

ĐỀ CƯƠNG ÔN THI MÔN “QUẢN TRỊ HỌC NÂNG CAO”

Module 1. PHƯƠNG PHÁP LUẬN TIẾP CẬN QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

1. Đổi mới tư duy là gì? Điều kiện nào khiến các nhà quản trị doanh nghiệp phải biết đổi mới tư duy quản lý để thực hiện công việc, đặc biệt trong xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu hiện nay?

Đổi mới tư duy là gì ?

Trước hết, chúng ta thấy rằng : tư duy là quá trình toàn bộ, tất cả các hoạt động nhận thức về sự vật, hiện tượng về thế giới quan của con người, trong đó, bao gồm cả quá trình nhận thức và phương pháp nhận thức, với sản phẩm tiêu biểu của tư duy là các quan điểm, các nhận thức mới về thế giới quan.

Và như vậy, cùng một điều kiện thực tiễn khách quan như nhau, nhưng các cá nhân có phương pháp nhận thức về thế giới quan khác nhau thì tất nhiên sản phẩm của nhận thức, cũng như các quan điểm thu nhận được cũng khác nhau, **chính vì thế, đổi mới tư duy là đổi mới cả quá trình về nhận thức và phương pháp nhận thức, tuy nhiên, trong đó, đổi mới về phương pháp nhận thức là cốt lõi.**

Vì thế, đổi mới tư duy mang lại lợi ích lớn, khả thi cao, nhưng là một quá trình khó khởi động. Để hiểu rõ hơn vấn đề này, chúng ta cần tìm hiểu thêm về đặc trưng của phương pháp nhận thức kiểu mới :

- Luôn xét đoán mọi vấn đề trong tổng thể đa dạng, phức tạp vốn có của nó;
- Xét đoán vấn đề trên quan điểm hiệu quả, coi hiệu quả là tiêu chuẩn của mọi suy nghĩ, hành động;
- Nghiên cứu tính toán mọi phương pháp để đạt mục đích;
- Khuyến khích sự năng động và sáng tạo;
- Xét đoán mọi vấn đề trên quan điểm lợi ích kinh tế là động lực;
- Coi trọng điều hòa quan hệ về lợi ích;
- Phương pháp kinh tế là chính yếu trong quản lý.

Điều kiện khiến các nhà quản trị doanh nghiệp phải biết đổi mới tư duy quản lý để thực hiện công việc, đặc biệt trong xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu hiện nay là :

- Các doanh nghiệp được thành lập dựa vào sự phân chia các hoạt động công nghiệp thành các công đoạn đơn giản nhất của Adam Smith trải qua hơn 200 năm đã không còn phù hợp trong điều kiện tại. Trong thời đại kinh doanh hậu công nghiệp mà chúng ta đang bước vào, các doanh nghiệp sẽ được thành lập và xây dựng dựa trên tư tưởng thống nhất những công đoạn đó vào « một quá trình kinh doanh gắn bó với nhau ».

- Các doanh nghiệp sẵn sàng nhìn lại chính mình và vượt qua khỏi các « công đoạn », « chức năng » bị chia cắt vươn tới quá trình toàn bộ.

- Đã đến lúc phải trút bỏ các nguyên lý quản trị cũ kỹ và thay vào đó những nguyên lý mới. Nếu không, các công ty Mỹ sẽ phải đóng cửa hoặc rút lui khỏi kinh doanh – Michael Reengineering & James Champy đã viết.

2. Tại sao trong xu thế toàn cầu hóa kinh tế, nhiều quốc gia chậm/đang phát triển cần phải thay đổi đường lối chính sách phát triển kinh tế của nước họ?

Trước hết, toàn cầu hoá kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đang trở thành một xu thế khách quan và tất yếu của tất cả các nước trên thế giới, không kể các nước chậm/đang phát triển hay phát triển, các nước giàu hay nghèo. Trong xu thế đó quốc gia nào có chiến lược, chính sách, biện pháp và công cụ quản lý hợp lý sẽ mang lại lợi ích, sự phát triển về kinh tế cho quốc gia đó, ngược lại sẽ mang lại kết quả xấu.

Lợi thế là để có thể tranh thủ các nguồn lực từ bên ngoài đặc biệt là nguồn vốn, nền tảng tiên bộ khoa học công nghệ, đòi hỏi các nước phải có sự mở cửa, sự giao lưu, buôn bán hợp tác với các nước trên thế giới mà đặc biệt là các nước tư bản phát triển. Trong đó, tiếp cận nhanh với trình độ quản lý hiện đại, hiệu quả, ứng dụng những tiên bộ khoa học về sản xuất, nâng cao sức sản xuất ra của cải, vật chất cho xã hội; nâng cao khả năng và trình độ tay nghề công nhân. Bấp nhịp cùng nền giáo dục hiện đại của các nước trên thế giới. Một vấn đề quan trọng đây là cơ hội để các nước tiếp cận các nguồn lực tài chính, nguyên nhiên vật liệu, phát huy tối đa lợi thế so sánh của nước mình với các nước trên thế giới; nhằm đẩy nhanh quá trình chuyên môn hóa, khác biệt hóa và tiến tới ưu thế trên thị trường quốc tế.

Tuy vậy, hầu hết các nước chậm/đang phát triển đều xuất phát điểm từ nền kinh tế « nghèo nàn, lạc hậu, khoa học công nghệ còn thấp kém, năng suất lao động còn chưa cao, sức cạnh tranh về các loại hàng hoá trên thị trường thế giới thấp », trong khi đó các nước đi trước có lợi thế hơn hẳn về mọi mặt, việc mở rộng quan hệ với các nước sẽ dẫn đến tình trạng các nước kém phát triển khó tránh khỏi bị lệ thuộc về kinh tế và từ chỗ bị lệ thuộc về kinh tế. Thực tế ngày nay cho thấy có rất nhiều nước trên thế giới đã bị lệ thuộc quá nhiều vào các nước tư bản nên mọi đường lối, chính sách phát triển kinh tế đều bị các nước tư bản này chi phối và nắm giữ.

Vì vậy, ngoài việc thay đổi đường lối chính sách về kinh tế của các nước chậm/đang phát triển để thích ứng với xu thế toàn cầu hóa, nhằm phát huy tối đa các cơ hội có được và giảm thiểu đến mức thấp nhất các tác động từ thách thức của toàn cầu

hóa, thì các quốc gia chậm/đang phát triển còn đứng trước vấn đề đòi hỏi của đất nước là phát triển kinh tế nước nhà nhanh và bền vững, tạo nền tảng về cơ sở vật chất xã hội và phát triển nhanh nền khoa học công nghệ hiện đại, *vì thế, cần phải thay đổi đường lối chính sách phát triển kinh tế của nước họ là yếu tố tất yếu, khách quan.*

Trong đó, đường lối chính sách phát triển kinh tế phải trên cơ sở nhận thức mới là :

- Quan niệm mới về quản lý là tác động vào các đối tượng quản lý một cách hợp quy luật khách quan, làm cho nó phát triển hợp với quy mô và nhịp độ được xác định bằng phương pháp khoa học, có hiệu quả nhất.
- Đổi mới quản lý nhà nước về kinh tế chính là làm cho phát triển và tăng trưởng nhanh, bền vững.

- Nội dung quản lý nhà nước là hỗ trợ doanh nghiệp phát triển, khuyến khích, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển theo định hướng chung của nhà nước.
- Tạo lập môi trường pháp lý kinh doanh thông thoáng rõ ràng.
- Xử lý công minh các mâu thuẫn về lợi ích giữa các bên liên quan trong tổ chức nhà nước. Quản lý nhà nước về kinh tế trên cơ sở giúp xác định 4 thành tố sau :
- Định hướng (quy hoạch, kế hoạch, chương trình có mục tiêu, ...)
- Định chuẩn (pháp luật)
- Kích thích (đòn bẩy kinh tế)
- Đánh giá sự phát triển và xử lý mâu thuẫn về lợi ích

3. Tại sao các DN trong giai đoạn hiện nay cần phải “nhìn nhận lại chính mình” để đưa ra chính sách phát triển bền

vững? Điều gì xảy ra khi chuyển đổi từ mô hình quản lý MBO sang TQM ? Hãy giải thích.

Trong giai đoạn hiện nay, xu hướng toàn cầu hóa là tất yếu, với những cơ hội và thách thức khác nhau; để vượt qua, các doanh nghiệp cần hướng đến các mô hình quản lý hiện đại nhằm tranh thủ các nguồn lực và khoa học công nghệ từ thế giới, và tiếp cận với thị trường toàn cầu. Đó là sự thay đổi và thật khủng khiếp nếu như doanh nghiệp chưa thích ứng với vấn đề này. Vì vậy, các doanh nghiệp cần nhìn nhận và xét đoán lại, khai thác tiềm năng để vận động tất cả khả năng của mình để doanh nghiệp sống còn và vượt qua, hướng đến là đưa ra chính sách phát triển bền vững.

Trong xu hướng toàn cầu hóa thì công nghệ quản lý cũng thay đổi từ mô hình quản lý cổ điển (MBO) sang mô hình quản lý hiện đại hơn (TQM), với đặc trưng như sau:

- *Từ mục tiêu kinh doanh* là lợi nhuận trên cơ sở doanh thu và chi phí sẽ chuyển sang mô hình lợi nhuận từ khách hàng trung thành và thường xuyên hơn.
- *Lợi thế mà doanh nghiệp hướng tới* từ doanh số, chi phí chuyển sang mô hình thị phần, thời gian, lòng tin khách hàng đối với doanh nghiệp.
- *Cơ cấu tổ chức* truyền thống theo chiều dọc, dày và trực tuyến chuyển sang mô hình cơ cấu tổ chức ngang, mỏng, chéo và chức năng.
- *Lãnh đạo, ra quyết định* theo mô hình truyền thống là tập quyền chuyển sang mô hình hiện đại là ủy quyền.
- *Phương thức quản lý* theo khả năng tài chính MBO & KCS chuyển sang mô hình theo thị phần MBP & SPC.
- *Nguồn tài nguyên* truyền thống là tài chính chuyển sang nguồn tài nguyên là thông tin.
- *Lực lượng lao động* truyền thống là chuyên môn hóa cao chuyển dần sang lực lượng lao động đa năng.
- *Hình thức làm việc* truyền thống là cá nhân chuyển sang hình thức làm việc hiện đại là theo nhóm.
- *Kỳ vọng theo nhóm* truyền thống là an toàn trong mọi tình huống chuyển sang hợp tác, sáng tạo, thỏa mãn khách hàng.
- *Trách nhiệm chất lượng* truyền thống là bộ phận chất lượng KCS chuyển sang mô hình trách nhiệm chất lượng là lãnh đạo và tất cả thành viên.

Ngày nay, việc chuyển từ mô hình quản lý cổ điển (MBO) sang mô hình quản lý hiện đại tại các doanh nghiệp áp dụng theo ISO 9000 & TQM do những ưu điểm vượt trội sau đây :

- Tập trung vào khách hàng không tập trung vào chức năng.
- Hướng đến những đòi hỏi từ khách hàng, chứ không phải là đòi hỏi của doanh nghiệp.
- Dựa vào mối quan hệ, không dựa vào sản phẩm, dịch vụ cụ thể.
- Chuyển đổi cấu trúc dọc sang cấu trúc ngang, từ cấu trúc dày sang mỏng.
- Giảm số lượng cấp quản lý.

Module 2. PHÂN LOẠI CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

1. Hãy trình bày cách phân loại các chức năng quản trị: Cơ bản, bổ sung và truyền thống. Bạn có nhận xét gì về những thay đổi trong mỗi lần phân loại?

Quá trình hình thành đi từ chức năng quản trị truyền thống đến chức năng quản trị cơ bản, bổ sung là một xu hướng tất yếu, nó diễn ra trên phạm vi toàn cầu, quá trình đó là :

1. Từ chức năng lập kế hoạch sang chức năng hoạch định;
2. Từ chức năng tổ chức sang cơ cấu tổ chức hiện đại;
3. Từ chức năng điều khiển - phối hợp sang chức năng lãnh đạo;
4. Từ chức năng kiểm tra sang chức năng kiểm soát.

Chức năng quản trị truyền thống gồm :

1. Lập kế hoạch :
2. Tổ chức : là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

3. Điều khiển – phối hợp : Đây là một nghệ thuật tạo sự ảnh hưởng từ nhà quản trị đến các nhân viên tự giác thực hiện một công việc cụ thể nào đó theo một mục tiêu đã định trước. Nhà quản trị thực hiện việc động viên, khích lệ, khen thưởng và xử phạt đúng mức theo các quy định, quy chế, nội quy doanh nghiệp,... Qua đó, xây dựng môi trường làm việc tự giác, thoải mái, bình đẳng, nghiêm minh và phối hợp nhịp nhàng trong giữa các cá nhân trong tổ chức.

4. Kiểm tra : Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu và các kế hoạch vạch ra để thực hiện các mục tiêu này đã và đang được hoàn thành.

Chức năng quản trị cơ bản, bổ sung bao gồm :

1. Hoạch định : Hoạch định là nhắm đến tương lai: điều phải hoàn thành và cách thế để hoàn thành. Nói cách khác, chức năng hoạch định bao gồm quá trình xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt mục tiêu đó. Kết quả của hoạch định là kế hoạch, một văn bản được ghi chép rõ ràng và xác định những hành động cụ thể mà một tổ chức phải thực hiện. Hoạch định là một quá trình xác định những mục tiêu của một tổ chức và cách thế để đạt đến mục tiêu đó. Hoạch định có thể được thực hiện ở mọi cấp bậc trong một tổ chức. Nó không chỉ là một bổn phận, nhưng còn là một cơ hội đem lại nhiều ích lợi thực tiễn cho vai trò lãnh đạo của quản trị viên.

2. Cơ cấu tổ chức hiện đại : đó là những cơ cấu tổ chức linh hoạt, với những ưu điểm có trọng tâm trong kế hoạch; tiếp cận các kỹ năng toàn doanh nghiệp; ít có sự chông chéo trong quản lý dự án thuần túy; có thể phản hồi thông tin nhanh chóng.

3. Lãnh đạo : là khả năng gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng nhằm nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, đa việc thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn, và phát triển tính cách con người vượt qua những giới hạn thông thường.

4. Kiểm soát : Kiểm soát những tiêu chuẩn, tỉ lệ, số liệu thống kê và những sự kiện khác căn cứ trên các định hướng, kế hoạch và các quyết định đã ban hành; vấn đề chính trong xây dựng các biện pháp kiểm soát là xác định, tách riêng từng vấn đề, để xem những biện pháp kiểm soát nào có ý nghĩa trong mục đích giúp nhà quản trị thấy được chiều hướng phát triển, những khó khăn, những vấn đề nảy sinh... nhằm xác lập mục đích, chương trình dài hạn và phương án hành động.

Chúng ta thấy rằng xu hướng hiện đại, chức năng quản trị cơ bản, bổ sung vừa nêu có nhiều ưu điểm và với mức độ cao hơn, tầm nhìn hoạt động rộng hơn, bao quát vấn đề : chức năng hoạch định có mức rộng, sâu hơn, có thể bao gồm cả kế hoạch; chức năng tổ chức đã được nâng lên thành cơ cấu tổ chức hiện đại hiệu quả; chức năng điều khiển – phối hợp được nâng lên mức tầm lãnh đạo, lãnh đạo nhiều khi mang ý nghĩa bao trùm cả quản lý (điều khiển – phối hợp). Cuối cùng chức năng kiểm soát là một quá trình toàn diện, có thể nói bao gồm cả chức năng kiểm tra.

Module 3. LÃNH ĐẠO

1. Tại sao tư tưởng của nhà lãnh đạo lại có thể gây ảnh hưởng đến các hành vi quản lý?

Trước hết, chúng ta thấy rằng, lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo đến nhân viên nhằm đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp thông qua sự thay đổi; là quá trình một nhà lãnh đạo truyền đạt các ý tưởng, đạt được sự chấp thuận về các ý tưởng đó và khuyến khích nhân viên ủng hộ và thực hiện các ý tưởng đó thông qua sự thay đổi.

Các yếu tố cơ bản của lãnh đạo :

1. Lãnh đạo tác động lên mối quan hệ giữa cá nhân người lãnh đạo và nhóm tập hợp các nhân viên; làm thế nào để người lãnh đạo đóng góp vào hiệu quả nhóm.
2. Lãnh đạo gây ảnh hưởng và tác động vào quản lý cấp cao hướng vào kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp.
3. Lãnh đạo sự thay đổi (tác động lên sự thay đổi để cải thiện không ngừng).
4. Lãnh đạo tác động đến các mục tiêu của tổ chức và có thể đặt ra các mục tiêu cho tổ chức.
5. Lãnh đạo nhân viên và có thể làm việc với tất cả mọi người, tác động lên nhân viên để ủng hộ các lợi ích của doanh nghiệp.

Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng nhằm nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn và phát triển tính cách của con người vượt qua những giới hạn thông thường. Còn quản lý là một tác động có mục tiêu đến một hệ thống nhằm duy trì hệ thống đó ở trạng thái hiện tại hoặc đa hệ thống đó đến một trạng thái mới cao hơn. Người lãnh đạo giỏi là người biết tập hợp, biết điều khiển, biết kiểm soát và biết tạo dựng nên những con người quản lý giỏi.

Như vậy, tư tưởng của nhà lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng rất lớn đối với các hành vi quản lý.

2. Sự khác biệt cơ bản giữa vai trò của doanh nhân và vai trò của người điều khiển sự rối loạn?

Vai trò của người điều khiển sự rối loạn : Có những hành động đúng và kịp thời khi doanh nghiệp đối mặt những vấn đề quan trọng khó khăn, biến cố bất ngờ chưa lường trước được.

Lúc này, nhà quản trị cần nhìn nhận vấn đề nảy sinh một cách thấu đáo, khách quan để có thể đưa ra quyết định kịp thời, chính xác nhằm giải quyết tình huống, dung hòa các biến cố và hướng toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp đến hoạt động vì mục tiêu chung. Nhà quản trị có thể kết hợp cả nghệ thuật động viên, khen thưởng hay nghệ thuật khiển trách/xử phạt, đồng thời khuyến khích những nhân tố tích cực, sáng tạo. Nhà quản trị còn thể hiện khả năng tổng hợp hóa của từng người, là sự vận động đồng thời trong cùng một lúc nhiều phương pháp, biện pháp, công cụ để giải quyết vấn đề.

Vai trò của doanh nhân : Hành động như người khơi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến mới.

Đổi mới là sự khởi đầu một ý tưởng mới được áp dụng cho quá trình tiến triển của công việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình đổi mới, cải tiến gắn liền với vai trò của người đứng đầu trong doanh nghiệp, cụ thể như gắn liền với sự tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh. Tuy nhiên, thúc đẩy sự cải tiến, đổi mới trong doanh nghiệp đòi hỏi phải kết hợp những nỗ lực của các thành

viên. Hiếm khi có sự cải tiến, đổi mới thành công lại là kết quả lao động duy nhất của một người. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, quá trình đổi mới cải tiến thường diễn ra ở những nơi mà ở đó các cá nhân ở các cấp độ khác nhau thực 3 loại vai trò khác nhau của doanh nhân : người khởi xướng ý tưởng, người tài trợ (đỡ đầu), và là người phối hợp hoạt động.

- Người khởi xướng ý tưởng : là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khó khăn trở ngại.
- Người tài trợ : Một người quản trị nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó giúp tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển cải tiến và thúc đẩy các bước tiến hành thực sự.
- Người phối hợp : sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thể lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản lý sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới.

3. Bạn có đồng ý với mỗi quan hệ tương tác và sự giống nhau đối với ba cạnh tam giác của các mức độ phân tích lãnh đạo?

3 mức độ của phân tích lãnh đạo ứng với ba cạnh tam giác là: Mức độ cá nhân, mức độ nhóm, mức độ tổ chức/doanh nghiệp :

Mức độ cá nhân :

- Tập trung vào lãnh cá nhân và mối quan hệ với từng nhân viên
- Được gọi là quá trình cặp đôi.
- Tác động tương hỗ lẫn nhau.

Mức độ nhóm :

- Tập trung vào mối quan hệ giữa cá nhân người lãnh đạo và nhóm tập hợp các nhân viên.
- Được gọi là quá trình nhóm
- Làm thế nào người lãnh đạo đóng góp vào hiệu quả của nhóm.

Mức độ tổ chức/doanh nghiệp:

- Tập trung vào việc làm thế nào để ban quản lý cao tác động vào kết quả hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp.
- Được gọi là “quá trình tổ chức/doanh nghiệp”

Chúng ta thấy rằng : mỗi quan hệ tương tác của 3 mức độ trên là một quá trình ảnh hưởng của lãnh đạo lên các cá nhân, tập thể nhóm và tổ chức nhằm hướng đến mục tiêu chung của tổ chức/doanh nghiệp. Đây là quá trình tác động lên sự thay đổi để cải thiện không ngừng. Mỗi tương tác này có tính chất nhiều chiều tác động, phản hồi thông tin đến lãnh đạo, nhằm kiểm soát quá trình và đưa ra các quyết định; đưa ra các mục tiêu của tổ chức. Như vậy, khi tiến hành đánh giá 3 mức độ phân tích lãnh đạo ứng với 3 cạnh tam giác thì nó có sức thuyết phục cao, toàn diện.

4. Sự dịch chuyển trong mô hình từ quản lý sang lãnh đạo có thể giúp cho và ảnh hưởng tới công việc quản lý như thế

nào?

Mô hình chuyển đổi từ quản lý sang lãnh đạo

Nhà quản lý :

- Quản lý
- Duy trì
- Kiểm soát
- Tầm nhìn ngắn hạn
- Luôn hỏi “làm thế nào và khi nào”
- Mô phỏng
- Chấp nhận thực trạng
- Làm đúng

Nhà lãnh đạo :

- Sáng tạo
- Phát triển
- Truyền cảm hứng
- Tầm nhìn dài hạn
- Luôn hỏi “cái gì và tại sao”
- Phát minh, sáng chế
- Thay đổi, thực trạng.
- Làm những công việc đúng

Chúng ta thấy rằng nhà quản lý thường chấp nhận thực trạng và có tầm nhìn ngắn hạn, với hướng hoạt động và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp mang tính chất duy trì là chính, đó là một hạn chế so với nhà lãnh đạo mang tính sáng tạo, truyền cảm hứng làm thay đổi thực trạng với chiến lược và tầm nhìn dài hạn.

Sự tác động, ảnh hưởng của lãnh đạo còn thể hiện rõ ở khả năng tư duy và vận dụng tư duy sáng tạo, sẵn sàng đón nhận các mô hình công nghệ quản lý mới hiện đại, vận hành cơ cấu tổ chức theo hướng năng động, linh hoạt hơn, tránh sự cứng nhắc, cô đần, lạc hậu.

Mặc dù phương pháp quản lý truyền thống có rất nhiều hạn chế nhưng cho dù có được phong cách lãnh đạo tốt đến mấy, hiện đại đến mấy cũng không thể thiếu được phương pháp quản lý truyền thống. Bởi vì chính do những hạn chế của phương pháp quản lý truyền thống trong quá trình phát triển đã sản sinh ra phong cách lãnh đạo hiện đại. Đó là hệ quả tất yếu, là sản phẩm của quá trình tư duy logic tự nhiên mang lại.

5. Liệu một người có thể phát triển các kỹ năng tư duy phê phán khi áp dụng lý thuyết lãnh đạo và phát triển các kỹ

năng lãnh đạo mà không cần hiểu biết gì về lý thuyết lãnh đạo không?

Trước hết chúng ta cần sơ lược qua các 4 lý thuyết lãnh đạo hiện đang áp dụng:

Lý thuyết về sự tiêu biểu của lãnh đạo : cố gắng giải thích các đặc điểm khác biệt về tính hiệu quả trong lãnh đạo nhằm xác định một tập hợp các đặc điểm tiêu biểu mà tất cả các nhà lãnh đạo thành công trải qua.

Lý thuyết về lãnh đạo hành vi : cố gắng giải thích các phong cách khác biệt được các nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng hoặc để xác định bản chất công việc của họ.

Lý thuyết lãnh đạo mang tính ngẫu nhiên : cố gắng giải thích phong cách lãnh đạo phù hợp dựa trên nhà lãnh đạo, nhân viên và tình huống/bối cảnh.

Lý thuyết lãnh đạo tổng hợp: Cố gắng kết hợp giữa lý thuyết về sự tiêu biểu, hành vi và ngẫu nhiên để giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên thành công và có ảnh hưởng.

Về kỹ năng tư duy phê phán: cho phép người lãnh đạo có thể đề xuất giải pháp trên cơ sở kế thừa những giá trị bởi những nhà lãnh đạo thành công trước đó, đi đến đánh giá, nhận định, phân tích sâu hơn các vấn đề này sinh trong thực tại. Đồng thời phê phán những giá trị lạc hậu lỗi thời, có thể khắc phục nhanh những hạn chế đã nhận thấy trước.

Chúng ta thấy rằng nhà lãnh đạo cần có phong cách làm việc khoa học, phẩm chất tốt và nền tảng tri thức rộng, ngoài ra cần có những kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn sâu. Vì vậy, một người có thể phát triển các kỹ năng tư duy phê phán khi áp dụng lý thuyết lãnh đạo và phát triển các kỹ năng lãnh đạo mà không cần hiểu biết gì về lý thuyết lãnh đạo sẽ gặp trở ngại nhất định như: đôi lúc thiếu tính kịp thời trong lãnh đạo do không phải lúc nào cũng đưa ra được giải pháp tốt nhất, thiếu tính định hướng nền tảng trong lãnh đạo vì chưa nắm bắt được một lượng kiến thức làm cơ sở về lý thuyết lãnh đạo. Tốt nhất trong trường hợp này là, nhà lãnh đạo nên kết hợp phương pháp này: kỹ năng tư duy phê phán trên nền tảng lý thuyết lãnh đạo nêu trên.

Module 4. CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

1. Nêu cách thức thiết kế tổ chức. Những biến nào có ảnh hưởng đến quá trình thiết kế tổ chức? Hãy giải thích?

Thiết kế tổ chức là quá trình tạo dựng và điều chỉnh cơ cấu của tổ chức để hướng tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đến mục tiêu chung. Cơ cấu của tổ chức là sự liên kết giữa các phòng, ban và công việc trong tổ chức.

Các thành phần chính của thiết kế tổ chức:

- Chuyên môn hóa/khác biệt hóa.
- Phòng ban hóa
- Chuỗi mệnh lệnh
- Phạm vi kiểm soát
- Phân quyền/tập trung hóa
- Công thức hóa

Các biến số hoàn cảnh – một số đặc điểm tác động đến các quá trình thiết kế tổ chức bao gồm: Quy mô; Công nghệ; Môi trường; Chiến lược và mục tiêu.

Biến số Quy mô

| Các khía cạnh thi t c ản | Tổ ch c nh | Tổ ch c l n |
|--------------------------|------------|-------------|
| Nghi thức hóa | t | Nhiều |
| Tập trung hóa | Cao | Thấp |
| Chuyên môn hóa | Thấp | Cao |
| Tiêu chuẩn hóa | Thấp | Cao |
| Tính phức tạp | Thấp | Cao |
| Cấp bậc thẩm quyền | Ngang bằng | Cao |

Biến số Công nghệ: Sự phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ - Mức độ liên quan lẫn nhau giữa các yếu tố công nghệ trong tổ chức

Biến số Môi trường:

Môi trường – bất k điều gì ngoài ranh giới của tổ chức.

Môi trường công việc – các thành tở của một môi trường tổ chức liên quan đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tính biến động của môi trường – mức độ và tần xuất thay đổi trong môi trường của tổ chức

Biến số Chiến lược và mục tiêu:

| Loại chi n l c | Đ c điể c c u đ c d áo |
|--|--|
| Sáng tạo - để hiểu và quản lý các quy trình và công nghệ mới | -Nghi thức hoá thấp -Phân quyền -Cấp bậc bằng phẳng |
| Khác biệt hóa thị trường - chuyên môn hoá vào thị hiếu khách hàng | -Tính phức tạp từ trung bình đến cao -Nghi thức hoá cao - trung bình -Tập trung hoá vừa phải |
| Kiểm soát chi phí – Tạo ra sản phẩm tiêu chuẩn hoá một cách hiệu quả | -Nghi thức hoá cao -Tập trung hoá cao -Tiêu chuẩn hoá cao -Tính phức tạp thấp |

2. Cơ cấu tổ chức linh hoạt là gì? và tích, nêu ưu và nhược điểm của nó. Hãy chỉ ra điều kiện có thể áp dụng được vào

thực tế quản trị doanh nghiệp (trong trường hợp nào?).

Đại diện của cơ cấu tổ chức linh hoạt là cơ cấu tổ chức ma trận và cơ cấu tổ chức theo SBU : đơn vị kinh doanh chiến lược. Đó là cơ cấu tổ chức bên cạnh cơ cấu tổ chức truyền thống của doanh nghiệp, với một dự án/sản phẩm riêng, ứng với đó doanh

ngành có một giám đốc dự án chịu trách nhiệm điều hành quản lý, hoạt động và sử dụng các nguồn lực từ các phòng ban truyền thống của doanh nghiệp.

Ví dụ :



Ưu điểm của cơ cấu ma trận :

- Kế hoạch là trọng tâm
- Tiếp cận được những kỹ năng toàn công ty
- Không có sự chồng chéo nhiều trong quản lý dự án thuần túy.
- Có thể phản hồi nhanh chóng
- Các tiếp cận đa dạng, đa chiều,
- Các cơ hội phát triển cá nhân/nghề nghiệp,
- Các nhân viên có thể được giao nhiệm vụ thử thách lẫn nhau và hiểu nhau hơn.

Nhược điểm của cơ cấu ma trận:

- Giám đốc dự án cần có xung đột với giám đốc chức năng,
- Các mục tiêu của công ty cần được điều chỉnh,
- Bị có 2 lý do gây mâu thuẫn về mặt lợi ích cho các thành viên của nhân viên,
- Việc từ chối trách nhiệm cần có sự sinh viên để tổ chức trách nhiệm càng chi tiết,
- Lĩnh vực thông tin bị quá tải.

Ứng dụng vào điều kiện thực tế tại doanh nghiệp :

Để thực hiện một dự án đầu tư xây dựng công trình nhà xưởng cho doanh nghiệp với mức tổng vốn đầu tư 4 tỷ đồng, gồm 4 dãy xưởng : A, B, C, D là một dự án hoạt động độc lập ngoài chức năng sản xuất kinh doanh hiện tại của đơn vị. Để đáp ứng yêu cầu đề ra, Tổng Giám đốc doanh nghiệp quyết định bổ nhiệm giám đốc dự án này, chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về xây dựng kế hoạch, tiến độ thực hiện, yêu cầu về nhân sự, phương tiện, huy động vốn, ... và giao quyền chỉ đạo quan hệ phối hợp, yêu cầu các phòng kế hoạch - tài vụ, hành chính- nhân sự, phòng quản lý vật tư,... hỗ trợ để thực hiện nhiệm vụ của mình. Để dự án kịp đưa vào hoạt động đảm bảo tiến độ, giám đốc dự án phải xây dựng kế hoạch, tiến độ thực hiện, yêu cầu về nhân sự, phương tiện, nguồn vốn... trình tổng giám đốc phê duyệt làm cơ sở để giám đốc dự án, các phòng, ban chuyên môn có liên quan tổ chức thực hiện.

3. Phân tích các mô hình thiết kế tổ chức. Tại sao phải liên tục đổi mới và phát triển cơ cấu tổ chức?

Các mô hình thiết kế tổ chức của doanh nghiệp với các mô hình thiết kế cơ bản đó là : mô hình cơ học và mô hình hữu cơ và các mô hình thiết kế mới.

Mô hình cơ học : Loại thiết kế tổ chức chú trọng đến tầm quan trọng của sản xuất và hiệu quả. Loại thiết kế này rất nghiêm túc, tập trung hóa và phức tạp. Đây là một mô hình thiết kế có cơ cấu tổ chức trên cơ sở gần như tổ chức truyền thống, tức là phương pháp phân chia các bộ phận phòng, ban cơ bản trong tổ chức :

- Theo chức năng cung ứng, sản xuất, tiêu thụ.
- Theo sản phẩm, sản phẩm A, B, C,...
- Theo quy trình công nghệ
- Theo khu vực địa lý
- Theo khách hàng

Với mô hình thiết kế cơ học như trên sẽ có những ưu điểm sau :

- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về kế hoạch
- Toàn bộ phạm vi trách nhiệm – không có xung đột hoặc không nhầm lẫn
- Tập trung chuyên gia có tay nghề cao
- Có thể đưa ra quyết định nhanh chóng
- Thống nhất chỉ huy, tinh thần đồng đội và động viên cao.
- Tổ chức đơn giản và dễ hiểu
- Cách tiếp cận tổng thể đối với kế hoạch

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm, mô hình này có những nhược điểm sau đây :

- Sự trùng lặp các chuyên gia
- Cơ sở chi phí cao hơn
- Sử dụng vốn chưa hiệu quả - tồn kho thiết bị
- Quá nhiều chuyên môn hóa
- Mục đích dưới mức tối ưu-các chuyên gia thực hiện công việc của riêng họ
- Sự cạnh tranh quá nhiều trong nội bộ.

HVTH Lê Văn Trung Trực

Trang 3

Mô hình hữu cơ : Là loại thiết kế tổ chức chú trọng đến tầm quan trọng của tính thích ứng và phát triển. Đây là mô hình tương đối có nhiều thông tin, phi tập trung hóa và đơn giản. Đây là mô hình thiết kế tổ chức trên cơ sở cơ cấu tổ chức linh hoạt, đó là mô hình cơ cấu ma trận, cơ cấu tổ chức theo các SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược).

Với mô hình thiết kế hữu cơ như trên sẽ có những ưu điểm sau :

- Kế hoạch là trọng tâm
- Tiếp cận được những kỹ năng toàn công ty.
- Không có sự chông chéo nhiều trong quản lý dự án thuận tiện.
- Có thể phản hồi nhanh chóng.
- Cách tiếp cận tổng thể
- Các cơ hội phát triển cá nhân/ngành nghề nghiệp
- Các nhóm làm việc về các vấn đề đặc thù – hỗ trợ lẫn nhau và hiểu nhau

hơn Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm, mô hình này có những nhược điểm sau đây :

- Giám đốc dự án có thể xung đột với giám đốc chức năng
- Các mục tiêu của công ty có thể ở dưới mức tối ưu
- Báo cáo 2 lần gây mâu thuẫn và nhầm lẫn cho các thành viên nhóm
- Vật tư chịu trách nhiệm có thể nảy sinh vấn đề từ các trách nhiệm chông chéo
- Lượng thông tin bị quá tải

Mô hình thiết kế mới : Với xu hướng toàn cầu hóa mạnh mẽ hiện nay, các nguồn lực kinh tế, nhân sự... có tính phi tập trung hóa, việc sản xuất kinh doanh diễn ra trên phạm vi rộng lớn, và tương ứng với nó là mô hình thiết kế mới : đó là các cấu trúc nhóm làm việc hiệu quả; cấu trúc tổ chức có tính phi ranh giới; tổ chức ảo phát triển.

Thế thì tại sao phải liên tục đổi mới và phát triển cơ cấu tổ chức, theo chúng tôi, bởi những lý do sau đây :

Thứ nhất, việc triển khai chiến lược thành công cần có một cơ cấu tổ chức phù hợp hỗ trợ cho việc triển khai chiến lược:

- Cấu trúc cần thanh lịch thêm một số bộ phận
- Cấu trúc cần bổ sung hoặc sáp nhập một số bộ phận
- Cấu trúc cần tăng thêm hoặc giảm bớt quyền hạn của một số bộ phận
- Cấu trúc cần thay đổi nội dung nội dung chức năng của một số bộ phận

Thứ hai, cần chuẩn bị tổng nguồn nhân lực cho những nội dung thay đổi sau này của tổ chức nhằm đáp ứng với những đòi hỏi sau :

- Tăng số lượng nhân lực lao động.
- Hoàn thiện tổ chức, hoàn thiện hoạt động nội bộ; hoạt động hiệu lực và hiệu quả.
- Các chức năng gắn kết với mục tiêu chiến lược.
- Trách nhiệm rõ ràng, cụ thể và có thể kiểm tra, đánh giá.
- Thông tin thông suốt và phối hợp nhịp nhàng.
- Linh hoạt trước sự phát triển của doanh nghiệp.

Cuối cùng, chúng ta cần nhận thức rằng “*Cách thức làm việc của ngày hôm qua chæt cõn thích hõp cho con ngõõai của ngày hôm qua màø thõai*”. Vì vậy phải liên tục đổi mới và phát triển cơ cấu tổ chức, đó là việc làm khách quan, tất yếu hợp quy luật logic phát triển; và theo như Drucker đã nói : “*C- cõu tæ chõc tèt từ nã khõng t’õ ra viõc thõc hiõn tèt...nh-ng c- cõu tæ chõc kõm lụm cho viõc thõc hiõn tèt khõng thõ biõn thụnh hiõn thõc t-ic cho dĩ c, nhõn nh-ng ng-êi quõn lý cũ tèt õn õu*”.

Module 5. TỔ CHỨC, XÂY DỰNG SỨC MẠNH NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC TỔ CHỨC

1. Xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược khác biệt nhau ở chỗ nào? Hãy giải thích các hoạt động thực hiện và vận hành chiến lược.

Xây dựng chiến lược :

Xây dựng chiến lược là một quá trình được xây dựng dần trên các chiến lược được đề ra trước đó chứ không phải là hoạt động đơn nhất, có thể tái diễn trong dài hạn hoặc ngắn hạn hằng năm. Ban lãnh đạo xây dựng chiến lược trên cơ sở thấu hiểu và phân tích thị trường; xác định các lỗ hổng chiến lược chính và đưa ra sáng kiến; tư vấn định hướng mới cho chiến lược và các mô hình kinh doanh; định k phê chuẩn chiến lược của doanh nghiệp.

Quá trình xây dựng chiến lược phải bắt đầu từ việc hình thành ý tưởng; thu thập tìm kiếm đầy đủ thông tin cần thiết; sàng lọc và lựa chọn và lấy ý kiến tham gia; phân tích đánh giá các cơ hội và nguy cơ; các mối quan hệ bên trong, bên ngoài doanh nghiệp; phân tích và đánh giá các nguồn lực,... nhằm đưa ra chiến lược khả thi chớp lấy cơ hội.

Các hoạt động thực hiện và vận hành chiến lược:

Việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp là trách nhiệm của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, ban lãnh đạo sẽ hỗ trợ thực hiện chiến lược hiệu quả hơn, bằng cách đảm bảo nhân viên đều có cùng trọng tâm chiến lược trong doanh nghiệp. Điều này thực hiện thông qua sử dụng bản đồ chiến lược – sự thể hiện bằng hình ảnh chiến lược, các mục tiêu và nhân tố giá trị then chốt để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Bản đồ chiến lược được sử dụng để phổ biến chiến lược; làm mục lục cho kế hoạch kinh

HVTH Lê Văn Trung Trực

Trang 2

doanh và việc hoạch định và lập ngân sách (thường niên); phê chuẩn sáng kiến dựa trên giá trị gia tăng của sáng kiến cho chiến lược; xác định thứ tự ưu tiên các đề xuất đầu tư; làm định hướng xác định thông tin cần thiết và là khởi điểm để báo cáo; làm cơ chế đánh giá và lương thưởng cho nhân viên.

Trong đó, yếu tố về thời gian : cần đảm bảo về tiến độ - tốc độ-kịp thời; yếu tố nhân viên : cần thấu hiểu năng lực sở trường và mong muốn của nhân viên; trong quá trình điều chỉnh hành thực thi chiến lược cần tổ chức phân quyền, giao quyền, ủy quyền một cách khoa học hợp lý, phù hợp với khả năng nhân viên.

Điều chỉnh chiến lược trong toàn doanh nghiệp :

Doanh nghiệp chỉ có thể tận dụng hết tiềm năng khi mỗi nhân viên biết góp phần tạo nên giá trị cho chiến lược của doanh nghiệp. Bắt đầu từ điều chỉnh đến lập bản đồ chiến lược cấp doanh nghiệp, từ đó phân tầng xuống các đơn vị kinh doanh, phòng ban và cá nhân. Điều này không có nghĩa đây chiến lược xuống cấp dưới mà là cho cá nhân tham gia để nâng cao trách nhiệm và đem niềm đam mê cho họ.

Ngoài ra, cần phải điều chỉnh cơ cấu tổ chức, quy trình kinh doanh, công nghệ và dữ liệu cho phù hợp với chiến lược. Có nghĩa là sẽ thay đổi mô hình hoạt động của doanh nghiệp và điều chỉnh quy trình kinh doanh cho phù hợp với cơ cấu tổ chức mới; sử dụng công nghệ để hỗ trợ các quy trình kinh doanh; quản lý chất lượng dữ liệu để có thể ra quyết định về chiến lược và hoạt động.

Quản trị cơ cấu chiến lược

Cần xác định vai trò và trách nhiệm rõ ràng và đảm bảo chiến lược được xây dựng và thực hiện hiệu quả. Kaplan và Norton xác định các trách nhiệm chính (chủ trì và hỗ trợ) đối với bộ phận quản trị chiến lược của doanh nghiệp như sau:

- (1) Xác định cơ cấu chiến lược;
- (2) Thiết kế quy trình xây dựng và thực hiện chiến lược;
- (3) Lập kế hoạch và xây dựng chiến lược;
- (4) Điều chỉnh tổ chức;
- (5) Soát xét và áp dụng chiến lược;
- (6) Kết nối với việc hoạch định hoạt động/lập ngân sách;
- (7) Kết nối với các quy trình hoạt động chính như nhân sự và các bộ phận hỗ trợ khác trong doanh nghiệp;
- (8) Phổ biến chiến lược trong DN;
- (9) Quản lý các sáng kiến chiến lược;
- (10) Chia sẻ các thông lệ thực hành tốt.

Rõ ràng, chiến lược có ảnh hưởng sâu rộng và cần được quản lý hợp lý và theo dõi sâu sát. Bộ phận quản trị chiến lược hoặc người lãnh đạo của toàn bộ quy trình xây dựng và thực hiện chiến lược, phải đảm bảo sự phối kết hợp tốt nhất.

Như vậy, xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược là khác nhau. Chúng ta có thể thấy rằng : xây dựng chiến lược là quá trình hoạch định, kế hoạch hóa, định hướng mọi hoạt động của toàn thể các nhân viên trong doanh nghiệp, nhằm huy động và phát huy mọi nguồn lực của doanh nghiệp, ở đây sẽ trở lời những câu hỏi : việc gì? Tại sao? Ai, cách nào? Khi nào và ở đâu?... Còn thực hiện chiến lược là quá trình gắn liền với những hoạt động cụ thể của chiến lược, với những mục tiêu của doanh nghiệp đã được đề ra trước đó, có thể là việc thực hiện kế hoạch tuần, kế hoạch tháng, kế hoạch năm của doanh nghiệp,...trong quá trình thực hiện chiến lược sẽ có những tác động, báo cáo kết quả phản hồi đến lãnh đạo làm cơ sở cho quá trình xây dựng, bổ sung, điều chỉnh chiến lược tiếp theo.

2. Tại sao nhà quản trị doanh nghiệp phải xây dựng tổ chức phù hợp với chiến lược?

Lấy thí dụ thực tế để minh chứng. Trước hết, chúng ta thấy rằng tại sao doanh nghiệp cần chiến lược? Bởi vì, chiến lược cho phép doanh nghiệp thực hiện

các công việc sau :

- 1) Xác lập định hướng dài hạn cho doanh nghiệp;
- 2) Tập trung các nỗ lực của doanh nghiệp vào việc thực hiện các nhiệm vụ để đạt được mục tiêu mong muốn;
- 3) Xác định phương thức tổ chức và hành động định hướng các mục tiêu đặt ra;
- 4) Xây dựng tính vững chắc và hài hòa của tổ chức.

Và, như chúng ta đã biết, hoạt động của doanh nghiệp là hoạt động mang tính tập thể, do vậy chiến lược là cần thiết để xác định cách thức tổ chức liên kết các hoạt động. Hơn thế nữa, chiến lược không chỉ nhằm định hướng sự hoạt động của các cá nhân trong tổ chức vào các mục tiêu đã định mà cần phải tạo cho tổ chức một giá trị cá biệt, một ý nghĩa riêng về sự hiện diện của doanh nghiệp đối với các thành viên bên trong cũng như các nhân tố bên ngoài. Với tính chất là một kế hoạch hay một mô hình, và đặc biệt là một vị trí hay một triển vọng, chiến lược là cần thiết để xác định đặc điểm, chỉ rõ tính chất về sự tồn tại cũng như tiền đồ của tổ chức; giúp các thành viên hiểu rõ vai trò, ý nghĩa của tổ chức và sự khác biệt với các tổ chức, doanh nghiệp khác.

Một thực tế, minh chứng cho việc xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp :

Doanh nghiệp xây dựng chiến lược đẩy mạnh hoạt động mở rộng thị trường, tăng cường hợp tác với đối tác, khai thác lợi thế của từng địa phương tính, thành trọng cả nước với những chi nhánh, văn phòng đại diện doanh nghiệp...được xem xét thành lập. Việc này dẫn đến xu hướng tăng về quy mô cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, thay đổi cơ cấu tổ chức hiện tại sang mô hình doanh nghiệp mẹ - con là một đề xuất khả thi trong lúc này, một khi doanh nghiệp dành được thị phần lớn hơn trên thị trường.

Hay, doanh nghiệp hiện đang nỗ lực thực hiện chiến lược chú trọng vào yếu tố con người, nhằm điều hành bộ máy hoạt động sản xuất, kinh doanh hiệu quả, doanh nghiệp đã chú trọng đến công tác bồi dưỡng nhân lực, coi nhân tố con người là điều

kiện quyết định đến quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Chính điều này, đã làm nâng cao năng suất, chất lượng lao động và các nhân viên trong các phòng, ban chức năng luôn được đào tạo nâng cao trình độ, hoặc tuyển dụng mới sao cho phù hợp với yêu cầu công việc đặt ra tương ứng vị trí của mỗi thành viên trong tổ chức, và đến khi đó, các vị trí được xem xét lại, một cơ cấu tổ chức mới ra đời cho phù hợp với tình hình mới, đó là một chiến lược nhân sự trong toàn doanh nghiệp.

2. Các cấu trúc tổ chức doanh nghiệp của tương lai là gì? Hãy nêu các định hướng chung để hình dung được tiến trình đổi mới và phát triển tổ chức trong tương lai.

Các cấu trúc tổ chức doanh nghiệp của tương lai :

Cơ cấu tổ chức mới – cấu trúc nhóm : Một trong cơ cấu tổ chức phát triển theo hướng xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, linh hoạt, phát huy trách nhiệm từng thành viên. Các nhóm giống như những mối quan hệ - bạn phải làm việc trên những mối quan hệ đó. Ở nơi làm việc, chúng tạo thành một đơn vị hoạt động quan trọng, trong đó những nhu cầu trợ giúp luôn luôn được nhận biết. Bằng việc khiến chính nhóm có trách nhiệm với sự hỗ trợ của mình, trách nhiệm trở thành một công cụ thúc đẩy cho công việc của một nhóm. Điều quan trọng đó là những nhu cầu phải được nhận biết và được cả nhóm giải quyết một cách công khai. Thời gian và nguồn lực phải được nhóm và ban quản lý cao hơn phân bổ cho yếu tố này và hoạt động của nhóm phải được lập kế hoạch, theo dõi và xem xét lại giống như những hoạt động được quản lý khác.

Cơ cấu tổ chức mới – cấu trúc phi ranh giới : Đây là tổ chức bộ máy hoạt động trên phạm vi rộng khắp, xuyên biên giới; phù hợp xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, trong đó các nguồn lực được sử dụng một cách hiệu quả, đội ngũ nhân viên, nguyên vật liệu, nguồn tài chính,... không còn giới hạn trong phạm vi địa lý, lãnh thổ, mà nó xem mọi vấn đề dưới khía cạnh mới, khía cạnh toàn cầu.

Tầm nhìn tương lai - tổ chức ảo : Một trong những phát triển nhanh nhất trong kinh doanh trên toàn thế giới, lôi kéo các doanh nghiệp vào mối quan hệ mang tính hợp tác với nhà cung cấp, nhà phân phối và thậm chí với cả đối thủ cạnh tranh. Đội ngũ nhân viên có thể làm việc trong môi trường mạng thông tin - internet.

Định hướng phát triển tổ chức trong tương lai, trước hết chúng ta cần định hướng vai trò của người quản lý tương lai là:

1. Mối quan hệ theo cấp bậc ít quan trọng hơn
2. Làm mọi việc thông qua đàm phán
3. Giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định
4. Tạo ra công việc thông qua các dự án kinh doanh
5. Có sự phối hợp rộng rãi với các phòng ban chức năng khác
6. Chú trọng đến tốc độ & tính linh hoạt
7. Hướng dẫn (coaching) nhân viên của mình

Thứ hai, về cơ cấu tổ chức cần hướng đến cơ cấu tổ chức năng động, sẵn sàng thích nghi với sự biến đổi trong xu hướng toàn cầu. Đó là cơ cấu tổ chức doanh nghiệp của tương lai, trong đó, cấu trúc nhóm, cấu trúc phi ranh giới, tổ chức ảo được xem xét như là những chọn lựa cho định hướng tương lai của doanh nghiệp.

Thứ ba, nhà lãnh đạo cần có tư duy đổi mới, hướng đến đổi mới về mô hình quản lý, như là một tất yếu khách quan trong tương lai.

Module 6. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC VÀ NGUỒN LỰC

1. Nêu khái niệm về Quyền hạn và các loại quyền hạn. Tại sao và khi nào nên ủy quyền? và thiết kế công việc có tư duy thúc đẩy?

Quyền hạn:

- Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định. Quyền hạn của một vị trí quản trị sẽ được giao phó cho người nào nắm giữ vị trí đó và như vậy nó không liên quan đến những phẩm chất cá nhân của người cán bộ quản trị.

- Quyền hạn thường được do một hội đồng, một tổ chức hay một người có thẩm quyền giao cho để thực hiện những công việc nhất định nhằm đem lại lợi ích, hoàn thành mục tiêu được đề ra.

- Quyền hạn gắn liền với trách nhiệm, nghĩa vụ nhằm can thiệp người sở hữu không đi quá xa trách nhiệm, nghĩa vụ của mình, đồng thời cũng giúp cho người sở hữu không phải chịu trách nhiệm nếu việc đó nằm ngoài quyền hạn của mình.

Các loại quyền hạn

Quyền hạn chức vụ: là quyền hạn đến cùng công việc. Bao gồm các loại:

- Quan hệ trực tuyến: mỗi người bên dưới có một và chỉ một người lãnh đạo; người giữ một chức vụ nào đó có quyền ra lệnh và quản lý công việc của cấp dưới trong cùng tuyến.
- Quan hệ tham mưu: trong sơ đồ có người trợ lý, thực hiện chức năng tư vấn cho giám đốc. Quan hệ giữa người trợ lý và những người cùng phải báo cáo cho Giám đốc gọi là quan hệ tham mưu
- Quan hệ chức năng: mỗi quan hệ theo chức năng tồn tại giữa các nhà quản lý với các chuyên viên chức năng.
- Quan hệ ma trận: một nhân viên phải báo cáo với nhiều cấp trên.

Quyền hạn chuyên môn: là sự trao đổi thông tin qua lại giữa các cá nhân, bộ phận. Tiếp cận với quyền hạn chuyên môn, người ta thường gặp vấn đề chuyên gia.

Ủy quyền (delegation) là trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho cấp dưới của mình để họ thay quyền thực hiện một nhiệm vụ riêng biệt.

Tại sao và khi nào nên ủy quyền : Nhằm để chia sẻ công việc và huy động khả năng làm việc sáng tạo, sự tin tưởng và khơi gợi niềm đam mê từ cấp dưới, nhà lãnh đạo thường sử dụng việc ủy quyền. Việc ủy quyền là nhằm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc - việc giao quyền mà người được giao không thể thực hiện được công việc ủy quyền này là vô nghĩa. Một khi bộ máy hoạt động tốt, các công việc thật sự đi hệ thống và nề nếp, sự ủy quyền còn làm giảm đi sự tập quyền nơi lãnh đạo, phân chia quyền lực, giao quyền hạn nhiều hơn cho cấp dưới để thực thi nhiệm vụ. Người lãnh đạo có nhiều thời gian hơn trong việc thiết kế, đưa ra các sáng tạo của mình, đó là tư duy đổi mới trong lãnh đạo.

Thiết kế công việc có tư duy thúc đẩy: Một trong những thiết kế công việc có tư duy thúc đẩy là thiết lập và sử dụng đội ngũ chuyên gia nhằm thúc đẩy và phát huy năng lực cá nhân, đội ngũ nhân viên.

- Chuyên gia ngoài nhóm: có quyền hạn được ủy thác; thường chỉ khuyên và ra quyết định, nhưng không thực thi quyết định đã đưa ra; có sự ảnh hưởng lớn nhờ quyền lực chuyên môn.

- Chuyên gia nội bộ nhóm: là nhóm đa chức năng, bao gồm các thành viên có kiến thức, kỹ năng thuộc các lĩnh vực khác nhau, làm việc ở các tổ chức hay bộ phận khác nhau vì những mục tiêu nhất định. Đặc điểm: quan tâm uy tín chuyên nghiệp hơn mục tiêu chung; khó sẵn lòng công nhận chuyên môn lĩnh vực khác; dễ chia sẻ hơn nếu tham gia theo hợp đồng.

Bên cạnh, việc thực hiện và mạnh dạn ủy quyền đúng lúc, đúng vị trí để phát huy năng lực nhân viên và cấp dưới của tổ chức. Cần phải ủy quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao. Để việc ủy quyền thật sự có giá trị và mang lại hiệu quả việc ủy quyền thường là ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp, nghĩa là cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được ủy quyền vượt cấp. Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền. Quyền lợi, nghĩa vụ trách nhiệm của người ủy quyền và người được ủy quyền phải bảo đảm và gắn bó với nhau. Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải xác định rõ ràng. Ủy quyền phải tự giác không áp đặt. Người được ủy 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 ủy quyền.

2. Trình bày nội dung quy trình và cách thức xây dựng nhóm làm việc hiệu quả.

Nhóm làm việc là gì : Nhóm làm việc hình thành nên một đơn vị hoạt động cơ bản thông qua một quá trình, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung.

Quy trình và cách thức xây dựng nhóm làm việc thông thường qua 4 giai đoạn là : *Hình thành, Xung đột, Bình thường hóa, Vận hành.*

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại, mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè, do nhóm còn mới nên các cá nhân bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín; xu hướng là cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo nhóm.

Xung đột: lúc này các tính cách cá nhân sẽ va chạm nhau, giao tiếp nhóm rất ít và các thành viên chưa sẵn sàng bày tỏ quan điểm, vì thế tính đồng thuận chưa cao.

Giai đoạn bình thường hóa: Mọi thành viên nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác nhóm, tự giác bày tỏ quan điểm, thảo luận cởi mở và lắng nghe, chia sẻ đối với toàn bộ nhóm. Vì thế, phương pháp làm việc nhóm hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

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

Theo khía cạnh hoạt động, nhóm bắt đầu ở một mức độ hoạt động nhỏ hơn mức hoạt động của mọi cá nhân cộng lại và sau đó đột ngột giảm xuống điểm thấp nhất (gia đoạn xung đột) trước khi chuyển sang giai đoạn bình thường hoá và sau đó là một mức độ hoạt động cao hơn nhiều so với lúc mới bắt đầu. Chính mức độ hoạt động được nâng lên này là lý do chính giải thích cho việc sử dụng nhóm làm việc chứ không phải đơn thuần là những tập hợp các nhân viên.

Kỹ năng làm việc nhóm : Nhóm làm việc là một loạt những thay đổi diễn ra khi một nhóm những cá nhân tập hợp lại và hình thành một đơn vị hoạt động gắn kết và hiệu quả. Nếu hiểu rõ quá trình này, có thể đẩy mạnh sự hoạt động của nhóm . Có hai tập hợp kỹ năng mà một nhóm cần phải có: Kỹ năng quản trị và Kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân nhóm.

Những gợi ý có thể giúp hình thành nhóm làm việc hiệu quả:

- Trọng tâm cơ bản là hướng các hoạt động đến nhóm và thực hiện nhiệm vụ nhóm;
- Xây dựng kế hoạch và minh bạch các hoạt động nhóm, chia sẻ nguồn lực, trách nhiệm;
- Phát huy nhân tố tích cực, nhân tố chìm trong nhóm;
- Làm việc khoa học, ghi nhận kết quả làm việc của nhóm, họp nhóm;
- Chủ động thông tin và ghi nhận những thông tin phản hồi;
- Kịp thời giải quyết những sai lầm, bế tắc trong nhóm;
- Luôn định hướng và tránh những giải pháp đơn lẻ;

Các nhóm giống như những mối quan hệ - bạn phải làm việc trên những mối quan hệ đó. Ở nơi làm việc, chúng tạo thành một đơn vị hoạt động quan trọng trong đó những nhu cầu trợ giúp luôn luôn được nhận biết. Bằng việc khiến chính nhóm có trách nhiệm với sự hỗ trợ của mình, trách nhiệm trở thành một công cụ thúc đẩy cho công việc của một nhóm. Điều quan trọng đó là

những nhu cầu phải được nhận biết và được cả nhóm giải quyết một cách công khai. Thời gian và nguồn lực phải được nhóm và ban quản lý cao hơn phân bổ cho yếu tố này và hoạt động của nhóm phải được lập kế hoạch, theo dõi và xem xét lại giống như những hoạt động được quản lý khác.

Module 7. KIỂM SOÁT

Trình bày cách thức sử dụng các biện pháp kiểm soát; lợi ích và giá trị của công tác kiểm soát?

Cách thức sử dụng các biện pháp kiểm soát (Caùc bööùc tieán haønh Kiểm Soát):

Böôùc 1. Thay ñoái quan ñieåm KS; laøm saùng toù nhöõng muïc ñích, keát quûa ñoïc dieãn taù baèng con soá ñôn giaùn; nhöõng yeáu toá chính goùp phaàn vaøo vieäc thaønh ñaït keát quûa theo thòu töï quan troïng;

Böôùc 2. Xaùc ñònh caùc yeáu toá coù yù nghóa ñeå ñaùnh giaù keát quûa theo tyù leä, %, soá giöø laøm vieäc, ñôn vò saün phaàm;

Böôùc 3. Taäp hïp caùc yeáu toá coù yù nghóa vaø dieãn taù moái lieân quan giöõa chuùng treân bieâu ñoà, số ñoà;

Böôùc 4. Thieät laäp caùc tieâu chuaån thoáng qua nghiêãn cöùu vaø phaân tích, thí nghiêãm ñeå chaø roõ möùc ñoà thoûa ñaùng hay baøo ñaùng; Böôùc

5. Trieãn khai caùc soá lieäu thoáng keá vaø dieãn taù baèng bieâu ñoà ñeå so saùnh keát quûa hieän taïi vôùi keá hoäch vaø quûa khôù;

doï phòùng keát quûa mong muoán trong töông lai;

Böôùc 6. Laøm saùng toù chieàu höõùng phaùt trieãn môùi vaø laäp keá hoäch daøi haïn; nhaän thòu roõ nhöõng khuù khaên ñeå vôôit qua;

Böôùc 7. Xaùc ñònh vaø löïa choïn bieän phaùp KS naøu ñoïc duøng cho baøo caùo ñònh kì, söï chuaån bò ngaân saùch, söï phoái hïp,

söï uýy quyèàn, söï ñaùnh giaù vaø caùc tieán;

Böôùc 8. Xem xeùt caùc bieâu ñoà, số ñoà, töø trình, baøo caùo coù phaùt aùnh ñuùng caùc bieän phaùp KS ñeå ra hay khôùg?

Lợi ích của công tác kiểm soát :

- Laøm nheï böùt gaùnh naëng cuûa caáp chaø huy;
- Caùc soá lieäu ñoïc thanh loïc giúúp QTV thòch thí coâng taùc kieám tra coù hieäu quûa nhanh choùng;
- Caên cöù treân maõu bieâu, bieâu ñoà, số ñoà phaùt hieän ra caùc khaùu yeáu, nhaän bieät caùc cô hoải cuõng nhö ruïi ro, sốù ñuïng chuùng möät caùch saùng taïo söï ñeå laïi söï caùc thieän toát ñeïp cho quaùn lí.

Giá trị của công tác kiểm soát :

Caàn phaùc uýy quyèàn cho caùc caáp vaø loaïi böùt nhöõng chi tieát vuïn vaët khôùg caàn thieät. Keá hoäch KS phaùc roõ raøng vaø chaø ra cho caùc caáp quaùn trò nhöõng vieäc raát cuï theä:

- Phaùc laøm gì?
- Phaùc laøm nhö theä naøu (neáu caàn thieät)?
- Ai laø ngôõoï chòu traùch nhiêãm veä keát quûa coâng vieäc ?
- Yeäu caàu ñoái vôùi QTV trong coâng taùc KS:
- QTV phaùc bieät linh hoải söù ñuïng caùc coâng cuï kieám soát;
- Phaùc coù tö duy ñoái môùi trong quaùn lí ñoái môùi;
- Phaùc coù ngheä thuaät laõnh ñaïo;
- Phaùc bieät söù ñuïng caùc coâng cuï KS möät caùch toát nhaát ñeå kieám tra hieäu quûa coâng vieäc; ñeå phaân tích möùc ñoà hoøan thaønh coâng vieäc; ñeå phaùt hieän vaø ngaên ngôõa caùc ruïi ro coù theä xaùy ra; ñeå doï phòùng chieàu höõùng phaùt trieãn cuûa toá chòu.

-----^-----
—

HVTH Lê Văn Trung Trực

Trang 6