

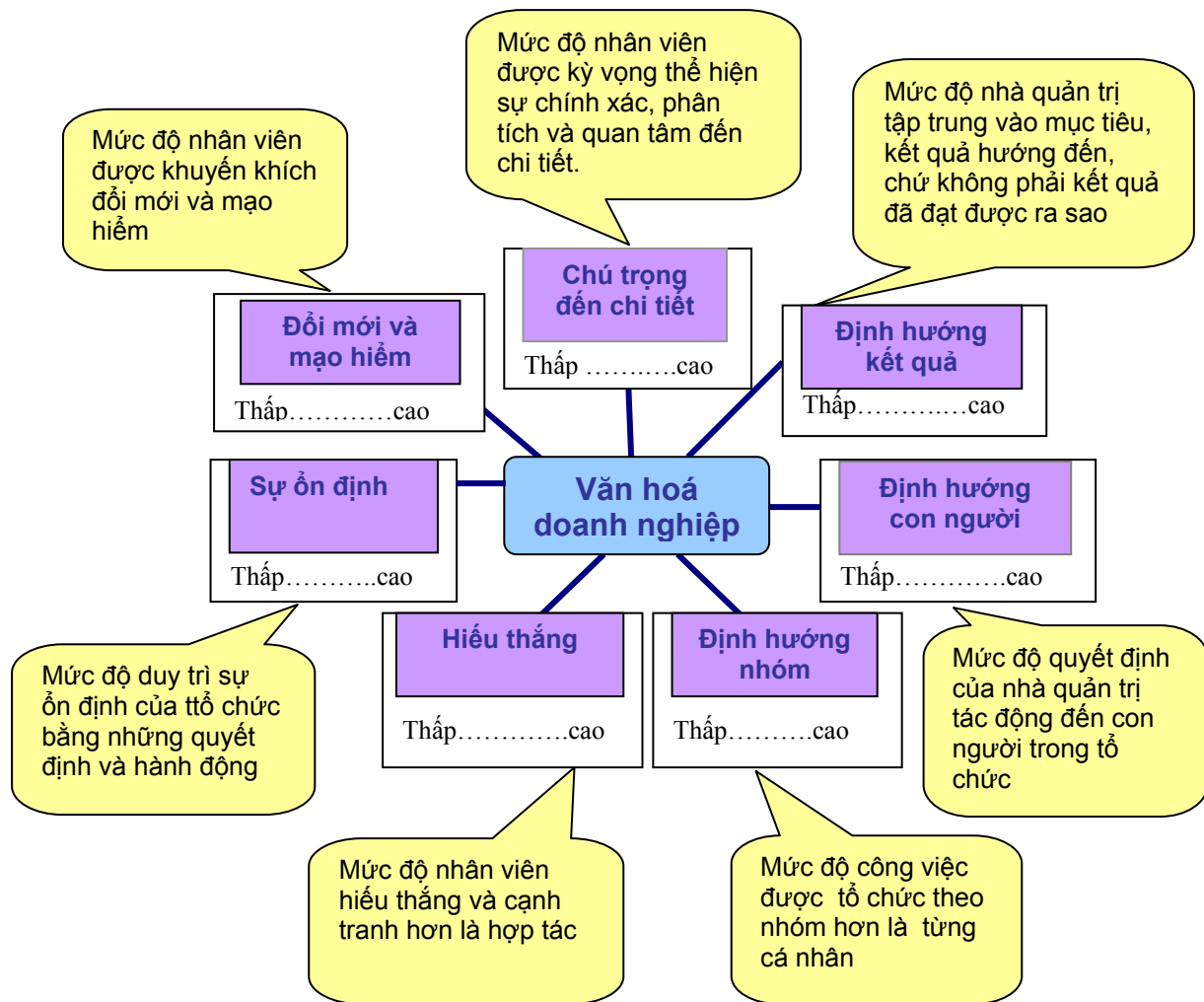
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP*

Chúng ta biết rằng, mỗi người đều có một tính cách riêng. Tính cách của mỗi người được hình thành bởi một số nét đặc trưng tương đối ổn định và bền vững. Tính cách của mỗi người ảnh hưởng đến cách làm việc và giao tiếp với người khác. Khi chúng ta nói về một người nào đó thân thiện, cởi mở, thoải mái hay bảo thủ là chúng ta đang nói đến những đặc điểm trong tính cách của họ. Một tổ chức cũng vậy, cũng có những tính cách riêng mà chúng ta gọi là văn hoá tổ chức.

Văn hoá doanh nghiệp là gì?

Thuật ngữ **văn hoá doanh nghiệp (văn hóa tổ chức)** có nghĩa là gì? Văn hoá tổ chức là hệ thống các ý nghĩa và niềm tin được chia sẻ bên trong một tổ chức, có ảnh hưởng mạnh đến cách thức hành động của các thành viên trong tổ chức. Nó thể hiện ý thức chung của tổ chức. Giống như văn hoá của một bộ lạc có những luật lệ và điều cấm kị riêng nhằm định hướng hành vi ứng xử của các thành viên bên trong và ngoài bộ lạc đó. Tổ chức cũng có văn hoá của tổ chức quy định cách ứng xử của họ. Trong mỗi tổ chức tồn tại hệ thống hay các chuẩn mực về giá trị, biểu tượng, nghi lễ, quan niệm, tập quán ứng xử được hoàn thiện theo thời gian. ả hững giá trị được chia sẻ này ảnh hưởng mạnh đến nhận thức và cách thức ứng xử của nhân viên. Khi gặp phải khó khăn hay rắc rối trong công việc thì văn hoá tổ chức – ‘cách chúng ta làm việc trong tổ chức này’ – sẽ tác động đến khả năng làm việc của nhân viên và cách thức họ khái quát, xác định, phân tích, giải quyết vấn đề.

(*) Tài liệu này được dịch từ cuốn sách *Management* (Robin, Coulter, 2003) dùng cho mục đích học tập. (Ngô Quý Nhâm, www.triviet.wordpress.com)



HÌNH 1 CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hoá bao gồm nhiều khía cạnh. Thứ nhất, văn hoá là sự nhận thức. Mọi người tiếp thu văn hoá tổ chức theo những gì họ thấy, nghe và tích lũy ở tổ chức đó. Thứ hai, cho dù có những người có trình độ, kiến thức khác nhau trong tổ chức thì họ vẫn có cách hiểu giống nhau về văn hoá của tổ chức. Đó là những khía cạnh của văn hoá được *chia sẻ*. Thứ ba, *văn hoá tổ chức* là một thuật ngữ mang tính mô tả. ả ó đề cập đến sự nhận thức của nhân viên đối với tổ chức, bất kể là học có thích nó hay không. Văn hoá tổ chức thiên về định hướng nhân viên hơn là đánh giá họ.

Các nhà nghiên cứu gợi ý rằng có bảy khía cạnh phản ánh những yếu tố cơ bản của văn hoá tổ chức được khi chúng kết hợp với nhau. ả hững khía cạnh này được mô tả trong hình 1. ả hư các bạn có thể thấy, các đặc điểm này có các mức độ liên tục từ thấp đến cao.

Dựa trên 7 yếu tố này, chúng ta có thể hình dung được bức tranh tổng thể về văn hoá tổ chức. Hình 2 trình bày sự kết hợp của 7 đặc trưng này theo những cách khác nhau để tạo nên những tổ chức có văn hoá rất khác nhau. Các đặc trưng nêu ra trong hình 2 tương đối ổn định và bền vững theo thời gian. Giống như tính cách của một người thường ổn định và bền vững – nếu bạn là người thân thiện lúc này thì lúc khác bạn cũng là người thân thiện, văn hoá tổ chức cũng vậy. Các tổ chức khác nhau về văn hoá của chúng.

Văn hoá mạnh và văn hoá yếu

Mặc dù mỗi tổ chức đều có văn hoá riêng, nhưng không phải nền văn hoá nào cũng có tác động như nhau đối với ứng xử và hành động của nhân viên. **Văn hoá mạnh** tồn tại ở tổ chức có những giá trị cốt lõi được phát huy mạnh mẽ và chia sẻ rộng rãi. Văn hoá mạnh có tầm ảnh hưởng đến nhân viên mạnh hơn văn hoá yếu. ả ếu như càng nhiều nhân viên chấp nhận giá trị cốt lõi của tổ chức và sự cam kết của họ đối với những giá trị đó càng lớn thì văn hoá của tổ chức càng mạnh.

Tổ chức A

Đây là một công ty sản xuất. Giám đốc là người được yêu cầu giải thích mọi quyết định một cách đầy đủ, nhà quản trị giỏi là người có thể cung cấp thông tin chi tiết để chứng minh cho đề xuất của mình. Những quyết định mang tính sáng tạo như cải tổ hay mạo hiểm thì đều không được khuyến khích. Bởi vì nếu đề án thất bại thì giám đốc là người bị chỉ trích và trừng phạt. Nhà quản trị không nỗ lực đưa ra những ý tưởng mới nếu như chúng gây xáo trộn tình trạng hiện tại của doanh nghiệp. Một nhà quản trị cấp thấp thường nhắc đi nhắc lại rằng: “Nếu không hỏng thì đừng sửa”.

Nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc và quy định chặt chẽ trong công ty. Giám

đốc giám sát nhân viên rất gắt gao để đảm bảo nhân viên không làm sai. Nhà quản trị chỉ việc đảm bảo năng suất phải cao, mà không bận tâm gì đến đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên.

Công việc sản xuất được phân bổ cho từng cá nhân. Các phòng ban và các cấp thẩm quyền tách biệt nhau, các nhân viên yêu cầu phải hạn chế nói chuyện ngoài các khu vực chức năng và ranh giới quy định. Việc đánh giá và khen thưởng tập trung chủ yếu vào nỗ lực cá nhân của cấp trên mặc dù nhân viên thừa hành có xu hướng là nhân tố chính quyết định sự thăng lương tiến chức.

Tổ chức B

Đây cũng là một công ty sản xuất. Tuy nhiên, ở đây nhà quản trị được khuyến khích và khen thưởng đối với việc mạo hiểm và đổi mới. Các quyết định dựa vào trực giác cũng được đánh giá cao như là các quyết định đã được phân tích kỹ lưỡng. Nhà quản trị rất tự hào về lịch sử trải nghiệm những công nghệ mới và những thành công liên tục gần đây về đưa ra sản phẩm mới. Các nhà quản trị hay nhân viên có ý tưởng tốt đều được khuyến khích làm việc với ý tưởng đó. Nếu như có thất bại thì chỉ xem đó là bài học kinh nghiệm. Công ty tự hào mình là người định hướng thị trường và phản hồi nhanh với những nhu cầu thay đổi không ngừng của khách hàng.

Các nguyên tắc và quy định trong công ty rất ít, việc giám sát được nói lỏng bởi vì giám đốc luôn tin rằng nhân viên của mình làm việc chăm chỉ và đáng tin cậy. Giám đốc quan tâm đến việc tăng năng suất đồng thời cũng tin rằng điều đó chỉ có khi đối đãi đúng mực mới người lao động. Công ty tự hào mình là nơi nổi tiếng có điều kiện làm việc tốt.

Công việc được phân bổ theo nhóm, các thành viên của nhóm được khuyến khích trao đổi với các cấp thẩm quyền và chức năng trong công ty. Nhân viên được phép chủ động thi đua giữa các nhóm. Cá nhân và nhóm làm việc có mục tiêu và thù lao được tính trên cơ sở kết quả công việc. Nhân viên được quyền tự do lựa chọn phương tiện, giải pháp để đạt được mục tiêu đó.

HÌNH 2 SO SÁNH HAI DẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hoá như "tính cách" của doanh nghiệp

Ở nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức có văn hoá mạnh thường đặt lên hàng đầu một nét đặc trưng văn hoá nhằm định hướng cho tổ chức đó và phương cách hoạt động của các thành viên. Chẳng hạn như ở hãng Sony , hãng tập trung chủ yếu vào việc đổi mới sản phẩm, khen thưởng cho những ý tưởng đổi mới của nhân viên. Kết quả là công ty liên tục phát triển những sản phẩm mới. Kết quả đó có được là nhờ những quyết định và hành động của nhân viên. Sự khác nhau về đặc trưng văn hoá mà các tổ chức đã chọn là "tính cách" riêng của những tổ chức đó.

Tính chấp nhận mạo hiểm cao

Một số tổ chức có nét văn hoá đặc trưng là khuyến khích nhân viên mạo hiểm. Có hệ thống khen thưởng cho những người có tính mạo hiểm. Khi ngành ngân hàng của Australia đã được nói lỏng thì một số ngân hàng đã phát triển văn hoá của mình theo đó, khuyến khích nhân viên mạo hiểm hơn trước. Trước đây, họ rất e dè khi cho khách hàng vay những khoản có rủi ro, giám đốc phụ trách việc vay tiền của các ngân hàng như Westpac và A&Z sẵn lòng cho vay hơn cho dù mức rủi ro là khá cao. Điều này được khuyến khích bởi hệ thống khen thưởng cho việc tăng doanh số tiền vay. ả hưng ả gần hàng Quốc gia Australia (ả AB) thì lại không muốn nhân viên mình mạo hiểm. Một số người cho rằng nhờ nét văn hoá đầy thận trọng này đã giúp cho ả AB nổi lên với tư cách là một ngân hàng mạnh hơn so với các đối thủ khác trong những năm thập kỷ 90. Tuy nhiên, trong số các đối thủ đó của ả AB thì không ngân hàng nào được coi là dám mạo hiểm cao.

Intel và Virginia là hai tập đoàn chấp nhận tính mạo hiểm rất cao. Ở tập đoàn Virginia tính mạo hiểm được khởi nguồn từ nhà sáng lập cũng là chủ sở hữu của công ty, đó là Richard Branson. Tính mạo hiểm cao của ông, thể hiện qua việc ông dám vượt Đại Tây Dương và đi vòng quanh thế giới bằng khinh khí cầu, đã tác động rất lớn đến nét văn hoá của tập đoàn Virginia.

Tính chú trọng đến chi tiết cao

Trong loại văn hoá này, tổ chức chủ động tập trung đến các chi tiết cơ bản của doanh nghiệp. Các tổ chức có chất lượng thường có tính cách chủ đạo của họ là tập trung đến từng chi tiết, chẳng hạn tổ chức tên tuổi trong ngành sản xuất các sản phẩm chất lượng cao thường có nét văn hoá là tập trung quan tâm đến từng chi tiết và chất lượng sản phẩm. Honeywell Australia là một doanh nghiệp rất chú trọng đến việc định hướng chất lượng sản phẩm. Đây là một trong những doanh nghiệp đầu tiên nhận chứng chỉ ISO 9000, và vào năm 1997 công ty rất vinh dự nhận được Giải thưởng Chất lượng của Australia, giải thưởng uy tín nhất nước về chất lượng. Công ty rất tự hào là một tổ chức hàng đầu thế giới với cam kết không ngừng đổi mới và cải tiến chất lượng. Trụ sở chính của công ty ở Minneapolis, chịu trách nhiệm điều hành khu vực Australia và New Zealand, tuyển dụng 2.200 nhân viên, được xem là đầu tàu của công ty. Một tổ chức khác cũng có nét văn hoá tương tự là ẮC Australia. Tại trụ sở chính của ẮC ở ẮC hạt, ẮC được xem là hãng có tiêu chuẩn chất lượng cao nhất, và đóng vai trò là mô hình chuẩn cho các chi nhánh khác của ẮC đi theo.

Tính định hướng kết quả cao

Một số doanh nghiệp rất thành công nhờ tập trung vào kết quả hay đầu ra, chẳng hạn trong khâu dịch vụ khách hàng. ẮC văn hoá này giống như mô hình của cửa hàng bán lẻ ẮC ordstrom ở Bắc Mỹ, chuỗi cửa hàng bán lẻ nổi tiếng này đã phát huy một trong những nét văn hoá mạnh nhất ở khâu dịch vụ khách hàng trong kênh bán lẻ. ẮC nhân viên của ẮC ordstrom biết rất rõ khách hàng cần gì ở họ, những yêu cầu, mong muốn từ khách hàng là phương châm hành động của họ. Một doanh nghiệp khác cũng có nét văn hoá đặc trưng này là MZ Telecom Directories, bằng những cách thức để củng cố văn hoá của công ty mình như công khai tầm nhìn chiến lược, trao quyền lực cho nhân viên, thưởng cho những nhân viên đã làm hài lòng khách hàng. ẮC hờ nét văn hoá này, Telecom Directories đã nhận được giải thưởng quốc gia ẮC ew Zealand và trưởng phòng kế toán của công ty, Lorraive Sivell đã nhận được phần thưởng “ ẮC gười bán hàng xuất sắc trong năm”.

Tính định hướng con người cao

Một số doanh nghiệp coi yếu tố con người là yếu tố trung tâm trong văn hoá của họ. Công ty Rivers Footwear & Clothing ở Ballarat, bang Victoria là một doanh nghiệp có tính định hướng con người cao với cách sắp xếp công việc linh hoạt, đối xử với nhân viên như người nhà trong một môi trường vui vẻ và hoà đồng. Công ty đã cho thiết kế những hình ảnh vui vẻ công ty và nhân viên mình trên các mẫu catalogue và website của công ty <www.rivers.com.au>. Một ví dụ khác đó là công ty Adobe Systems, đây là một công ty của Mỹ chuyên sản xuất phần mềm máy tính cá nhân(PC), ở đây nhân viên được đối xử giống như gia đình, một trong số các nhà sáng lập của công ty nói: “Tất cả tài sản vốn mà chúng tôi có ở Adobe đều lê xe và về nhà vào buổi tối. Ắt ếu không có họ thì chẳng có công ty này. Sự sáng tạo của nhân viên, chứ không phải máy móc, quyết định đến sự thành công của công ty”. Hewlett-Packard cũng có thể được liệt vào loại tính cách văn hoá này.

Tính định hướng nhóm cao

Ắt ầy càng có nhiều doanh nghiệp nhỏ và các chi nhánh của các hãng lớn xây dựng văn hoá của doanh nghiệp xoay quanh khái niệm nhóm. Ắt ều hãng luật và các văn phòng nghề nghiệp ngày càng tổ chức hoạt động của họ theo nhóm, họ lập ra các nhóm xử lý các vụ tranh chấp, nhóm xử lý các vấn đề về kinh doanh, nhóm xử lý các vấn đề về nhân sự và nhóm phụ trách luật môi trường. Tính định hướng nhóm được thể hiện rõ ở hãng Tasman Pulp và các hoạt động sản xuất ở nhà máy Kawerau của hãng trên đất nước ắ ew Zealand. Đây là một công ty được phân cấp, phân quyền rất chặt chẽ vào những năm đầu thập kỷ 90 nhưng sau đó đã thay đổi thành một công ty có tính định hướng nhóm cao dưới sự lãnh đạo của Bruce Landman. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty được chia thành 32 nhóm nhỏ. Mỗi nhóm chịu trách nhiệm điều hành lĩnh vực mình phụ trách gồm việc kiểm soát số người vắng mặt trong năm, số người nghỉ ốm, gồm cả việc huấn luyện và tuyển dụng. Công ty ABB Industrial System Inc. ở Mỹ cũng định hình văn hoá của mình theo định hướng nhóm, nhóm nhân viên tự điều hành quá trình sản xuất, thống kê, nguồn cung cấp nguyên vật liệu, quan hệ khách hàng, lịch trình công việc, tham quan cho nhân

viên và nhiều nhiệm vụ khác mà trước đây thường là nhiệm vụ của những người giám sát. Các nhóm phải chứng tỏ sự cần thiết của họ.

Tính hiệu thắng cao

Một số doanh nghiệp đánh giá cao tính hiệu thắng hơn hết. Chẳng hạn ở tập đoàn Microsoft được xem là tập đoàn siêu háo thắng, đây vừa là một tính tốt cũng vừa là một tính xấu trong tinh thần doanh nghiệp. Sự hiệu thắng của Microsoft được thể hiện trong việc cạnh tranh với đối thủ để bảo vệ bản quyền sáng chế và danh sách những người bị kiện ra toà ngày càng dài thêm (trong đó có cả chính phủ liên bang Hoa Kỳ) và hiện nay vẫn còn nỗ lực kiểm soát bản quyền trong tập đoàn khổng lồ này. Một hãng khác cũng có nét văn hoá này đó là Coca Cola, Coca Cola cạnh tranh rất gay gắt với mọi đối thủ trên thị trường toàn cầu, bất cứ là ở Australia, châu Âu hay Đông ả am Á,... Sự hiệu thắng và cạnh tranh khốc liệt của tập đoàn này thể hiện ở lời tuyên bố của ông chủ tịch tập đoàn: “Bạn sẽ làm gì khi đối thủ đang lộng hành? Lấy tất mà ném vào miệng hắn!”. ả gân hàng Macquarie(Australia) đặc biệt ở bộ phận tài chính cũng có tính hiệu thắng trong văn hoá doanh nghiệp. Theo các nhà phân tích, bộ phận này đang “áp dụng văn hoá Mỹ, rất sòng phẳng”, rất xông xáo trong việc chấp nhận giảm thuế đã xác nhận và các khoản phí phải trả ngân hàng cho công việc của mình khi họ tiến hành sắp xếp các thoả thuận tài trợ phải trả thuế trong các dự án về cơ sở hạ tầng mà khách hàng cũng có liên quan. Đây là nét văn hoá phù hợp với bộ phận này, vì hiện nay bộ phận này đang tuyển dụng 250 nhân viên và được coi là bộ phận lớn nhất thế giới trong loại này.

Tính không ổn định cao

Cuối cùng, có nhiều tổ chức xác định nét văn hoá của họ bằng việc chú trọng mạnh mẽ đến tăng trưởng. Điển hình cho nét văn hoá này là hãng Intel, nhà sản xuất chip máy tính hàng đầu thế giới. Khi nhu cầu về máy tính và phần mềm ngày càng cao và đa dạng, đó là thời điểm Intel nhảy vào kinh doanh. ả hưng Intel không đợi các nhà sản xuất máy tính và các nhà phát triển phần mềm hỗ trợ cho hãng mà thay vào đó, Intel nhắm đến mục tiêu

trở thành ‘người lãnh đạo tầm nhìn của ngành công nghiệp máy tính’. Ắt hẳn văn hoá đặc trưng của hãng là tập trung kích thích khách hàng tiêu dùng bộ vi xử lý của hãng (chip máy tính). Một trường hợp tương tự trong loại hình văn hoá này là tập đoàn Daewoo (Hàn Quốc) tuy cuối cùng tập đoàn này cũng bị sụp đổ. Ắt hẳn văn hoá này do chủ tịch tập đoàn là ông Kim Woo-Choong khởi xướng. Mục tiêu của ông là công ty phải đạt được giá trị 200 tỷ USD vào năm 2000, có lẽ đây là mục tiêu hơi tham vọng và trên thực tế đến năm 1997 giá trị của công ty chỉ bằng 1/3 so với mục tiêu. Ắt hẳn với việc chú trọng tập trung tăng trưởng, công ty đã đạt được sự tăng trưởng nhưng không duy trì ổn định được. Đầu năm 2000 Daewoo sụp đổ, nợ ước tính là 160 tỷ USD. Phần lớn nguyên nhân là do với vàng mở rộng thị trường toàn cầu ảnh hưởng bởi hệ thống kế toán sai lệch thời điểm phòng giá trị tài sản của công ty lên ít nhất 40 tỷ USD.

Nguồn hình thành văn hoá

Thông lệ, truyền thống, cách làm việc hiện tại của một doanh nghiệp phần lớn phụ thuộc vào những gì trước đây đã được thực hiện và mức độ thành công của những nỗ lực đó. Các giá trị văn hoá cơ bản thường phản ánh tầm nhìn của nhà sáng lập doanh nghiệp. Bởi vì người sáng lập doanh nghiệp đưa ra ý tưởng đầu tiên nên họ có thể có những thành kiến trong việc thực hiện ý tưởng đó. Họ không gò bó theo những thói quen trước đây. Ắt hẳn người sáng lập xây dựng giá trị văn hoá của doanh nghiệp mình trong thời gian đầu bằng việc vạch ra kế hoạch xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Ở hầu hết các doanh nghiệp nhỏ mới thành lập, người sáng lập thường chia sẻ quan điểm với các thành viên trong doanh nghiệp.

Chúng ta hãy xét ba ví dụ về những người có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Trường hợp thứ nhất, đó là Anita Roddick, người sáng lập ra công ty Body Shop <www.the-body-shop.com>. Tại Body Shop việc quan tâm đến các yếu tố về môi trường, xã hội và quán triệt những quy tắc đạo đức trong kinh doanh khi làm ăn với người bản xứ ở các nước đang phát triển là những nguyên tắc trung tâm mà Roddick đã đề ra từ những ngày đầu thành lập. Trường hợp thứ hai là Yvon Chouinard, người sáng

lập ra công ty trang phục dã ngoại Patagonia<www.patagonia.com>. Là người thích phiêu lưu đó đây, Chuinard kinh doanh làm ăn theo kiểu vô tư và cảm hứng. Ví dụ như ông tuyển dụng nhân viên không phải vì năng lực cụ thể của họ mà vì ông đã đi leo núi chung, đi câu cá chung, hay lướt sóng chung với họ. Ắ hẳn viên công ty là bạn của ông và làm việc được xem là giải trí. Trong một bài diễn văn cách đây vài năm của Chuinard, người ta nói ông là người không biết quý trọng thời gian bởi ông cho rằng: “Hãy để mọi người được đi lướt sóng!”. Mặc dù vậy, công ty (nay là Lost Arrow) có hơn 1000 nhân viên và doanh thu đạt 200 triệu USD mỗi năm. Văn hoá công ty phản ánh giá trị và triết lý của Chuinard. Để giữ cho nhân viên luôn cảm thấy vui vẻ, công ty mở ra các lớp yoga ngay tại nơi làm việc và bỏ ra 1% doanh thu để cải thiện môi trường, cây xanh. Và nếu như biết lướt sóng tốt, nhân viên được thoải mái đi mà thoải thích.

Trường hợp thứ ba là công ty Land Lease khi Stuart Horney trở thành tổng giám đốc công ty. Vào đầu thập kỷ 90 ông là người khởi xướng những thay đổi cơ bản trong văn hoá công ty chủ yếu tập trung vào đối tượng phụ nữ. Trước đây là một công ty chuyên về xây dựng và bất động sản lớn với lực lượng lao động nam giới chiếm đa số, nhưng sau khi công ty chuyển sang lĩnh vực tài chính và bất động sản thì lao động phụ nữ chiếm gần 40%. Sự thay đổi này đạt được nhờ những điều chỉnh riêng của ông Horney. Ông tuyển dụng nhiều nhân viên nữ hơn vào công ty, bổ nhiệm những chức vụ quản lý cho những nhân viên nữ có năng lực, và đồng thời cho xây dựng vài trung tâm chăm sóc sức khoẻ cho nhân viên gần trụ sở chính ở Sydney. Ông tập trung xây dựng một lực lượng nòng cốt gồm các nhân viên nữ thông thạo nghiệp vụ, có năng lực và kinh nghiệm trước khi đưa họ lên giữ chức vụ quản lý. Mặc dù pháp luật cũng có tác động đến các giá trị văn hoá của công ty như Luật quy định về cơ hội làm việc công bằng (Equal Employment Opportunity), Affirmative Action ở Australia và sự ra đời của tổ chức EEO Trust ở New Zealand, nhưng hầu hết việc thay đổi văn hoá công ty theo kiểu đa dạng về giới trong tổ chức tuỳ thuộc vào các nhà quản trị cấp cao, giống như cách làm của Horney.

Làm thế nào để một tổ chức duy trì văn hoá của mình? Từ ba ví dụ trên chúng ta có thể thấy được quá trình duy trì văn hoá của tổ chức. Thứ nhất, đó là quá trình chọn lựa

để bảo đảm các nhân viên mới có ý thức và suy nghĩ phù hợp với các nhà quản trị cấp cao hoặc những người sáng lập của tổ chức. Thứ hai, cách ứng xử của nhà quản trị liên tục được truyền tải đến tất cả các nhân viên để xem những hành động nào sẽ được hưởng ứng. Cuối cùng, việc giúp nhân viên mới hoà nhập với tổ chức phải gắn liền với việc duy trì văn hoá của tổ chức. Điều này đòi hỏi tổ chức phải có nhân viên cố vấn kinh nghiệm, sử dụng các chương trình huấn luyện và có định hướng dài hạn rõ ràng.

Nhân viên tiếp thu văn hoá tổ chức như thế nào?

Văn hoá tổ chức được nhân viên tiếp thu bằng nhiều cách. ả hững phương pháp cơ bản nhất là xây dựng những mẫu chuyện kể về công ty, các nghi thức, biểu tượng cụ thể và ngôn ngữ.

Những câu chuyện về công ty

Đó là những mẫu chuyện điển hình về các sự kiện hay những người quan trọng trong tổ chức, chẳng hạn như những chuyện về người sáng lập ra công ty, những kết quả phi thường, sự làm giàu từ hai bàn tay trắng, việc cắt giảm lao động, chuyển nhân viên, phản ứng đối với những sai trái. Ví dụ, ở công ty Hewlett-Packard có rất nhiều mẫu chuyện nói về công ty tạo nên một nét văn hoá độc nhất vô nhị, được gọi là HP Way (phong cách HP). Một trong những giá trị được thừa nhận và tồn tại lâu dài của HP Way đó là sự đổi mới và linh hoạt là chìa khoá để thực hiện công việc, thậm chí có thể bỏ qua mệnh lệnh từ cấp trên. Chuyện kể là, khi David Packard (một trong những người sáng lập công ty) trên đường đi tham quan trụ sở chính của công ty thì ngẫu hứng trao tặng “Huy chương ả gang ngành” cho một kỹ sư có tên là Chuck House. Hình như Packard đã nói với House tạm dừng làm việc với loại màn hình máy tính mới, khi ông nói: “ Khi tôi trở lại đây vào năm sau, tôi không muốn thấy cái dự án đó nằm trong phòng thí nghiệm nữa”. House nghĩ rằng nếu như đưa dự án đó vào sản xuất thì nó sẽ không còn nằm trong phòng thí nghiệm nữa vì thế anh tiến hành thực hiện dự án này. Loại màn hình

mới này được sản xuất rất thành công và được thị trường rất ưa chuộng. Ắ hờ đó mà House được nhận huy chương. Các nhân viên trẻ tuổi của Hewlett-Packard vẫn luôn tìm tòi để đưa ra một sản phẩm mới hay một mẫu gốc hoàn hảo trước khi các nhà quản trị cấp cao khẳng định họ có cần chúng hay không. Ắ hững mẫu chuyện kể về công ty có tính nổi kết giữa hiện tại với quá khứ nhằm đưa ra những giải thích và chứng minh tính hợp lý của những quy tắc ứng xử hiện tại, và dùng để làm ví dụ cho những điều quan trọng đối với tổ chức.

Những nghi thức

Ắ ghi thức là những chuỗi hoạt động được lặp đi lặp lại nhằm thể hiện và củng cố những giá trị cốt lõi của tổ chức, những mục tiêu quan trọng, những con người quan trọng. Ắ hững hoạt động như lễ công nhận và trao phần thưởng, uống bia rượu vào chiều thứ Sáu hàng tuần, các buổi dã ngoại hàng năm của công ty là những nghi thức thường diễn ra. Ắ hững nghi thức khác như lễ tốt nghiệp thường vẫn diễn ra ở các trường Đại học Australia và Ắ ew Zealand. Cách đi đứng, ăn mặc của giáo sư, sinh viên tốt nghiệp là những nghi thức thể hiện những giá trị và niềm tin cụ thể. Có khi những nghi thức này được giữ lại cho đến hàng trăm năm sau.

Những biểu tượng mang tính vật chất

Khi bạn vào những doanh nghiệp khác nhau, bạn thường có những cảm giác khác nhau: trang nghiêm, ắ m cúng, vui vẻ hay nghiêm nghị,... Ắ hững cảm giác này thể hiện sức mạnh của những biểu tượng vật chất trong việc tạo tính cách của tổ chức. Ví dụ như cách bày trí các tiện nghi của tổ chức, cách ăn mặc của nhân viên, loại xe hơi tổng giám đốc thường dùng, loại vé (hạng sang hay kinh tế) khi đi máy bay là những biểu tượng vật chất của tổ chức. Ắ goài ra, đó còn là quy mô công ty, tiện nghi nội thất, bổng lộc cho giám đốc (những phần lợi ích phụ thêm cho giám đốc như thẻ hội viên chăm sóc sức khỏe, thẻ chơi golf, hội phí ở các quầy rượu hay sách và sử dụng miễn phí tiện ích ở khi nghỉ mát của công ty), quán cà phê cho nhân viên hay phòng ăn tại chỗ, chỗ đậu xe miễn phí cho một số nhân viên. Ắ hững biểu tượng vật chất này được dành cho các nhân viên quan

trọng, có những phẩm chất mà nhà quản trị cấp cao yêu cầu, và có những tính cách tốt, đúng đắn (như mạo hiểm, cương quyết, năng nổ, độc lập,...)

Tại một công ty bán lẻ hàng gia dụng của Thụy Điển, IKEA <www.ikfa.com>, nơi đây có đặc trưng là chú trọng đến việc giảm thiểu chi phí. Đối với mọi người từ nhân viên cho tới giám đốc, việc đi lại bằng máy bay loại vé hạng xoàng hay dùng các phương tiện công cộng như xe buýt, xe lửa thay vì dùng taxi là điều bình thường. Mọi hoạt động của công ty điều hướng đến việc giữ giá sản phẩm của công ty càng thấp và càng dễ mua càng tốt.

Ngôn ngữ

Ấn hiệu tổ chức và các đơn vị trong tổ chức sử dụng ngôn từ như là một phương tiện để gắn gũi và gắn bó với các thành viên trong tổ chức. Bằng việc học hỏi những ngôn từ này, các thành viên chứng tỏ sự đồng thuận của họ đối với văn hoá của công ty và có trách nhiệm duy trì nó. Ví dụ, ở công ty phần mềm Microsoft có cách dùng từ rất độc đáo: Làm Judo (nghệ thuật giao nhiệm vụ cho người khác mà không làm cho họ nghĩ là bạn đang tránh nó), ăn thức ăn của chó (một chiến lược sử dụng chương trình hay sản phẩm phần mềm của riêng bạn trong giai đoạn đầu để kiểm tra chúng cho dù quá trình đó đang bất đồng), thực phẩm ế (bánh kẹo từ máy bán hàng tự động cho nhân viên đang làm việc hối hả cho kịp thời hạn), nói thẳng(tức là nói chuyện mặt giáp mặt với ai, nhân viên Microsoft coi đây là cách giao tiếp phản hồi có hiệu quả), bản nhạc truy điệu (thời gian đếm ngược đến khi bàn giao một sản phẩm mới),...

Theo thời gian, các doanh nghiệp thường sử dụng những thuật ngữ riêng để đề cập tới những thiết bị, nhân viên quan trọng, nhà cung cấp, khách hàng hay sản phẩm liên quan đến doanh nghiệp. Ấn hững nhân viên mới thường “bị choáng” trước những từ viết tắt và những từ chuyên môn nhưng sau một thời gian ngắn, những từ ngữ này trở nên rất đời tự nhiên đối với họ. Một khi đã học, những ngôn từ này đóng vai trò là những điểm chung giống nhau để liên kết mọi người trong tổ chức lại với nhau. Có thể coi những

ngôn từ này như là một nét văn hoá của tổ chức, bạn có thể nhận ra được điều gì là quan trọng và cái gì được mọi người chú ý.

Văn hoá tác động đến nhà quản trị như thế nào?

Vì có thể đặt ra những ràng buộc hoặc sức ép lên những gì họ có thể và không thể làm, văn hoá tổ chức đặc biệt ảnh hưởng đến nhà quản trị. ả hững sức ép này không hoàn toàn rõ ràng. Chúng không được viết ra, càng không thể được nói ra. ả hưng nó tồn tại trong tổ chức và tất cả các nhà quản trị phải tiếp thu nhanh chóng để xác định những gì có thể làm và những gì không nên làm trong tổ chức. Ví dụ, bạn sẽ không thể thấy những giá trị sau đây được viết ra ở bất kỳ đâu, nhưng đều xuất phát từ các tổ chức thực sự:

- Bạn trông bận rộn dù bạn không phải vậy
- ả ếu bạn mạo hiểm và thất bại bạn sẽ trả giá đắt
- Trước khi ra quyết định, báo cáo trước với cấp trên để ông ta/bà ta không bất ngờ.
- Chúng tôi chỉ sản xuất ra sản phẩm tốt dưới sức ép của cạnh tranh.
- ả hững gì giúp chúng tôi thành công trong quá khứ sẽ giúp chúng tôi thành công trong tương lai.
- ả ếu muốn dẫn đầu, bạn phải là một người làm việc nhóm.

Mối quan hệ giữa các giá trị văn hoá tổ chức như các giá trị trên với hành vi quản trị khá rõ ràng. ả ếu văn hoá tổ chức ủng hộ quan điểm rằng lợi nhuận có thể tăng khi cắt giảm chi phí và lợi ích công ty đạt được tốt nhất khi chúng đạt được từ từ và doanh thu tăng đều hàng quý, thì các nhà quản trị trong tổ chức không thể thực hiện được những chương trình đổi mới có tính mạo hiểm, lâu dài và mở rộng. Trong các tổ chức đánh giá cao và khuyến khích sự đa dạng trong lao động chẳng hạn như tuyển dụng thêm nhân viên nữ, những người có tính cách trái ngược nhau, hay những người bất tài. ả hững quyết định và hành động của nhà quản trị được hỗ trợ bởi những ý kiến khác nhau. Ở đó văn hoá tổ chức mang tính không tin tưởng giữa các nhân viên, các nhà quản trị thường

sử dụng kiểu quản lý theo mệnh lệnh hơn là dân chủ. Tại sao vậy? Bởi vì văn hoá tổ chức quyết định hành vi quản trị nào là phù hợp.

Ví dụ, khi tổng giám đốc công ty Woolworths là Roger Corbett kiểm tra một cửa hàng của Woolworths, ông bày tỏ những gì công ty mong đợi ở nhân viên và cũng bày tỏ ông muốn thấy những gì ở cửa hàng. Ông thường đến cửa hàng trong trang phục bình dị với một chiếc áo sơ mi không chiếc vét khoác ngoài, thường không được báo trước và mọi người thường gọi tên khi giao tiếp với ông là Roger. Ông cố gắng nói chuyện với nhân viên, bắt tay và xem họ làm việc. Khi nào ra về ông cũng nhắc nhở, đại loại như “cần sắp xếp cẩn thận những quả chuối và táo trong khu vực hàng trái cây tươi”. Việc ông đề nghị điều chỉnh giảm giá xuống chút ít, ví dụ từ 4,99 đô la xuống 4,98, là điều bình thường. Bỏ thời gian để tiến hành những công việc quản lý như vậy là một hoạt động đòi hỏi cao ở tổng giám đốc của các công ty lớn ở Australia (điều này giải thích tại sao những cuộc “vi hành” này thường rơi vào những ngày cuối tuần), kiểu quản lý của Corbett có hiệu quả tức thì. Ông là tấm gương cho các nhân viên quản lý cửa hàng của Woolworths noi theo, theo ông những người quản lý cửa hàng nên đi thực nghiệm, chứ không nên ngồi tại văn phòng làm việc. Thành công trong ngành bán lẻ phụ thuộc vào chất lượng, phong cách trưng bày và giá rẻ, điều đó đòi hỏi phải có sự chăm sóc liên tục. Để đưa quan điểm của mình vào công ty, ông thường dẫn các quản lý cửa hàng đi theo khảo sát một số đối thủ của công ty để kiểm tra xem họ đang cạnh tranh như thế nào. Một lần nữa điều đó cho thấy tầm quan trọng của sự quan tâm chi tiết và năng lực cạnh tranh mà Corbett đã áp dụng.

Văn hoá tổ chức, đặc biệt là văn hoá mạnh, tác động rất lớn đến nhà quản trị trong việc ra quyết định ở các chức năng quản trị. Hình 3.4 cho thấy sự tác động của văn hoá tổ chức đến 4 chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

HÌNH 4 SỰ TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN CÁC QUYẾT ĐỊNH CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

Hoạch định

Mức độ rủi ro của kế hoạch

Kế hoạch được phát triển trên cơ sở tác nhân hay tổ đội

Mức độ khái quát môi trường mà nhà quản trị sẽ tham gia điều hành

Tổ chức

Nhân viên được tự do trong công việc ở mức nào

Công việc được thực hiện bởi cá nhân hay tổ nhóm

Mức độ trao đổi lẫn nhau giữa các trường phòng

Lãnh đạo

Mức độ nhà quản trị quan tâm cải thiện sự hài lòng của nhân viên đối với công việc

Phong cách lãnh đạo phù hợp là gì?

Những xung đột, thậm chí những xung đột mang tính xây dựng, có bị bỏ qua không

Kiểm soát

Áp dụng kiểm soát từ bên ngoài hay để nhân viên tự kiểm soát

Những tiêu chí đánh giá hiệu quả của nhân viên

Điều gì xảy ra nếu chi vượt quá ngân sách