



CHƯƠNG 7: **CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**





Nội dung bài học

 Khái niệm và vai trò của chức năng tổ chức

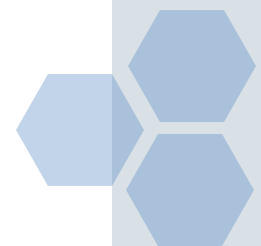
 Thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức

cuuduongthancong.com

 Phân công công việc

 Quyền hạn và giao quyền

cuuduongthancong.com

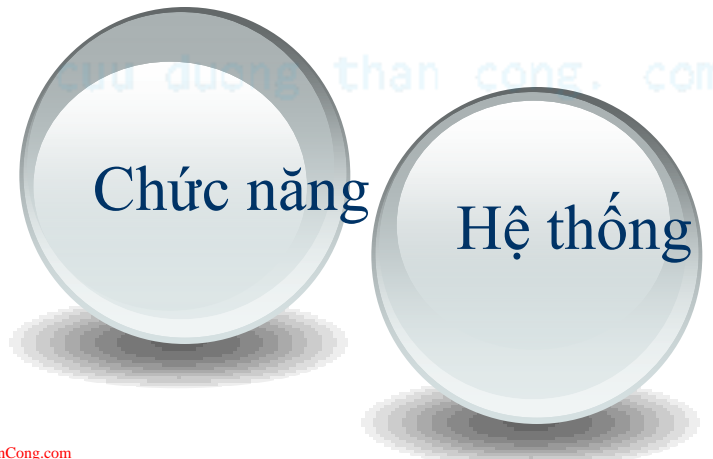




Các cách hiểu về tổ chức



Tổ chức là một thuật ngữ được hiểu rất linh hoạt!





C.I Barnard

Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức nhằm hoàn thành mục tiêu chung.

CuuDangThanCong.com

Harold Koontz

Tổ chức là việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp.



Khái niệm

Chức năng tổ chức

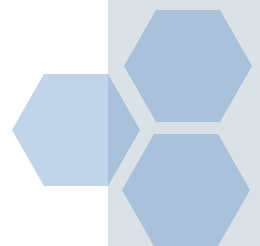
Hoạt động quản lý liên quan tới việc thiết kế cơ cấu bộ máy, sắp xếp, bố trí, sử dụng và phát triển các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu chung.





Những hoạt động cơ bản

- ❖ **Xác định những nhiệm vụ thực hiện**
- ❖ **Nhóm gộp các hoạt động này thành những bộ phận**
- ❖ **Phân công người phụ trách**
- ❖ **Giao phó quyền hạn tương xứng**
- ❖ **Xác lập cơ chế cho sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận**





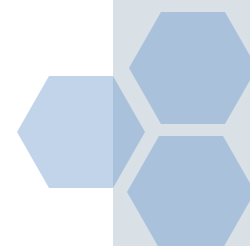
❖ Các nội dung chính của chức năng tổ chức:

Thiết kế cơ cấu tổ chức

Phân công công việc

Quyền hạn và giao quyền

TỔ CHỨC





Vai trò của chức năng tổ chức

Chức năng Tổ chức

Xây dựng và hoàn thiện bộ máy

Liên kết sức mạnh

Đảm bảo mối quan hệ chặt chẽ

Đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả





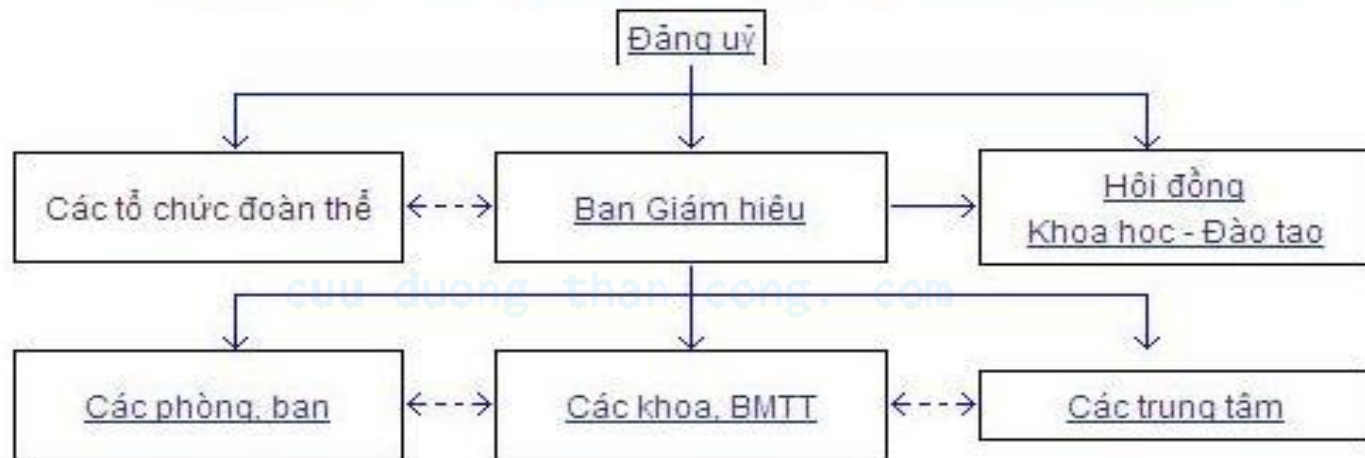
Thiết kế mô hình cơ cấu tổ chức





Ví dụ về cơ cấu tổ chức

Sơ đồ tổ chức Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn



Ghi chú:

—>: Quan hệ chỉ đạo

<-.->: Quan hệ phối hợp





Cơ cấu tổ chức

1

- Tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau.

Định nghĩa

2

- Chuyên môn hoá công việc
- phân chia tổ chức thành các bộ phận
- Tiêu chuẩn hoá
- Phối hợp
- Quyền hạn và trách nhiệm
- Tầm hạn quản lý và cấp quản lý

Thuộc tính

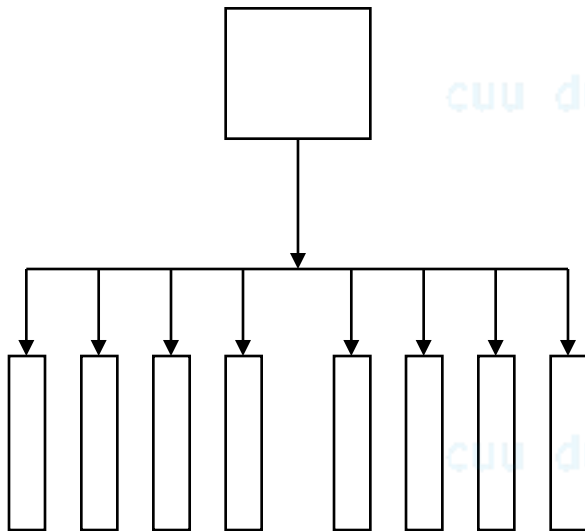
3

- Cơ cấu chính thức
- Cơ cấu phi chính thức

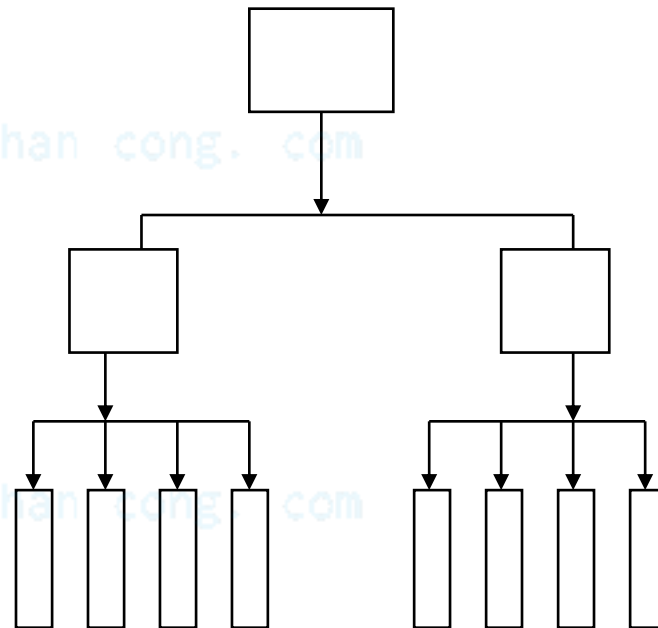


Tầm hạn quản lý

- ❖ **Tầm quản lý: là giới hạn về số người mà một người quản lý có thể giám sát hiệu quả.**
- **Tầm quản lý là nguyên nhân có cấp quản lý.**



Tầm hạn kiểm soát rộng



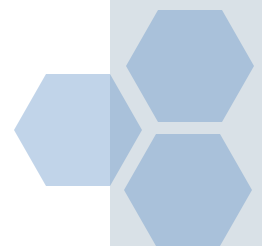
Tầm hạn kiểm soát hẹp





Muốn xác định tầm hạn quản lý, cần căn cứ:

- Trình độ của cán bộ quản lý
- Tính phức tạp của hoạt động quản lý
- Trình độ và ý thức kỷ luật của cấp dưới
- Sự rõ ràng trong xác định nhiệm vụ, quyền hạn
- Năng lực của hệ thống thông tin





Các kiểu cơ cấu tổ chức cơ bản

- ❖ **Cơ cấu tổ chức trực tuyến**
- ❖ **Cơ cấu tổ chức theo chức năng**
- ❖ **Cơ cấu trực tuyến – chức năng**
- ❖ **Cơ cấu tổ chức theo ma trận**
- ❖ **Cơ cấu tổ chức theo chương trình – mục tiêu**

cuu duong than cong. com





Cơ cấu tổ chức trực tuyến (1)

Áp dụng: các tổ chức quy mô nhỏ
như hộ kinh doanh cá thể, trang trại,...

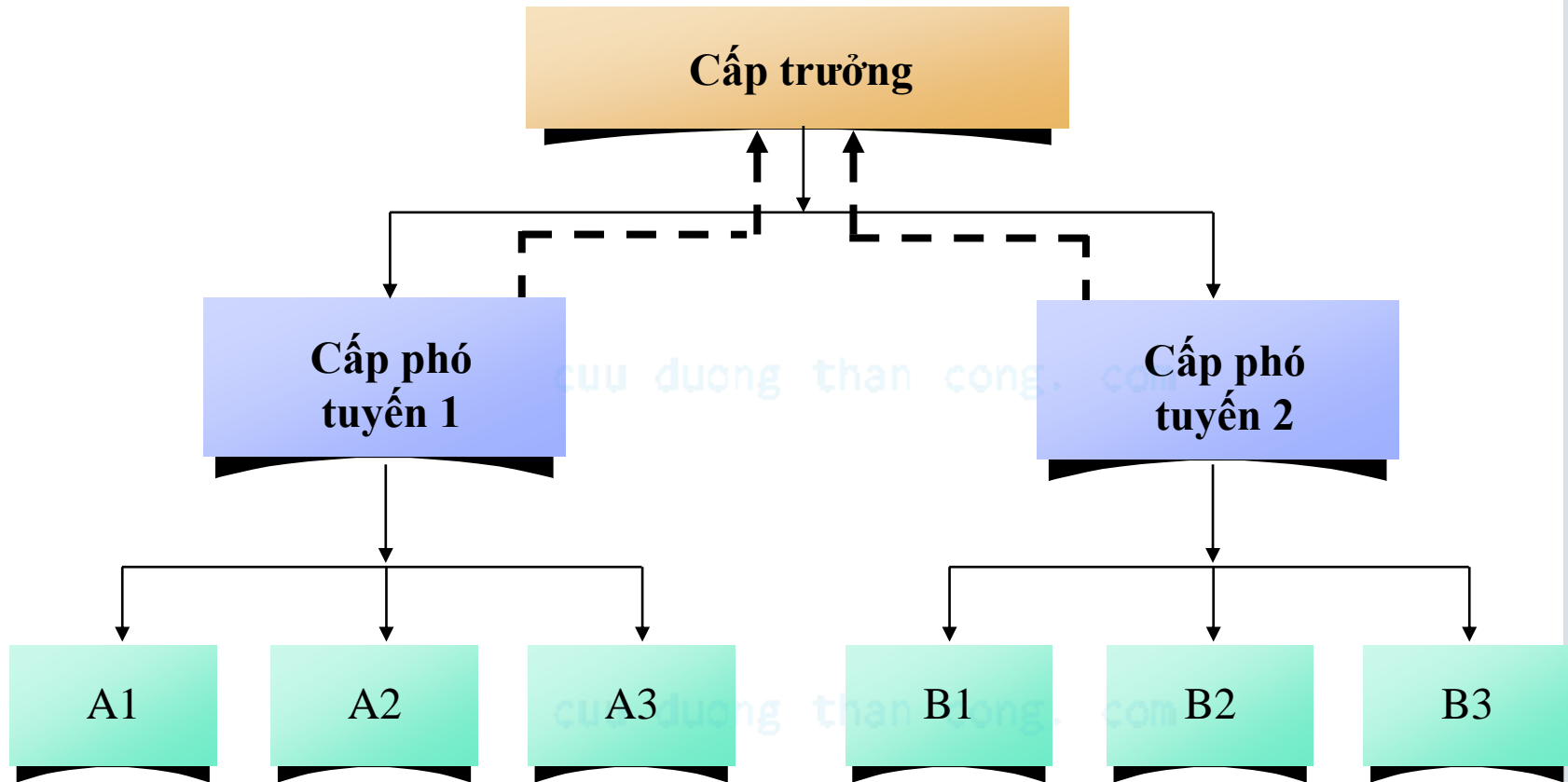
Người quản lý chịu trách nhiệm
hoàn toàn về kết quả công việc
của người dưới quyền

người quản lý phải có kiến thức
toàn diện và tổng hợp để bao
quát hết mọi hoạt động của tổ chức

Người quản lý
cao nhất

Cấp dưới I

Cấp dưới II





Cơ cấu tổ chức trực tuyến (2)

❖ Ưu điểm

- Gọn nhẹ, linh hoạt
- Chi phí quản lý ít
- Quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng
- Thuận lợi trong kiểm tra

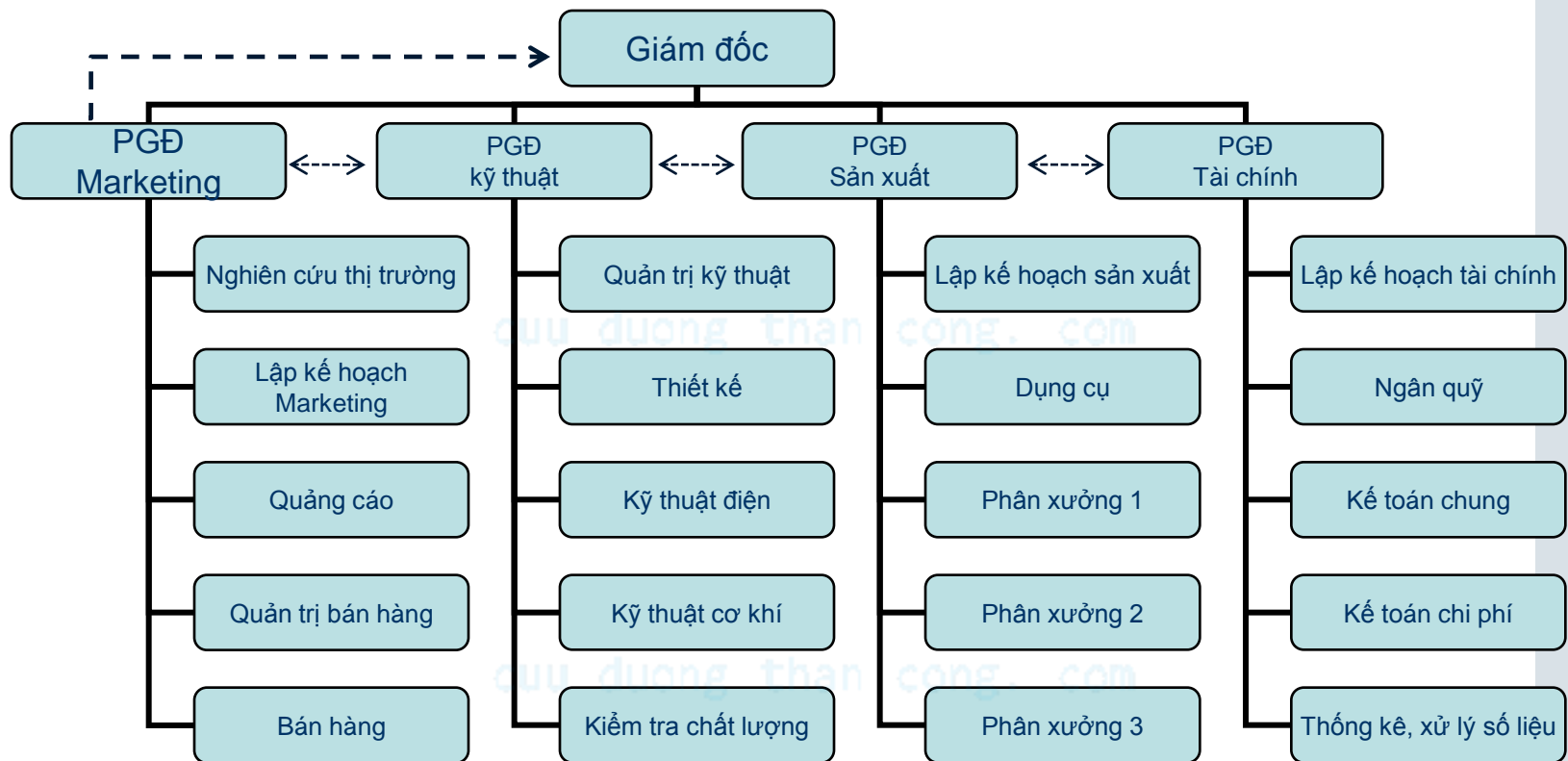
❖ Nhược điểm:

- Đòi hỏi người quản lý phải có kiến thức toàn diện và tổng hợp
- Hạn chế sử dụng chuyên gia
- Dễ dẫn tới cách quản lý gia trưởng





Cơ cấu tổ chức theo chức năng





1

- Các tổ chức đơn lĩnh vực, đơn thị trường
- Các cơ quan nhà nước

Áp dụng

2

- Thúc đẩy chuyên môn
- hiệu quả tác nghiệp cao
- Không đòi hỏi nhà quản lý có kiến thức toàn diện

Ưu điểm

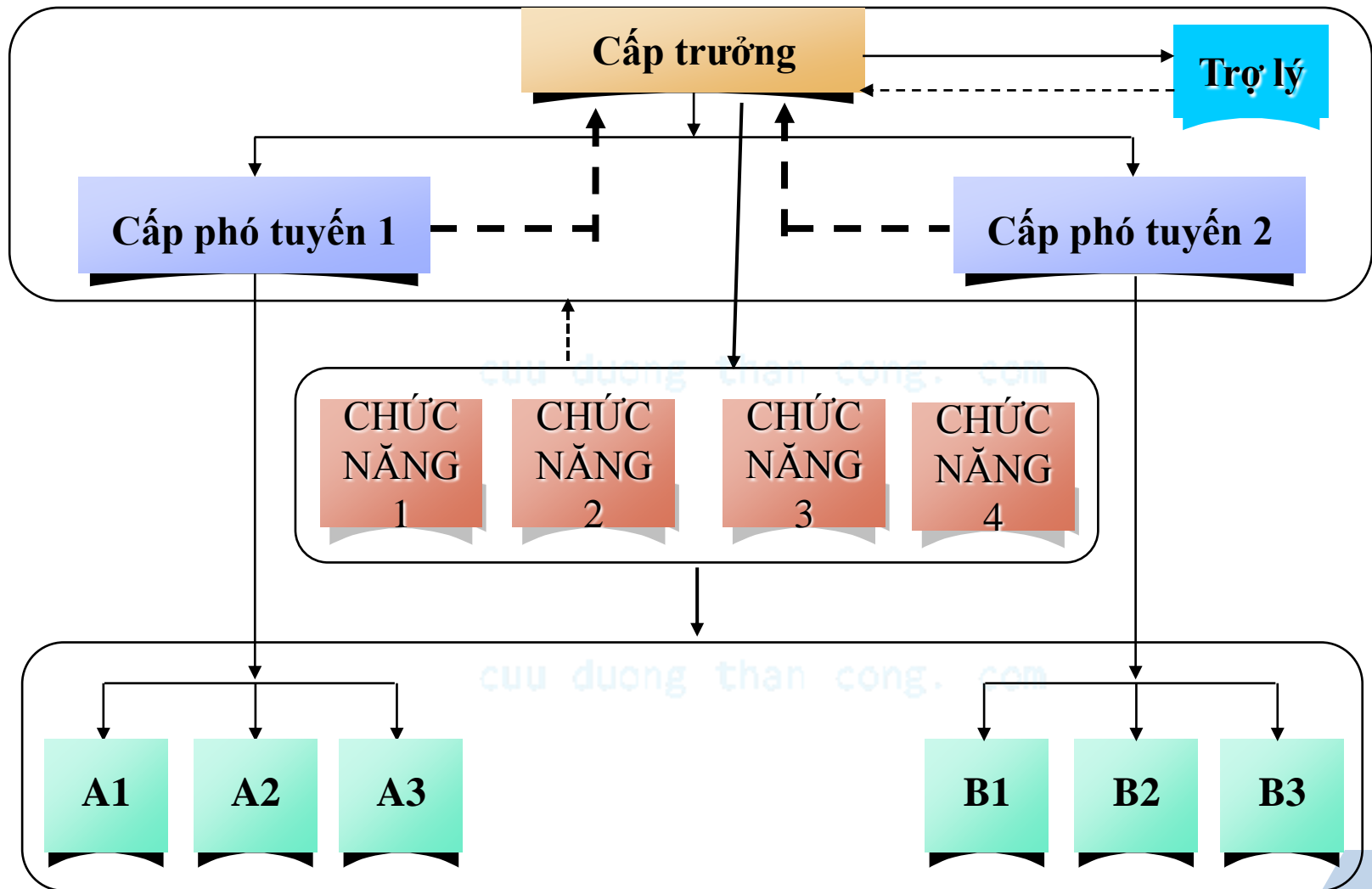
3

- nhà quản lý phải biết phối hợp
- Hạn chế phát triển đội ngũ quản lý chung
- Trách nhiệm không rõ ràng

Nhược điểm

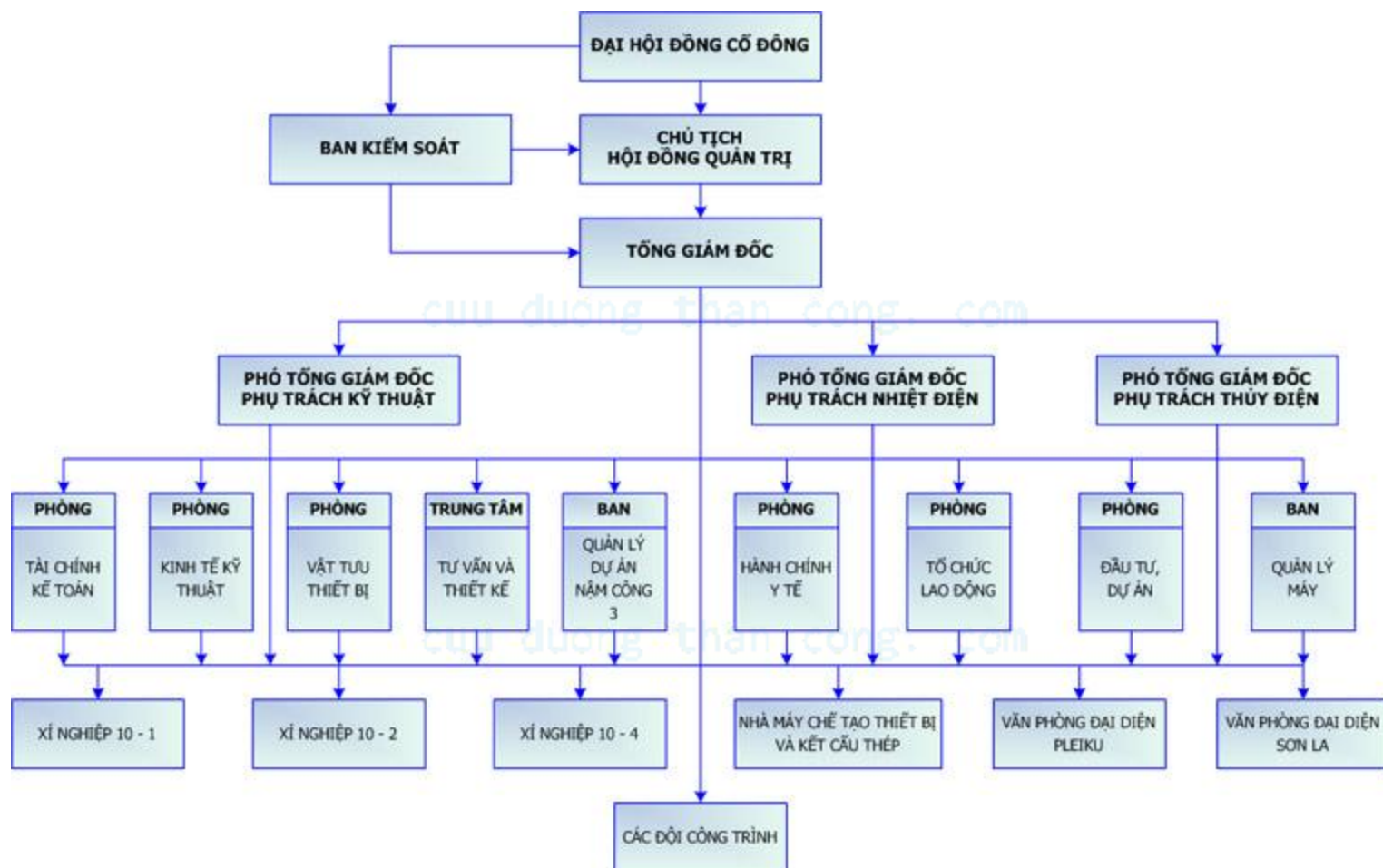


Cơ cấu trực tuyến – chức năng (1)





Cơ cấu tổ chức của Lilama 10





1

- Tổ chức đa thị trường, đa sản phẩm
- Áp dụng rộng rãi

Áp dụng

2

- Sử dụng được đội ngũ chuyên gia
- Giảm tải cho các cấp quản lý
- Tạo điều kiện phối hợp các bộ phận

Ưu điểm

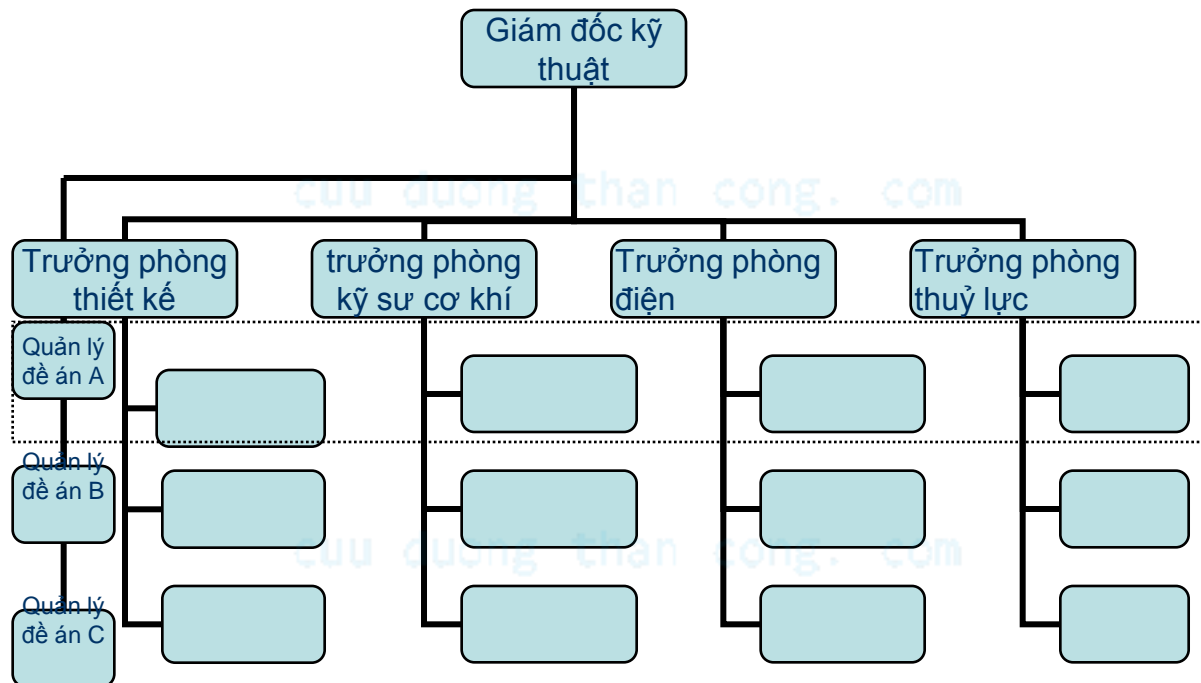
3

- Dễ tạo ra sự không hài lòng của thủ lĩnh chức năng
- Cấp dưới chịu sự chi phối bởi nhiều chủ thể
- Dễ bị nhiễu thông tin

Nhược điểm



Cơ cấu tổ chức theo ma trận





1

- Các trường đại học, các viện nghiên cứu
- Các tổ chức dự án

Áp dụng

2

- tính năng động và linh hoạt cao
- định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng
- sử dụng nhân viên hiệu quả

Ưu điểm

3

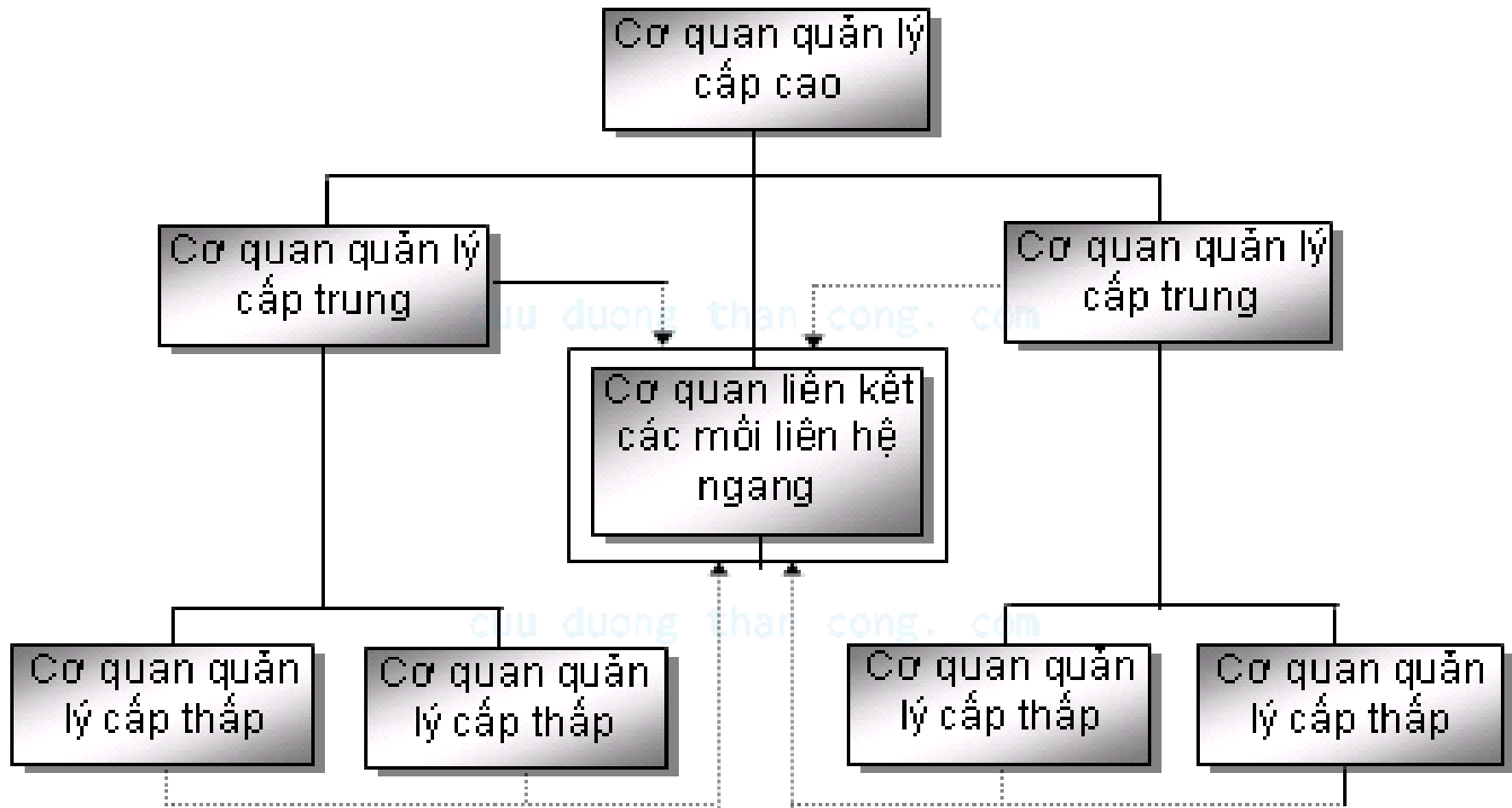
- áp dụng để thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và trung hạn.
- Hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến sự không thống nhất mệnh lệnh.

Nhược điểm

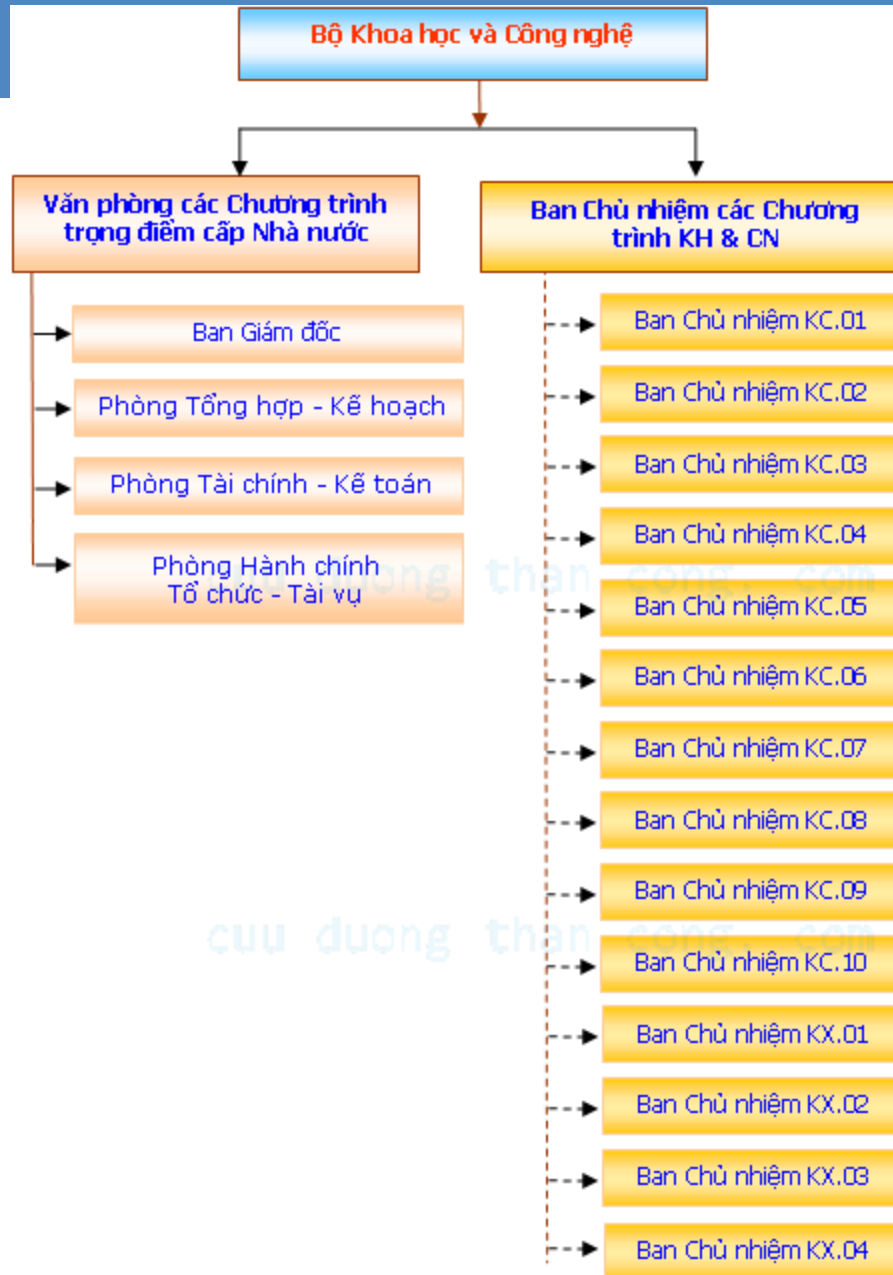


Cơ cấu tổ chức theo chương trình - mục tiêu

VD



→ : Các môi liên hệ dọc
- - - : Các môi liên hệ ngang





Cơ cấu tổ chức theo chương trình -mục tiêu (2)

❖ Ưu điểm:

- Công việc trở nên cụ thể, rõ ràng và có định hướng hơn rất nhiều
- Giảm nguy cơ trì trệ công việc

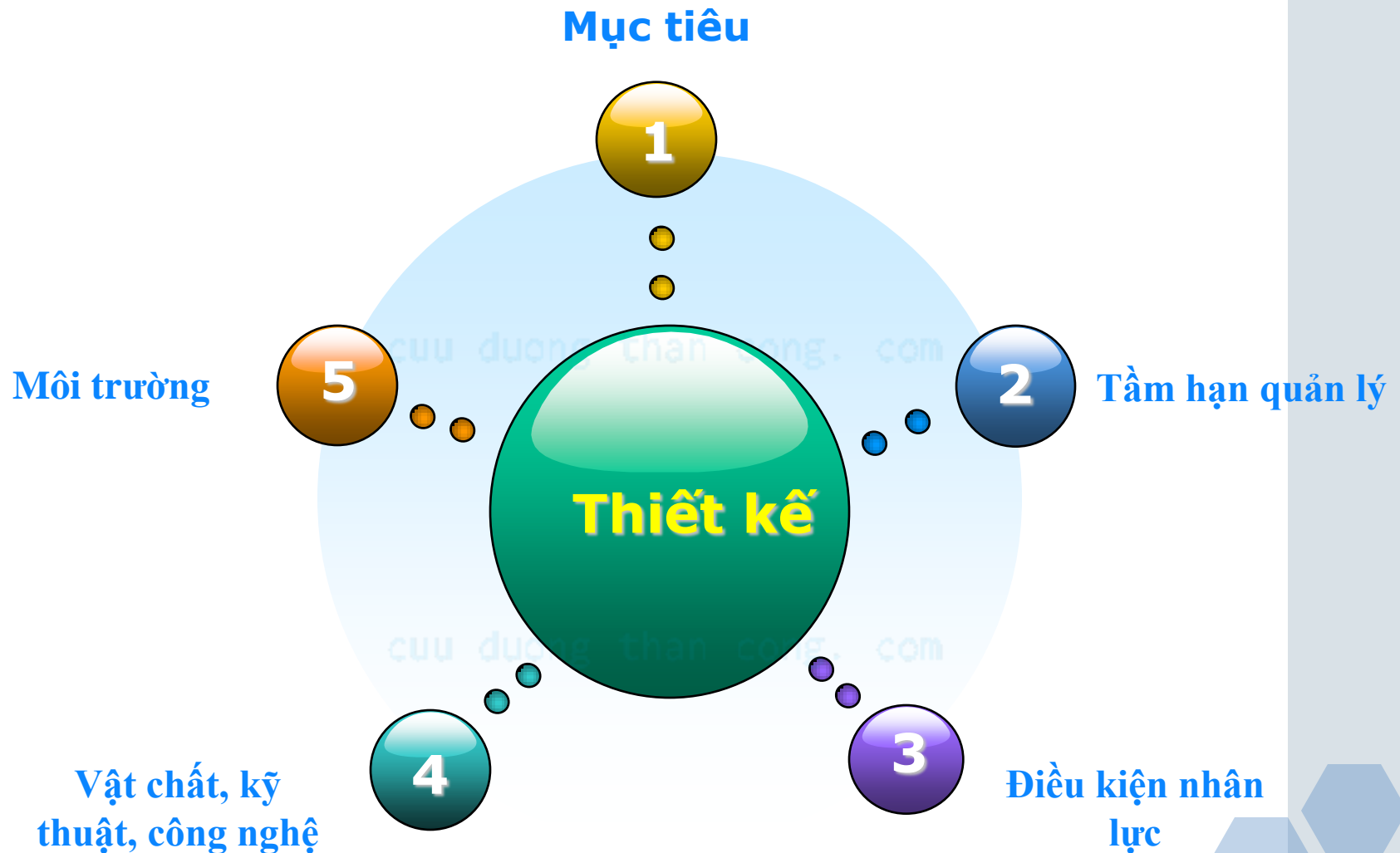
❖ Nhược điểm:

- Phụ thuộc rất nhiều vào bộ phận liên kết các mối liên hệ ngang



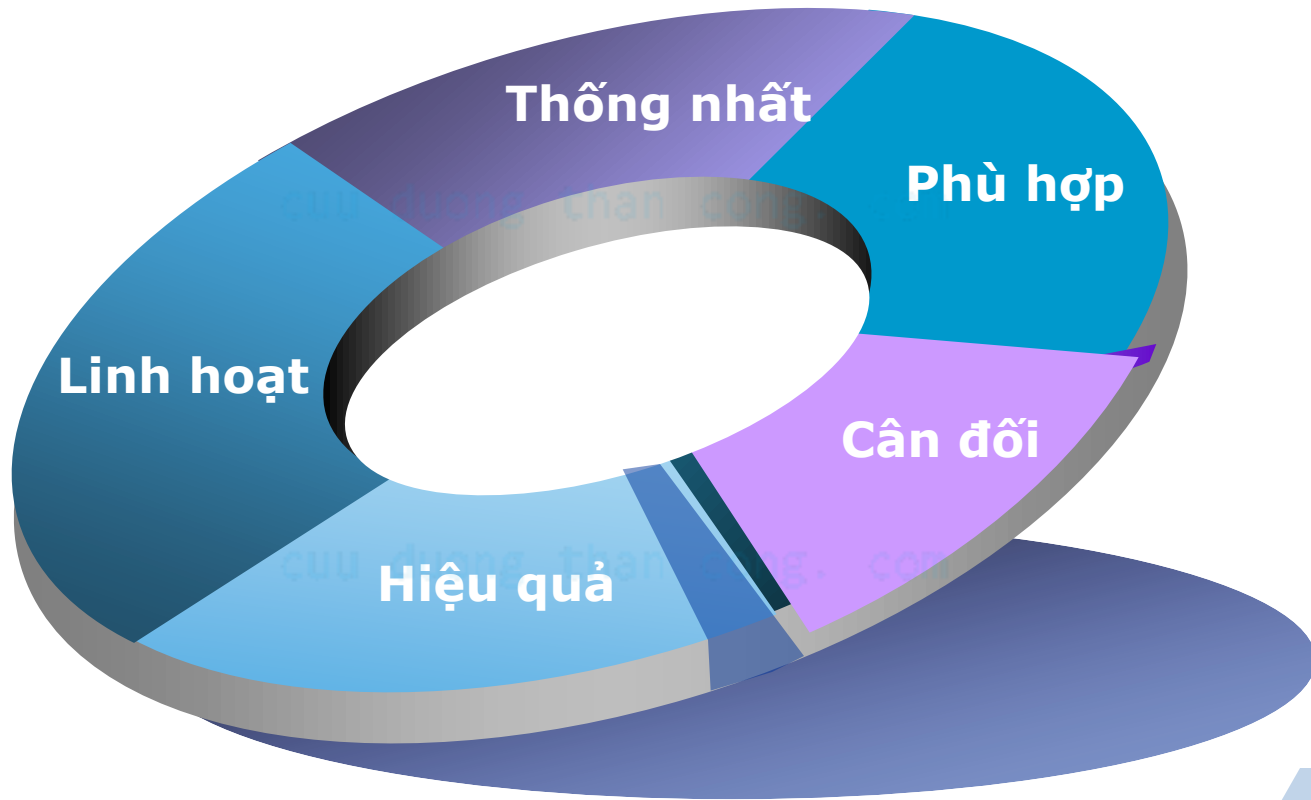


Cơ sở của việc thiết kế tổ chức





Yêu cầu của thiết kế tổ chức





2.2. Phân công công việc (1)

❖ **Tạo ra danh mục các chức năng, nhiệm vụ, công việc cần thiết để thực hiện mục tiêu của tổ chức**



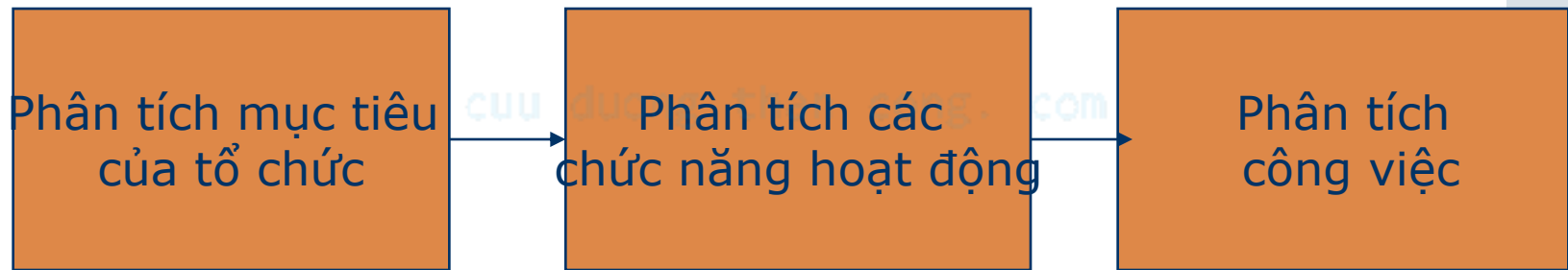
CuuDuongThanCong.com

CuuDuongThanCong.com





2.2. Phân công công việc (2)



cuu duong than cong. com





2.2. Phân công công việc (3)

- ❖ **Mục tiêu của phân công công việc?**
- ❖ **Cơ sở phân công công việc?**
- ❖ **Các yêu cầu khi phân công công việc?**

[cuu duong than cong. com](http://cuuduongthancong.com)

→ **bản mô tả công việc** và bản Tiêu chuẩn công việc

cuu duong than cong. com





2.3. Quyền hạn và giao quyền (1)

- ❖ **Quyền lực** là sức mạnh để làm việc này hay việc khác trước sự thừa nhận hay cho phép của các cá nhân, các nhóm người
- ❖ **Quyền hạn** là sự độc lập của mỗi chức vị trong việc ban hành, tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá các quyết định quản lý
 - Gắn liền với chức vụ hợp pháp trong tổ chức và công việc





2.3. Quyền hạn và giao quyền (2)

- ❖ ***Giao quyền*** là sự phân chia quyền hạn trong tổ chức
- ❖ ***Phân chia quyền hạn*** là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức

cuu duong than cong. com





❖ Tại sao trong quản lý, ta cần phải giao quyền cho cấp dưới?

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com





Các nguyên tắc giao quyền

- ❖ **Giao quyền theo kết quả mong muốn**
- ❖ **Xác định theo chức năng**
- ❖ **Nguyên tắc bậc thang**
- ❖ **Nguyên tắc theo cấp bậc**
- ❖ **Thống nhất trong mệnh lệnh**
- ❖ **Tuyệt đối trong trách nhiệm**
- ❖ **Sự tương ứng giữa quyền hạn và trách nhiệm**
- ❖ **Kiểm tra và đánh giá việc sử dụng quyền được giao**





Nghệ thuật giao quyền

- ❖ **Sự chấp nhận của cấp dưới khi giao quyền**
- ❖ **Thái độ tin tưởng với cấp dưới**
- ❖ **Sự chia sẻ với cấp dưới**
- ❖ **Chấp nhận sự sai lầm nhất định của cấp dưới**
- ❖ **Sẵn sàng lập ra và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi**

