



Các lý thuyết quản trị

Bởi:

truonghoabinh

vothituyet

Các lý thuyết

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về quản trị các hoạt động kinh doanh. Các học thuyết về quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhóm lý thuyết khác nhau. Có thể chia thành ba nhóm lý thuyết quản trị học:

Lý thuyết quản trị cổ điển

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quản trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

Lý thuyết quản trị khoa học

Frederich Taylor (1856 - 1915): Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:

- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân

Các lý thuyết quản trị

- Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc
- Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp
- Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà quản trị

Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:

- Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.
- Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hóa.
- Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động tăng lên rất nhanh và khối lượng sản phẩm tăng nhiều. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" con người, sức lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về quản trị.

Herny L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.
- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản trị tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản trị như phương pháp đường găng (CPM -Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý nhiều hơn.

Frank B (1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 -1972).

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công

nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, phát triển kỹ năng quản trị qua phân công, chuyên môn hóa quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như "máy móc hóa con người", gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để quản trị và tăng năng suất lao động.

Lý thuyết quản trị hành chính

Trường phái quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này có các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

Henry Fayol (1841 - 1925): Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa ra và yêu cầu các nhà quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm.
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc
- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Lãnh đạo tập trung
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể, lợi ích chung.
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Quản trị thống nhất
- Phân quyền và định rõ cơ cấu quản trị trong tổ chức
- Trật tự

Các lý thuyết quản trị

- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức

Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.
- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động quản trị.
- Định rõ quyền lực và thừa hành trong quản trị.

Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- Sự sẵn sàng hợp tác.
- Có mục tiêu chung.
- Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

- + Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
- + Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- + Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới
- + Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

* Trường phái quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành quản trị: những nguyên tắc quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh.

Nhóm lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

Tác giả của *lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức* là Mary Parker Pollet (1868 - 1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân
- Quan hệ giữa công nhân với các nhà quản trị

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

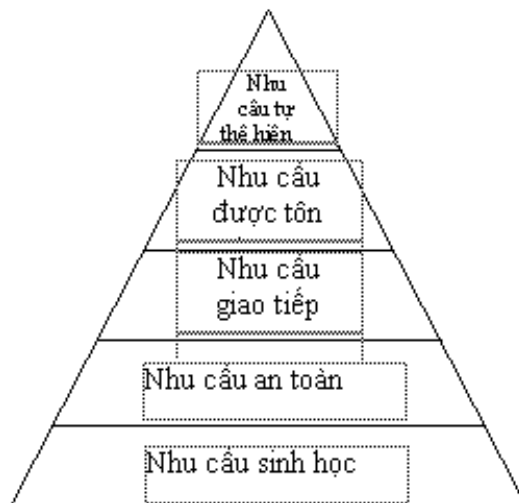
Những quan điểm về hành vi con người: các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ đó mà có thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

Điển hình trong quan điểm này là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đó, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà quản trị chú ý đến như:

- Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).
- Thay đổi về tiền lương.
- Thay đổi thời gian làm việc.

Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người: các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.



Sơ đồ 2.11: Mô hình các cấp độ nhu cầu của Abraham Maslow.

Abraham Maslow (1908 - 1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao. Lý thuyết này được vận dụng trên nguyên tắc: Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì nó không còn là xung động mạnh để thôi thúc nữa, một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn, tác phong con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu khác cao hơn. Như vậy, muốn quản trị hữu hiệu phải chú ý đáp ứng nhu cầu của con người.

Douglas Mc Gregor (1906 - 1964) đã phát triển lý thuyết tác phong trong quản trị, ông cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất. Vì vậy các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đó là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

Thuyết hai yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng những yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không mâu thuẫn trực tiếp với những yếu tố tạo ra sự bất mãn đối với công việc. Những yếu tố tạo động lực làm việc theo quan điểm của Herzberg là cảm nhận của con người về bản thân công việc: sự hoàn thành công việc, sự công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Những yếu tố duy trì liên quan đến môi trường làm việc: điều kiện làm việc, sự quản lý và chính sách của doanh nghiệp, sự giám sát, các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, lương, địa vị, công việc ổn định. Những điều

Herzberg khám phá rất có ý nghĩa đối với các nhà quản trị. Chúng hướng sự chú ý vào một thực tế là nội dung công việc có ảnh hưởng lớn đến hành vi của con người tại nơi làm việc, và bản thân những yếu tố như lương bổng và điều kiện làm việc không hẳn là động lực làm việc.

Chris Argyris: nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà quản trị đối với việc kiểm soát nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên có thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý đó họ sẽ cảm thấy bất bình và có thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong môi quan tâm và khả năng tự chủ. Nhà quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành và điều đó chỉ có lợi cho tổ chức.

* Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nó cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn trong lý thuyết và thực hành quản trị, giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý quản trị.

Lý thuyết định lượng trong quản trị.

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp quản trị, dùng các mô hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

Quản trị khoa học: Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, nhưng khác với quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. Ở đây khoa học quản trị là đường lối quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mô hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

Quản trị tác nghiệp: là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống

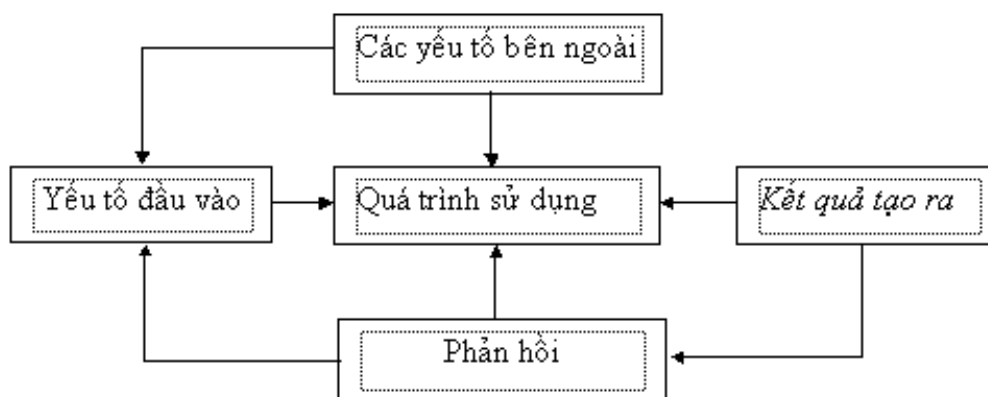
Quản trị hệ thống thông tin: là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng có sự công nhận sức mạnh và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin rất quan trọng cho các nhà quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

Lý thuyết quản trị hiện đại.

Trường phái tiếp cận theo hệ thống.

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động quản trị:



Sơ đồ 2.12: Quá trình quản trị.

- *Phân hệ trong quản trị*: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

- *Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể*: là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

Khảo hướng ngẫu nhiên

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức có thể rất khác nhau, điều đó phụ thuộc vào từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do đó, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật quản trị khác nhau, không thể có lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện, hoàn cảnh, bởi vì mỗi vấn đề nó là riêng biệt, độc đáo.

Khảo hướng quá trình.

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình quản trị, trọng tâm trong các quan điểm đó là hoạt động và hiệu quả trong quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà quản trị. Trong quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết vào trong từng tình huống cụ thể và quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.
- Vấn đề toàn cầu hóa và quản trị.
- Sáng tạo trong kinh doanh.
- Sự khác biệt về văn hóa trong quản trị.
- Quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.