

# CẤU TRÚC VĂN HÓA TỔ CHỨC THEO CÁCH TIẾP CẬN CỦA EDGAR H. SCHEIN

Nguyễn Thị Hoài Dung\*

Ngày nhận: 21/6/2014

Ngày nhận bản sửa: 20/7/2014

Ngày duyệt đăng: 25/7/2014

*Văn hóa được coi là “linh hồn” của tổ chức, là tài sản vô hình và là vũ khí cạnh tranh giúp tổ chức trường tồn. Nhằm hiểu rõ bản chất văn hóa tổ chức, tác giả bài viết đi sâu tìm hiểu các quan niệm về văn hóa và văn hóa tổ chức. Các quan niệm này rất đa dạng, phong phú và được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Trên thế giới có nhiều nghiên cứu về cấu trúc văn hóa tổ chức, song trong bài viết này, tác giả chỉ đề cập đến cách tiếp cận 03 cấp độ văn hóa tổ chức của Edgar H. Schein và ứng dụng cách tiếp cận này trong nghiên cứu văn hóa tổ chức ở Việt Nam. Trên cơ sở các nghiên cứu đó, tác giả bài viết đã miêu tả cụ thể các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức trên 03 cấp độ và tìm ra mối quan hệ giữa các yếu tố này. Quy trình 06 bước trong xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức là kiến nghị của bài viết.*

**Từ khóa:** Văn hóa, văn hóa tổ chức, cấp độ văn hóa, cấu trúc văn hóa tổ chức

Nhu cầu duy trì, xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức trên thực tế ngày càng phát triển. Tuy nhiên, có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về văn hóa nói chung và văn hóa tổ chức nói riêng. Vì vậy, cần phải nghiên cứu và lựa chọn cách tiếp cận phù hợp nhất với điều kiện của Việt Nam. Tác giả bài viết đã dựa trên cách tiếp cận ba cấp độ văn hóa của Edgar H. Schein để nghiên cứu các yếu tố cấu thành văn hóa và mối quan hệ ràng buộc giữa các yếu tố văn hóa, từ đó có thể xác định rõ các đối tượng khi nghiên cứu văn hóa tổ chức.

## 1. Quan niệm về văn hóa và văn hóa tổ chức

### 1.1. Văn hóa là gì?

Edouard Herriot (Trích dẫn trong Đinh Thị Dung và Trần Ngọc Thêm, 2008) đã từng nói của: “*Văn hoá là cái còn lại khi ta quên tất cả, là cái còn thiếu khi ta đã học tất cả*” (*La culture, c’est ce qui reste quand on a tout oublié, c’est ce qui manque quand on a tout appris*). Vậy “văn hóa” là gì để khiến nó có thể tồn tại mãi mãi như vậy?

Schein (2010) giải thích: Văn hóa vừa là một hiện

tượng năng động của hiện tại, vừa là một cấu trúc nền tảng mang tính cưỡng chế có ảnh hưởng đến chúng ta theo nhiều cách thức khác nhau. Văn hóa luôn được thiết lập lại và được sáng tạo ra bởi sự tương tác với các cá nhân khác và bởi chính những hành vi của chúng ta.

Như vậy, thông qua cách giải thích về văn hoá của Schein (2010), chúng ta có thể nhận thấy rằng văn hoá là do chính con người tạo ra, văn hoá không phải là bất biến mà nó phải được điều chỉnh cho phù hợp với từng điều kiện sinh hoạt của chính chúng ta.

Về mặt thuật ngữ khoa học, “văn hóa” được bắt nguồn từ chữ Latinh “Cultus” mà nghĩa gốc là gieo trồng, được dùng theo nghĩa Cultus Agri là “gieo trồng ruộng đất” và Cultus Animi là “gieo trồng tinh thần” tức là “sự giáo dục bồi dưỡng tâm hồn con người” (Trích dẫn trong Giòng Bách Việt, 2010, trang 1).

Nhà nhân loại học người Anh Edward Burnett Tylor (1832-1917) (trích dẫn trong Giòng Bách Việt, 2010, tr.1) đã tiếp cận văn hoá dưới góc độ

rộng hơn, ông gắn văn hoá với văn minh nhân loại và đưa ra định nghĩa: “*Văn hóa hay văn minh, theo nghĩa rộng về tộc người học, nói chung gồm có tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, tập quán và một số năng lực và thói quen khác được con người chiếm lĩnh với tư cách là thành viên của xã hội*”.

Để nhấn mạnh đến các quan niệm về giá trị khi nghiên cứu “văn hóa”, William Isaac Thomas (1863 - 1947), nhà xã hội học người Mỹ coi văn hóa là các giá trị vật chất và xã hội của bất kỳ nhóm người nào (các thiết chế, tập tục, phản ứng cư xử,...) (trích dẫn trong Giòng Bách Việt, 2010, tr.2).

Chú trọng khía cạnh tổ chức cấu trúc của văn hóa, Ralph Linton (1893 - 1953), nhà nhân loại học người Mỹ cho rằng: “*Văn hóa suy cho cùng là các phản ứng lặp lại ít nhiều có tổ chức của các thành viên xã hội; Là sự kết hợp giữa lối ứng xử mà các thành tố của nó được các thành viên của xã hội đó tán thành và truyền lại nhờ kế thừa*” (trích dẫn trong Giòng Bách Việt, 2010, tr. 2).

Tác giả Nguyễn Như Ý (biên soạn, 1998) cho rằng: Văn hóa là những giá trị vật chất, tinh thần do con người sáng tạo ra trong lịch sử.

Từ rất nhiều khái niệm về “văn hóa” được nêu trên, tác giả bài viết đồng quan điểm với Đinh Việt Hòa (2012): “*Văn hoá được hiểu như một hệ thống những chuẩn mực và giá trị mà những thành viên trong cộng đồng tác động lẫn nhau, thực hiện và sự tác động ấy tạo nên một sự khác biệt*”. Chính sự “khác biệt” được tạo nên từ “văn hóa” đó đã làm cho nó tồn tại bền vững, bởi Jack Trout đã từng khẳng định “Khác biệt hay là chết”. Vì vậy, một quốc gia, một tổ chức hay một doanh nghiệp muốn trường tồn, cần phải có “văn hóa”.

### **1.2. Văn hóa tổ chức là gì?**

Đề cập đến khái niệm “văn hoá tổ chức”, các nhà nghiên cứu đã đưa ra rất nhiều ý kiến khác nhau. Louis (1980) (Trích dẫn trong Nguyễn Việt Lộc, 2009, trang 231) quan niệm: “*Văn hóa tổ chức là một tập hợp những quan niệm chung của một nhóm người. Những quan niệm này phần lớn được các thành viên hiểu ngầm với nhau và chỉ thích hợp cho tổ chức của riêng họ. Các quan niệm này sẽ được truyền cho các thành viên mới*”

Thuật ngữ “văn hóa” chỉ những giá trị, tín ngưỡng và nguyên tắc bên trong tạo thành nền tảng của hệ thống quản lý của tổ chức cũng như một loạt

các thủ tục quản lý và hành vi ứng xử minh chứng và củng cố cho những nguyên tắc cơ bản này.

Những tác giả theo trường phái này nhấn mạnh sự chia sẻ và lưu truyền các giá trị văn hoá giữa các thành viên trong tổ chức.

Tunstall (1983) (Trích dẫn trong Nguyễn Việt Lộc, 2009, trang 231) xác định: “*Văn hoá tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn hành vi ứng xử và cách kinh doanh riêng của từng tổ chức. Những mặt trên sẽ quy định mô hình hoạt động riêng của tổ chức và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức*”.

Cách giải thích của Tunstall cho thấy văn hoá tổ chức được thể hiện thông qua hành vi ứng xử của từng cá nhân và có vai trò vô cùng quan trọng trong việc hình thành nên “cái riêng” của tổ chức đó.

Đồng tình với các quan niệm về văn hoá tổ chức của các nhà nghiên cứu trước đó, song Schein (2004, trang 17) nhận thấy rằng văn hoá cần phải thích ứng với sự thay đổi cả ở bên trong lẫn bên ngoài của tổ chức, vì vậy ông đã đưa ra khái niệm: “*Văn hóa tổ chức là tập hợp những giá trị nền tảng được mọi người cùng chia sẻ và thực hiện nhằm đảm bảo phù hợp với những biến động của môi trường bên ngoài và tương thích với những vận động bên trong của tổ chức. Điều đó thực sự có ý nghĩa, vì vậy nó cần được truyền lại cho tất cả các thành viên khi tham gia vào tổ chức để cùng nhận thức, tư duy và hành động*”.

Cùng quan điểm với Schein, nhóm tác giả Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (biên soạn, 2010, trang 20) đề xuất văn hóa của một nhóm có thể được định nghĩa như sau: “*Một dạng thức các quan niệm cơ bản cùng chia sẻ mà nhóm học hỏi được, khi nó giải quyết những vấn đề liên quan đến việc thích nghi với môi trường bên ngoài và sự hợp nhất bên trong. Dạng thức này hiệu quả đủ tốt để được xem là có giá trị, và do đó được truyền dạy cho các thành viên mới như cách thức đúng đắn để nhận thức tư duy và cảm nhận liên quan các vấn đề đó*”. Thực chất cách tiếp cận văn hoá tổ chức của nhóm tác giả này được dựa trên nền tảng nghiên cứu của Schein.

Trần Ngọc Thêm (2013) cho rằng các định nghĩa văn hóa hiện có tuy rất phong phú và đa dạng, nhưng tựu trung lại, chúng không nằm ngoài hai loại: định nghĩa miêu tả và định nghĩa nêu đặc

trung. Định nghĩa miêu tả liệt kê các thành tố của văn hóa, còn các định nghĩa nêu đặc trưng thì có thể quy về ba khuynh hướng lớn: Khuynh hướng thứ nhất coi văn hóa là những *kết quả* (sản phẩm) nhất định. Đó có thể là những *giá trị*, những *truyền thống*, những  *nếp sống*, những *chuẩn mực*, những *tư tưởng*, những *thiết chế xã hội*, những *biểu trưng*, *ký hiệu*, những *thông tin*... mà một cộng đồng đã sáng tạo, kế thừa và tích lũy. Khuynh hướng thứ hai xem văn hóa như những *quá trình*. Đó có thể là những *hoạt động sáng tạo*, những *công nghệ*, những *quy trình*, những *phương thức tồn tại*, *sinh sống và phát triển*, cách thức *thích ứng với môi trường*, phương thức *ứng xử* của con người... Khuynh hướng thứ ba xem văn hóa như những *quan hệ*, những *cấu trúc*... giữa các giá trị, giữa con người với đồng loại và muôn loài.

Từ rất nhiều khái niệm về văn hóa đã được các nhà nghiên cứu đề xuất, tác giả bài viết cho rằng: **“Văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi ứng xử được chia sẻ và thực hiện trong tổ chức, thích ứng với sự vận động, biến đổi và tạo nên nét đặc thù riêng của tổ chức.”**

“Văn hóa” tạo ra cho tổ chức nét “cá tính” riêng có; “Văn hóa” được coi là “linh hồn” của mỗi tổ chức; “Văn hóa” xây dựng “phong cách”, là “đạo”, là “bộ gen” và là “sức mạnh cạnh tranh” của mỗi tổ chức.

## 2. Các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức

### 2.1. Cách tiếp cận của Edgar H. Schein

**Bảng 1: Ba cấp độ văn hóa**

1. Các sản phẩm của con người <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các cấu trúc và quy trình nhìn thấy được và cảm nhận được</li> <li>• Các hành vi quan sát được (Khó lý giải)</li> </ul>
2. Các niềm tin và những giá trị được đồng thuận <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các ý tưởng, mục tiêu, giá trị, khát vọng</li> <li>• Các ý thức hệ</li> <li>• Cách giải thích duy lý (Có thể có hoặc không đồng dạng với hành vi và các sản phẩm nhân tạo khác)</li> </ul>
3. Các giả định căn bản làm nền móng <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các niềm tin và giá trị trong vô thức, được cho là hiển nhiên (Xác định nên hành vi, nhận thức, tư duy và cảm xúc)</li> </ul>

*Nguồn:* (Schein, 2010, trang 50)

“Văn hóa” vẫn được coi là một phạm trù tương đối trừu tượng, nhưng thực tế không hẳn như vậy. Schein đã phân tích “văn hóa tổ chức” với 03 cấp độ. Các cấp độ này di chuyển từ những biểu hiện rõ ràng, hữu hình, có thể nhìn thấy và cảm nhận được, cho đến những giá trị căn bản đã được ăn sâu, trở thành nền tảng và được ông cho là cốt lõi văn hóa. Nằm giữa 02 cấp độ đó là những giá trị, chuẩn mực và quy tắc hành xử chung mà những thành viên của tổ chức đó sử dụng như cách thức để mô tả văn hóa cho chính mình và người khác.

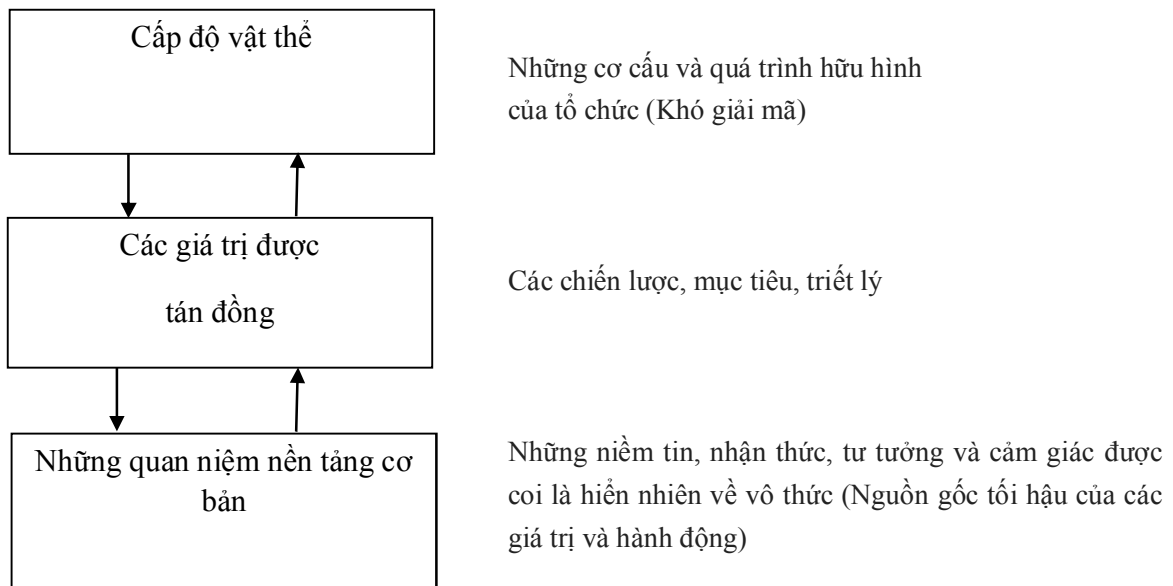
Schein (2010) cho rằng, có thể nghiên cứu văn hóa tổ chức theo 3 cấp độ - Cấp độ các sản phẩm nhân tạo; Các niềm tin và giá trị được đồng thuận; Và các giả định căn bản làm nền móng. Nếu không giải mã được các giả định căn bản đang vận hành, sẽ không biết làm thế nào để lý giải một cách đúng đắn các sản phẩm do con người tạo ra và không biết nên tin tưởng vào các giá trị được đồng thuận đến mức nào. Có thể thấy rằng, cốt lõi văn hóa nằm trong các giả định căn bản. Chúng ta chỉ có thể hiểu rõ được các giá trị thuộc các cấp độ được hiển thị ra bên ngoài và những giá trị được đồng thuận khi và chỉ khi đã nắm rõ được các giả định căn bản.

### 2.2. Ứng dụng cách tiếp cận của của Edgar H. Schein tại Việt Nam

2.2.1. Nhóm tác giả Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (2010)

Ở Việt Nam, khi nghiên cứu về văn hoá tổ chức, có rất nhiều tác giả đã ứng dụng cách tiếp cận về cấu trúc văn hoá của Schein, bởi lẽ đây là cách tiếp cận

**Hình 1: Các cấp độ văn hóa**



*Nguồn:* Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (2010, trang 26)

hiện đại, rõ ràng và sát với thực tiễn hoạt động của các tổ chức. Có thể kể đến các nghiên cứu của các tác giả: Phạm Quang Huân (2007); Nguyễn Việt Lộc (2009); Lê Thị Ngọc Thuý (2012),...

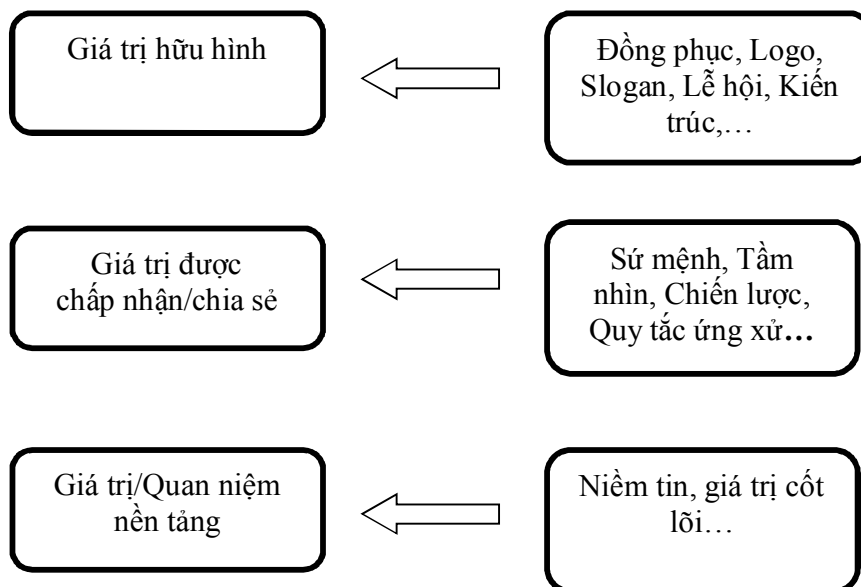
Nhóm tác giả Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (2010) đã hoàn toàn đồng tình với cách lập luận, phân tích về văn hoá tổ chức của Schein, vì vậy đã sử dụng cách tiếp cận về ba cấp độ văn hoá của ông trong cuốn giáo trình mà nhóm biên soạn.

Những niềm tin, nhận thức, tư tưởng và cảm giác

được coi là hiển nhiên về vô thức (Nguồn gốc tối hậu của các giá trị và hành động)

Mô hình “Các cấp độ văn hóa” (Hình 1) được dựa trên cơ sở mô hình “Ba cấp độ văn hóa” của Schein (bảng 1). Nhóm tác giả này cho rằng, mặc dù phần cốt lõi của văn hóa tổ chức là dạng thức của những quan niệm nền tảng cơ bản được xem là hiển nhiên, văn hóa sẽ tự thể hiện ở cấp độ các vật thể hữu hình có thể quan sát được, và cấp độ các giá trị, các chuẩn mực, và quy tắc hành vi được chấp nhận. Điều quan trọng cần nhận ra khi phân tích văn hóa là các vật thể hữu hình. Các yếu tố văn hóa hữu hình

**Hình 2: Các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức**



*Nguồn:* Tác giả đề xuất

để quan sát nhưng khó giải mã, và các giá trị có thể chỉ phản ánh sự hợp lý hóa hay những khát vọng mà thôi. Để hiểu được văn hóa của tổ chức, cần phải hiểu các quan niệm nền tảng căn bản của tổ chức đó và quá trình hình thành các giá trị văn hóa khác xuất phát từ các quan niệm căn bản này.

2.2.2. *Cụ thể hóa các yếu tố thuộc ba cấp độ văn hóa tổ chức theo quan điểm của tác giả*

- *Niềm tin*: Có thể nói, “niềm tin” là liều thuốc thần dược để chúng ta chiến thắng. Một tổ chức muốn tồn tại bền vững đòi hỏi các thành viên phải có niềm tin vào sứ mệnh, chiến lược và cam kết của ban lãnh đạo. Niềm tin đó sẽ giúp các thành viên phấn đấu, chấp nhận khó khăn thách thức để xây dựng tổ chức, tạo nên sức mạnh đoàn kết và hợp tác. Những nhà quản trị chuyên nghiệp thể hiện niềm tin trong quan điểm kinh doanh và phổ biến cho các thành viên trong tổ chức để mọi người “Sống và làm việc luôn phải có niềm tin”.

- *Giá trị cốt lõi*: Giá trị cốt lõi là những đặc trưng căn bản mang tính lâu dài của một tổ chức, là tập hợp các quy tắc hướng dẫn rất chi tiết, có ảnh hưởng sâu sắc tới cách mà mọi người trong tổ chức suy nghĩ và hành động. Một tổ chức có thể có rất nhiều đặc trưng, song có những đặc trưng căn bản rất quan trọng giúp cho tổ chức có thể vượt qua tất cả những biến động về kinh tế, chính trị, văn hóa – xã hội và công nghệ - Đó là những giá trị cốt lõi. Giá trị cốt lõi có giá trị thực chất và có tầm quan trọng rất lớn đối với những người ở bên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi là một số rất hiếm những quy tắc hướng dẫn có khả năng ảnh hưởng vô cùng lớn, là linh hồn của tổ chức, là những giá trị rất quan trọng, làm nhiệm vụ hướng dẫn tất cả các hành động. Giá trị cốt lõi được hình thành tự phát trong quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức – Đó là những giá trị “cố hữu” của tổ chức, song cũng có những giá trị cốt lõi được hình thành bởi những yêu cầu nhằm ứng phó với tình hình mới – Đó là những giá trị “cần có” cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai.

Thực tế hoạt động của Tập đoàn FPT cho thấy: “**Tôn Đốc Đồng**” và “**Chí Gương Sáng**” chính là các giá trị cốt lõi, là tinh thần FPT đã làm nên sự thành công khác biệt của FPT trong 20 năm qua (Trương Gia Bình, 2012). Người FPT **tôn trọng cá nhân, đổi mới và đồng đội**. Đây là nguồn sức mạnh tinh thần vô địch đem đến cho FPT thành công nối tiếp thành công. Tinh thần này là linh hồn của FPT, mất nó đi FPT không còn là FPT nữa. Mỗi người

FPT có trách nhiệm bảo vệ đến cùng tinh thần FPT. Lãnh đạo các cấp – người giữ lửa cho tinh thần này cần **chí công, gương mẫu và sáng suốt**. Nếu được gìn giữ và phát huy, tinh thần FPT sẽ còn dẫn dắt FPT trường tồn, tiếp tục thành công vượt trội, đạt được những thành tựu to lớn hơn nữa.

- *Sứ mệnh*: Sứ mệnh của công ty là một khái niệm dùng để xác định các mục đích của công ty, những lý do công ty đó ra đời và căn cứ tồn tại, phát triển của nó. Sứ mệnh của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đó đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích và các ý nghĩa trong sự tồn tại của công ty đối với xã hội.

Thực chất bản tuyên bố về sứ mệnh của công ty tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “Công việc kinh doanh của công ty nhằm mục đích gì?” Phạm vi của bản tuyên bố về sứ mệnh thường liên quan đến sản phẩm, thị trường khách hàng công nghệ và những triết lý khác mà công ty theo đuổi. Như vậy có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mệnh cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động. Thông thường Bản tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức gồm 03 nội dung: Nhiệm vụ; Mục tiêu; Triết lý hoạt động. “Nhiệm vụ” chính là ngành và lĩnh vực hoạt động của tổ chức. “Mục tiêu” là mong muốn của tổ chức trong tương lai. “Triết lý hoạt động” là toàn bộ những quan điểm, giá trị, chuẩn mực chi phối mọi hoạt động ra quyết định của tổ chức.

- *Tầm nhìn*: Tầm nhìn là bức tranh toàn cảnh của tổ chức trong tương lai. “Tầm nhìn” và “mục tiêu” đều thể hiện “đích” mà tổ chức hướng tới, song khác nhau ở chỗ: “Mục tiêu” được hoạch định trong khoảng thời gian ngắn hơn (thường từ 1 đến 3 năm), rõ ràng, cụ thể, định lượng được và cứng nhắc hơn; “Tầm nhìn” thường được xác định trong dài hạn (trên 10 năm), vì vậy thường mang tính khái quát và linh hoạt. Tầm nhìn chi phối việc xác định mục tiêu của tổ chức.

- *Chiến lược*: Chiến lược được hiểu là nghệ thuật thiết kế, tổ chức các phương tiện nhằm đạt được mục tiêu dài hạn của tổ chức, đảm bảo phù hợp với sự vận động biến đổi của môi trường kinh doanh. Như vậy, chúng ta có thể thấy rằng chiến lược được hoạch định bởi sự chi phối của mục tiêu.

- *Quy tắc ứng xử*: Bộ Quy tắc ứng xử đưa ra những chuẩn mực ứng xử của mọi thành viên, là

kim chỉ nam cho mọi hoạt động hàng ngày trong tổ chức. Quy tắc ứng xử giúp chúng ta định hướng và tìm ra cách thức đúng nhất trong mọi hoạt động, ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất có thể gây tổn hại đến giá trị đạo đức. Quy tắc ứng xử định rõ trách nhiệm của mỗi chúng ta với tổ chức, với các bên thứ ba và giữa chúng ta với nhau.

- *Những hoạt động nên cấm và các giai thoại/truyền thuyết:* Trong một số trường hợp đặc thù, để thể hiện bản sắc văn hóa riêng, tổ chức có thể xây dựng một số điều không được thực hiện, như “cấm mặc đồng phục có túi” và “giữ bộ mặt khó chịu khi khách hàng xuất hiện với khoảng cách không quá 2 m” ở tập đoàn Mc.Donald’s.

Tập đoàn Mercedes sở hữu một câu chuyện truyền thuyết liên quan đến Logo công ty và đã được lưu truyền qua nhiều thế hệ. Sử dụng câu chuyện truyền thuyết có nội dung hay và ý nghĩa sẽ làm cho khách hàng dễ nhớ, dễ ấn tượng với công ty và sản phẩm của công ty, đồng thời tạo sự khác biệt trong văn hóa của tổ chức đó.

- *Đồng phục:* Để tạo nét văn hóa riêng có cho mình, các tổ chức thường thiết kế những bộ trang phục đặc trưng, phù hợp với từng lĩnh vực hoạt động. Chẳng hạn, Mc.Donald’s quy định, mọi nhân viên của tập đoàn, cho dù ở bất kỳ đâu trên thế giới cũng phải mặc đồng phục không có túi. Bởi vì, Mc.Donald’s hoạt động trong lĩnh vực ăn nhanh, cần thể hiện 03 đặc trưng: Nhanh – Vệ sinh an toàn thực phẩm – Ngon và hấp dẫn. Đồng phục không có túi sẽ khiến cho nhân viên không thể rút tay vào túi, sẽ phục vụ khách hàng nhanh hơn, vệ sinh hơn và hạn chế đến mức tối đa việc nhận tiền hoa hồng của khách hàng.

- *Logo:* Logo là biểu trưng thể hiện văn hóa của mỗi tổ chức, được thiết kế bởi những ký hiệu, nét vẽ, màu sắc... nhằm chuyển tải những ý tưởng nhất định của tổ chức. Logo cần đơn giản, dễ nhận biết, có khả năng phân biệt và dễ thể hiện trên các phương tiện vật chất khác nhau. Ngoài ra, logo cần phải được thiết kế cho phù hợp với nét văn hóa, phong tục tập quán, truyền thống và có tính mỹ thuật cao. Có 03 kiểu logo: Kiểu chữ; Kiểu minh họa và Kiểu trừu tượng. Tùy đặc thù văn hóa của tổ chức mà chúng ta có thể lựa chọn kiểu logo nào cho phù hợp.

- *Slogan:* Slogan còn được gọi là “Câu khẩu hiệu” hoặc “Triết lý thương hiệu”. Slogan thường được thể hiện bởi một câu văn ngắn gọn, xúc tích,

không trùng lặp, mang nội dung phong phú, thể hiện sắc thái văn hóa hoặc ý tưởng của tổ chức hoặc công dụng của sản phẩm. Slogan cũng cần phù hợp với phong tục tập quán và dễ chuyển đổi sang ngôn ngữ khác. Có 02 loại slogan: Mang thông tin cụ thể và mang thông tin trừu tượng.

- *Lễ hội:* Văn hóa của mỗi tổ chức thường được biểu hiện thông qua cả các hoạt động mang tính thói quen và truyền thống. Trong quá trình tồn tại và phát triển, chúng ta cần xem xét và chọn lọc những hoạt động mang tính thói quen và truyền thống có ảnh hưởng tích cực và góp phần tạo dựng bản sắc riêng của tổ chức để duy trì và phát triển. Chẳng hạn, những hoạt động đã trở thành thói quen từ nhiều năm nay, như tổ chức chúc mừng sinh nhật của các thành viên, tặng quà cho con cán bộ công nhân viên có thành tích học tập tốt... và những hoạt động truyền thống, như tổ chức Ngày hội gia đình... Cần có quy định rõ ràng về mặt nghi thức tổ chức các hoạt động này, vì “nghi thức” cũng là một trong các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức.

- *Kiến trúc:* Các vật kiến trúc thực hiện giao tiếp không thông qua con người để tạo dựng văn hóa của tổ chức. Khi chúng ta bước chân vào một cơ quan, yếu tố đầu tiên, không phải con người sẽ thực hiện giao tiếp với chúng ta và khiến chúng ta có những nhìn nhận, đánh giá về văn hóa của tổ chức đó, chính là công của cơ quan. Tiếp sau đó là cách bố trí khuôn viên, cờ, nơi treo cờ, bố trí bộ phận lễ tân, văn phòng, nhà vệ sinh... Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, ở đâu nhà vệ sinh bẩn thỉu, ở đó mọi việc không thể nào tốt được. Vì vậy, khi duy trì và phát triển văn hóa của một tổ chức, chúng ta cần chú trọng cả những chi tiết mà đôi khi chúng ta cho rằng nó rất nhỏ, song lại có ý nghĩa rất lớn trong tạo dựng bản sắc văn hóa.

### 2.2.3. Nhận định của tác giả bài viết về mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc ba cấp độ văn hóa tổ chức

Chúng ta có thể hình dung rằng, các yếu tố thuộc cấp độ 1 – Giá trị hữu hình là phần nổi của tảng băng, là cái biểu hiện ra bên ngoài của các yếu tố thuộc cấp độ 2 – Giá trị chấp nhận và chia sẻ và cấp độ 3 – Giá trị nền tảng, Cấp độ 2 và cấp độ 3 là 2 phần chìm của tảng băng. Các nhà nghiên cứu văn hóa thường đánh giá diện tích của tảng băng thuộc cấp độ 2 và 3 chiếm tỷ lệ phần lớn tảng băng, chứng tỏ vai trò quan trọng và chi phối của các yếu tố thuộc 2 cấp độ này với các yếu tố thuộc cấp độ 1.

Các yếu tố thuộc cấp độ 3 có ý nghĩa quyết định

trong việc xác định các yếu tố thuộc cấp độ 2. Điều đó có nghĩa rằng, các yếu tố văn hóa thuộc cấp độ 2 được xây dựng bởi sự chi phối của các yếu tố thuộc cấp độ 3. Đồng thời, yêu cầu đặt ra với các yếu tố thuộc cấp độ 1 là phải chuyển tải được những thông điệp của các yếu tố thuộc cấp độ 2 và 3. Chẳng hạn, nếu như giá trị cốt lõi của FPT đã được xác định là “Tôn – Đổi – Đồng”, tức “Tôn trọng – Đổi mới – Đồng đội” (Trương Gia Bình, 2012), thì trong bộ quy tắc ứng xử cần phải thể hiện rõ sự “tôn trọng”, tinh “đổi mới” và tinh thần “đồng đội”. Điều đó có nghĩa, sẽ phải có những quy định rất chi tiết trong quan hệ ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới và ngược lại, giữa công ty với đối tác bên ngoài... nhằm thể hiện sự “tôn trọng” rõ rệt. Đồng thời sự “tôn trọng” này cũng cần được thể hiện rõ nét ở các yếu tố thuộc cấp độ thứ nhất, như việc bài trí văn phòng của nhân viên và sắp không tạo ra khoảng cách quá khác biệt...

Tuy nhiên, chúng ta cũng cần hiểu rằng, mối quan hệ giữa các yếu tố trong 3 cấp độ văn hóa là mối quan hệ 2 chiều, song sự tác động theo chiều ngược lại sẽ là yếu hơn. Điều đó thể hiện trong thực tế, đó là “giá trị cốt lõi” của các tổ chức không phải là bất biến mà nó có thể được điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu thực tế, với sự biến động của nhiệm vụ chiến lược, song vẫn phải duy trì những giá trị mang tính bản chất, cốt cách của tổ chức.

### 3. Đề xuất quy trình xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức

Xuất phát từ việc xác định rõ các yếu tố cấu thành

văn hóa tổ chức trên ba cấp độ văn hóa và mối quan hệ giữa các cấp độ, tác giả bài viết cho rằng khi tiến hành xây dựng và phát triển văn hóa của một tổ chức cần thực hiện các bước công việc cụ thể theo quy trình sau:

*Bước 1:* Chắt lọc và tìm ra giá trị cốt lõi của tổ chức

*Bước 2:* Phân tích sứ mạng, tầm nhìn, hệ thống mục tiêu, triết lý của tổ chức

*Bước 3:* Xây dựng các chuẩn mực hành vi, trong đó quy tắc ứng xử có vai trò trung tâm

*Bước 4:* Thiết kế và xác định các yếu tố văn hóa hữu hình: Đồng phục, Logo. Slogan, Lễ hội, kiến trúc...

*Bước 5:* Truyền thông văn hóa

*Bước 6:* Triển khai và thẩm định thực hiện văn hóa. □

#### Tài liệu tham khảo:

- Đinh Thị Dung và Trần Ngọc Thêm (2008), *Những nhà văn hóa nổi tiếng*, truy cập ngày 23 tháng 7 năm 2014, từ <http://www.vanhoahoc.vn/gioi-thieu/57-nhung-nha-van-hoa-noi-tieng/481-edouard-herriot.html>
- Đinh Việt Hòa (2012), *Văn hóa doanh nghiệp sự sống còn của công ty*, Truy cập ngày 23 tháng 7 năm 2014, từ <http://abv.edu.vn/van-hoa-doanh-nghiep-su-song-con-cua-cong-ty.html>
- Giòng Bách Việt (2010), *Định nghĩa về văn hóa*, Truy cập ngày 23 tháng 7 năm 2014, từ <http://vietnamclassical.files.wordpress.com/2010/11/dinh-nghia-ve-van-hoa.pdf>
- Lê Hà (2012), *Tinh thần FPT*, Truy cập ngày 23 tháng 7 năm 2014, từ <http://ddd.com.vn/doanh-nghiep/tinh-than-fpt-20130912030917528.html>.
- Lê Thị Ngọc Thúy (2012), ‘Quản lý nhà trường tiểu học Việt Nam theo tiếp cận văn hóa tổ chức’, luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục, Đại học Giáo dục.
- Nguyễn Như Ý (Biên soạn), 1998, Đại từ điển tiếng Việt của Trung tâm Ngôn ngữ và Văn hóa Việt Nam - Bộ Giáo dục và đào tạo, NXB Văn hóa – Thông tin, Hà Nội

- Nguyễn Văn Dung, Phan Đình Quyền, Lê Việt Hưng (biên soạn), 2010, Văn hóa tổ chức và lãnh đạo, NXB Giao Thông vận Tải, Tp.HCM.
- Nguyễn Việt Lộc (2009), Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, số 25, tr.230-238.
- Phạm Quang Huân (2007), Văn hóa tổ chức, hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường. Báo cáo Khoa học. Kỳ yếu Hội thảo “Văn hóa học đường”. Viện Nghiên cứu Sư phạm, Đại học Sư phạm. Hà Nội.
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, xuất bản lần thứ 3, Nhà xuất bản Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.
- Schein, Edgar H. (2010), *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, tái bản lần 4, dịch bởi Nguyễn Phúc Hoàng, Nhà xuất bản Thời đại, Hà Nội.
- Trần Ngọc Thêm (2013), *Đối thoại cùng bạn đọc về khái niệm “Văn hóa” và cấu trúc văn hóa*, Truy cập ngày 23 tháng 7 năm 2014, từ <http://tranngocthem.name.vn/nghien-cuu-vhh/vhh-ly-luan/39-doi-toai-cung-ban-doc-ve-khai-niem-van-hoa.html>.

### **Organizational culture structure following Edgar H.Schein’s approach**

*Abstract:*

*Culture is considered to be the "soul" of the organization, the intangible asset and the competitive weapon to help the organization survive sustainably. In order to understand the nature of organizational culture, the author provides insights into the concepts of culture and organizational culture as well. There are various concepts viewed from many different angles. Additionally, many studies on the structure of organizational culture have been conducted. However, in this article the author only refers to the approach of the 3-level organization culture model of Edgar H. Schein and applies this concept in studying organizational culture in Vietnam. Based on literature review, the author provides a detailed description of the elements of organizational culture on 3 levels and finds out the relationships among these factors. A 6-step process of developing the organizational culture is also introduced.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

**\*Nguyễn Thị Hoài Dung**, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: [oanhdung2000@yahoo.com](mailto:oanhdung2000@yahoo.com)