

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

-----

**NGÔ TUẤN ANH**

**NGHIÊN CỨU CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC TỪ MÔ HÌNH  
LÀM VIỆC CÁC PHÒNG BAN ĐỘC LẬP SANG MÔ HÌNH NHÓM  
LÀM VIỆC ĐỐI VỚI NHỮNG DOANH NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC  
CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI VIỆT NAM**

*Chuyên ngành* : KINH TẾ LAO ĐỘNG  
*Mã số* : 62.31.11.01

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

*Người hướng dẫn khoa học:*

1. PGS. TS. TRẦN XUÂN CẦU
2. PGS. TS. NGUYỄN NAM PHƯƠNG

HÀ NỘI - 2011

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các số liệu công bố của các cá nhân và tổ chức được tham khảo và sử dụng đúng quy định. Các số liệu và kết quả trình bày trong Luận án là trung thực và chưa được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

**Tác giả**

**Ngô Tuấn Anh**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	ii
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ</b> .....	vi
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU</b> .....	vii
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC TỪ MÔ HÌNH LÀM VIỆC CÁC PHÒNG BAN ĐỘC LẬP SANG MÔ HÌNH NHÓM LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	9
<b>1.1. KHÁI NIỆM VỀ TỔ CHỨC VÀ CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP</b> .....	9
1.1.1. Tổ chức.....	9
1.1.2. Mô hình tổ chức trong doanh nghiệp .....	10
<b>1.2. KHÁI NIỆM VỀ THAY ĐỔI VÀ NHỮNG THAY ĐỔI TRONG YẾU TỐ THÀNH CÔNG CỦA DOANH NGHIỆP</b> .....	17
1.2.1. Thay đổi.....	17
1.2.2. Sự thay đổi của môi trường kinh doanh và xu thế tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp .....	21
<b>1.3. KHÁI NIỆM VỀ NHÓM LÀM VIỆC VÀ XU THẾ CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	35
1.3.1. Nhóm làm việc .....	35
1.3.2. Vai trò của nhóm làm việc trong sự phát triển doanh nghiệp .....	39
1.3.3. Xu thế chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) của doanh nghiệp.....	43
<b>1.4. NHỮNG VẤN ĐỀ NẢY SINH KHI CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC</b> .....	52
1.4.1. Đối với phương diện con người .....	52

1.4.2.	Đôi với phương diện cung cách quản lý .....	55
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 1</b> .....		<b>58</b>
<b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC PHÒNG BAN SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN Ở NƯỚC TA</b> .....		<b>60</b>
<b>2.1.</b>	<b>KHÁI QUÁT VỀ HỆ THỐNG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM</b> .....	<b>60</b>
2.1.1.	Số lượng, quy mô, và loại hình hoạt động .....	60
2.1.2.	Mô hình tổ chức và phong cách quản lý của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam .....	61
<b>2.2.</b>	<b>NGHIÊN CỨU CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC PHÒNG BAN SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM</b> .....	<b>64</b>
2.2.1.	Trường hợp công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ CMC .....	65
2.2.2.	Trường hợp công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ Tinh Vân .....	78
2.2.3.	Kết quả khảo sát một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam về quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban .....	85
<b>2.3.</b>	<b>ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM</b> .....	<b>100</b>
2.3.1.	Nhận xét về quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam .....	100
2.3.2.	Những ưu điểm và hạn chế của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam .....	106

<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2</b> .....	114
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ VỀ CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM</b> .....	117
<b>3.1. CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH MỚI</b> .....	117





## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Trong bối cảnh cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên gay gắt, các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đương đầu với nhiều khó khăn, phức tạp để tồn tại và phát triển. Trong đó, vấn đề xây dựng một mô hình tổ chức doanh nghiệp đáp ứng với những biến động của thị trường là một yêu cầu cấp thiết. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin - một lĩnh vực thường xuyên đòi hỏi sự linh hoạt, sáng tạo và đổi mới.

Thực tế cho thấy, việc thử nghiệm các mô hình tổ chức trong doanh nghiệp trên thế giới nói chung và các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam nói riêng đã được tiến hành từ nhiều thập kỷ trước đây. Bắt đầu là mô hình “ma trận”, và gần đây là trào lưu mô hình “phẳng” với phong cách làm việc nhóm (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban). Tất cả những biến đổi trong mô hình tổ chức này chủ yếu là nhằm mục đích tăng cường mức độ kiểm soát công việc và giảm tối đa các cấp độ quản lý, với mong muốn cuối cùng là tăng độ linh hoạt và giảm chi phí quản lý. Với khả năng làm việc hiệu quả, mô hình tổ chức làm việc theo nhóm liên phòng ban ngày càng thể hiện sự phù hợp với những yêu cầu phát triển trong lĩnh vực công nghệ thông tin và ngày càng trở nên phổ biến, thay thế dần cho mô hình tổ chức truyền thống, vốn có nhiều hạn chế của sự ngăn cách giữa các tầng quản lý.

Câu hỏi những doanh nghiệp nào thì cần thiết phải chuyển đổi sang mô hình tổ





nghiệp, hơn thế nữa nó đang dường như có thể ảnh hưởng ở một mức độ cao hơn: sự trung thành của con người đối với doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Hội [11, tr.40] chỉ ra rằng, việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đã đang và gây khó khăn đối với các cấp quản lý và nhân viên trong doanh nghiệp. Ví dụ như cấp quản lý từ quản đốc trở lên thường sợ mất quyền lực không trao tất cả quyền tự quyết cho nhóm hoặc không thể cung cấp đầy đủ điều kiện cho nhóm vô tình ngăn cản nhóm cố gắng đến mục tiêu cuối cùng. Đối với nhân viên thì sợ mất vị trí hiện tại do nhu cầu cao trong làm việc nhóm. Sự chuyển đổi mô hình tổ chức theo mô hình đặc thù này, theo một nghiên cứu khác của Charles Handy [18, tr.40] cũng đang đồng thời tạo ra những mặt tích cực; con người trong doanh nghiệp dường như sẽ được hiểu biết nhiều hơn về kiến thức cũng như kỹ năng, có kinh nghiệm nhiều hơn trong các lĩnh vực, có khả năng hơn trong việc đáp ứng với sự biến đổi của môi trường doanh nghiệp. Không những thế, theo như một nghiên cứu của Lê Thế Giới [7, tr.285] trong các vấn đề về chuyển đổi theo hướng nhóm làm việc liên phòng ban, có bốn cảm giác ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả và năng suất của doanh nghiệp đó là: Sự tin tưởng, thân thiện, tự do, và sự phụ thuộc lẫn nhau. Về khía cạnh quản lý; nghiên cứu của Kortter và Schlesinger [27, Tr. 42] cho thấy việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đang dường như giúp các nhà quản lý độc lập và tự tin hơn, ít phụ thuộc hơn, và nâng cao kỹ năng quản lý nhiều hơn. Việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) theo D. Keith Denton [22, tr.19] cũng đã và đang đòi hỏi sự chuyển đổi về cung cách suy nghĩ trong hàng loạt các vấn đề quản lý, đòi hỏi sự giảm dần những rào cản giữa các bộ phận, giảm tối đa tiến trình ra quyết định, phối hợp linh hoạt và thống nhất tối đa các hoạt động của từng bộ phận theo mục tiêu chung cần đạt, huy động và khai thác tổng lực (nhân lực, vật lực, tài lực,...) cho mục đích hoạt động từng giai đoạn cũng như mục đích chung của doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao nhất. Nghiên cứu của Vũ Hoàng Ngân và Trần Thị Bích Nga [14, Tr. 42; 13, Tr. 30] cũng khẳng định, chuyển

đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc là nhằm chuyển sang mô hình tổ chức mới mà ở đó hệ thống quản lý thực hiện theo nhóm sẽ đa dạng hơn và phù hợp với đặc điểm và khả năng của từng nhóm, mục tiêu của từng nhóm có thể khác nhau nhưng suy cho cùng tất cả đều nhằm thực hiện mục tiêu các kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban trên thế giới và ở Việt Nam nhưng trong thực tế vẫn chưa có một công trình nào nghiên cứu đầy đủ, toàn diện về thực tiễn quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp từ mô hình tổ chức theo các phòng ban độc lập sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam – đó là các doanh nghiệp mà lĩnh vực kinh doanh luôn gắn liền với sự sáng tạo, sự đổi mới và phát triển – về nội dung và phương thức chuyển đổi, về những tác động của quá trình chuyển đổi cả mặt tích cực và tiêu cực... để từ đó có những khuyến nghị về việc doanh nghiệp có nên chuyển đổi mô hình tổ chức hay không và chuyển đổi sao cho thành công.

### **3. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU**

Từ nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, từ mô hình tổ chức theo các phòng ban độc lập sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam, làm rõ những ưu điểm, hạn chế cùng những ảnh hưởng của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban với hoạt động của doanh nghiệp trên cơ sở đó đề xuất những khuyến nghị về các vấn đề: Những doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam dạng nào thì cần thiết phải chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban; Những nguyên tắc và giải pháp cần thực hiện trong tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới để đạt tới mục tiêu cao nhất là nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### **4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án là quá trình chuyển đổi mô hình tổ

chức doanh nghiệp, từ mô hình tổ chức theo các phòng ban độc lập sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam.

Tuy nhiên, trong nghiên cứu, đề tài luận án giới hạn phạm vi nghiên cứu ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có quy mô lớn và trung bình đã chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban). Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu đề ra, luận án tập trung vào nghiên cứu quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức ở hai doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin tiêu biểu là Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ CMC và Công ty Tinh Vân.

Việc lựa chọn hai doanh nghiệp này để nghiên cứu xuất phát từ: 1) Đây là hai doanh nghiệp đã chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) và điều này đã góp phần quan trọng vào thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; 2) Trong hai doanh nghiệp này, một doanh nghiệp kinh doanh đa lĩnh vực, cả phần cứng, phần mềm và giải pháp tổng thể về công nghệ thông tin (Công ty CMC), một doanh nghiệp chuyên hoạt động trong lĩnh vực giải pháp phần mềm (Công ty Tinh Vân) là những đặc trưng nổi bật của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở Việt Nam. Ngoài ra, đề tài còn tiến hành khảo sát nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đề ra.

## **5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Luận án sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, chủ nghĩa duy vật lịch sử. Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu đề ra, luận án sử dụng các phương pháp lịch sử, phương pháp lôgic, phương pháp nghiên cứu so sánh, phương pháp điều tra, khảo sát và phương pháp chuyên gia để làm rõ nội dung nghiên cứu.

Đặc biệt, để thực hiện những mục tiêu nghiên cứu đề ra, đề tài luận án sử dụng phương pháp khảo sát thực tiễn trong thời gian từ tháng 8 năm 2010 đến tháng 10 năm 2010. Tác giả luận án đã tổ chức thực hiện cuộc điều tra khảo sát 50 doanh

ngành công nghệ thông tin Việt Nam (trong đó có 03 doanh nghiệp quy mô lớn và 47 doanh nghiệp có quy mô trung bình) và phỏng vấn các nhà quản lý các cấp ở các doanh nghiệp này nhằm thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu về mục tiêu của việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, và về những ảnh hưởng của việc chuyển đổi. Mẫu điều tra được chọn bằng phương pháp chọn mẫu: chọn doanh nghiệp từ bản kê danh sách các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin theo phương pháp điển hình phân loại. Cuộc điều tra đã áp dụng các phiếu phỏng vấn được thiết kế tương đối chi tiết (xem ở phần phụ lục) nhằm thu thập nhiều nhất các thông tin có thể. Cuộc điều tra đã áp dụng hai hình thức điều tra là điều tra trực tiếp và gửi phiếu qua đường bưu điện. Tất cả các phiếu điều tra sau khi nghiệm thu đạt yêu cầu được đưa vào xử lý, tổng hợp. Việc xử lý, tổng hợp theo các bước như sau: 1) Nhập dữ liệu: trước khi nhập, các phiếu được kiểm tra làm sạch số liệu; Việc nhập dữ liệu được sử dụng phần mềm chuyên dùng SPSS DE (SPSS Data Entry) đảm bảo độ chính xác cao; 2) Tổng hợp: phần mềm chuyên dùng SPSS được sử dụng để tính toán cho kết quả chính xác cao.

Ngoài ra, trong nghiên cứu, luận án đã kế thừa và sử dụng có chọn lọc những kết quả nghiên cứu của một số công trình đã nghiên cứu trước đó.

## **6. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

### ***Những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận:***

Từ nghiên cứu các vấn đề lý luận về cải cách mô hình tổ chức doanh nghiệp luận án đã đi đến khẳng định rằng xu hướng cải cách là giảm dần số lượng các cấp bậc, giảm bớt quyền lực của chuỗi mệnh lệnh chức năng của mô hình tổ chức theo phòng ban độc lập nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ và đáp lại sự thay đổi nhanh chóng của môi trường bên ngoài thông qua việc hình thành các nhóm làm việc liên phòng ban. Mô hình mới này có ưu điểm là nâng cao tinh thần hợp tác, nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên, tận dụng tối ưu được các nguồn lực trong doanh nghiệp và tạo ra khả năng thích nghi nhanh chóng với những biến đổi của thị trường.

***Những phát hiện, đề xuất mới rút ra được từ kết quả nghiên cứu, khảo sát của luận án:***

(1) Từ nghiên cứu thực trạng chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở CMC, Tinh Vân và kết quả khảo sát, phỏng vấn cán bộ quản lý ở 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam xoay quanh vấn đề mục tiêu và những ảnh hưởng của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, luận án đã đi đến khẳng định việc chuyển đổi này được ví như một cuộc “đại phẫu thuật” nhằm tạo ra một mô hình mới có tính tập trung, gọn nhẹ và đặc biệt có rất ít cấp bậc quản lý, gần gũi hơn với những thay đổi nhanh chóng của thị trường công nghệ thông tin và hướng tới mục đích cao nhất là nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, để chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp thành công, nhất thiết cần phải xây dựng đề án tái cấu trúc. Khi xây dựng đề án tái cấu trúc mô hình tổ chức, cần có sự đánh giá lại một cách cơ bản doanh nghiệp để làm cơ sở cho thiết kế lại quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh, với các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chủ yếu là tài chính, chất lượng và hiệu năng. Việc thực hiện đề án tái cấu trúc mô hình tổ chức sẽ làm rõ các vấn đề cần quan tâm quanh 4 khía cạnh: chiến lược, quy trình kinh doanh, công nghệ, và con người.

(2) Luận án đề xuất một số khuyến nghị với những doanh nghiệp cần chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban. Thứ nhất, phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau: chuyển đổi phải hướng đến sự phát triển; đảm bảo tính hệ thống; tính kế thừa; kết hợp hài hòa về lợi ích; phải hướng đến mục tiêu nâng cao tính hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp. Thứ hai, để quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp diễn ra một cách thuận lợi và mang lại hiệu quả thiết thực, doanh nghiệp cần có hệ thống các nhóm giải pháp đồng bộ, bao gồm: i) Nhóm giải pháp về con người trong doanh nghiệp; ii) Nhóm giải pháp về xây dựng môi trường làm việc trong doanh nghiệp; iii) Nhóm giải pháp về chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp.

## **7. KẾT CẤU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

Ngoài lời mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 3 chương:

- Chương 1:** Cơ sở lý luận về chuyển đổi mô hình tổ chức từ mô hình làm việc các phòng ban độc lập sang mô hình nhóm làm việc trong doanh nghiệp
- Chương 2:** Đánh giá thực trạng chuyển đổi mô hình tổ chức theo các phòng ban sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) của các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở nước ta
- Chương 3:** Một số khuyến nghị về chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC TỪ MÔ HÌNH LÀM VIỆC CÁC PHÒNG BAN ĐỘC LẬP SANG MÔ HÌNH NHÓM LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. KHÁI NIỆM VỀ TỔ CHỨC VÀ CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

#### 1.1.1. Tổ chức

##### 1.1.1.1. Khái niệm

Để tồn tại và phát triển, con người không thể hành động riêng lẻ mà cần phối hợp những nỗ lực cá nhân hướng vào những mục tiêu chung. Tổ chức đã, đang và vẫn tiếp tục sẽ là một yếu tố cần thiết của xã hội loài người, vì nó có thể liên kết, tập hợp được hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái mô hình nhất định để đạt được những mục đích chung. Quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cũng như việc đảm bảo cuộc sống an toàn cho cộng đồng xã hội ngày càng được thực hiện trên quy mô lớn hơn với tính phức tạp ngày càng cao hơn đòi hỏi sự phân công, hợp tác để liên kết những cá nhân một cách khoa học hơn. C. Mác đã chỉ ra rằng: “Mọi lao động xã hội trực tiếp hoặc lao động chung khi thực hiện trên một quy mô tương đối lớn, mức độ nhiều hay ít đều cần đến công tác tổ chức”. [4]

Thực tế, tổ chức là một thuật ngữ được sử dụng một cách linh hoạt và được hiểu theo những cách khác nhau. Có thể khái quát một số cách hiểu về tổ chức như sau:

- Thứ nhất, theo khái niệm của từ điển Việt ngữ của Nguyễn Như Ý thì tổ chức là sự sắp xếp và bố trí thành các bộ phận để cùng thực hiện một nhiệm vụ hoặc chức năng chung. [12, Tr 797].

- Thứ hai, theo giáo trình quản trị học của Trường Đại học kinh tế quốc dân tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch. Ví dụ tổ chức để thực hiện kế hoạch, tổ chức để thực thi chính sách hay tổ chức triển khai dự án. [6, Tr 169].



- Thứ ba, cũng theo giáo trình trên, tổ chức là quá trình xây dựng những hình thái cơ cấu nhất định để đạt mục tiêu và đảm bảo nguồn nhân lực theo cơ cấu. [6, Tr 11].

Như vậy với một doanh nghiệp, tổ chức là một trong những công việc của quản lý liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong doanh nghiệp, nó bao gồm các khâu và các cấp để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Mục tiêu của tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực, và đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp.

#### **1.1.1.2. Chức năng của tổ chức**

Với doanh nghiệp, chức năng của tổ chức là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược đề ra của doanh nghiệp. [6, Tr 169].

Công tác tổ chức bắt đầu từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp; sau đó là xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu; phân chia tổ chức thành các bộ phận để thực hiện các hoạt động; xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách nhiệm của từng bộ phận; đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động của doanh nghiệp. [6, Tr 169].

Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của doanh nghiệp.

#### **1.1.2. Mô hình tổ chức trong doanh nghiệp**

Mô hình tổ chức là một dạng thức tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, có nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp và tiến tới những mục tiêu đã xác định.

Mô hình tổ chức thể hiện cách thức trong đó các hoạt động của doanh nghiệp được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó xác định rõ mối tương quan giữa các hoạt động cụ thể; những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm gắn liền với các cá nhân, bộ phận, phân hệ của doanh nghiệp; và các mối quan hệ quyền lực bên trong doanh nghiệp. [6, Tr 170].

Nói chung, mô hình tổ chức bao gồm những sắp xếp bố trí và những tầng nấc của một doanh nghiệp về mặt quyền lực, quyền hành, trách nhiệm và cơ chế thực hiện chức năng của nó. Trong một doanh nghiệp, các bộ phận đều có liên quan đến chính sách và chức năng.

Mô hình tổ chức thể hiện hình thức cấu tạo của doanh nghiệp, bao gồm các bộ phận mang tính độc lập tương đối thực hiện những hoạt động nhất định. Một mô hình tổ chức bao gồm một số bộ phận cấu thành. Theo “các nguyên tắc quản trị” của Dương Hữu Hạnh [5, Tr 170] thì một mô hình tổ chức thường bao gồm:

- Chuyên môn hóa các hoạt động.
- Tiêu chuẩn hóa các hoạt động.
- Phối hợp các hoạt động.
- Phân quyền và tập quyền trong quyết định.
- Quy mô của nhóm công tác.

Trong thực tế, các bộ phận có thể được hình thành theo những tiêu chí khác nhau, và do vậy cũng xuất hiện các mô hình tổ chức khác nhau. Theo giáo trình quản trị học của trường Đại học kinh tế quốc dân [6, Tr 172 - 178] thì mô hình tổ chức có thể được phân định thành những loại hình cụ thể như sau:

#### ***1.1.2.1. Mô hình tổ chức đơn giản***

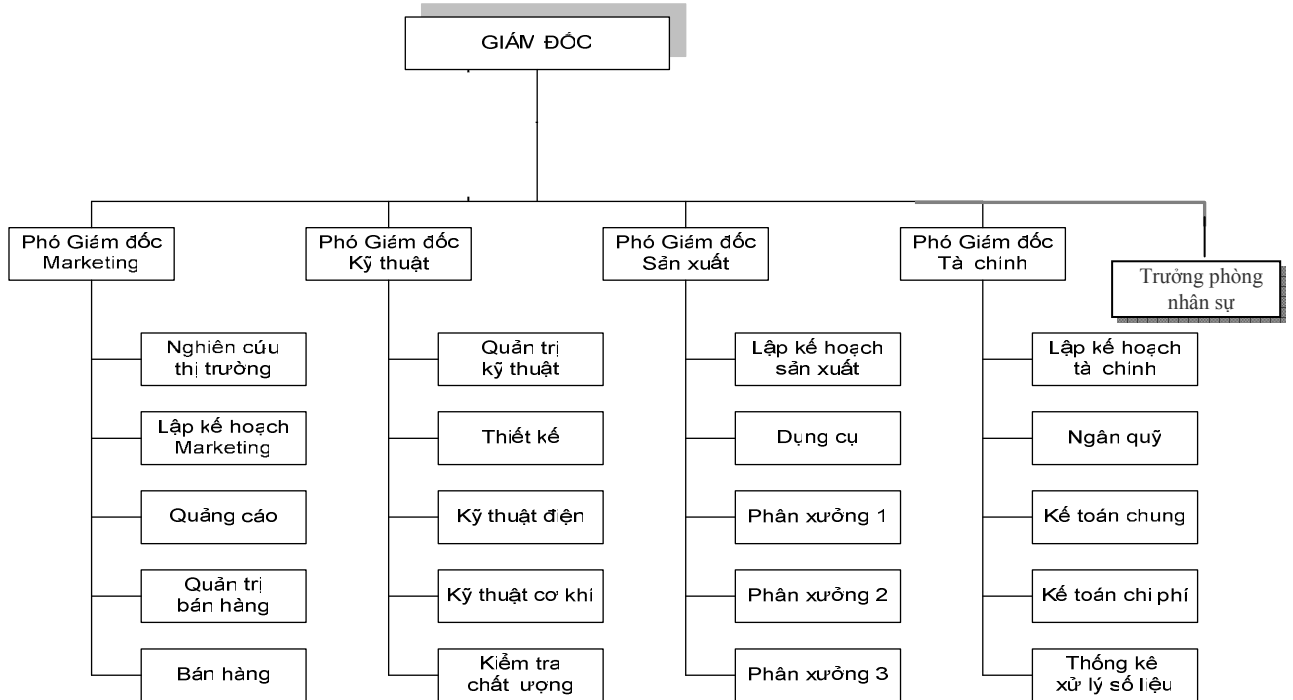
Mô hình tổ chức đơn giản là mô hình mà người lãnh đạo doanh nghiệp trực tiếp quản trị tất cả các thành viên của doanh nghiệp. Về cơ bản, với mô hình này không hình thành nên các bộ phận trong doanh nghiệp. Người lao động được tuyển dụng để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể.

#### ***1.1.2.2. Mô hình tổ chức theo các bộ phận chức năng độc lập***

Mô hình tổ chức theo các bộ phận chức năng độc lập là mô hình tạo nên

các bộ phận trong đó các cá nhân thực hiện các hoạt động mang tính chất tương đồng được hợp nhóm trong cùng một đơn vị cơ cấu theo chiều dọc.

- Mô hình minh họa:



*Nguồn: Giáo trình quản trị học, Khoa Khoa học Quản lý, Trường Đại học kinh tế quốc dân*

### Hình 1.1: Mô hình tổ chức theo các bộ phận chức năng độc lập

- *Mô hình này có những ưu và nhược điểm sau:*

#### Ưu điểm

- Hiệu quả tác nghiệp cao (nếu công việc có tính lặp đi lặp lại).
- Phát huy đầy đủ hơn những ưu thế của chuyên môn hóa ngành nghề.
- Giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu.
- Đơn giản hóa việc đào tạo.
- Tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của các cấp quản lý.

#### Nhược điểm

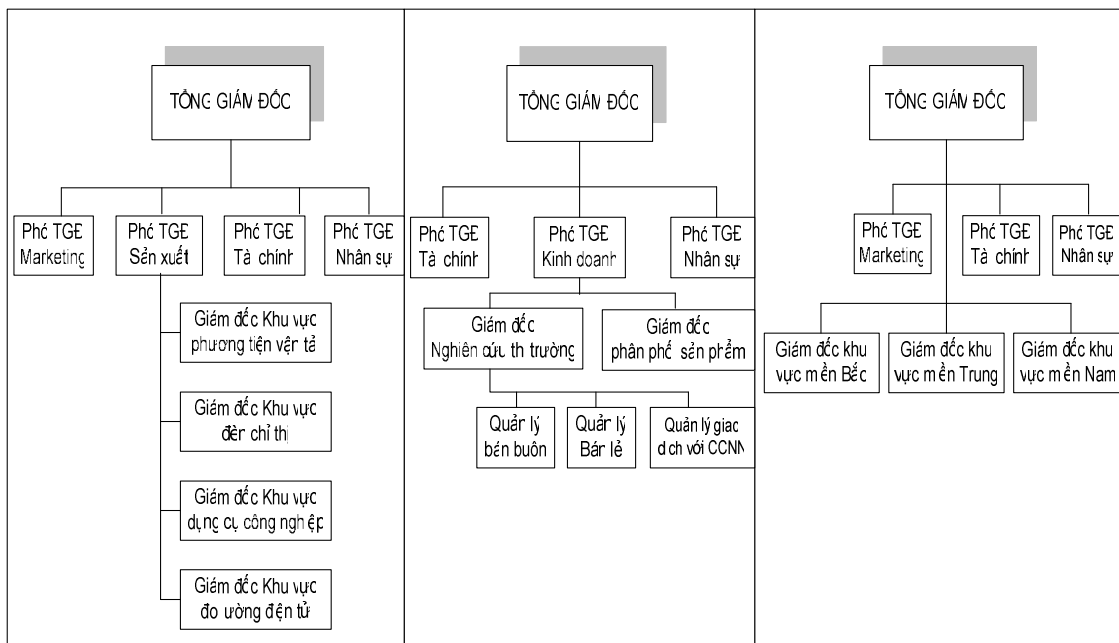
- Thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các chỉ tiêu và chiến lược.

- Thiếu sự phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng.
- Chuyên môn hóa quá mức tạo cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản trị.
- Hạn chế phát triển đội ngũ quản trị viên.
- Đổ trách nhiệm về vấn đề thực hiện mục tiêu của tổ chức cho lãnh đạo cao cấp.

**1.1.2.3. Mô hình tổ chức theo sản phẩm, khách hàng, và địa bàn**

Mô hình tổ chức theo sản phẩm, khách hàng, và địa bàn là mô hình mà trong đó doanh nghiệp sẽ nhóm các hoạt động và đội ngũ nhân sự theo sản phẩm, khách hàng, và địa bàn.

- Mô hình minh họa



*Nguồn: Giáo trình quản trị học, Khoa Khoa học Quản lý, Trường Đại học kinh tế quốc dân.*

**Hình 1.2: Mô hình tổ chức theo sản phẩm, khách hàng, và địa bàn**

- *Ưu và nhược điểm của mô hình này:*

Ưu điểm

- Tập trung sự chú ý vào những sản phẩm, khách hàng, và địa bàn.
- Phối hợp giữa các phòng ban chức năng vì mục tiêu cuối cùng có hiệu quả.
- Tạo khả năng tốt hơn cho việc phát triển đội ngũ quản trị chung.

- Các đề xuất đổi mới công nghệ dễ được quan tâm.
- Hướng về khách hàng.
- Sử dụng được nguồn lực địa phương

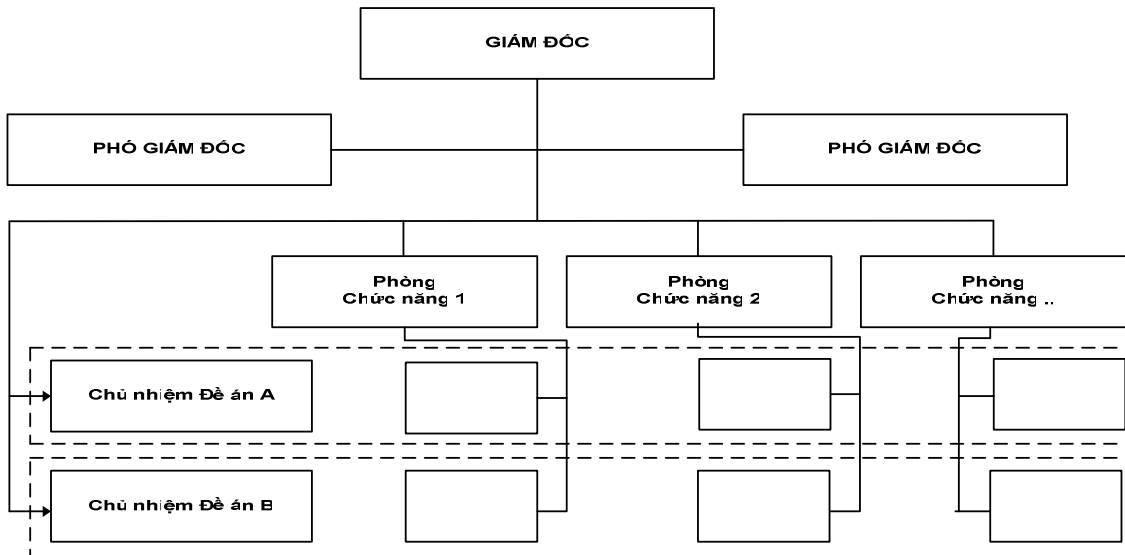
Nhược điểm

- Tranh giành nguồn lực giữa các tuyến dẫn đến phản hiệu quả.
- Khó khăn trong việc thích ứng với các yếu tố tác động lên toàn doanh nghiệp.
- Cần nhiều người có năng lực quản trị chung.
- Có xu thế làm cho việc thực hiện các dịch vụ hỗ trợ tập trung trở nên khó khăn.
- Khó khăn trong việc kiểm soát của cấp quản trị cao nhất

**1.1.2.4. Mô hình tổ chức theo ma trận**

Mô hình tổ chức theo ma trận là mô hình có sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình theo các bộ phận chức năng độc lập kết hợp với mô hình theo sản phẩm. Điểm mấu chốt làm cho mô hình ma trận phát huy được tác dụng là sự rõ ràng của mối quan hệ quyền hạn giữa các bộ phận quản trị và cơ chế phối hợp theo chiều ngang.

- Mô hình minh họa



*Nguồn: Giáo trình quản trị học, Khoa Khoa học Quản lý, Trường Đại học kinh tế quốc dân.*

**Hình 1.3: Mô hình tổ chức theo ma trận**

- *Ưu và nhược điểm của mô hình này:*

Ưu điểm

- Định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng.
- Tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu.
- Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia.
- Tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

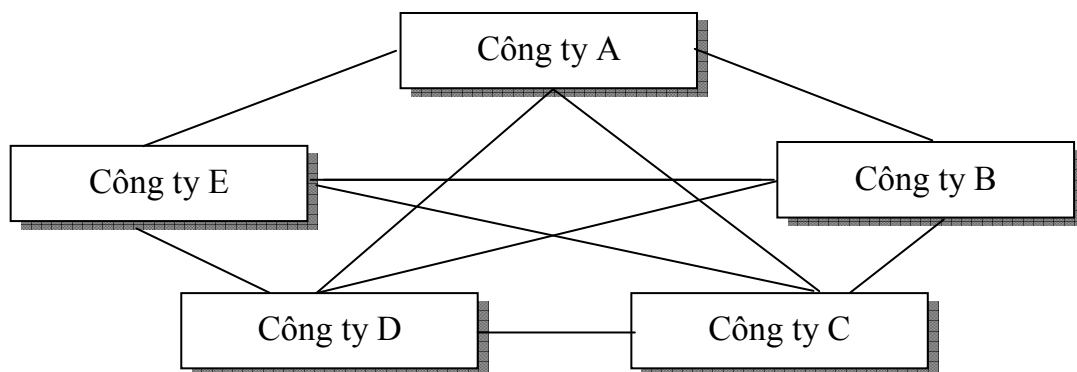
Nhược điểm

- Hiện tượng song trùng lãnh đạo.
- Quyền hạn và trách nhiệm của các quản trị viên có thể trùng lặp tạo ra các xung đột.
- Cơ cấu phức tạp.

**1.1.2.5. Mô hình tổ chức theo mạng lưới**

Mô hình tổ chức theo mạng lưới là mô hình tổ chức trong đó mỗi quan hệ giữa các thành viên (cá nhân, đơn vị) được thực hiện trên cơ sở bình đẳng. Mô hình tổ chức theo mạng lưới cho phép các doanh nghiệp liên kết với nhau, hay cho phép doanh nghiệp liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, những đối thủ cạnh tranh nhằm tăng cường sức mạnh tổng hợp vì mục đích chung hay trong điều kiện môi trường có độ bất định cao.

- Mô hình minh họa



*Nguồn: Giáo trình quản trị học, Khoa Khoa học Quản lý, Trường Đại học kinh tế quốc dân.*

**Hình 1.4: Mô hình tổ chức theo mạng lưới**

- *Ưu và nhược điểm của mô hình này:*

Ưu điểm

○ Xóa bỏ ranh giới giữa những con người, bộ phận trong doanh nghiệp và ranh giới giữa doanh nghiệp với những nhà cung cấp, khách hàng hay đối thủ cạnh tranh. Từ đó tăng khả năng thâm nhập thị trường quốc tế, giảm rủi ro trong quá trình phát triển công nghệ với chi phí cao.

○ Trọng tâm là các nhóm, do vậy các thành viên có thể vượt ra khỏi biên giới của doanh nghiệp.

Nhược điểm

○ Cơ cấu rất phức tạp.

○ Rất khó quản lý do vậy phải có trình độ quản lý rất cao.

Ngoài một số mô hình tổ chức được nêu ở trên, còn một số mô hình tổ chức khác ví dụ như mô hình tổ chức theo dự án, mô hình tổ chức đa cấp đã và đang được các doanh nghiệp sử dụng theo đặc thù mô hình kinh doanh của mình.

Tóm lại, có nhiều loại mô hình tổ chức trong doanh nghiệp. Trong số đó có loại mô hình đã mang lại sự thành công cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, những thành công của mỗi loại mô hình tổ chức chỉ có giá trị trong một hoàn cảnh, một môi trường cá biệt, hay một giai đoạn cụ thể.

Thực tế cho thấy, trong môi trường kinh doanh luôn có những biến động thì các yếu tố mang lại thành công cho doanh nghiệp cũng đã và đang hoàn toàn khác so với những gì chúng ta biết. Chính vì thế, khó có thể có một mô hình tổ chức nào là tốt nhất và việc xác định một mô hình tổ chức đúng đắn và phù hợp cho từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp vẫn luôn là một trở ngại đối với các nhà quản trị cao cấp.

## 1.2. KHÁI NIỆM VỀ THAY ĐỔI VÀ NHỮNG THAY ĐỔI TRONG YẾU TỐ THÀNH CÔNG CỦA DOANH NGHIỆP

### 1.2.1. Thay đổi

#### 1.2.1.1. *Khái niệm về thay đổi*

Trong thực tế, khái niệm thay đổi cũng được hiểu theo những cách khác nhau. Rober Heller đã định nghĩa: “Thay đổi là một điều gì đó bất thường, một sự phá vỡ những thông lệ. Khi thay đổi xuất hiện, doanh nghiệp cũng như những nhà quản lý phải tìm cách đối phó với nó. Doanh nghiệp chỉ có thể trở về trạng thái bình thường khi những nhà quản lý của nó vượt qua được những thay đổi đó”. [37, Tr 15]. Giáo trình Quản trị của trường Đại học kinh tế quốc dân. [6, Tr 227] cho rằng thay đổi cũng có nghĩa là làm cho sự vật khác đi. Theo nghĩa chung nhất, thay đổi tổ chức là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện, đổi mới tổ chức theo cách thức có thể giúp nó thích nghi được với những thay đổi của môi trường hoặc đạt được những mục đích mới.

Theo cách hiểu như vậy, việc chuyển đổi mô hình tổ chức, từ mô hình tổ chức này sang một mô hình tổ chức khác cũng là một hình thức cụ thể của thay đổi bởi việc chuyển đổi mô hình tổ chức sẽ tạo ra những thay đổi về các bộ phận cấu thành của tổ chức, về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và lợi ích của các bộ phận trong tổ chức và những thay đổi khác.

Như vậy, thay đổi ở đây có thể được hiểu là tất cả mọi quá trình cải tổ một cách bị động hay chủ động nhằm mục đích tạo sức cạnh tranh lớn hơn cho doanh nghiệp, từ việc áp dụng công nghệ mới, những bước dịch chuyển có tính chất chiến lược, tổ chức lại dây chuyền sản xuất, tái cơ cấu các bộ phận kinh doanh, đến nỗ lực tối ưu hóa phong cách văn hóa. Thay đổi có thể được tiến hành vì những lý do bên trong, đặc biệt là khi có sự chuyển hướng hoạt động của doanh nghiệp. Tuy vậy, nó cũng thường bắt nguồn từ sức ép của các lực lượng thuộc về môi trường bên ngoài. [11, Tr 78].



Liên tục thay đổi để thích ứng với những biến động cả từ bên trong và bên ngoài là một yếu tố quan trọng liên quan đến sự thành công của việc quản lý kinh doanh của doanh nghiệp ngày nay. Để giữ được vị trí trong thị trường cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, các doanh nghiệp và các cá nhân phải nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi. Quan điểm về những yếu tố thành công trong doanh nghiệp do đó cũng đã hoàn toàn khác so với những gì chúng ta đã biết.

Những doanh nghiệp thành công ngày nay phải hướng tới khách hàng nhiều hơn, sáng tạo và năng động hơn. Không những vậy, họ còn phải linh hoạt, có khả năng thích ứng và phải hoạt động như một cơ thể sống. Họ có thể phát triển trong giai đoạn khó khăn, hỗn loạn, không chắc chắn, và luôn thay đổi. Họ phải dựa vào nguồn lực của họ. Họ phục vụ những thị trường ngách, đôi khi có thể chỉ là một khách hàng. Quan trọng hơn cả, những doanh nghiệp thành công phải làm ra những sản phẩm theo nhu cầu khách hàng và cung cấp những dịch vụ theo yêu cầu.

#### ***1.2.1.2. Đặc điểm của thay đổi***

Theo Rober Heller [37, Tr 17 - 20], thay đổi có những đặc điểm chủ yếu như sau:

##### *- Diễn ra liên tục và phức tạp*

Thay đổi diễn ra liên tục. Đây là một trong những đặc điểm quan trọng của nó. Thay đổi cũng đồng thời là sự phức tạp, đặc điểm này là đặc điểm đúng, nhất là trong các hoạt động của doanh nghiệp. Một khía cạnh của tính phức tạp này là hầu hết các thay đổi đều có mặt tốt và mặt xấu của nó. Một thay đổi, xét bên ngoài dường như hoàn toàn tốt, nhưng có thể mang đến nhiều trở ngại và bất lợi về sau. Trong khi một sự việc trong có vẻ chứa nhiều rủi ro, hóa ra lại tạo ra nhiều triển vọng và hiệu quả tốt đến mức không ngờ.

##### *- Khó quản lý*

Sự phức tạp trong thay đổi còn kéo theo việc khó quản lý. Nhân viên khi

cảm giác trở thành một người thừa hoặc chứng kiến các đồng nghiệp khác của họ bị sa thải hay ra đi, khiến cho những đồng nghiệp ở lại phải giải quyết những công việc vượt quá khả năng của họ.

*- Chưa hề được thử nghiệm*

Đặc điểm thứ ba của sự thay đổi là chưa hề được thử nghiệm trong một số điều kiện cụ thể. Không một ai, từ cấp quản lý điều hành trở xuống, có thể mô tả một cách chắc chắn việc thay đổi sẽ diễn ra như thế nào. Điều đó cho thấy lý do vì sao những thông tin phản hồi đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý sự thay đổi tại doanh nghiệp.

**1.2.1.3. Sự cần thiết phải thay đổi cách thức quản lý trong doanh nghiệp**

Phần lớn các doanh nghiệp ít nhiều đều bị thúc bách phải cải cách hoặc thay đổi nhằm thích nghi với hoàn cảnh môi trường kinh doanh mới. Rất ít doanh nghiệp giữ nguyên cách thức làm việc từ năm này sang năm khác mà không tiếp thu và áp dụng những ý tưởng mới trong quản lý sản xuất kinh doanh, những tiến bộ khoa học - công nghệ tiên tiến. Thực tế, mọi doanh nghiệp đều cần phải đủ linh hoạt để ứng phó một cách nhanh nhất với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Điều đó có nghĩa là phải thay đổi.

Tuy nhiên đề xướng những thay đổi là một việc, còn làm cho những thay đổi đó diễn ra được lại là vấn đề khác.

Trên góc độ quản trị doanh nghiệp hiện nay, trong một số trường hợp cụ thể, ở nhiều doanh nghiệp cấp dưới sẽ được trao quyền ra quyết định chứ không phải chỉ biết làm theo các quyết định. Các thông tin trong doanh nghiệp được truyền đạt từ cấp trên đến cấp dưới, giữa bộ phận này với bộ phận khác và thông tin đi theo hai chiều: cung cấp - phản hồi chứ không đơn thuần là theo cách mệnh lệnh áp đặt từ trên xuống.

Thực tế cho thấy, những thay đổi sẽ được thực hiện một cách hiệu quả khi nhân viên chấp nhận và làm chủ những thay đổi này. Nói cách khác, các nhà

quản lý phải đảm bảo cho nhân viên của mình có khả năng để ứng phó với những thay đổi trên cơ sở cung cấp thông tin cần thiết, cũng như kiến thức và kỹ năng cho nhân viên.

Nhìn chung, việc thay đổi cách thức quản lý trong doanh nghiệp nhằm hướng tới:

- *Một là, tạo ra bầu không khí cởi mở, chia sẻ và tin cậy*

Trong một doanh nghiệp, những xung đột khi xuất hiện giữa các nhóm làm việc thường là hậu quả của việc thiếu tinh thần hợp tác trong công việc và cũng là rào cản đối với sự thay đổi. Một bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, chia sẻ, hỗ trợ và tin cậy lẫn nhau do đó sẽ góp phần rất lớn giúp việc thực hiện thay đổi dễ dàng hơn trong doanh nghiệp.

Nhìn chung, để tạo được sự thay đổi thực sự trong cách mọi người suy nghĩ, cảm nhận và cư xử với nhau cần nhiều thời gian và những nỗ lực thường xuyên. Bầu không khí làm việc hình thành trên nền tảng sự kết hợp của những thái độ và hành vi của mọi người trong doanh nghiệp và cũng bị biến đổi thường xuyên. [37, Tr 23].

Rất có thể trong một nhóm làm việc, khi người trưởng nhóm chỉ tác động nhỏ đến bầu không khí làm việc của doanh nghiệp nhưng anh ta sẽ gây ảnh hưởng lớn đối với các vấn đề xảy ra trong nhóm và quan hệ với những nhóm khác. Một nhóm làm việc trong bầu không khí tích cực sẽ dễ dàng chấp nhận và đương đầu với những khó khăn khi có thay đổi.

- *Hai là, tạo ra một cách nhìn tích cực về sự thay đổi*

Rober Heller cho rằng, khi phải đối mặt trước những nguy cơ thay đổi, những cá nhân trong doanh nghiệp thường phản ứng và nhìn nhận bằng cách xem những thay đổi đó như một mối đe dọa, nhất là khi họ không được tham gia bàn bạc về những tác động của sự thay đổi. [37, Tr 33 - 36].

Các nhân viên có thể nói rằng:

- Chúng ta chưa bao giờ làm việc này cả, chúng ta không thể làm được.
- Công việc mới này có nghĩa là chúng ta sẽ phải thay đổi.
- Chúng ta sẽ được đánh giá qua công việc mới.
- Tôi vừa mới quen công việc này, bây giờ lại phải thay đổi

Còn các nhà quản lý có thể lo lắng về việc:

- Mất chức vụ hay vị trí quyền lực hiện tại.
- Triển vọng nghề nghiệp sẽ bị ảnh hưởng.
- Mất nguồn thu nhập.

Một thay đổi, với một cá nhân nào đó trong doanh nghiệp có thể bị xem như là mối đe dọa cho vị trí, những triển vọng thăng tiến hoặc thu nhập của họ. Tuy nhiên, có thể với những cá nhân khác sẽ một cách nhìn tích cực hơn, cụ thể sự thay đổi có thể mang đến:

- Một cơ hội để mở ra những triển vọng phát triển nghề nghiệp.
- Một cơ hội tiếp thu những kỹ năng mới.
- Một thử thách - cơ hội được trao quyền.

### **1.2.2. Sự thay đổi của môi trường kinh doanh và xu thế tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp**

Từ những năm cuối của thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 đã xuất hiện nhiều thách thức mới với tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực. Sự tăng giá của năng lượng, sự thống trị của các tập đoàn lớn trong hầu hết lĩnh vực, sự cách tân công nghệ trên phạm vi rộng đã gây ra suy giảm nghiêm trọng trong nhiều ngành và các hoạt động truyền thống. Chính vì lý do này, những doanh nghiệp truyền thống với những kênh liên lạc dài, khoảng thời gian kiểm soát hạn hẹp, thiếu những phản hồi, thiếu quan tâm đến chất lượng đã và đang trở nên khó khăn hơn trong việc thích ứng với những sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi, các doanh nghiệp trên thế

giới ngày nay đã và đang không còn ổn định; những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp cũng vì thế mà đã thay đổi.

### ***1.2.2.1. Thay đổi trong môi trường kinh doanh***

Trong những năm cuối của thế kỷ 20, một tổ chức kinh doanh vẫn có thể lập kế hoạch và hoạt động chậm chạp, đưa ra các mục tiêu lợi nhuận vừa phải và quản lý chặt chẽ công việc kinh doanh. Tuy nhiên, trong những năm đầu của thế kỷ 21, môi trường kinh doanh đã có nhiều thay đổi lớn.

#### ***- Cạnh tranh toàn cầu***

Ngày nay, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng được đẩy mạnh. Tiến bộ khoa học - công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin đã và đang ngày càng kéo các quốc gia xích lại gần nhau. Sự phát triển không chỉ còn bó hẹp trong một số nước hay một vài khu vực, hệ thống thông tin đã kết nối các nước trên phạm vi toàn cầu là điều kiện thuận lợi để dễ dàng hợp tác, hội nhập trong mọi lĩnh vực phát triển kinh tế. Quá trình hợp tác, hội nhập chuyên giao khoa học, kỹ thuật công nghệ và xuất nhập khẩu nhân lực giữa các doanh nghiệp và các quốc gia sẽ ngày càng phong phú. Khi đã bước vào sân chơi chung toàn cầu về thương mại và dịch vụ, các quốc gia sẽ có nhiều cơ hội để phát triển, mở rộng thị trường cả trong nước và ra nước ngoài, để tiếp cận nhanh hơn với công nghệ, kỹ thuật hiện đại của thế giới.

Tuy nhiên thách thức cũng không ít. Sự cạnh tranh để tồn tại không chỉ diễn ra trong phạm vi biên giới quốc gia nữa mà đã mở rộng ra phạm vi toàn cầu. Thực tế, sự xuất hiện của thị trường toàn cầu đã làm tăng cường độ cạnh tranh đến mức chưa từng có. Theo chân Nhật Bản, những con rồng nhỏ như Đài Loan, Hàn Quốc, Hồng Kông, và Xingapo đã nổi lên như là những người khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất và nhanh chóng thâm nhập ngành điện tử tiêu dùng quốc tế. Cường độ của cuộc cạnh tranh ngày càng tăng khi mà các nước đang phát triển như Ấn Độ, hay các nền kinh tế mới nổi như Ấn Độ, Trung Quốc đang

xuất khẩu một lượng lớn hàng hóa sang thị trường Mỹ, thị trường các nước EU và nhiều thị trường khác trên thế giới.

Bên cạnh sự tăng lên về số lượng các đối thủ cạnh tranh, bản chất của cạnh tranh cũng đã thay đổi. Do những rào cản thương mại trước kia dần được dỡ bỏ, giao thông và liên lạc đã được hiện đại hóa, hàng hóa và dịch vụ có thể được sản xuất ra và bán ở bất cứ nơi đâu, và không một doanh nghiệp nào có thể tránh được sự cạnh tranh. Có thể đưa ra những ví dụ điển hình như: Caterpillar cạnh tranh với Komatsu ở Nhật Bản trong thiết bị vận tải hạng nặng; DuPont cạnh tranh với Hoechst của Đức trong ngành hóa học, Ngân hàng Chase Manhattan cạnh tranh với Ngân hàng Barclay ở vương quốc Anh.

Một điểm cần chú ý là khi những nhà sản xuất từ các quốc gia khác nhau được tự do cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, một nhà sản xuất mạnh nhất có thể tự động tăng các tiêu chuẩn cạnh tranh cho các nhà sản xuất còn lại.

Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp ở bất kỳ quốc gia nào sẽ phải hướng tới khách hàng, phải không ngừng sáng tạo và năng động. Họ cần phải linh hoạt, thích ứng kịp với những thay đổi của thị trường. Họ phải dựa vào nguồn lực của họ để sản xuất và kinh doanh phục vụ cho nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

- *Công nghệ liên tục được đổi mới*

Thực tế cho thấy, sự vượt trội của quy trình công nghệ là lý do chính cho sự thành công của Nhật Bản, và hứa hẹn sẽ mang lại cho Nhật Bản những lợi thế cạnh tranh trong thế kỷ 21. Mặc dù kiến thức thông thường là công nghệ sản phẩm đem lại tỷ suất sinh lời cao hơn so với đầu tư vào quy trình công nghệ, Nhật Bản đã chứng minh điều ngược lại cũng có thể đúng. Khoảng 70% vốn đầu tư nghiên cứu phát triển của Nhật Bản đầu tư vào quy trình mới, trong khi chỉ 30% cho phát triển sản phẩm mới. Ở Mỹ thì theo mô hình ngược lại. Chỉ dành 30% quỹ đầu tư phát triển cho quy trình mới và 70% cho phát triển sản

phẩm mới. Kết quả là, 3 sản phẩm hàng đầu: đầu máy video, máy ảnh, máy fax được sáng chế ở Mỹ và máy CD tạo ra ở châu Âu, đã trở thành sản phẩm Nhật Bản. [35, Tr 3 - 4].

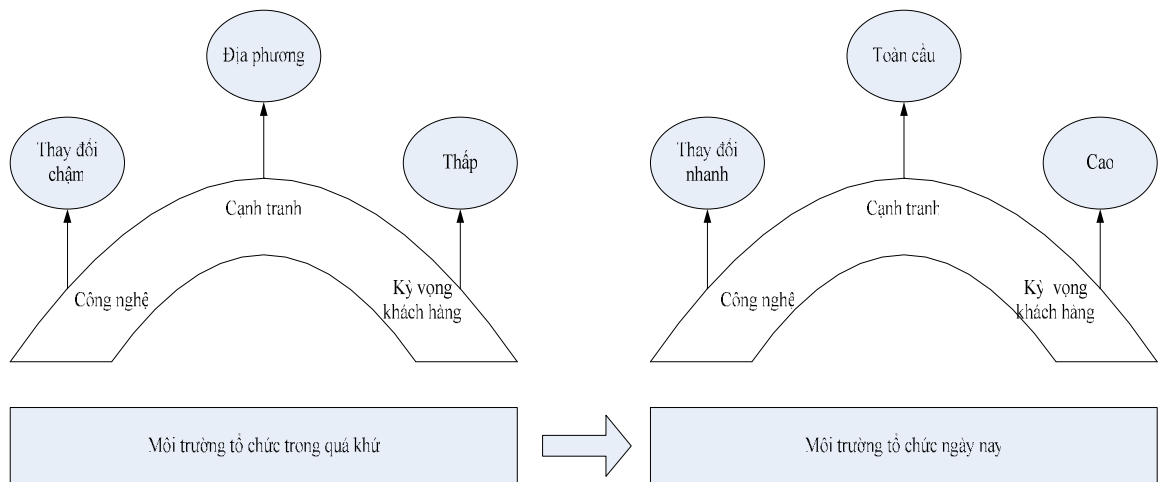
Điều cần chú ý là chi đơn giản sáng tạo ra sản phẩm sẽ không còn là lợi thế cạnh tranh nữa. Chắc chắn là nếu khả năng của máy tính, phần mềm, thông tin liên lạc tiếp tục phát triển với tốc độ nhanh, tốc độ thay đổi kỹ thuật cũng sẽ tăng theo.

- *Thay đổi kỳ vọng của khách hàng*

Trong những năm cuối của thế kỷ 20, những nhà sản xuất đã xây dựng sản phẩm tiêu chuẩn hóa cho một thị trường tương đối đồng nhất. Mặc dù thị trường thế giới không thật sự đồng nhất, người tiêu dùng mua những sản phẩm tiêu chuẩn hóa bởi vì họ không có sự lựa chọn khác. Bất chấp việc có ít sự lựa chọn, khách hàng cũng tương đối hài lòng bởi vì không còn gì tốt hơn những sản phẩm tiêu chuẩn hóa đó. Nhưng đến đầu thế kỷ 21, với sự xuất hiện của rất nhiều đối thủ cạnh tranh sản xuất những sản phẩm có chất lượng cao, giá rẻ; người tiêu dùng đã có những sự lựa chọn gần như không giới hạn. Những nhà sản xuất muốn tạo ra sự khác biệt hóa sản phẩm của mình bằng việc cung cấp những dịch vụ chất lượng cao. Ví dụ như, người tiêu dùng Nhật Bản có thể thiết kế theo nhu cầu cho chiếc xe của mình tại phòng trưng bày và đảm được đảm bảo rằng sản phẩm sẽ được thiết kế, kiểm tra và giao tận cửa trong vòng 5 ngày.

Với rất nhiều sự lựa chọn, những kỳ vọng của người tiêu dùng cũng tăng cao. Nhiều người không còn chấp nhận những sản phẩm tiêu chuẩn hóa, trong khi nhiều người khác thì yêu cầu những sản phẩm, dịch vụ thiết kế riêng cho mình. Nói tóm lại, những khách hàng ngày nay biết mình muốn gì, họ sẽ phải trả bao nhiêu cho nhu cầu đó, và khi nào thì họ muốn nó. Những người tiêu dùng đó sẽ không nhất thiết phải mua hàng ở những doanh nghiệp không tạo được mối quan hệ tốt giữa mình với khách hàng mới.

- *Mô hình minh họa*



*Nguồn: Nghiên cứu về những thay đổi trong môi trường kinh doanh, 2009, tác giả.*

**Hình 1.5: Thay đổi trong môi trường kinh doanh**

**1.2.2.2. Những hạn chế của hệ thống hành chính quan liêu**

Đầu thế kỷ 20, các nhà khoa học xã hội đã phát triển học thuyết về hệ thống hành chính quan liêu và cho rằng việc xây dựng mô hình tổ chức dựa trên quan điểm hành chính quan liêu là cách hiệu quả nhất để vận hành các doanh nghiệp lớn. Những điểm tích cực của mô hình này là:

- Chuyên môn hóa công việc: công việc được phân chia để trở nên đơn giản.
- Trục dọc của quyền lực: các vị trí được tổ chức theo một chuỗi phân cấp mệnh lệnh rõ ràng.
- Các luật lệ và quy định được xây dựng: nhằm đảm bảo sự đồng đều và chỉ dẫn cho hoạt động của các nhân viên.

Các hành vi của nhân viên trong mô hình tổ chức dựa trên quan điểm hành chính quan liêu bắt buộc phải tuân thủ theo các cấu trúc và quy trình đã được tiêu chuẩn hóa. Ở đây; mỗi bộ phận sẽ chịu sự điều khiển của một bộ phận khác cao hơn. Mỗi bộ phận này được phân biệt theo chiều ngang bởi sự phân chia lao động. Sự phân chia lao động này tạo ra các bộ phận chuyên môn, chỉ rõ các khu



vực hoạt động theo năng lực chuyên môn, giao trách nhiệm để thực hiện những hoạt động này, và phân bổ quyền lực tương xứng để hoàn thành những trách nhiệm này. [7, Tr 29].

Sự áp đặt cấu trúc và chức năng này tạo ra các cấp độ cao của chuyên môn hóa, sự kết hợp của các vai trò, và kiểm soát của các thành viên thông qua sự tiêu chuẩn hóa.

Tuy nhiên, các nhà khoa học xã hội cũng như các nhà quản trị của doanh nghiệp qua thực tế cũng đã chỉ ra rằng việc xây dựng mô hình tổ chức theo quan điểm hành chính quan liêu cũng thể hiện những hạn chế sau đây [7, Tr 58]:

- Các luật lệ và quy định được xây dựng: mang tính hình thức, thiếu cá tính do các luật lệ và sự kiểm soát được áp dụng đồng nhất.
- Đánh giá và bầu chọn mang tính hình thức: tất cả thành viên được bầu chọn dựa trên cơ sở của giấy chứng nhận khả năng chuyên môn kỹ thuật.
- Định hướng nghề nghiệp: các nhà quản lý là các quan chức chuyên nghiệp chứ không phải là chủ sở hữu của các bộ phận họ quản lý.

Bennis [44, Tr 4] đã dự đoán mô hình tổ chức theo quan điểm này ngày càng trở nên kém hiệu quả hơn, lạc hậu so với thực tế đương thời, không những thế còn kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp. Trong bức thư gửi tới khách hàng, cổ đông và nhân viên; Jack Welch, Chủ tịch của General Electric phát biểu “Những công chức quan liêu phải bị nhạo báng và loại bỏ. Họ sinh sôi nảy nở ở các lớp của doanh nghiệp và ở đằng sau các bức tường chức năng; dường như mỗi ngày chúng ta đều có những cuộc chiến để xóa bỏ cấu trúc này và giữ cho doanh nghiệp trở nên thông thoáng và tự do... mô hình tổ chức dựa trên quan điểm hành chính quan liêu làm mọi người chán nản, bóp méo quyền lợi, hạn chế mơ ước của họ và xoay bộ mặt của toàn bộ doanh nghiệp hướng vào trong một thế giới rời rạc, những công việc bên trong của một doanh nghiệp sẽ bị phơi bày ra, và mọi người sẽ nhìn thấy tất cả những gì thuộc về hệ thống quan liêu: chậm

chạp, ích kỷ, thiếu nhạy cảm với khách hàng thậm chí là ngu ngốc...”. [25]. Paul Allaire; chủ tịch và giám đốc điều hành của Xerox, khi xem xét về mô hình tổ chức cũ, vốn được xây dựng theo quan điểm hành chính quan liêu với các bộ phận chức năng độc lập, nói rằng “Trong mô hình tổ chức dạng chức năng theo quan điểm hành chính quan liêu, có một xu hướng tự nhiên cho các xung đột tiến lên một nấc cao hơn. Mọi người đã quá quen với việc ngồi khoanh tay và chờ đợi quyết định từ trên xuống. Đôi lúc, quyết định được ban xuống. Nhưng đôi khi lại không. Và dù có thì nó thường rất chậm, bởi vì điều kiện thị trường đã thay đổi hoặc một đối thủ nhanh trí hơn đã ra quyết định trước...” [39, Tr 110].

### ***1.2.2.3. Những thay đổi trong nội tại doanh nghiệp***

Trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp một mặt chịu tác động của các yếu tố từ môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp dẫn đến phải thay đổi nhưng trong nhiều trường hợp doanh nghiệp phải thay đổi bởi chính những nguyên nhân từ nội tại doanh nghiệp. Đó có thể là sự thay đổi mục tiêu, ngành nghề hoạt động của doanh nghiệp, sự biến động về nhân sự, về tiềm lực tài chính của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Dương Hữu Hạnh [5, Tr 110] đã chỉ ra những yếu tố đó bao gồm:

- Về chiến lược:
  - Những điểm mạnh và điểm yếu hiện tại trong hoạt động.
  - Khả năng nắm bắt cơ hội và đối mặt với những thách thức bên ngoài.
  - Nhu cầu phải có một chiến lược mới hiệu quả.
- Về tài chính:
  - Nhu cầu nguồn vốn gia tăng và khả năng huy động vốn.
  - Khả năng phân bổ và sử dụng các nguồn vốn.
  - Khả năng kiểm soát các chi phí.
- Về nhân sự:

- Chất lượng thực tế về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Khả năng xác định đúng nhu cầu về nguồn nhân lực.
- Cần có chính sách đãi ngộ hợp lý và động viên, khuyến khích.
- Về văn hóa tổ chức
  - Nhu cầu cần xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, năng động, và mang nét riêng và độc đáo.
- Về mô hình tổ chức:
  - Nhu cầu cần có một mô hình tổ chức gọn nhẹ, khoa học, và đảm bảo hoạt động hiệu quả.

#### ***1.2.2.4. Xu hướng tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp***

Trước những biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh, nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã và đang tiến hành các biện pháp tái cấu trúc mô hình tổ chức với một số xu hướng chủ yếu sau:

- *Thiết lập mô hình quản lý phi tập trung trong doanh nghiệp*

Tập trung hóa là quá trình đưa ra quyết định tập trung trong tay của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Phi tập trung hóa là việc mà ban lãnh đạo và các cấp thấp hơn cùng đưa ra quyết định. Những doanh nghiệp tập trung hóa có nhiều cấp quản lý hơn với mức độ điều hành bị thu hẹp. Nhân viên ở đây không được tự do đưa ra quyết định. Ngược lại, những doanh nghiệp phi tập trung có ít cấp quản lý hơn, như vậy sẽ giúp cho nhân viên tự do hơn trong việc quyết định. [31].

Theo Chandler, trên thế giới, các doanh nghiệp đang dường như có xu hướng tiến tới thiết lập mô hình quản lý phi tập trung. Trong nghiên cứu của mình với các doanh nghiệp công nghệ lớn như General Electric và Hewlett Packard; Chandler đã phát hiện ra rằng những giám đốc điều hành ở đây đều đang tiến tới lựa chọn mô hình quản lý phi tập trung, điều này dường như sẽ thích nghi trong một môi trường kinh doanh công nghệ có cường độ cạnh tranh cao và yêu cầu về phản ứng nhanh của doanh nghiệp. [18]

*- Loại bỏ bớt các cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp*

Theo D. Keith [22, Tr 19] trong phần lớn thế kỷ 20, mô hình tổ chức của các doanh nghiệp xoay quanh chế độ cấp bậc. Tuy nhiên, dường như nhiều thứ đang thay đổi rất nhanh, đến mức mà một ngày nào đó, lịch sử sẽ đánh dấu giai đoạn cuối thế kỷ 20 như là khởi đầu của sự kết thúc của mô hình tổ chức hình theo dạng hình chóp.

Những công ty công nghệ tầm cỡ thế giới như General Electric, Hewlett Packard, và Brunkswick Corporation đã chuyển mình để trở thành những doanh nghiệp có mô hình tổ chức phẳng hơn. Với trên 200.000 nhân viên, General Electric cũng chỉ có khoảng 3 đến 4 lớp quản lý giữa giám đốc điều hành và người lao động. Với hơn 270.000 nhân viên, Hewlett Packard - một công ty về công nghệ thông tin, cũng chỉ có 5 cấp bậc giữa giám đốc điều hành và cấp hoạt động dưới. Brunkswick Corporation - một công ty thuộc Fortune 500 - với 22.000 nhân viên năm 1998, đã giảm từ 11 xuống còn 8 phòng ban và giảm số lượng nhân viên từ 560 xuống còn 220 vào năm 2000. Sau đó, công ty tiếp tục giảm số nhân viên xuống còn 185, chỉ có 5 tầng giữa giám đốc điều hành và lao động cấp thấp nhất. [36, Tr 2 - 10].

*- Giảm dần những rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp*

Khi dự báo về tương lai của những doanh nghiệp, Tom Peters đã nói rằng thế giới đang trong trạng thái của thay đổi mang tính cách mạng. Mỗi công việc kinh doanh đã và sẽ tiếp tục phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh mới. Trong nhiều trường hợp, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thậm chí không biết các đối thủ cạnh tranh tương lai sẽ đến từ đâu. Vì vậy, giải pháp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp dường như đang là tạo ra sự linh hoạt cho doanh nghiệp của mình. Những quy định, nguyên tắc được đưa ra sẽ được thay thế bởi tầm nhìn mở, có tính cạnh tranh mạnh mẽ, và những hoạt động mang tính thực tiễn. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ đặt ra những cung bậc mới bằng cách phá vỡ những quy định và nguyên tắc, những hệ thống cấp bậc thẳng đứng, và những

bức tường chức năng. Họ có thể trao đổi với những thành viên khác ở mọi cấp, vượt qua những biên giới chức năng truyền thống khiến cho công việc được thực hiện nhanh chóng hơn. [43, Tr 103 - 109].

Để chuẩn bị cho thế kỷ 21, giám đốc điều hành của General Electric, Jack Welch, đã cố gắng xây dựng một mô hình tổ chức không biên giới. Ông giảm dần những rào cản chức năng trong kinh doanh, những thứ được tạo ra bởi các bộ phận chức năng, như marketing, sản xuất, nguồn nhân lực, kỹ thuật. Hay như ở Hewlett Packard, để tăng sức cạnh tranh của công ty trong thế giới công nghệ thông tin, Platt - giám đốc điều hành của Hewlett Packard từ năm 1992 và các đồng nghiệp đã sử dụng cách tiếp cận kéo dài biên giới giữa các bộ phận chức năng nhằm đem lại kiến thức mới cho các kỹ sư ở Hewlett Packard [21, Tr 323 - 516].

*- Thiết lập các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong doanh nghiệp*

Theo Joseph H. Boyett và Jimmie T. Boyett ở Beyond Workplace 2000, mô hình tổ chức đang trở nên rất dễ thay đổi. Viên kim cương bây giờ có thể được cắt nhỏ thành từng miếng. Doanh nghiệp sẽ không có những phòng ban, hoặc đơn vị, hoặc các nhóm chức năng. Thay vì tồn tại một cách cố định theo những chức năng riêng biệt, những nhóm làm việc đa chức năng sẽ được thiết lập quanh một quy trình kinh doanh cốt lõi. [26].

Để tái khẳng định vị trí của mình trên thị trường, đầu những năm của thế kỷ 21, Xerox, một doanh nghiệp về công nghệ, đã chuyển từ mô hình tổ chức dọc truyền thống với những phòng ban chức năng độc lập sang một mô hình tổ chức mới với khoảng 40 đội kinh doanh đa chức năng, với các thành viên được tập hợp từ các bộ phận chức năng khác nhau. Để cùng đem lại sự sáng tạo, tri thức, quy trình sản xuất, General Electric đã thiết lập các nhóm làm việc đa chức năng trên cơ sở tập hợp các cá nhân từ các bộ phận khác nhau. [20, Tr 516].

Từ việc xem xét những xu hướng tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp như trên có thể thấy rằng những nhân tố đem lại sự thành công cho doanh nghiệp đã có nhiều thay đổi. **Nhìn chung, để thành công trong sản xuất kinh doanh trong bối cảnh mới, mô hình tổ chức doanh nghiệp cần thỏa mãn các yêu cầu sau đây:**

*- Tính chất quy mô sang tính chất gọn nhẹ và phản ứng linh hoạt*

Trước kia; với quy mô lớn doanh nghiệp có thể đạt được hiệu quả cao trong sản xuất, cung cấp dịch vụ, tăng vốn và tạo áp lực lên khách hàng và nhà cung cấp. Tuy nhiên, với môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, yếu tố thành công trước đây đã trở thành gánh nặng, yếu tố thành công hiện tại đã chuyển đổi rất nhiều. Ngày nay, những doanh nghiệp đạt được giá trị cao đang thành công bởi sự phản hồi nhanh chóng với khách hàng, đưa sản phẩm mới ra thị trường nhanh hơn, và linh hoạt hơn trong chiến lược hoạt động. Ví dụ như để đáp ứng yêu cầu cho máy bay A 330/A 340 (đã tăng 60%) và máy bay hai hàng ghế A 320 (đã tăng 20%) tại khu vực châu Á Thái Bình Dương, Công ty Airbus đã nhanh chóng cải thiện quá trình sản xuất. Kết quả là, tốc độ sản xuất cho loại A 320 đã tăng từ 22 lên 33 chiếc mỗi tháng, A 330/A 340 từ 6 lên 8 chiếc. [16]. Một ví dụ khác là Wal-Mart Stores; để đáp ứng những luật mới trong cuộc chạy đua ngành bán lẻ, công ty đã không ngừng tìm hiểu người tiêu dùng muốn gì và cung cấp chúng một cách nhanh chóng đến tay người tiêu dùng với mức chi phí thấp nhất. [38, Tr 10].

Xu hướng này vẫn sẽ tiếp tục trong thế kỷ 21. Khi mà quy mô trong hoạt động không thể đáp ứng được với tốc độ thay đổi của thị trường, những tổ chức kinh doanh có quy mô hoạt động lớn so với những doanh nghiệp nhỏ/hoặc năng động hơn, chúng có vẻ giống như những cái tàu chở dầu - cần nhiều không gian và thời gian hơn để chuyển hướng, cũng như giải quyết những vấn đề hành chính quan liêu (đang tương ứng với một loại pháp lý duy lý của quyền lực) vốn đang

là nguyên nhân cho sự chậm chễ của con tàu và những xung đột nội tạng. Thách thức cho họ là vừa phải hoạt động như những công ty nhỏ lại vừa phải duy trì sử dụng nguồn lực lớn của nó. Theo Mintzberg, để giải quyết vấn đề này; một xu hướng tập hợp các chuyên gia trong các đơn vị chức năng cho mục đích quản lý nhưng triển khai họ trong những nhóm làm việc nhỏ, làm dự án dựa trên cơ sở nhu cầu thị trường đã được hình thành. Những đặc tính này theo ông đã và đang có thể giúp doanh nghiệp loại bỏ những đặc điểm truyền thống giữa người quản trị và nhân viên, trao quyền cho bất kỳ ai có chuyên môn tốt, bất kể người đó ở vị trí nào; và tập hợp các chuyên gia lại thành những “nhóm làm việc” linh hoạt và đa chức năng với rất ít các luật lệ, quy tắc hoặc các thủ tục được tiêu chuẩn hóa để tạo ra những giải pháp có tính đổi mới [30, Tr 254]. Trường hợp của Wolff Olins, phòng studio nổi tiếng nhất trên thế giới với văn phòng ở Luân Đôn. Nhằm đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng cũng như giải quyết những xung đột giữa các bộ phận chức năng, Michale Wolff và Wally Olins, các giám đốc điều hành và là người sáng lập doanh nghiệp, đã ghép những bộ phận chức năng lại với nhau thành những đội dự án. Trong trường hợp này, những đội dự án được ghép lại với nhau một cách tương xứng từ hàng loạt các bộ phận như thiết kế, tư vấn, và quản lý dự án. Hình thức này, như họ giải thích ở trên, là để tăng tính linh hoạt trước những thay đổi về nhu cầu của khách hàng và giảm thiểu những xung đột giữa các bộ phận chức năng. [26, Tr 14]

- *Chức năng được phân chia rõ ràng sang vai trò đa chức năng*

Trước đây, trong những tổ chức doanh nghiệp lớn, để thực hiện công việc một cách hiệu quả, nhiệm vụ thường được phân chia và có sự phân biệt rõ ràng giữa quản lý và nhân viên, và mức độ quyền lực được chỉ ra cụ thể.

Tuy nhiên, với những thay đổi của môi trường kinh doanh, tổ chức doanh nghiệp bắt đầu phải có những bước đi nhanh hơn, những cá nhân trong nó do đó phải làm nhiều việc hơn, phải học hỏi nhiều hơn những kỹ năng mới, và sẵn sàng

chuyển đến những địa điểm khác, thực hiện các nhiệm vụ khác nhau. Điều này tuy thế không phải dễ dàng trong cấu trúc tổ chức hiện tại nơi mà các vị trí được tổ chức theo một chuỗi phân cấp mệnh lệnh rõ ràng. Các luật lệ, quy định được áp dụng đồng nhất và mang tính hình thức (nhằm đảm bảo sự đồng đều và chỉ dẫn cho hoạt động của các nhân viên).

Những nhà quản trị cao cấp, trước trách nhiệm cho sự tồn tại của doanh nghiệp đã theo đuổi nhiều con đường, thử nghiệm nhiều phương pháp, và nhanh chóng thay đổi cách thức hoạt động khi cần thiết. Xerox, trong tương lai, đang xác định là nó sẽ không chỉ bán máy photocopy, mà còn bán cả những sáng kiến phục vụ cho hoạt động công việc và nâng cao năng suất. Họ đang giảm bớt những rào cản giữa các bộ phận chức năng được phân chia rõ ràng về nhiệm vụ, thành lập những nhóm làm việc đa chức năng tập trung nhiều cá nhân từ các bộ phận chuyên môn khác nhau. Họ giải quyết những xung đột nội tại thông qua việc trao đổi thông tin thường xuyên giữa những nhóm chức năng. [38, Tr 8].

- *Chuyên môn hóa sang đa chức năng và hợp tác hiệu quả*

Những tổ chức kinh doanh hiện đại đang thay vì chia nhỏ công việc và giao cho những người chuyên trách thực hiện như trước kia, sẽ phối hợp những nguồn lực khác nhau để tạo ra sự thành công. Một cách khác, nó đang được cấu trúc theo phương thức hợp tác phát triển với những hoạt động theo những nhóm làm việc đa chức năng. Phương thức này chú trọng vào việc làm thế nào để hoàn thành công việc, đẩy mạnh quá trình hoạt động kinh doanh, và ít tập trung hơn vào việc phân chia theo chuyên môn hóa cũng như phân bổ quyền lực. Procter & Gamble đã thay đổi mức chuyên môn hóa của đại lý bán hàng của doanh nghiệp bằng cách thay vì yêu cầu họ tập trung bán một dòng sản phẩm cụ thể trước đó, thì nay là một dải những dòng sản phẩm khác nhau. Trước khi có sự thay đổi này, Procter & Gamble đã sử dụng cách thức tích hợp những nhóm bán hàng của họ vào thành một nhóm bán hàng đa sản phẩm. Thay vì có nhiều phụ trách bán



hàng khác nhau cho mỗi dòng sản phẩm, mỗi nhóm khách hàng riêng biệt, thì nay với những nhóm bán hàng đa sản phẩm, những đại lý của Procter & Gamble sẽ chăm sóc nhiều nhóm khách hàng khác nhau. [38, Tr 84 - 86].

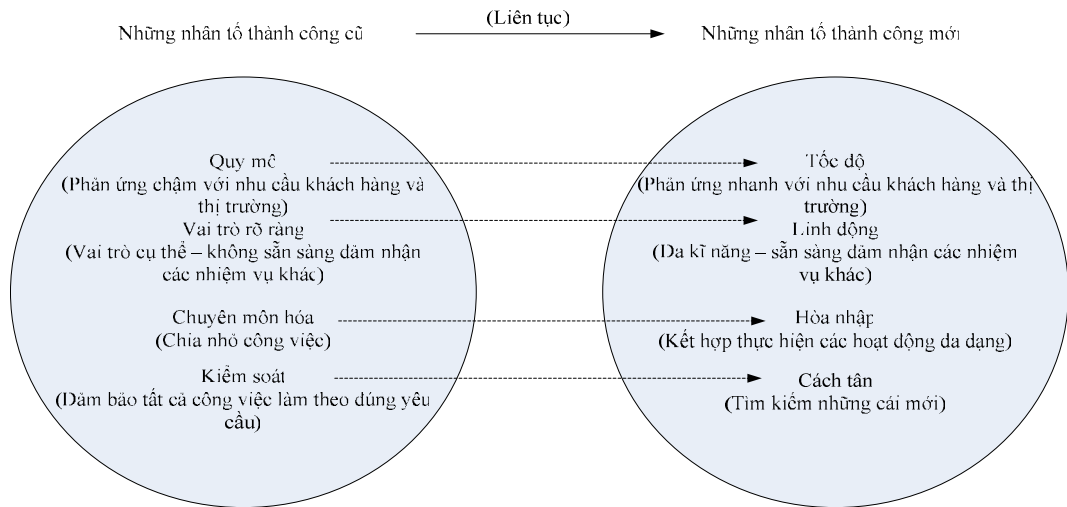
Những chuyên gia cho mỗi lĩnh vực rõ ràng là vẫn cần thiết, nhưng nếu không biết tận dụng và phối hợp những nguồn lực này, xung đột sẽ xảy ra và sự hỗn loạn sẽ là tất yếu. Chìa khóa dẫn đến thành công sẽ là khả năng tích hợp họ với nhau để tạo ra một nhóm làm việc đa chức năng hợp tác và hiệu quả.

*- Tính chất kiểm soát sang tính chất đổi mới sáng tạo*

Những tổ chức doanh nghiệp có quy mô lớn trước đây thường tạo ra sự kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo công việc được thực hiện theo yêu cầu, và chính xác. Tuy nhiên, với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, yếu tố này đã tỏ ra lỗi thời. Ngày nay, sự đổi mới và sáng tạo đang là yếu tố cần thiết để dẫn tới thành công của doanh nghiệp. Cụ thể với trường hợp của Honda. Trước đây, để hoàn thiện một chiếc xe theo thiết kế, công ty phải mất từ 2 đến 3 năm. Tuy nhiên, từ năm 1996, với sự cách tân về công nghệ của chính doanh nghiệp, thời gian hoàn thành chỉ còn khoảng 6 tháng.

Việc tạo ra những “nhóm làm việc” và “quy trình đa chức năng” với sự hỗ trợ, đồng nhất các kỹ năng, hoạt động dường như đang là nền tảng cần thiết cho một tổ chức doanh nghiệp đổi mới và sáng tạo. Cùng lúc, thiết kế được tạo ra đó cũng đang giúp doanh nghiệp xóa bỏ những biên giới mang tính cấu trúc với những xung đột dai dẳng trước đây. Tổ chức theo nhóm làm việc và quy trình đa chức năng được xác định là tạo ra nền tảng cho sự đổi mới cải thiện tức thì trong hoạt động của doanh nghiệp. [38, Tr 7 - 8]. Quay lại với ví dụ của Honda; để đổi mới và rút ngắn quy trình hoàn thiện một chiếc xe theo thiết kế, doanh nghiệp đã có sự cải tiến về công nghệ thông qua việc đưa ra một quy trình đa chức năng với những nhóm làm việc đến từ những bộ phận chức năng khác nhau như: nghiên cứu và phát triển, thiết kế, marketing, chất lượng, và nhân sự.

- *Mô hình minh họa*



*Nguồn: Nghiên cứu về những thay đổi trong yếu tố thành công của doanh nghiệp, 2009, tác giả*

**Hình 1.6: Thay đổi trong yếu tố thành công của doanh nghiệp**

Nhìn chung, những thay đổi của môi trường kinh doanh và yếu tố thành công đang là động lực của nhiều cải cách trong các doanh nghiệp với mục tiêu nhằm nâng cao tính cạnh tranh và đáp ứng nhanh những thay đổi của môi trường. Những cải cách như vậy đã và đang giảm dần số lượng các cấp của sự phân chia cấp bậc, giảm bớt quyền lực của chuỗi mệnh lệnh chức năng, và đang tạo ra những nhóm làm việc liên phòng ban trong một quy trình làm việc đồng nhất, hiệu quả.

**1.3. KHÁI NIỆM VỀ NHÓM LÀM VIỆC VÀ XU THẾ CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) TRONG DOANH NGHIỆP**

**1.3.1. Nhóm làm việc**

Nhiều công trình nghiên cứu đã cho thấy quản trị doanh nghiệp tiêu tốn trung bình khoảng  $\frac{3}{4}$  thời gian của họ để tác động với những người liên quan khác. Con người có thể tác động lẫn nhau với tư cách các cá nhân hay với tư

cách các thành viên của các nhóm. Do vậy, việc hiểu và quản trị tốt các nhóm làm việc chính vì vậy là thách thức to lớn nhưng rất thú vị đối với bất cứ nhà quản trị cao cấp nào.

#### **1.3.1.1. Khái niệm**

Nhóm làm việc, theo Lawrence Holpp [28, Tr 22], là một số người làm việc cùng nhau vì một mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định.

Một nhóm người làm việc trong cùng một bộ phận hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn, có lẽ sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu có bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung.

#### **1.3.1.2. Các loại nhóm làm việc trong doanh nghiệp**

Có nhiều loại nhóm làm việc khác nhau phù hợp với những mục đích khác nhau. Sau đây là một vài loại hình nhóm làm việc tiêu biểu trong doanh nghiệp.

##### *- Nhóm làm việc ảo*

Ngày nay, các tổ chức doanh nghiệp lớn, đặc biệt là những tập đoàn đa quốc gia, thường thành lập những nhóm làm việc ảo - những nhóm bao gồm những thành viên ở cách xa nhau về mặt địa lý - để thực hiện một dự án nào đó.

Theo Lawrence Holpp [28, Tr 30] thì nhóm làm việc ảo được định nghĩa là một nhóm mà các thành viên hoạt động một cách tản mát, nhưng không nhất thiết là phải trên một địa bàn rộng lớn. Cũng như trong những tổ nhóm truyền

thống, những thành viên này có những kỹ năng bổ sung, cùng thực hiện vì một mục tiêu chung hoặc các mục tiêu liên kết với nhau, có chung định hướng tiếp cận công việc và chia sẻ trách nhiệm với nhau. Tuy nhiên, họ ít khi phải tiếp xúc trực diện với nhau mà sử dụng phương tiện liên kết chính là hệ thống thông tin điện tử, đồng bộ cũng như không đồng bộ, những phương tiện quản lý và chia sẻ dữ liệu và các diễn đàn trao đổi trực tuyến. Nhóm làm việc ảo không chỉ đơn thuần là những cá nhân làm việc từ xa hay thực hiện công việc ở nhà. Họ cũng có thể làm việc ở gần nhau, nhưng phối hợp với nhau thông qua các phương tiện điện tử.

Một nhóm làm việc ảo, thường có 3 điểm khác biệt chính: Khác biệt về thời gian, nơi chốn và về văn hóa. Các thành viên trong một nhóm ảo thường bắt đầu công việc vào những thời điểm khác nhau, làm việc theo những ca khác nhau, thậm chí là khác ngày. Họ cũng có thể làm việc vào cùng một thời điểm nhưng lại ở những múi giờ khác nhau. Họ có thể làm việc ở rất gần nhau nhưng cũng có thể khá xa nhau: ở những tầng khác nhau trong một tòa nhà, hay những tòa nhà khác nhau, những thành phố khác nhau thậm chí là những quốc gia khác nhau. Do vậy văn hóa, phong cách làm việc cũng có thể có những điểm khác biệt. Đó là sự khác biệt trong ngôn ngữ, ngành nghề, trình độ, cũng có thể là bất đồng về tôn giáo, xã hội, chính trị hay những yếu tố kinh tế. [28, Tr 31]

- *Nhóm làm việc nghiên cứu*

Nhóm làm việc nghiên cứu hình thành do nhu cầu về kiến thức theo [28, Tr 31]. Các thành viên trong nhóm thường có một lượng kiến thức lớn về một lĩnh vực nào đó. Họ bắt đầu quá trình phối hợp từ việc học tập và tìm hiểu về một vấn đề, hay nói cách khác là họ tiếp thu những kiến thức tường và ẩn. Mỗi cá nhân bắt đầu việc nghiên cứu học hỏi của mình bằng cách tìm kiếm tài liệu và đưa ra các câu hỏi, những vấn đề thắc mắc. Trong quá trình thảo luận những vấn đề được quan tâm đó, nhiều sáng kiến và ý tưởng ra đời và kết quả của việc thảo luận có thể là những cải tiến hoặc thậm chí là cả những phát minh. Mục đích rõ ràng nhất của một nhóm làm việc theo mô hình này là phát triển kiến thức.

*- Nhóm làm việc trọng điểm*

Nhóm làm việc trọng điểm thường quan tâm đến việc bắt đầu một dự án, ra mắt một sản phẩm hay dịch vụ mới hoặc hướng tới một mục tiêu cụ thể. Theo Lawrence Holpp [28, Tr 31], các thành viên thường có kiến thức về lĩnh vực quan tâm từ khi nhóm bắt đầu hình thành, nên mức độ và phạm vi chuyên sâu của từng người có thể rất khác nhau. Vì vậy họ phối hợp với nhau bằng cách trao đổi kiến thức và kỹ năng từ đó trau dồi cho bản thân và nhằm cho một mục đích cụ thể. Một nhóm nhân viên kinh doanh một ngành nghề nào đó cùng làm việc để gia tăng cơ hội phát triển doanh số khi vòng đời sản phẩm thay đổi là một ví dụ cho loại nhóm làm việc này. Hay một ví dụ khác là tổ chức những nhà sản xuất ô tô cùng nhau phát triển hệ thống tiết kiệm chất đốt cho xe hơi.

*- Nhóm làm việc liên phòng ban*

Nhóm làm việc liên phòng ban theo đúng như tên gọi, được Lawrence Holpp [28, Tr 32] định nghĩa là quan tâm đến cả hai mục tiêu của hai nhóm làm việc được đề cập ở trên, họ vừa nghiên cứu nhằm phát triển kiến thức nói chung vừa nhằm một mục đích cụ thể. Dựa trên kiến thức chuyên môn của mình họ trao đổi nhằm tìm kiếm một phương án tối ưu cho một mục đích nào đó, nếu mục đích đó không đạt được thì họ cũng đạt được mục đích là làm giàu tri thức của mình.

Nhóm làm việc liên phòng ban theo nghiên cứu của Lê Thế Giới trong cuốn quản trị học [7, tr.275] tập hợp các chuyên gia từ các phòng ban lại với nhau thành các nhóm làm việc liên phòng ban linh động quanh quy trình kinh doanh hoặc sản phẩm.

Nhóm làm việc liên phòng ban định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng và tập trung nguồn lực vào khâu xung yếu nhằm tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Theo cách hiểu như vậy thì nhóm làm việc cũng là một dạng của mô hình tổ chức trong doanh nghiệp bởi nó có đầy đủ các yếu tố của một mô hình tổ chức. Mặc dù nhóm làm việc này là sự tập hợp các chuyên gia từ các phòng ban khác nhau nhưng tất cả các thành viên này đều có chức năng, nhiệm vụ riêng xoay quanh quy trình kinh doanh hoặc sản phẩm, tất cả đều hướng đến thực hiện mục tiêu chung của cả nhóm và đều chịu sự lãnh đạo, điều hành của người đứng đầu nhóm.

### **1.3.2. Vai trò của nhóm làm việc trong sự phát triển doanh nghiệp**

Nhóm làm việc đặc biệt có ưu thế trong việc liên kết các tài năng và tạo ra những giải pháp sáng tạo đối với những vấn đề xa lạ; trong trường hợp không có những trình tự hay phương pháp thích hợp, những kỹ năng và kiến thức tổng hợp của cả nhóm tạo ra một lợi thế lớn hơn nhiều so với khả năng của một cá nhân. Tuy nhiên, nhìn chung có một lợi thế nổi trội trong một lực lượng lao động theo nhóm làm việc, khiến nó được các nhà quản trị ưa thích. Đó là, nó tạo khả năng tận dụng đầy đủ hơn các nguồn lực của một doanh nghiệp.

#### ***1.3.2.1. Nâng cao tinh thần hợp tác***

Nhóm làm việc có thể tạo ra sự giao tiếp và hợp tác tốt hơn trong doanh nghiệp, do đó nó có khả năng khơi dậy và duy trì tinh thần hợp tác, sự đoàn kết cao độ trong tập thể doanh nghiệp.

Nhóm làm việc, theo Lawrence Holpp [28, Tr 33], là một từ tượng trưng cho trạng thái làm việc lý tưởng thống nhất giữa lợi ích cá thể và lợi ích tập thể, từ đó thực hiện vận hành hiệu quả cao của doanh nghiệp. Tinh thần hợp tác của nhân viên cũng như của các bộ phận được biểu hiện bởi ý thức hợp tác, sự phối hợp hài hoà, lấy lợi ích của doanh nghiệp làm trọng yếu.

Hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp giống như chơi bóng chuyên. Khi chơi bóng cần phân chia các vị trí, để thấy trách nhiệm của mỗi người. Nhưng trong quá trình thi đấu, mỗi người đều phải phụ trách nhiệm đối với kết

quả của trận đấu. Khi vắng một ai trong vị trí nào đó, một mặt đòi hỏi người được bổ sung vào hiểu rõ vai trò của mình, mặt khác các thành viên còn lại cần phối hợp với nhau và với thành viên mới một cách nhịp nhàng. Cầu thủ không những phải trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình, có trách nhiệm đối với lĩnh vực của mình, mà còn phải có ý thức toàn cục, chính là ý thức đồng đội.

Thực tế chứng minh, sự thành công của một doanh nghiệp quả thực không thể tách rời khỏi sự đoàn kết hợp tác của toàn thể nhân viên cũng như tất cả các bộ phận. Thông qua sự nỗ lực cố gắng của toàn thể nhân viên, mỗi bộ phận, mỗi nhân viên và bộ phận xuất phát từ lợi ích tổng thể của doanh nghiệp, biết suy nghĩ vì người khác, xây dựng ý thức hợp tác đồng đội, đồng thời, không ngừng bồi dưỡng tinh thần tự hào là nhân viên và tập thể của một doanh nghiệp nào đó.

Ví dụ với trường hợp của Xerox, một trong những doanh nghiệp công nghệ thông tin hàng đầu của thế giới, với những sản phẩm và giải pháp công nghệ về máy tính và máy in; thông qua việc thiết lập các nhóm làm việc theo các nhóm sản phẩm với các thành viên từ các bộ phận khác nhau, doanh nghiệp đã tạo ra một sự hợp tác và đoàn kết giữa các thành viên trong nhóm nói riêng và trong doanh nghiệp nói chung. Và thông qua những nỗ lực và đoàn kết tập thể này, năng suất cũng như chất lượng sản phẩm của Xerox đã ngày một tăng và cải thiện đáng kể. [26]

### ***1.3.2.2. Tạo nên văn hóa doanh nghiệp***

Một doanh nghiệp duy trì được các nhóm làm việc hiệu quả đồng nghĩa với việc hình thành được một nét văn hóa đẹp cho doanh nghiệp: văn hóa chia sẻ và hợp tác trên cơ sở các mối quan hệ bình đẳng.

Ví dụ với trường hợp của IBM, một trong những doanh nghiệp công nghệ thông tin hàng đầu trên thế giới trong các giải pháp về tích hợp công nghệ thông tin; với việc thiết lập các nhóm làm việc theo giải pháp chuyên sâu, một văn hóa hướng dẫn và hỗ trợ giữa các thành viên trong nhóm, giữa các nhóm với nhau,

và giữa các nhà quản lý với nhân viên đã được tạo ra; và như Phil Jarrosiak, giám đốc quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp này trao đổi: “Một văn hóa hỗ trợ đã được thiết lập và giúp doanh nghiệp ngày càng trở nên rất hiệu quả trong không chỉ trong các hoạt động kinh doanh mà còn trong cả việc duy trì các hoạt động kiểm soát nội bộ”. [26].

Quản lý theo nhóm làm việc, theo Lawrence Holpp [28, Tr 34] giúp phá vỡ bức tường ngăn cách, tạo sự cởi mở và thân thiện giữa các bộ phận, thành viên và người lãnh đạo. Các thành viên trong nhóm có cảm giác kiểm soát công việc của mình tốt hơn và không phải chịu đựng sự chuyên quyền của bất cứ người lãnh đạo nào. Trong khi đó, cá nhân được đảm bảo quyền lợi, các nhu cầu được đáp ứng một cách công bằng, điều này giúp họ dễ dàng hơn trong việc liên kết với những cá nhân khác trong tập thể. Nhân viên sẽ không chi li tính toán được mất nhất thời của mình, mà biết nhìn xa hơn, làm việc hết mình vì sự nghiệp chung, thật sự hoà mình vào sự phát triển của doanh nghiệp.

### ***1.3.2.3. Phát triển năng lực đội ngũ nhân viên***

Thông qua tương tác nhóm, các thành viên có thể trau dồi năng lực bản thân và bổ sung, bù đắp cho nhau những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng làm việc.

Tham gia thảo luận, tìm hiểu mục đích và văn hoá nhóm làm việc, mỗi người sẽ có khả năng giải quyết những vấn đề liên quan đến công việc. Từ đó mỗi người có thể phát huy được khả năng tiềm tàng của mình. Vì nhóm làm việc, theo Lawrence Holpp [28, Tr 35], có thể tạo môi trường làm việc tập thể - nơi mỗi cá nhân đều được giao trách nhiệm và có quyền hạn, nơi mà sự tin tưởng và sẽ chia được đặt lên hàng đầu - nên có thể khuyến khích mọi người làm việc nhiệt tình hơn. Mặt khác, nhóm có thể thu thập được nhiều thông tin và học hỏi nhiều kinh nghiệm, bí quyết hơn nhờ có nhiều thành viên. Mỗi người học hỏi từ những thành viên khác và cả người lãnh đạo và bổ sung những kỹ năng riêng biệt để tháo gỡ các vấn đề nan giải.



Ví dụ với trường hợp của Santa Clara Division, một bộ phận nghiên cứu và phát triển công nghệ của Hewlett Packard; với việc thiết lập các nhóm nghiên cứu và phát triển công nghệ theo định hướng sản phẩm từ các nhóm nhỏ theo công nghệ chuyên sâu khác, các thành viên nhóm thực sự đã rất năng động, mạnh mẽ trong trao đổi, tranh luận, và tỏ ra rất sáng tạo trong các nghiên cứu công nghệ của mình. [40, Tr 65]

Điều này giải thích cho thực tế khác biệt giữa những doanh nghiệp công nghệ thông tin hàng đầu trên thế giới vốn quen với cách thức quản trị hiện đại theo hướng mở với các nhóm làm việc năng động đa chức năng.

#### ***1.3.2.4. Tận dụng được mọi nguồn lực***

Với các nhóm làm việc và đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban; doanh nghiệp không chỉ khai thác được năng lực của từng cá nhân mà còn tận dụng được nguồn sức mạnh tổng lực khi họ liên kết với nhau.

Hãy xem ví dụ với trường hợp của British Telecom, một doanh nghiệp công nghệ thông tin hàng đầu về các giải pháp công nghệ truyền thông tại Anh, việc thiết lập các nhóm làm việc, đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban trong một quy trình kinh doanh được tích hợp khá phức tạp đã giúp doanh nghiệp tận dụng tốt các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được những mục tiêu đề ra. Việc kết hợp nguồn lực từ các nhóm như nghiên cứu thị trường, quản lý nguồn thông tin, nghiên cứu và phát triển, dịch vụ khách hàng, quản lý sản xuất và vận hành, phản hồi dịch vụ khách hàng trong một quy trình kinh doanh khá phức tạp của doanh nghiệp tuy là một việc không dễ với các nhà quản lý nhưng nó đang mang lại lợi ích cho doanh nghiệp khi tất cả các nguồn lực được tận dụng một cách tổng hợp và có hiệu quả. [41, Tr 50]

Kỹ năng của mỗi cá nhân và sự tự giám sát của nhóm làm việc, theo Lawrence Holpp [28, Tr 36], sẽ tạo điều kiện cho việc hoàn thành mục tiêu một cách tốt nhất. Thậm chí với những vấn đề có thể được xử lý bởi cá nhân, thì việc

giao cho nhóm làm việc giải quyết vẫn có những ích lợi riêng. Việc tham gia của nhóm làm việc sẽ giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn. Đồng thời, có những vấn đề mà nhóm sẽ có khả năng phân tích rõ hơn từng cá nhân riêng lẻ.

Mặt khác, việc ra quyết định theo nhóm xác nhận một cách gián tiếp sự đồng thuận giữa những người phải thực thi quyết định. Làm việc với tinh thần nhóm, dường như giúp nhà lãnh đạo đảm bảo một quá trình quản lý suôn sẻ và thống nhất.

### **1.3.3. Xu thế chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) của doanh nghiệp**

#### ***1.3.3.1. Quan điểm mới về mô hình tổ chức của doanh nghiệp***

Trong thế kỷ 20, hệ thống hành chính quan liêu với những lợi thế của nó thực sự là một quan điểm lý tưởng cho việc xây dựng mô hình tổ chức của doanh nghiệp. Tuy nhiên, với sự thay đổi lớn và nhanh chóng của môi trường kinh doanh trong những năm đầu thế kỷ 21, thì quan điểm này đã trở nên lạc hậu, cứng nhắc và không linh hoạt để có thể đáp ứng được sự thay đổi lớn của môi trường.

Thực tế cho thấy, mô hình tổ chức thông dụng theo bộ phận chức năng được ưa thích lâu nay, bản thân nó, không còn có thể đáp ứng tất cả những sự cần thiết khác nhau của kinh doanh. Lãnh đạo các doanh nghiệp bắt đầu nhận ra rằng nếu họ muốn thành công trong việc theo kịp các đối thủ cạnh tranh của họ thì phải có một mô hình tổ chức có khả năng thích nghi, có thể điều chỉnh, và đáp ứng được nhanh với những nhu cầu mới và đang thay đổi của môi trường kinh doanh, thay đổi về công nghệ và nhu cầu của khách hàng trong thời kỳ mới.

Thay vì chỉ với những câu hỏi kiểu như: “Ai đi đâu? Họ làm gì? Vị trí của họ là gì và họ được tập hợp lại như thế nào? Trình tự báo cáo là gì?”; thì giờ đây nhà quản trị cấp cao của các doanh nghiệp phải bổ sung những câu hỏi về việc

kinh doanh thực sự của doanh nghiệp như: “Doanh nghiệp dự định làm gì để đạt được kết quả tốt nhất? Nó hoàn thành công việc và phân phối tỷ lệ giá trị đó tới khách hàng như thế nào? Tổ chức thế nào để thúc đẩy việc tạo ra và phân phối giá trị đó?” [32, Tr 75].

Trong thực tiễn, những người xây dựng mô hình tổ chức đã cân nhắc sự điều chỉnh mô hình tổ chức trong nhiều năm qua, và đề xuất ra rất nhiều biến thể. Qua điều tra hàng loạt các phương pháp, những người xây dựng mô hình tổ chức đã nhận thấy rằng không có một mô hình tổ chức nào tốt nhất. Họ đã cho thấy - một phần của cái được gọi là “phương pháp ngẫu nhiên” đối với thiết kế mang tính tổ chức - sự tổ chức hiệu quả - sẽ được nâng cao khi mô hình tổ chức phù hợp với nhu cầu cụ thể của tình huống. Việc kết hợp nhiều kỹ năng và kinh nghiệm cũng như hòa nhập các hoạt động trong dòng chảy công việc của các nhóm làm việc liên phòng ban; doanh nghiệp đã dường như giải quyết được vấn đề liên quan đến khả năng và động lực thúc đẩy cho quy trình làm việc hoạt động đúng nhịp độ và đạt được mục tiêu đề ra.

Các nhà khoa học xã hội những người có trách nhiệm dự đoán tương lai của mô hình tổ chức như Bennis [44, Tr 29] và Mintzberg [30, Tr 251], đã từng nghiên cứu và dự đoán về một mô hình tổ chức mới phức tạp hơn và thích nghi tốt hơn với những thay đổi của môi trường; so với mô hình tổ chức hiện tại theo bộ phận chức năng. Quan điểm mới trong xây dựng mô hình tổ chức này, theo Mintzberg [30, Tr 254] là loại bỏ các thứ bậc, chức danh và luật lệ truyền thống. Trong mô hình tổ chức mới này, thay vì được đưa ra từ cấp cao, chiến lược lại hình thành từ các quyết định được đưa ra bởi các bộ phận khác nhau ở các cấp khác nhau. Theo Frank Ostroff [23, Tr 5 - 8], những cải cách như vậy đang diễn ra theo chiều hướng giảm dần số lượng các cấp của sự phân chia cấp bậc, giảm bớt quyền lực của chuỗi mệnh lệnh chức năng còn đang tồn tại, và thực hiện chức năng liên bộ phận, với cấu trúc dựa trên các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban). Về cơ bản, quan điểm này được gọi là quan điểm hành chính phi quan liêu, với những đặc tính riêng biệt như:

- Tập hợp các chuyên gia trong các bộ phận chức năng thành các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong một quy trình làm việc được xác định, nhằm mục tiêu phục vụ cho các mục đích của doanh nghiệp (về thị trường, và khách hàng).

- Cấu trúc hữu cơ cao với rất ít sự hình thức hóa các hành vi trong doanh nghiệp.

- Khuyến khích sự trao đổi, chia sẻ qua lại, và phối hợp giữa thành viên, và các nhóm trong doanh nghiệp.

Với những đặc tính này, quan điểm mới trong xây dựng mô hình tổ chức với các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), có tính hữu cơ cao, và mang tính hành chính phi quan liêu đang trở thành một hình thức cấu trúc, mà theo Stephen Robbins:

*“Có thể giúp doanh nghiệp loại bỏ những đặc điểm truyền thống giữa quản lý và nhân viên, trao quyền cho bất kỳ ai có chuyên môn tốt, bất kể người đó ở vị trí nào; và tập hợp các chuyên gia lại thành các nhóm liên phòng ban linh động với rất ít các luật lệ, quy tắc hoặc các thủ tục được tiêu chuẩn hóa để tạo ra những giải pháp có tính đổi mới”*. [36, Tr 224].

Frank Ostroff đã đưa ra những quan điểm mới về mô hình tổ chức của doanh nghiệp như sau:

- *Phẳng hơn, tốc độ và linh hoạt hơn*

Tốc độ, dịch vụ, giải pháp khách hàng, và sự linh hoạt là khẩu hiệu nếu một doanh nghiệp muốn thành công trong nền kinh tế mới. Quan điểm mới về một mô hình tổ chức phẳng được cấu trúc quanh một lượng nhỏ các công việc kế tiếp, thông tin và dòng chảy nguyên liệu được biết đến như một quy trình cốt lõi đang phù hợp để giúp các doanh nghiệp đạt được sự cạnh tranh cao nhất. Frank Ostroff đưa ra một phương pháp mới về mô hình tổ chức với doanh nghiệp cũng bao hàm việc nhấn mạnh tương đối về sự cải thiện cách mà công việc đang làm, tương phản với sự tập trung vào sản phẩm hay dịch vụ cụ thể được trao tận tay

khách hàng. Các doanh nghiệp thành công trong điều kiện hiện nay sẽ phải, dĩ nhiên, vừa có sản phẩm hay dịch vụ chất lượng, và có một quy trình làm việc hiệu quả, năng suất cao để sản xuất và bán sản phẩm. [23, Tr 6 - 7]

*- Liên kết các hoạt động thành một thể thống nhất*

Theo Frank Ostroff, tái cấu trúc mô hình tổ chức, quản lý chất lượng tổng thể, xây dựng các hệ thống can thiệp cao vào công việc, những ý tưởng được cải thiện liên tục; nhưng khi áp dụng vào các kiểu cách riêng biệt, chúng lại chỉ thu được hiệu quả thấp. Tuy nhiên, một trong những đặc điểm hấp dẫn khi xây dựng mô hình tổ chức theo hướng phẳng là cách thức mà nó liên kết các hoạt động của các cá nhân hoặc và bộ phận lại với nhau thành một thể thống nhất, chặt chẽ, củng cố lẫn nhau - hơn là - đặt chúng vào một danh sách mà mỗi yếu tố đều rời rạc, không có sự kết dính. Một mô hình tổ chức với quan điểm xây dựng mới theo hướng phẳng đang giúp kết dính những hoạt động và đặt mỗi cái vào một vị trí trong bối cảnh của tổng thể thống nhất. [23, Tr 11].

*- Giảm dần biên giới mang tính cấu trúc*

Theo Frank Ostroff, việc tạo ra các quy trình công việc năng suất, hiệu quả vốn là nền tảng cần thiết cho một doanh nghiệp. Quan điểm xây dựng mô hình tổ chức theo hướng phẳng cũng dường như đang mang lại sự đồng nhất các kỹ năng, các hoạt động, và những gì mà các nhóm làm việc cần để hoàn thành mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. [23, Tr 12].

Quan điểm thiết kế dựa trên quy trình với một cấu trúc phẳng hơn đang giảm dần biên giới mang tính chức năng, cái đang là nguyên nhân dai dẳng của những xung đột về mục tiêu trong mô hình tổ chức thông dụng theo bộ phận chức năng vốn được ưa thích trước đây.

*- Tồn tại một vài tầng quyền lực dọc ở cấp cao nhất*

Cần lưu ý rằng, mặc dù các doanh nghiệp đang dường như có ý định theo quan điểm xây dựng mô hình tổ chức theo hướng phẳng hơn; nhưng trên thực tế sự phân cấp của hệ thống theo mô hình tổ chức thông dụng theo bộ phận chức

năng vốn được ưa thích trước đây không vì thế mà hoàn toàn bị xóa bỏ. Theo Frank Ostroff, ở cấp cao nhất của tổ chức, vẫn tồn tại một vài tầng quyền lực dọc. Những vị trí ở quyền lực phân cấp mức độ cao này được nắm giữ bởi những người dẫn dắt sự vận hành của doanh nghiệp, quyết định mục tiêu tổng thể cho quy trình hoạt động ở những nơi có thể áp dụng được, và lập chiến lược tương lai cho doanh nghiệp để đạt được những mục tiêu cần thiết. [23, Tr 12].

Nhìn chung, quan điểm xây dựng mô hình tổ chức theo hướng phẳng hơn đường như đã và đang tạo ra nhiều cơ hội hơn trong việc chia sẻ trách nhiệm để hoàn thành công việc, khả năng giải quyết vấn đề trở nên linh động và đổi mới hơn, thẩm quyền quyết định được trao nhiều hơn; có lẽ, nó trả lời hai hạn chế đã có từ rất lâu của mô hình tổ chức thông dụng theo bộ phận chức năng vốn được ưa thích trước đây (sự không linh động và không nhạy cảm với mong muốn của khách hàng).

### ***1.3.3.2. Những đặc điểm của mô hình tổ chức theo nhóm trong doanh nghiệp***

*- Các cá nhân được tập hợp từ các bộ phận chức năng lại với nhau thành các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) linh động quanh một quy trình làm việc.*

Đây là sự tập hợp của mọi cá nhân từ các bộ phận chức năng thành các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban); theo cách làm việc và trao đổi kiến thức để đạt được mục tiêu lớn của doanh nghiệp. Việc thiết lập các nhóm làm việc liên phòng ban, mặc dù vậy, không thể bị ép buộc bởi sự tiện lợi của vị trí hay tính cách cá nhân; thay vào đó, lãnh đạo của doanh nghiệp phải cố gắng tập hợp mọi cá nhân từ các bộ phận chức năng theo sự kết hợp chính xác các kỹ năng cần thiết để hoàn thiện các mục tiêu chính của quy trình làm việc. Những nhóm làm việc liên phòng ban được lập nên để tập hợp những kỹ năng thích hợp và nguồn lực ở bất kỳ đâu mà chúng có thể tồn tại trong doanh nghiệp. Trong trường hợp đó, những nhóm làm việc này chỉ làm một nhiệm vụ cụ thể nào đó, tạm thời, hoặc thậm chí “ảo”, chúng có thể tồn tại trong thời gian dài

nhưng không phải là vĩnh viễn. Mỗi nhóm đều linh động và được tái hình thành theo nhu cầu của khách hàng hoặc và doanh nghiệp. [23, Tr 78 - 79].

*- Các nhà quản lý tầm trung là người quản lý của nhóm, nhưng trong nhiều trường hợp cũng phục vụ như những thành viên của nhóm trong một quy trình làm việc đã được xác định.*

Mô hình tổ chức thông dụng theo phòng ban chức năng vốn được ưa thích trước đây, trong một thời gian dài đã từng tồn tại nhiều nhà quản lý tầm trung ở cấp giám sát; tuy nhiên, với quan điểm mới này, những nhà quản lý tầm trung được giao lại nhiệm vụ với một vị trí “phẳng” hơn, đó là việc họ trở thành thành viên của các nhóm làm việc liên phòng ban trong một quy trình làm việc.

Trong vị trí này, mặc dù những nhà quản lý tầm trung là người quản lý của nhóm làm việc liên phòng ban, nhưng trong nhiều trường hợp họ cũng phục vụ như những thành viên của nhóm trong một quy trình làm việc đã được xác định sẵn. Những nhà quản lý tầm trung cũng sẽ là những người báo cáo về kết quả làm việc của nhóm tới những lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. [23, Tr 80 - 81].

*- Vẫn giữ một số tầng của quyền lực theo chiều dọc ở cấp cao nhất của doanh nghiệp để kiểm soát sự vận hành, và đưa ra định hướng phát triển, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.*

Các nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp thường đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra tầm nhìn quy mô. Một số nhà lãnh đạo cấp cao phải tham gia vào việc hoạch định chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp; một số khác sẽ phải xây dựng những mục tiêu và nhận thức được kết quả mà quy trình làm việc đó đã đem lại cho doanh nghiệp.

Trong mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, ở bộ phận cao nhất của doanh nghiệp, vì thế chắc chắn vẫn phải tồn tại một vài tầng quyền lực dọc. Những vị trí cấp cao này được nắm giữ bởi những cá nhân hướng dẫn sự vận hành của doanh nghiệp, quyết định những mục tiêu chiến lược chung cho quy trình làm việc, và đặt ra định hướng tương lai phát triển cho doanh nghiệp. [23, Tr 82].

Một người quản lý doanh nghiệp cũng giống như một người chỉ huy một ban nhạc Jazz, người mà không chỉ chơi một nhạc cụ mà còn khiến các nhạc công khác chơi ăn khớp với nhau. Người chỉ huy ban nhạc Jazz này cũng sắp xếp chỗ các thành viên trong ban nhạc chơi, đảm bảo bản nhạc được bắt đầu, và thường giữ nhịp cho bản nhạc đó.

**Trong thực tiễn đã có nhiều doanh nghiệp lớn trên thế giới chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban và đã thu được những thành công nhất định.** Hewlett Packard; nhà cung cấp các thiết bị công nghệ thông tin phân cứng hàng đầu của thế giới. Nhằm đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng, các nhà quản trị cao cấp, đã ghép các bộ phận chức năng lại với nhau thành các nhóm làm việc liên phòng ban. Trong trường hợp này, các nhóm làm việc đó được ghép lại với nhau một cách tương xứng từ hàng loạt các bộ phận như nghiên cứu phát triển, tư vấn, quản lý dự án, và kinh doanh. Hình thức cấu trúc phi quan liêu này, như họ giải thích ở trên, là “*Để hỗ trợ các nhóm đưa ra các giải pháp sáng tạo hơn*”. [27]. Khi nói về việc áp dụng mô hình tổ chức theo tính chất đặc thù này; đã có rất nhiều số liệu và tổng kết được đưa ra; theo tạp chí Forbe của Mỹ thì hiện đang có hơn 2000 doanh nghiệp tại nước này đã chuyển đổi và áp dụng mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, ví dụ điển hình là một số doanh nghiệp có quy mô lớn trong các ngành công nghiệp công nghệ thông tin và điện tử của Mỹ như Hewlett Packard (*được tổ chức thành 60 nhóm sản phẩm; mỗi nhóm sản phẩm như một doanh nghiệp nhỏ với đầy đủ các thành viên từ các mảng hoạt động chức năng, chịu trách nhiệm tạo ra lợi nhuận và hoàn thiện các mục tiêu được định hướng của ban quản trị cao cấp*) hay General Electric (*doanh nghiệp đã xây dựng bốn nhóm đa chức năng, mỗi nhóm đa chức năng bao gồm từ 10 đến 15 người từ một số nhóm đơn nhất; với mục tiêu tập hợp các chuyên gia, nhà quản lý cấp trung từ các lĩnh vực khác nhau để phát triển các sản phẩm dịch vụ của công ty*) [17, Tr 35]. Còn tại Anh và châu Âu; theo tổng kết của Project Innovations [35], hiện đang có trào lưu áp dụng mô hình tổ chức theo các nhóm đa chức năng tại các doanh nghiệp tại Anh



và châu Âu nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như hướng tới nhu cầu của khách hàng, ví dụ điển hình là một doanh nghiệp có quy mô lớn trong ngành công nghiệp viễn thông như British Telecom (*đã xây dựng quy trình kinh doanh cốt lõi như quản lý thị trường, quản lý nguồn thông tin, nghiên cứu và phát triển, thỏa mãn khách hàng, quản lý sản xuất và vận hành, phản hồi dịch vụ khách hàng, ... quy trình này được hoạt động bởi các nhóm làm việc liên phòng ban từ các bộ phận chức năng độc lập*).

Với châu Á thì tại Nhật Bản; theo điều tra của Robin Rowley [38, Tr 15], các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp công nghệ thông tin và điện tử của Nhật Bản đã và đang rất thành công với các nhóm công nghệ đa chức năng để phát triển, cải tiến các sản phẩm, và tăng hiệu quả của quy trình sản xuất của mình.

### ***1.3.3.3. Ưu điểm và nhược điểm của mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong doanh nghiệp***

Như đã nêu ở trên, một cách khái quát, mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong doanh nghiệp có một số đặc điểm cơ bản:

- Các nhóm làm việc liên phòng ban hoạt động linh động quanh một quy trình làm việc đã được xác định.
- Các nhà quản lý tầm trung là những người quản lý của nhóm làm việc này, nhưng trong nhiều trường hợp cũng là những thành viên của nhóm.
- Tồn tại một số tầng của quyền lực ở cấp cao nhất của doanh nghiệp. (điều hành và quyết định các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp).

Với những đặc điểm như vậy, mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong doanh nghiệp có nhiều ưu điểm và bên cạnh đó cũng có những nhược điểm.

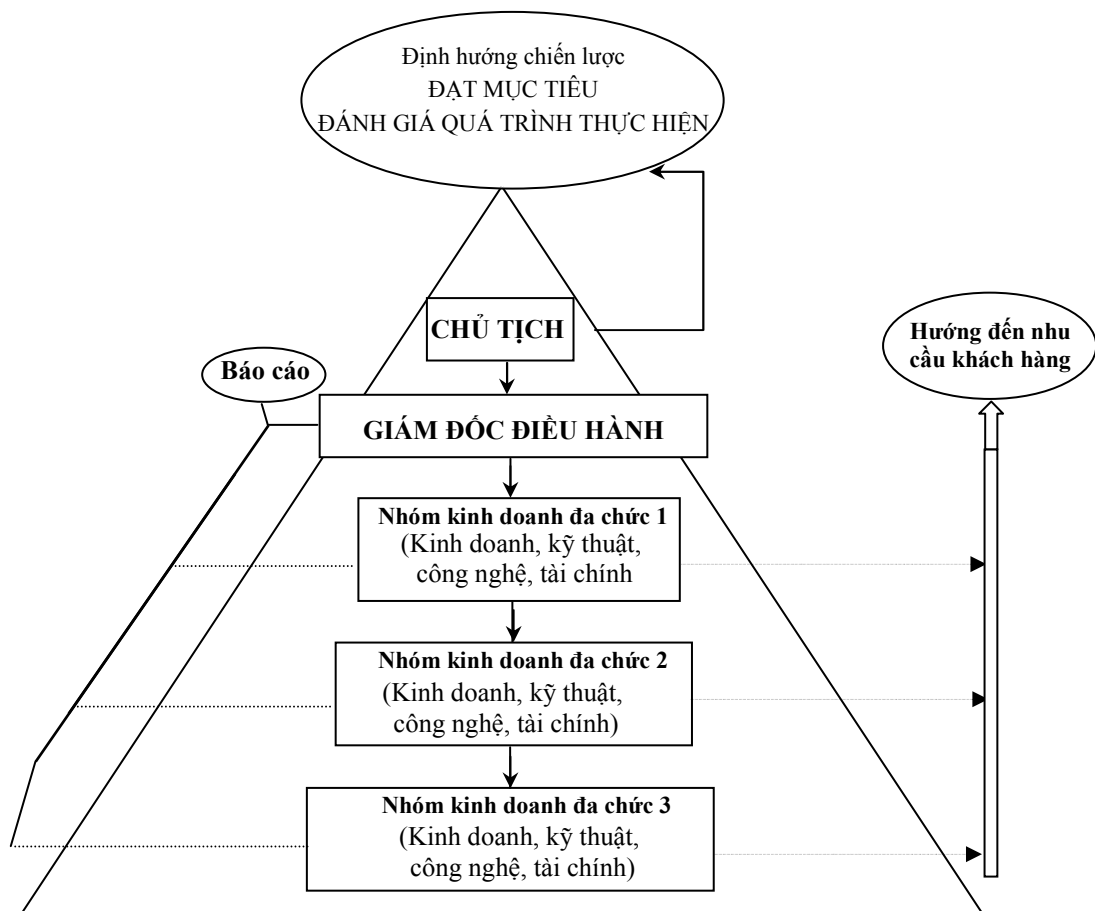
Theo Frank Ostroff [20, Tr 81], mô hình tổ chức mới theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), có những ưu điểm chủ yếu sau:

- Linh hoạt, và tốc độ; tạo điều kiện đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Liên kết các hoạt động, cá nhân thành một thể thống nhất và chặt chẽ; dẫn đến có thể tập hợp nguồn lực vào những khâu xung yếu.
- Định hướng các hoạt động theo quá trình, và kết quả cuối cùng (cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ để phục vụ khách hàng).

Tuy nhiên, mô hình tổ chức này cũng có những nhược điểm:

- Quyền hạn và trách nhiệm của các quản trị viên tầm trung có thể trùng lặp dẫn đến tạo ra các xung đột nội tạng trong doanh nghiệp.
- Khó quản lý do có nhiều chiều và cấp quản lý trong một quy trình làm việc.

- *Mô hình minh họa*



**Hình 1.7: Mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) của doanh nghiệp**

Mô hình tổ chức mới theo hướng phẳng với những nhóm làm việc liên phòng ban, bản thân nó dĩ nhiên không thể phù hợp cho mọi doanh nghiệp cũng như giải quyết mọi vấn đề trong kinh doanh. Một mô hình tổ chức phải được tạo ra để khớp với mỗi doanh nghiệp (tính đến mục tiêu, và khả năng của những con người trong doanh nghiệp).

#### **1.4. NHỮNG VẤN ĐỀ NẢY SINH KHI CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC**

Việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) có thể tạo ra ảnh hưởng cả tích cực và tiêu cực tới các doanh nghiệp ở hai khía cạnh: con người và cung cách quản lý.

##### **1.4.1. Đối với phương diện con người**

Sự thay đổi cấu trúc mô hình tổ chức này ảnh hưởng tới mức độ tin cậy mà người làm việc (giám đốc và nhân viên) đối với doanh nghiệp, nó có thể tác động tới lòng trung thành của người làm việc cho doanh nghiệp; tuy nhiên, sự thay đổi này cũng sẽ tạo ra những lợi ích cá nhân cho người làm việc như: một phạm vi kiến thức liên quan đến công việc rộng hơn, kỹ năng và kinh nghiệm và khả năng thích nghi ngày càng tăng và sự thay đổi liên quan chặt chẽ với nhau trong môi trường làm việc. Cụ thể:

- *Những tác động tiêu cực*

Bất kỳ doanh nghiệp nào có ý định tiến hành thay đổi sang một cấu trúc theo những nhóm làm việc liên phòng ban phải tự chuẩn bị trước đối với những ảnh hưởng tiêu cực trên khía cạnh con người. Sự thay đổi của cấu trúc tổ chức làm việc này, theo James Parsons, Diann Decker, Gloria E Wheeler, Janell Johnson, đã làm biến đổi trách nhiệm công việc của mọi người, giảm sự an toàn của công việc, và thay đổi viễn cảnh nghề nghiệp và mong đợi. Do cấu trúc tổ chức này trở nên ít phân chia cấp bậc hơn, cơ hội để thăng tiến cũng giảm đi. Để đáp ứng được công việc, mọi thành viên đều phải luôn học hỏi những kỹ năng mới và cống hiến theo những cách mới. [33, Tr 60].

- *Giảm vai trò cá nhân*

Thật vậy, trong quá trình chuyển sang một cấu trúc theo những nhóm làm việc liên phòng ban, mặc dù những cá nhân khác nhau có thể bị ảnh hưởng theo nhiều cách khác nhau, và cũng có nhận thức khác nhau. Nhưng hầu hết những người làm việc trong doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố kinh tế. Ví dụ, những nhà quản lý cấp cao khi nói về việc trao quyền lực xuống những nhân viên phía dưới, những nhà quản lý cấp trung với vai trò là người kiểm soát biên giới giữa các cấp và bộ phận trong doanh nghiệp sẽ phần nào đó bị giảm đi hoặc biến mất vai trò cũng như quyền lực cá nhân trước đó. Nếu những nhân viên phía dưới được trao quyền nhiều hơn để biến những chiến lược, kế hoạch thành những hành động cụ thể cũng như đề xuất tác trực tiếp với những nhà quản lý cấp cao, thì vai trò của những nhà quản lý cấp trung sẽ không gần như không còn nữa? Thực tế là môi trường mới cần ít những nhà quản lý cấp trung hơn. Vậy nên nỗi lo mà họ vấp phải không chỉ là mất quyền lực mà còn là mất việc làm. [20, Tr 22].

- *Sự bất tiện*

Một nhân viên trong nhóm làm việc liên phòng ban dường như đang phải vật lộn với những nhiệm vụ mới, họ đã quá quen với công việc cũ nên họ không cần phải chú ý học tập thêm nữa, trong khi một công việc mới sẽ yêu cầu mới. Tương tự, một giám đốc không thích bị điều động từ một nơi này sang nơi khác vì nó rất bất tiện. [34, Tr 20]

- *Sự không chắc chắn.*

Cách thức làm việc mới - theo nhóm liên phòng ban - luôn lạ lẫm, nguy hiểm và trĩu nặng bởi sự bất chắc mặc dù thực chất nó là một sự cải thiện hơn so với cái cũ. Sự thay đổi về cách thức làm việc này có thể đẩy lên sự lo lắng đáng kể về một tương lai bất chắc. Những người làm việc có thể không chắc liệu những kỹ năng họ đang có và sự cống hiến của họ sẽ có giá trị trong tương lai. [34, Tr 23]

- *Những ảnh hưởng tích cực*

- *Hiểu biết rộng hơn về tình hình kinh doanh*

Theo truyền thống, với cấu trúc theo mô hình các bộ phận độc lập, người làm (đặc biệt là với nhân viên) biết rất ít về công việc kinh doanh của bản thân tổ chức: doanh nghiệp của họ như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh hay sự mong đợi của khách hàng đối với doanh nghiệp? Do thiếu những kiến thức đó, nhân viên sẽ thiếu phương pháp/và thường là động lực - để có thể nghĩ nhiều hơn chứ không chỉ hạn chế trong công việc của họ. Khi cấu trúc theo mô hình nhóm làm việc liên phòng ban được áp dụng, người làm bắt đầu có nhận thức rộng hơn về tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. [17, Tr 50]

- *Kinh nghiệm làm việc trong một môi trường hợp tác liên phòng ban*

Với những nhóm công việc theo hướng đa chức năng và có tính chất liên phòng ban, lần đầu tiên, nhân viên hiểu những doanh nghiệp lạc hậu và những hành vi tùy hứng dẫn sẽ đến chi phí tăng và trễ thời hạn hoàn thành như thế nào. Họ học được cách luôn biết đồng ý với bất kỳ điều gì mà ban quản lý cấp cao muốn, để tránh cảm giác bị căng thẳng - điều làm cho các công việc thường bị vượt ngân sách và trễ thời hạn hoàn thành. Họ cũng biết về sự giao tiếp không hiệu quả giữa các bộ phận chức năng dẫn tới sự thiếu hiểu biết lan rộng về kết quả, thời gian mong đợi thực của công việc như thế nào. [17, Tr 51]

- *Phạm vi rộng hơn của công việc - dẫn đến - việc học hỏi những kiến thức và kỹ năng liên quan*

Tạo ra liên kết nội bộ chặt chẽ hơn giữa những chức năng làm thay đổi không chỉ mô hình tổ chức mà còn cả kiến thức và kỹ năng của người làm. Khi chuyển đổi sang một mô hình nhóm làm việc liên phòng ban; nhân viên sẽ có một phạm vi kiến thức và kỹ năng liên quan tới công việc rộng hơn. [17, Tr 51]

- *Thỏa mãn trong nghề nghiệp.*

Có lẽ lợi ích cá nhân quan trọng nhất cho nhân viên, khi những tổ chức doanh nghiệp tái cơ cấu theo mô hình tổ chức làm việc theo nhóm liên phòng ban, là sự trao quyền. Khi nhân viên có thông tin, và có quyền quyết định trong

phạm vi mình phụ trách, họ bắt đầu thấy rằng đầu vào của họ có kết quả thực sự, rằng họ là một phần của doanh nghiệp, cố gắng đạt được mục tiêu cụ thể, và rằng họ có trách nhiệm đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ họ chào mời khách hàng. Thỏa mãn công việc là những gì người làm có được khi họ hiểu những giá trị mà công hiến của họ đem lại trong toàn bộ hoạt động. [17, Tr 52]

#### **1.4.2. Đối với phương diện cung cách quản lý**

Quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đã giúp ích cho các nhà quản lý cấp cao, quan tâm nhiều hơn tới công tác quản lý liên phòng ban. Sự phụ thuộc vào các nhân tố bên ngoài trở nên nhiều hơn và sự lệ thuộc vào nhân tố bên trong sẽ ít hơn.

Cần phải khẳng định rằng, nhà lãnh đạo luôn là động lực, truyền sức sống trong mọi hoạt động kinh doanh. Nếu không có sự lãnh đạo, nguồn lực cho sản xuất vẫn mãi chỉ là nguồn lực, và sẽ không bao giờ trở thành sản phẩm. Trong nền kinh tế cạnh tranh, trình độ và hoạt động của những nhà lãnh đạo có ý nghĩa rất quan trọng, quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, họ sẽ quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. [31, Tr 13]. Trong nhiều doanh nghiệp, để hình thành mô hình tổ chức theo mô hình nhóm làm việc liên phòng ban, công ty rất cần những người có tài năng, có quan điểm, phong cách lãnh đạo mới và đặc biệt là những thay đổi trong tư duy “mệnh lệnh và điều khiển”.

##### *- Những mặt tích cực*

Hoạt động của những doanh nghiệp đều đang thay đổi theo sự vận động của nền kinh tế thế giới. Những sự chuyển đổi này đang ảnh hưởng đến cách thức điều hành trong doanh nghiệp. Một tổ chức doanh nghiệp có cấu trúc tổ chức theo chiều ngang nhiều hơn - với những nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) - cũng có nghĩa là những người lao động sẽ trở nên bận rộn hơn và cũng tích cực hơn. [15, Tr 21]

##### *• Đẩy mạnh mối quan hệ giữa hệ thống quản lý và nhân viên*

Những quan điểm mới về mô hình tổ chức doanh nghiệp theo những nhóm làm việc liên phòng ban, và hoạt động quản lý mới - đã giúp nhân viên không

còn “nhắm mắt” thực hiện mệnh lệnh như trước kia nữa. Kết quả là, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp giờ đây phải dựa nhiều hơn vào “sức mạnh của mối quan hệ” mà trước hết ở đây là mối quan hệ với nhân viên hơn là sức mạnh địa vị. Sự quản lý dựa trên sức mạnh của những mối quan hệ sẽ cần nhiều hơn sự tham gia và hoạt động của nhân viên. Những nhà lãnh đạo quan tâm đến sức mạnh quan hệ này sẽ xây dựng nên một đội ngũ nhân lực tận tụy hơn, trung thành hơn và tạo ra động lực làm việc. Một nhóm làm việc như vậy sẽ luôn nỗ lực, phấn đấu để đạt được mục tiêu đã đề ra. [37, Tr 69].

- *Phá bỏ quan niệm về rào cản chức năng, hướng hơn ra bên ngoài*

Theo Colin Carnall, một doanh nghiệp muốn liên kết những bộ phận chức năng, nhà quản trị phải quan tâm nhiều hơn đến việc quản lý đa chức năng, và dựa nhiều hơn vào yếu tố bên ngoài. Điều đó có nghĩa doanh nghiệp phải tăng cường tìm hiểu thông tin phù hợp, xây dựng mạng lưới thông tin rộng và đa năng bên ngoài. [20, Tr 37 - 38].

- *Tập trung vào khách hàng*

Trong doanh nghiệp theo mô hình tổ chức với những nhóm làm việc liên phòng ban, những nhà quản trị không những chỉ có khả năng làm việc với các đơn vị chức năng để tận dụng sự hỗ trợ, mà còn phải tạo lập liên minh với các nhóm, đơn vị khác. Trong xu thế này, sẽ không có chỗ cho những người quá hẹp hòi hoặc quá cứng nhắc. Theo Frank Ostroff, với phạm vi ngày càng mở rộng như vậy, những nhà quản trị phải dành nhiều thời gian để tìm ra người tiêu dùng muốn gì, phát triển hoặc cải thiện dịch vụ khách hàng của họ, không ngừng thực hiện các dự án cải tổ và đào tạo nhân viên. Họ sẽ gần như sẽ có ít thời gian để giám sát chặt chẽ hoạt động các hoạt động nội bộ. [23, Tr 112]

- *Những mặt tiêu cực*

Bên cạnh những mặt tích cực, theo Cummings và Worley thì sự chuyển đổi sang cấu trúc nhóm làm việc liên phòng ban vẫn còn tồn tại những ảnh hưởng mang tính tiêu cực trên khía cạnh phong cách quản lý doanh nghiệp. [19, Tr 25].

- *Dứt bỏ vỏ bọc lãnh đạo và hệ thống cấp bậc đang có*

Trong môi trường làm việc mới theo hướng làm việc nhóm liên phòng ban, nhà lãnh đạo phải học cách làm việc mà không dựa vào hệ thống cấp bậc. Vỏ bọc của họ đã được dứt bỏ và thay vào đó là khả năng thực sự của họ để tạo ra mối quan hệ, sử dụng sự ảnh hưởng, và làm việc để đạt kết quả. Hơn nữa, họ phải biết làm thế nào để cạnh tranh, nâng cao sự hợp tác. Hơn cả, đó là họ phải hướng tới kết quả làm việc cao nhất chứ không phải là tránh né, xóa bỏ cạnh tranh. [20, Tr 295].

Vì thế, một cách ngắn gọn, nói về tương lai bất chắc của những người làm việc khi sự thay đổi về cách thức làm việc được thực hiện trong doanh nghiệp, một điều tra của giáo sư Paul Strebels, giám đốc chương trình thay đổi của IMD, với hơn 200 lãnh đạo doanh nghiệp từ 32 quốc gia, nói: “Sự thay đổi về cách thức làm việc, đối với nhiều người hoặc là tìm kiếm hoặc là được chào mừng. Nó rắc rối và không đảm bảo. Nó phá vỡ sự cân bằng”. [42, Tr 86].

- *Mối quan hệ rắc rối giữa các cá nhân với nhau.*

Bất cứ khi nào ban quản lý doanh nghiệp tiến hành thay đổi sang một mô hình và cách thức làm việc mới - theo nhóm liên phòng ban - họ phải tăng đáng kể số lượng yêu cầu đưa ra cho cấp dưới. Điều này dẫn tới một sự thay đổi trong quan hệ giữa những cá nhân với nhau trong doanh nghiệp.

Trong công việc thường ngày hay những công việc mà nhân viên đã quen với việc họ là ông chủ của chính mình, mệnh lệnh trực tiếp từ bộ phận quản lý là tương đối hiếm. Khi sự thay đổi này diễn ra, họ trở nên lệ thuộc vào nhiều loại sức ép khác nhau từ người giám sát, người quản lý nhân viên, và ông chủ. Bỗng dưng họ cảm thấy ai đó đang giám sát họ và đưa ra nhiều yêu cầu với họ hơn bình thường. Sự gia tăng đáng kể trong kiểm soát làm giảm cảm giác của họ về làm việc độc lập và tự lập. Nó nhấn mạnh vào sự phụ thuộc của họ đối với ban quản lý. [34, Tr 30]



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Mô hình tổ chức doanh nghiệp là một dạng thức tổng hợp các bộ phận có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, có nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm thực hiện các hoạt động và tiến tới những mục tiêu đã xác định của mỗi doanh nghiệp.

Mỗi khi có sự thay đổi, hoặc do môi trường kinh doanh thay đổi, hoặc do doanh nghiệp thay đổi mục tiêu, hoặc do xuất hiện những bất cập trong quá trình hoạt động đòi hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp phải có những điều chỉnh để thích ứng với sự thay đổi đó. Việc thay đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp có thể là một lựa chọn cần thiết với mục đích cuối cùng là thiết lập một mô hình tổ chức mới với cách thức làm việc mới phù hợp và hiệu quả.

Hiện nay, những cải cách về mô hình tổ chức của các doanh nghiệp vẫn tiếp tục diễn ra với xu hướng giảm dần số lượng các cấp của sự phân chia cấp bậc, giảm bớt quyền lực của chuỗi mệnh lệnh chức năng của mô hình tổ chức theo phòng ban độc lập nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ và đáp lại sự thay đổi nhanh chóng của môi trường bên ngoài.

Nhóm làm việc là một số người làm việc cùng nhau vì một mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định. Nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung.

Cải cách mô hình tổ chức doanh nghiệp theo hướng hình thành các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đã cho thấy những ưu điểm của mô hình này là nâng cao tinh thần hợp tác trong doanh nghiệp, tạo một văn hóa hỗ trợ và chia sẻ trong doanh nghiệp, tận dụng tối ưu được các nguồn lực trong doanh nghiệp, nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên, và cuối cùng

là tạo ra khả năng thích nghi nhanh chóng với những biến đổi của thị trường. Điều đó khẳng định tính cấp thiết của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đối với nhiều doanh nghiệp.

Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) chắc chắn sẽ gây ra những tác động nhiều mặt, trong đó nổi bật là những tác động trên khía cạnh con người và cung cách quản lý. Điều này đòi hỏi trong quá trình chuyển đổi, doanh nghiệp sẽ phải có những giải pháp phù hợp nhằm hạn chế những tác động tiêu cực do quá trình chuyển đổi gây ra.

## CHƯƠNG 2

# ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC PHÒNG BAN SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN Ở NƯỚC TA

### 2.1. KHÁI QUÁT VỀ HỆ THỐNG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM

#### 2.1.1. Số lượng, quy mô, và loại hình hoạt động

Theo Hội tin học Việt Nam và Bộ Thông tin và Truyền thông, hiện nay trên phạm vi cả nước có trên 3000 doanh nghiệp công nghệ thông tin. Trong đó chỉ có một số doanh nghiệp đạt quy mô lớn từ 500 đến trên 1000 người và có tới hơn 90% doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam là ở quy mô trung bình và nhỏ. Theo Báo cáo điều tra của Hội tin học Việt Nam thì đa số các doanh nghiệp công nghệ thông tin mới thành lập trong 10 năm gần đây có quy mô vốn nhỏ - 82% doanh nghiệp có vốn điều lệ dưới 25 tỷ đồng, trong đó có 65% doanh nghiệp có vốn dưới 8 tỷ đồng. [8].

Về loại hình kinh doanh, ngoài lĩnh vực công nghiệp phần cứng và các dịch vụ hạ tầng, có thể chia các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam thành các loại hình như sau: xây dựng và gia công phần mềm, phân phối và bán lẻ các sản phẩm công nghệ thông tin, triển khai giải pháp công nghệ thông tin, và nội dung số. Đáng chú ý là thời gian gần đây, hoạt động kinh doanh tại thị trường nội dung số đang nổi lên rất nhanh, đó là các dịch vụ nội dung internet và mobile tập trung ở mảng thị trường trò chơi trực tuyến và dịch vụ SMS cho mobile. [9].

Về địa bàn hoạt động, các tỉnh phía Nam (đặc biệt là thành phố Hồ Chí Minh) là nơi tập trung các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực gia công phần mềm như CSC, TMA, Global Cybersoft, Pyramid,... Hầu hết các doanh nghiệp

này đều ở mức quy mô trung bình và nhỏ do Việt kiều đầu tư. Ở khu vực này, các doanh nghiệp phân phối và bán lẻ các sản phẩm công nghệ thông tin cũng rất phát triển tại thị trường phía Nam. Ở miền Bắc, có nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô lớn như FPT, CMC, và HiPT.

**Bảng 2.1: Phân loại doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam**

<b>Phân loại doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam</b>			
<b>Tiêu chí Phân loại</b>	<b>Nhóm doanh nghiệp quy mô lớn (có doanh số cao)</b>	<b>Nhóm doanh nghiệp quy mô trung bình (có doanh số vừa)</b>	<b>Nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ (có doanh số thấp)</b>
Doanh thu	Trên 18 tỷ đồng/năm	1 tỷ - 10 tỷ đồng/năm	Dưới 1 tỷ đồng
Tăng trưởng	Cao (trên 50%/năm)	Chậm (20%/năm)	Không đáng kể
Loại hình	Hoạt động trong các mảng dự án tích hợp và giải pháp công nghệ cao, có tính chất phức tạp và diện rộng, hoặc và gia công phần mềm với quy mô lớn, nội dung số	Hoạt động trong các mảng dự án tích hợp và giải pháp công nghệ có tính chất đơn giản về công nghệ, và không diện rộng, hoặc và gia công phần mềm với quy mô trung bình	Hoạt động kinh doanh bán lẻ các thiết bị công nghệ thông tin, không có tính chất giải pháp công nghệ, hoặc và gia công phần mềm ở quy mô nhỏ
Số lượng người	500 - 1000	Dưới 500	Dưới 100

*Nguồn: Báo cáo của Hội tin học Thành phố Hồ Chí Minh về bức tranh thị trường công nghệ thông tin Việt nam; năm 2009.*

### **2.1.2. Mô hình tổ chức và phong cách quản lý của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam**

Mô hình tổ chức của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam rất đa dạng tùy thuộc vào quy mô hoạt động và loại hình của doanh nghiệp.

*- Với doanh nghiệp có quy mô nhỏ*

Với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ với số lượng lao động ít (khoảng vài chục người), thường áp dụng cách thức theo mô hình tổ chức đơn giản. Trong mô hình tổ chức này, doanh nghiệp không có các phòng ban theo chức năng độc lập; tất cả các chức năng hoạt động của nó (ví dụ như kinh doanh, kế toán, nhân sự, hành chính,...) đều được tập trung vào thành một hoặc hai nhóm làm việc chính; và người lãnh đạo doanh nghiệp sẽ trực tiếp quản trị tất cả các thành viên trong một nhóm làm việc. Các doanh nghiệp loại này thường là loại hình doanh nghiệp đang kinh doanh một hoặc một vài sản phẩm/hay dịch vụ công nghệ thông tin đơn thuần. Mặt tích cực của cách thức tổ chức này là khả năng ứng xử rất linh hoạt trong các hoạt động kinh doanh, do ở đây chỉ tồn tại một cấp ra quyết định - là người trực tiếp lãnh đạo doanh nghiệp. Tuy nhiên, cách thức tổ chức này cũng thể hiện những hạn chế khi phải tham gia những loại hình dịch vụ công nghệ có tính chất phức tạp, do hạn chế về con người và khả năng quản lý phức hợp.

*- Với doanh nghiệp có quy mô trung bình*

Các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam có quy mô hoạt động vừa hay trung bình, với số lượng lao động từ vài trăm người trở lên thường áp dụng mô hình tổ chức với các phòng ban chức năng độc lập (ví dụ như phòng kinh doanh, phòng kế toán, phòng nhân sự,...). Ở đó, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ không quản lý trực tiếp các hoạt động hàng ngày mà thường thông qua tầng quản lý trung gian là lãnh đạo các phòng để điều hành doanh nghiệp.

Mặt tích cực của mô hình tổ chức này là phát huy đầy đủ hơn những ưu thế của chuyên môn hóa theo ngành nghề, mang lại hiệu quả tác nghiệp cao cho những hoạt động thường ngày của doanh nghiệp, và tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất. Mặt tiêu cực của cách thức tổ chức này là dễ xảy ra xung đột giữa các bộ phận chức năng khi ranh giới công việc và kèm theo là quyền lợi bị phá vỡ, thêm vào đó dường như tiến trình ra quyết định trở nên chậm hơn, con người trở nên thụ động hơn khi chờ các quyết định từ trên xuống. Những doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô vừa tại Việt nam mặc dù đã

có thể đảm nhận được những dịch vụ công nghệ thông tin có tính chất phức tạp hơn về mặt công nghệ, với nhiều loại hình dịch vụ và sản phẩm nhưng với những dự án có tính chất phức tạp và quy mô rộng về mặt công nghệ và thị trường, đòi hỏi tính chất tích hợp cao thì khả năng đáp ứng về mặt nhân lực, mặt chuyên môn, và trình độ quản trị là khó đáp ứng so với yêu cầu.

*- Với doanh nghiệp có quy mô lớn*

Với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có quy mô lớn, mô hình tổ chức doanh nghiệp thường đa dạng hơn. Ngoài sự phân chia theo mảng thị trường/sản phẩm/khách hàng; mô hình tổ chức của doanh nghiệp còn được tiếp tục phân chia nhỏ thành các khối hoạt động độc lập với các phòng ban chức năng phụ thuộc. Ví dụ như, khối hỗ trợ vận hành bao gồm các phòng ban như kế toán, nhân sự, hành chính; khối phát triển sản phẩm bao gồm các phòng ban như nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm; khối kinh doanh bao gồm các phòng ban như kinh doanh sản phẩm, triển khai sản phẩm. Mỗi khối sẽ hoạt động dưới sự chỉ đạo trực tiếp của một nhà quản trị cấp cao, dưới những mục tiêu đã được ban lãnh đạo doanh nghiệp định hướng. Tất cả được xây dựng nhằm mục tiêu phục vụ cho các hoạt động theo các mảng thị trường/sản phẩm/khách hàng của doanh nghiệp.

Đặc biệt, để thực hiện những dự án kinh doanh công nghệ thông tin có tính chất phức tạp và quy mô lớn, kết hợp nhiều loại sản phẩm/dịch vụ công nghệ trên một thị trường/khách hàng rộng, mô hình tổ chức của doanh nghiệp sẽ được biến thiên theo các chiều ngang hoặc và chiều dọc.

Một số doanh nghiệp như FPT, CMC, HiPT, Tinh Vân đã chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới, ở đó cá nhân từ phòng ban trong các khối theo chức năng độc lập được tập hợp thành một nhóm làm việc liên khối, liên phòng ban để cùng xây dựng, triển khai, và kinh doanh các dự án công nghệ có tính chất phức tạp, với những mục tiêu kết quả đã được xác định.

Với mô hình này, vẫn còn một tầng lớp quản trị dọc từ cấp lãnh đạo cao cấp của doanh nghiệp để kiểm soát hoạt động (chủ yếu về mặt định hướng, chiến lược) các nhóm làm việc liên phòng ban theo các dự án có tính chất phức tạp

này. Mặt tích cực của cách thức tổ chức này là đang tạo ra nhiều cơ hội hơn trong việc chia sẻ trách nhiệm giữa các cá nhân trong doanh nghiệp để hoàn thành công việc, thêm vào đó cách thức tổ chức này còn tạo khả năng giải quyết vấn đề linh động và đổi mới hơn, thẩm quyền quyết định được trao nhiều hơn; và do vậy dường như đã trả lời được hai vấn đề còn tồn tại vốn gắn liền với cơ cấu tổ chức với những phòng ban chức năng độc lập là sự không linh động với những thay đổi của thị trường và sự không nhạy cảm với khách hàng. Nhờ những ưu thế của cách thức tổ chức này, với khả năng về nguồn lực, khả năng quản trị, các doanh nghiệp công nghệ thông tin loại này có khả năng đáp ứng được các yêu cầu trong triển khai những dự án công nghệ thông tin có tính chất phức tạp và quy mô rộng về mặt công nghệ và thị trường, đòi hỏi tính chất tích hợp cao. Tuy nhiên, khó khăn của cách thức tổ chức này là sự phức tạp và khó quản lý, nguyên do bởi trong cơ cấu tổ chức này, thành viên của các nhóm làm việc liên phòng ban có thể hoàn toàn không quen biết và không hòa hợp với nhau, và do vậy sẽ đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực quản trị ở trình độ cao để liên kết những ưu thế của các nhóm và từ đó ra quyết định cho các vấn đề chủ chốt của doanh nghiệp.

## **2.2. NGHIÊN CỨU CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC PHÒNG BAN SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM**

Hiện nay, trong nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin quy mô lớn và trung bình ở nước ta, các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đã đóng vai trò chủ yếu trong việc thực hiện các dự án kinh doanh của doanh nghiệp. Công việc của các nhóm này thường rất phức tạp, bao gồm nhiều công đoạn trong toàn bộ chu trình kinh doanh đặc thù của lĩnh vực công nghệ thông tin, từ việc nghiên cứu, thử nghiệm đến triển khai ứng dụng sản phẩm công nghệ mới, từ việc tìm kiếm các hợp đồng đến triển khai thực hiện.

Thực tế cho thấy, đây chính là kết quả của sự chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp từ mô hình tổ chức theo các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, sự thay đổi phương thức làm việc cho phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh và phù hợp với đặc thù của lĩnh vực công nghệ thông tin – hướng vào nghiên cứu, phát triển và ứng dụng những giải pháp công nghệ mới.

Sự ra đời các nhóm làm việc liên phòng ban trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin đã cho phép khai thác và tận dụng các nguồn lực từ các bộ phận chức năng một cách hiệu quả nhất để thực hiện các mục tiêu đề ra trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

## **2.2.1. Trường hợp công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ CMC**

### ***2.2.1.1. Khái quát về công ty CMC***

Năm 1991, trung tâm ADCOM thuộc Viện Công nghệ vi Điện tử, Viện nghiên cứu Công nghệ Quốc gia (tiền thân của CMC ngày nay) ra đời với mục đích ứng dụng công nghệ thông tin trong tự động hóa, điều khiển và viễn thông.

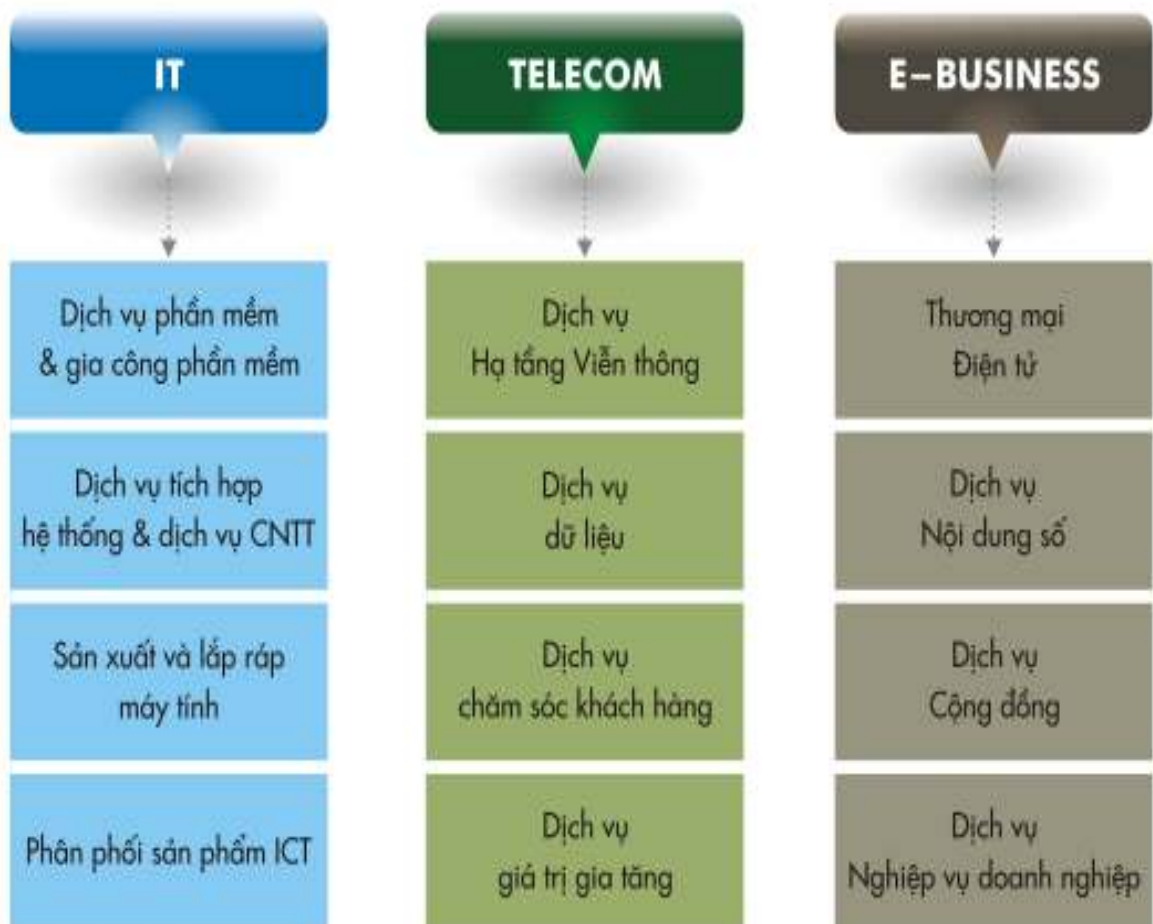
Năm 1993; trên cơ sở của trung tâm ADCOM, công ty trách nhiệm hữu hạn HT&NT được thành lập với vốn điều lệ là 500 triệu đồng với chức năng sản xuất, lắp ráp, kinh doanh, xuất nhập khẩu các sản phẩm điện tử và tin học, phát triển các giải pháp tin học ứng dụng với hai thành viên sáng lập ban đầu. Năm 1994; công ty trở thành Đại lý phân phối chính các sản phẩm của công ty Acer.

Năm 1995; công ty trách nhiệm hữu hạn HT&NT đổi tên thành Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ CMC. Năm 1998; với sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô và tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ trong các lĩnh vực mà CMC tham gia, trên cơ sở mở rộng phòng tích hợp hệ thống và phòng phát triển phần mềm, CMC thành lập trung tâm tích hợp hệ thống CMC và trung tâm giải pháp phần mềm CMC. Hiện công ty dịch vụ công nghệ CMC đã và đang trở thành đối tác giải pháp công nghệ của các hãng công nghệ thông tin hàng đầu trên thế giới như IBM, HP, Sun Microsoft,...



Năm 2006; trước những biến đổi của thị trường và môi trường kinh doanh, công ty dịch vụ công nghệ CMC đã thực hiện tái cấu trúc mô hình tổ chức công ty, trở thành một hệ thống các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau về mặt tài chính, nhân lực, thương hiệu, chiến lược phát triển...

Trải qua hơn 16 năm phát triển, CMC đã trở thành một trong những công ty về công nghệ thông tin lớn mạnh hàng đầu Việt Nam với hơn 1.600 nhân viên, tổng doanh thu năm 2008 đạt hơn 2.277 tỷ đồng. Hiện nay, hoạt động của CMC được chuyên biệt hóa và không ngừng mở rộng sang nhiều lĩnh vực nhưng luôn lấy công nghệ thông tin làm năng lực cốt lõi cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển thị trường.



**Hình 2.1: Ngành nghề kinh doanh chính của Công ty CMC**

### **Các lĩnh vực hoạt động chính của CMC bao gồm:**

- Tích hợp Hệ thống: Cung cấp các giải pháp tổng thể chuyên ngành; cung cấp dịch vụ tư vấn, thiết kế và tích hợp các giải pháp; dịch vụ đào tạo công nghệ thông tin và cung cấp các sản phẩm công nghệ thông tin - viễn thông.
- Giải pháp Phần mềm: Sản xuất phần mềm, cung cấp giải pháp phần mềm, cung cấp các dịch vụ phần mềm và nội dung, cung cấp dịch vụ thuê ngoài phần mềm, giải pháp ERP.
- Dịch vụ Viễn thông: Cung cấp dịch vụ viễn thông cố định và internet; cung cấp các dịch vụ thương mại điện tử và các dịch vụ gia tăng; cung cấp dịch vụ nội dung số, lưu trữ và khai thác cơ sở dữ liệu; cung cấp các dịch vụ tích hợp công nghệ thông tin - viễn thông.
- Phân phối: Phân phối các sản phẩm Công nghệ thông tin và Viễn thông.

#### **2.2.1.2. Mô hình tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn của CMC trước khi chuyển đổi và những hạn chế của nó**

Khi mới thành lập, CMC được tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn như Tài chính kế toán, Tổ chức nhân sự, Quan hệ công chúng, Hành chính tổng hợp, Xuất nhập khẩu, Quản lý chất lượng, Kinh doanh, Kỹ thuật (bao gồm: tích hợp hệ thống, giải pháp công nghệ, bảo hành bảo trì). Mỗi phòng do 1 trưởng phòng phụ trách.

Theo cách thức tổ chức như vậy, chức năng, nhiệm vụ của từng phòng được quy định cụ thể như sau:

#### ***Phòng Tài chính - Kế toán***

- Về lĩnh vực kế toán: Thu thập và xử lý số liệu kế toán; Cung cấp số liệu kế toán cho Ban giám đốc, các cơ quan chức năng của nhà nước, các cán bộ quản lý khác (khi có sự uỷ quyền) theo yêu cầu; Giám sát việc thực hiện các quy trình về kế toán theo quy định.
- Về lĩnh vực tài chính: Xây dựng quy chế tài chính và quy trình kiểm soát nội bộ cho toàn bộ công ty; Xây dựng hệ thống báo cáo tài chính nội bộ phục vụ công tác quản lý của công ty; Báo cáo tài chính hợp nhất của công ty phục vụ

công tác quản lý; và báo cáo Ban giám đốc công ty và cơ quan chức năng khi có yêu cầu; Xây dựng, triển khai và giám sát các chỉ tiêu tài chính tại công ty; Tìm kiếm, và kiểm soát nguồn tiền vốn nhằm phục vụ nhu cầu kinh doanh tại công ty; Giám sát việc thực hiện các quy định về báo cáo tài chính tại công ty.

***Phòng Vật tư - Xuất nhập khẩu***

Chức năng: Quản lý hàng hóa tại công ty; Đặt hàng và xuất hàng theo nhu cầu của kinh doanh và các nhu cầu khác của công ty.

Phòng có nghĩa vụ báo cáo trực tiếp các số liệu liên quan đến tình hình vật tư - xuất nhập khẩu hàng hóa của công ty cho Ban giám đốc theo định kỳ và khi có yêu cầu; Phối hợp với đơn vị khác trực thuộc Công ty trong các hoạt động chuyên môn.

***Phòng Tổ chức nhân sự***

Chức năng: Xây dựng chiến lược, chính sách, và mô hình quản lý nguồn nhân lực hiệu quả; Duy trì và phát triển chính sách quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả; Đóng vai trò chủ chốt trong công tác giao tế nhân sự.

Phòng có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp về tình hình công tác quản trị nhân lực của công ty cho Ban giám đốc, theo định kỳ và khi có yêu cầu.

***Phòng Quan hệ công chúng***

Chức năng: Đề xuất và triển khai chiến lược truyền thông của công ty; Thực hiện công tác truyền thông nội bộ trong quy mô toàn công ty; Xây dựng, phát triển, và quản trị thương hiệu cho toàn công ty. Định hướng, và hỗ trợ các đơn vị khác trực thuộc xây dựng và phát triển thương hiệu theo đúng định hướng. Chỉ đạo và giám sát việc quản trị thương hiệu tại Công ty; Quan hệ với các cơ quan Chính phủ, và các cơ quan truyền thông; Là cơ quan đại diện phát ngôn, và xử lý các tình huống khủng hoảng về thông tin gây bất lợi cho công ty.

Phòng có nghĩa vụ báo cáo trực tiếp về công tác truyền thông cho Ban giám đốc theo định kỳ quy định hoặc khi có yêu cầu; hoặc phối hợp với các đơn vị thành viên khác nhằm tối ưu hoá hoạt động truyền thông của công ty.

### ***Phòng Hành chính tổng hợp***

Chức năng: Quản lý các hoạt động liên quan đến công tác hành chính - tổng hợp, và hoạt động văn phòng của công ty; Đảm bảo công tác lễ tân, hậu cần cho mọi hoạt động của công ty khi có yêu cầu.

Phòng có nghĩa vụ báo cáo trực tiếp về các vấn đề liên quan đến hành chính tổng hợp cho Ban giám đốc theo định kỳ hoặc khi có yêu cầu; Phối hợp với đơn vị khác trực thuộc công ty trong các hoạt động chuyên môn

### ***Phòng Quản lý chất lượng***

Chức năng: Đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng ISO tại công ty hoạt động hiệu quả, phù hợp với các tiêu chuẩn của ISO 9001: 2000 và duy trì cải tiến liên tục; Kiểm soát việc thực hiện các quy chế nội bộ của các đơn vị trực thuộc công ty. Phản ánh kịp thời cho Ban giám đốc tình hình khi có sự cố hoặc có vấn đề cần xử lý.

Phòng có nghĩa vụ báo cáo trực tiếp về công tác quản lý chất lượng và kiểm soát nội bộ cho Ban giám đốc theo định kỳ quy định và khi có yêu cầu.

### ***Phòng Kinh doanh***

Chức năng: Lập các kế hoạch kinh doanh và triển khai thực hiện; Thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng, hệ thống nhà phân phối; Thực hiện hoạt động bán hàng tới các khách hàng; Phối hợp với các bộ phận liên quan như kế toán, kỹ thuật nhằm cung cấp đầy đủ các dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng; Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ khách hàng trước và sau bán hàng; Tư vấn, chuyển giao và phối hợp với các bộ phận dịch vụ kỹ thuật khác trong công ty khi có yêu cầu cung cấp dịch vụ.

Nghĩa vụ: Báo cáo trực tiếp về toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty cho Ban giám đốc theo định kỳ quy định và khi có yêu cầu; Phối hợp với các đơn vị và các bộ phận trực thuộc công ty trong các công việc có liên quan.

### ***Phòng Kỹ thuật***

Chức năng: Thực hiện các công việc kỹ thuật, triển khai các hợp đồng và

dự án của công ty khi có yêu cầu cung cấp dịch vụ; Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ khách hàng sau bán hàng (bảo trì, dịch vụ công nghệ...); Tư vấn, chuyển giao & phối hợp với các bộ phận dịch vụ kỹ thuật khác trong công ty khi có yêu cầu cung cấp dịch vụ.

Nghĩa vụ: Báo cáo trực tiếp về toàn bộ hoạt động cung cấp dịch vụ triển khai, tư vấn, đào tạo và chuyển giao công nghệ theo các dự án của công ty cho Ban giám đốc theo định kỳ quy định và khi có yêu cầu; Phối hợp với các đơn vị và các bộ phận trực thuộc công ty trong các công việc có liên quan.

#### ***Về mối quan hệ bên trong nội bộ các phòng***

Trưởng phòng là người quản lý điều hành hoạt động hàng ngày của phòng và chịu trách nhiệm trước giám đốc về những nhiệm vụ, công tác đã được phân công, đã được ủy quyền quyết định.

#### ***Mối quan hệ giữa giám đốc và các trưởng phòng trực thuộc***

Giám đốc chỉ đạo về chủ trương, đường lối, định hướng cho phó Giám đốc và các trưởng phòng trực thuộc. Trong phạm vi được phân quyền, chỉ đạo của phó giám đốc đối với các trưởng phòng trực thuộc cũng có hiệu lực như chỉ đạo của giám đốc. Khi cần thiết, Giám đốc chỉ đạo trực tiếp cho các cấp dưới của các phòng trực thuộc nhưng phải thông báo lại cho trưởng phòng.

Các trưởng phòng là người giúp việc, trợ lý giúp việc tích cực cho giám đốc về chuyên môn nghiệp vụ của chức năng được phân công phụ trách, chịu trách nhiệm báo cáo cho giám đốc về kết quả công việc của bộ phận mình quản lý.

Quan hệ giữa giám đốc với các trưởng phòng trực thuộc là mối quan hệ chỉ huy, chỉ đạo và chấp hành mệnh lệnh. Mỗi người dưới quyền phải chấp hành một cách nghiêm chỉnh các chỉ đạo của giám đốc trực tiếp hoặc thông qua hệ thống thông tin chính thức (email) về hoạt động kinh doanh, công tác, nhiệm vụ được phân công.

Các trưởng phòng được quyền đề xuất lên giám đốc để khen thưởng kỷ luật, bổ nhiệm, trả lương, chấm dứt hợp đồng lao động, chuyển chuyển... đối với nhân sự thuộc phạm vi quản lý.

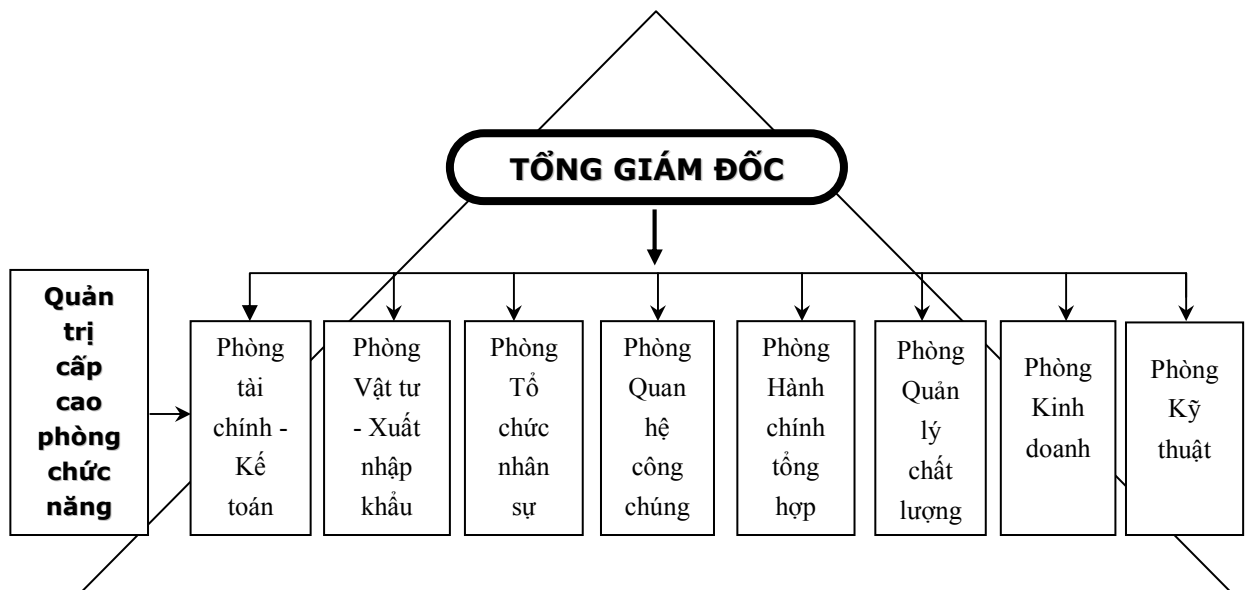
Các trưởng phòng cũng như cán bộ nhân viên khác được quyền đề đạt trình bày ý kiến của mình, hoặc tập thể trước quyết định của giám đốc. Nhưng vẫn phải chấp hành nghiêm chỉnh quyết định của giám đốc khi chưa có ý kiến gì khác của giám đốc hoặc ý kiến của cấp trên có thẩm quyền.

Khi cấp dưới đề xuất một vấn đề lên giám đốc phải tự đề xuất biện pháp giải quyết và chịu trách nhiệm với việc đề xuất ý kiến của mình.

### ***Mối quan hệ giữa các trưởng phòng trực thuộc***

Là mối quan hệ phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ được phân công; cùng hợp tác để thực hiện mục tiêu chung của đơn vị và công ty. Trong trường hợp chưa có sự thống nhất trong việc phối hợp thì quyết định của giám đốc là ý kiến cuối cùng.

### ***Mô hình tổ chức của CMC có thể được minh họa bằng hình vẽ sau:***



**Hình 2.2: Mô hình tổ chức của CMC trước khi thay đổi**

Với mô hình tổ chức và sự phân công chức năng nhiệm vụ như vậy, để thực hiện một dự án kinh doanh, vai trò của các phòng như sau:

- ***Phòng Kinh doanh:*** Chịu trách nhiệm tìm kiếm khách hàng, đàm phán trực tiếp

- Phòng Hành chính tổng hợp: Phối hợp hỗ trợ chuẩn bị hồ sơ thầu, hồ sơ năng lực, đóng gói, vận chuyển theo yêu cầu của phòng kinh doanh.

- Phòng Kỹ thuật: Hỗ trợ tư vấn công nghệ, giải pháp kỹ thuật, lắp đặt, triển khai và thực hiện các dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng (bảo hành, bảo trì, tư vấn kỹ thuật...)

- Phòng vật tư - xuất nhập khẩu và phòng Tài chính - Kế toán: Liên hệ với các hãng, đối tác nước ngoài để tìm nguồn cung cấp, thực hiện các thủ tục thanh toán, tạm ứng phục vụ yêu cầu kinh doanh.

- Phòng Quản lý chất lượng: Kiểm soát chất lượng, đảm bảo các quy trình được thực hiện theo đúng quy định.

Cách thức tổ chức công việc như trên có ưu điểm là tăng cường tính chủ động của từng đơn vị theo chuyên môn đã được phân công. Quy trình làm việc khép kín, các đơn vị chỉ chịu trách nhiệm về hoạt động của đơn vị mình phụ trách. Tuy nhiên, do từng đơn vị phải định kỳ báo cáo hoạt động của đơn vị mình trực tiếp lên giám đốc nên đã làm tăng áp lực điều hành hàng ngày lên giám đốc công ty.

***Những hạn chế của mô hình tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn***

Trong giai đoạn 2004 – 2006 đã xuất hiện những thay đổi về nhu cầu dịch vụ công nghệ thông tin của thị trường, nhu cầu về các dịch vụ mang tính chuyên sâu vào giải pháp công nghệ ngày càng gia tăng. Bên cạnh đó, sự suy giảm đầu tư của khối khách hàng chính phủ (khối khách hàng chủ yếu chiếm tỷ trọng doanh số lớn) vào công nghệ thông tin. Đặc biệt, sự gia tăng cạnh tranh về chất lượng sản phẩm và dịch vụ công nghệ của các công ty đối thủ cùng ngành nghề đã tác động mạnh đến xu hướng phát triển của công ty. Đó là những yếu tố ảnh hưởng mạnh đến kết quả kinh doanh của CMC khi các hoạt động mua bán, cung cấp thiết bị, tốc độ vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong số những hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Đồng thời, thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã cho thấy rõ những mặt hạn chế của mô hình tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn khi thực hiện cung cấp những dịch vụ công nghệ thông tin thị trường, các dịch vụ mang tính chuyên sâu vào giải pháp công nghệ. Những mặt hạn chế đó là:

- *Mối quan hệ không tương thích giữa nhóm điều hành và nhóm kinh doanh*

Trong nhiều trường hợp, quá trình đưa ra các quyết định của CMC là không hiệu quả bởi mối quan hệ không tương thích giữa nhóm điều hành cấp cao và các nhóm kinh doanh của công ty. Hệ quả của nó đang là doanh nghiệp đã chậm chạp trong việc phát hiện những thay đổi trong môi trường kinh doanh và khó thích nghi một cách nhanh chóng với những thay đổi đó. Ví dụ như, trong khi doanh nghiệp quá tập trung vào việc phát triển những sản phẩm/dịch vụ công nghệ đã được định hướng từ trước, mặc dù đã được các nhóm kinh doanh cảnh báo cho những thay đổi của thị trường/và nhóm khách hàng; ban lãnh đạo công ty cũng không nhận ra rằng nhu cầu của thị trường về sản phẩm/giải pháp công nghệ đã thực sự thay đổi (không theo chiều hướng đi vào những giải pháp liên quan đến hành chính công, mà đã chuyển hướng theo những giải pháp liên quan đến dịch vụ như ngân hàng và bảo hiểm). Nguyên nhân là do vấn đề này đã bị che đậy bởi công việc kinh doanh tốt của những năm qua trong mảng thị trường chính phủ - hành chính công. “Chúng ta đã tăng trưởng 150% một năm trong những năm từ 2000 đến tận cuối 2004. Sau hơn 05 năm tăng trưởng, có rất ít lý do để nghi ngờ về sự phát triển của công ty. Vì vậy, chúng ta tiếp tục tập trung mọi nỗ lực vào thị trường truyền thống chứ không phải vào khu vực tăng trưởng. Bất chấp sự đi xuống của thị trường truyền thống, chúng ta vẫn tiếp tục đầu tư mạnh vào lĩnh vực nghiên cứu phát triển những sản phẩm/giải pháp công nghệ cho thị trường này. Ngay cả khi doanh thu giảm dần, vẫn không có gì thay đổi. Nói tóm lại là chúng ta vẫn hài lòng với những gì đang diễn ra”. Thật vậy, ban lãnh đạo của CMC dường như đã không nhìn ra bên ngoài bởi vì họ đã và vẫn



đang tưởng tượng ra khách hàng muốn gì, và đảm bảo là họ luôn đúng. Do vậy, họ chỉ tập trung thiết kế những giải pháp/sản phẩm công nghệ tiên tiến nhất có thể, nhưng lại không đúng với nhu cầu của thị trường, dù đã được nhóm kinh doanh cảnh báo.

*- Mọi quan hệ không tương thích giữa nhóm quản trị viên cao cấp ở khu vực chức năng và nhóm kinh doanh đa chức năng*

Giống như hầu hết các tổ chức lớn khác, CMC được cấu trúc theo chức năng độc lập riêng biệt như: nghiên cứu phát triển, marketing, tài chính, nhân sự... Cấu trúc này sẽ hoạt động tốt nếu doanh nghiệp chỉ hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh với những người quản trị viên cao cấp ở mỗi khu vực chức năng. Tuy nhiên, sự đa dạng và phức tạp trong lĩnh vực kinh doanh đã dẫn tới hình thành các nhóm kinh doanh đa chức năng cần phải có nhiều cấp quản lý. Những nhóm kinh doanh đa chức năng này có khả năng đưa ra những quyết định tốt phù hợp với thị trường nhưng trên thực tế lại không có quyền quyết định. Trong khi đó, những cấp quản lý chức năng theo ngành dọc tuy có quyền đưa ra các quyết định thì lại chậm chạp trong quyết định và luôn mong muốn nhiều thông tin hơn từ phía các nhóm kinh doanh đa chức năng nói trên. Kết quả là, các quyết định đã bị trì hoãn và công việc của những nhóm kinh doanh đa chức năng này chỉ là để lấy thêm thông tin. Nhiều khi những quyết định được đưa ra chủ yếu là do chức năng công ty hơn là bản chất công việc kinh doanh hiện tại của nó. Hậu quả là, các giải pháp/sản phẩm tung ra thị trường thường bị muộn và những dự báo về doanh số bán hàng do vậy cũng kém chính xác.

*- Việc phát triển sản phẩm chưa gắn kết với nhu cầu thị trường*

Cuối cùng là vấn đề giải pháp/sản phẩm công nghệ. Do đặc điểm hoạt động của công ty là dựa vào phát triển các giải pháp/sản phẩm công nghệ mà không quan tâm hay phân tích đến nhu cầu của thị trường/khách hàng. Trong khi đó, hoạt động phát triển sản phẩm/giải pháp công nghệ của công ty lại vô cùng phức tạp và rất chậm, dẫn đến việc sản phẩm/giải pháp công nghệ khi đưa ra thị

trường thường chậm hoặc không còn phù hợp với nhu cầu của thị trường/khách hàng nữa.

**2.2.1.3. *Quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo các nhóm làm việc liên phòng ban) tại CMC***

Với mục tiêu tạo bước chuyển đổi căn bản cho sự phát triển của CMC, tháng 11 năm 2005, ban quản trị của công ty đã triển khai công cuộc tái cấu trúc để chuyển đổi mô hình tổ chức hiện tại của doanh nghiệp nhằm vượt qua những thách thức về thị trường/đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp đã và đang gặp phải.

Bước đầu tiên cho công cuộc tái cấu trúc là thành lập nhóm dự án bao gồm các thành viên là các nhà quản lý từ các bộ phận như: nghiên cứu phát triển, marketing, kinh doanh, tài chính, và nhân sự nhằm phân tích và tìm ra những bất cập trong mô hình tổ chức hiện tại của doanh nghiệp.

Từ đó, nhóm dự án kết luận rằng, CMC phải thay đổi mô hình tổ chức theo mô hình các nhóm làm việc đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban để trở nên năng động hơn. Thêm nữa, hoạt động kinh doanh hiện tại nên được chia lại và dựa trên hai phân khúc thị trường. Theo họ, sự chuyển đổi này sẽ không những giúp công ty có mối liên hệ tốt với thị trường, phát triển sản phẩm dựa trên nhu cầu thị trường, mà còn có thể giải quyết những vấn đề bất cập còn tồn tại trong điều hành doanh nghiệp. Các đề xuất được đưa ra bao gồm:

*- Thiết lập những phân khúc thị trường mới*

Với những đề xuất này, đầu tiên để đặt mục tiêu hướng tới khách hàng, dựa trên những nền tảng giải pháp công nghệ đã được xây dựng trước đây; hai phân khúc thị trường mới đã được thiết lập. Phân khúc thị trường đầu tiên được gọi là “*phân khúc thị trường bảo hiểm*” với những giải pháp cho quản lý thông tin khách hàng của ngành bảo hiểm. Phân khúc thị trường còn lại được gọi là “*phân khúc thị trường ngân hàng*” với những giải pháp lõi cho vận hành các nghiệp vụ

tích hợp của ngành ngân hàng. Mỗi phân khúc thị trường này sẽ được hoạt động bởi những nhóm kinh doanh đa chức năng mới có đủ năng lực và quyền đưa ra quyết định. Đứng đầu mỗi phân khúc thị trường này là những nhà quản trị cấp trung, chịu trách nhiệm về khả năng sinh lời và sự phát triển của toàn bộ phân khúc. Thông qua làm việc với nhóm kinh doanh của họ, các nhà quản trị này sẽ phát triển tầm nhìn của phân khúc thị trường trong tương lai và kế hoạch hoạt động của nó.

- *Giảm dần những rào cản chức năng.*

Nhóm dự án đã đề xuất giảm dần những rào cản giữa các phòng chức năng và tái cấu trúc lại theo hướng phục vụ tốt hơn hoạt động kinh doanh của công ty. Phương hướng tái cấu trúc là đan xen các chức năng với nhau để phục vụ một mục tiêu thống nhất. Ví dụ như, công việc đòi hỏi những kỹ sư nghiên cứu phát triển phải chú ý nhiều hơn đến marketing, bán hàng, quan hệ với khách hàng. Cấu trúc mới này sẽ loại bỏ xu hướng của các nhà quản trị trong việc đưa ra các quyết định trên cơ sở xem xét riêng rẽ các hoạt động của nghiên cứu phát triển, marketing, hay kinh doanh.

- *Thiết lập các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) dựa trên những quy trình kinh doanh cốt lõi.*

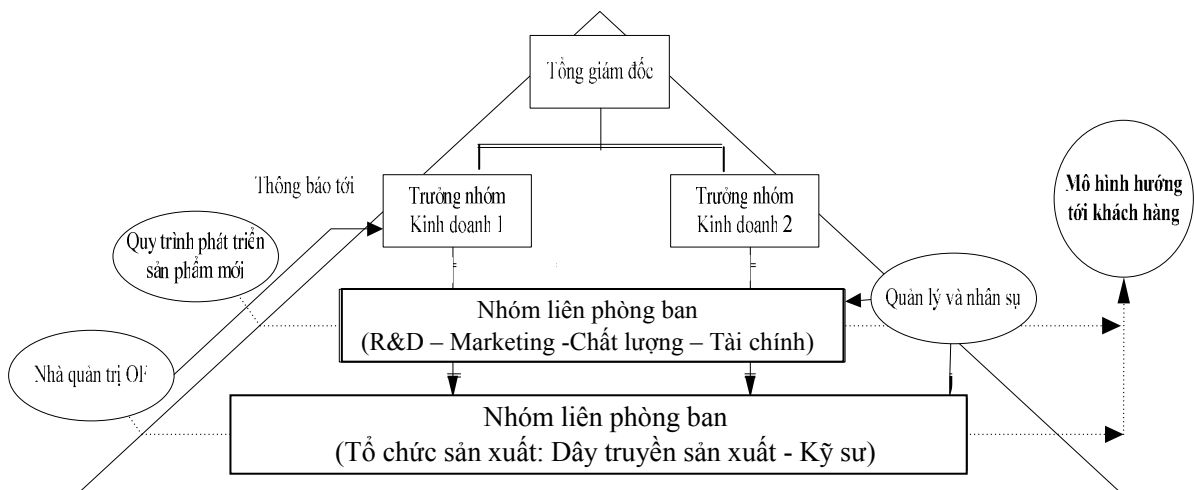
Để có khả năng linh hoạt thực hiện các nhóm công việc có tính chất liên phòng ban như trên, đặc biệt để đưa ra những quyết định hợp lý, thống nhất; nhóm dự án đã đề xuất thành lập các nhóm làm việc liên phòng ban dựa trên hai quy trình kinh doanh chính, đó là “*Quy trình phát triển sản phẩm mới*” và “*Quy trình hoàn thành các đơn đặt hàng theo yêu cầu*”.

Trong quy trình phát triển sản phẩm mới, nhóm đã kết hợp những nhân viên hoạt động nghiên cứu phát triển và marketing trước kia và những nhân viên chức năng đảm bảo chất lượng - trong các nhóm làm việc liên phòng ban. Họ tin tưởng rằng sự hình thành của quy trình phát triển sản phẩm mới có thể là động

lực, khuyến khích các kỹ sư trở nên linh hoạt hơn và làm việc vượt qua giới hạn chức năng. Đồng thời, quy trình phát triển sản phẩm mới sẽ giúp việc phát triển sản phẩm mới được rút ngắn lại. Nhà quản lý quy trình phát triển sản phẩm mới có thể lãnh đạo nhóm này thông qua sự hỗ trợ của marketing, thông tin liên lạc,...và ra quyết định một cách nhanh chóng và phù hợp với tình hình thị trường. Nhờ đó, những xung đột trong doanh nghiệp trước đây giữa các nhóm cũng sẽ được giải quyết.

Thực hiện các đề xuất của nhóm dự án, mô hình tổ chức của CMC đã có nhiều thay đổi. Tuy vẫn giữ nguyên các chức năng của các phòng chuyên môn như mô hình trước đây nhưng về tổ chức và cơ chế hoạt động được thay đổi. Với mô hình tổ chức mới, các cá nhân từ các bộ phận chức năng đó sẽ được tập hợp để tổ chức thành các nhóm làm việc liên phòng theo sản phẩm công nghệ (ví dụ như nhóm chuyên về công nghệ bảo mật, công nghệ mạng...) hoặc thị trường (ví dụ như nhóm chuyên về ngân hàng và bảo hiểm, nhóm chuyên về tài chính công...).

**Mô hình tổ chức sau thay đổi được minh họa như hình vẽ sau:**



**Hình 2.3: Mô hình tổ chức của CMC sau khi thay đổi**

Ví dụ điển hình là sự thành lập nhóm dự án xây dựng hệ thống thông tin cho Ngân hàng Vietinbank. Đây là nhóm làm việc liên phòng được thành lập

trên cơ sở chọn lọc nhân sự từ các bộ phận chức năng liên quan như phòng kinh doanh, tài chính - kế toán, kỹ thuật, hành chính, quản lý chất lượng... Cơ chế hoạt động theo hình thức độc lập, mỗi bộ phận hoạt động theo từng chức năng chuyên môn được phân công. Điểm cải tiến ở nhóm làm việc liên phòng phòng này là do một trưởng nhóm phụ trách (được giám đốc trực tiếp bổ nhiệm hoặc phân công nhiệm vụ). Trưởng nhóm có quyền chỉ đạo, điều hành, phân công công việc, theo dõi, đốc thúc việc thực hiện của tất cả các bộ phận trong nhóm và định kỳ báo cáo cho giám đốc.

Thực tế, mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ở đó các nhóm hoạt động như một công ty độc lập thu nhỏ với đầy đủ các chức năng và chỉ có một đầu mối chịu trách nhiệm trực tiếp là trưởng nhóm, thay vì có nhiều trưởng phòng như mô hình trước khi thay đổi. Điều này một mặt tạo sự chủ động cho nhóm trong việc giải quyết các công việc cụ thể trong phạm vi được giao trách nhiệm, đồng thời giúp giảm áp lực điều hành lên Ban giám đốc công ty trong việc chỉ đạo giải quyết những công việc cụ thể hàng ngày.

Tuy vậy, cách tổ chức mới cũng bộc lộ những mặt hạn chế. Đặc biệt, công tác quản lý nhân sự có thể vẫn phải duy trì hai cấp: quản lý theo chuyên môn (theo mô hình mới) tuy nhiên vẫn duy trì quản lý về mặt hành chính (theo mô hình cũ).

## **2.2.2. Trường hợp công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ công nghệ Tinh Vân**

### ***2.2.2.1. Khái quát về công ty Tinh Vân***

Công ty Tinh Vân được thành lập năm 1994 với hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Hiện nay, Tinh Vân đang phát triển theo định hướng mô hình công ty phát triển đa ngành, đa lĩnh vực lấy giải pháp công nghệ thông tin làm nền tảng cốt lõi.

Trong quá trình hoạt động, không chỉ dừng lại ở việc cung cấp và phát triển các sản phẩm truyền thống công nghệ thông tin như giải pháp phần mềm, tích

hợp hệ thống, giải pháp điện và cung cấp các thiết bị phần cứng, Tinh Vân đã liên tục mở rộng sang các lĩnh vực dịch vụ giá trị gia tăng dựa trên nền công nghệ thông tin và tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp công nghệ tiên tiến phục vụ các nhu cầu của khách hàng.

Với khoảng 400 nhân viên, trong đó 95% có trình độ đại học trở lên, đồng hành cùng sự phát triển về công nghệ và kinh doanh, từng bước tạo lập môi trường làm việc tiên tiến dựa trên quan điểm phát huy tối đa khả năng sáng tạo của các cá nhân cùng sự hợp tác, hiệp đồng của các cá nhân trong các nhóm làm việc đã tạo nên bản sắc riêng của Tinh Vân.

#### **Ngành nghề kinh doanh chính:**

- Cung cấp các giải pháp phần mềm và các dịch vụ tư vấn triển khai giải pháp CNTT toàn diện cho doanh nghiệp bao gồm ERP, CRM, MIS, HR,...
- Tư vấn quản trị chiến lược, lộ trình công nghệ thông tin cho doanh nghiệp và các tổ chức; tư vấn giám sát triển khai ứng dụng công nghệ thông tin.
- Cung cấp dịch vụ tư vấn triển khai giải pháp cho các công ty chứng khoán, ngân hàng
  - Gia công phần mềm
  - Công nghiệp nội dung số
  - Cung cấp giải pháp, dịch vụ giá trị gia tăng trên Internet và di động
  - Thương mại điện tử và Dịch vụ trực tuyến

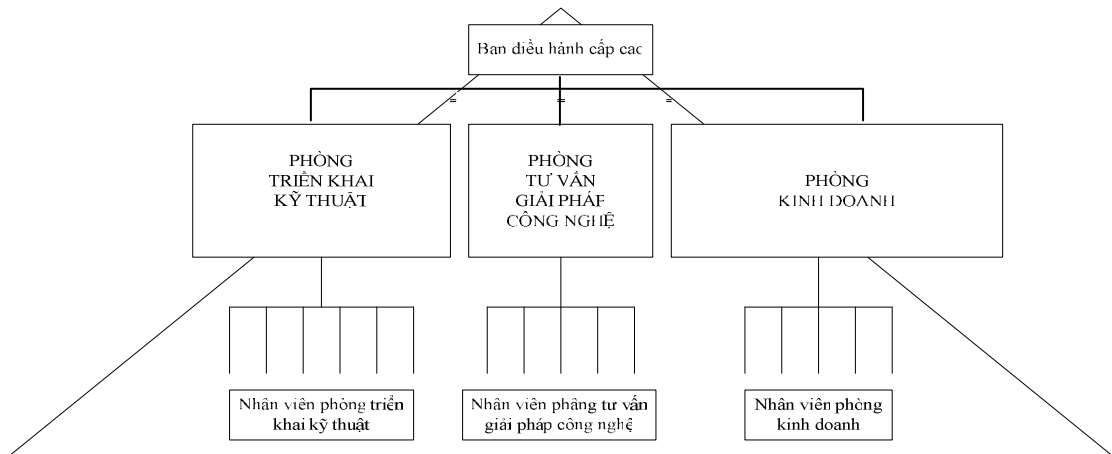
#### **Lĩnh vực hoạt động chính:**

- Giải pháp phần mềm và Tích hợp hệ thống (TVS);
- Xuất khẩu Phần mềm (Tinhvan Outsourcing);
- Truyền thông (Tinhvan Media)
- Nội dung số (Tinhvan Digital)

### 2.2.2.2. Mô hình tổ chức của Tinh Vân trước khi chuyển đổi và những hạn chế của nó

Cũng giống như CMC, khi mới thành lập Tinh Vân được tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn bao gồm phòng triển khai kỹ thuật, phòng tư vấn giải pháp công nghệ và phòng kinh doanh. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng phòng được quy định rõ ràng và trưởng phòng là người chịu trách nhiệm trước lãnh đạo công ty về hoạt động của phòng.

*Mô hình tổ chức của Tinh Vân có thể được minh họa bằng hình vẽ sau:*



**Hình 2.4: Mô hình tổ chức của Tinh Vân trước khi thay đổi**

*Những hạn chế của mô hình tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn của Tinh Vân*

Từ năm 1999, khi sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin ngày càng trở nên quyết liệt, đặc biệt là sự xuất hiện của nhiều doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực với mô hình tổ chức linh hoạt đã tác động mạnh đến xu hướng phát triển kinh doanh của Tinh Vân. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo công ty đã nhận thấy những bất cập trong mô hình tổ chức của doanh nghiệp. Đó là:

- *Sự không đồng nhất về tiêu thức đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng*

Nhiều nhà quản lý trong Tinh Vân đã nhận thấy rằng chính mô hình tổ chức theo chức năng này đã tạo ra những mục tiêu mâu thuẫn giữa các bộ phận chủ chốt. Ví dụ, bộ phận kinh doanh được đánh giá thông qua khả năng phục vụ khách hàng ở mức giá thấp, đôi khi có thể xung đột với việc điều tiết theo yêu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ cũng như thiết lập thời hạn triển khai lắp đặt thiết bị theo dự án đã được ký kết. Hơn nữa, trong mô hình tổ chức cũ, có nhiều sự khác biệt về thước đo hoạt động, kế hoạch khuyến khích, xây dựng chuẩn mực để trao đổi công việc qua lại giữa các phòng ban. Ví dụ, một nhân viên triển khai kỹ thuật sẽ không bao giờ chấp nhận một yêu cầu trực tiếp từ nhân viên kinh doanh. Thay vào đó, các nhân viên cho kinh doanh phải đưa các yêu cầu này tới trưởng bộ phận triển khai, người sau đó sẽ phân chia các yêu cầu này cho nhân viên của mình. Công việc này đôi khi mất đến hàng tuần với rất nhiều thủ tục giấy tờ. Điều đó có thể gây nên những ức chế cho khách hàng và ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

- *Sự khác biệt trong mục tiêu giữa các bộ phận chức năng*

Trong cấu trúc tổ chức cũ, một hợp đồng khi đã ký kết được thực hiện qua các bước: chuyển giao hợp đồng từ bộ phận kinh doanh, đặt hàng trên cơ sở hợp đồng, triển khai kỹ thuật, nghiệm thu và thanh toán hợp đồng với sự tương tác hiệu quả giữa các bộ phận.

Trước tiên, bộ phận kinh doanh sẽ chuyển hợp đồng cho bộ phận đặt hàng, bộ phận đặt hàng xác định những khoản mục về hàng hóa phải cung cấp và những tiêu chí kỹ thuật đi cùng; sau đó sẽ tiến hành đặt hàng. Bộ phận này sau đó sẽ tiến hành việc thông báo cho bộ phận triển khai kỹ thuật và bộ phận kinh doanh khi hàng hóa về đến nơi. Thực tế, mối quan tâm của các bộ phận này đã và đang hoàn toàn khác nhau: bộ phận kinh doanh muốn hàng hóa được về nhanh nhất và triển khai sớm nhất để có thể nghiệm thu và thanh toán hợp đồng. Trong khi đó bộ phận đặt hàng quan tâm đến làm sao có giá hàng hóa rẻ nhất



với những điều kiện ưu đãi nhất về thanh toán và chuyển hàng, chính vì thế thường mất thời gian để tìm kiếm các nhà cung cấp. Nhóm triển khai thì lại quan tâm đến điều kiện để triển khai một cách tốt nhất về mặt bằng triển khai thiết bị công nghệ, về điều kiện đào tạo và thử nghiệm để triển khai tốt các thiết bị này, trong khi đó với điều kiện thực tế thì khó có thể đáp ứng được các điều kiện của nhóm triển khai, dẫn đến thời gian chuẩn bị cho triển khai với những gì nhóm kinh doanh cam kết với khách hàng thường lệch nhau, nguyên do cũng bởi việc không có sự trao đổi trước giữa hai nhóm trước khi đàm phán hợp đồng với khách hàng.

### ***2.2.2.3. Quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của Tinh Vân sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban***

Để khắc phục những bất cập tồn tại của mô hình tổ chức doanh nghiệp, Tinh Vân đã quyết định chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo mô hình mới. Việc này được coi là một trong 10 mục tiêu quan trọng nhất trong chiến lược phát triển của Tinh Vân trong thời gian qua. Thực tế, lãnh đạo doanh nghiệp đã phải thực hiện một loạt các bước đi chiến lược như sau.

*- Thiết lập những phân khúc thị trường mới, thiết lập những nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trên cơ sở quy trình kinh doanh*

Bước đầu tiên, để trở nên linh hoạt, đáp ứng nhanh chóng yêu cầu khách hàng và đặc biệt là có được sự thống nhất trong việc ra quyết định, Tinh Vân đã thực hiện chuyển đổi những bộ phận chức năng đang nằm trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp (cụ thể như: kinh doanh, đặt hàng, triển khai kỹ thuật) thành các nhóm làm việc liên phòng ban. Đồng thời, để tập trung hơn vào khách hàng tiềm năng, Tinh Vân đưa ra các khúc thị trường mới là viễn thông, và hàng không.

*- Thiết lập hệ thống tiêu thức đánh giá hiệu quả hoạt động thống nhất giữa những nhóm làm việc liên phòng ban*

Bước thứ hai, để hỗ trợ các nhóm làm việc liên phòng ban dựa trên mục tiêu trong môi trường kinh doanh mới, Tinh Vân đã tổ chức lại hệ thống quản lý.

Các nhóm làm việc liên phòng ban được lập đều có một mục tiêu là doanh số và lợi nhuận rõ ràng để thúc đẩy những cố gắng thay vì xung đột nội bộ (một sự chuyển dịch trong hoạch định mục tiêu doanh thu và ngân sách chức năng) và trở thành thước đo mà ban lãnh đạo của doanh nghiệp đánh giá các nhóm làm việc liên phòng ban đã được thành lập.

*- Thiết lập một mục tiêu thống nhất giữa những nhóm làm việc liên phòng ban*

Bước thứ ba, để chắc chắn cho một mục tiêu rõ ràng, một phương pháp dùng để đánh giá các mục tiêu cũng như thành quả đạt được, đã được áp dụng cho các nhóm với tất cả các mục tiêu tài chính cũng như phi tài chính. Phương pháp này sẽ đảm bảo các thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu về sự thỏa mãn của khách hàng, thành quả tài chính, chất lượng tài sản và phát triển kỹ năng nhân lực. Để giữ cam kết, các thành viên của nhóm cùng làm việc để tạo lập mục tiêu hàng năm, cũng như thương thuyết với ban điều hành cấp cao thay vì xung đột về mục tiêu như trước đây.

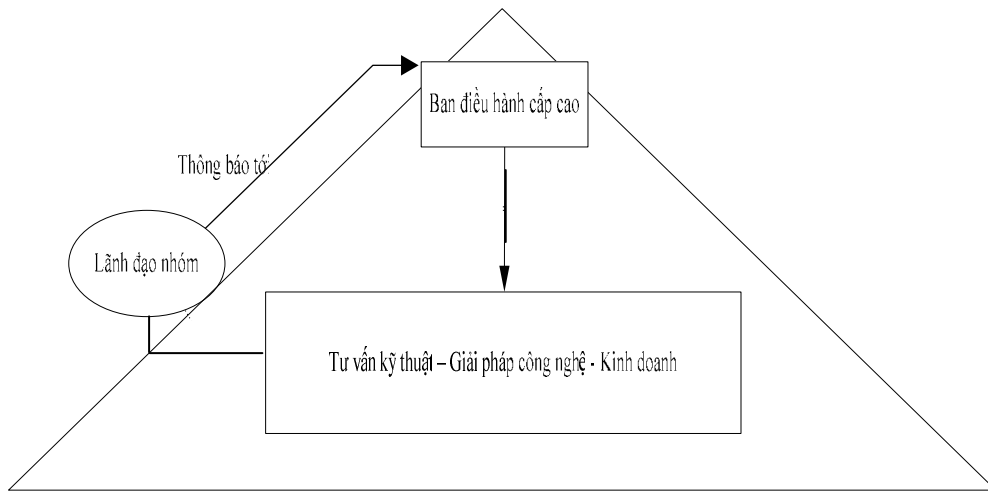
*- Thiết lập một diễn đàn trao đổi trao đổi thông tin giữa những nhóm làm việc liên phòng ban*

Cuối cùng, để loại bỏ rào cản giữa các bộ phận chức năng, những xung đột về mục tiêu, cũng như các quy trình phức tạp trước đây, Tinh Vân đã tổ chức những buổi họp nhóm hàng tuần, như là một diễn đàn để chia sẻ thông tin giữa các nhóm. Ví dụ: một phương thức sáng tạo để theo dõi viễn cảnh doanh thu (như là các báo cáo liên tục) đã được chia sẻ giữa các nhóm. Những cuộc họp này cũng giúp các quản lý/trưởng nhóm học được cách làm việc với các người đồng nhiệm. Hơn nữa, sự quá độ trong cấu trúc của các nhóm đã dẫn tới những thay đổi to lớn trong phong cách quản lý. Với phương thức quản lý tập thể, thách thức được đặt ra cho các trưởng nhóm mới, sau đó các cuộc họp nhóm có vai trò như diễn đàn quan trọng hỗ trợ các quyết định của nhóm trưởng.

Với sự chuyển đổi của mô hình tổ chức, quy trình kinh doanh cũng được tổ chức lại để phù hợp với các hoạt động, cho dù vẫn cần sự hoàn thành của các bước cũ trong quy trình kinh doanh.

Bằng việc tạo lập các nhóm làm việc liên phòng ban, Tinh Vân đã đủ khả năng quản lý mọi mặt của quy trình kinh doanh theo các mục tiêu đã đặt ra, quy trình hoạt động đã được mong đợi sẽ trở nên thông suốt. Trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, nhân viên kinh doanh được đánh giá theo lợi nhuận, nhân viên triển khai kỹ thuật được đánh giá theo chất lượng triển khai và sự hài lòng của khách hàng, nhân viên đặt hàng được đánh giá theo tiến độ đặt hàng cũng như chất lượng và giá cả chủng loại hàng đặt. Điều này giúp giảm thời gian trong triển khai hợp đồng.

**Mô hình tổ chức sau thay đổi được minh họa như hình vẽ sau:**



**Hình 2.5: Mô hình tổ chức của Tinh Vân sau khi thay đổi**

Nhìn một cách tổng thể thì trọng tâm của tái cấu trúc mô hình tổ chức tại Tinh Vân là cấu trúc lại bộ máy kinh doanh và công nghệ, hình thành các trung tâm lợi nhuận, mỗi trung tâm sẽ chỉ tập trung cho một số sản phẩm để tạo ra một chu trình bán hàng khép kín. Điểm nổi bật của mô hình mới này là tính tập trung, gọn nhẹ và đặc biệt có rất ít cấp bậc quản lý, phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp là gắn gũi hơn với những thay đổi nhanh chóng của thị trường công nghệ thông tin.

Sau một năm thực hiện, công cuộc tái cấu trúc mô hình tổ chức đã bước đầu mang lại một diện mạo mới cho Tinh Vân. Trước tiên là doanh nghiệp dường như trông phẳng hơn; tiếp đến là đổi mới về tầm nhìn và quan điểm, dám chịu trách nhiệm của mỗi cá nhân, cán bộ quản lý. Kết quả làm việc được lượng hóa và yếu tố hiệu quả được ưu tiên số một. Đến hết năm 2008, trong bối cảnh kinh tế thế giới suy thoái và nhiều công ty bị thua lỗ thì Tinh Vân vẫn đạt mức tăng trưởng 60% so với 2007 và vượt 17% so với kế hoạch năm. Đặc biệt, việc tái cấu trúc mô hình tổ chức đang mang lại một “cơ thể khỏe khoắn, tinh gọn” cho Tinh Vân khi tham gia các gói thầu lớn trị giá hàng trăm nghìn USD. [8].

### **2.2.3. Kết quả khảo sát một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam về quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban**

Để phân tích và đánh giá về quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam, tác giả đã tiến hành khảo sát 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam (trong đó có 03 doanh nghiệp quy mô lớn và 47 doanh nghiệp có quy mô trung bình) và phỏng vấn các nhà quản lý các cấp ở các doanh nghiệp này với hàng loạt các câu hỏi xoay quanh hai nội dung: **về mục tiêu của việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, và về những ảnh hưởng của việc chuyển đổi**. Kết quả khảo sát được thể hiện với những nhận định sau đây.

#### ***2.2.3.1. Về mục tiêu của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban)***

Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin Việt nam (ở quy mô lớn và trung bình) tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới - mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đều nhằm hướng tới các mục tiêu:

- *Thiết lập mô hình quản lý phi tập trung trong doanh nghiệp*

Mô hình quản lý phi tập trung được cấu trúc như một “bánh xe bò” với một

trực, nhiều nan hoa và vành bên ngoài, trong đó người tiêu dùng là trực (và thực sự xuất hiện trong mô hình tổ chức); nan hoa là các chức năng kinh doanh (tài chính, marketing, công nghệ, triển khai kỹ thuật, chất lượng), và các nhóm làm việc liên phòng ban (từ phát triển sản phẩm công nghệ mới, tư vấn công nghệ, dịch vụ khách hàng, triển khai kỹ thuật, kinh doanh, marketing, tài chính, chất lượng). Vành bên ngoài là ban lãnh đạo doanh nghiệp, những người sẽ đảm bảo nhân viên có trong tay những thứ cần thiết để phục vụ khách hàng. Trong mô hình quản lý này, những nhà quản trị cấp trung không chỉ hoạt động như là những người giám sát, mà đôi khi còn chính là thành viên của các nhóm làm việc liên phòng ban đang được làm việc theo kiểu phi tập trung này.

*- Loại bỏ bớt các cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp*

Trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở nước ta, mô hình tổ chức hình chóp xoay quanh chế độ cấp bậc dường như đã được các doanh nghiệp dần loại bỏ để chuyển sang một mô hình tổ chức với ít loại cấp bậc và tầng lớp quản lý, đặc biệt là phẳng hơn. Lãnh đạo một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này đã phát biểu: “Đã là một doanh nghiệp lớn thì phải có mô hình tổ chức tốt để vận hành. Đây là việc chúng tôi ưu tiên phải làm đầu tiên; trước kia chúng tôi đã nhiều lần tái cấu trúc mô hình tổ chức công ty, tuy nhiên chúng tôi nhận ra, vẫn còn quá nhiều cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp và đây chính là vật cản khiến doanh nghiệp phát triển chậm hơn và đóng hơn với thị trường. Trong mỗi lần tái cấu trúc lại, chính vì thế, chúng tôi thường xem xét giảm bớt các cấp bậc quản lý với mục tiêu tạo cho doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường, ngoài ra tạo điều kiện cho các lớp nhân viên được phát huy những khả năng vốn còn tiềm ẩn của mình”. Trên quan điểm như vậy, trong giai đoạn 2007 - 2009, FPT đã thường xuyên thực hiện việc tái cấu trúc mô hình tổ chức của mình và giảm các cấp bậc quản lý từ 8 xuống còn 4 lớp quản lý trung gian; trong tổng số gần 3000 nhân viên hiện có của doanh nghiệp.

- *Giảm dần những rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp*

Mô hình tổ chức mới ở đó những rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp được giảm dần sẽ góp phần nâng cao hiệu lực của quản lý, đảm bảo các yêu cầu về thời gian, đồng thời giảm bớt các chi phí không cần thiết. Một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin có quy mô lớn như FPT, CMC, HiPT và quy mô trung bình như Tinh Vân khi tiến hành tái cấu trúc mô hình tổ chức của mình đều tập trung vào việc phân tích một số yếu tố cơ bản như: các quy trình nghiệp vụ/hoặc và kinh doanh; cơ chế kiểm soát và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận cũng như giữa các cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp. Qua phân tích các yếu tố đó, doanh nghiệp có thể phát hiện ra những rào cản chức năng nào cản trở sự vận hành cũng như sự cởi mở và thân thiện giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp với môi trường kinh doanh bên ngoài. Do vậy; các nhà quản lý doanh nghiệp khi tiến hành các dự án tái cấu trúc, thường đánh giá lại một cách cơ bản hiện trạng doanh nghiệp để làm cơ sở cho việc thiết kế lại các qui trình hoạt động sản xuất kinh doanh, với các tiêu chí là hạn chế và giảm bớt những rào cản chức năng hiện có giữa các bộ phận, nhằm mục tiêu đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

- *Thiết lập các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong doanh nghiệp*

Việc thiết lập các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) cho các dự án tích hợp công nghệ thông tin mang tính triển khai diện rộng và công nghệ cao đã gần là một trong những mục tiêu cơ bản của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Trong quá trình này, các chuyên gia từ các bộ phận theo chức năng độc lập như kỹ thuật triển khai, tư vấn công nghệ, kinh doanh, marketing, tài chính, chất lượng được tập hợp thành các nhóm làm việc liên phòng ban để cùng xây dựng, triển khai, và kinh doanh các dự án có tính chất triển khai diện rộng hoặc và phức tạp về công nghệ, với những mục tiêu kết quả đã được xác định. Bằng việc tạo lập các nhóm làm việc liên phòng ban, doanh

nghiệp có đủ khả năng quản lý mọi mặt của quy trình kinh doanh theo các mục tiêu đã đặt ra, quy trình hoạt động đã trở nên thông suốt. Trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), nhân viên kinh doanh được đánh giá theo lợi nhuận, nhân viên triển khai kỹ thuật được đánh giá theo chất lượng triển khai và sự hài lòng của khách hàng, nhân viên đặt hàng được đánh giá theo tiến độ đặt hàng cũng như chất lượng và giá cả chủng loại hàng đặt. Tất cả được tích hợp vào nhau để đạt chung một mục tiêu, và điều này đã giúp doanh nghiệp giảm thời gian, tăng chất lượng trong triển khai hợp đồng với khách hàng”.

🚩 Để làm rõ hơn cho những nhận định ở trên, sau đây là kết quả điều tra về mục tiêu chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đối với 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam:

**Bảng 2.2: Kết quả điều tra về mục tiêu chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đối với 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam**

Đơn vị tính : %

Mục tiêu chuyển đổi	Doanh nghiệp quy mô lớn			Doanh nghiệp quy mô vừa		
	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Hoàn toàn Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Hoàn toàn Không đồng ý
1. Thiết lập mô hình quản lý phi tập trung	100	0	0	63	14	23
2. Loại bỏ bớt các cấp bậc quản lý	67	33	0	73	14	13
3. Giảm rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp	100	0	0	83	14	3
4. Thiết lập các nhóm làm việc	100	0	0	58	14	28

Nguồn : Khảo sát về hiện trạng chuyển đổi mô hình tổ chức trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam, 2009, tác giả

**2.3.2.2. Về những ảnh hưởng trên khía cạnh con người và phong cách quản lý khi tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban)**

Về lý thuyết, việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) sẽ gây ra ảnh hưởng tới các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam ở hai khía cạnh: con người và cung cách quản lý với cả hai mặt tích cực và tiêu cực.

Dựa trên việc tiến hành khảo sát tại hai doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam là CMC và Tinh vân; cụ thể với số lượng nhân viên và cán bộ quản lý cấp trung tham gia điều tra như sau:

**Bảng 2.3: Số lượng nhân viên và cán bộ quản lý cấp trung tham gia khảo sát**

*Đơn vị tính : người*

Số lượng và đối tượng kiểm soát	Công ty CMC	Công ty Tinh Vân
<b>A. NHÂN VIÊN</b>		
1. Nhân viên kinh doanh	70	78
2. Nhân viên lập trình	50	56
3. Nhân viên dịch vụ	60	66
<b>Tổng số</b>	<b>180</b>	<b>200</b>
<b>B. CÁN BỘ QUẢN LÝ</b>		
1. Quản lý Phòng Kinh doanh	8	8
2. Quản lý Phòng Lập trình	6	6
3. Quản lý Phòng Dịch vụ	6	6
<b>Tổng số</b>	<b>20</b>	<b>20</b>



***Kết quả khảo sát được thể hiện với những nhận định sau đây:***

- *Về những ảnh hưởng trên khía cạnh con người:*

- *Những tác động tiêu cực :*

- ✓ *Giảm vai trò cá nhân :*

Với câu hỏi liệu có những ảnh hưởng cá nhân sau khi sự thay đổi được thực hiện, phần lớn trong số những nhà quản lý cấp trung được điều tra tại CMC nói rằng khi cấu trúc tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban được đưa ra, vai trò của họ đã bị giảm đi đáng kể. Chỉ có số ít là nói ngược lại.

Trong trường hợp của Tinh Vân, nhiều nhà quản lý cấp trung đã không chấp nhận việc họ phải từ bỏ quyền lực khi chuyển sang mô hình làm việc theo nhóm liên phòng ban. Họ lo sợ rằng công việc của bản thân sẽ bị xóa bỏ, họ tưởng tượng ra rằng những nhân viên của họ sẽ là người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ thỏa thuận, lập kế hoạch, yêu cầu và giải quyết trực tiếp với khách hàng và nhà cung cấp.

Ở một cấp độ khác, với những nhân viên ở phía dưới, họ dường như cũng phải học thêm những kỹ năng mới, hoặc học hỏi làm việc với những người mới và ông chủ mới. Điều này có thể tạo ra cảm giác bấp bênh về công việc và bị đưa ra để thông báo rằng công ty đang gặp khó khăn về tài chính.

Ở CMC, phần lớn số nhân viên tham gia điều tra cho rằng nhân viên cảm nhận những tác động của sự thay đổi cấu trúc tổ chức mới là tiêu cực đối với cá nhân họ. Họ cảm thấy rằng những tác động của sự thay đổi này là tích cực hơn ở cấp độ vĩ mô/Công ty hơn là ở cấp độ vi mô/cá nhân.

Với Tinh Vân, những nhân viên được điều tra nói rằng có sự căng thẳng trong phong cách làm việc theo những nhóm liên phòng ban.

- ✓ *Sự bất tiện :*

Phần lớn những người tham gia cuộc điều tra ở Tinh Vân trả lời rằng khối lượng công việc (tăng lên) và phạm vi trách nhiệm (rộng hơn) của họ đều bị ảnh

hướng tiêu cực do kết quả của tiến trình thay đổi cấu trúc theo mô hình làm việc theo nhóm liên phòng ban.

Trong trường hợp của CMC, một nhân viên của nhóm thiết kế phần mềm nói: “Một kỹ sư sẽ thực sự không thoải mái khi phải chịu trách nhiệm cho việc bán hàng bởi vì anh ta chưa bao giờ bán bất kỳ thứ gì trong đời mình. Anh ấy từ chối gọi cho khách hàng. Điều gì sẽ xảy ra với những người không thể thích nghi như anh ấy? Họ sẽ ở vào thế bất lợi”.

✓ *Sự không chắc chắn :*

Tại CMC, khi sự chuyển đổi về cách thức làm việc được tiến hành, với các câu hỏi như việc chuyển đổi mô hình tổ chức sẽ có tác động gì với công việc, địa vị hay sự bảo đảm? Có nên làm điều đó không? Nó sẽ khó khăn như thế nào? Liệu bản thân có thể đáp ứng được thử thách không? Phần lớn trong số nhân viên tham gia điều tra nói rằng sự chuyển đổi về phong cách làm việc theo nhóm liên phòng ban đem lại rắc rối cho sự cân bằng của cá nhân.

Ở Tinh Vân, khi tiến trình thay đổi diễn ra ở công ty, một kỹ sư phần mềm nói, “Có một sự trùng xuống trong tinh thần. Chúng tôi đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào, nhưng chúng tôi chưa biết được bởi mọi người đang học nghề mới của họ. Mọi thứ vẫn chưa hình thành rõ rệt, nên nó chưa có giá trị gì cả. Tất cả chúng tôi đang phải học để thích nghi với hệ thống mới”.

✓ *Mối quan hệ rắc rối giữa các cá nhân với nhau:*

Với CMC, do nhiều người liên quan đến những kế hoạch tạm thời, hoạt động của những “nhiệm vụ thông thường”; nhân viên đôi khi phải hứng chịu những hậu quả của những mối liên hệ công việc rắc rối. Kết quả điều tra cho thấy phần lớn số nhân viên tham gia điều tra cho rằng họ cảm thấy rất tức giận khi giờ đây nhiều người đang giám sát họ và đưa ra yêu cầu nhiều hơn bình thường cho họ.

Phần lớn những người quản lý cấp trung tại CMC đều thấy không thoải mái và căng thẳng khi những nhân viên thường chịu sự kiểm soát của họ giờ đây có nhiều uy tín và ảnh hưởng hơn. Những khó khăn lớn đã nảy sinh đối với các nhà quản lý cấp trung, những người có rất ít kinh nghiệm trên các phương diện thực tế hay chính trị để thực thi nhiệm vụ mới, vốn yêu cầu sự hợp tác và hỗ trợ từ các thành viên nhóm.

- *Những ảnh hưởng tích cực*

- ✓ *Hiểu biết rộng hơn về tình hình kinh doanh*

Ví dụ với Tinh Vân, kỹ sư công nghệ thông tin được mong đợi sẽ tương tác với khách hàng nhiều hơn mức cơ bản và do đó cần chuẩn bị kiến thức về công nghiệp và lĩnh vực mà khách hàng đang hoạt động. Theo kết quả điều tra tại Tinh Vân, phần lớn trong số nhân viên tham gia điều tra nói rằng họ có nhận thức tốt hơn về tình hình kinh doanh khi nó thay đổi thành một cấu trúc tổ chức mới - theo mô hình làm việc nhóm liên phòng ban.

- ✓ *Kinh nghiệm làm việc trong một môi trường hợp tác liên phòng ban*

Ở công ty Tinh Vân, trong cấu trúc tổ chức mới theo nhóm làm việc liên phòng ban, những buổi họp nhóm hàng tuần thường được tổ chức để diễn ra như một diễn đàn để thông tin được trao đổi. Hầu hết nhân viên đều thấy sự nỗ lực cố gắng hợp tác tốt từ các nhóm khác là chìa khóa cho sự thành công. Phần lớn trong số nhân viên tham gia điều tra ở Tinh Vân trả lời rằng công việc đã trở nên hiệu quả hơn trong việc hợp tác làm việc liên phòng ban hơn bao giờ hết.

Ở CMC, quá trình thay đổi của mô hình tổ chức theo mô hình nhóm làm việc không chỉ giúp công ty phổ biến kiến thức khắp tổ chức mà còn đưa mọi người xích lại gần nhau từ nhiều nền văn hóa khác nhau (giữa các miền trung, nam, và bắc, nơi công ty đang hoạt động) và giảm thiểu những xung đột trước đó.

✓ *Phạm vi rộng hơn của công việc - dẫn đến - việc học hỏi những kiến thức và kỹ năng liên quan*

Với Tinh vân, những kỹ sư phần mềm giờ đây đang làm việc gần gũi hơn với cán bộ kinh doanh để đánh giá khả năng sinh lời và chất lượng sản phẩm và do đó ít có chiều hướng bất đồng về các kết quả phân tích hơn. Phần lớn trong số nhân viên tham gia điều tra trong công ty trả lời rằng nhân viên trong công ty dường như thu được kiến thức và kỹ năng liên quan tới công việc nhiều hơn khi nó thay đổi sang một mô hình tổ chức với những nhóm làm việc liên phòng ban.

✓ *Thỏa mãn trong nghề nghiệp.*

Với Tinh Vân, trong cấu trúc dựa trên những nhóm làm việc liên phòng ban, các rào cản chức năng đối với quy trình công việc được giảm dần, thời gian được sử dụng bởi tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, sự độc lập của người làm và trách nhiệm tăng lên. Kết quả điều tra cho thấy, phần lớn số nhân viên tham gia điều tra cho rằng nhân viên rất thỏa mãn với môi trường làm việc mới trong công ty.

Ở CMC, phần lớn trong số người tham gia điều tra là các nhà quản lý cấp trung đồng ý với tôn chỉ: “Tôi nghĩ CMC là một nơi làm việc rất tốt”; phần lớn trong số nhân viên tham gia điều tra đồng ý rằng “Nhân viên có một vai trò quan trọng trong việc đặt ra thủ tục/thực tiễn của tổ chức này”.

✚ *Để làm rõ hơn cho những nhận định ở trên, sau đây là kết quả điều tra về những ảnh hưởng trên khía cạnh “con người” khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, đối với hai doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam là CMC và Tinh vân:*

➤ *Đối với nhóm nhân viên:*

**Bảng 2.4: Kết quả điều tra khảo sát đối với nhân viên tại công ty CMC về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức**

*Đơn vị tính : %*

Lĩnh vực ảnh hưởng	Nhân viên Kinh doanh			Nhân viên Lập trình			Nhân viên Dịch vụ		
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
<b>A. Ảnh hưởng tiêu cực</b>									
1. Vai trò cá nhân	79	7	14	70	14	16	75	5	20
2. Sự không chắc chắn	72	5	23	70	10	20	67	6	27
3. Mối quan hệ giữa các cá nhân trong doanh nghiệp	64	12	24	70	10	20	66	7	27
<b>B. Ảnh hưởng tích cực</b>									
1. Hiểu biết của nhân viên về tình hình kinh doanh của Doanh nghiệp	84	5	11	71	9	20	75	7	18
2. Sự thỏa mãn trong nghề nghiệp	64	11	25	60	10	20	75	7	18

*Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại CMC, 2009, tác giả*

**Bảng 2.5: Kết quả điều tra khảo sát đối với nhân viên tại công ty Tinh vân về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức**

*Đơn vị tính : %*

Lĩnh vực ảnh hưởng	Nhân viên Kinh doanh			Nhân viên Lập trình			Nhân viên Dịch vụ		
	Đồng ý	Không Ý kiến	Không Đồng ý	Đồng ý	Không Ý kiến	Không Đồng ý	Đồng ý	Không Ý kiến	Không Đồng ý
<b>Tác động tiêu cực</b>									
Sự bất tiện trong công việc	74	10	16	72	10	18	75	8	17
<b>Tác động tích cực</b>									
Kinh nghiệm làm việc trong môi trường hợp tác liên phòng ban	70	6	24	62	9	29	75	6	19
Sự hiểu biết rộng về phạm vi công việc	71	6	24	72	9	19	76	6	18
Sự thỏa mãn trong nghề nghiệp	64	5	31	71	5	24	76	4	20

*Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại Tinh vân, 2009, tác giả*

➤ Đối với nhóm cán bộ quản lý cấp trung:

**Bảng 2.6: Kết quả điều tra khảo sát đối với cán bộ quản lý tại công ty CMC về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức**

*Đơn vị tính : %*

Lĩnh vực ảnh hưởng	Quản lý Kinh doanh			Quản lý Lập trình			Quản lý Dịch vụ		
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
<b>A. Tác động tiêu cực</b>									
1. Vai trò cá nhân	63	12	25	84	0	16	84	0	16
2. Mối quan hệ giữa các cá nhân trong công việc	62	0	38	67	0	33	84	0	16
<b>B. Tác động tích cực</b>									
- Sự thỏa mãn trong nghề nghiệp	62	0	38	50	0	50	83	0	17

*Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại CMC, 2009, tác giả*

➤ Tổng hợp và so sánh:

**Bảng 2.7: So sánh kết quả điều tra của nhân viên về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức đến sự thỏa mãn nghề nghiệp giữa hai công ty CMC và Tinh vân**

*Đơn vị tính : %*

Nhân viên	Công ty CMC			Công ty Tinh Vân		
	Hoàn toàn đồng ý	Không có ý kiến	Hoàn toàn Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không có ý kiến	Hoàn toàn Không đồng ý
1. Nhân viên kinh doanh	64	11	25	64	5	31
2. Nhân viên lập trình	60	10	30	71	5	24
3. Nhân viên dịch vụ	75	7	18	76	4	20

*Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại CMC và Tinh vân, 2009, tác giả*

- Về những ảnh hưởng về phong cách quản lý trong doanh nghiệp khi chuyển đổi:

- Những mặt tích cực :

- ✓ *Đẩy mạnh mối quan hệ giữa hệ thống quản lý và nhân viên :*

Với CMC, từ khi công ty tiến hành chuyển sang hoạt động theo cấu trúc mô hình nhóm làm việc liên phòng ban, nhà quản lý cấp trung phải nhanh chóng thích nghi với cách thức làm việc mới - hợp tác và khuyến khích nhân viên. Phần lớn trong số nhà quản lý cấp trung tham gia điều tra khi được hỏi đã trả lời rằng, những hoạt động của nhóm làm việc liên phòng ban đòi hỏi sự cam kết và hợp tác cho trách nhiệm của nhân viên.

- ✓ *Phá bỏ quan niệm về rào cản chức năng, hướng hơn ra bên ngoài:*

Với Tinh Vân, khi tiến hành xây dựng cấu trúc theo mô hình những nhóm



làm việc liên phòng ban, những nhà quản lý cấp trung đã nhận ra rằng công việc của họ có thể tốt hơn với những nguồn thông tin được đảm bảo, nguồn lực từ sự hỗ trợ của những nhóm khác. Phần lớn số nhà quản lý cấp trung tham gia cuộc điều tra cho rằng, để quản lý tốt hơn, họ phải quan tâm nhiều hơn đến những nguồn thông tin từ bên ngoài cũng như nguồn lực hỗ trợ từ những bộ phận khác.

✓ *Tập trung vào khách hàng:*

Khi quá trình tái cơ cấu được thực hiện trong công ty theo mô hình những nhóm làm việc liên phòng ban, nhà quản lý cấp trung ngoài việc phải liên lạc với những nhóm hoặc đơn vị chức năng trong nội bộ thì họ còn phải liên lạc và tiếp xúc nhiều hơn với khách hàng để tìm hiểu nhu cầu thực tế. Phần lớn trong số những nhà quản trị cấp trung ở CMC tham gia cuộc điều tra trả lời: “Họ phải giành nhiều thời gian cho việc hoạt động marketing và bán hàng, giao tiếp nội bộ và phát triển nguồn nhân lực”.

• *Những mặt tiêu cực :*

✓ *Cắt bỏ vỏ bọc lãnh đạo và hệ thống cấp bậc đang có:*

Với Tinh vân, khi tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, với môi trường, cách thức làm việc mới thì vai trò mới của những nhà quản trị là lãnh đạo nhóm chứ không phải điều hành bộ phận chức năng. Các nhà lãnh đạo cấp trung phải bắt đầu từ bỏ lối suy nghĩ cũ trong quản lý của mình. Điều đó có nghĩa là công ty đã thay đổi từ cơ chế, luật lệ mang tính hình thức sang quá trình thương lượng, đàm phán. Việc thăm dò ý kiến tại Tinh vân đã chỉ ra rằng, phần lớn cán bộ quản lý cấp trung tham gia điều tra thừa nhận điều này.

Còn với CMC, khi tiến hành chuyển sang mô hình theo nhóm làm việc liên phòng ban, những nhà quản trị bắt đầu xem xét không chỉ trách nhiệm chức năng mà phải có cái nhìn tổng thể về công việc kinh doanh. Chủ tịch CMC, ông Hà Thế Minh đã nói rằng CMC luôn khuyến khích những quản lý cấp trung làm

việc và suy nghĩ một cách chủ động trong môi trường mở, hợp tác hiện nay. Họ phải để lại sau lưng những tư tưởng cũ là nhân viên phải luôn phụ thuộc vào cấp trên trong cả đưa ra ý tưởng lẫn giải quyết vấn đề.

Tất cả những vấn đề trên đều đang gây khó khăn trở ngại cho những nhà lãnh đạo, đặc biệt là trong hoàn cảnh thay đổi môi trường, cách thức, và văn hóa làm việc. Một số còn buộc những nhà lãnh đạo phải từ bỏ những thói quen, tư tưởng cũ đã có từ rất lâu, rất khó để thay đổi.

✚ Để làm rõ hơn cho những nhận định ở trên, sau đây là kết quả điều tra về những ảnh hưởng trên khía cạnh “phong cách quản lý” khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, đối với hai doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam là CMC và Tinh vân:

➤ Đối với nhóm cán bộ quản lý cấp trung tại CMC:

**Bảng 2.8: Kết quả điều tra đối với cán bộ quản lý cấp trung về ảnh hưởng của phong cách quản lý khi chuyển đổi mô hình tổ chức tại công ty CMC**

Đơn vị tính : %

Lĩnh vực ảnh hưởng	Quản lý Kinh doanh			Quản lý Lập trình			Quản lý Dịch vụ		
	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Đẩy mạnh mối quan hệ giữa hệ thống quản lý và nhân viên	75	0	25	83	0	17	100	0	0
2. Tập trung vào khách hàng	62	0	38	50	0	50	100	0	0

Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại CMC, 2009, tác giả

➤ Đối với nhóm cán bộ quản lý cấp trung tại Tinh vân:

**Bảng 2.9: Kết quả điều tra đối với cán bộ quản lý cấp trung về ảnh hưởng của phong cách quản lý khi chuyển đổi mô hình tổ chức tại công ty Tinh vân**

*Đơn vị tính : %*

Lĩnh vực ảnh hưởng	Quản lý Kinh doanh			Quản lý Lập trình			Quản lý Dịch vụ		
	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Phá bỏ quan niệm về rào cản chức năng, hướng ra bên ngoài	63	0	37	67	0	33	83	0	17
2. Dứt bỏ vỏ bọc lãnh đạo và hệ thống cấp bậc đang có	87	0	13	67	0	33	83	0	17

*Nguồn : Khảo sát về ảnh hưởng của việc chuyển đổi mô hình tổ chức tại Tinh vân, 2009, tác giả*

### **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM**

#### **2.3.1. Nhận xét về quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam**

Nhìn chung, trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, các doanh nghiệp công nghệ thông tin đã thực hiện nhiều bước đi cụ thể nhưng đều hướng tới mục đích cao nhất là nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đó là:

### ***2.3.1.1. Xác định quy trình sản xuất cốt lõi và lập nên các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban)***

Về tổng thể, những quy trình dẫn tới hình thành mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, thường bao gồm: thương mại hóa kỹ thuật, thực hiện các hợp đồng, thu mua, cung cấp dịch vụ... Nhưng trên thực tế, với sự khác nhau trong bối cảnh (sự cạnh tranh, nhu cầu khách hàng, sự phát triển công nghệ), về sản phẩm (vô hình, hữu hình), và quy mô kinh doanh (lớn, vừa, và nhỏ), mỗi tổ chức kinh doanh sẽ xác định quy trình sản xuất cốt lõi của riêng mình.

Thực tế, để xác định quy trình sản xuất cốt lõi trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, những nhà lãnh đạo luôn đặt ra câu hỏi: Ai là khách hàng chính của công ty? Những luồng di chuyển đầu vào và đầu ra nào sẽ làm tăng giá trị? Những sản phẩm chủ yếu nào mà khách hàng muốn công ty cung cấp? Cần có những bước nào để sản xuất ra những sản phẩm đó? Với CMC, để hình thành tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, ban lãnh đạo công ty xác định hai quy trình mới là *“Quy trình phát triển sản phẩm mới”* và *“Quy trình hoàn thành các đơn đặt hàng theo yêu cầu”* dựa trên hai phân khúc thị trường mới là *“phân khúc thị trường bảo hiểm”* và *“phân khúc thị trường ngân hàng”* như là những quy trình kinh doanh cốt lõi và tự hỏi: *“liệu chúng ta có thể nhanh chóng thích ứng với yêu cầu khách hàng và dựa vào họ để phát triển sản phẩm hay không?”*. Trong trường hợp của Tinh Vân, ban quản trị cấp cao đã xem xét rất kỹ các phân khúc thị trường, và các mục tiêu mang tính thống nhất giữa các nhóm làm việc trên cơ sở một quy trình kinh doanh cốt lõi mới của công ty.

Xác định quy trình kinh doanh cốt lõi giúp cho các doanh nghiệp tạo ra mô hình tổ chức mới phù hợp với đặc điểm của hoạt động kinh doanh của lĩnh vực công nghệ thông tin và có hiệu quả hơn so với mô hình tổ chức quan liêu truyền thống. Thực tế ở nhiều doanh nghiệp cho thấy, các phòng chức năng có thể

không hoặc chậm thực hiện phần công việc được giao trong quá trình thực hiện một dự án kinh doanh và điều đó đã ảnh hưởng đến hoạt động của các bộ phận khác cũng như ảnh hưởng đến kết quả chung của cả doanh nghiệp. Vì vậy, việc xác định quy trình kinh doanh cốt lõi sẽ giúp hợp nhất các nhóm, tạo điều kiện cho công việc diễn ra một cách trôi chảy nhưng vẫn kiểm soát được. Ngoài ra, việc xây dựng ra các quy trình cốt lõi trong công việc kinh doanh sẽ làm cho các bộ phận trong doanh nghiệp hoạt động xoay quanh mục tiêu chung. Đó cũng là một bước quan trọng để mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban.

Một trong những giả định cơ bản về nhóm làm việc là nếu hai cái đầu tốt hơn một, hai mươi cái đầu hoặc hơn thế sẽ tốt hơn hai. Giá trị của giả định này, dĩ nhiên, là do chất lượng của những người đã tạo nên nhóm làm việc trước đây, sự nhiệt thành, sự sẵn sàng cống hiến của bản thân họ để hoàn thành công việc của nhóm và từ bỏ tham vọng thăng tiến cá nhân vì lợi ích của những người khác và sản phẩm họ đang làm ra. Giá trị của nó cũng là do khả năng của tổ chức có thể thiết kế và hỗ trợ các nhóm làm việc để họ có thể hoạt động ở mức cao nhất và hiệu quả nhất có thể.

Với việc hầu như không có ngoại lệ, sự tích hợp của các quy trình kinh doanh cốt lõi yêu cầu nhóm có kỹ năng cao với chuyên môn tốt và tự tin để trở thành những người tự khởi xướng. Nếu các doanh nghiệp được cấu trúc theo mô hình tổ chức quan liêu theo chiều dọc bị giữ chặt bởi hàng loạt cánh tay và sự trì hoãn cấp quyền lực từ cấp trên, thì các doanh nghiệp cấu trúc mô hình tổ chức theo chiều ngang cũng có thể sẽ bị sụp đổ khi các nhóm làm việc thiếu các kỹ năng cần thiết và tự tin để tham gia đầy đủ vào các quy trình kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp. Ở CMC, sau khi nhận định rõ “*quy trình phát triển sản phẩm mới*” và “*quy trình hoàn thành các đơn đặt hàng theo yêu cầu*” là các quy trình kinh doanh cốt lõi mới, ban lãnh đạo công ty và nhóm tái cấu trúc doanh nghiệp đã tạo ra một nhóm làm việc liên phòng ban xung quanh các quy trình “*quy trình phát triển sản phẩm mới*” và “*quy trình hoàn thành các đơn đặt hàng theo yêu*

*cầu*”. Để tạo ra nhóm làm việc đó, họ kết hợp người từ bộ phận nghiên cứu giải pháp, marketing và chức năng đảm bảo chất lượng trước kia, điều này yêu cầu các thành viên nhóm - các kỹ sư giải pháp công nghệ phải trở nên linh động hơn, tập trung nhiều hơn cho marketing, bán hàng, và giao tiếp với khách hàng; trong thực tế, ban lãnh đạo công ty và nhóm tái cấu trúc doanh nghiệp đã đặt ra một loạt tiêu chuẩn mới cho các thành viên nhóm. Với Tinh Vân, sau khi thiết lập ra các nhóm làm việc liên phòng ban, các thành viên nhóm, ví dụ nhóm triển khai kỹ thuật, cũng phải làm việc với khách hàng của họ nhiều hơn mức cơ bản trước đây và do đó cần chuẩn bị về kỹ năng giao tiếp.

Thực tế đã chứng minh, việc tạo ra các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) là một cách thức rất tốt để mở rộng mạng lưới chuyên nghiệp, và có thể đem đến cho khách hàng sự nhận diện giữa bạn bè và cấp trên của họ. Bên cạnh kỹ năng giao tiếp, các thành viên cần chứng minh óc sáng tạo và một sự nhiệt tình học hỏi.

### ***2.3.1.2. Tập trung vào khách hàng là mục tiêu lớn đối với mỗi quy trình kinh doanh***

Trong môi trường kinh doanh mới, đối với nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, triển vọng khách hàng sẽ cung cấp cả ý tưởng lẫn mục tiêu cho hoạt động của doanh nghiệp. Do vậy, khi các doanh nghiệp này thay đổi từ mô hình tổ chức theo các phòng ban chức năng độc lập sang một mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp – những người đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra mục tiêu quy trình kinh doanh cốt lõi – sẽ nhận thức được rằng mỗi quy trình kinh doanh cốt lõi sẽ dựa theo khách hàng bên ngoài hơn là quản lý nội bộ.

Thay vì đánh giá hoạt động của nó thông qua mục tiêu nội bộ (hướng về công nghệ), công ty CMC đã thực thi sự chuyển đổi trong mô hình tổ chức bằng cách đánh giá hoạt động của nó thông qua mục tiêu bên ngoài (hướng về khách hàng). Tinh Vân cũng tiến hành đánh giá hoạt động của doanh nghiệp theo mục tiêu bên ngoài (hướng về khách hàng) khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới.

Từ khi CMC đặt ra mục tiêu hướng về khách hàng nhiều hơn, người quản lý của mỗi phân khúc khách hàng mới, những người chịu trách nhiệm về lợi nhuận và thua lỗ, và sự tăng trưởng của toàn phân khúc kinh doanh, phải thay đổi chính bản thân họ, từ việc chỉ ngồi trong công ty tới chỗ sử dụng 1/3 đến 1/2 thời gian để ra ngoài gặp khách hàng, các kỹ sư, và bạn hàng kinh doanh tiềm năng.

Với Tinh Vân, khi đặt ra các mục tiêu kinh doanh mới, người quản lý nhóm, những người chịu trách nhiệm về lợi nhuận và thua lỗ của nhóm họ, phải thích nghi nhanh chóng khi mà thời gian của họ bị tiêu tốn nhanh chóng bởi các cuộc họp nhằm hợp tác nỗ lực cùng và xác định nguồn lực từ các nhóm khác.

Sự thay đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, không chỉ mở rộng tầm hoạt động mà còn tác động đến quan điểm và hành vi của các cá nhân trong nhóm. Sự khác nhau của quy trình theo hướng liên phòng ban so với các loại khác là khía cạnh hành vi của quy trình theo hướng liên phòng ban thường khó diễn đạt hơn. Thành tố hành vi quan trọng của quy trình theo hướng liên phòng ban làm nó khác biệt với các hình thức tái cơ cấu quy mô lớn khác.

### ***2.3.1.3. Phân công chủ sở hữu quy trình***

Một bước quan trọng khác trong quy trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức liên phòng ban là giao trách nhiệm rõ ràng cho chủ sở hữu quy trình. Chủ sở hữu quy trình có trách nhiệm quản lý thông tin, nguyên liệu, hoặc nguồn lực trong công ty, trong khi trong nhiều trường hợp, họ cũng đóng một vai trò chức năng độc lập.

Ở CMC, sau khi chỉ rõ “*quy trình phát triển sản phẩm mới*” và “*quy trình hoàn thành các đơn đặt hàng theo yêu cầu*” như là các quy trình kinh doanh cốt lõi, các trưởng nhóm sau đó đã được giao nhiệm vụ phụ trách việc đảm bảo quy trình được quản lý và cải thiện nhờ sự hỗ trợ của các phòng ban (marketing, kỹ sư giải pháp, và chất lượng). Trường hợp của Tinh Vân, lãnh đạo nhóm của

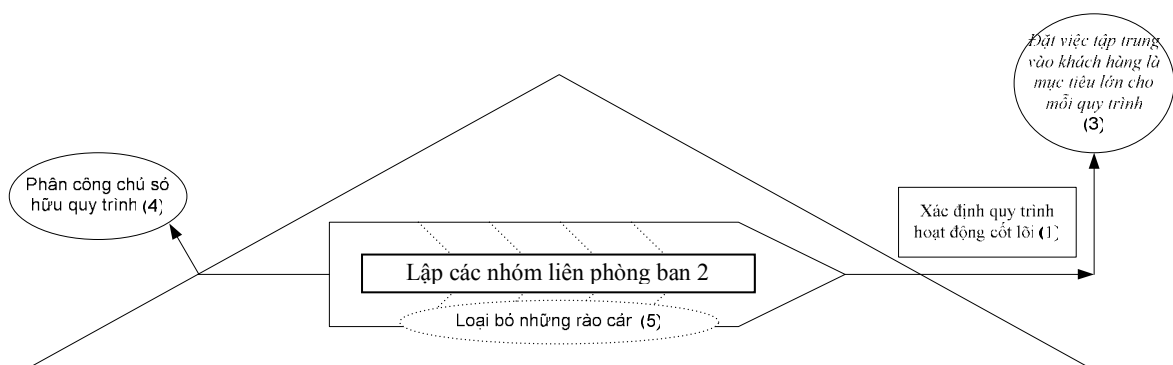
nhóm liên phòng ban được giao nhiệm vụ đảm bảo hợp tác và xác định nguồn lực từ các nhóm độc lập khác.

Thực tế, khó khăn trong việc chỉ rõ sở hữu quy trình là việc quy trình ít khi tuân theo những biên giới đang tồn tại về tổ chức quyền lực và quyền hành. Sở hữu quy trình phải được xem như một thước đo thêm vào hoặc khác của cơ cấu tổ chức theo kiểu hình thức. Nếu không, chủ sở hữu quy trình sẽ không có quyền hoặc sự hợp pháp cần thiết để quản lý quy trình.

#### **2.3.1.4. Phát hiện và giảm bớt các rào cản trong quy trình**

Trường hợp của Tinh Vân, nhằm thúc đẩy sự thay đổi, công ty đã giảm bớt những rào cản giữa các phòng ban trong quy trình kinh doanh cốt lõi của mình, một cuộc họp nhóm hàng tuần, do đó, cũng được thành lập, điều này giúp cho thông tin được chia sẻ giữa các nhóm như trên một diễn đàn. Còn như CMC, công ty cũng tạo ra “công việc pha chế”, yêu cầu các cuộc họp xuyên giữa các bộ phận chức năng. Bằng cách cùng thảo luận, các thành viên trong nhóm sẽ nhanh chóng đồng ý để các thay đổi được thông qua, giảm bớt việc dùng giấy tờ, và tạo ra một quy trình diễn đạt. Tuy nhiên, cần phải cẩn thận, vì nó có thể dẫn tới một quyết định chậm hơn khi nhiều cá nhân hay nhóm tham gia với tư cách là người phản đối.

#### **Các bước đi chiến lược của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban được minh họa như hình vẽ sau:**



**Hình 2.6: Các bước đi chiến lược của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban**



### **2.3.2. Những ưu điểm và hạn chế của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam**

#### **2.3.2.1. Về những ưu điểm**

Thay đổi trong hệ thống và bố trí lại mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đã làm giảm những rào cản về ranh giới giữa những bộ phận chức năng trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Nhiều doanh nghiệp đã và đang đưa ra mục tiêu hợp tác không biên giới, nơi họ giảm dần những bức tường đã chia cắt giữa những bộ phận với nhau, và tập hợp mọi nguồn lực.

- *Giảm dần những rào cản chức năng giữa các phòng ban*

Tích hợp nhiều cá nhân với những chuyên môn và nghiệp vụ khác nhau, kinh nghiệm trong những ngành nghề khác nhau - để trở thành một nhóm làm việc hiệu quả dường như là một thách thức lớn với doanh nghiệp. Nếu không có nỗ lực giảm dần những rào cản giữa các phòng ban chức năng bằng những phương thức làm việc mới theo hướng nhóm làm việc liên phòng ban, thì doanh nghiệp sẽ rất khó thành công với những đổi mới mà nó đang dự định. Ở CMC, trong suốt quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo hướng các nhóm liên phòng ban, các cá nhân trong doanh nghiệp dường như đã phải đối mặt với những vai trò mới trong những hoạt động của riêng họ và những hoạt động được thêm vào khác để có thể phù hợp cho cách thức làm việc mới. Những cố gắng để đưa vai trò mới này vào những nhóm làm việc liên phòng ban dường như là rất quan trọng với sự thành công của cả sự thay đổi của công ty. Những cố gắng rõ rệt đã được thực hiện trong suốt các bước thực hiện để thu hút các thành viên vào việc xác định rõ nhiệm vụ và tầm nhìn mới của mình. Những hội thảo và hoạt động họp nhóm dường như là then chốt trong việc tạo ra mối quan hệ mới giữa những cá nhân trong nhóm cũng như xác lập một cách thức làm việc mới trong nhóm. Thời gian trong các cuộc họp nhóm được sử dụng đã giúp các thành viên trong nhóm thương thuyết cách thức để cùng nhau làm việc.

- *Quyết định được chuyển xuống các cấp thấp hơn*

Đây là một trong những tác động lớn của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đang là điều quan trọng và đã được một số doanh nghiệp công nghệ thông tin lớn tại Việt Nam. Việc có những loại biên giới làm việc mới ở các cấp thấp hơn trong tổ chức doanh nghiệp sẽ có tác dụng hỗ trợ những nhóm làm việc liên phòng ban. Với việc biên giới làm việc dường như đã được đẩy sâu xuống trong tổ chức doanh nghiệp, rất nhiều bộ phận và cá nhân đã trở nên liên quan đến các hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp, bởi vậy cũng đã làm tăng biên giới trong các hoạt động của doanh nghiệp. Trong mô hình tổ chức theo hướng phòng ban chức năng độc lập trước đây tại doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô trung bình như Tinh Vân, hoạt động xây dựng chiến lược, mục tiêu, và lập kế hoạch hoạt động hàng năm là công việc tiêu tốn thời gian của những người trong ban lãnh đạo doanh nghiệp (thông thường là Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc). Tuy nhiên, khi chuyển đổi theo mô hình mới theo các nhóm làm việc liên phòng ban, hầu như tất cả các cá nhân ở mọi cấp trong doanh nghiệp đều liên quan và phải bỏ thời gian cho những hoạt động mà trước đây chỉ có những cá nhân trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp thực hiện.

Khi những rào cản chức năng được giảm dần, khi sự tự quản cũng như trách nhiệm của các cá nhân trong doanh nghiệp được tăng lên; mục tiêu và kết quả công việc do đó đã và đang trở thành mối quan tâm của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Với Tinh Vân và CMC, kết quả hoạt động theo nhóm liên phòng ban đã và đang trở thành một điểm mấu chốt, một thước đo để đánh giá khả năng hoạt động của nhóm và từng cá nhân. Trong khi trước đây việc lập ngân sách chỉ là mối quan tâm của một số trưởng bộ phận trong mô hình tổ chức phòng ban theo chức năng độc lập, thì giờ đây tại những doanh nghiệp này, nó thường được đề cập và thảo luận rộng rãi giữa tất cả các thành viên trong nhóm trong cấu trúc tập thể nhóm mới.

*- Năng lực đội ngũ nhân viên được nâng cao*

Khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, vấn đề phân công lao động cho nhân viên trong doanh nghiệp một cách khoa học, theo đúng tiêu chuẩn chức danh, đang đòi hỏi phải xây dựng một đội ngũ nhân viên đáp ứng yêu cầu về nhiệm vụ, trình độ năng lực chuyên môn vừa tổng hợp vừa chuyên sâu, kỹ năng tác nghiệp hành chính phải thành thạo. Việc phát triển năng lực đội ngũ nhân viên hiện tại trong suốt thời gian chuyển đổi mô hình tổ chức đã giữ một vai trò thiết yếu, vì nó sẽ ảnh hưởng lâu dài đến tương lai và lợi ích của doanh nghiệp sau khi chuyển đổi. Ở CMC, khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, những kỹ sư phần mềm giờ đây đang phải làm việc gần gũi hơn với cán bộ kinh doanh để đánh giá khả năng sinh lời và chất lượng sản phẩm và do đó ít có chiều hướng bất đồng về các kết quả phân tích hơn. Giờ đây, những nhân viên này dường như phải học và nắm được nhiều kiến thức và kỹ năng liên quan tới công việc nhiều hơn khi nó thay đổi sang một mô hình tổ chức mới. Với các nhà quản trị trung và cao cấp, trong chương trình tái cấu trúc mô hình tổ chức của doanh nghiệp; họ sẽ cần được đào tạo để có đủ năng lực và quyền hành và tạo ra môi trường, cơ hội cho nhân viên thể hiện chính mình đồng thời khuyến khích nhân viên tự thân phát triển”.

Việc đặt nhân viên vào những vị trí thích hợp, và đào tạo nâng cao năng lực của họ để thích nghi với điều kiện mới là một khâu quan trọng trong thời kỳ chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, nhằm đảm bảo rằng chính đội ngũ nhân viên sẽ là người góp phần vào thành công chung của doanh nghiệp trong tương lai. Bằng việc xóa bỏ những rào cản chức năng để tạo ra mối liên kết giữa các nhóm làm việc liên phòng ban, nhóm nghiên cứu và phát triển đã có thể học được những kiến thức về marketing và bán hàng của nhóm marketing, từ đó rút kinh nghiệm trong nghiên cứu cũng đưa ra những sản phẩm công nghệ phù hợp với nhu cầu của thị trường và khách hàng.

Thực tế, một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm luôn hiểu rằng nhận thức rõ về sự phù hợp của mỗi cá nhân cho từng vị trí công tác cũng như việc không ngừng nâng cao năng lực nhân viên là cơ sở của tất cả những nỗ lực trong hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp. Sự thiếu quan tâm hay thiếu hiểu biết về quản lý chuyển đổi có thể khiến doanh nghiệp tổn kém cả về thời gian và tiền bạc trong suốt thời gian diễn ra sự thay đổi.

*- Tận dụng được mọi nguồn lực trong doanh nghiệp*

Với mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam đã và đang không chỉ khai thác được năng lực của từng cá nhân từ các bộ phận khác nhau, mà còn tận dụng được nguồn sức mạnh tổng lực khi họ liên kết với nhau. Kỹ năng của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp và sự tự giám sát của các nhóm làm việc liên phòng ban, trên thực tế đã tạo điều kiện cho việc hoàn thành mục tiêu một cách tốt nhất. Việc thiết lập các nhóm làm việc liên phòng ban đã và đang giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn. Đồng thời, có những vấn đề mà nhóm sẽ có khả năng phân tích rõ hơn từng cá nhân riêng lẻ. Với Tinh Vân, khi xây dựng cấu trúc theo mô hình những nhóm làm việc liên phòng ban, những nhà quản trị cấp trung ở doanh nghiệp này đã nhận ra rằng công việc của họ có thể tốt hơn với những nguồn thông tin được đảm bảo, nguồn lực từ sự hỗ trợ của những nhóm khác. Với CMC, trong “*Quy trình phát triển sản phẩm mới*”, công ty đã tập hợp những cá nhân từ các bộ phận nghiên cứu phát triển và marketing trước kia và những nhân viên chức năng đảm bảo chất lượng trong các nhóm làm việc liên phòng ban. Trong quy trình phát triển sản phẩm mới, các trưởng nhóm này thông qua sự hỗ trợ của các nhân viên từ các bộ phận như kinh doanh, marketing, phát triển sản phẩm, chất lượng,... có thể có quyết định một cách nhanh chóng và phù hợp với tình hình thị trường. Thực tế, việc tập hợp và tận dụng được mọi nguồn lực từ các bộ phận khác nhau đã giúp các nhóm làm việc liên phòng ban nói riêng và doanh nghiệp nói chung trở nên hiệu quả hơn với những biến đổi của thị trường và khách hàng.

### ***2.3.2.2. Về những mặt hạn chế***

Sự thay đổi trong cấu trúc tổ chức khi chuyển đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), mặc dù vậy, dường như đã và đang yêu cầu những chức năng mới dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng với các bộ phận chức năng chuyên trách.

Thêm vào đó, việc từ bỏ quyền lực ở trên cao để chia sẻ xuống các cấp dưới trong một tổ chức doanh nghiệp nói chung là rất khó, bởi nó cần cả một sự thay đổi về mặt văn hóa cũng như quan điểm. Những nhà quản lý đã quá quen với việc điều khiển nhân viên sẽ phải vượt qua hàng loạt tình huống và phải chấp nhận việc chia sẻ quyền lực. Nhân viên, ngược lại cũng phải chủ động hơn trong việc đưa ra quyết định, tạo được quyền lực cho bản thân cũng như có trách nhiệm hơn với kết quả công việc.

*- Trùng lặp về chức năng và quyền hạn giữa các nhóm làm việc liên phòng ban và các bộ phận chức năng chuyên trách*

Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, đã và đang dẫn đến việc hình thành các bộ phận, phân hệ quá nhỏ. Những nguy cơ tiềm ẩn của việc này là sự thiếu nhất quán trong chính sách, và tình trạng mất đi khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới.

Bên cạnh đó, việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, sẽ dẫn đến những nhà quản trị cấp trung có xu hướng trở thành những người điều hành độc lập của các nhóm nhỏ. Trong các nhóm theo kiểu liên phòng ban này, họ cũng cần đến bộ máy tham mưu về thống kê, tài chính, kỹ thuật cho riêng mình; điều này dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng với các bộ phận chức năng chuyên trách và có thể sẽ gây ra những xung đột trong hoạt động vận hành hàng ngày trong doanh nghiệp.

Ở CMC, một kỹ sư giải pháp công nghệ trao đổi trong một cuộc phỏng vấn của ban tái cấu trúc doanh nghiệp sau khi chuyển đổi mô hình tổ chức: “Chúng

ta đang trong thời kỳ quá độ; nơi mà một số hệ thống cấp bậc, quy trình, và chức năng của mô hình tổ chức cũ vẫn đang hoạt động; trong khi đó với mô hình tổ chức mới, mọi người chạy vòng quanh, làm những công việc khác nhau, nhưng đôi khi lại giống nhau về mặt chức năng, ranh giới chức năng và quyền hạn giữa các nhóm rất mong manh, và cuối cùng là tình trạng chẳng ai biết chắc là mình đang làm gì, sự xung đột do vậy đôi khi đã xảy ra”.

Còn ở Tinh Vân, một cán bộ kinh doanh của công ty đã nói trong một cuộc phỏng vấn với nhóm tái cấu trúc doanh nghiệp: “Chúng ta đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào. Nhưng chúng tôi vẫn chưa biết vì mọi người còn đang phải làm quen với công việc mới. Mọi thứ đều chưa được định hình.” Một trường hợp được phỏng vấn khác cũng trao đổi: “là sự phức tạp trong việc chia sẻ quyền lực khi mà việc đưa ra quyết định đang được dần cho những đơn vị cấp dưới, mọi thứ đều trở nên mất kiểm soát”.

*- Tâm lý của đội ngũ nhân viên bị ảnh hưởng do quá trình thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp*

Phản ứng trước sự thay đổi sẽ là tiêu cực nếu người lãnh đạo không làm tốt việc cung cấp thông tin về những kế hoạch thay đổi cho các nhân viên của mình. Những thay đổi không được giải thích rõ ràng có thể gây ra những cảm xúc mạnh. Đó thường là sự pha trộn của tâm trạng lo lắng bồn chồn với niềm phấn khích và cả hy vọng. Sự thay đổi là mối đe dọa nhưng đồng thời cũng tạo ra những cơ may mới trong tương lai.

Cũng như vậy, việc trao quyền cho nhân viên và xây dựng tinh thần làm chủ là chìa khóa thành công trong quá trình thực hiện thay đổi. Tuy nhiên, việc trao quyền cho nhân viên dường như cũng đang tạo ra sự phức tạp mới trong việc phân chia và chia sẻ quyền lực giữa các cấp quản lý trong doanh nghiệp. Tuy nhiên điều đó không đồng nghĩa cho việc sẽ làm triệt tiêu xu hướng củng cố lại sự thay đổi. Mọi người sẽ quen dần và chấp nhận với phong cách làm việc mới.

○ *Tâm lý của đội ngũ nhân viên quản trị cấp trung*

Tạo ra sự thay đổi của cấu trúc tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đã và đang yêu cầu sự trao đổi quyền lực. Quá trình chia sẻ quyền lực là một công việc phức tạp và đòi hỏi người lãnh đạo cao cấp phải có được một sự cân bằng giữa việc tăng quyền lực, quyền quyết định cho nhân viên - nhưng vẫn giữ được đủ yếu tố để ngăn cản những tâm lý bị bỏ rơi của hệ thống lãnh đạo cấp trung.

Ở CMC, ban lãnh đạo công ty biết rằng mặc dù đã chấp nhận việc giao toàn quyền cho nhóm dự án tái cấu trúc triển khai việc tái cấu trúc mô hình tổ chức của doanh nghiệp, tuy nhiên ban lãnh đạo công ty cảm nhận được một áp lực to lớn là phải hoàn thiện việc tái cơ cấu lại mô hình tổ chức doanh nghiệp càng sớm càng tốt, nếu không sẽ sớm xảy ra những bức xúc của hệ thống quản lý trung cấp khi một phần lớn quyền quyết định của họ được trao xuống cho nhân viên. Một tâm lý bị bỏ rơi và chán chường sẽ xảy ra và điều đó sẽ thật nguy hiểm khi doanh nghiệp đang phải tập trung vào việc tạo ra những sản phẩm dịch vụ mới để đáp ứng với nhu cầu thay đổi của thị trường. Mặt khác, bản thân ban lãnh đạo công ty cũng thấy những áp lực từ chính những thành viên quản lý cao cấp của doanh nghiệp, khi mà một nửa trong số họ phản đối việc trao quyền kiểm soát nhiều hơn cho hệ thống quản lý cấp dưới và nhân viên.

Trong trường hợp này, ban lãnh đạo các công ty nhận thấy rằng nếu họ từ bỏ, hệ thống sẽ mất lòng tin bởi ban lãnh đạo công ty đã thất bại trong việc bảo vệ những ý kiến của mình. Nếu để tái cấu trúc lại mô hình tổ chức doanh nghiệp và dẫn đến việc chuyển giao cho nhân viên một phần quyền lực, thì rất có thể nhân viên sẽ chạy theo những ý tưởng của riêng họ và khó kiểm soát nổi.

○ *Tâm lý của đội ngũ nhân viên thông thường*

Ở một cấp độ khác, không phải tất cả nhân viên đều muốn giữ những trách nhiệm và quyền lực mới. Điều đó thể hiện rất rõ trong bộ phận tư vấn giải pháp

ở CMC và Tinh Vân, nơi mà những nhân viên có hiểu biết và năng lực cũng như đã và đang có được những vị trí, quyền lực mà họ mong muốn.

Mục tiêu khi tái thiết lại là mong muốn tất cả nhân viên (không kể bộ phận nào) sẽ tập trung hơn vào khách hàng, và do vậy họ cần có kỹ năng rộng hơn, có trách nhiệm hơn với kết quả và linh hoạt với những thay đổi mới. Điều này, thoát đầu đã bị phớt lờ và chế giễu bởi các kỹ sư giải pháp, họ dường như coi chúng là những điều không mong muốn. Những kỹ sư giải pháp của bộ phận này đã và đang luôn hài lòng với vị trí, quyền lực của họ trong hiện tại, cũng như những nhà quản lý cấp trung trong bộ phận này luôn hài lòng với những nhân viên dưới quyền, trong việc đam mê thực hiện những dự án nghiên cứu giải pháp công nghệ và có mong muốn được làm việc trong môi trường tri thức cao. Một kỹ sư giải pháp đã nói thẳng thắn rằng, anh ấy đến Tinh Vân để nghiên cứu công nghệ, chứ không phải để nói chuyện với khách hàng trên điện thoại về những cái gì họ mong muốn. Sự thay đổi dường như đã bắt những kỹ sư giải pháp phải tập trung hơn vào khách hàng, và làm giảm rõ rệt địa vị cũng như quyền lực mà những kỹ sư này đã có và thực sự mong muốn.



## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Công nghệ thông tin mặc dù là một lĩnh vực kinh doanh xuất hiện ở Việt Nam không lâu nhưng số lượng các doanh nghiệp trong lĩnh vực này khá nhiều tuy nhiên, chỉ có một số ít có quy mô lớn còn đa số có quy mô trung bình và nhỏ.

Mô hình tổ chức của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam rất đa dạng tùy thuộc vào quy mô hoạt động và loại hình của doanh nghiệp.

Với các doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình thì mô hình tổ chức khá đa dạng. Để thực hiện những dự án kinh doanh có quy mô lớn, tính chất phức tạp, kết hợp nhiều loại sản phẩm/dịch vụ công nghệ trên một thị trường/khách hàng rộng thì mô hình tổ chức của doanh nghiệp sẽ được biến thiên theo các chiều ngang hoặc và chiều dọc. Đặc biệt, một số doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình đã chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới, ở đó cá nhân từ phòng ban trong các khối theo chức năng độc lập được tập hợp thành một nhóm làm việc liên khối, liên phòng ban để cùng xây dựng, triển khai, và kinh doanh các dự án công nghệ có tính chất phức tạp. Thực tế, các nhóm làm việc đã đóng vai trò chủ yếu trong việc thực hiện các dự án kinh doanh của doanh nghiệp loại này.

Nhìn chung, mô hình này phù hợp với đặc thù của lĩnh vực công nghệ thông tin đó là hướng vào nghiên cứu, phát triển và ứng dụng những giải pháp công nghệ mới nhưng điều quan trọng nhất là nó cho phép khai thác và tận dụng các nguồn lực từ các bộ phận chức năng một cách linh hoạt và hiệu quả nhất để thực hiện mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.

Nghiên cứu thực trạng quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban ở hai công ty tiêu biểu là CMC và Tinh Vân cũng như kết quả khảo sát 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam (03 doanh nghiệp quy mô lớn và 47 doanh nghiệp có quy mô trung bình) và phỏng vấn các nhà quản lý các cấp ở các doanh nghiệp này với hàng loạt các câu hỏi xoay

quanh vấn đề mục tiêu của việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp và những ảnh hưởng của việc chuyển đổi đã cho thấy:

Thứ nhất, nhu cầu chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới này bắt nguồn từ việc phát hiện ra những hạn chế của mô hình tổ chức theo mô hình các phòng hoạt động theo từng lĩnh vực chuyên môn.

Thứ hai, mục tiêu của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc bao gồm: Thiết lập mô hình quản lý phi tập trung trong doanh nghiệp; Loại bỏ bớt các cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp; Giảm dần những rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.

Thứ ba, trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, các doanh nghiệp đã thực hiện nhiều bước đi cụ thể. Đó là: Xác định quy trình sản xuất cốt lõi và lập nên các nhóm làm việc; Tập trung vào khách hàng là mục tiêu lớn đối với mỗi quy trình kinh doanh; Phân công chủ sở hữu quy trình; Phát hiện và giảm bớt các rào cản trong quy trình.

Thứ tư, việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam mặc dù có gây ra những ảnh hưởng trên khía cạnh con người và phong cách quản lý trong doanh nghiệp khi chuyển đổi, cả ảnh hưởng tích cực và ảnh hưởng tiêu cực nhưng điều quan trọng là nó đã cho thấy rõ những ưu điểm của mô hình mới, đó là: i) Giảm dần những rào cản chức năng giữa các phòng ban; ii) Quyết định được chuyển xuống các cấp thấp hơn; iii) Năng lực đội ngũ nhân viên được nâng cao; iv) Tận dụng được mọi nguồn lực trong doanh nghiệp. Mặc dù vậy, việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới cũng bộc lộ một số hạn chế. Đó là sự trùng lặp về chức năng và quyền hạn giữa các nhóm làm việc liên phòng ban và các bộ phận chức năng chuyên trách; Tâm lý của đội ngũ nhân viên bị ảnh hưởng do quá trình thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Tóm lại, việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới – mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban được ví như một cuộc “đại phẫu thuật” nhằm hướng tới mục đích cao nhất là nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đặc điểm nổi bật của mô hình mới này là tính tập trung, gọn nhẹ và đặc biệt có rất ít cấp bậc quản lý, phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp là gần gũi hơn với những thay đổi nhanh chóng của thị trường công nghệ thông tin.

Để chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp thành công, nhất thiết cần phải xây dựng đề án tái cấu trúc. Trước hết phải tiến hành phân tích một số yếu tố cơ bản như: mô hình tổ chức hiện tại của doanh nghiệp, các chức danh và thực trạng đội ngũ cán bộ nhân viên, các quy trình nghiệp vụ, các quy trình sản xuất, kinh doanh, cơ chế kiểm soát, và văn hóa doanh nghiệp. Việc thực hiện đề án tái cấu trúc mô hình tổ chức sẽ làm rõ các vấn đề cần quan tâm quanh 4 khía cạnh: chiến lược, quy trình kinh doanh, công nghệ, và con người. Khi xây dựng đề án tái cấu trúc mô hình tổ chức, cần có sự đánh giá lại một cách cơ bản doanh nghiệp để làm cơ sở cho thiết kế lại quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh, với các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chủ yếu là tài chính, chất lượng và hiệu năng.

Việc tái cấu trúc mô hình tổ chức theo hướng mới đã tạo ra một phong cách làm việc mới trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Nó đòi hỏi một loạt kỹ năng linh hoạt, và phong cách quản trị mới. Tuy nhiên, với việc thay đổi đã trở nên rộng khắp và bền bỉ, nó cũng như một chuyến đi mà đích đến luôn thay đổi.

### **CHƯƠNG 3**

## **MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ VỀ CHUYỂN ĐỔI SANG MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CÁC NHÓM LÀM VIỆC (ĐẶC THÙ THEO NHÓM LÀM VIỆC LIÊN PHÒNG BAN) ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM**

### **3.1. CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH MỚI**

Trong thời đại toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày nay, mạng lưới sản xuất xuyên quốc gia được hỗ trợ bởi công nghệ thông tin đã hình thành. Nói cách khác, công nghệ thông tin chính là yếu tố đóng vai trò là yếu tố nền tảng, là động lực thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế nhưng mặt khác, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế lại tạo ra cơ hội thúc đẩy sự phát triển của công nghệ thông tin.

Đối với hầu hết các nước đang phát triển, công nghệ thông tin được coi như một công cụ rất quan trọng thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Nó vừa là công cụ giúp chính phủ nâng cao năng lực quản lý điều hành, giúp người dân dễ dàng tiếp cận với thông tin và tri thức, giúp doanh nghiệp giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động. Đáng chú ý là bản thân công nghệ thông tin cũng là một trong những lĩnh vực đầu tư có thể mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Thực tế, phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp công nghệ thông tin rất rộng, bao gồm cả các hoạt động sản xuất và các hoạt động cung cấp dịch vụ. Có thể khái quát thành 3 nhóm hoạt động chủ yếu: 1) Sản xuất và kinh doanh thiết bị, phần cứng và các trang thiết bị ngoại vi; 2) Sản xuất và cung cấp phần mềm, các dịch vụ phần mềm và chuyển giao công nghệ như sản xuất và gia công phần mềm, kinh doanh các dịch vụ phần mềm: Mua bán, cài đặt, bảo hành bảo trì, tư vấn giải pháp, đào tạo, chuyển giao công nghệ...; và 3) Cung cấp giải pháp và

dịch vụ công nghệ thông tin như các dịch vụ liên quan đến thương mại điện tử (xây dựng website, portal, mua bán qua mạng online, hosting...). Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp thường lựa chọn những lĩnh vực hoạt động phù hợp với khả năng và thế mạnh của mình.

Với quan điểm coi công nghệ thông tin là công cụ quan trọng hàng đầu và là ngành kinh tế có tầm quan trọng đặc biệt, nhiều chính sách đã được Nhà nước ta ban hành nhằm phát triển thị trường công nghệ thông tin, tổ chức triển khai, khuyến khích việc ứng dụng công nghệ thông tin vào các lĩnh vực của đời sống xã hội. Quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và chủ động, tích cực hội nhập kinh tế quốc tế của nước ta tiếp tục tạo ra nhiều cơ hội, đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức đối với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ thông tin ở nước ta trong phát triển.

### **3.1.1. Về cơ hội**

#### ***3.1.1.1. Thứ nhất, Việt Nam được đánh giá là một trong những thị trường đầy tiềm năng về công nghệ thông tin***

Công nghệ thông tin là lĩnh vực có liên quan đến mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội. Trong xu thế hiện đại hóa ngày nay, các ngành sản xuất, kinh doanh dịch vụ, các lĩnh vực quản lý kinh tế, xã hội... đã, đang và sẽ tiếp tục ứng dụng các thành tựu mới của công nghệ thông tin vào hoạt động của mình. Đồng thời, trong bối cảnh toàn cầu hóa, với quan niệm mở rộng về phân công lao động quốc tế. Các quốc gia không chỉ bổ sung cho nhau bằng cách mua bán các sản phẩm (dù đó là sản phẩm hoàn chỉnh, nguyên liệu thô hay bán thành phẩm và các linh kiện rời) mà là sự phân công lao động mang tính trực tiếp ở bất kỳ khâu nào của chu trình hoạt động sản xuất kinh doanh, kể từ ý tưởng, nghiên cứu, thử nghiệm, sản xuất hàng loạt, marketing, tiêu thụ, dịch vụ sau bán hàng... Với nghĩa đó, các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam, có những cơ hội lớn để khai thác và phát triển.

Thực tiễn thời gian qua cho thấy, ứng dụng công nghệ thông tin phát triển rất nhanh ở nhiều lĩnh vực và trở thành yếu tố vô cùng quan trọng trong nhiều

ngành kinh tế như tài chính, ngân hàng, viễn thông, hàng không v.v... ở nước ta. Theo số liệu thống kê thì có khoảng 86,5% trong tổng số các doanh nghiệp đã ứng dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động sản xuất kinh doanh. Chi tiêu cho ứng dụng công nghệ thông tin trong cơ quan nhà nước chiếm khoảng 30% tổng chi tiêu cho công nghệ thông tin của cả nước. Nhiều cơ quan đã tin học hoá gần 100%. Nhờ đó, doanh thu của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam luôn tăng trưởng ở mức cao, khoảng 20 - 25% từ năm 2000 trở lại đây. Tổng doanh thu của lĩnh vực này đạt 5,22 tỷ USD năm 2008 và 6,26 tỷ USD năm 2009. Ngành công nghiệp phần cứng và thiết bị điện tử luôn nằm trong nhóm 10 ngành công nghiệp có giá trị xuất khẩu cao của cả nước, năm 2008 doanh thu xuất khẩu đạt trên 2,7 tỷ USD. Ngành công nghiệp sản xuất phần mềm cũng có sự phát triển vượt bậc thời gian gần đây. [9]

Theo kết quả nghiên cứu mới nhất của Công ty tư vấn hàng đầu thế giới của Mỹ A.T. Kearney, thị trường Việt Nam là thị trường có sự tăng hạng nhanh nhất trong bảng xếp hạng các thị trường hấp dẫn nhất về gia công phần mềm (từ vị trí thứ 19 năm 2007 lên vị trí thứ 10 năm 2008). Trong vòng 10 năm, doanh thu công nghiệp sản xuất phần mềm Việt Nam đã tăng gần 19 lần, với mức tăng trung bình gần 35%/năm. Mức tăng trưởng doanh thu năm 2008 vẫn đạt 35%, đạt 680 triệu USD. Năm 2009, ước tính lĩnh vực này vẫn tăng trưởng khoảng gần 30%, đạt 880 triệu USD. Nhờ đó, vị trí của Việt Nam đã cải thiện trên bản đồ công nghệ thông tin thế giới. [1].

**Bảng 3.1: Doanh thu và tốc độ tăng trưởng của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam**

	Năm				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Doanh thu (USD)</b>	2500	3900	4000	5200	6260
<b>Tăng trưởng (%)</b>	10	15	20	25	30

*Nguồn: Báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông năm 2009.*

Thời gian tới, trong quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, việc triển khai hàng loạt những dự án kinh tế lớn, các dự án đầu tư xây dựng hạ tầng cơ sở và sức mua từ khối doanh nghiệp tư nhân sẽ tiếp tục thúc đẩy sự phát triển mạnh của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam.

Đồng thời, tiến hành hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới và khu vực, Việt Nam sẽ phải thực hiện những cam kết quốc tế, phải tuân thủ luật chơi của thế giới, cộng với chính sách tạo môi trường thuận lợi để thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, các nhà đầu tư nước ngoài sẽ vào Việt Nam nhiều hơn để tìm kiếm cơ hội thu lợi nhuận và cũng nhờ đó, các doanh nghiệp trong nước sẽ có cơ hội tiếp cận khách hàng mới để mở rộng thị trường.

Dự báo về tiềm năng phát triển của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam, công ty IDG Việt Nam - công ty chuyên nghiên cứu về thị trường công nghệ thông tin tại Việt Nam, đã đưa ra con số chi tiêu của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam sẽ đạt khoảng 7,91 tỷ USD trong năm 2010 và lên đến hơn 25,5 tỷ USD vào năm 2015. [3].

**Bảng 3.2: Tiềm năng phát triển thị trường công nghệ thông tin Việt Nam**

Nội dung	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chi tiêu (tỷ đồng)	7910	9990	12620	15940	20130	25430
Tăng trưởng (%)	35	40	50	55	60	65

*Nguồn: Báo cáo của IDG Việt Nam về dự báo chi tiêu tại thị trường công nghệ thông tin Việt nam; giai đoạn 2010 – 2015.*

Ông Kevin Turner, Tổng giám đốc điều hành Tập đoàn Microsoft đánh giá: "Việt Nam là một trong những thị trường đầy tiềm năng trên thế giới về công nghệ thông tin với dân số hơn 86 triệu người và có tốc độ phát triển cao. Là ngành công nghiệp mới mẻ, nhưng công nghệ thông tin đã nhanh chóng trở thành ngành công nghiệp mũi nhọn có tốc độ tăng trưởng 20 - 25%/năm, đạt tổng doanh thu khoảng 6 - 7 tỷ USD vào năm 2010". Trong nghiên cứu dự báo

về tiềm năng phát triển của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam, ông Christophe Desriac, Tổng Giám đốc Microsoft Việt Nam nói rằng, trong thời gian tới sẽ có một số hãng lớn về công nghệ trên thế giới thâm nhập, và kiểm thử tại thị trường Việt Nam. Đây là một cơ hội rất tốt để thị trường công nghệ thông tin Việt Nam tiếp cận một cách nhìn mới cũng như một nền sản xuất công nghệ cao của thế giới. Theo ông, Việt Nam hoàn toàn có thể trở thành một trong những nước có tốc độ phát triển thị trường công nghệ thông tin nhanh nhất trong khu vực. Việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) sẽ có tác động tích cực đến sự phát triển của thị trường công nghệ thông tin Việt Nam. Các nhà đầu tư nước ngoài sẽ thấy yên tâm hơn đối với môi trường đầu tư và kinh doanh tại Việt Nam. Điều này giống như một thị trường đã có chứng chỉ quốc tế về đầu tư, đảm bảo cho sự hợp tác phát triển lâu dài với các đối tác. [8].

Như vậy, trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, công nghệ thông tin - một trong những lĩnh vực quan trọng được ưu tiên – sẽ tiếp tục phát triển mạnh. Thị trường công nghệ thông tin sẽ tiếp tục được mở rộng và vì vậy, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có rất nhiều cơ hội để khai thác và phát triển.

### ***3.1.1.2. Thứ hai, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế tạo cơ hội cho các doanh nghiệp mở rộng thị trường nước ngoài***

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam ngày càng được đẩy mạnh. Bên cạnh việc ký kết các hiệp định thương mại song phương, tham gia hàng loạt các tổ chức, diễn đàn kinh tế thế giới và khu vực như ASEAN, ASEM, APEC... từ cuối năm 2006, Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên của WTO. Bước vào sân chơi chung toàn cầu về thương mại và dịch vụ, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội để phát triển và mở rộng thị trường nước ngoài. Với những lợi thế tiềm năng, Việt Nam có thể đẩy mạnh phát triển ngành công nghiệp sản xuất phần mềm để xuất khẩu. Các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam cũng



có cơ hội gia nhập chuỗi giá trị toàn cầu thông qua việc thực hiện những dự án theo đơn đặt hàng của các hãng lớn, thông qua việc liên doanh, liên kết với các nhà đầu tư nước ngoài ở lĩnh vực sản xuất phần mềm, sản xuất các thiết bị phần cứng... và các sản phẩm được tạo ra sẽ được xuất khẩu ra thế giới.

***3.1.1.3. Thứ ba, với sự xuất hiện của các doanh nghiệp hàng đầu thế giới về công nghệ thông tin thông qua hoạt động đầu tư trực tiếp vào Việt Nam, các doanh nghiệp nội địa có cơ hội học hỏi những kinh nghiệm về cách thức tổ chức và phong cách quản lý tiên tiến***

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng được đẩy mạnh, các công ty đa quốc gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin trên thế giới sẽ tìm đến những địa điểm đáp ứng được nhu cầu về chiến lược và định hướng phát triển của mình để đầu tư. Ở châu Á, ngoài hai quốc gia được coi là trọng điểm phát triển công nghệ thông tin là Trung Quốc và Ấn Độ. Tuy nhiên, để giảm bớt rủi ro và tìm kiếm thị trường mới, nhiều công ty đa quốc gia đưa ra công thức: “Trung Quốc + Ấn Độ + 1”. Thời gian qua, quá trình đổi mới toàn diện nền kinh tế theo đường lối của Đảng đã tạo ra diện mạo mới cho nền kinh tế, tạo thế và lực mới góp phần nâng cao vị thế của nền kinh tế Việt Nam trên trường quốc tế. Với lợi thế tiềm năng về thị trường, nguồn nhân lực đông đảo với chi phí thấp, Việt Nam có thể trở thành một điểm thu hút mới đối với các công ty đa quốc gia về công nghệ thông tin trên thế giới. Ông Christophe Desriac, Tổng Giám đốc Microsoft Việt Nam, đã nói rằng, trong thời gian tới sẽ có một số hãng lớn về công nghệ trên thế giới thâm nhập, và kiểm thử tại thị trường Việt Nam. Đây là một cơ hội rất tốt để thị trường công nghệ thông tin Việt Nam tiếp cận một cách nhìn mới cũng như một nền sản xuất công nghệ cao của thế giới. [9].

Trong bối cảnh đó, các các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể tiếp cận, học hỏi được những kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài về mô hình tổ chức, về phong cách quản lý để thực hiện tái cấu trúc mô hình tổ chức và đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động.

### **3.1.2. Về những thách thức**

Mặc dù cơ hội phát triển của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam trong bối cảnh mới là rất lớn nhưng thách thức cũng ngày càng gia tăng.

#### ***3.1.2.1. Thứ nhất, phần lớn các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có quy mô nhỏ, năng lực cạnh tranh hạn chế***

Nhìn vào thực trạng hệ thống doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể minh chứng rõ nhận định này. Theo thống kê của Bộ Thông tin và Truyền thông, cả nước ta hiện có khoảng 3.000 doanh nghiệp (chiếm 30%) thực sự đang hoạt động, kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ thông tin, chủ yếu với quy mô trung bình và nhỏ. Chỉ có một số ít doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn như FPT, CMC, HiPT... [8].

Về lĩnh vực hoạt động, suốt một thời gian dài, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam tập trung chủ yếu vào hoạt động mua bán trang thiết bị phần cứng, sản xuất - gia công phần mềm, tư vấn chuyên gia ứng dụng các giải pháp công nghệ. Chính vì vậy, với những dự án lớn hay những dự án có yêu cầu đảm nhận trọn gói chu trình triển khai ứng dụng thường tập trung trong tay một số ít doanh nghiệp có quy mô lớn như công ty FPT, CMC, hay HiPT... do họ đã bắt đầu chú trọng phát triển một hệ thống đối tác tại chỗ có nhiệm vụ chuyên biệt hóa sản phẩm cho thị trường thông qua triển khai, tư vấn, tùy biến, hỗ trợ và đào tạo. Có thể nói rằng áp lực lớn nhất đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có quy mô trung bình và nhỏ là các doanh nghiệp có quy mô lớn sẽ hơn hẳn về kinh nghiệm, năng lực tư vấn, công nghệ lẫn khả năng tài chính. Chỉ riêng thương hiệu của các doanh nghiệp này đã được khách hàng nghiêm nhiên xếp vào hàng cao cấp để chọn lựa. Hiện các doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô trung bình chỉ có thể cạnh tranh với mức giá thấp hơn nhưng về lâu dài, thị phần chắc chắn sẽ bị thu hẹp. Mặc dù nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam quy mô vừa và nhỏ đã có những nỗ lực tìm tòi và định hướng phát triển cho những sản phẩm riêng của mình nhưng nhìn chung vẫn chưa thể đạt tầm giải pháp, và kiến trúc vẫn còn ở mức thấp. Hiện vẫn chưa

có sản phẩm nào có khả năng phân phối đại trà hoặc thâm nhập vào các ngành công nghiệp chuyên sâu. Đó chính là nguyên nhân khiến các dự án lớn, đòi hỏi công nghệ cao rơi vào tay các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có quy mô lớn.

Trong báo cáo thị trường công nghệ thông tin Việt Nam năm 2009, ông Chu Tiến Dũng - Chủ tịch Hội tin học Thành phố Hồ Chí Minh đã chỉ ra một sự chênh lệch khá lớn trong tỷ trọng về doanh thu, thị phần và số lượng các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam [2].

**Bảng 3.3: Bức tranh hiện tại thị trường công nghệ thông tin Việt Nam**

Quy mô doanh nghiệp	Lớn	Trung bình	Nhỏ
Chiếm tỷ trọng doanh thu trong ngành	95%	5%	
Chiếm tỷ trọng thị phần trong ngành	95%	5%	
Chiếm tỷ trọng doanh nghiệp trong ngành	5%	5%	90%
<p>❖ <i>Ghi chú:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doanh nghiệp có quy mô lớn: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Có số lượng nhân lực từ 500 - 1000 người</li> <li>▪ Có doanh thu trên 18 tỷ đồng/năm</li> <li>▪ Hoạt động trong các mảng dự án tích hợp và giải pháp công nghệ cao, có tính chất phức tạp và diện rộng, hoặc và gia công phần mềm với quy mô lớn</li> </ul> </li> <li>○ Doanh nghiệp có quy mô trung bình: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Có số lượng nhân lực dưới 500 người</li> <li>▪ Có doanh thu từ 1 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng/năm</li> <li>▪ Hoạt động trong các mảng dự án tích hợp và giải pháp công nghệ có tính chất đơn giản về công nghệ, không có tính chất phức tạp và diện rộng, hoặc và gia công phần mềm với quy mô trung bình</li> </ul> </li> <li>○ Doanh nghiệp có quy mô nhỏ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Có số lượng nhân lực dưới 100 người</li> <li>▪ Có doanh thu dưới 1 tỷ đồng/năm</li> <li>▪ Hoạt động kinh doanh bản lẻ các thiết bị công nghệ thông tin, không có tính chất giải pháp công nghệ, hoặc và gia công phần mềm ở quy mô nhỏ</li> </ul> </li> </ul>			

*Nguồn: Báo cáo của Hội tin học Thành phố Hồ Chí Minh về bức tranh thị trường công nghệ thông tin Việt Nam, năm 2009.*

### ***3.1.2.2. Thứ hai, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh mới từ nước ngoài***

Thực tế thời gian qua cho thấy, nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có sự mở rộng về quy mô, tăng trưởng nhanh về doanh thu, về lợi nhuận nhưng mới chỉ được xét đến trong bối cảnh thị trường công nghệ thông tin Việt Nam chưa thực sự bị ảnh hưởng nhiều từ các doanh nghiệp nước ngoài khi chưa có nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin của nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Vấn đề sẽ khác nhiều khi trên thị trường công nghệ thông tin Việt Nam xuất hiện những doanh nghiệp hàng đầu thế giới về công nghệ thông tin thông qua hình thức đầu tư trực tiếp vào Việt Nam.

Thực hiện những cam kết gia nhập kinh tế quốc tế, tham gia vào cuộc chơi toàn cầu với những luật lệ chung, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam nói riêng sẽ được hoạt động trong một môi trường cạnh tranh lành mạnh, một môi trường được chuẩn hoá theo hướng bắt kịp thế giới. Nhưng đó cũng sẽ là thách thức rất lớn. Các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ có những đối thủ cạnh tranh mới, sẽ có nghĩa vụ thực thi những quy định về quyền sở hữu trí tuệ và nhiều quy định khác. Thời điểm 8 năm trước, Hiệp định khung về điện tử ASEAN đã được ký kết nhằm tạo điều kiện thúc đẩy sự hợp tác phát triển, và nâng cao tính cạnh tranh về công nghệ thông tin giữa các nước trong khu vực, thúc đẩy sự tự do hoá thương mại đối với dịch vụ và đầu tư công nghệ thông tin để hỗ trợ cho việc thực hiện sáng kiến điện tử ASEAN thì các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam cũng như các doanh nghiệp trong khu vực đã được đặt trước yêu cầu phải chủ động chuẩn bị, nắm bắt các kỹ thuật tiên tiến, điều chỉnh cơ cấu sản xuất đầu tư, phương thức kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ để đủ sức cạnh tranh. Khi quá trình gia nhập WTO bắt đầu đi vào quỹ đạo, sự cạnh tranh trên thị trường công nghệ thông tin Việt Nam chắc chắn sẽ khốc liệt hơn, đặc biệt đối với phần kinh doanh dịch vụ vì theo cam kết của Việt Nam, thị trường

dịch vụ không có hạ tầng mạng sẽ mở rộng hơn so với cam kết trong Hiệp định Thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ, bên nước ngoài khi liên doanh có quyền nâng mức góp vốn lên cao hơn, khả năng kiểm soát của nước ngoài đối với việc điều hành kinh doanh dịch vụ cũng lớn hơn, và đây cũng chính là nguy cơ mà các doanh nghiệp công nghệ thông tin trong nước sẽ phải đối mặt. Hơn nữa, khi thị trường bắt đầu có sự tham gia cạnh tranh của các công ty đa quốc gia trong khu vực và trên thế giới thì các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ trở nên yếu thế hơn do những hạn chế nhiều mặt về quy mô, về kinh nghiệm, về khả năng triển khai những dự án lớn.

***3.1.2.3. Thứ ba, nguy cơ thiếu hụt nhân lực đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin do sức hút nhân lực từ các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam.***

Đây là vấn đề có thể tác động mạnh đến xu hướng phát triển của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp nước ngoài thường có quy trình chuẩn, chất lượng cao, có môi trường làm việc tiên tiến, có thị trường tiêu thụ sản phẩm rộng lớn, có nhiều kinh nghiệm trong triển khai thực hiện những dự án công nghệ thông tin lớn. Do vậy, nếu di chuyển các hoạt động sản xuất sang Việt Nam thông qua hoạt động đầu tư trực tiếp có thể thu hút một số lượng lớn nguồn nhân lực công nghệ thông tin Việt Nam. Điều đó có thể gây ra tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam.

Nói tóm lại, trong bối cảnh mới, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam là phải nắm bắt được các cơ hội và vượt qua được những thách thức để phát triển. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện những giải pháp đồng bộ. Ngoài những vấn đề như mở rộng quy mô doanh nghiệp, lựa chọn chiến lược đầu tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực... thì một trong những vấn đề đặc biệt quan trọng với bất cứ doanh nghiệp nào nói chung, doanh nghiệp công nghệ thông tin nói riêng là vấn đề tái cấu trúc mô hình

tổ chức nhằm xây dựng mô hình tổ chức tối ưu phù hợp với quy mô và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin là lĩnh vực có liên quan mật thiết đến sự sáng tạo, sự đổi mới về giải pháp công nghệ và những yếu tố đó cũng là những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt thì một trong những vấn đề có tầm quan trọng hàng đầu là phải kích thích, phát huy được sức sáng tạo của người lao động, cả những nhà quản lý và đội ngũ nhân viên. Do vậy, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này cần hết sức chú ý đến việc lựa chọn mô hình tổ chức doanh nghiệp phù hợp.

Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban là một sự lựa chọn. Tuy nhiên, để việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp thực sự mang lại hiệu quả đối với hoạt động sản xuất kinh doanh thì nhiều vấn đề cũng đặt ra cần giải quyết với doanh nghiệp.

### **3.2. Một số khuyến nghị về chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam**

Từ phân tích những vấn đề lý luận và thực tiễn cho thấy, trong bối cảnh mới doanh nghiệp công nghệ thông tin hoạt động dựa trên quan điểm hướng tới khách hàng và mô hình tổ chức trong đó người lao động có thể bộc lộ hết khả năng và sự sáng tạo của mình để thích ứng với sự thay đổi liên tục đã thể hiện được ưu thế trong cạnh tranh trên thị trường. Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) ở một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam chính là sự chuyển đổi phù hợp với nhu cầu thực tế. Tuy nhiên, bất kỳ một chuyển đổi nào dù lớn hay nhỏ về quy mô của mô hình tổ chức đều gây ra những tác động nhiều mặt, cả những mặt tích cực và tiêu cực. Hơn nữa, không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải chuyển đổi mà điều này còn tùy thuộc vào quy mô, vào lĩnh vực hoạt động chủ yếu của doanh

ng nghiệp. Do vậy, việc xác định rõ quan điểm, đưa ra những nguyên tắc, xác định bước đi và những giải pháp cho quá trình chuyển đổi là hết sức cần thiết.

### **3.2.1. Về quan điểm**

Thực tế cho thấy, nhiều loại mô hình tổ chức ra đời và thành công nhưng thành công của mỗi loại mô hình tổ chức thường có giá trị trong một hoàn cảnh, một môi trường cá biệt, hay trong một giai đoạn lịch sử cụ thể. Do vậy, mỗi doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam cần phân tích, đánh giá nhiều mặt để từ đó lựa chọn xây dựng mô hình tổ chức phù hợp.

Mặc dù việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đã chứng tỏ sự phù hợp với một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam nhưng không phải là sẽ phù hợp với tất cả mọi doanh nghiệp. Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới sẽ tùy thuộc vào quy mô, vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Hơn nữa, việc duy trì mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban không phải lúc nào cũng phù hợp mà cần có sự chuyển đổi linh hoạt theo những biến động của môi trường kinh doanh.

Với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ hoặc sản xuất phần mềm thì bản thân mô hình tổ chức đơn giản cũng đã thể hiện những đặc điểm của phương thức làm việc theo nhóm.

Với các doanh nghiệp có quy mô trung bình, lĩnh vực hoạt động đa dạng thì việc hình thành những nhóm làm việc riêng để triển khai các dự án mang trọng gói hay phát triển sản phẩm mới là cần thiết.

Với các doanh nghiệp có quy mô lớn, chuyên triển khai các dự án về công nghệ thông tin có quy mô lớn thì việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc là cần thiết. Tuy nhiên, với doanh nghiệp có quy mô rất lớn, hoạt động trên nhiều lĩnh vực đã xuất hiện xu hướng hình thành các công ty con hoạt động ở một lĩnh vực chuyên biệt nào đó. Thực tế, đây là một dạng mở rộng của mô hình nhóm làm việc tuy có sự khác biệt về tư cách pháp nhân và tính độc lập cao hơn.

### **3.2.2. Những nguyên tắc của quá trình chuyển đổi**

#### ***3.2.2.1. Thứ nhất, chuyển đổi phải hướng đến sự phát triển***

Đây là một nguyên tắc mang tính cốt yếu và tổng quát của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban.

Thực tế cho thấy, yêu cầu đặt ra khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban không chỉ căn cứ vào các yêu cầu và điều kiện hiện tại mà cần phải tính toán đến khả năng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa, việc tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam phải gắn liền với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp trước những điều kiện thay đổi diễn ra thường xuyên của thị trường công nghệ thông tin vốn khốc liệt và nhiều biến chuyển. Bởi việc chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đang là một dạng chuyển đổi căn bản để đưa các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam lên một mức phát triển mới, vượt bậc về chất nhằm thích ứng với mọi biến chuyển của thị trường. Không giống như những chuyển đổi mang tính tạm thời gần như không được biết cho đến khi sự chuyển đổi diễn ra, loại chuyển đổi có tính phát triển đã và đang dẫn đến việc nhận thức lại những mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, và cả văn hóa doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy, một doanh nghiệp công nghệ thông tin lớn thì phải có mô hình tổ chức tốt để vận hành. Đây là được coi là công việc ưu tiên phải làm đầu tiên. Thực hiện tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp cũng chính là nhằm loại bỏ những vật cản để hướng đến mục tiêu cốt yếu của mọi quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức là doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường. Thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp là nhằm hình thành tầm nhìn phát triển về tương lai của doanh nghiệp. Hình ảnh tương lai của doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là việc hoàn thiện



những gì đã có, nó có thể là việc tạo ra một hình ảnh mới thông qua việc chuyển đổi mô hình tổ chức, mà qua nhiều bước chuyển đổi doanh nghiệp sẽ đạt được.

### **3.2.2.2. Thứ hai, chuyển đổi phải đảm bảo tính hệ thống**

Đây là một nguyên tắc cơ bản khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Chuyển đổi một cách có hệ thống là chuyển đổi một tập hợp với những yếu tố, những bộ phận có mối liên hệ qua lại lẫn nhau và tạo thành một chỉnh thể nhất định.

Theo quan điểm của khoa học hiện đại, bất kỳ một khách thể nào trong thế giới hiện thực cũng là một hệ thống, nghĩa là nó bao gồm những bộ phận, những yếu tố cấu thành liên hệ hữu cơ và bổ sung cho nhau. Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp đều phải quan niệm là một hệ thống tổ chức sẽ gồm các bộ phận hợp thành tạo thành một chỉnh thể thống nhất và trong chỉnh thể thống nhất ấy là các phần (các phân hệ) của hệ thống tổ chức bộ máy bên trong của doanh nghiệp.

Đảm bảo nguyên tắc chuyển đổi một cách có hệ thống trong việc tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ cho phép các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể sắp xếp, phân định, và liên kết các chức năng, nhiệm vụ trong quy trình kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp một cách khoa học; cho phép các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp có thể nhìn nhận một cách toàn diện bộ máy cũng như hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp, để xác định được mối quan hệ giữa các bộ phận và nhận thấy một cách rõ nét sự chông chéo giữa chúng khi phân định và liên kết các chức năng, nhiệm vụ trong một quy trình kinh doanh. Đồng thời trên cơ sở xác định được mối quan hệ hữu cơ, và sự bổ sung cho nhau giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, cho phép các nhà lãnh đạo có cơ sở khoa học để liên kết các bộ phận với nhau khi muốn giảm đầu mối quản lý thuộc doanh nghiệp, hoặc chuyển giao chức năng, nhiệm vụ của bộ phận này cho bộ phận khác khi muốn hoàn thiện, phân công lại giữa chúng cho hợp lý.

Thực tiễn quá trình chuyển đổi mô hình của Tinh Vân đã chứng minh cho thấy, trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, trên cơ sở xem xét các hoạt động một cách hệ thống, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã cố gắng thiết lập những thước đo và mục tiêu hoạt động thống nhất, rõ ràng giữa các chức năng của các bộ phận để tránh sự trùng lặp và xung đột về mục tiêu như trước đây, cũng như tạo ra khả năng liên kết các chức năng này một cách linh hoạt trong một quy trình kinh doanh với phân khúc thị trường đã được xác định. Điều này đã đảm bảo cho các bộ phận trong doanh nghiệp làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu là hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng trong tương lai.

### ***3.2.2.3. Thứ ba, chuyển đổi phải đảm bảo tính kế thừa***

Trước khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, các doanh nghiệp công nghệ thông tin cần xem xét sự hình thành và phát triển bộ máy của doanh nghiệp nói chung và từng bộ phận trực thuộc nói riêng. Các nhà quản lý doanh nghiệp trên cơ sở xem xét quá trình phát triển doanh nghiệp sẽ thấy việc triển khai chuyển đổi cấu trúc mô hình tổ chức sẽ cần phải xem xét không chỉ ở khía cạnh phát triển trong tương lai, mà còn là cả những nhìn nhận trong quá khứ hình thành của doanh nghiệp.

Với môi trường kinh doanh luôn thay đổi như hiện nay, các yếu tố đem lại thành công cho doanh nghiệp đã và đang tiếp tục thay đổi. Chính vì thế, sẽ không một mô hình tổ chức nào là tốt nhất, việc xác định một mô hình tổ chức đúng đắn vừa phát huy những mặt mạnh của mô hình mới, vừa kế thừa những ưu điểm của mô hình cũ là điều mà các nhà quản lý doanh nghiệp khi tiến hành chuyển đổi cần phải quán triệt.

Mặc dù đã có nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có xu hướng xây dựng mô hình tổ chức phẳng hơn, với các nhóm làm việc liên phòng ban nhưng trên thực tế sự phân cấp của hệ thống theo mô hình tổ chức cũ theo bộ phận chức năng vốn được ưa thích trước đây không vì thế mà hoàn toàn bị

xóa bỏ. Ở cấp cao nhất của các doanh nghiệp này, vẫn tồn tại một vài tầng quyền lực dọc theo kiểu truyền thống. Những vị trí ở quyền lực phân cấp mức độ cao này được nắm giữ bởi những người dẫn dắt sự vận hành của doanh nghiệp, quyết định mục tiêu tổng thể cho quy trình hoạt động ở những nơi có thể áp dụng được, và lập chiến lược tương lai cho doanh nghiệp để đạt được những mục tiêu cần thiết. Với một số doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô lớn và trung bình tại Việt Nam như FPT, CMC, HiPT, Tinh vân cho thấy rằng, khi quá trình chuyển đổi được diễn ra để có mô hình tổ chức phẳng hơn, mặc dù thường xuyên xem xét giảm bớt các cấp bậc quản lý với mục tiêu tạo cho doanh nghiệp sự phát triển nhanh hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường nhưng ở các tầng cao nhất của doanh nghiệp, vẫn duy trì từ 3 đến 4 lớp quản lý trung gian, với lý do là vẫn cần một số lớp quản lý trung gian để hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao trong việc vận hành và giám sát, đưa ra các mục tiêu tổng thể, và xây dựng chiến lược tương lai cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp công nghệ thông tin lớn trên thế giới, như General Elecetric và Hewllet Packard, với trên 200.000 nhân viên trong doanh nghiệp và mặc dù đã mạnh dạn loại bỏ khá nhiều các lớp quản lý trung gian trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức, nhưng trên thực tế các doanh nghiệp này vẫn giữ khoảng từ 3 đến 4 lớp quản lý trung gian giữa tầng quản lý cấp cao và hệ thống nhân viên ở dưới.

#### ***3.2.2.4. Thứ tư, chuyển đổi phải đảm bảo sự kết hợp hài hòa về lợi ích***

Đây là một nguyên tắc quan trọng khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban. Chuyển đổi phải mang tính hài hòa và cân đối chính là căn cứ vào toàn bộ kết quả của mô hình tổ chức mới trong việc đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp. Với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam khi chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban thì tính phi hiệu quả do tầm quản trị quá rộng phải đối trọng với tính phi hiệu quả của các kênh thông tin quá dài. Những thiệt hại do có quá nhiều mệnh lệnh phải đối trọng với những lợi ích của việc sử dụng các chuyên gia từ những

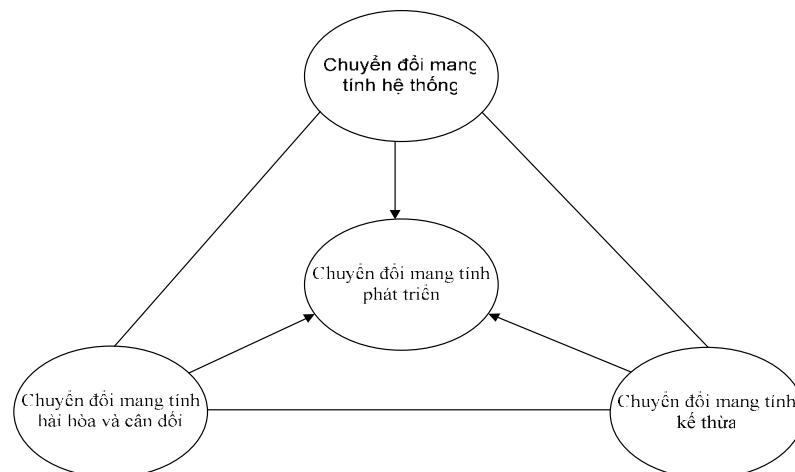
lĩnh vực khác nhau trong một nhóm và tính thống nhất trong việc giao quyền hạn chức năng cho các bộ phận tham mưu và phục vụ. Việc hạn chế chuyên môn hóa theo chức năng khi phân chia doanh nghiệp thành các bộ phận phải đối trọng với những ưu điểm của việc lập ra các nhóm làm việc chịu trách nhiệm về lợi nhuận theo sản phẩm, hay khách hàng. Thực tế ở CMC, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, sự hài hòa kết hợp giữa việc tạo lập các nhóm làm việc liên phòng ban thông qua tập hợp các chuyên gia (công nghệ, kinh doanh, quản lý chất lượng) từ các bộ phận khác nhau trong một quy trình cốt lõi, với việc chuyên môn hóa các bộ phận nghiên cứu công nghệ, hay marketing đã và đang giúp doanh nghiệp vừa tập hợp được các nguồn lực, vừa tạo khả năng chuyên sâu trong việc nghiên cứu các sản phẩm công nghệ hướng tới nhu cầu khách hàng. Ngoài ra, với việc thiết lập các chủ sở hữu quy trình chịu trách nhiệm cho hiệu quả của từng phân khúc thị trường, doanh nghiệp cũng đã và đang hài hòa khả năng quản trị cũng như phân phối thông tin, và thêm vào đó là khả năng phân chia chức năng một cách khoa học trong doanh nghiệp, khi chuyển đổi mô hình tổ chức theo hướng mới.

Việc thực hiện nguyên tắc này chính là nhằm đảm bảo những lợi ích cá nhân cho người lao động và nhóm lợi ích chung cho tập thể hay cả một hệ thống. Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới, theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam phải phản ánh được lợi ích cơ bản lâu dài của mọi cá nhân trong doanh nghiệp, phải quy tụ được quyền lợi của cả hệ thống hay một tập thể. Sự đúng đắn hay lệch lạc trong vấn đề lợi ích không chỉ thuộc phạm vi động lực mà trước hết là sự đúng đắn hay lệch lạc về mục tiêu chuyển đổi.

Nói cách khác, việc coi trọng và hài hòa lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần là điều hết sức cần thiết đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban. Trong khi lao động còn là hành động bắt buộc đối với cá nhân người lao động trong doanh

ngiệp, thì việc khuyến khích lợi ích vật chất để động viên người lao động học hỏi và đảm nhận thêm những nhiệm vụ mới, trong một mô hình tổ chức theo hướng đa chức năng và đa kỹ năng, phải đặt lên vị trí ưu tiên thỏa đáng. Mặc dù vậy, không phải vì thế mà coi nhẹ hoặc phủ nhận khuyến khích lợi ích tinh thần thông qua các phương pháp động viên, giáo dục, và cất nhắc hay đề bạt. Thực tế ở Tinh Vân, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp theo nhóm làm việc liên phòng ban, việc xác định những lợi ích của từng cá nhân người lao động (nhận thức tốt hơn về tình hình kinh doanh trong doanh nghiệp, kỹ năng làm việc nhóm liên phòng ban, kiến thức học hỏi được, cuối cùng là sự tự tin và thỏa mãn trong công việc) trong lợi ích chung của doanh nghiệp (hướng tới khách hàng nhiều hơn, phát triển ở một tầm cao mới, nâng cao khả năng cạnh tranh và thích nghi với thị trường), đã được các nhà lãnh đạo thực hiện một cách nhuần nhuyễn không chỉ trong các chương trình giáo dục nhận thức, mà còn cả trong thực tế chuyển đổi và phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Khái quát lại, giải quyết hài hòa và cân đối các mối quan hệ lợi ích, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức mới là một nguyên tắc quan trọng để giúp các doanh nghiệp công nghệ thông tin vận hành thuận lợi và có hiệu quả.



**Hình 3.1: Những nguyên tắc khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban**

### ***3.2.2.5. Thứ năm, chuyển đổi mô hình tổ chức phải hướng đến mục tiêu nâng cao tính hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp***

Hiệu quả vừa là mục tiêu, yêu cầu, vừa là nguyên tắc tổng hợp bao quát trong các mục tiêu ở trên khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Tính hiệu quả thể hiện ở mô hình tổ chức của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sau khi tiến hành chuyển đổi theo nhóm làm việc liên phòng ban phải gọn nhẹ, ít đầu mối, không chồng chéo, trùng lặp chức năng, nhiệm vụ, và khâu trung gian. Nói cách khác, tất cả sự phân quyền, hay loại bỏ các cấp bậc quản lý và rào cản chức năng được đặt đều nhằm ra mục tiêu để doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường.

Để thực hiện mục tiêu này đòi hỏi các nhà quản lý phải có quan điểm hiệu quả đúng đắn, biết phân tích hiệu quả trong từng tình huống khác nhau, biết đặt lợi ích của doanh nghiệp lên trên lợi ích cá nhân, từ đó ra các quyết định tối ưu nhằm tạo được các thành quả có lợi nhất cho nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Do vậy, các nhà quản lý khi chuyển đổi theo mô hình tổ chức nhóm làm việc liên phòng ban, cần phải giảm thiểu các đầu mối hoặc và khâu trung gian trong mô hình tổ chức của doanh nghiệp nói chung, và quy trình sản xuất kinh doanh nói riêng. Giảm thiểu được các đầu mối quản lý hoặc và khâu trung gian được thực hiện thông qua việc sắp xếp, lựa chọn, và liên kết các chức năng trong doanh nghiệp nhằm cải tiến mô hình tổ chức cũng như quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trở nên tinh giản thật sự vì nhu cầu công việc và hiệu quả cao.

Thực tế cho thấy, sự chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban sẽ đòi hỏi các nhà quản lý cấp trung phải thích nghi nhanh chóng với cách thức làm việc mới. Đây là thách thức thực sự đặt ra cho các nhà quản lý cấp trung với ít kinh nghiệm thực tế khi phải thực hiện các nhiệm vụ mới. Đồng thời, các thành viên trong nhóm cũng sẽ gặp phải thích nghi với cách

thức làm việc mới. Họ sẽ được mong đợi phải có sự hợp tác tích cực hơn với khách hàng, đồng nghĩa với sự chuẩn bị kỹ càng hơn về kỹ năng tương tác, hiểu biết kiến thức đa dạng. Tuy nhiên, trong suốt quá trình chuyển đổi này, nhiều cá nhân cho rằng sự hợp tác và các nỗ lực đào tạo đã và đang làm sao nhãng quá trình thực hiện công việc của họ, và do đó dẫn tới sự giảm sút trong năng suất làm việc. Thực tế cho thấy, trong việc chuyển đổi mô hình tổ chức mới theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban), dường như mỗi nhóm hoạt động như một bộ phận độc lập thông qua các báo cáo lỗ - lãi nội bộ. Và lợi ích của những bộ phận này đến từ việc các cá nhân ý thức hơn về vai trò của mình trong kết quả của nhóm. Tuy nhiên, đi cùng sự ủy thác quyền đến các cấp bậc của nhóm đang là các hoạt động nhằm tạo ra cam kết và trách nhiệm đối với những mục tiêu mới. Điều đó có nghĩa là trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức, doanh nghiệp cần giải quyết được những vấn đề về tâm lý lãnh đạo, tâm lý nhân viên, việc chia sẻ quyền lực, sự hài hòa các khả năng của doanh nghiệp trong chuyên môn hóa và tổng hợp đa dạng các lĩnh vực, sự hài hòa trong lợi ích. Tất cả các yếu tố đó cuối cùng sẽ tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sau khi thực hiện chuyển đổi.

Nói cách khác, để quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức diễn ra thuận lợi và đem lại hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp ngoài việc xác định rõ mục tiêu và bước đi của quá trình chuyển đổi, doanh nghiệp cần phải thực hiện các yêu cầu sau:

- *Phân tích yếu tố tâm lý của đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp*

Thông thường, người lao động trong doanh nghiệp nói chung và các bộ phận trực thuộc nói riêng thường có tư tưởng khép kín, đặc biệt với mọi chuyển đổi bên ngoài. Tuy nhiên, trên thực tế đó chỉ là tâm lý tạm thời, và nếu như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp quan tâm và có những động thái hay biện pháp hay một mô hình hỗ trợ, thì người lao động có thể nhanh chóng nhận thức về những lợi ích cũng như khó khăn, những yếu tố ảnh hưởng đối với doanh nghiệp và bản

thân họ, khi quá trình chuyển đổi được diễn ra. Mọi thứ đối với họ sẽ trở nên mở hơn, và tư tưởng khép kín cũng như yếu tố tâm lý sẽ được giải quyết triệt để. Như vậy, khi chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phải xem xét để đưa ra một mô hình tâm lý mở - để nhấn mạnh vào sự mở rộng và liên kết giữa các bộ phận. Với mô hình tâm lý mở này, người lao động lần đầu tiên sẽ hiểu rằng việc gỡ bỏ những ngăn cách biên giới giữa các bộ phận và kết hợp làm việc với nhau là cách tốt nhất để không ngừng cải thiện công việc.

Trong thực tế, một số doanh nghiệp công nghệ thông tin như CMC và Tinh Vân trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban đã xây dựng một mô hình chia sẻ và trao đổi thông tin thông qua các buổi họp nhóm, chương trình giáo dục nhận thức, các buổi hội thảo có chủ đề về sự chuyển đổi trong doanh nghiệp giữa các nhóm trong doanh nghiệp, giữa các nhóm trong doanh nghiệp với lãnh đạo. Thông qua mô hình tâm lý mở và tương tác hai chiều, người lao động có thể nhanh chóng nhận thức về những lợi ích cũng như khó khăn, những yếu tố ảnh hưởng đối với bản thân họ, khi quá trình chuyển đổi được diễn ra. Ngược lại, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể hiểu được những yếu tố ảnh hưởng đó, và có những điều chỉnh kịp thời khi tiến trình thay đổi được bắt đầu.

Thực tiễn, khi phải đối mặt trước nguy cơ phải chuyển đổi, người lao động thường có tâm lý và phản ứng bằng cách xem những chuyển đổi đó như một mối đe dọa, nhất là khi họ không được tham gia bàn bạc về những tác động của sự chuyển đổi. Người lao động có thể nói rằng:

- Chúng ta chẳng cần phải làm gì cả. Có bao giờ chúng ta phải làm việc đó đâu.
- Tôi chưa bao giờ làm việc này, làm sao tôi có thể ứng phó đây.
- Phải chăng, từ nay tôi sẽ bị đánh giá bởi công việc mới này. Nhưng tôi đã bao giờ làm nó đâu.



Ở CMC, một thành viên của nhóm thiết kế phần mềm đã nói rằng một kỹ sư sẽ thực sự không thoải mái khi phải chịu trách nhiệm cho việc bán hàng bởi vì anh ta chưa bao giờ bán bất kỳ thứ gì trong đời mình. Anh ấy từ chối gọi cho khách hàng. Điều gì sẽ xảy ra với những người không thể thích nghi như anh ấy? Họ sẽ ở vào thế bất lợi. Hay với trường hợp của Tinh Vân, một kỹ sư phần mềm nói: “Có một sự trùng xuống trong tinh thần. Chúng tôi đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào, nhưng chúng tôi chưa biết được bởi mọi người đang học nghề mới của họ. Mọi thứ vẫn chưa hình thành rõ rệt, nên nó chưa có giá trị gì cả. Tất cả chúng tôi đang phải học để thích nghi với hệ thống mới”.

Bao giờ cũng vậy, luôn xuất hiện những kiểu tâm lý khác nhau, trước những chuyển đổi trong doanh nghiệp khi nó được tiến hành. Tuy nhiên, sự chuyển đổi là quy luật của cuộc sống, và do vậy là một phần không tránh khỏi trong quá trình phát triển của doanh nghiệp và nó thường mang tới hy vọng cùng những cơ hội mới.

Do vậy, việc quan tâm và có biện pháp hỗ trợ cho những ảnh hưởng về tâm lý đối với người lao động khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban là vấn đề không thể bỏ qua đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

*- Phân tích khả năng kết hợp giữa yêu cầu về tính tập trung và tính phân quyền trong quản lý doanh nghiệp*

Tập trung và phân quyền là hai mặt của một thể thống nhất. Khía cạnh tập trung trong nguyên tắc thể hiện sự thống nhất quản trị từ một trung tâm. Đây là nơi hội tụ các ý chí, mong muốn, và nguyện vọng của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả tổng thể cao nhất tránh sự phân tán, rối loạn, và triệt tiêu sức mạnh chung. Khía cạnh phân quyền thể hiện sự tôn trọng quyền quyết định, chủ động sáng tạo của một tập thể và cá nhân người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xem xét khả năng kết hợp chặt chẽ và tối ưu giữa tập trung và phân quyền trong doanh nghiệp.

Điều này lại phụ thuộc nhiều vào bản lĩnh, và phong cách của nhà quản lý.

Với mô hình tổ chức mới mang tính mở (khi rào cản chức năng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp bị xóa bỏ), việc bảo đảm phân quyền trong các quyết định của các bộ phận, các cấp là một tất yếu khách quan khi mọi nguồn lực (đặc biệt là nguồn nhân lực) cũng như tiềm năng của doanh nghiệp phải được khai thác triệt để. Mặt khác, với một thị trường công nghệ luôn có nhiều biến chuyển, đòi hỏi nhà quản lý của các doanh nghiệp phải tiếp cận và xử lý linh hoạt các thông tin liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy khả năng kết hợp giữa quản lý tập trung và phân quyền phải hết sức chặt chẽ để đảm bảo tính sáng tạo, cũng như xử lý tốt mối quan hệ về trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích giữa các thành viên hay bộ phận trong doanh nghiệp.

Ở CMC và Tinh Vân khi chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, với việc các rào cản chức năng cũng như cấp bậc quản lý đã dần bị loại bỏ, người lao động bắt đầu có thông tin, và có quyền quyết định trong phạm vi mình phụ trách, họ bắt đầu thấy rằng đầu vào của họ có kết quả thực sự, rằng họ là một phần của doanh nghiệp, cố gắng đạt được mục tiêu cụ thể, và rằng họ có trách nhiệm đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ họ chào mời khách hàng. Tuy nhiên, ở đầu mối của các quy trình kinh doanh trong doanh nghiệp, vẫn duy trì một số cấp quản lý trung gian hay chủ sở hữu quy trình để hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao trong việc vận hành và giám sát các quy trình kinh doanh cốt lõi, cũng như đưa ra các mục tiêu tổng thể cho các quy trình, và hỗ trợ lãnh đạo cấp cao trong việc xây dựng chiến lược tương lai cho doanh nghiệp.

Nhìn chung, các giá trị chung và phong cách quản lý truyền thống đã và đang có những tác động nhiều mặt trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Với một môi trường kinh doanh công nghệ có nhiều biến chuyển, khả năng tạo ra sự sáng tạo trong mỗi quyết định, xử lý linh hoạt các yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh cũng cần được xem xét trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

- *Phân tích khả năng kết hợp giữa tính tổng hợp và chuyên sâu trong doanh nghiệp*

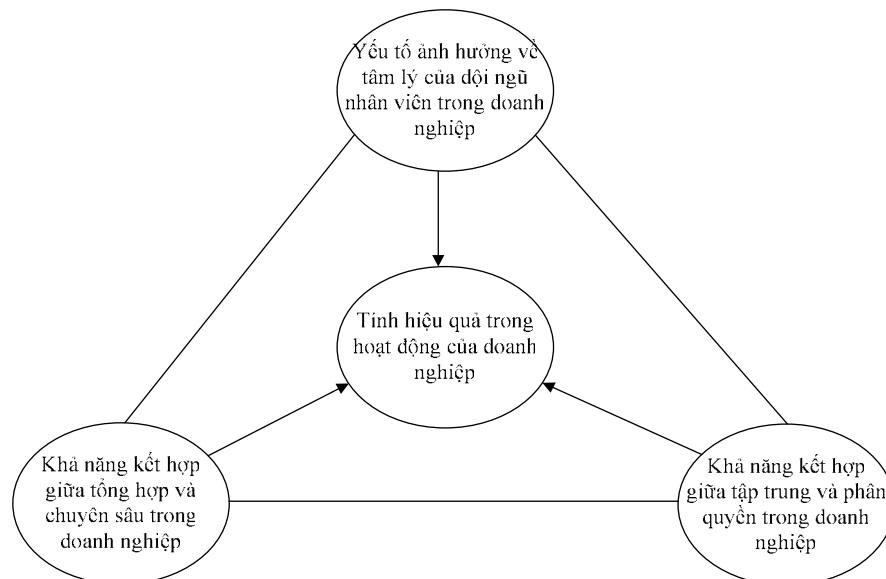
Đó là nhằm giải quyết hợp lý mối quan hệ giữa quản lý tổng hợp (theo các lĩnh vực chuyên môn), và quản lý chuyên sâu (theo chuyên môn hóa), đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban. Yếu tố tổng hợp là bản chất của mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Nó xác định cơ cấu hoạt động hợp lý của doanh nghiệp, phản ánh các mối liên hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Việc áp dụng yếu tố tổng hợp trong doanh nghiệp, có nghĩa là mỗi doanh nghiệp phải là một tổng thể đa ngành, đa lĩnh vực, phát triển mạnh mẽ và cân đối với nhau. Có như vậy mới có sự hỗ trợ nhau tốt nhất trong các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như trong các mặt phát triển khác của doanh nghiệp và sử dụng hợp lý những nguồn lực hiện có.

Khả năng kết hợp hài hòa giữa yếu tố tổng hợp và chuyên sâu (hay chuyên môn hóa) trong doanh nghiệp là một sự phát triển cân đối tối ưu của các bộ phận đang tồn tại trong doanh nghiệp. Việc xem xét khả năng kết hợp giữa yếu tố chuyên môn hóa với yếu tố tổng hợp, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin chính là xem xét khả năng kết hợp giữa không chỉ các chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong một quy trình kinh doanh, mà còn cả những lợi ích của cá nhân, bộ phận, và lợi ích của doanh nghiệp khi tiến hành chuyển đổi. Sự phát triển cân đối tối ưu của các bộ phận trong doanh nghiệp, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin không chỉ nhằm phát hiện và khai thác đến mức cao nhất lợi thế so sánh, mọi nguồn nhân tài vật lực của doanh nghiệp, mà còn để tạo ra sự liên hệ và phối hợp tốt nhất giữa các bộ phận khác nhau ở trong doanh nghiệp.

Thực tế ở Tỉnh Vân cho thấy, khi chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, một mặt doanh nghiệp vẫn sử dụng chức năng chuyên sâu từ các bộ phận chức năng để chuyên môn hóa các lĩnh vực (ví dụ như giải

pháp công nghệ), mặt khác doanh nghiệp cũng đã tìm cách tận dụng tổng hợp các nguồn lực chuyên môn từ các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp (quản lý chất lượng, kinh doanh, nghiên cứu thị trường, kỹ thuật, công nghệ) để thực thi các mục tiêu chuyên môn cũng như lợi nhuận của một quy trình kinh doanh nói riêng và doanh nghiệp nói chung. Sự kết hợp giữa khả năng chuyên sâu (về mặt chuyên môn) và tổng hợp các nguồn lực (cho các lĩnh vực chuyên môn) đã và đang giúp doanh nghiệp vừa có cách nhìn tổng quát, vừa có cách nhìn chuyên sâu trong hiệu quả của một quy trình kinh doanh. Nhìn chung, xem xét các yếu tố tổng hợp và chuyên môn hóa, trên cơ sở kết hợp một cách cân đối và nhịp nhàng các bộ phận trong doanh nghiệp, sẽ cho phép loại trừ hoặc giảm bớt những sự chuyển đổi không hợp lý, cho phép tối ưu hoá các mối liên hệ trong và ngoài doanh nghiệp, do đó sẽ giảm thiểu những yếu tố tiêu cực trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Nói tóm lại, hiệu quả là nguyên tắc mang tính quy luật của doanh nghiệp, do vậy cũng đang là mục tiêu cốt yếu của tiến trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban.



**Hình 3.2: Nguyên tắc đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc**

***3.2.3. Một số nhóm giải pháp hỗ trợ quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam***

Bất kỳ mô hình tổ chức nào cũng có những mặt tích cực và bên cạnh đó có những hạn chế. Đặc biệt, một mô hình tổ chức mới ra đời thường gây ra những tác động mạnh tới những khía cạnh mang tính nhạy cảm đó là yếu tố con người và môi trường làm việc ở cả mặt tích cực và tiêu cực. Và những tác động tích cực cũng như tiêu cực của sự chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) thường không có kết quả và không dễ nhận thấy ngay lập tức được. Điều này phần lớn xuất phát từ yếu tố con người. Một số người thì tiếp thu nhanh hơn những người khác và niềm tin vào công việc cũng khác nhau. Tất cả những sự khác nhau thuộc về con người ở trên đều phải được tính đến và kiểm soát khi quá trình chuyển đổi bắt đầu diễn ra.

Thực tiễn đời sống người lao động cũng như môi trường làm việc của họ chính là cơ sở để các nhà quản lý nhận thức được hiệu quả hoạt động khi mà hoàn cảnh xung quanh thay đổi. Họ luôn có sự thận trọng trong suy xét, lựa chọn trong công việc họ làm. Và phạm vi họ nhận ra, khai thác các cơ hội sẽ liên quan đến văn hóa hỗ trợ trong doanh nghiệp hay một cơ chế thông tin mang tính chia sẻ.

Bằng việc áp dụng những hoạt động trên, những nhà lãnh đạo cũng như doanh nghiệp của họ có thể kết hợp thành công các mặt con người và kỹ thuật để tạo ra những sự chuyển đổi bền vững, hiệu quả hơn. Hơn nữa, từ các ứng dụng đó, họ có thể có những bài học quý giá để kiểm soát sự thay đổi.

Thật vậy, sự chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) của một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam đã và đang tạo ra những hiệu ứng tâm lý với người lao động cũng như những ảnh hưởng nhất định về môi trường làm việc của doanh nghiệp. Mặc dù các nhà quản lý doanh nghiệp đã có những biện pháp nhằm kiểm soát những tác

động tiêu cực, nhưng điều đó không đồng nghĩa là thời gian sẽ làm triệt tiêu xu hướng tiêu cực đó. Người lao động cần có thời gian để quen dần với những ý tưởng mới, cách làm việc mới, và phong cách quản lý mới. Tuy nhiên, điều đó lại không có nghĩa là họ chấp nhận và thích chúng. Người lãnh đạo trong doanh nghiệp, do vậy không thể ngồi chờ để mọi chuyện mà cần phải lên kế hoạch hành động tích cực đối phó với những xu hướng tiêu cực trước sự thay đổi.

Thực tế cho thấy, việc trao quyền cho người lao động và xây dựng tinh thần làm chủ là chìa khóa thành công trong quá trình thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức của các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban). Các doanh nghiệp này một mặt đảm bảo cho người lao động có cơ hội tham gia trực tiếp vào quá trình thực hiện sự chuyển đổi mà còn đào tạo, huấn luyện họ những kiến thức và kỹ năng, cũng như cung cấp và chia sẻ thông tin để đối mặt trước những chuyển đổi. Ngoài ra, một yếu tố cần thiết nữa giúp cho quá trình thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức được triển khai một cách hiệu quả là tạo ra một môi trường làm việc nơi mà mọi cá nhân đều tin tưởng và giao tiếp hiệu quả với nhau trong một mục tiêu chung là cùng nhau phát triển và hướng tới khách hàng.

Sự kết hợp giữa các yếu tố về con người - môi trường làm việc - trao đổi và chia sẻ thông tin chính là một gói giải pháp tổng thể có thể hỗ trợ các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam triển khai quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) một cách hiệu quả hơn. Lợi ích mang lại từ việc thực hiện các gói giải pháp này có thể nêu ra như sau:

- **Con người** - với việc tham gia vào quá trình chuyển đổi, sẽ hiểu và do đó có thể hỗ trợ nhiều hơn cho quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban).

- **Môi trường làm việc** - với sự tin tưởng và giao tiếp hiệu quả, sẽ tạo ra một bầu không khí tích cực cho quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban).

○ **Chia sẻ và liên kết thông tin** - với sự cung cấp và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong doanh nghiệp; những lợi ích hay những bất cập của quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) sẽ được làm rõ, và được điều chỉnh. Các bộ phận và những thành viên trong doanh nghiệp sẽ trở nên liên kết hơn trong quá trình chuyển đổi.

Do vậy, đây là những giải pháp mà các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể lựa chọn thực hiện để nâng cao hiệu quả của quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban.

### ***3.2.3.1. Nhóm giải pháp về con người trong doanh nghiệp***

Cả lý thuyết và thực tiễn đều đã chứng minh con người - người lao động - là nhân tố có vị thế trung tâm, quyết định trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Để thích ứng được với những chuyển đổi về mô hình tổ chức, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam cần phải tập trung vào các hoạt động khuyến khích, giáo dục nhận thức, cũng như huấn luyện khả năng thích ứng với sự thay đổi cho nhân viên. Khi một cá nhân được gắn vào một nhiệm vụ cụ thể nào đó và nếu được khuyến khích cũng như huấn luyện đầy đủ các kỹ năng cần thiết, họ có thể vượt qua bất cứ khó khăn nào. Do vậy, những việc cần làm là:

- *Xây dựng một chương trình giáo dục nhận thức cho người lao động trong doanh nghiệp*

Việc xây dựng một chương trình giáo dục nhận thức nhằm mục đích giúp người lao động thay đổi quan niệm của bản thân và dễ thích ứng với sự thay đổi về cách thức làm việc, phong cách quản lý và văn hóa doanh nghiệp khi doanh nghiệp tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức là hết sức cần thiết. Thông qua các chương trình giáo dục và huấn luyện tại các cuộc hội thảo, lãnh đạo doanh nghiệp có thể tạo ra những cơ hội cho người lao động từ các bộ phận chức năng khác nhau có thể hiểu rõ hơn mục đích và lợi ích của việc chuyển đổi mô hình tổ

chức, nỗi lo về việc bị giảm vai trò cá nhân khi quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban diễn ra đối với người lao động sẽ giảm dần và tiến tới không còn tồn tại. Thêm vào đó, thông qua những buổi hội thảo này, các cá nhân đến từ các bộ phận chức năng khác nhau sẽ có cơ hội bày tỏ quan điểm của mình cũng như hiểu quan điểm của những cá nhân đến từ bộ phận khác. Điều này sẽ giúp họ cộng tác với nhau dễ hơn, giảm thiểu những xung đột nội bộ, và phát triển những kỹ năng làm việc, giúp tăng năng suất làm việc, trong khi tăng cơ hội nghề nghiệp trong tương lai. Nói cách khác, thông qua những buổi hội thảo này, người lao động tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể hiểu rằng sự chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban sẽ không chỉ không đe dọa vai trò cá nhân hay tình trạng thu nhập của họ mà đem đến cho họ những lợi ích mới, đó là kỹ năng làm việc và vai trò mới, giúp họ có nhiều khả năng thăng tiến hơn trong tương lai.

Thực tế, việc làm thay đổi nhận thức của người lao động thông qua các chương trình giáo dục về lợi ích của quá trình chuyển đổi theo mô hình tổ chức nhóm làm việc liên phòng ban, sẽ giúp người lao động có thể trở nên tự tin hơn không chỉ vào khả năng đưa ra quyết định, mà còn là cả vào các thành viên trong các bộ phận chức năng khác để nói lên những vấn đề khó khăn trong quá trình hợp tác công việc.

*- Tạo điều kiện cho người lao động trực tiếp tham gia vào quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.*

Sự tham gia của người lao động vào quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp có những ưu điểm sau:

- Người lao động sẽ có kiến thức tốt hơn về công việc và hệ thống vận hành trong doanh nghiệp.
- Người lao động sẽ hiểu biết tốt hơn về mục đích của việc chuyển đổi mô hình tổ chức và sự vận hành của hệ thống tổ chức mới trong doanh nghiệp.



○ Người lao động sẽ hiểu biết tốt hơn về việc làm sao để đạt được nó.

Nhìn chung, khi người lao động tham gia vào quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp nó không chỉ làm giảm cảm giác về sự bất tiện về một hệ thống mới với những công việc mới, mà còn tạo ra một cảm giác sở hữu và thỏa mãn trong công việc.

Thật tế cho thấy, trở lực đối với quá trình thay đổi mô hình tổ chức, theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin có thể biểu hiện ở rất nhiều phản ứng khác nhau như: hoài nghi, thụ động, đả kích, vắng mặt, xung đột, chậm chạp, hoặc hăng hái quá mức để chứng tỏ rằng thay đổi không đem lại kết quả. Các phản ứng có thể được tiến hành ngầm ngầm hoặc công khai, mang tính cá nhân hoặc tập thể.

Do vậy, để chuyển từ thái độ đối nghịch sang thái độ hợp tác, các nhà quản lý trong doanh nghiệp ngoài việc cung cấp thông tin qua các chương trình giáo dục nhận thức hay khẳng định mục đích lâu dài và những cái được mà quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm liên phòng ban đem lại, thì việc tạo điều kiện cho họ tham gia, lôi kéo họ vào các bước thực hiện trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức cũng như quá trình ra quyết định và cung cấp những nguồn lực cần thiết để thực hiện chuyển đổi, sẽ là một bước giúp người lao động hiểu được mục đích và duy trì động lực cho quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Như vậy, khi các bước đi của quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban được mở rộng sự tham gia của nhiều bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể sẽ vượt qua được những trở ngại trong suốt quá trình chuyển đổi và thực hiện nó với chất lượng cao hơn.

Mặc dù vậy, trên một khía cạnh khác, việc để người lao động tham gia cũng đã và đang gây ra một vài bất lợi. Ví dụ, nó có thể dẫn tới sự bất chắc và bất ổn

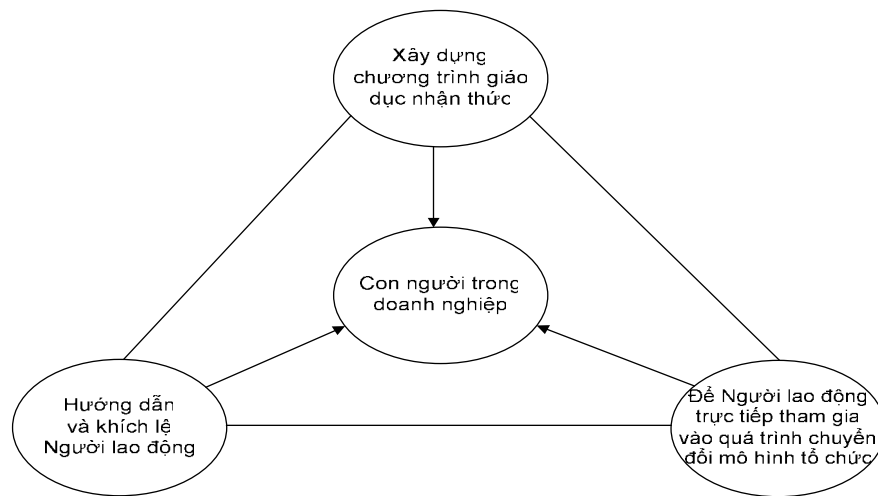
lớn hơn khi các cá nhân hay bộ phận sử dụng quyền hạn tham gia như một phương tiện để chống lại sự chuyển đổi.

- *Hướng dẫn và khích lệ người lao động trong doanh nghiệp*

Giải pháp này dựa vào việc nhà lãnh đạo sẽ đưa ra những hướng dẫn và khích lệ người lao động, những người đang chịu ảnh hưởng trực tiếp từ quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Hướng dẫn và khích lệ có những lợi thế là có thể làm nguôi đi nỗi sợ hãi và sự bất chắc với bất kỳ sự chuyển đổi nào. Hai yếu tố này đang góp phần làm giảm bất kỳ nỗi sợ hãi nào về sự chuyển đổi dựa trên sự bất trắc do người lao động đang phải tiến hành những nhiệm vụ mới của họ. Việc dựa vào sự hướng dẫn và giải thích rõ tiêu chuẩn đánh giá sự thành công của quá trình chuyển đổi, những bước đánh giá dự định và những phần thưởng khuyến khích liên quan đối với người lao động đang là một giải pháp quan trọng giúp nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp thông tin Việt Nam triển khai một cách hiệu quả cho quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban.

Thêm vào đó, việc dự báo trước một số yếu tố bất lợi có thể phát sinh trong quá trình chuyển đổi và hướng dẫn cách khắc phục cũng sẽ giúp người lao động cũng như các bộ phận liên quan xác định được rõ hơn những vấn đề phải đối mặt và cách thức giải quyết. Với sự hướng dẫn và giải thích của lãnh đạo doanh nghiệp, người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin sẽ hiểu và nắm rõ được hơn những thông tin cần thiết trong suốt quá trình chuyển đổi. Ngoài ra, việc truyền đạt quyết tâm ủng hộ những cá nhân và bộ phận tham gia tích cực vào quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp cũng sẽ giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp công nghệ thông tin khuyến khích người lao động tham gia tích cực hơn vào quá trình chuyển đổi.



**Hình 3.3: Nhóm giải pháp về con người trong doanh nghiệp**

Về vấn đề này, ông Hà Thế Minh, chủ tịch công ty CMC đã trao đổi sau những chuyển đổi trong mô hình tổ chức của doanh nghiệp: *“Nhân viên phải cảm thấy có động lực với những kế hoạch mà họ được giao trọng trách thực hiện. Nhân viên phải biết rằng sự thành công có ý nghĩa quan trọng. Ngoài ra, nhân viên còn phải nhìn thấy kết quả của việc thực hiện chuyển đổi là có giá trị và ý nghĩa để họ nỗ lực làm việc tích cực”*.

Nói tóm lại, việc lãnh đạo các doanh nghiệp dành thời gian vào việc hướng dẫn và khích lệ người lao động để phát triển một tầm nhìn, cũng như chia sẻ - phương pháp làm việc chung - trong một sự tương tác hai chiều sẽ giúp người lao động trở nên tự tin hơn vào nhiệm vụ mới, và đặc biệt nó sẽ đưa nhà quản lý và người lao động gắn kết chặt chẽ hơn trong quá trình làm việc, cùng nhau để đạt được sự thỏa mãn của khách hàng.

### **3.2.3.2. Nhóm giải pháp về xây dựng môi trường làm việc trong doanh nghiệp**

Môi trường làm việc thân thiện sẽ giúp giảm bớt những áp lực mà công việc cũng như quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức mang lại. Thực tế cho thấy, những xung đột xuất hiện giữa các nhóm làm việc thường là hậu quả của sự thiếu tin tưởng và giao tiếp không hiệu quả.

Do vậy, việc lắng nghe, thông hiểu, tin tưởng là sợi dây vô hình gắn kết lãnh đạo với nhân viên, đồng nghiệp với đồng nghiệp cùng tạo nên một cảm

nhận chung doanh nghiệp là một gia đình mà trong đó mỗi nhân viên là một thành viên không thể thiếu. Một nhóm làm việc trong một môi trường làm việc tích cực sẽ dễ dàng vượt qua những khó khăn khi có những thay đổi lớn.

Để đạt được mục đích đề ra khi tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban doanh nghiệp cần:

- *Xây dựng một bầu không khí tin tưởng tại nơi làm việc của doanh nghiệp*

Đây có thể coi là giải pháp quan trọng nhất mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam cần thực hiện khi tiến hành quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban nhằm mục tiêu xây dựng một bầu không khí tin tưởng tại nơi làm việc mới.

Có được sự tin tưởng, người lao động có thể dần học được cách tự chủ trong công việc từ đó sẽ tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc mà mục đích cao nhất là thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng, nhờ đó sẽ tạo ra diện mạo mới cho doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, khi một bầu không khí tin tưởng tại nơi làm việc, với những cam kết về chất lượng của nhân viên, các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể tiến hành chuyển đổi và xây dựng nên những nhóm làm việc liên phòng ban hiệu quả, tràn đầy động lực để vươn tới đạt mục tiêu, giành được kết quả tốt.

Xây dựng bầu không khí tin tưởng tại nơi làm việc là việc làm cần thiết đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào, nó sẽ có tầm quan trọng đặc biệt với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức. Đó là một môi trường làm việc, mà trong đó:

- Mọi người tin tưởng lẫn nhau
- Người lãnh đạo có trách nhiệm đối với kết quả của quá trình chuyển đổi
- Người lao động có động lực để học hỏi và thể hiện sự tiên bộ, cũng như có một tầm nhìn mới.

Trong suốt quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức, khi người lao động đặt niềm tin ở doanh nghiệp cũng như những người lãnh đạo thì họ sẽ ủng hộ nhiều hơn cho quá trình chuyển đổi. Tương tự với việc quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức diễn ra, khi người lãnh đạo doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự thành công của người lao động, thì lòng tin của người lao động cho doanh nghiệp cũng như cho quá trình chuyển đổi sẽ theo chiều hướng tích cực. Sự tin tưởng này không phải là kết quả của một hành động đơn lẻ, mà được xây dựng theo thời gian qua việc hướng dẫn, huấn luyện, khuyến khích, và tạo cơ hội để người lao động thăng tiến. Như vậy, vấn đề đặt ra với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức là phải xây dựng một bầu không khí tin tưởng nhằm tạo điều kiện cho quá trình thực hiện chuyển đổi sang mô hình tổ chức làm việc theo nhóm làm việc liên phòng ban có kết quả tốt. Điều này có thể coi như là một sự cam kết giữa các nhà lãnh đạo, giữa toàn bộ nhân viên và những nhà lãnh đạo cho quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Để thực hiện yêu cầu này, các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp cần trao quyền cho nhân viên của mình, họ dành nhiều thời gian hơn cho tìm hiểu thực tế, tìm ra những sự chuyển đổi cần thiết. Trong cách quản lý này, họ đã bắt đầu xây dựng một phong cách làm việc mang tính hỗ trợ chứ không phải mang tính điều khiển.

Tuy nhiên, có một thực tế là với những doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô lớn sẽ có thể gặp khó khăn với những nguyên tắc của sự tin tưởng. Vì thế, dù lòng tin là rất quan trọng nhưng cũng khá mạo hiểm, các nhà lãnh đạo do đó thường chia thành các nhóm nhỏ hơn và giới hạn những sự cam kết của nhóm.

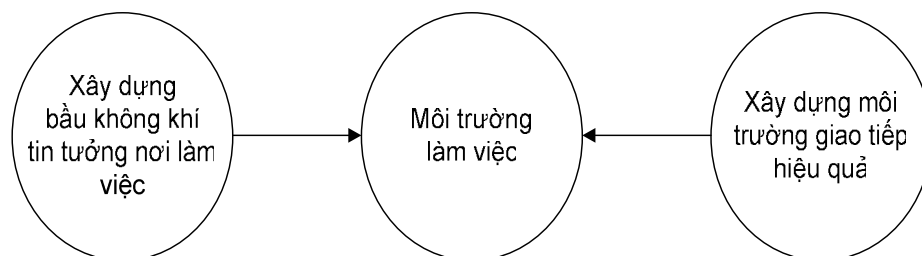
- *Xây dựng một môi trường giao tiếp hiệu quả trong doanh nghiệp*

Giao tiếp hiệu quả có thể làm giảm các dự đoán và làm nguôi đi những nỗi lo vô căn cứ. Nó cũng có thể giúp người lao động hiểu được phương diện công việc của họ sẽ khác gì do kết quả của sự chuyển đổi mô hình tổ chức, và sẽ có

thể trải qua sự căng thẳng liên quan tới công việc trong suốt quá trình chuyển đổi. Vì thế nó thực sự cần thiết, đặc biệt khi người lao động phán xét ảnh hưởng của thay đổi lên bản thân họ và lên công việc của họ.

Khi một doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới theo nhóm làm việc liên phòng ban, trong trường hợp mọi người cảm thấy sự chuyển đổi này là không chắc chắn thì bằng việc thông qua các cuộc hội họp giao ban hàng tuần, thảo luận công việc trong nhóm, giao tiếp trên giấy hay qua email, và các chương trình làm việc trong ngày, tất cả các cá nhân cũng như bộ phận sẽ có thể hiểu được những lợi ích của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức, hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào, những ảnh hưởng đến bộ phận và của bản thân họ trong đó. Nhờ đó, cảm giác về sự bất chắc và thiếu tin tưởng về việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp vì thế sẽ biến mất.

Một cách khái quát, doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, cần xây dựng một môi trường giao tiếp hiệu quả, bằng việc thông qua việc sử dụng phương thức thảo luận nhóm như một công cụ chính để thông báo về sự vận hành của mô hình tổ chức mới, lợi ích của nó với doanh nghiệp cũng như với người lao động trong doanh nghiệp. Kết quả là người lao động sẽ cảm thấy tiện lợi hơn với mô hình mới, do sự độc lập của họ được đảm bảo vững chắc và thậm chí tăng lên.



**Hình 3.4: Nhóm giải pháp về môi trường làm việc trong doanh nghiệp**

Tóm lại, môi trường làm việc hiệu quả được hình thành trên nền tảng sự kết hợp của những thái độ và hành vi của mọi người trong doanh nghiệp và cũng bị biến đổi thường xuyên. Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin thì những chuyển đổi trong mô hình tổ chức đã và đang phụ thuộc rất nhiều vào sự điều hành của người lãnh đạo cùng bầu không khí làm việc do người lãnh đạo tạo ra. Như ông Lê Minh Sơn, chủ tịch công ty Tinh Vân đã nói: *“Để tạo được sự thay đổi thực sự trong cách mọi người suy nghĩ, cảm nhận và làm việc với nhau cần nhiều thời gian và những nỗ lực thường xuyên. Rất có thể người lãnh đạo chỉ tác động nhỏ đến bầu không khí làm việc của doanh nghiệp nhưng người lãnh đạo dường như sẽ gây ảnh hưởng lớn đối với các vấn đề xảy ra trong doanh nghiệp, khi quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức diễn ra”*.

### ***3.2.3.3. Nhóm giải pháp về chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp***

Chia sẻ đầy đủ thông tin và liên kết thông tin trong doanh nghiệp là biện pháp hữu hiệu nhất để loại bỏ cảm giác bất an do sự không rõ ràng gây ra từ quá trình chuyển đổi.

Thực tế cho thấy, những dự tính cho sự chuyển đổi chắc chắn gây ra nhiều câu hỏi. Nếu câu hỏi không được giải đáp, chúng sẽ trở thành những vấn đề lớn; và các vấn đề đó sẽ làm giảm hiệu quả quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp. Do vậy, các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức liên phòng ban cần:

- *Tạo ra khả năng liên kết trong doanh nghiệp*
  - o *Thứ nhất, tạo ra khả năng liên kết giữa các nhóm trong doanh nghiệp*

Việc học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau trong công việc, cũng như trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban là hết sức cần thiết. Điều này sẽ giúp tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các nhóm làm việc trong doanh nghiệp.

Đây cũng chính là một trong những bước quan trọng cần thực hiện trong giải pháp tạo ra khả năng liên kết trong doanh nghiệp, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Thật vậy, khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban của doanh nghiệp, sợi dây liên kết có thể được tạo ra giữa các nhóm thông qua việc tổ chức những buổi gặp gỡ nhóm hàng tuần. Với các buổi gặp gỡ giữa các nhóm, một diễn đàn chia sẻ thông tin mà trong đó các nhóm có thể học hỏi lẫn nhau cũng như chia sẻ với nhau nhiều hơn về những khó khăn trong công việc khi quá trình chuyển đổi được diễn ra. Nhờ đó, khả năng liên kết giữa các nhóm cũng như một hệ thống thông tin liên phòng ban đã được thiết lập trong doanh nghiệp, giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp quản trị tốt hơn quá trình chuyển đổi này.

Thực tế cho thấy, với những buổi trao đổi giữa các nhóm, trong vai trò là đầu tàu của tiến trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo có thể tìm hiểu, thu thập và cuối cùng là sẽ tạo ra được một hệ thống thông tin liên kết để hỗ trợ hiệu quả cho quá trình chuyển đổi đang được triển khai. Khi các thông tin khi được trao đổi và liên kết lại, có thể mở ra cơ hội cho những buổi thảo luận hết sức thoải mái về những vấn đề mà trước đây bản thân lãnh đạo và mỗi thành viên hay mỗi nhóm trong doanh nghiệp đều không cảm thấy thoải mái khi nhắc đến và thông qua việc các thành viên trong doanh nghiệp có thể trao đổi cởi mở về những bất cập của quá trình chuyển đổi, lãnh đạo doanh nghiệp có thể xem xét và từ đó có những điều chỉnh hợp lý để tiến trình chuyển đổi có thể triển khai một cách hiệu quả.

○ *Thứ hai, tạo ra khả năng liên kết giữa doanh nghiệp và khách hàng*

Việc chuyển đổi mô hình tổ chức cho dù theo bất kỳ hình thức nào cũng đều có mục tiêu hướng đến khách hàng. Do vậy, khi tiến hành chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam sẽ không chỉ tạo ra khả năng liên



kết trong nội bộ doanh nghiệp mà còn cần thiết phải tạo ra sự liên kết hai chiều - giữa doanh nghiệp hay các nhóm trong doanh nghiệp - với khách hàng.

Có thể nói đây là một trong những yêu cầu bắt buộc đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo hướng mở, với các nhóm làm việc liên phòng ban. Việc tạo khả năng liên kết và quan hệ tương tác rộng hơn giữa các nhóm trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam với khách hàng sẽ giúp người lao động trong các nhóm có thể biết được thị trường hay khách hàng mà doanh nghiệp đang hoạt động cần gì, từ đó người lao động trong doanh nghiệp qua những kênh chia sẻ thông tin trong các buổi làm việc và gặp gỡ theo nhóm, có thể cung cấp và tư vấn thông tin cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để có những bước chuẩn bị cần thiết hay điều chỉnh quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức đi đúng hướng.

Thực tế, việc tạo ra khả năng tương tác hay liên kết - giữa doanh nghiệp hay các nhóm trong doanh nghiệp - với khách hàng sẽ có thể kết hợp những kỹ năng, kinh nghiệm, thông tin và kiến thức để giải quyết các vấn đề không chỉ trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp mà còn tạo điều kiện cho quá trình chuyển đổi được triển khai đúng nhịp độ, và đúng mục tiêu doanh nghiệp, và đặc biệt là phù hợp với mục tiêu của khách hàng.

- *Xây dựng hệ thống trao đổi và phản hồi thông tin trong doanh nghiệp*

o *Xây dựng hệ thống trao đổi thông tin*

Thông tin có thể kích thích tư duy để tạo ra ý tưởng. Đó là lý do tại sao nhiều ý tưởng sáng tạo được hình thành ở điểm giao nhau của các dòng tư duy hay công nghệ khác nhau. Ở những doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam có nhiều cấp bậc quản lý, thông tin thường được lưu trữ như nguồn lực của doanh nghiệp. Lưu lượng thông tin được kiểm soát và di chuyển đi qua một chuỗi mệnh lệnh. Người lao động phải chứng minh nhu cầu cần biết mới có thể tiếp cận được thông tin nào đó. Sự kiểm soát này cản trở chức năng xúc tác của

thông tin và giới hạn cơ hội cho các thông tin khác nhau được gặp gỡ và kết hợp trong trí óc con người.

Do vậy, việc xây dựng một hệ thống trao đổi thông tin sẽ là một việc làm đi cần thiết trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam. Với hệ thống trao đổi thông tin hai chiều thông qua những buổi gặp gỡ các nhóm mang tính định kỳ, thường xuyên, những thông tin cần thiết về kế hoạch chuyển đổi, các bước chuyển đổi, những yếu tố phát sinh trong quá trình chuyển đổi, cách thức đối phó, và cả những phản ứng của người lao động về quá trình chuyển đổi, sẽ được trao đổi tương tác giữa lãnh đạo doanh nghiệp và người lao động. Nhờ đó, việc triển khai quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức sẽ được thực hiện một cách hiệu quả và đúng hướng.

Thông thường, các nhà quản lý trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam có thể xây dựng hệ thống trao đổi thông tin, thông qua việc khuyến khích tự do trao đổi thông tin bằng nhiều cách: các buổi họp nhóm như đã đề cập, email, hoặc có thể quy mô hơn là hệ thống phần mềm quản trị thông tin doanh nghiệp.

Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, trong thực tế các doanh nghiệp thường hạn chế việc trao đổi thông tin thậm chí là nội bộ, vì họ cho rằng thông tin là vũ khí chiến lược trong kinh doanh ngày nay. Vì thế, chính các doanh nghiệp đó sẽ có những khó khăn lớn bởi các bộ phận riêng lẻ có thể có đủ thông tin và hoạt động khá thuận lợi, nhưng khi doanh nghiệp lâm vào khó khăn và cần phải phản ứng hay thay đổi họ sẽ không thể hỗ trợ cho nhau trước những biến đổi của môi trường bên ngoài. Do vậy, việc xây dựng một hệ thống trao đổi thông tin trong quá trình tái cấu trúc mô hình tổ chức doanh nghiệp theo nhóm làm việc liên phòng ban, tuy là rất cần thiết nhưng cũng cần phù hợp với từng hoàn cảnh, cụ thể là việc xác định ranh giới trong việc cung cấp thông tin.

○ *Xây dựng hệ thống phản hồi thông tin*

Bất cứ sự chuyển đổi nào đều cần có sự phản hồi. Do vậy, việc xây dựng hệ thống trao đổi và phản hồi thông tin trong doanh nghiệp là rất cần thiết khi doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban. Cách thức tạo ra một hệ thống phản hồi thông tin trong doanh nghiệp có thể thực hiện bằng cách hoán đổi nhân viên trong các nhóm và xác định những cá nhân sẽ chịu trách nhiệm không chính thức trong việc giám sát và phản hồi ý kiến về quá trình chuyển đổi hay những công việc của nhóm khác.

Thực tế, mọi sự chuyển đổi hoặc viễn cảnh chuyển đổi đều làm nảy sinh hai lực lượng đối ngược nhau: một thì đi theo hướng thay đổi, lực lượng khác thì tìm cách kìm hãm sự thay đổi. Do vậy, việc tạo ra hệ thống phản hồi thông tin trên thực tế sẽ có thể tạo ra sự linh hoạt trong phản ứng với những ảnh hưởng của quá trình chuyển đổi doanh nghiệp, cũng như có thể đạt được sự đồng lòng nhất trí về quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban.

Về ý nghĩa của việc chia sẻ và liên kết thông tin, các nhà quản lý của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin xem như là yếu tố đầu vào không thể thiếu được của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức. Sẽ không phóng đại khi nói rằng thông tin đã và đang trở thành một trong những nhân tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh của mọi sự thay đổi. Tuy vậy, thông tin bản thân nó không có mục đích tự thân, với sự chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp, người lãnh đạo cũng như các thành viên trong doanh nghiệp có thể liên kết và làm việc với nhau một cách hiệu quả hơn khi quá trình chuyển đổi được diễn ra. Ông Võ Văn Mai, Chủ tịch công ty HiPT đã nói: *“Việc xây dựng một cơ chế chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp, khi tiến trình chuyển đổi mô hình tổ chức diễn ra, sẽ giúp những nhà quản lý nắm được chính xác tâm lý nhân viên cũng như những bất cập của quá trình chuyển đổi và có những điều chỉnh kịp thời. Ngược lại, khi nhân viên được sự quan tâm, khuyến*

*khích, và chia sẻ của cấp trên, họ sẽ hiểu và ủng hộ, chia sẻ cũng như cố gắng cho những nỗ lực chuyển đổi của doanh nghiệp”.*



**Hình 3.5: Nhóm giải pháp về chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp**

Nói một cách khái quát, khi mọi thông tin về tiến trình chuyển đổi được tương tác theo hai chiều: trao đổi, chia sẻ - và phản hồi thông tin, những bộ phận và cá nhân có liên quan đến quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức sẽ có thể nhận biết được những điểm bất lợi cũng như lợi ích của quá trình chuyển đổi và từ đó họ sẽ có những phản ứng thích hợp với lãnh đạo doanh nghiệp.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong bối cảnh mới, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam là phải nắm bắt được các cơ hội và vượt qua được những thách thức để phát triển. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện những giải pháp đồng bộ. Ngoài những vấn đề như mở rộng quy mô doanh nghiệp, lựa chọn chiến lược đầu tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực... thì một trong những vấn đề đặc biệt quan trọng là xây dựng mô hình tổ chức tối ưu phù hợp với quy mô và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban là một sự lựa chọn. Mặc dù việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đã chứng tỏ sự phù hợp với một số doanh nghiệp công nghệ thông tin nhưng không phải là sẽ phù hợp với tất cả mọi doanh nghiệp. Việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức mới sẽ tùy thuộc vào quy mô, vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Hơn nữa, việc duy trì mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban không phải lúc nào cũng phù hợp mà cần có sự chuyển đổi linh hoạt theo những biến động của môi trường kinh doanh.

Bất kỳ một chuyển đổi nào dù lớn hay nhỏ về quy mô của mô hình tổ chức đều gây ra những tác động nhiều mặt, cả tích cực và tiêu cực. Do vậy, việc xác định rõ quan điểm, đưa ra những nguyên tắc, xác định bước đi và những giải pháp cho quá trình chuyển đổi là hết sức cần thiết.

Với những doanh nghiệp cần chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau: chuyển đổi phải hướng đến sự phát triển; chuyển đổi phải đảm bảo tính hệ thống; chuyển đổi phải đảm bảo tính kế thừa; chuyển đổi phải đảm bảo sự kết hợp hài hòa về lợi ích; chuyển đổi mô hình tổ chức phải hướng đến mục tiêu nâng cao tính hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp.

Để quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp diễn ra một cách thuận lợi và mang lại hiệu quả thiết thực, doanh nghiệp cần có hệ thống các giải pháp đồng bộ. Trong đó, nhóm giải pháp về con người trong doanh nghiệp sẽ bao gồm các nội dung: Xây dựng một chương trình giáo dục nhận thức cho người lao động trong doanh nghiệp; Tạo điều kiện cho người lao động trực tiếp tham gia vào quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp; Hướng dẫn và khích lệ người lao động trong doanh nghiệp. Nhóm giải pháp về xây dựng môi trường làm việc trong doanh nghiệp bao gồm: Xây dựng một bầu không khí tin tưởng tại nơi làm việc của doanh nghiệp; Xây dựng một môi trường giao tiếp hiệu quả trong doanh nghiệp. Nhóm giải pháp về chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp bao gồm các giải pháp nhằm tạo ra khả năng liên kết trong doanh nghiệp (tạo ra khả năng liên kết giữa các nhóm trong doanh nghiệp; giữa doanh nghiệp và khách hàng); Xây dựng hệ thống trao đổi và phản hồi thông tin trong doanh nghiệp.

## KẾT LUẬN

Môi trường kinh tế - xã hội hiện tại đang dẫn tới sự chuyển đổi lớn ở các chính sách kinh tế trong nước và thế giới. Những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến sự thành công của các doanh nghiệp này do vậy cũng đã thay đổi. Những tổ chức truyền thống với những kênh liên lạc dài, khoảng thời gian kiểm soát hạn hẹp, thiếu những phản hồi, thiếu quan tâm đến chất lượng nay sẽ không có khả năng thích ứng với những sự thay đổi nhanh chóng nhưng cần thiết trong thị trường.

Những sự thay đổi nhanh chóng trong ngành công nghệ thông tin Việt nam, sự cạnh tranh toàn cầu, kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao, dường như đã và đang tạo ra một kỷ nguyên của sự thay đổi. Nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam do vậy cũng đã thực hiện những thay đổi quan trọng trong chiến lược cũng như cách thức hoạt động. Nhiều cải cách về mô hình tổ chức đã được thực hiện tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam (đặc biệt với doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình), nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ và thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài.

Đề tài: *“Nghiên cứu chuyển đổi mô hình tổ chức từ mô hình làm việc các phòng ban độc lập sang mô hình nhóm làm việc đối với những doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin tại Việt Nam”* đã hoàn thành được những mục tiêu đề ra trong nghiên cứu và có những đóng góp sau đây:

Thứ nhất, hệ thống hóa và làm rõ những vấn đề lý luận về chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, từ mô hình làm việc các phòng ban độc lập sang mô hình nhóm làm việc liên phòng ban.

Thứ hai, phân tích làm rõ thực trạng chuyển đổi mô hình tổ chức từ mô hình làm việc các phòng ban độc lập sang mô hình nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) ở một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin tại Việt Nam là công ty CMC và công ty Tinh Vân. Đồng thời, đề tài đã điều tra, khảo sát 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô

lớn và trung bình xoay quanh vấn đề mục tiêu của việc chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp và những ảnh hưởng của việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban.

Thứ ba, từ phân tích những thời cơ, thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, luận án đã đề xuất những khuyến nghị về việc chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban đối với các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam trên cơ sở các nội dung: Những nguyên tắc cơ bản của quá trình chuyển đổi và hệ thống các giải pháp hỗ trợ trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, bao gồm nhóm giải pháp về con người trong doanh nghiệp; nhóm giải pháp về xây dựng môi trường làm việc trong doanh nghiệp; và nhóm giải pháp về chia sẻ và liên kết thông tin trong doanh nghiệp.



**CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU  
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Ngô Tuấn Anh (2005), “*Cuộc cách mạng trong mô hình tổ chức doanh nghiệp*”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
2. Ngô Tuấn Anh (2010), “*Xây dựng mô hình tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt nam: Chiếc áo pháp lý và xu hướng phát triển*”, Tạp chí Tài chính - Bộ Tài chính
3. Ngô Tuấn Anh (2011), “*Mô hình nhóm làm việc liên phòng ban và những ảnh hưởng trên khía cạnh phong cách quản lý doanh nghiệp*”, Tạp chí Tài chính - Bộ Tài chính.
4. Ngô Tuấn Anh (2002), Luận văn Thạc sỹ “*Một nghiên cứu về chuyển đổi từ mô hình tổ chức phòng ban sang mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc*”.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Tiếng việt*

1. A.T Kearney (2009), "*Báo cáo nghiên cứu về phát triển thị trường công nghệ thông tin tại Việt Nam*"
2. Bộ Thông tin và Truyền thông (2009), "*Báo cáo về doanh thu và tốc độ tăng trưởng của thị trường Công nghệ thông tin Việt Nam*"
3. Công ty IDG Việt Nam (2009) "*Dự báo chi tiêu tại thị trường công nghệ thông tin Việt nam; giai đoạn 2010 – 2015*".
4. Các Mác (1971), "*Tư bản, QII, T.I*", Nhà xuất bản Sự thật, Hà nội.
5. Dương Hữu Hạnh (2008), "*Các nguyên quản trị hiện đại trong nền kinh tế toàn cầu, nguyên tắc và thực hành*", Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà nội.
6. Đoàn Thị Thu Hà (2008), "*Giáo trình quản trị học*", Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà nội.
7. Lê Thế Giới (2006), "*Quản trị học*", Nhà xuất bản Tài chính.
8. ICT News (2009), "*Khát vọng tăng tốc cho Công nghệ thông tin Việt Nam*".
9. ICT News (2009), "*Thị trường Công nghệ thông tin Việt Nam 2009: Doanh nghiệp nội cạnh tranh gay gắt*".
10. Hội tin học Thành phố Hồ Chí Minh (2009) "*Báo cáo về bức tranh thị trường công nghệ thông tin Việt Nam*".
11. Nguyễn Thanh Hội (1999) "*Quản trị học*", Nhà xuất bản Thống kê.
12. Nguyễn Như Ý (1998), "*Từ điển việt ngữ*", Nhà xuất bản Lao động xã hội.
13. Trần Thị Bích Nga (2006), "*Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả*", Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
14. Vũ Hoàng Ngân (2009), "*Xây dựng và phát triển nhóm làm việc*", Nhà xuất bản Phụ nữ.

**Tiếng anh**

15. A. M. Henderson và T. Parsons (1964), "*The theory of social and economic organization*", NY and London Free Press, vol 1.
16. Airbus letter (1990), "*Production rates to increase in line with strong demand*".
17. Bernad Burnes (1992), "*Managing change*", Pitman Publishing.
18. Charles Handy (1995), "*How do you manage people whom you do not see? Trust and the virtual Organization*", Harvard Business Review.
19. Cummings & Worley (1999), "*Organization development and change*," South – Western University Publishing.
20. Colin Carnall (1995), "*Managing change in organizations*", Prentice Hall.
21. Deone Zell (1997), "*Changing by design, organizational innovation at Hewlett Packard*", nhà xuất bản trường đại học Cornell.
22. D. Keith Denton (1991), "*Horizontal Management – Beyond total customer satisfaction*", nhà xuất bản Lexington.
23. Frank Ostroff (1999), "*the horizontal organization: what the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*", Oxford publishing.
24. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbeat JA (1995), "*Management*", Prentice Hall.
25. Jack Welch (2001), "*GE 2000 Annual Report: Letter to share owners*".
26. Joseph H. Boyett & Jimmy T. Boyett (1996), "*Beyond Workplace 2000*".
27. Kortter & Schlesinger, LA (1979), "*Choosing strategies for change*", Harvard Business Review.
28. Lawrence Holpp (1999), "*Managing Teams*", McGraw – Hill Companies Inc.
29. Lucy Elliot (2002), "*Tale of two studios*", Article AGDA.

30. Mintzberg (1983), "*Structure in Five*", Prentice Hall.
31. Gemmy Allen (1988), "*Supervision – Management Modern*".
32. Peter Drucker (1955), "*The practice of management*", nhà xuất bản Heinemann, London.
33. Parsons, Diann Decker, Gloria E Wheeler, Janell Johnson (2001), "*Effect of organizational change on the individual employee*", Aspen Publishers Inc.
34. Paul Strelbel (1996), "*Why do employees resist change*", Harvard Business Review.
35. Project Innovations (2000), "*Clients we've helped: Ford DSP*".
36. Stephen P. Robbins (1987), "*Organization theory, Structure, Design, and applications*:", Prentice Hall.
37. Rober Heller (1998), "*Managing Change*" Dorling Kindersley Limited, London.
38. Robbin Rowley (2000), "*Organizing with Chaos*" Management Books.
39. Robert Howard (1992), "*The CEO as organizational architect: An interview with Xerox's Paul Allaire*" Harvard Business Review.
40. Ron Ashkenan, Dave Ulrich, Todd Jick, Steve Kerr, (1995), "*The boundaryless Organization: breaking the chains of organizational structure*", Jossey Bass, Sanfrancisco.
41. Rob Goffee & Gareth Jones (1996), "*What holds the modern company together?*", Harvard Business Review.
42. Thurow, Lester C (1985), "*Regaining our competitiveness*", Executive Excellence.
43. Tom Peters (1988), "*Restoring American Competitiveness: Looking for new model of organizations*", Academy of management executive.
44. Warren Bennis (1966), "*Beyond Bureaucracy*" nhà xuất bản Mc Graw – Hill, NewYork.x

## PHỤ LỤC 1

### Bản thăm dò ý kiến về:

**Hiện trạng chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam (đặc biệt với doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình).**

Những ý kiến thăm dò dưới đây tập trung vào xu thế chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban). Là người lãnh đạo công ty, hãy đưa ra ý kiến riêng của bạn với những mục sau đây. Câu trả lời thay đổi từ “hoàn toàn đồng ý” (1) đến “hoàn toàn không đồng ý” (5):

(1) = Hoàn toàn đồng ý

(2) = Đồng ý

(3) = Không có ý kiến

(4) = Không đồng ý

(5) = Hoàn toàn không đồng ý

1. Sự thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp đã hoặc và đang chuyển theo hướng quản lý phi tập trung với sự trao quyền nhiều hơn cho nhân viên.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

2. Sự thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp đã hoặc và đang chuyển theo hướng giảm dần các cấp bậc quản lý.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

3. Sự thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp đã hoặc và đang chuyển theo hướng loại bỏ những rào cản chức năng giữa các bộ phận.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

4. Sự thay đổi mô hình tổ chức của doanh nghiệp đã hoặc và đang chuyển theo hướng tạo ra các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban).

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

## PHỤ LỤC 2

### Bản thăm dò ý kiến về:

**Ảnh hưởng của sự thay đổi trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trên phương diện con người - trường hợp của Công ty CMC, và Công ty Tinh vân.**

Những ý kiến thăm dò dưới đây tập trung vào ảnh hưởng về mặt con người của những chuyển đổi trong mô hình tổ chức trong Công ty CMC và Tinh vân. Là người đang làm việc cho công ty, hãy đưa ra ý kiến riêng của bạn với những mục sau đây. Câu trả lời thay đổi từ “hoàn toàn đồng ý” (1) đến “hoàn toàn không đồng ý” (5):

(1) = Hoàn toàn đồng ý

(2) = Đồng ý

(3) = Không có ý kiến

(4) = Không đồng ý

(5) = Hoàn toàn không đồng ý

1. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang làm giảm vai trò cá nhân.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

2. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) gây ra bất tiện.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

3. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) gây ra sự không chắc chắn.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

4. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang phá hỏng mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

5. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang làm tăng hiểu biết về tình hình kinh doanh.

(1) (2) (3) (4) (5)

6. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) tăng thêm kinh nghiệm về hợp tác giữa các phòng ban.

(1) (2) (3) (4) (5)

7. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) làm tăng phạm vi công việc - những hiểu biết và kỹ năng liên quan.

(1) (2) (3) (4) (5)

8. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) làm tăng sự thỏa mãn nghề nghiệp.

(1) (2) (3) (4) (5)

### PHỤ LỤC 3

#### Bản thăm dò ý kiến về:

**Ảnh hưởng của sự thay đổi trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) đối với phong cách quản lý doanh nghiệp - trường hợp của Công ty CMC, và Công ty Tinh vân.**

Những ý kiến thăm dò dưới đây tập trung vào ảnh hưởng về cách quản lý của những thay đổi trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) trong Công ty CMC và Tinh vân. Là người làm việc cho công ty, hãy đưa ra ý kiến riêng của bạn với những mục sau đây. Câu trả lời thay đổi từ “hoàn toàn đồng ý” (1) đến “hoàn toàn không đồng ý” (5):

(1) = Hoàn toàn đồng ý

(2) = Đồng ý

(3) = Không có ý kiến

(4) = Không đồng ý

(5) = Hoàn toàn không đồng ý

1. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang thúc đẩy những nhà quản lý phải dựa nhiều hơn vào các mối quan hệ.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

2. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang thúc đẩy sự quản lý không có những rào cản chức năng.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

3. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) đang thúc đẩy những nhà quản lý hướng tới khách hàng nhiều hơn.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)

4. Sự thay đổi sang mô hình làm việc theo các nhóm làm việc (đặc thù nhóm làm việc liên phòng ban) yêu cầu những chuyển dịch căn bản trong tư duy nhà quản lý.

(1)                      (2)                      (3)                      (4)                      (5)



## PHỤ LỤC 4

### Một số ý kiến trao đổi về:

1. Xu thế chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam (đặc biệt với các doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình).

2. Những yếu tố ảnh hưởng trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam (đặc biệt với các doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình).

3. Những ưu điểm và bất cập, những định hướng và nguyên tắc chuyển đổi; khi quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban) trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam (đặc biệt với các doanh nghiệp có quy mô lớn và trung bình) được thực hiện.

4. Những ý kiến trao đổi dưới đây đều thông qua hình thức phỏng vấn trực tiếp với một số cá nhân là lãnh đạo hoặc nhân viên, trong một số doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam có quy mô lớn và trung bình, chú trọng những trường hợp như CMC và Tinh vân, hoặc tham khảo với FPT và HiPT; nơi đã và đang triển khai quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc (đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban).

#### **• Xu thế chuyển đổi mô hình tổ chức hiện nay và trong tương lai?**

Giảm dần các cấp bậc quản lý: ông Nguyễn Thành Nam, Tổng Giám đốc FPT: “Theo tôi, đã là một doanh nghiệp có quy mô lớn thì phải có mô hình tổ chức tốt để vận hành. Chúng tôi nhận ra, vẫn còn quá nhiều cấp bậc quản lý trong doanh nghiệp và đây chính là vật cản khiến doanh nghiệp phát triển chậm hơn và đắt hơn với thị trường. Trong mỗi lần tái cấu trúc lại, chính vì thế, chúng tôi thường xem xét giảm bớt các cấp bậc quản lý với mục tiêu tạo cho doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường, ngoài ra tạo điều kiện cho các lớp nhân viên được phát huy những khả năng vốn còn tiềm ẩn của mình”

Giảm dần những rào cản chức năng: ông Hà Thế Minh, Chủ tịch hội đồng quản trị CMC: “Theo tôi, doanh nghiệp sẽ thường làm rõ các vấn đề cần quan tâm xung quanh 3 khía cạnh chính khi tiến hành tái cấu trúc mô hình tổ chức là - quy trình nghiệp vụ/hoặc và kinh doanh; cơ chế kiểm soát và cơ chế phối hợp; và con người. Chúng tôi sẽ luôn tập trung xem xét trong cơ chế kiểm soát, phối hợp, và vận hành quy trình sản xuất/hoặc và kinh doanh của mình, liệu đang có những rào cản chức năng nào cản trở sự vận hành cũng như sự cởi mở và thân thiện giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp với môi trường kinh doanh bên ngoài. Do vậy; khi tái cơ cấu mô hình tổ chức, chúng tôi thường đặt ra các tiêu chí là - hạn chế và giảm dần những rào cản chức năng hiện có giữa các bộ phận, nhằm mục tiêu đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp”.

Thiết lập nhóm liên phòng ban: ông Võ Văn Mai, Chủ tịch hội đồng quản trị HiPT: “Chúng tôi có định hướng thiết lập các nhóm làm việc, đặc thù theo nhóm làm việc liên phòng ban; bằng việc thiết lập các nhóm này, HiPT sẽ đủ khả năng quản lý mọi mặt của quy trình kinh doanh theo các mục tiêu đã đặt ra, quy trình hoạt động đã trở nên thông suốt. Trong mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc liên phòng ban, nhân viên kinh doanh được đánh giá theo lợi nhuận, nhân viên triển khai kỹ thuật được đánh giá theo chất lượng triển khai và sự hài lòng của khách hàng, nhân viên đặt hàng được đánh giá theo tiến độ đặt hàng cũng như chất lượng và giá cả chủng loại hàng đặt. Tất cả được tích hợp vào nhau để đạt chung một mục tiêu, và điều này đã giúp doanh nghiệp giảm thời gian, tăng chất lượng trong triển khai hợp đồng với khách hàng”.

**• Những yếu tố ảnh hưởng khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức?**

Về cá nhân: Một thành viên của nhóm thiết kế phần mềm của CMC: “Một kỹ sư sẽ thực sự không thoải mái khi phải chịu trách nhiệm cho việc bán hàng bởi vì anh ta chưa bao giờ bán bất kỳ thứ gì trong đời mình. Anh ấy từ chối gọi cho khách hàng. Điều gì sẽ xảy ra với những người không thể thích nghi như anh ấy? Họ sẽ ở vào thế bất lợi”.

Trong trường hợp của Tinh Vân, một kỹ sư phần mềm: “Có một sự trùng

xuống trong tinh thần. Chúng tôi đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào, nhưng chúng tôi chưa biết được bởi mọi người đang học nghề mới của họ. Mọi thứ vẫn chưa hình thành rõ rệt, nên nó chưa có giá trị gì cả. Tất cả chúng tôi đang phải học để thích nghi với hệ thống mới”.

Về phong cách quản lý: Chủ tịch CMC, Hà Thế Minh lưu ý rằng: “CMC luôn khuyến khích những quản trị cấp trung làm việc và suy nghĩ một cách chủ động trong môi trường mở, hợp tác hiện nay. Họ phải để lại sau lưng những tư tưởng cũ là nhân viên phải luôn phụ thuộc vào cấp trên trong cả đưa ra ý tưởng lẫn giải quyết vấn đề”.

**• Những ưu điểm và bất cập của quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức?**

○ *Ưu điểm:*

Xóa bỏ rào cản chức năng: Ông Võ Văn Mai, Ông Lê Minh Sơn - Chủ tịch của HiPT và Tinh vân, trao đổi: “Theo chúng tôi, có một nhu cầu tạo lập và duy trì nhiệm vụ một cách rõ ràng, cùng nhau chia sẻ các phương thức để cùng làm việc, và xác định mục tiêu. Nếu không có nỗ lực bỏ những rào cản giữa các phòng ban chức năng bằng những phương thức làm việc mới theo hướng nhóm làm việc liên phòng ban, thì doanh nghiệp sẽ rất khó thành công với những đổi mới mà nó đang dự định”.

Quyết định chuyển xuống cấp thấp hơn: Ông Hà Thế Minh, Chủ tịch hội đồng quản trị của CMC: “Theo tôi, để tạo ra và hỗ trợ những nhóm làm việc liên phòng ban, sẽ có những loại biên giới làm việc mới ở các cấp thấp hơn trong tổ chức doanh nghiệp”.

Nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên: Hà Thế Minh, Chủ tịch hội đồng quản trị CMC cho biết: “Theo tôi, việc phát triển năng lực đội ngũ nhân viên hiện tại trong suốt thời gian chuyển đổi mô hình tổ chức đã giữ một vai trò thiết yếu, vì nó sẽ ảnh hưởng lâu dài đến tương lai và lợi ích của doanh nghiệp sau khi chuyển đổi. Ví dụ ở CMC, khi chuyển đổi sang mô hình tổ chức theo nhóm làm việc liên phòng ban, những kỹ sư phần mềm giờ đây đang phải làm việc gần gũi hơn với cán bộ kinh doanh để đánh giá khả năng sinh lời và chất lượng sản phẩm

và do đó ít có chiều hướng bất đồng về các kết quả phân tích hơn. Giờ đây, những nhân viên này dường như phải học và nắm được nhiều kiến thức và kỹ năng liên quan tới công việc nhiều hơn khi nó thay đổi sang một mô hình tổ chức mới. Với các nhà quản trị trung và cao cấp, trong chương trình tái cấu trúc mô hình tổ chức của doanh nghiệp; họ sẽ cần được đào tạo để có đủ năng lực và quyền hành và tạo ra môi trường, cơ hội cho nhân viên thể hiện chính mình đồng thời khuyến khích nhân viên tự thân phát triển”.

Ông Lê Minh Sơn, Chủ tịch hội đồng quản trị Tinh Vân: “Theo tôi, việc đặt nhân viên vào những vị trí thích hợp, và đào tạo nâng cao năng lực của họ để thích nghi với điều kiện mới là một khâu quan trọng trong thời kỳ chuyển đổi mô hình tổ chức doanh nghiệp, nhằm đảm bảo rằng chính đội ngũ nhân viên sẽ là người góp phần vào thành công chung của doanh nghiệp trong tương lai”.

Tận dụng được mọi nguồn lực: Ông Võ Văn Mai, Chủ tịch hội đồng quản trị HiPT trao đổi: “Kỹ năng của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp và sự tự giám sát của các nhóm làm việc liên phòng ban, trên thực tế đã tạo điều kiện cho việc hoàn thành mục tiêu một cách tốt nhất. Việc thiết lập các nhóm làm việc liên phòng ban đã và đang giúp phát huy khả năng phối hợp những bộ óc sáng tạo để đưa các quyết định đúng đắn. Đồng thời, có những vấn đề mà nhóm sẽ có khả năng phân tích rõ hơn từng cá nhân riêng lẻ”

○ ***Bất cập:***

Trùng lặp về chức năng: Một kỹ sư giải pháp công nghệ của CMC trao đổi: “Chúng ta đang trong thời kỳ quá độ; nơi mà một số hệ thống cấp bậc, quy trình, và chức năng của mô hình tổ chức cũ vẫn đang hoạt động; trong khi đó với mô hình tổ chức mới, mọi người chạy vòng quanh, làm những công việc khác nhau, nhưng đôi khi lại giống nhau về mặt chức năng, ranh giới chức năng và quyền hạn giữa các nhóm rất mong manh, và cuối cùng là tình trạng chẳng ai biết chắc là mình đang làm gì, sự xung đột do vậy đôi khi đã xảy ra”.

Với trường hợp của Tinh Vân; một cán bộ kinh doanh của công ty đã nói: “Chúng ta đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào. Nhưng chúng

tôi vẫn chưa biết vì mọi người còn đang phải làm quen với công việc mới. Mọi thứ đều chưa được định hình.”

**• Định hướng khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức?**

Chuyển đổi mang tính kế thừa: Ông Hà Thế Minh, và ông Võ Văn Mai, Chủ tịch CMC, HiPT trao đổi: “Quan điểm của chúng tôi là vẫn cần một số lớp quản lý trung gian để hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao trong việc vận hành và giám sát, đưa ra các mục tiêu tổng thể, và xây dựng chiến lược tương lai cho doanh nghiệp”.

Chuyển đổi mang tính phát triển: Ông Nguyễn Thành Nam, Tổng Giám đốc FPT, trao đổi: “Là một doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô lớn thì phải có mô hình tổ chức tốt để vận hành. Do vậy, theo tôi chuyển đổi mô hình tổ chức phải nhằm mục tiêu để doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường”.

**• Nguyên tắc khi tiến hành chuyển đổi mô hình tổ chức?**

Xem xét yếu tố tâm lý nhân viên: Một trường hợp là nhân viên của nhóm thiết kế phần mềm, tại CMC trao đổi: “Một kỹ sư sẽ thực sự không thoải mái khi phải chịu trách nhiệm cho việc bán hàng bởi vì anh ta chưa bao giờ bán bất kỳ thứ gì trong đời mình. Anh ấy từ chối gọi cho khách hàng. Điều gì sẽ xảy ra với những người không thể thích nghi như anh ấy? Họ sẽ ở vào thế bất lợi”.

Hay với trường hợp của Tinh Vân, một kỹ sư phần mềm trao đổi, “Có một sự trùng xuống trong tinh thần. Chúng tôi đang chờ xem hệ thống mới sẽ hoạt động như thế nào, nhưng chúng tôi chưa biết được bởi mọi người đang học nghề mới của họ. Mọi thứ vẫn chưa hình thành rõ rệt, nên nó chưa có giá trị gì cả. Tất cả chúng tôi đang phải học để thích nghi với hệ thống mới”

Xem xét tính hiệu quả: Ông Hà Thế Minh trao đổi: “Sự hiệu quả để phát triển đang là một trong những nguyên tắc hàng đầu cho quá trình chuyển đổi này; tất cả sự phân quyền, hay loại bỏ các cấp bậc quản lý và rào cản chức năng được đặt đều nhằm ra mục tiêu để doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn, mở và gần gũi hơn với những biến đổi của thị trường”

**PHỤ LỤC 5****Danh mục 50 doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt nam  
tham gia điều tra khảo sát**

<b>STT</b>	<b>Tên doanh nghiệp</b>	<b>Địa chỉ</b>
<b>Doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô lớn:</b>		
1.	Công ty TNHH Dịch vụ Công nghệ FPT	123 Nguyễn Phong Sắc, Quận Cầu Giấy Hà Nội
2.	Công ty TNHH Dịch vụ Công nghệ CMC	124 Nguyễn Phong Sắc, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
3.	Công ty TNHH Dịch vụ Công nghệ HiPT	152 Thụy Khuê, Quận Tây Hồ Hà Nội
<b>Doanh nghiệp công nghệ thông tin có quy mô trung bình:</b>		
4.	Công ty Điện toán và Truyền số liệu VDC 1	292 Tây Sơn, Đống Đa, Quận Hà Nội
5.	Công ty Cổ phần tin học Hàng không	123 Nguyễn Văn Cừ, Quận Gia Lâm, Hà Nội
6.	Công ty TNHH Dịch vụ Công nghệ Tinh Vân	121 Thanh Xuân, Quận Thanh Xuân, Hà Nội
7.	Công ty Cổ phần Phát triển công nghệ Viễn thông Elcom	18 Nguyễn Chí Thanh, Quận Ba Đình, Hà Nội
8.	Công ty Cổ phần Phần mềm Việt Software	18 Tam Trinh, Quận Hoàng Mai, Hà Nội
9.	Công ty TNHH Data Craft	53 Quang Trung, Quận Hai Bà Trưng, Hà nội
10.	Công ty Cổ phần thiết bị và Công nghệ Giáo dục Hải Hà	12 Trần Đại Nghĩa, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
11.	Công ty Cổ phần Phát triển Phần mềm Mi - Soft	11 Phan Huy Chú, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
12.	Công ty Cổ phần Thế giới số Trần Anh	1174, Đường Láng, Quận Đống Đa, Hà Nội
13.	Công ty Cổ phần Công nghệ ADG	159 Pháo Đài Láng, Quận Đống Đa, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>Tên doanh nghiệp</b>	<b>Địa chỉ</b>
14.	Công ty Cổ phần tin học và viễn thông NCS	66 Trần Thái Tông, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
15.	Công ty Cổ phần tin học SunSoftware	71 Nguyễn Chí Thanh, Quận Ba Đình, Hà Nội
16.	Công ty TNHH tin học Vĩnh trinh	94 Trần Quốc Toản, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
17.	Công ty TNHH tin học Vĩnh xuân	134 Thái Hà, Quận Đống Đa, Hà Nội
18.	Công ty Cổ phần tin học và viễn thông NetNam	128 Hoàng Quốc Việt, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
19.	Công ty Cổ phần Thương Mại và Công nghệ Tân Thành An	181 Nguyễn Lương Bằng, Quận Đống Đa, Hà Nội
20.	Công ty Cổ phần Truyền thông Số One	135 Hoàng Ngân, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
21.	Công ty Cổ phần phát triển truyền dẫn và tin học Telnet	71 Tô Hiến Thành, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
22.	Công ty TNHH Máy tính Thủ Đô	87 Thái Hà, Quận Đống Đa, Hà Nội
23.	Công ty TNHH Tin Học Tuấn Thành	81 E Lý Nam Đế, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
24.	Công ty Cổ phần máy tính truyền thông điều khiển 3C	121 Kim Mã, Quận Ba Đình, Hà Nội
25.	Công ty TNHH tin học Mai Hoàng	146 Thái Hà, Quận Đống Đa, Hà Nội
26.	Công ty Cổ phần điện tử và tin học Việt nam	15 Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
27.	Công ty TNHH Máy tính Sing PC	5 Quốc Tử Giám, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
28.	Công ty Cổ phần phần mềm Quản lý doanh nghiệp Fast	18 Nguyễn Chí Thanh, Quận Ba Đình, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>Tên doanh nghiệp</b>	<b>Địa chỉ</b>
29.	Công ty Cổ phần phần mềm kế toán Misa	Tòa Nhà TSB, Lô B1B, Cụm Sản Xuất Tiêu Thủ Công Nghiệp, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
30.	Công ty phát triển tin học và công nghệ DTIC	156 Bà Triệu, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
31.	Công ty TNHH máy tính Phúc anh	15 Xã Đàn, Quận Đống Đa, Hà Nội
32.	Công ty Cổ phần tư vấn tin học và viễn thông Hà nội	B4 Trần Đăng Ninh, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
33.	Công ty Cổ phần phần mềm EFFECT	201 Thành Công, Quận Ba Đình, Hà Nội
34.	Công ty TNHH Máy tính Netcom	65 Xã Đàn, Quận Đống Đa, Hà Nội
35.	Công ty Cổ phần tin học Tecalpro	24 Nguyễn Trường Tộ, Quận Hoàn Kiếm Hà Nội
36.	Công ty Cổ phần Tin học Lạc Việt	23 Nguyễn Thị Huỳnh, Quận 3, Hồ Chí Minh
37.	Công ty Cổ phần Công nghệ Sao Bắc Đẩu	12 Tân Thuận, Tân Thuận, Hồ Chí Minh
38.	Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ Tin học HPT	60 Nguyễn Văn Trỗi, Quận 1, Hồ Chí Minh
39.	Công ty Cổ phần Công nghệ Thái bình dương	2A Nguyễn Sỹ Sách, Quận 3, Hồ Chí Minh
40.	Công ty TNHH Công nghệ Inet	9 Tô Hiến Thành, Quận 5, Hồ Chí Minh
41.	Công ty Cổ phần phần mềm S3	57 Bạch Đằng, Quận 1, Hồ Chí Minh
42.	Công ty Cổ phần tin học Bưu điện	12/4 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, Hồ Chí Minh
43.	Công ty TNHH Công nghệ - DDC	56 Nghĩa Thục, Quận 12, Hồ Chí Minh



<b>STT</b>	<b>Tên doanh nghiệp</b>	<b>Địa chỉ</b>
44.	Công ty TNHH TMA Solutions	111 Nguyễn Đình Chính, Quận 3, Hồ Chí Minh
45.	Công ty điện tử và tin học Sài gòn	123 Trương Định, Quận 1, Hồ Chí Minh
46.	Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại và Tin học Sài gòn	174 Võ Thị Sáu, Quận 5, Hồ Chí Minh
47.	Công ty Cổ phần máy tính Sài gòn	24 Trương Quốc Dũng, Quận 7, Hồ Chí Minh
48.	Công ty Cổ phần công nghệ viễn thông Sài gòn	Lô 12 Công Viên Phần Mềm Quang Trung, Hồ Chí Minh
49.	Công ty TNHH Tin học Nhật quang	27 Hậu Giang, Quận 12, Hồ Chí Minh
50.	Công ty tin học và viễn thông Đà nẵng	47 Trần Phú, Quận Liên Chiểu, Đà nẵng