

Chức năng Tổ chức

5

Nội dung chính

Giới thiệu

Định nghĩa về Cấu trúc tổ chức

Chuyên môn hóa công việc

Phân chia/Hình thành bộ phận

Chuỗi mệnh lệnh

Tầm mức quản lý

Tập trung hóa và Phân quyền hóa

Tiêu chuẩn hóa

Các hình thức cơ cấu tổ chức thông thường

Cơ cấu tổ chức kiểu truyền thống

Cấu trúc tổ chức giản đơn

Cấu trúc tổ chức theo chức năng

Cấu trúc tổ chức theo bộ phận

Cơ cấu tổ chức mới

Cấu trúc tổ chức theo nhóm

Cấu trúc tổ chức theo dự án và ma trận

Các tổ chức đang trải qua các hình thức cấu trúc và thiết kế tổ chức khác nhau. Ví dụ: Tổng giám đốc điều hành hãng Nokia Jorma Ollila đã thiết kế cấu trúc tổ chức hoàn toàn không có thứ bậc. Thường thì cấu trúc này không thể hiện rõ trách nhiệm của mỗi người cho dù nhân viên đều cảm thấy thích sự tự do khi họ đã quen thuộc với cách thức cấu trúc này. Kiểu quản lý này khuyến khích sự sáng tạo, dám nghĩ dám làm, và trách nhiệm cá nhân. Để cân bằng sự linh hoạt này, các mục tiêu tài chính nghiêm ngặt được áp dụng nhằm duy trì sự tập trung của nhân viên. Ollila tin rằng, Nokia có thể hoạt động tốt hơn nếu công ty trở thành một tổ chức học tập. Ollila có thể làm điều gì để biến Nokia thành một tổ chức học tập? Trong Chương này chúng ta sẽ nghiên cứu các thước đo cấu trúc tổ chức, các biến tình huống ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức, và các hình thức cấu trúc tổ chức khác nhau.

5.1 GIỚI THIỆU

Cấu trúc tổ chức đóng vai trò quan trọng đối với thành công của một tổ chức. Quá trình thực hiện chức năng tổ chức – chức năng thứ hai của quản lý – chính là xây dựng cấu trúc của tổ chức.

5.2 XÁC ĐỊNH CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Các nhà quản lý luôn tìm kiếm các mô hình cấu trúc tổ chức có thể hỗ trợ tốt nhất và cho phép nhân viên có thể làm việc của mình một cách hiệu năng và hiệu quả. Trước khi xem xét các yếu tố của cấu trúc và sơ đồ thiết kế tổ chức, chúng ta cần định nghĩa một số thuật ngữ quan trọng.

Tổ chức (organizing) là quá trình tạo ra một cấu trúc của tổ chức. Quá trình này có một số mục đích, được tóm tắt trong Biểu 5.1.

Biểu 5.1 Mục đích của chức năng tổ chức

- Chia công việc cần thực hiện thành những phần việc và bộ phận cụ thể
- Phân công nhiệm vụ và trách nhiệm đối với từng công việc
- Điều phối các nhiệm vụ khác biệt của tổ chức
- Tập hợp các công việc thành từng đơn vị bộ phận
- Thiết lập mối quan hệ giữa các cá nhân, nhóm, và bộ phận
- Thiết lập tuyến quyền hạn chính thức
- Phân bổ và sử dụng các nguồn lực của tổ chức

Một **cấu trúc tổ chức (organizational structure)** là bộ khung chính tắc theo đó các công việc của tổ chức được phân chia, tập hợp và phối hợp với nhau. Khi các nhà quản lý xây dựng hoặc thay đổi cấu trúc, họ tham gia vào hoạt động **thiết kế tổ chức (organizational design)**.

Thiết kế tổ chức là quá trình xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu của tổ chức, bao hàm 6 nội dung: chuyên môn hóa công việc, hình thành các bộ phận, quy định chuỗi mệnh lệnh, xác định tầm mức quản lý, xác định mức độ tập trung hoặc phân tán quyền lực và quy chuẩn hóa. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét kỹ hơn từng yếu tố này.

5.2.1 Chuyên môn hóa (Work specialization)

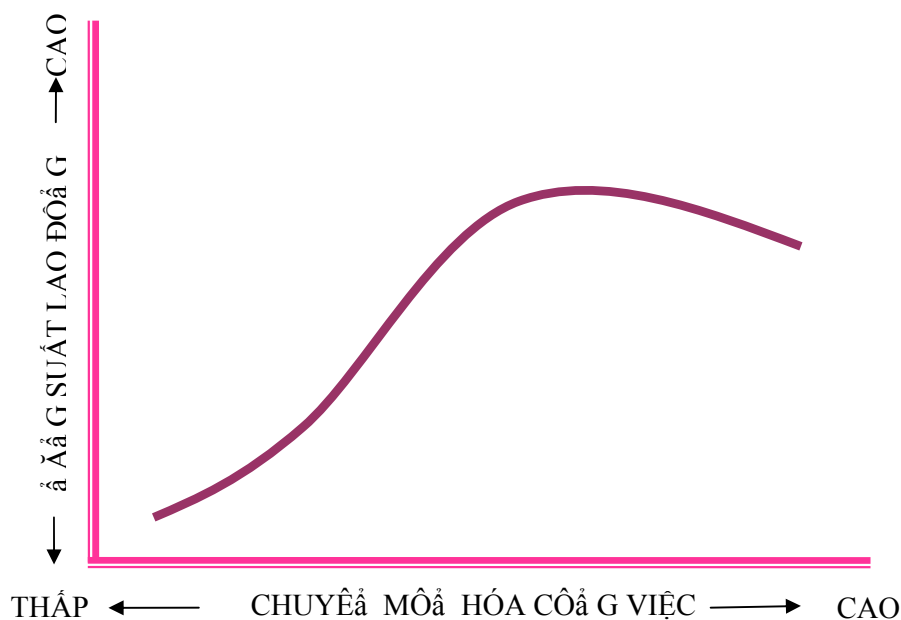
Hãy nhớ lại nhưng trao đổi trong chương 2 về Adam Smith, người đầu tiên đề cập đến khái niệm *phân chia công việc* và cho rằng nó đóng góp vào năng suất lao động gia tăng của nhân viên. Đầu thế kỷ 20, Henry Ford cũng đã áp dụng khái niệm này trong dây chuyền lắp ráp của mình, khi mỗi công nhân của hãng này được phân công một nhiệm vụ cụ thể, lặp đi lặp lại.

Ngày nay chúng ta sử dụng khái niệm **chuyên môn hóa công việc** để mô tả việc chia các hoạt động công việc trong một tổ chức thành những phần việc riêng rẽ. Bản chất của chuyên môn

hóa công việc là một hoạt động công việc không được thực hiện bởi một cá nhân, mà thay vào đó nó được chia nhỏ thành nhiều nhiệm vụ, mỗi nhiệm vụ lại được hoàn thành bởi mỗi cá nhân khác nhau. Cá nhân các nhân viên “chuyên sâu” vào thực hiện từng phần của một công việc hơn là toàn bộ công việc đó. Ví dụ như công ty sản xuất trang thiết bị và dụng cụ thể thao Động Lực cung cấp bóng đá cho rất nhiều đối tượng (trường học, các câu lạc bộ bóng đá, thanh thiếu niên yêu thích đá bóng). Để đáp ứng nhu cầu bóng đá từ 3.000 đến 5.000 quả mỗi ngày tùy theo thời điểm trong năm, công nhân của công ty chuyên môn hóa từng nhiệm vụ như đổ khuôn, khâu và may, viền v.v.

Trong suốt nửa đầu của thế kỷ 20, các nhà quản lý xem chuyên môn hóa như là một nguồn bất tận cho năng suất lao động được cải tiến, và trong một giai đoạn nhất định, chuyên môn hóa thực sự giúp các doanh nghiệp tăng năng suất lao động. Ắt hẳn vào những năm 1960s, người ta nhận thấy rằng chuyên môn hóa đến một mức nào đó sẽ có tác dụng ngược do công nhân cảm thấy công việc nhàm chán, mệt mỏi, ức chế, năng suất lao động thấp, chất lượng công việc kém, tỷ lệ nghỉ việc và bỏ việc ngày càng cao. Mối quan hệ giữa chuyên môn hóa và năng suất lao động được thể hiện trên Biểu 5.2.

Biểu 5.2 Tiết kiệm và kém hiệu quả do chuyên môn hóa



Nguồn: Robbin, S., 1998. *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

5.2.2 Hình thành bộ phận (Departmentalization)

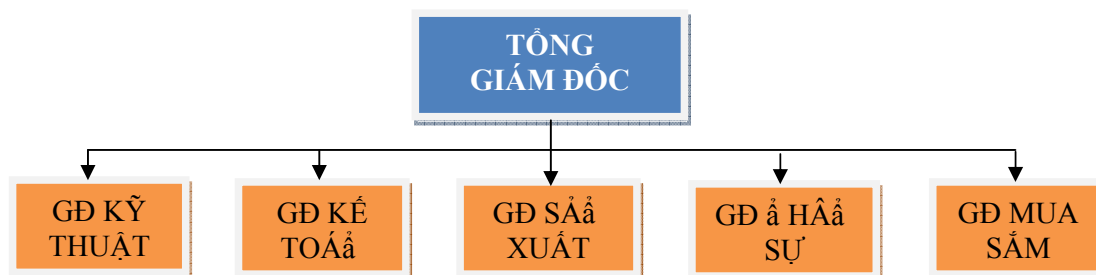
Trường của bạn có Phòng Phục vụ sinh viên không? Đó là phòng hỗ trợ tài chính hay nhà ở cho sinh viên? Bạn đăng ký học ở bộ phận nào? Sau khi các nhiệm vụ được xác định và chia nhỏ qua chuyên môn hóa, chúng phải được nhóm lại với nhau theo những cách thức nhất định thông qua một quá trình được gọi là *hình thành bộ phận* – cách thức các công việc được nhóm lại sao cho các mục đích của tổ chức có thể hoàn thành. Có 5 cách hình thành bộ phận chủ yếu.

5.2.2.1 Hình thành bộ phận theo chức năng

Chức năng là những nhiệm vụ mà một tổ chức hay bộ phận phải thực hiện xuất phát từ sứ mệnh của mình.

Phân chia bộ phận theo chức năng là việc **hình thành một bộ phận** trong đó các thành viên phải hoạt động theo **một chức năng nào đó** tùy thuộc vào lĩnh vực mà họ thành thạo và những nguồn lực mà họ có được, nhằm hoàn thành **những nhiệm vụ có tính chức năng nhất định**.

Biểu 5.3 Hình thành bộ phận theo chức năng



Trong thực tế, các chức năng của tổ chức khác nhau hoàn toàn không giống nhau, chúng phụ thuộc vào bản chất của mỗi tổ chức. Kiểu phân chia bộ phận theo chức năng thích hợp khi tổ chức chỉ kinh doanh một hoặc một vài loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó cùng tính chất, cũng nhưng những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Kiểu hình thành bộ phận này có những ưu điểm và nhược điểm nhất định (Xem Biểu 5.4).

Biểu 5.4 Ưu điểm và nhược điểm của Hình thành bộ phận theo chức năng

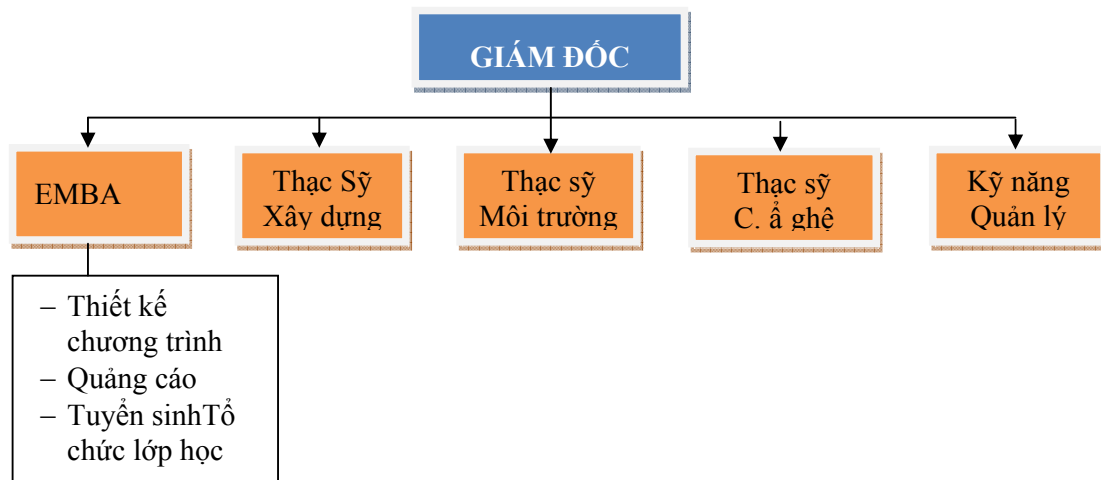
Ưu điểm	Nhược điểm
1. Thúc đẩy chuyên môn hóa kỹ năng thông qua sự phối hợp giữa các đồng nghiệp trong cùng bộ phận.	1. ắ hấn mạnh vào những nhiệm vụ quen thuộc thường ngày, dễ dẫn đến nhàm chán (do chuyên môn hóa)
2. Giảm bớt sự trùng lặp trong việc sử dụng nguồn lực cũng như hoạt động điều phối trong tổ chức.	2. Giảm thấp sự truyền thông giao tiếp giữa các bộ phận.
3. ắ ăng cao khả năng phát triển chuyên môn trong bộ phận	4. Chú trọng đến vấn đề của bộ phận có thể trái với quyền lợi chung của tổ chức.
4. Tạo điều kiện chia sẻ kinh nghiệm giữa cấp trên và cấp dưới trong cùng bộ phận.	4. Phát triển những cán bộ quản lý với chuyên môn hẹp.
5. Tập trung hóa việc ra quyếtđịnh.	5. Phát triển những cán bộ quản lý với chuyên môn hẹp.
6. ắ ăng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề	

5.2.2.2 Hình thành bộ phận theo sản phẩm

Phân chia bộ phận theo sản phẩm hay kết quả sản xuất dịch vụ là cách phân chia theo đó tổ chức được chia thành các đơn vị hoặc bộ phận tương đối độc lập, tự chủ có khả năng hoạt

động như một “tổ chức” hoàn chỉnh để sản xuất hoặc triển khai dịch vụ. Biểu 5.5 là ví dụ minh họa về cách hình thành bộ phận theo sản phẩm/dịch vụ điển hình.

Biểu 5.5 Hình thành bộ phận theo sản phẩm/dịch vụ



Một ví dụ khác là hãng Avon có 3 dòng sản phẩm: làm đẹp (bao gồm mỹ phẩm, nước hoa, chăm sóc da, và chất tẩy rửa), phụ liệu làm đẹp (trang sức thời trang, đồng hồ, và các phụ kiện), và các sản phẩm khác (đồ dùng trang trí nhà cửa, quà tặng).

Cách hình thành bộ phận theo sản phẩm/dịch vụ có những ưu điểm và nhược điểm sau:

Biểu 5.6 Ưu điểm và nhược điểm của Hình thành bộ phận theo sản phẩm/dịch vụ

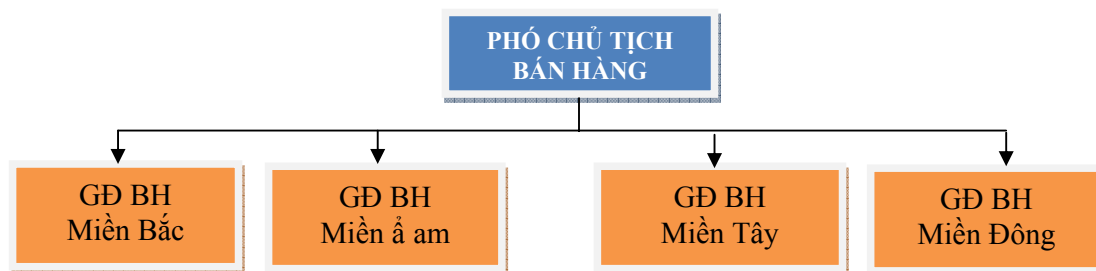
Ưu điểm	Nhược điểm
1. Thích ứng với những thay đổi nhanh về sản phẩm và dịch vụ.	1. Khó có thể sử dụng một cách hiệu quả nguồn lực và kỹ năng của các thành viên (đặc biệt đối với sản phẩm mang tính mùa vụ cao).
2. Cho phép thấy rõ hơn kết quả phục vụ cầu sản phẩm hay dịch vụ.	2. Không tạo thuận lợi cho việc điều phối hoạt động thông qua các tuyến dịch vụ hay sản xuất.
3. Khuyến khích sự quan tâm đến nhu cầu của đối tượng phục vụ, do đó phát huy được tối đa khả năng cạnh tranh.	3. Gây ra sự cạnh tranh/thi đua căng thẳng trong việc phân phối nguồn lực cho các bộ phận khác nhau của tổ chức.
4. Xác định rõ trách nhiệm của mỗi bộ phận.	4. Hạn chế sự sáng tạo trong giải quyết vấn đề đối với những sản phẩm hoặc dịch vụ đơn lẻ.
5. Phát triển trình độ của người quản lý theo hướng đa chức năng.	5. Hạn chế khả năng di chuyển nghề nghiệp của các thành viên ra ngoài khuôn khổ sản phẩm hay dịch vụ.

5.2.2.3 Hình thành bộ phận theo khu vực địa lý

Phân chia bộ phận theo khu vực địa lý có nghĩa là giao cho một nhóm thành viên thực hiện toàn bộ các chức năng của tổ chức tại một địa bàn nhất định dưới sự điều khiển của một người quản lý.

Việc phân chia bộ phận theo khu vực địa lý cho phép một tổ chức trải rộng phạm vi hoạt động/phục vụ của mình, đồng thời đáp ứng được những nhu cầu đa dạng của các đối tượng phục vụ tại các địa bàn khác nhau trên cơ sở các mục tiêu thống nhất của tổ chức.

Biểu 5.7 dưới đây giới thiệu một ví dụ minh họa về cách hình thành bộ phận theo địa dư điển hình.



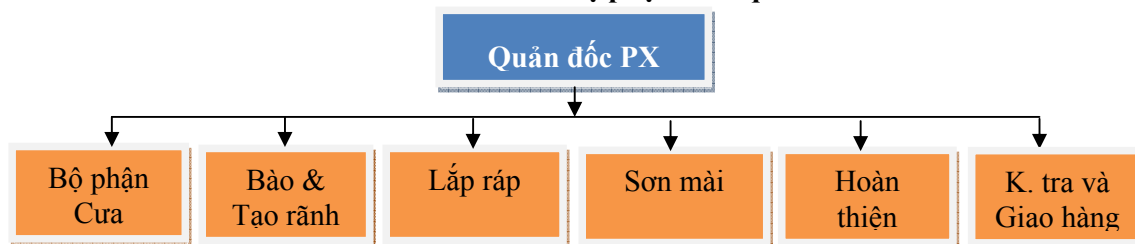
Kiểu hình thành bộ phận theo ma trận có những ưu điểm và nhược điểm được liệt kê trong Biểu 5.8.

Ưu điểm	Nhược điểm
1. Tiết kiệm thời gian và các nguồn lực của tổ chức do sự phục vụ sản xuất được thực hiện tại chỗ.	1. Mọi chức năng của tổ chức bị trùng lặp ở nhiều nơi, nhưng khó bảo đảm chúng thực hiện được thống nhất, công kênh.
2. ả gười quản lý phát triển được khả năng giải quyết vấn đề một cách nhất quán cho một địa bàn nhất định, phù hợp với thực tế.	2. Có thể xuất hiện mâu thuẫn giữa mục tiêu địa phương và mục tiêu tổng thể của tổ chức.
3. ả gười quản lý hiểu rõ nhu cầu của đối tượng phục vụ.	4. Khó phổ biến trao đổi kinh nghiệm, tri thức giữa các bộ phận ở địa bàn khác nhau.
4. Phương pháp phục vụ thống nhất cho nhiều địa bàn.	4. Tổ chức phải đề ra nhiều qui chế, qui trình để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất giữa các bộ phận khu vực.

5.2.2.4 Hình thành bộ phận theo quá trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ (process departmentalization)

Kiểu hình thành bộ phận này nhóm các phần việc dựa trên dòng chảy sản phẩm hoặc khách hàng. Theo cách này, các hoạt động công việc được bố trí theo chuỗi sản xuất tự nhiên của sản phẩm hoặc quy trình phục vụ khách hàng (Biểu 5.9).

Biểu 5.9 Hình thành bộ phận theo quá trình

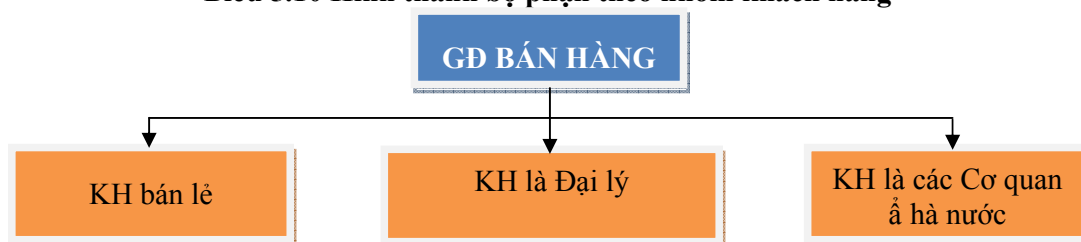


Áp dụng kiểu hình thành bộ phận này, các tổ chức sẽ đạt được hiệu năng trong việc thực hiện từng công đoạn. Tuy nhiên hình thức này chỉ có thể phù hợp với một số loại sản phẩm nhất định.

5.2.2.5 Hình thành bộ phận theo nhóm khách hàng (Customer departmentalization)

Kiểu hình thành bộ phận theo nhóm khách hàng tập hợp các phần việc phục vụ những nhóm khách hàng cụ thể và riêng biệt có nhu cầu giống nhau, khó khăn tương tự nhau có thể được giải quyết bởi các chuyên gia cho từng nhóm. Ví dụ: tại các ngân hàng, các hoạt động giao dịch, tín dụng thường được bố trí theo nhóm khách hàng là tổ chức – khách hàng cá nhân; khách hàng có giao dịch lớn hơn 100 triệu đồng – khách hàng có giao dịch dưới 100 triệu đồng, hoặc khách hàng có giao dịch bằng nội tệ – khách hàng có giao dịch bằng ngoại tệ v.v.

Biểu 5.10 Hình thành bộ phận theo nhóm khách hàng



Theo cách hình thành bộ phận này, các nhu cầu và vấn đề của khách hàng luôn được giải quyết bởi các chuyên gia có sự hiểu biết thấu đáo. Tuy nhiên, các chức năng bị trùng lặp tại từng bộ phận và quan điểm đối với mục tiêu chung bị hạn chế.

Trong xu hướng hiện nay, hình thành bộ phận theo nhóm khách hàng tiếp tục được sử dụng phổ biến vì hình thức này cho phép theo dõi tốt hơn nhu cầu của khách hàng và ứng phó được với những thay đổi về nhu cầu của họ. Bên cạnh đó, kiểu hình thành bộ phận theo **nhóm đa chức năng** (cross-functional teams) - bao gồm các thành viên là các chuyên gia đến từ các bộ phận hoặc chức năng khác nhau và cùng làm việc – đang được sử dụng song song với các hình thức bố trí bộ phận truyền thống.

5.2.3 Chuỗi mệnh lệnh (Chain-of-command)

Trong nhiều năm, khái niệm chuỗi mệnh lệnh được xem là một phần quan trọng của cấu trúc tổ chức. Gần đây, khái niệm này trở nên ít quan trọng, nhưng các nhà quản lý vẫn cần phải xem xét việc ứng dụng nó khi quyết định cấu trúc tổ chức của mình. **Chuỗi mệnh lệnh** là sợi dây quyền hạn kéo dài từ cấp quản lý cao nhất đến cấp quản lý thấp nhất trong tổ chức, giúp làm rõ ai báo cáo đến ai. Chuỗi mệnh lệnh giúp nhân viên trả lời câu hỏi như “Tôi sẽ gặp ai khi có vấn đề cần giải quyết?” hoặc “Tôi phải chịu trách nhiệm về công việc của ai?”

Chúng ta không thể nói về chuỗi mệnh lệnh nếu như không đề cập đến 3 khái niệm khác: quyền hạn, trách nhiệm và sự thống nhất mệnh lệnh.

- **Quyền hạn** (Authority) đề cập đến các quyền có được từ một vị trí quản lý để yêu cầu người khác phải làm gì và mong đợi rằng họ sẽ thực hiện điều đó. ả hững người quản lý trong một tổ chức, nằm trong chuỗi mệnh lệnh, được trao một số quyền hạn nhất định để thực hiện vai trò điều phối của họ và giám sát công việc của những người thuộc cấp.

- Khi các nhà quản lý phân công công việc cho nhân viên, những người nhân viên này sẽ có bổn phận thực hiện các nhiệm vụ được giao. Bổn phận phải thực hiện các nhiệm vụ được giao và đáp ứng các mong đợi về kết quả công việc chính là **trách nhiệm** (responsibility) của nhân viên.
- **Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh** (unity of command), một trong 14 nguyên tắc của Fayol giúp duy trì khái niệm sợi dây quyền hạn liên tục. ả nguyên tắc này nêu ra rằng một nhân viên chỉ nên báo cáo đền chỉ một người quản lý mà thôi. ả ếu không có sự thống nhất mệnh lệnh, các yêu cầu mâu thuẫn lẫn nhau và thứ tự ưu tiên từ nhiều “ông chủ” có thể tạo ra rắc rối.

Các thuyết gia về quản lý thời kỳ đầu (Fayol, Weber, Taylor v.v) luôn chú trọng với khái niệm chuỗi mệnh lệnh, quyền hạn, trách nhiệm và sự thống nhất mệnh lệnh. Tuy nhiên thời gian thay đổi và các nguyên lý xây dựng cấu trúc tổ chức cũng vậy. Với việc ứng dụng công nghệ thông tin trong các tổ chức, ả hân viên có khả năng truy cập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau chứ không chỉ từ người quản lý cấp trên của họ. ả hân viên có khả năng giao tiếp với bất cứ ai ở bất cứ nơi nào trong tổ chức mà không cần qua kênh chính tắc. Đồng thời, nhân viên được ủy quyền tham gia các quá trình ra quyết định, cùng với cấu trúc tổ chức thay đổi (nhóm tự quản, nhóm đa chức năng, v.v.). Chính vì vậy khái niệm chuỗi mệnh lệnh đang trở nên ít quan trọng hơn.

5.2.4 *Tầm mức quản lý (Span of control)*

ả nguyên tắc tầm mức quản lý khẳng định rằng: số người chịu sự quản lý trực tiếp (phải báo cáo với) của một người quản lý nào đó phải được giới hạn, vì một người quản lý không thể bao quát, kiểm soát, giám sát một số quá lớn những người thuộc cấp.

ả ếu mọi mặt đều như nhau, tổ chức càng có tầm mức quản lý rộng thì càng hoạt động có hiệu năng. Các lý thuyết cổ điển cho rằng, số người thuộc cấp chỉ nên trải từ 4 đến 12 người. Có tác giả khẳng định con số tối ưu là 6 người.

Thực ra không có một con số “chuẩn” nào về số người thuộc cấp mà một người quản lý nên hoặc phải trực tiếp chỉ huy. Có 4 nhân tố sau đây quy định số người thích ứng cho mỗi nhiệm vụ mà người quản lý cần bao quát:

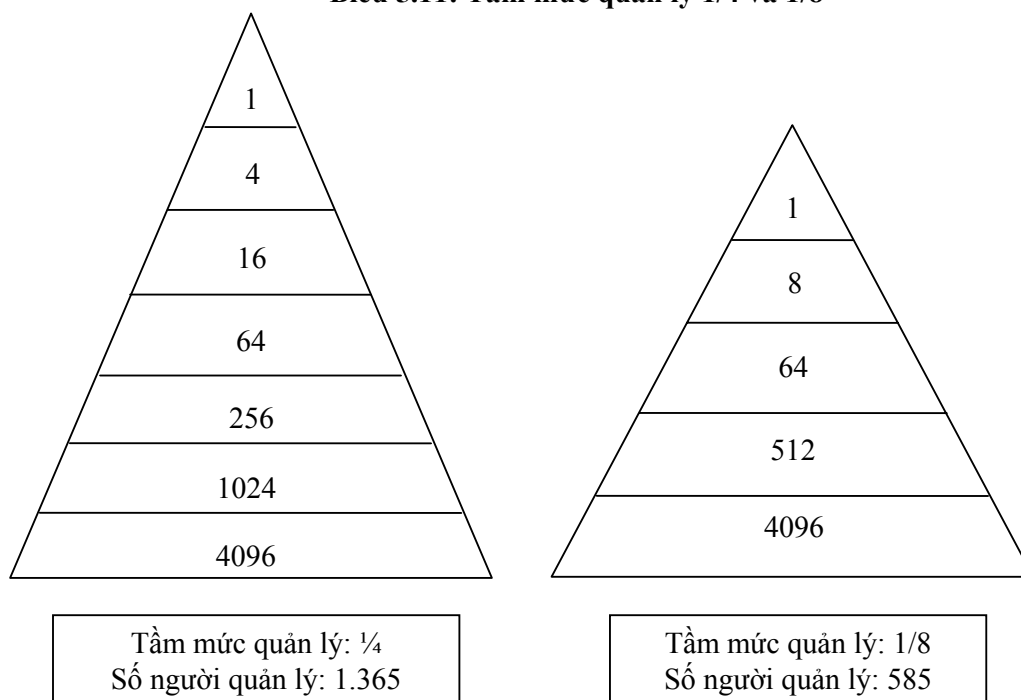
- *Năng lực (competence) của cả người quản lý lẫn người thuộc cấp.* ả ếu cấp dưới là người mới làm quen với nhiệm vụ được giao, tất nhiên họ phải được giám sát chỉ đạo chặt chẽ hơn, do đó tốn nhiều thời gian của người quản lý hơn. (học sinh lớp 1 vs. sinh viên đại học).
- *Sự tương đồng và khác biệt của các nhiệm vụ phải giám sát.* ả ếu các nhiệm vụ của cấp dưới khá giống nhau, khâu độ quản lý có thể trải rộng và ngược lại, nếu các nhiệm vụ của thuộc cấp khác biệt nhau thì người quản lý chỉ có thể bao quát một số không lớn những người thuộc cấp.
- *Mức độ ảnh hưởng của những vấn đề mới phát sinh trong đơn vị.* ả gười quản lý cần biết đủ, rõ ràng về những hoạt động trong bộ phận hay đơn vị mình để hiểu chính xác những vấn đề mà những người thuộc cấp phải đối phó. Trong trường hợp này, khâu độ quản lý có thể mở rộng.

- Khi quy tắc và chuẩn mực hoạt động cho đơn vị/bộ phận rõ ràng, cụ thể, có thể tăng khẩu độ quản lý.

Ví dụ: Có 2 công ty, mỗi công ty có xấp xỉ 4.100 công nhân. ả ếu 1 công ty có tầm mức quản lý thống nhất là 4, còn công ty kia là 8 thì công ty có tầm mức quản lý rộng hơn có ít hơn công ty có tầm mức quản lý hẹp 2 cấp quản lý, ứng với khoảng 800 người quản lý.

ả ếu mức lương trung bình của 1 người quản lý là 40.000 USD/năm thì công ty 1 sẽ tiết kiệm được 32.000.000 USD.

Biểu 5.11: Tầm mức quản lý 1/4 và 1/8



Tầm mức quản lý rộng hiệu năng hơn về mặt chi phí. Tuy nhiên, đôi khi tầm mức quản lý rộng lại giảm tính hiệu quả. Khi tầm mức quản lý quá rộng, kết quả công việc của nhân viên bị ảnh hưởng do người quản lý không có đủ thời gian để đưa ra sự lãnh đạo và hỗ trợ cần thiết.

Tầm mức quản lý hẹp cũng có những ưu điểm của mình. ả ếu tầm mức quản lý khoảng từ 5-6, người quản lý có thể duy trì sự kiểm soát một cách sâu sát. Tuy nhiên tầm mức quản lý hẹp có 3 nhược điểm lớn:

- Chi phí quản lý cao.
- Truyền thông trực tuyến trong tổ chức trở nên phức tạp, dẫn đến quá trình ra quyết định diễn ra chậm.

- Tầm mức quản lý hẹp dễ dẫn đến sự giám sát quá chặt chẽ và làm giảm tính độc lập của nhân viên.

Lựa chọn tầm mức quản lý rộng phù hợp với các công ty đang nỗ lực giảm chi phí, phí quản lý, gia tăng tốc độ quá trình ra quyết định, tăng tính linh hoạt, tiếp cận gần với khách hàng và ủy quyền cho nhân viên. Tuy vậy để đảm bảo hiệu quả hoạt động, các công ty đã đầu tư nhiều vào đào tạo.

5.2.5 Tập trung và phân tán quyền lực (*Centralization vs. Decentralization*)

Tập trung và phân tán quyền lực là nền tảng triết lý của việc phân quyền trong quản lý, nó xác định nơi đâu quyết định được đưa ra.

Tập trung quyền lực đặc trưng bởi quyền hạn được tập trung ở cấp cao nhất trong một tổ chức hay trong một bộ phận của tổ chức.

Phân tán quyền lực đặc trưng bởi sự phân quyền cao độ trong toàn bộ tổ chức hay tại các bộ phận, các đơn vị. Phân tán quyền lực là cách tiếp cận đòi hỏi người quản lý phải quyết định cái gì và khi nào thì tiến hành phân cấp, phải lựa chọn thận trọng cán bộ và huấn luyện họ kỹ càng cũng như thiết lập cơ chế kiểm tra thích hợp.

Cả tập trung lẫn phân tán quyền lực đều không có tính tuyệt đối. Không có một người quản lý nào có thể ra tất cả mọi quyết định dù người đó tập trung quyền hạn đến đâu chăng nữa. Sự phân tán quyền lực cao nhất cũng chỉ đến cấp quản lý trung gian hoặc quản lý thấp nhất mà thôi. Ắt hẳn vậy vấn đề chỉ là ở chỗ tìm ra mức độ tập trung và phi tập trung hợp lý mà thôi.

5.2.5.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến việc tập trung và phân tán quyền hạn

- Chi phí của các quyết định. Chi phí có lẽ là nhân tố quan trọng nhất quy định việc mở rộng sự tập trung quyền hạn. Thông thường, một quyết định có liên quan đến các hoạt động phải có chi phí cao, trả giá đắt thì quyết định đó sẽ do cấp quản lý cao nhất đề xuất. Chi phí của quyết định không những có thể đo bằng tiền mặt mà còn phải được xác định bởi trách nhiệm xã hội của tổ chức, bởi danh tiếng của tổ chức, bởi đạo lý của những thành viên.
- Sự thống nhất của các chính sách. Ắt hẳn người quản lý sẽ xu hướng đánh giá cao tính nhất quán sẽ có thiên hướng tập trung hóa quyền hạn. Ắt hẳn người quản lý loại này muốn cam kết với đối tượng phục vụ rằng, mọi nơi, mọi lúc, kết quả hoạt động của tổ chức sẽ giống nhau, đồng đều, không dị biệt. Hơn nữa, ngay trong nội bộ tổ chức cũng vậy, họ muốn đảm bảo rằng mọi thành viên đều được đối xử bình đẳng, công bằng.
- Văn hóa tổ chức. Văn hóa của tổ chức giữ một vai trò to lớn trong việc tập trung hay phân tán quyền hạn. Đó là những giá trị, những chuẩn mực, tập quán, tục lệ, truyền thống đặc trưng cho một tổ chức. Chẳng hạn, đối với một tổ chức có thông lệ huy động lôi cuốn đông đảo các thành viên tham gia các quyết định trọng đại sẽ dễ có xu hướng phân tán quyền lực; hay một tổ chức trong đó lòng trung thành đối với người đứng đầu là thước đo đạo đức của thành viên thì sẽ có khuynh hướng tập trung quyền lực nhiều hơn.

- Sự sẵn sàng của người quản lý. Ắ hiểu tổ chức hoạt động rất kiên trì và bỏ nhiều công sức cho việc đảm bảo có đủ những người quản lý có tay nghề vững vàng, thạo việc - một nhân tố tuyệt đối cần thiết cho quá trình phân tán quyền lực. Ắ hững tổ chức này tin chắc rằng kinh nghiệm thực tiễn là cách tốt nhất để huấn luyện, đào tạo và phát triển năng lực quản lý. Các tổ chức đó sẵn sàng cho phép người quản lý cấp trung gian và cấp thấp được quyền phạm sai lầm với những phí tổn nho nhỏ.
- Cơ chế kiểm tra. Một tổ chức có thể có cơ chế kiểm tra hiệu nghiệm có thể giúp các cấp quản lý quyết định nên tập trung hay phân bổ quyền hạn ở mức nào là cần và đủ, vì cơ chế đó cho phép người quản lý ở các cấp khác nhau xác định được hoạt động của tổ chức có phù hợp với điều đáng mong đợi, đáng kỳ vọng hay không.
- Ảnh hưởng của môi trường. Các điều kiện kinh tế-chính trị-xã hội-tự nhiên bên ngoài tổ chức cũng tác động đáng kể đến quyết định tập trung hay phân tán quyền hạn đối với một tổ chức. Đặc biệt với những vấn đề có tính nhạy cảm như vấn đề về nhân sự chẳng hạn.

5.2.5.2 Những ưu thế của phân tán quyền lực

- Giải phóng người quản lý cấp cao khỏi những quyết định thường nhật để họ dồn tâm sức vào việc xây dựng chiến lược và kế hoạch của toàn bộ tổ chức.
- Ắ hờ phân tán quyền lực, người quản lý cấp thấp hơn có cơ hội để phát triển kỹ năng khái quát hóa, chuẩn bị cho họ có khả năng vươn tới những vị trí quản lý cao hơn phù hợp với sự phát triển của tổ chức.
- Quá trình quyết định được diễn ra nhanh chóng hơn, có chất lượng hơn vì sự tham gia của những người quản lý trực tiếp làm việc với thực tế.
- Phân tán quyền lực khuyến khích cổ vũ một bầu không khí lành mạnh hướng tới sự thành đạt bên trong bộ máy quản lý của tổ chức.

5.2.6 Quy chuẩn hóa (Formalization)

Quy chuẩn hóa đề cập đến cách thức các công việc của một tổ chức được tiêu chuẩn hóa và mức độ hành vi của nhân viên được hướng dẫn bởi các nội qui và qui trình. Ắ ếu một công việc được quy chuẩn hóa cao, người thực hiện sẽ có ít sự tự do làm việc theo ý mình (từ việc làm cái gì, khi nào làm, cho đến làm như thế nào). Ắ hân viên có thể được mong đợi sử dụng nguyên vật liệu theo một cách nhất quán, để đem lại kết quả đầu ra nhất quán và đồng nhất. Trong các tổ chức được quy chuẩn hóa cao, các bản mô tả công việc luôn sẵn có, các quy định của tổ chức rất nhiều, và các quy trình làm việc đều được xác định rõ ràng. Ắ ngược lại, khi mức độ quy chuẩn hóa thấp, hành vi công việc thường tương đối không có cấu trúc, và nhân viên có nhiều độ tự do trong việc lựa chọn cách thức thực hiện công việc.

Mức độ quy chuẩn hóa rất khác nhau giữa các tổ chức và thậm chí ngay trong một tổ chức. Ví dụ: trong một tòa soạn báo, các phóng viên tin tức thường có nhiều tự do trong việc thực hiện công việc của mình. Họ có thể lựa chọn một chủ đề tin tức mới, tìm các câu chuyện của chính

họ, nghiên cứu các câu chuyện này theo cách mà họ muốn, và viết lại câu chuyện và thông thường chỉ có những hướng dẫn tối thiểu. Trong khi đó, những người trình bày trang không có sự tự do đó. Họ có những rào cản tiêu chuẩn hóa công việc của họ cả về thời gian và không gian.

5.3 CÁC SƠ ĐỒ TỔ CHỨC PHỔ BIẾN

5.3.1 Các sơ đồ tổ chức truyền thống

Khi thiết kế cấu trúc tổ chức để hỗ trợ việc hoàn thành mục tiêu một cách hiệu năng và hiệu quả, các nhà quản lý có thể lựa chọn các sơ đồ cơ cấu tổ chức truyền thống. ả hững sơ đồ truyền thống này bao gồm: cấu trúc giản đơn, cấu trúc theo chức năng và cấu trúc theo bộ phận.

5.3.1.1 Cấu trúc tổ chức giản đơn (simple structure)

Cấu trúc tổ chức giản đơn với mức độ hình thành bộ phận thấp, tầm mức quản lý rộng, quyền hạn tập trung ở một các nhân đơn lẻ và có ít sự quy chuẩn hóa. Ưu điểm của cấu trúc tổ chức này là sự linh hoạt, ra quyết định nhanh chóng và tốn ít chi phí để vận hành. Tuy nhiên, cấu trúc tổ chức này chỉ có hiệu quả đối với các tổ chức nhỏ, mới khởi nghiệp, người quản lý đồng thời là chủ sở hữu.

Phần lớn các tổ chức sẽ không duy trì ở cấu trúc tổ chức giản đơn, nhất là khi các tổ chức phát triển và bổ sung thêm nhân viên. Khi đó cấu trúc tổ chức có xu hướng trở nên chuyên môn hóa và uy chuẩn hóa hơn. Các quy định và nội quy được ban hành, công việc được chuyên môn hóa, các phòng ban được thành lập, các cấp quản lý được bổ sung và tổ chức trở nên hành chính hơn.

5.3.1.2 Cấu trúc tổ chức theo chức năng (functional structure)

Cấu trúc tổ chức theo chức năng nhóm các chuyên môn nghề nghiệp có liên quan hoặc tương tự nhau vào cùng một bộ phận. Hình thành bộ phận theo chức năng được áp dụng cho toàn bộ tổ chức. Ví dụ như hãng Revlon. Inc. được tổ chức xung quanh các hoạt động chức năng: sản xuất, marketing, tài chính, nhân sự và nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Hình thức cấu trúc tổ chức này có những ưu điểm và nhược điểm giống như hình thành bộ phận theo chức năng đã được trình bày ở mục 5.2.2.1.

5.3.1.3 Cấu trúc tổ chức theo bộ phận (divisional structure)

Cấu trúc tổ chức theo bộ phận được hình thành bởi các đơn vị hoặc bộ phận kinh doanh riêng rẽ. Trong hình thức cấu trúc tổ chức này, mỗi đơn vị hoặc bộ phận có sự tự chủ nhất định, với người quản lý bộ phận chịu trách nhiệm về kết quả công việc và có quyền hạn chiến lược và chiến thuật đối với đơn vị của mình. Tuy nhiên, trong cấu trúc tổ chức này công ty mẹ giữ vai trò như một quan sát viên bên ngoài điều phối và kiểm soát các bộ phận khác nhau, và thường cung cấp các dịch vụ hỗ trợ về mặt luật pháp và tài chính. Hãy xem xét tập đoàn Wal-Mart với các bộ phận các siêu thị Wal-Mart, bộ phận Quốc tế, các cửa hàng chuyên dụng, các câu lạc bộ Sam, và các trung tâm phân phối Wal-Mart.

5.3.2 Các sơ đồ cơ cấu tổ chức mới

ả gười quản lý trong các tổ chức mới phát hiện ra rằng cấu trúc tổ chức nhiều thứ bậc truyền thống thường không phù hợp với môi trường ngày càng năng động và phức tạp mà họ đang phải đối diện. Để đáp ứng với yêu cầu thị trường đòi hỏi tinh gọn, linh hoạt, và sáng tạo, các

nhà quản lý đã và đang tìm ra các hình thức sáng tạo để cấu trúc và tổ chức công việc, và làm cho tổ chức của họ trở nên thích ứng tốt hơn với nhu cầu của khách hàng, nhân viên và các bên liên đới khác. Chúng tôi muốn giới thiệu với độc giả một số khái niệm mới hơn trong các cấu trúc tổ chức (Xem Biểu 5.12 để có sự tóm tắt về các cấu trúc tổ chức mới này).

Biểu 5.12 Các cấu trúc tổ chức mới

Cấu trúc nhóm	
Khái niệm	Cấu trúc mà toàn bộ tổ chức được tạo thành bởi các nhóm làm việc.
Ưu điểm	Ản hân viên tham gia nhiều hơn và được ủy quyền nhiều hơn.
Ản hược điểm	Không có chuỗi mệnh lệnh rõ ràng
Cấu trúc ma trận – dự ản	
Khái niệm	Cấu trúc ma trận phân công các chuyên gia từ các bộ phận chức năng khác nhau cùng làm việc trong các dự ản nhưng sẽ quay trở về bộ phận chức năng khi dự ản đã hoàn thành. Cấu trúc dự ản được tạo thành bởi những nhân viên thường xuyên làm việc trong các dự ản khác nhau. Khi một dự ản này hoàn thành, nhân viên sẽ chuyển sang các dự ản khác.
Ưu điểm	Cấu trúc tổ chức linh hoạt và dễ thay đổi có thể giúp tổ chức thích ứng với những thay đổi của môi trường.
Ản hược điểm	Ra quyết định nhanh chóng Phức tạp khi phân công nhân viên cho các dự ản. Xung đột giữa công việc và tính cách cá nhân.
Tổ chức không biên giới	
Khái niệm	Không được xác định bởi hoặc hạn chế trong các rào cản theo chiều ngang, theo chiều dọc, hoặc với bên ngoài; bao gồm các tổ chức ảo hoặc mạng lưới.
Ưu điểm	Linh hoạt và thích ứng cao Dựa trên những tài năng xuất hiện ở bất cứ nơi nào.
Ản hược điểm	Mất khả năng kiểm soát Khó khăn trong truyền thông

5.3.2.1 Cấu trúc nhóm (Team Structures)

Larry Page và Sergey Brin, những đồng sáng lập của Google, đã xây dựng một cấu trúc tổ chức có thể giúp họ “giải quyết các dự ản lớn với các nhóm nhỏ, và tập trung). Trong **cấu trúc nhóm**, toàn bộ tổ chức được tạo thành bởi các nhóm làm việc tiến hành các hoạt động của tổ chức. Không cần phải nói cũng có thể thấy rằng ủy quyền cho nhân viên vô cùng quan trọng trong cấu trúc nhóm vì cấu trúc tổ chức này không tồn tại sợi dây quyền hạn từ trên xuống dưới. Thay vào đó, các nhóm nhân viên được tự do thiết kế công việc theo cách mà họ cho là tốt nhất. Tuy nhiên, các nhóm cũng sẽ phải chịu trách nhiệm về tất cả công việc và kết quả hoạt động trong bộ phận tương ứng của họ.

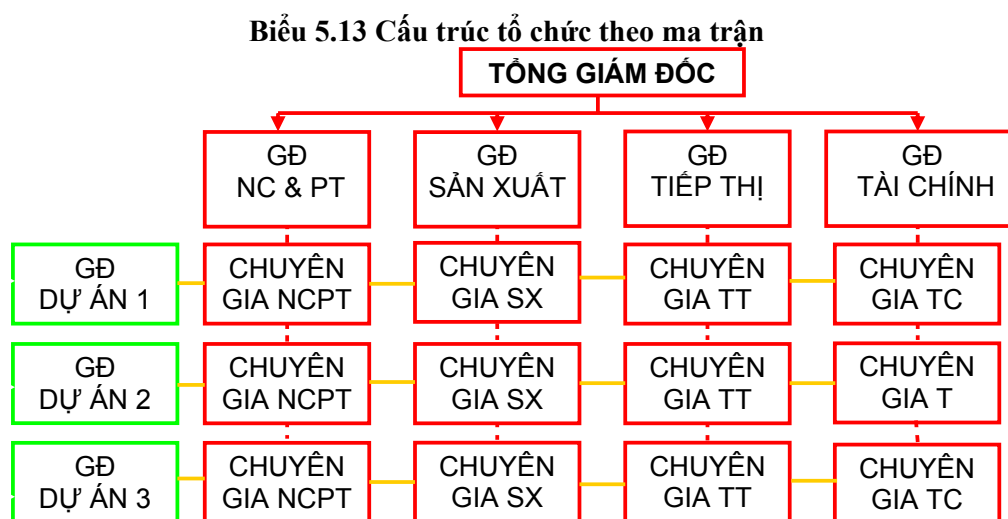
Ví dụ: Whole Foods Market Inc., - hãng cung cấp thực phẩm có nguồn gốc tự nhiên lớn nhất nước Mỹ – sử dụng cấu trúc nhóm. Mỗi cửa hàng trong chuỗi 200 cửa hàng của công ty được sắp xếp theo các nhóm tự quản, mỗi nhóm có một trưởng nhóm chịu trách nhiệm. Các

trưởng nhóm trong mỗi cửa hàng lại lập thành một nhóm; các trưởng cửa hàng lại tạo thành một nhóm; và 11 giám đốc vùng của công ty cũng lại tạo thành một nhóm.

Trong các tổ chức lớn, cấu trúc nhóm thường bổ sung cho cấu trúc theo chức năng hoặc theo bộ phận. Điều này cho phép tổ chức vừa có được hiệu năng từ cách bố trí mang tính hành chính, trong khi vẫn mang lại sự linh hoạt từ cấu trúc nhóm. ă hững công ty như Amazon, Luis Vuitton, Motorola, và Xerox sử dụng rộng rãi các nhóm nhân viên để nâng cao năng suất ở nhiều khu vực chức năng khác nhau. Ở các tổ chức như Boeing và Hewlet Parkard, các nhóm đa chức năng được sử dụng để thiết kế các sản phẩm mới và điều phối các dự án lớn.

5.3.2.2 Cấu trúc tổ chức theo ma trận – dự án (Matrix and Project Structures)

Hai hình thức cấu trúc mới nhưng cũng khá phổ biến khác là cấu trúc tổ chức theo ma trận và theo dự án. **Cấu trúc tổ chức theo ma trận** là cấu trúc tổ chức có sự phân công các chuyên gia đến từ các bộ phận chức năng khác nhau cùng làm việc với nhau trong một hoặc một vài dự án được điều khiển bởi các nhà quản lý dự án. Biểu 5.13 giới thiệu một ví dụ về cấu trúc tổ chức ma trận được sử dụng trong một công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng. Phía trên là các chức năng tổ chức quen thuộc.



Các sản phẩm cụ thể hiện có của công ty được liệt kê bên phía trái. Mỗi sản phẩm được quản lý bởi một người quản lý, với nhân viên trong nhóm của mình đến từ từng bộ phận chức năng. ă hư vậy, cấu trúc tổ chức ma trận chính là sự kết hợp giữa cấu trúc tổ chức theo chức năng và cấu trúc tổ chức theo sản phẩm.

Một điểm đặc biệt của cấu trúc tổ chức này là nó tạo ra *chuỗi mệnh lệnh kép* (dual chain of command), điều này phá vỡ nguyên tắc tổ chức cổ điển – thống nhất mệnh lệnh. ă hân viên trong cấu trúc tổ chức theo ma trận có 2 người quản lý: quản lý bộ phận chức năng và quản lý sản phẩm hoặc dự án. Hai người quản lý này chia sẻ quyền hạn. ă người quản lý dự án có quyền hạn hơn các thành viên bộ phận chức năng, nhưng người chỉ là một phần của nhóm dự án trong lĩnh vực liên quan đến mục đích của dự án. Tuy nhiên, các quyết định như đề bạt, tăng lương, và đánh giá cuối năm thường là trách nhiệm của người quản lý bộ phận chức năng. Để làm việc hiệu quả, người quản lý dự án và quản lý bộ phận chức năng phải trao đổi

thường xuyên, cùng điều phối yêu cầu công việc cho nhân viên, và cùng giải quyết các rắc rối.

Mặc dù cấu trúc tổ chức ma trận là một sự lựa chọn hiệu quả đối với một số tổ chức, nhiều tổ chức vẫn đang sử dụng một hình thức “hiện đại” hơn – đó là cấu trúc tổ chức theo dự án. Cấu trúc tổ chức theo dự án là mô hình trong đó nhân viên làm việc liên tục theo các dự án. Không giống như cấu trúc tổ chức theo ma trận, cấu trúc tổ chức theo dự án không có các bộ phận chính tắc để nhân viên quay trở lại sau khi sự án hoàn thành. Thay vào đó, nhân viên mang những kỹ năng, khả năng và trải nghiệm cụ thể của họ vào các dự án khác.

Cấu trúc tổ chức theo dự án có xu hướng dễ thay đổi và linh hoạt. Cấu trúc này không tồn tại biệt hình thành các bộ phận, hoặc thứ bậc tổ chức cứng nhắc làm chậm quá trình ra quyết định hoặc thực thi. Trong cấu trúc tổ chức này, các nhà quản lý làm nhiệm vụ như những người điều tiết, cố vấn, và huấn luyện viên. Họ “phục vụ” nhóm dự án bằng việc xóa bỏ hoặc giảm thiểu những khó khăn của tổ chức và đảm bảo rằng các nhóm sẽ có nguồn lực mà họ cần để hoàn thành công việc của họ hiệu năng và hiệu quả.

5.3.2.3 Tổ chức không biên giới (*Boundaryless Organization*)

Tổ chức không biên giới là cấu trúc tổ chức không bị hạn chế bởi các rào cản theo chiều ngang, chiều dọc và với bên ngoài giống như các cấu trúc tổ chức đã đề cập trong chương này. Jack Welch, nguyên Chủ tịch HĐQT của tập đoàn GE là người đầu tiên đưa ra khái niệm này vì ông muốn xóa bỏ ngăn cách giữa các bộ phận bên trong tổ chức (theo chiều ngang và theo chiều dọc) cũng như với các bộ phận bên ngoài như khách hàng và nhà cung cấp. Mặc dù đây có thể là một ý tưởng bị cho là kỳ quặc, nhưng ngày nay rất nhiều doanh nghiệp thành công nhận thấy rằng họ có thể hoạt động hiệu quả nhất với một cấu trúc tổ chức linh hoạt và không có cấu trúc.

Tổ chức ảo (*virtual organization*) là một loại hình tổ chức bao gồm một nhóm nhân viên cốt lõi làm việc toàn thời gian và thuê các chuyên gia bên ngoài làm việc tạm thời khi cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của một dự án. Ví dụ: hãng Strawberryfrog, một công ty chuyên về quảng cáo có trụ sở tại Amsterdam và ở New York chỉ có khoảng 100 nhân viên hành chính. Trong khi đó họ có một mạng lưới quốc tế gồm 100 chuyên gia tự do được phân công làm việc cho từng đối tượng khách hàng. Để hỗ trợ việc sử dụng mạng lưới những chuyên gia tự do này, công ty có thể tiếp cận được với những người giỏi trên toàn thế giới mà không phải trả các chi phí quản lý chung không cần thiết và chịu sự phức tạp về cấu trúc tổ chức.

Một hình thức tổ chức không biên giới khác là tổ chức mạng lưới. **Tổ chức mạng lưới** sử dụng nhân viên của mình để thực hiện một số hoạt động công việc và thiết lập một mạng lưới với các nhà cung cấp bên ngoài để cung ứng các chi tiết hoặc bộ phận cần thiết khác cho sản phẩm/dịch vụ của mình. Hình thức tổ chức này đôi khi còn được gọi là cấu trúc tổ chức theo mô-đun (*modular*), đặc biệt trong các doanh nghiệp sản xuất. Cấu trúc tổ chức này cho phép các tổ chức tập trung vào những gì họ có thể làm tốt nhất và hợp đồng với các nhà cung cấp các hoạt động khác phù hợp nhất đối với họ. IKEA là một ví dụ. Hãng này chỉ đơn thuần làm hoạt động phát triển sản phẩm và marketing, trong khi đó toàn bộ giấy thể thao được giao cho các doanh nghiệp gia công ở các nước khác. ERICSSON của Thụy Điển cũng hợp đồng hoạt động sản xuất, thậm chí cả một vài hoạt động nghiên cứu và phát triển cho các nhà thầu hiệu quả hơn về chi phí ở New Delhi, Singapore, California và các địa phương khác trên toàn cầu.

Câu hỏi ôn tập chương

1. Tại sao chức năng tổ chức lại quan trọng?
2. Hãy trình bày ưu và nhược điểm của chuyên môn hóa công việc.
3. Hãy mô tả cách thức các nhà quản lý phân chia bộ phận các công việc của họ.
4. Khái niệm chuỗi mệnh lệnh và tầm mức quản lý được áp dụng trong chức năng tổ chức như thế nào?
5. Hãy mô tả các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tập trung và phi tập trung quyền lực.
6. Quy chuẩn hóa đóng vai trò gì trong cấu trúc của một tổ chức?
7. Trong trường hợp nào cơ cấu tổ chức giản đơn được ưu tiên áp dụng?
8. Cơ cấu tổ chức the chức năng có những ưu và nhược điểm gì?
9. Sự khác biệt của sơ đồ tổ chức kiểu ma trận và các sơ đồ tổ chức khác là gì?