

TIỂU LUẬN

MÔN: VĂN HÓA TỔ CHỨC

Đề tài:

Văn hoá tổ chức và tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Văn hoá và kinh doanh có loại trừ nhau không? Hay nó bổ sung cho nhau? Cho đến nay không còn mấy suy nghĩ rằng hai lĩnh vực này loại trừ nhau. Văn hoá và các yếu tố văn hoá chi phối tới kinh doanh ở mức độ nào còn là một vấn đề khá đau đầu đối với các doanh nghiệp. Đối với những nước đang phát triển, chẳng hạn như Việt Nam việc khai thác và sử dụng các yếu tố văn hoá vào trong kinh doanh còn rất hạn chế. Có những doanh nghiệp hầu như không quan tâm tới vấn đề văn hoá tổ chức, có những doanh nghiệp có quan tâm nhưng nhận thức nó một cách rất mờ nhạt. Trong điều kiện mở cửa hiện nay, mọi giá trị truyền thống đang bị lấn át, các giá trị tinh thần bị đảo lộn, lợi nhuận đã trở thành mục tiêu duy nhất của kinh doanh, các chủ doanh nghiệp tỏ ra thiếu quan tâm tới các giá trị tinh thần của người lao động, trong rất nhiều doanh nghiệp của Việt Nam hiện nay người lao động chỉ có biết đến công việc. Khoa học và thực tế đã chứng minh được rằng văn hoá tổ chức có mối quan hệ chặt chẽ tới động lực làm việc của người lao động, từ đó dẫn đến nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Từ những cấp thiết đó em xin chọn đề tài “*Văn hoá tổ chức và tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động*”.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

- Làm rõ mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức với động lực làm việc của người lao động.

- Trên cơ sở đó đề tài hướng tới giúp các doanh nghiệp nhìn nhận một cách rõ ràng, đúng đắn hơn mối quan hệ này.

- Đề tài cũng xây dựng một mô hình văn hoá mà có thể tạo động lực làm việc cho người lao động.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu các yếu tố văn hoá mà doanh nghiệp có thể tác động vào, từ đó khai thác và sử dụng nó như là một công cụ để tạo động lực làm việc cho người lao động.

4. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh phương pháp thực chứng dựa trên số liệu thống kê từ tài liệu báo chí.

5. Đóng góp của đề tài

Đội ngũ doanh nghiệp Việt Nam hiện nay còn chưa có những nhận thức rõ ràng về văn hoá tổ chức. Qua nghiên cứu đề tài mong muốn sẽ đóng góp một phần giúp các doanh nghiệp nhìn nhận một cách rõ ràng và đúng đắn hơn từ đó khai thác, sử dụng một cách có hiệu quả hơn trong kinh doanh.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, đề tài được chia làm 3 chương:

- Chương 1: Văn hoá tổ chức và tạo động lực cho người lao động.
- Chương 2: Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động.
- Chương 3: Một số nhận định về văn hoá tổ chức và vấn đề tạo động lực làm việc trong các tổ chức Việt Nam.

CHƯƠNG 1: VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC

LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC

1.1.1. Khái niệm về văn hoá tổ chức

Có rất nhiều khái niệm về văn hoá được đưa ra:

Văn hoá tổ chức 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 (Elliot Jaques, 1952).

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 (Adrew Pettgrew, 1979).

Văn hoá tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hoá tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin,2000).

Như vậy văn hoá tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức thường được xem như là cách sống, cách nghĩ chung của mọi người trong tổ chức. Những khái niệm về văn hoá tổ chức ở trên đều gắn với một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức, đó là những giá trị chung, hệ thống ý nghĩa chung, luật lệ và những kiến thức chung. Những giá trị xác định hành vi nào là tốt và có thể chấp nhận được và những hành vi xấu hay không

thể chấp nhận được. Chẳng hạn, trong một tổ chức, việc đổ lỗi hay cãi vã với khách hàng khi khách hàng phàn nàn về sản phẩm là không thể chấp nhận được. Khi đó giá trị của tổ chức- “Khách hàng luôn đúng” - sẽ chỉ cho những người trong tổ chức thấy rằng hành động không cãi vã với khách hàng là chấp nhận được và hành động “cãi vã với khách hàng” là không chấp nhận được. Hơn nữa những khái niệm về văn hoá tổ chức còn cho thấy tầm quan trọng của việc “chia sẻ” trong sự phát triển của những khái niệm về văn hoá tổ chức. “Sự chia sẻ” ở đây có nghĩa là làm việc với kinh nghiệm chung; khi chúng ta chia sẻ, chúng ta trực tiếp tham gia cùng với những người khác. Ở đây nhấn mạnh sự giống nhau trong cách nghĩ, cách làm của mọi người. Đây là ý nghĩa gắn chặt với các khái niệm về văn hoá tổ chức. Chia sẻ văn hoá nghĩa là mỗi thành viên tham gia và đóng góp vào nền tảng văn hoá lớn hơn, sự đóng góp và kinh nghiệm của mỗi thành viên là không giống nhau. Khi nói đến văn hoá như là một hệ thống ý nghĩa, giá trị, niềm tin và kiến thức, cần phải ghi nhớ rằng văn hoá phụ thuộc vào cả cộng đồng và sự đa dạng văn hoá. Văn hoá cho phép sự giống nhau nhưng cũng thừa nhận và dựa trên sự khác nhau.

1.1.2. Vai trò của văn hoá tổ chức.

Văn hoá thực hiện một số chức năng trong phạm vi một tổ chức. Thứ nhất, văn hoá có vai trò xác định ranh giới, nghĩa là văn hoá tạo ra sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác. Thứ hai, văn hoá có chức năng lan truyền chủ thể cho các thành viên trong tổ chức. Thứ ba, văn hoá làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội trong tổ chức. Thứ tư văn hoá thúc đẩy nhân viên cam kết đối với lợi ích chung của tổ chức. Văn hoá là một chất keo dính, giúp gắn kết tổ chức lại thông qua việc đưa ra các tiêu chuẩn thích hợp để người lao động biết phải làm gì nói gì. Cuối cùng văn hoá có tác dụng kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ và hành vi của người lao động. Chức năng cuối cùng này có ý nghĩa đặc biệt đối với chúng ta.

Văn hoá có tác dụng nâng cao sự cam kết tổ chức và làm tăng tính kiên định trong hành vi của người lao động. Những điều này rõ ràng đem đến lợi ích đích thực cho tổ chức. Theo quan điểm của người lao động, văn hoá có giá trị vì nó làm giảm đáng kể sự mơ hồ. Nó chỉ cho nhân viên mọi thứ được tiến hành như thế nào và cái gì là quan trọng.

Ngược lại, văn hoá cũng có thể là một gánh nặng khi những giá trị chung của tổ chức không phù hợp. Tình hình này hay xảy ra nhất khi môi trường của tổ chức rất năng động. Khi môi trường tổ đang trải qua một sự thay đổi nhanh chóng, văn hoá vốn có của tổ chức có thể hầu như không còn phù hợp nữa. Tính kiên định trong hành vi là một tài sản đối với tổ chức trong một môi trường ổn định. Tuy nhiên nó cũng có thể là một gánh nặng cho tổ chức và cản trở khả năng thích ứng của tổ chức với những thay đổi trong môi trường. Hơn nữa, văn hoá cũng có thể gây cản trở đối với sự thay đổi, sự đa dạng của nguồn lực con người trong tổ chức. Bản thân mỗi người lao động có một hệ thống giá trị và niềm tin riêng của họ. Khi làm việc trong môi trường có nền văn hoá mạnh, họ cần phải tuân thủ theo những quy phạm và hệ thống giá trị chung của tổ chức. Như vậy những mặt mạnh hay những ưu thế của từng người lao động sẽ phần nào bị hạn chế.

1.2. TẠO ĐỘNG LỰC VÀ VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC

Một tổ chức chỉ có thể đạt chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực cho nhân viên.

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn tới năng suất và hiệu quả công việc vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn

phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc. Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Các nhân tố đó có thể phân thành 3 nhóm như sau:

❖ Nhóm nhân tố thuộc về người lao động, bao gồm:

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức;
- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân;
- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động.

❖ Nhóm nhân tố thuộc về công việc, bao gồm:

- Đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp;
- Mức độ chuyên môn hoá của công việc;
- Mức độ phức tạp của công việc;
- Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc;
- Mức độ hao phí về trí lực.

❖ Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức, bao gồm:

- Mục tiêu chiến lược của tổ chức;
- Văn hoá tổ chức;
- Lãnh đạo (quan điểm, phong cách, phương pháp);
- Quan hệ nhóm;
- Các chính sách liên quan tới quyền và nghĩa vụ của người lao động, nhất là các chính sách về quản trị nguồn nhân lực.

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý. Một khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra khả năng tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác.

CHƯƠNG 2: QUAN HỆ GIỮA VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ TÁC ĐỘNG CỦA NÓ TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1. QUAN ĐIỂM GIỮA VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ TÁC ĐỘNG CỦA NÓ TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trước hết ta phải khẳng định rằng, *văn hoá tổ chức là một trong những nhân tố, một công cụ tác động tới động lực làm việc của người lao động.* Đưa các yếu tố văn hoá vào kinh doanh là tạo động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển. Quá trình sản xuất kinh doanh đòi các yếu tố của nó phải có một số lượng và chất lượng nhất định, cũng như sự kết hợp hài hoà các yếu tố đó. Một trong những yếu tố cơ bản đó là con người, luôn bao hàm hai mặt: mặt động vật và mặt xã hội. Muốn tạo ra chất lượng của yếu tố con người thì phải đảm bảo được sự phát triển toàn diện của nó, trong đó mặt xã hội có đạt được hay không chủ yếu phụ thuộc vào việc đưa các yếu tố văn hoá vào mọi hoạt động của của con người, bao hàm hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động cơ bản nhất của họ. Trong mối quan hệ xã hội của con người như vậy, các yếu tố văn hoá đã trở thành động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển thông qua tác động tạo sự hoàn thiện và đảm bảo chất lượng của yếu tố sản xuất chủ yếu này. Sau đây là một số nét văn hoá tổ chức theo em là cơ bản tác động tới động lực làm việc của người lao động:

2.1.1. Văn hoá tổ chức là những hoạt động văn hoá tinh thần.

Con người là chủ thể các hoạt động sản xuất, kinh doanh, ngoài nhu cầu về vật chất còn có những nhu cầu về đời sống tinh thần. Khi đời sống vật chất càng cao thì đời sống tinh thần cũng phải nâng cao tương ứng. Mục tiêu của nền kinh tế XHCN là nhằm đáp ứng ngày càng cao đời sống vật chất và tinh thần của

mọi thành viên trong xã hội. Mục tiêu này được nói thành một câu đơn giản: “con người không chỉ cần có bánh mì mà cần có cả hoa hồng”. Như vậy bản thân nhận thức của con người đã thấy vai trò của đời sống văn hoá, tinh thần trong cuộc sống hết sức cần thiết.

Trước đây người ta thường coi các hoạt động văn hoá là hoạt động đứng bên ngoài kinh tế, do kinh tế trợ cấp. Chỉ khi nào kinh tế phát triển thì mới có điều kiện cho các hoạt động văn hoá tinh thần. Nhưng thực tế không phải như vậy, qua các di chỉ văn hoá của xã hội loài người thời cổ đã cho thấy có các hoạt động văn hoá tức là các hoạt động này xuất hiện ngay khi đời sống vật chất mới ở mức độ thấp nhất.

Xem xét quan hệ giữa đời sống vật chất và đời sống tinh thần ta thấy chúng ta là hai mặt của đời sống con người hay là hai mặt của một vấn đề. Theo quan niệm biện chứng, tất yếu hai mặt đó có quan hệ mật thiết với nhau, quy định và tác động lẫn nhau, không thể thiếu cái nào. Bất kể một sự thiên lệch nào, nếu chỉ coi trọng một mặt của đời sống mặt kia bị coi nhẹ thì sự phát triển của con người sẽ mất đi sự toàn diện, bị lệch lạc và lúc đó con người khó mà thể hiện đúng tư xã hội của mình là “tổng hoà các mối quan hệ xã hội”. Các hoạt động văn hoá tinh thần làm cho con người cảm thấy có ý nghĩa thực sự trong cuộc sống. Con người không phải là một cái máy chỉ biết làm việc nếu con người chỉ biết đến công việc thì ến một lúc nào đó họ sẽ cảm thấy rất cô đơn và không có cách nào bù đắp được, từ đó họ sinh ra chán ghét, thù địch với công việc, chán ngán tất cả và với chính cả bản thân của họ. Vật chất, tiền bạc không phải là tất cả có những giới hạn mà đồng tiền không thể vươn tới được. Đó là hạnh phúc và niềm vui chân chính của con người. Thực tế cho thấy có không ít những người ngồi trên cả đống vàng mà vẫn cảm thấy bất hạnh.

Các hoạt động văn hoá tinh thần là gì? Đó chính là các hoạt động giải trí: các chương trình thể thao, văn hoá, chương trình dã ngoại, nó sẽ giúp cho người lao động sử dụng thời gian rảnh rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái phần chân và có cơ hội xích lại gần nhau, mở rộng quan hệ, nối kết con người với nhau, từ đó người ta dễ dàng đồng cảm với nhau, cùng giúp đỡ nhau để cùng thực hiện thành công mục tiêu của tổ chức.

Với vai trò như thế, các tổ chức, các doanh nghiệp nên coi hoạt động văn hoá tinh thần như là một nét văn hoá của tổ chức mình. Tuy nhiên mỗi doanh nghiệp sẽ có các cách thể hiện nó, tổ chức các hoạt động đó một cách khác nhau. Nhưng phải có những hoạt động văn hoá tinh thần thì người lao động trong tổ chức mới phát triển một cách toàn diện được.

2.1.2. Văn hoá tổ chức được thể hiện trong bố trí sắp xếp nơi làm việc một cách hợp lý và đẹp mắt, thể hiện ở việc biết cách sử dụng âm nhạc, màu sắc trong sản xuất.

Các yếu tố văn hoá là những món ăn tinh thần không thể thiếu của đời sống con người, như những nhu cầu vật chất khác. Trong quá trình hoạt động lao động, sự căng thẳng về cơ bắp và thần kinh diễn ra thường xuyên, gây ra sự mệt mỏi và căng thẳng về tâm lý. Đưa các yếu tố văn hoá vào sản xuất kinh doanh từ việc thiết kế nơi làm việc, các thiết bị và dụng cụ làm việc sẽ làm giảm được tần suất của những căng thẳng đó. Đặc biệt đưa các hoạt động văn hoá vào trước giờ làm việc có thể tạo ra sự hưng phấn lao động, vào thời gian nghỉ ngơi và cuối giờ làm việc xóa đi sự mệt mỏi và căng thẳng về tâm lý giúp con người nhanh chóng phục hồi sức lực hơn.

Âm nhạc nếu được sử dụng một cách hợp lý trong sản xuất sẽ làm tăng năng suất cho người lao động. Theo các nhà sinh lý học hoạt động của hệ thần kinh và bắp thịt của con người thường theo một nhịp điệu nhất định, nhất là những

công việc nặng nhọc, căng thẳng. Âm nhạc có thể giúp con người tạo nên nhịp điệu này, điều chỉnh sự co bóp của tim, huyết áp, hơi thở, tăng cường tri giác trí nhớ, tư duy gây hào hứng hoặc làm sâu sắc khuynh hướng tình cảm của con người. Những người Ai cập và Hy Lạp cổ đại đã biết sử dụng âm nhạc như một phương tiện chữa bệnh và nâng cao tinh thần và tâm trạng của bệnh nhân. Ngày nay, nền nghệ thuật âm nhạc thế giới có vai trò vô cùng quan trọng trong đời sống của nhân dân toàn thế giới nói chung. Với những bài ca chủ tình, các bài hát ca ngợi cuộc sống, hoà bình, tình yêu, hạnh phúc âm nhạc đã mang lại hạnh phúc lớn lao cho nhân loại. Ngay những năm đầu của thế kỷ 20 này nhiều nhà nghiên cứu tâm lý và âm nhạc đã sử dụng âm nhạc trong thi đấu thể thao và trong lao động nhằm kích thích hoạt động của các cầu thủ và người lao động. Âm nhạc có tác dụng rất lớn đối với người lao động ở hai mặt là: tạo ra một tâm trạng hưng phấn trong lao động và tạo ra nhịp độ lao động cao và ổn định trong một thời gian dài. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng nếu sử dụng âm nhạc đúng trong sản xuất sẽ làm tăng năng suất lao động từ 7-20%.

Bên cạnh tâm lý âm nhạc thì tâm lý màu sắc đóng vai trò quan trọng trong việc tác động tới tâm lý người lao động. Các công trình nghiên cứu tâm lý và sinh học hiện đại đã cho rằng con người thu nhận một khối các ấn tượng nhiều nhất thông qua cơ quan thị giác. Do vậy phải tạo ra môi trường xung quanh con người với sự phối màu hợp lý, sẽ tạo ra tâm lý tốt thông qua tiếp nhận của thị giác. Trong thực tế sản xuất các nhà tâm lý lao động đã sử dụng phối màu trong sản xuất nhằm tạo kích thích tâm lý để nâng cao năng suất lao động, gây được hứng thú trong sản xuất làm cho năng suất lao động tăng khoảng 20% và có khi hơn thế.

Ngoài ra trong nhóm thẩm mỹ còn có các yếu tố trang trí mỹ thuật, cách bố trí sắp xếp trong nhà xưởng và tại nơi làm việc, cách sử dụng tranh ảnh và vật trang

trí, quần áo làm việc gọn gàng, bền nhẹ và phù hợp đều có tác dụng kích thích và nâng cao năng suất lao động.

Âm nhạc và màu sắc, cách sử dụng tranh ảnh và vật trang trí không phải ai cũng biết cách dùng nó trong sản xuất thế nào. Điều này sẽ tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp với nhau. Hoặc cũng có thể do điều kiện làm việc khác nhau, tùy theo loại công việc khác nhau mà sử dụng loại âm nhạc (âm nhạc theo chức năng theo công việc), màu sắc khác nhau và điều này tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức.

3. Văn hoá tổ chức thể hiện ở truyền thống tôn ty trật tự, kính già yêu trẻ.

Đây là một đạo lý của phương đông được khai thác, sử dụng trong hoạt động quản lý và kinh doanh thể hiện ở chế độ tăng lương và thăng thưởng theo thâm niên. Chính nhờ chế độ đó mà tạo sự gắn bó giữa người lao động và công ty, sự ổn định để cống hiến và là cơ sở để tiếp thu các giá trị văn hoá từ bên ngoài cũng như kỹ thuật tiên tiến.

2.1.4. Nét văn hoá tổ chức thể hiện ở lòng trung thành, bổn phận và trách nhiệm, sự cống hiến hết mình cho tổ chức, đi cùng với nó là các chế độ gìn giữ và thu hút nhân tài.

Điều này thấy rõ trong các công ty Nhật Bản, cái độc đáo là ở chỗ nó được vận dụng một cách khéo léo trong hoạt động kinh doanh của các công ty. Đây là sự phân biệt rõ rệt nhất so với chế độ quản lý ở các nước TBCN phương tây. Những giá trị truyền thống đó đã tồn tại lâu đời và trở thành ý thức khó xoá bỏ trong mỗi người dân cũng như xã hội Nhật bản. Hơn thế nữa, nó còn tiếp thu, bổ sung cái mới và là nhân tố cộng hưởng và là động lực quan để hoạt động quản lý có hiệu quả hơn, sinh động hơn. Bản thân công ty Nhật Bản được xây dựng và tổ chức trên cơ sở chế độ gia đình. Vì vậy, công ty có bổn phận cố gắng duy trì tốt công ăn việc làm cho công nhân và tạo ra sự thân ái đoàn kết trong công ty. Còn người lao động

có bổn phận và trách nhiệm hoàn thành công việc của mình với sự cố gắng nhất. Ở đây dường như quyền lợi của công ty và người lao động là một. Quan hệ chủ tớ truyền thống vốn dựa trên lòng trung thành đã chuyển thành quan hệ thuê mướn dựa trên đồng tiền, song nó không bộc lộ rõ ràng ra bên ngoài. Điều này che lấp thực chất chế độ thuê mướn, bán sức lao động. Chính nhờ quan niệm đó mà huy động được năng lực của người lao động và hướng sự tự giác của họ vào các hoạt động tập thể, trong trường hợp này đó chính là công ty. Đây chính là nguồn gốc sức mạnh để các công ty Nhật có thể đứng vững và có đủ sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên để có được điều này là do sự tương tác của nhiều yếu tố: hệ thống gia đình vững chắc, bổn phận và sự giúp đỡ lẫn nhau và không thể không kể đến các chính sách đãi ngộ rất cao mà các công ty Nhật dành cho người lao động đặc biệt là khi phát hiện ra nhân tài, họ đãi ngộ về tất cả nhà cả, địa vị, khuyến khích công nhân gửi tiết kiệm tại công ty với lãi suất cao hơn lãi suất ngân hàng, để sau một thời gian có thể mua nhà cho riêng mình.

2.1.5. Nét văn hoá tổ chức được thể hiện ngay trong chính bầu không khí văn hoá của chính tổ chức đó.

Với bầu không khí văn hoá khép kín: Các quyết định đều được cấp quản trị cấp cao làm ra; cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau; bí mật bao trùm; công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Ở một cực khác là bầu không khí tâm lý mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra; cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau; truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề.

Một số công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao hay hơn các công ty khác. Các công ty này muốn thu hút nhân tài bởi vì họ cho rằng trả lương cao hơn các hãng khác sẽ thu hút được những ứng viên có khả năng cao. Trả lương cao

cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có chất lượng cao, và năng suất cao, và vì thế chi phí cho từng đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn.

Một số công ty khác lại áp dụng mức lương thịnh hành - nghĩa là mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác đang áp dụng. Họ cho rằng họ vẫn có thể thu hút được những người có khả năng vào làm việc, đồng thời họ vẫn duy trì được vị trí cạnh tranh của mình bằng cách không nâng giá các sản phẩm, dịch vụ của mình. Nhiều loại công việc trong dây chuyền sản xuất chỉ đòi hỏi các công nhân có khả năng trung bình là được rồi. Trong trường hợp này, một số công nhân xuất sắc cũng không có năng suất cao hơn một công nhân có khả năng trung bình. Chẳng hạn như vận bu lông trong dây chuyền.

Có công ty lại áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức lương hiện hành. Có 2 lý do công ty này lại trả mức lương thấp hơn: một là công ty rơi vào tình trạng tài chính khó khăn; hai là họ cho rằng họ không cần công nhân giỏi để làm những công việc rất đơn giản. Nhưng các cuộc nghiên cứu đã chứng tỏ rằng trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được một khoản tiền chi phí lao động. Ngược lại công ty sẽ tốn kém hơn, bởi vì công nhân làm việc sẽ không có năng suất, tỷ lệ số người làm việc tốt sẽ bỏ đi để tìm nơi khác trả lương cao hơn.

2.1.6. Văn hoá tổ chức là ý chí cộng đồng và tinh thần tập thể.

Tri thức là kho tàng quý báu của nhân loại nói chung và mỗi dân tộc nói riêng. Tri thức không của riêng ai và không có một vĩ nhân nào có đầy đủ tri thức một cách toàn diện. Sử dụng tri thức đó đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa các cá nhân, các cộng đồng người để khai thác hết kho tàng tri thức đó phục vụ cho sản xuất kinh doanh. Ở Việt Nam có câu: tam ngu thánh hiền hay nói một cách dân dã là ba ông thợ da bằng một Gia Cát Lượng là một tổng kết đúc rút từ thực tiễn. Nó thể hiện rằng trí tuệ của mỗi người là có hạn, còn trí tuệ của nhân loại là vô hạn, trí tuệ của tập thể, của cộng đồng có thể bằng trí tuệ của các siêu nhân và thường

thì bao giờ cũng hoàn thiện, đầy đủ hơn trí tuệ cá nhân. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, trí tuệ mỗi người sẽ bổ sung cho nhau tạo ra trí tuệ tập thể ở một trình độ cao và hoàn thiện hơn. Sự kết hợp đó là nét đẹp văn hoá trong sản xuất kinh doanh và chính nó tạo ra sức mạnh tập thể, của cộng đồng.

Trong tổ chức ý chí cộng đồng và tinh thần tập thể được khai thác bằng việc sử dụng chế độ tham dự, chế độ làm việc theo nhóm. Với phương pháp quản lý này, khai thác được năng lực sáng kiến cá nhân, tập hợp được ý chí chung tập thể. Vì vậy, các quyết định thường là đúng đắn và điều quan trọng là ngay từ lúc khởi đầu đến lúc ra quyết định là quá trình tìm kiếm và đạt được sự nhất trí của các cá nhân và của tập thể. Hơn thế, làm việc tập thể giúp mỗi người vượt qua được gian khổ vươn lên giành được hạnh phúc lớn lao về cho mình, giúp mỗi người hiểu được cái tôi và cái chúng ta để tự nguyện hoà đồng vào cộng đồng, đóng góp cho cộng đồng phát triển. Theo học thuyết về hệ thống nhu cầu của Maslow, mỗi người đều có nhu cầu là muốn được người khác tôn trọng và nhu cầu muốn được khẳng định bản thân mình. Tổ chức cần tạo điều kiện để được thoả mãn hơn với công việc hay cũng chính là để tạo động lực làm việc cho người lao động.

2.1.6. Trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp, nội dung văn hoá thể hiện ở việc tổ chức kinh doanh, nhân cách của người lãnh đạo và người lao động.

Trước hết là doanh nghiệp không nên chỉ chú trọng đến lợi nhuận đơn thuần mà phải xem người lao động vừa là động lực cho phát triển kinh doanh, vừa là mục tiêu của hoạt động kinh doanh. Cần xem đơn vị kinh doanh là một gia đình lớn, trong đó mỗi thành viên phải có trách nhiệm phải hành động về sự tồn tại và phát triển của nó; mặt khác người lao động phải là đối tượng được chăm sóc và được hưởng thích đáng kết quả do công sức họ làm ra. Quan hệ đối xử, phong cách kinh doanh... là nét riêng của từng doanh nghiệp, và tất nhiên đó là biểu hiện bên ngoài của sự phát triển hay sa sút của một doanh nghiệp.

2.1.7. Nội dung văn hoá của một doanh nghiệp còn thể hiện ở thái độ đối với sự thành công hay thất bại trong thương trường: “thắng không kiêu, bại không nản”.

Đó là thái độ đúng đắn mang đậm đà bản sắc dân tộc. Quá trình kinh doanh là quá trình vượt dốc, nhà doanh nghiệp phải luôn luôn tính toán để đưa cả đơn vị đi lên, và lúc hưng thịnh vẫn phải lo lắng làm sao để tồn tại và phát triển mà không phá sản. Và phải luôn nhớ rằng không có ai một mình ở quá trình này. Cá nhân chỉ là cái chấm nhỏ nhoi trong lòng của tập thể người lao động. Có suy nghĩ như thế, nhà doanh nghiệp mới động viên, thuyết phục và huy động được mọi người lao động hướng về mục tiêu chung chứ không phải chỉ phục vụ, sùng bái một người, một tập thể nào.

2.1.8. Văn hoá tổ chức là những tri thức và kiến thức.

Bản thân tri thức và kiến thức nó là những giá trị văn hoá, nó biểu hiện dưới hình thái vật chất và hình thái ý thức, gắn liền với tư liệu sản xuất và người lao động. Phải có kiến thức và tri thức thì con người mới tiến hành được hoạt động lao động của mình. Người lao động có trình độ chuyên môn càng cao, trình độ lành nghề càng cao thì đi kèm theo đó là năng suất lao động và hiệu quả công việc càng cao. Nhất là ngày nay khi mà khoa học công nghệ ngày càng phát triển thì trình độ người lao động cũng được đòi hỏi ở mức độ cao hơn. Nếu người lao động không có tri thức và kiến thức thì làm việc gì cũng khó, từ đó dẫn đến giảm hưng phấn trong lao động, và dĩ nhiên là không tạo ra hiệu quả kinh doanh.

2.2. XÂY DỰNG VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐỂ CÓ THỂ TẠO ĐƯỢC ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trong mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và vấn đề tạo động lực cho người lao động như trên đã trình bày, vậy chúng ta cần phải làm gì?

2.2.1. Xây dựng tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp. Cần phải xem đơn vị kinh doanh là một gia đình lớn mỗi thành viên phải có trách nhiệm hành động vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Ở đó lợi ích của doanh nghiệp và người lao động là một. Muốn thế thì doanh nghiệp không những quan tâm đến đời sống vật chất (tiền lương và các đãi ngộ khác) mà còn phải quan tâm tới đời sống tinh thần của người lao động (tổ chức thi đấu thể thao, giao lưu văn nghệ, chương trình dã ngoại). Từ đó xây dựng nên một bầu không khí tâm lý lành mạnh nó thể hiện ở sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trên tình đồng chí, đồng đội, cùng nhau thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

2.2.2. Tạo nên một nét văn hoá tri thức trong doanh nghiệp. Điều này đồng nghĩa với việc là doanh nghiệp có một đội ngũ lao động với trình độ cao. Để làm được điều này thì:

Ở cấp vĩ mô nhà nước cần phải quan tâm chú trọng nhiều hơn đến giáo dục, nâng cao chất lượng giáo dục, học phải đi đôi với hành. coi nhiệm vụ phát triển sự nghiệp giáo dục là mục tiêu chiến lược của đất nước.

Đối với doanh nghiệp phải tạo điều kiện để người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ lành nghề của mình.

Đối với người lao động tích cực học hỏi để không ngừng nâng cao tay nghề của mình, không được lười biếng, thụ động.

2.2.3. Xây dựng bầu không khí văn hoá cởi mở, tin cậy lẫn nhau trong doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hoá chính là linh hồn của doanh nghiệp, nghĩa là tiềm thức của một tổ chức. Một mặt, nó được tạo ra từ mối quan hệ của các thành viên doanh nghiệp, mặt khác nó lại điều khiển mối quan hệ đó với danh nghĩa là “chương trình của tập thể”.

Bầu không khí văn hoá *cởi mở, tin cậy lẫn nhau*, đó hình thành từ việc thu hút sự tham gia của các nhân viên, lắng nghe ý kiến của họ, khuyến khích lòng tận tụy vì sự thành công của tổ chức. Logic cơ sở là ở chỗ đưa nhân viên vào quá trình ra quyết định và tăng mức độ tự chủ và quyền kiểm soát của họ trong quá trình thực hiện quyết định sẽ, các cá nhân có cơ hội để phát huy sáng kiến, tất cả các nhân viên đều cảm nhận được ý nghĩa của sự đóng góp của mình trong tập thể. Từ đó nhân viên làm việc sẽ có động lực hơn, tận tụy hơn với tổ chức, năng suất hơn và thoải mái với công việc của mình hơn. **Chẳng hạn**, bầu không khí văn hoá của công ty Just Born Inc giá trị chủ yếu là: ***hướng tới con người và sự hợp tác của con người trong quá trình hoạt động*** và công ty đã đi đến kết luận là: kết quả kinh doanh tốt hơn nếu quá trình tham gia vào quá trình ra quyết định của nhân viên ngày càng tăng. Công ty liên tục thu được lợi nhuận cao với tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu là 10%.

Muốn xây dựng được bầu không khí văn hoá doanh nghiệp cởi mở, tin tưởng lẫn nhau và mang tính nhân bản cần phải có một cơ cấu tổ chức tương thích, một ban lãnh đạo theo dạng “liên kết bao gồm các thành viên có đầu óc kinh doanh”.

2.2.4. Xây dựng một nét văn hoá tổ chức mà ở đó thể hiện được khả năng chấp nhận rủi ro của mọi người lao động trong tổ chức.

- Trước hết phải tuyển chọn được những nhân viên thực sự có năng lực. Họ phải là những người mà có thể cùng tổ chức vượt qua những thách thức khó khăn.

- Quán triệt tư tưởng “thắng không kiêu, bại không nản”, “khi vui muốn khóc, buồn tênh lại cười”. Đó là thái độ đúng đắn mang đậm đà bản sắc dân tộc. Cá nhân chỉ là cái chấm nhỏ nhoi trong lòng của tập thể và không có ai thắng một mình trong quá trình này. Coi rủi ro là một yếu tố ngẫu nhiên của quá trình kinh doanh, coi thất bại là mẹ đẻ của thành công, có thất bại mới có thành công, từ thất bại mới có được những bài học kinh nghiệm bổ ích.

2.2.5. Xây dựng một văn hoá mạnh trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức càng mạnh thì càng nhiều các thành viên trong tổ chức chấp nhận các giá trị cơ bản của tổ chức, các giá trị này được chia sẻ rộng rãi, có chủ định và sự cam kết của các thành viên đối với các giá trị này càng lớn. Văn hoá mạnh có ảnh hưởng tới hành vi của các thành viên trong tổ chức, văn hoá mạnh còn có liên quan trực tiếp tới việc giảm mức độ thay thế nhân công vì văn hoá mạnh có thể quy tụ được sự nhất trí cao giữa các thành viên về những gì mà tổ chức của họ đề ra. Sự nhất trí về mục đích như vậy sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức của các thành viên. Văn hoá mạnh có thể có tác dụng thay thế cho sự chính thức hoá, văn hoá mạnh sẽ đạt được kết quả tương tự mà không cần tài liệu, văn bản nào.

Vậy làm thế nào để có thể xây dựng được một văn hoá mạnh?

+ Văn hoá phải được xây dựng dựa trên nhất trí cao về mục đích của các thành viên, dựa trên sự nhất trí của đa số.

+ Nền văn hoá đó nên được xây dựng trên những giá trị truyền thống văn hoá vốn có của dân tộc, từ đó những giá trị văn hoá đó sẽ được chuyển tải một cách linh hoạt và thể hiện bằng thực tế trong hoạt động quản lý, điều này ta thấy rõ ở các công ty Nhật. Trước hết phải khẳng định nền văn hoá các công ty Nhật là một nền văn hoá mạnh, những giá trị chung đó đã tồn tại lâu đời và trở thành ý thức khó xoá bỏ trong mỗi người lao động. Họ biết dựa trên hệ thống gia đình vững chắc, trên những tư tưởng về lòng trung thành, bổn phận và trách nhiệm. dựa trên truyền thống về tôn ty trật tự, kính già yêu trẻ, trên ý chí cộng đồng và tinh thần tập thể.

Chính nhờ đó mà huy động và hướng sự tự giác của người lao động vào các hoạt động tập thể vì mục đích quyền lợi của tập thể.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ NHẬN ĐỊNH VỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM.

3.1. ƯU ĐIỂM

Trình độ các chủ doanh nghiệp Việt Nam ngày càng cao, do đó nhận thức của các doanh nghiệp về văn hoá và tạo động lực cho người lao động có hơn trước nhiều. Rất nhiều doanh nghiệp đã *hướng tới con người, ngày càng quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần* cho người lao động, đời sống vật chất và tinh thần của người lao động ngày càng được nâng cao.

3.2. NHƯỢC ĐIỂM

➤ Trong điều kiện hiện nay cung vượt quá cầu lao động trên thị trường dẫn đến tỷ lệ thất nghiệp còn cao; nhận thức của các nhà quản lý trong các tổ chức về công tác quản trị nhân lực còn chưa cao thì việc nghiên cứu về động lực và tạo động lực cũng như ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức ở Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức và đặt ở đúng vị trí và tầm quan trọng của nó.

➤ Chưa có những chính sách gìn giữ và thu hút nhân tài, người lao động chưa được quan tâm thích đáng, đặc biệt trong các doanh nghiệp tư nhân đôi khi người lao động chưa được *tôn trọng*, người lao động chỉ biết đến làm việc, bị tận dụng một cách tối đa, còn có những doanh nghiệp người lao động còn bị đánh đập.

➤ Quan niệm về động lực và tạo động lực còn đơn giản, cứng nhắc thiếu linh hoạt và kiến thức về động lực và tạo động lực thiếu tính hệ thống. Còn có những sai lầm trong nhận thức và đưa ra chính sách và biện pháp về tạo động lực. Các sai lầm phổ biến như: Coi động lực là đặc điểm tính cách của người lao động, có nghĩa là người lao động có động lực và người lao động không có động lực ; không quan tâm

tới điều kiện mà động lực nảy sinh nhất là liên quan tới công việc và điều kiện làm việc; gắn động lực với sự thoả mãn nhu cầu cá nhân; tách biệt các biện pháp khuyến khích tạo động lực về vật chất và tinh thần...

➤ Đặc biệt là quan điểm nhận thức về văn hoá tổ chức và tác động của nó tới động lực làm việc của người lao động còn mờ nhạt, chưa rõ ràng, nhiều doanh nghiệp còn chưa biết văn hoá tổ chức là gì.

3.3. NGUYÊN NHÂN CỦA THỰC TRẠNG VĂN HÓA TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM CÒN YẾU

Ông Trần Thanh Hải thuộc công ty Fretech Electronics Group nêu một số nguyên nhân sau:

Thứ nhất, Văn hoá doanh nghiệp không thể tách rời văn hoá cộng đồng xã hội vì các thành viên của doanh nghiệp cũng đồng thời là các thành viên của gia đình và xã hội. Nhưng xã hội ta còn nhiều bất cập. Một trong những bất cập đó là chất lượng của hệ thống giáo dục, sản phẩm của hệ thống giáo dục đó là các kỹ sư, cử nhân, công nhân lành nghề mới ra trường. Phần đông họ rất thiếu kiến thức xã hội, ý thức cộng đồng của nhiều người trong số họ dưới điểm trung bình! Họ có thể quan tâm tới bản thân, bạn bè, gia đình, thậm chí những vấn đề lớn hơn của quốc gia, thế giới nhưng lại thờ ơ hoặc không biết cách thể hiện sự quan tâm với sự sống còn, tồn tại hay không tồn tại, hiệu quả hay lãng phí của cái cộng đồng mà họ gắn bó suốt 8 tiếng quý báu trong một ngày.

Thứ hai, xã hội ta chưa quan tâm tới việc hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc xây dựng nền văn hoá của họ. Phần nhiều nếu có quan tâm thì điều này mà mờ học hỏi của nhau. Các hiệp hội nếu có thì hoạt động theo kiểu hình thức. Các cơ quan quản lý nhà nước quan tâm tới doanh nghiệp ở khía cạnh tìm hiểu xem họ có trốn thuế không? Có buôn lậu không?

Thứ ba, bản thân các giám đốc phải là người coi trọng việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp, tuy nhiên hầu hết các nhà lãnh đạo hiện nay đều chưa nhận thức được đúng đắn vị trí và vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với sự thành công của doanh nghiệp nói chung cũng như tạo động lực cho người lao động nói riêng.

Thứ tư, ở nước ta chưa có sự tuyên truyền sâu rộng về văn hoá doanh nghiệp. Đây còn là một khái niệm khá lạ lẫm với nhiều người, thậm chí cả với những người có trình độ học vấn cao.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu ở trên chúng ta phần nào thấy được mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Vậy nhà quản lý phải tác động vào nó như thế nào để nó trở thành một công cụ tác động tới động lực lao động một cách hiệu quả? Trong thực trạng văn hoá tổ chức, cũng như nhận thức mối quan hệ giữa nó và vấn đề tạo động lực của các doanh nghiệp Việt Nam thì việc trả lời câu hỏi trên là một điều vô cùng khó khăn bởi vì cũng chưa có một tài liệu nào chính thức bàn về vấn đề này, hơn nữa nhận thức của các doanh nghiệp về vấn đề này còn mờ nhạt.

Dựa trên mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức và vấn đề tạo động lực, dựa trên thực trạng các doanh nghiệp đề tài cũng mạnh dạn xây dựng một văn hoá tổ chức mà có thể tạo được động lực làm việc cho người lao động nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp biết cách sử dụng và khai thác tối đa các yếu tố văn hoá vào trong sản xuất kinh doanh từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.
2. Ths. Lương Văn Úc, TS. Phạm Thuý Hương, *Giáo trình Tâm lý học lao động xã hội học lao động*, Hà Nội 2004.
3. TS. Bùi Anh Tuấn, *Giáo trình Hành Vi Tổ Chức*, NXB thống kê.
4. Phạm Xuân Nam, *Văn hoá và Kinh Doanh*.
5. *Mỹ- Âu - Nhật: Văn hoá và phát triển*.
6. Một số tài liệu có liên quan khác