

Chương 4 CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Với chức năng hoạch định, nhà quản trị đã vạch ra mục tiêu, xây dựng chiến lược và lên kế hoạch thực hiện. Nhưng các kế hoạch muốn thành công cần phải có một quá trình tổ chức thực hiện tốt, nếu tổ chức thực hiện không tốt thì cho dù kế hoạch có hoàn hảo đến đâu cũng trở nên vô nghĩa. Do đó chức năng tổ chức là chức năng quản trị cần thiết cho tất cả mọi hoạt động và tất cả các nhà quản trị dù ở cấp nào cũng cần phải nắm vững các vấn đề liên quan đến công tác tổ chức như các loại tầm hạn kiểm tra, sự phân chia quyền lực và các kiểu cơ cấu tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này người đọc có thể:

- Biết được tầm hạn kiểm tra, quyền hành trong quản trị
- Phân tích các yêu cầu khi xây dựng bộ máy cơ cấu tổ chức quản trị
- Vận dụng được các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị vào thực tế các doanh nghiệp
- Trình bày được ưu, nhược điểm của các mô hình cơ cấu tổ chức quản trị
- Phân tích được lợi ích của sự phân quyền và ủy quyền trong quản trị

4.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

4.1.1. Khái niệm

Tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng rất linh hoạt.

Thứ nhất, tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung.

Thứ hai, tổ chức là quá trình triển khai thực hiện kế hoạch. Như chúng ta vẫn thường nói: tổ chức thực hiện kế hoạch, tổ chức triển khai chính sách hay tổ chức thực thi chính sách. Khi đó tổ chức bao gồm ba chức năng của quá trình quản trị: tổ chức xây dựng cơ cấu khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, tổ chức chỉ đạo thực hiện kế hoạch và tổ chức kiểm tra đối với kế hoạch.

Thứ ba, tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức. Đây chính là nội dung được nghiên cứu trong môn học này.

Tổ chức là một trong những chức năng của quản trị liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức bao gồm các khâu (các bộ phận chức năng) và các cấp (cao, trung và cơ sở) tức là quan hệ hàng dọc để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

Mục tiêu của chức năng tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Mọi quyết định, mọi kế hoạch, mọi quá trình lãnh đạo và kiểm tra sẽ không trở thành hiện thực hoặc không có hiệu quả nếu không biết cách tổ chức khoa học việc thực hiện nó. Tổ chức khoa học trong việc xây dựng guồng máy sẽ bảo đảm nề nếp, quy củ, kỷ cương, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính khoa học, tác phong công tác, sự đoàn kết nhất trí, phát huy được hết năng lực sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong đơn vị.

Ngược lại, khi bộ máy tổ chức không khoa học, không mang tính hệ thống, không đủ năng lực chuyên môn có thể làm cho các hoạt động quản trị kém hiệu quả, bất đồng, đùn đẩy trách nhiệm, tranh công đổ lỗi, thiếu bản lĩnh, không quyết đoán, không tận dụng được cơ hội và thời cơ cũng như lúng túng, bị động trước sự biến đổi của môi trường. Không biết cách tổ chức các công việc một cách khoa học có thể làm hỏng công việc, lãng phí các nguồn tài nguyên, đánh mất cơ hội, làm cho tổ chức bị suy yếu. Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm tốt chức năng này sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống phức tạp.

4.1.2. Vai trò

Chức năng tổ chức bảo đảm các mục tiêu và kế hoạch sẽ được triển khai vào thực tế, nó tạo ra môi trường làm việc thích hợp cho các cá nhân và cho cả tập thể trong quá trình thực hiện những nhiệm vụ và chuyên môn của mình.

Tác động tích cực đến việc sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhất. Giảm thiểu những sai sót và lãng phí trong hoạt động quản trị.

Chức năng tổ chức có khả năng tạo ra sức mạnh mới của một tổ chức, cơ quan, đơn vị hoặc thậm chí của cả một hệ thống nếu việc tiếp nhận, phân phối và sắp xếp các nguồn lực được tiến hành khoa học, hợp lý và tối ưu.

Chức năng tổ chức tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Nhờ có chức năng tổ chức và giúp các tổ chức có thể:

- Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh
- Tổ chức công việc khoa học
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

4.2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

4.2.1. Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị hay còn gọi là tầm hạn kiểm tra là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể trực tiếp chỉ huy và điều hành một cách hữu hiệu nhất.

Điều khiển một cách hữu hiệu có nghĩa là nói đến việc quản trị, giao việc, kiểm tra, hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền một cách thỏa đáng và có kết quả

Theo kinh nghiệm thì tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị bình thường là khoảng từ 4 đến 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này có thể tăng lên từ 12 đến 15 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những hoạt động đơn giản, có thể rút xuống còn 2-3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị phải thực hiện là phức tạp.

Số lượng nhân viên mà nhà quản trị điều khiển càng nhiều có nghĩa là tầm hạn quản trị càng rộng, ngược lại gọi là tầm hạn quản trị hẹp. Tầm hạn quản trị rộng hay hẹp có liên quan

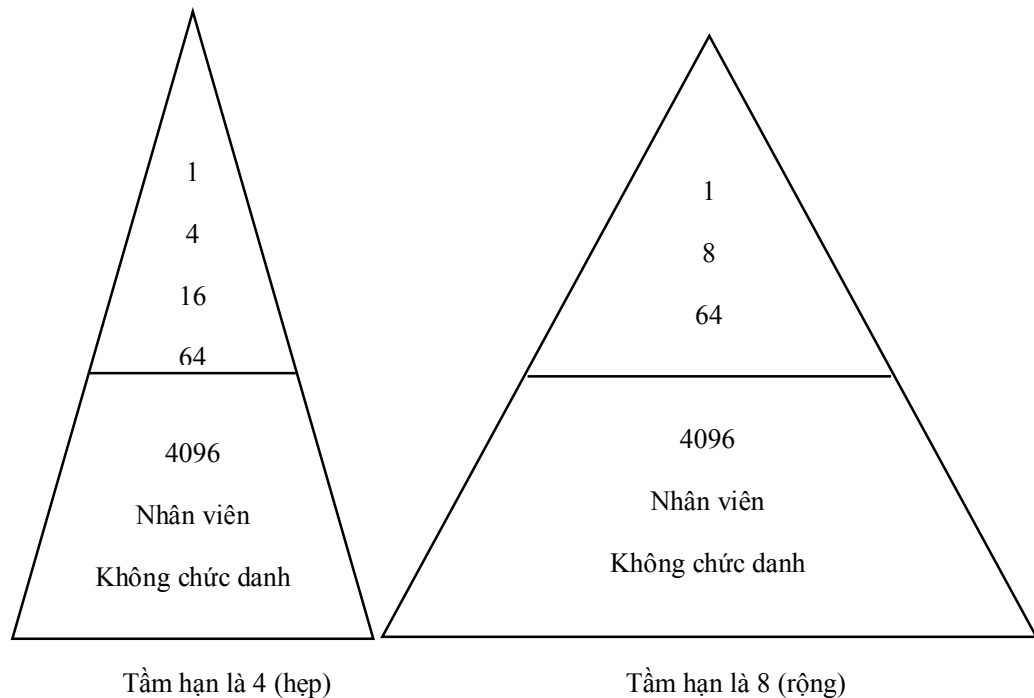
đến tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức hoặc nói cách khác có liên quan đến tính phức tạp của cơ cấu tổ chức.

Để hiểu rõ hơn những điều trên ta xét một ví dụ:

Một công ty lớn có 4.096 công nhân (hoặc nhân viên không có chức danh) được bố trí hệ thống quản trị theo tầm hạn kiểm tra như sau:

Với tầm hạn là 4 (hẹp), bộ máy quản trị của công ty có 6 nấc chỉ huy, gộp chung là 1.365 quản trị viên.

Với tầm hạn là 8 (rộng), bộ máy quản trị của công ty có 4 nấc chỉ huy, gộp chung là 585 quản trị viên, giảm bớt 780 quản trị viên so với tầm hạn là 4. Như vậy giảm số cấp quản trị, có thể tiết kiệm chi phí quản trị.



Hình 4-1. Các loại tầm hạn quản trị

Qua ví dụ ta thấy cùng một lượng nhân viên như nhau, nếu tầm hạn quản trị rộng, công ty sẽ có ít tầng nấc trung gian giữa giám đốc và công nhân.

Thông thường, chúng ta không thích những bộ máy tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian, vì nó làm chậm trễ và lệch lạc sự thông đạt cũng như tiến trình giải quyết công việc trong tổ chức. Ai cũng muốn bỏ bớt các tầng nấc trung gian để có được những bộ máy tổ chức gọn nhẹ.

Với tầm quản trị rộng sẽ có ít tầng nấc, ngược lại nếu tầm quản trị hẹp, sẽ có nhiều tầng nấc. Do đó, muốn giải quyết vấn đề các tầng nấc trung gian trong một bộ máy tổ chức, cần phải xác định tầm hạn quản trị nên rộng hay nên hẹp.

Cần lưu ý rằng, sự xác định này không thể chủ quan. Tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi nhà quản trị có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, khi công việc

của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi và cấp dưới đã được nhà quản trị cấp trên uỷ quyền hành động khá nhiều. Trái lại, nếu năng lực của nhà quản trị có hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch thì tâm hạn quản trị hẹp lại thích hợp hơn.

4.2.2. Quyền hành trong quản trị

Quyền hành là năng lực cho phép nhà quản trị yêu cầu người khác phải hành động theo sự chỉ đạo của mình.

Bởi vì mọi nhà quản trị đều phải điều khiển người khác, cho nên mọi nhà quản trị đều phải có quyền hành thì mới quản trị được. Không thể hình dung những nhà quản trị nói ra không ai nghe lời, bởi vì lúc đó thì nhà quản trị không còn quản trị được nữa và nhà quản trị chấm dứt vai trò quản trị.

Có thể nói rằng, quyền hành là công cụ của nhà quản trị. Muốn quản trị, phải có quyền. Vấn đề đặt ra là quyền hành của nhà quản trị xuất phát từ đâu, hay nói cách khác, làm sao để nhà quản trị có được quyền hành.

Trong lý thuyết quản trị học, vấn đề nguồn gốc của quyền hành quản trị đã được nhiều tác giả trình bày. Có người cho rằng quyền hành quản trị xuất phát từ chức vụ. Ví dụ, giám đốc một xí nghiệp có quyền hành vì người đó giữ chức vụ giám đốc. Lý thuyết này đúng, nhưng chưa đủ vì không giải thích được hiện tượng giám đốc ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của giám đốc. Vì vậy, có tác giả cho rằng quyền của giám đốc xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Khi nào cấp dưới chấp nhận chỉ đạo của giám đốc và làm theo sự chỉ đạo đó, thì giám đốc còn có quyền. Trái lại, nếu cấp dưới từ chối không chấp nhận chỉ đạo của giám đốc, không làm theo chỉ đạo của giám đốc thì giám đốc hết quyền. Cách lý giải này cũng không thể hiện được tính cách song phương và quan hệ con người trong việc sử dụng quyền hành. Thật vậy, có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hành của cấp trên, tức là không chấp nhận, nhưng vẫn làm theo sự chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc. Trong trường hợp đó, nhà quản trị có quyền hành để quản trị.

Tổng hợp các lý thuyết về nguồn gốc của quyền hành, chúng ta có thể chấp nhận lý thuyết sau đây của Max Weber, nhà xã hội học người Đức. Max Weber cho rằng, quyền hành của nhà quản trị chỉ đầy đủ nếu có đủ ba yếu tố: Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hành đó là chính đáng và bản thân nhà quản trị có khả năng cũng như đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có 3 yếu tố đó, quyền hành của nhà quản trị sẽ không vững mạnh và rất khó để điều khiển cấp dưới.

Trong thực tiễn hoạt động, quyền hành của nhà quản trị chịu hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp và các qui định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người, ...

Và điều lưu ý có một mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cách thức mà nhà quản trị sử dụng quyền hành đối với nhân viên và tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên. Nếu nhà quản trị dùng biện pháp cưỡng bức, đe dọa, thì nhân viên vì sợ mà phải làm việc nhưng thiếu sự nhiệt tình.

Nếu nhà quản trị dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ làm việc với thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc với nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung của tổ chức, thì nhà quản trị nên sử dụng quyền hành một cách nhẹ nhàng, trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của tổ chức.

Các loại quyền hành trong cơ cấu tổ chức:

Trong tổ chức quyền hành được chia làm 3 loại: quyền hành trực tuyến, quyền hành chức năng và quyền hành tham mưu, chúng được phân biệt chủ yếu bằng mối quan hệ giữa các cấp trong tổ chức với quá trình ra quyết định của cấp trên và cấp dưới.

- *Quyền hành trực tuyến:*

Là quyền hành cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Mỗi nhà quản trị với quyền hành trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận báo cáo từ họ.

- *Quyền hành tham mưu:*

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là lời khuyên chứ không phải là quyết định cuối cùng. Do tính chất phức tạp của các hoạt động và của môi trường nên các nhà quản trị khi ra quyết định luôn cần những kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ...

Mặt khác, các nhà quản trị trực tuyến do quá bận rộn với công việc quản trị họ không thể có thời gian để tiến hành thu thập dữ liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao nhất. Vì vậy quan hệ tham mưu luôn cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp các tổ chức dễ dàng thành công hơn. Tuy nhiên trong thực hành quyền hành tham mưu có thể dẫn đến một số vấn đề như nguy cơ làm xói mòn quyền hành trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các quyền hành tham mưu. Để mỗi quan hệ trực tuyến - tham mưu có hiệu quả cần có nhận thức đúng đắn về mối quan hệ quyền hành này, cần làm cho quyền hành trực tuyến lắng nghe quyền hành tham mưu đồng thời đảm bảo cho tham mưu có đủ thông tin để đưa ra được lời khuyên chính xác, tham mưu toàn diện trên cơ sở cân nhắc, xem xét đầy đủ các vấn đề để giúp nhà quản trị ra quyết định không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều.

- *Quyền hành chức năng:*

Là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm tra những hoạt động nhất định của các bộ phận khác. Do hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, những người phụ trách trực tuyến có thể giao một phần quyền hạn cho cán bộ tham mưu hoặc quản trị của một bộ phận nào khác. Phạm vi quyền hành chức năng cần được hạn chế để duy trì tính toàn vẹn của cương vị quản trị. Quyền hành chức năng chỉ nên giới hạn trong phạm vi câu hỏi như thế nào và đôi khi câu hỏi khi nào - gắn liền với quá trình quản trị chính sách, nhưng hiếm khi bao hàm nghĩa "Ở đâu", "Cái gì", hay "Ai" - gắn liền với quá trình quản trị tác nghiệp. Lý do của sự hạn chế này là để duy trì được tính nhất quán trong mệnh lệnh của các uỷ viên quản trị trực tuyến. Để thu được kết quả tốt trong việc giao phối quyền hạn chức năng người lãnh đạo tổ chức cần đảm bảo phạm vi quyền hạn được chỉ rõ cho người được uỷ quyền và cả những người chịu sự tác động của quyền hành này.

4.2.3. Phân cấp quản trị

Thực chất của việc phân cấp quản trị chính là sự phân chia hay uỷ quyền bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới, ví dụ: Giám đốc xí nghiệp giao bớt quyền hành của mình cho các quản đốc phân xưởng. Về mặt khoa học, người ta cũng gọi là phân quyền hành hay phi tập trung hoá trong quản trị.

Phân cấp quản trị được giới hạn bởi tầm hạn quản trị (tầm kiểm tra) là số người hay bộ phận mà nhà quản trị có thể kiểm tra hiệu quả.

Mục đích của việc phân cấp chủ yếu là để nhằm tạo điều kiện cho xí nghiệp đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình.

Nếu không phân cấp, mọi việc đều phải đưa về giám đốc tổ chức quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của trong thực tế. Việc phân cấp là rất cần thiết khi công ty có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân cấp nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao; đồng thời, cũng tạo điều kiện để đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Do đó, mặc dù ngày nay trong các tổ chức kinh doanh và không kinh doanh, người ta đều nhấn mạnh sự phân cấp, sự phân cấp ấy nên được tính toán theo một số các yếu tố như: có nhu cầu phải quyết định nhanh chóng và kịp thời không, các nhà quản trị cấp dưới có đủ trình độ để quyết định không, toàn bộ tổ chức đang ở trong giai đoạn phát triển khẩn trương hay đang phát triển với mức độ bình thường, ...

- Ưu điểm của phân cấp quản trị:

Sự phân cấp giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao, đặc biệt là các công việc hành chính, để nhà quản trị cấp trên có thể tập trung vào những công việc quan trọng có tính phương hướng chiến lược của tổ chức.

Tăng cường quyền chủ động cho cơ sở, để các nhà quản trị cấp dưới giải quyết kịp thời, nhanh chóng, sáng tạo và phù hợp với những vấn đề phát triển trong thực tiễn tại cơ sở.

Tạo điều kiện để đào tạo và phát triển các nhà quản trị cấp dưới chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp trên khi cần thiết.

- Nhược điểm của phân cấp quản trị:

Sự phân cấp cũng có những hậu quả không tốt như làm mất đi tính thống nhất, tập trung của toàn tổ chức, tạo sự phân tán, đôi khi các bộ phận chạy theo lợi ích cục bộ ảnh hưởng đến lợi ích chung của toàn tổ chức.

Trong trường hợp trình độ, năng lực của các nhà quản trị cấp dưới có giới hạn, thì kết quả hoạt động của các đơn vị được phân cấp có thể sẽ không khả quan, thậm chí hỏng việc.

Từ những hạn chế này của sự phân cấp, trong quản trị người ta phải nghiên cứu tới mức độ phân cấp như thế nào cho hợp lý, để phát huy được những ưu điểm và khắc phục những khuyết điểm trên.

4.3. CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN

4.3.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Đề quản trị - điều hành mọi hoạt động trong một tổ chức, cần có một bộ máy gồm các cấp, các khâu, các bộ phận liên kết và phụ thuộc với nhau theo quan hệ chiều dọc và chiều ngang; có những chức năng, quyền hạn và trách nhiệm xác định.

Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

Các thuộc tính của một cơ cấu tổ chức gồm:

- *Chuyên môn hoá trong công việc*: việc phân chia nhiệm vụ chung thành những nhiệm vụ và công việc nhỏ hơn phụ thuộc trước hết vào lợi thế về kỹ thuật và kinh tế của việc chuyên môn hoá lao động. Lợi thế cơ bản của chuyên môn hoá lao động là ở chỗ thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, dễ đào tạo, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người tổng hợp năng suất lao động của cả nhóm sẽ tăng lên gấp bội.

- *Hình thành các bộ phận*: việc hình thành các bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và hợp nhóm các công việc, nhiệm vụ và chức năng hoạt động của tổ chức theo chiều ngang để giao cho những nhà quản trị phụ trách. Hợp nhóm các hoạt động và con người để tạo nên các bộ phận tạo điều kiện mở rộng tổ chức đến mức độ không hạn chế. Các bộ phận được hình thành dựa trên những cơ sở khác nhau tạo ra nhiều mô hình tổ chức khác nhau.

- *Quyền hạn và trách nhiệm*: việc trao quyền hành hay uỷ quyền cùng với chuyên môn hoá lao động có ảnh hưởng nhiều nhất đến việc thiết kế các công việc và quyền hạn của cá nhân trong tổ chức. Tuỳ theo bản chất của các mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm có các kiểu cơ cấu tổ chức khác nhau, cụ thể là: Cơ cấu trực tuyến, cơ cấu trực tuyến – chức năng.

- *Cấp bậc và phạm vi quản trị*: vấn đề về tầm hạn quản trị luôn gắn liền với vấn đề tổ chức. Tầm hạn quản trị rộng sẽ cần ít cấp quản trị hơn và ngược lại

- *Tập trung và phân tán quyền trong quản trị*: phân quyền giúp mở rộng quy mô tổ chức mà vẫn đảm bảo kiểm tra hiệu quả. Cốt lõi của sự phân quyền hiệu quả là đảm bảo sự cân bằng thích đáng giữa tập trung và phân quyền. Một tổ chức giữ được cân bằng tốt nếu có khả năng tập trung ở cấp cao có quyền ra quyết định chiến lược và chính sách nhằm tạo khuôn khổ thống nhất cho hoạt động của toàn tổ chức, còn các quyết định tác nghiệp được uỷ quyền cho các bộ phận.

- *Sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu*: phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của phối hợp là đạt sự thống nhất hoạt động của các bộ phận bên trong và cả bên ngoài tổ chức. Mức độ phối hợp cao sẽ có lợi đối với những công việc không thường nhật và dễ gặp phải các tình huống khó dự đoán, phải thực hiện trong môi trường luôn thay đổi và những công việc phụ thuộc lẫn nhau. Những tổ chức đặt ra cho mình những mục tiêu càng lớn, đòi hỏi mức độ phối hợp càng cao.

4.3.2. Các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức

Những nguyên tắc tổ chức quản trị chủ yếu đó là:

- *Nguyên tắc một thủ trưởng* hay còn gọi là nguyên tắc thống nhất chỉ huy: theo nguyên tắc này, mỗi người thực hiện chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo. Điều này giúp cho người nhân viên thực thi công việc một cách thuận lợi.

- *Nguyên tắc gắn với mục tiêu*: bộ máy của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

- *Nguyên tắc cân đối*: cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có sự cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

- *Nguyên tắc hiệu quả*: bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí. Cơ cấu tổ chức quản trị phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất, xem xét mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

- *Nguyên tắc linh hoạt*: bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

4.3.3. Các yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức

Một cơ cấu tổ chức bộ máy cần đạt được các tiêu chí sau:

- *Phải đảm bảo tính tối ưu*: số lượng các cấp, các khâu được xác định vừa đủ, phù hợp với các chức năng quản trị và các công đoạn trong chu trình kinh doanh. Nhiều cấp quá sẽ gây sự cách biệt, kém nhanh nhạy trong điều hành và công kênh, lãng phí. Quá ít cấp sẽ khiến cho việc điều hành kém cụ thể, sâu sát, dễ sơ hở sai sót. Nhiều khâu (bộ phận chức năng) quá sẽ dễ chồng chéo chức năng, gây vướng mắc trong quan hệ và trách nhiệm thiếu rõ ràng, tạo ra nhiều đầu mối chỉ đạo và tăng biên chế gián tiếp chi phí quản lý lớn. Ngược lại, quá ít khâu sẽ không quán xuyên được hết các chức năng cần thiết, hoặc thiếu chuyên sâu từng chức năng. Tối ưu là bảo đảm quán xuyên hết khối lượng công việc và có thể quản lý, kiểm tra được, tùy điều kiện cụ thể mà vận dụng trên tinh thần “vừa đủ”. Bên cạnh đó, tính tối ưu cũng còn thể hiện sự cân đối, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức

- *Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt)*: hoạt động kinh doanh không phải bao giờ cũng diễn ra bình thường đúng như dự kiến. Nó phụ thuộc các diễn biến của thị trường luôn thay đổi cùng với các yếu tố chính trị, xã hội phức tạp, đòi hỏi tính năng động cao trong quản trị. Mỗi doanh nghiệp luôn đứng trước những cơ may cần kịp thời nắm bắt cũng như những nguy cơ cần kịp thời ứng phó.

- *Tính ổn định tương đối*: yêu cầu này dường như mâu thuẫn với tính linh hoạt, song không thể xem nhẹ, bởi lẽ sự vững bền của cơ cấu tổ chức bảo đảm cho hiệu lực quản lý - điều hành trong tình huống bình thường. Sự thay đổi tùy tiện diễn ra nhiều lần (“tách ra nhập vào”) sẽ gây hậu quả tiêu cực, cả về nề nếp hoạt động cũng như về tâm lý những người trong bộ máy; làm giảm hiệu lực, kỷ cương của bộ máy. Mỗi lần thay đổi cơ cấu tổ chức là một lần xáo trộn, không dễ lấy lại sự ổn định trong thời gian ngắn.

- *Độ tin cậy cao*: sự điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi hoạt động trong doanh nghiệp đòi hỏi thông tin phải được cung cấp chính xác và kịp thời. Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm được tính tin cậy cao của các thông tin đó.

Tính tin cậy còn thể hiện ở chỗ mọi bộ phận đều hiểu rõ và làm đúng chức năng của mình (không sót, không trùng nhau), sử dụng đúng quyền hạn và có khả năng chịu trách nhiệm. Muốn vậy, cơ cấu tổ chức quản lý phải xác định rõ vị trí từng bộ phận cấu thành trong cả hệ thống với các mối quan hệ dọc - ngang để không gây vướng mắc, chồng chéo, cản trở lẫn nhau, tạo được mối liên kết gắn bó của tổ chức.

- *Tính kinh tế*: chi phí quản lý cao sẽ đội giá thành lên khiến hiệu quả kinh tế bị giảm sút. Tính kinh tế của cơ cấu tổ chức quản lý thể hiện ở sự tinh gọn của bộ máy quản lý (theo nguyên tắc “vừa đủ”) và hiệu suất làm việc của nó (không chỉ phụ thuộc vào chất lượng cán bộ mà còn do sự hợp lý của cơ cấu tổ chức). Tính kinh tế cũng có nghĩa là tính hiệu quả của bộ máy, thể hiện qua tương quan giữa chi phí bỏ ra với kết quả thu về, mặc dù khó đánh giá bằng số liệu.

4.3.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

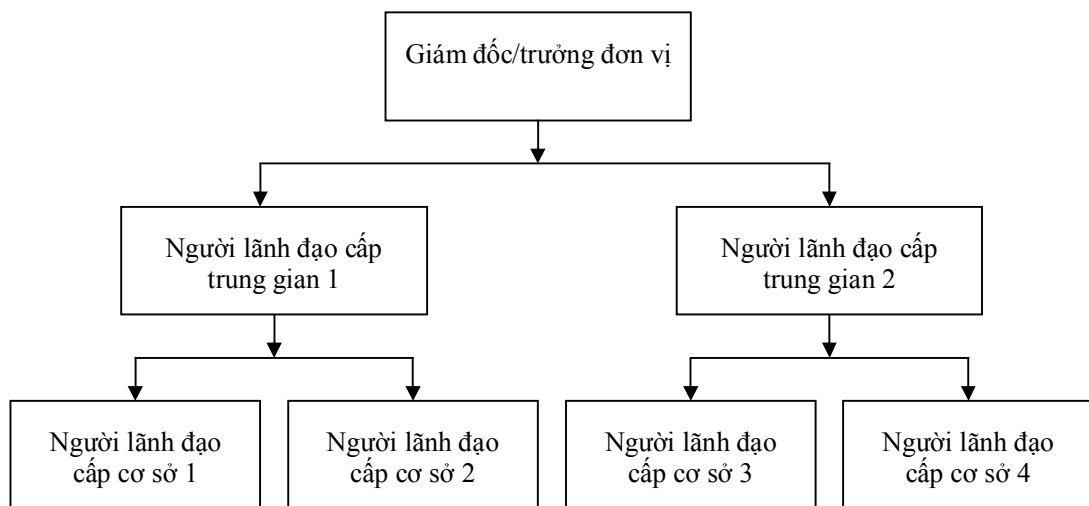
a. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

Cơ cấu tổ chức trực tuyến là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Với kiểu tổ chức này một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên

trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh và trách nhiệm từ lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng.

Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người quản lý ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực để tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị. Cấp lãnh đạo trực tiếp điều hành và chịu toàn bộ trách nhiệm về kết quả công việc của người dưới quyền về sự hoạt động của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức trực tuyến khá phổ biến ở cuối thế kỷ XIX và chủ yếu được áp dụng ở những doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản phẩm liên tục hoặc các tổ chức bộ môn của trường đại học, ... vì một người quản lý cấp trên có thể hiểu rõ được tất cả những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Ngày nay, kiểu cơ cấu này vẫn còn được áp dụng, đặc biệt đối với các tổ chức có quy mô nhỏ: tổ, nhóm, tổ chức nhỏ...



Hình 4-2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức trực tuyến

Ưu điểm :

- Các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng, kịp thời, trách nhiệm rõ ràng
- Thực hiện tốt chế độ quản lý một thủ trưởng
- Cơ cấu tổ chức đơn giản gọn nhẹ, linh hoạt.

Nhược điểm:

- Dễ dẫn đến tình trạng độc đoán, quan liêu
- Công việc dễ bị ùn tắc
- Đòi hỏi người quản lý phải có khả năng toàn diện về mọi mặt
- Hạn chế sử dụng các chuyên gia có trình độ cao
- Không nhận được những ý kiến đóng góp tích cực của các bộ phận trung gian.

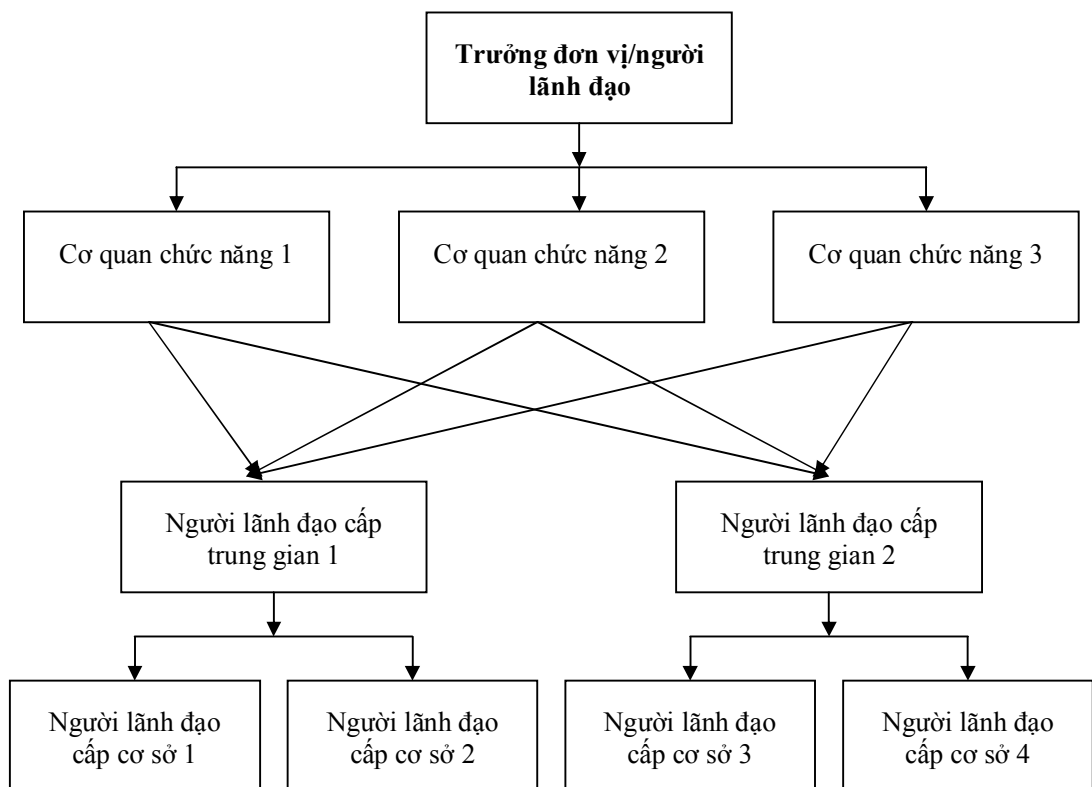
Để khắc phục những hạn chế của cơ cấu tổ chức này người ta đưa ra kiểu cơ cấu tổ chức theo kiểu chức năng.

b. Cơ cấu tổ chức quản trị chức năng

Là cơ cấu được tổ chức dựa trên chuyên môn hoá theo chức năng công việc. Những nhiệm vụ quản trị của doanh nghiệp được phân chia cho các đơn vị riêng biệt, từ đó mà hình thành những người lãnh đạo đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định.

Trong kiểu cơ cấu này, các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình

Trong cơ cấu này, mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp, những người thừa hành ở cấp dưới chẳng những nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo doanh nghiệp, mà cả từ những người lãnh đạo các chức năng khác nhau. Bởi vậy, vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải phối hợp cho được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau.



Hình 4-3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức chức năng

Ưu điểm :

- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo
- Không đòi hỏi người quản trị phải có kiến thức toàn diện

- Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất

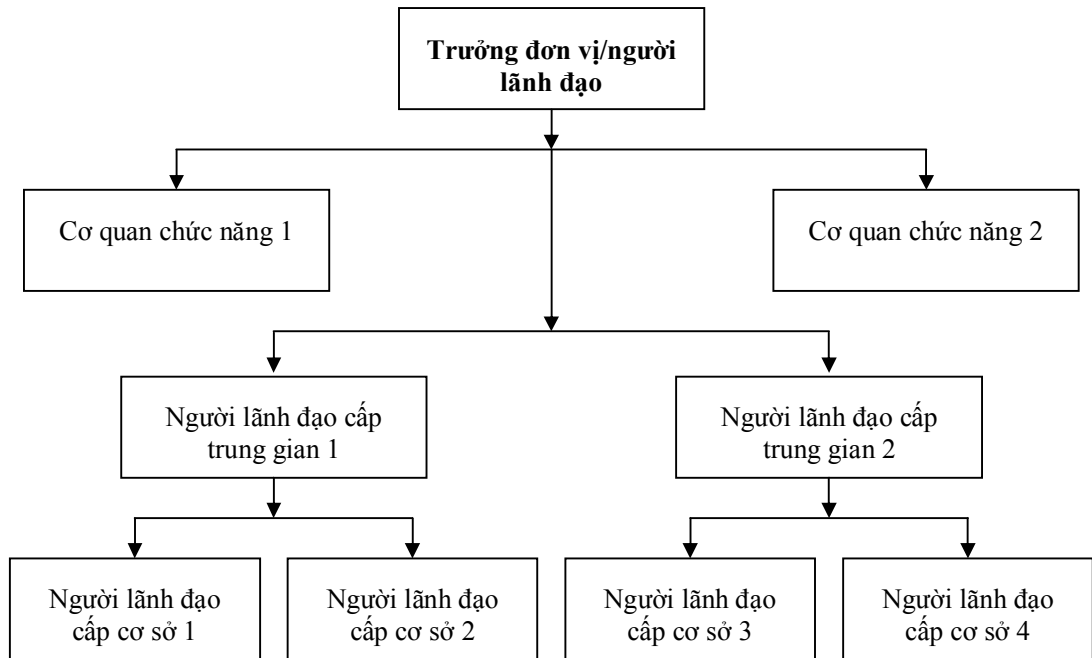
Nhược điểm:

- Vi phạm chế độ một thủ trưởng.
- Dễ xảy ra tình trạng chông chéo về chức năng, nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau
- Các quyết định được đưa ra đôi khi bị chậm trễ
- Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn
- Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau
- Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm chán, người thực hiện nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau

c. Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến – chức năng

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu, nhược điểm riêng, nên để khắc phục các nhược điểm của các cơ cấu này, hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng, tức là một kiểu cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong cơ cấu trực tuyến - chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến sẽ thực hiện từ trên xuống dưới. Ngoài ra, các phòng ban chức năng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách. Để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính - kế toán, quản lý kỹ thuật - công nghệ sản xuất.



Hình 4-4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng

Ưu điểm: Có được những ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng đó là vừa phát huy năng lực chuyên môn của các phòng chức năng, vừa đảm bảo quyền chỉ huy một thủ trưởng.

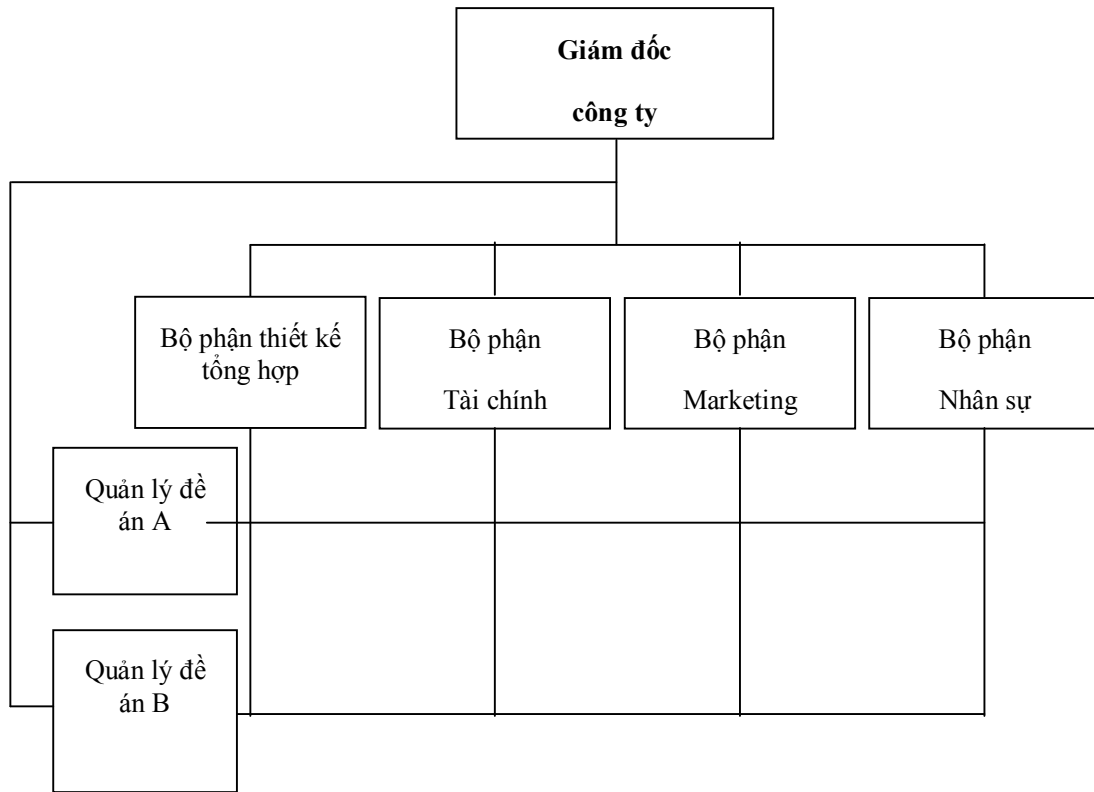
Nhược điểm: Nhiều tranh luận xảy ra, do đó nhà quản trị phải thường xuyên giải quyết; những người lãnh đạo chức năng lại có nhiều ý kiến khác nhau, người lãnh đạo phải họp bàn, tranh luận căng thẳng, ra quyết định không kịp thời.

d. Cơ cấu tổ chức quản trị ma trận (theo dự án)

Mô hình này là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm. Ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.

Đây là một hình thức tổ chức ngày càng được sử dụng nhiều, thực chất là sự áp dụng kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm hay theo khách hàng.

Mô hình này cho phép thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều sản phẩm khác nhau, với cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến theo chức năng, còn có người lãnh đạo theo đề án, sau khi đề án hoàn thành, những nhân viên trong đề án trở về vị trí cũ.



Hình 4-5. Sơ đồ cơ cấu tổ chức ma trận

Ưu điểm:

- Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia
- Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau, tập trung nguồn lực vào khâu chính yếu
- Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
- Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động.
- Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng, ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả.

Nhược điểm:

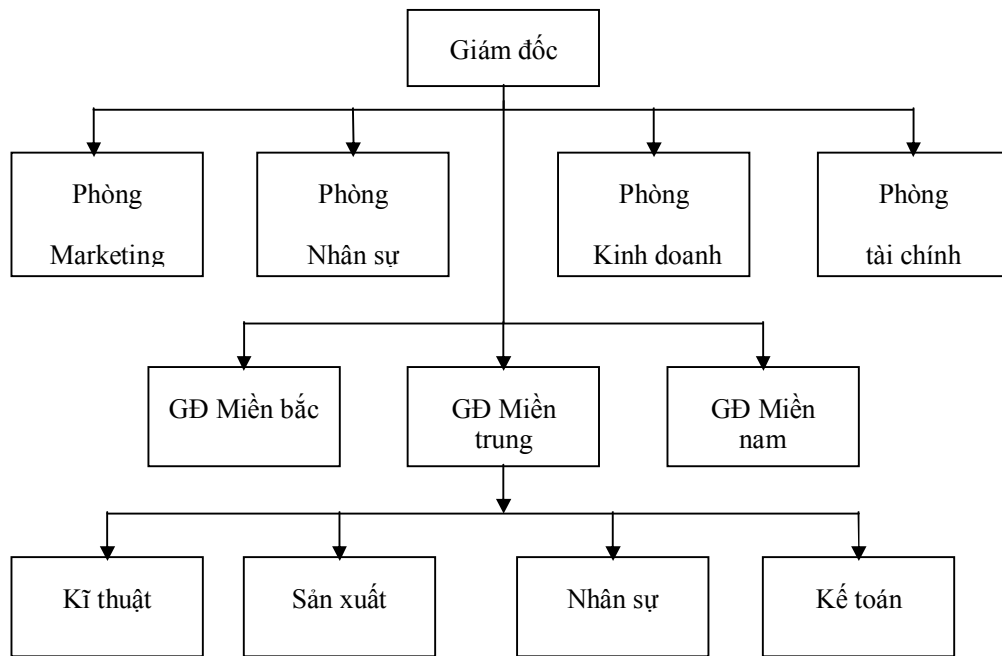
- Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức, dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận.
- Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn, phạm vi ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định.
- Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp nhau tạo ra các xung đột và khoảng cách trong nỗ lực giữa các cá nhân và đơn vị.

Ưu điểm lớn nhất của mô hình ma trận là sự kết hợp nhiều mô hình cho phép tổ chức lợi dụng được các ưu thế của mô hình tổ chức chính và giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó. Mô hình này giúp xử lý được các tình huống phức tạp, có tác dụng tốt đối với các tổ chức lớn và cho phép chuyên môn hoá một số cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, mô hình ma trận có thể làm cho cơ cấu tổ chức phức tạp, hình thành những bộ phận hay phân hệ quá nhỏ làm tăng thêm nhược điểm của mỗi loại mô hình thuần túy.

4.3.5. Phương pháp phân chia bộ phận trong cơ cấu tổ chức

a. Phân chia theo lãnh thổ (địa dư)

Mục đích của phân chia theo lãnh thổ là nhằm khuyến khích sự tham gia của địa phương, tận dụng những ưu thế trong các hoạt động ở địa phương. Đây là phương pháp khá phổ biến ở các doanh nghiệp hoạt động trên một phạm vi địa lý rộng. Các bộ phận của tổ chức được hình thành nhờ hợp nhóm theo từng khu vực và giao cho một người quản lý lãnh đạo khu vực đó.



Hình 4-6. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo lãnh thổ

Ưu điểm:

- Tập trung được các thị trường và những vấn đề địa phương
- Tăng cường sự kết hợp theo vùng, tận dụng được tính hiệu quả của các hoạt động tại địa phương
- Cung cấp cơ sở đào tạo có giá trị cho cấp tổng quản lý
- Có được thông tin trực tiếp tốt hơn với những đại diện cho lợi ích từng địa phương.

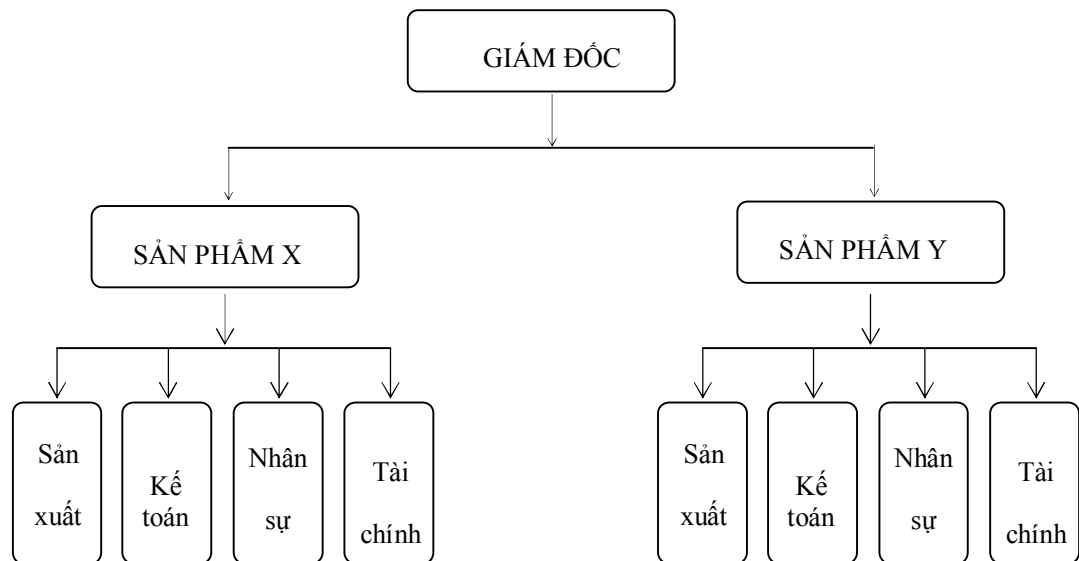
Nhược điểm:

- Cần nhiều người làm công việc tổng quản lý
- Vấn đề kiểm tra của cấp quản lý cao nhất khó khăn hơn.

b. Phân chia theo sản phẩm hay dịch vụ

Việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm hoặc tuyến sản phẩm từ lâu đã có vai trò ngày càng gia tăng trong các doanh nghiệp quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ. Những doanh nghiệp điển hình áp dụng hình thức này đều được tổ chức theo các chức năng của doanh nghiệp.

Cùng với sự phát triển của tổ chức, người quản lý sản xuất, quản lý bán hàng và dịch vụ, uỷ viên quản trị kỹ thuật phải tính đến các vấn đề về quy mô. Công việc quản lý ngày càng trở nên phức tạp và tầm quản lý đã hạn chế khả năng tăng thêm số người quản lý thuộc cấp trực tiếp của họ. Khi đó, việc tổ chức dựa vào các bộ phận sản phẩm đã được đưa ra. Chiến lược này đã cho phép ban quản trị cao nhất trao các quyền hạn lớn hơn cho ban quản lý bộ phận theo các chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ và kỹ thuật liên quan đến một sản phẩm hay dây chuyền sản phẩm cho trước và chỉ rõ mức trách nhiệm chính về lợi nhuận của người quản lý mỗi bộ phận này.



Hình 4-7. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo sản phẩm hay dịch vụ

Ưu điểm:

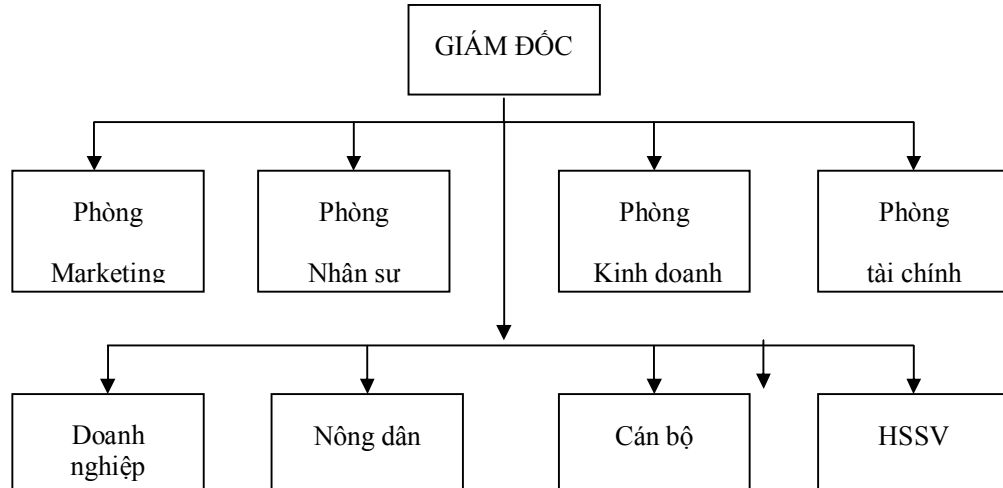
- Hướng được sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm
- Cho phép phát triển và đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ một cách chuyên môn hóa

Nhược điểm:

- Cần có nhiều người có năng lực quản lý chung
- Làm nảy sinh những vấn đề khó khăn đối với việc kiểm tra của cấp quản lý cao nhất

c. *Phân chia theo khách hàng*

Để phục vụ khách hàng một cách hữu hiệu, người ta chia khách hàng thành từng nhóm nhỏ có những vấn đề giống nhau về nhu cầu và được giải quyết bởi chuyên viên của ngành đó



Hình 4-8. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo khách hàng

Ưu điểm:

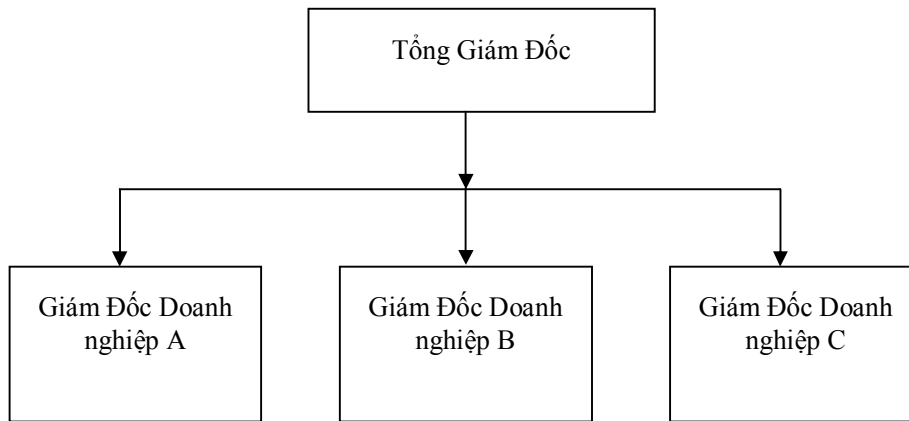
- Tập trung được vào nhu cầu của khách hàng
- Tạo cho khách hàng cảm giác họ có những người cung ứng luôn quan tâm họ
- Phát triển sự chuyên sâu vào từng khu vực khách hàng

Nhược điểm:

- Có thể khó kết hợp hoạt động giữa các nhu cầu khách hàng trái ngược nhau
- Cần có người quản lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của khách hàng
- Các nhóm khách hàng có thể không phải luôn xác định rõ ràng

d. *Phân chia theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)*

Khi mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức đã trở nên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị chiến lược mang tính độc lập cao, có thể tiến hành các hoạt động thiết kế, sản xuất phân phối sản phẩm của mình. Mỗi đơn vị chiến lược là một phân hệ độc lập đảm nhận một hay một số ngành nghề hoạt động khác nhau, có thể cạnh tranh với các đơn vị khác trong cùng tổ chức. Đặc trưng cơ bản để phân biệt đơn vị chiến lược với tổ chức độc lập là người lãnh đạo đơn vị chiến lược phải báo cáo với cấp lãnh đạo cao nhất của tổ chức.



Hình 4-9. Sơ đồ cơ cấu tổ chức phân chia theo SBU

Ưu điểm :

- Xây dựng trên cơ sở phân đoạn chiến lược nên giúp đánh giá được vị trí của tổ chức trên thị trường, đối thủ cạnh tranh và diễn biến của môi trường
- Hoạt động dựa vào những trung tâm chiến lược, cho phép tiến hành kiểm tra trên một sơ sở cùng thống nhất; có những đơn vị đủ độc lập với những mục tiêu rõ ràng và điều này cho phép tăng cường phối hợp bằng phương thức giảm thiểu nhu cầu phối hợp.

Nhược điểm:

- Có khả năng xuất hiện tình trạng cục bộ khi lợi ích của đơn vị chiến lược lấn át lợi ích của toàn tổ chức
- Chi phí cho cơ cấu tăng do tính trùng lặp của công việc
- Những kỹ năng kỹ thuật không được chuyển giao dễ dàng vì các kỹ thuật gia và chuyên viên đã bị phân tán trong các đơn vị chiến lược
- Công tác kiểm tra của cấp quản trị cao nhất có thể gặp khó khăn.

4.4. SỰ PHÂN CHIA QUYỀN LỰC

4.4.1. Khái niệm

Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho mọi người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị.

Phân quyền: là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Nó là khía cạnh cơ sở của việc uỷ quyền. Trong trường hợp quyền lực không được giao phó, người ta nói đến sự tập quyền. Có thể có sự tập trung quyền lực tuyệt đối vào chỉ một người. Nhưng điều đó lại có ý nghĩa sẽ là không có một nhà quản trị cấp dưới nào và vì vậy sẽ không có cơ cấu tổ chức. Trong mỗi tổ chức đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những nhà quản trị phải giao phó hết quyền lực của mình, cương vị quản trị của họ sẽ biến đi, vị trí của họ phải bị loại bỏ và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức.

Trước hết ta cần làm rõ các khái niệm tập trung quyền lực, phân quyền và uỷ quyền.

- *Tập trung quyền lực*: là tình trạng mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận. Với mô hình tập trung quyền lực thì không có nhiều cấp quản trị, do đó có ít người quản trị. Tập trung quyền lực cao thì người quản trị có thể giám sát và kiểm tra chặt chẽ cấp dưới, các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng. Tuy nhiên, cấp trên dễ can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới, nó làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Mặt khác do quản trị cấp cao quá xa lầy trong các quyết định tác nghiệp nên chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược sẽ giảm sút.

Tập quyền được sử dụng để mô tả các xu thế không có sự phân chia quyền lực, như trong việc tập trung hoá thực hiện nhiệm vụ. Đó là một vấn đề thuộc về địa lí: Một công việc kinh doanh đặc trưng bởi một sự thực hiện tập trung hoá sẽ được tiến hành ở cùng một nơi hay dưới cùng một mái nhà. Ngoài ra, sự tập quyền thường gắn với các hoạt động cùng loại hay chuyên môn vào một tổ chức nhất định. Nhưng một khi sự tập quyền được nói đến như một khía cạnh của quản lý, nó sẽ liên quan đến việc bãi bỏ hay giao phó quyền ra các quyết định

- *Uỷ quyền*: là việc cán bộ cấp quản lý cấp trên cho phép cán bộ cấp dưới có quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình, trong khi người cho phép vẫn đứng ra chịu trách nhiệm.

Uỷ quyền là quá trình người quản trị cấp trên trao quyền ra quyết định và điều hành hoạt động cho cấp dưới trong một phạm vi nào đó.

- *Phân quyền*: là xu hướng phân tán quyền quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân tán quyền lực đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được uỷ quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được uỷ quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người hay một cấp quản trị không thể đảm đương được mọi công việc quản trị. Những nguy cơ tiềm ẩn của phân quyền là sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất khả năng kiểm tra của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng lạm dụng quyền của các nhà quản trị bộ phận. Phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản trị trở thành những người điều hành độc lập trong các bộ phận, dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng, gây thiệt hại về tài chính cho tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp thấp trong tổ chức càng quan trọng. Ví dụ khoảng chi tiêu vốn mà người quản trị doanh nghiệp có thể phê duyệt không cần đến sự xét duyệt của cấp trên càng lớn, thì mức độ phân quyền ngày càng mạnh.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức. Chẳng hạn, ở các công ty chỉ cho phép các quyết định về sản xuất ở riêng từng xí nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn so với các công ty cho phép có các quyết định về nhân sự và tài chính ở các xí nghiệp đó.
- Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kì sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến cấp trên. Càng phải xin ý kiến của ít người cấp bậc quản trị của họ càng thấp thì mức độ phân quyền càng lớn.

4.4.2. Ủy quyền

a. Khái niệm

Như đã trình bày ở trên, vậy ủy quyền là một công cụ sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ. Một tổ chức muốn đạt được mục tiêu cần phải có sự ủy quyền.

Sự ủy quyền có thể thể hiện dưới hai hình thức:

- Ủy quyền chính thức: Qua sơ đồ cơ cấu bộ máy (mỗi bộ phận có những chức năng và quyền hạn rõ ràng)

- Ủy quyền không chính thức: Qua sự tin nhiệm cá nhân (giám đốc ký quyết định ủy quyền cho cấp dưới được quyền hạn và trách nhiệm nào đó)

Mục đích chủ yếu của việc ủy quyền là làm cho việc xây dựng một tổ chức thực hiện được. Chính vì không thể có được một người nào đó trong doanh nghiệp có khả năng làm được tất cả mọi công việc cần để hoàn thành mục tiêu của một nhóm, vì vậy khi một doanh nghiệp phát triển, không thể có việc một người nào đó sẽ giữ toàn bộ quyền ra các quyết định. Như chúng ta biết chỉ có một số nhân viên hạn chế mà một nhà quản trị có thể giám sát có hiệu quả và có thể ra các quyết định cho họ. Một khi vượt quá giới hạn này, quyền lực sẽ phải được giao phó cho cấp dưới - là những người sẽ lại ra các quyết định trong phạm vi lĩnh vực trách nhiệm họ được giao phó.

Quyền hành được giao phó khi cấp trên trao cho cấp dưới quyền được ra quyết định. Rõ ràng là cấp trên không thể giao phó những quyền hạn họ không có, bất kể họ là thành viên ban giám đốc, chủ tịch, phó chủ tịch hay đốc công. Cấp trên cũng không thể giao phó toàn bộ quyền hạn của mình bởi vì như vậy thực sự đã trao cương vị của mình cho cấp dưới.

b. Quá trình ủy quyền

Toàn bộ quá trình ủy quyền bao gồm:

- Xác định kết quả mong muốn.
- Giao nhiệm vụ.
- Giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ và yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ.
- Kiểm tra theo dõi.

Trong thực tế, không thể tách rời các quá trình này, vì việc mong muốn một người hoàn thành nhiệm vụ mà không giao quyền thực hiện chúng là vô nghĩa, cũng như giao quyền mà không biết kết quả cuối cùng là gì thì sẽ bị nó lợi dụng. Ngoài ra, vì không thể giao phó trách nhiệm của mình nên một vị thủ trưởng sẽ chẳng có bất kì biện pháp thực thi nào ngoài việc buộc các thuộc cấp phải chịu trách nhiệm hoàn thành các công việc giao phó cho họ.

Việc ủy quyền có thể rất cụ thể hay tổng quát, bằng văn bản hay bằng miệng. Nếu việc giao phó là không rõ ràng, một người quản trị có thể không hiểu hết bản chất nhiệm vụ hay các kết quả mong đợi.

Việc ủy quyền bằng văn bản cụ thể là đặc biệt có ích đối với cả người quản trị được ủy quyền lẫn người ủy quyền. Người ủy quyền sẽ dễ dàng nhận ra những mâu thuẫn và chông chéo với các cương vị khác và cũng sẽ thuận lợi hơn trong việc chỉ ra những công việc mà một cấp dưới có thể và phải chịu trách nhiệm.

c. Những nguyên tắc ủy quyền

Những nguyên tắc sau đây là những hướng dẫn đối với việc uỷ quyền. Khi chúng không được thực hiện chu đáo, việc uỷ quyền có thể sẽ không hiệu quả, việc tổ chức có thể sẽ thất bại và có thể dẫn đến việc quản lý tồi. Các nguyên tắc đó là:

- Người được uỷ quyền phải là người cấp dưới trực tiếp làm những công việc đó.
- Sự uỷ quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người uỷ quyền.
- Quyền lợi, nghĩa vụ của người uỷ quyền và người được uỷ quyền phải được bảo đảm và gắn bó với nhau.
- Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được uỷ quyền phải được xác định rõ ràng.
- Uỷ quyền phải tự giác không được áp đặt.
- Người được uỷ quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc.
- Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự uỷ quyền

d. Nghệ thuật uỷ quyền

Hầu hết những thất bại trong việc uỷ quyền không phải là do những người quản trị không hiểu được bản chất và các nguyên tắc giao quyền mà là do họ không có khả năng hoặc không sẵn sàng áp dụng chúng trong thực tiễn. Về phương diện nào đó uỷ quyền là một hành động quản trị cơ bản. Tuy nhiên, như đã chỉ rõ ở phần đầu chương này, các công trình nghiên cứu về sự thất bại trong quản lý hầu như đều đi đến kết luận không thay đổi là sự giao quyền thô thiển hay không thích hợp gần như là nguyên nhân hàng đầu. Có một số những gợi ý về mặt nghệ thuật mà nhà quản trị cần lưu ý để cho việc uỷ quyền thành công là:

- *Sự dễ dãi*: một thuộc tính cơ bản của những người quản trị sẽ giao quyền là sự sẵn lòng tạo cho những người khác một dịp để suy nghĩ.

- *Sự sẵn sàng chia sẻ*: một nhà quản trị muốn uỷ quyền một cách có kết quả phải sẵn lòng ra quyết định cho cấp dưới.

- *Chấp nhận thất bại của người khác*: mặc dù không có nhà quản trị nào có trách nhiệm chịu ngồi yên không làm gì và để cho cấp dưới mắc những sai lầm có thể gây nguy hiểm cho tổ chức hay cho vị trí của cấp ở dưới trong công ty, song việc thường xuyên kiểm tra cấp dưới nhằm tin chắc rằng họ không phạm phải một sai lầm nào cả sẽ thực sự làm cho việc uỷ quyền không thể thực hiện được. Vì bất kì ai cũng có thể mắc phải những sai lầm, một cấp dưới phải được phép mắc phải sai lầm và thiệt hại của chúng phải xét đến trong việc đầu tư để phát triển con người.

Khuyến bảo kiên trì, yêu cầu sự chỉ đạo hay thấy rõ các vấn đề và giải thích chu đáo các mục tiêu, chính sách là một vài trong số những vũ khí mà nhà quản trị muốn uỷ quyền có kết quả có thể sử dụng.

- *Sẵn sàng tin cậy cấp dưới*: liên quan chặt chẽ với tính sẵn sàng cho phép cấp dưới mắc sai lầm là tính sẵn sàng tin cậy vào cấp dưới. Cấp trên không còn cách lựa chọn nào khác ngoài việc tin cậy vào cấp dưới của mình, vì việc uỷ quyền chứa đựng một thái độ tin cậy của cả hai bên. Sự sẵn sàng lập ra và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi. Do cấp dưới không thể giao phó trách nhiệm thực hiện, cho nên họ không thể giao phó quyền lực trừ phi họ sẵn sàng tìm ra cách thức để tự đảm bảo rằng quyền lực đang được sử dụng vì các mục tiêu và kế hoạch của doanh nghiệp hay bộ phận. Việc thiết lập các hoạt động kiểm tra có kết quả là một trong những nghệ thuật phức tạp nhất. Đương nhiên việc kiểm tra không thể thiết lập và thực thi được nếu không có mục tiêu, kế hoạch và chính sách được áp dụng làm tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá các hoạt động của cấp dưới.

Khi ủy quyền nhà quản trị thường gặp một số trở ngại như: sợ cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ được giao, sợ không kiểm tra được việc đã giao, hay nhân viên làm theo ý của họ mà không theo ý mình, trở ngại khi không xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn, sợ cấp dưới làm tốt hơn mình.

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Chức năng tổ chức: là một trong những chức năng của quản trị liên quan đến các hoạt động như thành lập lên các bộ phận trong tổ chức, xây dựng, hoàn thiện cơ cấu tổ chức và hình thành mối quan hệ quyền hạn trách nhiệm giữa các bộ phận trong tổ chức. Tổ chức quản trị cần chú ý 3 vấn đề mang tính khoa học là tầm hạn kiểm tra, quyền lực và phân cấp trong quản trị:

- **Tầm hạn quản trị (hay còn gọi là tầm hạn kiểm tra):** là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể trực tiếp chỉ huy và điều hành một cách hữu hiệu nhất.

- **Quyền hành:** là năng lực cho phép chúng ta yêu cầu người khác phải hành động theo sự chỉ đạo của mình. Có 3 loại quyền hành: quyền hành trực tuyến, quyền hành tham mưu, quyền hành chức năng

- **Phân cấp quản trị:** là sự phân chia hay ủy quyền bớt quyền hành của nhà quản trị cấp trên cho nhà quản trị cấp dưới

Có nhiều loại cơ cấu tổ chức khác nhau, mỗi loại đều có những ưu, nhược điểm riêng. Không có kiểu cơ cấu nào tốt, kiểu cơ cấu nào không tốt, mà mỗi kiểu cơ cấu đều phù hợp từng trường hợp cụ thể. Như vậy để lựa chọn được cơ cấu tổ chức phù hợp, nhà quản trị cần phải chú ý các nguyên tắc và các yêu cầu khi lựa chọn cơ cấu tổ chức.

- **Cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp:** là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.

- Có 4 kiểu cơ cấu tổ chức cơ bản: cơ cấu tổ chức trực tuyến, cơ cấu tổ chức chức năng, cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng, cơ cấu tổ chức ma trận.

- Khi xây dựng và thực hiện các kiểu cơ cấu tổ chức cần phải chú ý các nguyên tắc: nguyên tắc một thủ trưởng, nguyên tắc gắn với mục tiêu, nguyên tắc cân đối, nguyên tắc hiệu quả, nguyên tắc linh hoạt.

Ủy quyền: là một công cụ sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ trong quản trị. Do đó cần tuân thủ các nguyên tắc khi ủy quyền. Và ủy quyền như thế nào để mọi công việc trong tổ chức đạt được hiệu quả nhất, đó là một nghệ thuật của nhà quản trị:

- Sự ủy quyền có thể thể hiện dưới hai hình thức: ủy quyền chính thức, ủy quyền không chính thức

- Toàn bộ quá trình ủy quyền bao gồm: xác định kết quả mong muốn, giao nhiệm vụ, giao quyền hạn để hoàn thành các nhiệm vụ và yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ, kiểm tra theo dõi.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, vai trò của chức năng tổ chức?
2. Phân tích các ưu, nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và tầm hạn quản trị rộng?

3. Phân tích các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức?
4. Phân tích các yêu cầu của cơ cấu tổ chức quản trị?
5. Trình bày đặc điểm, ưu và nhược điểm của các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị?
6. Trình bày đặc điểm, ưu và nhược điểm của các kiểu mô hình cơ cấu tổ chức quản trị?
7. Tại sao các doanh nghiệp phải phân cấp quản trị?
8. Tập trung quyền lực, ủy quyền, phân quyền là gì? Khi ủy quyền cần chú ý những nguyên tắc nào?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Cơ cấu tổ chức có nên chăng?

“Tôi sẽ không có bất kỳ sơ đồ tổ chức hay mô tả cương vị công tác dưới bất kỳ hình thức nào ở công ty này”, ông Minh - vị chủ tịch và là người sáng lập công ty quần áo may sẵn và áo khoác cho nam giới đã tuyên bố như vậy. “Chúng ta là một công ty thành đạt và đang phát triển nên tôi muốn tất cả mọi người quản lý và nhân viên của chúng ta đều cảm thấy họ là những người cùng một đội ngũ. Sơ đồ tổ chức và bản mô tả công việc chính là cách làm cho mọi người cảm thấy họ có cương vị riêng và vì thế chỉ muốn khur khur giữ lấy. Tôi không muốn bất kỳ người nào với ý nghĩa như vậy! Chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở thành một công ty lớn với doanh thu hàng năm vài chục tỷ đồng chính là vì tất cả chúng ta đã hoà hợp ăn ý với nhau, đã mạnh dạn và chi phí thấp. Chúng ta không cần phải là General Motors với sơ đồ tổ chức rắc rối của họ, và tôi không bao giờ muốn chúng ta như vậy”.

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Nam trưởng phòng nhân sự công ty đó ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công.

Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói: “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

Câu hỏi:

1. Bạn đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan ?
2. Ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức?

Tình huống 2: Trả lương theo doanh số mỗi nhân viên liệu có tốt không?

Ông Hoàng Long phụ trách một cửa hàng trong mạng lưới bán hàng của công ty thiết bị. Cửa hàng có 7 người bán hàng và các nhân viên hỗ trợ. Những người bán hàng được trả lương dựa trên doanh số bán được. Nhưng mọi người đều phải làm thêm các nhiệm vụ khác, chẳng hạn như giúp đỡ người quản lý hàng hoá, bố trí triển lãm, xử lý khiếu nại của khách hàng và bày bán hàng hoá. Những nhiệm vụ này cần phải được phân công đều cho mọi nhân viên bán hàng. Chỉ tiêu bán ra của cửa hàng được công ty phân bổ theo số người bán hàng và mỗi người sẽ thực hiện chỉ tiêu cá nhân của mình.

Cô Hương là người bán hàng giỏi nhất. Thường khi cô không đạt được mức bán hàng của mình (điều này rất ít khi xảy ra) thì chỉ tiêu của cửa hàng cũng không đạt được. Tuy nhiên, Hương thường không giúp đỡ trong việc thực hiện các nhiệm vụ chung làm ảnh hưởng

tới quyền lợi của 6 người bán hàng kia. Những người này thấy rằng nếu họ không quán xuyến các nhiệm vụ chung thì họ sẽ bị sa thải.

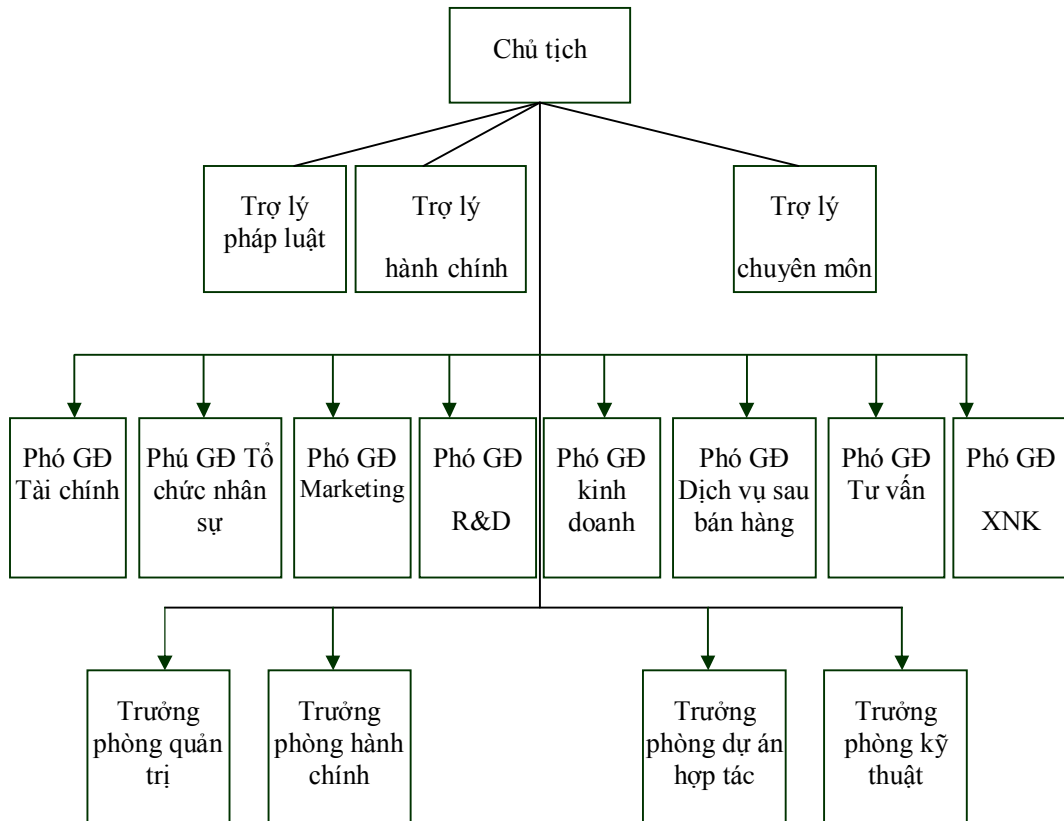
Gần đây, ông Long nhận thấy rằng: một nhân viên bán hàng của mình là cô Mai thường hay phạm phải sai lầm với khách hàng và không thực hiện phần nhiệm vụ chung của cô. Khi cửa hàng trưởng đến kiểm tra thì cô thường than phiền là cô Hương hầu như lảng tránh không muốn làm gì ngoài công việc bán hàng. Sau cuộc nói chuyện này, ông Long bắt đầu quan sát, để ý các nhân viên bán hàng của mình chặt chẽ hơn và nhận thấy rằng hầu hết những người này đều thờ ơ với công việc của họ và thiếu sự hợp tác với nhau. Ông Long thấy cần phải làm một điều gì đó. Cuộc nói chuyện với Hương không đem lại mấy kết quả. Tuy nhiên, cửa hàng cần tới cô Hương do kỹ lục bán hàng tuyệt vời của cô. Trong khi đó tinh thần làm việc của các nhân viên khác đã bắt đầu sa sút.

Câu hỏi:

1. Theo bạn ông Long nên làm gì?
2. Có nên thay đổi cách tổ chức của ông Long hay không? Nếu có thì thay đổi theo cách nào?
3. Người phụ trách cửa hàng có thể làm cách nào để khôi phục lại tinh thần của các nhân viên?

Tình huống 3: Sơ đồ tổ chức mới tốt hay không tốt?

Chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng đã trình lên Hội đồng quản trị một cơ cấu sắp xếp tổ chức mới cho công ty (như hình vẽ). Theo ông chủ tịch, với cơ cấu này, công ty sẽ có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường, cũng như đáp ứng nhanh hơn những yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, cơ cấu này giúp cho việc quản lý công ty mang tính tích cực hơn, giảm bớt các cấp quản lý trung gian. Tuy nhiên, cũng có một vài ý kiến trong ban giám đốc cho rằng với cơ cấu tổ chức như vậy, ông chủ tịch sẽ không đủ thời gian để xử lý hết tất cả các báo cáo từ các bộ phận gửi lên, không kịp ra các quyết định, công việc có thể sẽ bị ùn lại. Đồng thời cũng có người nói bóng gió trong số những người quản lý các bộ phận của công ty rằng quyền lực tập trung quá nhiều vào vị trí chủ tịch.



Câu hỏi:

1. Hãy phân tích những ưu điểm và nhược điểm của cơ cấu tổ chức này?
2. Nếu bạn là chủ tịch công ty công nghệ thông tin và ứng dụng, bạn sẽ bố trí tổ chức công ty như thế nào? Tại sao bạn lại bố trí như vậy?

Chương 5 CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

Quá trình thực hiện công việc quản trị trong một tổ chức, nhà quản trị không chỉ hoạch định chiến lược phát triển tổ chức và thiết kế một cơ cấu tổ chức để vận hành mà quan trọng là phải đưa ra những tác động điều khiển để hướng những nỗ lực của con người vào việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra với hiệu quả cao nhất. Chương này nhằm giới thiệu đến người đọc về khái niệm và vai trò của điều khiển trong quản trị cũng như những nội dung cơ bản của chức năng này, cụ thể là xem xét việc tuyển dụng, đào tạo và động viên nhân viên, phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị, vấn đề truyền thông tin và quản trị xung đột trong tổ chức.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Xác định được khái niệm và vai trò của điều khiển.
- Giải thích được nội dung của công tác tuyển dụng và đào tạo nhân viên.
- Phân tích được các lý thuyết về động viên trong quản trị.
- Phân biệt được các loại phong cách lãnh đạo và điều kiện áp dụng.
- Giải thích được nội dung của quá trình truyền thông tin
- Xác định được các hình thức xung đột và phương pháp quản trị xung đột

5.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA ĐIỀU KHIỂN

5.1.1. Khái niệm

Điều khiển là một trong các chức năng cơ bản của quản trị. Nếu không có điều khiển thì những mục tiêu đã được hoạch định khó có thể đạt được vì không có sự phân chia công việc, đôn đốc, động viên nhân viên làm việc với hiệu quả cao. Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về điều khiển, tuy nhiên có thể hiểu *điều khiển liên quan tới các hoạt động hướng dẫn, đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy những thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.*

5.1.2. Vai trò của chức năng điều khiển

Con người là nhân tố đóng vai trò rất quan trọng trong một tổ chức, các mục tiêu và nhiệm vụ của quản trị chỉ đạt được thông qua con người. Hay nói cách khác hiệu quả của quản trị chỉ đạt được nếu huy động được sự nỗ lực, nhiệt tình và tích cực của con người trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, mà sự nỗ lực ấy chỉ có được khi mà nhà quản trị biết điều khiển họ, biết động viên họ đúng mức. Nhà quản trị không quan tâm đến nhân viên, không khuyến khích động viên họ, không tạo cho họ điều kiện thuận lợi để hoàn thành nhiệm vụ, điều này sẽ dẫn đến sự thờ ơ, kém nhiệt tình với mục tiêu chung và chắc chắn hiệu quả của quản trị sẽ không thể đạt được.

Vì lẽ đó, điều khiển quyết định việc thực hiện thành công các mục đích, mục tiêu của tổ chức và góp phần nâng cao tính tích cực, thái độ, tinh thần làm việc của người lao động trong tổ chức, qua đó nâng cao năng suất lao động.

Thực hiện tốt chức năng điều khiển, nhà quản trị không chỉ xây dựng được cho tổ chức một đội ngũ nhân lực đủ năng lực làm việc và động viên họ làm việc với hiệu quả cao. Mà thông qua đó giúp cho nhà quản trị thực hiện tốt hơn vai trò trong công tác lãnh đạo nhân viên cũng như tạo sự thông suốt về thông tin từ lãnh đạo đến nhân viên. Chức năng điều khiển còn đóng vai trò giúp cho nhà quản trị có thể tạo ra một môi trường làm việc tốt thông qua

việc giải quyết những mâu thuẫn trong tổ chức để có thể tạo ra động lực phát triển cho tổ chức.

5.2. TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

Trong một tổ chức, nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng nhất. Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào thực trạng nguồn nhân lực, sự tích cực, nhiệt tình đóng góp và sáng tạo của đội ngũ này. Có thể nói trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người. Tuyển dụng, đào tạo và động viên nhân viên là công việc tổ chức cần phải làm để có được một đội ngũ người lao động có thể thực hiện tốt các nhiệm vụ, công việc được giao và giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã đề ra.

5.2.1. Tuyển dụng

a. Khái niệm

Để có thể thực hiện được các mục tiêu đặt ra, tổ chức phải xây dựng được một đội ngũ nhân lực đủ cả về số lượng và chất lượng. Trong nhiều trường hợp sẽ có những vị trí trống cần bổ sung nhân lực và tổ chức có nhu cầu tuyển dụng. Lúc đó, tổ chức phải tìm kiếm, thu hút ứng viên có các tiêu chuẩn thích hợp, có thể từ lực lượng lao động bên trong hoặc bên ngoài tổ chức ứng tuyển vào vị trí cần người trong tổ chức.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn ứng viên phù hợp để thỏa mãn nhu cầu lao động của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động hiện có nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Ứng viên phù hợp là người có những khả năng và những tiêu chuẩn phù hợp với những tiêu chuẩn tổ chức đặt ra cho vị trí đó.

b. Quy trình tuyển dụng

Để vấn đề tuyển dụng thực sự đem lại kết quả, cần tuân thủ một quy trình tuyển dụng khoa học. Quy trình này bao gồm 4 bước sau đây:

Bước 1: Xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức

Trong bước này, cần xác định chính xác nhu cầu nhân lực của tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể và đối với từng công việc cụ thể. Nhu cầu nhân lực của tổ chức bao gồm số lượng lao động và chất lượng lao động (trình độ, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, ...).

Để xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, nhà quản trị tiến hành phân tích chiến lược phát triển của tổ chức, phân tích kế hoạch sản xuất kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể, phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có và dự báo những thay đổi trong những năm sắp tới (số lao động đến tuổi nghỉ hưu, số chuyển đi hoặc thôi việc, ...). Ngoài ra nhà quản trị cũng phải phân tích những thông tin liên quan như triển vọng phát triển hay suy thoái của nền kinh tế, sự thay đổi của các chính sách và quy định nhà nước về lao động, quan hệ cung cầu lao động trên thị trường, ... Việc phân tích kỹ lưỡng giúp nhà quản trị xác định đúng nhu cầu nhân lực và có kế hoạch để chủ động trong việc tuyển dụng.

Bước 2: Phân tích công việc để xác định các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc.

Sau khi tiến hành xác định nhu cầu nguồn nhân lực, bước tiếp theo là phân tích các công việc cần tuyển nhân viên để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc mô tả các nhiệm vụ trách nhiệm mà vị trí công việc đó phải làm, bản tiêu chuẩn công việc xác định các tiêu chuẩn mà người giữ vị trí công việc đó cần có như kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ... Những thông tin trên là cơ sở cho việc tuyển dụng nhân viên, vì vậy cần thực hiện bước này một cách kỹ lưỡng, các tiêu chuẩn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng và hợp lý.

Bước 3: Tuyển mộ ứng viên.

Tuyển mộ là tiến trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên cho tổ chức. Đây là bước quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Để tuyển chọn được đúng người cả về số lượng và chất lượng cần thu thập một số lượng lớn ứng viên để từ đó cân nhắc chọn lựa và ra quyết định tuyển dụng. Ứng viên cho một vị trí công việc nhất định có thể thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, tuyển từ nguồn bên trong, đó là từ những nhân viên đang làm việc bên trong tổ chức bằng cách đề bạt, chuyển chuyển hoặc từ nguồn bên ngoài, đó là lực lượng lao động đang tìm việc ở bên ngoài xã hội. Có nhiều cách khác nhau để thu hút ứng viên như tuyển mộ qua hình thức quảng cáo trên các phương tiện truyền hình, báo, đài phát thanh, từ trung tâm giới thiệu việc làm, qua internet, trực tiếp đến các trường đào tạo, ... Mỗi nguồn trên đều có ưu và nhược điểm của nó, tuyển từ nguồn bên ngoài có thể đưa những nhân tố mới vào tổ chức đem lại sinh khí mới cho tổ chức. Ngược lại, tuyển từ nguồn bên trong sẽ không cần thời gian huấn luyện, đào tạo và đặc biệt là chính sách sử dụng ưu tiên người bên trong sẽ kích thích người lao động làm việc hiệu quả và gắn bó với tổ chức.

Bước 4: Tuyển chọn ứng viên

Sau khi tuyển mộ được một số lượng ứng viên, nhà quản trị sẽ tiến hành các công việc cần thiết để phân tích, đánh giá cụ thể từng ứng viên, từ đó cân nhắc lựa chọn ứng viên phù hợp nhất. Những biện pháp thường được sử dụng là nghiên cứu hồ sơ ứng viên, phỏng vấn sơ bộ, kiểm tra trắc nghiệm (trình độ chuyên môn, các kỹ năng đặc biệt,...), phỏng vấn chuyên sâu, điều tra xác minh thông tin. Từ đó sẽ chọn ra ứng viên phù hợp nhất để ra quyết định tuyển dụng.

5.2.2. Đào tạo nhân viên

a. Khái niệm

Nguồn nhân lực được tuyển dụng dù đã được chọn lọc kỹ lưỡng vẫn cần thiết phải đào tạo và đào tạo lại sau những khoảng thời gian nhất định để đổi mới các kiến thức, học tập các kỹ năng mới và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân để đáp ứng theo yêu cầu của công việc.

Đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả cao.

b. Các giai đoạn đào tạo nhân viên

- Đào tạo khi mới nhận việc: mục tiêu của giai đoạn này là giúp nhân viên mới làm quen với công việc, với những quy định trong nội quy của cơ quan, với đồng nghiệp mới. Việc hướng dẫn ban đầu càng chu đáo càng tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên mới hòa nhập vào tổ chức một cách nhanh chóng.

- Đào tạo trong quá trình làm việc: mục tiêu của giai đoạn này là giúp nhân viên nâng cao trình độ xử lý các công việc, tiếp cận và sử dụng được các công cụ và thiết bị mới của tổ chức.

- Đào tạo cho công việc tương lai: mục tiêu của giai đoạn này là chuẩn bị đội ngũ các nhà quản trị kế cận. Chương trình đào tạo cung cấp cho học viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết để các nhà quản trị đương chức làm tốt công việc hiện tại và chuẩn bị tốt cho công việc trong tương lai khi họ đã được đảm nhiệm chức danh mới. Chương trình đào tạo này được thiết kế đặc biệt, phù hợp với từng đối tượng đào tạo.

c. Phương pháp đào tạo nhân viên

- Đào tạo tại nơi làm việc: là hình thức đào tạo được tổ chức tại nơi làm việc của nhân viên thông qua sự hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo của người hướng dẫn. Các nhân viên có thể học hỏi thông qua quan sát và chỉ dẫn từ cấp trên của họ. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan.

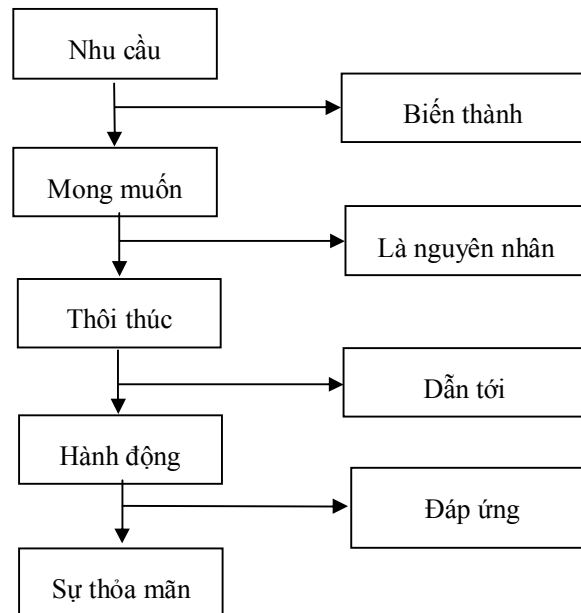
- Đào tạo ngoài nơi làm việc: nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Các tổ chức có thể gửi nhân viên theo học ở các trường chính quy, đào tạo theo phương thức từ xa, đào tạo theo kiểu chương trình hóa tức là bài giảng sẽ được soạn sẵn trên đĩa mềm máy tính và người học chỉ cần thực hiện theo chỉ dẫn trên máy tính... hoặc có thể tổ chức các lớp ngay tại nơi làm việc với các phương tiện và thiết bị riêng cho học tập.

5.2.3. Động viên nhân viên

a. Khái niệm

Cả về lý luận cũng như thực tế, các nhà quản trị làm việc với con người và thông qua nỗ lực của con người để đạt mục tiêu. Vì vậy, nhà quản trị phải biết cách để kích thích động viên nhân viên làm việc một cách hiệu quả. *Động viên là tạo ra sự hăng hái nhiệt tình và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên, qua đó làm cho công việc được hoàn thành với hiệu quả cao.*

Muốn động viên được nhân viên, nhà quản trị phải tạo ra động cơ thúc đẩy họ làm việc. Động cơ thúc đẩy được hình thành từ một nhu cầu nào đó mà con người muốn được thỏa mãn nhu cầu. Động cơ thúc đẩy là một phản ứng nối tiếp theo sơ đồ sau:



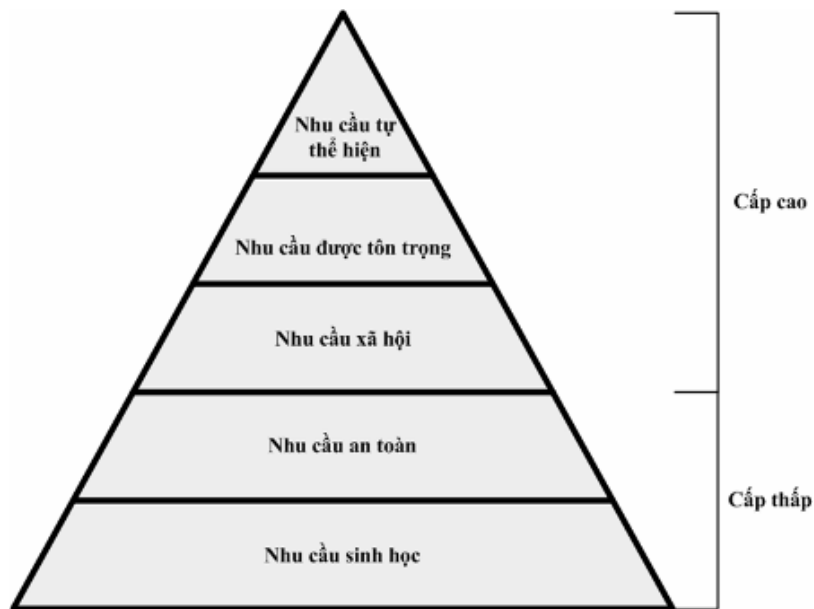
Hình 5-1. Chuỗi hành động tạo động cơ

Để động viên được nhân viên thực hiện nhiệm vụ với sự nỗ lực cao, nhà quản trị phải tìm hiểu và vận dụng được các lý thuyết về động cơ thúc đẩy.

b. Các lý thuyết về động viên

- *Thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow*

Theo Maslow, con người làm việc để thỏa mãn những nhu cầu của chính họ. Các nhu cầu mà con người có được chia làm 5 loại và được sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao theo sơ đồ sau:



Hình 5-2. Thang bậc nhu cầu của Maslow

Nhu cầu sinh học: là những nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn, mặc, ở,...

Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu con người muốn được an toàn về tính mạng, về công việc, nơi ở, ăn uống,...

Nhu cầu xã hội: là nhu cầu về tình yêu, bạn bè, đồng nghiệp,... được xã hội chấp nhận.

Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu của con người muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu này thể hiện mong muốn của con người muốn có quyền lực và địa vị.

Nhu cầu tự thể hiện: là nhu cầu của con người mong muốn được hoàn thiện bản thân cũng như hướng đến chân, thiện, mỹ,...

Maslow đã chia năm loại nhu cầu này thành hai cấp độ: nhu cầu bậc thấp gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Nhu cầu bậc cao gồm nhu cầu xã hội, nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện.

Theo quan điểm Maslow cho rằng trình tự thỏa mãn nhu cầu là đi từ thấp đến cao. Trước hết con người mong muốn được thỏa mãn nhu cầu ăn, mặc, ở, an toàn,... Sau khi những

nhu cầu cấp thấp này được thỏa mãn thì nó sẽ không còn tính chất động viên nữa, lúc đó nhu cầu bậc cao sẽ xuất hiện. Từ nghiên cứu của Maslow có thể nhận thấy:

① Muốn động viên nhân viên, nhà quản trị cần biết thuộc cấp của mình ở cấp độ nhu cầu nào và cố gắng đưa ra những giải pháp cần thiết cho việc thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, trên cơ sở đó đảm bảo cho các mục tiêu của tổ chức được thực hiện.

② Bản chất lâu dài của quá trình động viên là cần chú trọng đến các nhu cầu bậc cao của con người.

- Thuyết E.R.G (Giáo sư Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông đã tiến hành phân chia lại các loại nhu cầu mà Maslow đã nêu thành ba nhóm:

Nhu cầu tồn tại: gồm các nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn.

Nhu cầu quan hệ: gồm các nhu cầu xã hội và một phần của nhu cầu được tôn trọng.

Nhu cầu phát triển: là nhu cầu được phát triển cá nhân, bao gồm một phần của nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện.

Nghiên cứu của Clayton Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một loại nhu cầu như Maslow đã đề cập. Trình tự thỏa mãn các nhu cầu không nhất thiết đi từ thấp đến cao. Hơn thế nữa, khi một nhu cầu nào đó bị cản trở, con người có xu hướng dồn nỗ lực sang việc thỏa mãn những nhu cầu khác.

- Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Thuyết động viên của Herzberg được hình thành trên cơ sở điều tra, lấy ý kiến của người lao động về các biện pháp mà nhà quản trị đã áp dụng. Từ việc tập hợp các ý kiến về những biện pháp có tác dụng động viên và những biện pháp không có tác dụng động viên người lao động, tác giả đã phân biệt hai nhóm nhân tố đó là nhóm nhân tố động viên và nhóm nhân tố duy trì trong quản trị. Theo Herzberg, cần đảm bảo các nhân tố duy trì để không gây ra sự bất mãn, chán nản thờ ơ đối với công việc và đảm bảo các nhân tố động viên để tạo nên sự thỏa mãn, sự hưng phấn hơn trong quá trình làm việc.

Nhà quản trị không nên lẫn lộn giữa những nhân tố động viên và những nhân tố không có tác dụng động viên, bởi lẽ chúng có những ảnh hưởng rất lớn đến thái độ của người lao động khi nhà quản trị vận dụng đúng hoặc sai.

Bảng 5-1. Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg

Các nhân tố duy trì (Nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc)		Các nhân tố động viên (Nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc)	
<ul style="list-style-type: none"> • Điều kiện làm việc • Chính sách của công ty • Mối quan hệ với đồng nghiệp • Lương bổng, địa vị • Phương pháp giám sát 		<ul style="list-style-type: none"> • Sự thách thức của chính công việc • Các cơ hội thăng tiến • Sự công nhận của mọi người • Trách nhiệm cá nhân • Ý nghĩa của các thành tựu 	
Ảnh hưởng của nhân tố duy trì		Ảnh hưởng của nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai

Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không tạo ra sự hưng phấn hơn	Ảnh hưởng tiêu cực, chán nản, thờ ơ...	Hưng phấn trong công việc, hăng hái và có trách nhiệm	Không có sự bất mãn, vẫn giữ được mức bình thường

Nghiên cứu thuyết hai nhân tố của Herzberg có thể rút ra những kết luận bổ ích đối với nhà quản trị:

① Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với những nhân tố gây nên sự bất mãn của họ, vì vậy các nhà quản trị không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây nên sự bất mãn.

② Muốn động viên nhân viên đòi hỏi phải áp dụng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không nên coi nhẹ bất cứ nhóm nào.

- *Thuyết bản chất của con người của Mc. Gregor*

Giáo sư Douglas Mc. Gregor đi từ nghiên cứu bản chất của con người để làm cơ sở cho sự động viên. Ông giả định con người nói chung thuộc hai nhóm bản chất khác nhau.

Bản chất X: là người không thích làm việc, lười biếng, thụ động không muốn nhận trách nhiệm và sẵn sàng chấp nhận sự chỉ huy, kiểm tra của người khác.

Bản chất Y: là người ham thích làm việc, sẵn sàng nhận trách nhiệm, thích năng động sáng tạo và biết tự kiểm tra để hoàn thành mục tiêu.

Từ giả định này, theo ông nên áp dụng các biện pháp động viên khác nhau đối với người có “bản chất X” và “bản chất Y”.

Đối với người có “bản chất X”, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến các biện pháp kích thích bằng vật chất, kết hợp với sự đôn đốc và kiểm tra thường xuyên. Đối với người mang “bản chất Y”, nhà quản trị nên tôn trọng ý kiến của họ, khuyến khích tính chủ động và sáng tạo trong công việc và tạo cho họ cơ hội thăng tiến.

- *Thuyết mong đợi của V.Vroom*

Nghiên cứu của V.Vroom cho rằng, người ta lựa chọn một trong số nhiều hành động tùy theo sự kỳ vọng về những kết quả mong muốn mà hành động đó mang lại (tăng lương, sự thành đạt hay thách thức mới...). Như vậy một người nhân viên sẽ được thúc đẩy để nâng cao thành tích nếu nhà quản trị tạo cho họ sự kỳ vọng đạt được kết quả công việc được giao và làm cho họ quan tâm đến những giá trị của phần thưởng khi thực hiện tốt công việc.

Chẳng hạn, một nhà quản trị được thăng chức kèm theo yêu cầu phải chuyển tới một thành phố xa nhà. Trước khi chấp nhận, ông ta quyết định chỉ tuân theo sự điều động đi xa khi được tăng lương và có địa vị cao hơn hiện tại.

5.3. LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

5.3.1. Lãnh đạo và người lãnh đạo

Có được một đội ngũ nhân viên thích hợp với công việc là tiền đề rất quan trọng để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, quan trọng hơn cả là nhà quản trị cần biết chỉ huy nhân viên sao cho họ làm việc tích cực, nhiệt tình và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Muốn vậy, cần tạo được một mối quan hệ thông suốt giữa nhà quản trị với nhân viên để nhân viên sẵn sàng làm theo sự chỉ huy của nhà quản trị. Điều này cho thấy rằng, hiểu biết về lãnh

đạo và các phong cách lãnh đạo, biết áp dụng chúng thích hợp trong từng hoàn cảnh cụ thể có ý nghĩa hết sức quan trọng trong công tác của nhà quản trị.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về lãnh đạo:

- Lãnh đạo là làm cho công việc được hoàn thành bởi người khác.
- Lãnh đạo là chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước.
- Lãnh đạo là tìm cách ảnh hưởng đến người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong các khái niệm này đều hàm chứa quan điểm cho rằng lãnh đạo chính là chỉ huy hay tác động đến người khác để đạt được mục tiêu. Muốn chỉ huy người khác nhà quản trị phải “đi trước” tức là thấy trước được vấn đề phải giải quyết theo hướng nào. Trong quá trình lãnh đạo nhân viên, mỗi nhà quản trị sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo riêng một cách phù hợp và có hiệu quả.

5.3.2. Phong cách lãnh đạo

a. Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về phong cách lãnh đạo, tuy nhiên có thể hiểu rằng. *Phong cách lãnh đạo là tập hợp của những phương pháp hay cách thức tác động mà nhà quản trị thường sử dụng để chỉ huy nhân viên thực hiện một nhiệm vụ hay công việc nào đó.* Nhà quản trị phải hiểu biết về các loại phong cách lãnh đạo khác nhau để có thể vận dụng linh hoạt trong từng hoàn cảnh cụ thể mới có thể thành công.

b. Phân loại phong cách lãnh đạo

- **Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực (quan điểm của Kurt Lewin)**

Phong cách lãnh đạo độc đoán: được đặc trưng bởi sự áp đặt của nhà quản trị đối với nhân viên. Các nhân viên chỉ thuần túy là người nhận và thi hành mệnh lệnh. Nhà quản trị cũng thường xuyên kiểm tra giám sát chặt chẽ cấp dưới trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Sử dụng thông tin một chiều từ trên xuống. Phong cách lãnh đạo độc đoán có thể áp dụng trong một số trường hợp đặc biệt như tổ chức mới hình thành chưa đi vào ổn định nề nếp hoạt động hoặc một tổ chức đang trong tình trạng trì trệ, thiếu kỷ luật, thiếu tự giác cần chấn chỉnh kịp thời hay công việc cần phải giải quyết mang tính cấp bách.... Nhưng nhìn chung phong cách lãnh đạo độc đoán đều không phát huy được tính chủ động sáng tạo của nhân viên.

Phong cách lãnh đạo dân chủ: nhà quản trị thường tham khảo, bàn bạc, lắng nghe ý kiến và đi đến sự thống nhất với cấp dưới trước khi ra quyết định, sử dụng nguyên tắc đa số. Nội dung của quyết định phụ thuộc vào ý kiến đa số của các thành viên trong tổ chức. Trong phong cách này người lãnh đạo giao bớt quyền lực cho cấp dưới và sử dụng thông tin hai chiều. Theo quan điểm của Kurt Lewin thì phong cách dân chủ là phong cách tốt nhất mang lại hiệu quả cao nhất. Bởi lẽ người lãnh đạo theo phong cách này biết tạo điều kiện để phát huy tính chủ động, sáng tạo của nhân viên, làm cho họ hiểu biết và quan tâm gắn bó hơn với công việc. Tuy nhiên phong cách lãnh đạo này không nên áp dụng ở những nơi chưa thiết lập được kỷ cương, nề nếp, tự giác hoặc trong trường hợp công việc mang tính chất cấp bách cần giải quyết kịp thời.

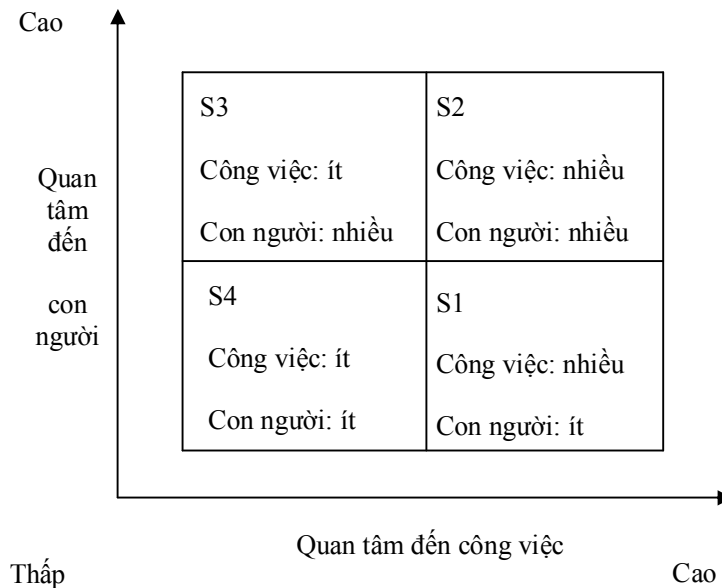
Phong cách lãnh đạo tự do: nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực, họ dành cho cấp dưới nhiều quyền lực để tự giải quyết vấn đề. Vai trò của nhà quản trị ở đây là giúp đỡ tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện cần thiết khác. Trong phong cách lãnh đạo này nhà quản trị sử dụng thông tin theo chiều

ngang. Phong cách lãnh đạo tự do thường đem lại hiệu quả khi trình độ của cấp dưới đã được nâng cao và việc thực hiện mang tính độc lập đòi hỏi phải chủ động và sáng tạo để tự giải quyết.

- Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người (mô hình của đại học OHIO)

Căn cứ vào mức độ quan tâm của nhà quản trị đến công việc và mức độ quan tâm đến con người (quan tâm đến nhu cầu của nhân viên và tạo điều kiện thỏa mãn nhu cầu của họ, cải thiện bầu không khí làm việc, chăm lo đời sống nhân viên...), có thể chia thành 4 loại phong cách lãnh đạo như hình dưới đây.

Quan điểm của các nhà nghiên cứu của đại học OHIO cho rằng phong cách S2 là tốt nhất, tuy nhiên trên thực tế điều này không phải luôn luôn đúng trong mọi tình huống. Điều đó cho thấy tính phức tạp của công việc lãnh đạo và nó cũng thể hiện tính nghệ thuật trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với tập thể những nhân viên của nhà quản trị.



Hình 5-3. Mô hình lãnh đạo của đại học OHIO

- Sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R. Blake và J. Mouton

Sơ đồ lưới về phong cách lãnh đạo được xây dựng căn cứ trên mức độ quan tâm đến sản xuất (công việc) và mức độ quan tâm đến con người, nhưng ở đây các mức độ được phân biệt chi tiết hơn (9 mức độ cho mỗi tiêu thức). Trên sơ đồ lưới có 5 phong cách đặc trưng.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cao Quan tâm đến Con người Thấp	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		Quan tâm đến sản xuất								Cao

Hình 5-4. Mô hình lãnh đạo của R.Blake và J. Mouton

Phong cách 1.1: Nhà quản trị ít quan tâm đến công việc và con người. Họ chỉ bỏ ra những nỗ lực tối thiểu để duy trì công việc, cách quản trị này thường làm cho tình hình hoạt động của công ty ngày càng xấu đi.

Phong cách 1.9: Nhà quản trị quan tâm tối đa tới con người nhưng ít quan tâm đến công việc. Phong cách quản trị này mang tính gia đình nên thường không đem lại kết quả mong muốn.

Phong cách 9.1: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc nhưng ít quan tâm đến con người. Phong cách quản trị này mang tính độc đoán cao nên nó chỉ thích hợp trong những trường hợp nhất định.

Phong cách 9.9: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc và đến con người. Đây là phong cách quản trị theo tinh thần đồng đội, trong đó nhà quản trị hướng nhân viên toàn tâm toàn ý với công việc chung trên cơ sở của mối quan hệ tôn trọng và tin cậy lẫn nhau.

Phong cách 5.5: Nhà quản trị quan tâm đến công việc và đến con người ở mức độ vừa phải. Đây là phong cách quản trị đạt đến sự cân đối giữa mức độ thực hiện công việc và duy trì tinh thần làm việc của nhân viên ở mức độ thỏa đáng.

c. Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Từ việc nghiên cứu các dạng phong cách lãnh đạo ta thấy mỗi phong cách lãnh đạo có những đặc trưng riêng, có những điểm mạnh và những hạn chế riêng. Khó có thể tìm thấy một phong cách lãnh đạo duy nhất đúng trong mọi hoàn cảnh, ngay cả đối với phong cách lãnh đạo dân chủ đã được rất nhiều nhà lãnh đạo và nhân viên đánh giá cao. Điều này cho thấy nhà quản trị cần biết lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo đối với từng hoàn cảnh cụ thể hay tình huống cụ thể. Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào 3 yếu tố sau:

- Tùy thuộc vào đặc điểm của nhà quản trị (trình độ, năng lực, sự hiểu biết và tính cách của nhà quản trị).

- Tùy thuộc vào đặc điểm của nhân viên (trình độ, năng lực, sự hiểu biết về công việc và phẩm chất của nhân viên).

- Tùy thuộc vào đặc điểm của công việc phải giải quyết (tính cấp bách, mức độ phức tạp, tầm quan trọng của công việc...).

Thực tiễn nhà quản trị đã cho thấy nhà quản trị giỏi là người biết kết hợp đúng đắn các dạng phong cách lãnh đạo phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể và biết thay đổi phong cách lãnh đạo quen thuộc khi nó không còn phù hợp với sự phát triển của tổ chức và các thành viên.

5.4. THÔNG TIN VÀ QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

5.4.1. Thông tin

a. Khái niệm

Dữ liệu là những số liệu và dữ kiện thô chưa qua xử lý. Dữ liệu là nguồn gốc của thông tin, là vật liệu thô chứa đựng thông tin. Dữ liệu sau khi được thu thập và xử lý sẽ cho ra thông tin. Dữ liệu có thể tồn tại dưới nhiều dạng:

- Ký hiệu vật lý: tín hiệu âm thanh, tín hiệu ánh sáng, tín hiệu điện, tín hiệu sóng điện từ, nhiệt độ, độ ẩm, áp suất...

- Số liệu: số liệu trong các bản thống kê về nhân khẩu, đất đai, tài sản, tăng trưởng kinh tế, thu nhập quốc dân, thu chi ngân sách, doanh thu...

- Ký hiệu: chữ viết và các ký hiệu.

Thông tin là những dữ liệu đã được phân tích xử lý. Như vậy, để trở thành thông tin, người thu nhận phải đáp ứng được hai yêu cầu, thứ nhất, phải hiểu và giải thích được nội dung của tin tức, thứ hai, phải đánh giá được tầm quan trọng của tin tức đó đối với việc giải quyết từng nhiệm vụ đặt ra.

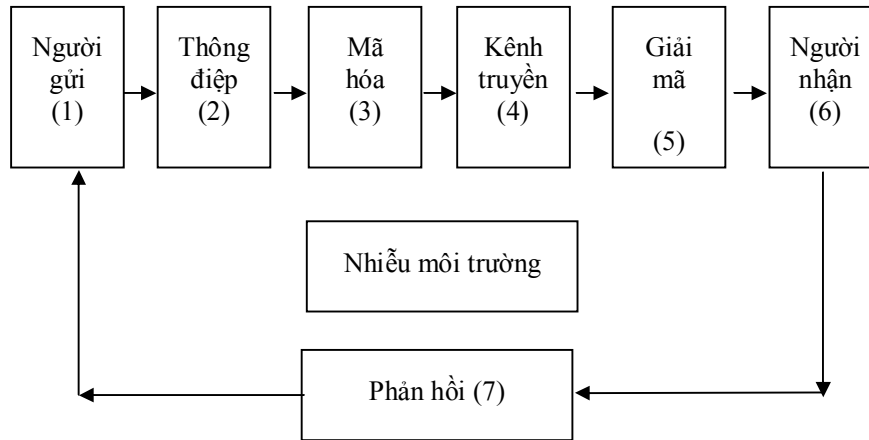
Thông tin còn được hiểu là những tin tức mới, được thu nhận, được cảm thụ và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ nào đó.

b. Vai trò của thông tin

Để thực hiện được các chức năng quản trị, trong đó có chức năng điều khiển, nhà quản trị cần phải có thông tin. Muốn đề ra một quyết định đúng, nhà quản trị cần thu thập và xử lý những thông tin cần thiết. Muốn người lao động biết được những mục tiêu phát triển của công ty cũng như những nhiệm vụ mà họ phải thực hiện, nhà quản trị cần phải cung cấp thông tin cho họ. Để biết được tiến độ thực hiện công việc, những khó khăn đang cản trở tiến độ thực hiện công việc cần phải kịp thời giải quyết, nhà quản trị phải thu thập và phân tích các thông tin phản hồi từ nhân viên, từ cấp dưới lên. Điều này cho thấy thông tin đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị, có thể coi thông tin như là máu trong một cơ thể sống, không có máu để nuôi cơ thể, sự sống sẽ không còn. Không có thông tin, người ta cũng không thể quản trị được tổ chức.

c. Quá trình truyền thông tin

Hệ thống thông tin trong quản trị là một hệ thống rất phức tạp và bị chi phối bởi nhiều yếu tố chủ quan cũng như khách quan. Nhận thức đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình truyền thông là rất cần thiết để đảm bảo cho các hoạt động thông tin trong quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Hình dưới đây chỉ ra quá trình thông tin trong quản trị bao gồm 7 thành tố:



Hình 5-5. Quá trình truyền thông tin

① Nguồn thông tin (người gửi): quá trình thông tin bắt đầu từ nguồn (người gửi), người có ý nghĩ muốn truyền đạt sang người nhận. Nguồn là người khởi xướng thông điệp và có thể là một hoặc nhiều người cùng làm việc với nhau.

② Thông điệp: bao gồm những ký hiệu bằng chữ viết hay lời nói và hình thức không bằng lời, được dùng để diễn tả những thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận. Thông điệp có hai phương diện, bao gồm thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được và chúng không hẳn hoàn toàn giống nhau.

Thông tin bằng lời nói: đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị, là hình thức trao đổi mặt giáp mặt hoặc qua điện thoại. Để truyền thông bằng lời nói có hiệu quả cần lựa chọn từ ngữ phù hợp, tạo ấn tượng hợp lý, kết hợp với các hình thức truyền thông khác và nhất là phải tạo bầu không khí thích hợp.

Thông tin bằng chữ viết: bên cạnh hình thức thông tin bằng lời nói, trong các doanh nghiệp vẫn sử dụng rất nhiều hình thức truyền thông tin bằng chữ viết như các báo cáo định kỳ hoặc đột xuất, các bản ghi nhớ, thư tín, thông báo bằng văn bản... Hình thức này rất thuận tiện khi phải phân phát thông tin đến nhiều người, tại nhiều nơi khác nhau.

Thông tin phi ngôn ngữ: tất cả những thông điệp không sử dụng lời nói hay chữ viết đều là thông tin phi ngôn ngữ. Đây là hình thức truyền thông tin rất hữu ích, nó được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, động tác của cơ thể và sự tiếp xúc trực tiếp.

③ Mã hóa: quá trình chuyển những thông điệp dự định thành những biểu tượng mà nó được sử dụng để truyền đi được gọi là quá trình mã hóa. Việc mã hóa có thể rất đơn giản nhưng cũng có nhiều trường hợp việc mã hóa là rất khó khăn, ví dụ như tìm đúng từ ngữ để giải thích tại sao việc thực hiện nhiệm vụ của thuộc cấp của bạn là không phù hợp.

④ Kênh: là phương tiện mà qua đó thông điệp di chuyển từ người gửi đến người nhận. Kênh chủ yếu cho việc truyền thông tin giữa các cá nhân là giao tiếp trực tiếp giữa hai người. Một số kênh truyền thông đại chúng bao gồm radio, tivi, báo và tạp chí, fax, internet... Những thông điệp được viết ra giấy là cách phổ biến, nhưng nhiều tổ chức hiện nay đang hướng đến việc sử dụng rộng rãi những phương tiện thông tin hiện đại như thư điện tử thông qua hệ

thống internet. Hơn thế nữa, để truyền đạt thông tin tới nhân viên, nhà quản trị có thể chọn 1 trong 3 loại kênh từ trên xuống, từ dưới lên, theo chiều ngang.

Thông tin từ trên xuống: đi từ người có vị trí cao hơn tới người có vị trí thấp hơn và thường ở dạng nhà quản trị giao nhiệm vụ cho cấp dưới, giải thích về những mục tiêu của tổ chức, các chính sách, thủ tục và những nguyên tắc của công ty cũng như những quyền lợi đối với nhân viên, phản hồi về thành tích trong công việc của nhân viên, những tin tức về các hoạt động và những sự việc mà ban lãnh đạo nhận thấy cần thúc đẩy nhân viên tham gia....

Thông tin từ dưới lên: là những thông tin phản hồi về tình hình thực hiện nhiệm vụ hay những kiến nghị của cấp dưới đề đạt với nhà quản trị, những phản hồi về mức độ hiểu những thông điệp đã nhận được của nhân viên, cũng như ý kiến thắc mắc hay ý tưởng mới của họ... Các nhà quản trị cần nhận thấy giá trị của việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập các mục tiêu, hoạch định và hình thành các chính sách của công ty.

Thông tin theo chiều ngang: là những thông tin giữa những người cùng cấp, đồng sự. Tất cả các hướng này của dòng thông tin trong tổ chức đều phải được đảm bảo để các nhiệm vụ quản trị đề ra được hoàn thành tốt.

Ngoài ra, trong tổ chức còn tồn tại loại thông tin không chính thức (tin đồn), được lan truyền bằng miệng một cách rất nhanh chóng trong khắp tổ chức và thường bị bóp méo hay phóng đại trong quá trình truyền từ người này sang người khác và cũng có thể vượt ra ngoài phạm vi tổ chức. Thông thường nếu thông tin chính thức không được cung cấp đầy đủ, thông tin không chính thức thường có xu hướng tăng lên.

⑤ Giải mã: là quá trình trong đó các biểu tượng được diễn dịch bởi người nhận. Việc giải mã chịu ảnh hưởng bởi những điều kiện như kỹ năng, quan điểm, kiến thức và yếu tố văn hóa – xã hội của người nhận.

⑥ Người nhận thông tin sẽ nhận được thông điệp từ người gửi và vì vậy cần phải giải mã thông điệp.

⑦ Phản hồi là thông điệp từ người nhận đến người gửi. Phản hồi rất có giá trị để đánh giá được hiệu quả của quá trình đạt thông tin. Người gửi có thể biết được người nhận hiểu đúng ý nghĩ của mình hay không là nhờ vào phản hồi.

Thêm vào đó toàn bộ quá trình truyền thông tin sẽ bị tác động bởi nhiễu, là những nhân tố gây trở ngại, làm lệch lạc các thông tin, ví dụ như tiếng ồn, thiết bị truyền dẫn kém chất lượng, sự bất đồng về ngôn ngữ, sự xuyên tạc, chữ viết hay hình ảnh không thể đọc hay hiểu được... Và khi nhiễu tăng thì khả năng truyền thông tin chính xác sẽ giảm xuống.

d. Những trở ngại trong tiến trình truyền thông tin

Quá trình truyền thông thường gặp rất nhiều trở ngại làm ảnh hưởng tới chất lượng thông tin. Sau đây là một số trở ngại thường gặp:

- Trở ngại do cơ cấu tổ chức: cơ cấu tổ chức càng có nhiều cấp thì khoảng cách giữa người gửi và người nhận càng xa. Do đó, tính hiệu quả của truyền thông tin cũng giảm

- Không có kế hoạch thu thập, xử lý, lưu trữ thông tin, đến khi cần tìm kiếm vội vã nên thông tin không chính xác, chất lượng thông tin thấp.

- Sự mập mờ về ngữ nghĩa trong các thông tin làm cho người nhận có thể hiểu nghĩa này hay nghĩa khác dẫn đến thông tin có thể sai lệch so với thông điệp mà người gửi muốn chuyển đi.

- Các thông tin được diễn tả kém, cũng sẽ làm cho người nhận không đầy đủ hoặc kém chính xác. Hiện tượng này liên quan đến năng khiếu của người truyền tin.

- Sự mất mát do truyền đạt hay do ghi nhận kém. Hiện tượng xảy ra khá phổ biến trong quá trình truyền thông. Muốn khắc phục hiện tượng này cần phải có nhiều biện pháp đồng bộ từ cả hai phía người truyền tin và người nhận tin.

- Ít lắng nghe hoặc đánh giá vội vã. Người nhận thông tin không có kỹ năng lắng nghe hoặc các đánh giá vội vã sẽ dẫn đến việc hiểu thông tin không chính xác và phán đoán sai dẫn đến sự sai lệch trong việc hiểu thông tin.

- Sự không tin cậy, sự đe dọa sợ hãi làm cho thông tin sai lệch. Hiện tượng người gửi hoặc người nhận không tin cậy bên kia hoặc do sự sợ hãi của cấp dưới phải báo cáo sai sự thật làm cho thông tin sai lệch thiếu chính xác, chất lượng thông tin kém.

- Do sức ép về mặt thời gian không cho phép, phải tiến hành một cách vội vã dẫn đến chất lượng thông tin thấp là điều khó tránh khỏi.

e. *Truyền thông có hiệu quả*

Để công tác truyền thông hiệu quả, các nhà quản trị cần nắm vững các nguyên tắc và kỹ năng truyền thông nhất định.

- ***Các nguyên tắc truyền thông***

Cần sàng lọc ý tưởng trước khi truyền đạt, làm cho các ý tưởng trở nên dễ hiểu, nên suy nghĩ, phân tích, lựa chọn và sắp xếp ý tưởng cho dễ hiểu trước khi tiến hành truyền thông tin.

Xác định mục đích truyền thông đúng đắn, trước khi gửi thông tin nhà quản trị cần xác định bản thân có thực sự muốn thực hiện công việc đó hay không và mục đích của việc này là gì.

Xem xét điều kiện mà sự truyền thông tin sẽ thực hiện, tùy nội dung và ý nghĩa của thông tin mà có thể được truyền đạt bằng nhiều cách khác nhau phù hợp với hoàn cảnh.

Tham khảo ý kiến người khác, nếu thời gian cho phép nên khuyến khích những người sẽ chịu tác động của thông tin tham gia đóng góp ý tưởng bổ ích cho quá trình truyền thông tin.

Sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong truyền thông tin, người nhận sẽ vừa nhận những thông tin bằng lời vừa quan sát những tín hiệu không lời được thể hiện bằng những động tác cơ thể để giải mã thông điệp.

Tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận thông tin, có thể tìm hiểu sở thích và nhu cầu của người nhận để truyền thông tin theo những hình thức phù hợp. Cần cố gắng đặt mình vào địa vị của người nhận để hiểu quan điểm của họ đối với thông tin.

Theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành, vì không thể đoán chắc rằng người nhận sẽ hiểu thông điệp và mọi việc kết thúc tốt đẹp nên nhà quản trị phải luôn theo dõi và đánh giá kết quả truyền thông tin.

Lời nói phải đi đôi với việc làm, sự truyền thông tin hiệu quả nhất không hẳn là chỉ bằng lời nói mà những hành động, việc làm của nhà quản trị phải nhiều hơn những từ ngữ đã được nói ra.

- ***Một số kỹ thuật trong truyền thông***

Nói một cách hiệu quả: cần chuẩn bị kỹ trước khi nói, dù là người thật sự có tài hùng biện cũng nên chuẩn bị kỹ trước khi nói, như vậy sẽ làm cho câu chuyện mạch lạc, logic và xúc tích hơn. Nói phải rõ ràng và mạch lạc, đây là yêu cầu cho tất cả những bài phát biểu, vì nó biểu thị chất lượng của bài phát biểu. Nên kết hợp nhiều ngôn ngữ khác nhau, chú ý ngôn ngữ không lời trong khi nói. Ngoài ra có thể tìm cách tạo các tình huống gay cấn và giải quyết chúng hoặc có thể đặt câu hỏi để tạo thêm sự chú ý đối với người nghe hoặc gợi ý người nghe đặt câu hỏi... như vậy sẽ làm cho không khí buổi họp sinh động và hứng thú hơn nhiều. Và để hiệu quả, người nói có thể làm giảm nhẹ sự căng thẳng khi mệt mỏi bằng những câu chuyện vui, những ví dụ minh họa dí dỏm nhằm giải tỏa sự căng thẳng, nhất là những giờ cuối buổi họp tập, buổi họp.

Lắng nghe một cách hiệu quả: nên kiên nhẫn lắng nghe và thể hiện để cho người nói có thể cảm nhận được sự lắng nghe đó, ví dụ không tỏ ra mệt mỏi, chán ngán hoặc tỏ ra khó chịu... Phải khuyến khích người nói bằng những khích lệ phù hợp tâm lý người nói, có thể bằng các cử chỉ tán thưởng họ như gật đầu, nhòm người về phía trước, nở nụ cười khích lệ... Nên trình bày những gì nghe được bằng ngôn ngữ riêng nhằm ghi nhớ lại những gì cần thiết, mặt khác cũng thể hiện sự chăm chú khi đang nghe. Ngoài ra người nghe nên thể hiện cảm xúc khi nghe để động viên người nói, chẳng hạn như vỗ tay khi người nói ngắt câu. Cố gắng chế ngự những định kiến và thành kiến của bản thân, chẳng hạn như giọng nói, hình thức ăn mặc, phương pháp nói không phù hợp với tâm lý của người nghe. Và tránh phán những quyết vội vã dễ gây ra mất thiện cảm hoặc thành kiến không đáng có.

Viết một cách hiệu quả: thông điệp viết nên càng ngắn gọn càng tốt, không nên dùng những từ và ý xa lạ. Những thông điệp quan trọng, trước tiên nên chuẩn bị dưới hình thức một bản phác thảo và sau đó mới được viết thành văn bản chính thức. Nếu thông điệp cần truyền đi có nội dung dài, nên tóm tắt toàn bộ nội dung trong trang đầu tiên, trong đó chỉ rõ những điểm chính và số thứ tự của trang đề cập những nội dung đó cho người đọc có thể tra cứu dễ dàng. Cấu trúc của thông điệp nên được thiết kế cẩn thận, theo một trật tự logic, trước tiên đề cập đến những điểm quan trọng nhất, sau đó là những điểm có mức độ quan trọng giảm dần. Theo cách này, người đọc có thể dễ dàng tiếp nhận được những điểm quan trọng. Người viết nên làm nổi bật chủ đề của thông điệp bằng cách tạo cho nó một tựa đề và sử dụng những từ ngữ đơn giản, dễ hiểu, câu ngắn gọn và rõ ràng khi viết.

5.4.2. Quản trị xung đột

Trong một tổ chức, do mâu thuẫn về quyền lợi, tâm lý và trong quan hệ nên xung đột xảy ra giữa nhóm này (bộ phận này) với nhóm khác (bộ phận khác), giữa cá nhân này với cá nhân khác dưới nhiều mức độ khác nhau. Hiểu điều đó sẽ giúp cho nhà quản trị có một quan điểm chung thống nhất, không quá âu lo nhưng cũng không nên xem thường xung đột mà phải bình tĩnh tìm cách giảm bớt sự xung đột và giảm nhẹ mức độ xung đột.

a. Khái niệm

Xung đột liên quan tới những khác biệt không thể dung hoà được, dẫn tới hình thức nào đó của sự can thiệp hay đối kháng. Xung đột bao gồm dạng nhỏ như sự can thiệp tế nhị, gián tiếp và tự chủ, đến những dạng bộc lộ như đình công, phá hoại và chiến tranh.

Quan điểm cổ điển cho rằng xung đột là những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực bên trong tổ chức, nhưng quan điểm của khoa học nghiên cứu hành vi thì cho rằng xung đột là một hiện tượng tự nhiên đôi khi nó còn hỗ trợ cho việc kích thích việc sáng tạo, cho nên nó có thể tạo ra nhiều lợi ích cho tổ chức nếu nó được quản lý một cách đúng đắn.

b. Nguồn gốc xung đột

Xung đột bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khác nhau, sau đây là số nguyên nhân thường xảy ra sự xung đột:

- Không hoà hợp về mục tiêu: một tổ chức luôn luôn có sự bất đồng giữa các nhân viên và các bộ phận, những khác biệt về mục tiêu đã đưa đến những xung đột giữa các đơn vị.

- Những quan hệ cấu trúc: tất cả những tổ chức bao gồm những phần lệ thuộc vào nhau, chính nó là khả năng tiềm tàng của xung đột.

- Nguồn tài nguyên khan hiếm: cũng gây ra những xung đột khi những tài nguyên này không được phân phối theo đúng yêu cầu của các đơn vị.

- Những sai lệch về thông tin: có thể là do cố ý để dễ nắm được thế lực, cũng là một trong những nguồn gốc tiềm tàng của các xung đột.

c. Các hình thức xung đột

- Theo chủ thể tham gia xung đột

Xung đột giữa các thành viên trong ban lãnh đạo của tổ chức. Đây là xung đột ở bộ phận cấp cao, nó có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của tổ chức, nếu xung đột gay gắt và kéo dài có thể làm tan rã của một tổ chức.

Xung đột giữa các bộ phận trong tổ chức. Xung đột giữa Thủ trưởng với Bí thư Đảng ủy, giữa Thủ trưởng với Chủ tịch công đoàn, giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức...

Xung đột giữa cấp trên và cấp dưới. Hiện tượng thường xảy ra do phương pháp, lề lối làm việc, phong cách làm việc, ...

Xung đột giữa các thành viên trong tổ chức. Thường xuất hiện do mâu thuẫn giữa trách nhiệm và quyền lợi. Trong tổ chức nếu một hoặc một số người được hưởng một đặc ân nào đó, chẳng hạn anh ta rất ít nhiệm vụ, trách nhiệm mà ngược lại được hưởng một quyền lợi lớn hơn người khác thì ngay lập tức bị người khác dị nghị, dần dần phát sinh ra mâu thuẫn và xảy ra xung đột.

- Theo quan điểm khoa học nghiên cứu hành vi

Xung đột tích cực: là sự đối đầu giữa hai phía có ảnh hưởng tích cực đến việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ (kích thích sự ham hiểu biết và thi đua với nhau).

Xung đột tiêu cực: là sự đối đầu giữa hai phía mà kết cục sẽ làm cản trở việc hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ (chống đối, phá hoại lẫn nhau).

d. Các phương pháp quản trị xung đột

Các nhà quản trị thường phải đối phó với những xung đột và có thể áp dụng một trong năm phong cách quản trị xung đột ở hình bên dưới để đạt được thành công.

Quyết đoán	Phong cách đôi đầu		Phong cách hợp tác
Mong muốn của cá nhân thỏa mãn những quan tâm riêng		Phong cách thỏa hiệp	
Không quyết đoán	Phong cách né tránh		Phong cách dàn xếp ôn thỏa
	Không hợp tác	Mong muốn của cá nhân thỏa mãn sự quan tâm của người khác	Hợp tác

Hình 5-6. Mô hình phong cách quản trị xung đột

Hình trên, chiều dọc thể hiện mức độ quyết tâm của một cá nhân nhằm cố gắng thỏa mãn những mối quan tâm riêng của chính mình. Chiều ngang chỉ mức độ hợp tác mà cá nhân muốn cố gắng để thỏa mãn những mối quan tâm của người khác.

- **Phong cách né tránh mâu thuẫn:** là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tính trung lập. Các cá nhân áp dụng phong cách này thường tìm cách tránh trả lời thẳng các vấn đề hoặc không để bản thân can dự vào xung đột. Trong trường hợp nếu như xung đột không được giải quyết sẽ ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu thì phong cách này sẽ dẫn đến những hậu quả tiêu cực đối với tổ chức. Tuy nhiên trong một số trường hợp phong cách này tỏ ra rất hữu ích khi vấn đề tranh luận là thứ yếu, ít quan trọng để tránh mất thì giờ hoặc không đủ thông tin, thời gian hay sức lực để giải quyết hoặc người khác có thể giải quyết có hiệu quả hơn.

- **Phong cách dàn xếp ôn hòa:** là khuynh hướng giải quyết các tình huống 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 các lợi ích chung. Các cá nhân theo phong cách này thường hành động dựa trên suy nghĩ mọi mâu thuẫn sẽ mất đi cùng với thời gian. Phong cách này cho thấy sự chú trọng đến phương diện tình cảm và ít quan tâm đến nguyên nhân của xung đột. Do đó, phong cách này sẽ có hiệu quả trong trường hợp tìm kiếm sự bộc phát xung đột tình cảm tiềm tàng, giảm cường độ xung đột, duy trì bầu không khí hòa thuận, tránh được chia rẽ nội bộ.

- **Phong cách đôi đầu:** là phương pháp sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người đó đồng ý với quan điểm của mình. Phương pháp này chỉ đem lại sự hài lòng một trong nhiều bên xung đột. Khi sử dụng phương pháp này các nhà quản trị thường dùng các biện pháp răn đe, hình phạt, đánh giá thành tích xấu và nhiều hình phạt khác để đạt được thắng lợi. Phong cách này thường gắn liền với những tình huống có mức độ căng thẳng cao giữa cá nhân. Nó thường làm triệt tiêu động lực làm việc của cấp dưới vì ý nguyện của họ không được quan tâm. Tuy nhiên, phong cách này trở nên cần thiết khi tình huống khẩn cấp phải hành động nhanh chóng, cắt giảm các chi phí không hợp lý, nhân viên vi phạm kỷ luật, trường hợp phải tự vệ, ngăn chặn hành vi xấu của người khác...

- **Phong cách thỏa hiệp:** là phong cách thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhằm đạt được sự thỏa thuận. Phong cách này đạt tới sự cân bằng giữa hành vi quyết đoán và không quyết đoán, cũng như sự cân bằng giữa hành vi hợp tác và không hợp tác. Phong cách này tỏ ra thích hợp

khi sự thỏa thuận có thể đem lại cho mỗi bên kết quả tốt hơn tình trạng không đạt được thỏa thuận hoặc trường hợp có sự mâu thuẫn về mục tiêu và lợi ích ngăn cản các bên đi đến sự thỏa thuận.

- **Phong cách hợp tác:** là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân của xung đột, sự chia sẻ thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm các giải pháp có lợi cho tất cả các bên. Phong cách này phù hợp khi các bên liên quan có một hay nhiều mục tiêu chung, nhưng chưa đạt được thỏa thuận về mục tiêu chung đó, khi sự thống nhất ý kiến sẽ đem lại giải pháp tốt nhất cho các bên tham gia, đặc biệt là phải đưa ra quyết định có chất lượng cao dựa trên cơ sở thông tin và chuyên môn hiện có.

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Điều khiển là một trong các chức năng của quản trị liên quan tới các hoạt động hướng dẫn, đào tạo, đôn đốc, động viên và thúc đẩy những thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao để đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Để thực hiện được các mục tiêu của tổ chức, nhà quản trị phải sử dụng con người. Vì vậy làm sao để có được đội ngũ lao động đủ cả về số lượng và chất lượng để thực hiện công việc, nhà quản trị phải thực hiện tốt công tác tuyển dụng gồm có bốn bước: xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, xác định các yêu cầu và tiêu chuẩn công việc, tuyển mộ ứng viên và cuối cùng là tuyển chọn ứng viên.

Nguồn lao động được tuyển dụng, dù đã được chọn lọc kỹ lưỡng vẫn cần thiết phải đào tạo và đào tạo lại sau những thời gian nhất định để giúp họ nâng cao khả năng làm việc. Có ba giai đoạn đào tạo nhân viên và tổ chức có thể sử dụng hình thức đào tạo tại nơi làm việc hay đào tạo ngoài nơi làm việc.

Để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, làm cho họ cố gắng, nỗ lực hết mình trong quá trình làm việc, tổ chức phải kích thích, động viên nhân viên. Và để làm được việc đó nhà quản trị phải hiểu được động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc thông qua việc tìm hiểu các lý thuyết về động viên trong quản trị.

Có đội ngũ người lao động tốt không chưa đủ, mà để giúp cho tổ chức thành công, bản thân nhà quản trị cũng phải hiểu và vận dụng thành công các phong cách lãnh đạo trong quá trình điều khiển nhân viên. Nhà quản trị phải tạo ra sự gắn kết và thống nhất từ nhà quản trị đến nhân viên thông qua việc xử lý các vấn đề về truyền thông tin cũng như giải quyết những xung đột bên trong tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích vai trò của chức năng điều khiển trong quản trị?
2. Giải thích nội dung của các bước trong tuyển dụng nhân viên?
3. Cho biết các giai đoạn đào tạo nhân viên và các phương pháp thực hiện công tác đào tạo?
4. Phân tích các lý thuyết về động viên trong quản trị?
5. Phân tích đặc điểm của các phong cách lãnh đạo. Có một phong cách lãnh đạo tốt nhất cho mọi tình huống hay không? Vì sao?
6. Thông tin là gì? Vai trò của thông tin trong quản trị? Hãy mô tả quá trình truyền thông tin trong tổ chức?
7. Những trở ngại nào thường gặp trong quá trình truyền thông tin? Để truyền thông hiệu quả nhà quản trị cần nắm vững những nguyên tắc và kỹ thuật truyền thông tin như thế nào?

8. Xung đột là gì? Hãy cho biết nguồn gốc của xung đột trong tổ chức?
9. Hãy phân tích các phong cách quản trị xung đột trong tổ chức?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Phong cách quản trị của công ty IBM

Công ty IBM (International Business Machines) là một công ty thành công và được quản trị tốt nhất ở Mỹ. Dĩ nhiên điều này không chỉ dựa vào may mắn mà trên thực tế IBM đã làm được một số việc có hiệu quả. Sau đây là một số phương cách đưa IBM đến thành công. Thomas Watson - người sáng lập đề ra nguyên tắc cho hầu hết mọi việc. Những bộ đồ complet màu sẫm, sơ mi trắng và cà vạt có sọc là đồng phục của nhân viên. Uống những thức uống có rượu dù là ngoài giờ làm việc là điều bị cấm. Nhân viên thường đùa rằng ba chữ IBM là “I’ve Been Moved” (tôi buộc phải di chuyển). Ngày nay các nguyên tắc có bớt khắc nghiệt hơn nhưng hình ảnh bảo thủ vẫn còn đó. Nhân viên nam vẫn phải mặc complet và cà vạt, nhưng sơ mi không bắt buộc phải là màu trắng nữa. Khi tiếp khách, nhân viên IBM không được uống rượu, họ phải tuân thủ một bộ luật về đạo đức kinh doanh của công ty.

IBM luôn thể hiện một sự cam kết với nhân viên. Những nhân viên làm việc chưa hiệu quả được huấn luyện lại và phân công lại. IBM sàng lọc cẩn thận đối với các ứng viên để xác định những người sẽ trưởng thành cùng với công ty và mong chờ những nhân viên mới sẽ làm việc với IBM suốt đời. Dĩ nhiên trên thực tế không phải luôn luôn diễn ra như vậy. Nhiều nhân viên tự ý bỏ đi.

Lương bổng và trợ cấp của IBM có sức cạnh tranh cao. Tại nhiều khu vực, IBM có những câu lạc bộ và nhân viên có thể gia nhập câu lạc bộ đó. Không có gì phải ngạc nhiên khi sự quan tâm đến nhân viên như vậy đã tạo được một lực lượng lao động hết sức tận tụy.

Một phần thành công của IBM chắc chắn là nhờ ở sự tận tâm trong dịch vụ. Nhân viên được huấn luyện kỹ và có sự hiểu biết cao. Phần lớn các nhân viên mới đều được dự các khóa huấn luyện trong sáu tuần đầu do công ty tổ chức. Mỗi năm các nhà quản trị phải mất ít nhất 40 giờ dự các buổi học bồi dưỡng nghiệp vụ. Hàng năm IBM tốn hơn 5 triệu USD vào việc đào tạo nhân viên. Khách hàng có thể yên tâm rằng nếu họ gặp trục trặc trong thiết bị của IBM thì nhân viên kinh doanh cũng như dịch vụ sẽ có khả năng để giải quyết.

Sự tận tâm trong dịch vụ được hướng về khách hàng là chính. IBM không ngại tốn kém cho việc thu thập các thông tin về thị trường và nhu cầu khách hàng. Khác với các đối thủ cạnh tranh vẫn đề công nghệ chỉ đạo sản phẩm. IBM chủ trương để khách hàng quyết định việc sản xuất và bán những sản phẩm nào.

Câu hỏi:

1. Phân tích những nét chính trong phong cách quản trị của công ty IBM và cho nhận xét?
2. Phân tích những hoạt động liên quan đến tuyển dụng và đào tạo mà công ty IBM đã thực hiện?

Tình huống 2: Trường đại học Z

Hiệu trưởng trường đại học kinh tế Z rất quan tâm đến việc nâng cao trình độ của các giảng viên của trường. Những năm qua, nhà trường đã không ngừng mở rộng sự hợp tác quốc tế và nhận được những nguồn tài trợ tương đối cao từ các nước như Hà Lan, Bỉ, Nhật... và một số trường đại học nước ngoài để đầu tư cho việc đào tạo giảng viên. Nhiều giảng viên của trường đã được gửi đi đào tạo ở các trường đại học có tiếng trên thế giới. Những giảng viên này đã hoàn thành tốt việc học của họ và không ít người trong số họ nhận được những bằng cấp từ thạc sĩ đến tiến sĩ loại ưu tú. Tuy nhiên, phần lớn số giảng viên này lại không muốn về

công tác tại trường. Lý do giải thích cho việc rời bỏ nhà trường là những giảng viên này cho rằng cơ hội thăng tiến và thu nhập trong trường là tương đối thấp so với năng lực của họ. Để ngăn chặn tình trạng này, trường đã yêu cầu những người được đề cử đi học phải ký bản cam kết phục vụ cho trường thời gian tối thiểu từ 5 đến 10 năm tùy theo bằng cấp đào tạo (thạc sĩ hoặc tiến sĩ) kể từ khi học xong. Nếu người đi học không tuân thủ đúng hợp đồng mà chuyển đi nơi khác phải bồi thường những chi phí trong quá trình đào tạo mà trường đã cung cấp. Thế nhưng vẫn không ít giảng viên sau khi tốt nghiệp vẫn tìm kiếm những cơ hội làm việc ở các nước mà họ đã học hoặc làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài.

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá những tổn thất của việc “chảy máu chất xám” hiện nay nói chung ở Việt Nam và của trường đại học Z nói riêng?
2. Nếu là trưởng phòng nhân sự của trường, anh/chị sẽ đề xuất những biện pháp như thế nào để giải quyết vấn đề này? (Vận dụng lý thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow vào việc đưa ra các giải pháp quản trị nhân sự).

Chương 6 CHỨC NĂNG KIỂM TRA

Kiểm tra là một chức năng sau cùng và cũng là chức năng quan trọng của quản trị, chức năng quản trị này nhằm thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng về hoàn thành mục tiêu.

Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể:

- Hiểu được khái niệm và mục đích của kiểm tra.
- Phân tích được tiến trình của kiểm tra.
- Hiểu được vai trò quan trọng của loại hình kiểm tra tài chính và kiểm tra hành vi trong tổ chức.

6.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA

6.1.1. Khái niệm

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

Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt:

- Kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh.
- Thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt được sai sót có thể nảy sinh.

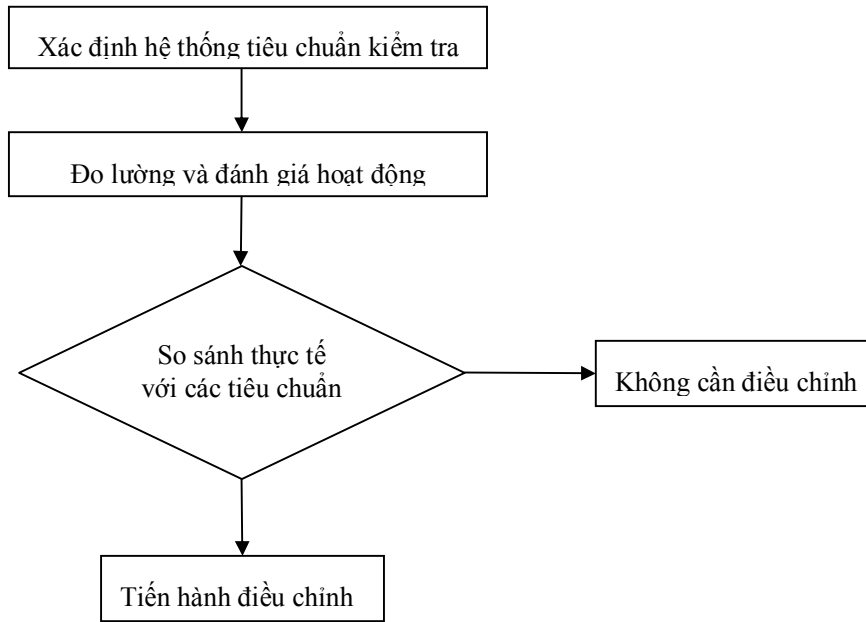
Kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hoặc là khâu sau cùng của chu trình quản trị, cũng không phải là hoạt động đan xen mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc.

6.1.2. Mục đích của kiểm tra

- Đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Đảm bảo các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Xác định chính xác những mục tiêu cần đạt được theo thứ tự quan trọng.
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai
- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng thay đổi của môi trường.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác, tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

6.2. TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT

Quá trình kiểm tra được chia làm 3 giai đoạn, phản ánh qua sơ đồ sau:



Hình 6-1. Quá trình kiểm tra

6.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn

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

Các tiêu chuẩn thực chất là các chỉ tiêu thực hiện kế hoạch, phản ánh những mục tiêu, kết quả cần đạt được tại các giai đoạn của kế hoạch đã đề ra.

Để xây dựng các chỉ tiêu, người ta có thể sử dụng các phương pháp: thống kê kinh nghiệm, toán học, lấy số bình quân ngành, hệ chuyên gia, ...

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần đáp ứng một số yêu cầu:

- Cần cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn kiểm tra mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều tiêu chuẩn định tính trong kinh doanh do đặc điểm của các mối quan hệ con người.
- Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu.
- Có sự tham gia của những người thực hiện vào quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho các hoạt động mà chính họ sẽ phải thực hiện.
- Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

6.2.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện

a. Đo lường việc thực hiện

Việc đo lường được thực hiện tại các khu vực, vị trí, thời điểm mà các tiêu chuẩn đã xác định.

Để dự báo trước những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, việc đo lường còn được thực hiện tại những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả của từng giai đoạn hoạt động.

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

b. Đánh giá việc thực hiện hoạt động

Đánh giá thực hiện hoạt động là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với hệ tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Nếu việc thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân 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 một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

6.2.3. Sửa chữa sai lầm

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

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

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

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: Mục tiêu điều chỉnh? Nội dung điều chỉnh? Ai tiến hành điều chỉnh? Sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? Thời gian điều chỉnh? ...

Trong một số trường hợp, kiểm tra phát hiện ra các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của tổ chức và môi trường. Lúc này đối tượng cần điều chỉnh sửa đổi là các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn.

6.3. CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT

6.3.1. Kiểm tra tài chính

Mục đích cơ bản của mọi tổ chức kinh doanh là kiếm được lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này, những nhà quản trị luôn tìm cách kiểm tra tài chính như phân tích những bảng kê khai doanh thu theo hàng tháng, quý để xem những khoản thu và những khoản chi của tổ chức để biết có những khoản chi nào vượt quá tầm kiểm tra hay không.

Có bốn cách chính để kiểm tra tài chính, bao gồm: ngân sách, phân tích tài chính, phân tích điểm hòa vốn và kiểm toán.

a. Ngân sách

Ngân sách là *một kế hoạch bằng số*. Sau khi lập xong, nó trở thành một công cụ để lập kế hoạch vì nó định ra hướng phải theo, những hoạt động quan trọng và những nguồn lực được cấp

phát. Nó còn được dùng để kiểm tra thời gian, khoảng trống và việc sử dụng nguồn lực, nguyên vật liệu.

Những loại ngân sách:

- Ngân sách lợi nhuận: được quản lý dùng như một cách kiểm tra nhưng thường thấy trong những tổ chức lớn. Nó kết hợp ngân sách doanh thu với ngân sách chi phí vào làm một.

- Ngân sách tiền mặt: dự trữ số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay và số lượng cần cho những chi phí. Nó có thể phát hiện những thiếu hụt tiềm tàng và tiền mặt dư sẵn có để đầu tư ngắn hạn.

- Ngân sách chi tiêu vốn: liên quan đến những chi tiêu về tài sản, nhà cửa và thiết bị. Nó giúp nhà quản trị tiền liệu được nhu cầu vốn tương lai.

b. Phân tích tài chính

- Bảng cân đối (quyết toán): sẽ cho biết tình hình tài chính của một tổ chức trong một thời điểm nào đó. Nó giúp nhà quản trị kiểm tra khả năng chuyển đổi những tài sản thành tiền mặt và biết được điều kiện tài chính tổng quát của tổ chức.

- Bảng kết toán thu nhập: bảng này phân tích hoạt động tài chính của tổ chức trong một thời kỳ, ba tháng, sáu tháng hay một năm. Bảng này kiểm tra lợi nhuận của tổ chức, trước hết là thu nhập gộp, lãi ròng. Có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kỳ.

- Phân tích tỷ lệ: so sánh hai số liệu lấy từ bảng kết toán và biểu diễn bằng những tỷ số. Bằng cách này có thể so sánh số liệu hiện nay với số liệu của những thời kỳ trước hay của những tổ chức khác.

- Tỷ số thanh toán: đo lường khả năng của một tổ chức có thể đổi được những tài sản của mình ra tiền mặt để thanh toán những món nợ.

- Tỷ số bình thường (hiện có): là tỷ số giữa tài sản với những món nợ. Tỷ số 2: 1 là bình thường. Cao hơn nhiều có nghĩa là tổ chức chưa tận dụng được giá trị tài sản của mình, dưới 1:1 có nghĩa là tổ chức có khó khăn trong thanh toán những món nợ ngắn hạn.

- Tỷ số thử nghiệm những giá trị trọng yếu: cũng giống như tỷ số bình thường, nhưng số liệu kiểm kê không có trong tử số. Tỷ số bình thường là 1:1.

- Tỷ số nợ với tài sản: vào thời kỳ kinh tế lạnh mạnh với những lãi suất thấp thì một tỷ số nợ với tài sản cao có thể mang lại nhiều lợi nhuận cho tổ chức. Nhưng khi nợ kỳ hạn ngắn với lãi suất cao và doanh thu của tổ chức giảm thì những món nợ loại này có thể là gánh nặng cho tổ chức.

- Tỷ số hoạt động: mô tả nhà quản trị sử dụng hiệu quả các nguồn lực của tổ chức gồm có các loại doanh số chia cho kiểm kê và loại doanh số chia cho tài sản.

- Tỷ số xác suất: dùng để đo hiệu quả và hiệu suất của một tổ chức.

+ Loại thứ nhất cấu tạo bởi lợi nhuận ròng chia cho doanh số được sử dụng để so sánh thành quả của tổ chức trong những thời kỳ khác nhau nhưng không dùng cho việc so sánh với những tổ chức khác nhau.

+ Loại thứ hai cấu tạo bằng cách nhân (thu nhập/ đầu tư) với (lợi nhuận/ thu nhập). Tỷ số này là một trong những cách thông dụng nhất để đo khả năng lợi nhuận của một xí nghiệp.

c. Phân tích điểm hòa vốn

Điểm hòa vốn là khi doanh số bán hàng cần thiết để lợi nhuận bằng 0, hoặc "điểm bằng nhau". Nói cách khác, điểm hòa vốn là khi doanh thu bằng với chi phí. Nó giúp chi ra mối tương quan giữa thu nhập, chi phí và lợi nhuận. Muốn tính ra điểm hòa vốn, nhà quản trị phải biết giá đơn vị của sản phẩm đem bán, chi phí biến đổi của mỗi đơn vị và tổng chi phí bất biến. Những chi phí biến đổi như: giá nguyên vật liệu, nhân công, năng lượng,...

Công thức tính điểm hòa vốn:

$$\text{Điểm hòa vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá bán - Chi phí biến đổi bình quân}}$$

d. Kiểm toán

- Kiểm toán là một sự kiểm điểm chính thức những tài khoản, hồ sơ, hoạt động hay thực hiện của một đơn vị, chủ yếu là để kiểm tra những cơ chế kiểm tra của một tổ chức. Có hai loại kiểm toán:

+ Kiểm toán từ bên ngoài: do một bộ phận kế toán độc lập ở ngoài tổ chức thực hiện. Loại kiểm tra này là để bảo vệ những cổ đông. Đối với nhà quản trị thì nó chỉ có một tác dụng gián tiếp là làm những nhân viên kế toán của tổ chức phải nghiêm túc trong công tác kế toán của mình.

+ Kiểm toán từ bên trong: thực hiện bởi những nhân viên kế toán của tổ chức bao gồm những công việc như trên. Ngoài ra, còn có sự đánh giá những hoạt động và chính sách của tổ chức cùng với những đề nghị cải thiện.

- Phân tích chi phí – lợi ích: kỹ thuật này hữu dụng khi những chi phí thì biết rõ, còn những tiêu chuẩn để những chi phí đó có thể so sánh thì mập mờ hoặc khó đo lường. Việc sử dụng cách phân tích này có thể phát hiện những sử dụng không hiệu quả của ngân quỹ.

6.3.2. Kiểm tra hành vi

Những công việc quản trị được thực hiện bằng sự đóng góp của tất cả các nhân viên trong tổ chức. Vì vậy, kiểm tra hành vi của họ sẽ gia tăng việc thực hiện tốt công việc được làm đúng cách. Trong việc đánh giá thực hiện, hành vi có thể so sánh với những tiêu chuẩn tuyệt đối, tương đối hoặc mục tiêu. Nó có thể được dùng như một tiêu chuẩn để đánh giá. Độ hiệu quả của những phương thức chọn lọc có thể có hiệu lực và để xác định xem nhân viên có cần phải được huấn luyện không.

Mỗi công việc của nhân viên đều có những tiêu chuẩn được định sẵn để vạch rõ những gì họ phải làm. Những tiêu chuẩn này phải rõ ràng và khách quan, phải cụ thể và có thể đo lường được. Có hai cách để đánh giá nhân viên:

- Dùng những tiêu chuẩn tuyệt đối: nhân viên được đánh giá theo một tiêu chuẩn cố định chứ không phải so sánh người này với người khác.

- Dùng những tiêu chuẩn tương đối: tức là so sánh người này với người khác. Phương pháp này có thể đánh giá không chính xác khi số nhân viên nhỏ và không có sự cách biệt đáng kể giữa họ.

- Quản lý bằng mục tiêu của nhân viên: đánh giá họ qua trao đổi và dựa trên những mục tiêu đề ra ban đầu của nhân viên.

a. Những hình thức kiểm tra quản trị trực tiếp

Nếu nhân viên thực hiện công việc có hiệu quả thì họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi, ngược lại thì nhà quản trị phải xem xét nguyên nhân vì sao? Nếu là do khả năng yếu kém thì nhà quản trị cần quyết định tổ chức một lớp huấn luyện cho nhân viên này. Nếu là do động cơ thì nhà quản trị phải có những biện pháp để tăng cường động cơ. Nếu những biện pháp này đều vô hiệu thì nhà quản trị bắt buộc phải dùng những biện pháp kỷ luật.

Tiến trình kỷ luật gồm bốn bước: cảnh cáo miệng, cảnh cáo viết, ngưng việc và sa thải. Tùy thuộc vào mức độ vi phạm mà kỷ luật bắt đầu từ những bước đầu hay bước sau:

- Cảnh cáo miệng: là hình thức nhẹ nhất, áp dụng cho những lỗi như đi trễ nhiều lần. Sau khi đã nói rõ vấn đề, nhà quản trị cho phép người nhân viên giải trình, biện minh cho hành vi của mình và xem nhân viên có ý định sửa đổi không. Khi hai bên đã thỏa thuận một biện pháp sửa chữa mà vấn đề không có hiệu quả thì nhà quản trị phải dùng bước nặng hơn.

- Cảnh cáo viết: đây là bước chính thức đầu tiên cho cảnh cáo, nó cũng giống bước ở trên, chỉ khác là nó kết thúc bằng một văn bản viết và sẽ được xếp vào hồ sơ cá nhân của nhân viên đó.

- Ngưng việc: bước này chỉ được áp dụng khi hai bước đầu không có kết quả hay vi phạm mới với mức độ nặng hơn mức của hai bước trên. Bước này có thể kéo dài từ một ngày tới vài tuần (nghỉ không ăn lương trong một thời gian ngắn).

- Sa thải: chỉ áp dụng cho những hành vi quá nặng, có thể làm xáo động hoạt động của tổ chức hay bộ phận. Quyết định sa thải phải được suy xét rất kỹ, nhất là đối với những người đã làm việc lâu năm với tổ chức hay đã quá 50 tuổi không dễ dàng tìm việc mới. Hơn nữa, còn có trường hợp họ kiện lại tổ chức vì có nhiều trường hợp họ không thể bị sa thải.

Để hạn chế những sự vi phạm thì sự thưởng là một cách giải quyết tích cực do nó làm tăng cường hành vi tốt. Sự thưởng bao gồm: khen ngợi, giao phó công việc tốt, tiền thưởng, thăng cấp, giải thưởng đặc biệt,...

b. Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp

Những nhà quản trị có thể dùng những phương pháp gián tiếp để kiểm tra những hành vi của nhân viên như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa, huấn luyện nhân viên. Mỗi phương thức kiểm tra này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp có thể mang lại hiệu quả và có thể thay thế cho những hình thức kiểm tra trực tiếp.

- Chọn lọc: những nhà quản trị không chọn nhân viên một cách bừa bãi. Những người xin việc phải thông qua một hệ thống cách chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và những người 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. Chọn lọc gồm những kỹ thuật thông dụng nhất, giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

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

- Tiêu chuẩn hóa: quản trị cung cấp cho hầu hết các nhân viên một sự mô tả công việc bao gồm: công việc của họ là gì, họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền của họ và không thuộc quyền của họ, ... Ngoài ra, có thể sử dụng những dạng tiêu chuẩn hóa khác như: luật lệ, thể thức, chính sách, ...

- Huấn luyện: huấn luyện nhân viên là nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc

mới của họ. Thông qua những lớp huấn luyện này sẽ giúp huấn luyện cũng như kiểm tra hành vi của nhân viên.

- Đánh giá thái độ: để tránh tình trạng “hay vắng mặt” và “thôi việc” ở nhân viên, nhà quản trị phải điều tra thường kỳ về thái độ của nhân viên. Kết quả của những cuộc điều tra đó có thể dự đoán được những gia tăng tình trạng vắng mặt hay thôi việc của nhân viên, đồng thời có thể chỉ ra nhu cầu thực thi những thái độ cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

TÓM TẮT KIẾN THỨC

Sau khi đọc xong nội dung của chương này, người đọc cần tập trung vào những vấn đề chính yếu sau:

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

Mục đích của kiểm tra:

- Đảm bảo kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Đảm bảo các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Xác định chính xác những mục tiêu cần đạt được theo thứ tự quan trọng.
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai
- Làm đơn giản hóa các vấn đề ủy quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng thay đổi của môi trường.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác, tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

Tiến trình kiểm tra:

- Thiết lập các tiêu chuẩn
- Đo lường thành quả
- Sửa chữa sai lầm

Các loại hình kiểm tra: bao gồm hai loại kiểm tra là kiểm tra tài chính và kiểm tra hành vi.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu khái niệm và mục đích của chức năng kiểm tra?
2. Tiến trình của kiểm tra bao gồm những bước nào?
3. Hãy nêu giá trị của việc phân tích điểm hòa vốn?
4. Nền văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến chức năng kiểm tra?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống: Sự thành công của công ty dệt Sài Gòn

Năm 2004, lần đầu tiên trong gần 10 năm thành lập, doanh thu của Công ty dệt Sài Gòn vượt qua mốc 50 tỷ đồng. So với nhiều công ty dệt khác, doanh thu trên chưa phải là lớn. Nhưng điều đáng nói ở đây là sự vượt trội, đạt 131% so với cùng kì năm 2003. Tổng giá trị sản lượng đạt 50,5 tỉ đồng, đạt 99,8% kế hoạch 2004 và đạt 122% so với cùng kì. Riêng doanh thu từ xuất khẩu đạt hơn 17 tỉ đồng, chiếm 35% doanh thu công nghiệp.

Ông Dương Trọng Nghĩa, Giám đốc Công ty cho rằng không phải dễ để có được đáp số tương đối tốt đẹp này và lấy lại thế đứng cho công ty sau một thời gian khủng hoảng kéo dài từ 1995 đến năm 2000.

Tiền thân của Công ty dệt Sài Gòn gồm 4 công ty con: Công ty Chấn Á, Công ty Khăn Sài Gòn, Công ty Nhuộm Tân Bình và Công ty Dệt số 6. Lực lượng lao động gồm 1.200 người, tạo ra cơ chế hoạt động là "1 người làm, 3 người chơi". Thị trường tiêu thụ chủ yếu "luân quản" trong nước, nên hồi đó quỹ lương chỉ khoảng 4 tỉ đồng/ năm, đây sẽ là mớ bông bong cho người nhậm chức tiếp theo. Nhưng với ông Nghĩa, điều đó không gây tâm lí "ái ngại". Ông nói: "Nhiệm vụ của ban lãnh đạo là phải xác định rõ mình nên làm gì".

Việc đầu tiên mà ban lãnh đạo thực hiện là đánh giá lại thực trạng công ty và chọn lọc những ưu điểm, quan trọng hơn là lực lượng sản xuất. Lật từng hồ sơ, đánh giá thành quả lao động từng cá nhân, ban lãnh đạo quyết định giảm hơn nửa số lao động xuống còn 500 người. Công ty dành ra 6 tỉ đồng chi trả trợ cấp thôi việc, giữ lại những người tay nghề vững vàng và có tâm huyết. Chính sách hợp lòng người nên không ai trong tập thể lao động phản đối.

Sau khi ổn định tổ chức, cả mái nhà chung bắt đầu thực hiện "thắt lưng buộc bụng" để dần đứng lên. Mọi người trong công ty luôn đặt ra câu hỏi "mua máy móc, thiết bị để làm gì?", nên năm qua, công ty chỉ sắm duy nhất 1 máy phân tích màu. Còn những máy móc và thiết bị khác, tuy đã 15 năm nhưng vẫn còn hoạt động khá tốt nên công ty giữ lại. Ông giám đốc tâm sự, dẫu biết thay thiết bị mới là hợp lí, nhưng chưa thật cần thiết trong lúc "khó khăn" này. Dù thuộc thành phần kinh tế nhà nước, nhưng Công ty không cho phép tiêu xài hoang phí, phải biết "liệu cơm gắp mắm". Cứ sáng sáng, tất cả các cánh cửa những nơi làm việc được mở toang ra đón gió thay máy quạt. Từ 10h trở đi, mọi người mới được quyền sử dụng máy điều hoà nhiệt độ. Khoản mức thuê bao điện thoại là 100.000 đồng/ cái... Theo ông, tiết kiệm như thế trong vòng 1 năm đã có một khoản tiền khá lớn để dành chăm lo đời sống vật chất, tinh thần và điều kiện làm việc cho người lao động ở công ty.

Đã ổn định nguồn nhân lực, vấn đề tiếp theo là tìm thị trường. Với ban lãnh đạo, điều này không là chuyện giản đơn, nhất là đối với doanh nghiệp mang tiếng thua lỗ. Nhưng ông giám đốc tin rằng chỉ cần có tâm huyết thì nhất định thắng lợi. Thấy các nước như Trung Quốc, Thái Lan xuất khẩu màn tuyn, mà trong nước theo ông biết, chưa có doanh nghiệp nào xuất khẩu. Ông nghĩ rằng nếu học được công nghệ để đạt yêu cầu chất lượng quốc tế về mặt hàng này chắc chắn sẽ là cơ hội cứu sống công ty. Lần mò từng manh mối về kĩ thuật của từng nước, ông phần nào nắm bắt được công nghệ, rồi lại tìm kiếm đầu ra, đó là tập đoàn thương mại thế giới chuyên phân phối hàng tiêu dùng cho một số nước trên thế giới.

Phải hơn 5 lần giới thiệu sản phẩm nhưng chỉ nhận cái lắc đầu. Không tức giận mà ông lại cho rằng mình "giỏi"! "Bao nhiêu nước làm được thì mình cũng phải làm bằng được", ông nói. Mỗi lần đối tác không nhận hàng, ông đều hỏi rõ nguyên nhân và cách thức làm tốt hơn, nên công ty thu nhận thêm nhiều sự hướng dẫn mới. Kết thúc chuyến "du học" này là hợp đồng lâu dài được kí kết. Riêng năm 2004, công ty bán được hơn 5 triệu m, đạt 66% kế hoạch. Công ty nhận thức, khi chưa đủ lớn mạnh thì phải lấy chữ tín về chất lượng để giữ gìn những mối quan hệ vốn có và từng bước mở rộng thị trường. Được biết, năm 2005, công ty nhận thêm 2 triệu USD từ hợp đồng xuất khẩu màn tuyn và nhiều công ty đang có xu hướng quan tâm nó.

Đối với mặt hàng vải dệt, đến nay có hơn 15 doanh nghiệp chuyên xuất khẩu hàng sang Mỹ, châu Âu đặt mua sản phẩm KT ford. Nó có đặc điểm là không nhăn, mềm mại, không nóng. Riêng mặt hàng khăn bông, có đặc tính dễ thấm, mát da, không phai màu,.. xuất khẩu khoảng 70 tấn sang Nhật là thị trường chủ yếu và các nước khác. Hiện tại, công suất sản xuất vải dệt thoi phục vụ may mặc và xuất khẩu là 1,5 triệu m/ năm. Công suất vải dệt kim phục vụ may nội địa và xuất khẩu gồm tuyn, valisere, lưới... là 1000 tấn/ năm. Khăn 100% cotton, sản lượng 300 tấn/ năm và quần áo may sẵn với số lượng 10.000 cái/ năm. Hiện nay, doanh nghiệp gồm 3 xí nghiệp thành viên: Xí nghiệp Nhuộm hoàn tất số 1, Xí nghiệp Dệt thoi số 2, Xí nghiệp Dệt kim số 4 và Cửa hàng giới thiệu và bán lẻ sản phẩm.

Ông Nghĩa cho biết, năm nay, công ty ước thu 52 tỉ đồng từ mặt hàng màn và vải, chưa kể những sản phẩm khác. Trong đó, hợp đồng KT ford ước đạt 20 tỉ đồng. Thu nhập công nhân khá hơn xưa, khoảng 1,2 triệu đồng/ người/ tháng, so với trước đây là khoảng 500.000 đồng/ người/ tháng. Quỹ lương hiện tại đạt 8 tỉ đồng. Trình độ dân trí được Công ty chú ý và hỗ trợ 100% học phí, nên 2/3 lao động hoàn thành chương trình bổ túc bậc trung học, 1/3 hoàn thành bậc tiểu học..

Khi chúng tôi hỏi về chiến lược của công ty, ông Nghĩa chỉ nói "Người của Công ty không làm theo cơ học mà làm theo tâm huyết". Ban lãnh đạo phải biết mình đang làm gì, kết quả như thế nào và nên làm gì tiếp theo..." và trong phương hướng phát triển của mình, đã đến lúc công ty phải hoà nhập vào thị trường khu vực và thế giới, kết quả những năm qua đạt được là tiền đề để công ty vươn lên. Phương hướng đi dài, đầu tư hiện đại hoá doanh nghiệp, công tác xây dựng thương hiệu cho công ty... chính là những bước khởi đầu cho sự hoà nhập, phát triển và tạo dẫn thế đứng của công ty trên thương trường.

Câu hỏi:

1. Ông Nghĩa bắt đầu từ đâu? Tại sao?
2. Chức năng quản trị nào được ông Nghĩa thực hiện tốt nhất, hãy phân tích?
- 3 Nếu bạn là ông Nghĩa bạn sẽ làm thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

* Tài liệu trong nước:

1. Khoa Kinh tế, *Bài giảng Quản trị học*, trường CĐCN Tuy Hòa.
2. Khoa Quản lý Công nghiệp, *Bài giảng Quản trị học*, trường ĐH Bách khoa tp. HCM.
3. Khoa Kinh tế, *Bài giảng Quản trị học*, trường ĐH Kinh tế tp. HCM.
4. Giáo trình Quản trị học của trường Cao đẳng Kinh tế Kế hoạch (thuộc bộ Kế hoạch và Đầu tư).
5. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, (2010), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Lao động – Xã hội.
6. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
7. Nguyễn Hải Sản (2007), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
8. Phan Thị Minh Châu (2004), *Giáo trình Quản trị học*, Trường ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
9. Lê Thế Giới (2007), *Quản trị học*, NXB Tài chính.
10. Phan Thăng, Nguyễn Thanh Hội (2007), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
11. *Giáo trình Quản trị học*, NXB Bách khoa Hà Nội – NXB Lao động.

* Tài liệu nước ngoài:

1. Stephen P. Robbins, (1990), *Management – Concept and Practices*, Prentice – Hall International.
2. Samuel C. Certo, (2001), *Modern Management*, Prentice – Hall.
3. Jame A.F Stoner, (1990), *Charles Wankel Management*, Prentice – Hall International.