

Như đã biết, về thực chất tổ chức kinh tế (nhà máy, xí nghiệp, cơ sở kinh doanh...) là sự tổng hợp mối quan hệ của các chủ thể độc lập theo những nguyên tắc, quy trình nhất định, trong khuôn khổ cấu trúc được lựa chọn, cùng hoạt động nhằm đạt mục đích chung.

Những vướng mắc cơ bản

Cấu trúc của tổ chức thường xuyên phải thay đổi cho phù hợp với yêu cầu của thị trường. Lịch sử kinh tế học cho thấy, cứ mỗi thời kỳ, mỗi giai đoạn, tổ chức lại có những mô hình, nguyên tắc cấu trúc khác nhau. Nếu như đầu thế kỷ XX, F.Teijlor, người sáng lập trường phái quản lý khoa học, tập trung nghiên cứu và đề ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả lao động chân tay của các thành viên trong tổ chức sản xuất, thì ngày nay, chất lượng làm việc, khả năng phát huy sáng tạo của chủ thể lao động trí óc lại đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Kinh tế thị trường với nhiều biến động, đổi thay, đòi hỏi tổ chức để tồn tại và phát triển cùng lúc phải có được mấy tính chất sau: năng động trong chiến lược, mềm dẻo trong cấu trúc và ổn định trong phát triển. Để đạt được điều đó, chúng ta cần tập trung tháo gỡ các vướng mắc cơ bản trong mối quan hệ của ba thành viên chính của một tổ chức: chủ sở hữu – người quản lý (người làm thuê cao cấp) – nhân viên (người làm thuê bình thường). Chính mối quan hệ của ba nhóm thành viên này sẽ quyết định thành công hay thất bại trong hoạt động của bất kỳ tổ chức kinh tế nào. Có thể nhận thấy nguyên nhân cơ bản dẫn sự thiếu đồng bộ, thậm chí mâu thuẫn giữa ba thành viên trên chính là sự khác biệt trong mục đích phấn đấu, tạo nên những định hướng phiến diện trong hành động. Mối quan hệ giữa mục đích và định hướng hành động của từng thành viên trong một tổ chức được trình bày trong bảng 1.

Như vậy, có thể thấy rõ chủ sở hữu tìm mọi cách để tăng lợi nhuận và cố gắng giảm tối đa độ mạo hiểm có thể dẫn đến hao hụt, thất thoát tài sản. Giới quản lý, người chịu trách nhiệm trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức luôn phấn đấu để đạt thu nhập cao với mức độ trách nhiệm tối thiểu. Những người làm công bình thường cũng cố gắng dành được mức lương cao nhất trong khi muốn giảm tối đa sức lao động phải bỏ ra.

Bảng 1: Mối quan hệ giữa mục đích và định hướng hành động của các thành viên trong một tổ chức

Thành viên	Mục đích chính	Định hướng hành động
Chủ sở hữu	Tăng tối đa lợi nhuận thu được từ sử dụng tài sản	Giảm đến mức có thể độ mạo hiểm khi sử dụng tài sản
Người quản lý	Tăng tối đa mức thu nhập (lương, thưởng...)	Giảm đến tối thiểu phần trách nhiệm
Nhân viên	Tăng tối đa mức thu nhập (lương, thưởng...)	Giảm đến tối thiểu sức lao động của bản thân.

Nói tóm lại, đứng trước các tổ chức ngày nay có ba vấn đề lớn cần được giải quyết: 1) Vấn đề sở hữu; 2) Vấn đề

phân bổ trách nhiệm; 3) Vấn đề tăng hiệu quả lao động.

Biện pháp giải quyết

Dưới đây xin nêu lên một số biện pháp để giải quyết các vấn đề này.

1. Vấn đề sở hữu: Biện pháp tương đối phù hợp để tăng

Một cách giải quyết các vướng mắc cơ bản trong quản lý tổ chức hiện đại

NGUYỄN VĂN MINH



Ảnh Hoàng Tuấn

hiệu quả sử dụng tài sản của tổ chức là ứng dụng cấu trúc sở hữu tập thể với thang sở hữu phù hợp cho từng đối tượng. Mục đích của quá trình này là tạo nên những chủ sở hữu mới từ hàng ngũ những người làm công đơn thuần và giới quản lý. Có một phần tài sản dưới dạng cổ phiếu và được hưởng lợi tức từ số cổ phiếu đó, các thành viên sẽ có thêm một nguồn động lực – trách nhiệm và nghĩa vụ của người chủ – điều đó sẽ thúc đẩy quá trình làm việc đạt hiệu quả hơn. Vấn đề quan trọng mang tính quyết định khi sử dụng mô hình này chính là việc hình thành cấu trúc tối ưu để phân bổ sở hữu. Có nghĩa là nên chia cho thành viên nào, tối đa là bao nhiêu phần trăm tương ứng, để tránh tình trạng tài sản bị phân tán nhỏ vụn, rời rạc vừa khó quản lý, lại không hiệu quả.

2. Vấn đề phân bổ trách nhiệm: Để tất cả các thành viên trong tổ chức tăng thêm phần trách nhiệm với công việc của mình, phương pháp đơn giản nhất là mở rộng khả năng tham gia vào các quyết định quản lý. Để làm được điều này, cần phải nâng mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức lên một nấc mới: quan hệ chủ - tớ không còn phù hợp nữa, thay vào đó là mối quan hệ đối tác dựa trên cơ sở hợp đồng

ký kết giữa đôi bên. Với vai trò là đối tác của chủ sở hữu, người làm công ngoài việc được tiếp thêm sức mạnh về tinh thần, còn được mở rộng khả năng trực tiếp tham gia vào quá trình quyết định quản lý. Như vậy đồng nghĩa với việc tăng thêm trách nhiệm của họ trước các hoạt động của tổ chức.

3. Vấn đề tăng hiệu quả lao động:
 Đây là một vấn đề phức tạp, đòi hỏi phải có cách giải quyết đồng bộ và nhất quán. Một trong những biện pháp nổi bật, đã được thực tế quản lý Nhật Bản sàng lọc và rất phù hợp với điều kiện thị trường hiện nay - đó là tăng cường hiệu quả lao động thông qua việc thành lập nhóm lao động. Thành phần tham dự trong từng nhóm sẽ bao gồm đại diện của ba thành viên chính: chủ sở hữu, người quản lý và nhân viên thực hiện. Nhóm lao động được thành lập theo từng nhiệm vụ cụ thể, và là đơn vị nhỏ nhất trong cấu trúc của tổ chức. Hoàn thành nhiệm vụ - giải tán nhóm lao động và sẽ thành lập nhóm mới theo yêu cầu và tính chất của công việc mới. Chính vì vậy, để hình thành các nhóm lao động có hiệu quả đòi hỏi các thành viên phải có khả năng toàn diện, có thể hoàn thành tối nhiều công việc trong các lĩnh vực khác nhau. Đây cũng chính là yêu cầu mới đối với đội ngũ lao động và là nguyên nhân quyết định tính năng động, mềm dẻo của tổ chức hiện đại.

Như vậy, trước các tổ chức hiện đại có ba vướng mắc lớn cần giải quyết. Đó là vướng mắc về việc sử dụng quyền sở hữu, vướng mắc trong phân bổ trách nhiệm và vấn đề nâng cao hiệu quả lao động của các thành viên. Có thể sử dụng các biện pháp sau đây để tháo gỡ các vướng mắc trên: 1) dùng cơ cấu sở hữu tập thể có điều kiện; 2) xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức dựa trên cơ sở hợp đồng đối tác; 3) thành lập nhóm lao động, xem đó là đơn vị nhỏ nhất bảo đảm sự năng động và hiệu quả trong hoạt động của tổ chức ■

Tài liệu tham khảo

1. B. Milner, *The theory of the organization*. M.: INFRA-M, 2000, tr. 480.
2. P. Druker, *Problems (tasks) of management in XXI century*, M.: Viljams, 2000, tr. 272.
3. Nguyễn Văn Minh, *The mechanism of formation of an industrial - commercial network*. M.: URCC, tr. 178.

BẠN ĐỌC VIẾT

Nỗi lo doanh nghiệp Đầu vào, đầu ra ?

Trong công cuộc hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp (DN) VN hiện nay đang rất ráo riết chạy đua cạnh tranh về chất lượng, giá cả, kiểu dáng, mẫu mã... để chuẩn bị cho cuộc độ sức công bằng với các DN các nước trong khu vực và trên thế giới. Năm 2003 đã đến gần, các cam kết của VN đối với ASEAN về cắt giảm thuế xuống còn 0% - 5% của 15 mặt hàng xuất khẩu chủ yếu sắp sửa có hiệu lực thi hành, các mặt hàng còn lại sẽ được gia hạn đến năm 2006. Bên cạnh đó là Hiệp định thương mại Việt-Mỹ vừa được ký kết trong tháng 3.2002 về việc tự do hoá thương mại giữa 2 nước. Ngoài ra, chúng ta cũng đang trong quá trình đàm phán chuẩn bị bước vào một sân chơi lớn hơn, rộng hơn đó là tổ chức thương mại thế giới (WTO). Tất cả những cuộc chơi đó đòi hỏi các DN VN phải tự đánh giá lại mình, phải xem lại hướng đi về chất lượng, giá cả, mẫu mã, kiểu dáng... của mình có phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng chưa, có thoả mãn được nhu cầu của người tiêu dùng chưa so với hàng hoá nhập khẩu từ các nước trên thế giới. Có thể nói về chất lượng thì rất nhiều mặt hàng VN có chất lượng không thua kém gì so với hàng ngoại nhập, thậm chí còn cao hơn; song vấn đề mà các DN VN hiện nay quan tâm, nhức nhối chính là giá thành và thị trường tiêu thụ.

Giá thành sản phẩm của nhiều DN VN hiện nay còn khá cao so với các mặt hàng cùng loại của các nước trong khu vực mà nguyên do chủ yếu là giá đầu vào của các sản phẩm nước ta còn khá cao, thậm chí gấp 2 đến 3 lần giá của các nước trong khu vực. Vì vậy, để có thể tồn tại trên thị trường, các DN VN cần phải có biện pháp, chính sách phù hợp về giá cả, phải luôn tìm nguồn cung ứng với giá rẻ mới mong hạ được giá thành sản phẩm.

Sản phẩm được sản xuất ra là một

chuyện song sản phẩm đó có tiêu thụ được hay không mới là vấn đề rất đáng quan tâm của các DN VN. Việc tiêu thụ sản phẩm cũng chịu ảnh hưởng lớn bởi mẫu mã, kiểu dáng của chính sản phẩm đó. Một sản phẩm chất lượng cao, giá rẻ nhưng mẫu mã, kiểu dáng không đẹp, không tiện lợi cho người sử dụng thì khó có thể bán được sản phẩm đó, hoặc khó có thể cạnh tranh với sản phẩm cùng loại có chất lượng ngang nhau, giá cả ngang nhau nhưng mẫu mã kiểu dáng đẹp hơn, tiện lợi hơn. Trước đây, tác giả bài viết này thường hay uống Nestcafe vào buổi sáng, nhưng kể từ khi nhìn thấy bao bì của Vinacafe tiện lợi hơn, dễ sử dụng hơn (trên bao bì có chốt sẵn một đường nhỏ rất dễ dàng xé bao bì ra trong khi Nestcafe thì không có), từ đó trở về sau tôi đều dùng Vinacafe mỗi sáng. Mẫu mã, kiểu dáng góp phần không nhỏ vào việc tiêu thụ sản phẩm. Vì vậy, để cạnh tranh với hàng ngoại nhập sắp tràn vào nước ta trong thời gian tới, các DN nên nhanh chóng nhập khẩu máy móc, thiết bị công nghệ tiên tiến có thể sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, giá rẻ, mẫu mã, kiểu dáng đẹp phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng.

Không thể phủ nhận một điều là uy tín công ty có ảnh hưởng mạnh đến việc tiêu thụ sản phẩm, nhưng muốn xây dựng uy tín công ty, trước hết phải xây dựng uy tín sản phẩm. Sản phẩm có uy tín thì công ty mới có uy tín, công ty có uy tín sẽ góp phần thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm. Theo kết quả khảo sát của dự án hỗ trợ về xúc tiến thương mại và phát triển xuất khẩu do Thụy Sĩ, UNDP và VN thực hiện thì có đến 90% DN VN đang gặp khó khăn trong hoạt động xúc tiến thương mại, tìm và lựa chọn thị trường xuất khẩu, nguyên nhân chủ yếu cũng là do chưa xây dựng được uy tín lớn về sản phẩm và thương hiệu của công ty trên thương trường ■

QUANG BÌNH