

Từ sau những năm 1970, khi môi trường hoạt động của các tổ chức bắt đầu phức tạp và biến động hơn, các nhà nghiên cứu khoa học quản trị cũng như các nhà thực hành quản lý đã nhấn mạnh đến những vấn đề như phi tập trung hóa (decentralization); tái lập quy trình hoạt động của doanh nghiệp (reengineering); thay đổi hình dạng (reshaping) doanh nghiệp... để các tổ chức thích ứng với những thay đổi của môi trường hầu nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy thuật ngữ sử dụng khác nhau, nhưng các nhà lý thuyết và thực hành quản lý đều muốn nói đến vấn đề **đổi mới cơ cấu tổ chức**. Vậy cơ cấu tổ chức được hiểu như thế nào? Vì sao cơ cấu tổ chức lại đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức? Đó là những vấn đề sẽ được đề cập trong phần nghiên cứu dưới đây.

1. Cơ cấu tổ chức và những khía cạnh của cơ cấu tổ chức

1.1. Khái niệm về cơ cấu tổ chức

Theo Peter F. Drucker, cơ cấu tổ chức là *cách tổ chức các quá trình và các chức năng trong một công ty cũng như các mối quan hệ giữa chúng với nhau*. Các phương pháp thực hiện công tác này rất đa dạng, bao gồm tiếp cận chức năng (functional approach), phi tập trung hóa và các dạng ma trận...

Theo Hellriegel và Slocum, cơ cấu tổ chức là *một hệ thống chính thức của các mối quan hệ trong công việc*, nó vừa phân chia vừa phối hợp các công việc với nhau.

Theo James A.F. Stoner và R. Edward Freeman, cơ cấu tổ chức là *sự tổ chức sắp xếp và mối quan hệ lẫn nhau của các bộ phận hợp thành và các vị trí trong công ty*.

Stephen P. Robbins và Neil Barnwell cho rằng, cơ cấu tổ chức xác định *các công việc được sắp đặt như thế nào, ai có trách nhiệm báo cáo cho ai, và cơ chế phối hợp chính thức cũng như các hình thức hợp tác phải được tuân thủ*.

Các định nghĩa trên cho thấy, các nhà lý thuyết, mặc dù có những cách diễn đạt từ ngữ khác nhau, nhưng tựu trung họ đều thừa nhận một điều chung nhất là cơ cấu tổ chức bao gồm 3 thành tố cơ bản, mà trong phần trình bày dưới đây chúng tôi xin được sử dụng các từ tiếng Anh để diễn tả dưới dạng 3 thành tố "S".

- **Specialization** - sự chuyên môn hóa: được hiểu theo nghĩa như là sự phân chia các chức năng, các công việc theo mức độ chuyên môn hóa và phân công lao động, tức sự khác biệt theo

CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ VIỆC THỰC HIỆN NHIỆM VỤ CỦA TỔ CHỨC

VÔ TẤN PHONG

chiều ngang; số các tầng nấc trong hệ thống cấp bậc trong một tổ chức, tức sự khác biệt theo chiều dọc; và sự phân chia các bộ phận theo địa giới, tức sự khác biệt theo không gian.

- **Standardization** - tiêu chuẩn hóa: được hiểu như mức độ mà một tổ chức dựa vào những quy tắc và những thủ tục chính thức phải tuân thủ nhằm hướng dẫn hành vi ứng xử của các thành viên trong tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- **System** - hệ thống: từ ngữ này được sử dụng ở đây như là một hệ thống quyền hạn chính thức của tổ chức; một hệ thống ủy quyền, phân quyền; và trình tự ra quyết định trong tổ chức.

Ba thành tố nêu trên kết hợp với nhau tạo thành một cơ cấu tổ chức, và chúng là những đối tượng nghiên cứu của bộ môn lý thuyết tổ chức.

1.2. Các khía cạnh đặc trưng của cơ cấu tổ chức

Ba thành tố trên sẽ tạo cho cơ cấu tổ chức ba tính chất và xu hướng đặc trưng sau:

- **Tính phức tạp**: tính chất phức tạp của cơ cấu tổ chức được hình thành do yếu tố chuyên môn hóa và sự chuyên biệt hóa. Yếu tố tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa sẽ tạo nên sự khác biệt theo chiều ngang, chiều dọc và khác biệt theo không gian. Đây là 3 yếu tố tạo nên tính phức tạp của một cơ cấu tổ chức.

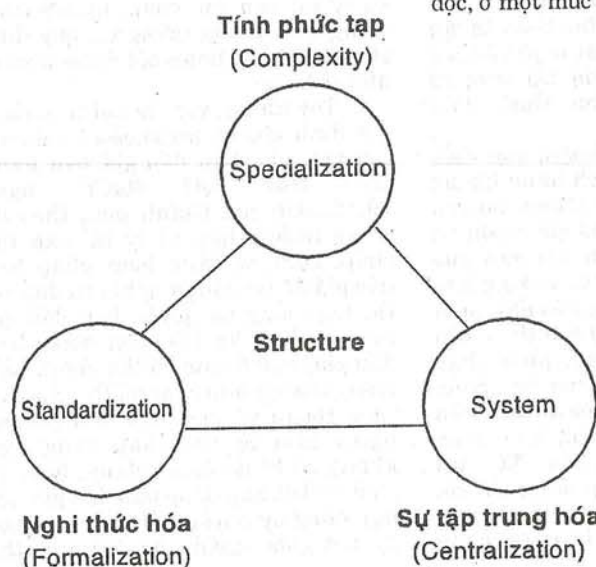
Sự khác biệt theo chiều ngang ở đây muốn nói đến mức độ của sự khác biệt giữa các bộ phận bao gồm các thành viên, bản chất các công việc họ sẽ thực hiện, về giáo dục và đào tạo, về nghề nghiệp và kỹ năng chuyên môn... tức, sự khác biệt do

chuyên môn hóa (specialization), phân công lao động và phân ban hóa (departmentalization). Mục tiêu của chuyên môn hóa và phân công lao động là tính hiệu quả của tổ chức. Tuy nhiên, việc gia tăng mức độ khác biệt theo chiều ngang, tức gia tăng mức độ chuyên môn hóa, sẽ làm cho cơ cấu tổ chức thêm phức tạp vì nó yêu cầu các biện pháp phối hợp và kiểm tra phức tạp và tốn kém hơn.

Sự khác biệt theo chiều dọc sẽ tạo nên chiều sâu của cơ cấu tổ chức. Khi hệ thống cấp bậc gia tăng thì sẽ dẫn đến khác biệt lớn theo chiều dọc và gia tăng sự phức tạp vì nó làm gia tăng sự méo mó trong truyền thông, phức tạp trong sự phối hợp giữa nhà quản lý cấp cao và các cấp dưới. Sự khác biệt theo chiều dọc và chiều ngang có mối quan hệ phụ thuộc. Sự khác biệt theo chiều dọc, ở một mức độ nhất định nào đó, là kết quả của việc gia tăng sự khác biệt theo chiều ngang.

Sự khác biệt theo không gian được hiểu là mức độ phân tán vị trí hoạt động của một tổ chức theo địa giới. Nó có thể được hiểu như là sự mở rộng mức độ khác biệt theo cả chiều dọc và chiều ngang.

Tính phức tạp của cơ cấu tổ chức là yếu tố quan trọng. Một cơ cấu tổ chức càng phức tạp thì nó càng yêu cầu những phương tiện truyền thông, biện pháp



phối hợp và công cụ kiểm tra hiệu quả hơn.

- Nghi thức hóa: nghi thức hóa hay chính thức hóa được hiểu như là mức độ mà các công việc trong tổ chức được chuẩn mực hóa một cách chính thức. Mức độ nghi thức hóa càng cao thì đòi hỏi tính kỷ luật và sự phục tùng càng cao, và tính sáng tạo đối với công việc càng ít. Những nghi thức, những chuẩn mực này sẽ điều chỉnh hành vi của các thành viên của tổ chức. Trong cùng một tổ chức, mức độ nghi thức hóa có thể khác nhau phụ thuộc vào bản chất của công việc, chức năng, vị trí, môi trường hoạt động... Công việc càng ít đòi hỏi kỹ năng và tính lập lại càng nhiều thì sự nghi thức hóa càng cao. Các công việc càng đòi hỏi nhiều sáng tạo thì mức độ chính thức hóa càng thấp. Môi trường hoạt động ổn định cao thì nghi thức hóa có xu hướng gia tăng và ngược lại.

Nghi thức hóa là yếu tố quan trọng. Nghi thức hóa và chuẩn mực hóa có tác dụng điều chỉnh hành vi của các thành viên trong tổ chức cho các mục tiêu đã định và duy trì tính kỷ luật của một tổ chức. Hơn nữa, chuẩn mực hóa là công cụ phối hợp quan trọng và nghi thức còn là yếu tố tạo nên tính kinh tế của các hoạt động.

- Tập trung hóa: tập trung hóa là thành tố có nhiều vấn đề phức tạp nhất. Phần lớn các nhà lý thuyết thống nhất rằng thuật ngữ tập trung hóa là để chỉ mức độ tập hợp và chuyên quyền trong việc ra quyết định. Mức độ chuyên quyền ra quyết định thấp thì sự tập trung hóa thấp, hay còn gọi là phi tập trung hóa. Mọi tổ chức có thể hiểu như là một hệ thống ra quyết định và xử lý thông tin, nên vấn đề tập trung và phi tập trung hóa là yếu tố rất quan trọng và gây nhiều tranh luận trong quản trị.

Giữa 3 thành tố của cơ cấu tổ chức có những mối quan hệ nhất định. Nhiều cuộc khảo sát cho thấy rằng giữa tính phức tạp và phi tập trung hóa có mối quan hệ mật thiết. Các tổ chức có cơ cấu tổ chức phức tạp thì thường thực hiện phi tập trung hóa. Ngược lại, thực tế khảo sát và nghiên cứu cho thấy giữa phi tập trung hóa và nghi thức hóa không có mối quan hệ phụ thuộc rõ ràng. Các tổ chức có tính nghi thức cao nhưng có thể tập trung hóa hay phi tập trung hóa và tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác.

2. Vai trò của cơ cấu tổ chức trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Có nhiều yếu tố quyết định trực tiếp đến việc thực hiện nhiệm vụ của một tổ chức. Trong phần này chúng ta chỉ xem xét các yếu tố đặc trưng nhất là mục tiêu và chiến lược, quá trình ra quyết định, việc phát triển nguồn nhân lực - như là tư bản trí tuệ (intellectual capital) và bản sắc văn hóa của một tổ chức; cũng như xem xét sự tác động của cơ cấu tổ chức đối với các yếu tố này.

2.1. Cơ cấu tổ chức và chiến lược

Quan hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức đã được Alfred Chandler nghiên cứu vào đầu những năm 1960. Theo ông, để tổ chức có thể phát triển và lớn mạnh, cơ cấu tổ chức phải đáp ứng những thay đổi về chiến lược của tổ chức; hay nói khác đi, cơ cấu tổ chức phải theo sau chiến lược. Nhiều cuộc nghiên cứu nhằm kiểm chứng lý thuyết của Chandler và để khẳng định mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và chiến lược, trong số đó có những nghiên cứu của Miles và Snow, Michel Porter và Danny Miller... đã cho thấy có mối quan hệ mật thiết giữa hai vấn đề trên. Điều này cũng đã được Peter F. Drucker khẳng định trong tác phẩm *"Management: Tasks, Responsibilities, Practices"*, 1974; và Tom Peters cùng Robert H. Waterman Jr. cũng đã thừa nhận những ý tưởng quan trọng của Chandler trong tác phẩm *"In Search of Excellence"*, 1982.

Mặt khác, các nhà lý thuyết và thực nghiệm quản lý cũng cho rằng cơ cấu tổ chức có tác động không nhỏ đến chiến lược: thứ nhất, cơ cấu tổ chức góp phần xác định chiến lược thông qua cơ chế ra quyết định (vấn đề này đã được John B. Miner nêu bật trong tác phẩm *"Theory of Organization Structure and Process"*); thứ hai, cơ cấu tổ chức quyết định việc thực hiện mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Thực vậy, khi sự phức tạp của cơ cấu tổ chức gia tăng có thể sẽ xảy ra trường hợp là những người đề xuất những quyết định liên quan đến chiến lược mắc phải tính cục bộ; các quyết định chiến lược thường phải trải qua rất nhiều trở ngại làm cho nó trở

nên kém hiệu năng; những hành động chiến lược thường là kết quả của một quá trình thương lượng chính trị nội bộ; các nhận thức về chiến lược thông qua các tầng nấc trong hệ thống quyền hành sẽ rất khác nhau và làm suy yếu sự hợp lực. Ngoài ra, khi mức độ nghi thức của cơ cấu tổ chức gia tăng thì các quá trình quyết định chiến lược được đặt ra thường chỉ nhằm giải quyết những vấn đề phát sinh từ chính hệ thống nghi thức đó; những quyết định chiến lược sẽ là kết quả của các quá trình hành động đã được tiêu chuẩn hóa, nên việc thực hiện sẽ trở nên khó khăn; sự nhận thức về quá trình quyết định chiến lược sẽ gặp trở ngại do thiếu nhạy bén trong tư duy. Mặt khác, khi mức độ tập trung của tổ chức gia tăng thì quá trình quyết định chiến lược chỉ được thực hiện bởi một số ít người chuyên quyền, ít khi sáng tạo; những hành động chiến lược thường là kết quả của những lựa chọn hợp lý một cách có chủ định, nên nó có thể chệch hướng so với chiến lược; những hạn chế trong nhận thức của các nhà quản trị cấp cao sẽ là gây cản trở đối với sự hiểu biết về quá trình chiến lược.

Tóm lại, cơ cấu tổ chức có tác động rất lớn đến việc thực hiện mục tiêu và xác định chiến lược và quá trình thực hiện chiến lược của một tổ chức phụ thuộc vào mức độ phức tạp, nghi thức và tập trung của nó.

2.2. Cơ cấu tổ chức và quá trình ra quyết định

Với tiếp cận hệ thống, các quyết định được thực hiện ở một cấp bao giờ cũng bắt nguồn từ những quyết định của



cấp thấp hơn và quá trình ra quyết định bao giờ cũng gắn liền với quá trình xử lý thông tin trong từng cấp. Chúng ta sẽ xem xét ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức trong việc ra quyết định trên cơ sở các lý thuyết khác nhau về quá trình ra quyết định của tổ chức.

- Mô hình về tổ chức của việc ra quyết định: mô hình tổ chức dựa trên cơ sở lý thuyết tổ chức. Lý thuyết tổ chức cho rằng tổ chức không phải là phép cộng các cá nhân một cách đơn thuần và tổ chức là một hệ thống ra quyết định. Điều này có nghĩa là các quyết định được ra trong một tập thể có tổ chức, các quyết định không bao giờ mang tính cá nhân mà là tập thể, ngay cả khi bề ngoài nó gần như mang tính cách cá nhân; các quyết định được xuất phát từ quan hệ mang tính cấp bậc và từ những quan hệ ngang, chéo và khi người lãnh đạo ở cấp cao ra một quyết định thì nó xuất phát từ một loạt các quyết định nhỏ cùng với một quá trình xử lý thông tin qua các tầng nấc này; và người quản lý ở các cấp không bao giờ có được những thông tin đầy đủ liên quan đến quyết định cần thực hiện. Do đó, cơ cấu càng phức tạp, càng nặng tính nghi thức thì các quá trình xử lý thông tin càng phức tạp, nhiều méo mó qua các lăng kính chủ quan và càng ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định. Cơ cấu tổ chức càng phức tạp, càng nhiều nghi thức thì người quản lý càng gặp phải nhiều điều không chắc chắn.

- Mô hình chính trị của việc ra quyết định: mô hình này mô tả quá trình ra quyết định như là việc thực hiện quyền lợi và mục tiêu của những người có quyền lực trong tổ chức. Những người có quyền lực sẽ xác định vấn đề, chọn lựa mục tiêu và tìm ra giải pháp. Các quyết định theo mô hình này thường là kết quả của những điều chỉnh nhỏ từng bước và là kết quả của sự nhượng bộ giữa các thế lực. Do đó, các quyết định cuối cùng sẽ là một sự tổng hợp của nhiều vector theo nhiều hướng quyền lực, và các quyết định được thực hiện thường không được nêu rõ mục tiêu cụ thể để theo đuổi hoặc để làm sáng tỏ những điều thống nhất hay không của các bên có liên quan.

Với mô hình này, cơ cấu tổ chức càng phức tạp, càng nhiều nghi thức thì người có quyền lực càng gia tăng và hậu quả là có khả năng các quyết định được đưa ra sẽ tách rời các mục tiêu và chiến lược đã được xác định của tổ chức.

Tóm lại, hiệu quả của công tác quản lý phụ thuộc rất nhiều vào việc ra quyết định. Để hoàn thiện quá trình ra quyết định cần phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức nhằm tạo những thuận lợi cho việc tiếp nhận và xử lý thông tin, tạo điều kiện để đối diện với những quan điểm khác biệt hầu nhận được thông tin nhiều nhất.

2.3. Cơ cấu tổ chức và việc phát

triển nguồn nhân lực

Với tiếp cận chiến lược trong quản trị, đối với một tổ chức có 3 yếu tố quan trọng và có tác động hỗ tương: (1) nhiệm vụ và chiến lược - là làm điều gì hay lý do hiện hữu của tổ chức; (2) cơ cấu tổ chức - công việc đó sẽ làm ở đâu?; và (3) chiến lược quản trị nguồn nhân lực - ai sẽ làm việc đó? Một cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ góp phần phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng trong việc thực hiện được chiến lược và mục tiêu của tổ chức. Trong một cơ cấu tổ chức tập trung quan liêu hành chính, những giao tiếp và quan hệ cá nhân có xu hướng giảm thiểu, thiếu tính đồng đội vì chỉ có những mối quan hệ quyền hành; tính cục bộ gia tăng mà hậu quả của nó sẽ làm giảm khả năng tiếp xúc với thông tin bên ngoài; hành vi ứng xử của các thành viên trong tổ chức chỉ nhằm đáp ứng những đòi hỏi của các luật lệ, tức các luật lệ trong tổ chức đã bị tha hóa, làm cho các thành viên mất đi tính chủ động, sáng tạo mà hậu quả là hạn chế sự phát triển trí tuệ của tổ chức; các cấp quản trị trung gian không còn hành xử trên phạm vi quyền hạn của mình nên hạn chế việc phát triển kỹ năng quản trị; các cấp dưới chỉ là các cấp thừa hành thuần túy, không cần phải tư duy, dẫn đến tạo thành một sức ỳ có quán tính và không phát triển nghề nghiệp. Một cơ cấu tổ chức chuyên môn hóa quá sâu sẽ không tạo điều kiện để các thành viên phát triển toàn diện, gây nhiều trở ngại cho việc đào tạo để chuyển dịch cơ cấu, là môi trường không thuận lợi cho việc đào tạo cán bộ quản trị cấp cao.

Để góp phần thực hiện nhiệm vụ chiến lược và phát triển nguồn tài nguyên nhân lực - nguồn tư bản trí tuệ của tổ chức, cần phải đổi mới cơ cấu tổ chức theo hướng: đơn giản cơ cấu tổ chức, đặc biệt là theo chiều dọc; giảm bớt tính hình thức, đồng thời với việc phát triển các mối quan hệ song phương và quan hệ chéo; phi tập trung hóa và phân quyền trong điều hành; và khơi dậy tinh thần doanh nhân trong tư duy sáng tạo cùng hành động nhanh chóng.

2.4. Cơ cấu tổ chức và văn hóa của tổ chức

Để điều hành một tổ chức có thể dựa vào các hình thức điều chỉnh sau: (1) điều chỉnh văn hóa - là tập hợp những giá trị, chuẩn mực, cung cách ứng xử được các thành viên trong tổ chức chia sẻ; (2) điều chỉnh chiến lược - dựa trên những mục tiêu chung, các mối quan hệ ảnh hưởng và sự tương lượng với nhau để công việc có thể thực hiện được; (3) điều chỉnh bằng nghi thức (hình thức) - dựa trên những quy định chính thức. Từ đó, văn hóa của một tổ chức cũng là một dạng thức điều chỉnh hành vi của tổ chức một cách có hiệu quả, và văn hóa tổ chức đóng góp rất lớn trong việc thành công của rất

nhiều tổ chức, cụ thể là của các công ty Nhật Bản và những công ty hàng đầu nước Mỹ đã được Tom Peters và Robert H. Waterman Jr. nêu trong tác phẩm "In Search of Excellence". Nếu gia tăng các hình thức điều chỉnh văn hóa thì sẽ giảm thiểu được hình thức điều chỉnh chiến lược, hình thức, và ngược lại.

Cơ cấu tổ chức có tác động rất lớn đến văn hóa của tổ chức. Cơ cấu tổ chức là một hệ thống khung hướng dẫn hành vi ứng xử của tổ chức, đến lượt mình hành vi của tổ chức sẽ tác động đến những niềm tin, những giá trị - là những thành tố cơ bản để tạo nên bản sắc văn hóa. Một cơ cấu tổ chức được thiết lập với mục tiêu hướng ngoại và một cơ cấu tổ chức mang tính chất sinh học (organic) sẽ tạo nên một bản sắc văn hóa của tổ chức năng động; ít cục bộ và thuần nhất do ít có sự khác biệt trong các văn hóa nhóm (subculture); dễ dàng chấp nhận và nhanh chóng thích nghi với những thay đổi, vì có niềm tin vào những chiều hướng tốt; gắn gũi với khách hàng... Một cơ cấu tổ chức phức tạp, hành chính tập trung quan liêu, mang tính chất cơ học và hướng nội sẽ có xu hướng tạo nên một bản sắc văn hóa đông cứng; thường phản ứng trước những thay đổi, ngay cả những thay đổi theo chiều hướng tốt; nặng tính cục bộ, địa phương vì có nhiều khác biệt giữa các bộ phận và nhiều loại văn hóa nhóm; câu nệ và có xu hướng đối phó, thủ thế trong quan hệ và giao tiếp; ít gắn gũi và không phục vụ tốt khách hàng...

Tóm lại, cơ cấu tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ của một tổ chức do những ảnh hưởng trực tiếp của các thuộc tính của nó đến việc hoạch định và thực hiện chiến lược; đến cơ chế phối hợp mà đặc biệt là quá trình ra quyết định và xử lý thông tin; đến việc phát triển nguồn nhân lực và cuối cùng là đến bản sắc văn hóa của một tổ chức - là những thành tố quan trọng tạo nên sự thành bại của một tổ chức. Do đó, vấn đề đổi mới cơ cấu tổ chức là cần thiết, phải được xem như một quá trình và phải trên cơ sở tiếp cận hệ thống ■

Tài liệu tham khảo:

1. Hellriegel & Slogum, *Management*, 1993.
2. Henry Mintzberg, *The Strategy Process*, 1995.
3. James A.F. Stoner, *Management*, 1990.
4. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974.
5. Robbin & Barnwell, *Organization Theory in Australia*, 1994.
6. Tom Peters & Robert Waterman, *In Search of Excellence*, 1982