



Ảnh: Hòa Tôn

VĂN HÓA TỔ CHỨC

Yếu tố tạo phát triển & lợi thế cạnh tranh của tổ chức

Thạc sĩ VŨ MINH HIẾU

Từ một vài thập niên qua, tại châu Âu và châu Mỹ, văn hóa tổ chức không chỉ là một đề tài quan trọng trong kinh doanh mà còn được xem là tài sản vô hình và lợi thế cạnh tranh của tổ chức bởi vì văn hóa tổ chức được hình thành ngay từ khi tổ chức bắt đầu hoạt động và sẽ phát triển trong suốt quá trình hoạt động của tổ chức. Văn hóa tổ chức tác động đến suy nghĩ, hành động và tình cảm của nhân viên nên sẽ làm ảnh hưởng đến hoạt động và phát triển của tổ chức.

Sự phát triển của văn hóa tổ chức

Yếu tố con người trong một tổ chức rất đa dạng gồm nhiều thành phần khác nhau như trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, tuổi tác, tính cách, kinh nghiệm, vùng cư trú, mối quan hệ xã hội của cá nhân, mức độ nhận thức, kỹ năng xử lý vấn đề... Chính vì sự đa dạng này đã tạo nên một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp.

Thêm vào đó, toàn cầu hóa tạo ra cho tổ chức nhiều cơ hội và thách thức như: tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giảm chi phí, chuẩn mực trong giao dịch thương mại... Vì thế, để sống còn và phát triển, tổ chức sẽ phải không ngừng nỗ lực hoàn thiện để theo kịp được tiến trình phát triển. Hơn nữa, tuyển dụng và hợp tác với đối tác nước ngoài; mở rộng việc đầu tư trong và ngoài nước... là điều hiển nhiên và đôi khi được xem như là một cứu cánh cho tổ chức khi hội nhập kinh tế. Do vậy, việc tạo dựng và quản lý văn hóa tổ chức lại càng trở nên phức tạp. Theo thời gian, tổ chức nhất thiết phải xác định những tiêu chuẩn/chuẩn mực định sẵn, đưa ra cách thức mà các công việc phải hoàn tất như thế nào trong tổ chức. Chính

hiện tượng này đã cho thấy sự phát triển về quan niệm văn hóa tổ chức.

Xác định và định nghĩa văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau như ngành nghề mà tổ chức đang hoạt động - kinh doanh, vị trí địa lý của doanh nghiệp, tính cách của từng nhân viên, những biến cố, sự kiện đã xảy ra trong suốt quá trình phát triển của tổ chức. Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa tổ chức tuy nhiên một nghĩa chung nhất cho văn hóa tổ chức là một hệ thống năng động gồm các giá trị, niềm tin, triết lý, kinh nghiệm, thói quen, sự mong đợi, các chuẩn mực và hành vi cùng được chia sẻ trong tổ chức để tạo ra nét đặc thù riêng của tổ chức. Tuy nhiên, các nhà kinh tế học đã nhận rằng nền văn hóa mạnh (năng động) bao gồm nhiều yếu tố như sau:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức không phải đơn thuần được tạo ra từ chính những tuyên bố về sứ mệnh mà là phải bằng chính tầm nhìn của tổ chức một cách rõ ràng và cụ thể. Hơn nữa, văn hóa tổ chức còn được xem là bức tranh "tinh thần" về tương lai được tổ chức ước muốn.

Thứ hai, văn hóa tổ chức phải được hỗ trợ bởi những giá trị thích hợp với mục đích của tổ chức và giá trị của cá nhân nhân viên trong tổ chức. Tầm nhìn và giá trị tổ chức phải lan rộng đến tất cả nhân viên và phải được cấp quản lý cao nhất của tổ chức làm chuẩn.

Thứ ba, nhân viên là tài sản cho vô giá của tổ chức. Các nhân viên có mối quan hệ rộng rãi trong mọi phòng ban của tổ chức.

Thứ tư, văn hóa tổ chức không chỉ là yếu tố có thể điều chỉnh, phù

hợp kịp với điều kiện bên trong lẫn bên ngoài mà còn phải là sự công bằng và khách quan đối với nhân viên của tổ chức.

Cuối cùng, văn hóa tổ chức phải được duy trì theo một cách thức nhất định, thể hiện qua các dấu hiệu, khẩu hiệu, câu chuyện, hay các buổi lễ nghi mà làm nổi bật lên những giá trị của tổ chức.

Như vậy, với những đặc điểm trên, muốn tồn tại một văn hóa tổ chức mạnh phải có sự hỗ trợ mạnh mẽ của nhân viên. Cũng lưu ý rằng, trong mọi tổ chức, sẽ luôn luôn có văn hóa nhóm nghĩa là trong nền văn hóa tổng thể của tổ chức thì từng phòng ban bộ phận sẽ có văn hóa riêng của chính bộ phận đó. Văn hóa nhóm được tạo ra do nhiều lý do khác nhau ví dụ như do chức năng công việc khác nhau mà tạo ra sự khác nhau. Tuy nhiên, văn hóa chung/chủ đạo của tổ chức phải thực sự đủ mạnh để điều phối chung tất cả các văn hóa nhóm trong tổ chức. Muốn có được một kết quả như thế thì giá trị của văn hóa chủ đạo phải tương đồng với giá trị của những cá nhân trong văn hóa nhóm và giá trị riêng của từng cá nhân trong tổ chức.

Phân loại văn hóa tổ chức

Có nhiều cách phân loại văn hóa tổ chức tuy nhiên theo Sonnenfeld xác định rằng văn hóa tổ chức có 4 loại văn hóa:

- Văn hóa học viện (The academy culture)
- Văn hóa câu lạc bộ (The club culture)
- Văn hóa bóng chày (The baseball culture)
- Văn hóa pháo đài (The fortress culture)

Văn hóa học viện cho rằng nhân viên của một tổ chức có thể làm được nhiều công việc khác nhau, do vậy họ có thể luân chuyển làm việc trong mọi phòng ban tổ chức. Văn hóa câu lạc bộ trình bày rằng cách thức để nhân viên phù hợp với tổ chức. Văn hóa bóng chày lấy ví dụ một đội bóng chày sẽ có thể có các ngôi sao và tổ chức đó sẽ trả công xứng đáng cho những ngôi sao đó, tuy nhiên, họ cũng sẵn sàng rời tổ chức khi có cơ hội tốt hơn. Văn hóa pháo đài chính là văn

hóa của một tổ chức mà liên quan đến việc sống còn của tổ chức đó.

Phân loại văn hóa tổ chức sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản lý. Lợi ích trước tiên chính là dự báo để hiểu rõ hơn những nhân viên nào tán thành và chống đối một loại văn hóa đặc biệt nào đó. Thứ hai là khi hiểu thấu đáo và rõ ràng về văn hóa tổ chức sẽ giúp nhà quản lý rất nhiều trong công tác quản lý nhân sự ví dụ như trong tuyển dụng, tổ chức sẽ tuyển được các ứng viên phù hợp với văn hóa của tổ chức. Lợi ích thứ ba là giúp các nhà quản lý trong tổ chức biết được được hưởng đi đúng cho cho tổ chức để khi cần các nhà quản lý khi nào hoặc nên hoặc không nên quyết định thay đổi văn hóa tổ chức.

Lợi ích của văn hóa tổ chức mạnh/tích cực

Như thế, việc duy trì nếp văn hóa mạnh/tích cực sẽ có rất nhiều lợi ích:

- Nhân viên nhận thức tốt hơn những về công việc của họ và họ sẽ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, nếu văn hóa yếu, tổ chức sẽ lãng phí rất nhiều do nhân viên cần nhiều thời gian để tìm hiểu xem họ cần làm gì, làm như thế nào.
- Khi các thành viên hiểu được nếp văn hóa chung của tổ chức, môi trường làm việc sẽ trở nên vui vẻ, thân thiện hơn và sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc cao trong nhân viên và tinh thần làm việc theo nhóm sẽ tăng cao, thông tin xuyên suốt do thông tin chia sẻ qua lại, thẳng thắn trao đổi và công khai các ý niệm, ý kiến.
- Văn hóa mạnh còn duy trì, giữ chân nhân viên và thu hút được nhân tài.

Thay đổi văn hóa tổ chức

Với những phân tích trên, ta có thể kết luận rằng, văn hóa tổ chức tốt, tích cực sẽ đóng góp rất nhiều cho sự thành công và phát triển tổ chức. Khi tổ chức mới thành lập, đây chính là thời gian để dần nhất để tổ chức hình thành nếp văn hóa. Để thay đổi được văn hóa tổ chức, trước hết, cấp quản lý cao nhất phải hiểu được nếp văn hóa tổ chức của chính tổ chức.

Để thực hiện tiến trình thay đổi

đó, trước hết tổ chức cần phải thực hiện bản điều tra, khảo sát nhân viên trong tổ chức theo những tiêu chí quan trọng như mức độ nhận thức những giá trị và sứ mạng của tổ chức, sự trao đổi/quan hệ giữa các nhân viên trong và ngoài từng phòng ban của tổ chức, niềm tin trong việc họ được đối xử công bằng... Kết quả khảo sát sẽ giúp cấp quản lý xác định loại văn hóa đang tồn tại và những phạm trù cần thay đổi.

Một khi mọi thành viên trong tổ chức hiểu được nếp văn hóa hiện tại, các cấp quản lý phải xác định văn hóa hiện tại của tổ chức cần thay đổi theo hướng nào. Để văn hóa tổ chức trở nên hiệu quả, văn hóa tổ chức ấy phải phù hợp với môi trường, ngành nghề mà tổ chức đang sản xuất kinh doanh. Ví dụ như một tổ chức công nghệ cao thì văn hóa tổ chức cần khuyến khích việc chia sẻ thông tin trong các thành viên nhằm hỗ trợ cho việc nghiên cứu và phát triển và nhằm phản ứng nhanh với môi trường và sự kiện bên ngoài. Qua đó, có thể thấy rằng sự trao đổi thường xuyên giữa nhân viên trong tổ chức sẽ tạo ra việc chia sẻ thông tin và phản ứng nhanh chóng với môi trường bên ngoài. Nếu nhà quản lý muốn khuyến khích loại hành vi này, họ cần lên kế hoạch để thúc đẩy mối quan hệ trong nhân viên.

Nhà quản lý cần phải thấy sự thay đổi văn hóa theo mô hình hành vi mà họ khuyến khích và họ cần làm gia tăng nếp văn hóa mà họ mong muốn theo những bước như là phát triển những văn bản nói lên sứ mạng, khẩu hiệu, công nhận công lao của nhân viên thông qua các buổi tổ chức lễ công nhận công lao thành quả của cá nhân...■

Tài liệu tham khảo

- Greger, K.R (1999), "A Positive Corporate Culture Is the Soul of Retention", Hotel and Motel Management, Vol 214, No. 17.
- Deal, T.E and Kennedy, A.A (1982), Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Geert Hofstede (1994), Cultures and Organisations: Intercultural Corporation and Its Importance for Survival, Harper Collins Business.
- George Henderson (1994), Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies, Westport, Connecticut London.