

Ts. Đinh Công Tuấn



Văn hoá tổ chức có ảnh hưởng lớn tới hoạt động của nó, đặc biệt trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Giờ đây các thuật ngữ cũng có hàng ngàn cuốn sách viết về và liên quan tới văn hoá tổ chức

[1]

. Ông Việt Nam, người ta cũng bàn nhiều tới văn hoá tổ chức, nó được coi như một chuyên đề không thể thiếu trong đào tạo các nhà quản trị. Trong bài viết này chúng tôi chỉ bàn tới mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức với chiến lược quản trị nguồn nhân lực và chiến lược của tổ chức.

Văn hoá tổ chức (organizational culture) là hệ thống các giá trị cốt lõi và tinh thần được phần lớn nhân viên chấp nhận trong tổ chức thể hiện và có ảnh hưởng tới hành vi của họ. Văn hoá tổ chức gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực chung, niềm tin, nghi lễ, thói quen và ngay cả những giai thoại mà chúng ảnh hưởng chi phối tới hành vi của phần lớn nhân viên trong tổ chức đó. Khi đã xác định chiến lược và mục tiêu dài hạn cùng những trình hành động để đạt mục tiêu thì yếu tố văn hoá có ảnh hưởng rất lớn vì nó ảnh hưởng tới hành vi của các thành viên trong tổ chức đó. Mối liên hệ chiến lược: chiến lược tăng trưởng, chiến lược ổn định hay suy giảm mà tổ chức theo đuổi sẽ ảnh hưởng đến văn hoá tổ chức phù hợp. Động cơ nào để mỗi cá nhân với tư cách là thành viên làm việc và cống hiến cho tổ chức?

Sự kết hợp giữa cá nhân và tổ chức là điều kiện thành công của bất kỳ tổ chức nào. Việc kết hợp giữa con người và văn hoá tổ chức phụ thuộc nhiều vào văn hoá tổ chức mà người ta làm việc đang tồn tại. Mục đích phù hợp giữa giá trị tổ chức và giá trị của con người làm việc cho tổ chức xác định rằng liệu sự kết hợp đó có thực sự tốt cho cả hai phía hay không. Những quy định của một tổ chức hoạt động để hiểu nghĩa văn hoá của nó. Động cơ thúc đẩy văn hoá tổ chức là nền tảng cho các cá nhân hoạt động. Mỗi nhóm hay cá nhân sẽ hiểu nghĩa hành vi văn hoá của mình bằng cách “ghép” cho các hành vi của mình những thuộc tính “bình thường” hay “không bình thường”. Văn hoá có thể được hiểu nghĩa bởi các hành vi duy nhất hoặc bởi các giá trị của bản đang dẫn dắt các hành vi. Các tổ chức lớn, khi tuyên bố tầm nhìn, sứ mệnh thường chính thức mô tả giá trị văn hoá của tổ chức. Họ hiểu các cấp độ thì văn hoá có thể duy trì được như một tập hợp các hành vi. Dưới góc độ của các hành vi quan sát được thì nó là giá trị thể hiện được văn hoá tổ chức. Mục đích các giá trị văn hoá này xác định hành vi ứng xử của họ những người không thể quan sát trực tiếp. Tóm lại một cấp độ cao hơn, những người lãnh đạo và niềm tin đã xác định giá trị.

Dựa vào đặc trưng khác nhau mà người ta có thể chia văn hoá tổ chức thành các dòng: văn hoá đổi mới (innovativeness culture); văn hoá hỗ trợ (supportiveness culture); văn hoá hành chính

(administrativeness culture) [2].

Văn hoá đội ngũ có các đặc trưng: nhân viên đồng hành theo công việc; lãnh đạo khuyến khích sự đổi mới; tổ chức tạo hào hứng cho mọi người; tổ chức thách thức trong công việc; lãnh đạo khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất chung; chấp nhận những sai lầm của nhân viên để rút kinh nghiệm.

Văn hoá hỗ trợ có các đặc trưng: tổ chức đồng hành hỗ trợ hoạt động vào các mối quan hệ; khuyến khích, đồng hành các thành viên; chú trọng tới do cá nhân; chú trọng bình đẳng; cởi mở, chia sẻ và giúp đỡ; quan tâm các hoạt động tập thể; có sự liên kết giữa các phòng ban, bộ phận.

Văn hoá hành chính có các đặc trưng: mọi người trong tổ chức tuân thủ trình tự, quy định; chấp hành nghiêm chỉnh; chấp hành mệnh lệnh khi bị sai; chấp hành đúng và áp dụng; làm việc hết giờ (không phải hết việc); thực tế, hình thức; không quan tâm hỗ trợ [3].

Mỗi dòng văn hoá tổ chức có một mặt mạnh và một yếu u, nó phù hợp với những công ty có những chi phí nhân lực thích ứng. Không có dòng văn hoá nào hoàn toàn tốt hoặc hoàn toàn xấu. Tổ chức cần lựa chọn dòng văn hoá phù hợp với chi phí nhân lực đang theo đuổi và phù hợp với chi phí nhân lực nguồn nhân lực của mình. Dòng văn hoá tổ chức sẽ đòi hỏi phong cách lãnh đạo phù hợp. Phong cách lãnh đạo tốt do hoạt động dân chủ (thuộc văn hoá đổi mới) sẽ thích ứng với doanh nghiệp đang theo đuổi chi phí nhân lực tăng trưởng. Không thể xây dựng dòng văn hoá hành chính với những tổ chức đang theo đuổi dòng chi phí nhân lực này. Những tổ chức này đang cần thu hút nguồn nhân lực phù hợp với chi phí nhân lực phát triển.

Văn hoá tổ chức, chi phí nhân lực nguồn nhân lực và chi phí nhân lực của tổ chức là ba nhân tố cùng nhau hình thành thành tích hoạt động của tổ chức những gì chúng có mối quan hệ, ảnh hưởng lẫn nhau. Dòng chi phí nhân lực đang theo đuổi mà tổ chức đang theo đuổi sẽ quy định dòng văn hoá tổ chức phù hợp và quy định định chi phí nhân lực nguồn nhân lực của nó.

[1] Màng Amazon.com có hơn 700 cuốn sách tiếng Anh về tài liệu liên quan tới văn hóa tổ chức - organisational culture (10-05-09)

[2] Wallach, organisational culture index (OCI), 1983

[3] Nguyễn Duy Kiệt, Đại học Kinh tế TP HCM, 2009