

MÔ HÌNH TỔ CHỨC TÍCH HỢP (INTEGRATED ORGANIZATION MODEL: IOM)

ThS. PHẠM THANH DŨNG

Mô hình tổ chức tích hợp (IOM) là một mô hình được sử dụng để mô tả, phân tích và đánh giá về tổ chức trong bối cảnh toàn ngành. Như mọi mô hình khác, IOM là một giản lược về thực tế phức tạp của tổ chức bao hàm nhiều khía cạnh tác động lẫn nhau. Mô hình giúp chúng ta trả lời các câu hỏi chính đáng đặt ra. IOM cung cấp cho chúng ta công cụ đưa các yếu tố khác nhau của một tổ chức vào đúng chỗ của chúng, dù tổ chức đó là cơ quan cấp Bộ, chính quyền địa phương, tổ chức quần chúng hay doanh nghiệp ở bất cứ nơi đâu. Nếu chúng ta sử dụng mô hình này để xem xét tổ chức, ta sẽ không bỏ qua các yếu tố quan trọng nhất. Sự hữu ích của mô hình tùy thuộc vào tình hình cụ thể, vào câu hỏi đặt ra và năng lực của người sử dụng mô hình.

Chúng tôi xin giới thiệu sơ lược để

bạn đọc tham khảo và có thể tìm hiểu, nghiên cứu, ứng dụng nhằm phát triển tổ chức, đáp ứng yêu cầu của xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ở nước ta trong giai đoạn hiện nay.

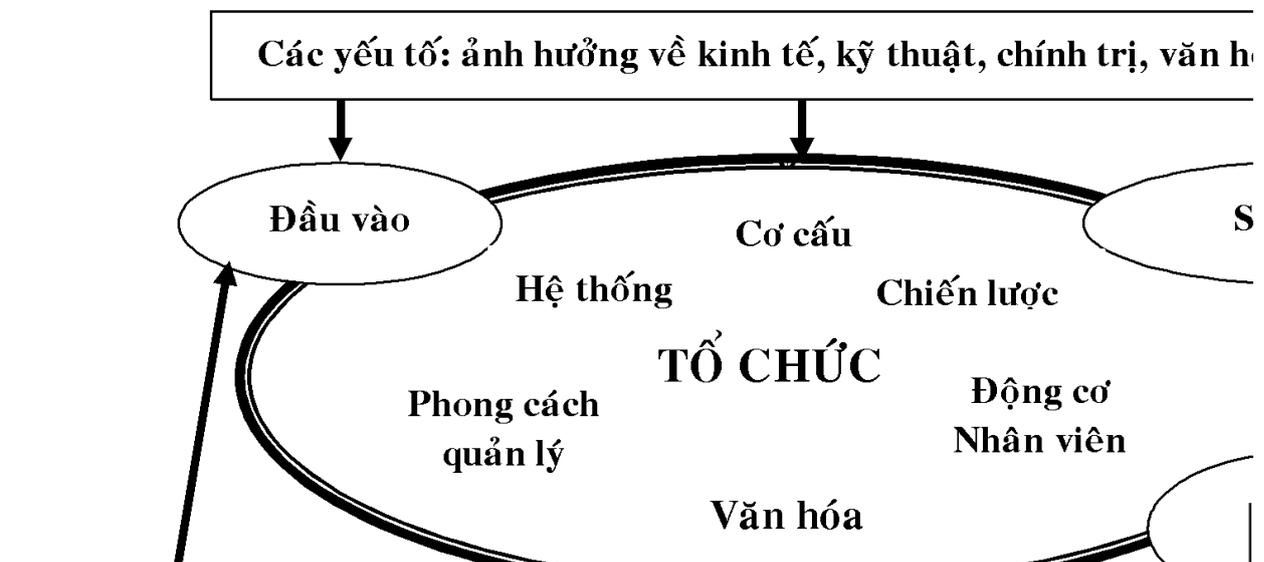
1. Giới thiệu mô hình IOM

Mô hình tổ chức tích hợp gồm 05 thành tố bên ngoài: Sứ mệnh, đầu vào, đầu ra, các yếu tố, các chủ thể; và 06 thành tố bên trong của tổ chức: cơ cấu, hệ thống, chiến lược, phong cách quản lý, động cơ nhân viên, văn hóa.

- Các thành tố bên ngoài mô tả được môi trường của tổ chức hoặc có quan hệ chặt chẽ với môi trường này.

- Các thành tố bên trong miêu tả các cách lựa chọn về nội bộ của tổ chức.

Mô hình này được gọi là tích hợp vì có mối quan hệ cân bằng với các thành tố. Về tổng quan, mô hình được phác thảo qua hình sau:



1.1. Các thành tố bên ngoài của IOM

1.1.1. Sứ mệnh của một tổ chức

Sứ mệnh của một tổ chức là “lẽ sống” của nó, hay nói cách khác là (các) mục tiêu tổng thể và cách tiếp cận cơ bản của tổ chức, nó giải thích vì sao tổ chức tồn tại và tổ chức đó mong muốn đạt được cái gì bằng phương tiện nào.

Mục tiêu tổng thể của tổ chức được biến thành các mục tiêu và hoạt động cụ thể, có tính chất tác nghiệp trong chiến lược phát triển tổ chức. Sứ mệnh là quan trọng, bởi vì nó chỉ ra phương hướng phát triển cho tổ chức. Một sứ mệnh được cho là tốt khi nó nêu nổi bật được các khả năng và những giới hạn, tức là điều gì tổ chức nên làm và điều gì tổ chức không nên làm.

Mục tiêu tổng thể của tổ chức phải được sự đồng tình của các nhân viên và các chủ thể liên quan, nhiệm vụ của tổ chức phải phù hợp với mục tiêu và hướng vào giải quyết các mục tiêu cụ thể đã đề ra.

1.1.2. Đầu vào của một tổ chức

Đầu vào của tổ chức bao gồm mọi nguồn lực có được để tạo ra sản phẩm/ dịch vụ của tổ chức.

Có thể phân biệt các loại đầu vào/ nguồn lực như: cán bộ/ nhân viên; nhà cửa và máy móc thiết bị; trang thiết bị, công cụ và vật tư đã sử dụng; dịch vụ của bên thứ ba; tài chính; tài nguyên thiên nhiên, môi trường.

Ở đây chúng ta cần lưu ý những mặt hạn chế của đầu vào như: có quá ít phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ (nhà cửa, thiết bị, nhân viên,...); chất lượng đầu vào kém (dụng cụ lạc hậu, kiến thức hạn chế,...); tiếp cận với đầu vào hạn chế (phụ thuộc vào cấp trên, khó tiếp cận nguồn tín dụng,...).

1.1.3. Đầu ra của một tổ chức

Đầu ra của một tổ chức bao gồm tất cả các sản phẩm vật thể/ phi vật thể và dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho các nhóm đối tượng/ nhóm mục tiêu của mình (khách hàng).

Để hiểu rõ một tổ chức, cần miêu tả đầu ra của nó tức là sản phẩm/ dịch vụ được sản xuất và cung cấp cho nhóm khách hàng mục tiêu của mình. Hiệu quả hoạt động của tổ chức được đo lường thông qua chất lượng và số lượng đầu ra. Sản phẩm và dịch vụ có thể là: dịch vụ khuyến nông cung cấp cho nông dân; kiến thức, kỹ năng và thái độ có được do tổ chức đào tạo, tư vấn, hoặc dịch vụ y tế do chính quyền cung cấp,... Các khía cạnh quan trọng khi miêu tả và đánh giá đầu ra gồm: chất lượng; số lượng; phạm vi phục vụ; kinh nghiệm; chuyên môn hóa,...

1.1.4. Môi trường chung của một tổ chức (các yếu tố)

Môi trường chung được hiểu là tập hợp các yếu tố chính trị, kinh tế, kỹ thuật và văn hóa có ảnh hưởng đến loại hình tổ chức mà ta nghiên cứu.

Khi nghiên cứu môi trường chung

của một tổ chức chúng ta cần quan tâm hơn đến các yếu tố tiêu cực thường xuyên xuất hiện và tác động đến tổ chức như: Bầu không khí chính trị không thuận lợi; lạm phát nặng/ tiền tệ không ổn định; an ninh bất ổn; những hạn chế theo luật, quy định; mức kiểm soát đối với luật, quy định không hiệu lực; cơ sở hạ tầng yếu kém; hạn chế về văn hóa, xã hội.

1.1.5. Môi trường cụ thể (các chủ thể)

Môi trường cụ thể bao gồm các mối liên hệ với những chủ thể mà tổ chức trực tiếp quan hệ và giải quyết công việc.

Các mối quan hệ đó bao gồm: chính thức và không chính thức; theo chiều dọc và chiều ngang; khách hàng và nhóm mục tiêu/ nhóm đối tượng; các đối thủ cạnh tranh; những nhà cung cấp đầu vào; những nhà hoạch định chính sách và điều chỉnh chính sách.

Một số vấn đề cần lưu ý thường gặp phải với các chủ thể gồm có: Hình ảnh không được tốt của tổ chức; không có cạnh tranh; các nhà cung cấp không đáng tin cậy; không tiếp cận được các nhà tài chính; cộng tác không đầy đủ với các tổ chức khác; ảnh hưởng của các nhà chính trị quá nhiều ở cấp độ vận hành; mạng lưới quản lý quá bé nhỏ hoặc quá chọn lọc.

1.2. Các thành tố bên trong của IOM

1.2.1. Chiến lược

Chiến lược là cách thức sử mệnh

được biến thành mục tiêu và các cách tiếp cận cụ thể.

Chiến lược của một tổ chức là kế hoạch hành động dài hạn để thực hiện các mục tiêu nhờ sử dụng các phương tiện (đầu vào) có sẵn. Chiến lược nhằm chỉ ra phương hướng hoạt động của tổ chức, mục tiêu và hoạt động phải rõ ràng, cụ thể, thiết thực và được các bên liên quan chấp nhận. Chúng ta có thể phân biệt chiến lược dài hạn (5-10 năm), trung hạn (1-5 năm) và ngắn hạn (dưới 01 năm).

1.2.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu của một tổ chức là sự phân chia/ phối hợp hoạt động và trách nhiệm một cách chính thức và không chính thức.

Trên thực tế khi phân tích cơ cấu tổ chức người ta quan tâm nhiều đến cơ cấu chính thức (được mô tả bằng sơ đồ tổ chức) và ít chú ý đến thông tin sự phối hợp phi chính thức giữa các nhóm và cá nhân trong tổ chức. Mặc dù cơ cấu chính thức chính là diện mạo bên ngoài về tổ chức nhưng thường thường sự vận hành thực sự của một tổ chức lại chỉ có thể được giải thích nếu hiểu rõ ràng về các mối quan hệ không chính thức.

1.2.3. Các hệ thống

Hệ thống trong mô hình IOM chính là các quá trình/ thủ tục điều khiển sự vận hành nội bộ của tổ chức.

Quá trình là một trình tự các hoạt động nhằm đến một kết quả nhất định. Hệ thống là tập hợp những quy định được thống nhất nhằm điều chỉnh hoạt động của

cấp quản lý và nhân viên bằng một hay nhiều quá trình có liên quan đến nhau. Do vậy, hệ thống là những thỏa thuận về các quá trình nội bộ và đưa ra chỉ dẫn cho những quá trình đó.

Những quá trình nội bộ đó có thể chia ra thành: quá trình cơ bản (bao gồm phương pháp và kỹ thuật công tác); quá trình kiểm soát; quá trình xây dựng (chính sách) chiến lược; các quá trình hỗ trợ; các quá trình cải tiến.

1.2.4. Động cơ nhân viên

Động cơ làm việc của nhân viên trong mô hình IOM nói về hoạt động, các quy định liên quan tới việc tạo động lực làm việc và sử dụng nhân viên cũng như phát triển năng lực nhân viên.

Hành vi cá nhân là kết quả của một quá trình phức tạp trong đó có đặc điểm cá nhân kết hợp với nhau và thích nghi với tổ chức, môi trường. Trong tổ chức của mình, nhân viên có làm tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào sự cân bằng giữa tổ chức/ môi trường và đặc điểm tính cách cá nhân. Một số yếu tố về chính sách nhân viên là: lựa chọn nhân viên (tuyển và thải hồi); đánh giá nhân viên, các hệ thống tạo động lực làm việc; các cơ hội phát triển nghề nghiệp; các khả năng đào tạo nhân viên.

1.2.5. Phong cách quản lý

Phong cách quản lý được miêu tả là đặc điểm, kiểu cách, hành vi của cấp quản lý.

Người quản lý là người kết hợp mục tiêu, chiến lược, con người và phương tiện.

Các hoạt động phải được thực hiện và người đứng đầu tổ chức có nhiệm vụ quan trọng là chỉ đạo, phối hợp, sử dụng các hệ thống, thủ tục, quy định và cả trao đổi thông tin không chính thức. Do vậy, phong cách quản lý có ý nghĩa quan trọng trong phân tích tổ chức, phong cách quản lý bao gồm 02 nội dung lớn:

- Nhà quản lý đặt ưu tiên vào đâu?. Những khía cạnh nào được nhà quản lý cho là quan trọng và người đó sử dụng thời gian của mình như thế nào? (Quan hệ đối nội hay đối ngoại; người hay phương tiện; quan hệ hay hiệu quả hoạt động; đầu vào hay đầu ra; chất lượng hay số lượng).

- Thái độ của nhà quản lý khi ra quyết định (Thí dụ: cùng tham gia hay chỉ đạo độc đoán; chấp nhận rủi ro hay tránh rủi ro; định hướng dài hạn hay ngắn hạn; chính thức hay không chính thức; coi trọng tính hợp lý hay dựa vào cảm nhận,...).

1.2.6. Văn hóa

Văn hóa của một tổ chức được định nghĩa là các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ giữa những người trong tổ chức đó.

Văn hóa tổ chức được thể hiện qua cơ cấu tổ chức làm việc với chủ thể bên ngoài (khách hàng, nhà cung cấp, đơn vị tài chính,...). Khía cạnh "văn hóa" là các chuẩn mực và giá trị nó ảnh hưởng đến mọi khía cạnh khác của tổ chức. Khi phân tích yếu tố văn hóa tổ chức, chúng ta cần lưu ý đến ảnh hưởng văn hóa tổ chức đến các mối quan hệ (quan hệ chính thức và quan hệ không chính thức); ảnh hưởng của

văn hóa đến việc thực hiện kế hoạch, chiến lược của tổ chức; sự cọ xát văn hóa tổ chức và văn hóa của các đối tượng,...

2. Các tiêu chí đánh giá tổ chức

Để đánh giá một tổ chức, cần dựa vào tiêu chí để đánh giá. Chúng ta tham khảo 06 tiêu chí: tính phù hợp; tính hợp pháp/ hợp lệ; hiệu quả; hiệu suất; tính liên tục và tính linh hoạt.

2.1. Tính phù hợp

Tính phù hợp đánh giá xem tổ chức có phù hợp để triển khai thực hiện các hoạt động cần thiết nhằm cung cấp sản phẩm/ dịch vụ đã định.

Khi áp dụng tiêu chí này chúng ta phải xem xét:

- Sứ mệnh: hoạt động hoạch định chiến lược có phù hợp với các mục tiêu chung của tổ chức không?.

- Đầu vào: tổ chức có đủ nguồn lực (nhân lực, vật lực, v.v.) để thực hiện các hoạt động đó không?.

- Đầu ra: tổ chức có đủ kinh nghiệm và mong muốn thực hiện những hoạt động đã hoạch định đó không?

3.2. Tính hợp pháp/ hợp lệ

Tính hợp pháp/ hợp lệ là sự chấp nhận đối với tổ chức và mức độ hòa nhập của tổ chức vào môi trường của nó.

Khi áp dụng tiêu chí này chúng ta xem xét:

- Sứ mệnh: các mục tiêu chung có được xã hội chấp nhận không?.

- Đầu vào: đối tượng nhận biết số lượng và chất lượng của sản phẩm/ dịch vụ

như thế nào? Tổ chức đã tham gia cung cấp các sản phẩm/ dịch vụ được bao lâu rồi? Đầu ra đã đem lại kết quả gì cho môi trường?

- Quan hệ: hình ảnh của tổ chức như thế nào? Vị trí của tổ chức so với các chủ thể khác như thế nào? Quan hệ với nhà cung cấp, cơ quan quản lý cấp trên, đối tác, nhà tài chính,... như thế nào?

- Yếu tố: sự phát triển nào trong số các phát triển về xã hội, văn hóa và chính trị ảnh hưởng đến hình ảnh của tổ chức? Những luật lệ nào ảnh hưởng đến vị trí và hoạt động của tổ chức?

3.3. Hiệu quả

Hiệu quả của một tổ chức là mức độ sản phẩm/ dịch vụ thực sự thỏa mãn nhu cầu của nhóm mục tiêu/ nhóm đối tượng (khách hàng).

Những khía cạnh quan trọng nhất để đánh giá tiêu chí hiệu quả là:

- Đầu ra: sứ mệnh đã nhằm đạt tới những gì đối với mặt chất lượng, số lượng và tính đa dạng của các sản phẩm/ dịch vụ?.

- Đối tượng: các sản phẩm/ dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của đối tượng đến mức nào?

3.4. Hiệu suất

Hiệu suất là tương quan giữa các nguồn lực (đầu vào) sử dụng với đầu ra.

Vấn đề là tìm xem đầu vào có được sử dụng một cách tiết kiệm để sản xuất ra hàng hóa/ dịch vụ hay không. Thành tố hiệu suất là cái thành tố quy định mối

quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, phản ánh trình độ quản lý sản xuất, công nghệ,... của tổ chức.

Những khía cạnh quan trọng nhất để đánh giá tiêu chí hiệu suất là:

- Đầu ra: với phương tiện như vậy, tổ chức có sản xuất được nhiều hơn, chất lượng hơn không?

- Đầu vào: để có thể làm ra sản phẩm/ dịch vụ như vậy, tổ chức có khả năng giảm phương tiện, chi phí, kể cả cần ít thời gian hơn không, với sự chấp nhận của nhóm mục tiêu, nhóm đối tượng (khách hàng)?

3.5. Tính liên tục

Tính liên tục (tính bền vững) là xác suất một tổ chức có khả năng tiếp tục (duy trì) các hoạt động cốt lõi của nó trong một thời gian dài.

Những khía cạnh quan trọng nhất để đánh giá tiêu chí tính liên tục là:

- Đầu ra: khả năng cung cấp sản phẩm/dịch vụ cần thiết của tổ chức ở mức nào?

- Đầu vào: tổ chức có khả năng đảm bảo được đầu vào đến mức nào?

- Chủ thể: các chủ thể khác ủng hộ tổ chức đến mức nào?

- Yếu tố: có nguy cơ nào to lớn đối với tổ chức không?

- Chiến lược: tổ chức có chiến lược thích đáng để giải quyết các nguy cơ và khai thác cơ hội không?

3.6. Tính linh hoạt

Tính linh hoạt là khả năng tự thích

nghi của tổ chức trong điều kiện môi trường luôn thay đổi.

Các khía cạnh liên quan đến tính linh hoạt gồm:

- Đầu vào: nhà cửa, máy móc và thiết bị có thể thích nghi theo những thay đổi trong tình hình đến mức nào? Năng lực của nhân viên có khả năng thích nghi đến mức nào?

- Đầu ra: tổ chức có khả năng thay đổi sản phẩm/ dịch vụ của mình đến mức nào?

- Cơ cấu: Cơ cấu của tổ chức có khả năng thích nghi đến mức nào?

- Hệ thống: Có thể thay đổi hệ thống đến mức nào?

Các tiêu chí trên được đánh giá chính xác khi các câu hỏi được trả lời một cách thỏa đáng, mà điều này phụ thuộc rất nhiều trình độ, năng lực của người sử dụng mô hình IOM.

Tóm lại, mô hình tổ chức tích hợp (IOM) là một công cụ trong nhiều công cụ khác nhau để phân tích tổ chức, IOM là một mô hình được sử dụng để mô tả, phân tích và đánh giá về tổ chức trên cơ sở mối quan hệ tương hỗ giữa các yếu tố trong một tổ chức, hiệu quả sử dụng IOM phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của người sử dụng nó.

Trong một khuôn khổ giới hạn của bài viết, chúng tôi không hy vọng làm rõ nội dung và phương pháp sử dụng mô hình IOM, rất mong cùng bạn đọc trao đổi thêm về mô hình này.

