

CHƯƠNG 4: CÔNG TÁC TỔ CHỨC



Người đồng hành: ThS. Nguyễn Phương Mai
Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN
Email: phuongmai2508@gmail.com
Mobile: 0903206788

Nội dung

1. Khái niệm, vai trò của công tác tổ chức
2. Cấp tổ chức và tầm quản trị
3. Quyền hạn trong tổ chức
4. Các cấu trúc tổ chức điển hình

4.1. Khái niệm & vai trò của tổ chức

Tổ chức
là gì?

1 hệ thống,
đơn vị,
cộng đồng?

1 chức năng
quản trị?



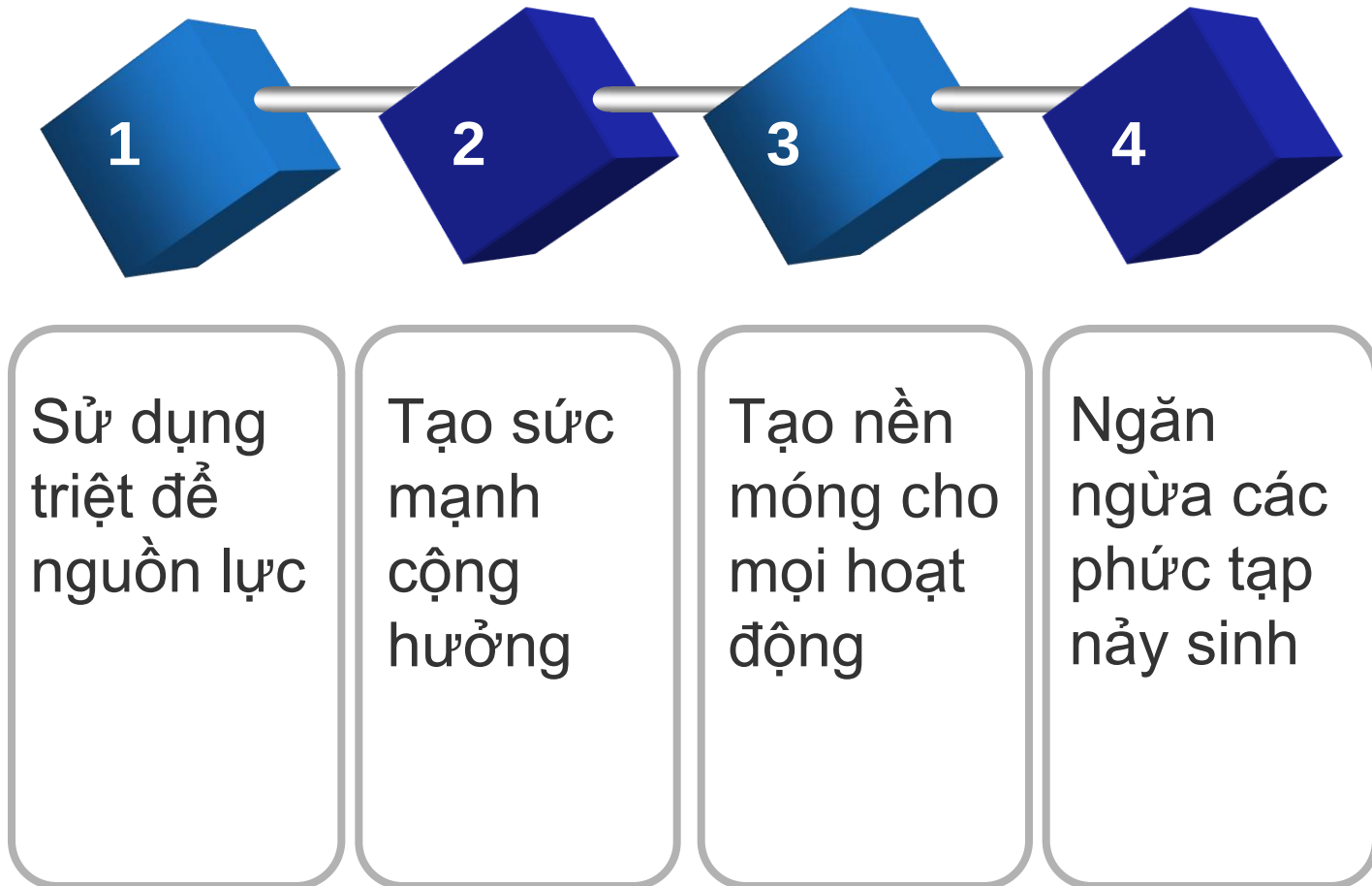
KHÁI NIỆM TỔ CHỨC

- ❖ Theo trạng thái tĩnh: Tổ chức được hiểu là một **thể chế**, một cơ quan được thiết lập nhằm một mục đích cụ thể.
- ❖ Theo trạng thái động: Tổ chức là **quá trình tổ chức, nghiên cứu sự phân bố, phân công** các thành viên của tổ chức

Tổ chức là quá trình...

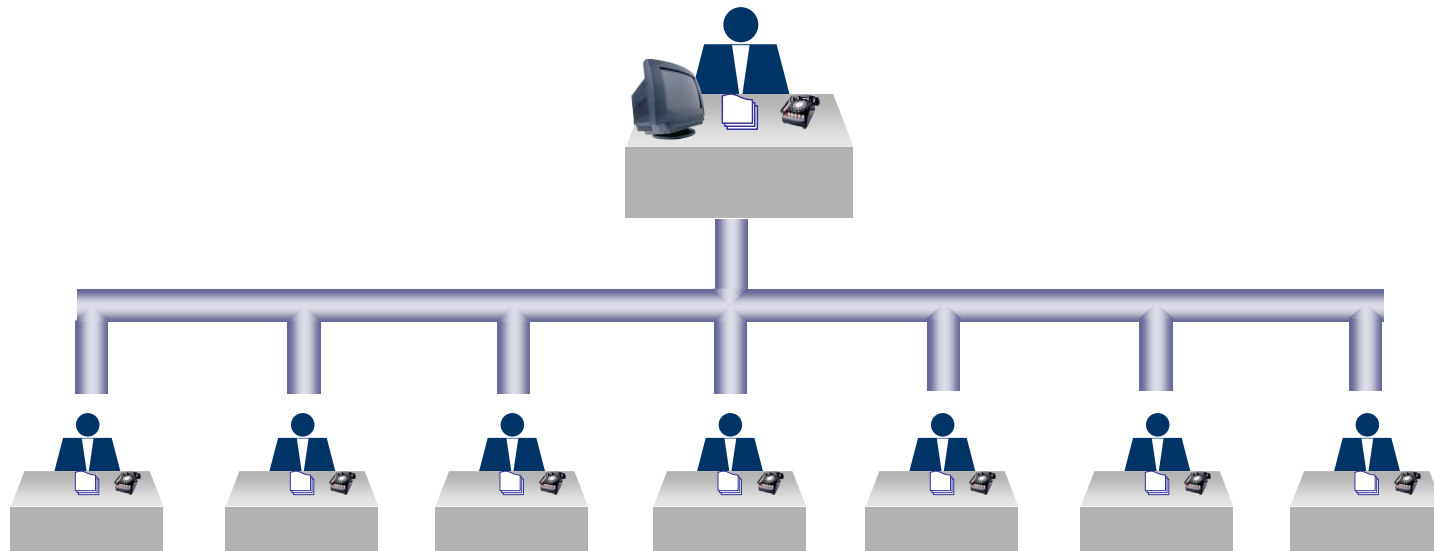
- ❖ Xác lập nhiệm vụ
- ❖ Phân công người thực hiện nhiệm vụ
- ❖ Xác định chức trách, quyền hạn của các cá nhân, các bộ phận
- ❖ Quy định mối liên hệ giữa các cá nhân và bộ phận khi tiến hành công việc

Vai trò của tổ chức



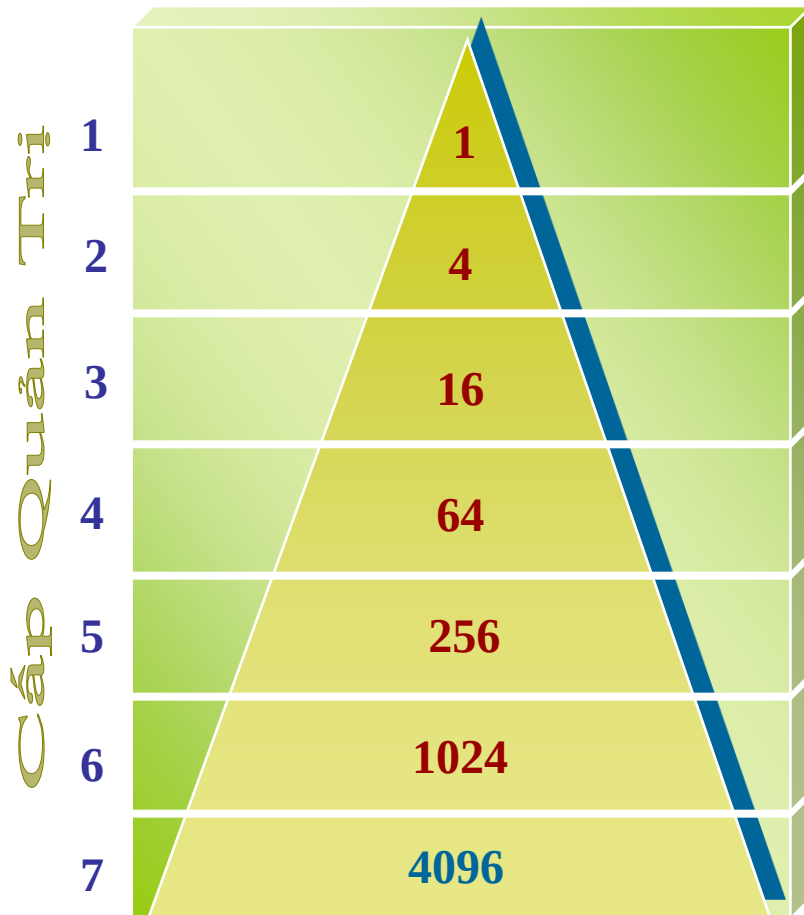
4.2. Cấp tổ chức và tầm quản trị

Tầm kiểm soát / tầm quản trị chỉ ra số nhân viên thuộc cấp mà một nhà quản trị điều khiển trực tiếp



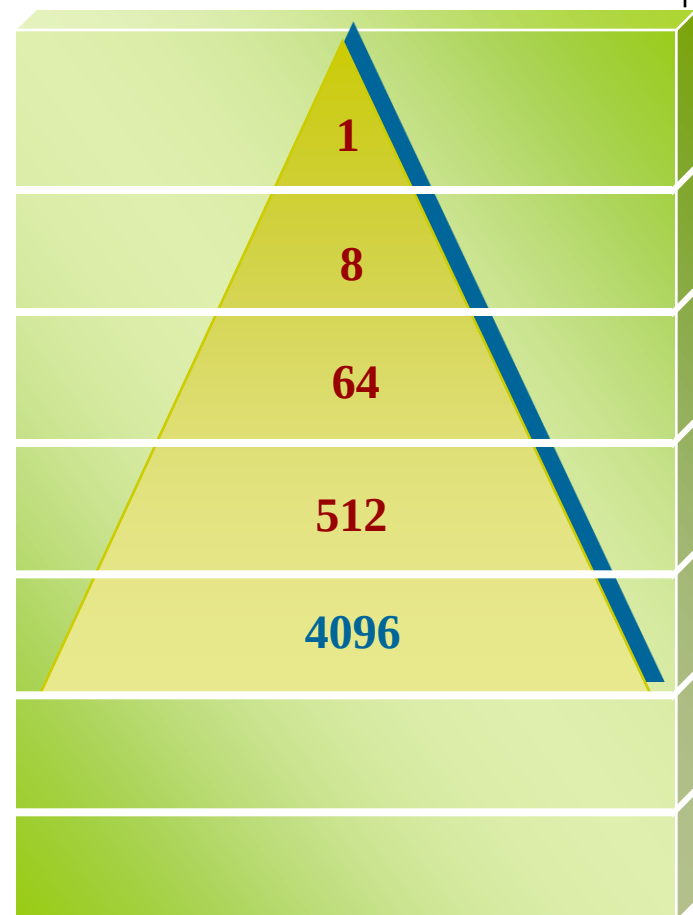
Tầm Kiểm Soát/Tầm Quản Trị

Tầm kiểm soát = 4

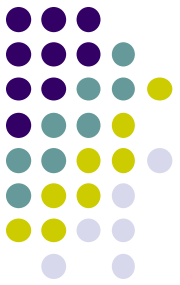


Số nhà quản trị (1 – 6)
1.365

Tầm kiểm soát = 8



Số nhà quản trị (1 – 4)
585



Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Tầm Kiểm Soát/Tầm Quản Trị

**Mối quan hệ giữa các nhân viên + nhân viên
& nhà quản trị**

Trình độ & khả năng của các thuộc cấp

Năng lực của nhà quản trị

**Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của
công việc**

Kỹ thuật thông tin



Ưu nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và rộng

Tầm hạn quản trị hẹp

☺ Ưu điểm

- Giám sát và kiểm soát chặt chẽ
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp nhanh chóng

☹ Nhược điểm

- Tăng số cấp quản trị
- Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
- Tồn kém nhiều chi phí quản trị
- Truyền đạt thông tin đến cấp dưới cùng không nhanh chóng

Tầm hạn quản trị rộng

☺ Ưu điểm

- Giảm số cấp quản trị
- Có thể tiết kiệm được chi phí quản trị
- Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn
- Phải có chính sách rõ ràng

☹ Nhược điểm

- Có nguy cơ không kiểm soát nổi
- Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến quyết định chậm
- Cần phải có những nhà quản trị giỏi
- Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp không nhanh chóng

4.3. Quyền hạn trong tổ chức

- ❖ Khái niệm
- ❖ Các loại quyền hạn
- ❖ Phân quyền



Khái niệm quyền hạn

“Quyền hạn là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho các nhà quản trị để qua đó phát huy tính quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra quyết định, quyền ra chỉ thị, mệnh lệnh”

Quyền hạn vs. Quyền lực?

Các loại quyền hạn

Quyền hạn trực tuyến

- Nhà quản trị cấp trên có quyền ra quyết định và kiểm soát trực tiếp đối với cấp dưới
- Quan hệ thứ bậc

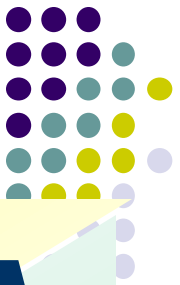
Quyền hạn tham mưu

- Bộ phận chức năng đưa ra những chính sách, những ý kiến, đề nghị cho những nhà quản trị trực tuyến
- Quan hệ tư vấn

Quyền hạn chức năng

- Một cá nhân hoặc 1 bộ phận có thể kiểm soát hoạt động của bộ phận khác

Tập Quyền & Phân Quyền



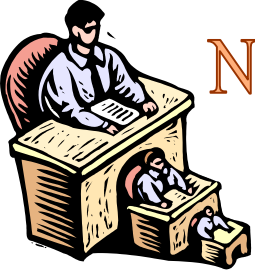
Mức Độ Tập Quyền

Mức Độ Phân Quyền

Phân quyền



- ❖ Phân quyền là chuyển giao nhiệm vụ & quyền hạn
- ❖ Quyền hạn được giao cho các chức vụ nhưng lại gắn với cá nhân cụ thể
- ❖ Quyền hạn được phân cấp nhưng trách nhiệm liên đới
- ❖ Phải xác định tầm quản trị để phân quyền có tác dụng



Những Nhân Tố Ảnh Hưởng đến Tập Quyền & Phân Quyền



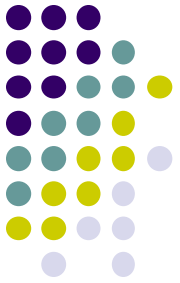
Tập quyền

- ✦ Môi trường ổn định
- ✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn thiếu khả năng và kinh nghiệm ra quyết định
- ✦ Những nhà quản trị cấp thấp hơn không sẵn lòng tham gia làm quyết định
- ✦ Quyết định rất quan trọng
- ✦ Tổ chức đang đối mặt với nguy cơ khủng hoảng/phá sản

Phân Quyền

- ✧ Môi trường phức tạp và biến động
- ✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn có khả năng và kinh nghiệm ra quyết định
- ✧ Những nhà quản trị cấp thấp hơn muốn tham gia làm quyết định
- ✧ Quyết định kém quan trọng
- ✧ Công ty phân tán rộng theo lãnh thổ

Tiến Trình Ủy Thác Công Việc Hiệu Quả

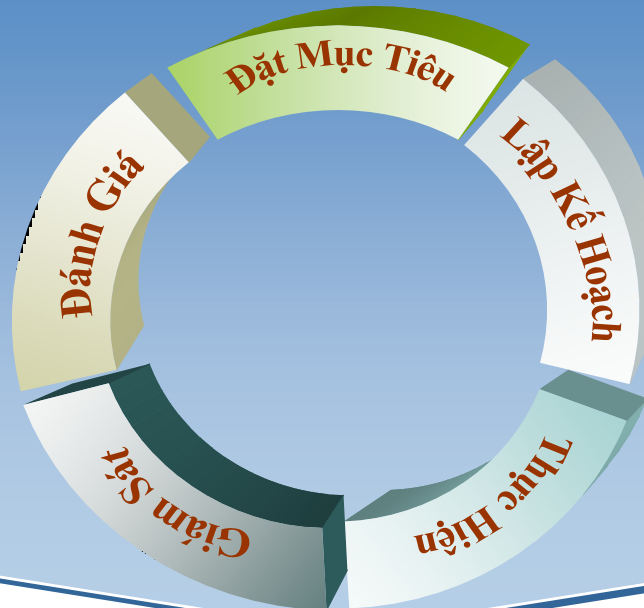


① Chuẩn Bị Ủy Thác

Quyết Định Công Việc Ủy Thác

Lựa Chọn Người Để Ủy Thác

② Thực Hiện Ủy Thác



4.4. Các loại hình cấu trúc tổ chức

- ❖ Các nguyên tắc cấu trúc tổ chức
- ❖ Các cấu trúc tổ chức điển hình



CƠ CẤU TỔ CHỨC

- ❖ Cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp, bố trí các yếu tố thành tổ chức cũng như thiết lập các mối quan hệ giữa các yếu tố đó với nhau.
- ❖ Cơ cấu tổ chức là kết cấu bên trong cùng với quan hệ của các bộ phận trong tổ chức, là yếu tố cấu thành trong không gian của tổ chức.

Các bộ phận của cơ cấu tổ chức

Hình thức cơ cấu tổ chức
(số lượng các yếu tố
có trong tổ chức)

Nội dung của cơ cấu tổ chức
(mối quan hệ giữa các bộ phận
làm cơ cấu tổ chức hoạt động)

CƠ
CẤU
TỔ
CHỨC

```
graph LR; A[Hình thức cơ cấu tổ chức  
(số lượng các yếu tố  
có trong tổ chức)] --> C[CƠ CẤU TỔ CHỨC]; B[Nội dung của cơ cấu tổ chức  
(mối quan hệ giữa các bộ phận  
làm cơ cấu tổ chức hoạt động)] --> C;
```

Các nguyên tắc cấu trúc tổ chức

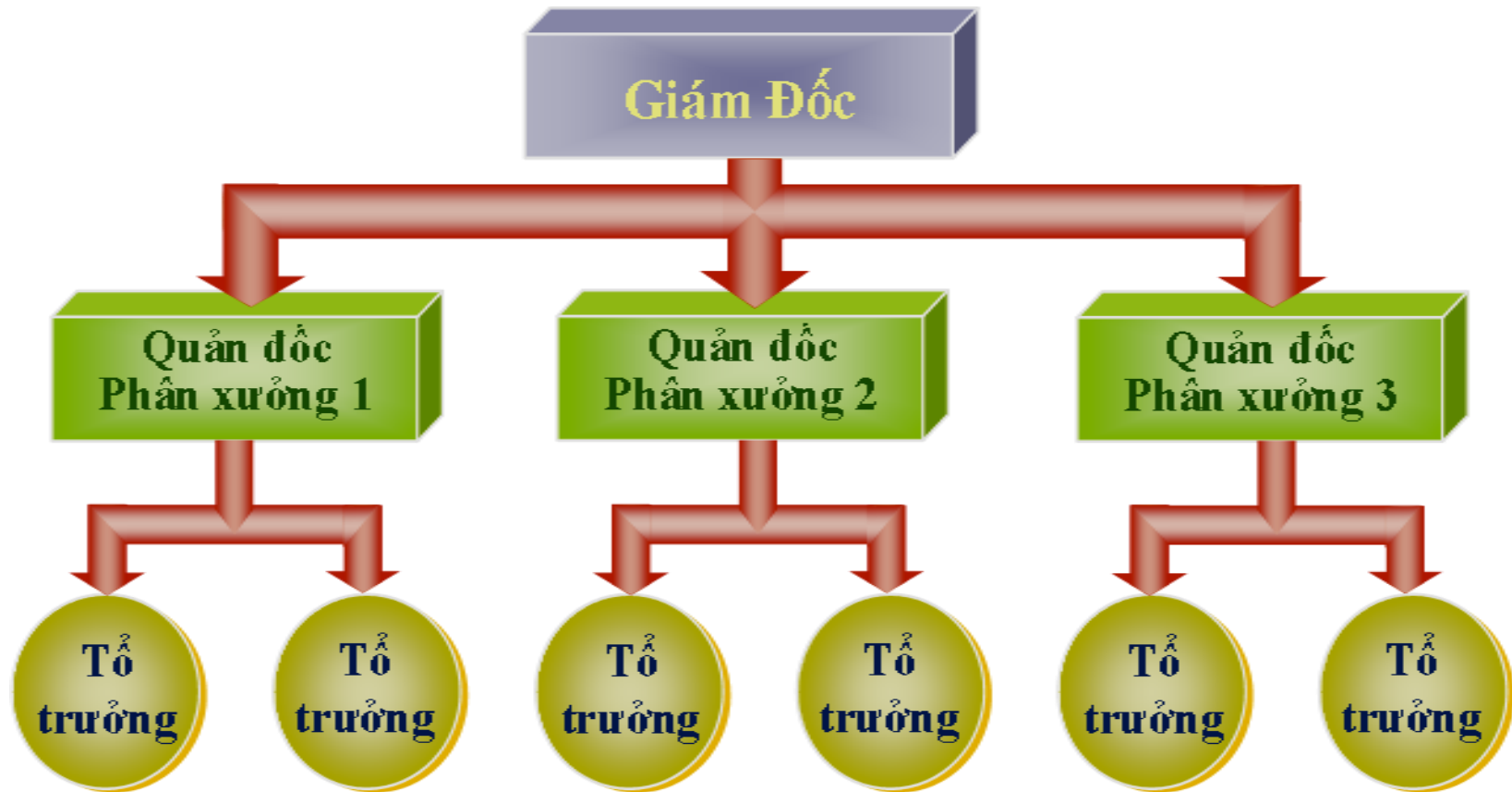
- ❖ Theo đúng chức năng
- ❖ Linh hoạt
- ❖ Hợp lý



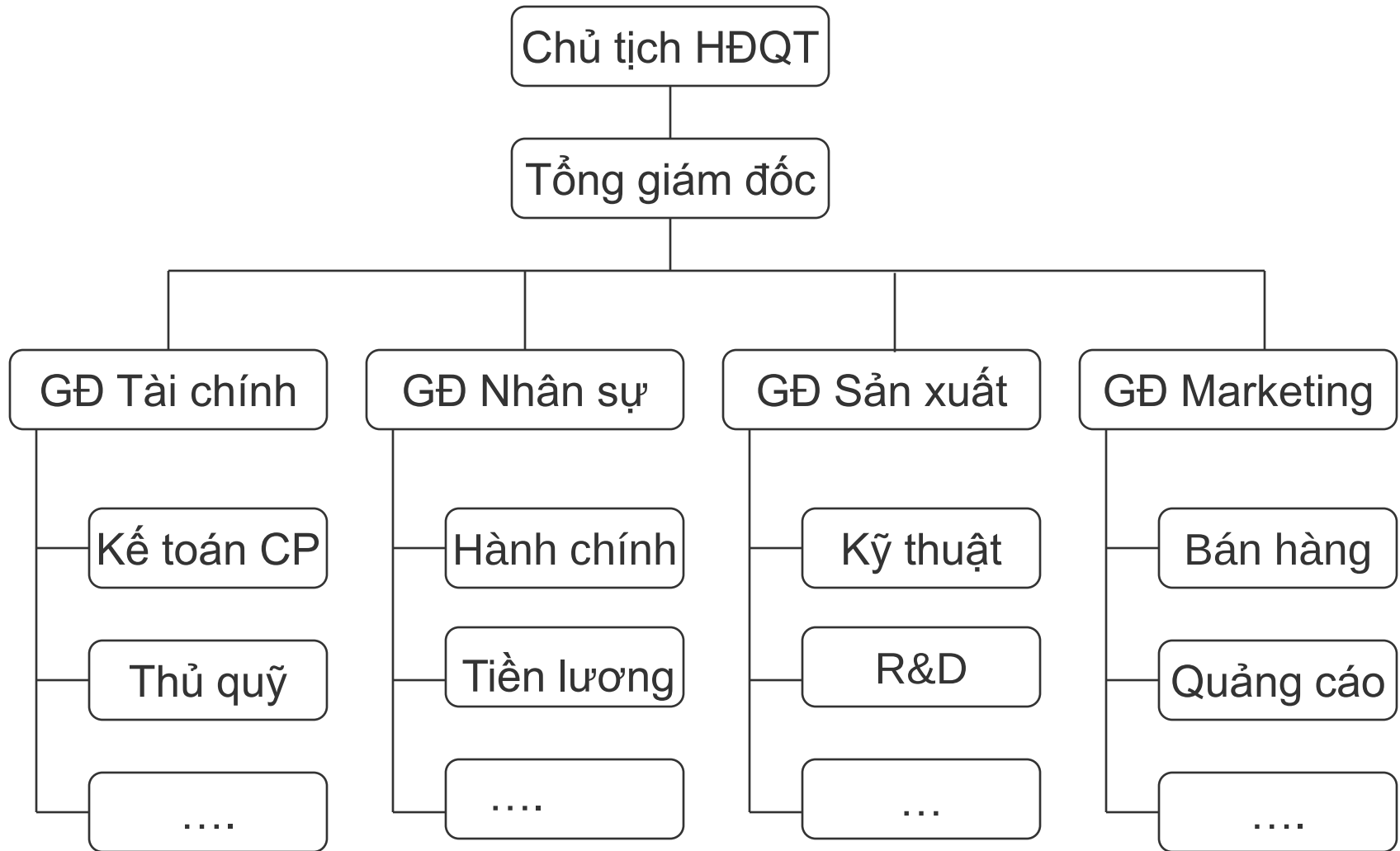
Các cấu trúc tổ chức điển hình

- ❖ Cấu trúc trực tuyến
- ❖ Cấu trúc chức năng
- ❖ Cấu trúc theo khu vực địa lý
- ❖ Cấu trúc theo sản phẩm
- ❖ Cấu trúc theo khách hàng
- ❖ Cấu trúc hỗn hợp
- ❖ Cấu trúc ma trận

Cấu trúc trực tuyến



Cấu trúc trực tuyến



Cấu trúc trực tuyến

1

Đặc điểm

Có mối quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện theo một đường thẳng.

2

Ưu điểm

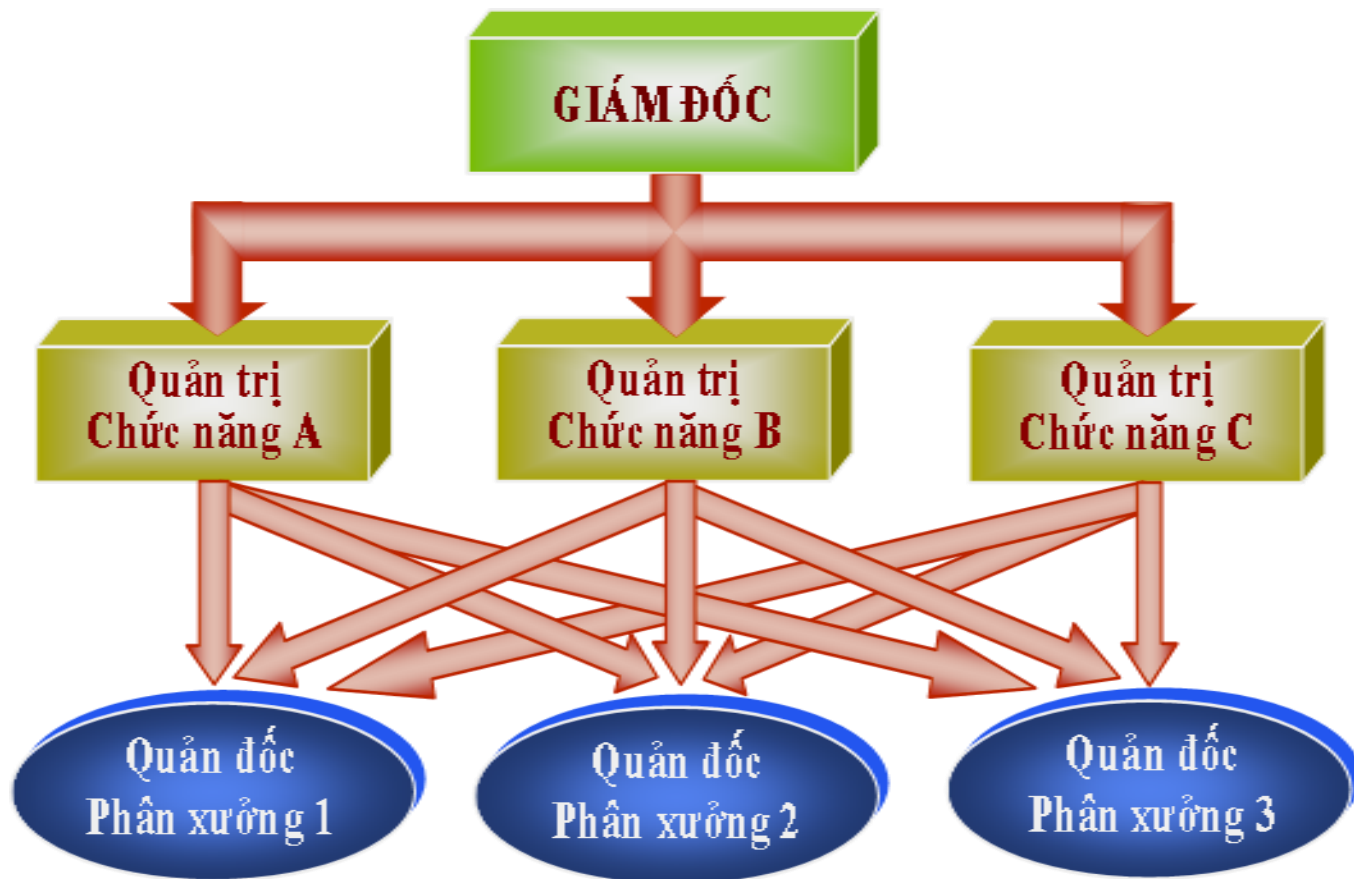
- Đảm bảo nguyên tắc tập trung trong quản trị
- Đề cao vai trò, trách nhiệm của cá nhân nhà quản trị
- Tạo điều kiện cho cấp dưới thực hiện triệt để các quy định quản trị

3

Nhược điểm

- Có sự lệ thuộc của cấp dưới vào cấp trên
- Dễ rơi vào tình trạng độc đoán của quyền
- Không tận dụng được trí tuệ của các bộ phận
- Thiếu sự sáng tạo khi ra quyết định

Cấu trúc chức năng



Cấu trúc chức năng

Đặc điểm

- Từng chức năng quản trị được tách riêng do một bộ phận đảm nhiệm
- Nhân viên chức năng: am hiểu chuyên môn, thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình

Ưu điểm

- Thúc đẩy chuyên môn hoá kỹ năng, tay nghề
- Giảm sự lãng phí nguồn lực
- Cho phép chia sẻ kinh nghiệm giữa cấp trên với cấp dưới...

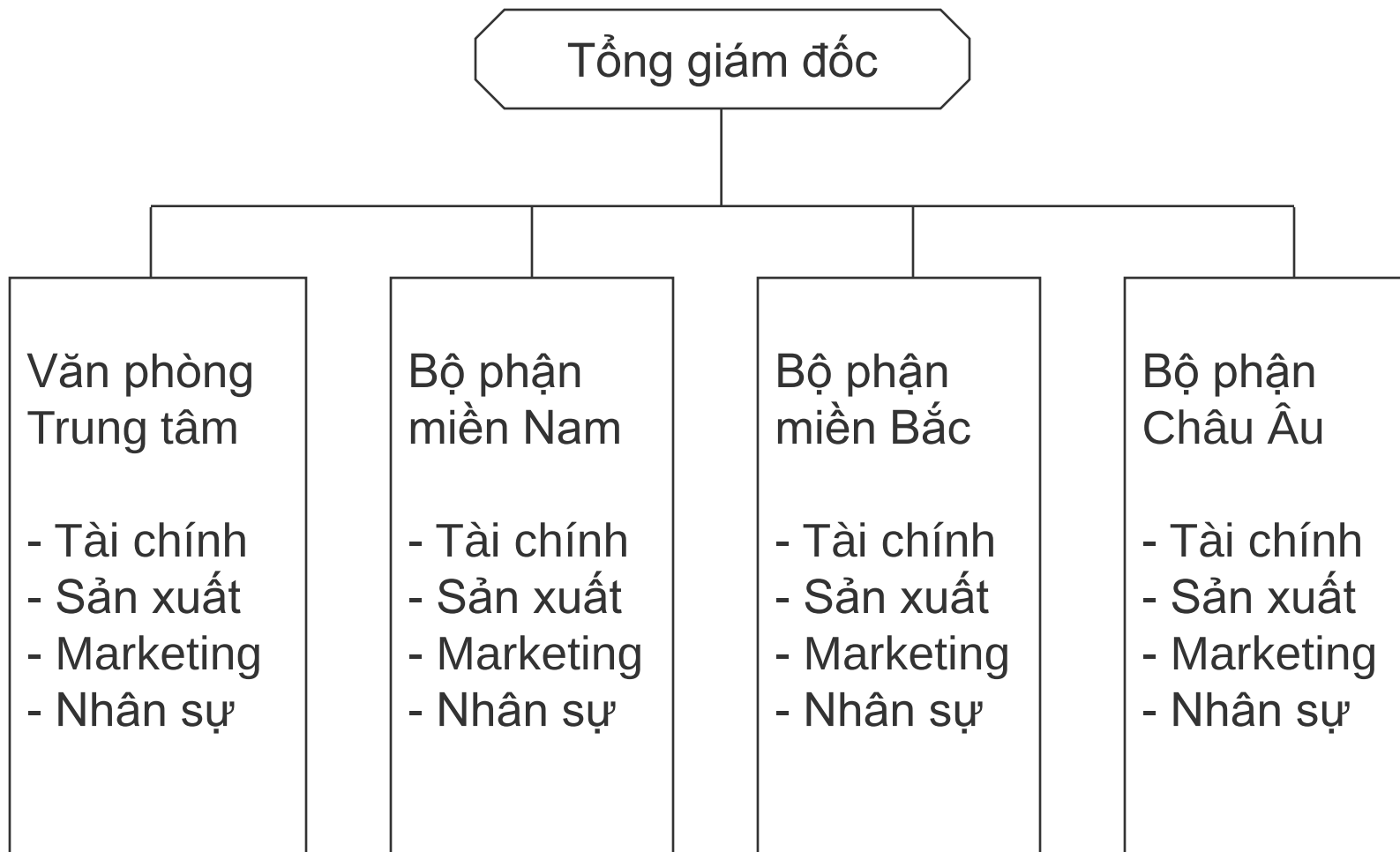
Nhược điểm

- Gây khó khăn cho việc chấp hành khi có mệnh lệnh trái ngược nhau
- Giảm sự trao đổi giữa các bộ phận

Cấu trúc theo khu vực địa lý



Cấu trúc theo khu vực địa lý



Cấu trúc theo khu vực địa lý

Đặc điểm

- Các chức năng quản trị được giao cho người đứng đầu mỗi khu vực

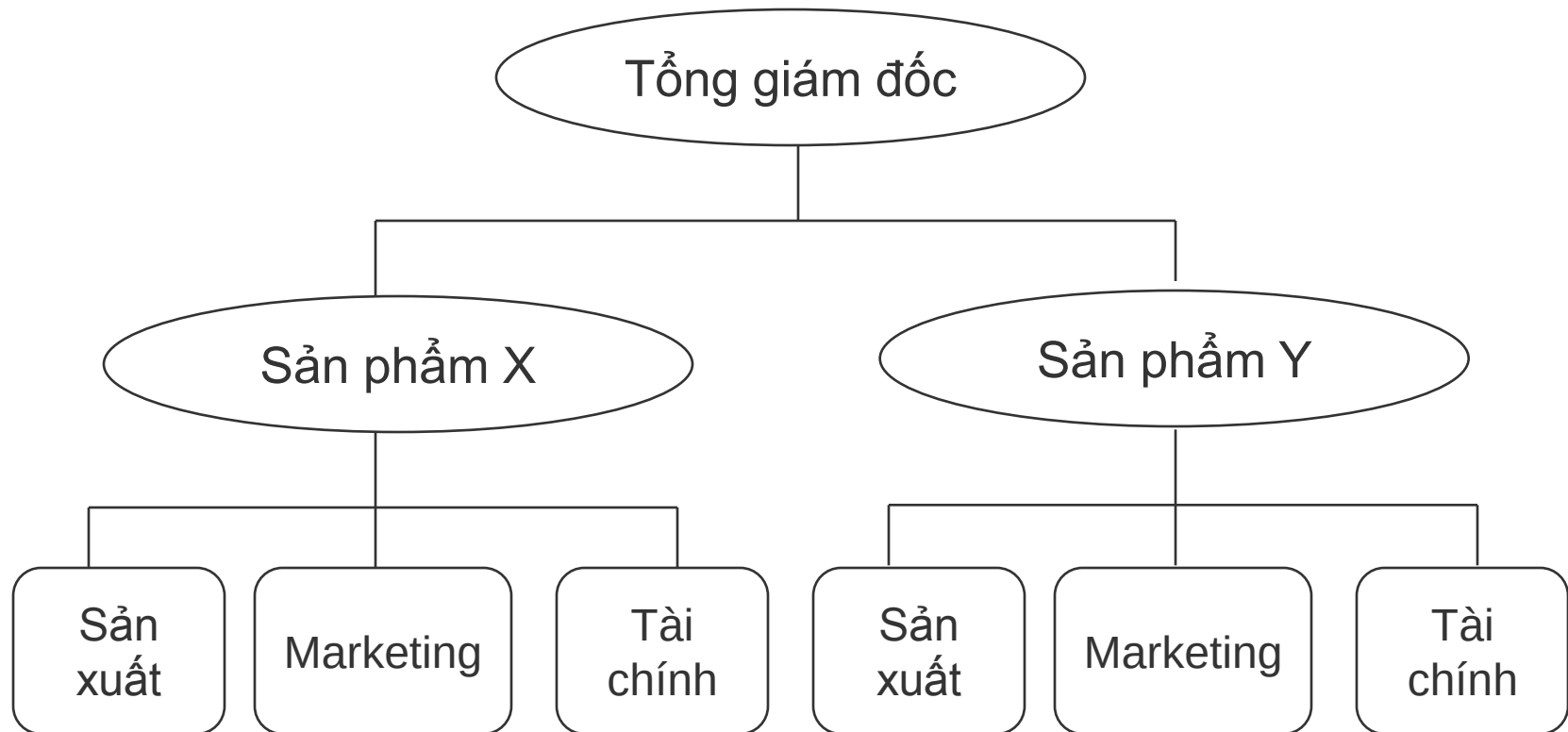
Ưu điểm

- Tiết kiệm chi phí
- Tạo tính linh hoạt, chủ động cho nhà quản trị

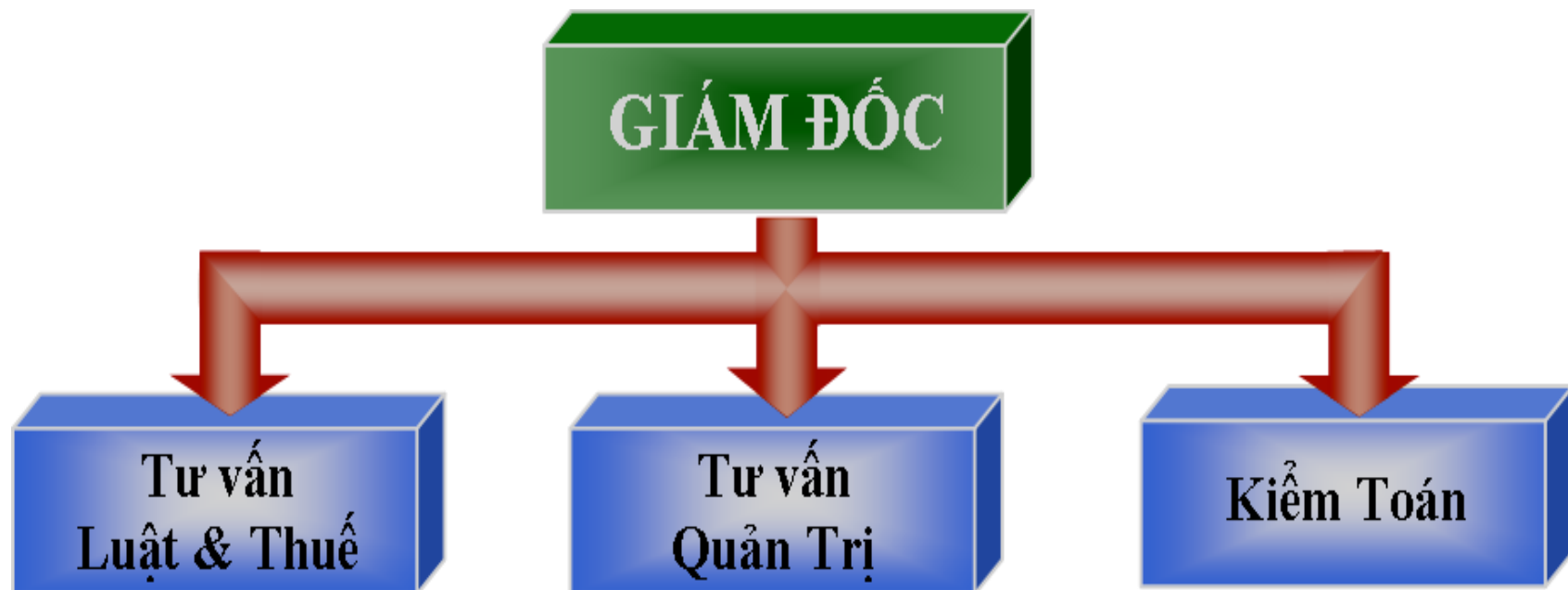
Nhược điểm

- Bộ máy công kênh
- Dễ xảy ra xung đột giữa các bộ phận
- Không khuyến khích liên kết giữa các khu vực

Cấu trúc theo sản phẩm



Cấu trúc theo sản phẩm – Một Công ty tư vấn



Cấu trúc theo sản phẩm

Đặc điểm

- Phân chia tổ chức thành những đơn vị chuyên trách theo sản phẩm/dịch vụ
- Thích hợp với những DN có quy mô toàn cầu

Ưu điểm

- Gia tăng sự chuyên môn hoá
- Xác định rõ trách nhiệm
- Phát huy khả năng cạnh tranh của các bộ phận
- Tăng tính linh hoạt

Nhược điểm

- Có thể sử dụng không hiệu quả các nguồn lực
- Không thúc đẩy sự hợp tác trong tổ chức
- Giới hạn khả năng giải quyết v/đề trong phạm vi 1 sản phẩm/dịch vụ đơn lẻ

Cấu trúc theo khách hàng – Một Ngân hàng



Cấu trúc theo khách hàng

Đặc điểm

- Phân chia tổ chức thành các bộ phận theo nhóm khách hàng cần phục vụ

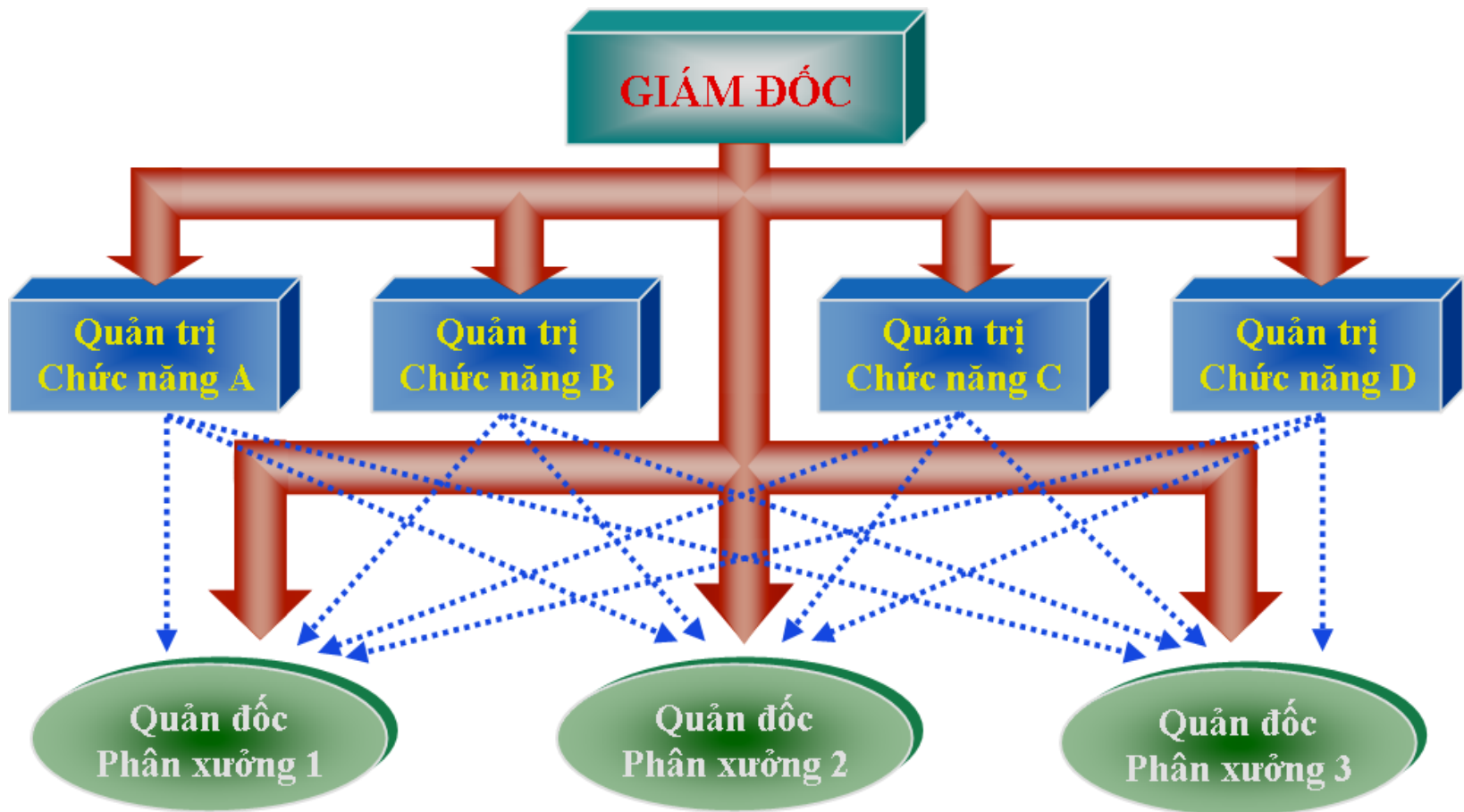
Ưu điểm

- Hiểu rõ nhu cầu khách hàng
- Tác động tốt đến tâm lý khách hàng

Nhược điểm

- Cần có người quản lý & chuyên gia tham mưu về các v/đề liên quan đến khách hàng
- Khách hàng không phải luôn x/định được rõ ràng

Cấu trúc hỗn hợp



Cấu trúc hỗn hợp

1

Đặc điểm

Bên cạnh hệ thống chỉ huy trực tuyến có các bộ phận chức năng tham mưu, giúp việc

2

Ưu điểm

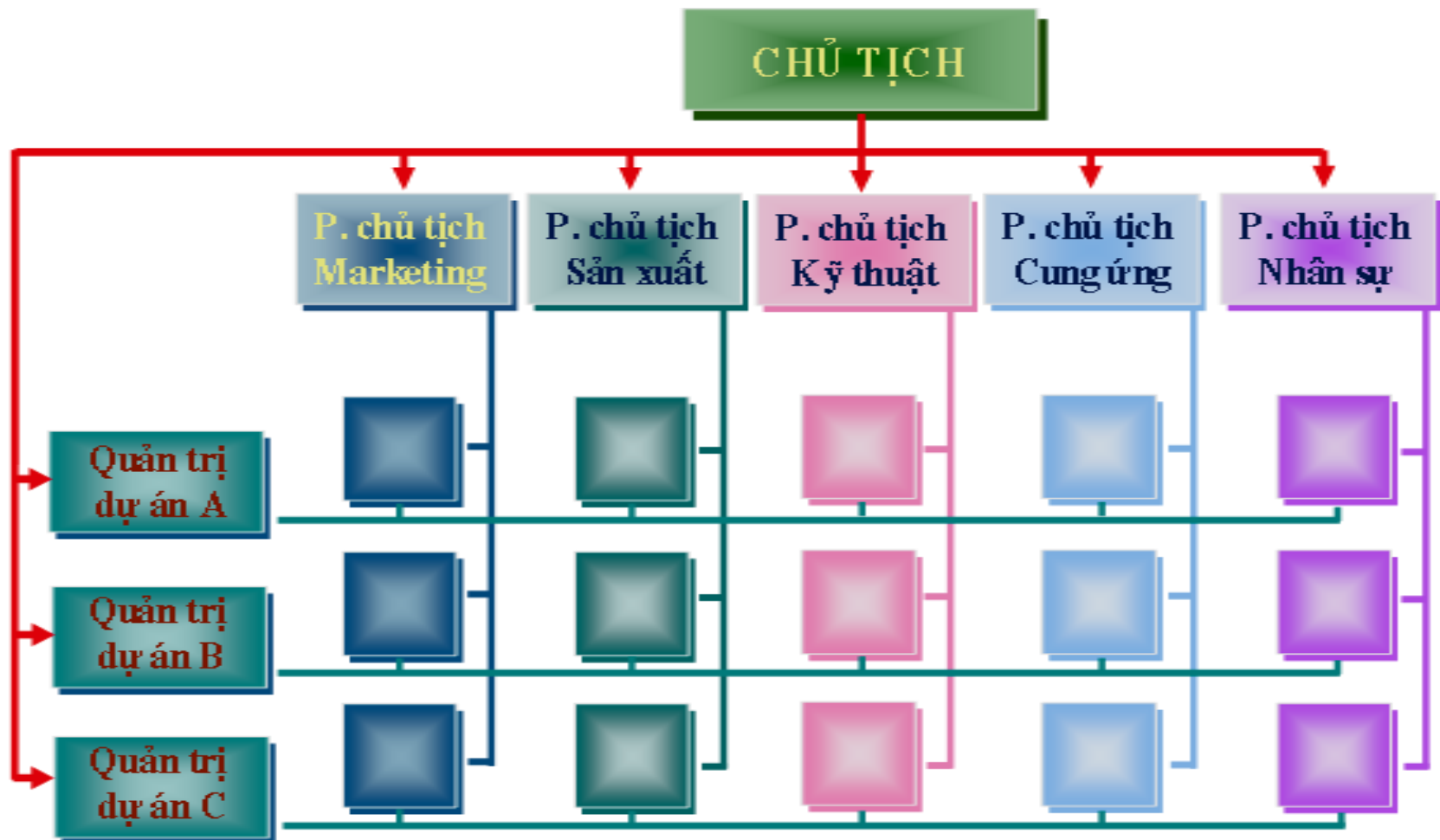
- Phát huy được vai trò của các chuyên gia
- Quyết định đưa ra không bị chông chéo lên nhau

3

Nhược điểm

Nếu không xác định rõ trách nhiệm, chức năng thì dễ dẫn đến sự chông chéo chức năng

Cấu trúc ma trận



Cấu trúc ma trận

Đặc điểm

- ❖ Loại bỏ cơ cấu tổ chức dựa trên những hệ thống quyền lực và hỗ trợ nhiều chiều
- ❖ Có 2 tuyến quyền lực: tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc & tuyến dự án hoạt động theo chiều ngang

Ưu điểm

- ❖ Tạo sự luân chuyển nhân sự linh hoạt
- ❖ Thúc đẩy sự hợp tác
- ❖ Gia tăng thách thức & mối quan tâm của nhân viên

Nhược điểm

- ❖ Phát sinh thêm chi phí trong quá trình hoạt động
- ❖ Có thể gây ra nhiều tranh cãi giữa các bộ phận