

ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ VIỆT NAM

VŨ THỊ MINH HIỀN*

1. Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị

Theo P. Drucker – nhà quản lý kinh tế nổi tiếng của Mỹ, cuộc cách mạng thông tin đang trên đường tiến tới. Đó không chỉ là cuộc cách mạng về công nghệ, về máy móc, về kỹ thuật, về phần mềm, hay về tốc độ. Trước hết là cuộc cách mạng về *các quan niệm*. Vì vậy, các nhà quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là người đứng đầu phải nhận thức đúng đắn về cuộc cách mạng thông tin và kinh tế tri thức, xem đây là cơ hội to lớn để phát triển doanh nghiệp, rút ngắn khoảng cách và nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn.

Đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo ở các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử (TMĐT) tại Việt Nam thể hiện một cách toàn diện từ bản thân người lãnh đạo doanh nghiệp đến toàn bộ hệ thống quản trị. Vấn đề quan trọng nhất là sự đổi mới tư duy quản trị của người lãnh đạo, trên cơ sở đó hình thành tư duy lãnh đạo mới, phù hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Thực chất đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo được coi là “*Tái cấu trúc*” vô hình của doanh nghiệp.

Đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo là việc chuyển đổi từ tư duy quản trị lãnh đạo cũ sang tư duy lãnh đạo mới, gồm:

1.1. Tư duy hệ thống, chiến lược và toàn diện

Tiến bộ về CNTT đưa máy móc làm việc vào các tổ chức và cũng thiết lập ra mối quan hệ làm việc mới, việc trao đổi thông tin của tổ chức qua máy móc, mọi hoạt động của tổ chức cũng như thông tin về môi trường đều được lưu trữ qua máy tính. Điều này đưa tới việc người lãnh đạo bây giờ cần phải xem xét toàn diện tổ chức của mình trong mối quan hệ *công việc - con người - công nghệ thông tin*(CNTT). Yếu tố CNTT trở thành một yếu tố chiến lược phải được tính tới thường xuyên trong toàn bộ hệ thống, xem như một nền tảng để mọi hoạt động của tổ chức được diễn ra và được quản trị.

* NCS. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Đối với nhà quản trị, vấn đề bây giờ không phải chỉ là *làm công việc gì - ai làm*, mà phải xem xét theo góc độ: *Công việc gì - Ai làm - Công nghệ quản trị nào?* Người lãnh đạo đương nhiên không thể biết hết được mọi công nghệ, nhưng một hiểu biết tổng quát về các tiến bộ CNTT trong quản trị hiện hành là điều không thể thiếu. Dù người lãnh đạo quản trị có muốn hay không, những tiến bộ CNTT vẫn cứ đi vào trong tổ chức và sớm muộn sẽ làm cho họ phải thay đổi, chuyển biến trong tư duy và thực hành cụ thể để dùng CNTT một cách hữu hiệu trong công việc của mình.

Tiến bộ CNTT không chỉ được đưa vào một tổ chức mà hiện đang được đưa vào mọi tổ chức. Điều này cũng có nghĩa là môi trường vận hành của tổ chức đang thay đổi, các đối tác của tổ chức cũng đang thay đổi trong cách làm việc của mình. Những quy tắc làm việc mới phát sinh mà từng tổ chức phải tiếp thu và tự biến đổi chính mình. Chính vì vậy mà người lãnh đạo, nhà quản trị cần phải được trang bị tư duy hệ thống, toàn diện và chiến lược để xem xét mọi biến đổi đang xảy ra, từ đó thích ứng tổ chức của mình với những thay đổi mới.

Tiến bộ CNTT không phải chỉ xảy ra một lần mà là việc liên tục diễn ra. Điều này cho thấy tiến bộ CNTT mang tính chiến lược, lâu dài và do đó mọi hoạch định của tổ chức cũng đều phải được xem xét trên cơ sở tính tới yếu tố biến động, tăng trưởng thường xuyên của công nghệ. Hơn bao giờ hết người lãnh đạo thời nay cần phải là người am hiểu những tiến bộ mới của CNTT để từ đó có những quyết định đưa vào sử dụng các tiến bộ mới đó phù hợp với tổ chức của mình.

1.2. Tư duy lãnh đạo quản trị trên nền công nghệ

Khi CNTT thực sự được đưa vào tổ chức, tất yếu nó sẽ làm thay đổi cấu trúc các tổ chức, thay đổi các quy trình của tổ chức và làm thay đổi cách tư duy, cách làm việc của mọi nhân viên trong tổ chức. Sự thay đổi của tổ chức như vậy cần được người lãnh đạo quản trị hình dung, biết trước, lập kế hoạch và quản trị sát sao. Người lãnh đạo quản trị phải trực tiếp đưa các kế hoạch phát triển kết cấu nền CNTT trở thành hoạt động quản trị chính của mình, đảm bảo việc tăng trưởng kết cấu nền CNTT trở thành có hiệu quả cho sự phát triển của toàn tổ chức. Sự chuyển đổi của tổ chức giờ đây phụ thuộc vào việc có những đầu tư nào dành cho phát triển kết cấu nền CNTT vật lý và cách khai thác hữu hiệu chúng.

Vấn đề đầu tư vào hạ tầng CNTT không phải đơn thuần là vấn đề mua sắm máy tính, thiết bị và thiết lập mạng máy tính; đó mới chỉ là phần đầu, bước đầu trong quá trình thay đổi triệt để tổ chức. Tất cả mọi đầu tư

và phát triển kết cấu nền CNTT vật lý nếu không được đi kèm với những thiết kế lại quy trình làm việc, tích hợp xử lý con người và máy móc, thì sẽ không thể phát huy được tác dụng và làm thay đổi tổ chức. Rút cục, việc chỉ thực hiện đầu tư máy móc như vậy sẽ làm lãng phí vì sau vài năm không khai thác sử dụng hữu hiệu thì máy móc đó sẽ bị lạc hậu và bị đào thải khi công nghệ mới thay thế công nghệ cũ.

1.3. Tư duy lãnh đạo quản trị dựa trên tri thức

Sự thay đổi về quy trình làm việc này không phải là điều chỉ diễn ra một lần khi thiết lập hạ tầng CNTT, khi đưa máy tính vào tham gia các hoạt động nghiệp vụ của tổ chức. Thực tế vì công nghệ thường xuyên đổi mới, các yêu cầu bên ngoài tổ chức cũng thường xuyên đổi mới nên việc tổ chức các quy trình làm việc bên trong tổ chức cũng sẽ thường xuyên thay đổi, không tĩnh tại. Tổ chức đứng trước sự thay đổi thường xuyên, nhưng được chuẩn bị một cách có ý thức và chủ động từ phía người lãnh đạo.

Đòi hỏi của môi trường biến động thường xuyên làm cho tổ chức phải ngày càng thích ứng hơn, không phải bởi việc đối phó thụ động mà bởi việc tích cực chủ động đón nhận những chuyển biến và tăng hàm lượng tri thức của tổ chức. Điều này đi kèm với một xu thế mới hiện nay trong mọi tổ chức là thực hành quản trị tri thức, động viên năng lực sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức để tổ chức trở nên linh hoạt và đáp ứng với mọi biến động môi trường. Mỗi quan tâm bây giờ dịch chuyển từ phân công nghệ, phân nền tảng CNTT sang phân con người làm việc trên nền tảng này.

Việc đưa yếu tố công nghệ và CNTT vào tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo có sự thay đổi căn bản trong cách tư duy và quản trị, nhưng khi tổ chức đã vận hành nhịp nhàng trên nền công nghệ, CNTT thì lại có một bước chuyển đổi nữa trong tư duy và quản trị. Đó là thiết lập môi trường tri thức trên nền tảng công nghệ để phát huy tiềm năng sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức. Những cách tổ chức làm việc mới liên kết những con người có tri thức để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mang nhiều tri thức hơn trở thành đòi hỏi cấp thiết.

2. Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh chóng của TMĐT và nền kinh tế tri thức

Các doanh nghiệp cần chủ động trong việc đào tạo nhân lực, đặc biệt là các nhà quản trị bởi họ chính là “*thuyền trưởng*” của con tàu doanh nghiệp, chính họ, sẽ quyết định sự thành công của đổi mới hoạt động quản trị dựa trên nền tảng TMĐT và kinh tế tri thức.

Hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam sẽ được tiếp cận với nền công nghiệp và thương mại hiện đại. Nhu cầu thị trường cần có nguồn nhân lực đáp ứng việc nghiên cứu, triển khai các ứng dụng TMĐT đang trở thành vấn đề cấp bách. Vì vậy, sự đầu tư kịp thời nhằm phát triển nguồn nhân lực TMĐT sẽ giúp các doanh nghiệp, các cơ quan, tổ chức tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới, nâng cao năng lực quản lý, điều hành và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Trong Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT giai đoạn 2011 - 2015, theo đó đến năm 2015, TMĐT của Việt Nam sẽ được sử dụng phổ biến và đạt mức tiên tiến trong các nước ASEAN, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh quốc gia, thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước¹. Trong đó, phát triển nguồn nhân lực có một vai trò vô cùng quan trọng đối với việc hoàn thành Kế hoạch tổng thể này.

Theo đó, trong thời gian tới, chúng ta tập trung thực hiện giải pháp phổ biến, tuyên truyền nâng cao nhận thức về lợi ích của TMĐT thông qua việc xây dựng các chương trình tập huấn cán bộ quản lý kinh tế ở trung ương và địa phương và các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ chuyên trách về TMĐT; đồng thời phổ biến, tuyên truyền về lợi ích và kỹ năng ứng dụng TMĐT cho các doanh nghiệp, người tiêu dùng các ngành sản xuất và dịch vụ chính; quảng bá các doanh nghiệp điển hình thành công trong ứng dụng và cung cấp dịch vụ TMĐT.

Bên cạnh đó, việc đào tạo chính quy về TMĐT cũng cần được đẩy mạnh thông qua các hình thức như ban hành chương trình khung về đào tạo TMĐT trong các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp; tăng cường giảng dạy kỹ năng ứng dụng TMĐT trong các trường dạy nghề và ứng dụng đào tạo trực tuyến trong hoạt động đào tạo TMĐT theo hướng khuyến khích các tổ chức đầu tư, phát triển công nghệ đào tạo trực tuyến, hỗ trợ các trường đại học và doanh nghiệp liên kết trong việc thiết kế nội dung, giáo trình đào tạo trực tuyến; đồng thời hỗ trợ về vốn và các ưu đãi về thuế nhằm đẩy nhanh hình thức đào tạo trực tuyến.

Để hoàn thành được những mục tiêu trong Kế hoạch trên, cần tập trung vào những điểm chính sau:

2.1. Xác định mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng cụ thể

Việc xác định rõ mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng khác nhau dẫn tới nhiệm vụ đào tạo cũng khác nhau. Cụ thể:

¹ Ngày 12/07/2010, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1073/2010/QĐ-TTg phê duyệt Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT giai đoạn 2011 – 2015.

Bảng1 – Mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng

Chủ thể	Đối tượng đào tạo	Mục tiêu đào tạo
G	Các nhà quản lý TMĐT	Các khóa đào tạo nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng quản lý cho lãnh đạo từ trung ương đến địa phương
B	Lãnh đạo doanh nghiệp	Các khóa đào tạo giúp họ nhận thức được vai trò quan trọng và xu hướng phát triển của TMĐT; khả năng và lợi ích của việc ứng dụng TMĐT; giúp lãnh đạo doanh nghiệp nắm bắt được công nghệ kinh doanh mới nhằm tăng cường khả năng lãnh đạo, điều hành doanh nghiệp.
	Các nhà quản lý thông tin trong doanh nghiệp	Các khóa đào tạo giúp đội ngũ chuyên gia này hoạch định, đầu tư và xây dựng được chiến lược ứng dụng TMĐT vào hoạt động quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp một cách hiệu quả; cách thức xây dựng, lựa chọn, phát triển và triển khai các dự án TMĐT trong doanh nghiệp.
	Các nhân viên trong doanh nghiệp	Các khóa đào tạo giúp họ hiểu biết những kiến thức cơ bản về TMĐT ; biết sử dụng các thiết bị, chia sẻ các tài nguyên TMĐT; khai thác được các nguồn tài nguyên trên mạng Internet.
C	Người tiêu dùng	Phổ biến, tuyên truyền về lợi ích của TMĐT nhằm nâng cao hiểu biết của xã hội

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

2.2. Xác định yêu cầu cụ thể về tổ chức nguồn nhân lực và kỹ năng nguồn nhân lực TMĐT

Thực tế hiện nay cho thấy nhiều doanh nghiệp coi TMĐT là kênh phụ, kênh hỗ trợ nên nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức. Khả năng nhiều doanh nghiệp bố trí nguồn nhân lực TMĐT kiêm nhiệm nhiều hoạt động khác, hoặc lấy cán bộ CNTT làm nguồn nhân lực TMĐT. Đây là

cách tổ chức chấp vá, không hiệu quả, do đó doanh nghiệp cần xác định yêu cầu cụ thể về tổ chức nguồn nhân lực TMĐT

2.3. Tiến hành đổi mới giáo dục và đào tạo về TMĐT

** Đổi mới chất lượng các hình thức đào tạo truyền thống về TMĐT:*

- Đào tạo bậc sau đại học và đại học: Hiện hệ sau đại học có *Chương trình liên kết đào tạo Thạc sỹ TMĐT* của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội (đào tạo online); Hệ đại học có Trường Đại học Thương mại với *Chương trình Cử nhân TMĐT*; Trường Đại học Ngoại thương với *Chuyên ngành TMĐT*; Các trường đại học về CNTT và kinh tế, quản trị kinh khác, đào tạo TMĐT dưới dạng môn học có kết cấu 45 tiết - 60 tiết.

- Đào tạo bậc cao đẳng và dạy nghề: Hiện có Trường đào tạo và bồi dưỡng cán bộ Công Thương đào tạo *Cử nhân Cao đẳng TMĐT* (đào tạo nghề) và các trường dạy nghề khác chuyên về kỹ thuật, kinh doanh và quản lý.

- Đào tạo tại doanh nghiệp: Có thể là đào tạo tại chỗ hoặc cử nhân viên đi học các chương trình đào tạo TMĐT trong và ngoài nước.

- Áp dụng các hình thức đào tạo mới: Đào tạo nguồn nhân lực TMĐT nhìn từ góc độ thuê ngoài (outsourcing). Trong xu hướng đổi mới, các doanh nghiệp hướng tới tập trung nhân lực cho lĩnh vực kinh doanh dịch vụ chuyên ngành của mình và thuê ngoài một phần hay toàn bộ các công đoạn kinh doanh dịch vụ không phải là sở trường như: Quan hệ công chúng (PR), tiếp thị (Marketing), CNTT (IT)... Do vậy với bài toán đào tạo nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh chóng của TMĐT và nền kinh tế tri thức, các doanh nghiệp nên sử dụng dịch vụ thuê ngoài (outsourcing). Phương thức này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh, giảm bộ máy quản lý hành chính, chuyên nghiệp hóa các công đoạn kinh doanh liên quan đến TMĐT và CNTT, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, từ đó tăng hiệu quả kinh doanh:

- Thuê các doanh nghiệp bên ngoài cung cấp một phần hay toàn bộ công đoạn ứng dụng TMĐT;

- Có hệ thống TMĐT riêng nhưng thuê nhân viên từ các công ty TMĐT thiết lập, triển khai, vận hành một phần hay toàn bộ hệ thống TMĐT của doanh nghiệp.

** Đổi mới nội dung và phương thức đào tạo TMĐT*

Hầu hết các doanh nghiệp và người tiêu dùng - đặc biệt là những người mới tiếp cận với TMĐT còn gặp nhiều khó khăn trong việc thích

ứng với các ứng dụng của TMĐT (đặt hàng, xác nhận thông tin, thanh toán trực tuyến...). Vì vậy, việc thực hiện các chương trình giới thiệu và chạy thử nghiệm sản phẩm công nghệ (demo), hướng dẫn cách thức mua hàng, thanh toán... sẽ làm cho phương thức kinh doanh hiện đại này được áp dụng rộng rãi trong toàn xã hội.

** Đổi mới chương trình, giáo trình đào tạo*

Cần đầu tư kinh phí cho các chương trình đào tạo một cách thích đáng, để đảm bảo các học viên phải có kiến thức, kỹ năng thực sự, đặc biệt là các kỹ năng không thể thiếu trong điều kiện mới như kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng máy vi tính.

Nguồn giáo trình TMĐT cũng chưa được quy chuẩn, chủ yếu từ nước ngoài và thông qua mạng Internet. Việc chuẩn hóa giáo trình trong việc đào tạo TMĐT là một nhu cầu cấp thiết. Các giáo trình không chỉ dừng ở mức cung cấp kiến thức cơ bản mà còn phải chuyên sâu đến các kỹ năng ứng dụng, an toàn, bảo mật, thanh toán điện tử hay chiến lược TMĐT cho doanh nghiệp.

3. Tổ chức tốt việc xử lý thông tin, hỗ trợ việc ra quyết định quản trị

Tổ chức tốt hệ thống thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và với bên ngoài nhằm đảm bảo khả năng thu thập, trao đổi, xử lý và bảo mật thông tin; hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tạo lợi thế cạnh tranh chiến lược, hỗ trợ việc ra quyết định và hỗ trợ các nghiệp vụ kinh doanh một cách nhanh chóng, kịp thời và có hiệu quả. Những việc làm cụ thể gồm :

3.1. Tìm hiểu chung về hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

3.2. Tổ chức hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

** Nghiên cứu khả thi*

Là nghiên cứu sơ bộ, điều tra nhu cầu thông tin của người sử dụng tương lai và xác định các yêu cầu tài nguyên, chi phí, lợi ích và sự khả thi của hệ thống thông tin. Mục tiêu của bước này là đánh giá các hệ thống khác nhau và đề nghị hệ thống khả thi, đáng mong muốn nhất để phát triển.

** Phân tích hệ thống*

Là quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng các nhu cầu thông tin của người dùng cuối, từ đó tạo ra các yêu cầu chức năng được sử dụng như là cơ sở cho việc thiết kế một hệ thống thông tin mới. Bước này gồm:

- *Phân tích tổ chức*: Là khâu cung cấp các hiểu biết cơ bản về môi trường tổ chức mà ở đó hệ thống được xác định. Những thông số cơ bản gồm: cấu trúc của tổ chức, đặc điểm quản lý, con người trong tổ chức, các hoạt động kinh doanh...

- *Phân tích hệ thống hiện tại*: Cần phân tích hệ thống thông tin hiện tại để biết được hệ thống này đang sử dụng các tài nguyên phần mềm, phần cứng, mạng... như thế nào để biến đổi các tài nguyên dữ liệu thành các sản phẩm thông tin.

- *Phân tích các yêu cầu chức năng*: Khâu này giúp doanh nghiệp xác định nhu cầu thông tin kinh doanh cụ thể như: các yêu cầu giao diện người sử dụng (nhập tự động dữ liệu sản phẩm và để sử dụng màn hình nhập dữ liệu cho người bán hàng); các yêu cầu xử lý (tính toán nhanh, tự động tổng doanh thu và thuế doanh thu); các yêu cầu lưu trữ (cập nhật và phục hồi dữ liệu nhanh từ sơ sở dữ liệu sản phẩm, định giá và khách hàng) và các yêu cầu kiểm soát (các dấu hiệu đối với lỗi nhập dữ liệu, để đọc các biên nhận khách hàng).

* *Thiết kế hệ thống*

Phần này xác định rõ hệ thống sẽ đạt được những mục tiêu cụ thể như thế nào. Đây cũng là bước cung cấp cho hệ thống những chi tiết kỹ thuật thỏa mãn những yêu cầu chức năng được phát triển trong phần trên.

- *Thiết kế giao diện người sử dụng*: Hoạt động này tập trung vào việc hỗ trợ các tác động qua lại giữa người dùng cuối và ứng dụng dựa vào máy tính của họ. Quá trình này tạo ra các đặc tả chi tiết cho sản phẩm thông tin chẳng hạn: màn hình thể hiện, hộp đối thoại người sử dụng/máy tính tương tác, các đáp ứng âm thanh, mẫu biểu, tài liệu và các báo cáo.

- *Thiết kế dữ liệu (thiết kế cấu trúc phần tử dữ liệu)*: Hoạt động này tập trung vào thiết kế cấu trúc cơ sở dữ liệu và các bảng (file) được hệ thống thông tin sử dụng. Sản phẩm của khâu này là: thuộc tính hay tính chất của thực thể, mối quan hệ giữa các thực thể, các yếu tố dữ liệu cụ thể, luật toàn vẹn thông tin...

- *Thiết kế quá trình (thiết kế chương trình và thủ tục)*: Khâu này tập trung vào phát triển các đặc tả chi tiết cho phần mềm sẽ được mua hay được phát triển bởi việc lập trình quen thuộc để đáp ứng các đặc tả giao diện người sử dụng và thiết kế dữ liệu và các yêu cầu chức năng. Các đặc tả cụ thể là: đặc tả giao diện người sử dụng, đặc tả cơ sở dữ liệu, đặc tả phần mềm, đặc tả phần cứng và mạng, đặc tả nhân sự.

** Thực hiện hệ thống thông tin mới*

** Bảo trì hệ thống*

Theo dõi, đánh giá, sửa đổi hệ thống để đạt được những cải tiến cần thiết và mong muốn. Việc này bao gồm quá trình kiểm tra lại việc thực hiện để đảm bảo rằng hệ thống vừa thực hiện sẽ đáp ứng được các yêu cầu kinh doanh chức năng đã được thiết lập cho hệ thống khi thiết kế. Những lỗi trong phát triển hệ thống được sửa chữa bởi hoạt động bảo trì. Bảo trì hệ thống cũng bao gồm việc sửa đổi hệ thống do có sự thay đổi bên trong doanh nghiệp hoặc những thay đổi bên ngoài môi trường.

3.3. Đánh giá hệ thống thông tin

4. Chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với các cấp độ ứng dụng TMDT

Cách tổ chức công việc truyền thống dựa trên ý tưởng về nền sản xuất công nghiệp số lượng lớn, đã từng là đối tượng được đem ra xem xét nhiều lần, đang đưa tới việc thực hiện các dự án theo tổ, các hệ thống kịp thời, nhóm chất lượng và nhiều điều khác, xem như một nỗ lực để cải tiến năng suất. Song song với những điều đó, sự thay đổi nền tảng trong tổ chức công việc đang xảy ra, việc dịch chuyển những hệ thống sản xuất cố định dạng quy trình phát triển có tổ chức linh hoạt, bỏ ngỏ. Khái niệm mới về quy trình thay đổi liên tục này đôi khi còn được gọi là “*Hãng linh hoạt*” và chỗ làm việc trở thành nơi làm việc kỹ năng cao và sự tin cậy cao. Không phải một mô hình mà có nhiều mô hình thường được thích nghi với hoàn cảnh của từng hãng và nhân viên của nó. Các mô hình nghiệp vụ đổi mới đòi hỏi dịch chuyển từ cách làm việc dựa trên chức năng sang cách làm việc dựa trên sự nhanh nhẹn, linh hoạt và đáp ứng. Chỉ áp dụng các công nghệ của xã hội thông tin vào các cấu trúc và hệ thống cứng nhắc của nền kinh tế “*cũ*” vẫn là chưa đủ; cần có việc thích nghi cách quản trị các mối quan hệ, quy trình và giao tác trong toàn bộ tổ chức.

Các tổ chức thường được nhìn nhận như những mảng kỹ nghệ khổng lồ, với bộ phận con người chủ yếu không đổi. Cấu trúc của chúng và hệ thống của chúng đã được mô tả như những cái vào, cái ra, thiết bị điều khiển, việc quản trị chúng về toàn thể như là một xưởng máy lớn. Ngày nay ngôn ngữ không còn là của kỹ nghệ nữa mà là của chính trị, với việc nói tới văn hoá và mạng, dưới dạng các liên minh, các ảnh hưởng quyền lực chứ không là kiểm soát, ngôn ngữ của quyền lãnh đạo chứ không quản trị (Handy, 1980).

Công nghệ mạng mới làm đảo ngược mối quan hệ truyền thống “*tổ chức xác định ra nhiệm vụ*” thành “*bản chất của nhiệm vụ và nhu cầu của những người tham gia bây giờ có thể xác định ra hình thức tổ chức được chấp nhận*”. Vấn đề không phải là công nghệ hay quyền lực, mà là mối quan hệ. Trong các tổ chức được tích hợp bởi các mạng, uy quyền không còn có tác dụng gì nhiều hơn là cơ sở cho mối quan hệ lao động. Cuộc cách mạng đang xảy ra theo cách công việc được tổ chức bên trong các công ty. Các cấu trúc tổ chức mới, văn hoá công ty, phương pháp làm việc, chương trình và động cơ huấn luyện và hệ thống khen thưởng đang được đưa vào các công ty. Các cấu trúc tổ chức mới đều hội tụ vào các tổ chức dựa trên quy trình và hướng theo thị trường, các cấu trúc làm việc theo tổ và phi tập trung phẳng hơn với việc trao quyền nhiều hơn và trách nhiệm giao phó lớn hơn.

Văn hoá công ty mới bao gồm sự tin cậy lớn hơn, có sự tham gia nhiều hơn, việc tự chủ cá nhân lớn hơn, liên kết tốt hơn giữa nhân viên và mục tiêu nghiệp vụ, tư vấn nhiều hơn, hội tụ nhiều hơn vào khách hàng và chất lượng. Những văn hoá này được đặc trưng trong hầu hết các công ty bởi:

- *Nhấn mạnh vào con người*: Tin cậy nhiều hơn, các nhân viên ở mọi mức tham gia nhiều hơn, tự trị và tự chịu trách nhiệm lớn hơn. Các quy trình trao đổi và tư vấn được dùng để khuyến khích tính sáng tạo của tất cả các bộ phận tổ chức để hội tụ vào việc phát triển cá nhân. Các công ty đã nhận ra tài sản mạnh nhất của mình là vốn con người, điều này cũng được thể hiện bởi các chương trình huấn luyện và phát triển nghề nghiệp, điều đã trở thành phần tích hợp của việc quản trị tài nguyên con người.

- *Hội tụ nhiều hơn vào khách hàng, dịch vụ và phẩm chất*: Việc quan tâm đến vấn đề quản trị quan hệ khách hàng là một ví dụ về cách các công ty nhận ra rằng khách hàng là “*lý do tồn tại*” của mình.

Các cấu trúc tổ chức mới được đặc trưng trong hầu hết các công ty bởi việc thực hiện các hành động sau:

- * Phân chia các đơn vị hay phòng/ban theo hướng thị trường hay quy trình;
- * Các tổ làm việc bán tự động hoá, với sự độc lập và trách nhiệm cao;
- * Giảm số chức năng, nhấn mạnh vào công việc tổ và cấu trúc nhiều hơn việc thừa nhận cá nhân;
- * Giảm các tầng quản trị, khi cấu trúc cấp bậc đã bị loại bỏ bởi cấu trúc nằm ngang hơn và phẳng hơn, tạo ra các luật lệ mới cho quản trị.

Phương pháp làm việc mới, linh hoạt hơn và ít cấp bậc hơn bao gồm nhiều thời gian làm việc linh hoạt, hình mẫu làm việc, nhóm công việc và nội dung công việc, đa kỹ năng, dùng nhiều công nhân bán thời gian và những mô hình quản trị mới dựa theo kiểu huấn luyện viên, hỗ trợ viên. Dạng chung nhất của việc thực hiện các phương pháp này là:

- *Giờ làm việc linh hoạt hơn*: Các hợp đồng công việc hàng năm mới và hình mẫu dịch chuyển mới cho phép thích nghi các luồng thời vụ và những thăng giáng yêu cầu bất thường, trong khi vẫn duy trì tính cạnh tranh.

- *Đa kỹ năng và luân chuyển người*: Các biên giới truyền thông giữa các chức năng, phân loại công việc không còn nữa và mọi người trong tổ chức được động viên mở rộng kỹ năng của mình (và thu lấy kỹ năng mới), làm việc theo cách linh hoạt hơn (thường tổ hợp với việc lập ra các tổ bán tự động).

Các kỹ thuật đo hiệu năng mới được dùng chung trong toàn công ty, được thiết kế để tập trung vào cả nhân viên và nhà quản trị, trên cơ sở thành công cạnh tranh cũng như kết quả tài chính truyền thống. Những thay đổi trên đã được đi kèm với các cách đo hiệu năng mới, trong đó những cách đo thông dụng nhất là:

- *Dùng cách đo hiệu năng tài chính và phi tài chính*: Công ty đã nhận ra rằng hiệu năng không chỉ dựa trên sự thành công tài chính mà còn dựa trên việc đo phí tài chính như: sự thoả mãn của khách hàng, việc học tập của tổ chức và sự thoả mãn của nhân viên.

- *Các mục tiêu cho tổ chức và cá nhân*: Được nối với cấu trúc tổ chức mới, các mục tiêu được đặt ra cho tổ và cá nhân, làm cho họ thành một phần tích hợp của việc thực hiện mục tiêu của công ty như một thể thống nhất.

- *Hệ thống tin mở hơn*: Có thể tìm thấy luồng thông tin và trao đổi cởi mở, trong suốt hơn trong toàn tổ chức, tạo khả năng cho các tổ và cá nhân ra những quyết định đúng đắn dựa trên mối quan hệ của những quyết định này với hiệu năng toàn thể. Đồng thời chúng cũng tạo khả năng cho cấp quản trị thu được thông tin chính xác hơn về tổ chức và điều đang sống giữa các nhân viên của họ một vấn đề quan trọng cho việc quản trị tài nguyên con người.

- *Dùng nguồn thông tin mới*: Sự kiện các mục khác nhau được đo (chẳng hạn như hiệu năng) có tác động lên cách chúng được đo; như nghiên cứu tiếp thị, bảng đo chuẩn và đáp ứng cho khách hàng bổ sung cho các nguồn nội bộ.

- *Thay đổi cách đánh giá cá nhân*: Khi cách đo hiệu năng và cấu trúc thay đổi thì cách đánh giá cá nhân cũng thay đổi, các nhân viên bây giờ được đánh giá qua các mục tiêu hiệu năng chuyên môn (gắn với tập các mục tiêu) và việc đánh giá theo chiều ngang của các đồng nghiệp, với mục tiêu theo dõi kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân. Những thay đổi này đến lượt nó lại đưa tới việc thực hiện hệ thống thưởng mới, như dùng chia sẻ lợi nhuận lớn hơn, thưởng và các cơ cấu chia sẻ khác.

Những thay đổi này trong môi trường làm việc tạo ra nhu cầu cách mạng văn hoá lớn bên trong tổ chức. Thay đổi vai trò, công việc, quy trình nghiệp vụ, chia sẻ thông tin tập thể phải được đề cập tới. Tổ chức như một toàn thể cần tạo ra khuôn khổ văn hoá mới đủ mạnh để thay thế cho hệ thống cấp bậc.

Khuôn khổ này sẽ phụ thuộc vào sức mạnh của các mối quan hệ xã hội và tri thức, linh động nhiều hơn và ít bị ra lệnh hơn trong môi trường chỉ huy và kiểm soát truyền thống. Ba bên phải phối hợp vai trò của họ với nhau. Công nhân, nhân viên, những người hoàn thành các mục tiêu hay chuyển giao các dịch vụ hữu hình hay kết quả ra, áp dụng tri thức, hiểu biết chuyên gia, trực giác và kỹ năng duy nhất của mình vào những tình huống duy nhất, chuyển giao các giải pháp theo kiểu cách duy nhất. Người lãnh đạo cung cấp chủ định, chỉ đạo và mô hình vai trò hành vi. Họ chia sẻ các ý tưởng lắng nghe ý kiến các thành viên công ty, chuyên biệt hoá các thông báo và cảm nhận hiểu biết của các nhân viên về chiều hướng công ty. Nhà quản trị thực hiện vai trò người ở giữa, diễn giải lại tầm nhìn và sứ mệnh công ty theo cách làm cho chúng thành có ý nghĩa và có lý với các nhân viên. Họ hướng dẫn hiệu năng và đưa ra những gợi ý hành động đúng. Những nhà quản trị đã quen chỉ đạo hơn là hướng dẫn hành động của mọi người sẽ thấy không thoải mái trong khung cảnh mà về bản chất lại mang tính ngẫu hứng.

Khi cấp quản trị đối diện với những mức độ biến đổi nhanh và không chắc chắn ngày một lớn, theo bản năng họ thực hiện kiểm soát nhiều hơn. Cách duy nhất để giải quyết với môi trường kinh doanh mới này sẽ là thả lỏng hoàn toàn việc kiểm soát thông qua: hiểu biết bản chất của hỗn độn và phức tạp; chấp nhận phức tạp nhưng không thêm vào nó; đo cái không đo được; tin cậy, dung thứ và hợp tác; và nhìn ra bên ngoài.

5. Áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp hiện đại

Để có quyền lãnh đạo thành công trong môi trường làm việc mới này, nhà quản trị phải chấp nhận những cách tiếp cận mới trong bốn lĩnh vực

chủ chốt: *Quản trị thông tin, quản trị con người, quản trị tổ và quản trị tài sản.*

Lãnh đạo vận hành theo bốn chiều: *Tầm nhìn, thực tại, đạo đức và can đảm.* Sức mạnh của tầm nhìn chiến lược nằm trong cách nó được dùng, và tầm nhìn chiến lược hiệu quả thì rõ ràng, thuyết phục và được trao đổi theo cách tạo động cơ và gây hứng khởi. Người lãnh đạo có tính cách mạng nghĩ tới điều lớn, nghĩ về những điều mới phía trước... thực tại là đối lập với tầm nhìn, người lãnh đạo là người thực tế đối mặt với thực tại, không phải như điều người đó muốn. Người lãnh đạo có tầm nhìn tổ hợp “kỹ năng mềm” như tầm nhìn và việc trao đổi với những khả năng kỹ thuật và bí quyết. Trong khi hình thành tầm nhìn chiến lược, những người lãnh đạo phải lấy đầu vào từ các nhân viên và mối quan tâm của họ phải được đề cập tới theo cách chiến lược trở thành tầm nhìn chung hay tham vọng chung. Chiều hướng đạo đức nói tới các giá trị con người cơ sở và biểu diễn mức độ phát triển cao hơn; can đảm là địa hạt của ý chí, nó bao gồm cả khả năng đứng một mình và quốc tế hoá trách nhiệm cá nhân. Thách thức đối với người lãnh đạo là phát triển mọi chiều đồng thời, và hoàn thành thêm năng đầy đủ của mình thay vì tự giới hạn mình.

Nhiệm vụ quản trị sẽ bớt dần mức độ điều khiển và kiểm soát, làm tăng thêm mức độ tạo hứng khởi và động cơ cho mọi nhân viên đó là việc chuyển sang quản trị tinh thần. Người lãnh đạo thực sự bây giờ làm công tác trao đổi, động viên toàn bộ nhân viên trong tổ chức của mình cùng làm việc với tinh thần tự nguyện và phát huy sáng tạo tri thức tối đa.

Các doanh nghiệp thuộc các nước OECD đã có những nguyên tắc quản trị công ty (corporate governance) khá hiện đại và được coi là những thông lệ tốt nhất hiện nay. Những nguyên tắc này bao gồm:

- * Đảm bảo cơ sở cho một khuôn khổ quản trị công ty hiệu quả;
- * Quyền của cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản;
- * Đối xử bình đẳng đối với cổ đông;
- * Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị công ty;
- * Công bố thông tin và tính minh bạch;
- * Trách nhiệm của Hội đồng quản trị.

Thời gian qua, đã có một số doanh nghiệp nước ta đã áp dụng các tiêu chuẩn quản trị quốc tế như ISO9000, SA8000, tuy nhiên các nguyên tắc quản trị hiện đại vẫn chưa được quan tâm áp dụng đúng mức. Các doanh nghiệp nước ta có thể rút ngắn khoảng cách phát triển so với các doanh

ng nghiệp ở các nước phát triển thông qua việc học hỏi và tiếp thu công nghệ quản trị tiên tiến, khoa học. Bên cạnh đó, cần tiếp cận với tiêu chuẩn quản trị hiện đại để hội nhập với thế giới, đặc biệt là nâng cao khả năng tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của nước ta.

Tài liệu tham khảo

1. Trường Đại học Thương mại và Trường Đại học SHU-TE (Đài Loan), Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế : *“Những vấn đề cơ bản về quản trị kinh doanh và thương mại trong bối cảnh công nghệ thông tin và kinh tế tri thức”*, tháng 8/2006.
2. Ngô Trung Việt, *Tổ chức, quản trị - Trong thời đại công nghệ thông tin và tri thức*, Nxb. Bưu điện, tháng 11/2005.
3. Cục Thương mại điện tử và Công nghệ thông tin - Bộ Công Thương, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế : *“Thương mại điện tử và phát triển nguồn nhân lực”*, Nxb. Công Thương, tháng 2/2010.
4. Các kết quả khảo sát và tài liệu có liên quan được trích dẫn từ đề tài Luận án Tiến sỹ của NCS Vũ Thị Minh Hiền, *“Đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam”*.