Vận dụng mô hình hình sao trong tái cấu trúc cơ cấu tổ chức doanh nghiệp (áp dụng nghiên cứu với doanh nghiệp may)

Ngô Thị Việt Nga*

Mô hình cơ cấu tổ chức kiểu hình sao đã được sử dụng và cải tiến hơn 30 năm qua. Mô hình được xây dựng trên nguyên lý cơ bản đó là khi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì bộ máy tổ chức của doanh nghiệp phải được thiết kế lại cho phù hợp với định hướng chiến lược. Hoạt động tái cấu trúc tổ chức doanh nghiệp là việc tạo ra những thay đổi căn bản về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất. Bản chất của mô hình hình sao là một công cụ để phân tích các yếu tố trên năm đỉnh ngôi sao làm cơ sở xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức cho các doanh nghiệp. Việc vận dụng mô hình hình sao trong phạm vi nghiên cứu không phải theo quan điểm truyền thống của quản trị mà là thiết kế hệ thống cơ cấu tổ chức trên cơ sở hình thành quá trình kinh doanh theo đối tượng khách hàng, thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Từ khóa: cơ cấu tổ chức hình sao, chiến lược, tái cấu trúc

1. Cơ sở lý thuyết của mô hình

Đặc trưng của mô hình tổ chức hình sao là tính liên kết. Ý tưởng liên kết là nền tảng cơ bản của mô hình sao. Mỗi thành phần của tổ chức đại diện cho một đỉnh trên mô hình và liên kết, phối hợp với nhau để đáp ứng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề quan trọng là sự liên kết ban đầu của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức có khả năng tổ chức lại khi môi trường thay đổi. Các nguồn lực, các quá trình và các mô hình hiện tại tạo ra sự thành công ngày hôm nay lại tác động đến kế hoạch được xây dựng trong tương lai.

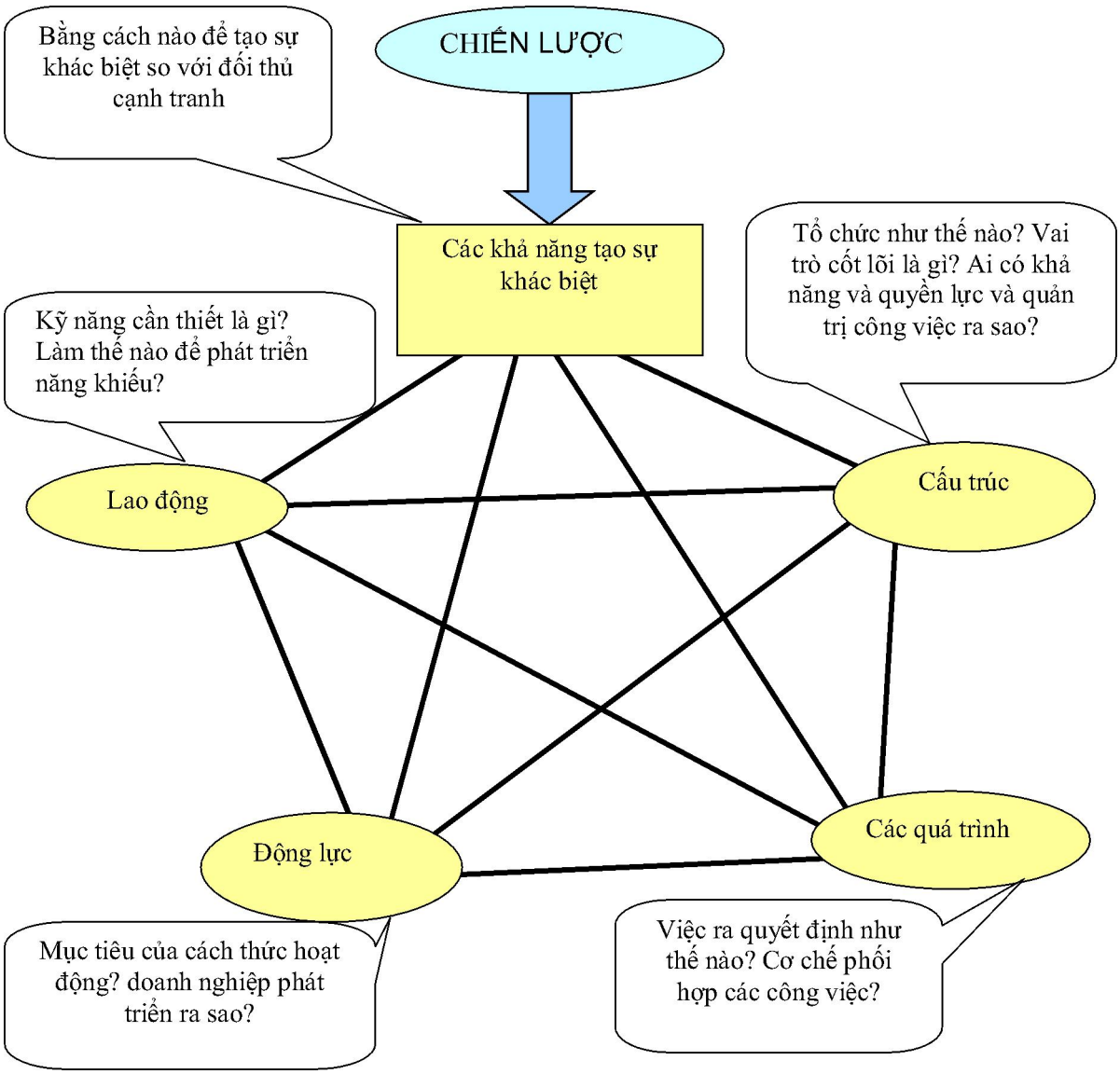
Nguồn gốc hình thành ý tưởng thiết lập lại tổ chức trên cơ sở chiến lược liên kết giữa các yếu tố của tổ chức là học thuyết về sự liên kết (Contingency theory) của Lawrence and Lorsch, 1967. Thuyết này không quy định cách tốt nhất đối với tổ chức mà cho rằng khả năng lựa chọn thiết kế tổ chức phụ thuộc vào chiến lược của tổ chức và các yếu tố của môi trường kinh doanh.

Một đặc trưng nữa của mô hình sao là tính phức tạp. Điều này xuất phát từ thực tế, đó là một mô hình kinh doanh phức tạp thì không thể thực hiện với một cơ cấu tổ chức đơn giản. Với những doanh nghiệp có quy mô lớn, doanh nghiệp đa ngành, đa lĩnh vực thì có rất nhiều vấn đề cần phải quản lý do vậy mà cơ cấu tổ chức rất phức tạp. Hay đối với những công ty mà phân bố rộng khắp theo khu vực địa lý với những thách thức về thời gian, khoảng cách, sự khác biệt văn hóa thì việc thiết kế cơ cấu tổ chức cũng phải rất linh hoạt. Hai đặc trưng trên được thể hiện rất rõ qua sự phân tích từng yếu tố trong mô hình tổ chức hình sao.

Mô hình tổ chức hình sao được hình thành trên sự liên kết của năm yếu tố tượng trưng cho năm đỉnh của ngôi sao: chiến lược của doanh nghiệp, cấu trúc, quá trình, động lực và con người. Sự liên kết của các yếu tố này nhằm thực hiện chiến lược hiện tại của doanh nghiệp.

Thứ nhất, đó là chiến lược và khả năng tạo sự khác biệt. Chiến lược của doanh nghiệp là nền tảng của thành công bằng việc hình thành các tầm nhìn, sứ mệnh cũng như các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn của doanh nghiệp. Mục đích của chiến lược là tạo ra

Hình 1: Hệ thống quản trị hình sao



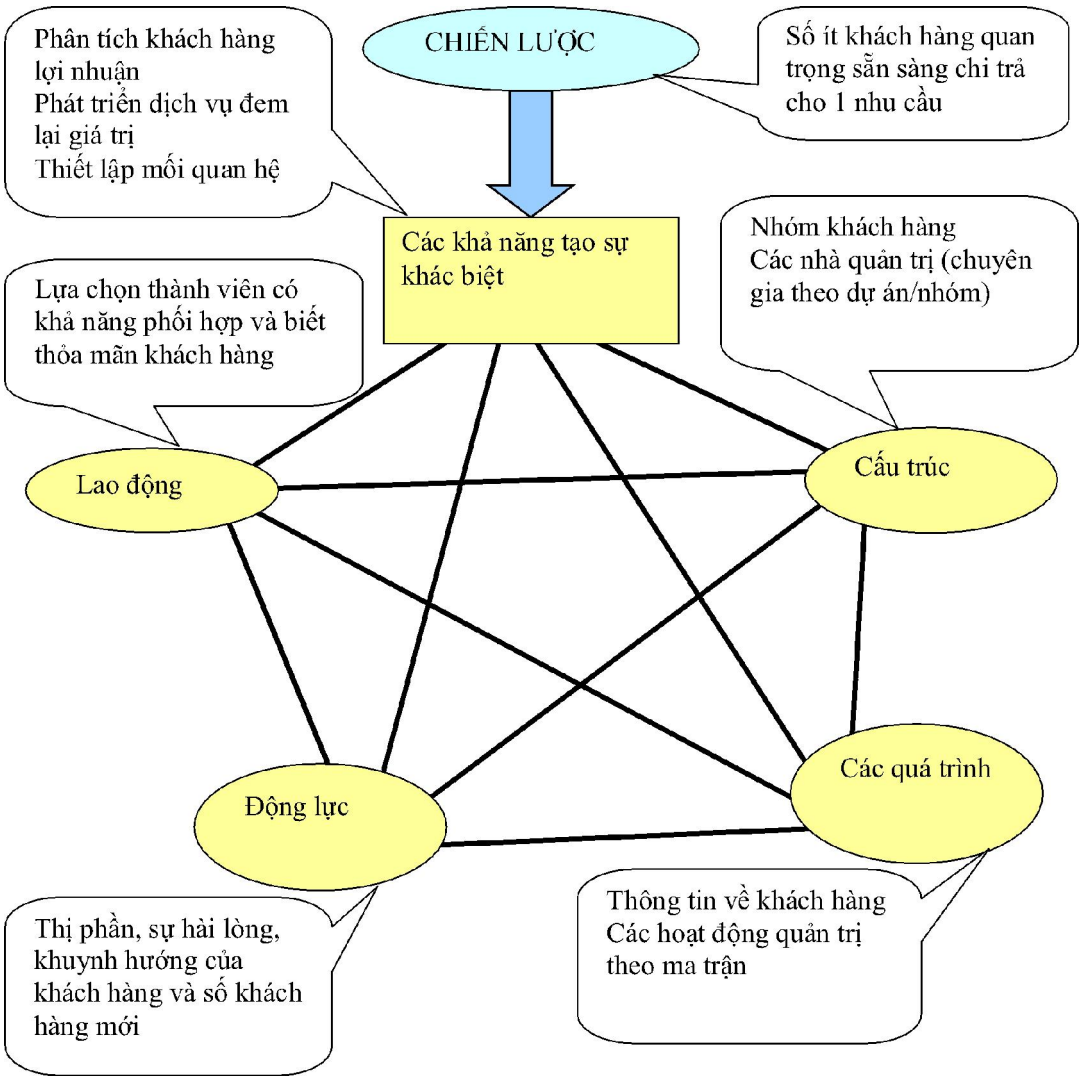
Nguồn:Amy Kates & Jay R. Galbraith (2007, tr.2- 23)

lợi thế cạnh tranh dựa trên các cơ hội kinh doanh bên ngoài và năng lực của bản thân doanh nghiệp. Năng lực của doanh nghiệp được hình thành bằng sự liên kết của các yếu tố như kỹ năng, các quá trình, công nghệ và năng lực của con người để tạo ra sự khác biệt. Chiến lược quyết định đến cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải có khả năng tạo ra sự khác biệt. Và khi đề cập đến khả năng của doanh nghiệp, người ta thường nhắc tới khả năng liên kết giữa chiến lược và thiết kế cơ cấu tổ chức trên cơ sở đáp ứng chiến lược đã được hình thành. Như vậy, có thể thấy, chiến lược là cái có trước cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, và khả năng của doanh nghiệp là tạo ra sự kết nối của tổ chức với chiến lược để thực hiện chiến lược có hiệu quả. Chiến lược thay đổi làm cho hoạt động của doanh nghiệp thay đổi và do vậy việc thiết kế tổ chức cũng sẽ phải thay đổi (chiến lược quyết định cơ cấu bộ máy tổ chức của doanh nghiệp).

Thứ hai, đó là cấu trúc. Cấu trúc của một tổ chức sẽ tác động đến sức mạnh và quyền lực. Có nhiều kiểu cấu trúc khác nhau và có thể được sử dụng trên cơ sở khai thác lợi thế của từng cấu trúc. Cấu trúc được mô tả thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty. Cấu trúc thiết lập nên các mối quan hệ, các kênh

Hình 2: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ thấp



Nguồn: Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997, tr.43),

giao tiếp và thiết lập hệ thống phân phối.

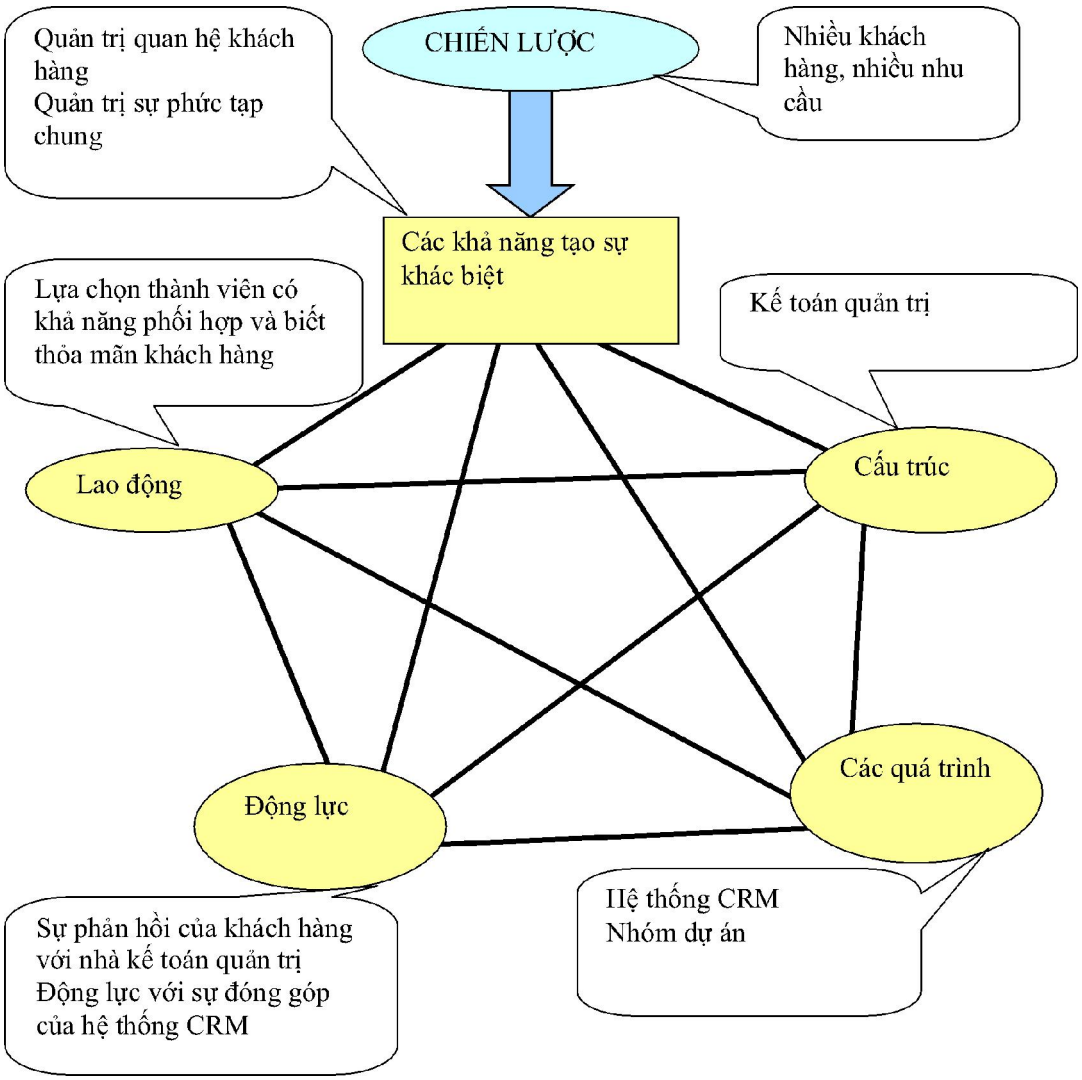
Thứ ba, đó là các quá trình. Quá trình được hình thành bởi một chuỗi các hoạt động liên kết với nhau nhằm chuyển các thông tin trong một tổ chức. Đó là một quá trình hoạt động như quá trình phát triển sản phẩm mới, quá trình sản xuất, hay quá trình thực hiện một đơn hàng,… Nó bao gồm cả quá trình quản trị như xây dựng kế hoạch, dự báo doanh thu, thiết lập giá, quản trị tài chính,… và các quá trình này phải có sự phối hợp với nhau để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Thứ tư, đó là động lực thúc đẩy. Đây là yếu tố tác động thúc đẩy và khuyến khích người lao động làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Động lực bao gồm các vấn đề về lương, thưởng, cổ tức, sự thừa nhận và các lợi ích khác. Thách thức lớn đối với các tổ chức khi thiết kế hệ thống tiền thưởng, đó là làm thế nào để tạo ra động lực thúc đẩy người lao động trong việc phối hợp công việc để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Thứ năm, đó là con người. Chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, và phát triển được thiết lập nhằm góp phần tạo ra các năng lực trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp thường đòi hỏi người lao động phải có khả năng làm việc độc lập và khả năng làm việc theo nhóm. Đây là một trong những yếu tố tạo ra khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp gắn với việc hình thành, thiết kế các quá trình kinh doanh nhằm

Hình 3: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ trung bình



Nguồn: Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997, tr.50)

phục vụ và thỏa mãn khách hàng một cách tốt nhất. Chính vì vậy, trong phạm vi bài viết chỉ ứng dụng mô hình hình sao nhằm phân tích thiết kế mô hình lấy khách hàng làm trọng tâm (hướng tới và thỏa mãn khách hàng một cách tốt nhất) để gợi ý cho các doanh nghiệp khi tái cấu trúc trên cơ sở thiết kế lại theo quá trình.

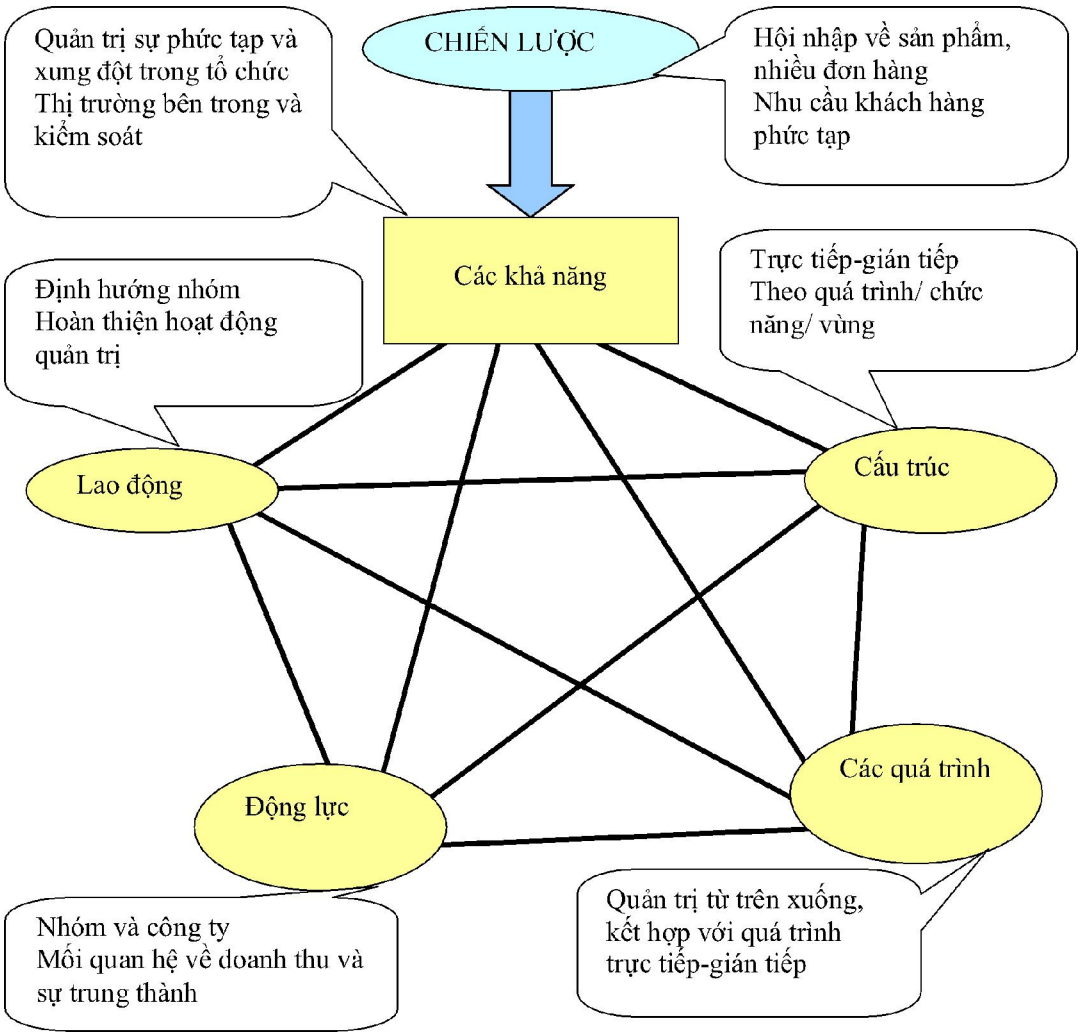
Mô hình tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm được thiết kế ở ba mức độ khác nhau (thấp – trung bình – cao), chính vì thế các doanh nghiệp may có thể tùy vào đặc điểm doanh nghiệp mình để thiết kế ở mức độ nào cho phù hợp. Hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu với mức độ thấp, sau đó tiến dần đến mức độ trung bình và cao.

Mức độ của tổ chức phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và vấn đề quản trị ngày càng phức tạp hơn. Trên cơ sở đó, mô hình hình sao sẽ thiết kế mô hình tổ chức phù hợp với các doanh nghiệp ở các khả năng khác nhau nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng.

Với mức độ này thì mô hình tổ chức thiết kế theo kiểu ma trận trên cơ sở xây dựng các nhóm khách hàng, có sự kết hợp mô hình chức năng, địa lý và nhóm sản phẩm.

Mô hình này hình hành với đối tượng khách hàng nhiều hơn và có nhu cầu phức tạp hơn, bởi vậy cần có hệ thống kế toán quản trị và sự hỗ trợ của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Mô hình cho mức độ trung bình này đòi hỏi quản trị nguồn nhân lực tốt dựa trên các nhóm sản phẩm/khách hàng.

Hình 4: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ cao



Nguồn: Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997, tr.57)

Với mô hình này, khách hàng của doanh nghiệp ngày càng nhiều hơn và phức tạp hơn về những đòi hỏi về sản phẩm, do vậy sự quản lý cũng phải chuyên nghiệp hơn. Mô hình được sử dụng gọi là mô hình trực tiếp – gián tiếp (Front / Back). Nó bao gồm mảng cấu trúc trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (front-end) bao trùm các thị trường chính hoặc khu vực địa lý và mảng cấu trúc hỗ trợ gián tiếp (back-end) bao gồm loại sản phẩm và công nghệ.

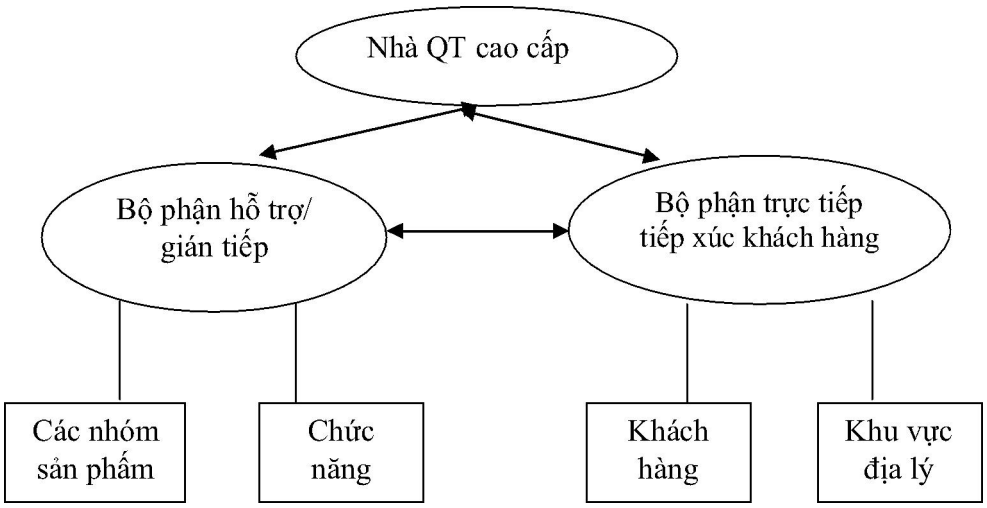
2. Vận dụng mô hình trong thực tế với doanh nghiệp may

Với đặc điểm của các doanh nghiệp may hiện nay là các sản phẩm thời trang rất đa dạng, nhu cầu khách hàng thay đổi thường xuyên, thị trường ngày càng mở rộng và phức tạp thì việc xây dựng mô hình tổ chức theo khách hàng sẽ đáp ứng tình hình hiện nay. Đó cũng là một xu hướng tất yếu của các doanh nghiệp may hiện nay là định hướng khách hàng không phải định hướng sản phẩm.

Xuất phát từ mô hình sao trong thiết kế tổ chức theo các mức độ trọng tâm khách hàng khác nhau, tác giả đưa ra giải pháp gắn mới mức độ trọng tâm cao vào khách hàng trong giai đoạn hiện nay. Để thực hiện giải pháp này, các doanh nghiệp may cần phân tích các yếu tố trong hình sao như sau:

Thứ nhất, về chiến lược và các khả năng. Ngành dệt may Việt Nam đang trong xu thế hội nhập, chiến lược của ngành là hướng tới ngành mũi nhọn về xuất khẩu, đáp ứng cao nhu cầu trong nước và hội nhập kinh tế quốc tế. Chiến lược này cho thấy ngành

Hình 5: Mô hình tổ chức trực tiếp – gián tiếp

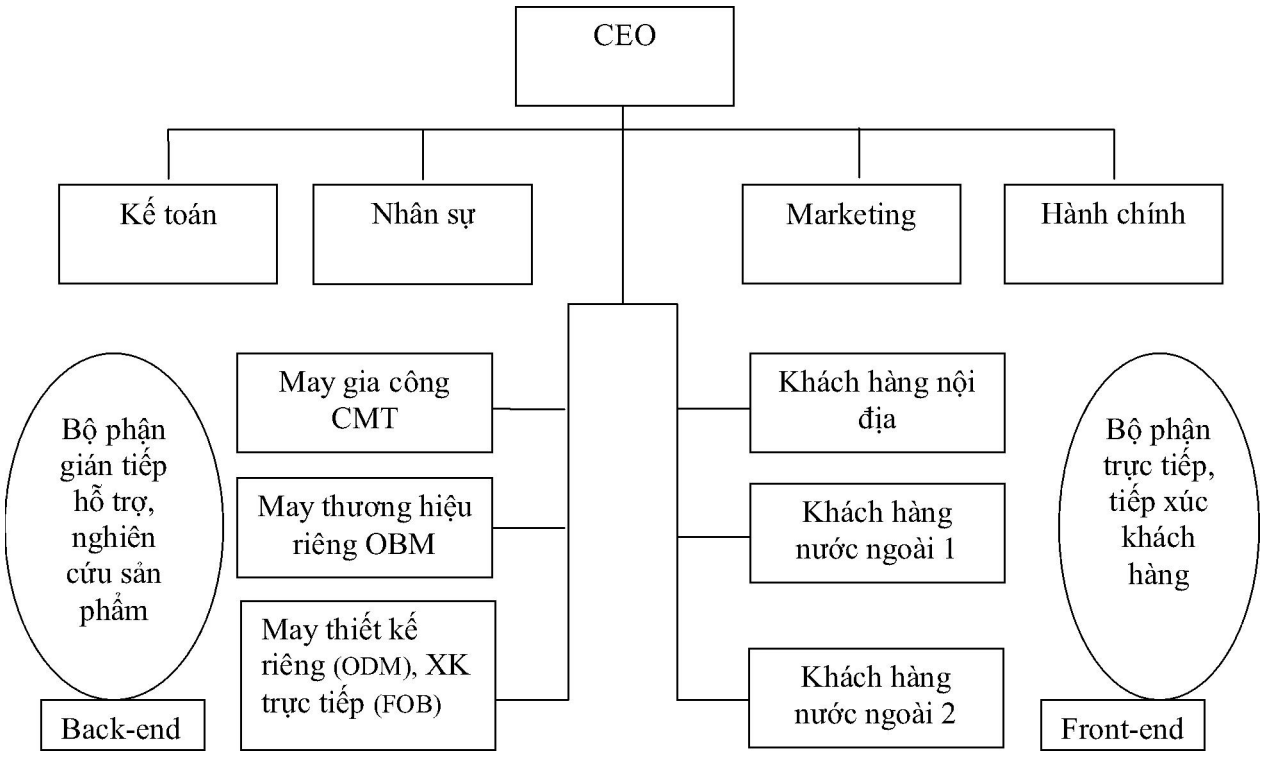


Nguồn: Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997, tr.57)

dệt may có nhiều cơ hội với số lượng đơn hàng, khách hàng ngày càng nhiều và phức tạp hơn. Thực tế đó đặt ra là vấn đề quản trị phức tạp hơn và cần kiểm soát nhiều hơn, nên đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải nâng cao năng lực quản trị của mình.

Thứ hai, về cấu trúc. Cấu trúc trước đây của các doanh nghiệp may là mô hình trực tuyến – chức năng đã phát huy được hiệu quả trong một thời gian dài. Tuy nhiên, với xu hướng hội nhập, sản phẩm đa dạng như hiện nay cùng với mục tiêu của các doanh nghiệp hướng tới thị trường rộng thì mô hình tạo ra tính linh hoạt cao đó là hướng theo nhóm sản phẩm, theo vùng địa lý, theo quá trình hay theo khách hàng với sự phân chia các bộ phận trực tiếp và gián tiếp.

Hình 6: Mô hình tổ chức trực tiếp/gián tiếp (front/back) lấy khách hàng làm trọng tâm



Nguồn: Ngô Thị Việt Nga (2012, tr.167),

Có thể thiết kế như sau:

Hình 6 theo định hướng của ngành may là hướng tới giảm gia công (CMT), tăng tỉ lệ OBM, ODM và hướng tới một phần xuất khẩu trực tiếp FOB.

Thứ ba, về quá trình. Hình thành quá trình kinh doanh đối với mỗi nhóm sản phẩm khác nhau (sơ mi, quần âu, jacket,…) theo các hình thức sản xuất khác nhau (CMT, OBM, ODM, FOB) và được quản trị theo quá trình hướng tới khách hàng.

Thứ tư, về động lực. Với xu thế hiện nay, công ty may đã chuyển sang phối hợp hoạt động theo các nhóm để tạo động lực làm việc cao. Các cá nhân ngoài việc hoàn thành công việc được giao với việc phát huy năng lực cá nhân thì họ còn thực hiện công việc với động lực của nhóm. Giải pháp này đặt vấn đề hình thành các nhóm làm việc, hay các tổ đội thực hiện các quá trình kinh doanh đặt ra để đạt hiệu quả cao.

Thứ năm, về lao động. Ở mô hình này có thêm những chuyên gia có kỹ năng chuyên nghiệp trong quản lý và thực hiện nên các doanh nghiệp may cần chú trọng tới những lao động có trình độ tay nghề cao. Trong đó, đặc biệt nên chú trọng đến nhà quản trị chuyên nghiệp trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (front-end) và đội ngũ thiết kế (back-end) – lao động được đánh giá là thiếu và yếu hiện nay trong các doanh nghiệp may của Tập đoàn.❐

Tài liệu tham khảo:

Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997), 'A conceptual and analytical framework for business process reengineering', International Journal of Production Economics 50(1997) 211-223.

Amy Kates & Jay R. Galbraith (2007), Designing your organization, using the Star Model to solve 5 critical design Challenge, Jossey-Bass Publishers, Sanfacisco.

Ngô Thị Việt Nga (2012), 'Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam', Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

Application of Star model in organizational structure restructuring – A case study of textile companies

Abstarct

The Star Model has been used and refined over the past thirty years. The model is built on the basic principle that the business strategy of the enterprise is changing the organizational structure of the enterprise must be designed to fit with the strategic direction. Organizational restructuring is the creation of business changes the basic organizational structure of the enterprise to achieve the organization's goals with the highest efficiency. Nature of star models as a tool to analyze the factors on top of the star as a basis for building models for the organizational structure of businesses.

Application of the star model in the research is not based on the traditional view of management. Application of star models to design organizational structure is based on business processes following customers (the customer-centric organization), satisfying the needs of customers.

Thông tin tác giả:

**** Ngô Thị Việt Nga,*** *Tiến sĩ*

- Đơn vị công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngovietnga711@yahoo.com