

CHƯƠNG 3

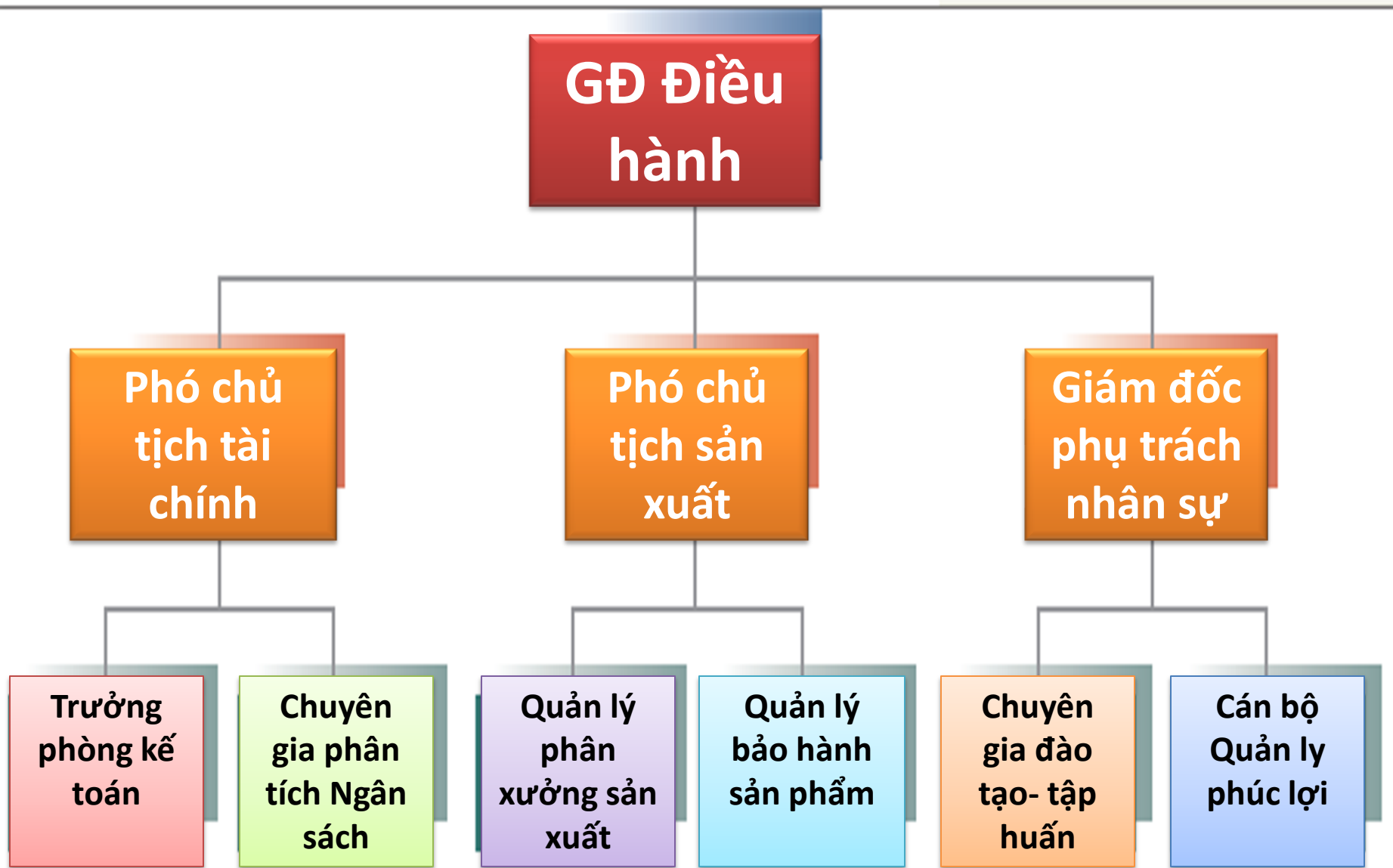
THIẾT KẾ CẤU TRÚC CƠ

BẢN CỦA TỔ CHỨC

nguyenduyphuong@outlook.com

Organization Theory and Design
Eleventh Edition
Richard L. Daft

Ví dụ: Mô hình tổ chức



3.1. Cơ cấu tổ chức

Khái niệm cơ cấu tổ chức gồm ba thành phần :

1. Các mối liên hệ chính thức qua báo cáo

- *Số lượng phân cấp, ủy quyền*
- *Khoảng thời gian kiểm soát*

2. Phân chia nhóm nhân viên

- *Chia các phòng ban*
- *Chia thành các bộ phận*
- *Nhóm phòng ban vào toàn bộ tổ chức*

3. Thiết kế của hệ thống

- *Truyền thông,*
- *Phối hợp và*
- *Lồng ghép sự nỗ lực*

THIẾT KẾ TỔ CHỨC

• **Khái niệm:** *Thiết kế tổ chức đó là việc phân chia và nhóm gộp các công việc trong tổ chức, phân chia quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận, xác lập quan hệ giữa chúng nhằm tạo môi trường thuận lợi cho việc đạt mục tiêu của tổ chức.*

• **Nội dung cơ bản:**

- Chuyên môn hóa, nhóm gộp công việc
- Tiêu chuẩn hóa
- Sự phối hợp hoạt động
- Quyền hành trong tổ chức

• **Kết quả của thiết kế tổ chức là cấu trúc tổ chức**

NỘI DUNG THIẾT KẾ TỔ CHỨC

- **Chuyên môn hóa:** Xác định những nhiệm vụ cụ thể cần thực hiện, phân chia cho các cá nhân hay nhóm người đã được đào tạo để thực hiện.
- **Tiêu chuẩn hóa:** Các chuẩn mực có tính ổn định, đồng nhất, được thừa nhận mà các cá nhân phải tuân theo trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình.
- **Sự phối hợp hoạt động:** Những thủ tục chính thức hoặc không chính thức nhằm hợp nhất hoạt động của các cá nhân, các bộ phận khác nhau trong tổ chức.
- **Quyền hành:** Quyền đưa ra quyết định và hành động để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

CẤU TRÚC TỔ CHỨC

• **Định nghĩa:** Cấu trúc tổ chức là hệ thống chính thức về các mối quan hệ giữa các bộ phận, vừa có tính độc lập và có tính phụ thuộc lẫn nhau trong tổ chức.

• **Cấu trúc chỉ rõ:**

- ✓ Làm cái gì, ai làm?
- ✓ Phối hợp với ai, như thế nào?
- ✓ Phạm vi giám sát và trách nhiệm ở đâu?

CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN HÌNH THÀNH CẤU TRÚC

- **Mỗi quan hệ báo cáo chính thức:** Số cấp trong hệ thống cấp bậc, phạm vi điều hành và giám sát của nhà quản trị.
- **Gộp các nhóm, các hoạt động:** Cách thức gộp các cá nhân thành các phòng ban.
- **Sự trao đổi thông tin trong tổ chức:** Thiết kế hệ thống thông tin đảm bảo phối hợp giữa các bộ phận.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC

- **Định nghĩa:** Sơ đồ tổ chức mô tả hình thành tổ chức bên trong
- **Ý nghĩa:**
 - ✓ Những nhiệm vụ cần thực hiện
 - ✓ Mức độ chuyên môn hóa
 - ✓ Hệ thống cấp bậc quyền hành
 - ✓ Bộ phận trực tuyến và tham mưu
 - ✓ Con đường thăng tiến nghề nghiệp của nhân viên

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CẤU TRÚC TỔ CHỨC

- Mục tiêu chiến lược
- Công nghệ
- Môi trường tác động
- Quy mô tổ chức
- Phong cách lãnh đạo, văn hóa

NHỮNG YÊU CẦU ĐỐI VỚI CẤU TRÚC TỔ CHỨC

- Phù hợp với mục tiêu
- Tinh gọn, hiệu quả
- Linh hoạt,
- Cân đối
- Chức năng, nhiệm vụ rõ ràng
- Quyền hành và trách nhiệm rõ ràng.

3.2. Thiết lập hệ thống thông tin

Dòng thông tin theo chiều dọc và ngang

1. Tổ chức theo kiểu truyền thống:

Tập quyền: tập trung các quyết định vào người có vị trí cao nhất.

2. Tổ chức theo kiểu học hỏi: (trong đó nhấn mạnh truyền thông và hợp tác học tập lẫn nhau)

Phân quyền: tập trung vào chia sẻ nhiệm vụ và thẩm quyền ra quyết định

So sánh tổ chức theo năng lực và học hỏi

Tổ chức theo chiều dọc:
thiết kế theo năng lực
(Mô hình cơ giới)

Tổ chức theo chiều ngang:
thiết kế theo mô hình học hỏi
(Mô hình cơ học)



**Phương
pháp
tiếp cận
cấu trúc
chính**



Cấu trúc ngang là chính

- Nhiều nhóm làm việc hoặc chuyên trách
- Thông tin theo chiều ngang, trực tiếp
- Hệ thống linh hoạt, rất ít quy định
- Phân quyền; Chia sẻ nhiệm vụ
- Phân cấp ra quyết định

Cấu trúc dọc

- Tập quyền
- Chuyên môn hóa các nhiệm vụ
- Hệ thống TC chặt chẽ, đặt ra nhiều quy định
- Thông tin: hệ thống báo cáo, chỉ dẫn, các nội quy, kế hoạch, hệ thống thông tin quản lý.
- Ít nhóm làm việc, chuyên trách hoặc lồng ghép nhau

3.2.1. Thông tin chiều dọc

- **Liên kết dọc** là phối hợp hoạt động giữa vị trí cao nhất với thấp nhất của tổ chức.
- **Mối quan hệ hệ thống** này là các đường thẳng đứng mà xác định chuỗi các lệnh từ cấp trên xuống
- **Các quy định và kế hoạch** tạo ra các liên kết dọc
- **Hệ thống thông tin theo chiều dọc** bao gồm: các báo cáo, hệ thống xử lý trung tâm và các thông tin bằng văn bản

Lãnh đạo theo cấp bậc

Sơ đồ tổ chức của phòng sản xuất tại xưởng in



Tóm tắt mức độ tăng cường theo chiều dọc



3.2.2. Thông tin theo chiều ngang

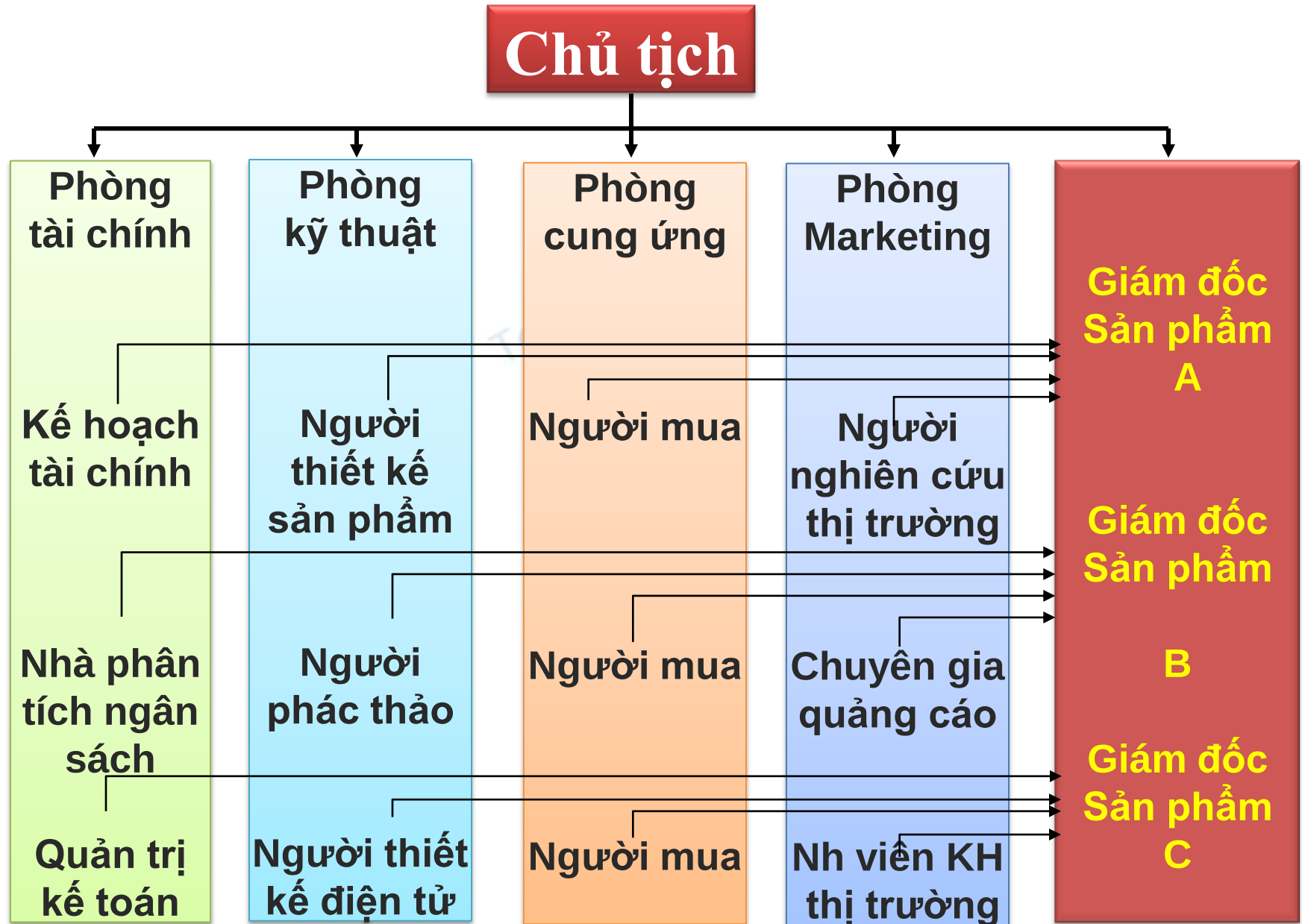
Liên kết ngang là việc phối hợp hoạt động giữa các phòng ban trong tổ chức (*thường không được vẽ trên sơ đồ tổ chức trong sơ đồ tổ chức*)

- ✓ *Hệ Thông Thông Tin*
- ✓ *Tiếp xúc trực tiếp*
- ✓ *Người phối hợp, liên lạc*
- ✓ *Nhóm làm việc điều phối chuyên trách*
- ✓ *Lồng ghép toàn bộ các nhóm/ đội làm việc*

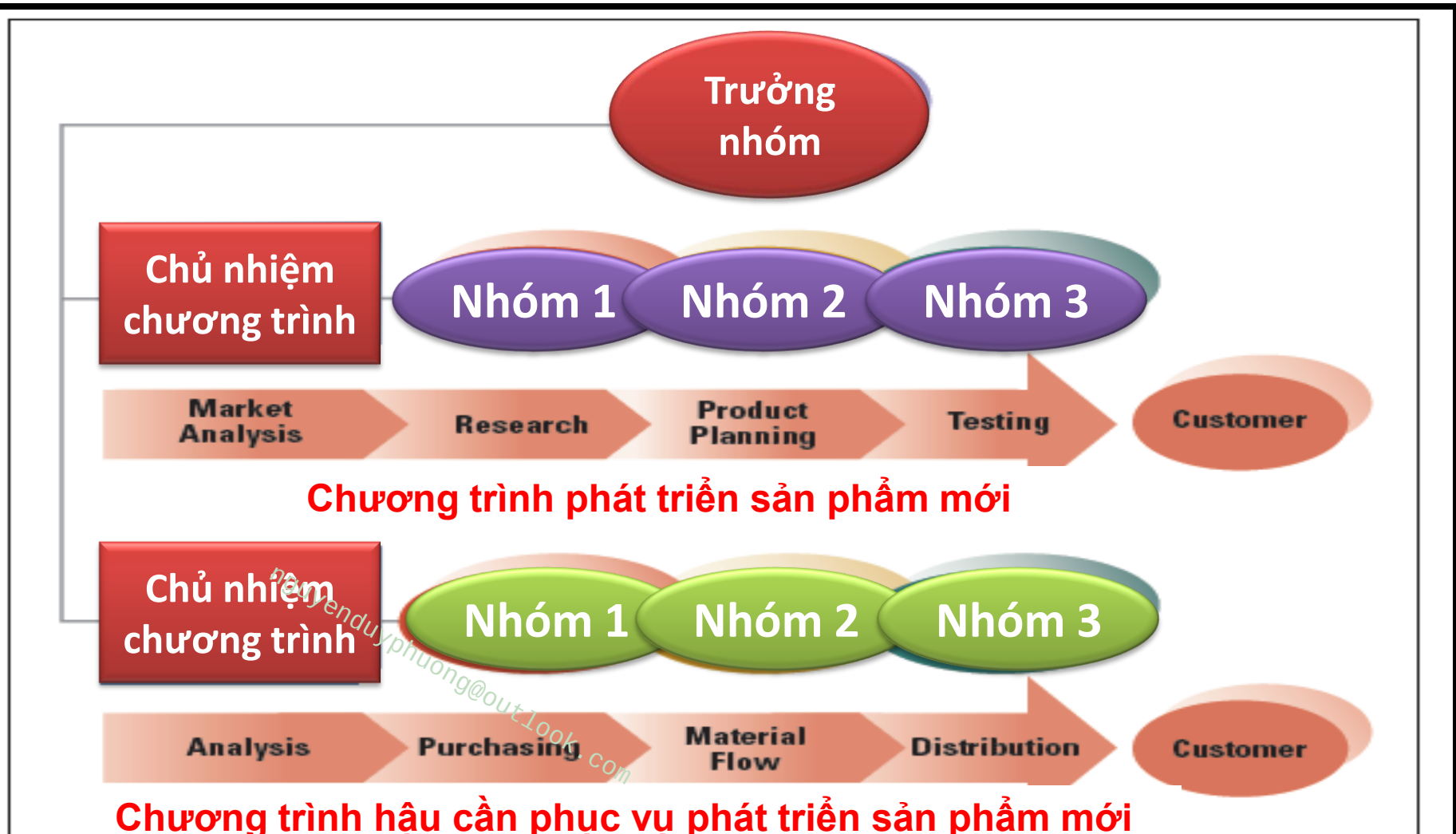
VD 1: Nhóm làm việc tổ chức theo chiều ngang *(Kinh doanh dịch vụ phần mềm)*



VD 2 : Liên kết theo chiều ngang: *điều phối*



VD 3: thiết kế tổ chức theo cấu trúc ngang (Nhóm làm việc lồng ghép)



Source: Based on Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (New York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, "The Horizontal Corporation," *BusinessWeek* (December 20, 1993), 76–81; and Thomas A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow," *Fortune* (May 18, 1992), 92–98.

Đặc trưng: điều phối theo chiều ngang

1. Cấu trúc TC xoay quanh chức năng của từng bộ phận, SP
2. Nhóm định hướng (ảo, không phải cá nhân) đóng vai trò chính
3. GD dự án/ chương trình chịu trách nhiệm toàn bộ
4. Những người trong nhóm có quyền hạn ra quyết định
5. Khách hàng tham gia vào TC bằng sự hài lòng của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên và đóng góp vật chất
6. Văn hóa TC mở, tin tưởng và hợp tác; Tập trung vào việc cải tiến liên tục. Nhân viên có mối liên hệ giữa các mục tiêu chung, chia sẻ kiến thức và tôn trọng lẫn nhau
7. Có thể dễ dàng làm tăng tính linh hoạt của tổ chức. Các quyết định thường xuyên, kịp thời, giải quyết thông tin
8. Mức độ liên kết ngang tăng theo chi phí thời gian và nhân sự