

| FETP 2014-2015

Lãnh đạo Khu vực Công

Văn hóa Tổ chức
11 / 08 / 2015

Bản chất của Văn hóa Tổ chức

“Tổ chức tự nó có một chất lượng không thể quan sát được – một phong cách, một tính cách, một cách thức nhất định nào đó trong việc giải quyết vấn đề – điều này có thể mạnh mẽ và mãnh liệt hơn rất nhiều so với những mệnh lệnh của bất kỳ cá nhân nào hoặc bất kỳ một hệ thống chính thức nào.

Để hiểu linh hồn của một tổ chức đòi hỏi chúng ta phải đi sâu, vượt qua các sơ đồ tổ chức, các tài liệu về luật lệ của tổ chức, các máy móc thiết bị để tới một thế giới ngầm của Văn hoá Tổ chức”.

Kilmann, R. H.

Mô hình Tảng Băng chìm

Khi đối mặt với những thách thức và những nhiệm vụ hàng ngày, một văn hóa tổ chức cụ thể và các nhóm văn hóa khác nhau (“những sự hợp lý cục bộ”) nổi lên từ rất nhiều các quá trình quan hệ và truyền đạt.



Bản chất của Văn hóa Tổ chức

- “Cách thức mà mọi thứ được giải quyết ở đây” (Bower, M., 1966).
- “Triết lý hướng dẫn chính sách đối với nhân viên và khách hàng của một tổ chức” (Pascal, R. & Athos, A. 1981).
- “Những giá trị thống trị gắn liền với một tổ chức” (Deal, T. & Kennedy, A. 1982).
- “Một dạng của những giả định cơ bản - được sáng tạo, được khám phá hoặc được phát triển bởi các nhóm khi họ học về cách thức giải quyết với những vấn đề của thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong - những giả định cơ bản này đã vận hành tốt và được quan tâm là có giá trị và vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức, suy nghĩ, và cảm giác trong quan hệ với các vấn đề” (Schein, E. 1985).
 - ▷ Chủ đề chính:
 - ▷ Trong tất cả các tổ chức, có những dạng niềm tin, những biểu tượng, nghi thức, những huyền thoại và những hoạt động được đúc kết theo thời gian.
 - ▷ Những điều này tạo nên sự hiểu biết chung giữa những thành viên trong tổ chức

Bản chất của Văn hóa Tổ chức

Bao hàm cách thức hành động của những người trong tổ chức trước những tình huống được đưa ra - bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Nó bao gồm những niềm tin, những chuẩn mực về hành vi, những tiêu chuẩn tối thiểu của quá trình thực hiện và đạo đức của tổ chức.

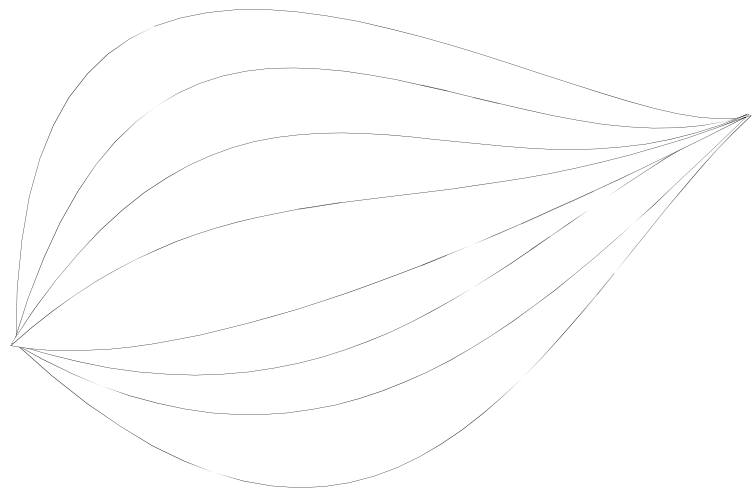
1. Đặc tính và cách tiếp cận rõ ràng
2. Những giá trị
3. Những mẫu người anh hùng
4. Nghi lễ
5. Mạng quan hệ

Nhận dạng những Đặc tính Cốt lõi của Văn hóa Tổ chức

Văn hóa tổ chức được thể hiện trong. . .

- Các giá trị, các nguyên tắc kinh doanh, và những tiêu chuẩn đạo đức
- Những phương pháp và tiếp cận
- Những chính sách và thủ tục chính thức
- Tinh thần và nghị lực
- Những quan hệ và những tương tác
- Những áp lực của đồng sự hiện hữu
- Những truyền thống được bảo tồn và những câu chuyện thường được kể đi kể lại
- Những quan hệ của nó với những nhân vật hữu quan bên ngoài

Khái niệm Văn hóa



Các dạng Văn hóa Tổ chức



Văn hóa Định hướng Dịch vụ

- Chú trọng
- Đòi hỏi mạo hiểm
- Hành vi có tính đạo đức cao
- Truyền đạt
- Định hướng
- Nhân viên là nguồn lực
- Trách nhiệm được chú trọng và hiểu
- Làm việc
- Nhận thức chất lượng và thực hiện tốt
- Các vai trò trong tổ chức được hiểu và được chấp nhận

Các dạng Văn hóa Tổ chức

BÈ PHÁI/ BẦY ĐÀN	ADHOCRACY
<p>Đặc tính: Sự đoàn kết nhất trí, sự tham gia, làm việc theo đội, cảm giác gia đình</p> <p>Lãnh đạo: Người diu dắt, hỗ trợ, giống như cha mẹ</p> <p>Sự kết dính: Tính trung thành, truyền thống, quan hệ bền vững giữa các cá nhân</p> <p>Chú trọng chiến lược: Hướng đến sự phát triển nguồn nhân lực</p>	<p>Đặc tính: Tinh thần kinh doanh, sáng tạo, khả năng thích ứng</p> <p>Lãnh đạo: Nhà kinh doanh, nhà đổi mới, người đón nhận rủi ro</p> <p>Sự kết dính: Tính thần kinh doanh, tính linh hoạt, rủi ro</p> <p>Chú trọng chiến lược: Hướng đến sự đổi mới, tăng trưởng, những nguồn lực mới</p>
THỨ BẠC	THỊ TRƯỜNG
<p>Đặc tính: Trật tự, những quy tắc, luật lệ</p> <p>Lãnh đạo: Người phối hợp, nhà tổ Chức, và nhà quản trị</p> <p>Sự kết dính: Những quy tắc, chính sách, và những thủ tục</p> <p>Chú trọng chiến lược: Hướng đến sự ổn định, khả năng tiến đoán và hoạt động nhịp nhàng ẩn khớp</p>	<p>Đặc tính: Năng lực cạnh tranh, đạt được mục tiêu, trao đổi với môi trường</p> <p>Lãnh đạo: Quyết đoán, định hướng sản xuất và thành tựu</p> <p>Sự kết dính: Định hướng mục tiêu, cạnh tranh, và sản xuất</p> <p>Chú trọng chiến lược: Hướng đến lợi thế cạnh tranh và dẫn đầu thị trường</p>

Nguồn: Cameron and Freeman (1988)

Hình thành Văn hóa

- Một cá nhân (người sáng lập) có ý tưởng về một tổ chức, cộng đồng mới
- Người sáng lập đưa vào một số nhân vật chủ chốt và tạo ra nhóm cốt lõi mà nhóm này chia sẻ chung tầm nhìn với người sáng lập
- Nhóm cốt lõi bắt đầu hành động trong một sự phối hợp để tạo ra tổ chức bằng việc tài trợ, đạt tới các phát minh, xác định địa điểm, xây dựng...
- Tại thời điểm này, nhiều người sẽ gia nhập tổ chức và lịch sử chung của họ bắt đầu được xây dựng

Văn hóa Đến từ đâu?

1. Ảnh hưởng từ nhà lãnh đạo
2. Truyền thống và lịch sử
3. Công nghệ, sản phẩm, và dịch vụ
4. Ngành, và sự cạnh tranh của nó
5. Khách hàng
6. Những mong đợi
7. Các hệ thống thông tin và kiểm soát
8. Luật pháp và môi trường của tổ chức
9. Những thủ tục và chính sách
10. Hệ thống khen thưởng và đo lường
11. Tổ chức và những nguồn lực của nó
12. Những mục tiêu, những giá trị, và những niềm tin

Nguồn: David Drennan, "How things are done around here", *World Executive Digest*, 01/1994 – Trang 35

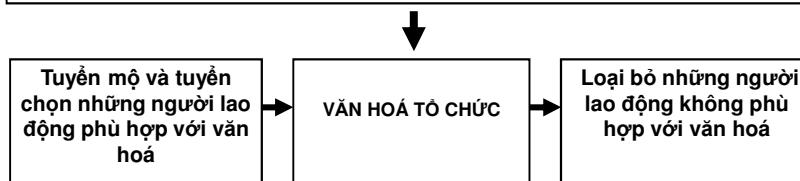
Hình thành Văn hóa



Duy trì Văn hóa

Các phương pháp để duy trì văn hoá tổ chức

- Những điều mà các nhà quản lý và các đội quan tâm chú ý tới
- Phản ứng với các tình huống sống còn hoặc các khủng hoảng
- Việc kèm cặp, huấn luyện, và làm gương
- Phân bổ các phần thưởng và địa vị
- Tuyển mộ, tuyển chọn, thăng tiến, đề bạt, và loại bỏ các thành viên
- Các nghi lễ, nghi thức, và các câu chuyện



Center for Excellence in Management Development

Nguyên nhân Thay đổi Văn hóa

- Những thách thức mới trong môi trường
- Những công nghệ có tính cách mạng
- Sự thay đổi những điều kiện nội bộ
 - Khủng hoảng nội bộ
 - Sự thay đổi lãnh đạo cấp cao
- Một lãnh đạo cao cấp mới chọn lựa việc thay đổi mọi thứ
- Sự đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh mới
- Sự mở rộng sang các vùng và lĩnh vực khác
- Một sự tăng trưởng nhanh gắn liền với việc tăng lên nhanh chóng của những người lao động mới
- Sáp nhập hoặc thôn tính tổ chức khác

Thay đổi Văn hóa

Những điều kiện cho việc thay đổi văn hóa

1. Nơi mà môi trường đang thay đổi
2. Ở những ngành có tính chất cạnh tranh cao và môi trường thay đổi
3. Nơi mà tổ chức đang tăng trưởng
4. Nơi mà việc thực hiện

Nguồn: Deal & Kennedy (1982)

Thay đổi Văn hóa

Hiểu biết văn hoá tổ chức hiện hữu

1. Đưa ra những hỗ trợ cho các cá nhân và các đội có những ý tưởng cho việc có một văn hoá tốt hơn và sẵn lòng hành động
2. Tìm kiếm nhóm văn hoá có hiệu quả nhất trong tổ chức và sử dụng nó như một ví dụ mà những người lao động
3. Không tấn công văn hoá theo kiểu đối đầu mà tìm những phương cách để giúp những người lao động và các đội thực hiện nhiệm vụ
4. Xem tầm nhìn của văn hoá mới như là những nguyên tắc chỉ dẫn cho sự thay đổi, không phải như những người lao động kỳ diệu
5. Cần nhận ra rằng một sự thay đổi văn hoá sâu rộng trong toàn tổ chức
6. Sống với văn hoá mới

Thay đổi Văn hóa

Những hướng dẫn cho việc thay đổi văn hóa

- 1) *Sự nhất trí trong tổ chức* sẽ có ảnh hưởng
- 2) Điều quan trọng cho *truyền đạt* và *cách thức giải quyết vấn đề* là được thực hiện và phát triển
- 3) *Thay đổi cần được xem là cơ hội* cho việc phát triển
- 4) *Cho phép đủ thời gian* để những hành vi mới
- 5) *Khuyến khích mọi người* thích ứng với những tiếp cận mới, những dạng hành vi mới, những hệ thống mới đối với những điều kiện cụ thể của chính họ

Nguồn: Deal & Kennedy (1982)

Thay đổi Văn hóa: Chiến lược

1. PHÂN TÍCH VĂN HÓA:

- Kiểm tra để đánh giá văn hóa hiện tại
- So sánh văn hóa hiện tại với những gì được mong muốn
- Lượng giá những bất cập để nhận ra những yếu tố văn hóa nào cần được thay đổi

2. NHỮNG GỢI Ý CỤ THỂ:

- Tạo ra “cảm giác về sự khẩn cấp” cho sự thay đổi
 - Bổ trí mới một nhà quản trị cấp cao để tạo ra một sự thay đổi ngoạn mục chủ yếu (mô hình vai trò mới và những tiêu chuẩn hành vi mới).
 - Nhanh chóng giới thiệu tầm nhìn mới của tổ chức cho nhân viên, bổ trí những người trung thành với tầm nhìn mới này vào vị trí quản trị then chốt
 - Truyền đạt những giá trị mới
-
- Khởi xướng tái tổ chức để củng cố sự thay đổi:

Thay đổi Văn hóa: Danh mục Hành động

- Tạo ra những tình huống hấp dẫn thể hiện lý do tại sao bầu không khí văn hóa mới lại là tốt nhất cho cả tổ chức và các thành viên
 - Thách thức hiện trạng
 - Tạo ra các sự kiện ở đó những người lao động phải lắng nghe những nhân vật hữu quan nổi giận
- Chỉ ra cách thức và lý do mà một số các chuẩn mực hành vi và thực tiễn kinh doanh của văn hóa hiện tại chứa đựng những cản trở cho việc thực hiện thành công những khởi xướng chiến lược mới
- Giải thích tại sao những hành vi mới và những thực tiễn làm việc mới sẽ có những lợi thế hơn và tạo ra những kết quả tốt hơn

Các Hành động Thay đổi Văn hóa

- Thay thế những nhà lãnh đạo cấp cao chủ chốt gắn bó chặt chẽ với văn hóa cũ
- Cổ vũ, đề bạt những cá nhân có những đặc tính văn hóa mong đợi và có thể hành động như những tấm gương
- Bố trí những người từ bên ngoài có những đặc điểm văn hóa cần thiết vào các vị trí cấp cao
- Xem xét, đánh giá tất cả các ứng viên cho các vị trí mới một cách cẩn thận, chỉ tuyển lựa và thuê những người phù hợp với văn hóa mới
- Bắt buộc tất cả mọi người trong tổ chức tham dự các chương trình huấn luyện về văn hóa để học nhiều hơn về thực tiễn làm việc, các phương pháp vận hành, và những hành vi mới
- Thúc ép mạnh mẽ để thực hiện phong cách làm việc mới và những thủ tục vận hành mới
- Thết kế những động viên về mặt tài chính để thưởng cho những đội và cá nhân thể hiện những hành vi của văn hóa mong đợi
- Giành một quỹ lớn để tăng lương cho các cá nhân dẫn đầu trong việc áp dụng các thực tiễn làm việc được mong đợi, thể hiện những hành vi theo phong cách mới và đạt tới những kết quả nhanh chóng như mong đợi
- Điều chỉnh các chính sách và các thủ tục theo những cách thức dẫn dắt thay đổi văn hóa

Các Hành động Thay đổi Văn hóa có Tính Biểu tượng

- Lãnh đạo bằng hành động thực tế - Lời nói đi đôi với việc làm
- Chú trọng vào sự giản dị, thanh bạch
- Loại trừ sự huênh hoang, kên kiệu của giới quản lý
- Đòi hỏi các nhà quản trị cấp cao giành thời gian gặp gỡ và nói chuyện với “khách hàng”
- Những lễ hội để tôn vinh những người và đội gắn bó và tích cực với chương trình
- Thay đổi những thực tiễn, hoạt động được nhận ra như là những cản trở về mặt văn hóa
- Những phần thưởng rõ ràng để tôn vinh những người anh hùng

Biến các Giá trị Cốt lõi và Đạo đức thành Nền tảng của Văn hóa

- Một nền văn hóa dựa trên những nguyên tắc đạo đức là sống còn đối với sự thành công chiến lược về dài hạn
- Các chương trình về đạo đức giúp biến các cư xử có tính đạo đức trở thành phong cách sống
- Các nhà lãnh đạo cấp cao phải đưa ra những hỗ trợ chân thành với những cá nhân thể hiện những tiêu chuẩn đạo đức trong việc thực hiện các hoạt động kinh doanh của tổ chức
- Báo cáo về giá trị là nền tảng để phát triển văn hóa

Các Phương pháp Thiết lập các Tiêu chuẩn Đạo đức

- Báo cáo chính thức
- Sự thuyết giảng bằng lời
- Các báo cáo hàng năm
- Làm cho các nhân vật hữu quan nhận biết sự tích cực nhiệt tình đối với thực hiện các hoạt động kinh doanh có tính đạo đức là nguyên nhân từ
 - Sự hiểu biết rộng lớn hơn của giới quản lý về vai trò của những báo cáo này
 - Chú trọng vào các tiêu chuẩn đạo đức được đổi mới gắn liền với những scandal của tổ chức gần đây
 - Sự tăng lên của xã hội và các nhân vật hữu quan yêu thích và gắn bó với những tổ chức

Truyền đạt các Giá trị Mới

Phương pháp: Do những nhà quản trị cấp cao truyền đạt cho nhân viên

1. Tình trạng của tổ chức và các nhân vật hữu quan của nó, tầm nhìn về tương lai và những thông tin mà những người quan tâm
1. Tầm nhìn về việc tổ chức sẽ trở thành cái gì và cách thức, con đường để đạt đến điều đó.
2. Tiến bộ của tổ chức trong những lĩnh vực được xác định là cốt yếu đối với việc hiện thực hóa tầm nhìn.

Củng cố các Giá trị

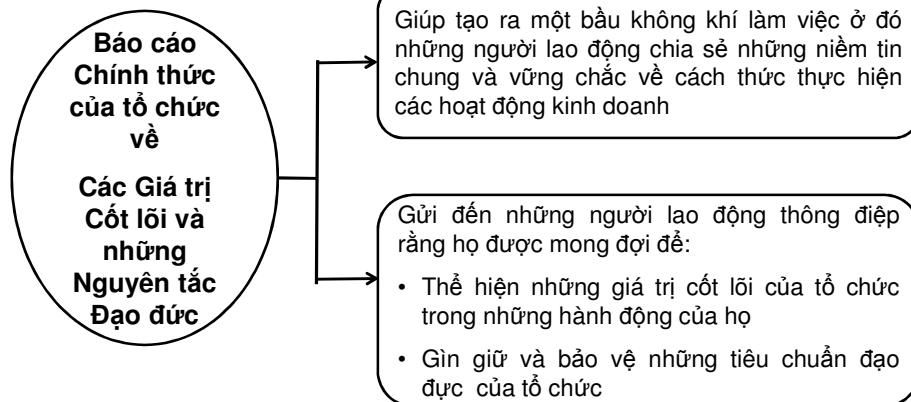
Câu hỏi: Những điều nào sau đây bạn nói là cách quan trọng nhất để củng cố những giá trị của tổ chức bạn?

Thứ tự	Trả lời	1	2	3	Tổng hợp phân loại
1	Sự gương mẫu của những nhà quản trị	187	33	33	249
2	Sự gương mẫu của những nhà quản trị	10	83	29	122
3	Truyền đạt trong tổ chức	29	39	50	118
4	Chính sách	31	42	37	110
5	Chính sách	12	45	45	102
6	Quan hệ của tổ chức	13	29	34	76
7	Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên	23	19	37	72
8	Quan hệ của nhân viên	5	3	17	25
9	Những vấn đề khác	3	4	5	12

Nguồn: The Mercer study (1983), trích trong G. Dessfer, Organization Theory... (1986, p. 360-1)

Mẫu: 305 nhân viên thực hiện cấp cao trong những ngành công nghiệp có liên quan với nhau

Vai trò Xây dựng Văn hóa của Các Giá trị Cốt lõi và Các Tiêu chuẩn Đạo đức



Kỹ thuật Biến Giá trị Cốt lõi & Tiêu chuẩn Đạo đức Thành Chuẩn mực Văn hóa

- Loại trừ các ứng viên không thể hiện những đặc tính tính cách tương đồng
- Đưa báo cáo giá trị và các qui tắc đạo đức vào các chương trình đào tạo người lao động
- Một sự khẳng định mạnh mẽ của những nhà quản lý cấp cao về tầm quan trọng của những giá trị cốt lõi và những nguyên tắc đạo đức tại các sự kiện của tổ chức và trong truyền đạt nội bộ
- Sử dụng các báo cáo giá trị và qui tắc đạo đức như là tiêu chuẩn cao nhất để phán quyết sự phù hợp của các chính sách và thực tiễn vận hành của tổ chức
- Làm cho việc thể hiện các giá trị cốt lõi và các nguyên tắc đạo đức trở thành nhân tố quan trọng trong đánh giá việc thực hiện của người lao động
- Bảo đảm rằng tất cả các nhà quản lý ở các cấp thường xuyên, liên tục nhấn mạnh tầm quan trọng của hành xử có đạo đức và sự tôn kính những giá trị cốt lõi
- Khuyến khích mọi người sử dụng sự ảnh hưởng của họ trong việc giúp cho việc củng cố sự tôn kính các giá trị cốt lõi và sự tuân thủ những tiêu chuẩn đạo đức
- Tổ chức những lễ hội định kỳ để nhận dạng cá nhân và nhóm thể hiện những giá trị này
- Thể chế hóa các thủ tục cưỡng bức tuân thủ các chuẩn mực đạo đức

Văn hóa Tổ chức Mạnh

Một sự hiểu biết thực sự về lý do tồn tại của tổ chức.
 Những lý do này thường thể hiện trong những khẩu hiệu

Thông qua những luật lệ, chính sách, thủ tục
 và tôn trọng trách nhiệm công việc

Những hành động của họ minh họa cho những triết lý
 được chia sẻ và sự quan tâm của tổ chức

Những nhà quản lý hiểu rằng họ là quan trọng đối với
 những thành viên và quan trọng trong việc xây dựng
 những đặc điểm nhận dạng chung

Nhân viên hiểu họ được mong đợi những gì

Mạng quan hệ để chia sẻ thông tin và ý tưởng được
 khuyến khích

Nguồn: Deal, T. & Kennedy, A., (1982). *Corporate Culture*.

Đặc tính của tổ chức có Văn hóa Mạnh

- Tiến hành vận hành dựa trên một triết lý rõ ràng và được hiểu rộng rãi
- Đội ngũ quản lý giành một thời gian đáng kể để truyền đạt và củng cố
- Các giá trị được chia sẻ
- Có một tính cách được định nghĩa tốt và được củng cố
- Chọn lựa cẩn thận những người lao động mới

Cách thức để Văn hóa Trở thành Văn hóa Mạnh

- Người lãnh đạo thiết lập những giá trị và những hành vi nhất quán
- Một sự tận tâm kiên định và sâu sắc với những giá trị, những niềm tin và triết lý kinh doanh được tán thành
- Sự quan tâm thành thật tới hạnh phúc, và niềm vui của

Đặc tính của Tổ chức có Văn hóa Yếu

- Thiếu vắng một tập hợp các giá trị cốt lõi
- Có rất ít các chuẩn mực hành vi rõ ràng
- Ít những truyền thống
- Không có cảm giác mạnh mẽ
- Thiếu sự vững chắc
- Người lao động thiếu trung thành

Đặc tính của Văn hóa Bệnh hoạn

- Môi trường nội bộ bị chính trị hóa cao độ
- Chống đối sự thay đổi
- Tư duy “Duy trì sự ổn định ở đây” - mọi người không có nhu cầu
- Lờ đi, bỏ qua những tiêu chuẩn đạo đức cao và theo đuổi một cách thái quá sự giàu có bởi những nhà lãnh đạo chủ chốt

Đặc tính của Văn hóa Thực hiện Cao

- Các đặc tính văn hóa nổi bật
 - Cảm giác mạnh mẽ về sự gắn bó
 - Nhấn mạnh tới sự sáng tạo và khởi xướng
 - Những mong đợi thực hiện được xác định rõ ràng cho tất cả các thành viên tổ chức
 - Thiên vị với việc trở nên tiên liệu và hành động tức
 - Tôn trọng những đóng góp của tất cả mọi người lao động

Dấu hiệu của Văn hóa Thích ứng

- Sự sẵn lòng chấp nhận sự thay đổi và chấp nhận những thách thức
- Mạo hiểm, thực nghiệm, và đổi mới
- Tinh thần kinh doanh
- Ngân sách được cung cấp
- Các ý tưởng mới được đánh giá
- Sự quan tâm thành thật tới niềm vui, hạnh phúc của tất cả những nhân vật có liên quan chủ chốt
- Những tiếp cận chủ động và được tiên liệu để thực hiện những giải pháp khả thi

Văn hóa Tổ chức Hiệu quả

Nhà quản lý và đơn vị/đội thực hiện
Đoàn kết và hợp tác
Đa dạng về nền văn hóa
Phối hợp
Những vấn đề về tài chính bên cạnh những yếu tố về mặt kỹ thuật và thị trường

Nguồn: Peters and Waterman, *In Search for Excellence* (1982); Peter and Austin, *A Passion for Excellence* (1983); Rosa Beth Kanter, *The Change Master* (1983)

Văn hóa Thống trị trong các tổ chức Sáng tạo Nhất Hiện nay

1. Niềm tin vào việc trở nên tuyệt vời nhất, tuyệt hảo
2. Niềm tin vào tầm quan trọng của từng chi tiết thực hiện, những nút thắt và những mấu chốt để thực hiện tốt công việc
3. Niềm tin vào tầm quan trọng của con người như là những cá nhân
4. Niềm tin vào chất lượng và dịch vụ siêu việt
5. Niềm tin rằng hầu hết những thành viên của tổ chức nên là những người cách tân và tin vào sự hiển nhiên này, sự sẵn lòng hỗ trợ những người sai lầm, thất bại
6. Niềm tin vào tầm quan trọng của tính phi chính thức để thúc đẩy, nâng cao việc truyền đạt
7. Niềm tin rõ ràng và công nhận tầm quan trọng của tăng trưởng kinh tế và lợi nhuận.

Nguồn: Peters and Waterman (1982: 75)

Những Giá trị Quan trọng Nhất

Phân loại	Giá trị
1	Thực hiện
2	Công bằng
3	Cạnh tranh
4	Tinh thần đội
5	Tinh thần gia đình hợp tác
6	Đổi mới
7	Tinh thần kinh doanh
8	Thành tựu cá nhân
9	Sự trung thành
10	Truyền thống