

# Văn hoá và vai trò của văn hoá đối với tổ chức

Phan Thị Thanh Hoa  
Đại học Kinh tế Quốc dân

Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp muốn phát triển sản xuất, kinh doanh, mở rộng thị trường, nâng tầm thương hiệu, không còn cách nào khác là phải chú trọng tới văn hóa tổ chức. Trong bài viết này, tác giả đã tổng hợp lại một số khái niệm cơ bản về văn hóa tổ chức, đưa ra một số mô hình đo lường văn hoá tổ chức tiêu biểu, qua đó nhấn mạnh vai trò của văn hoá đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

## 1. Đặt vấn đề

Văn hoá tổ chức là một phạm trù đang dần nhận được sự quan tâm của các nhà quản lý và nghiên cứu. Cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, văn hoá tổ chức cũng được nhìn nhận dưới nhiều góc độ khác nhau. Văn hoá tổ chức là linh hồn, là tài sản hết sức quan trọng của các doanh nghiệp. Vì thế, việc hiểu đúng đúng bản chất của văn hoá, từ đó xây dựng được văn hoá tổ chức một cách bài bản, khoa học là việc hết sức quan trọng.

## 2. Khái niệm và vai trò của văn hoá đối với tổ chức

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản về văn hóa tổ chức

Khái niệm văn hoá tổ chức được các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý đặc biệt quan tâm vào những năm 70 của thế kỷ XX, gắn với sự thành công một cách thần kỳ của các công ty Nhật Bản. Khái niệm văn hoá tổ chức có thể được hiểu dưới nhiều góc độ khác nhau. Theo Elliott Jaques (1952), "văn hoá tổ chức được hiểu 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". Theo Andrew Pettigrew (1979), "văn hoá tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định". Robbin (2003) lại cho rằng: "Văn hoá tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung được gìn giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác". Còn Schwatz và Davis (1981) định nghĩa: "Văn hoá là một hình thức của các tín ngưỡng và tham vọng của các thành viên trong một tổ chức. Những tín ngưỡng và tham vọng này tạo nên một quy tắc chung ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc hình thành các hành vi cá nhân và nhóm người trong tổ chức". Theo Kapferer (2000),

"văn hoá" là nguyên tắc cơ bản điều khiển thương hiệu. Khía cạnh "văn hoá" thuộc nội bộ công ty, nó tích hợp thương hiệu trong tổ chức và rất cần thiết cho việc phân biệt thương hiệu (Kapferer, 1986, 2008). Deshpande và Webster (1989) xác định văn hoá tổ chức như là "mô hình chia sẻ giá trị và niềm tin, giúp các cá nhân hiểu được chức năng tổ chức và do đó cung cấp cho họ các tiêu chuẩn và hành vi trong tổ chức". Một trong những định nghĩa được dùng phổ biến nhất khi nghiên cứu về văn hoá tổ chức là của E.Schein (2004): "Văn hoá tổ chức là một tập hợp của những nguyên tắc cơ bản được công nhận là đúng mà một tập thể cùng chia sẻ, những nguyên tắc ấy được vận dụng để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong tổ chức khi cần phải thích nghi với những biến đổi bên ngoài cũng như để tạo ra sự gắn kết và hội nhập trong nội bộ tổ chức ấy. Đó là những nguyên tắc đã tỏ ra có hiệu quả tốt, dù để mọi người công nhận giá trị của nó, và do vậy, cần được truyền đạt, huấn luyện cho những nhân viên mới, để họ nhận thức, suy nghĩ và hành động phù hợp với những nguyên tắc ấy khi giải quyết công việc."

Như vậy, có thể hiểu, văn hoá tổ chức như là một mô hình chia sẻ các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, hành vi của mọi thành viên trong tổ chức; tạo thành nét đặc thù riêng của tổ chức. Những hệ thống giá trị, chuẩn mực này sẽ giúp mỗi người xác định được hành vi nào là tốt, phù hợp với tổ chức, và hành vi nào là xấu, không được chấp nhận. Đặc biệt, khi phải đối mặt với những vấn đề khó khăn, nó sẽ giúp các thành viên ra các quyết định phù hợp với mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức.

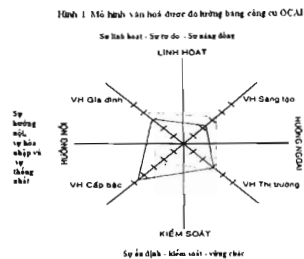
### 2.2. Một số mô hình tiêu biểu về văn hoá tổ chức

Trên thế giới, có hai mô hình đánh giá văn hoá doanh nghiệp được sử dụng phổ biến nhất là mô hình OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument)

của Quinn và mô hình DOCS (Denison Organisational Culture Survey) của Denison Consulting

### i) Mô hình OCAI

Mô hình này phân tích văn hoá dựa trên hai khía cạnh là tinh linh hoạt (Linh hoạt/ tự do hay kiểm soát/ ổn định) và xu hướng (hướng nội hay hướng ngoại) của tổ chức.



Nguồn: Fralinger, Barbara, Olson, Valerie, 2007

Mô hình Ocai đánh giá văn hoá tổ chức dựa trên 6 tiêu chí chính, bao gồm:

- Đặc điểm nổi trội của tổ chức
- Sự lãnh đạo của tổ chức
- Quản lý nhân viên
- Sự gắn kết của các thành viên trong tổ chức
- Chiến lược trọng tâm của tổ chức
- Tiêu chí thành công của tổ chức

### ii) Mô hình DOCS (Denison Organisational Culture Survey)

Mô hình này được phát triển bởi giáo sư Daniel Denison, một giáo sư nổi tiếng ở IMD. Đầu năm 1984, Tiến sĩ Denison đã xuất bản nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả tài chính. Ông đã nghiên cứu số liệu liên quan đến hoạt động kinh doanh của 34 công ty, và nhận thấy, ở những tổ chức có sự sắp xếp nhân lực hợp lý, đặc biệt trong việc ra quyết định, các chỉ số ROI, ROS tăng lên đáng kể

Lúc đầu, các tổ chức có nền văn hóa mạnh hơn chỉ làm tốt hơn một chút, nhưng ảnh hưởng của các nền văn hóa mạnh mẽ hơn được tích lũy. Đến cuối 5 năm, hiệu quả là rõ rệt. Dựa trên những nghiên cứu ban đầu đó, Tiến sĩ Denison đã phát triển mô hình hiện tại dựa trên bốn đặc điểm sau:

- Sự tham gia (của nhân viên trong các quyết định và nhiệm vụ hàng ngày)
- Tinh nhất quán (của thủ tục tổ chức)
- Khả năng thích ứng (thay đổi tổ chức để đáp ứng

với khách hàng và thị trường)

- Nhiệm vụ (ý thức về định hướng và kỳ vọng thực hiện)

Mô hình Denison sau đó được phát triển với mục tiêu đánh giá văn hoá doanh nghiệp hiện tại dựa trên 4 phương diện chính (trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện) và sử dụng 2 chiều:

- Hướng nội so với Hướng ngoại
- Linh hoạt so với Ổn định

Có thể thấy rõ ưu điểm của mô hình Denison so với các mô hình văn hoá khác như sau:

Bảng 1: So sánh mô hình Denison với các mô hình văn hoá khác

MÔ HÌNH DENISON	CÁC MÔ HÌNH VĂN HÓA KHÁC
- Dựa trên hành vi	- Thường dựa trên tâm lý hoặc dựa trên tính cách
- Được thiết kế và tạo ra trong môi trường kinh doanh	- Thường được thiết kế và tạo ra trong môi trường học thuật
- Sử dụng ngôn ngữ kinh doanh để khám phá các vấn đề cấp doanh nghiệp	- Thường sử dụng ngôn ngữ phi kinh doanh phải được chuyển đổi thông qua giải thích sang bối cảnh kinh doanh
- Được liên kết với kết quả kinh doanh mẫu chốt	- Thường không rõ ràng về các liên kết cụ thể đến kết quả kinh doanh; ít nếu có nghiên cứu trên hành động các yếu tố văn hóa liên quan đến hiệu suất
- Nhanh chóng và dễ thực hiện	- Thường đòi hỏi nhiều thời gian để thực hiện đánh giá và / hoặc giải thích kết quả trong bối cảnh kinh doanh
- Có thể áp dụng cho tất cả các cấp của tổ chức	- Được thiết kế đặc biệt để thực hiện cấp cao hoặc tiến tuyến

(Nguồn: Denison, 1984)

### 2.3. Vai trò của văn hoá với tổ chức

Vai trò của văn hóa đối với tổ chức có thể được nhìn nhận dưới các góc độ sau đây:

- Văn hoá tổ chức giúp tạo ra sự khác biệt, từ đó định hình đặc tính, hình ảnh thương hiệu của tổ chức

Xây dựng và phát triển thương hiệu là một việc làm cực kỳ quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. "Thương hiệu bao gồm yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong: Yếu tố bên ngoài bao gồm tên gọi, logo, slogan, màu sắc, bao bì, kiểu dáng công nghiệp, nhạc hiệu, mùi,.... Yếu tố bên trong là đặc tính cốt lõi được người tiêu dùng cảm nhận. Một sản phẩm chỉ trở thành thương hiệu khi thông qua các yếu tố bên ngoài, người tiêu dùng có thể cảm nhận và liên tưởng ngay đến các đặc tính cốt lõi bên trong" (Nguyễn Thị Hoài Dung, 2010). Và các yếu tố bên trong - phần tạo nên nét khác biệt cho thương hiệu lại được tạo nên từ chính những giá trị, niềm tin, nguyên tắc trong văn hoá tổ chức. Vì thế, có thể nói rằng, văn hoá tổ chức là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến đặc tính và hình ảnh thương hiệu.

- Văn hoá tổ chức tạo sự đồng nhất trong hành vi, ứng xử của các thành viên; tạo tính ổn định cho hệ thống.

Văn hoá tổ chức có vai trò kết nối mọi thành viên trong tổ chức. Những giá trị, chuẩn mực được lựa chọn sẽ giúp các thành viên đi theo định hướng chung

của tổ chức một cách tự giác, tự nguyện; giúp hoà hợp mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Đó chính là chất keo gắn kết mọi người, và khi tổ chức đối mặt với các xung đột, yếu tố văn hoá sẽ giúp mọi người thống nhất và có cách ứng xử phù hợp.

- Văn hoá tổ chức là một yếu tố quan trọng thu hút nhân tài.

Con người làm việc không chỉ vì tiền mà còn vì nhiều giá trị khác. Nhân viên, đặc biệt là những nhân viên giỏi sẽ chỉ gắn bó lâu dài với tổ chức nếu ở đó họ cảm thấy được sự gắn kết giữa các thành viên, cảm thấy những đóng góp của họ được ghi nhận xứng đáng, và tại đó, họ được tự thể hiện, khẳng định mình. Và văn hoá sẽ là yếu tố quan trọng, giúp tạo nên môi trường làm việc đó. Chính vì thế, văn hoá ngày càng trở thành một yếu tố quan trọng giúp thu hút và giữ chân nhân tài.

- Văn hoá giúp doanh nghiệp thực hiện chiến lược, triết lý kinh doanh.

Một tổ chức muốn phát triển bền vững thì ngay từ khi bắt đầu thành lập, đã phải đề ra triết lý, chiến lược kinh doanh và kiên trì theo đuổi nó. Văn hoá chính là yếu tố quan trọng giúp tổ chức chọn lọc, gìn giữ và phát huy các giá trị phù hợp với các triết lý đó.

- Văn hoá giúp tổ chức tạo được niềm tin của đối tác, khách hàng và cộng đồng.

Khách hàng, đối tác lựa chọn làm ăn, hợp tác với tổ chức không chỉ bởi sản phẩm, dịch vụ của tổ chức đó, mà còn vì những giá trị cốt lõi của tổ chức sẽ khiến họ tin tưởng về một mối quan hệ bền vững, lâu dài. Khi những giá trị đó được duy trì và lan toả, cộng đồng cũng sẽ cảm nhận được, và đó là yếu tố quan trọng tạo nên sự ủng hộ của cộng đồng với tổ chức.

Tuy nhiên, bên cạnh đó, văn hoá tổ chức cũng có thể gây ra một số ảnh hưởng tiêu cực như:

- Cản trở sự thay đổi của tổ chức, đặc biệt với các tổ chức có văn hoá mạnh

- Cản trở sự đa dạng, nhất là sự đa dạng về lao động

- Cản trở sự hợp nhất hay sáp nhập giữa các tổ chức

Mặc dù tác động của văn hoá đối với hoạt động của tổ chức có cả yếu tố tích cực và yếu tố cản trở, nhưng rất nhiều chức năng của nó là có giá trị đối với tổ chức cũng như các thành viên trong tổ chức. Vì vậy, các tổ chức đang ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng văn hoá trong chiến lược phát triển của mình, để nâng cao vị thế cạnh tranh và phát triển bền vững.

### 3. Kết luận

Văn hoá tổ chức có vai trò hết sức quan trọng với các doanh nghiệp. Vì thế, việc xây dựng và phát triển văn hoá phù hợp sẽ giúp xây dựng định hướng, gắn kết các thành viên, hướng mọi người tới một mục tiêu chung, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp./

### Tài liệu tham khảo

Denison, D.R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13, 2, 4-22.

Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.

Denison, D.R. (1996), "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars." *Academy of Management, Academy of Management Review*.

Denison, D.R. and Mishra, A.K., (1995), "Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organizational Science*, 16, 2, 204-223.

Desphande, Rohit, Farley; John U; Webster Jr, Frederick E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.

Fralinger, Barbara; Olson, Valerie (2007), "Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument", *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), pp. 85-98.

Kapferer, J.N. (1986), "Beyond positioning, retailer's identity", *Esomar Seminar Proceedings, Brussels*, Vol. 4/6, pp. 167-176.