

Quy mô cơ cấu tổ chức

PHẠM HẢI LONG

Cơ cấu tổ chức - theo quan điểm lý thuyết hệ thống - là tập hợp các phần tử có liên hệ với nhau, tác động qua lại với nhau một cách có trật tự, có quy luật để tạo thành một thể thống nhất nhằm thực hiện chức năng và mục tiêu đã định. "Trật tự" giữa các yếu tố do cơ cấu tổ chức sản xuất quyết định, là một trật tự có tổ chức của những quan hệ sản xuất. "Tác động qua lại" là cách biểu thị và tập hợp các nguồn thông tin nhiều mặt giữa các yếu tố trong cơ cấu tổ chức. Cùng với sự phát triển của thông tin thì cơ cấu tổ chức cũng phức tạp: số lượng "tác động qua lại" giữa các yếu tố và mối quan hệ giữa chúng tăng lên. Hệ thống phải thích nghi bằng cách thay đổi cơ cấu tổ chức và cấu trúc lại để thực hiện mục tiêu. Các cơ cấu tổ chức như thế sẽ xuất hiện với quy mô cơ cấu tổ chức lớn hơn, cùng với sự tương tác giữa chúng phức tạp hơn đòi hỏi phải có trình độ tổ chức cao hơn.

Thông thường quy mô cơ cấu tổ chức của một DN được xem xét trong cả ba lĩnh vực có liên quan chặt chẽ không thể tách rời là:

- Xây dựng guồng máy hoạt động (cấu trúc).

- Phối hợp sự hoạt động của các tổ chức đó (cơ chế).

Tổ chức nhân sự (con người).

Mục tiêu chính của công tác tổ chức này là tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy hết khả năng của mình. Thực tế quy mô cơ cấu tổ chức của các Tập đoàn đa quốc gia hiện nay đều thể hiện ba yếu tố chính sau:

- Cơ cấu tổ chức chỉ rõ các mối quan hệ theo đúng nghi thức, bao gồm những cấp bậc và mức độ kiểm soát của các nhà quản lý và giám sát.

- Cơ cấu tổ chức xác định trách nhiệm vị trí từng cá nhân hình thành nên các bộ phận, phòng ban; từ các phòng ban hình thành nên một tổ chức.

- Cơ cấu tổ chức thiết kế hệ thống đảm bảo thông tin liên tục, quan hệ hợp tác và sự nỗ lực giữa các bộ phận, phòng ban sao cho có hiệu quả nhất.

Cả ba yếu tố này đều liên quan đến mối quan hệ ngang và mối quan hệ dọc của tổ chức. Hai yếu tố đầu tạo nên khuôn khổ của cơ cấu (framework). Còn yếu tố thứ ba nói đến sự tương tác giữa những người lao động trong tổ chức (interactions).

Cơ cấu tổ chức được phản ánh trong sơ đồ của tổ chức, trình bày cho ta thấy toàn bộ những hoạt động, những quy trình của một tổ chức, thể hiện rõ những bộ phận của tổ chức khác nhau, liên hệ với nhau như thế nào và mỗi vai trò của từng người cũng như những phòng ban hòa nhập với nhau làm sao. Tuy nhiên ta không thấy được cơ cấu bên trong của quy mô cơ cấu một tổ chức, các yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế cơ cấu tổ chức.

Khi thiết kế và xây dựng cơ cấu tổ chức - là công việc gắn liền với các hoạt động năng động và liên tục của tổ chức - phải tìm kiếm các khía cạnh mô tả những đặc điểm của quy mô tổ chức. Quy mô tổ chức được phân chia thành hai nhóm các yếu tố: nhóm các yếu tố có đặc điểm về cơ chế và nhóm các yếu tố có đặc điểm về cấu trúc tổ chức. Nhóm yếu tố cơ chế (*quy mô cơ chế*) cung cấp những tính chất mô tả thuộc tính của tổ chức, nó tạo nên thương hiệu của tổ chức, nó là cơ sở cho việc đo lường và so sánh những

Phạm Hải Long, Th.s. Tổng công ty thương mại Sài Gòn.

tổ chức với nhau. Nhóm các yếu tố cấu trúc (*quy mô cấu trúc*) tiêu biểu cho những bối cảnh ảnh hưởng khi thiết kế cơ cấu tổ chức như: yếu tố chiến lược, bối cảnh kinh doanh và xã hội, công nghệ và môi trường. Nó mô tả toàn bộ khung cảnh ảnh hưởng đến tổ chức và định hình nên quy mô tổ chức. Quy mô cấu trúc bị ảnh hưởng vì các yếu tố đại diện cho cả tổ chức lẫn môi trường xung quanh. Để hiểu và đánh giá quy mô của tổ chức, ta phải xem xét cả quy mô cấu trúc lẫn quy mô cơ chế. Những quy mô này có quan hệ tương tác lẫn nhau và được điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu tổ chức.

• *Quy mô về cơ chế*

1. *Thủ tục hóa* các số lượng văn bản tài liệu nội bộ bao gồm các quy ước, điều lệ, cẩm nang về chính sách của tổ chức, sản xuất, lao động... Các văn bản này mô tả tập quán và các hoạt động của tổ chức, các công ty có tầm cỡ khuynh hướng đề cao thủ tục thành các quy tắc. Ngược lại các hộ kinh doanh nhỏ hầu như không có quy tắc thành văn và được coi không theo thủ tục. Khi thị trường đã trở thành quan trọng, sản xuất công nghiệp phát triển cao đòi hỏi các quy chuẩn nghiêm ngặt về máy móc, sản phẩm, quy trình thì thị trường cũng phát triển tương ứng. Các thủ tục hóa sẽ trở thành các *tiêu chuẩn hóa* bao trùm mọi lĩnh vực trong kinh tế - xã hội.

2. *Chuyên môn hóa* là mức độ chia các nhiệm vụ của tổ chức thành các công việc riêng rẽ. Trình độ chuyên môn hóa cao thì người lao động thực hiện nhiệm vụ của mình ở mức độ hẹp. Ngược lại, người lao động thực hiện nhiệm vụ của mình ở phạm vi rộng hơn. Chuyên môn hóa đôi khi được coi là sự phân chia lao động.

3. *Hệ thống quyền lực* quy định ai phải báo cáo cho ai và tầm kiểm soát của mỗi quản trị viên. Khi tầm kiểm soát bị thu hẹp, hệ thống có khuynh hướng tăng cao. Khi tầm kiểm soát mở rộng, hệ thống quyền lực sẽ bị thu ngắn lại. Không phải cứ sở hữu công nghệ, công cụ và phương tiện sản xuất

là có quyền lực, mà hiện nay chính việc kiểm soát điều hành các công cụ, phương tiện đó cũng tạo ra quyền lực.

4. *Tập trung hóa* liên quan đến cấp có thẩm quyền ra quyết định. Khi việc ra quyết định là ở cấp cao nhất, thì tổ chức đó đã được tập trung hóa hay tổ chức *tập quyền*. Khi việc ra quyết định được ủy thác, ủy quyền cho cấp dưới thì đó là tổ chức *phân quyền*, phi tập trung hóa. Những quyết định của tổ chức có thể là tập trung hay phi tập trung tùy theo mức độ quan trọng của quyết định mà lựa chọn cho phù hợp.

5. *Trình độ chuyên nghiệp hóa*, mức độ huấn luyện chính quy của các nhân viên. Trình độ chuyên nghiệp hóa được coi là cao khi các nhân viên cần đến khóa huấn luyện dài ngày để nắm vững công việc trong tổ chức. Trình độ chuyên nghiệp hóa được đánh giá chung trên số năm bình quân đào tạo nhân viên đó, nó có thể tới 20 năm trong nghề chữa bệnh, hoặc dưới 10 năm trong các công ty xây dựng.

6. *Đồng bộ hóa*: thị trường sản xuất hàng hóa ngày càng phát triển, trình độ chuyên nghiệp của lao động và chuyên môn hóa ngày càng cao thì sự phụ thuộc vào nhau càng chặt chẽ giữa các nguồn lực đòi hỏi sự đồng bộ hóa tinh vi hơn trong chuỗi liên tục của quá trình sản xuất. Chẳng hạn một nhóm công nhân tại dây chuyền này chậm trễ thì nhóm khác trên dây chuyền cũng chậm trễ theo.

• *Quy mô về cấu trúc*

1. *Kích thước tổ chức phản ánh số lượng người* trong tổ chức. Nó có thể được đánh giá trên toàn bộ tổ chức hoặc trên những bộ phận đặc thù, như cả một nhà máy hoặc bộ phận của nhà máy. Vì những tổ chức là những thực thể kinh tế - xã hội, quy mô được đánh giá điển hình bởi số lượng nhân viên. Những đánh giá khác như doanh số bán ra hoặc tổng giá trị tài sản cũng phản ánh qui mô, tầm cỡ của tổ chức. Nhưng nó không chỉ ra được qui mô của bộ phận nhân lực (số lượng người) trong hệ thống. Tỷ lệ nhân sự

liên quan đến việc sử dụng hiệu quả nhân lực vào các nhiệm vụ và bộ phận khác nhau. Tỷ lệ nhân viên bao gồm tỷ lệ quản trị hành chính, tỷ lệ nhân viên văn phòng, tỷ lệ đội ngũ nhân viên và tỷ lệ của lao động gián tiếp đối với lao động trực tiếp. Tỷ lệ nhân sự được đánh giá bằng số nhân viên trong một nhóm so với tổng số nhân viên trong tổ chức.

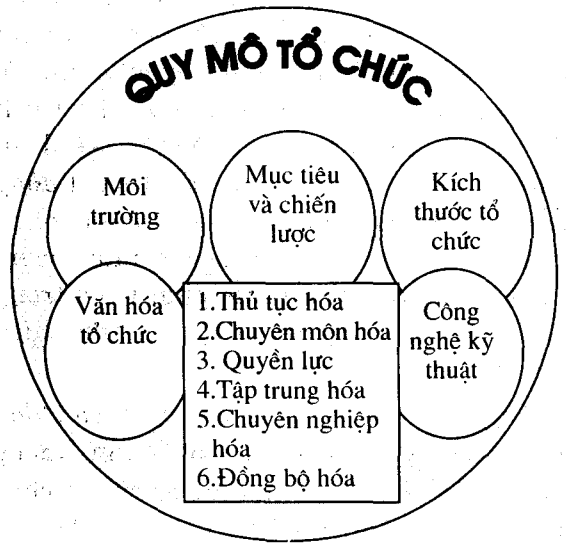
2. Công nghệ kỹ thuật ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức. Những công cụ, kỹ thuật và những hoạt động sử dụng để chuyển hóa nguồn vào thành kết quả có liên quan mật thiết đến cách thức mà tổ chức sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng bao gồm những việc như: hệ thống thông tin tiên tiến, hỗ trợ máy tính và Internet.

3. Môi trường chung quanh bao gồm tất cả những yếu tố bên ngoài của tổ chức. Những nhân tố chủ yếu bao gồm kỹ thuật, chính quyền, khách hàng, nhà cung cấp, và cộng đồng tài chính. Những nhân tố môi trường ảnh hưởng nhiều nhất đến một tổ chức thường lại là những tổ chức khác.

4. Mục tiêu và chiến lược của tổ chức xác định mục đích và kỹ thuật mang tính cạnh tranh làm cho tổ chức đó phân biệt được với các tổ chức khác. Mục tiêu hoạch định chiến lược phát triển lâu dài của tổ chức. Chiến lược là kế hoạch hành động mô tả sự phân phối nguồn lực và những hoạt động nhằm quan hệ với môi trường chung quanh và nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức. Những mục tiêu và chiến lược xác định tâm hoạt động và mối liên hệ với nhân viên, khách hàng và những đối thủ cạnh tranh.

5. Văn hóa tổ chức cơ bản là những giá trị, niềm tin, sự hiểu biết và những tiêu chuẩn nền tảng được chia sẻ cho các thành viên trong tổ chức. Những giá trị nền tảng này gắn liền với đạo đức trong kinh doanh, cách ứng xử, cam kết, sự phục vụ và gắn kết các thành viên của tổ chức với nhau. Văn hóa của tổ chức thường bắt thành văn nhưng có thể phát hiện nó trong các khẩu hiệu, các nghi lễ, trang phục và bố cục văn phòng làm việc.

QUY MÔ CƠ CẤU TỔ CHỨC



Quy mô cấu trúc và quy mô cơ chế phụ thuộc lẫn nhau. Các yếu tố trong quy mô cấu trúc thay đổi có thể trực tiếp hay gián tiếp làm thay đổi ít hay nhiều đến các yếu tố tại quy mô cơ chế. Chẳng hạn một tổ chức lớn, mức kỹ thuật ở trình độ trung bình với môi trường xung quanh tương đối ổn định có khuynh hướng tạo ra một tổ chức có trình độ kế hoạch hóa, chuyên môn hóa và tập trung cao hơn. Những quy mô này cung cấp cơ sở cho việc đánh giá và phân tích những đặc tính, những thông tin có ý nghĩa về cơ cấu tổ chức tại doanh nghiệp. Quy mô cấu trúc với những yếu tố như: môi trường, mục tiêu và chiến lược, kích thước tổ chức, công nghệ và văn hóa tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng đối với thiết kế và hoạch định phát triển, đặc biệt trong giai đoạn đầu sống còn của một doanh nghiệp. Nó đặt doanh nghiệp trước một hoàn cảnh mà sự chuyển động dữ dội đã thay thế sự ổn định và trở thành như một khái niệm cho những đặc tính của quy mô cấu trúc. Những thách thức đó là sự tranh đua toàn cầu trong sự hội nhập về văn hóa, kinh tế, chính trị, xã hội, như sự thay đổi đường lối, tranh đua qua thông tin thương mại điện tử, quản lý chất xám, môi trường... Những thách thức được mô tả trong quy mô cấu trúc làm thay đổi trong việc thiết kế tổ chức cũng như cung cách

quản lý, nghĩa là ảnh hưởng đến những nhân tố trong quy mô cơ chế. Khuynh hướng này khác xa với những cấu trúc với mô hình quản lý cứng nhắc, mà là những mô hình với hệ thống linh hoạt uyển chuyển tự thích nghi cao khi có sự thay đổi. Nhiều tập đoàn đã điều chỉnh tổ chức của họ theo hướng này, dựa trên mối liên kết theo phương pháp cấu trúc ngang, trao quyền cho nhân viên, chia sẻ thông tin, chiến lược phát triển trong sự trau dồi sự cộng tác, duy trì tính thích nghi.

Trong quy mô cấu trúc, *mục tiêu và chiến lược* là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức. Thiết lập cơ cấu tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu đặt ra. Mọi cơ cấu tổ chức đều có xu hướng hướng đến mục tiêu trong một trạng thái cân bằng nào đó. Đối với tập đoàn có nhiều công ty con thì mỗi công ty con cũng có mục tiêu riêng và có xu hướng cân bằng riêng. Yêu cầu đặt ra là phải có cơ chế quản lý phù hợp với sự phát triển chiến lược chung để giải quyết đúng đắn các mối quan hệ giữa mục tiêu riêng của các công ty con, đồng thời kết hợp với các mục tiêu trong, ngoài, trên và dưới để làm cho cả tập đoàn phát triển hài hòa và thuận lợi theo mục tiêu chung nhất. Theo quan điểm hệ thống, việc đặt ra các mục tiêu phải xem xét các yếu tố và khả năng tiếp cận của hệ thống gắn với thực tế, đồng thời cách thức tổ chức sao cho đạt được mục tiêu đề ra. Xác định được mục tiêu rõ ràng và phân tích các mục tiêu chính xác sẽ thúc đẩy hành động của các chủ thể quản lý vì chỉ khi đó mới tìm ra giải pháp về cấu trúc tổ chức, cơ chế quản lý phù hợp với thực tế.

Các doanh nghiệp bắt đầu bằng việc thiết kế một chiến lược để thực hiện mục tiêu, sau đó xây dựng một cấu trúc tổ chức để thực hiện hiệu quả chiến lược này. Thiết kế chiến lược là hoạch định kế hoạch của mình trong tương lai dài hạn. Bắt đầu từ việc xem xét các nhân tố thuộc về môi trường kinh doanh trong quy mô cấu trúc, bởi vì các doanh nghiệp thường quan tâm đến cơ hội kinh

doanh mà nó có thể khai thác, sau đó mới xem xét đến môi trường nội bộ và những nguồn lực cũng như cách thức sử dụng nguồn lực đó có hiệu quả. Mặt khác, cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp là một hệ thống mở, nó luôn tồn tại với *môi trường*. Môi trường thì luôn biến động, một cơ cấu tổ chức không phù hợp với môi trường nghĩa là không đảm bảo tính đồng bộ thống nhất vận động theo quy luật của môi trường thì cơ cấu đó không thể tồn tại. Muốn đáp ứng được yêu cầu của môi trường thì doanh nghiệp phải xây dựng được cơ chế bảo vệ thích ứng cho sự phát triển của mình được vững chắc. Thông qua cơ chế quản lý nếu biết tổ chức phối hợp, liên kết các bộ phận, các phần tử một cách tốt nhất và hợp lý với môi trường thì sẽ tạo ra sự phát triển cao. Ngược lại, nếu cơ chế quản lý không còn phù hợp, không tạo sự thống nhất chung thì sẽ không tạo ra được sức mạnh chung, làm hạn chế khả năng phát triển của các phần tử trong hệ thống và làm suy yếu cả hệ thống đó. Ví dụ: trong môi trường ổn định, các tổ chức có thể giữ nguyên kết cấu mang tính truyền thống. Đó là kết cấu hàng dọc nơi mà áp dụng hệ thống quyết định từ trên xuống. Tuy nhiên trong môi trường thay đổi liên tục, cần phải có cấu trúc mềm dẻo hơn, với một sự liên kết chặt chẽ theo chiều ngang và sự hợp nhất giữa các đội nhóm cũng như một số yếu tố khác trong quy mô cơ chế. Đối với tổ chức có quy mô nhỏ và mới thành lập thì có cấu trúc và cơ chế chưa hoàn chỉnh. Còn đối với tổ chức tập đoàn lớn thì nó luôn đòi hỏi phải có cấu trúc phù hợp và các cơ chế luôn được bổ sung hoàn thiện những nguyên tắc, luật lệ, quản lý, kiểm soát và khen thưởng.

Kích thước tổ chức được thể hiện ở các tiêu chí như: số lượng lao động và cơ cấu lao động, số lượng các doanh nghiệp thành viên, quy mô vốn chủ sở hữu, doanh số, nộp ngân sách và lợi nhuận. Xét về khía cạnh kích thước trong chu trình phát triển, các tổ chức mới thành lập hay các tổ chức còn non trẻ

nhìn chung không coi trọng các quy ước, các tổ chức này có rất ít sự phân cấp trong lao động cũng như tuân thủ các luật lệ, nội quy và các hệ thống quản lý sản xuất. Nghiên cứu kích thước tổ chức để thấy rằng sự phát triển của doanh nghiệp lớn bao nhiêu là đủ, tầm cỡ nào cho một doanh nghiệp để hòa nhập được nền kinh tế toàn cầu. Có phải một tổ chức lớn hơn là tốt hơn không?

Thiết kế một tổ chức phải hợp nhất với nền công nghệ của tổ chức. Có thể hiểu công nghệ là tổng hợp các phương tiện, kỹ thuật, kỹ năng, phương pháp được sử dụng để chuyển hóa nguồn lực thành một sản phẩm - dịch vụ. Công nghệ gồm bốn yếu tố cơ bản, tác động đồng bộ, qua lại lẫn nhau: công cụ, máy móc thiết bị, vật liệu (phần cứng); kỹ năng, phương pháp, bí quyết, kinh nghiệm; hệ thống thông tin; tổ chức liên kết phối hợp quản lý. Ba yếu tố sau là “phần mềm” của công nghệ rất quan trọng khi tổ chức công tác quản lý. Ví dụ, với công nghệ kỹ thuật sản xuất ô tô của Ford mang yếu tố sản xuất đại chúng thì tổ chức này nhấn mạnh đến tính hiệu quả, tiêu chuẩn hóa, chuyên môn hóa, đưa ra quyết định tập trung và kiểm soát chặt chẽ. Còn đối với công nghệ sản xuất điện tử thì tổ chức có thể được thiết kế linh động và uyển chuyển hơn.

Văn hóa tổ chức (bao gồm tính tập thể, sự hợp tác, tính sáng tạo, mối quan hệ các nhân viên và nhân viên với người quản lý) cũng gây ảnh hưởng đến thiết kế tổ chức. Ví dụ trong một tổ chức mà trong đó hoạt động theo đội nhóm, sự hợp tác, sự sáng tạo, và sự trao đổi cởi mở giữa công nhân và nhà

quản lý được đề cao, thì việc áp dụng một hệ thống quản lý chặt chẽ, với những quy luật nghiêm khắc và cấu trúc dọc sẽ tỏ ra không hiệu quả. Một tổ chức sẽ không vận hành tốt nếu tổ chức đó quá nhiều nguyên tắc và điều lệ khắc nghiệt

Tóm lại: phân tích quy mô cơ cấu tổ chức không phải chỉ là cho các đội, nhóm hay mỗi người riêng rẽ mà dành cho toàn bộ bản thân tổ chức đó. Những khái niệm liên quan đến quy mô cấu trúc tổ chức xem xét từng điều kiện của tổ chức làm nền tảng cho việc đo đạc và hoạch định, thiết kế các tổ chức. Những đặc trưng của quy mô cơ chế có thể đo lường, phân tích sự phát triển của tổ chức đang ở trong giai đoạn nào của sự phát triển, đồng thời dựa vào các tiêu chí đó để so sánh những tổ chức khác với nhau./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị học-Nxb Thống Kê. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp.
2. Ứng dụng lý thuyết hệ thống-Nxb Trẻ. PGS.TS Lê Thanh Hà.
3. Complex Organization - Perrow -Roudom house Charles..
4. Management: Principles and Policy - Sunbook 1968 Carmall, Collin.
5. Quản trị học, Nxb thống kê, TS. Nguyễn Thanh Hội.
6. Củng cố và hoàn thiện các tổng công ty nhà nước-Viện kinh tế TP.Hồ Chí Minh - 1998, TS Lê Anh Duy.