

Chương II: SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ

Giảng viên: Vũ Thị Hương Giang
Bộ môn Quản trị Nhân sự
Tel: 0904749588
Email: giangvth@ftu.edu.vn

NỘI DUNG

- ❑ Bối cảnh lịch sử
- ❑ Giai đoạn từ khi CNTB phát triển đến cuối 1960s:
 - ✓ Trường phái quản trị cổ điển
 - ✓ Trường phái quản trị định lượng
 - ✓ Trường phái tâm lý xã hội
 - ✓ Quản trị theo tiến trình
 - ✓ Quản trị theo tình huống
- ❑ Giai đoạn từ 1970 đến nay

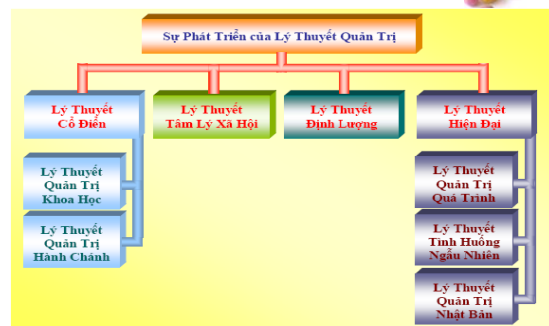
Bối cảnh lịch sử

1. Vấn đề tổ chức và quản trị trước thế kỷ 18
2. Hai sự kiện quan trọng

1. A. Smith: năm 1776

2. Cách mạng công nghiệp đầu thế kỷ 18

Giai đoạn từ khi CNTB phát triển đến cuối 1960s:



Hình 2.3. Sự Phát Triển của các Lý Thuyết Quản Trị

1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC

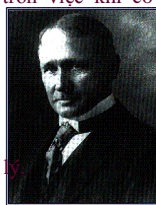
• Taylor (1856-1915):

- Tìm ra và chỉ trích các nhược điểm trong cách quản lý cũ
- Con người là cái máy phải hành động, tuân thủ nghiêm ngặt theo chỉ dẫn, quản lý của đốc công.

➢ *Bản chất con người*: lười biếng, luôn trốn việc khi có thể.

➢ *Ông chủ trương*:

- Chia nhỏ công việc ra những công đoạn.
- Tổ chức sản xuất theo dây chuyền.
- Cải tiến công cụ và tổ chức lao động hợp lý.
- Đưa ra định mức LĐ để nâng cao NSLĐ.



5

1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC

Taylor đề ra 4 nguyên tắc quản trị:

- *Chủ phái thạo việc*: nhà quản lý, đốc công phải thành thạo công việc quản lý có khoa học.
- *Lựa chọn, huấn luyện và đào tạo* người lao động theo hướng *chuyên môn hóa* để đảm nhận công việc.
- *Chủ phái gương mẫu và hợp tác*: tác phong làm việc công nghiệp khắt khe, khoa học, hiệu quả.
- Phân chia công bằng công việc và trách nhiệm; *Đề cao kỷ luật*, kèm theo *khuyến khích xứng đáng*.

6

1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC

* Taylor (1856-1915)

➤ Ưu điểm:

- Cải thiện NSLĐ.
- Thúc đẩy ứng dụng phân tích công việc 1 cách khoa học.
- Phát triển trả lương theo thành tích.

➤ Hạn chế:

- Giả thiết về động cơ quá đơn giản: “tiền”.
- Coi con người như máy móc.
- Không quan tâm đến mối quan hệ tổ chức và môi trường.

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841-1925):

Fayol là người đầu tiên nghiên cứu và đưa ra 5 chức năng của quản trị:

- + Kế hoạch.
- + Tổ chức.
- + Chỉ huy, lãnh đạo (điều hành).
- + Kiểm tra.
- + Điều chỉnh.



8

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841 – 1925):

⇒Đề ra 14 nguyên tắc quản trị:

- Phân chia công việc
- Tương quan giữa thẩm quyền và trách nhiệm
- Kỷ luật
- Thống nhất chỉ huy
- Thống nhất điều khiển
- Cá nhân lệ thuộc lợi ích chung
- Thù lao tương xứng

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841 – 1925):

⇒Đề ra 14 nguyên tắc quản trị:

- Tập trung và phân tán
- Cấp bậc
- Trật tự
- Công bằng
- Ổn định nhiệm vụ
- Sáng kiến
- Đoàn kết

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841-1925):

- Tập trung trực tiếp vào tất cả các hoạt động của các nhà quản trị.
- Đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, quy chế lao động cụ thể, rõ ràng.
- Trọng tâm của lý thuyết quản trị kiểu hành chính là nhà quản trị.

11

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841-1925):

➤ Ưu điểm:

- Coi quản trị là 1 nghề.
- Giúp các nhà quản trị có cách nhìn bao quát về các hoạt động quản trị tổ chức.

➤ Hạn chế:

- Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, hệ thống vẫn bị đóng kín.
- Quan điểm quản trị cứng rắn.

12

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* **Max Weber:** Đề cao tổ chức quan liêu

Nội dung:

- Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm được quy định rõ và được hợp pháp hóa như nhiệm vụ chính thức.
- Các chức vụ được thiết lập theo hệ thống chỉ huy, mỗi chức vụ nằm dưới một chức vụ khác cao hơn.
- Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng qua thi cử, huấn luyện và kinh nghiệm.
- Các hành vi hành chính và các quyết định phải thành văn bản.
- Quản trị phải tách rời sở hữu.
- Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ và thủ tục. Luật lệ phải công bằng và được áp dụng thống nhất cho mọi người.

3. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

➤ Nội dung: Liên quan đến việc ứng dụng các mô hình thống kê, mô hình tối ưu hóa, mô hình thông tin và ứng dụng máy vi tính vào các hoạt động quản trị

Ưu điểm:

- Phát triển các phương pháp toán để giải quyết các bài toán quản trị.
- Giúp nhà quản trị tìm ra các phương án tối ưu.
- Đóng góp lớn trong việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động

3. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

➤ Hạn chế:

- Không phải yếu tố nào cũng lượng hóa được.
- Không chú ý đến yếu tố con người trong quản trị
- Việc xử lý các số liệu phức tạp.
- Các nhà quản trị khó tiếp cận vì mang tính kỹ thuật cao.
- Không phù hợp với các quyết định sáng tạo.

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

a. Elton Mayo (1880 - 1949)

☐ Những nghiên cứu ở Hawthorne

- ✓ Phòng ánh sáng bình thường
- ✓ Phòng ánh sáng mạnh
- ✓ Phòng ánh sáng trắng lóa
- ✓ Phòng ánh sáng như trăng mờ.

➡ **Kết quả ?**

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

☐ Hiệu ứng Hawthorne

- ✓ Khi các nhà quản trị chú trọng đặc biệt đến công nhân, NSLĐ thay đổi bất kể điều kiện làm việc có thay đổi hay không.
- ✓ Làm tăng sự quan tâm đến nhân tố con người.
- ✓ Làm thay đổi quan điểm đương thời coi con người như máy móc.

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

b. A. Maslow (1908 - 1970)

Tháp 5 cấp bậc nhu cầu



4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

c. D. Mc Gregor (1906 – 1964)

Thuyết X	Thuyết Y
<ul style="list-style-type: none"> - Con người không thích làm việc, ít khát vọng. - Tìm cách trốn việc, lảng tránh công việc. - Khi làm việc phải giám sát chặt chẽ. - Con người muốn bị điều khiển. 	<ul style="list-style-type: none"> - Làm việc là 1 bản năng như vui chơi, giải trí. - Mỗi người đều tự điều khiển, kiểm soát bản thân. - Con người sẽ gắn bó với tổ chức nếu được khen ngợi, thưởng xứng đáng, kịp thời. - Con người có óc sáng tạo, khéo léo.

19

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

c. D. Mc Gregor (1906 – 1964)

➤ **Ưu điểm:**

- Rất chú trọng tới con người cả về vật chất và tinh thần.
- Các nhà lãnh đạo phải nắm bắt tâm lý nhân viên.
- Tập thể có tác động rất lớn đến người lao động.

➤ **Hạn chế:**

- Quá chú trọng đến yếu tố tinh cảm.
- Quan niệm đơn giản : khi nhân viên hạnh phúc, NSLĐ sẽ cao hơn.

20

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

Kết luận: Tư tưởng chính của nhóm tâm lý xã hội:

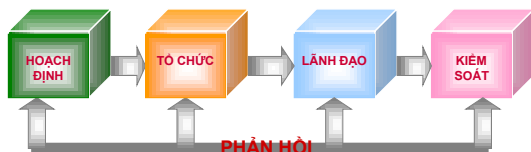
- Doanh nghiệp là một hệ thống xã hội.
- Khi động viên không chỉ bằng yếu tố vật chất mà còn phải quan tâm đến những nhu cầu xã hội.
- Tập thể ảnh hưởng đến tác phong cá nhân
- Lãnh đạo không chỉ là quyền hành do tổ chức, mà còn do các yếu tố tâm lý xã hội của tổ chức chi phối.

4. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

Kết luận: Tuy vậy nó cũng còn một số hạn chế:

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội - Khái niệm “con người xã hội” chỉ có thể bổ sung cho khái niệm “con người kinh tế” chứ không thể thay thế.
- Coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín mà không quan tâm đến yếu tố ngoại lai.

5. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ TIẾN TRÌNH



23

6. QUẢN TRỊ THEO TÌNH HUỐNG

➤ **Nội dung:** Căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng, phối hợp các lý thuyết đã có từ trước

➤ **Ưu điểm:**

- Xác định các biến tình huống quan trọng.
- Quản lý phải linh hoạt, không dùng 1 phương pháp để quản lý tất cả các vấn đề.

➤ **Hạn chế:**

- Không thể xác định được tất cả các biến tình huống quan trọng.
- Không có 1 nguyên lý chung khái quát.

24

Giai đoạn từ 1970s đến nay Trường phái quản trị Châu Á

- + Ứng dụng *khoa học hiện đại* vào kinh tế và kinh doanh.
- + Quản lý có tính đến những yếu tố *truyền thống và dân tộc*.
- + Chú trọng vào nhân tố *con người* (nguồn tài nguyên vô giá của DN)
 - Khai thác triệt để tiềm năng của con người trong kinh doanh.
- + Đề cao văn hóa xí nghiệp, coi DN vừa là 1 tổ chức kinh doanh, vừa là 1 cộng đồng sinh sống.
- + Tìm ra những mũi nhọn thích hợp trong từng thời kỳ phát triển kinh tế.

25



* Trường phái quản trị Nhật Bản

2. Kaizen (cải tiến) của Masaaki Imai:

- **Chú trọng:** đến quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự: giới quản lý, tập thể và cá nhân.
- **Đặc điểm:**
 - ✓ Trong quản lý bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (*JIT: Just-in-time*).
 - ✓ Công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc.

27



* Trường phái quản trị Nhật Bản

1. Lý thuyết Z (của William Ouchi):

- **Chú trọng:** đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức.
- **Đặc điểm:** công việc dài hạn, 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...

26

