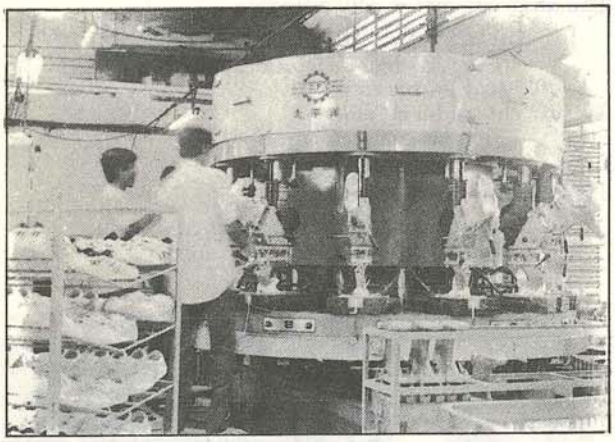
SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

PHẠM VĂN NAM

(Tiếp theo kỳ trước)



III. TRƯỜNG PHÁI TÂM LÝ XÃ HỘI TRONG QUẢN TRỊ

Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị, còn gọi là lý thuyết tác phong, là những quan điểm quản trị nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc, lý thuyết này cho rằng hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không chỉ do các yếu tố vật chất quyết định mà còn do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.

Trong những thập niên đầu của thế kỷ 20, giới quản trị ở phương Tây dành hết sự đam mê và tín nhiệm cho lý thuyết quản trị cổ điển. Vì vậy, ngay từ những năm 20 của thế kỷ này đã có những tác giả nêu lên khía cạnh tâm lý trong quản trị, nhưng bị lãng quên. Chỉ sau này, tư tưởng này mới phát triển mạnh.

Robert Owen (1771 - 1858): là kỹ nghệ gia người Anh, là người đầu tiên nói đến nhân lực trong tổ chức. Ông chỉ trích các nhà công nghiệp bỏ tiền ra phát triển máy móc nhưng lại không cải tiến số phận của những "máy móc người".

Hugo Munsterberg (1863 - 1916): nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức, ông được coi là cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp. Trong tác phẩm nhan đề *"Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp"* xuất bản năm 1913, ông nhấn mạnh là phải nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người để tìm ra những mẫu mực chung và giải thích những sự khác biệt. Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu phân tích chu đáo, và hợp với những kỹ năng cũng như tâm lý của họ.

Elton Mayo (1880 - 1949) là giáo sư tâm lý học đại học Harvard cùng các đồng sự tiến hành cuộc nghiên cứu tại nhà máy Hawthornes thuộc công ty điện miền tây, là một sự kiện lớn trong lịch sử phát triển của tư tưởng quản trị. Ban đầu cuộc nghiên cứu chỉ là áp dụng kỹ thuật quản trị khoa học của Taylor để tăng hiệu suất lao động. Cuộc nghiên cứu ban đầu là thay đổi chiếu sáng cho một toán công nhân để so sánh sản lượng của họ với nhóm khác làm việc dưới điều kiện ánh sáng không đổi, Mayo ngạc nhiên thấy rằng khi chiếu sáng cho nhóm 1, thì năng suất tăng lên cả hai nhóm. Hơn nữa năng suất vẫn tăng ở cả hai nhóm khi ngưng chiếu sáng ở nhóm 1. Ông kết luận rằng chính "yếu tố xã hội" mới là nguyên nhân tăng năng suất lao động ở hai nhóm, tức là giữa tâm lý và tác phong có mối liên hệ rất mật thiết. Khi làm việc chung trong tập thể thì ảnh hưởng của tập thể lại đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra tác phong cá nhân. Những khám phá mới này đưa tới những nhận thức mới về yếu tố con người trong quản trị. Cuộc nghiên cứu mở ra một kỷ nguyên mới trong quản trị, được gọi là "phong trào quan hệ con người" đối lại với "phong trào quản trị khoa học" của Taylor trước đó. Với việc nhấn mạnh đến quan hệ con người trong quản trị, các nhà quản trị phải tìm cách tăng sự thỏa mãn tâm lý và tinh thần của nhân viên.

Mary Parker Follett (1863 - 1933): là nhà nghiên cứu quản trị ngay từ những năm 20 đã chú ý đến tâm lý trong quản trị, bà có nhiều đóng góp có giá trị về nhóm lao động và quan hệ xã hội trong quản trị. Bà cho rằng nhóm là cơ chế duy nhất gọi là cộng đồng, người ta có thể phối hợp nhiều tài năng với nhau để phục vụ một lợi ích cao đẹp hơn của tổ chức. Trong tổ chức, nhà quản trị và nhân viên sống hòa hợp với nhau, việc phân biệt giữa họ trong một thang bậc làm mất đi tính thân hữu tự nhiên vốn có. Trong mô hình kiểm soát tổng hợp bà chỉ ra rằng bản chất tự kiểm soát của nhóm tác động qua lại với nhau, đồng thời bị ảnh hưởng của các áp lực môi trường làm việc. Những ý kiến này đã trở thành những giả thuyết khoa học hướng dẫn rất nhiều cho các nhà nghiên cứu quản trị sau này.

Abraham Maslow (1908 - 1970): là nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 bậc được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự (1) nhu cầu vật chất, (2) nhu cầu an toàn, (3) nhu cầu xã hội, (4) nhu cầu được tôn trọng và (5) nhu cầu tự hoàn thiện. Lý thuyết Maslow được vận hành qua hai nguyên tắc (1) một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì không còn là một xung động mạnh thôi thúc hành động nữa, (2) khi một nhu cầu đã tương đối thỏa mãn, tác phong của con người sẽ bị chi phối bởi những nhu cầu cao hơn. Sự quản trị hữu hiệu phải căn cứ vào nhu cầu thực sự đang cần được thỏa mãn của con người.

Doughlas Mc Gregor (1906 - 1964) chịu ảnh hưởng của Mayo và Maslow, ông phát triển lý thuyết tác phong trong quản trị. Mc Gregor cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong của con người. Những giả thiết 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 mọi người làm việc vì lợi ích vật chất, và như vậy các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức

với quyền hành tập trung đặt ra nhiều qui tắc thủ tục, đồng thời với một 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 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 điều 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.

Chris Argyris (1923): nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức và 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 những thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn là người trưởng thành, tức là muốn sự độc lập, sự phong phú trong hành động, sự đa dạng trong mối 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 sẽ có lợi cho tổ chức.

Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quí trọng và tự thể hiện mình của người công nhân. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết 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. Điều đó thật sự được nhận thấy và gây nên một phong trào rầm rộ được gọi là "phong trào quản trị con người" trong thập niên 50 không kém gì "phong trào quản trị khoa học" của Taylor trước đây.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn lao trong lý luận và thực hành quản trị. Nhờ có những đóng góp này mà ngày nay các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên của con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý quản trị. Có nhiều ý kiến phê phán lý thuyết tác phong là đã quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người khiến trở thành thiên lệch. Khái niệm "con người xã hội" chỉ có thể bổ sung cho khái niệm "con người kinh tế" chứ không thể thay thế. Không phải lúc nào những "con người thỏa mãn" đều là những lao động có năng suất cao. Hơn nữa lý thuyết này coi con người là phần tử trong một hệ thống khép kín, điều đó không thể có trên thực tế.

Mặc dù vậy, không thể phủ nhận đóng góp của trường phái này đối với lý thuyết quản trị. Trong các yếu tố của quản trị thì con người là yếu tố khó sử dụng nhất và cũng thường gây lãng phí nhất. Lý thuyết này quan tâm đến con người cũng là hướng về quan điểm: quản trị là hoàn thành công việc bằng và thông qua con người.

IV. TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

Chuyển sang xã hội thông tin kéo theo nó là những thay đổi có tính cách mạng trong việc áp dụng những kỹ thuật vào các quá trình lao động. Cùng với những trào lưu này, trường phái quản trị định lượng với cơ sở là lý thuyết quyết định, áp dụng thống kê vào quá trình làm quyết định và sự phát triển của mô hình toán kinh tế với sự trợ giúp của máy tính điện tử. Trường phái này dựa trên suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể giải quyết được bằng các mô hình toán, và nó có các đặc tính sau:

- Chủ yếu tập trung vào làm quyết định vì cho rằng quá trình phân tích làm quyết định đã bao hàm những hành vi quản trị.
- Dựa trên lý thuyết quyết định kinh tế, lựa chọn phải mang lại lợi ích kinh tế.
- Dùng các mô hình toán học để giải quyết vấn đề.
- Coi máy tính là công cụ cơ bản trong việc giải quyết các vấn đề.

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.

1. Quản trị khoa học

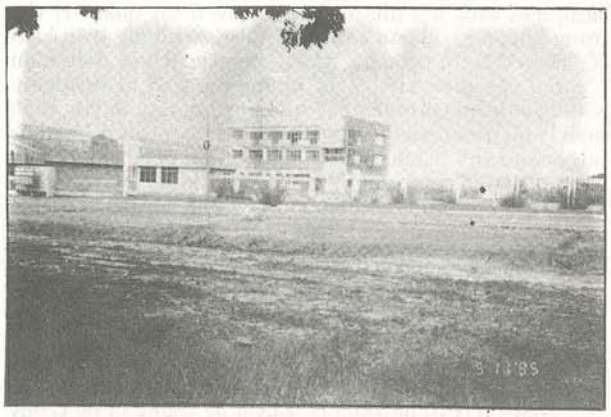
Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, cần phải phân biệt với tư tưởng quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. Ở đây khoa học quản trị là đường lối quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các dụng cụ thống kê, các mô hình toán học...Khoa học quản trị có nguồn gốc sau chiến tranh thế giới thứ 2 khi kỹ thuật chiến tranh cao, các quá trình sản xuất phức tạp so với phương pháp quản trị truyền thống.

2. Quản trị tác nghiệp

Quản trị tác nghiệp là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Quản trị tác nghiệp không cần nhiều toán học và thống kê như quản trị khoa học, và nó có nhiều ứng dụng trong công tác quản trị hàng ngày. Quản trị hoạt động sử dụng nhiều kỹ thuật định lượng như tiên đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống...

3. Quản trị hệ thống thông tin

Quản trị hệ thống thông tin là những chương trình tích hợp thu nhập và xử lý các thông tin giúp việc ra quyết định. Thông thường các hệ thống này được trợ giúp tích cực của hệ thống máy tính. 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. Hệ thống thông tin không chỉ có máy tính mà còn là con người, chương trình, dữ liệu...Do đó nhất thiết phải



có sự quản trị thích hợp hệ thống thông tin đó.

Trường phái định lượng thâm nhập 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 trong việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

Mặc dù các kỹ thuật định lượng được áp dụng rộng rãi nhưng vẫn chưa giải quyết thỏa đáng khía cạnh nhân bản và tác phong con người trong xí nghiệp. Các nhà quản trị cũng nhận xét rằng các khái niệm và kỹ thuật của lý thuyết này tương đối khó hiểu với các nhà quản trị. Trong thực tế chỉ có các chuyên gia được đào tạo kỹ lưỡng trong lãnh vực này mới có thể sử dụng các kỹ thuật đó trong thực tế. Bởi lẽ đó, chừng nào các kỹ thuật định lượng còn là một lãnh vực khoa học thuộc thẩm quyền trí thức riêng của các nhà "khoa học quản trị" thì sự phổ biến lý thuyết này vẫn còn bị hạn chế.

V. TRƯỜNG PHÁI TÍCH HỢP TRONG QUẢN TRỊ

Trong những năm gần đây có những cố gắng tổng hợp các lý thuyết cổ điển, lý thuyết tác phong và lý thuyết định lượng, sử dụng những tư tưởng tốt nhất của mỗi trường phái. Những tư tưởng này tạo thành *trường phái tích hợp* hay còn gọi là *trường phái hội nhập.*

1. Khảo hướng quá trình quản trị

Thực chất khảo hướng này đã được đề cập từ đầu thế kỷ 20 qua tư tưởng của Henri Fayol, nhưng thực sự chỉ phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz và các đồng sự. Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát. Các chức năng này được gọi là những chức năng chung của quản trị. Bất cứ trong lãnh vực nào, từ đơn giản đến phức tạp, dù trong lãnh vực sản xuất hay dịch vụ thì bản chất của quản trị là không thay đổi đó là việc thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị. Từ khi được Koontz phát triển thì khảo hướng này đã trở thành một khảo hướng được chú ý nhất, và rất nhiều các nhà quản trị từ lý thuyết đến thực hành đều ưa chuộng.

2. Khảo hướng ngẫu nhiên

Lý thuyết này cho rằng kỹ thuật quản trị thích hợp cho một hoàn cảnh nhất định tùy thuộc vào bản chất và điều kiện của hoàn cảnh đó. Phương thức quản trị đúng hay tác phong quản trị trong một tình trạng lao động nhất định phụ thuộc vào nhiều biến số. Quan điểm ngẫu nhiên lập luận rằng các hiện tượng về tổ chức xảy ra theo các hình thái mà nhà quản trị có thể hiểu được, nhưng không thể có một khuôn mẫu cho tất các trường hợp vì mỗi vấn đề tự nó đã là độc đáo.

Khảo hướng ngẫu nhiên muốn kết hợp vào thực tế bằng một cách hội nhập những nguyên tắc quản trị vào trong khuôn khổ hoàn cảnh. Nó được xây dựng trên luận đề "nếu có X thì tất có Y nhưng phụ thuộc vào điều kiện Z", như vậy điều kiện Z là những biến số ngẫu nhiên. Những cố gắng gần đây của khảo hướng này là tìm cách cách ly biến số Z, thay bằng những yếu tố quyết định khác của hoàn cảnh. Khảo hướng ngẫu nhiên được cho là hợp lý theo trực giác, vì những tổ chức thì khác biệt nhau về kích thước, mục tiêu, nhiệm vụ, nên khó có thể có những nguyên lý chung áp dụng một cách khái quát.

3. Khảo hướng hệ thống

Hệ thống có thể được định nghĩa là một cơ cấu định hướng theo mục tiêu, gồm các thành phần liên kết với nhau sao cho toàn hệ thống lớn hơn tổng số các thành phần. Một hệ thống phải có 4 thành phần cơ bản: nhập lượng, quá trình biến đổi, xuất lượng và phản hồi.

Nguyên lý cơ bản của lý thuyết hệ thống là hệ thống nào cũng gồm những hệ thống nhỏ gọi là hệ thống con, giữa chúng có mối quan hệ tác động hữu cơ với nhau, bất kỳ một thay đổi dù nhỏ của hệ thống con cũng có ảnh hưởng đến cả hệ thống và ngược lại. Nếu quản trị phối hợp hữu hiệu những nỗ lực của các hệ thống con thì kết quả sẽ lớn hơn tổng số những cố gắng độc lập, tức là 1 + 1 > 2. Khảo hướng này còn giúp ta nhận ra rằng tổ chức không phải là tồn tại độc lập, mà nó phải dựa vào môi trường hoạt động. Nhà quản trị phải hiểu trách nhiệm của mình đối với môi trường và những hạn chế mà môi trường đã áp đặt lên tổ chức.

Hiện nay trường phái tích hợp đã có những ứng dụng thiết thực trong quản trị, nó cung cấp cho nhà quản trị cái nhìn hệ thống đối với những vấn đề nảy sinh trong quản trị. Các nhà quản trị được khuyến cáo là không có khuôn mẫu chung để giải quyết tất cả các trường hợp, lý thuyết ngẫu nhiên thì lưu ý nhà quản trị đến tính độc đáo của môi trường, lý thuyết hệ thống thì chỉ ra sự liên hệ giữa môi trường và đơn vị, quản trị quá trình xác định các chức năng cơ bản mà các nhà quản trị phải thực hiện trong hoạt động quản trị của mình. Chính trường phái này đã có công hội nhập các tư tưởng quản trị trước nó vào một tư tưởng chung mang tính toàn vẹn và tổng quát.

VI. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Chính tính đa dạng quá, đa phương hóa và môi trường toàn cầu của kinh doanh ngày nay không cho phép các nhà quản trị suy nghĩ theo kiểu địa phương mà phải có suy nghĩ toàn cầu. Môi trường kinh doanh hiện nay đòi hỏi mọi nhà quản trị muốn thành công phải suy nghĩ trên tầm vóc quốc tế, cho dù ông hoạt động ở địa phương. Hậu quả là các phương pháp quản trị phải được xác định lại để hoạt động trong bối cảnh toàn cầu.

1. Lý thuyết Z

Lý thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản là giáo sư William Ouchi xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lý của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Lý thuyết Z có các đặc điểm sau: công việc dài hạn, quyết định thuận hợp, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên...

2. Tiếp cận theo 7-s

Cách tiếp cận này nhấn mạnh rằng trong quản trị cần phải phối hợp hài hòa 7 yếu tố quản trị có ảnh hưởng lên nhau, khi một yếu tố thay đổi thì kéo theo các yếu tố khác cũng bị ảnh hưởng. Nhà quản trị phải là người thông hiểu và sử dụng tốt 7 yếu tố trong quản trị, đó là:

- Chiến lược: là phân phối các nguồn tài nguyên của tổ chức và ấn định đường lối hoạt động của tổ chức đó.
- Cơ cấu: phân cấp trong tổ chức và xác định quyền hành.
- Hệ thống: các qui trình tổ chức, thủ tục báo cáo và làm các công việc hàng ngày.
- Nhân viên: là những người hoạt động trong tổ chức, gắn bó và hướng tới mục tiêu.
- Phong thái: cách thức quản trị để đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Kỹ năng: trình độ chuyên môn của các nhân viên.
- Mục tiêu phối hợp: là hệ thống giá trị mà mọi người chia sẻ.

Những kim tự tháp Ai Cập và Vạn lý trường thành ở Trung Quốc là những bằng chứng cho thấy những công trình lớn lao, đòi hỏi những tài năng quản trị đã được thực hiện hàng nghìn năm trước đây. Hơn hai trăm năm trước, Adam Smith đã nói về lợi ích của phân chia lao động. Nhu cầu về một lý thuyết quản trị chính thức trở thành hiển nhiên trong thời kỳ cách mạng công nghiệp.

Nửa đầu thế kỷ này là thời kỳ biệt lập về tư tưởng quản trị. Quản trị một cách khoa học tìm hiệu quả sản xuất thông qua hợp lý hóa công việc, tư tưởng hành chánh tìm các nguyên tắc quản trị cho một tổ chức. Lý thuyết hành vi tập trung vào con người, khảo hướng định lượng dùng các kỹ thuật định lượng trong việc làm quyết định.

Chỉ đến những năm 1960, sự hợp nhất các tư tưởng mới được đặt ra. Khảo hướng quá trình xem xét quản trị như một quá trình thường xuyên của các chức năng hoạch định, tổ chức điều khiển và kiểm soát. Khảo hướng ngẫu nhiên coi mỗi hoàn cảnh là đặc thù và nhà quản trị phải linh hoạt trong mỗi tình huống. Khảo hướng hệ thống tìm cách liên hệ các thành phần con trong một hệ thống với những điều kiện môi trường.

Chính sự phát triển mang tính toàn cầu của các nền kinh tế đã dẫn tới quan điểm toàn cầu trong quản trị, sự thâm nhập của các trường phái quản trị vào với nhau hình thành những tư tưởng quản trị mới phù hợp với thời đại đó là lý thuyết Z, các tiếp cận 7S... và sự phát triển không dừng lại, tạo ra những thay đổi nhanh chóng trong các phương pháp quản trị của nhân loại■