



TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI **HANOI UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**



CHƯƠNG 3: CHỨC NĂNG LẬP TỔ CHỨC **VIỆN KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ – ĐHBK HÀ NỘI**

CHƯƠNG 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC



MỤC TIÊU

- **Trình bày khái niệm chức năng tổ chức**
- **Mô tả nội dung chức năng tổ chức**
- **Giải thích quy trình thiết kế cơ cấu tổ chức**
- **Phân biệt các kiểu cơ cấu tổ chức và ưu, nhược điểm của mỗi kiểu cơ cấu tổ chức**
- **Giải thích quá trình phân quyền, tập quyền trong tổ chức**
- **Một số nội dung cơ bản của tổ chức nhân sự**

NỘI DUNG

3.1. Khái niệm, chức năng tổ chức

3.2. Tổ chức cơ cấu

3.3. Tổ chức quá trình quản lý

3.4. Tổ chức nhân sự cho bộ máy quản lý

HƯỚNG DẪN HỌC TẬP

- **Ôn lại chương 1:** Tổng quan về quản trị để có thể hiểu kỹ hơn về các khái niệm tổ chức, hiệu quả, chức năng quản trị; Sự tiến triển các tư tưởng quản trị phần quan điểm quản trị theo hành chính, mô hình tổ chức lý tưởng.
- **Tìm đọc các tài liệu:** **Quản trị học đại cương, Nguyễn Quang Chương**, Nhà xuất bản Bách Khoa, 2014: Chương III; **Quản trị học, Nguyễn Hải Sản**, Nhà xuất bản Thống kê, 1998: Chương 7; **Những vấn đề cốt yếu trong quản lý, Vũ Thiều**, Nhà xuất bản khoa học, 1999: Phần 3 để có thêm các kiến thức về công tác tổ chức và để có thể hoàn thành bài tập thực hành và trả lời các câu hỏi ôn tập của bài.

3.1. KHÁI NIỆM, NỘI DUNG CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

3.1.1

Khái niệm
chức năng
tổ chức

3.1.2

Nội dung
chức năng
tổ chức

3.1.1. KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Chức năng tổ chức nhằm thiết lập ra một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

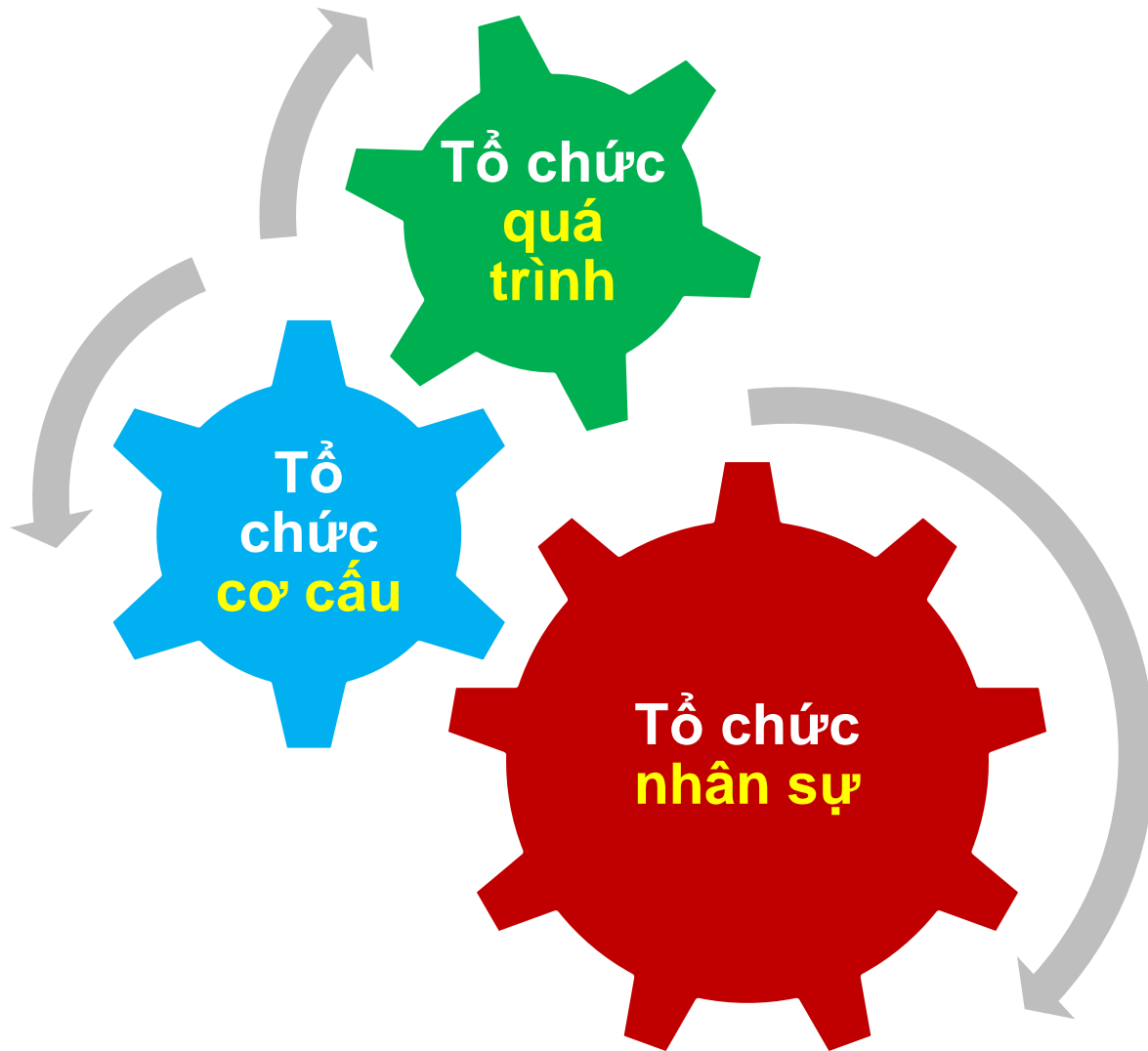


3.1.1. KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Chức năng tổ chức bao gồm các công việc liên quan đến ***xác định và phân chia công việc phải làm***, những người hoặc nhóm người nào sẽ làm việc gì, ai chịu trách nhiệm về những kết quả nào, ***các công việc sẽ được phối hợp với nhau như thế nào***, ai sẽ báo cáo cho ai và những quyết định được làm ra ở cấp nào hay bộ phận nào.



3.1.2. NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC



3.1.2. NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Tổ chức cơ cấu: là việc thiết kế một cấu trúc tổ chức vận hành hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức bao gồm việc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý và xác định nhiệm vụ cho mỗi bộ phận trong cơ cấu.

Tổ chức quá trình: là việc thiết kế quá trình quản lý bao gồm việc xác định mối quan hệ quyền hạn, trách nhiệm giữa các bộ phận và xây dựng nội quy, quy chế hợp tác nội bộ và giữa các bộ phận.

Tổ chức nhân sự: Lựa chọn cán bộ cho bộ máy quản lý.

3. 2. TỔ CHỨC CƠ CẤU

3.2.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản lý

3.2.2. Tầm quản lý và cấp quản lý

3.2.3. Quy trình thiết kế cơ cấu tổ chức

3.2.4. Các nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

3.2.1. KHÁI NIỆM CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ

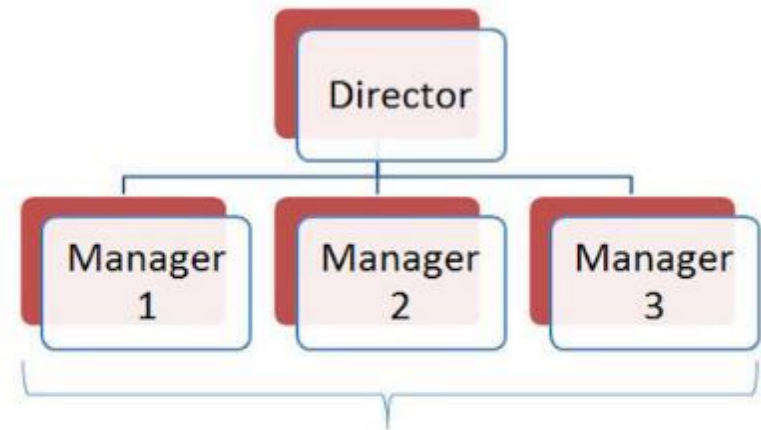
Cơ cấu tổ chức quản lý:

- Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận;
- Có mối quan hệ qua lại và phụ thuộc lẫn nhau;
- Được chuyên môn hóa, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định;
- Được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau;
- Nhằm thực hiện các hoạt động của tổ chức và tiến tới những mục tiêu chung đã xác định.

3.2.2. TẦM QUẢN LÝ VÀ CẤP QUẢN LÝ

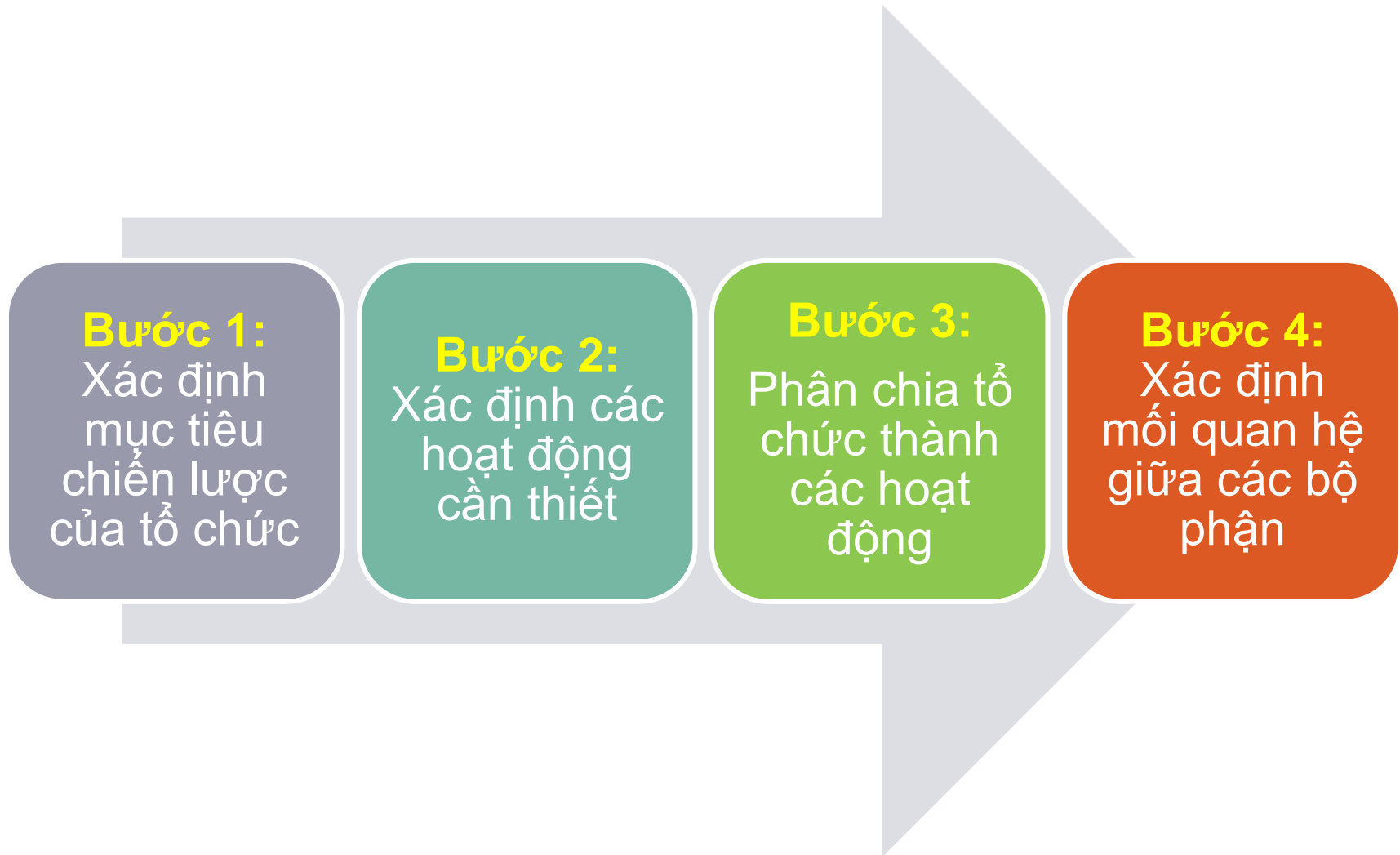
Tầm quản lý: là số người và/hoặc bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả.

Cấp quản lý: là cấp được quyền ra quyết định và đòi hỏi sự tuân thủ quyết định.



Span of control = 3

3.2.3. QUY TRÌNH THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC



3.2.3.1. PHÂN CHIA TỔ CHỨC THÀNH CÁC BỘ PHẬN

Khái niệm: Nhóm các bộ phận có cùng tính chất hoặc cùng chức năng để hình thành nên các bộ phận.

Các phương pháp phân chia bộ phận trong tổ chức:



Phân chia theo
chức năng



Phân chia theo
lãnh thổ



Phân chia theo
sản phẩm



Phân chia theo
khách hàng



PHÂN CHIA THEO CHỨC NĂNG

Phân chia theo **CHỨC NĂNG**:

- Là việc nhóm các hoạt động có cùng **tính chất chuyên môn** để hình thành nên các bộ phận.
- **Ưu điểm:** Sử dụng các chuyên gia cho từng chuyên môn; Thuận lợi trong đào tạo chuyên môn; Thuận lợi trong phối hợp nội bộ của các phòng ban.
- **Nhược điểm:**
 - Các bộ phận chức năng có thể quá tập trung vào mục tiêu bộ phận và coi nhẹ mục tiêu của toàn tổ chức.
 - Phức tạp trong phối hợp giữa các phòng ban và ra các quyết định liên quan đến nhiều phòng ban.
 - Khó quy trách nhiệm và đánh giá kết quả công việc.

PHÂN CHIA THEO SẢN PHẨM

Phân chia theo SẢN PHẨM:

- Là việc nhóm các hoạt động **liên quan đến một hoặc một số sản phẩm** để hình thành nên các bộ phận.
- **Ưu điểm:** Thuận tiện trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến một sản phẩm; Nhanh chóng ra quyết định liên quan đến một sản phẩm; Đánh giá được kết quả hoạt động của một hoặc một nhóm sản phẩm.
- **Nhược điểm:**
 - Các nhà quản lý có thể quá tập trung vào sản phẩm của mình và coi nhẹ mục tiêu tổng thể của tổ chức.
 - Tăng chi phí hành chính và quản lý vì mỗi bộ phận (sản phẩm) lại có những bộ phận chức năng riêng của mình.

PHÂN CHIA THEO KHÁCH HÀNG

Phân chia theo **KHÁCH HÀNG**:

- Là việc nhóm các hoạt động **liên quan đến một hoặc một số nhóm khách hàng** để hình thành nên các bộ phận.
- **Ưu điểm:** Sử dụng được những chuyên gia phù hợp với từng đối tượng khách hàng.
- **Nhược điểm:**
 - Tăng chi phí hành chính, quản lý cho việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận.

PHÂN CHIA THEO LÃNH THỔ

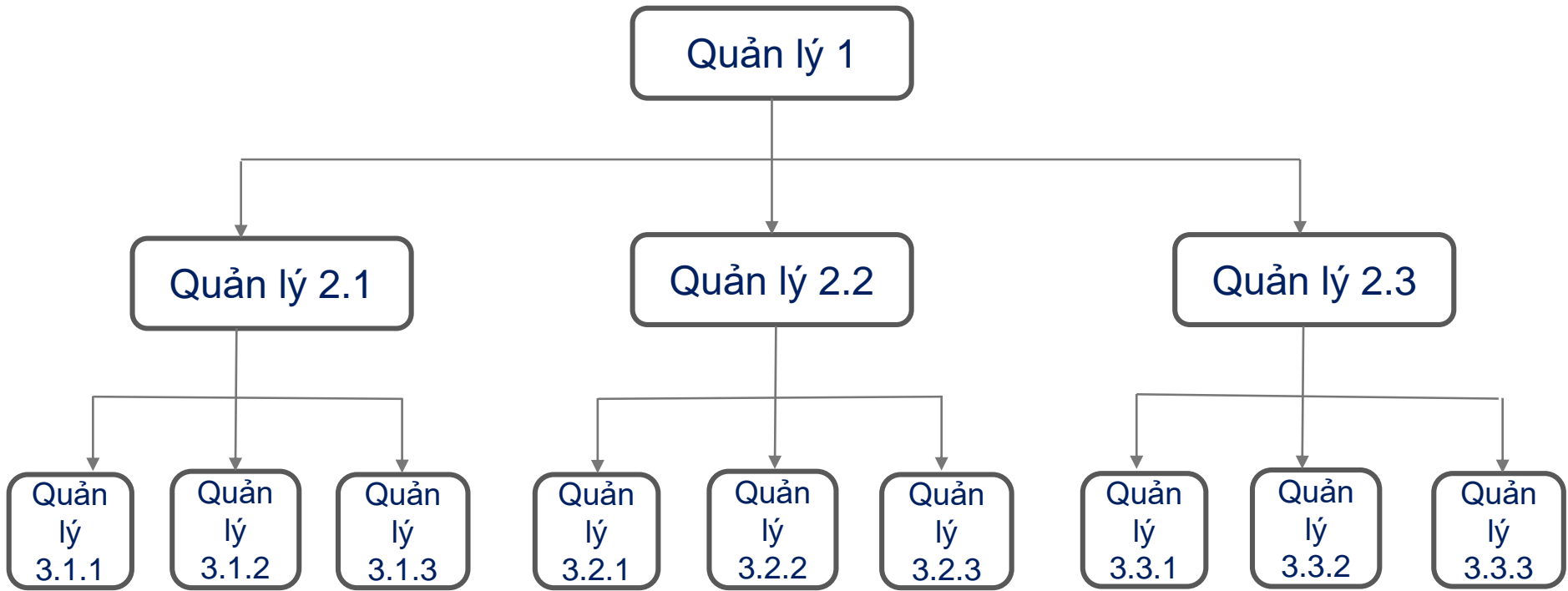
Phân chia theo LÃNH THỔ:

- Là việc nhóm các hoạt động **liên quan đến một hoặc một số khu vực địa lý** để hình thành nên các bộ phận.
- **Ưu điểm:** Chú ý được các vấn đề địa phương; Liên hệ chặt chẽ hơn với các đại diện địa phương; Hiểu biết sâu hơn về nhu cầu, tâm lý khách hàng; Cơ sở để đào tạo các nhà quản lý cấp cao.
- **Nhược điểm:** Tăng chi phí hành chính, quản lý cho việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận; Có tình trạng trùng lặp trong tổ chức; Cần nhiều nhà quản lý có năng lực tổng quát.

3.2.3.2. CÁC KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ

- **Cơ cấu quản lý trực tuyến**
- **Cơ cấu quản lý chức năng**
- **Cơ cấu quản lý trực tuyến – chức năng**
- **Cơ cấu quản lý trực tuyến tham mưu**
- **Cơ cấu quản lý ma trận**
- **Cơ cấu quản lý dự án**

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN



Nguyên tắc xây dựng: Bộ máy quản lý được xây dựng sao cho các tuyến quyền lực trong doanh nghiệp là đường thẳng. Mỗi cấp dưới chịu sự quản lý trực tiếp và nhận mệnh lệnh từ 1 cấp trên duy nhất.

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN

ƯU ĐIỂM

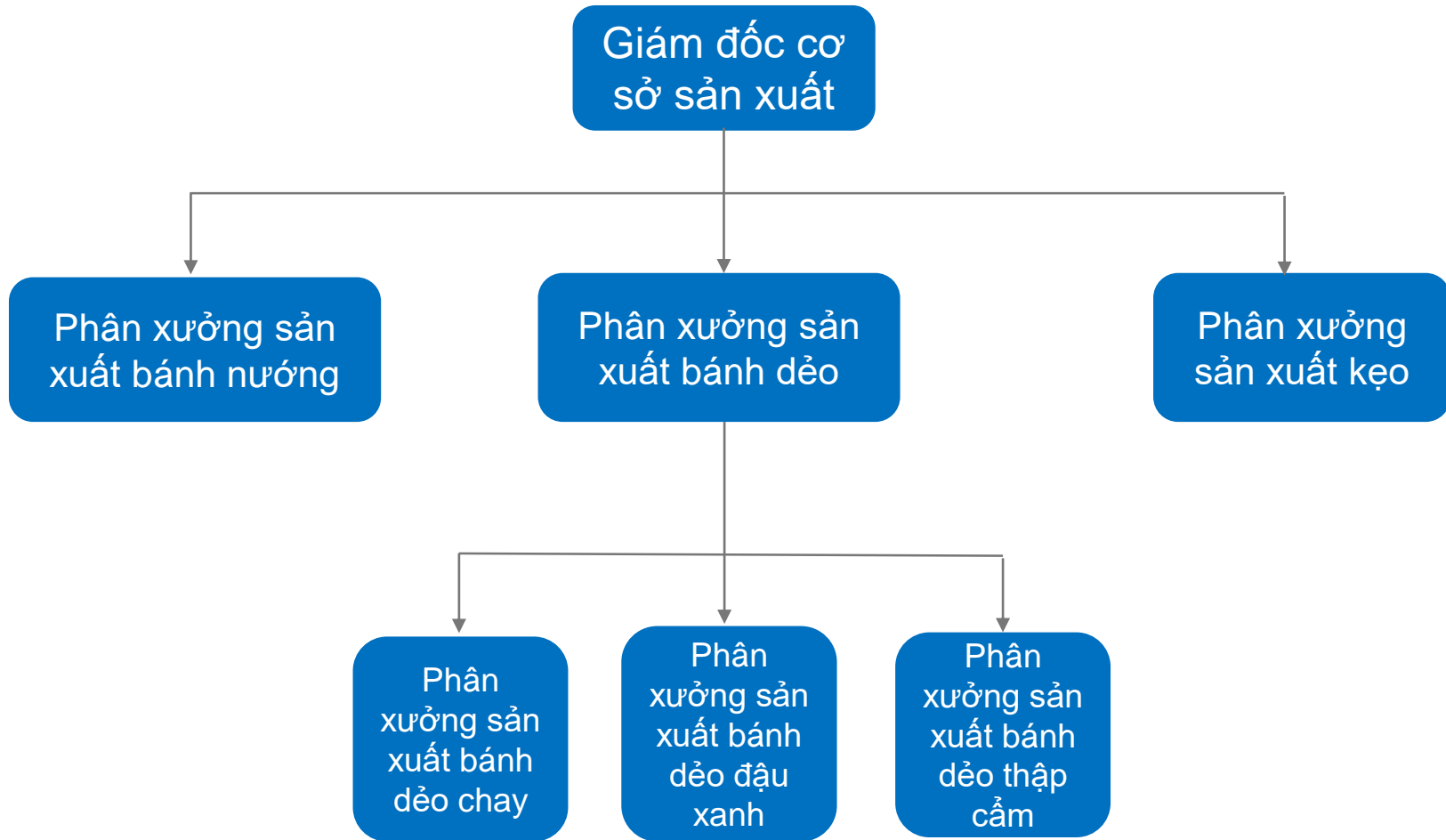
- Quá trình trao đổi thông tin nhanh chóng.
- Chế độ trách nhiệm rõ ràng, dễ dàng quy trách nhiệm khi có sai lầm xảy ra.
- Đảm bảo nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh.

NHƯỢC ĐIỂM

- Không chuyên môn hóa do vậy nhà quản lý cần có kiến thức toàn diện.
- Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ.
- Dễ dẫn đến phong cách quản lý gia trưởng.
- Khi quy mô doanh nghiệp tăng lên thì các bộ phận trực thuộc cũng tăng lên dẫn đến việc khó kiểm soát.

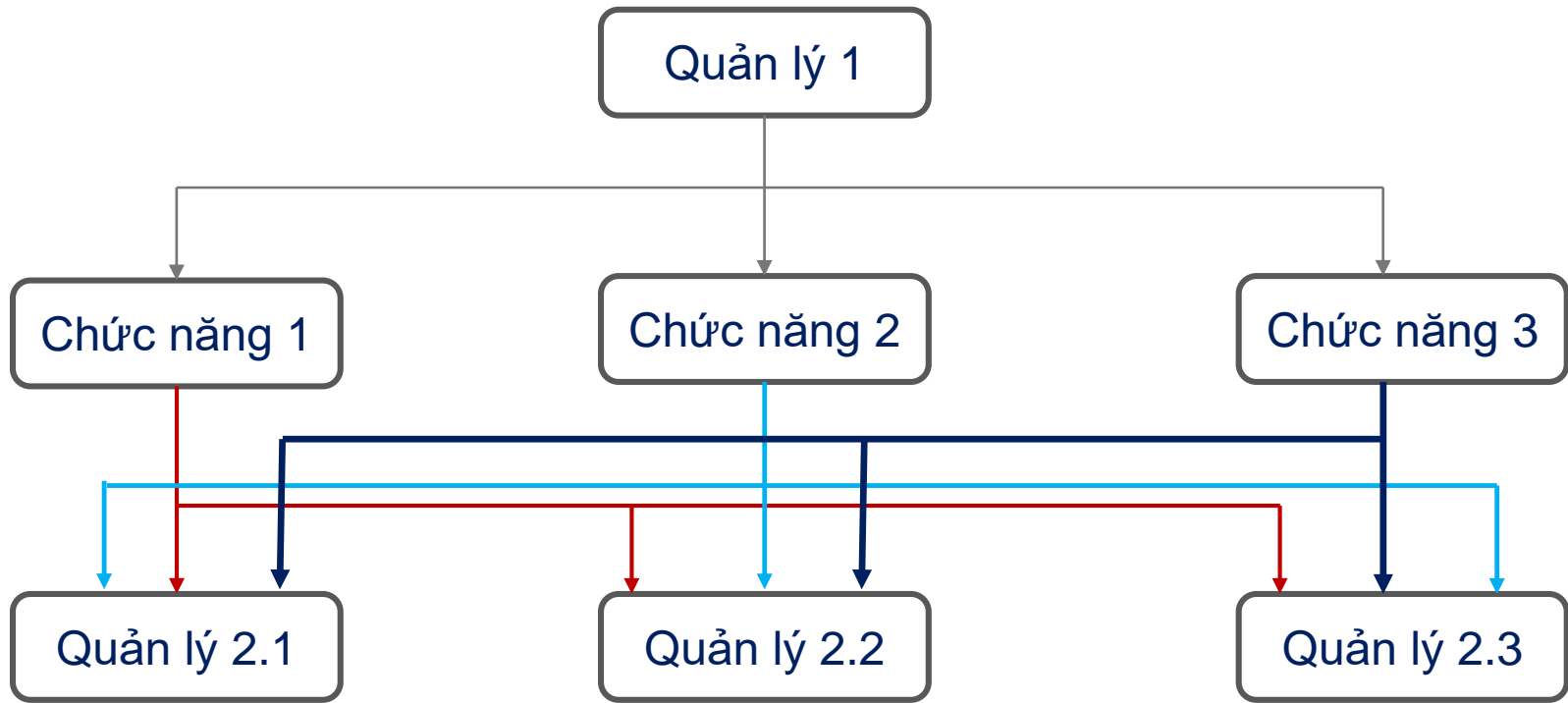
➤ Cơ cấu này chỉ phù hợp với những doanh nghiệp quy mô nhỏ, hoạt động đơn giản, số lượng sản phẩm ít.

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN



Ví dụ: Cơ cấu quản lý trực tuyến trong một doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo

CƠ CẤU QUẢN LÝ CHỨC NĂNG



Nguyên tắc: Để giảm bớt gánh nặng cho người quản lý cấp cao, người ta tổ chức ra các bộ phận chức năng (phòng chức năng). Các bộ phận này sẽ trực tiếp ra quyết định xuống các bộ phận trực thuộc trong phạm vi chuyên môn của mình.

CƠ CẤU QUẢN LÝ CHỨC NĂNG

Ưu điểm:

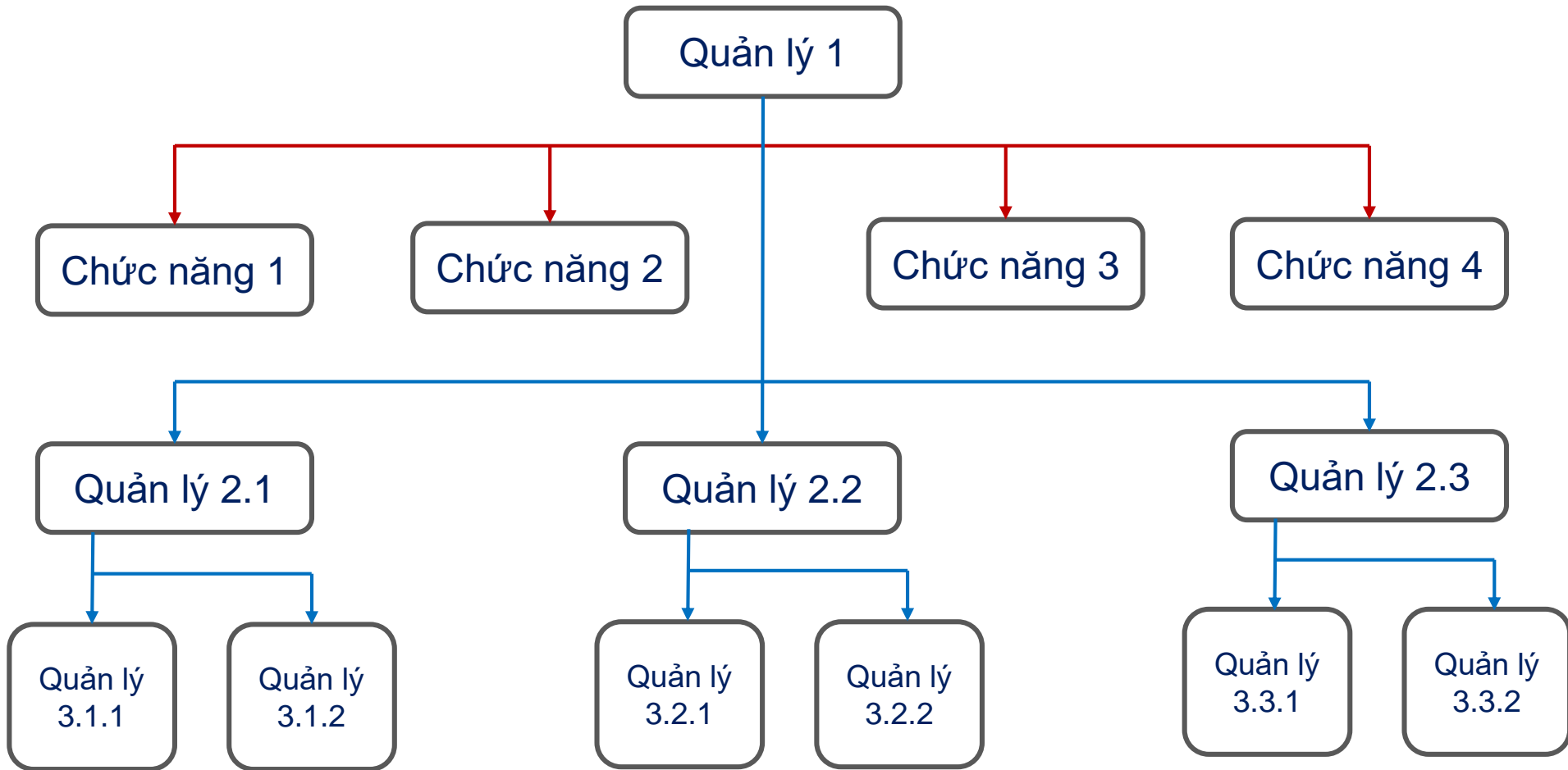
- Nhà lãnh đạo cấp cao được sự trợ giúp của các chuyên gia có trình độ chuyên môn cao;
- Có sự chuyên môn hóa trong quản lý nên chất lượng mỗi loại quyết định có thể tăng lên;
- Không đòi hỏi nhà quản lý cấp cao phải có kiến thức toàn diện;
- Nhân viên có thể học hỏi từ những người khác làm công việc giống nhau trong một bộ phận chức năng;
- Trưởng bộ phận chức năng dễ giám sát và đánh giá nhân viên;
- Giữ được uy tín và sức mạnh các trưởng bộ phận chức năng...

Nhược điểm:

- + Vi phạm nguyên tắc một thủ trưởng (người quản lý cấp dưới phải nhận mệnh lệnh từ nhiều cấp trên nên có thể sẽ có sự không thống nhất giữa các quyết định);
- + Chế độ trách nhiệm không rõ ràng;
- + Dễ mâu thuẫn giữa các bộ phận chuyên môn.

➤ Cơ cấu này được hầu hết các tổ chức sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó, khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, phù hợp với doanh nghiệp có đặc thù cao, khi mà hoạt động giữa các bộ phận là độc lập với nhau: ngân hàng, bảo hiểm, du lịch... nhưng hiện nay rất ít được áp dụng.

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN - CHỨC NĂNG



CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN - CHỨC NĂNG

Nguyên tắc: Người ta kết hợp hai loại cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng để tận dụng những ưu điểm của hai cơ cấu đó. Người ta vẫn tổ chức ra các bộ phận chức năng nhưng những bộ phận này không trực tiếp ra quyết định xuống các bộ phận trực thuộc mà chủ yếu làm nhiệm vụ tham mưu cho người quản lý cấp cao trong quá trình chuẩn bị ban hành và thực hiện các quyết định thuộc phạm vi chuyên môn của mình.

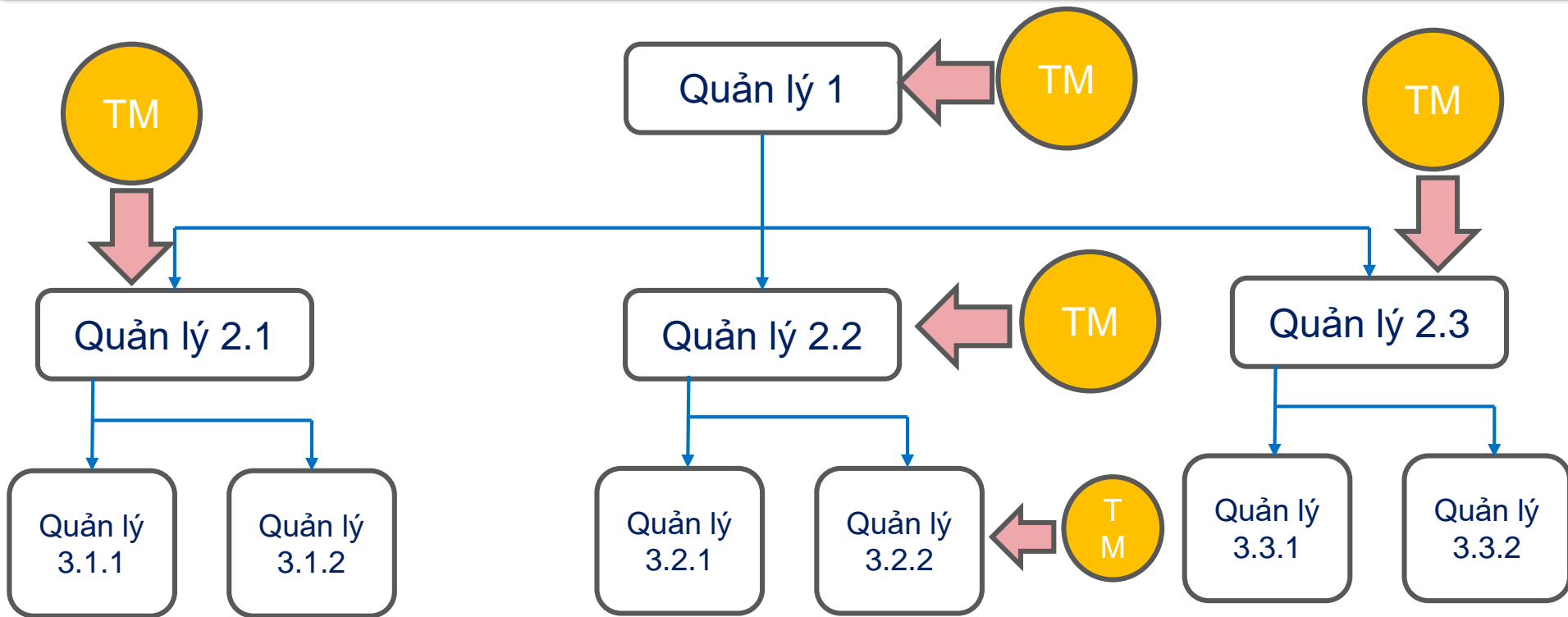
Ưu điểm: Cơ cấu này đạt được tính thống nhất trong mệnh lệnh, đảm bảo chất lượng của các quyết định quản lý, giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý cấp cao cũng như có thể quy trách nhiệm cụ thể nếu có sai lầm.

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN - CHỨC NĂNG

Lưu ý: Khi thiết kế nhiệm vụ cho các bộ phận chức năng thì người quản lý cấp cao phải chỉ rõ nhiệm vụ mà mỗi bộ phận này phải thực hiện, cũng như mối quan hệ về nhiệm vụ giữa các bộ phận chức năng với nhau, tránh sự chồng chéo trong công việc hoặc sự đùn đẩy giữa các bộ phận. Ngoài ra, các bộ phận chức năng cũng phải trực tiếp chỉ đạo các bộ phận trực thuộc trong quá trình thực hiện các kế hoạch thuộc phạm vi chuyên môn của mình. Trong một số trường hợp, nhận được sự ủy quyền của người quản lý cấp cao thì bộ phận này có thể trực tiếp ra quyết định.

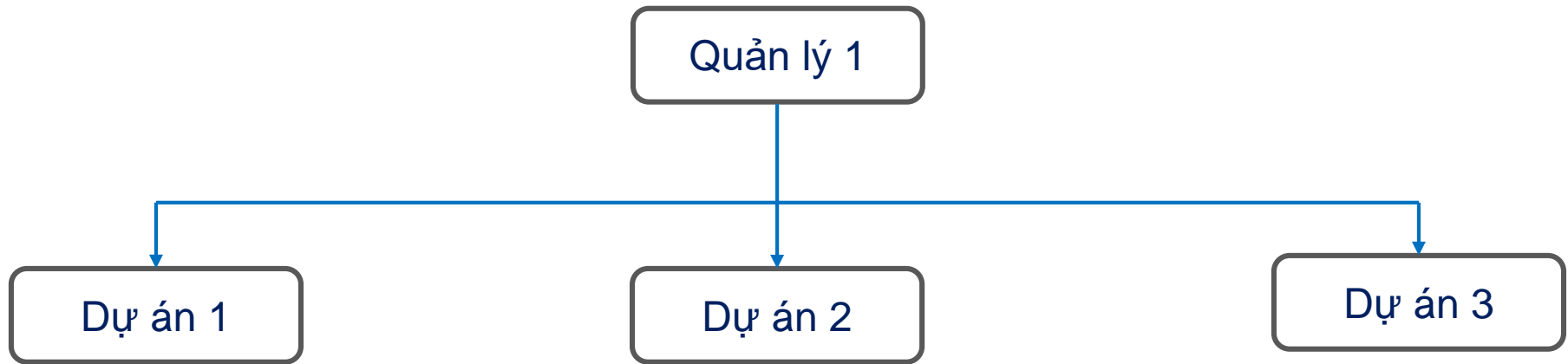
Ứng dụng: Cơ cấu này được áp dụng phổ biến cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

CƠ CẤU QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN – THAM MƯU



Nguyên tắc: Đối với một số đơn vị có cơ cấu tổ chức phức tạp thì có thể áp dụng mô hình trực tuyến tham mưu, tức là bộ máy quản lý vẫn được thiết kế theo nguyên tắc trực tuyến, nhưng ở mỗi cấp quản lý người ta tổ chức các bộ phận tham mưu có nhiệm vụ giúp người quản lý đó trong quá trình chuẩn bị, ban hành, và thực hiện tất cả các quyết định thuộc chức năng chuyên môn. Cơ cấu này xuất phát từ trong quân đội và ít được áp dụng trong quản lý kinh tế

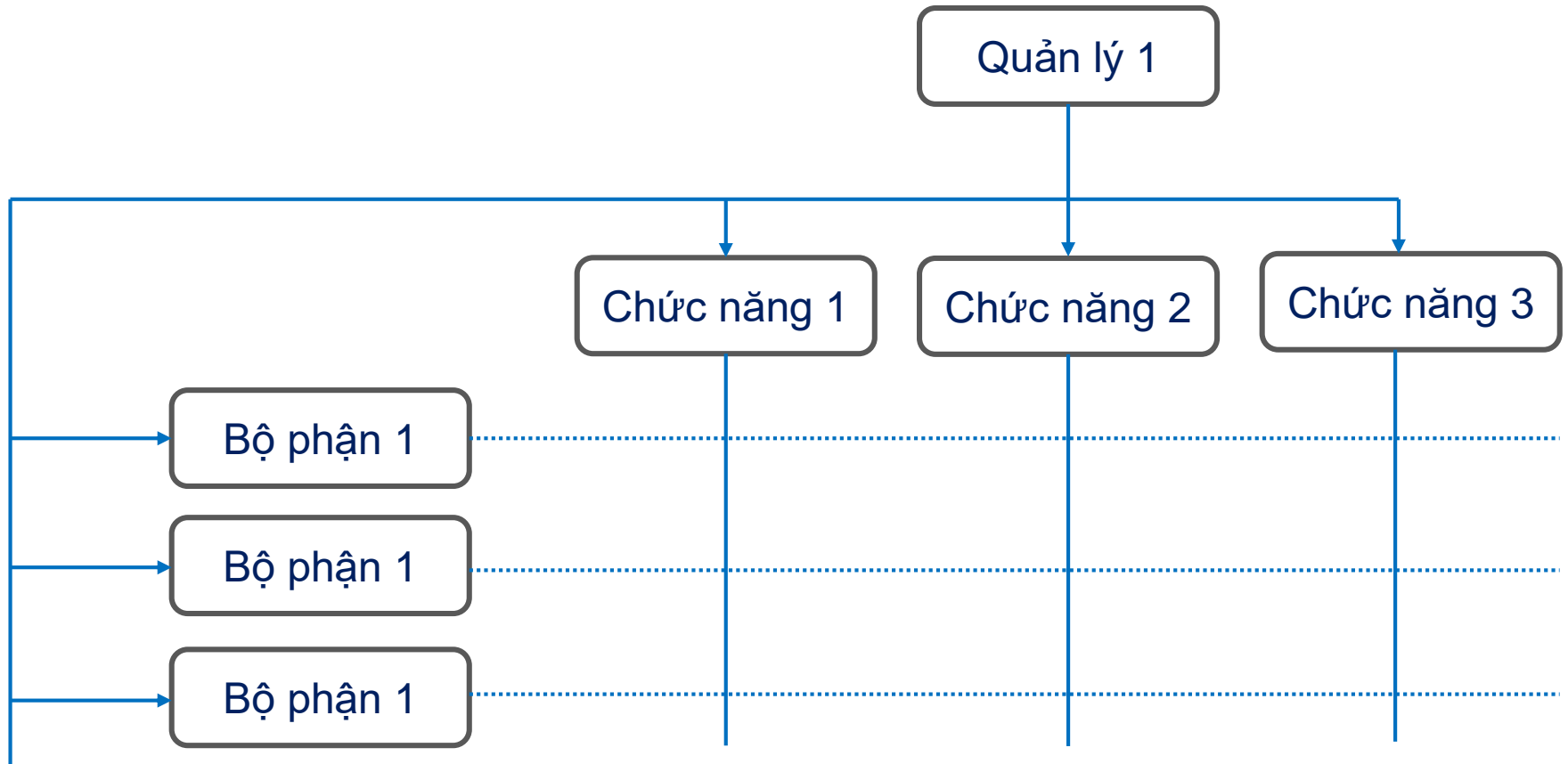
CƠ CẤU QUẢN LÝ THEO KIỂU DỰ ÁN



Nguyên tắc: Với một số doanh nghiệp có tính đặc thù cao, có nhiều sản phẩm giống nhau, mỗi sản phẩm có giá trị lớn và thực hiện ở những địa điểm khác nhau thì bộ máy quản lý tổ chức theo kiểu dự án. Trong mỗi dự án, tùy quy mô, người ta có thể chọn cơ cấu theo kiểu trực tuyến hoặc trực tuyến chức năng.

Đặc điểm: Việc tổ chức cơ cấu quản lý theo kiểu dự án là sự phát triển của cơ cấu trực tuyến hoặc trực tuyến chức năng. Lưu ý là cơ cấu quản lý trong mỗi dự án chỉ tồn tại cùng với thời gian tồn tại của dự án. Khi dự án hoàn thành thì cơ cấu đó được giải thể. Ngoài ra, theo kiểu cơ cấu này thì một người cùng một lúc có thể tham gia vào nhiều dự án khác nhau.

CƠ CẤU QUẢN LÝ THEO KIỂU MA TRẬN



CƠ CẤU QUẢN LÝ THEO KIỂU MA TRẬN

Nguyên tắc: Với một doanh nghiệp có quy mô lớn, có nhiều chi nhánh khác nhau hoặc nhiều thành viên khác nhau thì bộ máy quản lý có thể tổ chức theo kiểu ma trận. Trong đó, các bộ phận chức năng được thiết kế giúp người quản lý cấp cao trong các công việc thuộc chức năng đó ở quy mô doanh nghiệp lớn.

Các bộ phận trực thuộc tổ chức tương đối độc lập, trong mỗi bộ phận này cũng có các đơn vị chức năng nhưng chỉ trong phạm vi đó và tùy theo quy mô thì người ta có thể tổ chức theo kiểu trực tuyến hoặc kiểu trực tuyến chức năng. Việc điều hành doanh nghiệp lớn diễn ra theo nguyên tắc ma trận.

Đặc điểm: Kiểu cơ cấu này thể hiện trình độ quản lý cao.

Ứng dụng: Kiểu cơ cấu này phù hợp với những tổng công ty, công ty đa quốc gia.

THÔNG TIN TỪ MỘT CƠ CẤU TỔ CHỨC

Một cơ cấu tổ chức có thể cung cấp 4 loại thông tin sau đây:

- *Nhiệm vụ:* Cơ cấu tổ chức cho thấy sự phân chia nhiệm vụ trong một tổ chức nào đó.
- *Các bộ phận:* mỗi ô trong một lược đồ tổ chức có trách nhiệm đảm đương, hoàn thành một phần hoạt động, công việc chung của toàn bộ tổ chức.
- *Các cấp quản lý:* lược đồ quản lý cũng chỉ rõ thứ bậc quản lý từ cao nhất đến thấp nhất.
- *Các tuyến quyền hạn:* các đường thẳng đứng trong cơ cấu tổ chức cho thấy quyền hạn của một vị trí quản lý đối với vị trí khác trong toàn bộ tổ chức.
- *Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức cũng chưa cho thấy những thông tin tiềm ẩn khác: vấn đề truyền thông, các quyền hạn cụ thể, do vậy nếu cơ cấu tổ chức mà không được giải thích cặn kẽ sẽ dẫn đến sự hiểu lầm về nhiệm vụ và quyền hạn.*

3.2.4. CÁC NGUYÊN TẮC XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

- (1) Nguyên tắc mục tiêu
- (2) Nguyên tắc xác định các chức năng
- (3) Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn
- (4) Nguyên tắc bậc thang
- (5) Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh
- (6) Nguyên tắc hiệu quả
- (7) Nguyên tắc linh hoạt

3.3. TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ

3.3.1. Khái niệm, phân loại quyền hạn

3.3.3. Phân quyền và tập quyền

3.3.3. Sự giao phó quyền lực trong quản lý doanh nghiệp (Ủy quyền)



3.3.1. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI QUYỀN HẠN

Khái niệm: Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình ra quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí quản lý nhất định trong cơ cấu tổ chức.

Phân loại:

Quyền hạn trực tuyến;

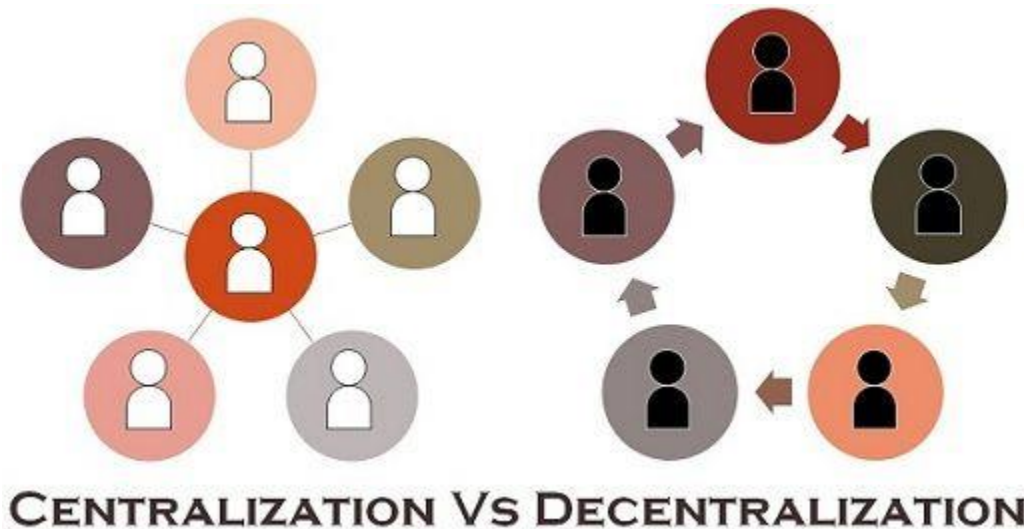
Quyền hạn chức năng;

Quyền hạn tham mưu.



3.3.2. PHÂN QUYỀN VÀ TẬP QUYỀN

Phân quyền: là quá trình phân chia quyền lực và quyền hạn trong tổ chức cho các cán bộ quản lý cấp thấp hơn.



Tập quyền: là xu hướng tập trung và duy trì quyền lực và quyền hạn trong tổ chức vào tay các nhà quản lý cấp cao.

3.3.3. ỦY QUYỀN

3.3.3.1. Khái niệm ủy quyền

3.3.3.2. Quy trình ủy quyền

3.3.3.3. Các nguyên tắc ủy quyền

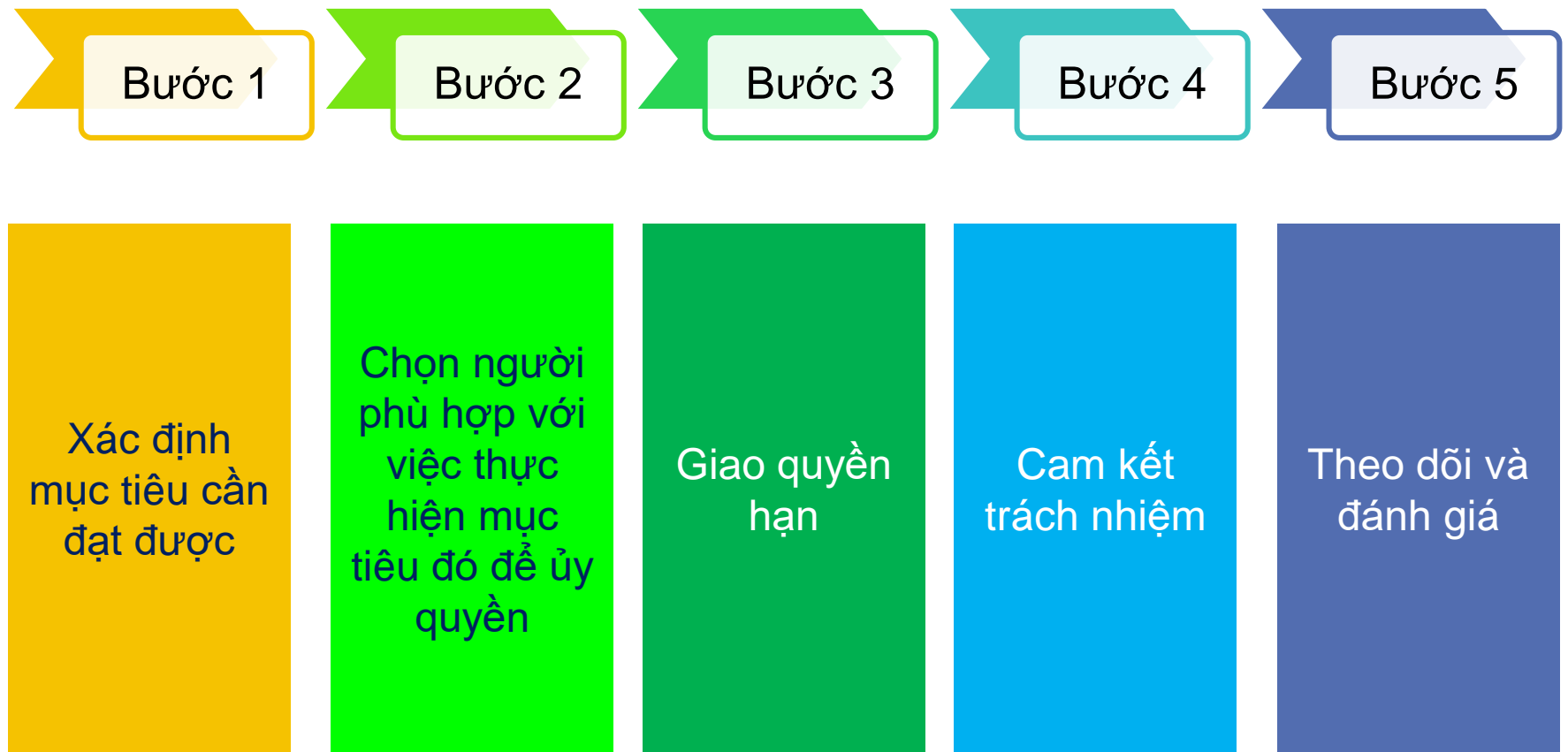
3.3.3.4. Một số lưu ý khi thực hiện ủy quyền

3.3.3.1. KHÁI NIỆM ỦY QUYỀN

Ủy quyền là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay quyền thực hiện những công việc nhất định.



3.3.3.2. QUY TRÌNH ỦY QUYỀN



3.3.3.3. CÁC NGUYÊN TẮC ỦY QUYỀN

- ✓ Nguyên tắc ủy quyền theo mục tiêu;
- ✓ Nguyên tắc ủy quyền theo chức năng;
- ✓ Nguyên tắc bậc thang;
- ✓ Nguyên tắc về sự tương ứng giữa quyền hạn và trách nhiệm;
- ✓ Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm.

3.3.3.4. MỘT SỐ LƯU Ý TRONG THỰC HIỆN ỦY QUYỀN

- Thực sự giao quyền cho cấp dưới để họ hoàn thành nhiệm vụ.
- Xây dựng và duy trì hệ thống thông tin mở giữa cấp trên và cấp dưới.
- Cấp trên phải thực sự nắm được mục tiêu, yêu cầu của công việc, năng lực, ý thức của nhân viên.
- Cấp trên phải tin tưởng và cho phép cấp dưới mắc sai lầm.
- Thiết lập hệ thống kiểm tra để đánh giá hiệu quả việc ủy quyền. Không có ủy quyền vĩnh viễn.
- Ủy quyền bằng văn bản.



3.4. TỔ CHỨC NHÂN SỰ

3.4.1. Bản chất và ý nghĩa của tổ chức nhân sự

3.4.2. Lựa chọn cán bộ quản lý



3.4.1. BẢN CHẤT VÀ Ý NGHĨA CỦA TỔ CHỨC NHÂN SỰ

Một số khái niệm

- *Nhân lực* được xem là tổng hợp các khả năng về thể lực và trí lực của con người.
- *Nhân lực của tổ chức* là toàn bộ khả năng lao động mà tổ chức cần và có thể huy động, sử dụng cho việc thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.
- *Quản lý nhân sự* là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

Chức năng

- củng cố và duy trì đầy đủ số lượng & chất lượng người lao động phục vụ đòi hỏi và mục tiêu của doanh nghiệp.
- Tìm kiếm và phát triển các hình thức, phương pháp tốt nhất để mọi nhân viên có thể đóng góp tốt đa cho doanh nghiệp.
- Tạo cơ hội để cá nhân phát triển và tự khẳng định.

3.4.1. BẢN CHẤT VÀ Ý NGHĨA CỦA TỔ CHỨC NHÂN SỰ

- **Tổ chức nhân sự** là quá trình hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp mà doanh nghiệp đã xây dựng được thông qua hàng loạt các hoạt động như tuyển chọn, đào tạo, sắp xếp, sử dụng, đánh giá, đề bạt các cá nhân trong từng vị trí của cơ cấu tổ chức quản lý.
- **Ý nghĩa:** là một khâu của quá trình quản lý mà nếu không thực hiện tốt thì cơ cấu tổ chức quản lý sẽ khó có thể thực hiện được.
- Ngoài ra việc thực hiện tốt chức năng định biên sẽ làm tiền đề cho việc sử dụng có hiệu quả cán bộ quản lý ở các cấp và thực hiện các chức năng về lãnh đạo hay phối hợp sau này.

NỘI DUNG CỦA TỔ CHỨC NHÂN SỰ

- Chuẩn bị và tiếp nhận nhân lực
- Phân tích và thiết kế công việc
- Lập kế hoạch nhân lực
- Tuyển dụng
- Tổ chức và sử dụng có hiệu quả nhân lực
- Phân công, tổ chức quản lý, trả công lao động, cải thiện đk lao động; đánh giá, có hình thức khen thưởng, kỷ luật
- Phát triển nhân lực
- Đào tạo – tái đào tạo; thay đổi vị trí, chức vụ làm việc
- Các hoạt động khác
- Cung cấp thông tin; công đoàn và giải quyết tranh chấp; phúc lợi và chia lợi nhuận

NỘI DUNG CỦA TỔ CHỨC NHÂN SỰ

Sơ đồ định biên:

Nhu cầu

Cán bộ QL

Phân tích nguồn
cán bộ quản lý

nội bộ

tuyển
chọn

sử
dụng

đào
tạo

đề
bạt

Nguồn cán bộ
quản lý

bên ngoài

3.4.2.1. NGUỒN CÁN BỘ QUẢN LÝ

Nguồn cán bộ quản lý

Muốn cho quá trình quản lý doanh nghiệp được diễn ra liên tục thì người ta cũng phải dự trữ và duy trì nguồn cán bộ có thể sử dụng làm cán bộ quản lý doanh nghiệp → phải xây dựng chiến lược cũng như chính sách về đào tạo cán bộ quản lý.



3.4.2.1. NGUỒN CÁN BỘ QUẢN LÝ

➤ **Nguồn bên trong.**

- Nguồn bên trong có ý nghĩa quan trọng hơn, một mặt nó đảm bảo cho quá trình quản lý được liên tục, nhưng nó cũng thể hiện tiềm năng quản lý bên trong doanh nghiệp.
- Để có thể duy trì tốt nguồn cán bộ quản lý bên trong mỗi doanh nghiệp thì các nhà quản lý sử dụng *sơ đồ dự trữ nhân lực*, đó là sơ đồ tổ chức ở từng bộ phận của doanh nghiệp, nhưng ở mỗi vị trí quản lý người ta sẽ ghi chú những chỉ tiêu về bản thân cán bộ quản lý đó và chỉ nhìn vào chỉ tiêu này thì người quản lý cấp cao có thể có những quyết định tốt nhất mỗi khi có sự thay đổi về cơ cấu nhân sự.

➤ **Nguồn bên ngoài.**

- Tuyển dụng sinh viên từ các trường.
- Tuyển dụng bạn bè, người thân của nhân viên.
- Nhân viên cũ của doanh nghiệp.
- Nhân viên của đối thủ cạnh tranh.
- Người chưa có việc làm hoặc thất nghiệp.
- Những người hành nghề tự do.

3.4.2.2. XÁC ĐỊNH YÊU CẦU CỦA VỊ TRÍ CẦN LỰA CHỌN

➤ **Xác định yêu cầu của vị trí cần lựa chọn**

- Việc lựa chọn cán bộ quản lý có vai trò quan trọng trong công tác định biên nói riêng và công tác quản lý nói chung. Do vậy, nó cần phải được tiến hành thận trọng và có căn cứ khoa học. Trước tiên, cần xác định rõ yêu cầu của vị trí mà tổ chức đang lựa chọn.

➤ **Các yêu cầu này có thể biểu hiện bằng các chỉ tiêu:**

- Trình độ - Nhận thức - Kỹ năng - Quan hệ

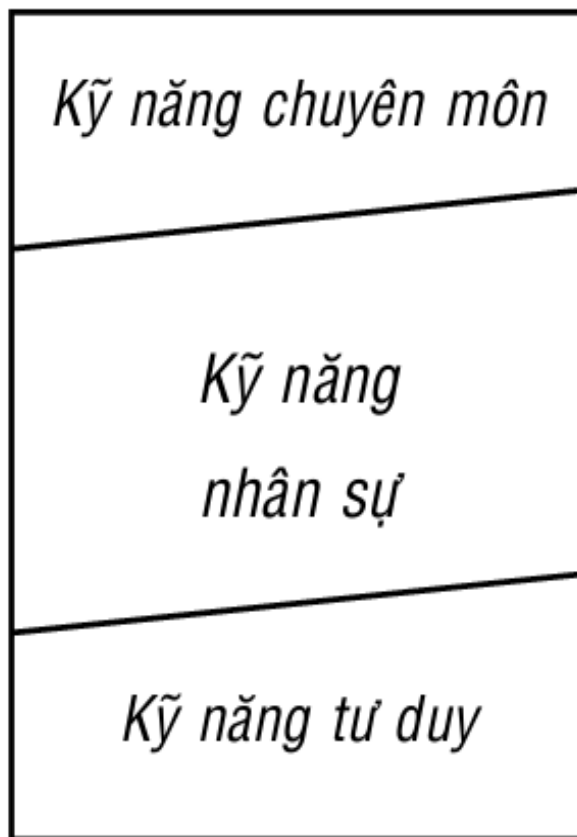
➤ **Ngoài ra, có thể xem xét:**

- Tầm cỡ công việc phải tương xứng
- Công việc có tính thử thách
- Công việc phải tạo điều kiện cho người được lựa chọn có khả năng sáng tạo
- Mỗi công việc gắn với từng kỹ năng quản lý cụ thể

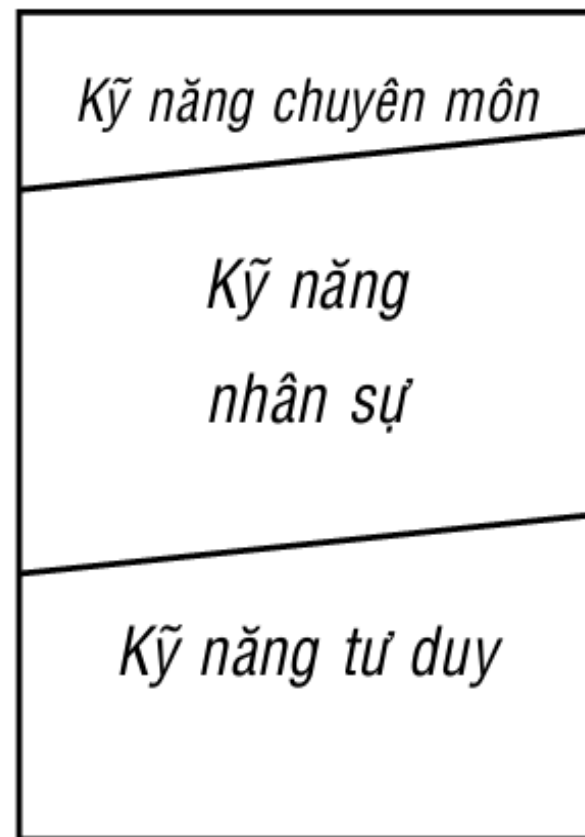
3.4.2.3. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ



Cấp cơ sở



Cấp trung



Cấp cao

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI

