

## Chương VI:

### CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Giảng viên: Vũ Thị Hương Giang

Bộ môn Quản trị Nhân sự

Tel: 0904749588

Email: giangvth@ftu.edu.vn

## Nội dung chính

1. Những khái niệm cơ bản về tổ chức
2. Những cơ sở xây dựng cơ cấu tổ chức
3. Thiết kế tổ chức

## Những cơ sở của chức năng tổ chức và thiết kế tổ chức

(i)

### Fundamentals of Organisation Structure and Design

## Các định nghĩa

- **Chức năng tổ chức (Organising)**  
.....là quá trình xây dựng cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp
- **Cơ cấu tổ chức (Organisation Structure)**  
.....là một khuôn khổ chính thức trong đó các công việc được phân chia, tích hợp và điều phối.
- **Thiết kế tổ chức (Organisational design)**  
.....là việc phát triển hoặc thay đổi cơ cấu của tổ chức  
.....gồm : chuyên môn hóa, phân khâu, tuyến mệnh lệnh, phạm vi kiểm soát, tập trung hóa và phân chia quyền hạn, chính thức hóa.
- **Sơ đồ tổ chức (Organisation chart)**

## Nội dung của chức năng tổ chức

- Phân chia công việc tổng thể cần triển khai thành các công việc cụ thể và các ban
- Gắn các nhiệm vụ và trách nhiệm với các công việc cụ thể
- Phối hợp các nhiệm vụ khác nhau trong tổ chức
- Nhóm các công việc (jobs) thành các đơn vị
- Thiết lập quan hệ giữa các cá nhân, nhóm, phòng ban
- Thiết lập các tuyến quyền hạn chính thức
- Phân bổ và triển khai các nguồn lực tổ chức

## 1. Chuyên môn hóa (Work specialisation)

- **Trước đây:**  
...là nguồn thúc đẩy tăng năng suất mãi mãi  
Adam Smith, Henry Ford
- **Ngày nay:**  
...mức độ các nhiệm vụ trong một tổ chức được phân chia thành các công việc riêng biệt  
...là một cơ chế tổ chức quan trọng  
...không phải là nguồn thúc đẩy năng suất tăng mãi mãi

## 2. Phân khâu (Departmentalisation)

... Là cơ sở trên đó các công việc được nhóm lại với nhau

### Các hình thức phân khâu

- Phân khâu theo chức năng (functional departmentalisation)
- Phân khâu theo sản phẩm (product departmentalisation)
- Phân khâu theo khu vực (geographic departmentalisation)
- Phân khâu theo quy trình (Process departmentalisation)
- Phân khâu theo khách hàng (Customer departmentalisation)
- Nhóm liên chức năng (Cross-functional team)

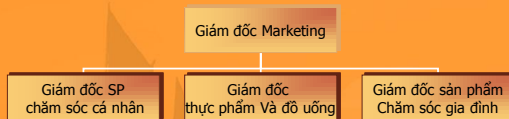
## 2.1. Phân khâu theo chức năng



...nhóm các công việc theo chức năng hoạt động

- + Hiệu suất cao trong việc phân phối các chuyên môn giống nhau, con người với các kỹ năng, kiến thức và định hướng chung
- + Dễ dàng trong điều phối bên trong mỗi chức năng
- + Chuyên môn hóa sâu
- Giao tiếp giữa các lĩnh vực chuyên môn bị hạn chế
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

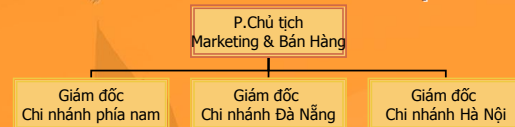
## 2.2 Phân khâu theo sản phẩm



...nhóm các công việc lại với nhau theo dòng SP

- + Cho phép chuyên môn hóa trong các sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể
- + Các nhà quản trị có thể trở thành các chuyên gia trong ngành của họ
- + Bám sát khách hàng
- Trùng lặp các chức năng
- Hạn chế trong theo đuổi các mục tiêu của tổ chức

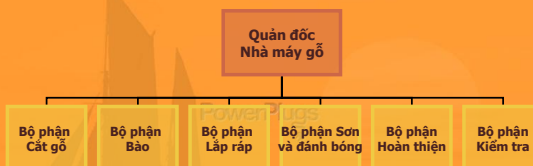
## 2.3 Phân khâu theo khu vực



...nhóm những công việc lại với nhau trên cơ sở lãnh thổ hay khu vực

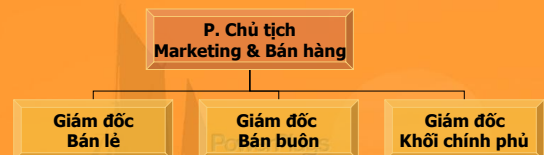
- + Giải quyết hiệu quả và hiệu suất các vấn đề khu vực
- + Đáp ứng nhu cầu của các thị trường khu vực duy nhất
- Trùng lặp các chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

## 2.4 Phân khâu theo quy trình sản xuất



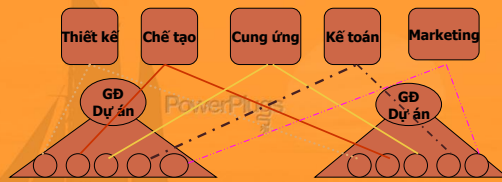
- + Hiệu suất cao trong việc phối hợp hoạt động
- Chỉ áp dụng đối với một số loại sản phẩm nhất định

## 2.5 Phân khâu theo khách hàng



- + Các nhu cầu và vấn đề của khách hàng có thể đáp ứng bởi các chuyên gia
- Trùng lặp các chức năng
- Tầm nhìn hạn chế về mục tiêu của tổ chức

## 2.6 Nhóm liên chức năng Cross- function team



- + xây dựng tinh thần đồng đội (Creates Esprit de Cops)
- + Cho phép quản trị cấp cao tập trung vào vấn đề chiến lược
- + Tăng tốc độ ra quyết định
- + Nâng cao thành tích

## 3. Tuyển mệnh lệnh

### • Tuyển mệnh lệnh (chain of command)

...đường quyền hạn liên tục nối từ các cấp cao nhất xuống các cấp thấp nhất và xác định **ai phải báo cáo cho ai**

### • Quyền hạn (authority)

...các quyền gắn với một vị trí quản lý được yêu cầu người khác thực hiện một công việc và yêu cầu đó kỳ vọng sẽ được thực hiện

### • Trách nhiệm (responsibility)

...bổn phận phải thực hiện bất cứ nhiệm vụ/công việc nào được giao

### • Thống nhất mệnh lệnh (unity of command)

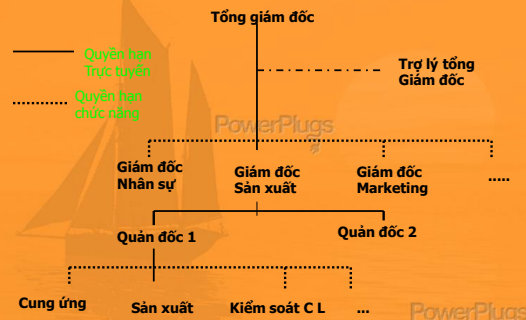
...mỗi người chỉ chịu trách nhiệm báo cáo với một và chỉ một người quản lý trực tiếp duy nhất

## Quan điểm hiện đại về quyền hạn

### Thuyết chấp nhận quyền hạn (Acceptance Theory of Authority)

1. Cấp dưới hiểu mệnh lệnh
2. Cấp dưới nhận thấy mệnh lệnh phù hợp với mục đích của tổ chức
3. Mệnh lệnh không trái với niềm tin cá nhân
4. Cấp dưới có khả năng thực hiện công việc như chỉ dẫn

## Quyền hạn trực tiếp và chức năng



## 4: Phạm vi kiểm soát (Span of control)

- ...số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể giám sát một cách có hiệu quả và hiệu suất
- Quan điểm truyền thống  
...phạm vi kiểm soát nhỏ (<6)
- Quan điểm hiện đại  
...phạm vi kiểm soát tăng (10-12)  
...PVKS phụ thuộc các biến số

## Phạm vi kiểm soát và số lượng cấp quản trị



## Các yếu tố ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát

- Các kỹ năng hay năng lực của người quản lý
- Các kỹ năng và năng lực của nhân viên
- Đặc điểm công việc của cấp dưới
  - ✓ Các công việc tương tự nhau và quy trình thực hiện công việc được tiêu chuẩn hóa
  - ✓ Mức độ phức tạp của công việc
  - ✓ Mức độ quen thuộc với công việc
- Hệ thống thông tin của tổ chức
- Văn hóa tổ chức mạnh
- Phong cách quản lý

## 5. Tập trung, phân quyền và ủy quyền

### • Tập trung

...mức độ tập trung quyền ra quyết định ở cấp quản lý cao nhất

### • Phân quyền

...mức độ các nhà quản trị cấp thấp được ra các quyết định thực tế hoặc tham gia vào quá trình ra quyết định của cấp cao

### • Ủy quyền

...hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định

## Các yếu tố ảnh hưởng

Tập trung hơn	Phân quyền hơn
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Môi trường ổn định</li> <li>✓ Quản trị viên cấp dưới không có đủ năng lực và như kinh nghiệm để đưa ra quyết định như những nhà quản trị cấp cao.</li> <li>✓ Các quyết định quan trọng</li> <li>✓ Tổ chức đang phải đối mặt với khủng hoảng hay nguy cơ phá sản</li> <li>✓ Doanh nghiệp có qui mô lớn</li> <li>✓ Hiệu quả triển khai các chiến lược của công ty phụ thuộc vào việc những nhà quản trị giữ lại quyền quyết định về những gì xảy ra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Môi trường phức tạp và bất trắc</li> <li>✓ Quản trị viên cấp dưới có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra các quyết định.</li> <li>✓ Quản trị viên cấp dưới muốn có tiếng nói trong các quyết định</li> <li>✓ Các quyết định tương đối ít quan trọng</li> <li>✓ Văn hoá doanh nghiệp mở cho phép những nhà quản trị tham gia vào những gì đang diễn ra.</li> <li>✓ Doanh nghiệp phân tán về mặt địa lý</li> <li>✓ Hiệu quả triển khai những chiến lược của công ty phụ thuộc vào sự tham gia của các nhà quản trị và sự linh hoạt khi đưa ra quyết định.</li> </ul>

## Quy trình ủy quyền

- ✓ Xác định mục tiêu và kết quả mong muốn.
- ✓ Chọn người và giao nhiệm vụ.
- ✓ Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó.
- ✓ Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm.
- ✓ Nhân viên và nhà quản trị phải duy trì liên lạc với nhau trong suốt quá trình thực hiện công việc.
- ✓ Giám sát và đánh giá.

## Nguyên tắc ủy quyền

- ✓ cấp trên ủy quyền cho cấp dưới trực tiếp mà không được vượt cấp.
- ✓ Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người được ủy quyền.
- ✓ Nguyên tắc đòi hỏi sự tương xứng giữa nghĩa vụ, quyền lợi và trách nhiệm
- ✓ Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng
- ✓ Ủy quyền phải tự giác, không áp đặt
- ✓ Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc
- ✓ Luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

## 6. Chính thức hóa

- Chính thức hóa (formalisation)
  - ...mức độ các công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa và người thực hiện phải tuân thủ theo các quy tắc và quy trình
  - Mức độ chính thức hóa cao
    - ...Mức độ chi phối của nhân viên đối với công việc thấp
  - Mức độ chính thức hóa thấp
    - ...nhân viên tự do hơn trong giải quyết công việc



PowerPlugs

## Thiết kế tổ chức (ii) Organization design decision

PowerPlugs

### 1. Mô hình tổ chức: cơ khí và hữu cơ

**Tổ chức kiểu cơ khí (Mechannistic org.):**

...cấu trúc được kiểm soát chặt chẽ và cứng nhắc

• **Đặc điểm:**

- Chuyên môn hóa công việc
- Phân chia thành nhiều khâu, cứng nhắc
- Thống nhất mệnh lệnh cao, quyền hạn chính thức
- Phạm vi kiểm soát hẹp
- Chính thức hóa cao
- Tập trung hóa cao

• **Ưu điểm:**

- Hiệu suất cao, vận hành tốt nhờ các nguyên tắc, quy chế
- Giảm thiểu những ảnh hưởng do có sự khác biệt về tính cách, tính cảm

• **Nhược điểm:**

.... Thiếu tính linh hoạt, quan liêu

PowerPlugs

### 1. Mô hình tổ chức: cơ khí và hữu cơ

**Tổ chức hữu cơ (organic org.)**

• **Đặc trưng**

- Công việc linh hoạt, có thể thay đổi khi cần
- Có phân công lao động nhưng công việc không được tiêu chuẩn hóa
- Luồng thông tin tự do
- Phạm vi kiểm soát rộng
- Mức độ chính thức hóa thấp
- Nhân viên được đào tạo tốt và được phân quyền

• **Ưu điểm:** Cấu trúc mang tính linh hoạt và thích ứng cao

• **Nhược điểm:** việc phân cấp hay phân quyền trong tổ chức tùy theo diễn tiến công tác nên dễ phát sinh lạm quyền, hoặc các quyền hạn có thể đâm chôn lên nhau.

PowerPlugs

### So sánh giữa cơ khí và hữu cơ

Cơ khí	Hữu cơ
• Chuyên môn hóa cao	• Những nhóm liên chức năng
• Sự phân khâu cứng nhắc	• Những nhóm liên kết giữa nhiều cấp bậc
• Thống nhất mệnh lệnh cao	• Luồng thông tin tự do
• Phạm vi kiểm soát hẹp	• Phạm vi kiểm soát rộng
• Tập trung hoá cao	• Phân quyền cao
• Mức độ chính thức hóa cao	• Mức độ chính thức hoá thấp

PowerPlugs

## 2. Các yếu tố ảnh hưởng

### 2.1 Chiến lược và cấu trúc

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
• Tăng trưởng tập trung	• Chức năng
• Đa dạng hóa tập trung	• Đơn vị chiến lược
• Đa dạng hóa tổ hợp	• Công ty mẹ nắm giữ cổ phần
• Hội nhập dọc	• Chức năng với các bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích
• Đa dạng hóa các ngành nghề có quan hệ không chặt chẽ	• Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận

PowerPlugs

### 2.2. Quy mô và cấu trúc

• **Quy mô lớn:**

.... mức độ chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hình thức hóa cao, nhưng lại ít tập trung

• **Quy mô nhỏ:**

... linh hoạt

• Quy mô ảnh hưởng đến cơ cấu ở mức độ ngày càng giảm dần, qui mô sẽ trở nên kém quan trọng hơn khi một doanh nghiệp mở rộng và phát triển.

PowerPlugs

### 2.3. Công nghệ và cấu trúc

Công nghệ	Đặc điểm cấu trúc	Cấu trúc hiệu quả
Sản xuất đơn chiếc (unit production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp thấp</li> <li>Mức độ phân khâu thấp</li> <li>Mức độ chính thức hóa thấp</li> </ul>	Hữu cơ
Sản xuất hàng loạt (Mass production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp vừa phải</li> <li>Mức độ phân khâu cao</li> <li>Mức độ chính thức hóa cao</li> </ul>	Cơ khí
Sản xuất liên tục (process production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ phân cấp cao</li> <li>Mức độ phân khâu thấp</li> <li>Mức độ chính thức hóa thấp</li> </ul>	Hữu cơ

### 2.4. Sự bất trắc của môi trường

- Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất, tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ khí.
- Trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với các mối liên hệ hữu cơ.

### 3. Các dạng mô hình tổ chức

- Các mô hình tổ chức truyền thống**
  - Cấu trúc đơn giản (simple structure)
  - Cấu trúc chức năng (functional structure)
  - Cấu trúc phân bộ (divisional structure)
- Các mô hình hiện đại**
  - Cấu trúc nhóm (team – based structure)
  - Cấu trúc ma trận (Project and matrix structure)

### 3.1 Cấu trúc đơn giản

- Đặc trưng**
  - mức độ phân khâu thấp, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung, mức độ chính thức hóa thấp
- Ưu điểm và hạn chế**
  - + vận hành nhanh, linh hoạt và chi phí thấp
  - + trách nhiệm rõ ràng
  - \_ không áp dụng cho các tổ chức có quy mô trung bình và lớn
  - \_ rủi ro do sự phụ thuộc vào một người
- Quy mô phù hợp: doanh nghiệp nhỏ**

### 3.2 Cấu trúc chức năng

- Đặc trưng**
  - Các công việc chuyên môn tương tự hoặc có liên quan được nhóm thành các bộ phận
  - Các chức năng chính: Sản xuất, Tài chính/Kế toán, Marketing, Nhân sự, Nghiên cứu và phát triển
- Ưu điểm và hạn chế**
  - + tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hóa
  - + đạt được tính kinh tế nhờ quy mô, giảm thiểu sự chồng chéo
  - + nhân viên cảm thấy thoải mái hơn
  - các bộ phận không bám sát mục tiêu của tổ chức
  - Khó phát triển quản trị viên cấp cao
- Quy mô doanh nghiệp: trung bình**

### Cấu trúc chức năng



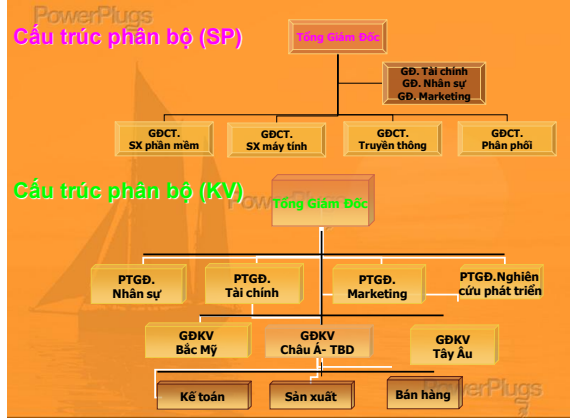
### 3.3 Cấu trúc bộ phận

#### • Đặc trưng

- Phân chia bộ phận xoay quanh sản phẩm, khách hàng hoặc khu vực địa lý
- Đứng đầu mỗi bộ phận là một giám đốc chịu trách nhiệm đối với hoạt động và thực hiện quyền ra các quyết định chiến lược và tác nghiệp
- Vai trò của tổng hành dinh: giám sát, điều phối và kiểm soát các phân bộ, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ

#### • Ưu điểm và hạn chế

- + tập trung vào kết quả
- trùng lặp các chức năng và nguồn lực



### 3.4 Cấu trúc nhóm

#### • Đặc trưng

- Toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các nhóm
- Các nhóm được phân quyền và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi của nhóm

#### • Ưu điểm

- Giúp tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu *hiệu suất và sự linh hoạt*



### 3.5 Cấu trúc ma trận và dự án

#### • Cấu trúc ma trận (*matrix structure*)

- ...các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về một hoặc một số các dự án
- ...giám đốc dự án, giám đốc chức năng và nhân viên?

#### • Ưu điểm và hạn chế

- + linh hoạt, thích ứng cao
- vi phạm nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh

#### • Cấu trúc dự án (*Project structure*)

- ...nhân viên được phân công làm việc cố định trong các dự án
- ...không có các phòng ban chức năng

### Tổ chức kiểu ma trận

