



VNU-HCM  
**iei**research

# research



## lên kế hoạch thay đổi VĂN HÓA TỔ CHỨC của nhà trường



Đơn vị biên soạn:

Chương trình Nghiên cứu, Viện Đào tạo Quốc tế, ĐHQG-HCM





## LỜI GIỚI THIỆU

Xây dựng văn hóa ĐHQG-HCM là một bộ phận quan trọng hợp thành Chiến lược Phát triển ĐHQG-HCM 2010-2015.

Chiến lược Phát triển ĐHQG-HCM đặt ra nhiều mục tiêu lớn lao về nâng cao chất lượng hoạt động, về hội nhập quốc tế, và để đạt được những mục tiêu đó, thì nâng cao hiệu quả hệ thống quản trị là một công cụ có ý nghĩa quyết định. Xây dựng văn hóa tổ chức là một nội dung trong việc nâng cao hiệu quả quản trị. Mục tiêu của việc xây dựng văn hóa tổ chức là tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ cho việc phát triển một số giá trị cốt lõi được coi là nền tảng cho bản sắc tinh thần văn hóa của ĐHQG-HCM.

Văn hóa tổ chức sẽ nâng cao sự gắn kết của mọi thành viên ĐHQG-HCM, củng cố các giá trị cơ bản, giúp cho từng nhân viên, giảng viên và sinh viên rèn luyện phẩm chất và năng lực nhằm nâng cao giá trị tinh thần của bản thân, giúp cho việc giải quyết các quan hệ nội bộ dễ dàng thuận lợi hơn, giúp cho ĐHQG-HCM trở thành một khối gắn bó và thống nhất ý chí để đáp ứng tốt hơn với những thay đổi của môi trường bên ngoài, giúp nâng cao hình ảnh của ĐHQG-HCM trong xã hội như một trung tâm văn hóa tinh thần có bản sắc riêng.

Bản tin Thông tin Quốc tế về GDĐH số 9-2014 của Viện Đào tạo Quốc tế, ĐHQG-HCM được biên soạn nhằm phục vụ cho việc thực hiện chiến lược nói trên. Chúng tôi hy vọng nội dung tài liệu sẽ là những gợi ý hữu ích cho giới lãnh đạo và quản lý, cũng như nâng cao kiến thức và hiểu biết chung của mọi thành viên trong ĐHQG-HCM, tạo ra cơ sở cho sự đồng thuận, là điều rất cần để tạo ra thay đổi.

Thay đổi văn hóa tổ chức là điều không dễ dàng, nhất là trong bối cảnh xã hội còn ngổn ngang vấn đề. Nhưng đó sẽ là một nỗ lực đáng giá, vì nó tạo ra sức mạnh mềm của chúng ta, một lợi thế cạnh tranh trong việc tạo ra sự ưu tú. Và nó chỉ có thể thực hiện được nếu mỗi chúng ta cảm thấy mình là một phần của quá trình thay đổi đó, sẵn sàng gắn bó với nó, được hưởng lợi từ nó vì nó tạo ra sự phát triển chung của ĐHQG-HCM, tạo ra một môi trường làm việc tốt đẹp hơn cho chính chúng ta.

Các bản dịch này đã thực hiện xin phép và được sự chấp thuận của tác giả. Tài liệu bằng tiếng Việt, nhưng chúng tôi có thể cung cấp bản tiếng Anh cho các cá nhân có nhu cầu.

“**Khả năng học tập**  
của một tổ chức và nhanh chóng  
**biến** những gì học được  
**thành hành động**  
chính là **ưu thế cạnh tranh**  
**cơ bản nhất**  
của tổ chức ấy”

An organisation's ability to learn and translate that learning into action rapidly is the ultimate competitive advantage.

JACK WELCH



# Khảo sát, phân tích và lên kế hoạch thay đổi

# VĂN HÓA TỔ CHỨC

Kim S. Cameron & Robert E. Quinn - Phạm Thị Ly lược dịch

Trong bài này chúng tôi đưa ra một bộ khung phân tích nhằm giúp cho việc khảo sát hiện trạng và khởi xướng những thay đổi trong nền tảng văn hóa của tổ chức –những gì mà một tổ chức, cơ quan, đơn vị đã tích lũy được qua thời gian khi họ đương đầu với những áp lực hay tác nhân từ bên ngoài. Hồ sơ văn hóa tổ chức của mỗi đơn vị đều phản ánh những đặc điểm bên trong như phong cách quản lý, kế hoạch chiến lược, bầu không khí của các mối quan hệ, hệ thống khen thưởng, những phương tiện kết nối, sự lãnh đạo và những giá trị cơ bản của đơn vị ấy. Bởi vậy, muốn thay đổi văn hóa thì phải xác định rõ và làm biến đổi những thành tố khác nhau của văn hóa ấy. Đây là thách thức chủ yếu với những ai muốn khởi xướng thay đổi trong văn hóa của tổ chức.

Chúng tôi đưa ra một phương pháp hữu dụng để xác định những gì cần phải thay đổi trong văn hóa của một tổ chức và để xây dựng một chiến lược khởi xướng thay đổi với những thành tố trọng yếu nhất. Phương pháp này dựa trên quá trình đối thoại giữa những cá nhân chịu trách nhiệm để xướng và quản lý sự thay đổi trong văn hóa tổ chức. Quá trình này thường là liên quan tới các nhà quản lý cấp cao trong tổ chức nhưng cũng có thể liên quan tới mọi thành viên ở mọi cấp bậc.



Bởi vì văn hóa là thứ không nhìn thấy được và được xem như đương nhiên, nhiều thành viên của tổ chức thấy khó mà xác định hay miêu tả được nó, chưa nói tới việc có ý thức thay đổi nó. Ở đây bộ công cụ OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument- Công cụ đánh giá văn hóa của tổ chức) có thể hữu dụng<sup>1</sup>. Bộ công cụ này cho phép mở ra những gì bị che phủ, hay là đưa lên trên bề mặt những gì ẩn chứa trong văn hóa của tổ chức mà bình thường các thành viên của tổ chức có thể không để ý và không thấy. Người lãnh đạo sẽ có thể nói: “Đây là công cụ chúng ta có thể dùng để xác định những đặc điểm cốt yếu trong văn hóa tổ chức của chúng ta. Nó tập trung vào sáu thành tố có thể phản ánh chúng ta là ai và bằng cách nào chúng ta có thể giải quyết những thách thức mà tổ chức của chúng ta phải đối mặt. Công cụ này cho phép chúng ta đo lường xem chúng ta đang ở đâu và muốn đi đến chỗ nào. Nó sẽ giúp chúng ta xây dựng một kế hoạch hành động”.

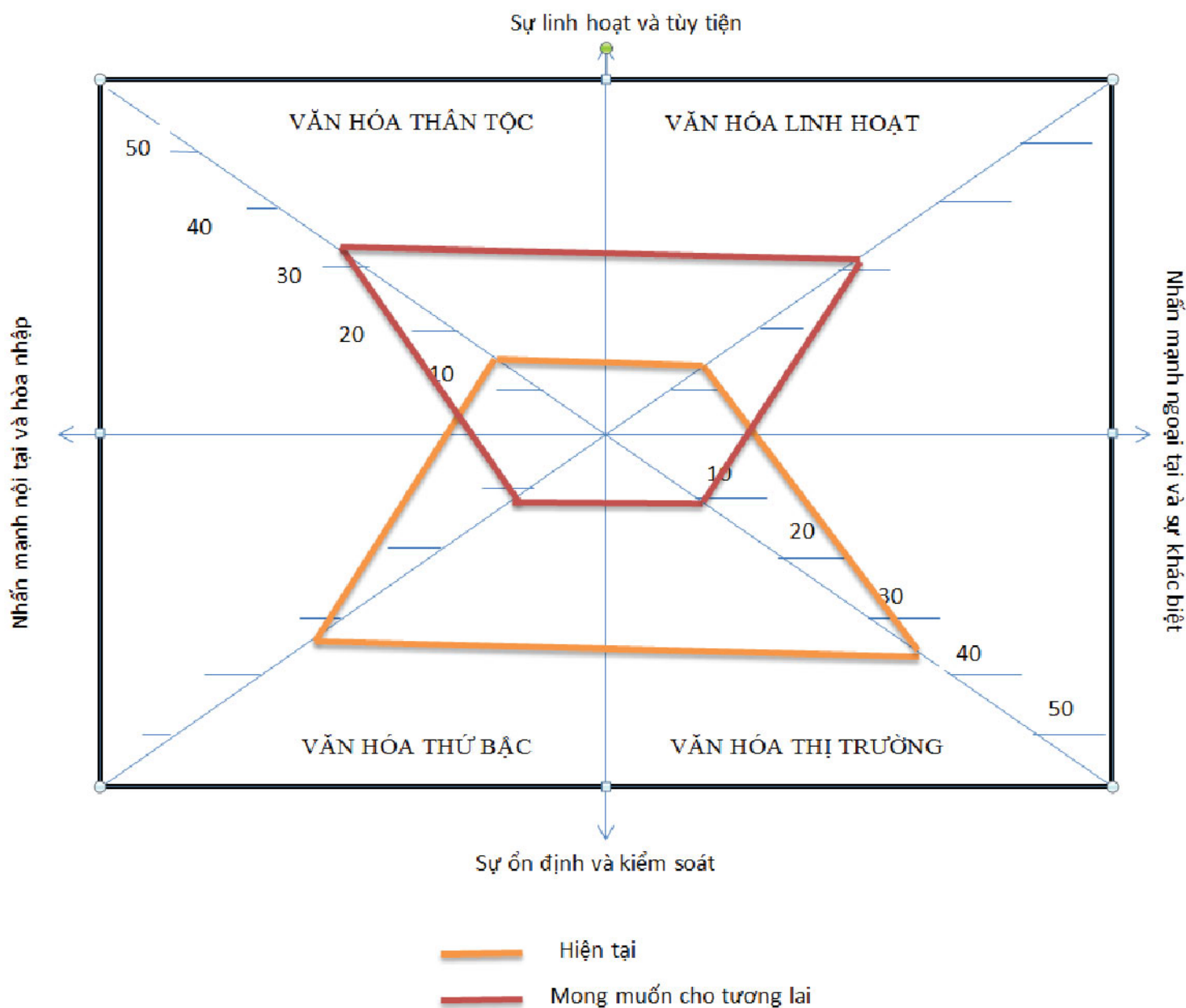
## Lập kế hoạch thay đổi văn hóa tổ chức: một ví dụ

Để tăng cường năng lực cạnh tranh, một nhóm các nhà quản lý cấp cao của một công ty đa quốc gia nổi tiếng đã quyết định để xướng một sự thay đổi đáng kể trong văn hóa tổ chức. Công ty này sản xuất vi mạch, có một môi trường làm việc với nhịp độ nhanh, thường xuyên thay đổi, và cực kỳ cạnh tranh. Tuy vậy, các nhà lãnh đạo công ty lo ngại rằng họ sẽ không tồn tại nổi nếu không thay đổi thứ văn hóa làm việc dựa trên mệnh lệnh và kiểm soát đã hình thành trong hai thập kỷ qua.

Họ tiến hành nhiều bước. Trước hết họ lập một Tổ Công tác để lãnh đạo việc này, bao gồm 25 người là đại diện của các nhà quản lý, người lao động, và công đoàn. Trách nhiệm của họ trước hết là đạt đến sự đồng thuận về thứ văn hóa nào họ cần có để đáp ứng với đòi hỏi tăng cường năng lực cạnh tranh của tương lai. Mỗi thành viên sẽ điền vào bộ công cụ khảo sát OCAI đã nói trên để xác định những đặc điểm trong văn hóa tổ chức hiện tại của họ là gì. Họ chia thành sáu nhóm, mỗi nhóm đều có đại diện của các thành phần, và từng nhóm sẽ thảo luận để đi đến sự đồng thuận trong việc đánh giá các khía cạnh của văn hóa hiện tại. Điểm đánh giá của sáu nhóm sẽ được tính trung bình cộng để thành ra điểm đánh giá chung về văn hóa hiện tại của tổ chức.



Bước tiếp theo là đạt đến sự đồng thuận về hồ sơ văn hóa tương lai cho tổ chức. Tương tự như cách làm ở bước một, họ lập ra một mô hình cho tương lai. Hình 1 cho thấy những khác biệt trong văn hóa hiện nay và văn hóa mà họ mong muốn tạo ra trong tương lai. Dựa trên những khác biệt này, những người lãnh đạo xác định nhân tố nào trong văn hóa tổ chức cần được nhấn mạnh nhiều hoặc ít. Hình 1 cũng cho thấy tổ công tác này muốn nhấn mạnh cung phần tư chứa đặc điểm văn hóa thân tộc và linh hoạt, và giảm nhẹ văn hóa thứ bậc và thị trường.



Hình 1: Hồ sơ văn hóa của tổ chức: hiện trạng và mong muốn cho tương lai

Dựa trên sự khác biệt giữa hồ sơ văn hóa hiện tại và hồ sơ văn hóa mong muốn, tổ công tác đạt đến đồng thuận về việc những nét văn hóa đó có nghĩa là gì hoặc không có nghĩa là gì trong việc tăng cường hay giảm nhẹ một nét đặc điểm nào trong bốn cung phần tư trên đây. Ví dụ, tăng cường đặc điểm văn hóa thân tộc có nghĩa là phải hỗ trợ người lao động nhiều hơn và nhấn mạnh sự tham gia của họ vào công việc của đơn vị. Nó không có nghĩa là người ta muốn làm gì thì làm hay ngừng nỗ lực làm việc. Bước này nhằm nhắc nhở các thành viên tổ công tác rằng chúng ta muốn điều này thì phải hy sinh điều kia; phải luôn nhớ như thế khi sự thay đổi văn hóa tổ chức diễn ra. Nó cũng cho thấy không nhất thiết phải bỏ rơi một nét văn hóa nào đó dù nó không phải là ưu tiên hiện tại của tổ chức.



Bảng sau đây minh họa kết quả làm việc của tổ công tác:

Văn hóa thân tộc	Văn hóa linh hoạt	Văn hóa thứ bậc	Văn hóa thị trường
<input checked="" type="checkbox"/> Cần tăng <input type="checkbox"/> Cần giảm <input type="checkbox"/> Giữ nguyên	<input checked="" type="checkbox"/> Cần tăng <input type="checkbox"/> Cần giảm <input type="checkbox"/> Giữ nguyên	<input type="checkbox"/> Cần tăng <input checked="" type="checkbox"/> Cần giảm <input type="checkbox"/> Giữ nguyên	<input type="checkbox"/> Cần tăng <input checked="" type="checkbox"/> Cần giảm <input type="checkbox"/> Giữ nguyên
<i>Có nghĩa là...</i>	<i>Có nghĩa là...</i>	<i>Có nghĩa là...</i>	<i>Có nghĩa là...</i>
Khảo sát và đáp ứng nhu cầu của người lao động	Đặt động lực trở lại vào công việc	Loại bỏ những quy tắc và quy trình vô ích	Giảm nhẹ tầm quan trọng của việc đo lường và những chỉ báo về mặt tài chính
Thúc đẩy làm việc nhóm và tham gia công việc chung	Khuyến khích và khen ngợi tinh thần dám chấp nhận rủi ro	Loại bỏ những báo cáo và giấy tờ không cần thiết	Ngừng chạy theo những con số bằng mọi giá
Vun đắp nhuệ khí thông qua việc trao quyền	Vun đắp những khả năng sáng tạo và đổi mới	Giảm bớt mệnh lệnh tập thể	Tập trung vào những mục tiêu trọng yếu
Tạo dựng lòng tin cậy	Làm thay đổi các quy tắc thay vì chấp nhận ngoại lệ	Loại trừ những quy định quản lý vi mô, tỉ mỉ, chi tiết	Liên tục động viên mọi người
Bày tỏ rõ ràng hơn sự quan tâm đến con người	Làm rõ tầm nhìn về tương lai và hướng về tương lai phía trước nhiều hơn	Hủy bỏ những cảm đoán không cần thiết	Thích nghi với con người cũng như với nhu cầu của thị trường
	Tạo ra những chương trình đổi mới táo bạo	Đẩy việc ra quyết định xuống dưới	Nhớ rằng chúng ta vẫn cần phải kiểm tiền
<i>Không có nghĩa là.....</i>	<i>Không có nghĩa là.....</i>	<i>Không có nghĩa là.....</i>	<i>Không có nghĩa là.....</i>
Trờ nên vô kỷ luật và tùy tiện	Vận hành công việc mà không quan tâm đến khả năng bỏ cuộc	Đánh mất cấu trúc logic	Không lý tới sự cạnh tranh
Kết bè kéo cánh vì quyền lực	Không lưu ý tới yêu cầu của khách hàng	Đề cho ông chủ quán ăn vận hành một bệnh viện tâm thần mà không có hướng dẫn gì	Đánh mất ước vọng trở thành số một
Chỉ vun đắp những trọng tâm bên trong	Ích kỷ và tự thù dệt	Loại bỏ trách nhiệm giải trình và việc đo lường kết quả công việc	Thiếu mục tiêu
Không làm việc nghiêm túc hoặc không đặt ra những kỳ vọng cao	Xa rời mục tiêu	Loại bỏ lịch trình làm việc	Không lý tới khách hàng
Quên đi những mục tiêu rộng – bảo vệ những người làm việc với kết quả yếu kém	Gánh lấy những rủi ro không cần thiết và do không có thông tin mà ra	Buông lỏng thời gian làm việc và sự đáp ứng trong công việc	Thiếu dự đoán về ngân sách và lợi nhuận
Tự do mà không có trách nhiệm	Bỏ qua những phân tích và dự báo thận trọng	Lợi dụng tình thế	Thôi không nhìn vào kết quả

Cuối cùng, tổ công tác xác định những hoạt động cụ thể có thể thực hiện được nhằm tăng cường văn hóa thân tộc và văn hóa linh hoạt, đồng thời làm giảm nhẹ văn hóa thứ bậc và văn hóa thị trường. Dựa trên bảng phân tích nêu trên, họ đề ra kế hoạch hành động, và đề xướng một chiến lược nhằm thay đổi văn hóa của tổ chức.

Kết quả cuối cùng của cách làm này là thực hiện thành công cách tiếp cận nhóm nhờ đó giảm thấp nhất sự phản kháng và tạo ra một nhận thức được mọi người cùng nhau chia sẻ về những điểm mạnh yếu của tổ chức cũng như tầm nhìn về tương lai cho tổ chức.



## Các bước thiết kế quá trình thay đổi văn hóa của tổ chức

Dựa trên kinh nghiệm đã miêu tả trên đây, chúng tôi trình bày một quá trình chín bước có thể theo khi thiết kế và thực hiện thay đổi văn hóa của tổ chức. Chín bước đó là:

### Bước 1. Đạt đến sự đồng thuận về đặc điểm văn hóa hiện tại



Xác định một nhóm những nhân vật chủ chốt, những người có nhận thức về văn hóa tổ chức nói chung. Cần nắm chắc rằng trong đó có những người gắn liền với việc thực hiện những đề xuất thay đổi, và những người mà sự chấp thuận của họ là cần thiết để thực hiện những thay đổi này. Việc từng người trong nhóm này dùng bộ công cụ OCAI thực hiện đánh giá văn hóa hiện tại và cùng thảo luận để đi đến sự đồng thuận là rất quan trọng vì nó xây dựng sự hiểu biết chung trên cơ sở từng người có suy nghĩ riêng và sâu sắc về văn hóa tổ chức đang có. Đừng ngại sự khác biệt trong cách nhìn nhận và đừng bỏ qua những ý kiến cá biệt của những người nhìn tổ chức theo cách khác với những người khác. Bước này khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình thay đổi văn hóa tổ chức và thu thập được nhiều tối đa lượng thông tin cần thiết để xây dựng hồ sơ văn hóa của tổ chức.

Khi các nhóm nhỏ ngồi lại với nhau, đại diện của các nhóm sẽ trình bày kết quả của nhóm mình

để cùng tạo ra một hồ sơ văn hóa tổng quát và được nhất trí cho tổ chức. Trong những cuộc thảo luận nhằm xây dựng sự đồng thuận này, cần đặt ra những câu hỏi đại loại như: Dựa trên cơ sở nào anh/chị đã cho mức điểm này? Những hành vi, cách xử sự, cách quản lý nào của tổ chức phản ánh mức điểm đánh giá mà anh/ chị đã cho? Điều gì đã bị bỏ qua không được chú ý tới trong tổ chức của chúng ta? Điều gì được các thành viên trong tổ chức của chúng ta đánh giá cao nhất? Hiện nay tổ chức của chúng ta đã khác như thế nào so với quá khứ?

### Bước 2. Đạt đến sự đồng thuận về loại văn hóa được mong muốn cho tương lai



Là một bước đi riêng, nhưng cùng một cách làm như bước 1, lần này tập trung vào loại văn hóa được mong muốn cho tương lai. Phải giữ cho cuộc thảo luận này tách biệt với những thảo luận trong bước 1 để nó không phản ánh lẫn nhau. Câu hỏi sẽ là: Tổ chức của chúng ta cần phải như thế nào để có thể thành công cao độ trong tương lai? Những đòi hỏi nào chúng ta sẽ phải đối mặt trong môi trường tương lai? Có những xu hướng nào chúng ta cần phải nhận thức rõ? Trong những lĩnh vực nào chúng ta muốn trở nên hàng đầu? Khách hàng, hay các đối thủ

đối thủ cạnh tranh của chúng ta sẽ yêu cầu về chúng ta như thế nào trong tương lai? Hiện nay chúng ta đang kém phát triển trong những lĩnh vực nào? Nếu chúng ta muốn nổi bật trong lĩnh vực của mình, thì cần phải thay đổi điều gì trong tổ chức của chúng ta?

Nhớ rằng mọi người đều cần tham gia vào những cuộc thảo luận này. Không nên bỏ qua quan điểm của bất cứ người nào. Hãy nắm chắc rằng mọi người đều đưa ra những lý lẽ và bằng chứng nhiều hết mức có thể để minh họa cho quan điểm của họ. Đừng thảo luận những chuyện trên trời, nhưng hãy đặt cuộc thảo luận trên nền tảng những dự đoán có cơ sở, có đủ thông tin, trên những ví dụ cụ thể và những dữ liệu đã được kiểm chứng. Việc thảo luận về chủ đề này sẽ tạo ra đồng thuận về thứ văn hóa được mong muốn mà tổ chức sẽ thay đổi theo hướng đó. Một lần nữa, hãy nắm chắc rằng quá trình xây dựng sự đồng thuận này không nên thực hiện theo lối đi tắt theo kiểu chỉ việc tính trung bình cộng điểm số từng người hay từng nhóm đã cho. Bản thân cuộc thảo luận này là một phần quý báu của toàn bộ quá trình thay đổi văn hóa tổ chức.

### Bước 3. Xác định những đặc điểm văn hóa này có nghĩa gì và không có nghĩa gì

Như ta đã thấy trong ví dụ ở phần trên, cần đối chiếu đặc điểm văn hóa hiện tại với thứ văn hóa mà chúng ta mong muốn, và nhấn mạnh khoảng cách khác biệt. Nếu không có khoảng cách lớn, thì cũng không có nghĩa là không có điều gì cần thay đổi. Những bước chuyển nhỏ đôi khi có ý nghĩa chẳng kém gì những thay đổi lớn. Phần quan trọng nhất của bước này là xác định







## Dưới đây là một số nguyên tắc gợi ý trong quá trình xây dựng kế hoạch hành động:

**Tạo ra tinh thần sẵn sàng:** Có thể tin chắc rằng sẽ có sự phản kháng với những thay đổi về văn hóa của tổ chức. Đó là vì những giá trị cơ bản và cách sống mà mọi người đã quen thuộc đang bị thay đổi. Có thể nuôi dưỡng tinh thần sẵn sàng chấp nhận thay đổi bằng cách cho thấy những lợi thế của tương lai khi những thay đổi đó được thực hiện; cho



thấy những bất lợi nếu không chịu thay đổi; cho thấy khoảng cách giữa chất lượng hoạt động hiện nay của chúng ta và chất lượng hoạt động chúng ta bị đòi hỏi phải đáp ứng trong tương lai nếu không muốn bị diệt vong; cung cấp nguồn lực cần thiết để tạo ra thay đổi; và khen thưởng khích lệ những cách xử sự tương thích với những thay đổi mà chúng ta mong muốn.

**Giải thích tại sao:** Khi người ta biết rằng sự thay đổi là cần thiết, hầu hết những phản kháng sẽ không còn. Hơn thế nữa, nhiều nghiên cứu về công tác truyền thông đã gợi ý rằng người ta có xu hướng giải thích tại sao đối với những người mà họ quan tâm và kính trọng. Người ta có xu hướng giải thích cái gì đối với những người họ ít quan tâm và ít kính trọng. Bởi thế chúng ta cần giải thích lý do của những thay đổi cần thực hiện với tất cả những ai có liên quan đến quá trình thay đổi văn hóa của tổ chức.

### Tập trung vào quy trình:

Cuối cùng, để tạo ra thay đổi, nó phải được phản ánh trong những quy trình làm việc cốt yếu của tổ chức. Nó có nghĩa là quy trình lựa chọn, đánh giá, khen thưởng nhân viên phải thay đổi để phản ánh văn hóa mới. Nó có nghĩa là công việc chính yếu của tổ chức, đối với nhà trường là giảng dạy, nghiên cứu, và phục vụ cộng đồng, có thể sẽ phải sửa đổi lại. Hãy nắm chắc rằng danh sách các hành động cần thực hiện đừng quá dài đến nỗi thành ra vô phương thực hiện. Mỗi thành viên của nhóm công tác sẽ xây dựng một danh sách, sau đó làm việc cùng nhau để đi đến những điểm chung, những điểm mạnh mẽ nhất, và những gì sẽ có tác động lớn nhất trong dài hạn.



### Tạo ra sự ủng hộ của xã hội:

Xây dựng liên minh những người ủng hộ thay đổi văn hóa của tổ chức và trao quyền cho họ. Lôi cuốn những người sẽ bị tác động bởi những thay đổi này vào. Lắng nghe quan điểm của họ, để họ cảm thấy được hiểu, được đánh giá cao, và được gắn kết với việc chung.



## Bước 6. Xác định những gì có thể làm được ngay dù là nhỏ

Nhiệm vụ của bước này là xây dựng một danh sách bao gồm một số ít những hoạt động nhỏ nhỏ có thể thực hiện được ngay – ngay sáng mai – để bắt đầu quá trình thay đổi. Đó sẽ là những hành động hay thay đổi tất yếu, nhỏ nhỏ, và lớn dần, nhưng nó rất quan trọng để có thể bắt đầu con đường thay đổi. Quy tắc là: *Tim những gì dễ thay đổi, thay đổi nó và hoan nghênh nó công khai trước mặt mọi người. Rồi lại tìm cái thứ hai để thay đổi, thay đổi nó, và tuyên dương nó công khai.* Những bước thành công nhỏ nhỏ như thế sẽ tạo ra xung lượng theo hướng chúng ta mong muốn và hạn chế sự phản kháng. Người ta thường nghĩ những thay đổi nhỏ thì không đáng để phản đối. Sự phản kháng giảm đi, và ấn tượng về một quá trình thực sự đang diễn ra sẽ hình thành. Điều quan trọng nhất là công nhận và nêu bật mỗi thay đổi tạo ra cơ hội tuyên dương. Mỗi thay đổi nhỏ tiêu biểu cho một chiến thắng. Sự ủng hộ sẽ nảy sinh vì chiến thắng sẽ tạo ra lòng nhiệt tình và năng lượng tích cực.

Hãy nắm chắc là danh sách những việc này đừng quá dài hoặc quá đa dạng đến mức khó mà hoàn thành, hoặc một danh sách không nhất quán với những thay đổi trong văn hóa mà chúng ta mong muốn tạo ra. Mỗi thành viên trong tổ công tác có thể đề ra một danh sách, rồi thảo luận để đi đến đồng thuận rằng việc gì thì có tác động mạnh mẽ nhất và dễ thấy nhất. Thực hiện những





chiến thắng nhỏ ngay lập tức để tạo ra xung lượng cho thay đổi, và nhấn mạnh những chiến thắng có tác động mạnh nhất với việc tạo ra cảm giác về sự tiến bộ.

Dĩ nhiên những chiến thắng này phải nhằm vào mục tiêu thay đổi văn hóa và nhất quán với đặc điểm văn hóa mà chúng ta mong muốn. Nó không thể rời rạc hay ngẫu nhiên. Chúng ta muốn tạo ra cảm giác về một xung lượng mạnh mẽ chứ không phải cảm giác về những thay đổi lộn xộn và hên xui. Đó là lý do vì sao danh sách những việc nhỏ nên làm ngay cần phải được xây dựng một cách thận trọng. Câu hỏi đặt ra là: Đây là những thứ dễ nhất trong đơn vị mà ta có thể nhắm vào để thay đổi ngay? Những hành động dễ thấy nào có thể đập vào mắt mọi người và tạo ấn tượng rằng mọi sự đang thay đổi? Thứ gì trong môi trường vật chất của đơn vị mình có thể thay đổi cho khác đi? Nên thực hiện việc công nhận và tuyên dương bằng những hình thức gì? Ta nên làm nổi bật những chiến thắng nhỏ này lúc nào và bao lâu một lần?

### **Bước 7. Xây dựng năng lực lãnh đạo phù hợp**

Năng lực lãnh đạo việc thay đổi văn hóa gồm hai nhóm. Một là những khả năng giúp người lãnh đạo có đủ phương tiện dẫn dắt quá trình thay đổi, tạo ra sự đồng thuận và hợp tác cần thiết cho việc đạt được mục đích. Họ phải có khả năng và những năng lực cần thiết để tạo điều kiện cho quá trình thay đổi diễn ra, thêm vào đó họ phải có năng lực để dẫn dắt cả tổ chức khi mọi người đã thực sự có mong muốn xây dựng một thứ văn hóa mới. Khả năng sẵn sàng cho văn hóa tương lai cũng như xử lý với những vấn đề của văn hóa hiện tại, cả hai đều rất cần.

Ví dụ, trong những năm đầu, Steven Job đã tỏ ra rất rõ ràng không muốn đưa Apple trở thành một công ty sản xuất máy tính cá nhân có tính chất quan liêu và kiểm soát nhân viên chặt chẽ. Kết quả của sự thay đổi từ một văn hóa thiên về văn hóa thân tộc và linh hoạt chuyển sang văn hóa thứ bậc và thị trường, là hội đồng quản trị của Apple đã sa thải chính người thành lập ra công ty. Khả năng lãnh đạo của Steven Jobs và chiều hướng của ông lúc đó đã không phù hợp với thứ văn hóa đã bắt đầu hình thành và tiếp diễn ở Apple. Nó không phù hợp cho đến lúc về sau, Apple đã lại mời Steven trở về để tăng cường thứ văn hóa linh hoạt đã bị rơi rụng hầu hết.

Đảm bảo rằng những hoạt động nhằm xây dựng khả năng lãnh đạo được thực hiện, và đưa ra quan điểm rõ ràng về việc những năng lực nào phải có trong tương lai, là điều cốt yếu. Sự thay đổi về văn hóa bao giờ cũng hàm nghĩa sự thay đổi của từng cá nhân. Chúng ta sẽ nói về công cụ đánh giá khả năng lãnh đạo trong một bài khác.

Hai là, người lãnh đạo phải biết cách làm cho những cam kết



và quyết tâm của họ cũng như những dấu hiệu thể hiện trách nhiệm cá nhân của họ đối với việc thay đổi văn hóa tổ chức trở thành dễ thấy, dễ đập vào mắt

mọi người. Toàn bộ tổ chức, cơ quan, đơn vị phải thấy rất rõ rằng người lãnh đạo của mình toàn tâm toàn ý và ra sức đoàn kết mọi người trong việc thực hiện thay đổi văn hóa tổ chức. Một cách để làm điều này, là tổ chức một “tang lễ” cho quá khứ. Đôi khi để thực hiện một sự thay đổi, người ta thường phê phán hay gièm pha, chê bai quá khứ. Vấn đề là, điều này có khả năng gây ra phản kháng và làm nản lòng. Tất cả chúng ta đều là một phần của cái quá khứ ấy, sự phê phán sẽ làm chúng ta cảm thấy những nỗ lực và thành tựu của chúng ta trong quá khứ bị hạ bót hay phủ nhận. Bởi vậy hãy nghĩ đến việc tổ chức “tang lễ” cho quá khứ: chúng ta tuyên dương quá khứ với ý nghĩa đó là một bước chuyển tiếp đến với một tương lai sẽ khác trước. Quá khứ chẳng phải cái gì tồi tệ xấu xa, nó chỉ là khác với tương lai. Chúng ta nhấn mạnh những gì tốt đẹp của quá khứ để tạo ra niềm lạc quan và hy vọng cho tương lai. Và chúng ta cũng sẽ là một phần của tương lai chung. Tương lai bao giờ cũng được làm nổi bật vì nó khác với quá khứ. Người lãnh đạo có thể biểu lộ rõ ràng sự ủng hộ đối với những thay đổi cho tương lai không phải bằng cách phê phán quá khứ mà là chôn cất nó một cách trang trọng và tích lũy sự lạc quan cho một tương lai mới mẻ và tươi đẹp hơn.

### **Bước 8. Xây dựng những điểm mốc, những tiêu chuẩn đánh giá và thước đo**

Một lý do chính yếu khiến thay đổi không diễn ra được—cả ở cấp độ cá nhân lẫn tổ chức—là vì trách nhiệm giải trình đối với việc đạt được kết quả mong muốn đã không được duy trì.

Rất có thể nhiều nỗ lực sẽ trượt đi, hay mọi người sẽ xao lãng sự cam kết bởi vì không ai ghi nhận





lại những sự kiện cho thấy các bước tiến bộ và không có báo cáo nào được thực hiện. Câu châm ngôn “Cái gì được đo lường thì sẽ được thực hiện” cũng đúng với việc thay đổi văn hóa.

Điều này gợi ý rằng một phần quan trọng của quá trình thay đổi văn hóa tổ chức là xác định xem *những gì* cho thấy sự thành công, *chỉ báo* cho những thứ đó là gì, *thước đo* nào cho những chỉ báo ấy, và *đâu* là những *điểm mốc* để đánh dấu những tiến bộ đạt được. Làm sao chúng ta biết rằng văn hóa của chúng ta đang thay đổi? Một bộ chỉ báo và thước đo sẽ giúp chúng ta trả lời câu hỏi, và sẽ tác động đến việc thực hiện sự thay đổi.

Vì vậy, cần *xây dựng cơ chế tiếp tục công việc và giải trình trách nhiệm*. Xác định rõ khung thời gian cho việc hoàn tất những gì cần thay đổi, tạo ra cơ chế tiếp tục hành động và báo cáo, và những cơ chế nhằm bảo đảm rằng mọi người sẽ theo đuổi những hành động đó thông qua sự cam kết tự nguyện cùng với những việc được giao, nhờ đó sự thay đổi sẽ thực sự diễn ra. Đừng để cho những thay đổi đó kéo dài chẳng biết bao giờ thì hoàn thành. Đặt ra những mục tiêu cụ thể hoàn thành những gì và trong thời gian bao lâu. Xác định những tiêu chí nào cho thấy thành công trong việc thay đổi văn hóa tổ chức. Định ra một hệ thống thu thập dữ liệu và một khung thời gian cho việc đánh giá kết quả. Cái gì được đo lường thì sẽ được người ta chú ý, bởi vậy hãy nắm chắc rằng chúng ta đang đo lường những nhân tố quan trọng nhất. Bởi vì chúng ta không thể đo lường tất cả mọi

thứ hãy tập trung vào những gì thực sự có ý nghĩa.

Câu hỏi đặt ra là: *Những chỉ báo cốt lõi để đo sự tiến bộ ở đây là gì? Làm sao chúng ta biết được mình đang tiến về phía trước? Ai sẽ chịu trách nhiệm, và về điều gì? Dữ liệu nào cần thu thập? Bao lâu chúng ta cần thực hiện đánh giá một lần? Đến ngày nào thì chúng ta sẽ viết báo cáo cho những thay đổi đáng kể đã thực sự diễn ra? Khi nào thì tất cả những thay đổi mà chúng ta mong muốn được thực hiện đầy đủ?*

### Bước 9. Xây dựng chiến lược truyền thông



Bước cuối cùng này sẽ quyết định bằng cách nào thông điệp về văn hóa tổ chức được lan rộng trong toàn tổ chức, cơ quan, đơn vị, hình ảnh hay biểu tượng nào được xây dựng, và bằng cách nào sự cam kết của mọi thành viên trong tổ chức được bảo đảm và duy trì. Một trong những thay đổi quan trọng nhất của văn hóa tổ chức là thay đổi biểu tượng. Nó có thể là logo, thư tiêu đề, khẩu hiệu, màu sắc, hay bất cứ cái gì dễ thấy và được coi như dấu hiệu nhận diện của tổ chức đó. Biểu tượng mới báo hiệu một tương lai mới, mặc dù biểu tượng không thể đổi đi đổi lại nhiều lần mà vẫn giữ hiệu quả đó. Sự thay đổi một biểu tượng đã ổn định trước đây truyền đi một thông điệp mạnh mẽ rằng tổ chức của chúng ta thực sự cam kết với việc thay đổi văn hóa.

Chúng tôi biết một trường hợp, một tổ chức đã thực hiện buổi họp toàn thể nhân viên, mỗi chỗ ngồi đều gắn một quả bong bóng có vẽ logo cũ và in câu khẩu hiệu cũ. Mỗi người được trang bị sẵn một cây đinh ghim. Vào một thời điểm cụ thể trong bài diễn văn của người lãnh đạo cao nhất, tất cả mọi người được yêu cầu chích vỡ quả bong bóng, dấu hiệu kết thúc cái cũ và bắt đầu một định hướng văn hóa mới, tầm nhìn mới, và chiến lược mới.

Thay đổi văn hóa sẽ không diễn ra chừng nào chưa có sự cam kết, gắn bó và hỗ trợ tích cực của toàn bộ nhân viên trong đơn vị. Quá trình truyền thông của chúng ta sẽ hiệu quả hơn nếu chúng ta có một chiến lược hợp lý để thực hiện, thay vì chỉ hy vọng và mong đợi rằng một cái gì khác trước sẽ tự diễn ra. Cuối cùng câu châm ngôn này bao giờ cũng đúng: nếu bạn làm mọi việc theo cách xưa nay bạn vẫn làm, thì bạn sẽ chỉ có thể gặt hái một kết quả mà bạn đã có từ trước đến giờ mà thôi.

Câu hỏi đặt ra là: *Bằng cách nào mọi thành viên đều có liên quan tới thông điệp mà chúng ta muốn truyền đi về việc thay đổi văn hóa tổ chức? Bằng cách nào nhân viên của chúng ta có thể thực hiện những chiến lược thay đổi ấy và tự nguyện gắn bó với nó? Làm thế nào để bảo đảm cho việc truyền thông về những giá trị, chuẩn mực xử sự mới được tiếp diễn? Chúng ta cần chia sẻ những thông tin gì và với ai? Cần thay đổi gì trong những biểu tượng và logo của chúng ta? Thông điệp đơn giản nào, hay slogan, khẩu hiệu nào ngắn gọn mà truyền tải được thứ văn hóa chúng ta mong muốn? Bằng cách nào chúng ta tạo ra sự nhiệt tình và năng lượng tích cực gắn với những sáng kiến và để xứng thay đổi văn hóa?*



Một khuyết điểm chung mà các tổ chức thường mắc phải khi muốn cải tiến, là họ không dành thời gian để đạt đến một quan điểm và nhận thức chung trong nhân viên về việc chúng ta đang ở đâu và chúng ta muốn đi đến nơi nào. Chiến lược chín bước trên đây giúp chúng ta vượt qua những trở ngại trong việc thay đổi và làm cho việc quản lý những thay đổi về văn hóa tổ chức mang tính chất hệ thống hơn. Kinh nghiệm của chúng tôi là, tổ công tác mà chúng tôi đã thiết lập, đã trở nên một cái gì rất khác so với chính nó lúc mới thành lập. Chúng tôi đã tiến một bước dài và để đạt đến trình độ hoạt động này cả nhóm đã phải trải qua những quyết định khó khăn. Thoạt đầu, mỗi người tham gia vào nhóm với sự cam kết gần bó cá nhân với việc thay đổi văn hóa tổ chức của đơn vị mình. Trong quá trình làm việc cùng nhau, họ khám phá ra rằng những thay đổi sâu sắc ở cấp độ tập thể đòi hỏi những thay đổi sâu sắc ở cấp độ cá nhân. Và những thay đổi của cá nhân là điều cốt yếu để tạo ra thay đổi trong văn hóa của tổ chức.

*Nguồn: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organisational Culture, Jossey-Bass*



## Những vấn đề không thể thảo luận

Tại sao có những vấn đề không thể thảo luận? Đôi khi có những vấn đề không thể thảo luận vì những lý do lịch sử. Khi những vấn đề đó nổi lên bề mặt, người ta có thể nổi nóng hay tấn công cá nhân. Tổ công tác có thể cảm thấy họ không đủ khả năng đương đầu với vấn đề này một cách tích cực nên họ tránh né nó. Một hay nhiều thành viên của tổ sẽ có thể gửi đi một thông điệp ngầm rằng vấn đề đó nhất thiết không được đặt ra. Cả nhóm ngấm ngấm đồng ý rằng họ sẽ không bao giờ xem xét vấn đề này. Ai dám đặt ra vấn đề đó là tự mình đặt mình ra bên ngoài nhóm. Họ biết rằng không có giải pháp nào cho vấn đề đó, và vì vậy nêu ra vấn đề đó còn đau hơn là sống chung với nó.

Tại sao chúng ta không đương đầu với những vấn đề không thể thảo luận? Thảo luận về những vấn đề như thế có thể phá hủy lòng tin và sự cố kết của nhóm. Người ta sợ dính líu sâu vào những vấn đề mà tiềm năng xung đột là rất cao. Về mặt cá nhân, người ta sợ rằng thảo luận những vấn đề như thế có thể ảnh hưởng đến uy tín, lòng tự trọng, và an toàn chỗ làm của mình. Người ta tránh những vấn đề có thể gây ra lo lắng, sợ hãi, căng thẳng, bối rối và đau đớn cho cả cá nhân và tổ chức.

Tổ công tác nên làm gì với những vấn đề không thể thảo luận? Dựa trên sự tin cậy đạt được trong quá trình làm việc cùng nhau, hãy đạt đến nhận thức chung về vấn đề không thể thảo luận ấy. Có khi điều quan trọng nhất chính là nhận thức rõ thực chất vấn đề ấy là gì. Khi vấn đề đã được xác định, hãy cân nhắc xem thành viên nào của tổ công tác cần tham gia cuộc thảo luận ấy. Không phải vấn đề nào cũng đòi hỏi cả tổ công tác phải chú ý đến. Để có thể xây dựng năng lực làm việc nhóm và lòng tin, hãy tấn công những vấn đề dễ nhất trước.

Một vấn đề được coi là không thể thảo luận bởi vì nó có khả năng gây ra thay đổi, mất mát và nỗi đau. Tuy nhiên, người ta có thể chịu đựng được những nỗi đau và mất mát cá nhân khi người ta tin vào mục đích và ý nghĩa của những thay đổi đó. Người ta có thể chấp nhận mất mát về phần mình nếu họ có thể là một phần của một tập thể có tương lai hứa hẹn hơn. Những người tham gia cuộc thảo luận này cần giữ sự cân bằng giữa sự trung thực, thẳng thắn nói về những điều khó nói và sự giao tiếp có tính chất hỗ trợ, sự bày tỏ quan tâm cá nhân, và tin vào sự nhạy cảm, công bằng, chính trực của nhóm cũng như của lãnh đạo cao nhất của tổ chức.



# Đánh giá HỒ SƠ VĂN HÓA TỔ CHỨC

(Theo Kim S. Cameron và Robert E. Quinn)

Trích trong **Cẩm nang hướng dẫn Phân tích và Phát triển Tổ chức (OACI)**

Phần dưới đây là một đoạn trích trong tài liệu Cẩm nang hướng dẫn Phân tích và Phát triển Tổ chức (OACI) do một nhóm chuyên gia của T&C Consulting thực hiện. Phần này là một đoạn biên soạn dựa trên cùng một cuốn sách mà chúng tôi đã giới thiệu ở phần trên. Tuy nhiên cách dùng tiếng Việt có hơi khác, chúng tôi dùng từ “văn hóa thân tộc” để dịch “clan culture”, ở đây là “văn hóa dòng tộc”. Tương tự là “văn hóa linh hoạt” tương ứng với “văn hóa doanh nhân” để dịch “adhocracy culture”; “văn hóa thứ bậc”/ “Văn hóa kiểm soát” để dịch “hierarchy culture”; và “văn hóa thị trường”/ “văn hóa chuyên nghiệp” để dịch “market culture”. Chúng tôi giữ nguyên cách dùng từ của tài liệu này để bạn đọc tham khảo.

Bảng hỏi này là công cụ hữu ích để thực hiện đánh giá hiện trạng văn hóa tổ chức của đơn vị. Chúng tôi xin cảm ơn Th.S Vũ Văn Tuấn, Giám đốc T&C Consulting đã cho phép sử dụng tài liệu này.

Bảng dưới đây mô tả sáu khía cạnh cơ bản của tổ chức. Mỗi khía cạnh có bốn lựa chọn (A, B, C, D). Với tổng số điểm là 100, anh chị hãy đọc các lựa chọn và phân bổ điểm cho mỗi lựa chọn phù hợp nhất với thực tế của tổ chức anh chị. Tức là, nếu lựa chọn nào phản ánh đúng hơn với tổ chức của anh chị thì anh chị sẽ cho điểm cao hơn. Chú ý là tổng số điểm của cả bốn lựa chọn luôn là 100.

Các khía cạnh		Điểm đánh giá
<b>1. Đặc điểm nổi bật</b>		Hiện tại
A	Tổ chức có không khí rất gần gũi. Nó giống như một gia đình lớn. Mọi người rất chia sẻ với nhau.	
B	Tổ chức rất năng động và mang đậm chất kinh doanh. Tất cả mọi người đều sẵn sàng “đương đầu” trên thương trường và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.	
C	Tổ chức luôn hướng về kết quả. Vấn đề được quan tâm nhất chính là công việc được hoàn thành. Các thành viên luôn cạnh tranh và hướng về thành quả công việc.	
D	Tổ chức có cấu trúc được xây dựng và kiểm soát tốt. Các quy trình chính thức của tổ chức đều nhằm điều chỉnh hoạt động của các thành viên.	
	Tổng	100
<b>2. Lãnh đạo</b>		Hiện tại
A	Lãnh đạo của tổ chức nhìn chung được coi là người tư vấn phát triển các cá nhân, người tạo ra môi trường dưỡng dục và hỗ trợ cấp dưới.	
B	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là điển hình của sự đổi mới, năng động và chấp nhận rủi ro.	
C	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là tập trung vào cạnh tranh, định hướng kết quả rất rõ ràng mạch lạc.	
D	Lãnh đạo của tổ chức nói chung được coi là chú trọng đến tổ chức, phối kết hợp, và bảo đảm các hoạt động trôi chảy và hiệu quả	
	Tổng	100



<b>3. Quản lý nhân lực</b>		<i>Hiện tại</i>
A	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là tinh thần làm việc tập thể, nhất trí, và hợp tác.	
B	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là chấp nhận thử thách cá nhân, đổi mới, tự do và độc đáo.	
C	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là khả năng cạnh tranh; yêu cầu cao, và thành quả.	
D	Phong cách quản lý trong tổ chức có đặc trưng là sự ổn định của người lao động, sự phù hợp, sự lường trước, và các mối quan hệ ổn định.	
	Tổng	100
<b>4. Chất kết dính trong tổ chức</b>		<i>Hiện tại</i>
A.	Chất kết dính của tổ chức là sự trung thành, và tin tưởng lẫn nhau. Sự gắn bó của cá nhân với tổ chức rất cao.	
B	Chất kết dính của tổ chức là cùng hướng tới sự phát triển và đổi mới. Sự vượt trội và khác biệt luôn được chú ý.	
C	Chất kết dính của tổ chức là chú trọng đến thành quả và việc đạt được mục tiêu. Hành động và chiến thắng luôn là “cung trường” của bản nhạc công việc.	
D	Chất kết dính của tổ chức là các chính sách và quy tắc chung. Duy trì sự hoạt động đều đặn của tổ chức rất quan trọng.	
	Tổng	100
<b>5. Trọng tâm chiến lược</b>		<i>Hiện tại</i>
A	Tổ chức chú trọng phát triển con người; tin tưởng lẫn nhau, cởi mở và có tinh thần hợp tác	
B	Tổ chức chú trọng đến tạo dựng các nguồn lực mới và tạo ra những thách thức mới. Thử áp dụng cái mới và khai thác, tận dụng cơ hội rất có giá trị với tổ chức.	
C	Tổ chức chú trọng đến các hoạt động cạnh tranh và thành quả. Đạt được mục tiêu cao và chiến thắng trên thị trường là các yếu tố có tính chi phối.	
D	Tổ chức chú trọng đến tính ổn định và tính lâu dài. Hiệu quả, kiểm soát và hoạt động ổn định là các yếu tố quan trọng.	
	Tổng	100
<b>6. Tiêu chuẩn thành công</b>		<i>Hiện tại</i>
A	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên sự phát triển nguồn lực con người, tinh thần làm việc tập thể, sự gắn bó của cá nhân, và các vấn đề liên quan đến con người.	
B	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên việc đưa ra sản phẩm và dịch vụ mới và độc đáo. Tổ chức cần có những sản phẩm hàng đầu và là “nhà cải cách”.	
C	Tổ chức đồng nhất thành công với sự “chinh phục” thị trường và vượt qua đối thủ cạnh tranh. Dẫn đầu thị trường cạnh tranh là tiêu chuẩn then chốt.	
D	Tổ chức đánh giá thành công dựa trên hiệu quả. Sự tin cậy, kế hoạch hoạt động ổn định và sản xuất với chi phí thấp là các nội dung trọng yếu của khái niệm “thành công”.	
	Tổng	100

**Tính điểm:** Anh/chị hãy cộng tất cả điểm của ô A lại với nhau. Tương tự như vậy cho các ô B, C, D.

Sau đó anh/chị hãy so sánh xem điểm của ô nào cao nhất thì đó là văn hóa nổi bật của tổ chức. Ý nghĩa của từng ô được mô tả ở phần sau.

Có nhiều phương pháp, mô hình giúp chúng ta xác định văn hoá của một tổ chức. Phần này xin đưa ra một mô hình đơn giản để xác định văn hoá tổ chức. Hình dưới đây minh họa mô hình này.



## Các loại hình văn hoá tổ chức – cách tiếp cận đơn giản:

	Hướng nội	Hướng ngoại
Chuẩn tắc	<b>A. Văn hoá “dòng tộc”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linh hoạt</li> <li>• Không có quy trình chuẩn mà giải quyết theo quan hệ, tình huống cụ thể</li> <li>• Chú trọng vào việc tạo lập sự ổn định của tổ chức</li> </ul>	<b>B. Văn hoá “doanh nhân”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hết sức linh hoạt, năng động</li> <li>• Chú trọng xây dựng vị thế của tổ chức với bên ngoài</li> <li>• Thiếu quy trình chuẩn</li> </ul>
Linh hoạt	<b>D. Văn hoá “kiểm soát”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Không linh hoạt</li> <li>• Nhấn mạnh vào việc tuân thủ quy trình chuẩn</li> <li>• Chú trọng việc tạo lập sự ổn định của tổ chức</li> </ul>	<b>C. Văn hoá “chuyên nghiệp”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Không linh hoạt</li> <li>• Nhấn mạnh vào việc tuân thủ quy trình chuẩn</li> <li>• Chú trọng xây dựng vị thế của tổ chức với bên ngoài</li> </ul>

Mô hình đơn giản này dựa trên hai chiều hướng của văn hoá tổ chức:

Thứ nhất, tổ chức này hướng nội hay hướng ngoại nhiều hơn? Một tổ chức hướng nội nhiều hơn là tổ chức coi trọng việc ổn định nội bộ hơn là xây dựng vị thế của tổ chức trong thế so sánh với các tổ chức khác, coi trọng việc thoả mãn nhu cầu của nhân viên trong tổ chức hơn là thoả mãn những yêu cầu của các đối tác bên ngoài. Ngược lại, một tổ chức hướng ngoại là tổ chức coi trọng việc xây dựng vị thế của mình và thoả mãn yêu cầu của các đối tác bên ngoài. Một tổ chức hướng ngoại không ngần ngại đổi mới tổ chức, thay đổi cán bộ, thậm chí giảm biên chế nhằm tăng vị thế cạnh tranh của họ.

Thứ hai, tổ chức này coi trọng tính linh hoạt hay tính chuẩn tắc nhiều hơn? Một tổ chức coi trọng tính linh hoạt thường không *tuân theo* quy định, quy tắc chung. Họ thường giải quyết vấn đề tùy theo từng tình huống cụ thể, từng mối quan hệ cụ thể. Đôi khi chúng ta bị nhầm lẫn vì họ cũng có hệ thống văn bản các quy định, chính sách một cách rất chi tiết. Ở đây, điều đáng quan tâm lại chính ở thực tiễn hành động của các nhà quản lý và nhân viên. Ngược lại, một tổ chức có tính chuẩn tắc cao lại coi trọng việc xây dựng một hệ thống chính sách chi tiết và tuân thủ theo hệ thống chính sách đó. Đôi khi, cách giải quyết vấn đề của những người trong tổ chức này bị coi là “cứng nhắc” vì họ ít để tâm tới hoàn cảnh cụ thể của từng trường hợp mà quan tâm chủ yếu tới việc tuân thủ những hướng dẫn và quy định chung.

Kết hợp hai chiều hướng trên chúng ta có bốn loại hình văn hoá tổ chức khác nhau.

**Ô B – văn hoá “doanh nhân”** - là sự kết hợp giữa phong cách hướng ngoại và linh hoạt. Đây thường là văn hoá của các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, những tổ chức mới được thành lập. Đây là những tổ chức vừa khát khao xây dựng vị thế của mình đối với bên ngoài, vừa chưa có (hoặc chưa muốn có) hệ thống quy định, chính sách chi tiết để định hướng các hành vi, và hoạt động của mình.

**Ô C – văn hoá “chuyên nghiệp”** – là sự kết hợp giữa phong cách hướng ngoại và chuẩn tắc. Đây thường là văn hoá thường của các công ty đa quốc gia, đặc biệt là công ty phương tây. Các tổ chức này thường đã có bề dày hoạt động, song lại luôn coi trọng củng cố vị thế của mình đối với bên ngoài. Họ có hệ thống chính sách quy định chi tiết để định hướng cho các hoạt động của mình, và họ cũng luôn dành nguồn lực tốt nhất của mình cho việc phục vụ các đối tượng khách hàng cũng như cạnh tranh với các đối thủ bên ngoài.

**Ô D – văn hoá “kiểm soát”** – là sự kết hợp giữa phong cách hướng nội và chuẩn tắc. Đây thường là văn hoá của các cơ quan chính phủ, các doanh nghiệp nhà nước, các cơ sở sự nghiệp. Các tổ chức này thường coi trọng việc ổn định nội bộ, và tuân thủ các quy định, chính sách chi tiết khi giải quyết vấn đề hơn việc tính tới các mối quan hệ và hoàn cảnh cụ thể của từng trường hợp.

**Ô A – văn hoá “dòng tộc”** – là sự kết hợp giữa phong cách hướng nội và linh hoạt. Chúng ta thường gặp văn hoá này trong việc quản lý ở các cộng đồng. Họ coi trọng ổn định nội bộ, thoả mãn nhu cầu của các thành viên trong nội bộ hơn là xây dựng vị thế với các tổ chức bên ngoài khác. Tuy nhiên, họ cũng khá linh hoạt trong việc giải quyết vấn đề, quan tâm tới hoàn cảnh và các mối quan hệ cụ thể trong từng tình huống.



Mục đích của bài này là kích thích sự suy nghĩ của các bạn về việc những hoạt động hay cách xử sự nào có thể giúp cho tổ chức, đơn vị trở thành hình ảnh tương lai mà chúng ta mong muốn (xét về mặt văn hóa của tổ chức). Thường thường các nhà quản lý hay nói là họ biết rõ họ muốn đi tới đâu (ví dụ như họ muốn tổ chức của mình sẽ nhấn mạnh hơn văn hóa linh hoạt), nhưng họ không biết bắt đầu từ đâu – khởi sự từ những hoạt động nào hay tìm cách giải quyết vấn đề nào trước. Danh sách những gợi ý mà chúng tôi nêu ra ở đây đúc rút từ kinh nghiệm thực tiễn của hàng ngàn nhà quản lý đã thực thi thành công việc làm thay đổi văn hóa của tổ chức. Mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị đều có những đặc điểm riêng, vì vậy có thể một vài gợi ý ở đây chẳng ăn nhập gì với bạn. Bởi vậy, hãy chọn những ý tưởng nào bạn thấy thích hợp nhất. Nhớ là đừng có chọn một lúc nhiều quá! Hãy tập trung vào một số khởi xướng khả thi và có ý nghĩa mạnh mẽ nhất.

## 1. VĂN HÓA THÂN TỘC

1.1. Xây dựng một hệ thống đánh giá 360 độ nhằm đánh giá thực tiễn hoạt động lãnh đạo của tất cả các vị trí lãnh đạo cao cấp. Có nghĩa là, hãy thu thập ý kiến đánh giá từ cấp dưới, người cùng cấp bậc, và cấp trên. Phân tích những dữ liệu này và hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao lắng nghe những thông điệp “đau lòng” từ những dữ liệu ấy, để lên kế hoạch làm tốt hơn công việc lãnh đạo và quản lý.

1.2. Thiết kế một chương trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên trong đó nhấn mạnh sự dịch chuyển năng động giữa các bộ phận và có đóng góp cho việc truyền thông giữa các bộ phận khác nhau.

1.3. Thực hiện một chương trình khảo sát hiệu quả làm việc của người lao động gắn vào nội dung công việc của tổ chức. Chương trình

này giúp quản lý một cách hệ thống thái độ và tư tưởng của nhân viên. Phải có một nhóm nòng cốt thực hiện chương trình này để nó tạo ra được những thay đổi cần thiết dựa trên những gì được phản ánh trong kết quả khảo sát.

1.4. Làm cho tất cả nhân viên đều có nối kết, có liên quan với mọi giai đoạn xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược của tổ chức

1.5. Xây dựng những hoạt động nhằm tạo điều kiện phát triển kỹ

chức trở thành hiệu quả hơn.

1.11. Tăng cường hệ thống khen thưởng khích lệ nhân viên. Trao quyền cho người quản lý được sử dụng nguồn lực để khen thưởng cho những nỗ lực vượt bậc.

1.12. Thực hiện một chương trình phúc lợi có nhiều lựa chọn cho nhân viên. Ví dụ với cùng một số tiền có thể cho phép từng người có những lựa chọn khác nhau trong bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn, v.v.

# VÀI GỢI Ý ĐỂ THỰC HIỆN THAY ĐỔI TRONG VĂN HÓA TỔ CHỨC

Kim Cameron & Robert Quinn

Người dịch: Phạm Thị Ly

năng làm việc nhóm của nhân viên

1.6. Xác định những mâu thuẫn lâu dài nhất giữa các nhóm, phân tích những mâu thuẫn này và đề ra một kế hoạch can thiệp có hệ thống nhằm vượt qua nó.

1.7. Đánh giá và cải thiện quá trình làm việc sao cho nó nâng cao được tính chất đa dạng của nhân viên

1.8. Khảo sát những kỳ vọng trong thực tế đang là động lực xử sự của giới quản lý cấp trung. Tạo ra những khả năng lựa chọn theo cách khích lệ các nhà quản lý làm việc bằng cách trao quyền nhiều hơn cho cấp dưới và theo lối đổi mới nhiều hơn.

1.9. Cùng với quá trình trao quyền, chuyển xuống cấp dưới nhiều hơn những loại quyết định kiểu như tăng lương cho nhân viên hay lập dự toán bộ phận.

1.10. Đào tạo giới quản lý cấp trung để họ hiểu biết đầy đủ hơn về những áp lực chiến lược đặt ra đối với cả tổ chức và vai trò của họ sẽ phải thay đổi như thế nào để tổ

1.13. Tạo ra cơ hội học tập nâng cao trình độ trong phạm vi của tổ chức

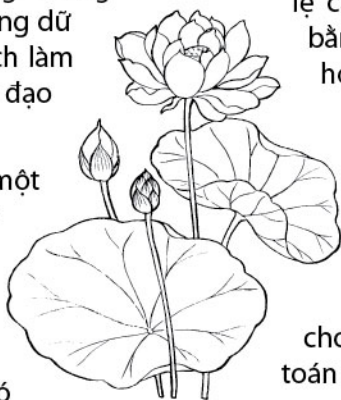
1.14. Đánh giá nhu cầu học tập nâng cao của các đơn vị, xác định nhu cầu nào cần được ưu tiên trước, và lên kế hoạch đáp ứng.

1.15. Tăng cường sự hiện diện của nhân viên ở những lớp đào tạo nâng cao, ai vắng thì phải tường trình lý do.

1.16. Xây dựng nhóm công tác gồm người từ nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức bằng cách họp giao ban 15 phút hàng ngày giữa các trưởng đơn vị. Lịch trình làm việc sẽ là xác định nhiệm vụ nào cần sự phối hợp các đơn vị khác nhau để giải quyết. Xử lý cụ thể như thế nào là việc được giải quyết bên ngoài cuộc họp giao ban này.

1.17. Quản lý cấp cao nên tổ chức hàng tháng một cuộc họp “vượt cấp” với những nhóm nhân viên cấp thấp hơn ở nhiều bộ phận nhằm xác định nơi nào đang có vấn đề và nghe những gợi ý nhằm phối hợp tốt hơn giữa các bộ phận.

1.18. Thường xuyên giám sát vai trò quản lý ở cấp trực tiếp quản lý người lao động, và biết rằng những





người này đang quan tâm tới điều gì. Hãy nắm chắc rằng họ được hưởng lương tốt hơn người cấp dưới của họ.

1.19. Trao quyền cho cấp quản lý trực tiếp này nhiều hơn bằng cách xây dựng một sơ đồ trách nhiệm rõ ràng, đào tạo họ những kỹ năng phù hợp và trao cho họ quyền quyết định những vấn đề quan trọng để đáp ứng tại chỗ những vấn đề nảy sinh cần được xử lý.

1.20. Tạo ra một hệ thống đánh giá hoạt động trong đó sự ghi nhận của những người cấp dưới về hoạt động quản lý giám sát được xem là một phần trong việc đánh giá chất lượng của công tác quản lý.

1.21. Cải thiện quan hệ giữa đội ngũ chuyên môn (ví dụ như giảng viên, nghiên cứu viên) và đội ngũ phục vụ (các phòng ban chức năng như phòng quản trị thiết bị, tổ chức hành chính, v.v.), giúp đội ngũ phục vụ xác định những chỗ mạnh và yếu của mình trong công việc. Giúp đội ngũ chuyên môn xác định rõ những nhu cầu chủ yếu của họ cần được đội ngũ phục vụ hỗ trợ. Tổ chức một phiên họp để thông qua đối thoại tìm hiểu mối quan hệ giữa hai bên và xây dựng những mong đợi tích cực để làm việc cùng nhau.

## 2. VĂN HÓA LINH HOẠT

2.1. Phân tích những giá trị chủ chốt của tổ chức theo nghĩa nhấn mạnh văn hóa linh hoạt. Khuyến khích tập trung nhiều hơn vào tương lai.

2.2. Phân tích có phê phán về tuyên ngôn tầm nhìn hiện tại của tổ chức. Nó có mang lại một hướng đi cả về nhận thức lẫn cảm xúc? Nó có kích thích những sáng kiến, để xuống có tính sáng tạo hay không?

2.3. Áp dụng quy trình lên kế hoạch cho 5 năm, trong đó có kế hoạch ngắn hạn và dài hạn. Hãy xem quá trình lập kế hoạch đó sẽ làm giãn rộng như thế nào những gì chúng ta đang xem là đúng hiện nay.

2.4. Chuyển từ cơ chế thứ bậc sang một cơ chế linh hoạt hơn nhằm nhấn mạnh tốc độ và sự nhanh nhẹn.

2.5. Xác định những vấn đề cốt yếu đang xuất hiện gây quan ngại cho cả tổ chức, áp dụng khái niệm “chỉ một tiếng nói” bằng cách tạo ra một nhân vật chịu trách nhiệm xử lý về mỗi vấn đề.

2.6. Dự đoán trước những yêu cầu đòi hỏi của khách hàng và tìm cách vượt quá những đòi hỏi ấy.

2.7. Lập một tổ công tác đặc biệt trong số những nhân viên trực tiếp làm công việc tiếp xúc với đối tượng mà tổ chức đang cung cấp dịch vụ cho họ, để tổ công tác này tập trung vào nhiệm vụ đưa ra ý tưởng về những chiến lược mới để mở rộng thị phần hoặc tạo ra một thị trường mới, dịch vụ mới.

2.8. Đọc kỹ khái niệm cải thiện không ngừng và học hỏi kinh nghiệm thành công ở các tổ chức khác.



2.9. Tổ chức một cuộc họp nhằm xem xét lại sự khác biệt giữa thay đổi và chuyển tiếp sự lãnh đạo, và tìm hiểu ý nghĩa của sự khác biệt này đối với việc đổi mới đơn vị của mình.

2.10. Đưa tất cả các bộ phận làm chuyên môn và các bộ phận quản lý vào giai đoạn đầu tiên của việc thiết kế những sản phẩm mới hay dịch vụ mới, bảo đảm rằng mọi nhu cầu của khách hàng đều được quan tâm tới.

2.11. Xây dựng một thiết chế khuyến khích, đo lường, và khen thưởng mọi hành vi đổi mới ở mọi cấp trong tổ chức.

2.12. Đánh giá một cách nghiêm

ngặt những đóng góp của nhà trường cho xã hội. Tổ chức của chúng ta đã đóng góp được gì? Đã gây ra vấn đề gì? Hãy xem xét những khả năng thay đổi. Hãy nhìn vào những vấn đề đó bằng quan điểm của một người từ bên ngoài nhà trường.

2.13. Xây dựng một chương trình đọc sách cho nhân viên về chủ đề sáng tạo và tạo ra thay đổi.

2.14. Tìm hiểu khả năng tổ chức những công việc xuất phát từ động lực bên ngoài hơn là những chức năng nội bộ mà đơn vị, tổ chức của mình đang thực hiện.

2.15. Giao cho một người nào đó đọc và tóm tắt khái niệm về sự học hỏi của tổ chức. Hãy tự hỏi nhà trường có tinh thần học hỏi đó không và hãy tìm cách để cải thiện

năng lực học hỏi của nhà trường với tư cách một tổ chức, đơn vị.

2.16. Tổ chức cho mọi nhân viên tham gia một chương trình đào tạo về những cách áp dụng thực tế của tinh thần sáng tạo, những lý do chiến lược để tăng cường tính thích ứng của tổ chức cũng như những nguyên tắc cơ bản của một tổ chức có tính sáng tạo.

2.17. Giao cho những cán bộ lãnh đạo cấp cao tổ chức phỏng vấn nhóm tập trung với các nhân viên quản lý cấp trung để xác định xem họ hiểu đến mức độ nào định



hướng của nhà trường. Thu thập những đề xuất của họ về việc làm thế nào để định hướng này trở nên rõ ràng hơn đối với tất cả mọi người.

2.18. Khám phá những tính năng, công dụng của những công nghệ mới, nhất là công nghệ thông tin, để tạo ra những phương tiện nhanh hơn, tốt hơn cho nguồn thông tin ngày càng đa dạng.

2.19. Nỗ lực chuyển hướng từ chỗ cung cấp cho khách hàng thứ người ta cần đến chỗ cung cấp thứ người ta muốn, khiến họ phải ngạc nhiên và hài lòng về những sản phẩm và dịch vụ có thể giải quyết được những vấn đề mà chính họ cũng không ngờ tới.

2.20. Lưu giữ những tư liệu, minh chứng cho thấy rằng thời gian của các cán bộ lãnh đạo chủ chốt cấp cao đã dành cho việc định vị tổ chức trong tương lai hơn là dành cho việc xử lý những chuyện hàng ngày của hiện tại.

2.21. Tạo ra một thiết chế để nhân viên có thể khoe những ý tưởng mới của họ, tuyên dương sự sáng tạo tạo ấy và khích lệ những thử nghiệm dò dẫm từng bước kể cả theo lối thử sai.

2.22. Thiết chế một sự khen thưởng vô hình nhằm công nhận sự sáng tạo trong từng nhân viên, từng nhóm, từng đơn vị. Công nhận không chỉ những ý tưởng mới mà còn khích lệ và hỗ trợ những hoạt động để những ý tưởng ấy có thể được đưa vào vận dụng trong thực tế.

### 3. VĂN HÓA THỊ TRƯỜNG

3.1. Xem xét lại tầm nhìn, giá trị, mục tiêu, và cách đo lường đánh giá đang được áp dụng ở cấp độ doanh nghiệp/nhà trường. Xây dựng một phiên bản của chính mình cho đơn vị của mình. Thực hiện nó theo cách bạn nghĩ rằng lãnh đạo doanh nghiệp/nhà trường cần phải thực hiện ở cấp độ nhà trường.

3.2. Xem xét lại quy trình tiếp xúc với khách hàng và dòng luân chuyển thông tin từ sinh viên/đối tượng phục vụ của doanh nghiệp

đến mọi đơn vị, phòng ban của nhà trường/doanh nghiệp.

3.3. Xem xét nhu cầu của những bộ phận đặc biệt trong khách hàng. Tìm những cách mới để đáp ứng nhu cầu của họ. Ví dụ, tìm cách điều chỉnh lịch phát hành phiếu báo thu tiền cho phù hợp với thời gian được nhận lương hưu trong tháng đối với người về hưu.

3.4. Khảo sát thời gian mà bạn dành cho việc đáp ứng với thị trường, và so sánh với các đối thủ cạnh tranh khác.

3.5. Thường xuyên phân tích diễn biến của thị trường bằng cách tổ chức những cuộc đối thoại với những nhóm có liên quan nhiều đến thị trường của đơn vị mình.

3.6. Nghiên cứu những phẩm chất tốt nhất của các đối thủ cạnh tranh, và chia sẻ thông tin này với mọi nhân viên. Đề nghị họ đưa ra đề xuất làm sao để tăng cường tính cạnh tranh.

3.7. Thiết lập một chương trình cải thiện chất lượng hoạt động trong đó mỗi nhân viên được đề nghị đưa ra một đề xuất trực tiếp dẫn đến tăng lợi nhuận, năng suất, chất lượng, và khả năng thích ứng của công ty, tổ chức.

3.8. Tổ chức cuộc họp giữa các nhà đầu tư và đội ngũ quản lý điều hành chủ chốt của công ty/ doanh nghiệp, để họ nắm vững kế hoạch chiến lược của công ty/doanh nghiệp.

3.9. Đánh giá nhu cầu về tăng cường quan điểm toàn cầu trong mọi nhân viên, tạo cơ hội cho họ mở rộng quan điểm.

3.10. Thiết lập một chương trình đóng góp cho sự hợp lý hóa tổ chức. Lưu giữ tư liệu về các tổ chức bên ngoài đã tiếp cận công ty/tổ chức của bạn và đưa ra đề nghị đóng góp/hỗ trợ cho việc hợp lý hóa này. Hãy ủng hộ những tổ chức bên ngoài phù hợp với hệ thống giá trị chiến lược của bạn, và tạo ra quan hệ đối tác có ích cho cả hai bên.

3.11. Dùng những doanh nghiệp chuyên về điều tra thị trường để khảo sát sự hài lòng của khách



hàng. Đánh giá mức độ lịch sự, chuyên nghiệp, và năng lực của nhân viên.

3.12. Thực thi khái niệm liên minh khách hàng. Xây dựng chương trình đối tác với những khách hàng lớn nhất. Đưa ra cơ hội để họ tham gia ý kiến vào quá trình ra quyết định của công ty/doanh nghiệp của bạn, cũng giống như một đối tác có thể cùng tham gia thương lượng về tài chính.

3.13. Tổ chức những thời kỳ tạm rút khỏi công việc hàng ngày cho mọi cấp quản lý để họ có thể rà soát lại và cải thiện chất lượng các dự án với những cách thức đo lường và giải trình trách nhiệm tốt hơn.

3.14. Tổ chức các nhóm phòng vấn tập trung với khách hàng nhằm nắm bắt những mong đợi hiện tại của họ và mức độ hài lòng với chất lượng sản phẩm, dịch vụ của bạn.

3.15. Cùng cố cảm nhận của khách hàng về sự chính trực trong tổ chức/công ty của bạn. Thiết lập hệ thống cung cấp thông tin đầy đủ cho khách hàng để họ có sự lựa chọn khôn ngoan về những sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp.

3.16. Phân tích năng lực của tổ chức và đánh giá nó trong tương quan với những đòi hỏi của tương lai. Thiết lập chương trình nâng cao năng lực.

3.17. Xây dựng những tiêu chí đo lường có thể đánh giá được đóng góp của từng đơn vị trong công ty cho sự cạnh tranh của cả tổ chức.



Dựa vào đó thiết lập một hệ thống để mỗi đơn vị có thể đóng góp nhiều hơn cho năng lực cạnh tranh của cả tổ chức.

3.18. Thiết lập một hệ thống sao cho mỗi yêu cầu hoặc thắc mắc của khách hàng có thể được đáp ứng ngay chỉ bằng một cú điện thoại cho một đầu mối liên hệ.

3.19. Dùng tiêu chí đối sánh về mức độ cạnh tranh để đo lường những nỗ lực thay đổi của bạn. Luôn nhắc nhở mọi người rằng những kinh nghiệm tốt đây đây đâu đó chung quanh chúng ta.

3.20. Nâng cao tiêu chuẩn đánh giá kết quả hoạt động. Cho thôi việc những người hoạt động kém, và lưu ý những đơn vị hoạt động kém.

3.21. Áp dụng những tiêu chuẩn chất lượng kiểu như ISO 9000 hay tiêu chuẩn kiểm định của các tổ chức quốc tế, nhằm làm cho quy trình hoạt động nội bộ hướng đến trách nhiệm đáp ứng với sự đánh giá từ bên ngoài.

3.22. Tổ chức hệ thống quản trị chất lượng tổng thể.

3.23. Giao cho ai đó đọc tài liệu và tóm tắt về chủ đề cạnh tranh thông minh. Yêu cầu người này đánh giá về mức độ thông minh trong cơ chế cạnh tranh hiện tại của công ty và đề xuất những thay đổi phù hợp.

#### 4. VĂN HÓA THỨ BẠC

4.1. Khảo sát xem mất bao lâu thời gian để một yêu cầu của khách hàng về sản phẩm hay dịch vụ được thực sự thực hiện. Thiết lập một quy trình có thể giảm thời gian này xuống còn một nửa.

4.2. Tổ chức đánh giá ngoài để xem liệu có phải các thước đo trong việc đánh giá hoạt động và hệ thống kế toán đang tập trung vào việc tạo ra

một tương lai mong muốn thay vì chỉ tập trung cho những chuyện hiện tại, trước mắt.

4.3. Thiết lập một hệ thống đánh giá sao cho những phản hồi của khách hàng có thể tác động lập tức đến thực tế hoạt động của tổ chức

4.4. Giảm 5% chi phí mỗi năm cho 5 năm tới

4.5. Đánh giá thực tế và quy trình làm việc ở mỗi đơn vị. Thiết lập các tiêu chí đánh giá và cách thức duy trì trách nhiệm giải trình.

4.6. Xem xét việc sử dụng tiến bộ công nghệ để làm giảm bớt giấy tờ trong quy trình xử lý công việc và tiến đến khái niệm “một tổ chức không cần dùng giấy”.

4.7. Xem xét quan điểm “quy mô phù hợp” của tổ chức. Đừng chỉ luôn nghĩ đến việc cắt giảm nhân sự; hãy nghĩ đến việc tăng số lượng nhân viên khi cần.

4.8. Tăng cường năng lực thông tin để hệ thống thông suốt, đặc biệt là trong những thời điểm khủng hoảng.

4.9. Chọn những công việc/ nhiệm vụ nào có tính chất cơ bản và phổ biến nhất, xem xét các khả năng vận dụng công nghệ để làm giảm chi phí thông qua quá trình phân quyền.

4.10. Giao cho một nhân viên quản lý dự án phụ trách việc làm thế nào để xây dựng một hệ thống thông tin chung để mọi đơn vị đều có thể tiếp cận được nguồn thông tin tư bất cứ nơi nào trong hệ thống.

4.11. Giảm bớt thời gian quay vòng bằng cách chuyển một số chức năng đang bị tập trung hóa sang cho các đơn vị thực hiện với nhau khi có thể được.

4.12. Nếu các nhà quản lý cấp cao dành quá nhiều thời gian cho việc duyệt chi từng đồng về những việc mà họ biết một cách cụ thể rất ít, hãy điều chỉnh quy trình sao cho những cán bộ cấp thấp hơn có đủ thẩm quyền làm việc này.

4.13. Dùng quá trình cải thiện của

kiểm định. So sánh kết quả của mình với các đơn vị khác. Phân tích những kinh nghiệm tốt có sẵn chung quanh.

4.14. Đánh giá tình trạng chia rẽ có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Xây dựng kế hoạch phòng tránh và đối phó với khủng hoảng.

4.15. Phân tích ưu khuyết về vị trí địa lý của các đơn vị và so sánh nó với những phân tích nội bộ về khách hàng.

4.16. Xây dựng một tổ công tác làm công việc kiểm định với những dự án lớn. Tổ công tác này sẽ đánh giá các quyết định trong quá trình nó hình thành thay vì chỉ đánh giá hậu quả sau đó của nó.

4.17. Xác định chi phí hoạt động hàng năm của hệ thống thông tin, và xác định xem kinh phí được sử dụng có đúng đắn hay không.

4.18. Đánh giá mức độ liên hệ của việc lập dự toán với quá trình lên kế hoạch sử dụng nguồn lực

4.19. Thử một năm không duyệt mua máy tính mới, . Dùng thời gian này để khám phá xem có cách nào sử dụng tiền mua máy tính một cách hay hơn không.

4.20. Hợp đồng với một đơn vị bảo trì độc nhất phục vụ nhu cầu bảo trì máy tính cho cả tổ chức để giảm chi phí.

4.21. Rà soát tác động của từng chính sách, quy định, quy trình của công ty/tổ chức khi nó được đưa vào thực hiện. Đề xuất những cắt giảm phù hợp.

4.22. Thiết lập những cơ chế truyền thông nội bộ có hiệu quả hơn nhằm báo tin cho mọi người về mọi sự kiện, hoạt động, chương trình của công ty/tổ chức. Dùng công nghệ truyền thông để làm điều này.

4.23. Phân quyền cho trưởng đơn vị để họ có thể kiểm soát toàn bộ thu chi trong phạm vi đơn vị của họ.





Chịu trách nhiệm xuất bản: **ThS. Trần Thị Ngọc Trân**  
*Phó Viện Trưởng Viện Đào tạo Quốc tế*

Tổ chức bản thảo và biên tập: **TS. Phạm Thị Ly**  
*Giám Đốc Chương trình Nghiên Cứu, Viện Đào tạo quốc tế*

Trình bày: **Phạm Thanh Tâm**

Mọi chi tiết xin liên hệ: **Chương trình Nghiên cứu Viện Đào tạo Quốc tế ĐHQG-HCM**  
Phòng 518 Nhà Điều hành ĐHQG-HCM, KP 6 Phường Linh Trung, Thủ Đức  
Tel: 848-37242160 ext 1973. Email: rp@iei.edu.vn