

QUẢN LÝ CÔNG

#3.VĂN HÓA TỔ CHỨC

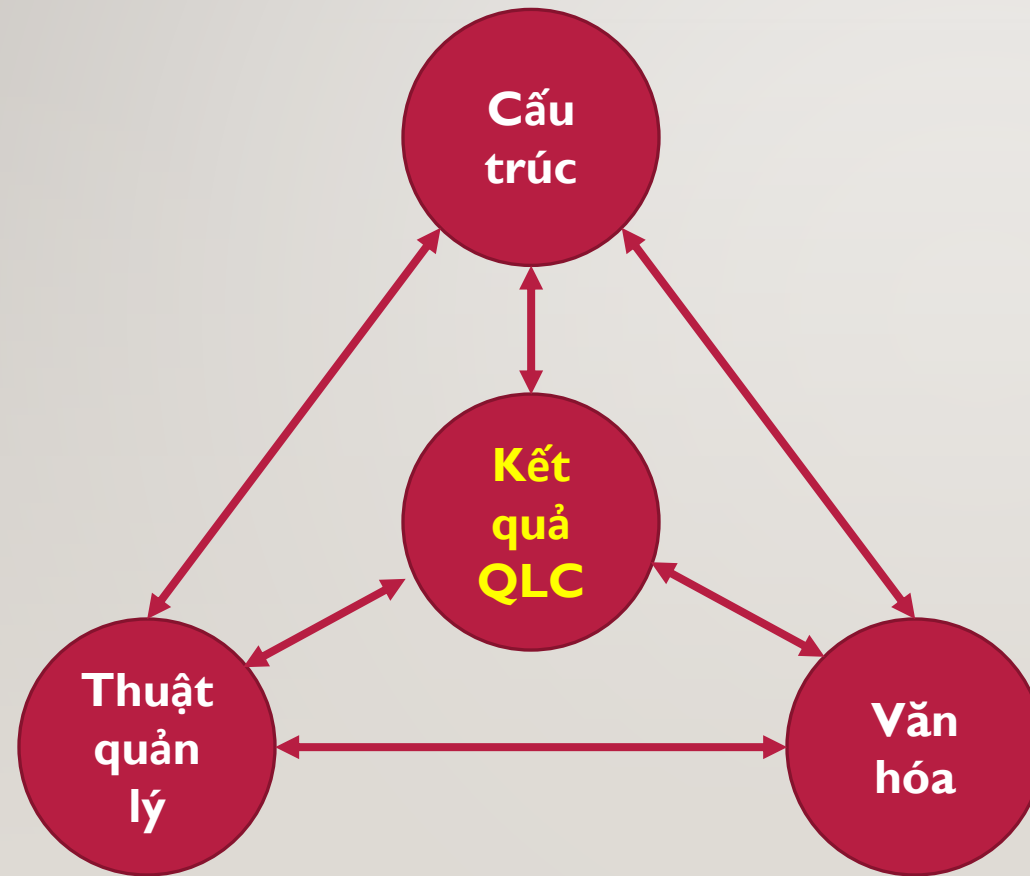
TRONG MỐI TƯƠNG QUAN VỚI CẤU TRÚC VÀ THUẬT QUẢN LÝ

NGUYỄN QUÝ TÂM

NỘI DUNG THẢO LUẬN

- Văn hóa trong phân tích quản lý công
 - Nhận dạng văn hóa và văn hóa tổ chức
 - Tại sao văn hóa tổ chức lại quan trọng?
- Sự tương tác giữa văn hóa và cấu trúc
- Khía cạnh văn hóa trong tổ chức công ở Việt Nam
- Thảo luận tình huống: Chia tay “Giờ Vàng”!

BA BÌNH DIỆN TRONG 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.



HỆ QUẢ TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA

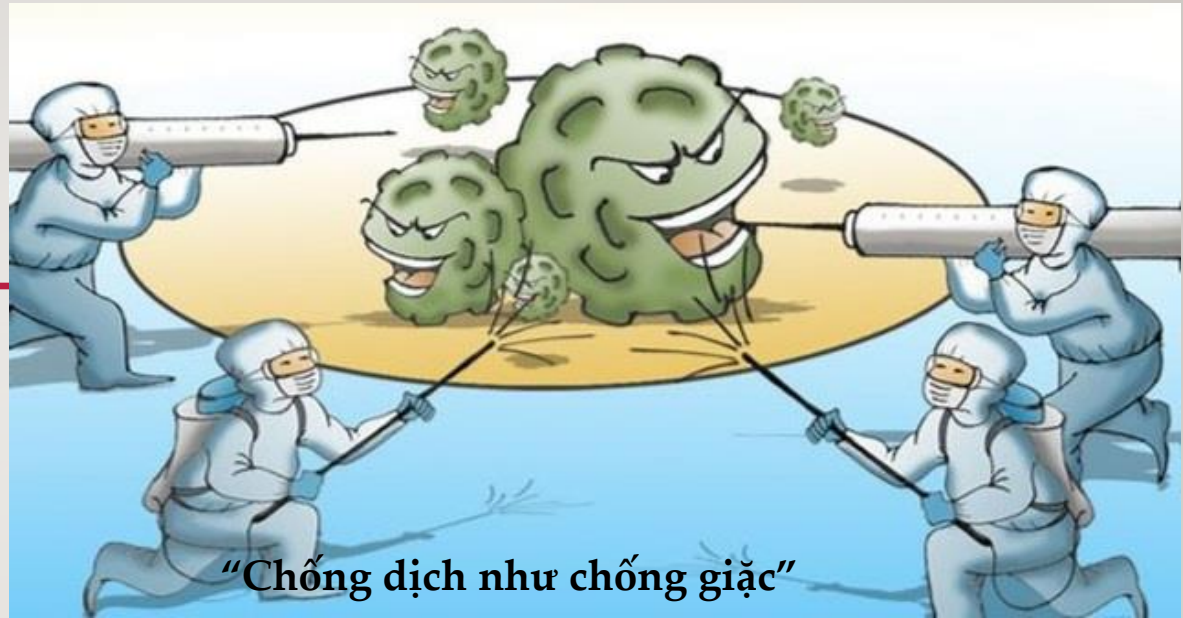
- Tai nạn tàu con thoi Columbia 2003
 - Báo cáo của CAIB: “**Các giá trị thể chế hóa** được phản ánh bởi các nhà quản lý chương trình tàu con thoi, những người **xem nhẹ an toàn hơn là duy trì lịch trình và ngân sách** chuyến bay; bởi sự **e ngại lên tiếng mạnh mẽ** phản đối các giá trị đó của nhân viên NASA; và bởi cách **chấp nhận rủi ro** rằng an toàn chuyến bay khi có các mảnh vỡ va đập là bình thường và có thể chấp nhận được.
- Tai nạn chuyến bay Korean Air Flight 801 (1997)
 - Báo cáo chính thức của UBATGTQG (The National Transportation Safety Board) xác định rằng nguyên nhân khả dĩ gây ra tai nạn là do cơ trưởng không thông tin và thực hiện rất ráo Phương thức hạ cánh có thiết bị hỗ trợ (nonprecision approach), đồng thời cả cơ phó và kỹ sư trưởng đã **không giám sát và đối chứng một cách hữu hiệu** quá trình tiếp đất của cơ trưởng. Góp phần vào tai nạn cũng là do cơ trưởng làm việc quá sức và quá trình đào tạo tổ bay không đầy đủ của hãng bay. (Source: NTSB Report, ¶3.2)

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.”



“Chống dịch như chống giặc”



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

VĂN HÓA LÀ GÌ VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐƯỢC HÌNH THÀNH TỪ ĐÂU

- Yếu tố vô hình, hữu hình
 - Giá trị, niềm tin, giả định, nhận thức
 - Hành vi quan sát được: tuyên bố, ứng xử, lễ lối, lễ nghi, biểu tượng
- Nguồn gốc văn hóa:
 - Ảnh hưởng của văn hóa môi trường bên ngoài
 - Hành vi và cách ứng xử của những tác nhân “nổi trội”, những tác nhân định hình tổ chức hoặc những “anh hùng” có ảnh hưởng từ ban đầu, hay từ bản chất công việc của tổ chức, từ thái độ, giá trị, và “mong muốn hành động” của người mới đến.

VĂN HÓA TỔ CHỨC: HỆ GIÁ TRỊ ĐƯỢC THỂ CHẾ HÓA

- Thể chế hóa:
 - là quá trình các thành viên của tổ chức “tích lũy được các giá trị vượt ra ngoài các yêu cầu kỹ thuật của các nhiệm vụ tổ chức” hoặc
 - “sự xuất hiện của các mẫu hình tích hợp xã hội trật tự, ổn định, thoát khỏi các hoạt động kỹ thuật không ổn định, được tổ chức lỏng lẻo hoặc hạn hẹp”
- Thể chế: “Niềm tin, mẫu hình, quy tắc, văn hóa, và kiến thức hỗ trợ các quy định và lễ lối” (James G. March và Johan p. Olsen)
- Tổ chức không có một kiểu văn hóa bao trùm mà gồm nhiều nhóm tiểu văn hóa khác nhau
- Simon Hertbert: mối quan hệ tương hỗ giữa tổ chức chính thức + phi chính thức
 - Tổ chức phi chính thức là “các mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức có ảnh hưởng đến các quyết định của tổ chức nhưng không được đưa vào [sơ đồ tổ chức] chính thức hoặc không phù hợp với sơ đồ đó.”
- Có sự cộng sinh giữa thể chế chính thức (cấu trúc) và phi chính thức (văn hóa)

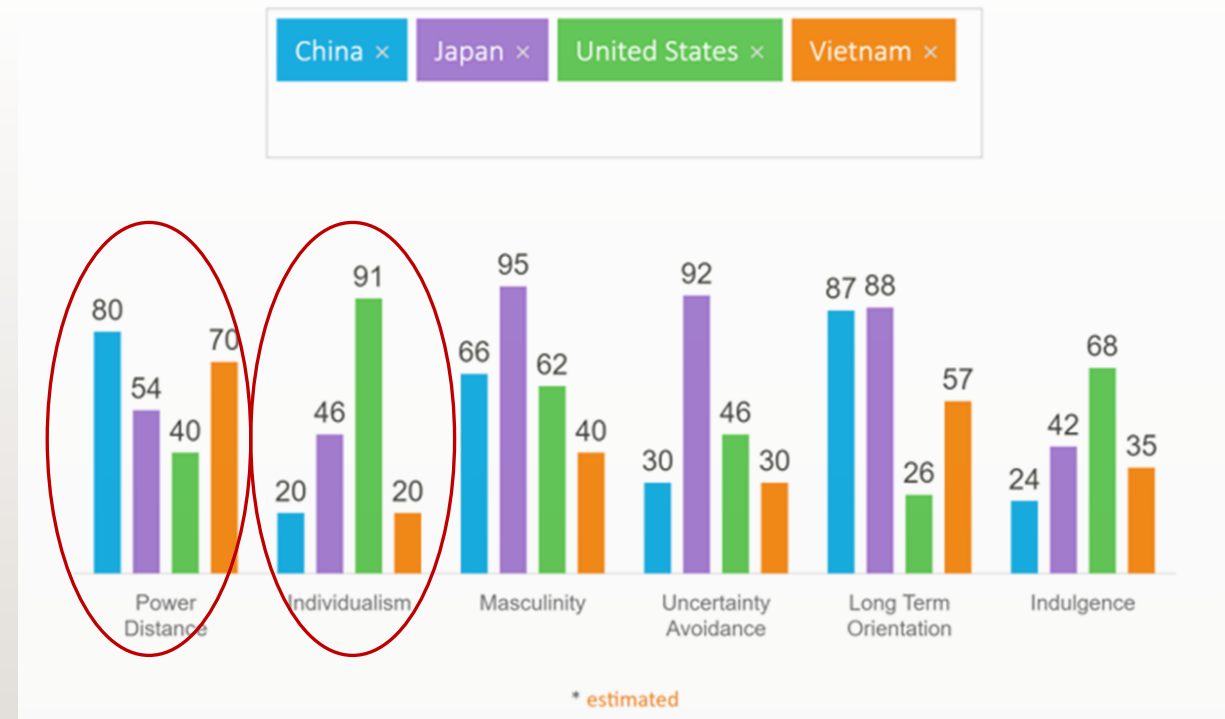
SỰ TƯƠNG TÁC GIỮA VĂN HÓA VÀ CẤU TRÚC

- 5 lĩnh vực tương tác (Hill & Lynn)
- Sứ mạng là kênh tương tác nổi bậc
- Ví dụ Sứ mạng và Tầm nhìn của FSPPM
 - Trường Fulbright có sứ mệnh thúc đẩy sự chuyển đổi nền chính sách công và quản lý ở Việt Nam và khu vực theo hướng thực tiễn, sáng tạo và dung hợp, thông qua ba trụ cột giảng dạy, nghiên cứu và đối thoại chính sách.
 - Mục tiêu của Trường Fulbright là trở thành một trong những trường đào tạo chính sách công và quản lý hàng đầu trong khu vực châu Á - và sau cùng là trên thế giới.

CHIỀU KÍCH VĂN HÓA TRONG KHU VỰC CÔNG VIỆT NAM

Thước đo văn hóa của Hofstede

- Khoảng cách quyền lực: Thái độ của xã hội đối với sự bất bình đẳng
- Chủ nghĩa cá nhân: vị thân vs. tập thể (chịu ảnh hưởng của tập thể, lòng trung thành)



VAI TRÒ CỦA VĂN HÓA TRUYỀN THỐNG TRONG QUẢN LÝ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG

Nghiên cứu của Anh Vu Tai và các tác giả (2021)

- Quan hệ cá nhân: được nhân viên gây dựng qua các tương tác xã hội trong và ngoài giờ làm việc nhằm tìm kiếm ân huệ (favours).
- Tác động tiêu cực lên kết quả hoạt động của nhân viên và tổ chức
 - Quan hệ cá nhân được coi trọng hơn kết quả công việc
 - Lấn át qui định và năng lực, bóp méo đánh giá năng lực
 - Cản trở cơ chế phản hồi mang tính xây dựng
 - Vô hiệu hóa hiệu quả khen thưởng dựa trên kết quả làm việc
 - Phổ biến ở các nền văn hóa có khoảng cách quyền lực cao và mang tính tập thể
 - Ví dụ: đánh giá khen thưởng, phê bình. Tâm lý “dễ dãi qua lại” “dĩ hòa vi quý”

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”

THẢO LUẬN TÌNH HUỐNG



- Chia tay giờ vàng!
- Câu hỏi thảo luận:
 - Có hay không chiêu kích văn hóa tổ chức trong tình huống này? Đó là gì, nó tương tác thế nào với cấu trúc tổ chức
 - [Optional] và Janes nên giải quyết như thế nào?