

BÀI 1: ĐỐI TƯỢNG VÀ CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

A. Đối tượng nghiên cứu của khoa học quản lý

B. Chức năng quản lý

A. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA KHOA HỌC QUẢN LÝ

**I. Tổng quan về khoa học quản
lý**

**II. Lược sử những tư tưởng về
quản lý**

**III. Đối tượng nghiên cứu của
khoa học quản lý**

I. Tổng quan về khoa học quản lý

1. Khái niệm quản lý

Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để tạo ra sự chuyển biến của toàn bộ hệ thống nhằm đạt được **mục tiêu đã xác định.**

→ Nơi nào có hoạt động chung thì ở đó có quản lý.

2. Vai trò của quản lý

- Quản lý nhằm tạo sự thống nhất ý chí trong tổ chức (giữa các thành viên và giữa các thành viên với tổ chức).
- Định hướng sự phát triển của tổ chức trên cơ sở xác định rõ mục tiêu chung.
- Tổ chức, điều hòa, phối hợp và hướng dẫn hoạt động của các cá nhân trong tổ chức.

- Tạo động lực phát triển cho tổ chức bằng cách kích thích, đánh giá, khen thưởng; uốn nắn những lệch lạc, sai sót.
- Tạo môi trường và điều kiện cho phát triển cá nhân và tổ chức → Sự phát triển ổn định.
- Nâng cao trình độ dân chủ phát huy tính chủ động sáng tạo của từng thành viên trong tổ chức.
- Mở rộng giao lưu, hợp tác quốc tế.

3. Đặc điểm của khoa học quản lý

a. Quản lý vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật

→ Quản lý là khoa học, vì nó có đối tượng nghiên cứu cụ thể, có phương pháp phân tích, có các lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu.

→ Quản lý là một khoa học, nhưng thực hành quản lý là một nghệ thuật .

b. Bản chất của quản lý

- Xét về mặt tổ chức - kỹ thuật: Quản lý chính là sự kết hợp mọi nỗ lực chung của con người trong tổ chức và việc sử dụng tốt các của cải vật chất của tổ chức → mục tiêu.

- Xét về mặt kinh tế - xã hội: Quản lý → mục tiêu, lợi ích của tổ chức → tổ chức tồn tại, phát triển lâu dài .

II. Lược sử những tư tưởng về quản lý

Kant: "Nhìn về cội nguồn chính là hướng tới tương lai" (Nguyễn Quốc Tuấn, 2004. Nhập môn Chính trị học. Nhà xuất bản Mũi cà mau: 222).

1. Các tư tưởng quản lý Trung Hoa thời cổ đại

a. Tư tưởng quản lý – cai trị của Khổng Tử

Tư tưởng quản lý của Khổng Tử thể hiện ở đạo nhân → **Nguyên tắc:** "Cái gì mình không muốn thì đừng làm cho người khác"; "Mình muốn đứng vững thì làm cho người ta đứng vững, mình muốn công việc của mình thành đạt thì cũng làm cho công việc của người khác thành đạt" (Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết học Trung Quốc. Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh: 23, 24).

“Lễ” là hình thức biểu hiện của
“Nhân” → học thuyết “Lễ trị” →
đẳng cấp của xã hội → học thuyết
“Chính danh”.

Tử nói: “Vua cho ra vua, tôi cho ra
tôi, cha cho ra cha, con cho ra con”
(Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết
học Trung Quốc. Nhà xuất bản
Thành phố Hồ Chí Minh: 22).

“Nhân” và “Lễ” trong quản lý, điều hành xã hội → Đức trị:

“Dựa vào pháp luật để trị dân, sử dụng hình phạt để chỉnh đốn họ thì họ tạm thời khỏi bị phạm tội nhưng lại không có liêm sỉ. Nếu như dựa vào đức trị để trị dân, sử dụng lễ giáo để chỉnh đốn họ thì họ không những có liêm sỉ mà còn quy phục” (Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết học Trung Quốc. Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh: 27).

b. Tư tưởng “Vô vi trị” của Lão Tử

→ “Vô vi trị” là hệ thống lý luận về sự cai trị xã hội theo sự vận động tự nhiên của “Đạo trời” và “Đạo người”; một sự cai trị xã hội bằng “không cai trị” thì “không gì là không trị”.

→ Đạo đức kinh viết: “Con người khi còn sống thì mềm mỏng, khi chết thì khô cứng, cây cỏ khi sống thì mềm dẻo, khi chết thì khô héo. Cho nên cứng là đồng bọn với chết. Mềm là đồng bọn với sống. Cho nên binh cứng thì bị diệt, cây cứng thì bị gãy” (Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết học Trung Quốc. Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh: 55).

→ “Không làm nhưng thực ra không gì là không làm. Muốn làm cho xã hội được yên ổn thì luôn luôn đừng sách nhiễu dân. Còn như sinh sự lăm điều thì làm sao trị được thiên hạ” (Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết học Trung Quốc. Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh: 57).

c. Tư tưởng pháp trị của Hàn Phi

→ Hàn Phi chủ trương cai trị xã hội bằng “Pháp” (pháp luật); “Thuật” (thủ đoạn hay nghệ thuật cai trị) và “Thế” (quyền lực). “Pháp” là trung tâm trong việc quản lý xã hội: “Thi hành pháp lệnh và giữ gìn thế lực thì thịnh trị, làm trái pháp lệnh, bỏ thế lực thì sẽ loạn” (Hà Thúc Minh, 1998. Lịch sử triết học Trung Quốc. Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh: 81).

→ Đồng thời, theo Hàn Phi:
“Việc phải theo thời, biện pháp phải thích hợp, phong tục xưa và nay khác nhau, biện pháp cũ và mới khác nhau” (Trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2002. Giáo trình Khoa học quản lý, tập I. Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội: 89).

→ Hàn Phi kế thừa tư tưởng của nho và đạo →
thuật cai trị. Hàn Phi nói:” Tiên vương cho ba
cái đó (mắt, tai, trí óc) là không đủ nên không
được ỷ lại tài năng của mình mà phải dựa vào
pháp độ, xét kĩ việc thưởng phạt, chỉ giữ cái cốt
yếu để pháp độ giảm đi mà không bị phạm; chế
ngự dân trong bốn bề, khiến cho kẻ thông minh
không gian trá được, kẻ miệng lưỡi không nịnh
bợ được, kẻ gian tà không biết dựa vào đâu”
(Trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2002. Giáo
trình Khoa học quản lý, tập I. Nhà xuất bản
Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội: 95).

2. Tư tưởng quản lý dưới Chủ nghĩa tư bản

a. Các lý thuyết cổ điển về quản lý

-Trường phái quản lý có khoa học

→ F. Winslow Taylor (1856 – 1915) khởi xướng:

- Phát triển khoa học để thay thế thao tác cũ;
- Lựa chọn công nhân một cách khoa học;
- Gắn công nhân được chọn với tổ chức lao động khoa học;
- Phân công công việc gắn bó với “**cách mạng trí tuệ**” tạo sự gắn bó giữa người quản lý và công nhân;

- Thuyết hành chính Henry Fayol (1841 – 1925)H. Fayol: người đầu tiên đưa ra 5 chức năng quản lý:

- Hoạch định (Planning);
- Tổ chức (Organizing);
- Chỉ huy (Command);
- Phối hợp (Coordination);
- Kiểm tra (Control).

b. Các lý thuyết tâm lý xã hội trong quản lý

- Thuyết X, Y của Douglas McGregor (1906 – 1964)

→ Người có bản chất **X** là người không thích làm việc, lười biếng, không muốn nhận trách nhiệm, và chỉ làm việc khi bị người khác bắt buộc.

→ Người có bản chất **Y** là người luôn ham thích làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm và có khả năng sáng tạo trong công việc.

- Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970)

→ Maslow cho rằng, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên:

- + Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh lý;
- + Những nhu cầu về an toàn và an ninh;
- + Những nhu cầu xã hội;
- + Những nhu cầu được tôn trọng;
- + Những nhu cầu tự thể hiện mình.

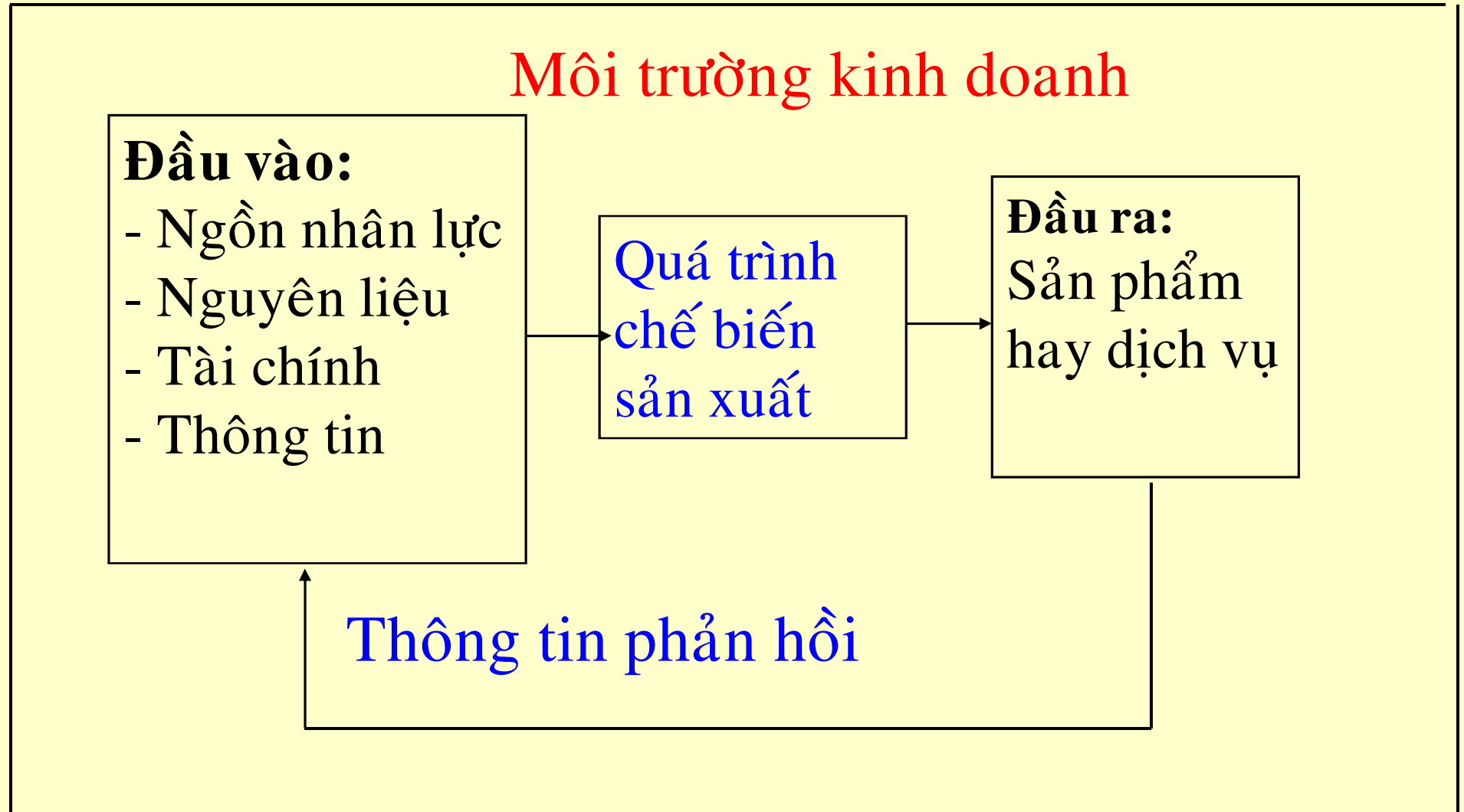
c. Các lý thuyết quản lý hiện đại

- Lý thuyết hệ thống

+ Xem tổ chức là một hệ thống là tập hợp các yếu tố;

+ Có mối quan hệ tương tác; tác động lẫn nhau → đạt mục tiêu.

Hình 2.1: Ví dụ về một hệ thống sản xuất kinh doanh



- Trường phái quản lý Nhật Bản (thuyết Z của William Ouchi)

→ Tư tưởng của thuyết Z:

- Công việc dài hạn;
- Quyết định thuận hợp;
- Trách nhiệm cá nhân;
- Xét thăng thưởng chậm;
- Quan tâm đến tập thể và gia đình nhân viên.

→ Thuyết Z chính là chìa khoá thành công của quản lý Nhật Bản ngày nay.

d. Chủ nghĩa Mác- Lênin với khoa học quản lý

- C. Mác đã đưa ra các luận điểm khoa học về: tính tất yếu, vai trò, chức năng và đặc điểm của lao động quản lý → "Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn thì ít nhiều cũng cần tới sự lãnh đạo" (Mác và Ăngghen toàn tập, T. 23: 34).

- F. Angghen đã nêu các nguyên tắc quản lý trong CNXH hiện thực, đặc biệt là quyền uy trong quản lý.

- **V.I. Lênin** → biểu hiện nổi bật là ở “chính sách kinh tế mới” → Các luận điểm nổi tiếng → nhiệm vụ tổ chức quản lý là nhiệm vụ chủ yếu, trung tâm của giai cấp công nhân và nhân dân lao động → Quản lý luôn gắn liền với nhiệm vụ chính trị

III. Đối tượng nghiên cứu của khoa học quản lý

→ Đối tượng nghiên cứu của khoa học quản lý là nghiên cứu mối quan hệ quản lý trong sự tác động qua lại giữa chủ thể - đối tượng quản lý (người - người) → Định ra những hình thức, cách thức tác động.

Phân biệt một số khái niệm:

→ Quản lý: Tổ chức, điều khiển hoạt động của một tổ chức, một cơ quan.

→ Quản trị: Tổ chức, điều hành hoạt động của một tổ chức, một cơ quan
(Nguyễn Như Ý, 1999. Đại từ điển Tiếng Việt. Nhà xuất bản Văn hoá Thông tin, Hà Nội).

→ Quản lý tương đương quản trị, nhưng ở mức độ rộng, bao quát nhiều lĩnh vực.

- Lãnh đạo (hướng dẫn): Định hướng dài hạn cho các chuỗi tác động của chủ thể quản lý.
- Quản lý: Quá trình chủ thể tổ chức, liên kết và tác động lên đối tượng bị quản lý.
- Lãnh đạo là quản lý các mục tiêu rộng hơn, khái quát hơn; quản lý là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn.

B. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

I. Khái niệm chức năng quản lý

II. Các chức năng của quản lý

I. Khái niệm chức năng quản lý

“Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản lý ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định” (Koontz và O’Donnell, 1992. Những vấn đề cốt yếu của quản lý. Nhà xuất bản Khoa học, Hà Nội: 19).

→ Gắn liền với thiết kế, duy trì môi trường là sự phân công, chuyên môn hóa lao động quản lý. Cơ sở hình thành các chức năng quản lý.

→ Chức năng quản lý là một thể thống nhất các hoạt động tất yếu của chủ thể quản lý nảy sinh từ sự phân công, chuyên môn hóa trong hoạt động quản lý nhằm thực hiện mục tiêu.

→ Toàn bộ hoạt động quản lý đều được thực hiện thông qua các chức năng quản lý, nếu không xác định được chức năng quản lý, thì chủ thể quản lý không thể điều hành được hệ thống quản lý.

II. Các chức năng của quản lý

- Dự đoán**
- Kế hoạch hoá**
- tổ chức**
- Động viên**
- Điều chỉnh**
- Kiểm tra**
- Đánh giá và hạch toán.**

2.1. Dự đoán

→ Dự đoán là sự phán đoán trước toàn bộ quá trình và các hiện tượng mà trong tương lai có thể xảy ra đối với sự phát triển của hệ thống quản lý.

→ **Yếu tố môi trường** → Dự đoán bao gồm: các mặt thuận lợi, khó khăn, cơ hội, thách thức.

→ Môi trường → Quan trọng cho quản lý: chúng luôn thay đổi, không giống nhau. Chúng khác nhau ở mức độ bất trắc → Do đó, quản lý không được thụ động trong việc đối phó với môi trường.

→ Dự đoán là chức năng không thể thiếu được, có vai trò quan trọng trong chu trình quản lý → Dự đoán là bước quan trọng nhằm xác định tiền đề, các điều kiện cho việc xây dựng chiến lược, lập kế hoạch.

2.2. Kế hoạch hóa

1. Khái niệm

→ Kế hoạch hóa là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

2. Các loại kế hoạch

- Kế hoạch dài hạn;
- Kế hoạch trung hạn;
- Kế hoạch ngắn hạn;
- Kế hoạch chiến lược;
- Kế hoạch chiến thuật;
- Kế hoạch tác nghiệp; v.v...

Mục tiêu

Kế hoạch
chiến lược

Kế hoạch tác
nghiệp

Kế hoạch đơn dụng

Ngân sách

Chương trình

Dự án

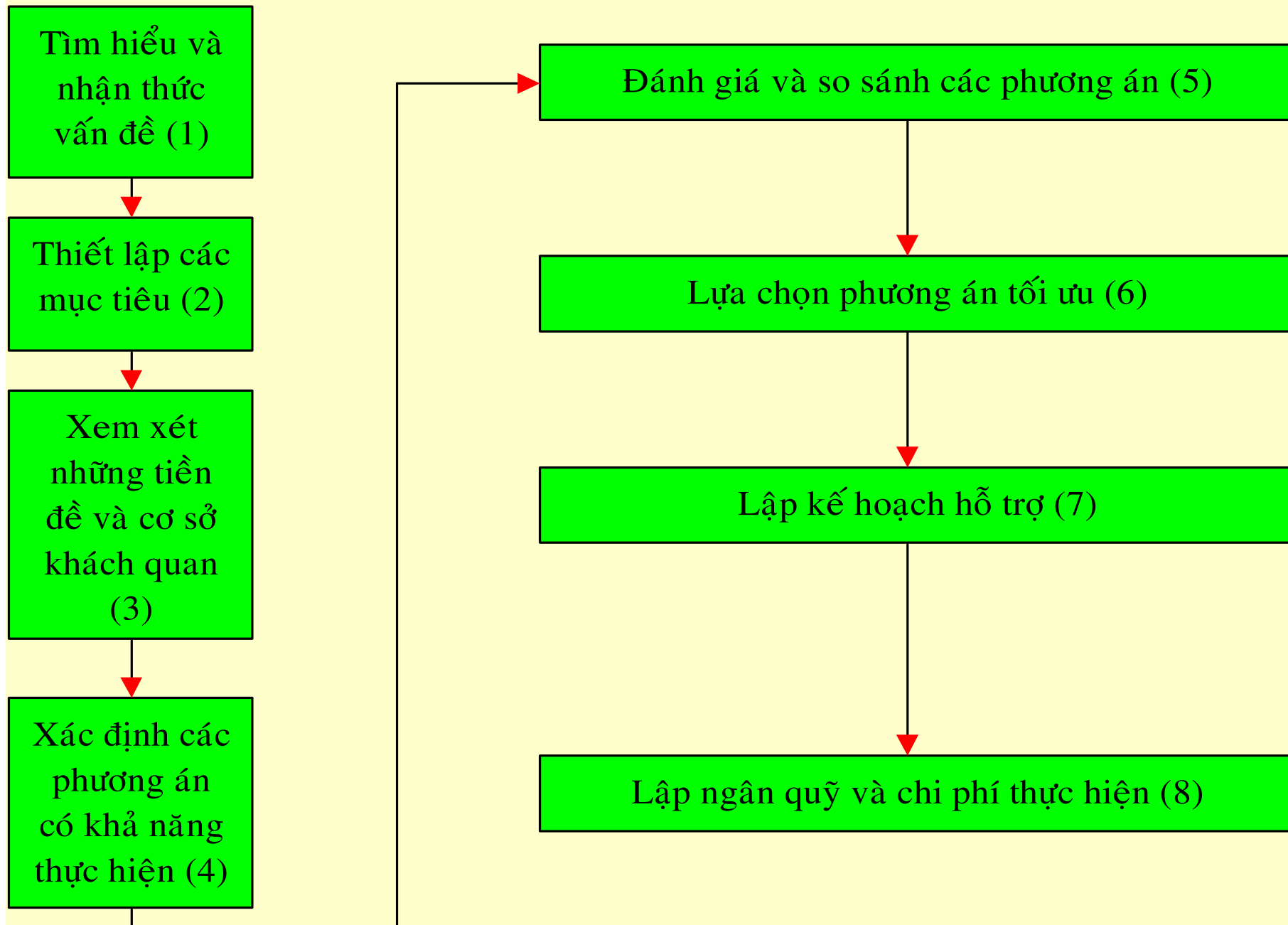
Kế hoạch thường trực

Chính sách

Thủ tục

Quy định

3. Quy trình xây dựng kế hoạch



4. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược

Xác định sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức

Phân tích:

- Những cơ hội (Opportunities)
- Những đe dọa (Threats)
- Những điểm mạnh (Strengths)
- Những điểm yếu (Weaknesses)

Xây dựng các kế hoạch chiến lược để lựa chọn

Triển khai kế hoạch chiến lược

Triển khai các kế hoạch tác nghiệp

Kiểm tra và đánh giá kết quả và lặp lại tiến trình xây dựng kế hoạch

Phân tích ma trận SWOT

SO: Các chiến lược SO

- 1.
- 2.
- 3.
4. Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng cơ hội
- 5.
- .
- 10.

ST: Các chiến lược ST

- 1.
- 2.
- 3.
4. Vượt qua những bất trắc bằng cách tận dụng các điểm mạnh
- 5.
- .
- 10.

WO: Các chiến lược WO

- 1.
- 2.
3. Hạn chế các mặt yếu để tận dụng các cơ hội
- 4.
- 5.
- .
- 10.

WT: Các chiến lược WT

- 1.
- 2.
- 3.
5. Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa
- 6.
- .
- 10.

Sử dụng các chiến lược SO, ST, WO, WT

+ Vị trí tài chính mạnh (điểm mạnh bên trong), các thị trường bên ngoài chưa bão hòa (cơ hội bên ngoài) → Chiến lược SO: chiến lược phát triển thị trường.

+ Yếu chuyên môn kỹ thuật (điểm yếu bên trong), nhu cầu về dịch vụ máy tính gia tăng (cơ hội bên ngoài) → Chiến lược WO: mua một công ty điện toán kỹ thuật cao.

+ Mạnh về hệ thống phân phối (điểm mạnh bên trong) và các quy định chính phủ giảm (đe dọa bên ngoài) → Chiến lược đa dạng hóa tập trung là chiến lược ST thích hợp.

+ Chất lượng sản phẩm kém (điểm yếu bên trong), xuất hiện những đối thủ cạnh tranh cùng ngành mạnh về chất lượng (đe dọa bên ngoài) → Chiến lược giá là chiến lược WT thích hợp.

2.3. Tổ chức

1. Khái niệm

→ Làm cho thành một chỉnh thể, có một cấu tạo, một cấu trúc và những chức năng nhất định.

→ Làm cho những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được một hiệu quả lớn nhất (Hàng Phê và Ctv, 1997. Từ điển Tiếng Việt. Nxb Đà Nẵng: 973).

→ “Tổ chức” theo từ gốc hy Lạp, là “Organon” nghĩa là “hài hòa”, nó nói lên một quan điểm tổng quát “Đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống” (Nguyễn Văn Đáng và Vũ Xuân Hương, 1996. Văn hóa và nguyên lý quản trị. Nxb Thống Kê. Hà Nội: 199).

→ Tổ chức là chức năng quản lý 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 quan hệ hàng dọc để đảm nhận được những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

2. Vai trò

→ Những hoạt động kinh tế, xã hội ngày càng rộng lớn và phức tạp, thì vai trò của tổ chức càng trở nên quan trọng → Tổ chức làm cho các chức năng khác của hoạt động quản lý thực hiện có hiệu quả, tạo điều kiện cho hoạt động tự giác và sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, tạo nên sự phối hợp ăn khớp, nhịp nhàng trong cơ quan quản lý và đối tượng quản lý.

3. Đặc tính, chức năng và đối tượng của công tác tổ chức

a. Đặc tính của tổ chức

→ Là quá trình phối hợp các nỗ lực của tổ chức cùng hướng đến mục đích hay mục tiêu chung, trên cơ sở phân chia công việc, phân chia thứ bậc và quyền lực.

b. Chức năng của tổ chức

- Xây dựng và hoàn thiện guồng máy cùng cơ cấu quản lý;
- Liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận và lĩnh vực hoạt động.
- Thiết kế và tổ chức thực hiện công việc;
- Xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn, nhiệt tình và trách nhiệm trong công tác, đoàn kết, gắn bó và giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ.

c. Đối tượng của công tác tổ chức

- Cơ cấu bộ máy tổ chức;
- Cán bộ quản lý;
- Các công việc cụ thể;
- Văn hóa tổ chức.

4. Mục tiêu của tổ chức

- Xây dựng một bộ máy quản lý gọn nhẹ và có hiệu lực;
- Xây dựng nề nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh;
- Tổ chức công việc một cách 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 lực hiện có.
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi, những khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.

5. Nguyên tắc tổ chức

- Thống nhất chỉ huy**
- Nguyên tắc gắn với mục tiêu**
- Nguyên tắc hiệu quả**
- Nguyên tắc cân đối**
- Nguyên tắc linh hoạt.**

2.4. Động viên

Sự thách thức
và tính hấp
dẫn của công
việc

Cơ hội
được tham
gia và tự
quản lý

Phần
thưởng
mong
muốn

Những yếu tố của động cơ
thúc đẩy cá nhân:

- Nhu cầu
- Sự thỏa mãn
- Kỳ vọng
- Mục tiêu

x

Khả năng thực hiện
công việc

Thực hiện
công việc

2.5. Điều chỉnh

→ Điều chỉnh là chức năng quản lý nhằm thích ứng với sự thay đổi của môi trường, sửa chữa những sai lệch nảy sinh trong quá trình hoạt động của hệ thống → duy trì các mối quan hệ bình thường giữa bộ phận điều khiển và bộ phận chấp hành.

→ Sự điều chỉnh rất phức tạp: Bất cứ một sự rối loạn nào trong một bộ phận, một khâu nào đó đều ảnh hưởng trực tiếp, hoặc gián tiếp đến hệ thống.

→ Muốn điều chỉnh đạt hiệu quả, trong quản lý cần xem trọng các yêu cầu sau:

- Việc điều chỉnh phải tuân theo đúng nguyên tắc.

- Phải thường xuyên thu nhận tài liệu về sự chênh lệch giữa hoạt động của hệ thống với những thông số đã quy định thông qua khâu kiểm tra → điều chỉnh nhỏ.

- Nghiên cứu sự thay đổi thôi chưa đủ, phải thấy đó là quá trình gồm 3 bước: “Làm tan băng” ; “thay đổi”; “đóng băng trở lại” → Quản lý phải có những bước chiến thuật “thay đổi” để đối phó sự chống đối với sự thay đổi.

→ Các bước chiến thuật “thay đổi” để đối phó sự chống đối với sự thay đổi.

+ Bước 1: Giáo dục và thông tin

+ Bước 2: Tham dự

+ Bước 3: Tạo dễ dàng và hỗ trợ

+ Bước 4: Thương lượng

+ Bước 5: Vận động và lôi kéo

+ Bước 6: Cường chế

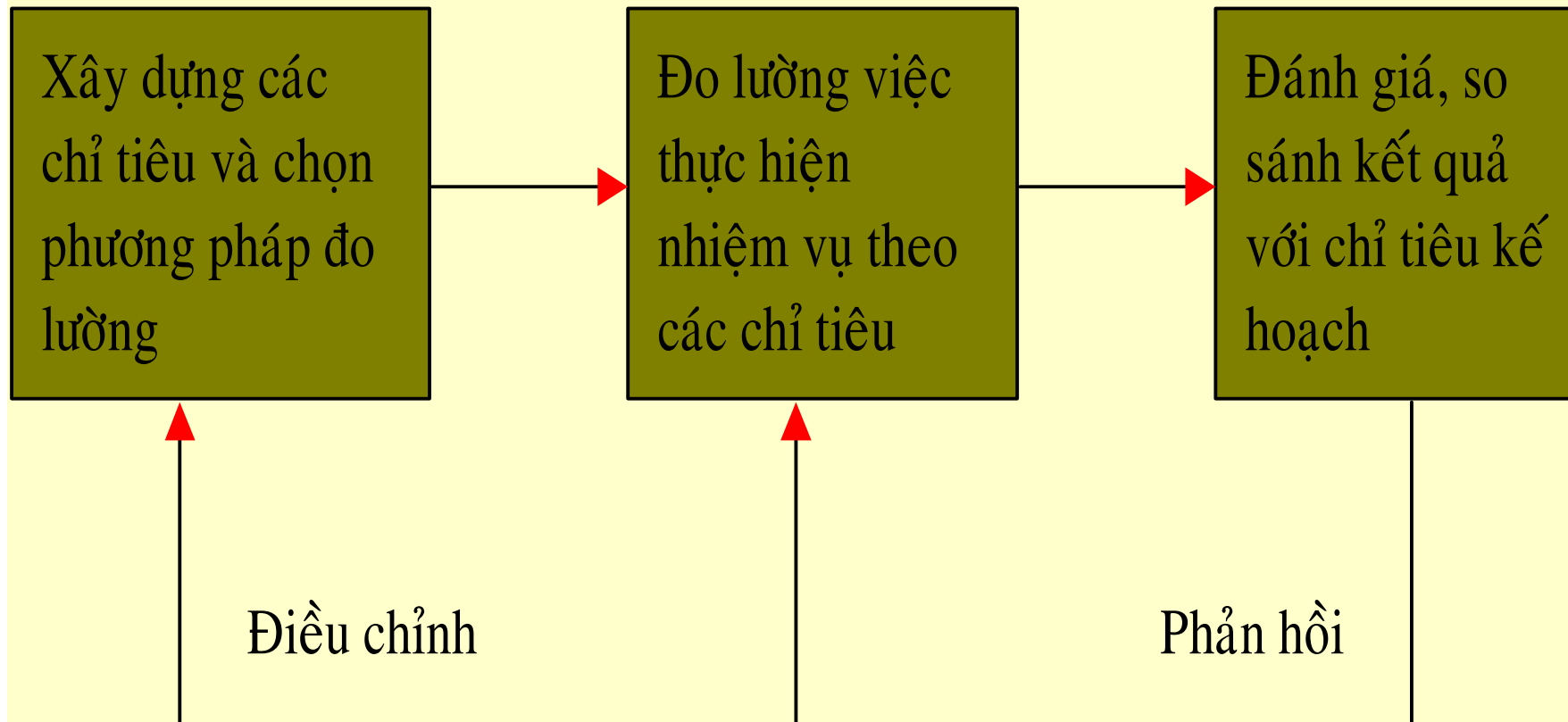
2.6. Kiểm tra

1. Khái niệm

→ Kiểm tra là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những chỉ tiêu của kế hoạch, sửa chữa những sai lầm → đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã đưa ra.

→ Mục đích của chức năng kiểm tra → hoàn thành các mục tiêu, phát hiện kịp thời những sai sót, đồng thời tìm ra nguyên nhân và biện pháp sửa chữa kịp thời.

2. Tiến trình kiểm tra



→ Kiểm tra là tai mắt của quản lý.

2.7. Đánh giá và hạch toán

→ Đánh giá và hạch toán nhằm cung cấp chủ thể quản lý các thông tin cần thiết để đánh giá đúng tình hình của đối tượng quản lý và dự kiến bước phát triển mới.

→ Đánh giá hoạt động quản lý phải có quan điểm toàn diện, nghĩa là phải xét trên tất cả các mặt: chính trị, kinh tế, xã hội, nhân văn...

BÀI 2: MỤC TIÊU VÀ ĐỘNG LỰC TRONG QUẢN LÝ

**I. Khái quát chung về mục
tiêu và động lực quản lý**

**II. Phát huy nhân tố con
người trong quản lý**

**III. Mục tiêu và động lực
kinh tế**

I. Khái quát chung về mục tiêu, động lực quản lý

1. Mục tiêu quản lý

a. Khái niệm

→ Sứ mệnh và các mục tiêu của một tổ chức được xác định thông qua trả lời các câu hỏi:

- Chúng ta là ai?
- Chúng ta muốn trở thành một tổ chức thế nào?
- Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì?

→ Mục tiêu của quản lý là trạng thái tương lai, là tiêu đích mà mọi hoạt động của hệ thống hướng tới. Nó định hướng và chi phối sự vận động của toàn bộ hệ thống quản lý.

b. Vai trò

Vai trò của mục tiêu trong quản lý cũng thể hiện hai mặt:

- **Mặt tĩnh tại:** khi xác định cụ thể các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi, đặt chúng làm nền tảng của kế hoạch nhằm xây dựng hệ thống quản lý.
- **Mặt động:** các mục tiêu quản lý không phải là những điểm mốc cố định, mà là linh hoạt phát triển với những kết quả mong đợi ngày càng cao hơn trên cơ sở xem xét các nguồn lực hiện có hoặc sẽ có của tổ chức.

c. Yêu cầu

- Mục tiêu phải đảm bảo tính liên tục và kế thừa;
- Phải rõ ràng, bằng các chỉ tiêu định lượng là chủ yếu;
- Phải tiên tiến, thể hiện sự phấn đấu của các thành viên, sự phát triển của hệ thống;
- Phải xác định rõ về mặt thời gian.

d. Phân loại mục tiêu

- Mục tiêu kinh tế, mục tiêu chính trị và mục tiêu xã hội;
- Mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn;
- Mục tiêu chủ yếu và mục tiêu thứ yếu;
- Mục tiêu cuối cùng và mục tiêu trong từng giai đoạn;
- Mục tiêu cấp thấp và mục tiêu cấp cao;
v.v...

2. Động lực trong quản lý

2.1. Lợi ích

→ “Lợi ích là giao điểm của mọi mối quan hệ chính trị, mục tiêu chiến lược của mọi cuộc đấu tranh giai cấp và là động lực của mọi chủ thể” (Nguyễn Quốc Tuấn, 2004. Nhập môn chính trị học. Nhà xuất bản Mũi Cà Mau: 227)

→ C. Mác:” Lợi ích là động lực của lịch sử”.

→ Mục tiêu và động lực trong quản lý, do đó cũng bắt nguồn từ lợi ích.

2.2. Động lực trong quản lý

a. Khái niệm:

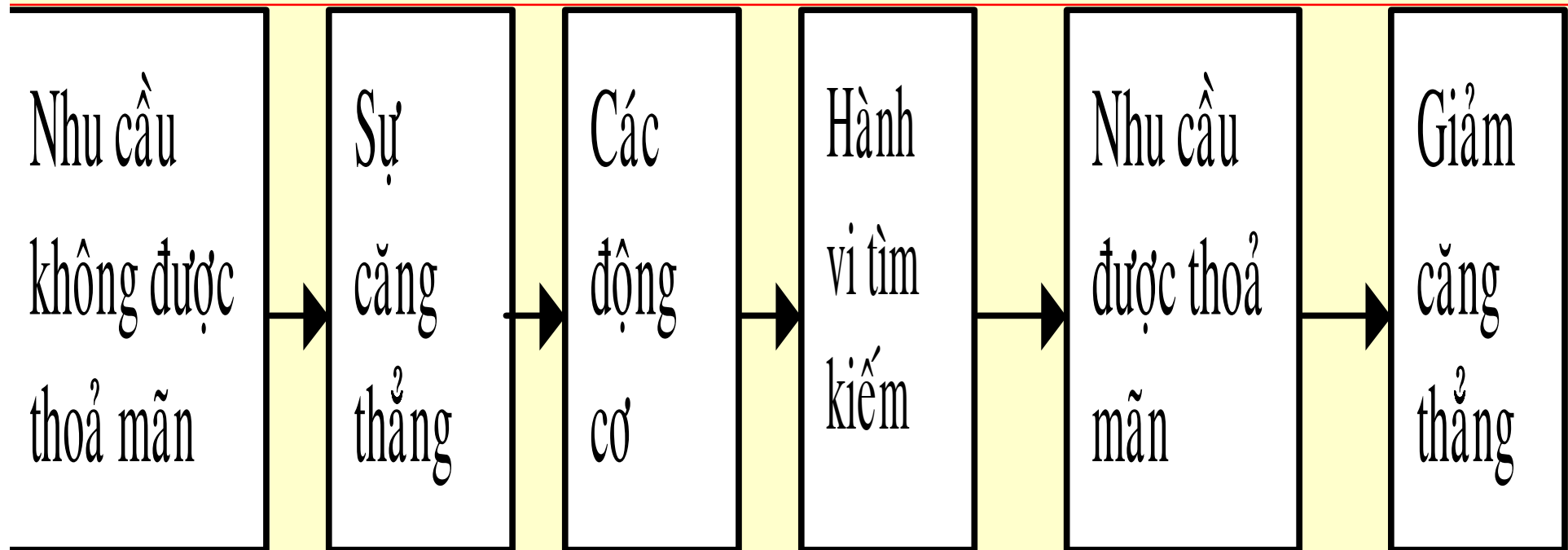
- Theo nghĩa cơ bản: Động lực là “cái thúc đẩy làm cho biến đổi và phát triển”.
- Động lực trong quản lý là những yếu tố (những lợi ích) quyết định sự vận động và phát triển của toàn bộ hệ thống quản lý nhằm đạt được mục tiêu đã xác định.

b. Động lực cá nhân trong tổ chức

→ Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép nhằm tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

- Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc
- Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân.
- Động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả cao hơn.
- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc, nhưng giảm hiệu quả và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Hình 1.1: Cơ chế tạo động lực



c. Các nhân tố tác động đến động lực người lao động

- Nhóm nhân tố tự thân người lao động;**
- Nhóm các nhân tố thuộc về công việc;**
- Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức.**

2.3. Phân loại động lực

- Động lực bên trong và động lực bên ngoài;
- Động lực trực tiếp và động lực gián tiếp;
- Động lực cá nhân; động lực tập thể và động lực xã hội;
- Động lực vật chất và động lực tinh thần;
v.v...

→ Nguồn động lực con người bao gồm:

- Động lực hành chính tổ chức;
- Động lực kinh tế;
- Động lực tinh thần.

2.4. Ý nghĩa của động lực trong quản lý

→ Trong thực tế, những chủ trương, những biện pháp quản lý đúng đắn của chủ thể quản lý → Hệ thống đón nhận, triển khai.

→ Những chủ trương, biện pháp quản lý chưa khoa học, không phù hợp → không tạo ra động lực, không được hệ thống đón nhận và triển khai.

3. Mối quan hệ giữa mục tiêu và động lực trong quản lý

→ Mục tiêu tạo ra động lực, và động lực là nhắm đến mục tiêu.

→ Mục tiêu đúng, tự thân nó sẽ trở thành động lực.

→ Ngược lại, mục tiêu sai, hoặc không phù hợp → triệt tiêu động lực, không thể tạo ra sức mạnh tổng hợp của cả hệ thống.

Tóm lại:

- Quản lý suy đến cùng là quản lý con người;

- Mục tiêu là vì con người;

- Động lực là do con người.

→ Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển trong mọi hệ thống.

II. Phát huy nhân tố con người trong quản lý

1. Quan điểm về bản chất con người trong mỗi quan hệ với quản lý

a. Quan điểm của D. Mc Gregor

→ Bản chất X:

- Công việc không có gì thích thú.
- Không có khát vọng, ít mong muốn trách nhiệm và thích được chỉ bảo.
- Người ít có khả năng sáng tạo.
- Động cơ thúc đẩy chỉ phát sinh ở cấp sinh lý và an toàn.

→ Bản chất Y:

- Làm việc là một hoạt động bẩm sinh.
- Mỗi người đều có khả năng tự điều khiển và kiểm soát để đạt được mục tiêu.
- Chấp nhận và tự nhận trách nhiệm.
- Người có trí tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo.

b. Tư tưởng của C.Mác và V.I. Lênin về bản chất xã hội con người

→ Mác viết: “Con người không phải chỉ là thực thể tự nhiên. Nó là thực thể tự nhiên có tính chất người” (C. Mác ,1962. Bản thảo Kinh tế - Triết học 1844. Nxb Sự thật , Hà Nội: 202, 203).

→ “Bản chất của cá nhân không phải là râu, không phải là tóc, không phải tính chất vật lý trừu tượng của cá nhân đó, mà là **chất xã hội** của cá nhân đó”(Nguyễn Ngọc Bích, 1998. Tâm lý học nhân cách. Nxb Giáo dục. Tr.174).

→ Lao động là điều kiện tự nhiên và lâu dài trong việc hình thành những nét đặc trưng “Người” của con người.

→ “Trong tính hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hoà các quan hệ xã hội” (C.Mác , 1971. Luận cương về Phơ Bách 1815. Nxb Sự thật, Hà Nội: 192).

→ Bản chất con người không phải là bản chất sinh vật – xã hội, bản chất con người chỉ có thể hiểu là bản chất xã hội mà thôi. Cái tự nhiên, cái sinh vật trong con người không thuần túy là cái sinh vật, cái tự nhiên mà do cái xã hội quy định một cách trực tiếp.

→ Theo Mác, trong hoạt động, con người bộc lộ tất cả sự phong phú của tâm hồn, chiều sâu của trí tuệ và cảm xúc, sức mạnh của óc tưởng tượng và sáng tạo, năng lực hành động và những đặc điểm tâm lý khác.

→ **Lênin:** “Cuộc sống xã hội là người thầy tốt nhất để giáo dục và dạy dỗ cho từng cá nhân và cho các tầng lớp xã hội khác nhau”. Song để thực hiện điều đó còn phải tùy thuộc vào trình độ phát triển xã hội, tùy thuộc vào chỗ cá nhân tham gia những mối quan hệ xã hội (Nguyễn Ngọc Bích, 1998. Tâm lý học nhân cách. Nxb Giáo dục. Tr.191).

2. Các lý thuyết về động lực thúc đẩy con người hành động

a. Lý thuyết cổ điển

→ F. W. Taylor: Công việc quan trọng mà các nhà quản lý làm là bảo đảm công nhân thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi, lặp lại một cách nhàm chán, nhưng với hiệu quả cao nhất

→ Quản lý phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân và dùng các khuyến khích về kinh tế.

→ Quan điểm xây dựng trên cơ sở nhận thức bản chất của con người là lười biếng → Những nhà quản lý phải biết công việc nhiều hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng phần thưởng kinh tế

→ Thực tiễn quản lý cho thấy, sự kích thích bằng vật chất thường đưa lại động lực làm việc tích cực.

b. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người

→ Lý thuyết về quan hệ con người: Quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kiềm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân.

→ Con người bị sẽ bị kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu.

→ Quản lý có thể động viên con người bằng cách:

- Thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, tạo điều kiện cho công nhân cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích.
- Cho người lao động nhiều tự do làm các quyết định liên quan đến các công việc.
- Quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức.
- Thông tin nhiều hơn cho NV, CN nhân biết các kế hoạch và hoạt động của tổ chức.

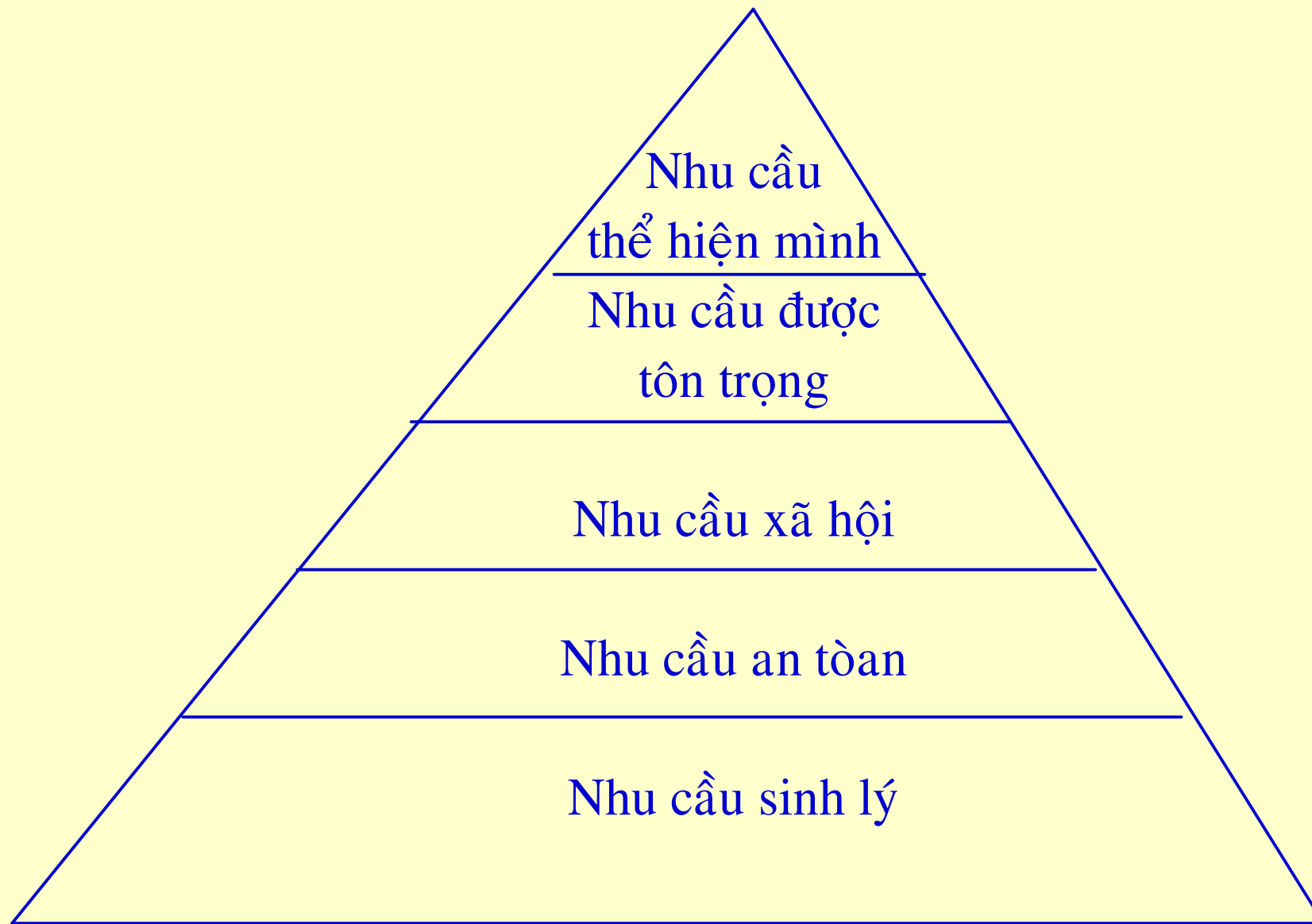
c. Các lý thuyết đương đại về động viên

*** Lý thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow**

→ Maslow: Hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên.

Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành 5 bậc (hình 2.1):

Hình 2.1 : Sơ đồ sự phân cấp nhu cầu của Maslow



→ Maslow chia các nhu cầu thành 2 cấp:

- Nhu cầu cấp thấp: là các nhu cầu sinh lý, an toàn và an ninh → Nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài.

- Nhu cầu cấp cao: bao gồm các nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự thể hiện bản thân → Các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu từ nội tại của con người.

→ Muốn lãnh đạo nhân viên, thì điều quan trọng là bạn phải hiểu đối tượng đang ở cấp độ nhu cầu nào → đưa ra các giải pháp việc thỏa mãn nhu cầu cho đối tượng, đồng thời bảo đảm đạt đến mục tiêu của hệ thống.

***Thuyết X, Y và Z**

→ Mc Gregor (X, Y) Phải tùy theo bản chất X hay Y của người lao động mà áp dụng các biện pháp động viên thích hợp.

→ Người có bản chất X → quản lý nhấn mạnh đến các yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc và kiểm tra.

→ Người có bản chất Y → quản lý nên dành nhiều quyết định trong công việc; tôn trọng sáng kiến của họ, và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra, đôn đốc.

→ Lý thuyết Z: Trong thực tế không có người lao động nào thuộc về bản chất X hay bản chất Y.

→ Chỉ có thể gọi là thái độ lao động của con người, thái độ tùy vào cách thức họ được đối xử

→ Qua kinh nghiệm quản lý của người Nhật, W. Ouchi → Triết lý của thuyết Z:

- Công việc dài hạn;
- Quyết định thuận hợp;
- Trách nhiệm cá nhân;
- Xét thăng thưởng chậm;
- Kiểm soát kín đáo ;
- Quan tâm đến gia đình của nhân viên.

Bí quyết quản lý Nhật là vấn đề quan tâm đến lợi ích của tất cả mọi người tham gia vào xí nghiệp. Quan tâm cả người bình thường đến người vượt trội. Xem xí nghiệp không hoạt động vì lợi nhuận, không vì lợi ích công cộng. Mục đích cuối cùng là vì lợi ích của tất cả mọi người trong xí nghiệp.

Ishikawa khẳng định: Công ty chúng tôi xếp trước là công nhân, sau đó mới khách hàng. Hạnh phúc của công nhân phải đi trước. Hạnh phúc đó gắn với phục vụ người tiêu dùng.

Isakawa viết:” ... Một cá nhân sống như một người trong xã hội, như đại diện của một nhóm, một gia đình, một hãng, một thành phố, một dân tộc, một thế giới. Bởi vậy, sự thừa nhận của xã hội đối với cá nhân có tầm quan trọng hàng đầu. Chính con người của một cộng đồng thân ái, gắn bó, luôn luôn mong ước sự hoàn thiện, góp phần đáng kể vào thành tựu của cộng đồng”.(Vũ Huy Từ, 2003. Tình huống và thuật quản lý kinh doanh. Nxb Chính trị quốc gia, HN. Tr.254).

* Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Bảng 2.1: Các nhân tố tác động đến thái độ lao động của Herzberg

Các nhân tố duy trì (bình thường)	Các nhân tố động viên
<ul style="list-style-type: none">- Phương pháp giám sát- Hệ thống phân phối thu nhập- Quan hệ với đồng nghiệp- Điều kiện làm việc- Chính sách của tổ chức- Cuộc sống cá nhân- Địa vị	<ul style="list-style-type: none">A. Sự thách thức của công việcB. Các cơ hội thăng tiếnC. Ý nghĩa của các thành tựuD. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiệnE. Ý nghĩa của các trách nhiệm

Nguồn: Nguyễn Thành Hội và Phan Thăng, 2001

Bảng 2.2: Ảnh hưởng của các nhân tố đến hành vi người lao động

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Hợp lý	Bất hợp lý	Hợp lý	Bất hợp lý
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Chưa thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn (bình thường)

Nguồn: Nguyễn Thành Hội và Phan Thăng, 2001

Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản lý: Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn.

→ Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên.

→ Việc động viên kịp thời, gần gũi với cấp dưới, hiểu được hoàn cảnh của của các thành viên sẽ kích thích họ làm việc hăng say, tích cực hơn.

3. Quản lý là quản lý con người nhằm phục vụ con người

→ Quan điểm của Đảng ta là: “Mục tiêu và động lực chính của sự phát triển là vì con người, do con người. Chiến lược kinh tế - xã hội đặt con người vào vị trí trung tâm, giải phóng sức sản xuất, khơi dậy mọi tiềm năng của mỗi cá nhân, mỗi tập thể lao động và cả của cộng đồng dân tộc.” (Chiến lược ổn định và phát triển kinh tế – xã hội đến năm 2000. Nxb Sự thật, Hà Nội, 2001: 4).

Cụ thể:

→ **Thứ nhất**, tiềm năng của con người cần thiết được xem xét ở từng cá nhân trong quan hệ với cộng đồng.

→ **Thứ hai**, con người luôn luôn có tính tự chủ rất cao trong mọi hoạt động, họ có khả năng sáng tạo vô tận → Chủ thể quản lý phải tạo mọi điều kiện thuận lợi, khuyến khích mọi năng lực sáng tạo của con người → mọi người được cống hiến ngày càng nhiều, được hưởng thụ ngày càng nhiều hơn mọi nhu cầu chính đáng đời sống vật chất, tinh thần.

→ **Thứ ba**, quản lý trong chế độ XHCN từ trong bản chất của mình đã luôn luôn là vì con người, đề cao và phát huy nhân tố con người → **Cương lĩnh của Đảng ta**: “Chính sách xã hội đúng đắn vì hạnh phúc con người là động lực to lớn phát huy mọi tiềm năng sáng tạo của nhân dân trong sự nghiệp xây dựng chủ nghĩa xã hội” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 1996. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội: 28).

→ **Thứ tư**, hệ thống quản lý khoa học, dân chủ phải là sản phẩm của trí tuệ tập thể, có tác động khơi nguồn mọi động lực, khuyến khích mọi tài năng sáng tạo.

III. Mục tiêu và động lực kinh tế

→ Mác và Ăngghen đã viết: “Chúng tôi buộc phải bắt đầu xác định tiên đề đầu tiên của mọi sự tồn tại của con người, do đấy cũng là tiên đề của mọi lịch sử, ấy là người ta phải có khả năng sống đã mới có thể “làm ra lịch sử”. Nhưng muốn sống được thì trước hết cần phải có thức ăn, thức uống, nhà ở, quần áo và một vài thứ khác nữa. Vậy thì hành vi lịch sử đầu tiên là sự sản xuất ra những tư liệu để thoả mãn các nhu cầu ấy, việc sản xuất ra đời sống vật chất.” (Mác Ăngghen toàn tập, tập 3. Nxb Sự thật, Hà Nội, 1986: 49, 50).

→ Trong Di chúc, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã viết: *“Đảng cần phải có kế hoạch thật tốt để phát triển kinh tế và văn hóa nhằm không ngừng nâng cao đời sống của nhân dân”* (Hồ Chí Minh: Toàn tập. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 1996: 498).

→ Lợi ích kinh tế không chỉ là động lực, là công cụ thực hiện mục tiêu, mà nó cũng chính là mục tiêu.

→ Trong hoạt động quản lý → lợi ích kinh tế phải được đặt ra ngay từ khi xác định mục tiêu của chiến lược, kế hoạch, chính sách và trong toàn bộ quá trình xác định biện pháp, tổ chức thực hiện.

→ Thực tiễn quản lý ở nước ta → có hai khả năng cản trở thực hiện lợi ích kinh tế và hiệu quả kinh tế:

+ Phương án chiến lược, kế hoạch, tổ chức thiếu căn cứ và không đem lại hiệu quả → mọi nhu cầu và lợi ích đều không đủ phương tiện đáp ứng.

+ Khả năng thứ hai → xác định mục tiêu, nhiệm vụ và biện pháp → thiên lệch về lợi ích xã hội, vi phạm lợi ích cá nhân và tập thể → sự đối lập trong hệ thống mục tiêu và động lực, gây tổn hại cho thực hiện mục tiêu quản lý.

→ Trong hoạt động quản lý → xem xét các lợi ích kinh tế với tư cách là mục tiêu và động lực → Phải xử lý hai vấn đề cơ bản:

+ Quan điểm về lợi ích kinh tế với tư cách mục tiêu cao nhất;

+ Quan điểm về mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân, lợi ích bộ phận và lợi ích của toàn xã hội.

→ Mục tiêu kinh tế cao nhất của mọi hệ thống quản lý, suy đến cùng là nâng cao đời sống quần chúng. Đây là tiêu chuẩn để định hướng, chọn lựa, đánh giá, phân biệt đúng – sai, lợi – hại, hiệu quả hay không hiệu quả trong khi xem xét, đánh giá các phương án, kế hoạch, chính sách, đánh giá tình hình và kết quả hoạt động quản lý.