh từ sự không nhất trí do các bên có những mục tiêu, tư tưởng, tình cảm trái ngược nhau.

Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác.

Các quan điểm về xung đột: Quan điểm truyền thống cho rằng xung đột thể hiện sự bế tắc trong nhóm và có hại, vì vậy cần tránh xung đột. Quan điểm hành vi cho rằng xung đột là kết quả tự nhiên và không thể tránh khỏi trong bất kỳ một nhóm nào. Nó không có hại mà đúng hơn là còn có thể trở thành một động lực tích cực trong việc ra quyết định hoạt động của nhóm. Quan điểm tương tác cho rằng xung đột có thể là động lực tích cực của nhóm và một số xung đột là hết sức cần thiết giúp nhóm hoạt động có hiệu quả.

Quản trị xung đột là sử dụng những biện pháp can thiệp để làm giảm sự xung đột quá mức hoặc gia tăng sự đối lập trong tình trạng mâu thuẫn quá yếu. Người quản lý thiết lập một mức xung đột mà ông ta cho là tối ưu cho hoạt động hiện hữu của tổ chức để tiến hành kiểm soát xung đột. Các biện pháp quản lý được áp dụng khi xung đột quá lớn, trong trường hợp ngược lại thì kích thích để gia tăng xung đột đến mức hiệu quả.

Quản trị xung đột là việc nhà quản trị xác định, theo dõi và đưa ra những can thiệp cần thiết để làm giảm bớt các xung đột hay tạo ra nó trong và ngoài tổ chức nhằm phục vụ cho lợi ích của tổ chức.

#### **6.3.2. Nguồn gốc của xung đột trong tổ chức**

Xung đột trong tổ chức có thể bắt nguồn từ:

- *Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ*: Xảy ra khi hai hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ của họ và tiềm năng xung đột tăng lên khi mức độ phụ thuộc lẫn nhau tăng lên.

- *Mục tiêu không tương đồng*: Giữa các bộ phận khác nhau của tổ chức có thể xảy ra sự không tương đồng về mục tiêu do những mục tiêu cá nhân của họ.

- Khả năng xung đột sẽ tăng lên trong những điều kiện *khan hiếm nguồn lực*. Khi nguồn lực hạn chế, các nhóm bị đẩy vào cạnh tranh mang tính ăn thua và những cuộc cạnh tranh như vậy thường dẫn tới sự xung đột phi chính thức.

- Những *sai lệch về thông tin* có thể là cố ý để dễ nắm được thế lực cũng là những nguyên nhân tiềm tàng xung đột.

- *Sử dụng đe dọa*: Mức độ xung đột tăng lên khi một bên có năng lực trong việc đe dọa phía bên kia. Khi không có sự đe dọa, các bên dường như có sự hợp tác nhiều hơn và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác. Khi một bên có khả năng đe dọa phía bên kia thường không thông báo về sự đe dọa mà sử dụng nó.

- *Sự gắn bó của nhóm*: Khi các nhóm càng trở lên gắn bó, xung đột giữa các nhóm càng tăng. Vì cả hai nhóm theo đuổi cùng một mục tiêu những chỉ có một nhóm có thể đạt tới. Khi các nhóm này trở lên đoàn kết thì tạo ra thái độ thông cảm lẫn nhau. Điều này chỉ ra rằng cảm giác của sự thù địch và sự phê phán có thể tồn tại giữa hai nhóm cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, thậm chí trong trường hợp họ không có sự tương tác qua lại cũng như không cạnh tranh vì những nguồn lực khan hiếm.

- *Thái độ thắng - thua*: Khi hai nhóm tương tác trong cuộc cạnh tranh, chúng ta dễ dàng hiểu tại sao xung đột nổ ra.

### 6.3.3. Các hình thức xung đột

+ *Phân loại theo tính chất lợi hại*:

- Xung đột có lợi khi nó xuất phát từ những bất đồng về năng lực, khi có quá ít xung đột và mâu thuẫn cũng là bất lợi vì người ta trở lên tự mãn, khi đó sẽ có rất ít hoặc chẳng có sự sáng tạo nào. Là nhà quản lý, bạn cần biết phân biệt các xung đột và mâu thuẫn giữa các cá nhân, giữa các nhóm, giữa các tổ chức và ở chính cá nhân.

+ Xung đột có hại là xung đột mâu thuẫn về tình cảm và liên quan đến việc không hợp nhau nhưng mang tính tàn phá. Đây là bản chất dẫn tới nhiều khả năng thất bại khi giải quyết các xung đột này.

+ *Phân loại xung đột theo chức năng*:

- Xung đột chức năng: Là sự đối đầu giữa hai phía mà sự đối đầu này nhằm hoàn thiện hoặc mang lại lợi ích cho việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức.

Những xung đột chức năng có thể dẫn tới việc khám phá ra những cách thức hiệu quả hơn trong việc cấu trúc tổ chức, nhận dạng tốt hơn về những thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại, điều tiết và chấp nhận những quan hệ / quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các tổ chức.

Trong một số giới hạn nhất định xung đột tạo ra sự căng thẳng và điều này thúc đẩy các cá nhân hành động theo hướng này, xung đột tạo ra mức độ cao của năng suất và sự thoải mái.

Những xung đột chức năng chỉ có thể tạo ra lợi ích tích cực cho tổ chức, nếu nó được quản lý một cách đúng đắn.

- Xung đột phi chức năng: Là bất kỳ sự tương tác nào giữa hai phía mà nó cản trở hoặc tàn phá việc đạt tới mục tiêu của tổ chức. Việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức là



thấp khi mức độ xung đột giữa các nhóm là ở thái cực cao hoặc thấp. Khi ở mức độ trung bình xung đột tạo ra mức độ cao của việc thực hiện nhiệm vụ.

+ *Phân loại theo bộ phận:*

- Mâu thuẫn, xung đột giữa các nhóm;
- Mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân;
- Mâu thuẫn, xung đột nội tại của một cá nhân.

#### **6.3.4. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột**

##### **a. Các nguyên nhân gây ra xung đột**

- Các vấn đề truyền đạt: Các nhà quản trị cho rằng, sự thiếu thông tin (rào cản giao tiếp) là nguyên nhân gây xung đột tổ chức, là do kỹ năng nghe kém, chia sẻ thông tin không đầy đủ, khác biệt trong cách giải thích và nhận thức vấn đề hay các biểu hiện phi ngôn từ bị bỏ qua hoặc không được nhận biết. Nếu chúng ta định nghĩa truyền thông như xây dựng một hình ảnh trong tâm trí của người nhận tương ứng chính xác với với ý định của người gửi thì sự giao tiếp hoàn hảo là rất hiếm. Điều này có nguy cơ gây ra những sự hiểu lầm. Xung đột bắt nguồn từ sự giao tiếp không thành công khác với xung đột do những khác biệt lớn, dù sao thì nó vẫn có hại.

- Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ: Xảy ra khi hai hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ của họ và tiềm năng xung đột tăng lên khi mức độ phụ thuộc lẫn nhau tăng lên.

- Mục tiêu không tương đồng: Mặc dù nhà quản lý cố gắng tránh việc có những mục tiêu không tương đồng giữa các bộ phận khác nhau của tổ chức, song sự tương đồng vốn có đôi khi tồn tại giữa các nhóm do những mục tiêu cá nhân của họ.

- Sự đe dọa: Mức độ xung đột tăng lên khi một bên có năng lực đe dọa một bên kia. Khi không có sự đe dọa hầu như các nhóm sẽ hợp tác nhiều hơn. Khi một bên có khả năng đe dọa phía bên kia họ thường không thông báo về sự đe dọa mà thường sử dụng nó.

- Sự khan hiếm nguồn lực: Khi hai nhóm cạnh tranh cho những nguồn lực khan hiếm chúng ta sẽ dễ dàng hiểu tại sao xung đột nổ ra. Khi nguồn lực khan hiếm các nhóm có xu hướng giành khách hàng của nhau dẫn đến xung đột, khi đó lợi ích của tổ chức bằng không nhưng lại xảy ra xung đột.

##### **b. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột**

- Khuyến khích các xung đột chức năng: Một mức độ nhất định của xung đột là cần thiết để khuấy động và động viên cho việc tạo ra các ý tưởng sáng tác và động viên mọi người đạt tới mức độ cao của việc thực hiện nhiệm vụ.

*Có bốn cách để tạo ra xung đột chức năng là:*

+ Thay đổi dòng thông tin: Các nhà quản trị sử dụng thông tin một cách không chính thức để tạo ra xung đột bằng cách để lộ, làm rò rỉ các thông tin giả và thông tin mật.

+ Tạo ra sự cạnh tranh: Bằng việc khuyến khích vật chất và những phần thưởng khác có thể duy trì bầu không khí cạnh tranh và điều này góp phần vào việc tạo ra xung đột chức năng. Những phần thưởng được đưa cho những người thắng cuộc phải đủ sức hấp dẫn và có khả năng động viên việc thực hiện tốt nhiệm vụ và những người thua phải không cảm thấy sự thất bại của họ là mất mát to lớn.

+ Thay đổi cơ cấu tổ chức: Tổ chức có thể được cấu trúc theo cách làm tăng hoặc giảm xung đột.

+ Thuê các chuyên gia bên ngoài

- Hạn chế các xung đột phi chức năng gây cản trở việc thực hiện mục tiêu chung bằng cách:

+ Né tránh mâu thuẫn: Là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tình trạng trung lập.

+ Dàn xếp ôn hòa: Là khuynh hướng giải quyết các xung đột bằng cách tối thiểu hoá hay chế ngự những khác biệt về nhận thức hay hành động thông qua sự chú trọng vào những lợi ích chung

+ Đói đầu: Là sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người khác đồng ý với quan điểm của bạn.

+ Thoả hiệp: Thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận sự hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra các nhượng bộ nhằm đạt được sự thoả thuận.

+ Hợp tác: Là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân đích thực của xung đột, sự sẽ chia thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm kiếm những giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

## **6.4. Quản trị rủi ro**

### **6.4.1. Quan niệm về rủi ro và quản trị rủi ro**

Rủi ro đầu tư là tổng hợp những yếu tố ngẫu nhiên (bất trắc) có thể đo lường bằng xác suất, là những bất trắc gây nên các mất mát thiệt hại.

Rủi ro trong quản lý dự án là một đại lượng có thể đo lường. Trên cơ sở tần suất hiện lặp một hiện tượng trong quá khứ, có thể giả định nó lại xuất hiện tương tự trong tương lai. Trong quản lý dự án, một hiện tượng được xem là rủi ro nếu có thể xác định được xác suất xuất hiện của nó.

Rủi ro trong kinh doanh là các sự cố xảy ra ngẫu nhiên không mong muốn và có hại cho công việc kinh doanh của các doanh nghiệp. Cần phân biệt ba trường hợp: xác định (khi xác suất xảy ra sự kiện bằng 1), rủi ro (khi xác suất xảy ra sự kiện bé hơn 1) và bất định (khi không xác định được xác suất xuất hiện sự cố)

Quản trị rủi ro là mức độ mà trong đó người ra quyết định có thể xác định được vấn đề cần giải quyết, đánh giá được tỷ lệ xác suất mà sự việc có thể xảy ra, nhận diện các giải pháp khác nhau và tỷ lệ xác suất về kết quả của mỗi giải pháp

#### 6.4.2. Các loại rủi ro

- *Phân loại theo bản chất.* Theo cách phân loại này, rủi ro bao gồm:

+ Các rủi ro về kinh tế, bao gồm các rủi ro kinh tế vĩ mô (ví dụ sự thay đổi các luật pháp và chính sách gây nên bất lợi cho doanh nghiệp), các rủi ro kinh tế do môi trường kinh doanh của doanh nghiệp gây ra (ví dụ hàng hoá ế ẩm do quan hệ cung cầu bất lợi, tình thế cạnh tranh bất lợi cho doanh nghiệp).

+ Các loại rủi ro trong quá trình sản xuất: sự cố hỏng hóc của máy móc, gián đoạn cung cấp điện, nước, tai nạn lao động, cháy, nổ,..

+ Các rủi ro do môi trường tự nhiên (động đất, mưa bão, lụt,...)

+ Các rủi ro về xã hội và chính trị (thay đổi chính phủ, mức thu nhập của người tiêu thụ thay đổi đột ngột, dịch bệnh, ốm đau, chiến tranh)

- *Phân loại theo mức độ khống chế của con người,* phân ra:

+ Rủi ro có thể khống chế

+ Rủi ro không thể khống chế (bất khả kháng)

- *Phân loại theo mức độ khách quan và chủ quan*

+ Rủi ro khách quan, hay còn gọi là rủi ro tự nhiên, rủi ro thuần tuý

+ Rủi ro có tính chất chủ quan do quyết định sai của con người gây nên

- *Phân loại theo đối tượng rủi ro:*

+ *Rủi ro về tài sản:* Các rủi ro xảy ra làm tài sản bị hư hỏng, hao mòn vô hình và hữu hình.

+ *Rủi ro về nhân lực:* Các rủi ro gây ảnh hưởng đến nhân lực. Ví dụ nhu cầu thị trường về nhân lực cao hay thấp sẽ ảnh hưởng đến việc sử dụng và điều phối nhân lực.

+ *Rủi ro về trách nhiệm pháp lý:* Các nguyên nhân gây rủi ro có thể do các sai sót trong phân định trách nhiệm, kiểm tra giám sát, điều kiện hợp đồng không phù hợp...

- *Phân loại theo khả năng bảo hiểm:*

+ *Rủi ro có thể bảo hiểm:* Là những rủi ro nếu xảy ra sẽ dẫn đến các thiệt hại, và người ta giảm nhẹ thiệt hại đó bằng cách mua bảo hiểm trước. Ví dụ như bảo hiểm cháy nổ, bảo hiểm tài sản...

+ *Rủi ro không thể bảo hiểm:* Bao gồm rủi ro cờ bạc và đầu cơ, không biết rõ kết cục nên không thể bảo hiểm được. Ví dụ các phương án đầu tư vào thị trường chứng khoán hoặc bất động sản.

- *Rủi ro hệ thống và rủi ro không hệ thống:*

+ *Rủi ro hệ thống*: Một yếu tố nào đó như khủng hoảng thị trường, suy thoái kinh tế khu vực xuất hiện gây ảnh hưởng đến mọi dự án trong xã hội.

+ *Rủi ro không hệ thống*: Các rủi ro chỉ xảy ra đối với mỗi dự án cụ thể, như sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh, hoặc quản lý không có hiệu quả.

### 6.4.3. Tiến trình quản trị rủi ro

- Quản trị rủi ro là việc xác định, phân tích, đề ra các biện pháp kiểm soát và không chế các sự kiện, tình huống bất ngờ ảnh hưởng đến các mục tiêu đặt ra.

- Quản trị rủi ro nhằm giúp các nhà quản trị đạt được các mục tiêu đặt ra chính là hiệu quả tài chính và kinh tế xã hội.

Tiến trình quản trị rủi ro bao gồm các bước cơ bản sau:

- *Bước 1: Lập kế hoạch quản trị rủi ro*

Kế hoạch quản trị rủi ro là một bước đặc biệt quan trọng bởi nó quyết định sự thành công của 5 bước còn lại trong quá trình quản trị rủi ro. Kế hoạch quản trị rủi ro đưa ra nguyên tắc đánh giá rủi ro, cách thức và phương pháp triển khai các hoạt động quản trị rủi ro trong suốt dự án. Kế hoạch quản trị rủi ro là quan trọng bởi nó đề ra các ngưỡng chấp nhận rủi ro của các bên liên quan, kinh phí và thời gian cho việc quản trị rủi ro, định hướng các hành động quản trị rủi ro.

- *Bước 2: Xác định rủi ro*

Việc xác định rủi ro nhằm nhận định rủi ro, tìm hiểu và chỉ ra các nguy cơ tiềm ẩn nào có khả năng tác động đến hoạt động. Bước này nhằm đưa ra được một danh mục các loại rủi ro có khả năng xảy ra đối với hoạt động. Bảng danh mục rủi ro này là căn cứ rất quan trọng để nhà quản trị có thể đề xuất các biện pháp đối phó với rủi ro một cách đơn giản và hữu hiệu trong các bước sau.

- *Bước 3: Phân tích định tính rủi ro*

Từ danh mục rủi ro (bước 2), bạn cần tiến hành phân tích định tính các rủi ro này để đánh giá khả năng xuất hiện rủi ro cũng như mức độ tác động của rủi ro đó đến mục tiêu hoạt động. Việc đánh giá này mang tính chất mô tả, căn cứ vào kinh nghiệm, khả năng của các chuyên gia và các nhà quản trị. Vì vậy, đây là phương pháp nhanh chóng và ít tốn kém.

Phân tích định tính là cơ sở cho phân tích định lượng (bước 4), cũng như là căn cứ để lập kế hoạch đối phó với rủi ro (bước 5).

- *Bước 4: Phân tích định lượng rủi ro*

Quá trình phân tích định lượng rủi ro nhằm tính toán xác suất xuất hiện rủi ro và mức độ tác động của nó tới mục tiêu hoạt động bằng các con số cụ thể. Chú ý là phân tích định tính cũng đưa ra các con số đối với xác suất và mức độ tác động của rủi ro, nhưng các con số này được gán giá trị theo quan điểm của chuyên gia; trong khi các con số của phân tích định lượng thì được tính toán cụ thể dựa vào số liệu thống kê và các kỹ thuật như kỹ thuật mô phỏng Monte Carlo, phương pháp độ nhạy, xác suất, cây quyết định

(giới thiệu trong chương 2 phần lựa chọn dự án trong điều kiện rủi ro).

Phân tích định lượng rủi ro thường đi kèm theo sau phân tích định tính, nhưng không phải luôn áp dụng được phân tích định lượng cho mọi trường hợp. Phân tích định lượng sẽ là căn cứ khoa học và chính xác hơn, hỗ trợ bạn đưa ra các quyết định đối phó và kiểm soát rủi ro (bước 5 và 6).

*- Bước 5: Lập kế hoạch đối phó với rủi ro*

Kế hoạch đối phó rủi ro là một tập hợp các biện pháp để phản ứng khi rủi ro xảy ra. Đây là quá trình lựa chọn và đề xuất các hoạt động nhằm tận dụng cơ hội và giảm bớt hiểm họa của rủi ro đối với hoạt động, bao gồm việc xác định và phân bổ trách nhiệm đối với mỗi rủi ro cho các bên liên quan và những thành viên tham gia hoạt động.

Nhà quản trị có thể giúp việc thực hiện hoạt động đạt hiệu quả cao hơn bằng cách hướng nỗ lực vào các rủi ro lớn (có khả năng xuất hiện và mức độ tác động cao). Như vậy, kế hoạch đối phó rủi ro phải phù hợp với mức độ nghiêm trọng của rủi ro, cũng như chi phí và thời gian thực hiện hoạt động. Kế hoạch đối phó rủi ro được sử dụng để phản ứng với các rủi ro phát sinh trong suốt đời dự án. Xây dựng một kế hoạch đối phó với rủi ro từ trước khi nó xuất hiện sẽ có tác dụng làm giảm chi phí hành động khi rủi ro thực sự xảy ra.

Căn cứ vào danh mục rủi ro (bước 2) và mức độ nghiêm trọng của rủi ro (bước 3 và 4), kế hoạch đối phó với rủi ro sẽ đề xuất chiến lược né tránh, chuyển giao, giảm thiểu, chấp nhận và chia sẻ một số loại rủi ro nhất định.

*- Bước 6: Kiểm soát và điều chỉnh rủi ro*

Đây là quá trình duy trì việc kiểm soát các rủi ro đã xác định (ở bước 2), phân tích lại các rủi ro đã xảy ra, điều tiết các hành động trong kế hoạch dự phòng. Trong trường hợp rủi ro thực tế xảy ra không nằm trong danh mục rủi ro đã được xác định từ trước, hoặc đã khác biệt so với các phân tích ban đầu, thì bạn cần đánh giá lại các rủi ro đó trên cơ sở bảo đảm tuân thủ chính sách và quá trình quản trị rủi ro thích hợp. Bạn cần lựa chọn các giải pháp, đưa ra các hành động kịp thời, thực hiện kế hoạch đối phó với rủi ro, hoặc điều chỉnh kế hoạch hoạt động.

Tất cả các bước trong quá trình quản trị rủi ro đều được thực hiện xuyên suốt hoạt động. Chú ý rằng đây là quá trình lặp và khép kín, nghĩa là bạn liên tục phải cập nhật danh mục rủi ro, liên tục phải phân tích, đề ra kế hoạch đối phó và kiểm soát rủi ro.

#### **6.4.4. Các phương pháp phòng ngừa rủi ro**

*- Có 5 phương pháp để tổ chức có thể quản trị rủi ro. Đó là:*

+ Tránh khỏi rủi ro: chọn phương án có xác suất tránh khỏi thiệt hại khá cao. Tuy nhiên, đây là một giải pháp không tích cực bởi phạm vi ứng dụng rất hạn chế.

+ Phòng ngừa thiệt hại và hạn chế rủi ro: áp dụng những biện pháp để ngăn chặn thiệt hại như lắp đặt thiết bị báo động, thiết bị an toàn, trang bị kiến thức cho từng cá nhân và cộng đồng về quy tắc an toàn để giảm bớt thiệt hại.

+ Tự bảo hiểm: lập quỹ dự phòng rủi ro dựa trên dự báo những thiệt hại với độ chính xác có thể chấp nhận được.

+ Phong tỏa rủi ro: là tạo ra rào chắn trên tất cả các phương diện của một giao dịch để các loại rủi ro có thể bù đắp được. Phong tỏa rủi ro thường được áp dụng để giải quyết những rủi ro hồi đoái, hay sự thay đổi bất thường về giá cả trên thị trường hàng hoá

+ Chuyển giao rủi ro: thông qua bảo hiểm.

- *Các biện pháp ở giai đoạn xây dựng phương án sản xuất - kinh doanh, bao gồm:*

+ Bảo đảm chất lượng của dự báo, điều tra, khảo sát, thông tin, tiêu chuẩn tính toán,.. khi lập phương án

+ Khi lập dự án đầu tư phải bảo đảm các mặt: an toàn tự nhiên, an toàn công nghệ và tổ chức, an toàn về tài chính, áp dụng các phương pháp phân tích phương án trong điều kiện rủi ro.

+ Khi lập kế hoạch phải tính đến rủi ro thông qua các kế hoạch dự phòng, bảo đảm tính linh hoạt của kế hoạch.

+ Khi lựa chọn hình thức tổ chức của doanh nghiệp phải bảo đảm tính đa năng cần thiết, áp dụng các hình thức tổ chức cho phép phân tán rủi ro (công ty cổ phần)

+ Nâng cao chất lượng của việc thẩm định, xét duyệt phương án.

- *Các biện pháp ở giai đoạn chỉ đạo điều hành thực hiện, bao gồm*

+ Nghiên cứu kỹ phương án thiết kế và tình hình cụ thể trước khi đi vào thực hiện, có biện pháp công nghệ và tổ chức thích hợp.

+ Tôn trọng quy trình công nghệ, bảo đảm vững chắc và tin cậy của máy móc thiết bị, sử dụng công nhân và cán bộ đúng theo yêu cầu về tay nghề và sức khoẻ

+ Tôn trọng quy tắc an toàn sản xuất và an toàn lao động

+ Tăng cường kiểm tra, giám sát, áp dụng lý thuyết điều khiển và công nghệ thông tin.

+ Tổ chức dự trữ và mua bảo hiểm

+ Phối hợp tốt giữa tự khắc phục rủi ro và phân tán rủi ro cho người khác (thông qua mua bảo hiểm và các điều khoản của hợp đồng sản xuất kinh doanh)

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thông tin trong quản trị kinh doanh là gì? Chúng có vai trò gì trong quản trị kinh doanh? Chúng đáp ứng yêu cầu nào? Trong quản trị kinh doanh cần những loại thông tin nào? Để có chúng cần phải làm gì?

2. Quyết định quản trị là gì? Có các loại quyết định quản trị nào? Các yêu cầu và quá trình ra quyết định quản trị? Các phương pháp đề ra quyết định quản trị?

3. Quản trị xung đột là gì? Các biện pháp giải quyết xung đột trong tổ chức?

4. Hãy cho biết có những phương pháp quản trị rủi ro nào? Theo anh(chị) phương pháp nào là tốt nhất?

5. Việc phân loại rủi ro có tác dụng gì đối với việc quản trị rủi ro?

## NHẬN ĐỊNH ĐÚNG/SAI GIẢI THÍCH

1. Khi tiến hành thay đổi cơ cấu bộ máy quản lý hay phân công lại nhiệm vụ yêu cầu phải xác định lại quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm?

2. Mỗi sự thay đổi cần có thời gian dài ngắn khác nhau nên phải đi từ phân tích thực trạng mà quyết định tiến độ thay đổi.

3. Thay đổi chỉ nên bắt đầu từ giám đốc vì chỉ ông ta mới có quyền quyết định thay đổi hay không. Do đó nhân viên không cần bận tâm đến vấn đề này.

4. Hai doanh nghiệp cùng ngành kinh doanh, cùng quy mô, cùng đứng trước sự thay đổi sản phẩm trên thị trường phải có nội dung, phạm vi và quá trình thay đổi giống nhau..

5. Có một số cá nhân trong mọi tổ chức lo sợ sự thay đổi làm ảnh hưởng đến quyền lợi của họ.

## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

### 1. Tình huống 1: Xử sự với nhân viên

Ông Hùng là quản đốc của một phân xưởng sản xuất của nhà máy chế tạo công cụ chính xác. Phân xưởng của ông gồm 14 công nhân và tất cả đều trẻ hơn ông. Trong số đó chỉ có 4 công nhân nam, còn lại là nữ. Lan là một nữ công nhân thuộc phân xưởng sản xuất này và chị đang có thai 5 tháng. Chị đã có những thành tích rất tốt trong công việc của mình.

Hùng đã nói với các nhân viên dưới quyền rằng họ chịu toàn bộ trách nhiệm về việc điều khiển và xử lý các sự cố đối với máy móc khi họ đang làm việc. Công việc đòi hỏi tính kỹ thuật cao và sự tập trung cao độ để máy móc có thể vận hành tối đa công suất.

Công việc của các công nhân trong phân xưởng này không đòi hỏi phải vận động mạnh, phần lớn thời gian chỉ bấm các nút điều khiển. Tuy nhiên, đôi khi cũng phải nhắc một số hộp đồ. Các đồng nghiệp của Lan đã giúp đỡ cô làm công việc nhắc các hộp đồ trong thời gian cô có thai. Nhưng có một hôm mọi người đều hết sức bận rộn và không ai

có thời gian để giúp đỡ cô làm công việc đó nữa. Vì vậy, công việc đã bị ùn tắc lại. Lan đã bị khiển trách về việc này.

Ngày hôm sau, Lan đến gặp Hùng và nói rằng việc nhắc một hộp đồ có thể gây ra sảy thai, do đó cô đề nghị ông chỉ định các công nhân khác thực hiện tất cả các công việc khâu vá thay thế cô. Cô cũng đề nghị ông ngăn cấm tất cả các công nhân khác không hút thuốc vì điều đó có hại đến thai nhi. Hùng không biết trả lời như thế nào vì nhà máy chưa có chính sách về những việc như vậy. Ông không biết các đồng nghiệp của Lan sẽ phản ứng như thế nào nếu ông giao việc khâu vá cho họ và cấm họ hút thuốc. Thêm vào đó, ông cũng nghĩ liệu có giải pháp nào hay hơn không, chẳng hạn như cho Lan nghỉ việc không lương hay chuyển cô sang một công việc khác... Tuy nhiên, bất kỳ một sự thay đổi nào cũng làm giảm lương của Lan xuống.

*Câu hỏi:*

1. Nếu bạn là người quản đốc, bạn sẽ trả lời yêu cầu của Lan như thế nào?
2. Hùng có nên yêu cầu các đồng nghiệp của Lan khâu vá thay thế cho cô hay không?
3. Người quản đốc có sai lầm khi cho người đang mang thai tiếp tục làm công việc như vậy không?
4. Liệu có thể thuyết phục Lan nghỉ việc bằng cách nào?
5. Lan có đáng bị khiển trách về việc làm cho sản xuất bị tắc nghẽn lại hay không?

2. **Tình huống 2:** Hãng giày Bata có cử 2 chuyên gia Marketing sang Châu Phi tìm hiểu thị trường với một chuyên gia già, một chuyên gia trẻ. Sau khi nghiên cứu, chuyên gia già báo về thông tin là thị trường Châu Phi không có nhu cầu về giày vì họ thích đi đất và không có tiền để đi giày. Còn chuyên gia trẻ báo về thông tin là thị trường Châu Phi rất có triển vọng vì dân bản xứ chưa có giày dép để đi.

*Câu hỏi:*

- a. Theo anh (chị) thông tin của hai chuyên gia đó phải đánh giá như thế nào? Đúng hay sai? Vì sao?
- b. Nếu là giám đốc của hãng Bata thì anh (chị) sẽ phải có quyết định ra sao?



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Trương Quang Dũng, Giáo trình quản trị học, Trường Đại học Kinh tế Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển Doanh nghiệp, NXB Lao động xã hội, 2002
3. PGS TS Lê Thế Giới, TS Nguyễn Xuân Lâm, ThS Nguyễn Phúc Nguyên; Ths Nguyễn Thị Loan, Giáo trình Quản trị học, NXB Tài Chính, 2006
4. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Giáo trình Quản trị học, Nhà xuất bản Tài chính, 2013
5. TS Nguyễn Thanh Hội; TS Phan Thăng, Giáo trình Quản trị học, NXB Thống kê 1999
6. TS. Vũ Trọng Hùng, Giáo trình Quản trị học căn bản, Nhà xuất bản Thống kê, 2000
7. PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền, PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Đỗ Thị Hải Hà, Giáo trình Quản lý học, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2015
8. PGS.TS Ngô Kim Thanh, Giáo trình Quản trị chiến lược, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013
9. Lưu Đan Thọ, Quản trị học trong xu thế hội nhập, Nhà xuất bản Tài chính, 2016
10. Nguyễn Hải Sản, Giáo trình Quản trị học, Nhà xuất bản Thống kê, 2005