

Hướng dẫn cách học môn quản trị học với Lời giải câu hỏi tự luận ôn tập quản trị học

Câu 1: Trình bày quá trình hoạch định chiến lược? Trình bày ngắn gọn các công cụ hoạch định chiến lược?

1. Quá trình hoạch định chiến lược:

Bước 1: Nhận thức tổng quát về thực trạng bối cảnh và môi trường

- Trước hết phải tập trung phân tích các áp lực có tác động mạnh mẽ nhất đối với tổ chức, đó là các áp lực cạnh tranh trong ngành và các áp lực cạnh tranh trên thị trường
- Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu cho phép nhà quản trị nhận diện được tiềm lực và các khả năng chủ yếu của tổ chức trong việc khai thác các cơ hội và hạn chế các bất trắc, rủi ro

Bước 2: Xác định sứ mệnh và các mục tiêu

- Phân tích, đánh giá các cơ hội và đe dọa của môi trường cũng như đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức thông qua việc trả lời chính xác các câu hỏi: Chúng ta là ai? Chúng ta muốn tổ chức của mình trở thành 1 tổ chức ntn trong tương lai? Triết lý hoạt động của tổ chức là gì? Các mục tiêu định hướng là gì?
- Xác định mục tiêu là đưa ra những quyết định về những gì mà tổ chức phải làm và muốn đạt đến. Nhà quản trị phải xác định được mức độ ưu tiên cho từng loại mục tiêu

Bước 3: Xây dựng tiền đề hoạch định

- Phương pháp cơ bản để xác định yếu tố tiền đề là dự tính, dự báo, NQT phải biết lựa chọn những tiền đề trực tiếp liên quan đến hoạt động của DN để từ đó đi đến sự nhất trí trong việc xây dựng và triển khai kế hoạch

Bước 4: Xây dựng các phương án hành động

- NQT phải tìm ra được những giải pháp hành động khác nhau để hoàn thành mục tiêu đó 1 cách an toàn và hiệu quả, phải hạn chế số lượng các giải pháp và chỉ nên để lại những phương án hành động triển vọng nhất

Bước 5: Đánh giá và lựa chọn phương án hành động

- Trên cơ sở tính toán về chi phí và kết quả mang lại của mỗi phương án để xác định hiệu quả của nó, cân nhắc, so sánh tính khả thi, mức độ rủi ro cùng các ưu khuyết điểm...để lựa chọn phương án có nhiều ưu thế và đưa vào tổ chức thực hiện

Bước 6: Xây dựng các kế hoạch phụ trợ

- Một kế hoạch chính bao giờ cũng cần đến 1 hệ thống các kế hoạch phụ trợ. Thông qua việc xây dựng và tổ chức đưa vào thực hiện hệ thống các kế hoạch phụ trợ 1 cách đồng bộ, nhịp nhàng. Các kế hoạch phụ trợ thường là các kế hoạch thu dụng nhân công, huy động vốn, cung cấp máy móc, thiết bị, quarmg cáo...

2. Các công cụ hoạch định chiến lược:

- Các kỹ năng dự báo

Dự báo vừa là nghệ thuật và là khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai. Nghệ thuật dự báo được thể hiện ở cả chiều rộng, cả chiều sâu của tư duy, kinh nghiệm về kinh doanh, cũng như khả năng vận dụng linh hoạt các phương pháp ước đoán theo từng tình thế cụ thể của sự việc xảy ra trong thời gian tới.

Các kỹ thuật dự báo cơ bản thường được sử dụng trong hoạch định là dự báo theo kịch bản; kỹ thuật Delphi; phương pháp mô hình phỏng.

- Quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu (MBO - Mangement by Objectives) là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Đặc biệt, MBO cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật. MBO thể hiện một triết lý tích cực về con người và phong cách quản trị.

- Phương pháp sơ đồ mạng lưới
- Hạt nhân của phương pháp sơ đồ mạng lưới được sử dụng rộng rãi trong hoạch định là sơ đồ PERT (Program Evalution and Review Technique). Nó là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và sự cần thiết để đạt được mục tiêu chung của một dự án.

Câu 2: Quyết định quản trị là gì? Trình bày các chức năng của quyết định

- Quyết định quản trị là: Hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề cần thiết nào đó, trên cơ sở hiểu biết về hiện trạng và các thông tin có liên quan đến vấn đề cần giải quyết
- Các chức năng của quyết định:
- Chức năng định hướng: Các quyết định quản trị phải xác định rõ phương hướng vận động của đối tượng. Muốn vậy, trong mỗi quyết định phải làm rõ mục tiêu và các nhiệm vụ cần phải thực hiện. Nhờ chức năng này của quản trị mà người thực hiện quyết định hiểu được nhiệm vụ của họ cần phải làm gì và cái gì cần phải đạt được sau khi hoàn thành các nhiệm vụ đó
- Chức năng bảo đảm: Khi ra quyết định quản trị, NQT phải xác định và bảo đảm các yếu tố, các điều kiện và các nguồn lực cần thiết cho việc thực thi quyết định đó
- Chức năng hợp tác và phối hợp: Việc thực hiện 1 quyết định QT thường liên quan đến nhiều cá nhân, nhiều bộ phận khác nhau. Bởi vậy, quyết định QT

cần phải thực hiện chức năng hợp tác và phối hợp. Quyết định QT phải xác định rõ vị trí, trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ cụ thể, phối hợp và ràng buộc về thời gian và không gian hoạt động của các cá nhân, các bộ phận khác nhau khi tham gia thực hiện quyết định nhằm đạt được mục tiêu đề ra

- Chức năng cưỡng chế và động viên: Mỗi quyết định QT được đưa ra, 1 mặt, có sức mạnh của 1 mệnh lệnh hành chính, mang tính bắt buộc mà cấp dưới phải thi hành. Mặt khác nó có khả năng kích thích, động viên đối tượng thực hiện tự giác thi hành. Ai thực hiện tốt sẽ được khen thưởng, ai vi phạm sẽ bị xử lý

Câu 3: Tầm hạn của quản trị là gì? Những nhân tố ảnh hưởng đến tầm hạn quản trị

- Tầm hạn của quản trị: là khái niệm dùng chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà 1 NQT cấp trên có thể điều hành trực tiếp có hiệu quả
- Tầm hạn quản trị của 1 tổ chức rộng hay hẹp phụ thuộc vào các yếu tố:
- Năng lực, trình độ, kinh nghiệm, tay nghề và phẩm chất của cấp dưới
- Năng lực, trình độ, kinh nghiệm, phẩm chất...của nhà quản trị cấp trên
- Mức độ ủy quyền của cấp trên cho cấp dưới
- Tính kế hoạch của công việc
- Kỹ thuật và phương tiện thông đạt
- Tính đồng nhất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ mà cấp dưới thực hiện
- Các nhà quản trị thuộc các cấp hạng khác nhau trong cùng một tổ chức

Câu 4: Động viên là gì? Trình bày lý thuyết động viên hệ thống nhu cầu con người của Maslow

- Động viên là tạo ra ý muốn làm việc ở người khác, tức là tạo ra động cơ hoạt động của đối tượng
- Thuyết động viên dựa trên hệ thống nhu cầu của Maslow:

Theo hệ thống thang bậc của Maslow, con người có 5 loại nhu cầu được sắp xếp theo trình tự từ thấp đến cao gồm: nhu cầu tự nhiên, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tự trọng, nhu cầu hoàn thiện bản thân.

Maslow nhóm gộp 5 bậc thang nhu cầu trên thành 2 cấp: cấp thấp gồm các nhu cầu tự nhiên và an toàn, cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự hoàn thiện bản thân. Các nhu cầu thuộc nhóm thứ nhất được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài và tương đối dễ dàng hơn so với nhóm thứ 2. Nhóm thứ 2 được thỏa mãn chủ yếu nhờ các yếu tố nội tại của con người

Con người luôn có xu hướng đi tìm sự thỏa mãn các nhu cầu từ thấp đến cao. Bởi vậy, muốn động viên, nhà lãnh đạo trước hết phải quan tâm đến việc tạo điều kiện để mọi người thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp. Khi các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn đến 1 mức độ nhất định, các nhu cầu cấp cao mới trở thành động cơ

Câu 5: Phong cách lãnh đạo là gì? Trình bày lưới quản trị của Robert Blake and Jean Mouton?

- Phong cách lãnh đạo là tổng thể các biện pháp, các thói quen, các cách cư xử đặc trưng của người cán bộ quản trị trong việc giải quyết công việc hàng ngày có tính đặc trưng, điển hình và tương đối ổn định
- Lưới quản trị của Robert Blake và Jean Mouton:

Khái niệm lưới quản trị của Robert Blake và Jean Mouton phát triển là 1 lý thuyết về các phong cách lãnh đạo dựa trên sự phối hợp giữa mức độ quan tâm đối với con người và mức độ quan tâm đối với sản xuất. Các tác giả này cho rằng, phong cách lãnh đạo có thể được đánh dấu trên một lưới kẻ ô 2 chiều

Sự quan tâm đối với sản xuất được thể hiện trên trục hoành. Bao gồm thái độ của NQT đối với 1 loạt vấn đề chất lượng của quyết định chính sách, các thủ tục và quá trình, tính sáng tạo trong nghiên cứu, chất lượng dịch vụ, tham mưu hiệu quả công tác và khối lượng sản phẩm

Sự quan tâm đối với con người được thể hiện trên trục tung. Bao gồm các yếu tố như: mức độ cam kết của cá nhân đối với việc đạt được mục tiêu sự duy trì lòng tự trọng cho cấp dưới, việc giao trách nhiệm dựa trên sự tin cậy hơn là trên sự phục tùng. Việc chuẩn bị các điều kiện làm việc tốt và duy trì sự thỏa mãn các mối quan hệ con người

Trong ô bàn cờ có 5 phong cách cụ thể được sử dụng để làm nổi bật các phong cách lãnh đạo khác nhau. Đây chỉ là 5 trong số rất nhiều phong cách lãnh đạo có thể có và đã được sử dụng

- Phong cách 1.1 được gọi là phong cách lãnh đạo “suy giảm” hay “nghèo nàn”
- Phong cách 9.9 được gọi là phong cách lãnh đạo theo kiểu “tổ đội” thể hiện mức độ quan tâm cao đối với con người lẫn sản xuất
- Phong cách 1.9 được gọi là phong cách lãnh đạo theo kiểu “câu lạc bộ ở nông thôn”
- Phong cách 9.1 được gọi là phong cách lãnh đạo “nhiệm vụ”
- Phong cách 5.5 được gọi là phong cách lãnh đạo “ôn hòa”

Câu 6: Trình bày khái niệm và tác dụng của công tác kiểm tra? Nêu các nguyên tắc kiểm tra?

- Kiểm tra là tiến trình theo dõi xem tổ chức hoạt động như thế nào trên đường đi đến mục tiêu, phát hiện kịp thời các sai lệch để áp dụng biện pháp cần thiết nhằm sớm đưa tổ chức trở lại hoạt động đúng mục tiêu đã định. Nói 1 cách khác, kiểm tra là tổng thể các hoạt động được thực hiện bởi NQT nhằm đảm bảo chắc chắn rằng, các kết quả thực tế sẽ đúng như những gì trong kế hoạch

Tác dụng của công tác kiểm tra:

- Hoàn thiện và nâng cao chất lượng các quyết định quản trị
- Phát hiện các sai lệch có thể xảy ra giữa hoạch định và thực tiễn, từ đó có thể điều chỉnh kịp thời
- Đảm bảo các hoạt động của tổ chức luôn đi đúng hướng mục tiêu đã định

- Phát hiện chính xác và kịp thời các khâu xung yếu trong chuỗi các hoạt động của tổ chức nhằm tập trung các nguồn lực 1 cách hữu hiệu vào việc khắc phục các khâu thiết yếu đó
- Xác định và dự đoán các chiều hướng chính trong sự thay đổi của các yếu tố môi trường để có biện pháp điều chỉnh kịp thời các chiến lược, các chính sách và các hành vi khác của tổ chức cho phù hợp với chiều hướng thay đổi đó
- Ngăn ngừa, phát hiện và loại bỏ kịp thời những việc làm vô ích, lãng phí, tốn kém hoặc những sai phạm của các thành viên trong quá trình hoạt động của tổ chức
- Phát hiện kịp thời các kinh nghiệm quý, các sáng kiến hay của các cá nhân, các bộ phận trong đơn vị để phổ biến nhân rộng trong phạm vi toàn tổ chức nhằm gia tăng hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị
- Tạo tiền đề và cơ sở vững chắc cho việc hoàn thiện và đổi mới mọi mặt hoạt động của tổ chức
- Là công cụ hữu hiệu để kiểm soát hoạt động của nhà quản trị
- Duy trì và gia tăng ý thức tổ chức kỷ luật và tinh thần tự giác của cá nhân, các bộ phận
- Đánh giá 1 cách chính xác và khách quan kết quả hoạt động của các cá nhân, các bộ phận

Các nguyên tắc kiểm tra:

- Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế phù hợp với đặc điểm của loại kế hoạch và đối tượng cần kiểm tra
- Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không riêng gì kết quả cuối cùng của hoạt động
- Cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống
- Hệ thống kiểm tra phải đơn giản
- Cần phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý
- Cần phải hiệu quả
- Kiểm tra có trọng điểm, phải tập trung trước hết vào những chỗ có sự khác biệt lớn và các điểm trọng yếu
- Địa điểm kiểm tra phải phù hợp
- Phải đi đến hành động điều chỉnh trong trường hợp có sai lệch

Câu 7: Cơ cấu tổ chức là gì? Trình bày mô hình cơ cấu tổ chức kiểu hỗn hợp trực tuyến – chức năng?

- Cơ cấu tổ chức là một hệ thống chính thức về các mối quan hệ vừa độc lập vừa phụ thuộc trong tổ chức, thể hiện những nhiệm vụ rõ ràng do ai làm, làm cái gì và liên kết với các nhiệm vụ khác trong tổ chức như thế nào nhằm tạo ra 1 sự hợp tác nhịp nhàng để ứng mục tiêu của tổ chức
- Mô hình cơ cấu tổ chức kiểu hỗn hợp trực tuyến – chức năng:
- Đặc trưng: Đây là kiểu cơ cấu được xây dựng trên cơ sở kết hợp 2 loại cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng. Đặc điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là các đơn vị chức năng chỉ làm nhiệm vụ tham mưu cho các nhà quản trị cấp cao về chuyên môn thuộc lĩnh vực chức năng được phân công mà không có quyền chỉ đạo trực tiếp đối với các đơn vị trực tuyến. Việc đưa ra quyết định thuộc thẩm quyền của các lãnh đạo trực tuyến

- Ưu điểm: vẫn cho phép phát huy tốt kiến thức của các chuyên gia quản trị nhờ thực hiện chuyên môn hóa theo từng chức năng, lợi dụng các ưu điểm của 2 loại mô hình là trực tuyến và chức năng, hạn chế được các nhược điểm của chúng, tăng cường được sự phối hợp hoạt động trong quá trình thực hiện mục tiêu chung của tổ chức và phát huy được tính độc lập, tự chủ của các đơn vị cấp dưới, cho phép giải quyết tốt các vấn đề phức tạp trong quá trình hoạt động
- Nhược điểm lớn nhất của mô hình này là chậm đáp ứng các tình huống đặc biệt và có thể làm gia tăng chi phí gián tiếp, vẫn có thể xảy ra mâu thuẫn giữa các đơn vị trực tuyến với các đơn vị chức năng, mô hình có thể trở nên phức tạp, khi có quá nhiều bộ phận tham mưu thường phải họp để bàn bạc thảo luận gây lãng phí thời gian và tiền bạc

Câu 8: Kỹ năng của nhà quản trị thay đổi như thế nào theo cấp bậc quản trị?

- Kỹ năng hân sự đều có ý nghĩa quan trọng đối với tất cả các cấp quản trị, bởi lẽ họ đều phải thực hiện các công việc của mình thông qua và cùng với người khác trong và ngoài tổ chức, với cấp trên, với cấp dưới, với khách hàng, với các cổ đông, với quần chúng xã hội...
- Các kỹ năng kỹ thuật cần thiết cho mọi cấp quản trị, song chúng có ý nghĩa nhất đối với hiệu quả công tác của các nhà quản trị cấp cơ sở và cấp trung gian, bởi lẽ các quyết định ở cấp này phụ thuộc vào trình độ chuyên môn của các nhà quản trị. Họ phải là những người am hiểu sâu sắc và trình bày thuyết phục về những chi tiết kỹ thuật của các cá nhân và đơn vị mà họ phụ trách. Năng lực của các nhà quản trị thuộc 2 cấp này trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ có ý nghĩa quan trọng song còn đối với hiệu quả công tác của họ với cương vị là nhà quản trị
- Ngược lại, tầm quan trọng của các kỹ năng tư duy sẽ tăng lên theo cấp quản trị. Một nhà quản trị ở cấp càng cao thì họ càng liên quan nhiều hơn đến những quyết định dài hạn hơn, có ảnh hưởng đến nhiều bộ phận hay toàn bộ tổ chức. Bởi vậy, kỹ năng tư duy có ý nghĩa quan trọng nhất đối với các nhà quản trị cấp cao

Câu 9: Quyết định quản trị là gì? Các đặc điểm của quyết định quản trị? Trình bày các mô hình ra quyết định?

- Quyết định quản trị là: Hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề cần thiết nào đó, trên cơ sở hiểu biết về hiện trạng và các thông tin có liên quan đến vấn đề cần giải quyết
- Các đặc điểm của quyết định quản trị:
- Chỉ có chủ thể quản trị mới có quyền ra quyết định
- Quyết định quản trị chỉ được đưa ra khi xuất hiện vấn đề và vấn đề đó đã được nhận thức
- Quyết định quản trị vừa có tính khách quan vừa có tính chủ quan
- Quyết định quản trị luôn gắn chặt với thông tin và khả năng xử lý thông tin
- Quyết định quản trị là loại sản phẩm khoa học mang tính sáng tạo của nhà quản trị
- Các mô hình ra quyết định:

- Mô hình 1: Các nhà quản trị quyết định trên những thông tin họ có được và đáng tin cậy tại thời điểm đó.
- Mô hình 2: Các nhà quản trị thu thập những thông tin từ các thuộc cấp. Sau đó, họ tự quyết định.
- Mô hình 3: Các nhà quản trị trao đổi thuộc cấp có liên quan để lắng nghe ý kiến của họ (không tập hợp ý kiến). Sau đó, nhà quản trị quyết định.
- Mô hình 4: Các nhà quản trị trao đổi với tập thể và tập hợp ý kiến chung của họ. Sau đó, nhà quản trị quyết định, nội dung quyết định đó có thể là có hoặc không có ý tưởng của tập thể.
- Mô hình 5: Các nhà quản trị trao đổi tập thể. Sau đó, cùng tập thể đề ra quyết định.

Câu 10: Hoạch định là gì? Tại sao các doanh nghiệp nhỏ thường không chú trọng đến công tác hoạch định?

- Hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và đề ra các chiến lược, kế hoạch, biện pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đó. Hoạch định là quyết định trước xem phải làm cái gì, làm ntn, khi nào làm và ai làm cái đó?
- Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng hoạch định chiến lược có liên quan chặt chẽ đến hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhưng cho đến nay vẫn còn rất nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa quan tâm đến công tác này. Điều này được giải thích bởi nhiều lý do khác nhau:

- Do không có thời gian: ở các doanh nghiệp nhỏ, người chủ doanh nghiệp thường là người điều hành trực tiếp, do đó thời gian của họ chủ yếu được giành cho việc giải quyết những vấn đề tác nghiệp hàng ngày và hầu như không còn thời gian để quan tâm tới việc hoạch định dài hạn.

- Do không quen với việc hoạch định chiến lược : có nhiều chủ doanh nghiệp chưa nhận thức được công dụng của hoạch định chiến lược hoặc họ cho rằng chiến lược không có liên quan nhiều đến tình trạng kinh doanh của họ.

- Do thiếu kỹ năng: các chủ doanh nghiệp nhỏ, do hạn chế về trình độ nên thường thiếu những kỹ năng cần thiết để bắt đầu hoạch định một chiến lược, ngoài ra họ cũng không muốn tốn tiền để thuê tư vấn.

- Do thiếu niềm tin: có nhiều chủ doanh nghiệp vốn rất nhạy cảm với những thông tin quan trọng liên quan đến công việc kinh doanh của họ và họ thấy không thoải mái khi phải chia sẻ những tính toán chiến lược của mình cho nhân viên hoặc người ngoài.

Câu 11: Tại sao nói quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật?

Quản trị vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Kiến thức có tổ chức làm cơ sở cho hoạt động quản trị là khoa học. Tính khoa học của quản trị thể hiện ở chỗ, cũng như bất kỳ mọi lĩnh vực hoạt động nào khác của con người, muốn tiến hành quản trị có hiệu quả NQT phải tuân thủ và dựa vào vốn kiến thức và hiểu biết về các luật tự nhiên, kinh tế, xã hội, kỹ thuật, công nghệ và con người. Quản trị là một khoa học bởi lẽ nó bao gồm các quan niệm rõ ràng, lý thuyết và các kiến thức tích lũy khác phát triển từ các giả thiết, thực nghiệm và phân tích, có cơ sở lý luận xuất phát từ

thực tiễn hoạt động quản trị, được thực tiễn kiểm nghiệm, được một nền tảng lý luận vững chắc soi sáng trong thực tiễn

Với tư cách là một lĩnh vực thực hành, quản trị được coi là một nghệ thuật. Cũng giống như mọi lĩnh vực thực hành khác, quản trị đòi hỏi phải có những “bí quyết hành nghề” riêng. Tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ tính đa dạng phong phú, tính muôn màu muôn vẻ của thực tiễn quản trị. Không phải mọi hiện tượng đều mang tính quy luật và cũng không phải mọi quy luật liên quan đến hoạt động của tổ chức đều đã được nhận thức đầy đủ. Tính nghệ thuật của quản trị còn xuất phát từ bản chất của hoạt động này. Ngoài ra tính nghệ thuật của quản trị còn phụ thuộc vào kinh nghiệm tích lũy và những thuộc tính tâm lý cá nhân của từng nhà quản trị, vào cơ may, vận rủi, quan hệ, tài năng... của họ. Tất cả những điều này đòi hỏi nhà quản trị phải xử lý khéo léo, linh hoạt trong từng trường hợp cụ thể.

Tóm lại, tính khoa học và tính nghệ thuật của quản trị là 2 mặt của cùng một hiện tượng. Chúng không loại trừ lẫn nhau mà luôn bổ sung hỗ trợ cho nhau. Khoa học càng phát triển thì nghệ thuật càng được hoàn thiện.

Câu 12: Động viên là gì? Lý thuyết về bản chất và động viên con người của Douglas Mc Gregor?

- Động viên là tạo ra ý muốn làm việc ở người khác, tức là tạo ra động cơ hoạt động của đối tượng
- Lý thuyết về bản chất và động viên con người của Douglas Mc Gregor:
- Douglas Mc Gregor đã đưa ra quan điểm cho rằng, thái độ của người lãnh đạo đối với bản chất con người ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của họ. Những nhà lãnh đạo xem cấp dưới là những người chây lười, koong có tinh thần hợp tác và có nhiều thói xấu trong lo động sẽ có cách đối xử phù hợp với họ. Ngược lại, những nhà lãnh đạo thấy cấp dưới của mình chịu khó, chăm chỉ làm việc, có tinh thần hợp tác và có những thói quen lao động tốt sẽ đối xử với họ theo cách khác. Những quan điểm này về thái độ của nhà lãnh đạo được Douglas Mc Gregor trình bày thành những tiên đề. Ông đã phân biệt lý thuyết X và lý thuyết Y.
- Lý thuyết X (quan điểm cổ điển về con người):
- Không thích làm việc, trốn việc nếu có thể
- Khuyến khích bằng vật chất
- Giám sát chặt chẽ, giao công việc cụ thể
- Thúc ép nhân viên, dùng hình phạt răn đe
- Không có tham vọng và sáng kiến
- Không muốn và có thể chống lại sự thay đổi
- Lý thuyết Y (quan điểm hiện đại về con người):
- Muốn được làm việc
- Khuyến khích bằng vật chất, tinh thần
- Cam kết tự quản, giám sát tối thiểu
- Giasm chịu trách nhiệm, tự giác làm việc
- Muốn thể hiện và khẳng định, sáng tạo
- Muốn có thách thức trong công việc

Tóm lại, theo thuyết động viên dựa trên quan điểm về bản chất của con người thì những gì mà 1 nhà lãnh đạo nhìn nhận ở những người dưới quyền của mình và

cách thức tương ứng mà họ cư xử với cấp dưới quyết định đến thành tích và sự tiến bộ của tổ chức

Câu 13: Chức năng tổ chức là gì? Trình bày các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức?

- Chức năng tổ chức là việc thành lập các bộ phận để đảm nhiệm những nhiệm vụ cần thiết và xác định các mối quan hệ về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm giữa các cá nhân, các bộ phận đó nhằm đảm bảo môi trường và điều kiện thuận lợi nhất cho việc đạt được mục tiêu chung đã định
- Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức:
- Tính tối ưu: Số lượng các bộ phận, các cấp, các khâu phải hợp lý, các mối quan hệ về chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của mỗi bộ phận và giữa các cấp, các khâu phải cụ thể, rõ ràng, đảm bảo sự phối hợp tốt, thông tin thông suốt
- Tính linh hoạt: Đòi hỏi cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thích ứng kịp thời và khả năng co giãn trước mọi biến động nội bộ cũng như môi trường và phù hợp với xứ mạng, mục tiêu của tổ chức trong từng thời kỳ
- Tính tin cậy: Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác trong quá trình thu thập, xử lý, lưu trữ và truyền đạt thông tin giữa các cấp, các khâu, các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức
- Tính kinh tế: Cơ cấu quản trị phải cho phép thực hiện tiết kiệm chi phí cho việc thiết kế, xây dựng và vận hành bộ máy mà vẫn đảm bảo cho tổ chức hoạt động hiệu quả cao
- Tính cân đối: Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo sự cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các bộ phận quản trị, các bộ phận với nhau nhằm tạo ra sự ổn định trong nội bộ tổ chức
- Tính ổn định: Cơ cấu tổ chức phải được thiết kế và thực hiện cho 1 thời gian dài và chỉ nên thay đổi khi thực sự cần thiết nhằm hạn chế tối đa sự xáo trộn làm ngưng trệ hoặc rối loạn hoạt động trong tổ chức và gây thêm tổn kém

Câu 14: Phong cách lãnh đạo là gì? Trình bày phong cách lãnh đạo kiểu dân chủ? Trong các phong cách lãnh đạo thì phong cách nào là hiệu quả nhất?

- Phong cách lãnh đạo là tổng thể các biện pháp, các thói quen, các cách cư xử đặc trưng của người cán bộ quản trị trong việc giải quyết công việc hàng ngày có tính đặc trưng, điển hình và tương đối ổn định
- Phong cách lãnh đạo kiểu dân chủ:
- Khái niệm: NQT có phong cách lãnh đạo dân chủ thường thu hút tập thể vào tham gia thảo luận để quyết định các vấn đề của tổ chức. Bản thân nhà lãnh đạo chỉ tự quyết định các vấn đề thuộc trách nhiệm, còn các vấn đề khác thường ủy quyền cho cấp dưới được tự quyết định trong giới hạn cho phép
- Đặc điểm: NQT thường tôn trọng nhân cách của người khác, biết lắng nghe, biết tiếp thu ý kiến phê bình của người khác một cách tự nguyện
- Ưu điểm: Phong cách dân chủ phát huy được tính sáng tạo của đội ngũ nhân viên, tạo ra bầu không khí phấn khởi, thân thiện, nhất trí cao trong tổ chức
- Nhược điểm: Người lãnh đạo nếu nhu nhược sẽ dẫn tới tình trạng theo đuôi quần chúng, làm chậm quá trình ra quyết định, dễ dẫn đến mất thời cơ
- Áp dụng: Những người có tinh thần hợp tác, những người có lối sống tập thể

- Trong 3 phong cách lãnh đạo thì không có phong cách lãnh đạo nào là hiệu quả nhất, mỗi phong cách lãnh đạo đều có ưu nhược điểm riêng, nhà quản trị cần dựa vào đặc điểm, tính cách của mình, đặc điểm của nhân viên, đặc điểm của công việc để lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp và hiệu quả nhất

Câu 15: Lãnh đạo là gì? Phân tích các nguyên tắc lãnh đạo?

- Lãnh đạo là những hoạt động của nhà quản trị liên quan đến việc chỉ huy, hướng dẫn, đốc thúc những người dưới quyền thực hiện các nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu đề ra
- Các nguyên tắc lãnh đạo: 10 nguyên tắc lãnh đạo cơ bản:
- Là người thành thạo: Khi lãnh đạo, bạn phải hiểu công việc của mình và có sự hiểu biết chắc chắn về các nhiệm vụ của nhân viên
- Theo đuổi trách nhiệm và chịu trách nhiệm về hành động của mình: Tiềm kiếm những biện pháp để chỉ dẫn cho các tổ chức đi đến những đỉnh cao mới, khi mọi việc không thành công, sớm hay muộn, không được trút giận lên người khác, phân tích tình huống, đưa ra hành động nhằm điều chỉnh và chuyển sang một thách thức mới
- Đưa ra các quyết định đúng đắn và đúng lúc: Sử dụng các công cụ tốt để giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định và lên kế hoạch
- Làm gương: là một hình mẫu tốt cho các nhân viên
- Hiểu rõ nhân viên và để ý tới tình trạng của họ: Hiểu rõ bản chất con người và tầm quan trọng của việc chăm sóc chân thành tới các nhân viên
- Cung cấp thông tin cho các nhân viên: Biết cách nói chuyện với nhân viên, các lãnh đạo cấp cao và những nhân vật chủ chốt khác
- Phát huy ý thức trách nhiệm của nhân viên: giúp phát triển các đặc điểm tính cách tốt để giúp họ thực hiện các trách nhiệm trong công việc
- Đảm bảo rằng các nhiệm vụ được truyền đạt thấu suốt, được giám sát và thực hiện: Việc truyền thông chính là chìa khóa cho thành công nhiệm vụ này
- Sử dụng đầy đủ các khả năng của tổ chức: Bằng việc phát triển tinh thần đồng đội, có thể tận dụng toàn bộ khả năng của cả tổ chức, bộ phận, nhóm của mình

Câu 16: Trình bày những trở ngại của thông tin? Nhà quản trị cần làm gì để khắc phục những trở ngại đó?

- Những trở ngại của quá trình truyền thông hiệu quả :
 - Thông điệp không rõ ràng, chưa hoàn chỉnh và khó hiểu.
 - Sử dụng kênh truyền thông không thích hợp.
 - Thông điệp không cho phép người nhận có thể phản hồi.
 - Thông điệp bị bỏ qua.
 - Hiểu sai ý của người gửi
 - Thông điệp được truyền tự động, không có sự tác động của con người.

- Ở vai trò người gửi, nhà quản trị cần lưu ý một số điểm sau :
 - Gửi các thông điệp rõ ràng và hoàn chỉnh.
 - Mã hoá thông điệp thành các biểu tượng người nhận có thể hiểu.
 - Lựa chọn kênh truyền thông thích hợp cho từng loại thông điệp và điều quan trọng là người nhận có thể nhận được thông điệp từ kênh truyền thông này.
 - Tránh việc gạn lọc và bóp méo thông tin theo ý kiến chủ quan khi chuyển những thông tin này đến người khác.
 - Chắc chắn thông điệp gửi đi cho phép người nhận có thể phản hồi
 - Cung cấp thông tin chính xác để tránh những tin đồn.
- Nhà quản trị cần lưu ý những vấn đề sau khi ở vai trò người nhận
 - Tập trung vào quá trình truyền thông.
 - Kỹ năng lắng nghe : không ngắt lời người nói, tập trung nghe.
 - Đặt các câu hỏi để hiểu rõ vấn đề
 - Thể hiện sự thông cảm với cảm nhận của người gửi thông điệp.
 - Hiểu các phong cách thể hiện ngôn ngữ khác nhau.
 - Tốc độ, âm lượng, giọng nói,... đều có ảnh hưởng đến kết quả truyền thông.
- Khi điều khiển các cuộc họp, nhà quản trị cần lưu ý :
 - Chỉ triệu tập cuộc họp khi cần thiết
 - Chuẩn bị trước nội dung cuộc họp và mời tới những người sẽ tham dự
 - Tập trung sự chú ý cho cuộc họp.
- Cần nắm vững các yêu cầu của thông tin:
 - Thông tin đầy đủ, kịp thời và chính xác
 - Thông tin có ích hay thông tin phải phù hợp với yêu cầu của người nhận
 - Thông tin phải có nội dung và logic