

# I. KHÁI NIỆM VĂN HÓA TỔ CHỨC

## 1. Khái niệm

Có rất nhiều khái niệm về văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức (Elliott Jaques, 1952).

Văn hóa tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định (Adrew Pettgrew, 1979).

Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2003).

Như vậy, văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức.

Một điểm chung của những khái niệm về văn hóa tổ chức là tất cả những khái niệm đều nhấn mạnh vào những phương tiện mang tính biểu đạt mà thông qua đó những giá trị trong văn hóa tổ chức được truyền bá tới những người lao động

## 2. Những đặc trưng chung hình thành văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức có 7 đặc tính quan trọng nhất, tập hợp các đặc tính này có thể hiểu được bản chất văn hóa của một tổ chức.

**Sự đổi mới và chấp nhận rủi ro:** Mức độ mà người lao động được khuyến khích tích cực đổi mới và dám chấp nhận rủi ro do đổi mới gây ra.

**Chú ý tới các khía cạnh chi tiết:** Mức độ mà nhà quản lý mong muốn những người lao động thực hiện công việc chính xác, tỏ rõ khả năng phân tích và chú ý đến những chi tiết nhỏ khi thực hiện công việc.

**Sự định hướng kết quả:** Mức độ mà người quản lý chú ý nhiều đến kết quả thực hiện công việc hơn là chú ý đến quá trình thực hiện và phương pháp được áp dụng để đạt được kết quả đó.

**Hướng tới con người:** Mức độ các quyết định của ban quản lý xem xét đến tác động của kết quả lao động đến những người lao động trong tổ chức.

**Hướng tới nhóm người lao động:** Các hoạt động được tổ chức thực hiện theo nhóm chứ không phải là theo từng cá nhân riêng lẻ.

**Tính hiếu thắng:** Mức độ nhân viên tỏ ra hiếu thắng và cạnh tranh với nhau hơn là tự bằng lòng và dễ dãi.

**Sự ổn định:** Mức độ các hoạt động của tổ chức nhấn mạnh tới việc duy trì nguyên trạng chứ không phải sự tăng trưởng hay sự thay đổi.

### **3. Văn hóa bộ phận**

Hầu hết các tổ chức lớn đều có văn hóa tiêu biểu và nhiều cụm văn hóa bộ phận khác nhau. Văn hóa bộ phận là những giá trị và hệ thống ý nghĩa chung được chia sẻ bởi những nhóm người lao động trong một tổ chức. Các cụm văn hóa bộ phận có thể được xác định dựa trên sự bố trí các phòng ban hay dựa theo tính chất công việc của người lao động.

## **II.**

Theo định nghĩa, thì văn hóa mạnh rõ ràng sẽ có ảnh hưởng tới các hành vi của thành viên trong tổ chức lớn hơn so với một nền văn hóa yếu.

Văn hóa mạnh có thể có những ảnh hưởng tiêu cực hay tích cực tới tổ chức và hành vi của nhân viên:

- Văn hóa mạnh có thể tạo ra các tổ chức có sự thành đạt vô cùng to lớn trong kinh doanh VD: Apple, Starbuck, Ngân Hàng Á Châu...
- Văn hóa mạnh có thể góp phần làm giảm sự luân chuyển lao động vì văn hóa mạnh quy tụ được sự nhất trí cao giữa các thành viên về những gì mà tổ chức họ đề ra. Sự nhất trí cao về

mục đích sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức của các thành viên và như vậy sẽ giảm được xu hướng người lao động từ bỏ tổ chức của họ.

- Văn hóa mạnh còn có tác dụng làm tăng tính nhất quán của hành vi. Khác với sự chính thức hóa, văn hóa mạnh cũng đạt được những kết quả như tính phục tùng kỷ luật, tính kiên định và khả năng tiên đoán mà không cần các tài liệu hay văn bản nào.
- Văn hóa của tổ chức càng mạnh thì nhu cầu của ban quản lý trong việc xây dựng các nguyên tắc, quy định để định hướng hành vi của người lao động sẽ giảm đi. Những nguyên tắc này được người lao động trong tổ chức tiếp thu khi họ chấp nhận văn hóa của tổ chức.

### III. CHỨC NĂNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC

Văn hóa thực hiện một số chức năng trong phạm vi một tổ chức như sau:

- Thứ nhất, văn hóa có vai trò xác định ranh giới: văn hóa tạo ra sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác.
- Thứ hai, văn hóa có chức năng lan truyền chủ thể cho các thành viên trong tổ chức.
- Thứ ba, văn hóa thúc đẩy nhân viên cam kết đối với lợi ích chung của tổ chức đối với những gì lớn hơn so với lợi ích riêng của cá nhân họ.
- Thứ tư, Văn hóa làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội trong tổ chức
- Cuối cùng, văn hóa có tác dụng kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ và hành vi của người lao động.

➡ Những chức năng của văn hóa nêu trên có ích cho cả tổ chức và cho cả người lao động.

Văn hóa có tác dụng nâng cao sự cam kết tổ chức và làm tăng tính kiên định trong hành vi của người lao động. Những điều này rõ ràng đem đến lợi ích đích thực cho một tổ chức. Theo quan điểm của người lao động, văn hóa có giá trị vì nó làm giảm đáng kể sự mơ hồ. Nó chỉ cho nhân viên biết mọi thứ được tiến hành như thế nào và cái gì là quan trọng. Nhưng chúng ta không nên bỏ qua khía cạnh phi chức năng của văn hóa, đặc biệt là của văn hóa mạnh.

Văn hóa cũng có thể là gánh nặng khi những giá trị chung của tổ chức không phù hợp với những yếu tố có tác dụng thúc đẩy tính hiệu quả của tổ chức. Hơn nữa, văn hóa cũng có thể gây cản trở đối với sự thay đổi, sự đa dạng của nguồn lực con người trong tổ chức. Bởi vì bản thân

mỗi người lao động có một hệ thống giá trị và niềm tin riêng của họ. Khi làm việc trong tổ chức có nền văn hóa mạnh, họ cần phải tuân thủ theo những quy phạm và hệ thống giá trị chung của tổ chức. Như vậy, những mặt mạnh hay những ưu thế của từng người lao động sẽ phần nào bị hạn chế hay không có điều kiện phát huy.

Ngoài ra, văn hóa cũng có thể là cản trở đối với sự sáp nhập của các tổ chức. Bởi vì mỗi tổ chức sẽ theo đuổi những giá trị văn hóa khác nhau so với tổ chức khác. Việc sáp nhập hai hay nhiều tổ chức có nền văn hóa khác nhau đặt ra vấn đề lớn là lựa chọn giá trị văn hóa chung cho tổ chức mới và làm thế nào để duy trì hoạt động của tổ chức mới có hiệu quả.

## **IV. HÌNH THÀNH VÀ DUY TRÌ VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **1. Hình thành văn hóa tổ chức**

Các tập quán, truyền thống và các thức xử lý công việc của một tổ chức tùy thuộc rất lớn và những gì mà tổ chức đã làm trước đó và mức độ thành công mà tổ chức có được.

**Nguồn gốc:** nguồn gốc sâu xa của văn hóa tổ chức xuất phát từ người sáng lập ra tổ chức đó. Thường thì những người sáng lập ra tổ chức có ảnh hưởng lớn trong việc hình thành nên văn hóa ban đầu của tổ chức, họ có khả năng nhìn nhận tổ chức sẽ trở nên như thế nào, và họ không bị ràng buộc bởi những thói quen xử lý công việc hoặc hệ tư tưởng trước đó.

Quy mô tổ chức nhỏ, tiêu biểu cho bất cứ mô hình tổ chức mới sẽ tạo điều kiện cho người sáng lập trong việc áp đặt quan điểm của mình lên tất cả các thành viên trong tổ chức.

Văn hóa tổ của một tổ chức là kết quả của quá trình tương tác giữa các khuynh hướng giải quyết, giả thuyết của người sáng lập với những điều học được từ những thành viên ban đầu của tổ chức và kinh nghiệm của bản thân.

### **2. Duy trì văn hóa tổ chức**

Ba yếu tố đóng vai trò quyết định trong việc duy trì văn hóa tổ chức:

#### **2.1 Sự tuyển chọn**

Mục tiêu tuyển chọn: tuyển chọn người có trình độ, có kỹ năng và có khả năng để thực hiện các công việc trong tổ chức, khi có quá nhiều ứng viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu thì quyết định cuối cùng ai được tuyển chọn tùy vào phán xét của người ra quyết định về ứng viên đó sẽ phù hợp như thế nào với tổ chức.

Quá trình tuyển chọn cung cấp thông tin cho các ứng viên về tổ chức để họ nhận thức được sự mâu thuẫn hoặc tương thích giữa giá trị của mình với tổ chức để có thể tự loại mình ra khỏi cuộc thi hoặc tiếp tục. theo cách này công ty có thể duy trì được văn hóa của mình thông qua việc loại bỏ các cá nhân không tương thích với các giá trị cơ bản của công ty.

VD: một số công ty thuyên dụng yêu cầu rõ "không tuyển người Thanh Hóa"

## **2.2 Ban giám đốc**

Các hành động của BGD ảnh hưởng tới văn hóa của công ty thông qua những gì họ nói và xử sự.

Các nhà quản trị cấp cao xây dựng nên những chuẩn mực về văn hóa thấm sâu vào tổ chức: cấp dưới tự do ở mức độ nào, quần áo nhân viên như thế nào...

VD: các công ty công nghệ thông tin thường để nhân viên được ăn mặc tự do để tạo sự thoải mái và sáng tạo cho nhân viên

## **2.3 Quá trình hòa nhập vào tổ chức**

Những lao động mới được tuyển chọn thường không am hiểu hết về văn hóa của tổ chức, do còn xa lạ nên họ là những nhân tố tiềm tàng có khả năng làm đảo lộn văn hóa của tổ chức hiện tại. do đó, tổ chức cần phải giúp người lao động mới thích nghi với văn hóa của công ty, quá trình này gọi là sự hòa nhập vào tổ chức

Trong quá trình hòa nhập, có ý nghĩa quyết định nhất là thời gian người lao động bắt đầu vào công ty, đây là giai đoạn tổ chức cần nỗ lực uốn nắn những người lao động mới vào thành những thành viên vững vàng nhất

➤ **Hòa nhập có thể được xem như là một quá trình gồm 3 giai đoạn:**

**Giai đoạn trước khi gia nhập:** Là giai đoạn xảy ra trước khi nhân viên gia nhập tổ chức, hoặc người lao động này sẽ đến với tổ chức với một tập hợp các giá trị, thái độ và kỳ vọng đã được hình thành trong họ cả về công việc phải làm và về cả tổ chức.

**Giai đoạn đương đầu với thực tế:** đây là giai đoạn mà người lao động mới xem xét tổ chức thực sự muốn gì và phải sẵn sàng đối mặt với khả năng rằng, những kỳ vọng của họ và thực tế ở tổ chức có thể rất khác nhau. Đây là giai đoạn tái khẳng định những nhận thức mà cá nhân này có trước đó. Nhưng thường không như vậy. Trường hợp mà giữa kỳ vọng và thực tế khác biệt nhau, thì người lao động mới phải trải qua một quá trình hòa nhập để giúp họ rũ bỏ những giả thuyết ban đầu và thay vào đó là những giả thuyết, những giá trị mà tổ chức cần và mong muốn ở họ.

**Giai đoạn biến đổi về chất của nhân viên:** Đây là giai đoạn mà những người lao động mới của công ty phải giải quyết tất cả những vấn đề đã được phát hiện trong giai đoạn đối đầu với thực tế, để làm điều này, họ có thể phải trải qua những thay đổi, vì lý do này mà chúng ta gọi là giai đoạn thay đổi về chất. Người lao động mới làm chủ các kỹ năng do công việc của họ đòi hỏi và thực hiện tốt vai trò mới của mình và điều chỉnh phù hợp với các chuẩn mực và giá trị trong nhóm làm việc của mình. Giai đoạn này tác động tới năng suất lao động của người lao động và sự cam kết của người đó đối với các mục tiêu của tổ chức, cũng như quyết định của người đó là sẽ ở lại với tổ chức hay không.

Tóm lại, sự biến đổi và quá trình hòa nhập khi bước chân vào tổ chức được cho là hoàn thành khi những nhân viên mới được tuyển cảm thấy thoải mái với tổ chức và nhóm làm việc của họ, đồng thời cũng hiểu và chấp nhận các chuẩn mực đó. Mặt khác, những người lao động mới cũng cảm thấy họ được các đồng nghiệp chấp nhận, tin tưởng, coi trọng.

➤ **Sự hình thành của văn hóa:**

Văn hóa có nguồn gốc từ triết lý của người sáng lập ra tổ chức. Sự ảnh hưởng mạnh mẽ của văn hóa tổ chức đối với tiêu chuẩn được áp dụng để tuyển chọn, thuê lao động. Các việc làm và hành động của ban giám đốc tạo ra một môi trường chung cho thấy những hành vi nào có thể

chấp nhận được và những hành vi nào không thể chấp nhận được. Nhân viên được hòa nhập như thế nào phụ thuộc vào mức độ thành công trong việc làm phù hợp các giá trị mới của nhân viên mới với các giá trị của tổ chức trong quá trình tuyển chọn và sự lựa chọn các phương pháp hòa nhập của ban giám đốc.

## **V. SỰ LAN TRUYỀN CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **1. Những câu chuyện**

Nội dung của câu chuyện là về sự nỗ lực của người sáng lập ra tổ chức, sự phá luật, sự bức phá từ nghèo khổ phát lên giàu có, giảm số lượng nhân viên, bố trí lại lao động.... Những câu chuyện này gắn liền với quá khứ và cho những sự giải thích chính đáng hợp lý cho những thực tế hiện nay ở các tổ chức.

#### **Ví dụ về việc sa thải nhân viên trong thang máy của Steve Jobs:**

Câu chuyện từ Mario Sundar, truyền thông xã hội từ LinkedIn

"Anh/chị đã làm gì cho Apple gần đây?"

Mọi người làm việc tại thung lũng đều đã nghe đến câu chuyện truyền tai này rất nhiều lần, và vẫn lặp lại: Jobs sa thải một hay nhiều nhân viên trong thang máy. Một mô tả gắn gũi nhất về tiểu sử không chính thức của Jobs.

Những lời kể về Steve trong các buổi họp, thường nói, "Đây là thứ rác rưởi" và sa thải mọi người ngay lập tức. Mọi người lo lắng về việc "sập bẫy sa thải trong thang máy" của ông ấy, e sợ rằng họ không còn việc làm khi cánh cửa thang máy được mở ra.

Sự thật thì kiểu "hành quyết nhanh" của Steve rất hiếm khi xảy ra nhưng một số ít nạn nhân cũng đủ để làm hoảng loạn cả một công ty.

Trong một thời gian, có một thang máy ở tòa nhà của Steve đã bao phủ tấm màn bảo vệ trên bức tường của nó vì việc xây dựng đang được thực hiện, và người nào đó đã nói: "Đây phải là