

RA QUYẾT ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Trần Thị Bích Trà

Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục.

1. Khái niệm quản lý

Trong thực tiễn, có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ *quản lý*, tùy thuộc vào từng lĩnh vực cụ thể. Tuy nhiên, một cách chung nhất có thể hiểu: Quản lý là một quá trình tác động có chủ định, có định hướng của chủ thể quản lý tới đối tượng quản lý, nhằm làm cho sự vận hành trong tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra. Như vậy:

+ Quản lý là quá trình tác động hướng đích: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra (công việc của các thành viên thuộc hệ thống đơn vị, việc sử dụng các nguồn lực...) để đạt được mục đích đề ra.

+ Quản lý được thực hiện trong lòng một tổ chức xác định, thông qua việc thu thập và xử lý thông tin của con người.

Trong tâm lý học, hoạt động quản lý có thể được hiểu là *dạng hoạt động đặc biệt của người lãnh đạo nhằm điều hành, phối hợp chỉ đạo những người thừa hành liên kết với nhau trong một tổ chức xác định để đạt được mục tiêu đã được đặt ra.*

2. Ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định

2.1. Các bước trong quá trình ra quyết định

* *Xác định vấn đề và thứ tự ưu tiên*

Quyết định quản lý được bắt đầu từ sự phát hiện vấn đề của quản lý. Vấn đề là câu hỏi của quản lý, là khoảng cách giữa trạng thái hiện tại và trạng thái mà người quản lý mong muốn.

Nhận dạng chuẩn xác những vấn đề mới nảy sinh cũng như phát hiện

được những vấn đề cần xử lý ngay từ đầu sẽ giúp người lãnh đạo có cơ sở để đưa ra được những quyết định quản lý đúng đắn.

Ngay tại một thời điểm, có thể có một loạt vấn đề không thể giải quyết cùng một lúc. Do đó, ngay từ bước đầu tiên này, người lãnh đạo cần phải phân loại được mức độ thứ tự các vấn đề ưu tiên để giải quyết các vấn đề đặt ra một cách hiệu quả. Đồng thời, khi vấn đề đã được xác định, cần phân tích vấn đề theo dạng “cây vấn đề” để định hướng rõ cho việc xây dựng những mục đích tương ứng cần đạt ở phần tiếp theo.

** Xác định và làm rõ mục đích cần đạt*

Căn cứ vào vấn đề đã được phân tích theo dạng “cây vấn đề”, “cây mục đích” với những cấp độ khác nhau tương ứng được xây dựng.

** Đưa ra các phương án để đạt mục đích*

Hình dung những phương án để đạt được đối với mỗi mục đích cụ thể, hướng tới mục đích chính đã được đặt ra.

** Xem xét để lựa chọn được phương án tối ưu*

Mỗi phương án được đưa ra, bao giờ cũng cần phân tích tính hai mặt của một phương án: “mặt tích cực” – “mặt hạn chế”. Cần nhắc để lựa chọn phương án tối ưu cần dựa trên tiêu chuẩn tối ưu được lựa chọn.

** Quyết định phương án thực hiện*

Quyết định phương án thực hiện là bước cuối cùng trong quá trình ra quyết định. Nếu coi vấn đề là câu hỏi của quản lý thì “quyết định” chính là câu trả lời của chủ thể quản lý cần đưa ra nhằm đạt được trạng thái mong muốn mà vấn đề đã xác định.

Các quyết định đưa ra cần bảo đảm:

- Tính ý nghĩa: gắn liền với những giá trị xã hội; mang lại hiệu quả thực tế và lợi ích cho mọi người, thúc đẩy đối tượng quản lý tích cực tham gia và thực hiện;

- Tính khả thi: có khả năng thực hiện trong việc tính đến những điều kiện có liên quan;

- Tính pháp lý: phù hợp với những quy định luật pháp;

- Tính kịp thời: những quyết định đưa ra đúng thời điểm.

Tuy nhiên, thứ tự các bước nêu ra trên đây cũng chỉ có ý nghĩa tương đối, vì ngay ở bước này cũng có thể đã có sự xen lồng nội dung của các bước khác và trong những tình huống đặc biệt, các bước cũng có thể diễn ra “gần như” đồng thời.

2.2. Tổ chức thực hiện quyết định

- Truyền đạt quyết định: Quyết định phải được truyền tới người thừa hành một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời.

- Lập kế hoạch thực hiện quyết định: xây dựng kế hoạch hành động về thời gian, không gian, nguồn nhân vật lực...

- Thực hiện quyết định gắn với sự kiểm tra – giám sát chặt chẽ, góp phần nâng cao trách nhiệm của người thực hiện, đồng thời để phát huy mặt tích cực cũng như kịp thời phát hiện mặt tồn tại cần điều chỉnh, hạn chế.

Để tổ chức thực hiện quyết định đạt kết quả, người lãnh đạo cần có:

+ **Nhóm năng lực chuyên môn:** Giỏi chuyên môn - không chỉ nắm vững tri thức lý luận mà cả thực tế chuyên môn – là một đặc thù ưu thế cần thiết của người lãnh đạo, là cơ sở tạo nên tâm trạng "tâm phục – khẩu phục" ở người thừa hành đối với người lãnh đạo khi thực thi công việc. Người quản lý giỏi chuyên môn không những có khả năng đưa ra các quyết định sáng suốt, hợp lý... mà còn có thể giám sát tốt việc thực hiện các khâu, cũng như biết rõ tính chính xác của những thông tin phản hồi nhận được, phân tích những nguyên nhân dẫn đến kết quả hay những mặt tồn tại trong quá trình thực hiện một cách khoa học... Trên cơ sở vận dụng lý luận vào thực tiễn một cách phù hợp, sáng tạo, người lãnh đạo càng có điều kiện củng cố vững chắc hơn lý luận, đồng thời làm phong phú vốn kinh nghiệm thực tiễn của bản thân.

+ **Nhóm năng lực giáo dục:**

- **Năng lực hiểu thành viên:** Trong công tác quản lý, người lãnh đạo cần có mối quan hệ chặt chẽ với những người thực thi công việc để hiện thực hoá những quyết định mà người lãnh đạo đưa ra. Người lãnh đạo hiểu thành viên của mình sẽ có cơ sở để phân công công việc phù hợp với đặc điểm đối tượng, xây dựng nhóm làm việc một cách khoa học, tạo ê-kíp làm việc hợp lý, góp phần giúp cho người thực thi nỗ lực làm việc hiệu quả trong dây chuyền hoạt động.

- **Năng lực giao tiếp:** Bảo đảm tốt các mối quan hệ trong ban lãnh đạo, giữa người lãnh đạo và người thừa hành; lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của người thừa hành; tăng cường sự hiểu biết trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau... để tạo khả năng tập hợp sức mạnh tập thể.

- **Năng lực thuyết phục mọi người làm việc tích cực, xây dựng tập thể vững mạnh:** Trong tập thể lao động, nếu người lãnh đạo luôn chỉ dùng phương pháp mệnh lệnh, hành chính để điều hành thì tiềm năng cá nhân được phát huy hết sức hạn chế. Do đó, người lãnh đạo cần:

+ Hướng được mọi thành viên có ý thức xây dựng và giữ vững truyền thống tốt đẹp của tập thể;

+ Xây dựng bầu không khí làm việc tích cực, trong đó các thành viên có ý thức trách nhiệm cao với công việc của bản thân và của tập thể, đấu tranh phê và tự phê mang tính xây dựng; đoàn kết, giúp đỡ nhau cùng thực hiện mục tiêu đặt ra;

+ Giao quyền chủ động cho cấp dưới một cách hợp lý;

+ Quan tâm lợi ích vật chất – tinh thần của đối tượng quản lý;

+ Luôn rèn luyện, tu dưỡng bản thân, không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn – nghiệp vụ...

+ *Nhóm năng lực tổ chức, chỉ đạo thực hiện:*

- Phân công đúng việc - đúng người, tạo ê-kíp làm việc tốt;

- Phát huy khả năng làm việc cá nhân, giao việc một cách hiệu quả, từ đó tạo nên sức mạnh tập thể để hoàn thành tốt công việc phân công;

- Kiểm tra, giám sát chặt chẽ việc thực hiện;

- Công bằng trong đánh giá thi đua – khen thưởng; tránh hiện tượng quan liêu, đánh giá nhân viên không theo hiệu quả công việc, nặng định kiến hoặc quá thiên vị... Đôi khi, đây chính là những nguyên nhân gây nên sự mất đoàn kết giữa các thành viên trong tập thể người lao động;

- Năng động, hiệu quả khi giải quyết các thay đổi đặt ra...

Trong hoạt động quản lý, việc ra quyết định của người lãnh đạo đặc biệt quan trọng, song quyết định đó chỉ có ý nghĩa khi được đối tượng quản lý triển khai trong thực tiễn và mang lại kết quả mong đợi. Do đó, hoạt động quản lý chỉ thực sự đạt hiệu quả khi nhà quản lý và đối tượng quản lý có sự tương hợp tâm lý, có nhu cầu phối hợp hành động để đạt mục đích chung của tập thể, vì lợi ích của cả cộng đồng.

Tài liệu tham khảo

1. Vũ Dũng. *Cơ sở tâm lý học của Ê-kíp lãnh đạo*. NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, 1995.
2. Trần Kiều (Chủ biên). *Trí tuệ và đo lường trí tuệ*. NXB Chính trị Quốc gia, 2005.
3. Trần Ngọc Khuê (Chủ biên). *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2004.
4. Hồ Văn Vĩnh (Chủ biên). *Khoa học quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2005.