**Mục đích**

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

1. Định nghĩa tổ chức. Các chức năng quản trị.
2. Các cấp bậc quản trị.
3. Quy mô tổ chức ảnh hưởng đến chức năng quản trị.
4. Vai trò thông tin của nhà quản trị.
5. Sự khác nhau giữa Quản trị kinh doanh và quản trị hành chánh.

**Nội dung**

**Định nghĩ quản trị**

**Khái niệm về tổ chức**

Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có ý thức cùng tham gia vào một nỗ lực có hệ thống thông qua sự phân chia công việc, nhiệm vụ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung.

Mỗi đơn vị kinh doanh là một tổ chức, các tổ chức có thể có quy mô lớn hoặc nhỏ, hoạt động nhằm mục đích sinh lời hoặc là các tổ chức phi lợi nhuận, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hoặc cả hai.

Đặc điểm chung của các tổ chức:

* Mọi tổ chức đều có những mục tiêu nhất định.
* Mọi tổ chức đều có con người ra quyết định để thiết lập mục tiêu và hiện thực hoá mục tiêu.
* Mọi tổ chức đều xây dựng một cấu trúc hệ thống để trên cơ sở đó mà xác định và giới hạn hành vi của các thành viên.

**Định nghĩa quản trị**

**Khái niệm quản trị**

Có nhiều định nghĩa về quản trị để chúng ta tham khảo:

* Harold Kootz và Cyril O’Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”
* Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kĩ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”
* Stonner và Rabbins: “Quản trị là một tiến trình bao gồm các việc hoạch định, tổ chức quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó...”

Từ việc tham khảo ta rút ra định nghĩa về quản trị: Quản trị là *tiến trình*hoàn thành công việc một cách có *hiệu quả và hữu hiệu* thông qua người khác.

Có thể giải thích các thuật ngữ trong định nghĩa quản trị:

* *Tiến trình* biểu thị những hoạt động chính của nhà quản trị là hoạch định, tổ chức tổ, lãnh đạo và kiểm tra.
* *Hữu hiệu*nghĩa là thực hiện đúng công việc hay nói cách khác là đạt được mục tiêu của tổ chức.
* *Hiệu quả* nghĩa là thực hiện công việc một cách đúng đắn và liên quan đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra.

Khi các nhà quản trị đương đầu với các nguồn lực khan hiếm họ cần phải quan tâm đến việc sử dụng hiệu quả nguồn lực. Vì vậy, quản trị liên quan đến việc đạt được mục tiêu và tối thiểu hóa nguồn lực.

**Khái niệm quản trị kinh doanh**

* Quản trị kinh doanh là quản trị con người trong doanh nghiệp và thông qua quản trị con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.
* Quản trị kinh doanh còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích luỹ, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân nhà quản trị.

**Năng lực quản trị**

*Năng lực* là sự tổng hoà của kiến thức, kĩ năng, hành vi và thái độ của mỗi con người góp phần tạo nên tính hiệu quả trong công việc.

*Năng lực quản trị* là tập hợp các kiến thức, kĩ năng, hành vi và thái độ mà một quản trị viên cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau ở các tổ chức khác nhau.

**Năng lực truyền thông**

Năng lực truyền thông là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và người khác có thể hiểu rõ. Bao gồm các khía cạnh:

* Truyền thông không chính thức:
* Khuyến khích truyền thông 2 chiều thông qua đặt câu hỏi để có thông tin phản hồi, lắng nghe và thiết lập những cuộc trò chuyện thân mật.
* Hiểu được tình cảm của người khác.
* Thiết lập mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với mọi người.
* Truyền thông chính thức:
* Thông báo các hoạt động và các sự kiện liên quan đến mọi người giúp họ cập nhật các sự kiện, hoạt động.
* Tạo khả năng thiết phục, trình bày ấn tượng trước công chúng và kiểm soát được vấn đề.
* Viết rõ ràng, súc tích và hiệu quả, sử dụng các nguồn dữ liệu trên máy tính.
* Thương lượng:
* Thay mặt nhóm để đàm phán một cách hiệu quả về vai trò và nguồn lực.
* Rèn luyện kỹ năng phát triển tốt mối quan hệ với cấp trên, công bằng đối với thuộc cấp.

**Năng lực hoạch định và điều hành**

Năng lực hoạch định và điều hành bao gồm việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để đoán chắc rằng chúng đang được thực hiện tốt.

Các khía cạnh của năng lực hoạch định và điều hành:

* Thu thập, phân tích thông tin và giải quyết vấn đề:
* Kiểm soát và sử dụng thông tin
* Đưa ra quyết định kịp thời
* Tính toán những rủi ro và tiên liệu kết quả.
* Hoạch định và tổ chức thực hiện các dự án:
* Phát triển các kế hoạch và tiến độ để đạt được các mục tiêu
* Phân tích các ưu tiên trong thực hiện nhiệm vụ và phân quyền để chịu trách nhiệm.
* Xác định, tổ chức và phân bổ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.
* Quản lí thời gian:
* Kiểm soát các vấn đề chung và các dự án theo thời gian.
* Giám sát công việc theo tiến độ hoặc thay đổi tiến độ nếu cần.
* Thực hiện công việc một cách hiệu quả dưới áp lực thời gian.
* Lập ngân sách và quản trị tài chính:
* Hiểu rõ ngân sách, các dòng chu chuyển tiền mặt, các báo cáo tài chính và biết sử dụng chúng để ra quyết định.
* Ghi chép đầy đủ và chính xác các sổ sách tài chính.
* Phát thảo các nguyên tắc tổng quát về ngân sách và làm việc với mọi người trên những nguyên tắc này.

**Năng lực làm việc nhóm**

* Thiết kế nhóm:
* Thiết lập mục tiêu rõ ràng. Cấu trúc thành viên của nhóm một cách hợp lí.
* Xác định trách nhiệm chung cho cả nhóm và ấn định nhiệm vụ cho từng thành viên của nhóm một cách thích hợp.
* Tạo ra môi trường mang tính hỗ trợ:
* Tạo môi trường mà trong đó sự hợp tác hiệu quả luôn được đánh giá kịp, khích lệ, khen thưởng.
* Hỗ trợ nhóm trong việc xác định và sử dụng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.
* Quản trị sự năng động của nhóm:
* Hiểu rõ những điểm mạnh yếu của từng thành viên.
* Xử lí tốt các mâu thuẫn và bất đồng để nâng cao hiệu quả.
* Chia sẻ sự tin cậy đối với mọi người.

**Năng lực hành động chiến lược**

Năng lực hành động chiến lược là hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức và đoán chắc rằng các hoạt động của mình và của những thuộc cấp được phân định rõ ràng. Bao gồm:

* Hiểu rõ ngành mà tổ chức hoạt động:
* Biết được hành động của các đối thủ cạnh tranh và các đối tác chiến lược.
* Có thể phân tích được xu hướng chung xảy ra trong ngành và tác động của chúng trong tương lai.
* Hiểu biết tổ chức:
* Hiểu rõ sự quan tâm của giới hữu quan.
* Nắm vững các năng lực khác biệt trong tổ chức.
* Thực hiện các hành động chiến lược:
* Phân định các ưu tiên và đưa ra các quyết định sứ mệnh của tổ chức và các mục tiêu chiến lược.
* Nhận thức rõ thách thức quản trị của từng phương án chiến lược và khắc phục chúng.
* Thiết lập các chiến thuật và các mục tiêu tác nghiệp giúp cho việc thực hiện chiến lược dễ dàng.

**Năng lực nhận thức toàn cầu**

Việc thực hiện các công việc của quản trị trong một tổ chức thông qua việc phối hợp sử dụng các nguồn lực nhân sự, tài chính, thông tin và nguyên liệu từ nhiều quốc gia và đáp ứng nhu cầu thị trường với sự đa dạng về văn hoá đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực nhận thức toàn cầu.

Các khía cạnh của năng lực nhận thức toàn cầu:

* Có kiến thức hiểu biết về văn hóa:
* Hiểu biết và cập nhật các sự kiện chính trị, xã hội và kinh tế trên toàn cầu.
* Nhận thức rõ tác động của các sự kiện quốc tế đến tổ chức.
* Hiểu, đọc và nói thông thạo hơn một ngôn ngữ khác.
* Nhạy cảm và khả năng hoà nhập văn hoá:
* Nhạy cảm đối với xử sự văn hóa riêng biệt và có khả năng thích nghi.
* Điều chỉnh hành vi giao tiếp với những nền văn hoá khác nhau của các quốc gia.

**Năng lực tự quản**

Con người phải có trách nhiệm đối với cuộc sống của mình bên trong cũng như bên ngoài công việc.

Các khía cạnh của năng lực tự quản:

* Cư xử trung thực và đạo đức:
* Sẵn lòng thừa nhận những sai lầm.
* Chịu trách nhiệm về các hành động của mình.
* Có cá tính và nghị lực:
* Làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc.
* Bền chí để đương đầu với những trở ngại, biết cách vươn lên từ thất bại.
* Cân bằng giữa yêu cầu của công việc và cuộc sống:
* Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và các khía cạnh của cuộc sống sao cho không có vấn đề nào của cuộc sống bị sao lãng.
* Có khả năng tự chăm sóc mình.
* Biết xử lí và thiết lập các mục tiêu liên quan giữa công việc và cuộc sống.
* Khả năng tự nhận thức và phát triển:
* Có những mục đích nghề nghiệp và cá nhân rõ ràng.
* Sử dụng những điểm mạnh để tạo lợi thế và tìm cách cải thiện điểm yếu.
* Biết phân tích và học hỏi từ những kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống.

**Nhà quản trị và quản trị học**

**Định nghĩa nhà quản trị**

Con người tham gia trong một tổ chức có thể chia thành hai loại:

* Những người thừa hành là những người trực tiếp làm một công việc nhất định và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.
* Những nhà quản trị là những người thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra việc phân bố các nguồn lực con người, vật lực, tài chính và thông tin để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản trị là những người hoàn thành mục tiêu thông qua người khác.

Chức danh nhà quản trị có thể khác nhau tuỳ thuộc vào phạm vi trách nhiệm, lĩnh vực phụ trách và tính chuyên môn hóa; họ có thể là tổng giám đốc điều hành, chủ tịch, trưởng phòng, quản đốc phân xưởng…

**Các chức năng quản trị**

**Các nguồn lực được nhà quản trị sử dụng**

Có thể phân thành 4 loại: con người, tài chính, cơ sở vật chất và thông tin.

* Nguồn lực con người bao gồm những người cần thiết mà nhà quản trị đã lựa chọn để hoàn thành công việc.
* Nguồn lực tài chính bao gồm số tiền mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức.
* Nguồn lực vật chất là những tài sản hữu hình của cơ quan và các bất động sản bao gồm nguyên vật liệu, văn phòng, nhà máy sản xuất …
* Nguồn lực thông tin là những dữ liệu mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để hoàn thành công việc.

**Các chức năng quản trị**

* *Hoạch định* là việc xác định các mục tiêu của tổ chức và phát thảo những cách thức để đạt được những mục tiêu đó.
* *Tổ chức*là tiến trình thiết lập một cấu trúc về các mối quan hệ giúp cho mọi người có thể thực hiện kế hoạch đã đề ra và thoả mãn các mục tiêu của tổ chức.
* *Lãnh đạo* bao gồm các hoạt động nhằm thúc đẩy mọi người thực hiện những công việc cần thiết để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.
* *Kiểm tra* là tiến trình mà trong đó một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức giám sát kết quả thực hiện một cách liên tục và thực hiện các hoạt động điều chỉnh những sai lệch so với mục tiêu.

**Phạm vi và các cấp bậc quản trị trong một tổ chức**

**Phạm vi quản trị**

* Các nhà quản trị chức năng: phụ trách các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm và giỏi kỹ năng trong các lĩnh vực chuyên môn của họ như kế toán, nguồn nhân lực, tài chính, marketing hoặc sản xuất.
* Các nhà quản trị tổng quát chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của một đơn vị, bộ phận, chẳng hạn một công ty hay một chi nhánh công ty. Thông thường họ giám sát công việc của các nhà quản trị chức năng.

**Các cấp bậc quản trị**

Để dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành ba cấp (hình 1 - 1):

* Quản trị viên cấp cơ sở

Quản trị viên cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

Quản trị viên cấp cơ sở có thể được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng bộ phận, v.v…tuỳ thuộc vào từng tổ chức và là những người giỏi về chuyên môn (cả kiến thức và kỹ năng) để chỉ dẫn và giám sát các thuộc viên trong công việc hằng ngày.

Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp (công nhân) thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản (hàng hoá và dịch vụ).

Nhiệm vụ của quản trị viên cấp cơ sở là hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển công nhân trong các công việc thường ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức và báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh.

Mục tiêu chính của quản trị viên cấp cơ sở là đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ của tổ chức được cung cấp cho khách hàng từng ngày.

* Quản trị viên cấp trung

Quản trị viên cấp trunglà cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cao cấp, là người nhận các chiến lược và chính sách chung từ nhà quản trị cấp cao rồi triển khai chúng thành các mục tiêu và kế hoạch chi tiết, cụ thể cho các quản trị viên cấp cơ sở thực hiện.

Công việc của nhà quản trị cấp trunglà phải tập trung các nỗ lực của họ vào việc phối hợp hoạt động của mọi người, xác định rõ những sản phẩm hay dịch vụ nào cần được sản xuất, và quyết định đưa các sản phẩm, dịch vụ đó đến người tiêu dùng như thế nào.

Quản trị viên cấp trungthường mang các chức danh như: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa v.v…quản trị viên trung cấp có chức năng thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức.

*Mục tiêu chính của quản trị viên cấp trung* *là phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả và quản lí các nhóm công việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.*

* Quản trị viên cấp cao

Quản trị viên cấp caolà nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Chức danh của Quản trị viên cấp caolà chủ tịch hội đồng quản trị, uỷ viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc…

**Các kỹ năng của nhà quản trị**

Công việc của các quản trị viên cấp cao là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng.

*Quản trị viên*cấp cao*có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức.*

**Kỹ năng nhận thức**

Kỹ năng nhận thức là khả năng dựa trên sự hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.

Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng tư duy một cách chiến lược – có tầm nhìn dài hạn và bao quát, xử lí thông tin, hoạch định, hiểu rõ mức độ phức tạp của hoàn cảnh và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ đối phó được.

Kỹ năng này cần thiết cho nhà quản trị, nhưng đặc biệt quan trọng cho quản trị cấp cao.

**Kỹ năng nhân sự**

Kỹ năng nhân sự là khả năng của nhà quản trị làm việc với người khác và thông qua người khác một cách hiệu quả.

Kỹ năng này bao gồm khả năng động viên, tạo thuận lợi, điều phối, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết mâu thuẫn.

Tạo điều kiện cho cấp dưới phát biểu ý kiến mà không sợ hãi, quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên và đặc biệt là phải tôn trọng và tin tưởng nhân viên, đừng làm cho nhân viên có cảm giác là họ bị quản lí.

**Kỹ năng chuyên môn**

Kỹ năng chuyên môn là khả năng am hiểu và thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.

Kỹ năng này bao gồm sự tinh thông về các phương pháp, kĩ thuật và thiết bị liên quan đến các chức năng cụ thể như marketing, sản xuất hoặc tài chính. Ngoài ra còn bao gồm những kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích và sử dụng các công cụ kĩ thuật để giải quyết vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể.

**Quản trị học**

Quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lí thuyết cùng những kĩ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ.

Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân sự, v.v…

Quản trị học cũng là khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác nhau như kinh tế học, tâm lí học, xã hội học, toán học, v.v…

Quản trị học là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lí thuyết quản trị, linh hoạt vận dụng các lí thuyết vào những tình huống cụ thể để có thể quản trị hữu hiệu.