

QUẢN LÝ CÔNG



§3. VĂN HÓA TỔ CHỨC CHUẨN MỰC - GIÁ TRỊ - THỂ CHẾ

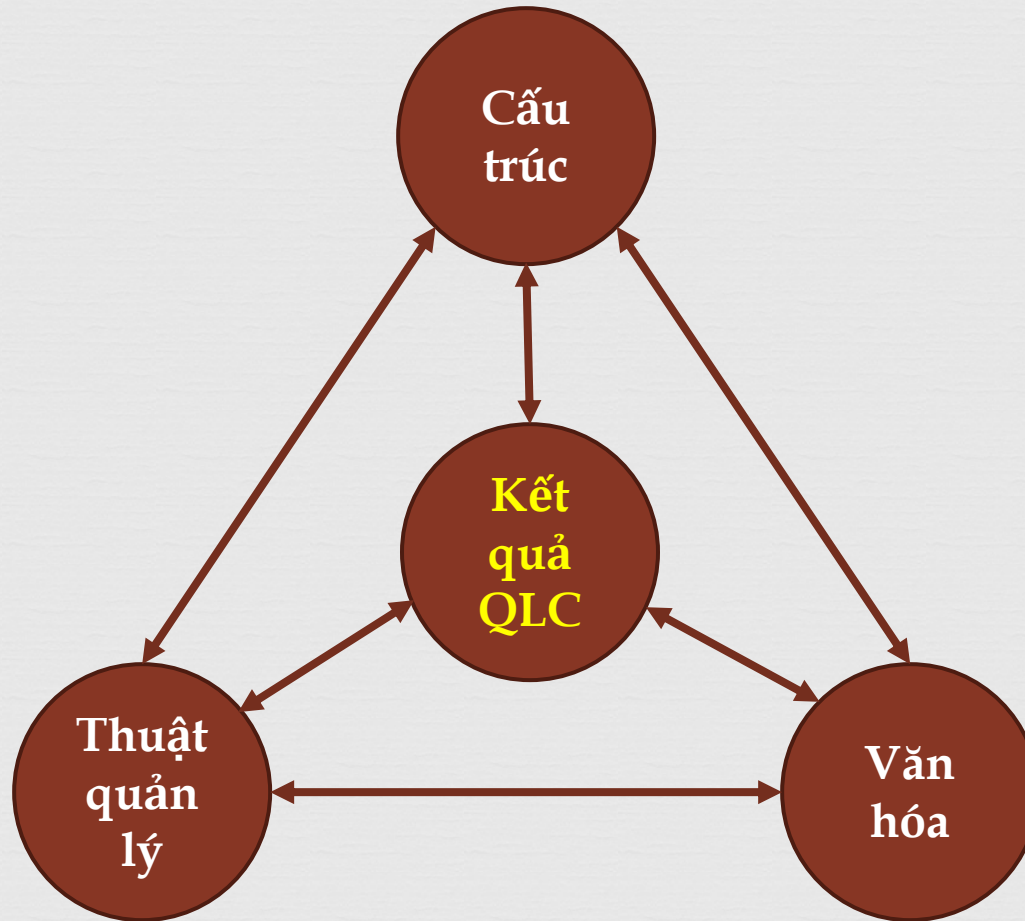
Vũ Thành Tự Anh

Chủ đề thảo luận



- ❧ Một số ví dụ về tầm quan trọng của văn hóa trong quản lý công
- ❧ Tại sao văn hóa tổ chức lại quan trọng?
- ❧ Văn hóa tổ chức được hình thành như thế nào?
- ❧ Sự tương tác giữa văn hóa và cấu trúc
- ❧ Cải cách: Cấu trúc, văn hóa và lãnh đạo

Lăng kính ba chiều trong phân tích quản lý công



Các giá trị được thể chế hóa, tạo thành các chuẩn mực, giá trị và hiểu biết chung; cung cấp ý nghĩa, mục đích và động lực cho các thành viên của tổ chức.

Văn hóa NASA và vụ nổ tàu con thoi Columbia

Các mảnh vỡ của tàu con thoi Columbia được cất giữ tại Trung tâm Không gian Kennedy của NASA ở Florida. Hơn 82.000 mảnh vỡ từ thảm họa tàu con thoi ngày 1/2/2003, khiến 7 phi hành gia thiệt mạng đã được thu hồi, với tổng trọng lượng là 84.800 pound, hay 38% tổng trọng lượng của Columbia. (Nguồn: NASA, 15/5/2003)



Văn hóa NASA: Thúc đẩy hay kìm hãm?



❧ **Kỷ nguyên Apollo sản sinh ra nền văn hóa “có thể làm được” ở NASA**

- ❧ Kiên trì đối mặt với những thách thức dường như bất khả thi
- ❧ Chấp nhận rủi ro và thất bại như những khía cạnh không thể tránh khỏi
- ❧ Giá trị cao nhất là chú trọng đến từng chi tiết để giảm nguy cơ thất bại
- ❧ coi trọng sự tương tác giữa nghiên cứu và thử nghiệm, kỹ thuật thực hành
- ❧ Phụ thuộc vào chất lượng đặc biệt của lực lượng lao động và ban lãnh đạo với khả năng kỹ thuật nội bộ để giám sát công việc của các nhà thầu.

❧ **Hiệu ứng “hào quang”:** Được ca ngợi như một “nơi hoàn hảo” khiến NASA không thể nhận ra rằng NASA chưa bao giờ hoàn hảo.

❧ **Bối cảnh NASA hoạt động đã thay đổi**

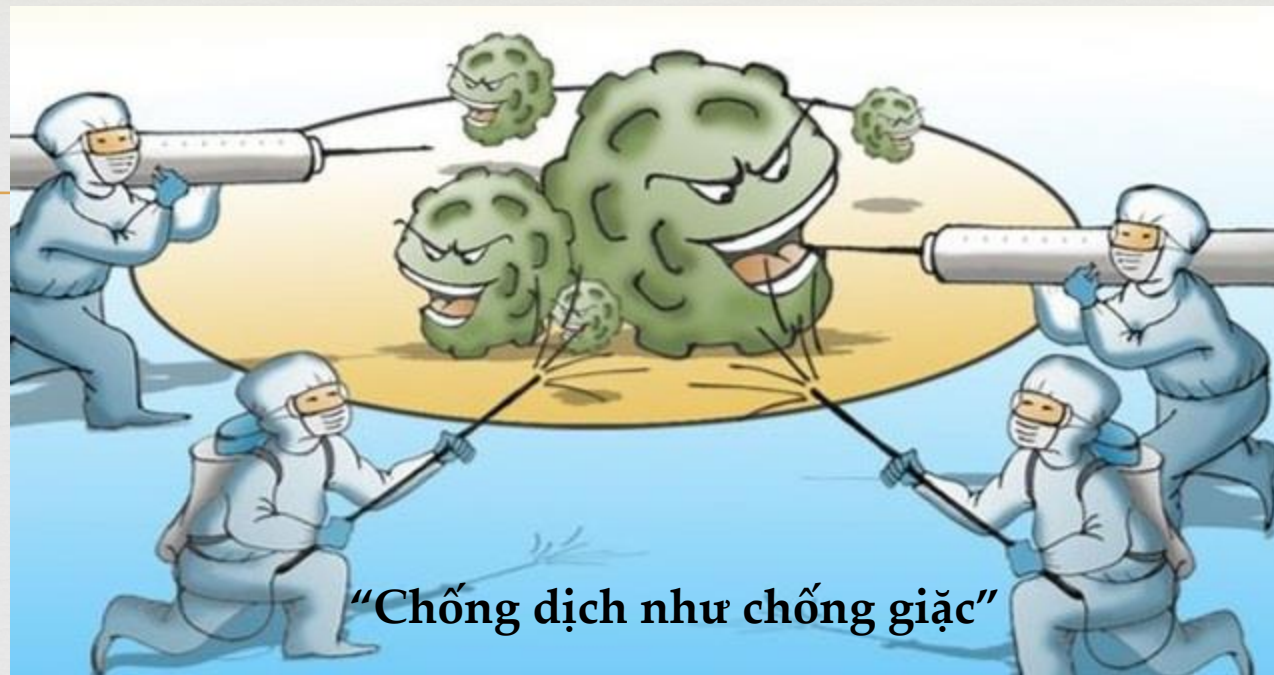
- ❧ Mục tiêu tiếp cận không gian thường xuyên sv. thám hiểm ngoài quỹ đạo
- ❧ Thiết kế tàu vũ trụ mới bằng mọi giá sv. tái sử dụng với ngân sách ngày càng chặt
- ❧ Insourcing vs. outsourcing, đòi hỏi quy trình giám sát an toàn sâu rộng hơn

Văn hóa trong chống dịch Covid-19



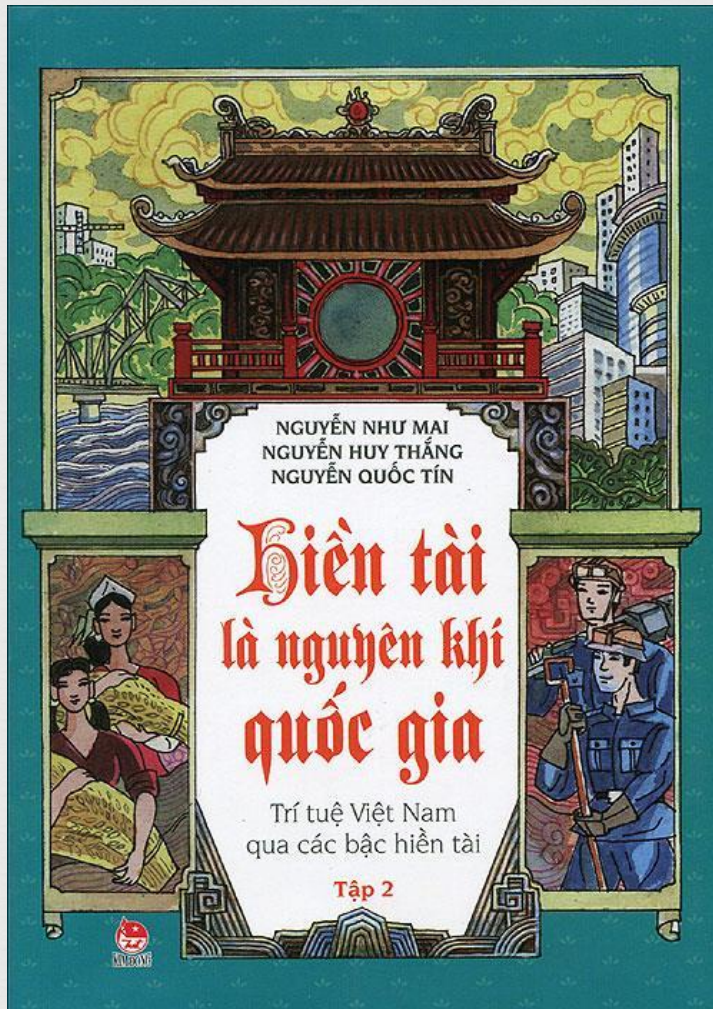
**“Mỗi người dân là một chiến sĩ;
mỗi gia đình, tổ dân phố, khu
phố là một pháo đài chống dịch”**

☞ **“Xã, phường thị trấn, những nơi
chưa kiện toàn phải kiện toàn ngay
Ban Chỉ đạo, Sở chỉ huy phòng
chống dịch, ban hành quy chế làm
việc của Ban Chỉ đạo và Sở chỉ huy.”**



“Đây như là trận chiến, ‘không thắng không về’ ”

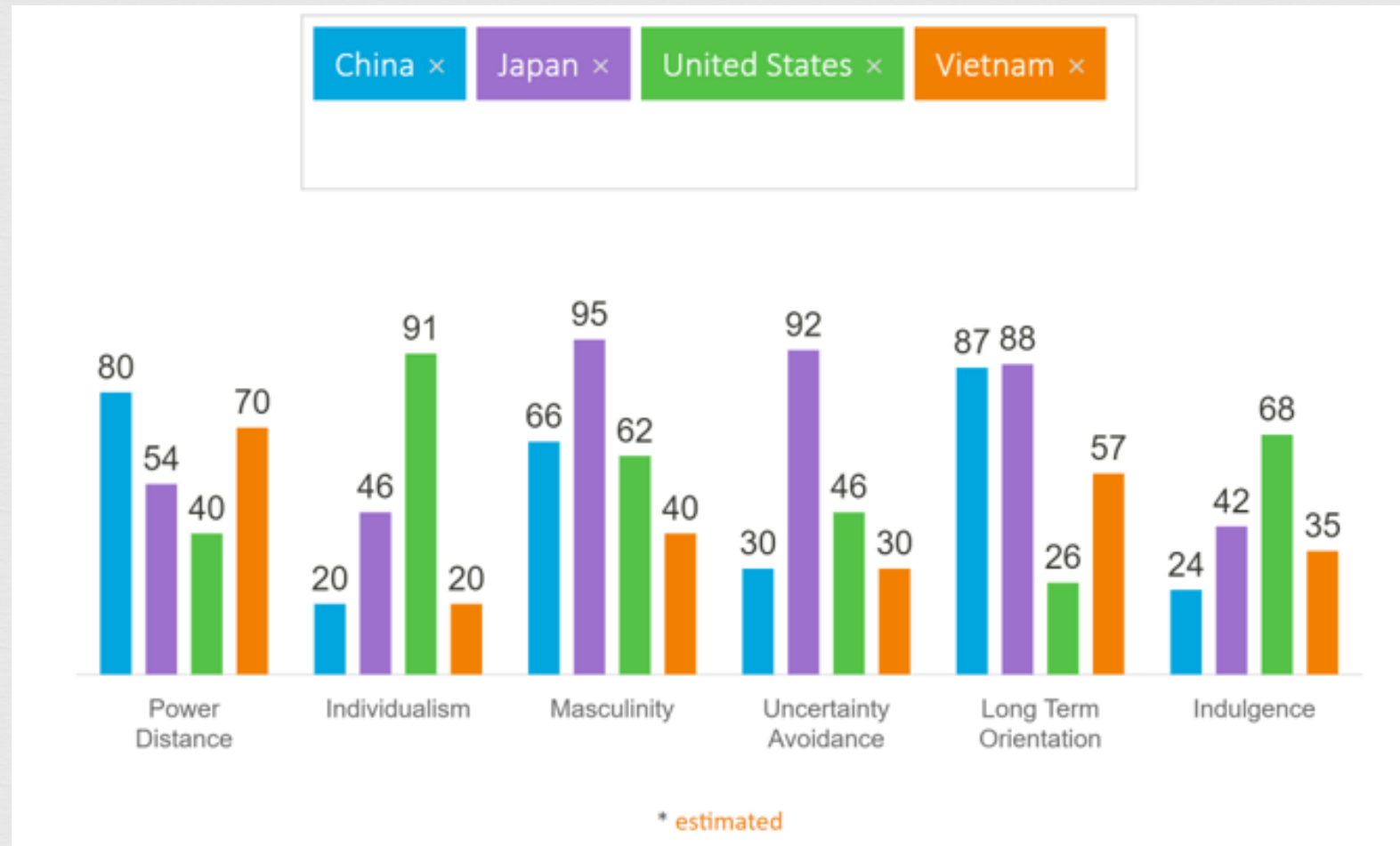
Văn hóa “trọng dụng nhân tài”: Xưa và nay



MỘT SỐ ĐỀ TÀI LUẬN ÁN TIẾN SỸ CÓ TÍNH MINH HỌA

- “Nghệ thuật chữ trong thiết kế bìa sách giai đoạn 2005-2015 ở Việt Nam”
- “Đặc điểm giao tiếp với dân của chủ tịch ủy ban nhân dân xã”
- “Hành vi nịnh trong tiếng Việt”
- “Nhận thức của sinh viên sư phạm về sức khoẻ sinh sản”

So sánh đặc điểm văn hóa của một số quốc gia



Nguồn: Hofstede Insights, *Country Comparison*

Tại sao văn hóa tổ chức lại quan trọng?



- ✧ Văn hóa (các giá trị được thể chế hóa) cung cấp **khởi nguồn ý nghĩa** và **mục đích thống nhất** cho những người tham gia tổ chức.
- ✧ Văn hóa tạo ra **mẫu hình ứng xử ổn định và bền vững** vì các thành viên thường tìm cách hành động phù hợp với môi trường văn hóa tổ chức
- ✧ Văn hóa có thể truyền cho nhân viên **niềm tin và giá trị** giúp nâng cao danh tiếng của tổ chức, nhưng đồng thời nó cũng có thể tạo ra các **phản ứng bất thường và không hiệu quả** gây tổn hại danh tiếng của tổ chức.
- ✧ Văn hóa tổ chức có thể tác động tiêu cực hoặc tích cực đến hai phương diện còn lại của khung 3D, qua đó ảnh hưởng tới hiệu quả tổ chức.

Văn hóa tổ chức được hình thành như thế nào?



- ❧ Bản chất của văn hóa bao gồm các *niềm tin, giá trị và chuẩn mực*, còn hình thức của văn hóa thể hiện qua những *hành vi* có thể quan sát được.
- ❧ Văn hóa tổ chức là trầm tích của những trải nghiệm, cả thành công lẫn thất bại, các khuôn mẫu ứng xử, các tập quán tự điều chỉnh của tổ chức
- ❧ Văn hóa tổ chức bị chi phối bởi **sứ mệnh, cấu trúc, lãnh đạo** bên trong cũng như **môi trường** bên ngoài. Đồng thời, có sự **cộng sinh** giữa tổ chức chính thức [cấu trúc] và phi chính thức [văn hóa] (Herbert Simon)
- ❧ Sự phát triển của tổ chức thường đi đôi với xu thế **đa văn hóa** – hình thành nhiều kiểu hình văn hóa đa dạng, cả **chính thức** và **phi chính thức**.

Sự tương tác giữa văn hóa và cấu trúc



- ❧ Sự tương tác giữa văn hóa và cấu trúc rất đa dạng và phức tạp
 - ❧ Văn hóa (phi chính thức) có thể hỗ trợ hoặc cản trở cấu trúc (chính thức)
- ❧ Năm lĩnh vực tương tác giữa tổ chức chính thức và phi chính thức:
 - ❧ Sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức
 - ❧ Công việc và văn hóa trong các tổ chức liên kết lỏng lẻo
 - ❧ Công việc và văn hóa trong các tổ chức có độ tin cậy cao
 - ❧ Học tập và đổi mới trong tổ chức
 - ❧ Danh tiếng và sự tin cậy của tổ chức

Sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức



- ✧ Bằng cách định hình các chuẩn mực và giá trị, ý thức về sứ mệnh có thể thúc đẩy nhân viên và định hình sự hiểu biết của họ về công việc
- ✧ **Sứ mệnh** của tổ chức, tức là “làm rõ mục đích của tổ chức hoặc tại sao tổ chức phải làm những gì họ làm” và **tầm nhìn** của tổ chức, “làm rõ tổ chức trông như thế nào và tổ chức phải hoạt động như thế nào” (John Bryson)
- ✧ Bằng cách tác động đến **sứ mệnh** và **tầm nhìn** của tổ chức, các nhà quản lý có thể từng bước **thay đổi văn hóa** của tổ chức đó.
- ✧ Ba khó khăn trong nỗ lực định hình sứ mệnh (Wilson)
 - ✧ Tổ chức có đa mục tiêu
 - ✧ Tổ chức chịu nhiều ràng buộc về cơ cấu pháp lý và chính trị, và
 - ✧ Cơ hội hạn chế để viết lại tuyên bố sứ mệnh

Công việc và văn hóa trong các tổ chức liên kết lỏng lẻo



Đặc trưng của các tổ chức liên kết lỏng lẻo

- ❧ Các **mục tiêu** mù mờ hoặc sáo rỗng
- ❧ Các **mục đích** có tính phân loại thay cho các mục đích chuyên môn
- ❧ **Việc kiểm tra, đánh giá, đo lường** kết quả mang tính hình thức
- ❧ **Cơ cấu chính thức** không phản ánh hết các hoạt động thực tế của thành viên
- ❧ **Tuyển chọn nhân viên** có năng lực và trung thành có vai trò quyết định
- ❧ Tạo cơ hội **giao thiệp xã hội** cho nhân viên (socialization) rất quan trọng
- ❧ Những **tín điều, nghi lễ** có tác dụng “phát tín hiệu” về chuẩn mực và giá trị của tổ chức, qua đó hỗ trợ cấu trúc chính thức trong việc thực hiện sứ mệnh

Công việc và văn hóa trong các tổ chức có độ tin cậy cao



Đặc trưng của các tổ chức có độ tin cậy cao

- ✧ Có **tiêu chuẩn** mạnh mẽ về “hoàn thành nhiệm vụ”, được tích hợp với “văn hóa an toàn” hoặc “văn hóa tin cậy”
- ✧ **Quy trình** hướng dẫn hành động và ra quyết định chuyên nghiệp
- ✧ **Lãnh đạo** “bản lĩnh”, có tính cạnh tranh và “sự cẩn trọng đáng tự hào”
- ✧ **Thẩm quyền** rõ ràng, các chuẩn mực **tuân thủ** cao cho phép sự hợp tác chặt chẽ cần thiết
- ✧ Kỳ vọng về **quyền tự chủ và chịu trách nhiệm** do các quy tắc chính thức và biện pháp khuyến khích không thể bao hàm mọi tình huống bất thường
- ✧ **Căng thẳng** giữa bên phát triển các hệ thống kỹ thuật phức tạp và bên vận hành chúng
- ✧ Tinh thần **đồng đội và hợp tác** hết sức quan trọng trong văn hóa tổ chức
- ✧ **Đào tạo**, đào tạo lại, đào tạo liên tục để duy trì năng lực đỉnh cao.

Học hỏi và đổi mới trong tổ chức



- ❧ **Học tập trong tổ chức:** Các yếu tố thiết yếu (Yang, Watkins và Marsick)
 - ❧ Kết nối tổ chức với môi trường của nó
 - ❧ Thiết lập các hệ thống để tiếp thu và chia sẻ tri thức
 - ❧ Tạo cơ hội học tập liên tục
 - ❧ Thúc đẩy tìm hiểu và đối thoại
 - ❧ Khuyến khích cộng tác và học tập theo nhóm
 - ❧ Trao quyền cho mọi người hướng tới tầm nhìn chung
- ❧ **Học tập của tổ chức:** Các yếu tố thiết yếu (Eric Tsang)
 - ❧ Sự rõ ràng và hỗ trợ cho sứ mệnh và tầm nhìn
 - ❧ Tinh thần lãnh đạo được chia sẻ và sự tham gia
 - ❧ Nền văn hóa khuyến khích thử nghiệm
 - ❧ Khả năng chuyển giao kiến thức xuyên ranh giới tổ chức
 - ❧ Khả năng làm việc nhóm và hợp tác.
- ❧ **Thu hút nhân viên tuyển đầu tạo ra các tổ chức đổi mới** (Robert Behn)
 - ❧ Những nhân viên tuyển đầu biết rằng lãnh đạo đứng về phía họ
 - ❧ Những người làm công tác tuyển đầu hiểu được bức tranh lớn

Danh tiếng và sự tin cậy

- ❧ Danh tiếng của tổ chức cung cấp tín hiệu về các quan điểm hoặc hành động điển hình của tổ chức.
- ❧ Danh tiếng phát triển theo thời gian và thông qua các tương tác lặp đi lặp lại với các tác nhân bên ngoài.
- ❧ Trong giới hoạch định chính sách, danh tiếng về tính trung lập có giá trị quan trọng vì tạo ra sự đáng tin cậy

Cải cách: Cấu trúc, văn hóa và nhà quản lý



- ❧ Cấu trúc, văn hóa và lãnh đạo có mối quan hệ tương hỗ phức tạp
- ❧ Cải cách trong khu vực công thường bắt đầu với việc thay đổi cấu trúc tổ chức và/hoặc thay thế người (đội ngũ) lãnh đạo.
- ❧ Văn hóa thường là khía cạnh ít được lưu ý, thậm chí là yếu tố cuối cùng được cân nhắc (nếu có)
- ❧ Thay đổi cấu trúc và lãnh đạo có thể dẫn tới thay đổi văn hóa
- ❧ Thế nhưng văn hóa tổ chức hiện hữu có thể vô hiệu hóa nỗ lực cải cách
 - ❧ Rủi ro bình mới rượu cũ
- ❧ Nếu không xây dựng được một văn hóa tổ chức mới tương thích thì những nỗ lực cải cách cũng sẽ không bền vững
 - ❧ Rủi ro nhà cải cách bị “cải cách”