

## CHƯƠNG 2: MÔ HÌNH TỔ CHỨC VÀ NHÂN SỰ DỰ ÁN

Trong quản trị dự án, việc lựa chọn cơ cấu tổ chức đóng vai trò nền tảng, quyết định cách thức phân bổ nguồn lực, luồng thông tin và thẩm quyền ra quyết định. Một dự án dù có kế hoạch hoàn hảo nhưng nếu được đặt trong một cơ cấu tổ chức không phù hợp thì khả năng thất bại vẫn rất cao. Chương này sẽ đi sâu phân tích các hình thái tổ chức dự án phổ biến, ưu nhược điểm của từng loại hình và các căn cứ khoa học để nhà quản trị đưa ra lựa chọn tối ưu.

### 1. Các mô hình tổ chức quản lý dự án

Cơ cấu tổ chức dự án là môi trường mà trong đó các dự án được vận hành. Tùy thuộc vào mức độ quyền hạn của Giám đốc dự án (Project Manager - PM) và cách thức tổ chức nguồn lực, chúng ta có ba mô hình cơ bản: Mô hình chức năng, Mô hình chuyên trách và Mô hình ma trận.

#### (1) Mô hình quản lý dự án theo chức năng (Functional Organization)

##### Bản chất và Đặc điểm

Đây là mô hình tổ chức truyền thống nhất và vẫn còn rất phổ biến trong các doanh nghiệp nhà nước hoặc các tập đoàn sản xuất lâu đời. Trong mô hình này, doanh nghiệp được chia thành các phòng ban dựa trên chuyên môn nghiệp vụ như: Phòng Kỹ thuật, Phòng Tài chính, Phòng Marketing, Phòng Nhân sự, v.v. Mỗi nhân viên có một người quản lý trực tiếp rõ ràng (trưởng phòng chức năng).

Khi một dự án được triển khai trong mô hình này, nó không được tách ra thành một thực thể độc lập. Thay vào đó, dự án được chia nhỏ thành các phần việc và phân bổ về các phòng ban chức năng tương ứng để thực hiện. Ví dụ, phần thiết kế sẽ do Phòng Kỹ thuật đảm nhiệm, phần ngân sách do Phòng Tài chính phụ trách. Sự phối hợp dự án thường được thực hiện thông qua các kênh liên lạc giữa các trưởng phòng chức năng cấp cao. Giám đốc dự án (nếu có) thường chỉ đóng vai trò là điều phối viên hoặc trợ lý, với quyền hạn rất hạn chế và ít có khả năng kiểm soát ngân sách thực tế.

##### Ưu điểm của mô hình

Thứ nhất, mô hình này cho phép tối ưu hóa việc sử dụng các chuyên gia. Các kiến thức chuyên môn và kỹ năng kỹ thuật được tập trung sâu tại các phòng ban. Một chuyên gia giỏi có thể cùng lúc tham gia đóng góp cho nhiều dự án khác nhau mà

không cần phải di chuyển vị trí làm việc. Điều này giúp tận dụng tối đa nguồn lực khan hiếm của tổ chức.

Thứ hai, tạo sự ổn định và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên. Nhân sự tham gia dự án vẫn thuộc biên chế của phòng ban chức năng. Khi dự án kết thúc, họ đơn giản là quay lại tập trung vào các công việc thường nhật của phòng ban mà không phải lo lắng về vấn đề "hậu dự án" hay nguy cơ mất việc làm. Họ có cơ hội học hỏi từ các đồng nghiệp có cùng chuyên môn cao trong bộ phận của mình.

### **Nhược điểm và Thách thức**

Tuy nhiên, mô hình chức năng bộc lộ những hạn chế nghiêm trọng đối với các dự án phức tạp. Nhược điểm lớn nhất là thiếu một cá nhân chịu trách nhiệm toàn diện và duy nhất về kết quả cuối cùng của dự án. Do quyền lực nằm trong tay các trưởng phòng chức năng, dự án thường bị xé lẻ và thiếu cái nhìn tổng thể.

Thêm vào đó, khách hàng thường không phải là trọng tâm chú ý. Các phòng ban chức năng có xu hướng ưu tiên các công việc thường xuyên (routine work) của bộ phận mình hơn là các nhiệm vụ của dự án. Điều này dẫn đến tình trạng dự án bị chậm tiến độ do thiếu nguồn lực cam kết. Hơn nữa, việc giao tiếp và phối hợp giữa các phòng ban thường chậm chạp và quan liêu (hiệu ứng "lô cốt" hay "silos"), thông tin phải đi lên cấp quản lý cao nhất rồi mới đi xuống bộ phận khác, làm giảm khả năng phản ứng nhanh của dự án.

## **(2) Mô hình chuyên trách quản lý dự án (Projectized Organization)**

### **Bản chất và Đặc điểm**

Ở cực đối lập với mô hình chức năng là mô hình chuyên trách (hay còn gọi là mô hình dự án thuần túy). Đây là mô hình thường thấy ở các công ty xây dựng, tư vấn, hoặc các tập đoàn công nghệ lớn thực hiện các dự án trọng điểm. Trong mô hình này, dự án được tổ chức như một công ty con độc lập hoặc một đơn vị tách biệt hoàn toàn khỏi bộ máy hành chính của tổ chức mẹ.

Giám đốc dự án (PM) có quyền lực tuyệt đối. PM có toàn quyền quyết định về nhân sự, ngân sách, tiến độ và cách thức thực hiện công việc. Các thành viên dự án được tách hẳn khỏi các phòng ban chức năng cũ để làm việc toàn thời gian (full-time) cho dự án và chịu sự chỉ đạo trực tiếp, duy nhất của Giám đốc dự án. Văn phòng dự án thường được bố trí riêng biệt (co-located) để tăng cường sự tương tác.

## **Ưu điểm của mô hình**

Ưu điểm nổi bật nhất là tính thống nhất và hiệu quả chỉ huy. Do PM có đầy đủ quyền lực, các quyết định được đưa ra nhanh chóng mà không cần thông qua nhiều tầng nấc phê duyệt của các phòng ban chức năng. Mục tiêu của dự án là mục tiêu duy nhất của cả đội ngũ, không bị phân tán bởi các công việc hành chính khác.

Thứ hai, mô hình này phản ứng cực kỳ nhanh nhạy với nhu cầu của khách hàng. Do các thành viên làm việc cùng nhau trong một không gian, luồng thông tin được luân chuyển liên tục, tinh thần đồng đội (teamwork) và sự gắn kết rất cao. Các vấn đề phát sinh được giải quyết tức thì trong nội bộ nhóm dự án.

## **Nhược điểm và Thách thức**

Mặc dù hiệu quả về mặt quản lý dự án, mô hình này lại kém hiệu quả về mặt chi phí đối với tổ chức mẹ. Việc duy trì nhân sự chuyên trách dẫn đến tình trạng lãng phí nguồn lực hoặc trùng lặp nhiệm vụ. Ví dụ, mỗi dự án đều cần một nhân viên kế toán riêng, trong khi khối lượng việc có thể không đủ cho 8 tiếng/ngày, nhưng tổ chức không thể chia sẻ nhân viên này cho dự án khác.

Ngoài ra, vấn đề tâm lý "lo âu về công việc" (job security) là một trở ngại lớn. Các thành viên thường cảm thấy bất an khi dự án đi vào giai đoạn kết thúc vì họ không biết mình sẽ được bố trí đi đâu, làm gì tiếp theo, hoặc liệu có bị sa thải hay không. Điều này có thể dẫn đến việc nhân viên cố tình kéo dài thời gian dự án. Hơn nữa, sau thời gian dài tách biệt, họ có thể gặp khó khăn khi hòa nhập lại với văn hóa và quy trình của tổ chức mẹ.

## **(3) Mô hình quản lý dự án dạng ma trận (Matrix Organization)**

### **Bản chất và Đặc điểm**

Nhận thấy những ưu và nhược điểm trái ngược nhau của hai mô hình trên, các nhà quản trị hiện đại đã phát triển mô hình ma trận. Đây là sự lai ghép (hybrid), kết hợp cấu trúc dọc của các phòng ban chức năng và cấu trúc ngang của các dự án.

Trong mô hình ma trận, nhân viên "có hai người sếp": Trưởng phòng chức năng (Functional Manager) và Giám đốc dự án (Project Manager). Trưởng phòng chức năng chịu trách nhiệm về mặt con người, đào tạo, đánh giá chuyên môn và phân công nhân sự cho dự án. Giám đốc dự án chịu trách nhiệm về nội dung công việc (cái gì), tiến độ (khi nào) và ngân sách (bao nhiêu). Nhân viên có thể làm việc bán

thời gian hoặc toàn thời gian cho dự án nhưng vẫn thuộc biên chế của phòng chức năng.

Tùy thuộc vào mức độ phân quyền giữa PM và Trưởng phòng chức năng, mô hình ma trận được chia nhỏ thành 3 dạng:

- Ma trận yếu (Weak Matrix): PM chỉ đóng vai trò điều phối viên, quyền lực chủ yếu vẫn thuộc về Trưởng phòng chức năng.
- Ma trận cân bằng (Balanced Matrix): Quyền lực được chia sẻ tương đối đều, đòi hỏi sự phối hợp cao.
- Ma trận mạnh (Strong Matrix): PM có quyền lực lớn, gần giống với mô hình chuyên trách, thường có bộ phận quản lý dự án chuyên nghiệp (PMO).

### **Ưu điểm của mô hình**

Mô hình ma trận giải quyết được bài toán tối ưu hóa nguồn lực của tổ chức chức năng và sự tập trung mục tiêu của mô hình chuyên trách. Dự án có thể chia sẻ nguồn lực với các dự án khác hoặc với các hoạt động thường xuyên, giúp giảm chi phí nhân sự nhàn rỗi.

Đồng thời, mô hình này rất linh hoạt. Tổ chức có thể điều chỉnh mức độ tập trung vào dự án bằng cách thay đổi loại hình ma trận (từ yếu sang mạnh) mà không cần tái cấu trúc toàn bộ doanh nghiệp. Nhân viên vừa có cơ hội tham gia các dự án thách thức, vừa duy trì được "ngôi nhà" chuyên môn của mình tại các phòng ban chức năng.

### **Nhược điểm và Thách thức**

Thách thức lớn nhất của mô hình ma trận là sự vi phạm nguyên tắc quản trị cổ điển "Thống nhất chỉ huy" (Unity of Command). Việc một nhân viên phải báo cáo cho hai người quản lý dễ dẫn đến xung đột về quyền lợi, ưu tiên công việc và lòng trung thành. Ví dụ, PM yêu cầu hoàn thành báo cáo vào thứ Sáu, nhưng Trưởng phòng chức năng lại yêu cầu nhân viên đi đào tạo vào ngày đó.

Do đó, mô hình này đòi hỏi kỹ năng giao tiếp và thương lượng rất cao từ các nhà quản lý. Nếu không có cơ chế phân quyền rõ ràng, dự án sẽ sa lầy vào các cuộc họp hành liên miên để giải quyết mâu thuẫn nội bộ, làm chậm tiến độ ra quyết định và gia tăng chi phí quản lý hành chính (overhead cost).

## **2. Căn cứ lựa chọn mô hình tổ chức quản lý dự án**

Không có một mô hình tổ chức nào là hoàn hảo cho mọi trường hợp. Việc áp dụng mô hình nào đòi hỏi sự phân tích kỹ lưỡng các yếu tố đặc thù của dự án và của chính doanh nghiệp. Nhà quản trị cần cân nhắc các căn cứ chủ yếu sau:

### **(1) Quy mô và tầm quan trọng của dự án**

Những dự án có quy mô vốn lớn, thời gian thực hiện dài và mang tính chiến lược sống còn đối với doanh nghiệp thường đòi hỏi mô hình Chuyên trách hoặc Ma trận mạnh. Lý do là các mô hình này cung cấp cho Giám đốc dự án đủ quyền lực và nguồn lực để đảm bảo sự thành công, tránh bị chi phối bởi các hoạt động thường nhật. Ngược lại, các dự án nhỏ, ngắn hạn có thể vận hành tốt trong mô hình Chức năng hoặc Ma trận yếu để tiết kiệm chi phí.

### **(2) Tính chất công nghệ và yêu cầu chuyên môn**

Nếu dự án yêu cầu áp dụng các công nghệ cực kỳ chuyên sâu, phức tạp và cần sự tham gia của các chuyên gia hàng đầu trong một lĩnh vực hẹp (ví dụ: nghiên cứu được phẩm mới, phát triển thuật toán AI), mô hình Chức năng hoặc Ma trận thường phù hợp hơn. Lý do là các chuyên gia giỏi nhất thường nằm tại các phòng ban chức năng và họ cần môi trường chuyên môn để chia sẻ kiến thức, hỗ trợ lẫn nhau giải quyết vấn đề kỹ thuật. Mô hình chuyên trách có thể làm phân tán và cô lập các chuyên gia này.

### **(3) Tính bất định và áp lực về thời gian**

Đối với các dự án hoạt động trong môi trường biến động cao, yêu cầu phản ứng nhanh với thị trường và có áp lực hoàn thành tiến độ gay gắt (ví dụ: phát triển phần mềm, tung sản phẩm mới theo mùa), mô hình Chuyên trách là lựa chọn tối ưu. Cơ cấu này loại bỏ các rào cản hành chính, rút ngắn quy trình ra quyết định, cho phép nhóm dự án toàn tâm toàn ý tập trung vào mục tiêu thời gian. Mô hình chức năng với quy trình phê duyệt rườm rà thường không đáp ứng được yêu cầu này.

### **(4) Vị trí địa lý và sự phân tán nguồn lực**

Khi một dự án phải thực hiện tại nhiều địa điểm khác nhau hoặc nguồn lực phân tán ở nhiều chi nhánh, mô hình Ma trận hoặc Chuyên trách sẽ hiệu quả hơn trong việc kết nối. Nếu dự án đòi hỏi thi công tại một địa điểm xa trụ sở chính (ví dụ: xây dựng

nhà máy thủy điện), mô hình chuyên trách thường được áp dụng để đưa toàn bộ đội ngũ ra hiện trường, đảm bảo tính kỷ luật và điều hành trực tiếp.

### **(5) Số lượng dự án và nguồn lực sẵn có**

Nếu doanh nghiệp phải thực hiện cùng lúc nhiều dự án nhưng nguồn lực (tài chính, nhân sự, thiết bị) lại hạn chế, việc áp dụng mô hình chuyên trách sẽ gây lãng phí lớn. Trong trường hợp này, mô hình Ma trận là giải pháp kinh tế nhất, cho phép chia sẻ và luân chuyển nguồn lực linh hoạt giữa các dự án, đảm bảo không có dự án nào bị thiếu hụt nguồn lực trầm trọng trong khi nơi khác lại dư thừa.

Tóm lại, việc lựa chọn mô hình tổ chức không phải là một quyết định cứng nhắc một lần. Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể chuyển đổi linh hoạt mô hình theo từng giai đoạn phát triển của dự án (ví dụ: bắt đầu bằng mô hình chức năng trong giai đoạn nghiên cứu ý tưởng, chuyển sang mô hình ma trận khi thiết kế và mô hình chuyên trách khi thi công) nhằm đạt được hiệu quả quản lý cao nhất.