

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

**VĂN HÓA TỔ CHỨC - LÝ THUYẾT
THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN
VĂN HÓA TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM**

Mã số:

Chủ nhiệm đề tài : *PGS.TS Nguyễn Thu Linh*

Thư ký đề tài : *Th.s Hà Hoa Lý*

Hà Nội - 2004

VĂN HOÁ TỔ CHỨC- LÝ THUYẾT, THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP TRONG PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay diễn trình Cải Cách Hành Chính ở nước ta đang diễn ra ở cấp độ thay đổi về tổ chức và kèm theo đó là những thay đổi về văn hoá tổ chức(được hiểu là văn hoá của tổ chức) – là cái vốn không được thể hiện, phi cấu trúc trên các văn bản hành chính. Song lại có tác động tích cực hoặc là rào cản đối với sự nghiệp phát triển các tổ chức ở nước ta. Đây cũng là vấn đề hầu như còn bỏ ngỏ cả về mặt lý luận và thực tiễn ở nước ta.

Ở Việt nam từ trước đến nay, vấn đề xây dựng văn hoá tổ chức nói chung còn chưa được đề cập đến cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn. Vậy từ trước đến nay, các tổ chức của Việt nam chúng ta có văn hoá tổ chức hay không? Thực tế cho thấy, không có một tổ chức nào lại không có văn hoá của mình. Cho dù có hay không được đề cập tới. Bởi vì văn hoá tổ chức là loại quy ước cơ bản mà một nhóm người nhất định nghĩ ra, phát hiện ra hay xây dựng nên để giải quyết những vấn đề về sự thích ứng với bên ngoài và sự hoà nhập với bên trong.

Trong tiến trình hội nhập khu vực và quốc tế, các tổ chức của Việt nam, đặc biệt là các doanh nghiệp sẽ chịu sức ép cạnh tranh ngày càng cao từ phía nước ngoài, không chỉ trên thương trường mà ngay cả vấn đề thu hút lao động. Thực tế chứng minh rằng, xây dựng một môi trường văn hoá tổ chức tích cực sẽ tạo ra nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường, và là yếu tố cơ bản để tạo nên một đội ngũ lao động có tâm huyết, gắn bó với tổ chức – nhân tố quyết định đạt được mục tiêu, và thành công của tổ chức. Vấn đề văn hoá tổ chức chính vì vậy đang thu hút sự quan tâm ngày càng tăng, được coi là một yếu tố góp phần quan trọng cho sự hoạt động thành công và hiệu quả của một tổ chức. Tuy nhiên việc nghiên cứu và áp dụng văn hóa tổ chức ở Việt nam

vẫn đang còn ở những bước sơ khai, chưa được hiểu một cách thấu đáo và áp dụng rộng rãi trong thực tiễn quản lý của các tổ chức.

Do đó đề tài chọn góc độ văn hoá tổ chức để tiếp cận như một hướng nghiên cứu, nhằm:

- Phục vụ nội dung phát triển tổ chức trong CCHC hiện nay.

- Hệ thống hoá về mặt lý luận hướng tiếp cận văn hoá tổ chức và kiểm nghiệm nó trong thực tiễn Việt nam gắn với bối cảnh hội nhập quốc tế về kinh tế và CCHC.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Nghiên cứu một cách có hệ thống lý luận về văn hoá tổ chức của một số học giả trên thế giới làm cơ sở để:

- Xây dựng tài liệu về môn học Văn hoá tổ chức phục vụ mục tiêu cải cách chương trình đào tạo của Học viện HCQG.

- Bước đầu đánh giá thực trạng văn hoá tổ chức của Việt nam hiện nay qua phân tích văn hoá của các doanh nghiệp và các tổ chức hành chính- những điểm mạnh và điểm yếu, để đề xuất những giải pháp xây dựng văn hoá tổ chức tại Việt nam trong xu thế hội nhập khu vực và thế giới. Đồng thời cũng góp thêm tư liệu về thực tiễn để giảng viên tham khảo khi tiếp cận môn học này.

3. Kết quả đầu ra của đề tài:

- Có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo trong giảng dạy môn văn hoá tổ chức thuộc chuyên ngành quản lý của học viện.

- Dùng làm tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý tổ chức bao gồm cả các đơn vị hành chính và các tổ chức kinh doanh.

4. Tình hình nghiên cứu trong nước

Văn hoá tổ chức là lĩnh vực còn rất mới mẻ ở nước ta. Cho đến nay mới có một đề tài cấp Bộ nghiên cứu: “Giải pháp xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới”. Đây là một công trình nghiên cứu khá đầy đủ về văn hoá doanh nghiệp. Thêm vào đó, là cuộc hội thảo do Phòng thương mại Việt nam phối hợp với Học viện Hành chính quốc gia tổ chức với chủ đề: Xây dựng văn hoá doanh nghiệp ở Việt nam nhằm nâng cao sự hiểu biết về văn hoá doanh nghiệp cho các doanh nhân Việt nam.

Tuy nhiên, đây là cuộc hội thảo đầu tiên xới lên một vấn đề mới mẻ nên kết quả của hội thảo mới chỉ dừng lại ở gợi mở vấn đề, chứ chưa đi sâu phân tích về lý luận cũng như thực tiễn của các doanh nghiệp Việt nam.

Công trình nghiên cứu này chính vì vậy, mong muốn đi sâu vào nghiên cứu một cách đầy đủ hơn kể cả về mặt lý thuyết cũng như thực tiễn của văn hoá tổ chức Việt nam, bao gồm cả các tổ chức hành chính và doanh nghiệp. Về một số nội dung của văn hoá doanh nghiệp, chúng tôi có tham khảo các kết quả của công trình “Giải pháp xây dựng VHDN Việt nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới” và một số bài tham luận của cuộc hội thảo trên .

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề mang tính lý luận về văn hoá tổ chức: các khái niệm về văn hoá tổ chức, vai trò của văn hoá tổ chức đối với quản lý và sự phát triển của một tổ chức, các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành văn hoá của một tổ chức; nhận thức của một số tổ chức Việt nam về văn hoá tổ chức, và thực trạng văn hoá tổ chức hiện nay.

6. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác – Lênin, tư tưởng Hồ chí Minh và quan điểm của Đảng Cộng sản Việt nam qua các Nghị quyết đại hội Đảng toàn quốc là cơ sở và phương pháp luận. Ngoài ra đề tài còn sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu tổng hợp khác nhau như: phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp đối chiếu so sánh, phương pháp mô tả và khái quát đối tượng nghiên cứu, phương pháp thống kê và điều tra xã hội học.

7. Bố cục đề tài

Ngoài phần giới thiệu và kết luận, đề tài được chia làm 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận của văn hoá tổ chức

- 1.1. Văn hoá tổ chức – một xu hướng quan trọng của quản lý tổ chức.
- 1.2. Khái niệm văn hoá tổ chức là gì.
- 1.3. Những thành tố của văn hoá tổ chức.
- 1.4. Các tổ chức tạo nên văn hoá chung như thế nào.

1.5. Những tác động của văn hoá tổ chức đối với sự phát triển tổ chức.

1.6. Quản lý văn hoá tổ chức.

Chương 2: Đôi nét về văn hoá tổ chức trong một số tổ chức ở Việt nam thời kỳ đổi mới.

2.1. Nhận thức về văn hoá tổ chức tại Việt nam.

2.2. Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc đến văn hoá tổ chức Việt nam.

2.3. Đôi nét về văn hoá tổ chức trong một số tổ chức ở Việt nam thời kỳ đổi mới.

2.4. Kinh nghiệm xây dựng văn hoá tổ chức tại một số doanh nghiệp thành công trên thế giới.

Chương 3: Kiến nghị một số giải pháp để nâng cao văn hoá tổ chức nhằm phát triển tổ chức trong hội nhập quốc tế.

3.1. Sự cần thiết phát triển các tổ chức Việt nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

3.2. Văn hoá tổ chức trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức Việt nam hiện nay.

3.3. Một số giải pháp cơ bản để xây dựng văn hoá tổ chức ở Việt nam.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Chúng ta đang ngày càng bước vào hội nhập kinh tế thế giới sâu hơn trong thời kỳ thế giới phát triển theo hướng trí thức hoá. Nhiều vấn đề mới đang đặt ra cho các tổ chức hiện nay, đòi hỏi chúng ta phải có tư duy mới, cách tiếp cận mới để nâng cao hiệu quả quản lý của tổ chức. Văn hoá tổ chức là một trong những cách tiếp cận mới đó, giúp chúng ta có thể đáp ứng được những yêu cầu trong giai đoạn mới. Vấn đề này còn rất mới, và tinh tế, chưa được các nhà nghiên cứu và thực tế của Việt nam kiểm nghiệm, vì vậy nghiên cứu này nhằm mục tiêu bước đầu phân tích ý nghĩa của cách tiếp cận văn hoá tổ chức, phác hoạ bước đầu diện mạo văn hoá tổ chức Việt nam qua loại hình doanh nghiệp và loại hình hành chính nhằm xây dựng căn cứ để nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức trong xu thế hội nhập kinh tế hiện nay.

1.1. Văn hoá tổ chức – một hướng nghiên cứu về tổ chức

Xu hướng nghiên cứu về tổ chức trong giai đoạn hiện nay:

* Sự thu hút của văn hoá tổ chức đối với các nhà quản lý bắt đầu từ những năm 70, khi cách tiếp cận của tổ chức có xu hướng thiên về khía cạnh con người, về niềm tin, hành vi và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức đó. Tagirugi (1968), một nhà nghiên cứu về tổ chức đã khẳng định rằng: chất lượng hoạt động của một tổ chức chính là những hành vi và ứng xử của thành viên trong tổ chức. Một thực tiễn được rút ra từ kết quả nghiên cứu hoạt động của các nhà quản lý doanh nghiệp ngày nay cho thấy rằng: trở ngại và thách thức lớn nhất của các nhà quản lý hiện nay không phải là thiếu hiểu biết về kỹ thuật và kinh doanh mà là thiếu những hiểu biết và kỹ năng ứng xử giao tiếp xã hội. Những hiểu biết đó sẽ cung cấp cho các nhà quản lý chiếc chìa khoá để tháo gỡ những khó khăn nhất mà doanh nghiệp phải đối mặt, không loại trừ lĩnh vực kỹ thuật, kinh doanh.

* Cách tiếp cận này lại càng có ý nghĩa hơn trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu hoá, trong môi trường tổ chức đa quốc gia, đa văn hoá. Những đặc trưng của nền kinh tế hội nhập là nhu cầu về liên doanh, hoạt động của tổ chức nước ngoài, đa quốc gia trong lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ

ngày càng nhiều, việc hình thành các công ty tổ chức đa quốc gia trở nên phổ biến. Một thực tế là các tổ chức ở các quốc gia khác nhau sẽ có mô hình tổ chức và cách ứng xử khác nhau.

*Văn hoá tổ chức có ảnh hưởng đặc biệt đối với vấn đề quản lý nhân sự của tổ chức. Tầm quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức khẳng định một lần nữa vai trò quyết định của yếu tố con người trong sự thành công của tổ chức. Văn hoá tổ chức được coi như một lĩnh vực hiểu biết cần thiết của các nhà quản lý nguồn nhân lực bởi quản lý con người của tổ chức rất nhạy cảm với niềm tin, và giá trị của tổ chức của họ.

*Văn hoá tổ chức được xem như là cách tiếp cận năng động so với các cách tiếp cận về cấu trúc, về mối liên hệ giữa môi trường và tổ chức. Một trong những nguyên nhân chính là cách tiếp cận của văn hoá tổ chức đã tìm thấy tiếng nói chung để đánh giá hoạt động đối với các tổ chức có sự khác nhau về mục tiêu lợi nhuận, doanh thu và mức độ tham gia thị trường. Điều mà theo cách tiếp cận của lý thuyết truyền thống đã không giải thích được do chỉ nhấn mạnh tầm quan trọng của cấu trúc, mối quan hệ với môi trường, *mà chưa chú trọng đến yếu tố quyết định là hành vi của con người trong tổ chức, yếu tố mà các chuyên gia về tổ chức đã sử dụng như “một công thức thành công” cho mọi tổ chức.*

*Một lý do nữa cho rằng, chúng ta đang sống trong một thế giới phát triển hiện đại nhưng vẫn bước theo những lối mòn cũ trong quản lý, tức là dựa quá nhiều vào các cơ cấu phức tạp, vào các hệ thống quá chi tiết và các cơ chế kế hoạch hoá cứng nhắc. Văn hoá tổ chức đưa ra cách tiếp cận năng động để giải thích hoạt động của các tổ chức. Phần lớn các nước phương Tây có kinh nghiệm trong giải quyết suy thoái kinh tế của họ đã nhấn mạnh tầm quan trọng của những giải pháp cho những vấn đề văn hoá.

1.2. Khái niệm văn hoá tổ chức

Khái niệm về văn hoá tổ chức cũng đa dạng và phong phú như chính khái niệm về văn hoá. Sau đây là một số khái niệm về văn hoá tổ chức mang tính phổ biến.

Văn hoá tổ chức là lối tư duy và lối làm việc đã thành thói quen và truyền thống, nó được chia sẻ ở mức độ nhiều hay ít giữa tất cả các thành viên; những điều đó các thành viên mới phải học và ít nhất phải chấp nhận một phần để hoà đồng với các thành viên, và tổ chức. Theo nghĩa đó, văn hoá tổ chức bao quát một phạm vi rộng cách ứng xử : các phương pháp sản xuất; kỹ năng nghề nghiệp và tri thức kỹ thuật; thái độ đối với các quy định của tổ chức; các thói quen và tập quán ứng xử trong quản lý; những mục tiêu đang quan tâm; cách tiến hành công việc kinh doanh; phương pháp thanh toán; những qui định cho các công việc khác nhau; niềm tin vào cách sống dân chủ và cùng nhau tham khảo ý kiến; các quy ước ít tự giác và những điều cấm đoán.

Văn hoá là ... một kiểu cách tín ngưỡng và hy vọng được các thành viên của tổ chức cùng chia sẻ. Những niềm tin ấy, hy vọng ấy sinh ra các tiêu chí, chúng hình thành một cách mạnh mẽ cách ứng xử của các cá nhân, các nhóm trong tổ chức.

(Shwartz và Davis, 1981 : 33)

Một phẩm chất thuộc cái riêng biệt về tổ chức – nó thể hiện mình có những phẩm chất khác thường, nó làm cho khác với những tổ chức khác trong cùng lĩnh vực.

(Gold, 1982 : 571 - 2)

“Văn hoá” đề cập đến những niềm tin, giá trị, nguyên tắc ngầm tạo thành cơ sở cho việc quản lý một tổ chức cũng như cho tập hợp các hành động quản lý, hành vi quản lý, cả hai điều đó làm gương điển hình và tăng cường các nguyên tắc cơ bản ấy.

(Denison, 1990 : 2)

Các định nghĩa trên đã phản ánh cách hiểu khác nhau về văn hoá tổ chức là rất khác nhau. Để làm rõ hơn khái niệm này, có thể sắp xếp các định nghĩa trên theo 2 loại: ẩn dấu và thể hiện.

Loại định nghĩa theo kiểu ẩn dấu xem *văn hoá tổ chức là những yếu tố chứa đựng những nguyên tắc ẩn dấu được chia sẻ, được chấp nhận bởi một nhóm người trong tổ chức, quyết định nhận thức, suy nghĩ, hành động của*

họ và của tổ chức đối với sự biến đổi của môi trường xung quanh.(Kreitner Kinicki. 1998)

Theo hình thức thể hiện, *văn hoá tổ chức là hệ thống chia sẻ quan điểm nhận thức, quan điểm của các thành viên trong tổ chức, để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.* (Ropbbins) Hệ thống đó đặt ra những tính chất phản ánh các giá trị của tổ chức. ông đã đưa ra 7 tính chất cơ bản thể hiện văn hoá của một tổ chức:

- + Khả năng thực hiện cải cách.
- + Mức độ tin tưởng để thể hiện quan điểm của mình
- + Xu hướng tập trung vào kết quả của công việc, hơn là chú ý đến kỹ thuật hay cách thức để đạt được kết quả đó.
- + Mức độ quan tâm đến yếu tố con người: xem xét ảnh hưởng của kết quả công việc tới các thành viên trong tổ chức
- + Xu hướng làm việc theo tập thể hay cá nhân
- + Mức độ đấu tranh, phê bình trong tổ chức, hay là sống kiểu “đĩ hoà vi quý”.
- + Mức độ xu hướng duy trì sự ổn định của tổ chức.

Theo Robbins bảy tính chất này sẽ tạo nên một bức tranh khá hoàn chỉnh về văn hoá của tổ chức đó. ông cho rằng văn hoá tổ chức liên quan đến việc các thành viên của tổ chức chấp nhận những tính chất trên của tổ chức như thế nào chứ không phải là họ có thích chúng hay không. Nghiên cứu văn hoá tổ chức có nghĩa là đánh giá tổ chức theo các tiêu chí trên.

Đây là cách tiếp cận thiên về mô tả. Điều này giúp chúng ta phân biệt văn hoá tổ chức và sự thoả mãn trong công việc.

1.3. Các thành tố của văn hoá tổ chức

Các khái niệm văn hoá tổ chức của một số học giả phương Tây đã được nêu trên, mặc dù đã xác định được cốt lõi của vấn đề văn hoá tổ chức nhưng để hiểu văn hoá tổ chức một cách cụ thể hơn, cần phải xem xét những biểu hiện cụ thể của văn hoá tổ chức trong một tổ chức. Đó là:

- Các thành tố hữu hình (Artifacts): bao gồm những thành tố có thể quan sát được, hay là những biểu hiện bên ngoài của văn hoá tổ chức. Thông thường người ta phân các thành tố hữu hình làm hai nhóm, nhóm thực thể vật chất và nhóm yếu tố xã hội. Nghĩa của từ “hữu hình” (artifacts) theo từ điển có nghĩa là hoạt động của con người nhằm thoả mãn một nhu cầu, hay giải quyết một vấn đề nào đó. Các nhà nghiên cứu văn hoá tổ chức thì xem các thành tố hữu hình như những sự sắp xếp cụ thể theo mục đích, cách ứng xử, cách thể hiện ngôn ngữ của một tổ chức. Bao gồm

- + Các thành tố vật chất: loại sản phẩm, dịch vụ của tổ chức, biểu tượng, báo cáo hàng năm, những tài liệu quảng cáo giới thiệu về tổ chức;

- + Các thành tố thể hiện: như cách thức việc bố trí, sắp xếp văn phòng (theo xu hướng mở: tạo sự gần gũi, dễ giao lưu giữa các thành viên trong tổ chức, hay theo xu hướng đóng: chú trọng tính độc lập của từng thành viên), cách ăn mặc của nhân viên....

- + Các thành tố kỹ thuật: các hệ thống máy móc được sử dụng trong tổ chức như máy tính, phôtô,....

- + Ngôn ngữ : cách thể hiện ngôn ngữ hàng ngày của các nhân viên: từ những mẫu chuyện hài hước, đến các từ lóng....

- + Các hình thức lễ nghi, đón tiếp..

- + Các biểu tượng: các hình thức thể hiện đặc trưng của tổ chức qua các sản phẩm, dịch vụ của họ đến cách bố trí, sắp xếp nơi làm việc, hay cách thể hiện các văn bản....

- + Các nguyên tắc, quy trình quản lý, và quy chế của tổ chức liên quan đến quy định quản lý, chế độ lương thưởng, cách thức thăng tiến,...

Tóm lại các hình thức thể hiện của thành tố hữu hình dường như phức tạp nhưng đều có một đặc tính là phản ánh nét đặc trưng chung của một tổ chức, liên quan tới các cấp độ “sâu hơn” của văn hoá tổ chức, đó là chính là những “tiêu chí đánh giá” (indicator) của tổ chức đó.

- Ngôn ngữ trao đổi (Language): ngôn ngữ đề cập ở đây không những bao hàm cách thức trao đổi thông tin của tổ chức, mà còn bao hàm những yếu

tổ cơ bản về nhận thức của họ về thế giới xung quanh. Từ “nhận thức” ở đây có một ý nghĩa quan trọng đối với văn hoá tổ chức. Nó giúp chúng ta nhận biết được cách tiếp cận của văn hoá đối với tổ chức có nghĩa là hiểu được tổ chức hoạt động như thế nào. Hay nói một cách khác là, để làm việc cùng nhau có hiệu quả, các thành viên trong một tổ chức cần có chung một nhận thức về một số vấn đề liên quan đến hoạt động của tổ chức như mục tiêu, nhiệm vụ, hiệu suất...

- Chuẩn mực (norm of behaviour): Chuẩn mực là những quy tắc về ứng xử, chúng hướng con người ta đến những hành động, thái độ được coi là thích hợp, và không thích hợp trong một hoàn cảnh cụ thể nào đó. Chuẩn mực được phát triển qua thời gian do các cá nhân ảnh hưởng lẫn nhau trong tổ chức nhằm cố gắng đi đến một sự đồng thuận về cách ứng xử riêng với những vấn đề cụ thể của tổ chức. Ví dụ : trong tất cả các tổ chức đều có những chuẩn mực nhất định nào đó, là cơ sở để các thành viên hành động và ứng xử trong những hoàn cảnh riêng của tổ chức đó.

- Thần tượng (heroes) của tổ chức: nhiều nhà nghiên cứu văn hoá tổ chức cho rằng thần tượng của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong thành công của một tổ chức. “thần tượng là nhà khích lệ vĩ đại” (Deal và Kennedy, 1982). Ví dụ như Bill Hewlett và Dave Packard tại công ty Bill Hewlett – Dave ở Mỹ được nhắc đến như những huyền thoại trong cuộc sống của nhân viên công ty. Những thần tượng có ý nghĩa tạo ra mẫu hình chất lượng cao mà mọi người cần phấn đấu, tạo nên những cam kết cao của các thành viên đối với tổ chức, mong muốn đóng góp cho những thành công của tổ chức do tôn thờ thần tượng đó.

- Biểu tượng (symbols) là những từ ngữ, vật thể, điều kiện, hay logo của công ty thể hiện cam kết của tổ chức đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp. Và chính điều đó mà thúc đẩy mọi thành viên của tổ chức phấn đấu hết mình vì cam kết đó. Chính vì vậy biểu tượng là một đặc trưng không thể tách rời của đời sống văn hoá của một tổ chức nó đóng vai trò thiết yếu trong việc thực hiện một cách thông suốt các hoạt động của tổ chức.

- Niềm tin, giá trị và cách ứng xử (Beliefs, values, and attitudes): là một bộ phận hữu cơ gắn bó với văn hoá tổ chức. Giá trị liên quan mật thiết với những quy tắc về đạo đức, quyết định điều gì con người nhất thiết phải làm và nên làm. Tổ chức nào coi trọng trung thực và ngay thẳng thì các thành viên của tổ chức đó sẽ hành động trung thực và ngay thẳng vì đó là việc họ phải làm. Bên cạnh đó, niềm tin lại chi phối đến nhận thức, suy nghĩ thế nào là đúng hay sai của mỗi cá nhân. Trong thực tế giá trị và niềm tin khó có thể tách bạch được, bởi vì niềm tin tác động tới giá trị, tức là quan điểm, nhận thức cần phải làm gì và làm như vậy mới đúng. Ví dụ, thông thường cá nhân nào đó quý trọng sự trung thực thẳng thắn vì họ tin rằng hành động trung thực thẳng thắn là đúng đắn, và chỉ có hành động như vậy thì tổ chức mới hoạt động có hiệu quả. Bên cạnh đó, giá trị cũng là một niềm tin đặc biệt. Rokeach (1973 : 5) cho rằng “Giá trị là niềm tin sâu sắc đối với một cách ứng xử đặc biệt nào đó vận nào đó được các thành viên hay tổ chức mong muốn thực hiện”.

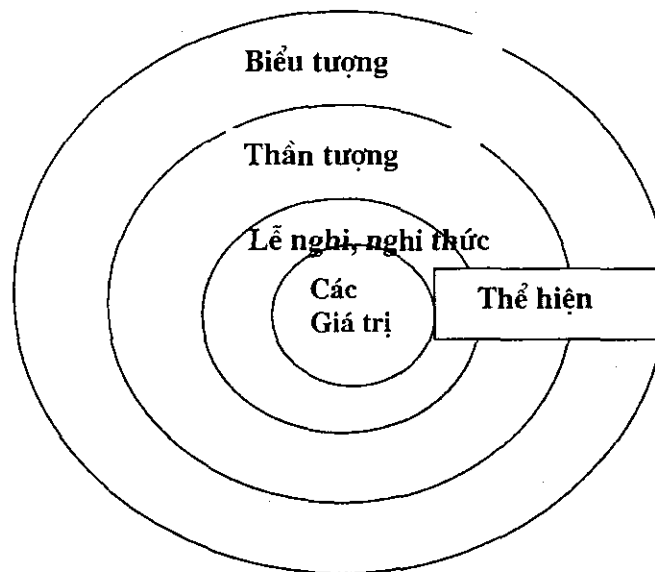
Theo Schein (1985) những niềm tin của người lãnh đạo một tổ chức với thời gian có thể chuyển hoá thành niềm tin của tập thể thông qua phương tiện giá trị. Điều này có thể được sử dụng như một công cụ quản lý để nâng cao hiệu quả lãnh đạo tổ chức. Các chính sách được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo tổ chức chỉ được thực hiện tốt khi tạo được niềm tin đối với các thành viên trong tổ chức, và biến nó thành giá trị cần theo đuổi của tổ chức.

- Thái độ là biểu hiện gắn niềm tin và giá trị với tình cảm. Bên cạnh đó thái độ là một bản chất được rèn luyện để ứng phó một hoàn cảnh cụ thể nào đó. Thái độ được phát triển qua thời gian và cũng như ý kiến, thường được cho là kết quả của định kiến và thiên kiến hơn là thông tin thực sự. Tuy nhiên, không giống như ý kiến, thái độ được lưu giữ một cách nhất quán tương đối và có tác động lâu bền hơn vào động cơ làm việc của nhân viên.

- Lịch sử của tổ chức (history): khi nói đến văn hoá, kể cả văn hoá tổ chức không thể không đề cập đến yếu tố lịch sử, là quá trình để tạo nên nền văn hoá đó. Văn hoá tổ chức cũng được phát triển, thay đổi theo thời gian, trong đó người sáng lập, những thần tượng của tổ chức đóng vai trò quan trọng, có ý nghĩa về mặt lịch sử.

Các thành tố kể trên có thể được cơ cấu theo nhiều cách khác nhau: Cách thứ nhất, theo vòng tròn từ nhỏ đến lớn nhằm thể hiện từ sâu đến nông; cách thứ hai, cắt lớp theo từng tầng bậc.

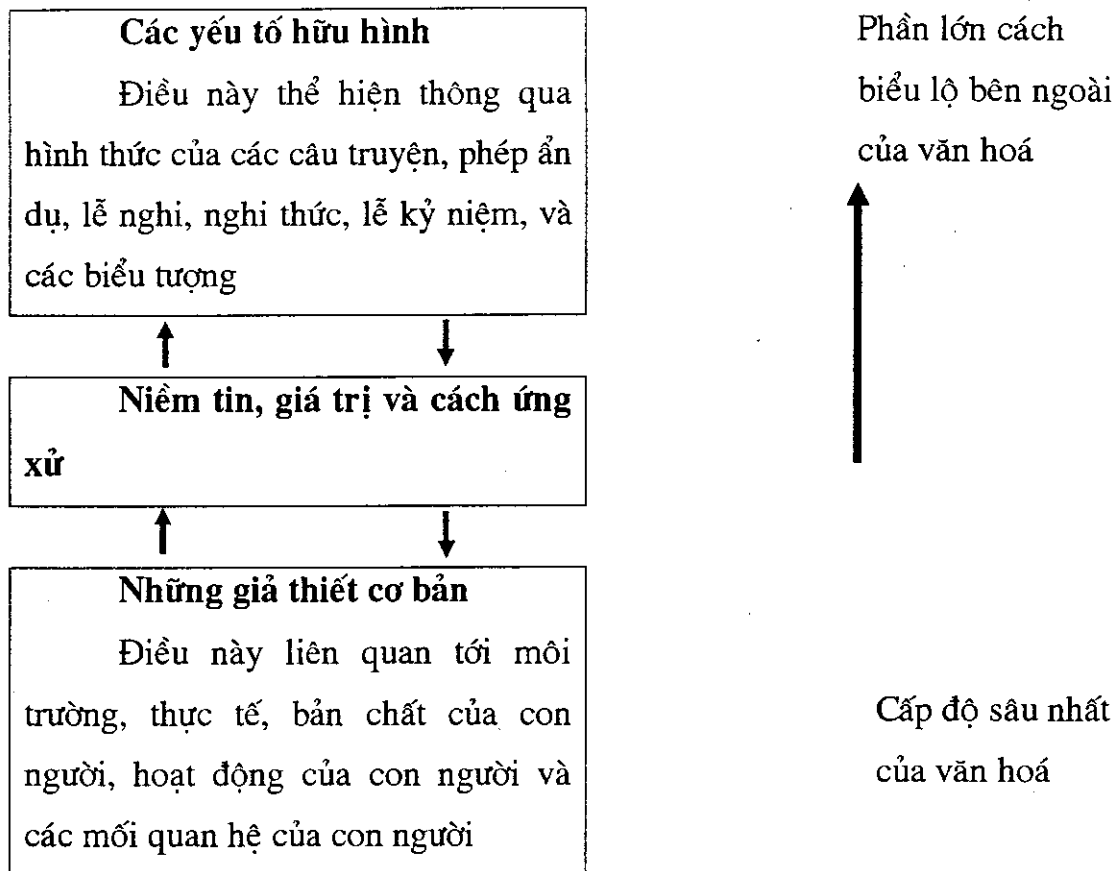
- **Cách thứ nhất** thể hiện những biểu hiện của văn hoá từ nông đến sâu: giá trị là cái quan trọng nhất của tổ chức được coi là hạt nhân, có tác động xuyên suốt tới các hoạt động. Các lễ nghi, thần tượng và biểu tượng là những hoạt động có mối liên hệ trực tiếp với giá trị của tổ chức. Hạt nhân giá trị thường mang đậm nét của văn hoá dân tộc, còn các biểu hiện của nó (lễ nghi, thần tượng và biểu tượng) lại là những dấu ấn của văn hoá của tổ chức đó. Chính vì vậy cách tiếp cận của mô hình thứ nhất này cho ta thấy được ảnh hưởng của văn hoá dân tộc tới văn hoá tổ chức.



Mô hình 1: Các biểu hiện của văn hoá từ nông đến sâu

(nguồn: Trích từ Hofstede et al. (1990). Một phần tư khoa học quản lý)

- *Cách thứ hai*: trình bày theo các lớp tác động của văn hoá



H.Schein đã chia sự tác động của văn hoá tổ chức theo ba tầng khác nhau. Khái niệm “tầng” ở đây được hiểu là mức độ cảm nhận được các giá trị văn hoá trong tổ chức, hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hoá đó. Đây là một cách tiếp cận khá độc đáo, từ hiện tượng đến bản chất của văn hoá, phản ánh một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hoá đó.

- Tầng thứ nhất: bao gồm những yếu tố hữu hình: là những yếu tố có thể quan sát được

- Tầng thứ hai: là những giá trị được thể hiện, bao gồm niềm tin, giá trị và cách ứng xử.

- Tầng thứ ba: là những giả thiết cơ bản: bao gồm những yếu tố liên quan đến môi trường xung quanh, thực tế của tổ chức, đến hoạt động và mối quan hệ giữa con người trong tổ chức.

1.4. Các mô hình văn hoá tổ chức

Văn hoá của các tổ chức được khái quát thành 4 kiểu văn hoá phổ biến thường có trong các tổ chức. Đó là:

* Văn hoá quyền lực.

* Văn hoá vai trò.

* Văn hoá nhiệm vụ.

* Văn hoá cá nhân.

Mỗi kiểu được xác định bởi các đặc trưng riêng.

* *Văn hoá quyền lực* (được tượng trưng bằng tên gọi của vị thần trong thần thoại Hy Lạp là người đứng đầu các thần trên đỉnh Olympos- thần Zeus): Văn hoá quyền lực có thiết kế giống như hình mạng nhện. Bởi kiểu văn hoá này phụ thuộc vào nguồn quyền lực ở trung tâm. Những tổ chức mang đặc điểm văn hoá quyền lực thì sự kiểm soát và gây ảnh hưởng được tiến hành bởi trung tâm quyền lực thông qua vòng quyền lực (một số cá nhân chủ chốt bao quanh trung tâm quyền lực). Lợi thế của kiểu văn hoá tổ chức này là vận động nhanh, phản ứng tốt với những thay đổi từ môi trường bên ngoài song hiệu quả của kiểu tổ chức này phụ thuộc vào nguồn quyền lực ở trung tâm. Hạn chế của nó là ở chỗ chỉ phù hợp được trong tình hình không quá phức tạp và tổ chức không quá lớn. Đây là kiểu văn hoá điển hình của các tổ chức nhỏ, không có luật thành văn, hoạt động rất năng động nhưng bất an. Tiêu chuẩn đánh giá dựa vào sự so sánh với ông chủ.

* *Văn hoá vai trò*: (được tượng trưng bằng tên gọi của thần mặt trời Apolon). Văn hoá vai trò có thiết kế giống như ngôi đền. Các thành viên của tổ chức được ví như các cây cột của ngôi đền. Sự tồn tại của tổ chức dựa vào các cây cột này. Trong kiểu văn hoá này các quy định được viết thành văn bản. Vai trò, chức vụ, công việc quan trọng hơn bản thân những người giữ vai trò và thực hiện các công việc của tổ chức. Mỗi cá nhân có một vai trò, vượt qua quyền hạn đều không được. Ở kiểu văn hoá này quyền lực của địa vị là nguồn lực chính. Biện pháp để kiểm soát và gây ảnh hưởng chính, được thông qua các điều luật, quy tắc, thủ tục. Vì vậy hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào

sự hợp lý của phân công công việc và trách nhiệm nhiều hơn là vào năng lực của cá nhân thực thi chúng.

Những tổ chức có kiểu văn hoá này phù hợp với môi trường ổn định, có thể dự báo được, nên nó hứa hẹn sự an toàn trong công việc và dự báo địa vị trong tương lai cho các cá nhân trong tổ chức. Kiểu văn hoá này được tạo dựng dựa trên các vai trò nên nó cũng ngăn cản những ai có tham vọng muốn kiểm soát công việc vượt qua phạm vi quyền hạn của mình. Vì vậy nó cũng cản trở những hoài bão chú trọng vào kết quả công việc hơn là phương thức tiến hành.

Trong thực tế không có tổ chức nào tương ứng hoàn toàn với một kiểu văn hoá mà có sự pha trộn dựa trên một kiểu văn hoá. Ví dụ: trong kiểu văn hoá vai trò cũng có kiểu văn hoá quyền lực. Các nhân viên thì theo mô hình vai trò còn người đứng đầu tổ chức theo kiểu văn hoá quyền lực.

** Kiểu văn hoá nhiệm vụ* (được tượng trưng bằng tên gọi của thần chiến tranh Atena): Kiểu văn hoá nhiệm vụ có thiết kế giống như lưới đánh cá. Mỗi cá nhân trong tổ chức được ví như mắt lưới. Lưới đánh cá chỉ tồn tại khi từng mắt lưới hoạt động. Khác với văn hoá vai trò chú trọng vào phương thức, văn hoá nhiệm vụ định hướng vào công việc nên đề cao sự sáng tạo và phối hợp trong công việc. Mối quan hệ công tác dựa trên năng lực và sự tôn trọng nhau hơn là vào địa vị.

Kiểu văn hoá này thích hợp với môi trường cần sự linh hoạt, thích nghi cao. Nó phát huy được tác dụng trong trường hợp áp dụng cho các công việc cụ thể như : một dự án, một ca mổ, tổ chức một hội nghị cấp cao... Trong môi trường đòi hỏi chuyên môn hoá cao và tổ chức lại lớn thì không thể áp dụng kiểu văn hoá nhiệm vụ.

** Kiểu văn hoá cá nhân* (được tượng trưng bằng tên gọi của thần rượu nho- Dionysos). Kiểu văn hoá này cá nhân là trung tâm. Tổ chức chỉ tồn tại để phục vụ và hỗ trợ cá nhân. Một nhóm cá nhân vì quyền lợi của chính mình đã tập hợp nhau lại để làm việc. Họ tự chịu trách nhiệm về mình, khác với các thành viên trong các tổ chức khác. Họ chấp nhận lãnh đạo cấp trên, nhưng những người này không có nhiều vị thế. Lãnh đạo trong kiểu văn hoá cá nhân

phải đi tìm cơ sở quyền lực ở chỗ khác (ở sự hiểu biết, thuyết phục, chịu đựng...) nhiều hơn chứ không phải ở chính vị trí quyền lực của họ. Trong khi:

- Kiểu văn hoá quyền lực có cơ sở quyền lực ở ngay chính người lãnh đạo.

- Kiểu văn hoá vai trò cơ sở quyền lực được khẳng định trong luật lệ.

- Kiểu văn hoá nhiệm vụ cơ sở quyền lực dựa trên thẩm quyền của người được giao nhiệm vụ.

- Kiểu văn hoá cá nhân cơ sở quyền lực thể hiện ở việc chịu đựng được người khác đến đâu.

Trong thực tế, không có nhiều tổ chức có thể duy trì được kiểu văn hoá cá nhân. Vì tổ chức phụ thuộc vào cá nhân để tồn tại (các ban nhạc, đội bóng..) Cá nhân có thể rời bỏ tổ chức song tổ chức không có đủ quyền lực để đuổi cá nhân. Nguyên tắc làm việc của kiểu văn hoá này không phải là tuân theo các quyết định quản lý mà dựa vào sự thoả thuận, sự cho phép lẫn nhau giữa các cá nhân.

1.5. Các tổ chức tạo nên văn hoá chung như thế nào

Phần trên chúng ta đã xem xét những thành tố của văn hoá tổ chức. Vấn đề đặt ra là văn hoá của một tổ chức chịu tác động của những yếu tố nào. Điều này rất có ý nghĩa để phân tích đánh giá, cũng như tạo căn cứ cho việc hình thành các giải pháp xây dựng và phát triển văn hoá của một tổ chức.

Sự hình thành văn hoá tổ chức đòi hỏi một quá trình lâu dài và chịu tác động của nhiều yếu tố. Trong đó có sự ảnh hưởng của văn hóa dân tộc, tư tưởng của người lãnh đạo tổ chức, môi trường hoạt động của tổ chức bao gồm thể chế và các đối tác liên quan, và chiến lược hoạt động của tổ chức.

Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc

Các nhà nghiên cứu về văn hoá tổ chức cho rằng môi trường xã hội trong đó tổ chức đang tồn tại và hoạt động có một ảnh hưởng quan trọng đối với văn hoá của tổ chức đó. Geert Hofstede (1980) là tác giả nổi tiếng đầu tiên trong lĩnh vực này với cuốn sách “Những tác động của văn hoá”, trong đó nêu lên những đặc trưng khác nhau của quản lý tổ chức ở các quốc gia khác nhau.

Trong các công trình tiếp theo Hofstede tiếp tục khám phá những ảnh hưởng của văn hoá dân tộc tới văn hoá của một tổ chức, hay tới cách quản lý của một tổ chức. Ông đã dùng 5 khía cạnh để phân tích sự khác biệt về văn hoá tổ chức do chịu sự tác động của văn hoá các dân tộc khác nhau. Đó là khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể, tính nam giới/tính nữ giới, tính ổn định, và tính năng động.

Xu hướng về khoảng cách quyền lực

Khoảng cách quyền lực là mức độ mà các thành viên có quyền lực kém hơn trong các tổ chức của một quốc gia dự kiến và chấp nhận việc quyền lực được phân chia một cách không bình đẳng. Tại các nước có sự cách biệt thấp về quyền lực thì sự bất bình đẳng giữa các con người có xu hướng giảm thiểu, có nhiều khả năng các hoạt động được phi tập trung hoá, đề xuất của cấp dưới sẽ được cấp trên tham khảo ý kiến, và các đặc quyền và biểu tượng về địa vị ít lộ liễu hơn. Ngược lại, trong các nước có sự cách biệt lớn về quyền lực thì bất bình đẳng giữa các con người lại được coi là nên có, những người ít quyền lực hơn có xu hướng dựa nhiều hơn vào những người cầm quyền, tập trung hoá là điều bình thường, cấp dưới có nhiều khả năng bị chia cách với cấp trên do những khoảng cách lớn về lương bổng, ưu đãi và các biểu tượng địa vị.

Xu hướng đề cao cá nhân/ tập thể

Xu hướng đề cao vai trò cá nhân/ tập thể có liên quan đến mức độ khống chế, chi phối của sự độc lập cá nhân hoặc sự cô kết xã hội. Trong các xã hội theo chủ nghĩa cá nhân thì quan hệ giữa các cá nhân là có tính lỏng lẻo. Các cá nhân quan tâm đến bản thân mình và có thể quan tâm đến gia đình gần gũi của mình. Ở đây, các hợp đồng với các ông chủ dựa trên lợi ích của hai bên, các quyết định về thuê mướn và đề bạt được giả định là dựa trên kỹ năng và quy tắc (xem bảng trung bày 2.3). Trong các xã hội đề cao tập thể, các con người được hội nhập vào những nhóm mạnh và cô kết với nhau. Các nhóm này bảo vệ các con người và đổi lại các con người lại hết mực trung thành với các nhóm. Ở đây, các hợp đồng với các ông chủ có xu hướng được

nhìn dưới khía cạnh đạo lý (như là mối quan hệ gia đình), các quyết định về thuê mướn và đề bạt có tính đến các nhóm nội bộ của công nhân viên.

Xu hướng đề cao nam quyền /nữ quyền

Nam tính/nữ tính chỉ mức độ rõ ràng của các vai trò giới giữa nam và nữ. Trong các xã hội đề cao nam tính thì vai trò giới giữa nam và nữ khác nhau rất rõ rệt, nam giới được giả định là quả quyết, cứng rắn và tiêu điểm vào thành công vật chất, còn phụ nữ được giả định là khiêm nhường hơn, dịu hiền và mềm yếu, và tiêu điểm vào chất lượng cuộc sống. Tại nơi làm việc, các cán bộ quản lý được dự kiến là có tính quyết đoán, dứt khoát, nhấn mạnh sự ganh đua giữa các đồng sự và hiệu quả cao, các tranh chấp có xu hướng được giải quyết thông qua xung đột, và đặc tính nổi bật là con người sống là để làm việc. Trong những nơi làm việc có nữ tính cao thì vai trò giới lại trùng lặp nhau, cả nam lẫn nữ đều được giả định là phải khiêm nhường, dịu hiền và quan tâm đến chất lượng cuộc sống. Ở đây các cán bộ quản lý sử dụng trực giác và cố gắng đạt được sự đồng thuận, người ta nhấn mạnh đến công bằng, đoàn kết và chất lượng công việc và cuộc sống, các xung đột được giải quyết bằng thỏa hiệp và thương lượng, và ý tưởng nổi bật ở đây là người ta làm việc để sống.

Phân tích của Hofstede về những sự tác động khác nhau của văn hoá dân tộc

Sự cách biệt về quyền lực			
Các nước có cách biệt lớn về quyền lực		Các nước có ít cách biệt về quyền lực	
Malaysia	Philippine	Ao	Tân tây lan
Guatemala	Mêhicô	Israen	Ainhĩlan
Panama		Đan Mạch	Thụy Điển
Vênêduyêla			

Nhìn chung, Hofstede thấy rằng các nước Mỹ la tinh và châu Âu la tinh (như Pháp, Tây Ban Nha) có những giá trị cách biệt lớn về quyền lực tương tự như các nước Châu Á và Châu Phi. Cách biệt quyền lực thấp là một đặc điểm của Mỹ, Anh là một đặc trưng của Mỹ, Anh và các thuộc địa cũ của Anh, các nước Châu Âu không la- tinh.

Xu hướng cá nhân/ tập thể

Các nước đề cao cá nhân		Các nước theo xu hướng tập thể	
Mỹ	Canada	Goa-tê-mala	Vê-nê-đuê-la
Uc	Hà Lan	Equado	Columbia
Anh	Tây tây lan	Panama	Indonesia

Hofstede thấy rằng gần như tất cả các nước giàu (Hồng Kông và Singapore là ngoại lệ) có xu hướng cá nhân ở mức cao, trong khi hầu hết các nước nghèo đều coi trọng chủ nghĩa tập thể.

Nam tính/nữ tính

Nam tính		Nữ tính	
Nhật	Italia	Thụy Điển	Đan Mạch
Áo	Thụy Sĩ	Na Uy	Côsta Rica
Vê-nê-đuê-la	Mêhicô	Hà Lan	Phần Lan

Trong số 53 nước, thì Anh và Tây Đức đứng thứ 9 trong các nước nam tính cao còn Mỹ đứng hàng thứ 15.

Né tránh sự bất ổn định

Rất né tránh		Né tránh ít	
Hy Lạp	Uruguay	Singapore	Thụy Điển
Bồ Đào Nha	Bỉ	Jamaica	Hồng Kông
Goatê-mala	Nhật	Đan Mạch	Anh

Hofstede thấy các nước Mỹ la tinh, Châu Âu la tinh và vùng Địa Trung Hải, Nhật và Nam Triều Tiên rất né tránh những gì không chắc chắn. Các nước nói tiếng Đức (áo, Đức, Thụy Sĩ) có tính né tránh ở mức trung bình. Trừ Nhật và Nam Triều Tiên, tất cả các nước á - Châu đều ở mức trung bình-thấp giống như các nước Phi Châu, Anh – Bắc Âu và Hà Lan.			
Đạo Khổng/tính năng động			
Dài hạn		Ngắn hạn	
Trung Quốc	Nhật	Pakistan	Canada
Hồng Kông	Hàn Quốc	Nigeria	Zimbabwe
Đài Loan	Braxin	Philippin	Anh
Hofstede nhận thấy rằng Mỹ nghiêng về lợi ích ngắn hạn, còn Hà Lan là nước Châu Âu nghiêng về lợi ích dài hạn nhất, đứng hàng thứ 10 trong 23 nước được khảo sát.			

Tránh né những bất định

Tránh né bất định là mức độ mà các thành viên của một nền văn hoá cảm thấy bị đe dọa bởi một số tình thế bất định. Trong những xã hội yếu kém, để tránh né bất định thì người ta bao dung hơn đối với những tình thế thiếu rõ ràng, những rủi ro mà mình không quen thuộc. Trong những xã hội tránh né sự bất định thì người ta sợ những tình thế mơ hồ, thiếu rõ ràng, những rủi ro mà mình chưa từng quen thuộc, con người ta có cảm giác rằng thì giờ là tiền bạc và có nhu cầu tình cảm là phải bận bịu, tính chính xác và đúng giờ là điều tự nhiên, cái mới bị chống đối, con người muốn được an toàn, được quý trọng hoặc có quan hệ quen thân.

Xu hướng dài hạn hay ngắn hạn

Điều này chỉ mức độ mà tư tưởng nhìn xa hay nhìn gần là phương hướng chủ đạo trong cuộc sống, và gắn liền với khái niệm của Khổng học về “đạo đức” được Hofstede đối lập với việc phương Tây chỉ quan tâm đến “sự thực”. Các xã hội có xu hướng nhìn gần rất coi trọng truyền thống,

nhấn mạnh tầm quan trọng của nghĩa vụ xã hội và cương vị, thiên về tiêu dùng, đòi hỏi kết quả nhanh và quan tâm đến “sự thực”.

Các xã hội có xu hướng nhìn xa nhấn mạnh việc làm cho truyền thống thích ứng với bối cảnh hiện đại, định ra những giới hạn dứt khoát đối với nghĩa vụ xã hội và địa vị, sử dụng tài nguyên một cách tiết kiệm, nhấn mạnh tính kiên trì và quan tâm đến “đạo đức”.

Công trình nghiên cứu của Hofstede về những khác nhau của văn hoá dân tộc đã có ảnh hưởng lớn đến việc chúng ta nghĩ như thế nào về văn hoá của các tổ chức trong các nước khác nhau. Ví dụ, kết quả nghiên cứu của Hofstede cho thấy rằng văn hoá của các Công ty ở Anh có ít khoảng cách về quyền lực, rất cá nhân chủ nghĩa, có nam tính cao, có khả năng đối phó với sự bất định và có xu hướng ngắn hạn. Ngược lại, những phát hiện của Hofstede cho thấy văn hoá của các tổ chức ở Pháp, Tây Ban Nha tạo ra một cách biệt lớn hơn về tâm lý giữa những cán bộ quản lý và công nhân viên, các nước Bắc Âu có xu hướng chấp nhận việc làm mờ nhạt vai trò của giới tính, còn các tổ chức ở Trung Quốc và Đài Loan thì mang tính dài hạn. Loại thông tin này rất giúp cho ta đi sâu tìm hiểu các loại hình văn hoá tổ chức mà chúng ta có thể dự kiến sẽ tìm thấy ở các nước khác nhau. Những kết luận của Hofstede cũng cho ta một chỉ dẫn rõ ràng về sức mạnh của ảnh hưởng của văn hoá dân tộc đối với văn hoá tổ chức.

Nhiều nghiên cứu về văn hoá tổ chức đã đi đến nhận xét rằng: Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc mạnh hơn của văn hoá tổ chức tới cá nhân. (Andrew Brown.1998)

1.5.2. Ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo tổ chức

Tâm quan trọng của lãnh đạo trên tư cách là một nguồn của văn hoá tổ chức đã được Selznide bàn đến từ lâu (1957). Gần đây hơn, Davis (1984) đã khẳng định rằng :

Nếu nhà lãnh đạo là một người vĩ đại thì những tư tưởng, suy nghĩ của họ sẽ ăn sâu vào trong văn hoá của tổ chức. Nếu người lãnh đạo là một kẻ tầm thường, thì những niềm tin có tính chỉ đạo sẽ rất có thể chẳng tạo

được cảm hứng gì. Những niềm tin mãnh liệt tạo ra các nền văn hoá mạnh. Người lãnh đạo càng có ý niệm rõ về những gì người ấy chủ trương thì văn hoá của tổ chức đó càng rõ ràng (Davis, 1984 : 8).

Tuy nhiên, chính cuốn sách của Edgar Schein (1985) “Văn hoá tổ chức và công việc lãnh đạo” đã có tác dụng lớn nhất trong việc phổ biến ý tưởng cho rằng chỉ một người có ảnh hưởng, thông thường là người sáng lập, có thể tạo ra văn hoá tổ chức. Các tổ chức không ra đời một cách ngẫu nhiên hay tự phát mà là do các cá nhân (hay nhóm) đề xướng với những mục tiêu cụ thể. Trong trường hợp các tổ chức kinh doanh thì điều đó thường liên quan đến tầm nhìn về việc một nhóm người có thể tạo ra và tiếp thị một cách thành công một sản phẩm mới hoặc dịch vụ mới như thế nào. Trong giai đoạn đầu của sự tồn tại của một tổ chức, những người sáng lập ra tổ chức thường có vị trí hết sức đặc quyền, đặc lợi. Họ quyết định sứ mệnh, nhiệm vụ của tổ chức trong bối cảnh kinh doanh nào, họ cũng thường quyết định nhận ai vào làm, nên đặt ra những quy tắc, hệ thống và thủ tục nào, và họ được hầu như toàn quyền quyết định những khuôn mẫu ứng xử được chấp nhận tại nơi làm việc. Trong việc xây dựng tổ chức của mình, những người sáng lập thường có xu hướng áp đặt cho các thành viên khác các niềm tin và giá trị của mình về bản chất của thế giới, của các tổ chức và con người. Henry Ford tại công ty Ford, Ken Olsen tại công ty thiết bị kỹ thuật số (Digital Equipment Company), Gerard và Anton Philips tại công ty Philips -- đó là một số trong những ví dụ thường hay được trích dẫn rộng rãi nhất về những người sáng lập mà nhân cách đã định hình một cách mạnh mẽ văn hoá của tổ chức mà họ đã lập ra. Những người sáng lập công ty có ảnh hưởng ban đầu đối với văn hoá của tổ chức do họ lập ra. Nếu công ty hoạt động thành công, thì văn hoá đó sẽ tồn tại lâu hơn người đã sinh ra nó. Và như vậy, những người lãnh đạo khác có thể có cơ hội nhào nặn lại văn hoá của tổ chức thể theo các lý thuyết của họ về những gì là thông lệ đối với một tổ chức tốt. Một số trong những cá nhân nổi tiếng đã tìm cách làm việc đó là Lee Iacocca tại Công ty General Motors, Sir John Hervey – Jones tại Công ty ICI, John Scully tại Công ty máy tính Apple.

1.5.3. Đặc trưng của tổ chức

Tính chất những hoạt động của một tổ chức và môi trường vận hành cụ thể trong đó nó tồn tại có thể có ảnh hưởng sâu sắc đối với văn hoá của nó. Theo Deal và Kennedy (1982 : 13), “môi trường kinh doanh là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất định hình văn hoá công ty”. Những yêu cầu vận hành của các tổ chức dịch vụ cơ bản khác với những yêu cầu vận hành của các công ty chế tạo, và các công ty trong khu vực công cộng có xu hướng phát triển theo những cách rất khác so với các công ty trong khu vực tư nhân, và các công ty, tập đoàn lớn có sự “cảm nhận” rất khác so với các công ty nhỏ hơn. Gordon (1985) đã chứng minh rằng các công ty phục vụ (như điện, hơi đốt và điện thoại) đã tiến hoá trong một môi trường thay đổi tương đối chậm, và họ có xu hướng phát triển những nền văn hoá coi trọng sự ổn định, hội nhập, thông tin rõ ràng, ủng hộ các cán bộ quản lý cao cấp, đền bù công bằng và tạo cơ hội tiến bộ cho mọi công nhân viên. Trái lại, những công ty hoạt động trong thị trường đầy năng động và môi trường cạnh tranh cao và hay thay đổi, nhìn chung đều xây dựng những văn hoá với những mục tiêu đầy tham vọng và coi trọng hoạt động đổi mới và sáng kiến cá nhân (2). Ở đây có nhiều yếu tố gây tác động, và không thể xem xét tất cả các yếu tố đó một cách chi tiết được. Tuy nhiên có một số nguồn quan trọng hơn đối với văn hoá của một tổ chức. Đó là các đối tác chính của tổ chức, các hội nghề nghiệp và các vấn đề chiến lược.

Những đối tác liên quan đến hoạt động của tổ chức

Những đối tác liên quan là các nhóm cá nhân mà ta có thể nhận dạng được, họ có quyền lợi và quan tâm về thành công của một tổ chức. Họ gồm có các khách hàng, Chính phủ, công chúng và các cổ đông.

Đối tượng phục vụ

Đối tượng phục vụ là nhóm người chủ chốt quan trọng đối với hầu hết mọi tổ chức, sức mạnh và ảnh hưởng của họ đối với văn hoá của tổ chức đã được chứng minh đầy đủ trong những năm gần đây bởi số lượng ngày càng tăng các tổ chức tìm cách cải thiện chất lượng và độ tin cậy của

sản phẩm và dịch vụ của họ (bằng cách tạo ra một “văn hoá chất lượng”) để đáp ứng yêu cầu của các người tiêu dùng. Công ty Rank Xerox là điển hình của các công ty đã coi trọng nhu cầu phải thay đổi văn hoá để tập trung vào các vấn đề chất lượng, dịch vụ và độ tin cậy nhằm thoả mãn các yêu cầu của khách hàng.

Các chính sách của Chính phủ

Chính phủ có quyền lực đáng kể để tác động đến văn hoá của các tổ chức trong lãnh thổ của mình và nhiều khi cả những hoạt động ở nước ngoài của họ. Ở nước Anh, các tổ chức công hữu như Dịch vụ y tế toàn quốc (NHS) và Bưu điện đã được điều tiết chặt chẽ và tùy thuộc vào những thay đổi thất thường về chính sách của Chính phủ. Các tổ chức tư nhân cũng chịu tác động của chính phủ qua những điều chỉnh trong khuôn khổ pháp lý, các quyết định về độc quyền và sát nhập và quản lý nền kinh tế. Có lẽ ví dụ tuyệt vời nhất về việc chính phủ có thể tái định hình lại văn hoá của các tổ chức ở nước Anh là chương trình tư nhân hoá của các chính phủ Thatcher và Major: do kết quả của chương trình này các tổ chức được tư nhân hoá như BT và các công ty điện lực khu vực đã (và đang) kinh qua sự thay đổi lớn về văn hoá.

Công luận

Nhìn chung, công chúng có thể là một nguồn quan trọng của văn hoá của một tổ chức. Ở nước Anh, do mức quan tâm cao về đối xử công bằng đối với việc phụ nữ và các nhóm thiểu số tại nơi làm việc nên các tổ chức như công ty bán lẻ Littlewoods và ngân hàng Midland đã cố gắng đưa đặc điểm “bình đẳng về cơ hội cho mọi người” vào văn hoá của họ. Một ví dụ nữa, sức mạnh của công luận trên toàn thế giới về sự cần thiết phải bảo vệ và giữ gìn môi trường đã làm cho các công ty dầu lửa như Shell, Exxon phải tiến hành bảo vệ môi trường tuy không phải lúc nào cũng thành công.

Các cổ đông

Đáng ngạc nhiên là các cổ đông lại có ít ảnh hưởng trong việc phát triển văn hoá của một công ty. Chuyên đề nghiên cứu của S.M.Davis (1985) cho thấy rằng 2 trường hợp duy nhất trong đó Ban lãnh đạo Công ty đã chú

ý một cách nghiêm chỉnh đến các cổ đông là khi quyền sở hữu nằm chặt trong tay một cá nhân hay một gia đình hoặc là khi ban lãnh đạo Công ty rất lo sợ bị sát nhập. Ảnh hưởng của Richard Branson đối với Công ty Virgin Group và ảnh hưởng của gia đình Cadbury trong quá khứ đối với công ty bánh kẹo và sô-cô-la Cadbury là những bằng chứng cho thấy ảnh hưởng của người chủ sở hữu và các cán bộ quản lý. Nguy cơ bị sát nhập là rất quan trọng bởi vì đó là tấn công trực tiếp vào văn hoá của công ty mà các cổ đông có thể chấp nhận hoặc bác bỏ.

Các hội nghề nghiệp

Nhiều nhà bình luận đã nhận thấy rằng có những sự giống nhau rõ ràng về bề ngoài giữa những tổ chức chịu sự chi phối của các nhóm chuyên nghiệp được đào tạo giống nhau. Các tổ chức chăm sóc sức khoẻ, các cơ sở đào tạo, các cơ sở kế toán có thể không phải là những loại tổ chức hoàn toàn đồng bộ, ví dụ: giữa hai cơ sở kế toán có lẽ có nhiều sự giống nhau về văn hoá hơn là giữa một cơ sở kế toán và một bệnh viện. Vấn đề là các hội nghề nghiệp như Hội Y học Anh (BMA), Viện kế toán Chartered Accountants (ECA), Hội các giáo sư Đại học (AUT) thường hay áp đặt cho các hội viên những yêu cầu về giáo dục và đào tạo, nêu rõ các yêu cầu về kinh nghiệm, và công bố các quy tắc về thông lệ. Do đó, có thể xác định được văn hoá nghề nghiệp. Hơn nữa, những niềm tin và giá trị mà các hội nghề nghiệp công bố sẽ được đưa vào các tổ chức khác bởi các thành viên các tổ chức đó và đồng thời là hội viên các hội nghề nghiệp. Ngay trong một tổ chức, cũng thường có những nhóm cán bộ chuyên nghiệp được đào tạo: nhiều tổ chức thương mại lớn có cả một phòng kế toán gồm các kế toán viên, một phòng Tiếp thị gồm các nhân viên tiếp thị được đào tạo, một phòng sản xuất sử dụng nhiều loại kỹ sư. Trong từng ví dụ, có thể là văn hoá của các phòng đó được định hình ít nhất là một phần bởi văn hoá nghề nghiệp của các nhóm đó. Như vậy, các hội nghề nghiệp là một yếu tố quan trọng của văn hoá của một tổ chức.

Các vấn đề mang tính chiến lược

Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc và tính chất của môi trường kinh doanh có thể là quan trọng, nhưng điều đó không có nghĩa là hai tổ chức có vị trí giống nhau và tiến hành những loại hoạt động giống nhau sẽ có tương đồng văn hoá. Diện rộng rãi các biến số về môi trường, ảnh hưởng khác nhau của các nhân vật khổng chế, những ảnh hưởng không thể dự đoán trước của quy mô tổ chức, những nơi mà ở đó họ làm việc, các ngẫu nhiên của lịch sử (và những vấn đề khác) đã làm phức tạp thêm rất nhiều các vấn đề về hình thành văn hoá khiến cho việc dự báo chính xác vô cùng khó khăn.

Ví dụ sau cho ta hiểu rõ hơn về tác động của các vấn đề mang tính chiến lược với văn hoá tổ chức:

Các công thức kinh doanh ở Đông á

Một số nhà nghiên cứu quan tâm đến văn hoá dân tộc đã tập trung chú ý vào các công thức kinh doanh. Một công thức kinh doanh là một loạt ưa thích về thực hiện các hoạt động kinh tế. Các nơi khác nhau trên thế giới chịu sự chi phối của các công thức kinh doanh khác nhau và có liên quan chặt chẽ đến khuôn khổ pháp lý và thể chế tồn tại trong từng nước. Kết quả của việc nghiên cứu công thức kinh doanh đã soi sáng một cách hấp dẫn những khác biệt giữa các cách tiếp cận của các quốc gia đối với tổ chức thương mại. Dưới đây là tóm tắt một số phát hiện liên quan đến Nhật, Nam Triều tiên, Đài Loan và Hồng Kông.

Nhật Bản

Các công ty của Nhật có xu hướng lập các mạng lưới chiến lược dài hạn trong đó các tổ chức làm việc cùng nhau trên cơ sở hợp tác, trao đổi thông tin và nguồn lực khi cần thiết. Việc này cho phép họ chuyên môn hoá về từng hoạt động riêng biệt với mức rủi ro thấp hơn các Công ty trong các xã-hội Anglo-Sắc-xông. Khi các Công ty mở rộng hoạt động sang các ngành công nghiệp mới, thì người ta thích tách chúng ra thành những thực thể riêng biệt, mỗi thực thể có sự tiếp cận riêng với các nguồn lực tài chính

một khi đã thu được thành công. Các doanh nghiệp Nhật thiên về chiến lược tăng trưởng tiệm tiến và dựa khá nhiều vào mức cam kết cao của công nhân viên và linh hoạt để đạt thắng lợi lâu dài. Các mối quan hệ giữa người mua, người bán và người phân phối có xu hướng vững bền hơn trong các xã hội Trung Hoa và hình như liên quan đến những mức độ tin cậy cao hơn và đôi khi sở hữu cổ phần trên cơ sở có đi có lại. Mức độ phối hợp giữa các tổ chức kinh tế Nhật Bản thật là ấn tượng : các mối liên hệ dài hạn với các công ty thuộc các ngành công nghiệp khác, các buổi họp của câu lạc bộ các chủ tịch công ty, việc trao đổi các cán bộ quản lý cao cấp và hỗ trợ lẫn nhau khi gặp nguy cơ nghiêm trọng.. tất cả những điều đó là những đặc điểm của môi trường thương mại. Chúc năng ra quyết định của các xí nghiệp Nhật bản ít tập trung hoá hơn so với Trung Quốc và Nam Triều tiên, và điều này có liên quan đến hệ thống quyền lực tập thể của họ và việc họ tách quyền sở hữu khỏi sự kiểm soát. Các công ty Nhật tỏ ra rất chính quy, với nhiều văn bản về quy tắc và thủ tục mặc dù những văn bản này không nhất thiết chi phối sinh hoạt của tổ chức. Cuối cùng, các cán bộ quản lý được yêu cầu phải gắn gũi với lực lượng lao động thuộc quyền của mình, phải chịu trách nhiệm về tinh thần của toàn đội và tạo điều kiện thuận lợi để toàn đội đạt được thành tích.

Đài Loan và Hồng Kông

Đài Loan và Hồng Kông là điển hình của cộng đồng kinh doanh người Hoa. Ở đây và trên thực tế là ở khắp Đông Nam á, đơn vị cơ bản của hành động kinh tế trong các thị trường cạnh tranh là doanh nghiệp gia đình Trung Quốc. Giống như các Công ty Nhật Bản, các doanh nghiệp gia đình Trung Quốc có xu hướng chuyên môn hoá về từng công đoạn sản xuất, và điều đó chứa đựng rủi ro là cam kết với một ngành công nghiệp và năng lực chuyên môn đang đi xuống. Để đối phó với rủi ro này, họ duy trì quy mô nhỏ và dựa vào những mạng lưới tinh vi về các nghĩa vụ hỗ tương với các công nhân viên, nhà cung cấp và các đại lý. Các nghĩa vụ này dựa trên cơ sở hiểu biết và uy tín cá nhân, chúng có tính hạn chế và rất linh hoạt.

Các doanh nghiệp gia đình Trung Quốc có tính cơ hội chủ nghĩa hơn các xí nghiệp Nhật và ít bị ràng buộc vào một đối tác kinh doanh duy nhất nào. Giống như các doanh nghiệp Triều Tiên, các công ty người Hoa nói chung thuộc một người vừa là chủ sở hữu vừa là quản lý, và sự trung thành và vâng lời tập trung vào cá nhân chủ sở hữu hơn là vào tập thể doanh nghiệp. Các công ty người Hoa kém chính quy hơn các công ty Nhật Bản, nhưng người ta dự kiến các cán bộ quản lý người Trung Quốc sẽ thể hiện các chuẩn mực Khổng học, tỏ ra ưu việt về đạo đức qua thái độ thận trọng, trang nghiêm và không thiên về tình cảm

Hàn quốc

ở Hàn quốc, nền kinh tế chịu sự không chế của các tập đoàn lớn của các gia đình, thường gọi là “Chaebol”. Các Chaebol của Hàn quốc được hội nhập theo chiều dọc và kiểm soát một cách tập trung một loạt chức năng và hoạt động, tức là chúng kém chuyên môn hoá hơn các công ty Trung Quốc hay Nhật Bản. Các chuyên đề nghiên cứu cho thấy các Chaebol đã đa dạng hoá một cách thắng lợi trong công nghiệp nặng và các ngành mới như xây dựng và dịch vụ tài chính. Mặc dù chúng có vẻ không muốn liên kết với nhau vì các lý do kinh tế nhưng chúng có thể phối hợp với nhau do tác động của các cơ quan nhà nước và các liên minh chính trị. Cũng giống như các nhà quản lý người Trung Quốc, các ông chủ Hàn quốc rất mệnh lệnh, ít giải thích các quyết định của mình hoặc biện minh cho các hành động của mình đối với các công nhân viên. Điều đáng chú ý là các công ty của Nam Triều Tiên thường thay người nhiều hơn là các công ty Nhật Bản hay Đài Loan, và sự trung thành ở Hàn quốc ít mạnh mẽ, ít mang tính tình cảm hơn ở Nhật Bản

1.6. Những tác động của văn hoá tổ chức đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Văn hoá được tạo ra như một cơ chế khẳng định mục tiêu của tổ chức, hướng dẫn và uốn nắn những hành vi và ứng xử của các thành viên trong tổ

chức. Như một nhà nghiên cứu về văn hoá tổ chức có nói rằng “văn hoá xác định luật chơi”.

Các nhà nghiên cứu về văn hoá tổ chức tại Harvard đã phát triển mô hình để quan sát và giải thích những biểu hiện về văn hoá tổ chức. Họ đề cập tới bốn biểu hiện của văn hoá tổ chức: chia sẻ mục tiêu, chia sẻ công việc (qua thảo luận bàn bạc), Chia sẻ cách làm việc (qua ứng xử), chia sẻ cảm nhận (tình cảm).

Văn hoá là những điều khó thấy, khó nhận biết, tiềm ẩn, nhưng chúng ta phải thừa nhận sự hiện diện của nó. Bất cứ một tổ chức nào cũng có một số những hiểu biết ngầm, những nguyên tắc vô hình tác động tới những ứng xử hàng ngày tại nơi làm việc. ...Điều đó được biểu hiện rõ nét khi những thành viên mới gia nhập tổ chức, ngay từ đầu họ không được chấp nhận như những thành viên cũ, họ phải học những nguyên tắc của tổ chức đó. Sự vi phạm những nguyên tắc vô hình này của cán bộ quản lý, hay nhân viên thực thi sẽ dẫn đến kết quả khó được mọi người chấp nhận và thậm chí còn bị loại bỏ ra khỏi tổ chức. Sự tuân thủ những nguyên tắc đó đóng vai trò là những căn cứ đầu tiên để được khen thưởng hay thăng tiến.

Những người sẽ được tuyển vào làm việc hay được thăng tiến, tức là những người phù hợp, hay có một ảnh hưởng mạnh với tổ chức cũng như các thành viên của tổ chức, có nghĩa họ phải là những người có hành vi và cách ứng xử phù hợp với văn hoá đó. Không phải một sự trùng hợp mà tất cả các nhân viên của công viên Disney trông rất hấp dẫn, sạch sẽ, luôn nở một nụ cười tươi tắn. Đó chính là hình ảnh mà Disney luôn muốn mang lại cho mọi người. Văn hoá đó được thể hiện bằng những luật lệ và nguyên tắc chính thống để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên của Disney sẽ hành động thống nhất và tuân thủ theo những hình ảnh đó.

Sự tồn tại của văn hoá tổ chức là một thực tế, chúng ta không thể đánh giá sự hiện diện đó là tốt hay xấu, mà chỉ xem xét tác động của các khía cạnh đó. Tác động của văn hoá tổ chức tới hoạt động của tổ chức có cả yếu tố tích cực và yếu tố cản trở. Rất nhiều chức năng của nó là có giá trị đối với tổ chức cũng như các thành viên trong tổ chức. Văn hoá khuyến khích tính cam kết

trong một tổ chức, sự kiên định trong cách ứng xử của các thành viên. Điều này rõ ràng là có lợi cho một tổ chức. Văn hoá cũng rất có giá trị đối với các thành viên trong tổ chức, bởi vì nó giảm sự mơ hồ của họ, nó nói với họ mọi việc nên được làm như thế nào và điều gì là quan trọng. Tuy nhiên, không nên bỏ qua những khía cạnh mang tính cản trở sự phát triển, đa dạng của tổ chức.

Những tác động của văn hoá tổ chức:

* Tạo ra nhận dạng riêng cho tổ chức đó, để nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này và tổ chức khác.

* Truyền tải ý thức, giá trị của tổ chức tới các thành viên trong tổ chức đó.

* Văn hoá tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức, nó lớn hơn lợi ích của từng cá nhân trong tổ chức đó.

* Văn hoá tạo nên sự ổn định của tổ chức: Chính vì vậy có thể nói rằng văn hoá như một chất keo kết dính cá thành viên trong tổ chức, để giúp việc quản lý tổ chức bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng các thành viên nên nói gì và làm gì.

Những tác động này mang tính 2 mặt. Mặt tích cực:

- *Giảm mâu thuẫn, xây dựng khối đoàn kết:* Phần lớn các nghiên cứu về văn hoá nhấn mạnh vai trò quan trọng của văn hoá trong việc khuyến khích sự gắn kết xã hội trong một tổ chức. Văn hoá được miêu tả như “chất keo” hay “xi măng” để kết nối các thành viên của tổ chức với nhau. Việc tạo ra một văn hoá chung sẽ tạo ra sự thống nhất trong quan điểm nhìn nhận, đánh giá, lựa chọn và lợi ích chung cho hành động của các thành viên. Điều này rất ý nghĩa đối với các tổ chức có mâu thuẫn và sự thiếu thống nhất về nội bộ. Theo Schein, (1985) mỗi tổ chức cần sự thống nhất trong hai vấn đề. Một là, giúp các nhóm làm việc có sự thống nhất cao để tồn tại và đáp ứng với môi trường. Hai là, giúp tổ chức tập hợp các nhóm đó trong các quá trình quản lý để có thể tồn tại và đáp ứng được sự thay đổi. Để tồn tại và đáp ứng được sự thay đổi của môi trường, những vấn đề quan trọng mà hầu hết các tổ chức đều phải đối mặt đó là tạo sự thống nhất cao trong việc thực hiện chức năng, chiến lược, mục tiêu đặt ra của tổ chức. Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá

tổ chức chính là việc xem xét mức độ thực hiện mục tiêu ra sao, tính hợp lý và đúng đắn của các chiến lược, các giải pháp nhằm giúp tổ chức đạt được mục tiêu đó. Điều này được phản ánh qua sự đoàn kết nhất trí của các thành viên trong tổ chức, thể hiện ở việc trao đổi thông tin dựa trên chức năng, nhiệm vụ; phản ánh qua các nguyên tắc tạo ra mối quan hệ giữa các cá nhân trong công việc như cơ chế khen thưởng được thực hiện như thế nào, trên cơ sở nào; trong việc giải quyết những tình huống phức tạp có nhiều ý kiến khác nhau.

- *Phối hợp và kiểm soát*: Nhìn một cách rộng hơn, văn hoá thúc đẩy sự thống nhất trong nhận thức, cũng chính là tạo thuận lợi trong phối hợp và kiểm soát. Văn hoá biểu hiện trong truyền thống của tổ chức, tạo ra khuôn mẫu ứng xử của tổ chức đó, được các thành viên chấp nhận và tuân thủ, thể hiện sự hoà đồng bên trong tổ chức nói chung, cũng như việc ra quyết định trong những trường hợp cụ thể. Đặc biệt là trong việc ra quyết định gặp phải những thực tế phức tạp, do sự khác nhau về nhận thức, về văn hoá địa phương của các thành viên, thì văn hoá tổ chức sẽ có tác động để phạm vi hoá lựa chọn. Văn hoá không chỉ xem như một yếu tố thuận lợi cho phối hợp, mà trong hình thái giá trị, niềm tin, cách ứng xử, đặc biệt là các nhận thức chung. Văn hoá còn tạo ra sức mạnh để kiểm soát tổ chức. Những chính kiến văn hoá đã hạn chế một cách có hiệu quả hành vi của các thành viên trong tổ chức, họ chỉ được tự do thể hiện chính kiến cá nhân của mình trong khuôn khổ chung của tổ chức, điều này trong nhiều trường hợp còn mạnh hơn cả những hệ thống nguyên tắc chính thống của tổ chức. Nhiều tổ chức đã cố gắng để tập hợp văn hoá của họ cho lợi thế cạnh tranh, đây chính là một minh chứng về sức mạnh văn hoá để tạo ra những ứng xử mong muốn, và đảm bảo thực hiện được nguyên tắc.

- *Giảm rủi ro* trong công việc hàng ngày khi mà mỗi tổ chức đều phải đối mặt với phức tạp và rủi ro. Ở cấp độ cá nhân, một trong những chức năng của văn hoá là chuyển tải những “nhận thức chung” qua quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân viên mới. Điều này được thực hiện thông qua ý tưởng của văn hoá, mà các thành viên mới phải học để hiểu và thực hiện trong công việc,

để đảm bảo những nhận thức chung về điều gì là quan trọng đối với tổ chức, điều đó được thực hiện và đối xử như thế nào trong tổ chức. Việc thực hiện này sẽ tạo cơ sở suy nghĩ cho họ để giảm sự lo âu buồn phiền, bình thường hoá mọi việc xung quanh, để có những lựa chọn dễ dàng, và những hành động có suy nghĩ, hợp lý hơn.

- Điều này cũng đúng đối với cấp độ tổ chức, khi luôn phải đối mặt với phức tạp, rủi ro, và mâu thuẫn về quyền lợi. Tuy nhiên với những biểu tượng, truyền thống văn hoá, một tổ chức có thể tạo ra một thế giới riêng cho tổ chức mình, trong đó sự phức tạp và các yếu tố rủi ro được giảm bớt. Trên cơ sở đó tổ chức sẽ có khả năng kiểm soát các hoạt động của mình, tối đa hoá những hoạt động có hiệu quả. Chúng ta cần ghi nhớ rằng văn hoá có một sức mạnh to lớn tác động tới nhận thức về thế giới xung quanh, những nguy cơ liên quan tới thế giới đó, là sự tác động lâu dài của niềm tin, giá trị, ứng xử, và nhận thức chung.

- *Tạo động cơ*: Văn hoá tổ chức có một vị trí quan trọng thúc đẩy động cơ làm việc cho các thành viên của tổ chức: yếu tố quyết định đến hiệu suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều cố gắng để tạo động cơ làm việc cho nhân viên của họ thông qua cơ chế thưởng phạt... Mặc dù những yếu tố này rõ ràng có tác dụng, tuy nhiên lý thuyết về động cơ làm việc cho rằng, mong muốn làm việc của nhân viên còn chịu tác động của các động cơ khác như ý nghĩa và sự thích thú đối với công việc, mục tiêu của họ với mục đích của tổ chức, họ cảm nhận giá trị của công việc và được đảm bảo, an toàn trong công việc. Văn hoá tổ chức rõ ràng là có một vị trí rất lớn ở đây. Một hình thái văn hoá phù hợp và thống nhất có tác động tạo ra sự trung thành, thúc đẩy niềm tin và giá trị chân chính, khuyến khích mọi thành viên mang hết nhiệt huyết để phục vụ tổ chức.

- *Tăng lợi thế cạnh tranh*: Các nhà nghiên cứu cho rằng, một văn hoá tổ chức mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Bởi vì văn hoá tổ chức mạnh sẽ tạo được sự thống nhất, giảm thiểu sự rủi ro, tăng cường phối hợp và giám sát, thúc đẩy động cơ làm việc của mọi thành viên, tăng hiệu suất và

hiệu quả của tổ chức, từ đó tăng được sức cạnh tranh và khả năng thành công của tổ chức trên thị trường. Phần lớn các lý thuyết văn hoá tổ chức còn cho rằng, đây chỉ là một phần của bức tranh. Điểm cần nhấn mạnh ở đây là chúng ta luôn nhìn mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và hoạt động của tổ chức theo quan điểm tích cực. Hay nói cách khác, văn hoá yếu cũng có thể tạo ra hoạt động tốt, và văn hoá mạnh cũng chưa chắc đã tạo ra được hoạt động tốt. Kotter và Heskett (1992), đã chỉ ra 10 tổ chức và công ty lớn nổi tiếng thế giới (bao gồm Sears, Proctor & Gamble), được thừa nhận là có một nền văn hoá mạnh nhưng đã hoạt động không thành công trong giai đoạn 1977-1988. Văn hoá tổ chức, do vậy bên cạnh yếu tố tích cực còn có các tác động tiêu cực, điều mà chúng ta có thể thấy qua phân phân tích sau.

Mặt tiêu cực- văn hoá tổ chức như một rào cản trước yêu cầu thay đổi và đa dạng

-*Ngăn cản sự thay đổi*: văn hoá tổ chức có thể sẽ tạo một lực cản đối với những mong muốn thay đổi để thúc đẩy hiệu quả của tổ chức. Điều này sẽ xuất hiện trong một môi trường năng động, thay đổi nhanh chóng. Văn hoá tổ chức lúc đó có thể sẽ trở thành lực cản đối với sự thay đổi.

-*Ngăn cản tính đa dạng của tổ chức*: Việc tuyển dụng những thành viên mới có nguồn gốc đa dạng về kinh nghiệm, xuất xứ, dân tộc hay trình độ văn hoá dường như làm giảm bớt những giá trị văn văn hoá mà mọi thành viên của tổ chức đang cố gắng để phù hợp và đáp ứng. Văn hoá tổ chức vì vậy có thể tạo ra rào cản sức mạnh đa dạng mà những người với những kinh nghiệm khác nhau muốn đóng góp cho tổ chức.

-*Ngăn cản sự đoàn kết và hiệp lực* của việc hợp tác giữa các doanh nghiệp, nếu như trước đây sự hoà hợp về các yếu tố cơ bản trong kinh doanh có thể là cơ sở tốt cho một liên doanh, nhưng ngày nay điều đó chưa đủ nếu chúng ta không tính đến yếu tố văn hoá tổ chức. Nhiều liên doanh đã vấp phải thất bại do sự đối nghịch của văn hoá được hợp thành bởi hai tổ chức thành viên.

1.7. Quản lý văn hoá tổ chức: Văn hoá tổ chức có khả năng quản lý được không?

Rất nhiều cuộc tranh luận của các nhà nghiên cứu xoay quanh vấn đề: “ Văn hoá tổ chức có quản lý được trong thực tiễn hay không?”. Có hai trường phái về vấn đề này, một trường phái ủng hộ việc quản lý văn hoá tổ chức, coi đó là một giải pháp hiệu quả của quản lý, còn trường phái khác lại nhấn mạnh những khó khăn trong việc quản lý văn hoá.

* Quản lý văn hoá tổ chức một cách hiệu quả yêu cầu khả năng cả về kiểm soát được thay đổi cũng như duy trì được sự ổn định, đó là điểm quan trọng. Rất nhiều học giả cho rằng văn hoá thể hiện qua các thành tố cụ thể, do đó các nhà quản lý có thể đề ra các chiến lược để kiểm soát và thay đổi nó. Bên cạnh đó, qua các phân tích ở phần trên chúng ta thấy văn hoá là một thực thể sinh động, đa dạng và là kết quả của sự thúc đẩy khác nhau bên trong và bên ngoài tổ chức. Do đó các nhà quản lý muốn quản lý văn hoá phải chứng minh khả năng của họ đối với việc kiểm soát được thay đổi, đồng thời tạo được sự ổn định. Thêm nữa, có tranh luận cho rằng khả năng quản lý văn hoá không những bao gồm hai yếu tố kể trên, mà còn bao gồm cả sáng tạo, ngăn chặn, và phá huỷ (Ogbona 1993).

* Một số tác giả khác, như Berg (1985) lại cho rằng, quá vội vã để khẳng định có hay không việc các nhà quản lý có thể kế hoạch hoá được những biện pháp quản lý văn hoá, bởi vì chúng ta còn hạn chế cả về phương diện lý thuyết cũng như phương diện kinh nghiệm thực tế về vấn đề này. Một số khác lại cho rằng đó là một điều ngu ngốc, thậm chí là phản dân tộc khi đề cập đến vấn đề quản lý văn hoá tổ chức, khi họ nhìn nhận vấn đề văn hoá như là một nhu cầu sâu sắc nhất của con người.

Tuy nhiên thực tế đã chứng minh có không ít tổ chức có mong muốn để thực hiện điều này và đã thành công trong việc thay đổi văn hoá tổ chức. Vì vậy có thể xem đây như một lợi thế quan trọng nhất trong lý thuyết tổ chức. Những nhà nghiên cứu ủng hộ trường phái này, nhấn mạnh khả năng thực tế của quản lý văn hoá tổ chức, với cả các tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận, đều cần tới quản lý văn hoá tổ chức. Theo họ văn hoá tổ chức là yếu tố quan trọng

để nâng cao hiệu quả và năng suất lao động trong tổ chức, đồng thời cũng là nguyên nhân thất bại của những tổ chức do các nhà lãnh đạo và quản lý không nhận thức được, hay né tránh điều đó.

Văn hoá tổ chức với một số nội dung như: phong cách lãnh đạo, cơ chế tài chính, phối hợp, trao đổi thông tin....là những yếu tố có thể chi phối và quản lý được.

Làm thế nào để quản lý văn hoá tổ chức

Nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra mô hình quản lý văn hoá tổ chức nhưng nhìn chung đều giống nhau ở một số nét cơ bản bao gồm:

- Phải xác định, và phân tích thực tại văn hoá của một tổ chức, để nhận diện văn hoá tổ chức của mình với những mặt mạnh, mặt yếu và xác định rõ những mong muốn thay đổi văn hoá tổ chức theo hướng nào.

- Xây dựng chiến lược thay đổi văn hoá tổ chức, rút ngắn khoảng cách giữa thực tại và mong muốn thông qua các cơ chế gây tác động lên các thành tố văn hoá để thay đổi tính chất của văn hoá tổ chức.

CHƯƠNG 2

ĐÔI NÉT VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC TRONG MỘT SỐ TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM THỜI KỲ ĐỔI MỚI

Để có được sự hiểu biết bước đầu về văn hoá tổ chức trong một số loại hình tổ chức tại Việt nam thời kỳ đổi mới. Chúng tôi tập trung vào 2 loại hình tổ chức là:

- Loại hình tổ chức hành chính.
- Loại hình tổ chức doanh nghiệp.

Phương pháp điều tra xã hội học được áp dụng với đối tượng là các tổ chức hành chính và doanh nghiệp (từ tháng 4/2003 đến tháng 11/2003). Tuy nhiên do hạn chế của nguồn tài chính cho đề tài, nên việc chọn mẫu điều tra có bị giới hạn nên việc phỏng vấn sâu, trao đổi nhóm để làm sáng tỏ những nghi vấn trong điều tra theo mẫu đã không thực hiện được. Tuy nhiên để khắc phục hạn chế này, đề tài có tham khảo rộng rãi các kết quả nghiên cứu của các học giả trong, ngoài nước từ các khoa học lịch sử, dân tộc học, văn hoá dân gian... về văn hoá dân tộc và sử dụng chúng trong nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá dân tộc tới các tổ chức. Đặc biệt gần đây từ góc độ quản lý, đã có một số tổ chức quốc tế nghiên cứu và đưa ra kết quả về mức độ ảnh hưởng của văn hoá dân tộc trong các tổ chức Việt nam. Kết quả này cũng được chúng tôi tham khảo, sử dụng trong đề tài.

Qua phân tích, so sánh, tổng hợp, đề tài bước đầu phác hoạ một bức tranh chung về văn hoá của tổ chức hành chính và tổ chức doanh nghiệp của Việt nam như sau:

2.1. Nhận thức chung của xã hội về văn hoá tổ chức ở Việt Nam

Văn hoá tổ chức thu hút các học giả nghiên cứu trên thế giới từ những năm 80, nhưng nó mới bắt đầu xuất hiện ở Việt nam vào những năm giữa thập kỷ 90. Đối với hầu hết các tổ chức, đây là một vấn đề mới mẻ, nhưng đối với các nhà nghiên cứu và hoạch định chính sách, vấn đề văn hoá tổ chức đã được quan tâm ngay từ đầu. Điều này được biểu hiện rõ nét qua quan điểm của Đảng về vai trò của văn hoá đối với phát triển kinh tế- xã hội trong nghị quyết

TW lần thứ 5 về: “Giữ gìn và phát huy nền văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc” tại đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII (tháng 12/96). Nghị quyết đã đề ra những nhiệm vụ cấp bách, trong đó “đặt trọng tâm vào nhiệm vụ xây dựng tư tưởng đạo đức, lối sống và đời sống văn hoá lành mạnh trong xã hội, trước hết ở các tổ chức Đảng và nhà nước, trong các đoàn thể quần chúng và từng gia đình”.

Bên cạnh đó, cũng phải kể đến những nỗ lực đáng kể của các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách trong việc nghiên cứu, đưa ra thảo luận những vấn đề văn hoá tổ chức ở Việt nam, thông qua một số hội thảo, các khoá học bồi dưỡng kiến thức về văn hoá doanh nghiệp và các bài nghiên cứu trên các báo, tạp chí...

Tuy nhiên, việc cảm nhận và áp dụng văn hoá tổ chức ở Việt nam hiện nay chủ yếu là đối với loại hình doanh nghiệp, nơi chịu áp lực nhiều hơn về sự cạnh tranh, tồn tại, và hiệu quả hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu. Còn đối với các tổ chức hành chính, lĩnh vực này thực sự còn chưa được quan tâm nhiều trong thực tế. Tuy nhiên kể cả trong các tổ chức doanh nghiệp, vấn đề văn hoá tổ chức cũng vẫn thực sự là điều còn mới mẻ. Có thể thấy:

Phần lớn các nghiên cứu đều nhận định vai trò quan trọng của văn hoá tổ chức trên giác độ vĩ mô. Hầu như các bài viết được công bố trong hội thảo, trên báo chí thể hiện sự lẫn lộn giữa văn hoá doanh nghiệp (văn hoá tổ chức) và văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nhân, văn hoá xã hội và có xu hướng khái quát hoá ảnh hưởng sâu rộng của văn hoá doanh nghiệp đến sự phát triển của nền kinh tế quốc gia; cho rằng “nguyên nhân kinh tế tụt hậu xa hơn của nền kinh tế nước ta so với các nước trong khu vực và trên thế giới bắt nguồn từ văn hoá của từng công ty, từng chủ doanh nghiệp”, “không ít cấp lãnh đạo, không ít doanh nghiệp và không ít doanh nhân chưa nhận thức được, hoặc coi văn hoá doanh nghiệp, văn hoá doanh nhân là điều gì đó viễn vông, nằm ngoài quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp”, “trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là kết hợp hài hoà các lợi ích của cá nhân người lao động, của tập thể doanh nghiệp và của xã hội, là một trong những nội dung quan trọng của xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt nam trong giai đoạn mới.”(Trích các

tham luận tại Hội thảo” Xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới”-2002 do Phòng Thương mại Việt nam và Học viện HCQG phối hợp tổ chức.)

Theo kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu đề tài “Giải pháp xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt nam trong điều kiện hội nhập khu vực và trên thế giới”, 58,6% số doanh nghiệp được hỏi đã đồng nhất khái niệm văn hoá doanh nghiệp với đạo đức trong kinh doanh. Trong đó nhiều người còn cho rằng không tồn tại VHDN trên thực tế, vì đã “kinh doanh thì phải gian trá”. 10,3% doanh nghiệp còn lại thì đồng nhất khái niệm VHDN với văn hoá xã hội.

Một số doanh nghiệp, mặc dù đã tạo được những nét riêng cho văn hoá tổ chức của mình, được xã hội biết đến nhưng bản thân doanh nghiệp không nhận thức được đó chính là đặc trưng văn hoá của doanh nghiệp mình mà chỉ xem như đây là một truyền thống của doanh nghiệp. Phần lớn các doanh nghiệp trong số này là những nhà máy, công ty nhà nước có truyền thống lao động sản xuất giỏi từ thời kinh tế bao cấp như Nhà máy dệt kim Đông xuân, Nhà máy xe đạp thống nhất, Công ty bóng đèn phích nước Rạng đông, Nhà máy đóng tàu Bạch đằng, ...Cán bộ công nhân viên ở đây rất tự hào về nhà máy của mình nhưng không hề biết tới khái niệm văn hoá doanh nghiệp. Điều đó chứng tỏ rằng văn hoá doanh nghiệp, hay nói rộng ra văn hoá tổ chức còn rất mới mẻ và xa lạ đối với nhiều doanh nghiệp.

Một số doanh nghiệp mặc dù nhận thức được phần nào về văn hoá doanh nghiệp, nhưng chủ yếu là những biểu hiện bề nổi như trang phục, biểu tượng, sản phẩm, cách xưng hô...Thực chất họ vẫn chưa nhận thức được việc chủ động xây dựng một định hướng văn hoá tổ chức, như một yếu tố thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của họ.

Một số ít các doanh nghiệp đã nhận thức được khá rõ nét và chủ động đầu tư cho văn hoá tổ chức mình, phần lớn là những công ty, doanh nghiệp lớn, thành công trong lĩnh vực kinh doanh như FPT, Petrolimex, Mai linh, Đồng tâm, Traphaco, Hoà phát, Trung nguyên, XQ.... Hiện tượng này mặc dù được nhiều người đánh giá như “phú quý sinh lễ nghĩa”, nhưng tất cả các giám

đốc của các công ty này đều khẳng định “ văn hoá tổ chức” là một yếu tố quan trọng tạo nên thành công của họ.

Những phân tích trên đã chứng tỏ rằng, mặc dù văn hoá tổ chức còn là một khái niệm rất mới cả trên lĩnh vực nghiên cứu cũng như trên phạm vi áp dụng thực tiễn, nhưng đã bắt đầu thu hút được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu cũng như một số các tổ chức doanh nghiệp Việt nam, coi đây là một công cụ quan trọng để tạo ra những thành công trong kinh doanh của họ trên thương trường.

2.2. Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc trong văn hoá tổ chức

Văn hoá dân tộc là một trong những yếu tố căn bản nhất tác động tới việc hình thành và phát triển văn hoá của các tổ chức. Sự khác nhau về văn hoá giữa các dân tộc tạo ra những ứng xử khác nhau, và điều đó tạo nên những đặc trưng khác nhau của các tổ chức ở các nước khác nhau. Một lời nói thẳng thắn của một người phương tây có thể bị coi là mất lịch sự ở nước châu Á, nhưng một lời nói lịch sự của một người châu Á, có thể bị người phương Tây hiểu nhầm là giả dối.

Việt nam là một nước có truyền thống văn hoá lâu đời và mang những nét đặc trưng của văn hoá nông nghiệp lúa nước, tự cấp tự túc. Văn hoá này tạo nên tính cách của con người Việt nam như: lối sống trọng tình hơn trọng lý, tinh thần cộng đồng, tính cởi mở, dễ hoà hợp, thích ứng và hài hoà trong ứng xử với môi trường tự nhiên....., phong cách quản lý nặng tính chất gia đình, tổ chức cộng đồng theo kiểu làng xã trội hơn kiểu tổ chức đô thị đã in những dấu ấn sâu đậm trong tri thức sản xuất và quản lý cộng đồng.

Mặc dù mang đậm nét của một nền văn hoá nông nghiệp, trong quá trình hình thành và phát triển, văn hoá Việt nam tiếp nhận những giá trị tiến bộ từ những nền văn hoá bên ngoài như Trung Hoa, Ấn độ, Pháp, Nga, Mỹ... Tuy nhiên, bên cạnh những giá trị văn hoá tiếp thu được từ bên ngoài, văn hoá Việt nam vẫn giữ gìn và phát huy được bản sắc văn hoá riêng của mình, và chắc chắn sẽ có ảnh hưởng sâu sắc tới văn hoá các tổ chức.

Để đánh giá ảnh hưởng của văn hoá truyền thống dân tộc Việt nam tới văn hoá của các tổ chức, nhóm nghiên cứu áp dụng mô hình đánh giá sự ảnh hưởng của văn hoá dân tộc tới văn hoá tổ chức của Hofstede (Mô hình này đã được trình bày ở phần 1.4 của chương 1). Mô hình Hofstede được giới học giả về văn hoá tổ chức áp dụng rộng rãi trong giảng dạy và thực hành, bao gồm các tiêu chí:

- Khoảng cách quyền lực.
- Tính cần trọng.
- Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể.
- Tính đối lập nam quyền và nữ quyền.
- Xu hướng dài hạn đối lập và ngắn hạn.

Áp dụng tiêu chí khảo cứu này, nhóm đề tài mong muốn có cách nhìn trong tương quan với ảnh hưởng của các nền văn hoá khác nhau tới các tổ chức ở các quốc gia. Tuy nhiên, do văn hoá là một phạm trù rộng, đa dạng, khó xác định, do đó các chỉ số ở đây cũng mang tính tương đối.

a/ Xu hướng về khoảng cách quyền lực(PDI).

- Tiêu chí này nhằm thể hiện tính phụ thuộc trong quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Cũng như các nước châu Á khác, các tổ chức của Việt nam có xu hướng về khoảng cách quyền lực khá cao. Khoảng cách này thể hiện mức độ ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo và quản lý tổ chức tới hoạt động của nhân viên, và mức độ phụ thuộc của cấp dưới đối với các cấp quản lý cao hơn. Các cấp lãnh đạo và quản lý đóng vai trò quyết định trong giải quyết các công việc của tổ chức, hay doanh nghiệp, còn vai trò tham gia của các thành viên trong tổ chức vào quá trình này đóng vai trò thứ yếu. Kết quả điều tra VHDN cho kết quả rằng: một trong những đặc điểm của các tổ chức Việt nam là 47% người được hỏi cho rằng lãnh đạo các cấp tham gia vào quá trình ra quyết định trong doanh nghiệp, 33% cho rằng lãnh đạo doanh nghiệp chia sẻ quyền lực và quyền ra quyết định với lãnh đạo các cấp, chỉ 16% cho rằng nhân viên được tham gia quá trình ra quyết định của doanh nghiệp (Đề tài cấp bộ của Nguyễn hoàng Ánh-2003).

- Mối quan hệ thứ bậc trong quản lý là một nguyên tắc quan trọng trong giải quyết công việc. Những công việc quan trọng được quyết định thực hiện trong các tổ chức (chủ yếu là tổ chức nhà nước) đều phải tuân theo quy trình nhất định: phải được Đảng uỷ thông qua, sau đó chuyển sang chính quyền (quản lý) thực thi, bàn bạc và lấy ý kiến của các tổ chức quần chúng (như công đoàn, phụ nữ, thanh niên....) để thực hiện. Bên cạnh đó, ảnh hưởng của thứ bậc xã hội: mối quan hệ tuổi tác, địa vị, cũng chi phối tới giao tiếp ứng xử trong tổ chức. Cùng là đồng nghiệp nhưng có thể xưng hô anh, em, chú, bác trong cơ quan. Cách xưng hô “gia đình hoá” như vậy khiến mối quan hệ trong tổ chức có thể thân mật hơn, nhưng điều này cũng tạo nên những hạn chế nhất định trong công việc quản lý. Ví dụ như đối với một người quản lý, thực tế là một khi đã xưng hô “cháu-bác” với cấp dưới sẽ gặp những trở ngại nhất định khi chỉ đạo, đốc thúc công việc.

- Một đặc điểm nữa của các tổ chức Việt nam là cơ chế trao đổi thông tin thường theo xu hướng chỉ đạo từ trên xuống. Các nhà lãnh đạo gặp khó khăn để có những thông tin phản hồi của cấp dưới về những quyết định quản lý của mình. Điều này có thể tạo ra tình trạng “bằng mặt mà không bằng lòng”, gây tình trạng thiếu thống nhất, mất đoàn kết, chống đối ngầm trong các tổ chức. Chính vì vậy, các cuộc trao đổi không chính thức như những cuộc gặp gỡ cá nhân ngoài giờ, ăn trưa, uống bia,là những hình thức phổ biến của các nhà quản lý, lãnh đạo của các tổ chức này để thu nhận thông tin cần thiết cho công việc chỉ đạo của mình.

So với các nước trong khu vực về khoảng cách quyền lực, theo đánh giá của công ty tư vấn, về chỉ số văn hoá quản lý của Việt nam (70), còn thua Trung quốc (80), Malaysia (104), và xấp xỉ với nước phương Tây, đó là Pháp(68), một nước được xem là có chỉ số khoảng cách quyền lực cao nhất trong các nước theo xu hướng văn hoá phương Tây. Đan mạch là một trong 3 nước có chỉ số khoảng cách quyền lực thấp nhất thế giới (18). Phần lớn các tổ chức ở Đan mạch được tổ chức theo mô hình cấu trúc phẳng, khoảng cách

giữa lãnh đạo và nhân viên là rất thấp. Ở đó các cuộc họp, trao đổi thông tin không chính thức (ngoài giờ) được xem là khó chấp nhận.

Bảng 1. Chỉ số đánh giá khoảng cách quyền lực của các nước được lựa chọn nghiên cứu.

Tên nước	PDI	Tên nước	PDI
Trung quốc	80	Malaixia	104
Nhật bản	54	Anh	35
Thái lan	64	Pháp	68
Indonexia	78	Mỹ	40
Việt nam	70	Đan mạch	18
Hàn Quốc	60	Nga	93
Philipin	94	Balan	68

(Nguồn: ITIM- culture and management consultants)

b/ Xu hướng đề cao cá nhân/ tập thể(IDV).

- Theo xu hướng tập thể. Mức độ đề cao vai trò cá nhân hay tập thể trong các nền văn hoá rất khác nhau. Nước Mỹ đứng đầu trong nhóm nước đề cao giá trị cá nhân. Việt nam thuộc nhóm nước đề cao giá trị cộng đồng. Điều này cũng giống như nhiều nước châu Á. Tính cộng đồng (làng xã) của Việt nam mang nặng tính địa phương cục bộ, khác với tinh thần tập thể trong xã hội hiện đại. Bởi sự hợp tác, đoàn kết trong cộng đồng làng xã chủ yếu đặt nền tảng trên quan hệ tình cảm (huyết thống địa phương). Còn hợp tác theo tinh thần tập thể lại chủ yếu dựa trên quan hệ chức năng, trên lý tính nhiều hơn. Đặc điểm này ảnh hưởng sâu sắc đến mô hình tổ chức của các cơ quan ở Việt nam: Quản lý tổ chức thường được hiểu là quản lý một nhóm người, nhấn mạnh vào tính đồng nhất. Quan hệ trong tổ chức bị quan hệ gia đình, thân tộc, địa phương chi phối (Trong một nghiên cứu do Trần hữu Quang- nghiên cứu viên cao cấp làm chủ nhiệm, đã rút ra nhận xét về xu hướng dựa vào quen biết: 41% cho rằng không biết nhờ vả, chạy chọt;` 57% cho rằng trong công việc quen biết rộng nhiều khi quan trọng hơn năng lực. Điểm nổi bật là những người trong lứa tuổi 21 đến 50 có xu hướng này đậm hơn các lứa tuổi khác và

những người làm việc trong khu vực tư nhân có xu hướng này mạnh hơn khu vực nhà nước). Chính kiến cá nhân thường bị chi phối bởi chuẩn mực của cộng đồng nên thông thường không dám làm điều gì trái ngược với chính kiến của đám đông. Sự hợp tác, phối hợp chức năng giữa các bộ phận trong một tổ chức thường gặp khó khăn. Việc trao đổi thông tin ít sử dụng hình thức trực tiếp, đặc biệt là thể hiện chính kiến cá nhân của mình một cách trực tiếp. Vai trò cá nhân không cao, nhân viên trong tổ chức luôn chờ đợi ý kiến chỉ đạo của cấp trên, thậm chí sinh ra thói dựa dẫm ý vào tổ chức, thiếu ý thức trách nhiệm. Tình trạng “cha chung không ai khóc” coi tài sản của nhà nước, cơ quan, tập thể là “của chùa”, để chi tiêu bừa bãi, lãng phí, không quan tâm đến hiệu suất, hiệu quả hoạt động của tổ chức, không phải là căn bệnh hiếm thấy của các tổ chức.

Môi trường văn hoá tổ chức như vậy có ưu điểm yên ổn nhưng lại không thuận tiện cho sự nảy nở cái mới, nhất là khi cần tiến hành những cải cách. Song trong xã hội đề cao khoảng cách quyền uy, coi trọng vai trò cộng đồng, nếu cái mới được người đứng đầu tổ chức đề xướng, rồi bằng sức ép của cộng đồng, của vận động phong trào, lại có “giá đỡ” của những quy định có thể sẽ tạo nên những thay đổi có tính bền vững trong tổ chức. Một số những thay đổi trong cải cách hành chính ở Malaixia, Philippin... đã theo cách này. Thành công trong quản lý dân số ở Việt nam vừa qua có phần đóng góp của sức mạnh cộng đồng trong việc giám sát, vận động sinh đẻ kế hoạch theo chỉ tiêu nhà nước trong các tổ chức.

Bảng 2. Chỉ số đánh giá xu hướng cá nhân của các nước được lựa chọn nghiên cứu.

Tên nước	IDV	Tên nước	IDV
Trung quốc	20	Malaixia	26
Nhật bản	46	Anh	89
Thái lan	20	Pháp	71
Indonexia	14	Mỹ	91
Việt nam	20	Đan mạch	74

Hàn Quốc	18	Nga	39
Philippin	32	Balan	60

(Nguồn: ITIM- culture and management consultants)

Ở những nước tồn tại xu hướng đề cao vai trò cá nhân như Canada, Mỹ thì giá trị xã hội dựa trên cơ sở tính cá nhân rất cao. Nếu dưới quyền quản lý của người Mỹ là một số người Nhật bản mà trong đó có một người Nhật làm việc hiệu quả cao. Và người Mỹ quyết định thưởng cho người Nhật này để thừa nhận sự đóng góp của anh ta, thì đối với người Nhật việc thưởng này không làm tăng động cơ cho anh ta mà ngược lại. Bởi đối với người Nhật điều quan trọng là làm việc theo nhóm, theo tập thể. Thưởng cho anh ta có nghĩa là chỉ có anh ta làm tốt và có thể anh ta sẽ bị cô lập trong nhóm.

c/ Xu hướng nam quyền và nữ quyền(MAS).

- Chỉ số này phản ánh tính mạnh mẽ (được ví với đặc tính nam) của một tổ chức, thể hiện qua việc coi trọng cấp bậc, uy tín cá nhân, khuynh hướng cạnh tranh, và khả năng đối mặt, giải pháp cho những khó khăn, bất đồng trong tổ chức. Chỉ số này của Việt nam được đánh giá ở mức trung bình thấp, có nghĩa là dường như mang nhiều yếu tố của nữ quyền hơn nam quyền. Truyền thống của người Việt Nam theo xu hướng khiêm tốn và nhường nhịn. Các tổ chức của Việt nam coi trọng tính ổn định, tránh xung đột. Xuất phát từ nhận thức “giữ thể diện” và xu hướng tránh xung đột trong quan hệ. Chính vì lẽ đó cách thể hiện của cá nhân, và tổ chức Việt nam, nói chung muốn tránh sự từ chối và chỉ trích mạnh mẽ một cách trực diện một hành động hay công việc nào đó. Họ cho rằng việc nói “không” một cách thẳng thắn sẽ làm tổn thương đến đối tác và ảnh hưởng đến mối quan hệ lâu dài. Bên cạnh đó, việc coi trọng cấp bậc, địa vị xã hội và uy tín cá nhân cũng là một xu hướng của xã hội Việt nam.

- Tuy nhiên các tổ chức Việt nam vẫn lấy tiêu chí đoàn kết, thống nhất trong tổ chức, hơn là nhấn mạnh vào sự ganh đua mạnh mẽ, để tạo ra một hiệu quả cao hơn. Việc lựa chọn các giải pháp để giải quyết các bất hoà đều hướng theo lối thoả hiệp, thương lượng để đi đến sự đồng thuận, tránh những “giải

pháp mạnh, quyết liệt”. Các mâu thuẫn trong tổ chức thường được giải quyết êm thấm, thiên về dĩ hoà vi quý, nhưng không triệt để, nhiều khi giải quyết theo lối hoà cả làng, đúng sai không rõ ràng.

Điều này làm cho đặc trưng văn hoá của các tổ chức Việt nam, ở khía cạnh này mang nữ tính nhiều hơn, không “mạnh mẽ, nam tính”, chú trọng nhiều tới tính hiệu quả và cạnh tranh như các nước Nhật bản, Anh, Mỹ, hay so với cả các nước trong khu vực như Trung quốc, Ấn độ.

Bảng 3. Chỉ số đánh giá xu hướng nam quyền của các nước được lựa chọn để nghiên cứu

Tên nước	MAS	Tên nước	MAS
Trung quốc	66	Ấn độ	56
Nhật bản	95	Anh	66
Thái lan	34	Pháp	43
Indonexia	48	Mỹ	62
Việt nam	40	Đan mạch	16
Hàn Quốc	39	Đức	66
Philipin	64	Nga	36

(Nguồn: ITIM- culture and management consultants)

d/ Xu hướng dài hạn và ngắn hạn(LTP).

- Cũng như một số nước như Hồng Kông, Nhật bản và một vài nước châu Á khác, Việt nam chịu ảnh hưởng sâu sắc triết lý Khổng tử của Trung quốc, cho rằng sự ổn định là dựa trên sự tôn trọng tôn ti trật tự của xã hội, và gia đình được coi như là khuôn mẫu cho tổ chức xã hội. Điều này chi phối đến cách xây dựng chiến lược của các tổ chức theo xu hướng lâu dài: nhấn mạnh đến truyền thống, và đạo đức xã hội.(khác với nhóm nước xu hướng ngắn hạn thể hiện trong tầm nhìn: chú trọng nhiều đến tiêu dùng và hiệu quả). Đặc điểm này có thể phù hợp với các tổ chức hành chính vốn có môi trường hoạt động tương đối ổn định so với môi trường sản xuất kinh doanh. Cũng như các quốc gia đang phát triển khác, Việt nam đang đứng trước tác động của kinh tế toàn

cầu. Vì vậy, đòi hỏi các cơ quan hành chính phải năng động hơn, chú trọng cả vào xây dựng kế hoạch ngắn hạn và khả năng quản lý diễn trình thay đổi với các bước đi để đạt mục tiêu của tổ chức.

Bảng 4. Chỉ số đánh giá xu hướng theo thuyết Khổng tử của các nước được lựa chọn để nghiên cứu

Tên nước	LTP	Tên nước	LTP
Trung quốc	118	Malaixia	
Nhật bản	80	Anh	25
Thái lan	56	Pháp	
Indonexia		Mỹ	29
Việt nam	80	Đan mạch	
Hàn Quốc	75	Đức	31
Philipin	19	Nga	

(Nguồn: ITIM- culture and management consultants)

2.3. Đôi nét về diện mạo văn hoá tổ chức trong loại hình doanh nghiệp và hành chính

Để có thêm căn cứ nhận diện văn hoá tổ chức trong các loại hình tổ chức hiện nay ở Việt nam, bên cạnh việc chọn lựa phân tích những điển hình về xây dựng mô hình văn hoá doanh nghiệp, phản ánh những xu hướng mới về xây dựng văn hoá tổ chức, đề tài cung cấp thêm những số liệu để nhìn nhận thêm về các khía cạnh của văn hoá tổ chức ở hai loại hình: tổ chức hành chính nhà nước và tổ chức doanh nghiệp. Điều này được thực hiện bằng phương pháp điều tra thông qua bảng hỏi.

a. Văn hoá doanh Việt nam qua các điển hình:

** Văn hoá trong tổ chức doanh nghiệp*

Văn hoá FPT

Có thời người ta thường nhắc tới FPT như một “hội chứng”, một phong cách văn hoá kinh doanh mới. Thực vậy, FPT chính là tổ chức đầu tiên ý thức được nền tảng văn hoá trong kinh doanh và xúc tiến xây dựng văn hoá tổ chức ngay từ khi mới thành lập. Đến năm nay công ty vừa mới tung bưng

kỷ niệm 15 năm văn hoá FPT với niềm tự hào về một văn hoá công ty rất ấn tượng. Phát biểu về bí quyết thành công của FPT, Tổng giám đốc của FPT nói “ Những giá trị cốt lõi nhất của văn hoá được sắp xếp lại một cách có hệ thống, mạch lạc, tường minh và được gọi là gene của công ty, được tóm tắt trong 5 chữ Sâu – sáng-Tuyệt – Thông – Phong. Đây chính là sự tóm tắt triết lý của một tổ chức- cốt lõi của mọi thành công. Lãnh đạo sáng suốt, mạnh mẽ ở mọi cấp, chất lượng tuyệt hảo, thoả mãn sự mong đợi của khách hàng ngoài, thông tin phục vụ tốt mục tiêu và hỗ trợ tác nghiệp có hiệu quả;` cuộc sống và hoạt động của công ty phong phú, đáp ứng nhu cầu văn nghệ thể thao tốt nhất cho cán bộ công nhân viên. Có thể nói FPT thành công do biết xây dựng văn hoá tổ chức, dựa trên sự kế thừa văn hoá truyền thống, và học hỏi có chọn lọc kinh nghiệm từ các doanh nghiệp thành đạt trên thế giới trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Văn hoá FPT có đặc trưng sau:

Sự thừa kế văn hoá dân tộc.

Khởi đầu cho chiến lược phát triển công ty, ban giám đốc FPT đã cho xây dựng một mô hình, được gọi nôm na là “chiến tranh nhân dân” trong đó toàn công ty được bố trí theo kiểu quân đội, và có phối hợp chặt chẽ với môi trường bên ngoài. Vì vậy trong công ty có nhóm hoạt động dưới các tên gọi tiểu đội trinh sát (nghiên cứu thị trường); Bộ đội chủ lực (lập trình viên) câu lạc bộ sĩ quan (lãnh đạo bộ phận).... ý tưởng này hình thành từ quá trình nghiên cứu lịch sử Việt nam, cũng như tham khảo ý kiến các nhà cổ vấn. FPT thấy rằng, trong lịch sử Việt nam những trang oanh liệt nhất, thu phục lòng người nhất đều được tạo nên nhờ sức mạnh của nhân dân, Thông minh mưu trí, lấy yếu thắng mạnh, ít địch nhiều, có sự phối hợp tiến công của toàn bộ nhân dân. Từ đó Ban giám đốc cho rằng trong công nghệ thông tin nói chung và lĩnh vực sản xuất phần mềm nói riêng quan niệm “chiến tranh nhân dân” có thể hiểu như sau: chúng ta không có được kinh nghiệm quốc tế như các công ty khác của các nước tư bản, nhưng xét về con người, FPT có những lập trình viên nhiệt tình và sức sáng tạo lớn. Nếu chuẩn bị tốt về việc thăm dò và trinh sát liên tục thì sẽ tiết kiệm được rất nhiều công sức. Và thực tế đã chứng tỏ tính đúng đắn của chiến lược này.

Yếu tố con người luôn được FPT đề cao coi như là “Selling point” (điểm hấp dẫn khách hàng) và thực tế đã là “Selling point” quan trọng. Trong công ty, lãnh đạo chỉ có vai trò hướng dẫn, nên cá nhân phải có khả năng học tập và tự nghiên cứu rất cao. Việc đầu tư cho đào tạo và trang thiết bị cũng là thế mạnh của công ty bởi lẽ hướng đầu tư này chứng tỏ cam kết làm ăn lâu dài với khách hàng và một tầm nhìn xa của lãnh đạo công ty.

Nền văn hoá mở

Để xây dựng nền văn hoá mở, FPT đã nghiên cứu học hỏi và tiếp thu kinh nghiệm từ các công ty nước ngoài, trong đó có những công ty tên tuổi như IBM, Microsoft, Hewlett Parkard... là những đại gia trong ngành công nghệ thông tin và có những công ty ít hoặc chưa có tên tuổi nhưng có triển vọng phát triển lớn, và có văn hóa công ty tiêu biểu. Nhờ tư tưởng cởi mở như vậy mà cho đến nay FPT không chỉ trở thành công ty tin học hàng đầu Việt nam mà còn mở được văn phòng đại diện tại Mỹ và công ty con tại Ấn độ.

Phác thảo tương lai

Nói là phác thảo nhưng quả là tương lai của bất kỳ tổ chức nào đều có cội nguồn từ năm tháng đã qua và những gì đang diễn ra trong cuộc sống. Một tập đoàn kinh tế vững mạnh với nền văn hóa đặc trưng là những gì tập thể lãnh đạo và nhân viên hi vọng ở tương lai. Năm 2003 đánh dấu một bước mới có tính quyết định đến sự phát triển của FPT khi bắt đầu thực hiện mô hình quản lý kinh doanh theo hướng tập đoàn kinh tế. Dự kiến sắp xếp lại mô hình doanh nghiệp này là một bước tự đổi mới chính mình của FPT để tránh sự trì trệ trong hoạt động kinh doanh. Phát huy tối đa tính sáng tạo, tự chủ của các bộ phận, của mỗi thành viên. Hy vọng với một diện mạo mới, khi vừa tròn 15 tuổi, văn hoá FPT sẽ vẫn phát triển mạnh, ổn định, đóng góp tích cực của nền công nghiệp thông tin nước nhà.

Văn hoá Mai linh

Khác với sự rầm rộ, bề nổi trong văn hoá FPT, văn hoá tổ chức của Mailinh được hình thành muộn hơn, kín đáo hơn nhưng không kém phần đặc sắc. Thành lập năm 1993, cho đến nay Mai linh đã đạt được những thành tựu

quan trọng mà nhiều doanh nghiệp dịch vụ vận chuyển hành khách công cộng bằng taxi mơ ước.

Với phong cách làm việc quyết đoán và đội ngũ cán bộ công nhân viên có đạo đức tốt, nhiệt tình tận tụy, trung thành và giàu kinh nghiệm, công ty Mai linh đã tạo được một hình ảnh đẹp về một doanh nghiệp trẻ thành đạt, và kinh doanh có văn hoá. Tổng giám đốc công ty hiện nay là một trong những giám đốc doanh nghiệp tư nhân đầu tiên ý thức được nền tảng văn hoá tổ chức trong kinh doanh, và chú trọng hình thành văn hoá doanh nghiệp đặc trưng của Mai linh ngay từ những ngày đầu mới thành lập. Dưới đây là quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp Mai linh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, Mai linh chú trọng vào: (Đề tài trình bày văn hoá Mai linh dựa theo mô hình cốt lõi của Schenin, mô hình này đã trình bày ở mục 1.3 của chương 1):

- * Đề ra triết lý kinh doanh phù hợp với ngành taxi là “An toàn – Chất lượng – Mọi lúc – Mọi nơi”. Triết lý này được cụ thể hoá thành quy tắc hành xử in ở mặt sau của tấm thẻ nhân viên mà mọi người đều phải đeo khi làm việc.

- * Các nghi lễ được tiến hành long trọng trong ngày hội của họ là dịp tôn vinh những cá nhân có thành tích.

- * Xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên bằng nhiều biện pháp:

- Thành lập Trung tâm dạy nghề Mai linh để đảm bảo thường xuyên người lao động được đào tạo phù hợp với chiến lược của tổ chức mình.

- Chú trọng đầu tư vào đội ngũ cán bộ quản lý các cấp. Họ không chỉ được đào tạo về nghiệp vụ mà cả về cách thức làm việc với con người.

- *Đảm bảo chế độ lương, thưởng, đề bạt, sử dụng, tuyển dụng nhất quán với triết lý, với giá trị được đề xướng. Đặc biệt, công ty có chế độ tặng cổ phiếu ưu đãi để nhân viên yên tâm với công việc và cống hiến hết mình với công ty.

- * Để tạo ấn tượng cho khách hàng cũng như xây dựng cho nhân viên lòng tự hào gắn bó với công ty, Mai linh chú ý xây dựng hệ thống phương tiện kinh doanh, ăn mặc... đồng nhất:

- Màu sắc trên phương tiện kinh doanh: màu xanh lá cây trên các tấm thẻ giao dịch, phù hiệu, cà vạt nhân viên nam, áo dài nhân viên nữ, màu sơn ô tô, kiến trúc và trang trí trụ sở.. được lấy từ màu xanh áo lính để thể hiện ý tưởng nhân viên của Mai linh là những người lính trung thực, dũng cảm trên mặt trận kinh doanh.

- Chú trọng tới nhãn hiệu hàng hoá và thương hiệu của Mai linh trên thương trường: logo của Mai linh có hình ảnh con chim Việt đang bay, thể hiện quyết tâm của Mai linh muốn dựa vào nền tảng văn hoá dân tộc dân tộc để bay vào tương lai.

Khác biệt với những doanh nghiệp tư nhân khác, thường coi nhẹ hoạt động đoàn thể, chỉ quan tâm đến lợi nhuận, lãnh đạo công ty đã thành lập các tổ chức đoàn thể trong công ty. Chính những tổ chức đoàn thể này đã giúp người lao động liên kết với nhau góp phần tạo nên gương mặt văn hoá của Mai Linh.

Một số kết quả thể hiện văn hoá trong kinh doanh

Nhờ nỗ lực của Ban giám đốc trong xây dựng văn hóa tổ chức, Mai linh không chỉ được biết đến như một doanh nghiệp làm ăn thành đạt mà còn được khen ngợi như một điển hình về đạo đức, tinh thần trách nhiệm với xã hội.

Nhiều người lao động trong doanh nghiệp đã được báo chí đề cập như những gương sáng cho đời thường. Họ đã trả lại các tài sản tiền bạc có giá trị cao mà khách hàng để quên trên xe, trong đó có khoản tiền lên tới 7.500USD mà không nhận một khoản thưởng nào về phía khách hàng.

*Bản thân lãnh đạo doanh nghiệp cũng nêu tấm gương sáng về tinh thần làm việc và khả năng quản lý theo triết lý mà tổ chức đề xướng. Họ đóng nhiều vai trò quan trọng trong một số tổ chức chính trị, xã hội.

*Doanh nghiệp cũng thể hiện trách nhiệm xã hội thông qua nhiều hoạt động từ thiện...

Hơn hẳn những doanh nghiệp taxi khác, lãnh đạo công ty còn thể hiện tính chuyên nghiệp bằng việc xây dựng hệ thống quản lý hiện đại. Đây là công ty đầu tiên ở Việt nam được công nhận đạt chất lượng iso-9002/ 1994

Trên đây là vài nét về những cố gắng bước đầu của hai doanh nghiệp Việt nam trong một công việc còn mới mẻ ở nước ta là xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Cả 2 mô hình này đều kế thừa được những ưu điểm của văn hoá dân tộc. Mô hình văn hoá doanh nghiệp của công ty FPT và Mai Linh có thể chưa phải là tối ưu nhưng bước đầu đã chứng minh rằng doanh nghiệp Việt nam có thể tồn tại, phát triển lớn mạnh nếu biết phát huy sức mạnh của nền tảng văn hoá trong kinh doanh.

Đánh giá chung

Do áp lực của cạnh tranh và ảnh hưởng trực tiếp của thị trường quốc tế đến việc tồn tại của bản thân tổ chức, nên nhìn chung các tổ chức doanh nghiệp buộc phải tìm kiếm những giải pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động, trong đó có cách tiếp cận văn hoá tổ chức. Cơ cấu tổ chức, phong cách lãnh đạo, cơ chế quản lý... của các doanh nghiệp nói chung năng động và đa dạng hơn các tổ chức hành chính.

Điều thấy rõ ở một số doanh nghiệp là ý thức xây dựng giá trị của tổ chức mà trọng tâm là yếu tố con người trong dịch vụ.. Họ đã từng bước gây dựng và bảo vệ được tên tuổi của tổ chức mình. Nhờ vậy, đã nâng cao hơn nhận thức của cán bộ công nhân viên về hiệu quả và chất lượng công việc. Có thể nói văn hoá đã được sử dụng để tăng tính hiệu quả và cạnh tranh của tổ chức trong môi trường.

Các tổ chức này cũng phải quản lý được sự thay đổi văn hoá của tổ chức mình dù là có ý thức hay không.

Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức của Việt nam đều chưa có một cách nhìn và hiểu biết về văn hoá tổ chức. Đặc biệt là các tổ chức thuộc lĩnh vực nhà nước, do ít bị sức ép về thay đổi của môi trường nên việc đi tìm những cách tiếp cận mới để nâng cao hiệu quả hoạt động dường như chậm hơn và ít được quan tâm hơn so với các tổ chức kinh doanh. Hơn nữa, nhiều nhà quản lý lại có cách nhìn phiến diện. Trong nhiều trường hợp họ coi văn hoá tổ chức gắn liền với phúc lợi của người lao động.

* Văn hoá trong tổ chức hành chính:

Đặc trưng của tổ chức sẽ tạo ra sắc thái văn hoá khác nhau giữa các tổ chức có mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Trước hết, có thể thấy sự khác nhau về văn hoá giữa tổ chức hành chính và doanh nghiệp ở chỗ: Tổ chức hành chính là cơ quan công quyền đáp ứng:

- Quá trình phát triển kinh tế- xã hội.
- Thiết lập trật tự kỷ cương xã hội.
- Dịch vụ thường ngày của công dân và các tổ chức .

Do đó giá trị của nền hành chính nói chung, của các tổ chức hành chính nói riêng là phục vụ lợi ích công, không vụ lợi, mọi công dân đều được đối xử như nhau. Cải cách hành chính ở nước ta chính là sự chuyển đổi từ nền hành chính bao cấp(cai trị) sang nền hành chính phục vụ, coi công dân là khách hàng. Để thể hiện phù hợp với định hướng giá trị mới này đòi hỏi có sự thay đổi dần nhưng thống nhất từ kiến trúc công sở đến thái độ, hành vi của công chức, đến các quy định, thủ tục thể hiện cách thức giải quyết công việc cũng phải có sự thay đổi. Chẳng hạn: Thái độ của quyền hách dịch thể hiện sự xin cho sẽ thay đổi bằng câu nói thể hiện tính phục vụ công dân của nền hành chính định hướng theo khách hàng mà chúng ta đã có dịp chứng kiến ở các nước phát triển: Tôi có thể làm được gì cho ông, cho bà?

Hiện chúng ta đang thấy có sự thay đổi trong nội bộ các tổ chức hành chính theo định hướng giá trị mới, như:

- Cải cách thủ tục hành chính, sắp xếp lại dòng chảy công việc để thuận tiện công việc cho công dân.
- Cơ cấu lại tổ chức để nâng cao hiệu quả phục vụ của nền hành chính, trang phục và phù hiệu công chức như một điều bắt buộc để nhắc nhở công chức về bổn phận và cũng để công dân dễ dàng kiểm tra công chức
- Huyền thoại dựa trên những điều có thật và các ước muốn của công dân và công chức cũng xuất hiện trong một số cơ quan hành chính ở TƯ và địa phương có những cải cách thành công bước đầu như một sự khuyến khích, đề cao các hành vi theo hướng phục vụ lợi ích công...

Tuy nhiên, các thay đổi còn chưa đồng bộ do nhận thức về tác động của văn hoá tổ chức còn chưa được các nhà quản lý trong các cơ quan của khu vực

công quan tâm sử dụng như công cụ của quản lý nên chưa phát huy được sức mạnh của nó trong nâng cao hiệu quả của tổ chức, trên cơ sở tác động vào hành vi con người bằng định hướng giá trị. Chẳng hạn:

- Hầu hết các kiến trúc công sở của ta thời kỳ đổi mới vẫn mang nặng sự thể hiện quyền uy, ban phát. Kết cấu bên trong của các công trình chưa phù hợp với những thay đổi về quy trình quản lý, về phương tiện công nghệ được áp dụng khiến ảnh hưởng đến hiệu quả. Công dân bước vào các công sở cảm thấy mình nhỏ bé. Kiến trúc công sở ở các nước có sự định hướng lại giá trị của nền hành chính cần được chúng ta tham khảo trong xây dựng công sở, nhất là trong bối cảnh tách tỉnh nhiều trụ sở mới được xây dựng.
- Các công sở phần lớn chưa chú trọng xây dựng các logo như biểu tượng riêng về tổ chức của mình.
- Chỗ để xe của các tổ chức cũng nói lên mức độ phối hợp, hợp tác hay mạnh ai nấy được trong văn hoá tổ chức.

b. Một số nét văn hoá tổ chức Việt nam qua khảo sát thực tế

Để góp phần nhận diện văn hoá tổ chức trong các loại hình tổ chức hiện nay ở Việt nam, bên cạnh việc nêu những điển hình về xây dựng mô hình văn hoá doanh nghiệp, trong đó phản ánh những xu hướng của xây dựng văn hoá tổ chức ở Việt nam. Tuy nhiên để phản ánh được một số thực tế về văn hoá tổ chức, nhóm nghiên cứu đã thực hiện khảo sát văn hoá tổ chức của hai loại hình tổ chức thông qua bản hỏi “chuẩn đoán văn hoá củabạn” (xem PL 1), và một số phỏng vấn sâu.

Bản hỏi “chẩn đoán văn hoá tổ chức” được xây dựng trên cơ sở các thành tố chính của văn hoá tổ chức. thể hiện 6 khía cạnh quan trọng: đặc trưng của tổ chức, Phong cách lãnh đạo, chất kết dính các thành viên trong tổ chức, cách ứng xử, các tiêu chí cho sự thành công, và phong cách quản lý (xem PL1). Các kết quả thu được sẽ được lấy bình quân theo số lượng phiếu hỏi để đánh giá chung theo 6 tiêu chí trên của từng loại hình tổ chức.

Phương pháp tiến hành

Nhóm nghiên cứu đã sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng hỏi đối với các đối tượng là học viên của Học viện hành chính quốc gia.

đại diện cho loại hình tổ chức hành chính và doanh nghiệp- cả nhà nước và tư nhân.

Kết quả điều tra được tổng hợp theo bảng sau:

B1. Kết quả điều tra

STT	Loại hình tổ chức	Phiếu điều tra (phiếu)	Phòng vấn sâu (cuộc)
1	Hành chính	114	12
2	Doanh nghiệp	68	8
	<u>Tổng cộng:</u>	182	20

Việc phân tích diện mạo văn hoá của một tổ chức nói riêng cũng như văn hoá của các tổ chức Việt nam nói riêng là một công việc công phu, cần một nghiên cứu quy mô hơn. Đề tài này do hạn chế về nguồn kinh phí và thời gian nghiên cứu, vì vậy, kết quả thu được qua phân tích số liệu điều tra ở đây chỉ là những khám phá ban đầu về văn hoá tổ chức Việt nam. Sự chính xác của kết quả chắc là còn nhiều vấn đề phải bàn, tuy nhiên, chúng tôi hy vọng rằng đây cũng là con số tham khảo để có thể chấm phá những nét đầu tiên của một bức tranh tổng thể về văn hoá của các loại hình tổ chức ở Việt nam.

Một số phát hiện chính:

Dựa trên tổng hợp, tính toán và phân tích phiếu điều tra, và các thông tin phỏng vấn sâu, nhóm nghiên cứu đã có một số kết luận chính như sau:

1. Mức độ ảnh hưởng của các kiểu loại VHTC trong các tổ chức ở Việt nam.

B2. Đặc trưng tổ chức

Loại VHTC	VH quyền lực	VH nhiệm vụ	VH vai trò	VH cá nhân
Hành chính	39,84	10,30	36,28	13,58
Kinh doanh	41,54	14,20	30,56	13,70

Qua số liệu trên chúng ta có thể nhận thấy rằng, nhìn chung các tổ chức Việt nam đậm kiểu văn hoá quyền lực và kiểu văn hoá vai trò. Cũng như các nước châu Á khác, gia đình là một thành tố cơ bản quan trọng trong xã hội. Các mô hình ứng xử trong gia đình, được phản ánh trong cách làm việc của các tổ chức. Điều thể hiện rõ nhất, đó là mối quan hệ thứ bậc rất rõ ràng, giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa những người nhiều tuổi, có kinh nghiệm và những người trẻ tuổi, có thời gian công tác ít hơn. Vai trò của thủ trưởng đơn vị nhìn chung, dường như bao trùm mọi mặt cuộc sống xã hội trong tổ chức, từ công việc thuộc lĩnh vực chuyên môn nghề nghiệp, đến cả đến đời sống riêng, như thăm hỏi lúc hiếu, hỉ, giúp đỡ, hỗ trợ lúc khó khăn. Tôn trọng những người nhiều tuổi và có kinh nghiệm là một chuẩn mực đạo đức của hầu hết các tổ chức. Trong nhiều trường hợp, các mối quan hệ xã hội, thân quen, hay họ hàng, cũng đưa vào tổ chức, gây những tác động không tốt cho hoạt động hiệu quả. Các tổ chức kinh doanh có xu hướng theo mô hình gia đình hơn các tổ chức hành chính.

Bên cạnh đó, cách tổ chức công việc, mặc dù các tổ chức đều có quy định cụ thể chức năng nhiệm vụ, vẫn dường như mang nặng dấu ấn của kiểu văn hoá quyền lực, trong đó quyền quyết định tối cao là thủ trưởng cơ quan. Điều này cũng có một lý do rằng, các quy chế hoạt động của phần nhiều các cơ quan, đặc biệt là cơ quan hành chính nhà nước chưa hoàn thiện và đầy đủ, ví dụ như các chức danh cán bộ không có bảng mô tả công việc, mô tả việc phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức, giữa các cá nhân trong một bộ phận Chính vì vậy trong nhiều trường hợp, giải quyết công việc hàng ngày chủ yếu phải dựa vào ý kiến chỉ đạo của thủ trưởng cơ quan và các bộ phận, người chịu trách nhiệm chung về hoạt động của tổ chức, và bộ phận trong tổ chức.

Một đặc điểm nữa là các tổ chức của Việt nam kể cả tổ chức hành chính và doanh nghiệp dường như nặng theo xu hướng “hướng nội”, chưa coi trọng thoả đáng đến thông tin bên ngoài và phối hợp hoạt động và tuân thủ thứ bậc hành chính rất cao. Tuy nhiên phần lớn các tổ chức đều tuân theo quy trình ra quyết định theo hướng từ trên xuống. Đối với đặc tính này, các tổ chức

hành chính có xu hướng theo mô hình hành chính truyền thống đậm nét hơn các tổ chức kinh doanh.

Đối với các tổ chức doanh nghiệp, mặc dù sự gắn bó dường như không chặt chẽ bằng các tổ chức hành chính, nhưng 71% số người được hỏi trả lời họ tự hào là thành viên của doanh nghiệp, 70% hiểu về biểu tượng logo của doanh nghiệp họ, 89% hiểu về người sáng lập ra doanh nghiệp. Hiểu biết về truyền thống của công ty là một yếu tố khiến họ cảm thấy tự hào, và gắn bó với doanh nghiệp. Tuy nhiên mức độ gắn bó của nhân viên cũng chỉ ở mức độ vừa phải, doanh nghiệp chưa thể là ngôi nhà thứ hai của họ, bởi vì do trình độ phát triển doanh nghiệp của ta, và trình độ quản lý khiến cuộc sống của người lao động ở nhiều doanh nghiệp chưa thực sự được đảm bảo đầy đủ. Rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp quốc doanh, cách tổ chức vẫn mang nặng hình thức hành chính, thiếu năng động.

2. Phong cách lãnh đạo trong các tổ chức Việt nam.

Kết quả khảo sát phong cách lãnh đạo của các tổ chức được phản ánh qua biểu (B3) dưới đây. Quan sát các số liệu của bảng cho thấy:

B3. Phong cách lãnh đạo

Loại tổ chức	Khuyến khích động viên	Cải cách, đối mặt với nguy cơ	Nhà phối hợp, người tổ chức	Người cầm lái cứng rắn, dám cạnh tranh.
Hành chính	30.00	17.6	29.3	21.6
Kinh doanh	30.00	18.24	21.46	30.28

Phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý ở các tổ chức phần lớn có xu hướng khuyến khích động viên nhân viên, hình ảnh của người lãnh đạo được mong đợi như một người cha trong gia đình. Hình ảnh người lãnh đạo, vì vậy phải thể hiện sự gương mẫu, không những trong công việc và cả đời sống xã hội để tạo được sự tin tưởng và kính trọng từ phía nhân viên. Xây dựng lòng tin đối với người lãnh đạo đối với các tổ chức, có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

có thể coi là một lợi thế để thúc đẩy hiệu quả làm việc của các nhân viên, với ý nghĩa tạo được cam kết cao và tốc độ hoàn thành công việc của họ.

Đây là điểm trội trong phong cách của các tổ chức ở Việt nam, sau đó đến tính phối hợp, và cuối cùng là yếu tố cứng rắn, dám cạnh tranh. Tuy nhiên phong cách cạnh cứng rắn, dám cạnh tranh của các tổ chức kinh doanh có hướng nổi trội hơn các tổ chức hành chính, 30.28 so với 21.60, trong khi tính phối hợp thì các tổ chức hành chính lại trội hơn.

Đặc tính như một nhà kinh doanh thực thụ, nhà cải cách, và dám đương đầu với những thách thức, khó khăn được đánh giá là yếu tố yếu nhất trong 4 tính chất của phong cách lãnh đạo. Đây là một yếu tố hạn chế trong phong cách lãnh đạo.

Do ảnh hưởng của mô hình quản lý gia đình – hành chính, cộng thêm ảnh hưởng của quy trình ra quyết định từ trên xuống, mặc dù nhân viên luôn được hỏi ý kiến trong các công việc đến họ, nhưng cuối cùng họ, dường như luôn được thuyết phục rằng ý kiến của lãnh đạo là đúng. Nhân viên trong tổ chức có ít cơ hội lựa chọn và đóng góp không nhiều vào quá trình ra quyết định. Điều này, trong một số trường hợp thực tế dễ gây ra tình trạng lậm dụng, tùy tiện, chủ quan về phía người lãnh đạo, đồng thời tâm lý ỷ lại, thiếu sáng tạo của các cán bộ cấp dưới. Đây là đặc điểm đúng với cả hai loại hình tổ chức nhà nước và doanh nghiệp.

Đề cao giá trị truyền thống, chăm lo đến việc khuyến khích nhân viên thông qua các chế độ lương bổng, cải thiện môi trường làm việc, ăn ở của nhân viên nhằm khuyến khích họ có một sự gắn bó lâu dài với tổ chức luôn là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các tổ chức, kể cả đơn vị hành chính nhà nước lẫn đơn vị kinh doanh. Nhiều đơn vị sẵn sàng đầu tư trang thiết bị hiện đại, thiết bị văn phòng...để nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên. Tuy nhiên do tính chất hoạt động của mình, các doanh nghiệp chủ động hơn các tổ chức hành chính.

Công ty may 10, với mục tiêu “sang trọng, chất lượng và lịch sự” đã đầu tư một khoản vốn không nhỏ để xây dựng khu nhà xưởng chất lượng cao. Kết quả điều tra 58 doanh nghiệp Việt nam, trong đó có nhiều doanh nghiệp

thành đạt như Biti's, dệt Thái Tuấn, Kinh đô, Thủy tạ, FPT, VDC, Lạc Việt, Tổng công ty dầu khí Việt nam.... Cho thấy các doanh nghiệp này thường tổ chức nhưng sinh hoạt tập thể cho nhân viên, thường kỳ hàng tuần, tháng, với các hoạt động phong phú như: tham quan, thể thao, hội họp, xem phim... và lãnh đạo, quản lý của doanh nghiệp cũng thường xuyên tham gia hoạt động tập thể với cán bộ công nhân viên.

Khuyến khích tạo điều kiện cho nhân viên bộc lộ tài năng, sáng tạo thông qua các hình thức thi tay nghề, các phong trào thi đua, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật... người lãnh đạo đối với nhân viên có xu hướng dân chủ, khuyến khích nhân viên tham gia ý kiến, thông qua các buổi trao đổi không chính thức như gặp gỡ tại nơi làm việc, có buổi tiếp kiến nhân viên.... để lắng nghe những ý kiến, phản ánh của họ.

Tuy nhiên một số các doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp quốc doanh, phong cách lãnh đạo vẫn mang nặng đặc điểm của thời bao cấp. Các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ, phong cách lãnh đạo mang nặng tác phong gia trưởng, chỉ đạo một chiều. Đây cũng là một tính chất do ảnh hưởng của văn hoá truyền thống, ý thức gia tộc vẫn còn nặng trong suy nghĩ, nếp sống của người Việt nam.

3. Chất kết dính các thành viên trong tổ chức

Số liệu điều tra về mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức (B4) cho thấy: Chất kết dính các thành viên trong tổ chức chủ yếu thông qua các quy chế, nguyên tắc hành chính, và các chính sách có liên quan là: 40.31 đối với tổ chức hành chính, là 32.83 đối với tổ chức kinh doanh. Đây là điểm mà các tổ chức Việt nam hơi khác một chút so với các nước Đông Nam Á khác-nơi mà chất kết dính các thành viên trong tổ chức chủ yếu dựa trên sự trung thành, và tin tưởng, Ví dụ trong một cuộc điều tra văn hoá tổ chức của các doanh nghiệp Srilanka, hai phần ba số các nhà quản lý của doanh nghiệp nhà nước được phỏng vấn đều cho rằng lòng trung thành là chất kết dính các thành viên trong tổ chức của họ¹.

Yếu tố đổi mới, phát triển, nhấn mạnh sự sắc bén của tổ chức trong môi trường hoạt động được đánh giá chỉ số thấp nhất để gắn kết mọi người trong tổ chức. Đây là một dấu hiệu tính hiệu quả chưa cao của các tổ chức Việt nam trong qua trình hội nhập và phát triển. Điều này còn chứng tỏ một điểm yếu chung của các tổ chức hiện nay là chưa kết hợp hiệu quả việc xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược phát triển, và phải làm cho các nhân viên của tổ chức cùng cam kết cao để phấn đấu cho các mục tiêu phát triển của tổ chức. Đặc điểm này rõ nét hơn đối với các tổ chức hành chính nhà nước. Đồng thời yếu tố năng suất và hiệu quả chưa được quan tâm đúng mức, đặc biệt đối với các tổ chức hành chính, các thành viên của tổ chức chưa coi việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và nâng cao năng suất lao động của tổ chức là mục tiêu phấn đấu chung, là chất kết dính của họ đối với công việc.

Tuy nhiên, các thành viên trong tổ chức nhìn chung đều gắn bó với tổ chức của mình, và mong muốn được chia sẻ công việc. Đặc biệt là đối với các tổ chức hành chính, tính gắn bó cao hơn là các tổ chức doanh nghiệp, bởi vì phần lớn trong số họ gắn bó cả cuộc đời nghề nghiệp với tổ chức của nhà nước. Điều này ít nhiều cũng gây tâm lý trì trệ, ít quan tâm đổi mới.

Do đặc điểm hoạt động của mình, các đơn vị SXKD có chú ý hơn đến năng suất hiệu quả so với các đơn vị hành chính nhà nước. Năng suất lao động, và hiệu quả công việc là điểm tập trung của nhiều doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã chú trọng tới hiệu quả công việc và khuyến khích người tài. 70% số người được hỏi trong cuộc khảo sát VHDN (6/2003) cho rằng chế độ đãi ngộ dựa vào hiệu quả làm việc; 24% cho rằng dựa vào thâm niên công tác; và 6% cho rằng dựa vào quan hệ cá nhân.

B4. Chất kết dính các thành viên trong tổ chức

Loại tổ chức	Trung thành, gắn bó	Đổi mới, phát triển	Quy chế, nguyên tắc	Năng suất, hiệu quả
Hành chính	26.56	16.88	40.31	16.25
Kinh doanh	29.15	18.67	32.83	19.35

4. Cách ứng xử trong tổ chức

Kết quả điều tra cho thấy: cách ứng xử trong các tổ chức nhìn chung có xu hướng để duy trì sự ổn định lâu dài, và mong đợi có một quy chế nguyên tắc rõ ràng. Điều này cũng phù hợp với phân phân tích về mối quan hệ và chất kết dính của tổ chức, chủ yếu dựa trên cơ chế và chính sách có liên quan. Đây cũng là một đặc trưng của văn hoá Á đông, có xu hướng duy trì sự ổn định của tổ chức: 29,12. Tiếp đó đến hai yếu tố: cởi mở tin tưởng là 28,22 và học hỏi chia sẻ thành công là 26.

B5. Cách ứng xử trong tổ chức

Loại tổ chức	Cởi mở, tin tưởng	Học hỏi, chia sẻ thành công, thất bại	Duy trì ổn định lâu dài	Đua tranh giữa các đối thủ
Hành chính nhà nước	28.22	26.00	29.12	12.65
Kinh doanh				

Tiêu chí này không có sự khác biệt lớn giữa các tổ chức hành chính nhà nước và các tổ chức kinh doanh. Tuy nhiên, cũng có một chút ngạc nhiên khi chính trong các tổ chức hành chính nhà nước, chỉ số đua tranh giữa các đối thủ được đánh giá cao hơn các doanh nghiệp. Điều này có thể giải thích xu hướng thu hút lao động vào các tổ chức hành chính vẫn tăng, do tâm lý mong đợi một việc làm và thu nhập ổn định, việc làm trong các tổ chức hành chính nhà nước vẫn là mong muốn của nhiều người trong xã hội. Bên cạnh đó, điều này cũng phản ánh đội ngũ lao động trong lĩnh vực này đang trong tình trạng quá tải, nhiều tổ chức biên chế thực tế nhiều hơn nhu cầu, chính vì vậy, tính cạnh tranh trong các tổ chức hành chính cao hơn cả các doanh nghiệp.

Xu hướng mong muốn duy trì sự ổn định lâu dài thực tế có ảnh hưởng nhiều tới các phương thức trao đổi thông tin và quản lý trong tổ chức. Các quan hệ trong các tổ chức theo xu hướng tránh va chạm, ngăn ngại thể hiện quan điểm bất đồng. Việc duy trì mối quan hệ là một tiêu chí quan trọng trong giao tiếp. Đây cũng là tính cách văn hoá Á đông, mà người phương Tây

thường gặp trở ngại trong giao tiếp, bởi không dễ dàng đối với họ để hiểu được đối tác. Theo họ, người Đông Nam á thích nói những điều họ muốn nghe, hơn là những điều họ thực sự biết và cảm nhận. Chính vì gặp những trở ngại trong giao tiếp trực tiếp mà cách thu nhận, xử lý thông tin thường được thực hiện thông qua các phương thức không chính thức. Nhiều công việc, bàn, ký kết hợp đồng được thực hiện “trên bàn nhậu” không phải là một hiện tượng ít phổ biến.

Một tác động nữa của xu hướng mong muốn duy trì sự ổn định lâu dài chính là sự ngăn ngại đổi mới. Sự thay đổi, dưới con mắt của phần lớn các tổ chức, được xem như là quá trình làm mất ổn định, giảm sự thống nhất, không an toàn, là thách thức với các nguy cơ. An bài với số phận đã định đoạt là một tâm lý phổ biến ở các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức hành chính.

5. Những tiêu chí cho sự thành công

B6. Tiêu chí thành công

Loại tổ chức	Con người, quan tâm đến mọi người	Tính độc đáo, chất lượng SP, dịch vụ	Hiệu quả, hiệu suất	Đứng đầu trong cạnh tranh
Hành chính	48.5	16.25	22.25	13.00
Kinh doanh	41.22	17.45	23.08	18.24

Yếu tố con người là tiêu chí được hầu hết các tổ chức đánh giá là yếu tố quan trọng đầu tiên để đạt được thành công là 48.50 đối với các tổ chức hành chính và 41.22 đối với các tổ chức kinh doanh. Hiệu suất và hiệu quả công việc đứng thứ hai. Tính độc đáo và chất lượng dịch vụ dường như chưa được đánh giá cao, so với hai yếu tố trên. Đây là một điểm hạn chế của các tổ chức, đặc biệt là các đơn vị kinh doanh trong quá trình phát triển hội nhập khu vực và trên thế giới.

Tuy yếu tố con người, phần lớn các tổ chức đều đánh giá là quan trọng hàng đầu, nhưng trong thực tế tại nhiều tổ chức, các chính sách và cơ chế liên quan đến việc quản lý con người lại là khâu có nhiều bất cập nhất. Chức năng quản lý con người tại các tổ chức chủ yếu là thực hiện trách nhiệm trả lương và giám sát nhân viên, còn các chức năng khác của quản lý nhân lực như hoạch định, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, thì chưa được quan tâm đúng mức. Việc tuyển dụng chủ yếu dựa vào mối quan hệ cá nhân với lãnh đạo, chứ chưa chú trọng vào khả năng của nhân viên và yêu cầu của công việc. Công tác đánh giá cán bộ để có quy hoạch sử dụng một cách có hiệu quả chưa được thực hiện tốt. Các tiêu chí đánh giá phân nhiều mang tính chất hình thức, bình quân chủ nghĩa. Đây là căn bệnh phổ biến của nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức hành chính.

6. Phong cách quản lý

Một điểm dễ nhận thấy tính nổi bật trong phong cách quản lý của các tổ chức ở Việt nam là đặc biệt coi trọng tính tập thể, 43.25 đối với đơn vị hành chính, và 41.70 đối với các đơn vị kinh doanh. Ngược lại, việc khuyến khích cá nhân có chỉ số thấp nhất trong các phong cách quản lý, 15.75 đối với các tổ chức hành chính và 16.89 đối với các tổ chức kinh doanh. Điều này cũng phản ánh nét chung của văn hoá châu Á, nơi mà các cá nhân ngại ngân, và không được khuyến khích bày tỏ quan điểm của mình.

B7. Phong cách quản lý

Loại tổ chức	Theo kiểu tập thể	Khuyến khích sáng kiến cá nhân	An toàn, ít biến động	Đề cao năng suất, hiệu quả
Hành chính	43,25	15.75	25.25	15.75
Kinh doanh	41.70	16.89	25.29	17.12

Yếu tố an toàn, ít biến động đối với cán bộ công nhân viên, mong muốn duy trì vị trí lâu dài, là một trong xu hướng được đánh giá ưu tiên thứ hai đối với phong cách quản lý của các tổ chức. Điểm này trong thực tế là một

yếu tố cản trở để các tổ chức sử dụng lao động một cách có hiệu quả. Cán bộ lãnh đạo, đặc biệt đối với lĩnh vực hành chính, đều có xu hướng muốn vị trí lãnh đạo của mình lâu dài, không muốn thay đổi, ngại cải tiến, ảnh hưởng không tốt đến sự ổn định tổ chức.

Nhìn chung các tổ chức của Việt nam đều nằm trong góc “hướng nội” và đôi chút bảo thủ. Đặc trưng của các tổ chức này là tính hiệu quả không cao, chậm thay đổi và cải tiến. Tuy nhiên, các tổ chức doanh nghiệp có năng động hơn các tổ chức hành chính, và đã bắt đầu tiếp cận với văn hoá tổ chức – như một cách tiếp cận để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh dịch vụ của tổ chức mình. Các tổ chức hành chính có xu hướng trì trệ, chậm thay đổi, chưa quan tâm nhiều tới hiệu quả và hiệu suất công việc.

Các tổ chức của Việt Nam nói chung vẫn mang nặng tính chất của mô hình hành chính có ảnh hưởng của yếu tố gia tộc. Những đặc trưng thứ bậc, hành chính dường như vẫn có tác động mạnh hơn.

2.4. Kinh nghiệm xây dựng văn hoá tổ chức tại một số doanh nghiệp thành công trên thế giới để rút ra các bài học cho các tổ chức Việt nam

Văn hoá tổ chức của nước châu Á được khởi đầu nghiên cứu tại Nhật, nơi xuất hiện “sự thần kỳ Nhật bản” của thế kỷ XX. Tuy nhiên những người tổng kết những thành tựu ấy lại là những người Mỹ, đã là những người đầu tiên tạo nên lý thuyết về văn hoá tổ chức. Nhiều công ty, tập đoàn Mỹ cũng rất thành công trong thị trường cả ở trong nước và trên thế giới. Chính vì vậy trong phần nghiên cứu những kinh nghiệm nước ngoài để làm tạo ra bài học cho việc xây dựng văn hoá tổ chức tại Việt nam, chúng tôi xin lựa chọn hai điển hình, một là văn hoá Microsoft – công ty máy tính hàng đầu thế giới của Mỹ, và công ty Honda – một công ty rất thành công ở Nhật cũng như trên thị trường thế giới, để rút ra những bài học kinh nghiệm cho các tổ chức ở Việt nam.

Văn hoá Microsoft

Microsoft phát triển nhanh chóng và liên tục sau một thời gian ngắn thành lập. Bill Gates, người lãnh đạo công ty, và sau này là tập đoàn, đã sớm

chứng minh được sự hiểu biết kỹ thuật sâu sắc của ông, và bản năng kinh doanh siêu hạng. Thành lập năm 1977, nhưng đến nửa sau thập kỷ 80, Microsoft đã trở thành tên tuổi được yêu thích ở phố Wall, một khu phố chứng khoán nổi tiếng nước Mỹ và trên thế giới. Mức cổ phiếu của Microsoft từ 2USD vào năm 1986 đã tăng vọt lên 105 USD vào đầu năm 1996, biến Bill Gate thành tỉ phú và nhiều đồng nghiệp của ông đã trở thành triệu phú. Sự tăng giá cổ phiếu của Microsoft cũng báo hiệu một trật tự mới trong thế giới thương mại. Và đến ngày 16/9/1998 giá thị trường của Microsoft đã vượt qua tập đoàn GE hùng mạnh và trở thành công ty lớn nhất nước Mỹ với giá trị thị trường là 262 tỷ USD. Microsoft cũng là một trong những tập đoàn hiếm hoi trên thế giới phát triển nhanh, liên tục, không bị gián đoạn trong ngành công nghiệp có mức độ cạnh tranh cao nhất thế giới. Dưới sự lãnh đạo của Bill Gates, từ một công ty nhỏ hai người, Microsoft đã trở thành tập đoàn lớn có hơn 20.500 nhân viên với doanh thu trên 8.8 tỷ USD một năm.

Bên cạnh sự nổi tiếng về kinh doanh, Microsoft còn nổi tiếng về một phong cách văn hoá khác biệt, một môi trường văn hoá đầy cá tính nuôi dưỡng đội ngũ nhân viên kiệt xuất với những con người làm việc không phải vì lợi nhuận hay tiền bạc mà còn vì sự ham thích và niềm vui được vượt qua thử thách mà công ty luôn tìm thấy cho mình.

Triết lý kinh doanh

Điểm nổi bật đầu tiên trong văn hoá tổ chức của Microsoft là mục đích kinh doanh của công ty, bao gồm 5 yếu tố chính:

- Phát triển dựa trên nền tảng lâu dài
- Hướng đến các thành quả
- Tinh thần tập thể và động lực cá nhân
- Thái độ trân trọng đối với sản phẩm và khách hàng
- Thông tin phản hồi thường xuyên của khách hàng

Để thực hiện được mục đích này, công ty luôn tuyển chọn những người thông minh, có đầu óc sáng tạo, và giữ họ bằng 3 yếu tố kết hợp: hứng thú, thách thức liên tục, và điều kiện làm việc tuyệt hảo. Ngoài ra, họ còn có cơ hội được hưởng những chính sách ưu đãi, như có quyền mua cổ phiếu dưới mức

giá giao dịch bình thường để trở thành đồng chủ nhân của công ty. Chính sách này đã tỏ ra tác dụng rất tích cực.

Bên cạnh việc khuyến khích tác phong làm việc thoải mái, kiểu sinh viên, công ty còn tẩy chay thói công thần địa vị bằng việc đòi hỏi khắt khe đối với hiệu quả và hoàn thành công việc đúng thời hạn. Theo nghiên cứu của Microsoft, lý do để nhân viên rời bỏ công ty là vì ở đây họ không còn thách thức gì nữa. Nhưng rất nhiều nhân viên của công ty ngay từ ngày đầu và đến nay vẫn gắn bó với công ty. Nhiều người trên dưới 30 tuổi, đã trở thành triệu phú vì tận dụng cơ hội mua cổ phiếu của công ty dưới giá sàn giao dịch. Họ có thể an tâm về hưu, nhưng lại không muốn như vậy. Bởi vì, như giám đốc Microsoft đã nói: “Họ có thể làm gì khác với cuộc đời mình? Liệu còn nơi nào khác mà họ có thể tìm thấy niềm vui như vậy”.

Nền văn hoá khuôn viên đại học

Sở thích nổi tiếng của Gates là chỉ tuyển dụng những sinh viên xuất sắc nhất thẳng từ các trường Đại học. Theo Gates, thì “giới trẻ sẵn sàng học hỏi hơn và luôn đưa ra những ý tưởng mới mẻ”. Tại tổng hành dinh được thiết kế đặc biệt của Microsoft ở Redmond, Washington, Gates đã cố ý tạo nên một cảnh quan thật lý tưởng, phù hợp với những người thông minh mà công ty muốn tuyển dụng. Với thiết kế mỹ thuật thật đơn giản, những khu vực công cộng thoáng mát và không gian xanh rì, tất cả đã làm cho nơi đây rất giống với khuôn viên của các trường đại học.

Các phòng làm việc được thiết kế chỉ dành cho một người và có cửa ra vào hoàn toàn cách biệt với bên ngoài. Những phòng này được thiết kế với ý đồ tạo nên cảm giác cô quạnh và riêng tư, điều mà Gates cho rằng rất cần thiết đối với các lập trình viên. Tuy nhiên để đảm bảo không khí giao lưu, trong trụ sở bố trí nhiều nhà hàng tự phục vụ, cung cấp với giá phải chăng do công ty đài thọ.

Phong cách của nhân viên giản dị, đi làm ăn mặc đơn giản, đi máy bay với giá rẻ nhất, khách sạn trung bình (kể cả Gates). Không có sự phân biệt trong vật dụng, hay phòng ốc sang trọng hơn cho giám đốc, hay các nhà quản lý.

Chính bầu không khí bình đẳng , theo kiểu khuôn viên đại học đã đem đến một môi trường làm việc dễ chịu, thoải mái cho các nhân viên đầu não của Microsoft.

Đề cao tầm quan trọng của các chuyên gia kỹ thuật

Hầu hết các công ty đều đánh giá các nhà quản lý tổng thể cao hơn các chuyên gia. Nhưng ở Microsoft, các chuyên gia phát triển phần mềm lại giữ vai trò quan trọng hơn các nhà quản lý. Việc "viết mã lệnh" hay còn gọi là lập trình máy tính là một công việc cao cả. Nhân viên được chia ra làm hai nhóm: nhóm phát triển sản phẩm và nhóm còn lại. Nhóm phát triển sản phẩm được quyền mua cổ phần ưu đãi của công ty, và luôn được ưu tiên trong việc bố trí văn phòng và điều kiện làm việc. Chính điều này đã khuyến khích tinh thần làm việc nhiệt tình, sáng tạo của họ, và làm họ luôn gắn bó với công ty.

Nền văn hoá của những cá tính

Bill gates hiểu hơn ai hết rằng, những người sáng tạo là những người có cá tính riêng. Họ chỉ có thể làm việc tốt khi phát huy hết cá tính của mình. Do đó nhân viên của Microsoft được tự do tạo nên nếp văn hoá riêng, phù hợp với môi trường làm việc của họ.

Một trong những tiêu chuẩn tuyển dụng bất di bất dịch của Bill gates là chỉ tuyển những người tài giỏi nhất. Chính vì thế có thể coi Microsoft là tập hợp những cá nhân tài năng, có óc sáng tạo và đầy cá tính " chỉ có sự tò mò, sáng kiến, và trí tưởng tượng được phép ở lại". Để quản lý và phát huy được đội ngũ này, Microsoft đã tạo ra một nền văn hoá biết dung thứ những hành vi lập dị, như câu nói của một nhà quản lý "đồng hồ chấm công không có chỗ đứng ở đây, những mệnh lệnh chói tai cũng xin mời ra ngoài chơi".

Nền văn hoá của những nỗ lực không mệt mỏi

Gates đã nổi tiếng vì khả năng miệt mài trong công việc. Phẩm chất này đã biến thành nét của nền văn hoá của cả công ty. Tại Microsoft đã tồn tại một khẩu hiệu "hãy nỗ lực làm việc và nỗ lực hơn nữa". Trong nhiều năm Gates coi việc có một ngày nghỉ là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Nhưng công ty cũng chăm lo để các nhân viên được thoải mái trong giờ làm việc. Trụ sở làm việc của Microsoft tại Redmond được xây dựng với mục đích để nhân viên

làm việc nhiều giờ liên tục với rất nhiều quán ăn tự phục vụ cao cấp và hoàn toàn miễn phí. Nhân viên được phục vụ bánh pizza ngay tại nơi làm việc. Họ không phải dừng công việc ngay cả lúc ăn, nếu muốn. Một đối tác của Microsoft đã nhận xét, trong suốt thời gian đàm phán giữa công ty với Microsoft, ông thấy mình phải làm việc vào những giờ giấc thật lạ lùng. Nhiều lần các nhân viên của Microsoft gọi đến bàn công việc rất khuya, lúc thì ông đang ở khách sạn nào đó ở nước Mỹ, lúc thì đang ở nhà....đến mức độ ông không tin là "Họ có thật sự đi ngủ".

Nền văn hoá mang tính học hỏi từ những sai lầm

Có thể coi bộ máy của Microsoft là một bộ máy khát khao trí thức. Khuôn viên trụ sở chính ở Redmond được mang một cái tên "Khuôn viên đại học Microsoft". Họ nói rằng Microsoft thành công nhờ tận dụng sai lầm của kẻ khác. Bản thân ông cũng nhận thấy rằng, đây là một điều may mắn của Microsoft vì họ tránh được những sai lầm tương tự khi học được những sai lầm của kẻ khác. Công ty cũng rất chú trọng học hỏi sai lầm của bản thân trong quá khứ, thể hiện quan bản ghi nhớ hàng năm có tên là "10 sai lầm nghiêm trọng nhất" của Microsoft được trình bày thật lời cuốn để kích thích mọi người bàn về những bài học có ích cho tương lai của công ty.

Khả năng sắp xếp cho nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập vào tổ chức của công ty là một yếu tố then chốt. Bằng cách tạo ra những hệ thống lưu trữ kiến thức, công ty giúp cho các nhân viên mới truy cập ngay lập tức vào các dữ liệu mà các đồng nghiệp đi trước của họ đã học.

Kinh doanh trong một lĩnh vực linh hoạt đến mức mà mọi sự việc đều có thể thay đổi rất nhanh, nên Microsoft đã xây dựng một "vòng lặp phản hồi thông tin" cực kỳ hiệu quả. Cơ sở hạ tầng điện tử tinh vi và thông qua hệ thống thư điện tử, không phân biệt cấp bậc, luôn đảm bảo cho bất kỳ ai trong công ty muốn biết thông tin về một vấn đề đó chắc chắn sẽ nhận được lời đáp trong vòng 48 tiếng, và bản thân Gates nổi tiếng là người trả lời nhanh cho bất kỳ email nào từ nhân viên gửi đến cho ông. Theo một câu truyện truyền miệng trong công ty, một nhân vật cao cấp đã phải rời công ty vì không thường xuyên kiểm tra thư điện tử của mình.

Nền văn hoá của những nhóm nhỏ

Theo quan điểm của Gates: "cho dù là một công ty lớn, chúng tôi không thể suy nghĩ như một công ty lớn, nếu không chúng tôi sẽ tiêu ngay". Dựa trên quan điểm này, Microsoft đã phát triển một hệ thống độc đáo của riêng mình, có thể gọi nôm na là "chia để trị". Hệ thống này gồm một văn phòng chủ tịch bao gồm tổng giám đốc và 3 trợ lý thân tín nhất. Dưới phòng này là 15 cấp quản lý với khoảng 7 người ở bậc thứ 15, họ được biết đến như các "kiến trúc sư", họ là những thành viên cao cấp nhất của nhóm phát triển phần mềm trong công ty. Với kinh nghiệm từ những ngày đầu, công ty cho rằng "phần mềm tốt nhất là phần mềm được tạo ra bởi những nhóm nhỏ của các lập trình viên." chính vì vậy trụ sở chính cũng được thiết kế để phát huy các bản sắc của các nhóm nhỏ. Các khu làm việc và nghỉ ngơi được bố trí thành những dãy cao ốc hai tầng cho phép các thành viên cùng một nhóm có thể giao tiếp với nhau mỗi ngày. Cách thức này giúp tạo ra văn hoá đặc biệt nuôi dưỡng tính sáng tạo vừa của cá nhân của tập thể và đáp ứng được những thời hạn và yêu cầu trong kinh doanh.

Triết lý phát triển sản phẩm của Microsoft là đồng bộ và ổn định, nó đòi hỏi sự tập trung cao độ và tinh thần làm việc nghiêm túc. Phạm vi và tham vọng của mỗi dự án đều được hoạch định kỹ lưỡng, nên sự tham gia và thời gian quy định cho một dự án được kiểm soát chặt chẽ. điều này yêu cầu bên cạnh việc tạo ra môi trường làm việc thoải mái, phát huy tính sáng tạo, Microsoft cũng có những quy định ngặt nghèo mà mọi nhân viên đều phải tuân thủ. Chính nhờ tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích tối đa tính sáng tạo của nhân viên kết hợp với kỷ luật chặt chẽ mà không mấy mớ đã là yếu tố tiên quyết để đưa Microsoft trở thành công ty tin học hàng đầu thế giới, và giữ vững được vị trí của mình lâu dài trong môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt như hiện nay.

Văn hoá Honda

Có lẽ trong chúng ta không ai không biết đến tập đoàn sản xuất Honda mô tô, nhà sản xuất hàng đầu thế giới. Thành lập từ năm 1948, đến nay Honda đã được công nhận là hãng xe lớn nhất, và đứng thứ 9 trên thế giới. Thành tựu

của Hon đa là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã và chất lượng, cách tiếp thị và quản cáo tuyệt vời, trọng dụng nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Thành công của Honda được nhắc đến rất nhiều qua phương pháp Hon đa, mà có lẽ, không một nhà quản lý nào không biết đến và cho đến nay, vẫn được coi là bài học quý báu cho nhiều công ty trên khắp thế giới.

Điểm nổi bật về phương pháp Honda là tạo ra khác biệt giữa HondaMoto và các công ty khác tại Nhật, Mỹ hay bất cứ một quốc gia nào khác. Phương pháp đó bắt nguồn từ triết lý từ Soichiro Honda và Takeo Fuisawa, người cộng tác cùng Soichiro Honda ngay từ ngày đầu thành lập công ty - đồng thời là Phó giám đốc điều hành phụ trách tài chính và kinh doanh) đề ra, sau đó đã được ngấm vào toàn bộ công ty. Và đó cũng là nền văn hoá của công ty, mọi nền văn hoá đã phát triển và trường tồn qua thử thách của thời gian.

Phương pháp Honda không phải là một loạt các điều tin tưởng đã được công thức hoá thành văn bản, nó là tập hợp các nguyên tắc, lý tưởng, và các niềm tin khác nhau. Trong này mới là cái độc đáo vô song của Hon đa. Phương pháp Honda mang ý nghĩa quyết định với sự thành công của công ty hơn bất cứ tiềm lực kỹ thuật hay kinh tế này, và ảnh hưởng tới bất cứ một quyết định quan trọng nào tại khắp công ty. Căn cứ vào các giá trị và niềm tin nhất định, rõ ràng, Phương pháp Honda không những cung cấp một đặc tính, một nét tiêu biêt để nhận diện Honda mà nó còn hướng dẫn cách cư xử trên toàn công ty. Khi các thay đổi bên trong lẫn bên ngoài diễn ra, những nguyên tắc và niềm tin này đã trang bị cho các thành viên một ý thức chung và kiên định về phương hướng.

Có lẽ nào chưa một quyển sách nào diễn tả hoàn hảo về phương pháp Honda , một giám đốc cao niên của Hon đa đã nhận xét:” Phương pháp Honda thật khó mô tả: nó có thể được diễn đạt , biểu lộ xuyên qua các sản phẩm của Honda”. Phương pháp Honda được khẳng định là tổng thể của những giá trị, niềm tin sau:

* Quan điểm thế giới mới.

- * Tôn trọng cá nhân.
- * Đương đầu với những thách thức, gay go nhất.
- * Điều hành tại chỗ.
- * Đề cao vai trò tuổi trẻ.
- * Cầm bó đuốc Honda.
- * Một tinh thần tất thắng

Một quan điểm thế giới mới

Năm 1954, khi Honda mới được 6 tuổi, công ty đã chấp nhận và thực hiện một quan điểm thế giới, hiến dâng mình cho việc cung cấp những sản phẩm có hiệu quả cao, với giá phải chăng trên phạm vi toàn thế giới. Sản phẩm của Honda được làm ra để cạnh tranh trên thị trường thế giới đòi hỏi có chất lượng tốt nhất. Phương thức có tính quốc tế này thường được nhắc đến như là nền tảng của triết lý cộng đồng của Honda. Quan điểm này chính là điều đã thôi thúc Honda xây dựng một nhà máy HAM tại Mỹ chỉ sau hơn hai năm gia nhập thị trường này, mặc dù đã có bảng phân tích tài chính báo trước được công ty không thể kiếm lời được trong việc sản xuất tại Mỹ. Khi được hỏi, tại sao vẫn duy trì quyết định đó, giám đốc Kawashima nói: “bởi vì triết lý cộng đồng của công ty chúng tôi vẫn kiên định trong việc sản xuất ngay tại thị trường mà chúng tôi phục vụ”. Đến thập kỷ 90 của thế kỷ 20, Honda đã đầu tư 2 tỷ USD tại Mỹ và nâng tỷ lệ nội địa hoá cho những xe sản xuất tại Mỹ lên đến 75% vào năm 1991.

Tôn trọng cá nhân

Sự điều hành có hiệu quả của Honda được đặt lên trên nền tảng của sự tin cậy. Mọi người đều có ý thức theo đuổi mục đích chung, và mỗi cá nhân có vai trò đặc biệt đóng góp vào mục đích chung đó. Vì lý do này, công ty mời những người của mình tham dự suốt quá trình vạch kế hoạch và cả trong những mục tiêu dài hạn.

Tại Honda, những buổi đàm đạo chuyện trò thường được tổ chức ở tất cả cấp độ nhằm thống nhất suy nghĩ của hai hay nhiều nhóm, khu vực của công ty. Điều đáng chú ý ở đây là, những cuộc đàm đạo phần lớn mang tính không chính thức và được phép bàn bạc về bất cứ một đề tài nào. Những cuộc

hợp này khiến người ta không e dè về sự khác biệt về cấp bậc, địa vị. Ông Satohsi Okubo, chủ tịch hội đồng quản trị Hon đa năm 1973 đã nói: “một cuộc đàm đạo là một con đường qua đó, một nhóm người không phải là thiên tài có thể dùng sức mạnh, khối óc chung để diễn tả những ước mơ và ước muốn của họ nhằm sản sinh ra những ý tưởng và quan niệm mới” và “những phiên họp như thế này là cần thiết nhằm duy trì một diễn đàn công khai, rộng mở, ở đó người ta cảm thấy thoải mái diễn đạt tư tưởng của họ”.

Việc tôn trọng sự thông minh, cần cù và cho phép mọi người tham gia công việc chung đã tác động tích cực đến tinh thần đồng đội, lao động tập thể tại nhà máy. Mọi người đều cùng nhau làm việc với mức độ chính xác cao, để sản xuất và bán ra những chiếc ô tô tuyệt hảo. Tôn trọng cá nhân là chìa khoá của thành công trong sản xuất của Hon đa.

Đương đầu với những thách thức, gay go

Nếu Soichiro Honda đã tránh né những thách thức gay go, hẳn sẽ không bao giờ có một công ty Mô tô Hon đa hiện nay. Khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh cùng 247 công ty khác trên thị trường đang còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng như Nhật bản. Đến năm 1959, Hon đa đã chấp nhận sự thách thức tưởng chừng như hoang tưởng là ra nhập thị trường lớn nhất là nước Mỹ. Hon đa là công ty nước ngoài đầu tiên sản xuất ô tô tại nước Mỹ, và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy thứ hai tại Mỹ.

Tại Hon đa, người ta không chỉ khuyến khích mạo hiểm, mà mọi người phải ý thức rằng không bao giờ sợ thất bại cả. Theo Soichiro Honda thì thất bại chính nó không phải là thất bại. Chúng ta biết được rằng chúng ta đã thất bại bởi vì chúng ta chọn một đường đi nào đó, và điều này chính là cách bây giờ chúng ta biết con đường nào là con đường phải đi để thành công. Ông còn cho rằng “nhiều người mơ đến thành công. Theo tôi điều có thể đạt được thành công sau khi thất bại nhiều lần và rút kinh nghiệm. Thực vậy, thành công chỉ chiếm 1% trong công việc mà bạn xuất phát từ 99% trong những điều được gọi là thất bại

Điều hành tại chỗ

Một câu châm ngôn rất bình dân của Honda là "Có nhiều kiến thức trên sàn nhà máy hơn là tại văn phòng" Giới điều hành của HAM thường phải trải qua phần lớn ngày làm việc của họ trên sàn nhà máy, nơi mà các kỹ sư cũng làm việc hầu như toàn tâm toàn ý. Ngay cả giám đốc nhà máy cũng dành phần lớn thì giờ của mình trên sàn nhà máy. Các nhà điều hành hiểu rằng khi đến xưởng máy họ trực tiếp đụng chạm vào thực tế và tìm hiểu tận gốc vấn đề, nhờ đó mới giải quyết một cách hiệu quả.

Cách điều hành này không phải được rút ra từ một cuốn sách giáo khoa nào cả, mà được thực hành bởi cả Honda lẫn Fujisawa ngay từ những ngày đầu của công ty. Honda đã trải qua phần lớn cuộc đời nghề nghiệp của mình bên cạnh các cộng sự trên sàn nhà máy. Ông có mặt tại trạm tiếp xăng, thay lốp trong những ngày đầu tiên của công ty, sau đó, người ta thấy ông giám sát việc ra máy xe đua. Và bốn năm đương nhiệm, rất ít khi đứng sau bàn giấy. Ông dành phần lớn thời gian của mình xem xét lại những sản phẩm mới tại trung tâm nghiên cứu và phát triển. Phương pháp điều hành tại chỗ ngày nay thể hiện rõ nét tại bộ phận tiếp thị của công ty, với các cán bộ điều hành thường xuyên thăm viếng nhà buôn và khách hàng.

Đề cao con người

Sự quan tâm hướng vào vai trò tuổi trẻ ở Honda là một điều hiếm thấy nhất là trong một công ty Nhật bản tại Honda, vấn đề thâm niên không bao giờ là tiêu chuẩn ưu tiên trong bổ nhiệm cá nhân vào một chức vụ cao. Và vì lẽ đó, mọi người được đề bạt theo công lao bất kể tuổi tác. Trong suốt năm thập kỷ lịch sử của Honda công ty luôn giao phó trọng trách cho giới trẻ, và năm 1981, tuổi 27 là độ tuổi trung bình của nhóm thiết kế. Dự án triển khai chiếc xe hiệu City một kiểu xe nhỏ được bán tại Nhật thành công rực rỡ. Cả Honda và Fujisawa đều mong muốn giữ vững công ty non trẻ của mình, tuyển chọn những người có năng lực, cao và giàu trí tưởng tượng. Honda tôn trọng suy nghĩ uyển chuyển linh hoạt của những người dám đương đầu với thách thức các phương pháp đã hình thành. "nếu những thành viên trẻ tuổi không nổi dậy chống lại người chỉ huy, những người cấp trên của họ, điều đó có

nghĩa là chẳng có tiến bộ gì hết” Giám đốc của Honda mô tô Co. Tadahshi Cume đã nói như vậy. Takeo Fujisawa và Suihshiro Honda chính thức về hưu năm 1973, ở vào độ tuổi 62 và 66, việc các nhà sáng lập một công ty về hưu sớm như thế được xem như là điều không bình thường ở Nhật. Tuy nhiên hai vị ấy tin tưởng rằng công ty sẽ được điều hành tốt hơn dưới ban lãnh đạo trẻ trung hơn.

Fujisawa nói “điều tuyệt đối cần thiết để một người được đề cử làm giám đốc một công ty là trong độ tuổi hơn 40”.

Công ty tiếp tục phấn đấu để duy trì sự linh hoạt của một công ty tầm cỡ nhỏ. Dù công ty phát triển đến đâu đi nữa, các giám đốc và cộng sự viên luôn được nhắc nhở rằng cần đổi mới và sáng tạo. Rằng họ phải sống xứng đáng với truyền thống đã được gây dựng bởi những người đã mở đường. Công ty Honda Mô tô, một công ty xe hơi quan trọng trẻ trung bậc nhất thế giới có ý thức sâu sắc và phong phú về văn hoá. Nghịch lý của điều này là ở chỗ, từ bị ghét bỏ nhất trong toàn công ty lại chính là từ truyền thống.

Cầm bó được Honda

Từ khi mới bắt đầu Honda đã dựa vào những đổi mới kỹ thuật của riêng mình để áp dụng cho các sản phẩm. Mặc dù việc mua và sao chép từ các công ty khác dễ dàng hơn, Honda vẫn từ chối việc tìm kiếm kỹ thuật từ các nguồn cung cấp bên ngoài. Việc duy trì sự độc lập này chắc chắn tốn kém hơn, nhưng về lâu dài công ty tránh được việc trông cậy vào người khác để có được kỹ thuật mà công ty không hiểu và không thể triển khai được.

Những bài học chung cho các tổ chức Việt nam

Qua nghiên cứu hai mô hình xây dựng văn hoá tổ chức của Microsoft và Honda, một số bài học cho xây dựng văn hoá của tổ chức cần chú ý là:

Chính sách hướng tới con người: là điểm nổi bật trong chính sách quản lý của cả hai công ty. Cả hai đều có chính sách riêng hướng tới con người, căn cứ vào văn hoá của từng công ty. Là một công ty tin học tại Mỹ, Microsoft có chủ trương thu hút những nhân tài trẻ tuổi vào làm việc từ các trường học. Giữ chân họ bằng 3 yếu tố: hứng thú, thách thức liên tục và điều kiện làm việc

tuyệt hảo. Nhân viên ở đây còn được tự do thể hiện cá tính của mình để họ cảm thấy gắn bó với công ty.

Coi trọng thông tin phản hồi từ phía nhân viên công ty khuyến khích mọi thành viên tham gia bàn bạc công việc chung. Đặc trưng của văn hoá phương đông là ít trực tiếp, ngại va chạm, ưa dĩ hoà vi quý, điều này có thể làm cho các nhà quản lý khó khăn hơn trong việc thu nhận được những thông tin phản hồi thực chất của họ về các vấn đề trong tổ chức. Và Công ty Honda đã phát triển cách trao đổi thông tin không chính thức, qua các buổi đàm đạo ngoài giờ làm việc, trong các buổi gặp không chính thức ấy nhân viên có thể thoải mái hơn trong việc đề xuất những chính kiến của họ. Đây là một bài học khá thú vị cho các nhà quản lý châu Á, khi họ muốn khuyến khích một cách thực chất sự tham gia của nhân viên vào công việc của tổ chức.

Dám thách thức với văn hoá truyền thống để nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý. Khác với hầu hết các công ty Nhật khác, Honda đề cao tuổi trẻ, cho phép đề bạt cho phép đề bạt theo thành tích chứ không phải theo thâm niên nên đã khuyến khích được nhân tài trẻ tuổi tham gia vào công việc. Trong trào lưu phát triển như vũ bão hiện nay, một trong những điều kiện để một tổ chức tồn tại và phát triển tốt là phải đáp ứng với sự thay đổi của môi trường. Điều này đòi hỏi họ phải mạnh dạn thay đổi, trong đó có vấn đề thuộc về những nếp cũ, với những truyền thống lâu đời. Muốn phát triển, muốn phù hợp, đáp ứng được yêu cầu hiện đại, việc thách thức với những thói quen trì trệ cũ, quan điểm cũ là một đòi hỏi của các nhà quản lý trong thời đại ngày nay.

Bản thân lãnh đạo phải là tấm gương sáng trong công việc

Cả Bill gates cùng các cộng sự của ông đều là tấm gương sáng về tinh thần làm việc không biết mệt mỏi và đã biến nó thành nét văn hoá của công ty. Hơn nữa, họ đều là những người tiên phong trong công việc đề ra những ý tưởng mới, tạo nên phong cách khác biệt cho công ty, như tinh thần học hỏi, rút kinh nghiệm từ sai lầm của Microsoft, hoặc hiến dâng mình cho việc cung cấp những sản phẩm có hiệu quả cao với giá phải chăng trên phạm vi toàn thế

giới của Honda. Chính tâm gương của họ đã gắn bó nhân viên toàn công ty thoe tinh thần chung làm nên một bản sắc văn hoá riêng biệt.

Biết kết hợp giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Mặc dù xuất thân từ những nền văn hoá trái ngược nhau nhưng cả hai công ty đều giống nhau ở chỗ biết kết hợp tinh thần tập thể và sự tôn trọng vai trò của cá nhân nên đã sản sinh ra được những cá nhân rất đóng góp tích cực vào thành công chung của công ty.

Quyết tâm làm ra những sản phẩm tuyệt hảo. Yếu tố quyết tử làm nên thành công của một doanh nghiệp là chất lượng sản phẩm. Chính vì vậy mà cả Microsoft và Honda đều có những cách riêng để tung ra những sản phẩm tốt nhất trong lĩnh vực của mình. Chính tinh thần nỗ lực không mệt mỏi, luôn vươn tới những đỉnh cao mới đã là động lực để họ đạt được những thành tựu này.

Quan tâm xây dựng lòng tự hào về công ty của các thành viên. ở cả hai công ty người lãnh đạo đều quan tâm đến việc tuyên truyền sự hình thành công ty. Gây dựng nên lòng tự hào về công ty trong mỗi thành viên. Tuy nhiên, đó không chỉ là tuyên truyền giáo điều, song song với việc này, công ty đều hết sức tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có cơ hội phát triển năng lực của mình đồng thời được đãi ngộ xứng đáng. Chính vì vậy, mỗi thành viên trong công ty đều rất tự hào được làm một thành viên trong công ty, và hết lòng gắn bó với công ty. Lòng trung thành của nhân viên chính là nội lực quan trọng nhất để công ty có được sự phát triển bền vững.

CHƯƠNG 3

PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM TRONG HỘI NHẬP QUỐC TẾ

3.1. Sự cần thiết phát triển các tổ chức ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Phân tích những thay đổi có tính quyết định của môi trường bên ngoài đối với sự phát triển các tổ chức của Việt nam trong giai đoạn hiện nay, đề tài dựa vào mô hình PESTO- như một công cụ để phân tích tính tất yếu khách quan đòi hỏi phát triển các tổ chức Việt nam.

-Những yếu tố chính trị tác động tới phát triển tổ chức:

Khởi nguồn từ công cuộc đổi mới, Việt nam quan tâm hội nhập quốc tế nên cũng không ngừng đổi mới về chính trị. Theo chúng tôi, có những yếu tố sau được xem là có nhiều ảnh hưởng tới chủ đề của đề tài:

- * Tăng cường sự lãnh đạo toàn diện của đảng.
- * Vai trò quốc hội được củng cố và nâng cao thông qua hoạt động lập pháp và giám sát để hình thành một khuôn khổ pháp lý minh bạch, khuyến khích mọi thành phần kinh tế, mọi quốc tịch tham gia các hoạt động sản xuất kinh doanh và bảo vệ các quyền sở hữu hợp pháp đối với tài sản của các thành phần kinh tế. Nhà nước thay đổi căn bản từ kiểm soát và cấp phép sang trợ giúp tạo môi trường pháp lý.
- * Chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2001- 2010 đã tập trung cải cách đồng bộ cả vào 4 phương diện của hành chính nhà nước, trong đó có cải cách tài chính công. Đặc biệt là cải cách tổ chức bộ máy được thi ở giai đoạn này không chỉ hướng sự thay đổi có tính chất vĩ mô đối với bộ máy hành chính, như: điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ gắn với điều chỉnh công việc của chính phủ, của các cơ quan ngang bộ...và của chính quyền địa phương các cấp; áp dụng các quy định mới về phân cấp TW- Địa phương gắn với nâng cao thẩm quyền và trách nhiệm của chính quyền địa phương; ứng dụng công nghệ thông tin trong hệ thống hành chính..mà còn phải đề cập tới những thay đổi có tính vi mô đối với từng tổ chức như điều chỉnh cơ cấu tổ

chức bộ máy bên trong của các bộ, của chính quyền địa phương kết hợp với cải tiến phương thức quản lý.

- Những yếu tố kinh tế tác động tới phát triển tổ chức.

Việt nam đẩy mạnh đàm phán để gia nhập tổ chức thương mại quốc tế (WTO) vào thời điểm sớm nhất. Trở thành thành viên WTO, Việt nam sẽ có khả năng đáp ứng tích cực hơn cho WTO cũng như cho diễn đàn kinh tế châu á- Thái bình dương (APEC).

Hiệp định thương mại Việt Mỹ (BTA) sau một thời gian ngắn thực thi, kim ngạch buôn bán 2 nước đã tăng từ 1,52 tỷ đô la Mỹ/ 2001 lên 5,7 tỷ đô la Mỹ/2003 đã tạo ra làn sóng đầu tư của Mỹ vào Việt nam, cho thấy triển vọng trong quan hệ hợp tác kinh tế giữa 2 nước.

Tiến trình hội nhập kinh tế thế giới đặt Việt nam trước yêu cầu phải quan tâm phát triển tổ chức trong cạnh tranh toàn cầu.

3. Những yếu tố công nghệ thông tin tác động tới phát triển tổ chức.

* 1997 Việt nam chính thức kết nối Internet. Lượng thuê bao gián tiếp tăng 100% mỗi năm. 61 tỉnh, thành có mạng Internet. Mức độ phổ cập Internet tính trên tổng số dân Việt nam là 0,25% (số liệu của VDC- Công ty điện toán và truyền số liệu, 6/2002).

* Thương mại điện tử được đề cập từ đầu năm 2000. Chính phủ đầu tư vào dự án quốc gia” Kỹ thuật thương mại điện tử” nhằm làm rõ khía cạnh kỹ thuật của thương mại điện tử. 24/11/ 2000 Thủ tướng chính phủ ký hiệp định khung về E-ASEAN, khẳng định sự tham gia phát triển điện tử và thương mại điện tử trong khuôn khổ ASEAN.

* Dự án xây dựng chính phủ điện tử.

Công nghệ sản xuất hàng loạt, đầu tư lớn khiến phát triển quy mô tổ chức sẽ thúc đẩy văn hoá vai trò. Công nghệ mang tính tạm thời đơn lẻ dẫn đến phát triển văn hoá quyền lực hoặc nhiệm vụ. Sự thay đổi công nghệ nhanh thường đòi hỏi văn hoá quyền lực hoặc văn hoá nhiệm vụ để đối phó kịp thời.

- Các yếu tố xã hội- văn hoá tác động tới phát triển tổ chức.

+ Phát triển nền kinh tế nhiều thành phần đã dẫn đến khuynh hướng phân hoá xã hội mạnh mẽ.

+ Khoảng cách chênh lệch giữa các vùng, miền trong phát triển là vấn đề nổi bật về mặt xã hội.

Để góp phần giải quyết các vấn đề xã hội phát sinh trong phát triển kinh tế thị trường, hướng giải quyết qua kinh nghiệm quốc tế, là phải huy động sự tham gia của các nhóm cộng đồng. Việc phát triển các tổ chức xã hội- nghề nghiệp, các loại quỹ phi nhà nước và nửa nhà nước... sẽ làm đa dạng thêm các loại hình tổ chức ở nước ta. Đây là yếu tố rất quan trọng để hình thành xã hội dân sự.

+ Hình thành thị trường sức lao động, di dân nội địa và di dân ra nước ngoài cũng là yếu tố xã hội tác động tới sự phát triển tổ chức ở Việt nam giai đoạn hiện nay.

+ Đảng và nhà nước ta luôn quan tâm đến sự phát triển và giữ gìn bản sắc văn hoá dân tộc, coi đó vừa là động lực vừa là mục tiêu để phát triển kinh tế- xã hội. Nghị quyết Đảng lần thứ 9 cũng nêu rõ:” Văn hoá trở thành nhân tố thúc đẩy con người tự hoàn thiện nhân cách, kế thừa truyền thống cách mạng của dân tộc, phát huy tinh thần yêu nước, ý chí tự lực, tự cường xây dựng và bảo vệ tổ quốc”. Xây dựng văn hoá tổ chức là phù hợp với mục tiêu xây dựng con người của đảng ta.

Về tổ chức:

Thời cơ chế tập trung bao cấp, cơ cấu tổ chức thường được xem là điều rất hệ trọng nên hầu như các nhà quản lý ít dám thay đổi về cơ cấu kể cả khi tách nhập tổ chức và hệ quả của những lần tách nhập theo kiểu số cộng, số trừ đó thấy ít đem lại hiệu quả cho các tổ chức. Chỉ đến giai đoạn hiện nay, những thay đổi của môi trường bên ngoài và đặc biệt là những tác động của cải cách hành chính- trực tiếp là phân cải cách về cơ cấu tổ chức bộ máy hành chính cùng áp lực của cạnh tranh trong hội nhập kinh tế thế giới đã tạo ra những động lực cho sự thay đổi và phát triển đa dạng các loại hình tổ chức ở Việt nam.

Ngày nay, khi nói đến những thay đổi mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức, các nhà quản lý không chỉ tiếp cận vấn đề tổ chức ở phương diện chính trị- xã hội như dưới thời bao cấp mà ít nhiều thấy ra sự cần thiết phải tiếp cận tổ

chức cả ở phương diện cơ cấu như một tất yếu khách quan một khi mong muốn nâng cao năng lực hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên để giúp cho sự điều chỉnh, thay đổi về mặt kỹ thuật tổ chức, còn đòi hỏi các nhà quản lý nước ta sự nhận biết để áp dụng cách tiếp cận dưới góc độ văn hoá nhằm giúp cho phát triển tổ chức hiệu quả hơn. Thực tế cho thấy những vấn đề phát sinh về mặt kỹ thuật không đưa lại những thách thức bằng vấn đề hiểu biết để động viên các nhân viên trong tổ chức cống hiến hết khả năng của mình. Vì tổ chức muốn thành công thì phải luôn sáng tạo ra các giá trị mới cho xã hội mà điều này lại cần tới sự trợ giúp của các nhân viên trong tổ chức. Tiếp cận tổ chức dưới góc độ văn hoá sẽ giúp nhà quản lý huy động hiệu quả hơn sự tham gia của con người trong tổ chức.

3.2. Tác động của văn hoá tổ chức trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức Việt nam hiện nay

Qua hơn một thập kỷ của cải cách kinh tế theo cơ chế thị trường cùng với tác động của khuynh hướng nhất thể hoá nền kinh tế thế giới và thành tựu của công nghệ thông tin, các tổ chức ở Việt nam đã phát triển khá đa dạng về loại hình cơ cấu, phương thức hoạt động. Sự thay đổi này không chỉ diễn ra trong các tổ chức doanh nghiệp mà ngay cả đối với các tổ chức hành chính, tổ chức xã hội, tổ chức sự nghiệp. Để quá trình phát triển tổ chức ở Việt nam đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động trong mọi trường luôn thay đổi với nhiều cơ hội và cũng nhiều thách thức, cần trù tính đến khả năng thay đổi văn hoá tổ chức.

Đáp ứng được yêu cầu quản lý năng động, phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài.

Khi các tổ chức muốn mở rộng phạm vi hoạt động, phải giảm sự quản lý tập trung và thực hiện phân cấp mạnh xuống phía dưới thì việc chia xẻ ý nghĩa, mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức lại cần tới vai trò của văn hoá tổ chức như chất kết dính để hướng mọi người tới cái chung. Điều này rất cần thiết khi muốn thay đổi phong cách quản để duy trì chất lượng của sản phẩm. Tuy nhiên cần hiểu rằng, văn hoá tổ chức với chức năng tự nhiên của nó (là cái đã

được cộng đồng chia sẻ, áp dụng và được thử thách trong thời gian, tạo ổn định cho tổ chức) nó cũng hàm chứa khả năng tạo ra lực cản trong quá trình thực hiện sự thay đổi đó một khi những thói quen, kinh nghiệm cũ không còn phù hợp. Thực tế cho thấy, nhiều tổ chức có văn hoá mạnh, tuy có thành công trong cơ chế tập trung, nhưng chuyển sang cơ chế kinh tế mới, điều này có thể tạo ra thất bại nếu văn hoá tổ chức không được thay đổi để đáp ứng phân cấp trong quản lý.

Lựa chọn áp dụng kinh nghiệm những mô hình quản lý tiên tiến.

Lợi thế đi sau đón đầu là điều mà các tổ chức của nước ta nói riêng và của các nước đang phát triển nói chung cần tận dụng để áp dụng kiến thức khoa học quản lý và kỹ thuật tiên tiến, mang lại hiệu quả cao mà không tốn kinh phí nghiên cứu tìm tòi. Tuy nhiên, để áp dụng một cách có hiệu quả, thành công những mô hình, kinh nghiệm quản lý tiên tiến, hiện đại không thể không tính đến những yếu tố tác động của văn hoá tổ chức. Kinh nghiệm nhập- tách các tổ chức ở nước ta thường ít thành công vì không tính đến những khác biệt văn hoá giữa các tổ chức.

Nâng cao hiệu quả hoạt động để dành vị thế trong môi trường cạnh tranh.

Văn hoá tổ chức tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức, nó lớn hơn lợi ích của từng cá nhân. Các thành viên tự hào về tổ chức của mình, sẵn sàng mang hết tâm huyết cho công việc, và mục tiêu của tổ chức đó.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp của Mỹ và Nhật bản đạt được thành công đáng kinh ngạc trong lĩnh vực kinh doanh đã đưa ra những bài học kinh nghiệm giống nhau. Đó là họ đã tạo ra một văn hoá tổ chức nổi trội và mạnh mẽ. Văn hoá tổ chức mạnh là một nhân tố cơ bản để thúc đẩy doanh nghiệp đạt được hiệu quả công việc cao. Hai nhà nghiên cứu văn hoá tổ chức Deal và Kenerdy (1982) đã kết luận rằng: ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đối với năng suất và hiệu quả lao động của các thành viên trong tổ chức thật là đáng ngạc nhiên. Đó là do kết quả của sự xác định mục tiêu chung để cùng theo đuổi, tạo ra động cơ làm việc cao. Trong những tổ chức đó, mọi người

đều có tinh thần làm việc, và sự phối hợp công việc cao, thông tin được truyền đạt nhanh và hiệu quả, họ sẽ không phí thời gian vào những mâu thuẫn riêng vì đặt mục tiêu và giá trị của tổ chức lên trên hết. Ở Việt nam trong thời kỳ chuyển đổi vừa qua có một số tổ chức được thành lập và phát triển rất nhanh, thành viên của tổ chức đến từ khắp các địa phương trong cả nước. Những tổ chức này nếu không chú ý tạo dựng văn hoá chung của đơn vị mình, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng lộn xộn, trống đánh xuôi, kèn thổi ngược, mục tiêu của tổ chức khó đạt được.

Giúp tổ chức xây dựng tên tuổi của mình.

Văn hoá tổ chức tạo ra nhận dạng riêng cho tổ chức đó, để nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này và tổ chức khác. Sự nhận dạng này được thể hiện qua các biểu tượng mà chúng ta có dịp làm quen với sản phẩm có tên tuổi, như biểu tượng chữ H , giống như cửa vào của điện thờ Nhật bản, thể hiện ý nghĩa kết hợp trời và đất. Biểu tượng quả táo nhiều màu sắc bị khuyết một góc - hình ảnh quả cấm của Eden, biểu tượng của nguồn gốc kiến thức mới . Biểu tượng của tổ chức như là một dấu ấn để tạo ra những đặc trưng giá trị riêng cho mình, gắn liền với tên tuổi, chất lượng của sản phẩm dịch vụ. Đây cũng chính là mục tiêu mà một hai năm gần đây các tổ chức của chúng ta đang cố gắng thực hiện để khẳng định vị trí của mình trên thị trường trong nước cũng như quốc tế. Như tên tuổi của trường đại học Bách khoa Hà nội, Công ty cà phê Trung nguyên với sản phẩm G7, Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh đô nổi tiếng với xuất khẩu đi 20 nước trên thế giới... Song hạn chế phổ biến ở nhiều tổ chức là họ thường không biết sử dụng các biểu tượng, các nghi lễ..., nói rộng ra là sử dụng văn hoá tổ chức cho mục đích này. Có thể thấy hiện tượng này qua bài hát quốc ca của nước ta với nhiều cách thể hiện.

Chuẩn bị cơ sở cho trao đổi hợp tác kinh doanh

Văn hoá tổ chức sẽ đưa ra những bài học và kinh nghiệm bổ ích cho các đối tác đang, và sẽ trên con đường liên doanh sản xuất, và dịch vụ.

Cách tiếp cận văn hoá tổ chức giúp tổ chức xây dựng được những chiến lược hợp tác đúng đắn. Nếu như trước đây việc quan tâm hàng đầu của hợp tác

là tạo ra sự thống nhất trong vấn đề lợi thế tài chính hay phân phối sản phẩm. Nhưng những năm gần đây, vấn đề tạo ra một văn hoá phù hợp lại là một mối quan tâm hàng đầu trên thế giới. Trong khi vấn đề tài chính hay sản phẩm có thể là những thu hút ban đầu của các đối tác, nhưng thành công của sự hợp tác chỉ đạt được khi hai văn hoá của hai tổ chức đó có sự tương đồng. Những xung đột xảy ra giữa người lao động Việt nam với nhà quản lý nước ngoài trong các liên doanh, mà thường là với các tổ chức của Hàn quốc, Đài loan là những ví dụ sống động về sự khác biệt trong các định hướng giá trị, thói quen giữa các nền văn hoá dân tộc, văn hoá tổ chức.

Chuẩn bị cho sử dụng nguồn lao động đa dạng.

Văn hoá tổ chức một khi đã hình thành, có thể tạo ra những rào cản cho việc đa dạng hoá nhân viên của tổ chức. Sức mạnh của kinh nghiệm và cách ứng xử đa dạng dường như bị giảm bớt bởi văn hoá hiện diện chiếm ưu thế trong tổ chức mà mọi người đang cố gắng để phù hợp và đáp ứng.

Việc tuyển những nhân viên mới có kinh nghiệm, kiến thức, nguồn gốc, dân tộc, tôn giáo, xuất xứ khác nhau là một trong những đặc điểm của sử dụng nguồn lao động hiện nay của các doanh nghiệp. Điều này là một tất yếu từ đặc điểm của di cư lao động trong xã hội hiện nay, nhưng đồng thời cũng là yêu cầu của các doanh nghiệp muốn sử dụng sức mạnh của đa dạng kinh nghiệm, kiến thức để mở rộng phạm vi hoạt động của mình. Tuy nhiên việc những thành viên mới của tổ chức không có những giá trị, hành vi ứng xử giống như phần lớn những thành viên trong tổ chức đó, có thể tạo nên những nghịch lý. Điều này cần được các nhà quản lý nhận thức đầy đủ để có những chính sách tuyển chọn, đào tạo hướng dẫn cụ thể nhằm bảo vệ sự đa dạng của văn hoá tổ chức trong phát triển nguồn nhân lực.

Duy trì được sự ổn định của tổ chức trong môi trường luôn biến đổi.

Tạo nên sự ổn định của tổ chức, đó là một chức năng của văn hoá tổ chức. Sự ổn định của tổ chức được thể hiện qua sự hoà hợp của tổ chức đối với môi trường, mâu thuẫn và những thay đổi được quản lý một cách hiệu quả. Sự ổn định này được tăng cường bằng văn hoá tổ chức, nơi tạo ra một chất keo kết dính các thành viên, làm gì, và mong muốn đạt mục tiêu gì. Chuyển sang

nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN là một thay đổi sang một trạng thái khác trước. Sự thay đổi định chế trong các tổ chức đòi hỏi sự thay đổi cả văn hoá tổ chức. Quan tâm xây dựng văn hoá tổ chức trong thời kỳ chuyển đổi hiện nay sẽ giúp các tổ chức Việt nam duy trì được sự ổn định trong tình hình mới.

3.3. Một số giải pháp cơ bản để xây dựng văn hoá tổ chức tại Việt nam

Giải pháp vĩ mô

Quan điểm của Đảng cầm quyền đóng một vai trò quan trọng để thúc đẩy các tổ chức Việt nam quan tâm hơn nữa đến việc tạo dựng văn hoá tổ chức. Cụ thể là Nghị quyết TW 5 về **“Xây dựng và phát triển nền văn hoá Việt nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc”** đang dần đi vào cuộc sống, trong khi đó văn hoá tổ chức, thực chất có thể coi là nhận thức và ứng xử của các thành viên trong tổ chức đó, là nền tảng của văn hoá xã hội. Cùng với các tổ chức Đảng, những biện pháp khuyến khích hỗ trợ từ phía các cơ quan nhà nước sẽ tạo ra một động lực tái định hình lại văn hoá của các tổ chức Việt nam thời kỳ hội nhập.

Nhà nước có ảnh hưởng to lớn đến văn hoá của các tổ chức không chỉ ở trong nước mà cả với các hoạt động ở nước ngoài của các tổ chức này:

Tạo sân chơi bình đẳng cho các tổ chức thông qua môi trường pháp lý:

Như phần trên đã phân tích, văn hoá tổ chức được hình thành để giải quyết mối quan hệ bên trong và bên ngoài của tổ chức. Vì vậy các tổ chức chịu sự chi phối rất lớn của môi trường chính sách/pháp lý- cơ sở để phát triển các tổ chức ở Việt nam. Điều này đồng thời có ý nghĩa làm trong sạch hoá môi trường hoạt động của các tổ chức ở Việt nam, thúc đẩy các cơ quan, đơn vị hướng mục tiêu hoạt động của đơn vị mình theo lợi ích của tổ chức, của xã hội. Nên đây cũng là một trong những giải pháp quan trọng của cải cách hành chính ở Việt nam giai đoạn 2001- 2010.

* Đối với các cơ quan hành chính, điều này chính là việc phân công, sắp xếp, xác định lại chức năng nhiệm vụ rõ ràng. Nhà nước cần cải tiến các quy định về tổ chức, nhân sự để tạo ra mặt bằng pháp lý cho các tổ chức trước pháp luật. Cụ thể:

- Quy định lại chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của các bộ, các ngành; quy chế hoạt động của chính phủ, điều chuyển một số nhiệm vụ, quyền hạn giữa các bộ, các ngành cho phù hợp với chức năng quản lý nhà nước của từng bộ, từng ngành. Chẳng hạn như chuyển nhiệm vụ di dân, và phát triển kinh tế mới, chương trình nước sạch từ Bộ lao động – thương binh xã hội, sang Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, hay chuyển nhiệm vụ dạy văn hoá cho trẻ tàn tật từ Bộ Lao động và Thương binh Xã hội sang Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Tổng kết những thành tựu cải cách thủ tục hành chính thời gian qua, phát hiện những vấn đề để giảm những phiền hà, khó khăn, cản trở cho công việc làm ăn của nhân dân và hoạt động của các tổ chức kinh tế- xã hội trong tiến trình hội nhập quốc tế.

* Để doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân bình đẳng trước pháp luật cần đảm bảo thể chế đi vào đời sống, cụ thể là luật Doanh nghiệp.

Ban hành luật mới và hoàn thiện, sửa đổi một số quy định của luật đã ban hành: Ban hành luật về tổ chức xã hội- nghề nghiệp; sửa đổi pháp lệnh cán bộ, công chức thành luật về Công vụ- công chức gắn với *cải tiến quản lý nhân sự trong các tổ chức nhà nước; hoàn chỉnh các quy định về cổ phần hoá ...sẽ tác động tới văn hoá doanh nghiệp.*

* Ví dụ: Để hỗ trợ cho sự ra đời nhiều hơn, thuận lợi hơn cho các loại tổ chức xã hội- nghề nghiệp vốn sẽ đóng vai trò mới trong xu hướng quản trị quốc gia để phát triển bền vững và cũng là tạo căn cứ pháp lý xoá bỏ tàn dư của thời bao cấp đã hành chính hoá các tổ chức này, đồng thời góp phần tăng cường quản lý nhà nước đối với các tổ chức xã hội- nghề nghiệp, cần sớm ban hành Luật để điều tiết các tổ chức này, làm cho nó thật sự là đại diện cho tiếng nói của các nhóm xã hội. Điều này có tác động to lớn tới diện mạo văn hoá của loại tổ chức xã hội ở nước ta- thời mở cửa.

* Hình thành thể chế công vụ bằng cách ban hành các văn bản pháp luật để điều chỉnh hoạt động công vụ, nhằm xây dựng nền công vụ hiện đại, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước và hội nhập là động lực mạnh mẽ xây dựng văn hoá tổ chức trong các cơ quan nhà nước, nên được xem là một trong những giải pháp ưu tiên hàng đầu trong đặt vấn đề xây dựng văn hoá tổ chức trong giai đoạn hiện nay, theo hướng:

- Cải cách chế độ công vụ mang tính dân chủ, công bằng, khuyến khích phát triển tài năng bằng hệ thống ngạch bậc và lương bổng hợp lý.
- Xây dựng một đạo luật xác định rõ để điều chỉnh riêng cho công chức nhà nước. Dưới hình thức đạo luật, các chế định về công chức mới có tính thống nhất cao, tạo tiền đề ổn định và phát triển trong hoạt động công vụ.
- Cần thay thế hẳn phương thức quản lý chủ yếu bằng kinh nghiệm chủ nghĩa, sử dụng người theo kiểu cào bằng, đủ niên hạn tăng một bậc lương, sống lâu lên lão làng, bằng phương thức quản lý hướng vào công bằng, hiệu quả (định tính, định lượng rõ ràng các tiêu chí hoàn thành công việc của từng vị trí công chức), ủng hộ các phát minh, sáng kiến trong công việc, khuyến khích người giỏi phát huy năng lực phục vụ xã hội.
- Có quy chế xác định rõ trách nhiệm pháp lý, thẩm quyền, trách nhiệm cá nhân trong công tác, sự phối hợp làm việc, cải tiến chính sách đãi ngộ công chức, tổ chức thi đua lành mạnh, công khai, hướng tới thành tích cao trong các cơ quan một cách thực sự.
- Áp dụng *hệ thống chức nghiệp* (tổ chức theo ngạch, muốn vào ngạch bậc thì phải thi tuyển) cho công chức chuyên môn (được đào tạo chính quy, có chuyên môn giỏi) và *hệ thống theo việc làm* (được thiết kế tiêu chuẩn cho từng vị trí cụ thể, việc thi tuyển vào chức vụ căn cứ vào bằng cấp, và tính đến cả uy tín của nơi cấp bằng) cho công chức lãnh đạo (được bầu cử, hoặc bổ nhiệm vào chức vụ lãnh đạo, có thẩm quyền pháp lý). Đối với cả hai loại công chức trên thì thành tích công tác và năng lực phải là yếu tố đầu tiên để xem xét, đánh giá.

- Chế độ tiền lương, cần sớm được sửa đổi phù hợp với Pháp lệnh công chức và các quy chế mới, có tính đến tương quan với các tổ chức trong xã hội để tránh chảy chất xám tại chỗ. Việc cải tiến tiền lương cần kết hợp chặt chẽ với yêu cầu chú trọng vào hiệu quả trong việc tuyển chọn, sử dụng, và bố trí cán bộ. Tránh tình trạng bình quân chủ nghĩa trong thiết kế thang bảng lương, không khuyến khích làm việc hiệu quả.
- Đảm bảo đặt đúng tầm quan trọng của công tác quy hoạch hoá cán bộ, công chức. Chú trọng vào thực thi, áp dụng các tiêu chuẩn đã được xác lập, thể hiện qua các bảng miêu tả công việc ở các vị trí trong bộ máy nhà nước. Chú trọng vào thực chất, tránh tình trạng “thạc sĩ hoá”, “tiến sĩ hoá” đang diễn ra trong các cơ quan .
- Hiện đại hoá công sở : trang bị các phương tiện kỹ thuật phù hợp với các nhiệm vụ khác nhau của các vị trí công chức; kiến trúc công sở phù hợp với giá trị mà nền hành chính tuyên bố, khắc phục tình trạng phô trương quyền lực, lãng phí mà vẫn không thuận tiện cho sử dụng. Công sở cần có phòng truyền thống, treo tranh ảnh nghệ thuật, công chức làm việc tận tình, công bằng, tác phong giản dị, lịch sự.... Các nội dung trên đều cần được quy chế hoá.
- Cải tiến chế độ bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo theo hướng: bổ nhiệm có thời hạn và luân chuyển cán bộ. Điều này sẽ có một số thuận lợi:
 - + Các nhà lãnh đạo biết mình không giữ vị trí lâu dài, tương lai phụ thuộc vào năng lực trong thời gian trọng trách, họ sẽ cố gắng phát huy năng lực của mình thực hiện công việc với trách nhiệm cao, để khỏi bị đào thải. Tránh tình trạng cố gắng để lên được vị trí cao, sau đó “xả hơi”, làm việc cầm chừng.
 - + Tạo điều kiện cho cán bộ cấp dưới dám đấu tranh, vì không sợ bị “trù” cả đời.
 - + Đồng nghiệp có cơ hội khẳng định năng lực của mình.

Nâng cao nhận thức và hiểu biết về văn hoá tổ chức

Như phần trên đã phân tích, thực trạng những ảnh hưởng của văn hoá gia đình trong văn hoá của các cơ quan nhà nước, cũng như những tàn dư của văn hoá hành chính(văn hoá vai trò) trong các doanh nghiệp, nhất là trong doanh

nghiệp nhà nước, trong các tổ chức xã hội, các tổ chức sự nghiệp- bệnh viện, trường học, nhà xuất bản... còn đậm nét. Vì vậy cần đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, tuyên truyền, giảng dạy về: văn hoá tổ chức. Hay nói một cách khác, cần phải tạo ra một cuộc “đổi mới về tư duy quản lý tổ chức tại Việt nam”. Trong đó, các phương tiện thông tin đại chúng đóng một vai trò tích cực. Sự xuất hiện những bài báo, nghiên cứu, và những tấm gương tốt trong việc áp dụng vào thực tiễn quản lý tổ chức sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc tuyên truyền, nâng cao nhận thức của các tổ chức về vấn đề này.

Để tạo điều kiện cho các tổ chức, các nhà quản lý có thể áp dụng cách tiếp cận văn hoá tổ chức, như một công cụ quản lý để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức mình, cần đưa nội dung này vào chương trình giảng dạy cho các công chức nhà nước. Có thể ở dạng một môn học riêng, hoặc lồng ghép vào bộ môn quản lý nguồn nhân lực, hay bộ môn phát triển tổ chức.

Học viện HCQG là cơ quan có thể hỗ trợ, tư vấn, đào tạo về xây dựng văn hoá tổ chức để nhân rộng những mô hình tổ chức nhà nước hoạt động có hiệu quả thông qua hướng

Giải pháp vi mô mang tính điều kiện: Bên cạnh tác động của nhà nước như là nguồn để thay đổi văn hoá tổ chức, còn cần tới những giải pháp của chính các tổ chức. Đó là:

1. Tổ chức đứng trước sự thay đổi to lớn của môi trường xung quanh, cần tạo ra những thay đổi bước ngoặt, có xuất hiện tư tưởng đổi mới.

2. Lãnh đạo cơ quan nhận thức ra sự cần thiết phải thay đổi, xây dựng văn hoá tổ chức để phù hợp với thay đổi của môi trường. Đây cũng là điều kiện rất tiên quyết cho những thay đổi của tổ chức. Lãnh đạo cần đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh, về nhiệm vụ của tổ chức.. Nếu như ở đây cần một lời cảnh báo thì đó là thường hay có một khoảng cách đáng kể giữa những điều tốt đẹp được nói ra trong tuyên bố về nhiệm vụ với thực tế của hành vi quản lý của tổ chức. Tình trạng mập mờ này sẽ khiến cấp dưới, khiến nhân viên rơi vào lúng túng hoặc tự phát hành động. Tính thống nhất của tổ chức sẽ bị hạn chế.

3. Tổ chức có các hoạt động tích cực phù hợp với các giá trị mới, các thủ tục mới:

- Tuyển chọn nhân viên gắn với định hướng giá trị của tổ chức là điều cần được khẳng định. Xin lưu ý là sự tuyển chọn không chỉ là kiến thức và kỹ năng phù hợp với vị trí tổ chức cần, mà còn phải có sự phù giữa định hướng giá trị của tổ chức và người thi vào. Một người đề cao hiệu quả kinh tế vào làm việc ở tổ chức hành chính sẽ nảy sinh xung đột. Do đó các công việc như: đăng quảng cáo tuyển người của tổ chức trên hệ thống thông tin cần thể hiện rõ ràng quan điểm, giá trị mà tổ chức yêu cầu vì đây còn là sự lan truyền giá trị. Bảng hỏi được thiết kế để đánh giá trong thi tuyển chỉ nhằm vào kiến thức và kỹ năng là chưa đủ. Trong quy trình quản lý nhân sự nếu chú trọng làm tốt khâu tuyển chọn thì các khâu sau sẽ đỡ phải xử lý hậu quả.

- Các nhà quản lý phải gương mẫu đi đầu. Họ chính là biểu tượng để nhân viên noi theo. Có một thực tế là các nhân viên thường bắt chước theo thủ trưởng từ cách đi đứng, đến nói năng và hành động. Các chương trình đào tạo và huấn luyện cần được cập nhật để thúc đẩy quá trình đưa cái mới vào tổ chức. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cho các thành viên trong tổ chức là không thể xem nhẹ. Việc khen thưởng, đề bạt vào các chức danh, các biểu tượng về địa vị và các tiêu chí đề bạt cần nhất quán với các tuyên bố về nhiệm vụ, về giá trị mà DN hướng tới. Kinh nghiệm của Mai linh là không bỏ qua việc khen thưởng, động viên những nhân viên biết trả lại của rơi của khách hàng, những hành vi cứu giúp người bị nạn... Việc làm này nhằm củng cố thêm uy tín cho DN trước xã hội.

- Các lôgô, khẩu hiệu, ngôn ngữ, huyền thoại trong tổ chức, kiến trúc và màu sắc trang trí... cũng ảnh hưởng đáng kể đến hành vi ứng xử của nhân viên, đến đời sống văn hoá của tổ chức. Có hai sản phẩm thường cho ta hiểu sâu vào cơ cấu của văn hoá một tổ chức là lôgô và những tuyên bố về nhiệm vụ.

- * Có những can thiệp hướng vào các bộ phận của tổ chức, vào luồng công việc và cơ cấu tổ chức. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức phù hợp với định hướng giá

trị, nhiệm vụ của tổ chức. Trong thực tế, có không ít trường hợp người ta đưa ra những tuyên bố về nhiệm vụ mới của tổ chức nhưng lại không đầu tư thích đáng cho việc rà soát lại cơ cấu tổ chức, dòng chảy của công việc. Hệ quả xảy ra là mục tiêu sẽ không đạt được, có sự xung đột giữa "văn hoá được tán thành" và "văn hoá trong thực tế". Ngại động chạm vào bộ máy, xem nó là cái gì nhất thành bất biến là tâm lý có ở số đông người VN. Tình trạng nhập, tách các tổ chức ở nước ta trong thời gian qua không đem lại kết quả như mong đợi cho cả người đề xướng lẫn người thực hiện, có nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân không muốn thay đổi về cơ cấu tổ chức.

*Khi tổ chức có sự mở rộng, thay đổi nhiệm vụ và định hướng lại các giá trị cơ bản trong tổ chức thì cũng cần xây dựng lại các văn bản quy định của tổ chức. Các văn bản này phải rõ ràng, thực tế và khả thi. Hơn nữa phải lôi kéo được sự tham gia của nhân viên ở tất cả các cấp vào việc xây dựng văn bản này, cấp. Điều này còn có ý nghĩa giới hạn thói quen "tự điều chỉnh" của cá nhân vào một khuôn khổ chung của tổ chức.

4. Cuối cùng, một giải pháp mang tính điều kiện, không thể thiếu được là cần tới một thời gian hợp lý cho sự thay đổi văn hoá tổ chức: Từ 5 năm tới 10 năm. Vì cái mới đưa vào một tổ chức, để trở thành văn hoá phải là cái được kiểm nghiệm trong thời gian, được các thành viên chấp nhận và chia sẻ. Do đó cần tới độ dài thời gian cần thiết.

Các giải pháp 1 và 4 là cái thuộc về khách quan, còn 2 và 3 lại thuộc về chủ quan của người quản lý để tạo ra quá trình hoà nhập giữa "văn hoá được tán thành" và văn hoá trong thực tế "của tổ chức.

Thực tế cho thấy đã có không ít điển hình thành công và những nhà quản lý giỏi, biết vận dụng các biện pháp hữu hiệu để thay đổi nề nếp, phong cách và lề lối làm việc của một tổ chức để mang lại hiệu quả cho một tổ chức.

Kết luận:

Những khái quát về mặt lý thuyết trong đề tài dựa trên sự khảo cứu các công trình của các học giả phương Tây để chọn lựa những vấn đề, những nội dung, những tổng kết... để xây dựng căn cứ lý luận cho việc giảng dạy, nghiên cứu và áp dụng trong thực tiễn quản lý tổ chức ở Việt nam, trong khi chưa có

một giáo trình giảng dạy về môn học này ở nước ta. Đây là khía cạnh được lưu ý trong triển khai nội dung của đề tài.

Khiếu cạnh khảo sát thực tiễn văn hoá tổ chức Việt nam và nước ngoài có ý nghĩa như những gợi ý để phục vụ giảng dạy. Đồng thời xem đó như gợi ý về phương pháp nghiên cứu khi có điều kiện trở lại đề tài này trên một phạm vi rộng rãi hơn.

Đề tài cũng đề ra các giải pháp cả ở bình diện vi mô và vĩ mô với mong muốn đóng góp bước đầu vào thay đổi, phát triển văn hoá tổ chức nước ta trong hội nhập quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Andrew Brown, (1998). Organizational Culture. Pitman Publishing, Second Edition.

2. Kreiner Kicicki, (1998). Organizational behaviuor. Mc Graw-Hill Publishing, Four Edition.
3. Stephen P. Robins, (1997). Organizational Behaviour. Copyright by Prentice-Hall, Inc, Fifth Edition.
4. Học Viện Hành chính Quốc gia: Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước. Xuất bản năm 2002, Nhà xuất bản đại học quốc gia Hà nội.
5. Ouchi, W. & Wilkins, AL (1985) Organizational Culture, Annual review of Society, 11.
6. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 5, Ban chấp hành TƯ Đảng khoá 8. Về xây dựng và phát triển nền văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc. Nhà xuất bản Tư tưởng – văn hoá, 1998.
7. Phạm xuân Nam chủ biên. Văn hoá và kinh doanh. Nhà xuất bản Khoa học xã hội, 1996.
8. Phạm việt Long và Nguyễn thu Linh đồng chủ biên. Khía cạnh văn hoá trong thương mại điện tử. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2003.
9. Nguyễn thị Thanh Bình và Dana Healy. Các khía cạnh văn hoá Việt nam. Nhà xuất bản Thế giới, 2002.
10. Trường đại học Hành chính quốc gia thuộc Trường đại học Tổng hợp Quê bếch, Canada. Tập bài giảng về Hành vi con người trong tổ chức. Sử dụng cho khoá tập huấn giảng viên Học viện Hành chính quốc gia, Hà nội, 1999.
11. Dự án GCOP- SIDA. Tài liệu của khoá tập huấn kiến thức về tổ chức. 2002.
12. Nguyễn hải Kế. Văn hoá và kinh doanh trong xã hội cổ truyền. Đề tài NCKH, Đại học Quốc gia, Hà nội, 2000.
13. Đỗ minh Cương. Văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2001.
14. Lê văn Chương. Cơ sở văn hoá Việt nam. Trường Đại học khoa học tự nhiên, thành phố Hồ chí Minh, 1996

15. Nguyễn thu Linh. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt nam. Tạp chí Doanh nghiệp đầu tư nước ngoài, số 33/2003.
16. Nguyễn thu Linh. Ảnh hưởng của văn hoá dân tộc tới các tổ chức hành chính nhà nước. Tạp chí tổ chức nhà nước, số 11/2001.
17. Nguyễn thu Linh. Phát huy giá trị văn hoá truyền thống trong xây dựng chính quyền cơ sở. Tạp chí Quản lý nhà nước, số 9/1998.
18. Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001- 2010. Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 11/2001.
19. Nguyễn quang Vĩnh. Công chúng và kinh doanh. Thời báo kinh tế Sài gòn, số ngày 22/10/2003.
20. Trần hữu quang. Đi tìm những yếu tố tâm lý- xã hội cản trở tinh thần khởi nghiệp. Thời báo kinh tế Sài gòn, số ngày 1/1/2004.
21. Thạch Thảo. Tinh thần FPT – bản sắc, tính thách thức và sự hiệu quả. Việt nam Investment Review, số 130/ 2003.
22. Hồ Huy. Quá trình hình thành một số nét văn hoá doanh nghiệp tại công ty Mai linh. Báo cáo tại Hội thảo Văn hoá doanh nghiệp do Phòng Thương Mại Việt nam và Học viện Hành chính quốc gia phối hợp tổ chức, 6/2003.