

# Văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội trong bối cảnh đổi mới và hội nhập

ThS. Nguyễn Viết Lộc\*

*Phòng Hành chính Tổng hợp, Trường Đại học Kinh tế,  
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 09 tháng 11 năm 2009

**Tóm tắt.** Lý luận và thực tiễn đã chứng minh rằng, văn hóa tổ chức có vai trò hết sức quan trọng trong việc tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho tổ chức nhờ phát huy được nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) là một tổ chức đặc thù gồm các tổ chức con với những khác biệt về văn hóa (các trường thành viên, đơn vị trực thuộc) tạo thành một tổ chức lớn. Bởi vậy vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN có vai trò rất quan trọng trong việc phát huy tính liên thông, liên kết, chia sẻ nguồn lực giữa các tổ chức con và đồng thời khắc phục những tồn tại, mâu thuẫn, xung đột làm ảnh hưởng, cản trở quá trình phát triển bền vững của ĐHQGHN. Trên cơ sở phân tích các khái niệm và các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức, văn hóa tổ chức của một trường đại học, tác giả bài viết khái quát các đặc trưng cơ bản của văn hóa tổ chức ĐHQGHN để đưa ra những vấn đề cần đặc biệt quan tâm và mô hình tham khảo cho quá trình xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN trong bối cảnh đổi mới và hội nhập.

## 1. Đặt vấn đề

Trong xu thế toàn cầu hóa ngày nay, cạnh tranh quốc tế đang diễn ra trên tất cả các lĩnh vực và ngày càng trở nên gay gắt, đòi hỏi mọi loại hình thiết chế tổ chức xã hội phải tái cấu trúc lại chính mình để thích nghi và phát triển, dựa trên cơ sở phát huy nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Lý luận và thực tiễn cho thấy, văn hóa là một nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho một tổ chức, khi tổ chức đó biết khai thác, vận dụng các yếu tố văn hóa vào hoạt động của mình. Với những lý do như vậy, các loại hình tổ chức ngày càng nhận thức được vai trò quan trọng của xây dựng văn

hóa tổ chức phù hợp để nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra khả năng phát triển bền vững.

ĐHQGHN là một trung tâm đào tạo đại học, sau đại học và nghiên cứu khoa học đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao, được xây dựng theo một mô hình đặc biệt với cấu trúc đặc biệt. ĐHQGHN được Chính phủ ưu tiên đầu tư về nguồn lực, cho cơ chế đặc thù với mục tiêu sớm đạt được trình độ và đẳng cấp tiên tiến trong khu vực và quốc tế. Tuy nhiên, thực tiễn 15 năm xây dựng và trưởng thành, ĐHQGHN còn bộc lộ một số bất cập. Đặc biệt là chưa khai thác được lợi thế đặc thù trong việc liên thông, liên kết, chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị thành viên và trực thuộc để tạo nên những phát triển đột phá, những tác động đòn bẩy và tạo dựng thương hiệu. Thậm chí còn tồn tại hiện tượng cát cứ, cục bộ và những xung đột mà một trong những nguyên nhân cơ

\*ĐT: 84-912377116

E-mail: locnv@vnu.edu.vn



sự xung đột về văn hóa. Thực tế trên đòi hỏi phải xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN, vừa là nền tảng tạo nên sức mạnh tổng hợp qua giao thoa, liên kết, phân phối sử dụng nguồn lực giữa các tổ chức con trong một tổ chức lớn; và khắc phục những mâu thuẫn, xung đột...

## 2. Văn hóa tổ chức và văn hóa tổ chức trường đại học

Khái niệm "văn hóa tổ chức" (Organization Culture) được tổng - tích hợp từ hai khái niệm "văn hóa" và "tổ chức". Khi kết hợp thành khái niệm "văn hóa tổ chức", dù nghĩa đã được khu biệt, hẹp lại nhưng vẫn tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau. Sau đây là một số định nghĩa đã được công bố và sử dụng phổ biến:

- Theo Eldrige và Crombie (1974): Khi nói đến văn hóa tổ chức hay văn hóa của một tổ chức là nói đến các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử... được thể hiện qua việc các thành

viên liên kết với nhau để làm việc. Đặc trưng của một tổ chức cụ thể nào đó được thể hiện ở lịch sử của nó với những ảnh hưởng của hệ

thống cũ, lãnh đạo cũ trong việc xây dựng con người. Điều đó chứng tỏ ở sự khác nhau giữa việc đi theo thói quen, luật lệ, hệ tư tưởng cũ và mới, cũng như sự lựa chọn chiến lược cho tổ chức<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Adrian Furnham (1997), *Psychology of behaviour at work: The individual in the organization*, Psychology Press, Publisher, Taylor and Francis, 27 Church Road, Hove East Sussex BN32FA UK. p. 555.

- Theo Louis (1980): Văn hóa tổ chức là tập hợp hệ thống các quan niệm chung của các thành viên trong tổ chức. Những quan niệm này phần lớn được các thành viên hiểu ngầm với nhau và chỉ thích hợp cho tổ chức riêng của họ. Các quan niệm này được truyền cho các thành viên mới<sup>(2)</sup>.

- Theo Tunstall (1983): Văn hóa 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 thức hoạt động riêng của từng tổ chức. Các mặt đó quy định mô hình hoạt động của tổ chức và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức đó<sup>(3)</sup>.

- Theo Farmar (1990): Văn hóa tổ chức được hiểu là tổng của các quan niệm, niềm tin, giá trị - những yếu tố mà các thành viên của tổ chức chia sẻ, chuyển tải thông qua: "Làm cái gì? Làm như thế nào? và Ai làm?"<sup>(4)</sup>.

Những định nghĩa trên tạo nên quan niệm về văn hóa tổ chức mà trong thực tế được biểu đạt gắn với từng loại hình thể chế nghề nghiệp như: văn hóa công ty, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa nhà trường, văn hóa cộng đồng của một tổ chức nào đó... Và từ các định nghĩa, có thể đưa ra quan niệm chung về văn hóa tổ chức, đó là: "Văn hóa tổ chức là toàn bộ các yếu tố văn hóa được chủ thể (tổ chức) chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động từ đó tạo nên bản sắc riêng có của một tổ chức".

<sup>(2)</sup> Louis, M. R. (Jul., 1980), "Career Transitions: Varieties and Commonalities", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 329-340. Xem tại: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>.

<sup>(3)</sup> W.B. Tunstall (1983), "Cultural transition at AT&T", *Sloan Management Review* 25 1.

<sup>(4)</sup> Keup, J.R. (2001), *Organizational C Institutional Transformation*, ERIC Clearmir Higher Education Washington DC.



**Chọn lọc** là sự gạn lọc những mặt bất hợp lý, tiếp biến mặt hợp lý để tạo "nguyên liệu đầu vào" cho quá trình sáng tạo văn hoá. **Tạo ra** là quá trình chuyển hoá cái đã chọn lọc để sản sinh nên những giá trị, biểu tượng và chuẩn mực văn hoá mới gắn với sắc thái riêng biệt của từng chủ thể sáng tạo văn hoá. **Sử dụng** là ứng dụng các giá trị, biểu tượng, chuẩn mực văn hoá được chọn lọc và tạo ra để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, trước hết là tạo bản sắc và thương hiệu.

Với những đặc trưng như vậy, văn hóa tổ chức có vai trò gắn kết các thành viên thành một khối *cộng cảm, cộng lợi và cộng mệnh*; tạo nên sự ổn định bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng dẫn các thành viên đi theo mục đích chung của tổ chức một cách tự giác, tự nguyện. Các yếu tố văn hóa được chọn lọc và tạo ra có vai trò như là một cơ chế khẳng định mục tiêu của tổ chức, hướng dẫn, uốn nắn những hành vi ứng xử lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức, giữa cá nhân với tổ chức, giữa thành viên với lãnh đạo.

Tuy nhiên, văn hóa tổ chức cũng có thể trở thành một lực cản đối với những mong muốn thay đổi để thúc đẩy hiệu quả của tổ chức. Điều này xuất phát từ *tính trễ của văn hoá* trong các quá trình phát triển.

Mỗi một tổ chức bao giờ cũng có một giới hạn về mặt không gian, thể chế và mục tiêu quản trị nhất định. Trong khi đó văn hóa là sáng tạo và mang tính cá thể hóa cao. Khi nói đến văn hóa là nói đến cái giá trị, chuẩn mực và biểu tượng của một cộng đồng người hình thành từ dưới lên, từ tự thân, mang tính tự giác, tự nguyện; còn văn hóa tổ chức lại được định ra có tính khuôn mẫu mang tính định chế. Đây là một mâu thuẫn không dễ giải quyết, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay của Việt Nam khi môi trường hoạt động chưa thực sự tạo nên cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm cao cho các tổ chức, và bản thân các tổ chức chưa ý thức về vai trò của xây dựng văn hóa tổ chức mà đặc biệt là đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội.

Xét về bản chất, mỗi một trường đại học là một tổ chức hành chính - sự phạm. Văn hóa tổ chức của một trường đại học là hệ thống niềm

tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống được tạo ra trong quá trình lịch sử, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và in dấu ấn trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng cho mỗi thiết chế tổ chức sự phạm. Theo phân tích ở trên thì văn hóa tổ chức của một trường đại học chính là những yếu tố văn hóa được chọn lọc, hình thành, vun đắp trong cả quá trình xây dựng và trưởng thành và những yếu tố văn hóa mới thể hiện ước vọng, mong muốn của cán bộ, giảng viên và sinh viên về nhà trường có thể tạo lập từng bước nhằm đem đến sự phát triển mới phù hợp với yêu cầu của xã hội.

Lý luận và thực tiễn đều cho thấy văn hóa tổ chức có vai trò quyết định đến sự trường tồn và phát triển của một tổ chức. Đối với một trường đại học nó càng có ý nghĩa và tầm quan trọng đặc biệt hơn. Bởi lẽ, hơn bất kỳ loại hình tổ chức nào khác, sắc thái văn hóa là

---

"Chính nhà trường là nơi con người với con người (thầy và trò) cùng hoạt động để chiếm lĩnh các mục tiêu văn hóa, theo những cách thức văn hóa, dựa trên những phương tiện văn hóa và trong những môi trường văn hóa đặc thù".

---

đặc thù quan trọng nhất của một nhà trường. Nhà trường là nơi bảo tồn và lưu truyền các giá trị văn hóa nhân loại; nhà trường cũng là nơi đào tạo, rèn luyện những lớp người mới, chủ nhân gìn giữ và sáng tạo nên văn hóa cho tương lai. Chính nhà trường là nơi con người với con người (thầy và trò) cùng hoạt động để chiếm lĩnh các mục tiêu văn hóa, theo những cách thức văn hóa, dựa trên những phương tiện văn hóa và trong những môi trường văn hóa đặc thù.

Bên cạnh đó, động lực làm việc của cán bộ, giảng viên của nhà trường được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó văn hóa - tinh thần là một động lực vô hình nhưng có sức mạnh lớn hơn cả động lực vật chất - kinh tế. Bởi lẽ, chính văn hóa tổ chức của trường giúp cho cán bộ, giảng viên thấy rõ sứ mạng cao cả, định hướng và bản chất công việc



đang làm. Văn hoá tổ chức phù hợp, tích cực sẽ tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cán bộ, giáo viên, nhân viên trong tập thể sư phạm, giữa giáo viên và học sinh; đồng thời tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ, lành mạnh. Đó là nền tảng tinh thần cho sự sáng tạo - điều vô cùng quan trọng đối với hoạt động sư phạm mà đối tượng là tri thức và con người. Văn hoá tổ chức tích cực giúp cho người dạy, người học và mỗi người trong lực lượng xã hội xung quanh tự hào, hãnh diện vì mình là thành viên của tổ chức, được làm việc vì những mục tiêu của nhà trường. Muốn tạo động lực cần khơi dậy nhu cầu và đáp ứng nhu cầu chính đáng của mọi người. Khi khả năng đáp ứng nhu cầu thấp, động lực với người lao động trí óc là tiền lương, thu nhập và những giá trị vật chất. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, nhu cầu vật chất thoả mãn một mức độ nào đó, trí thức nói chung, trí thức - nhà giáo nói riêng sẵn sàng đánh đổi, chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thân thiện, thoải mái, được cống hiến, sáng tạo, được thừa nhận và tôn trọng. Nói đến trường đại học là nói đến đội ngũ trí thức bậc cao với khả năng sáng tạo văn hoá, mà khả năng sáng tạo văn hoá đó không thể trở thành hiện thực nếu thiếu một môi trường cho sáng tạo. Đến lượt nó, khi có môi trường cho sáng tạo văn hoá, khi được tôn trọng và vinh danh, chính nó lại đem đến khả năng cải thiện đời sống vật chất của những người thuộc giới trung lưu trong cấu trúc xã hội phát triển tự nhiên.

Văn hoá tổ chức của một trường cũng có vai trò điều phối, kiểm soát vô hình các thành viên bằng các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc và bằng dư luận, truyền thuyết mà nhà trường đã tạo dựng nên. Khi xảy ra những mâu thuẫn, xung đột chính văn hoá là chỗ dựa giúp các nhà quản lý, giúp từng cá nhân trong tổ chức có được cách thức giải quyết vấn đề một cách đúng đắn.

Văn hoá tổ chức tạo cho cán bộ, giảng viên có sự thống nhất về nhận thức vấn đề, đánh giá, lựa chọn, định hướng hành động. Đó chính là chất keo gắn kết các thành viên thành một khối;

tạo dư luận tích cực; hạn chế biểu hiện tiêu cực; từ đó hạn chế những mâu thuẫn, xung đột...

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày nay, một trường đại học phải là nơi

thu hút đội ngũ cán bộ, giảng viên, các nhà khoa học có chất lượng cao cả trong nước và quốc tế. Tuy nhiên, khi môi trường làm việc có tính đa dạng về kinh nghiệm, xuất xứ, dân tộc hay trình độ học vấn thì dường như sẽ xuất hiện mâu thuẫn, điều đó là làm giảm những giá trị văn hóa mà các thành viên của trường đó đang cố gắng để xây dựng và gìn giữ. Do đó, khi xây dựng văn hóa tổ chức nhà trường nếu không xem xét đến khía cạnh này, thì chính văn hóa sẽ là rào cản cho sự đổi mới, hợp tác và hội nhập. Bối cảnh hội nhập đòi hỏi phải xây dựng một cơ chế tự điều chỉnh của các thể chế nghề nghiệp, cho phép dung nạp và tiếp biến những yếu tố mới nảy sinh, nếu điều đó phù hợp với xu thế phát triển - vì văn hoá chỉ hình thành và phát triển trong quá trình giao lưu và tiếp biến.

Tóm lại, có thể nói văn hóa tổ chức của một trường đại học có chức năng định hình ý thức tổ chức, kỷ luật, sáng tạo, quảng bá hình ảnh, định hình các triết lý, giá trị, biểu tượng và chuẩn mực văn hoá công sở... Tất cả những điều đó phải được hình thành trên cơ sở ý thức tự giác, tự nguyện của các thành viên nhà trường. Mặt khác, khi văn hóa tổ chức được xây dựng một cách chủ quan mang tính áp đặt từ trên xuống, thiếu các điều kiện cần và đủ cho nó, sẽ dẫn đến định hình những khuôn mẫu xơ cứng trói buộc con người mà thiếu triết lý nhân sinh, những biểu tượng khô khan mà thiếu đi "linh hồn" của nó, những khẩu hiệu hình thức mà không biến thành chuẩn mực, hành vi tự giác của mỗi thành viên. Điều đó gây ra những ngoại ứng tiêu cực, không những tạo rào cản nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức mà còn kìm năng sáng tạo của các thành viên.

*"Văn hóa tổ chức của một trường đại học có chức năng định hình ý thức tổ chức, kỷ luật, sáng tạo, quảng bá hình ảnh, định hình các triết lý, giá trị, biểu tượng và chuẩn mực văn hoá công sở..."*



### 3. Các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức một trường đại học

Có một số cách để phân nhóm các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức của một trường đại học như: yếu tố vật thể, phi vật thể... Song có nhiều nhà nghiên cứu tán đồng theo cách phân chia của của Edgar H. Schein với việc chia văn hóa nhà trường bao gồm: (1) Những quá trình và cấu trúc hữu hình (Artifacts), (2) Hệ thống giá trị được tuyên bố (Espoused values); (3) Những quan niệm chung (Basic underlying assumption)<sup>(5)</sup>.

#### 1) Về những quá trình và cấu trúc hữu hình

*Đó là những cái có thể nhìn thấy, dễ cảm nhận khi tiếp xúc với một trường học. Là những biểu hiện bên ngoài của văn hóa nhà trường. Những yếu tố này có thể được phân chia như sau:*

- Phong cách thiết kế kiến trúc xây dựng, nội - ngoại thất, trang thiết bị giảng dạy, các vật dụng, lôgô, biểu trưng.

- Cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành, hoạt động.

- Những thực thể vô hình như: triết lý, nguyên tắc, phương pháp, phương châm giải quyết vấn đề; hệ thống thủ tục, quy định...

- Các chuẩn mực hành vi: nghi thức các hoạt động sinh hoạt tập thể, cách thức tổ chức các hội nghị, ngày lễ, các hoạt động văn nghệ, thể thao, câu lạc bộ...

- Ngôn ngữ, cách ăn mặc, chức danh.

- Các hình thức sử dụng ngôn ngữ như: các băng rôn, khẩu hiệu, ngôn ngữ xung hô, giao tiếp giữa thầy với thầy, giữa thầy với trò, trò với trò... các bài hát về trường, các truyền thuyết, câu chuyện vui...

- Các hình thức giao tiếp và ứng xử với bên ngoài.

#### 2) Về hệ thống giá trị được tuyên bố

Hệ thống giá trị tuyên bố bao gồm: các chiến lược, mục tiêu, triết lý, giá trị cốt lõi

(Core values), các bộ quy tắc ứng xử thành văn, các cam kết, quy định...

Hệ thống giá trị tuyên bố là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của một nhà trường; chúng được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta có thể dễ nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về một nhà trường.

*3) Những quan niệm chung (niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên và ngầm định)*

Các ngầm định nền tảng thường là những suy nghĩ và trạng thái xúc cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân cũng như tạo thành nét chung trong tập thể nhà trường. Những ngầm định này thường là những quy ước bất thành văn, đương nhiên tồn tại và tạo nên mạch ngầm kết dính các thành viên (giảng viên, nhân viên, sinh viên) trong nhà trường; tạo nên nền tảng giá trị, lối suy nghĩ, cách hành động của họ.

Hệ thống giá trị được tuyên bố và các ngầm định nền tảng của một nhà trường; là những thước đo đúng và sai, xác định những gì nên làm và không nên làm trong cách hành xử chung và riêng của giảng viên, nhân viên, sinh viên. Trong một trường học có thể đề cao giá trị nhân văn, tình yêu thương giữa những đồng nghiệp, thầy trò hay đề cao tính cộng đồng trách nhiệm, sự sáng tạo, tính độc lập trong công việc, coi trọng tính trung thực, thẳng thắn, coi trọng chất lượng các hoạt động dạy và học...

Schein cho rằng, bản chất của văn hóa một tổ chức là nằm ở những quan niệm chung của chúng. Nếu nhận biết văn hóa của một tổ chức ở cấp độ một và hai (Artifacts and Espoused values), chúng ta mới tiếp cận nó ở bề nổi, tức là có khả năng suy đoán các thành viên của tổ chức đó "nói gì" trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào nắm được lớp văn hóa thứ ba (Basic underlying assumptions) thì chúng ta mới có khả năng dự báo họ sẽ "làm gì" khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn.

<sup>(5)</sup> Schein, E.H. (1996), *Culture - The missing concept in organization studies*, Administrative Science Quarterly, Vol 41, 2. p. 229.



#### 4. Đặc trưng văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội

ĐHQGHN là một đơn vị hành chính sự nghiệp, gồm một số trường đại học thành viên và đơn vị trực thuộc. ĐHQGHN là một thế giới thu nhỏ với những cơ cấu, chuẩn mực, quy tắc hoạt động, những giá trị, điểm mạnh và điểm yếu riêng do những tập thể, cá nhân cụ thể thuộc nhiều thế hệ tạo lập nên. Bởi vậy, với tư cách làm một tổ chức, ĐHQGHN cũng tồn tại, dù ít hay nhiều một cấu trúc và chức năng văn

*“ĐHQGHN là một thế giới thu nhỏ với những cơ cấu, chuẩn mực, quy tắc hoạt động, những giá trị, điểm mạnh và điểm yếu riêng do những tập thể, cá nhân cụ thể thuộc nhiều thế hệ tạo lập nên. Bởi vậy, với tư cách làm một tổ chức, ĐHQGHN cũng tồn tại, dù ít hay nhiều một cấu trúc và chức năng văn hóa nhất định”.*

hóa nhất định. Qua phân tích chúng ta có thể thấy một số đặc trưng cơ bản của văn hóa tổ chức ĐHQGHN như sau:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức ĐHQGHN có tính phức hợp cao. Điều này

có thể lý giải ở khía cạnh, cộng đồng ĐHQGHN là cộng đồng mang tính phức hợp cao - gồm cộng đồng của toàn thể đội ngũ cán bộ, giảng viên, sinh viên, học viên của tất cả các trường đại học thành viên, các khoa, trung tâm, đơn vị trực thuộc. Bản thân mỗi trường thành viên, đơn vị trực thuộc lại là một cộng đồng phức hợp nhỏ hơn. Mỗi cộng đồng phức hợp nhỏ đó vừa mang những đặc trưng văn hóa chung của cộng đồng lớn - cộng đồng ĐHQGHN, lại vừa mang những đặc trưng văn hóa riêng.

Thứ hai, chúng ta biết rằng đặc trưng văn hóa tổ chức cũng bị phụ thuộc vào đặc trưng của lĩnh vực nghề nghiệp của tổ chức đó. ĐHQGHN là một trung tâm đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực do đó mang tính "đa văn hóa" do tính chất nghề nghiệp chi phối.

Thứ ba, tính "đa văn hóa" trong văn hóa tổ chức ĐHQGHN còn được thể hiện qua sự

không đồng nhất về truyền thống, lịch sử hình thành của các đơn vị thành viên và trực thuộc. Có những đơn vị có truyền thống lịch sử xây dựng và trưởng thành rất lâu đời (từ thời kỳ Trường Đại học Đông Dương - 1906), trong khi một số đơn vị khác lại vừa mới được thành lập.

Thứ tư, tính đặc trưng của văn hóa tổ chức ĐHQGHN còn được thể hiện ở chỗ: cộng đồng ĐHQGHN gồm nhiều cộng đồng con tạo nên, nhưng quy mô của các cộng đồng con lại không đồng nhất. Có cộng đồng rất lớn (Trường Đại học Tự nhiên; Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn; Trường Đại học Ngoại ngữ), bên cạnh đó lại có những đơn vị có quy mô rất nhỏ (chỉ vài chục người).

Tính phức hợp cao của văn hóa tổ chức ĐHQGHN như phân tích ở trên cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng một chiến lược về văn hóa tổ chức ĐHQGHN. Chiến lược đó phải đảm bảo cho việc thực hiện mục tiêu chiến lược và sứ mạng của ĐHQGHN. Đồng thời, đảm bảo sự hài hòa trong bản sắc văn hóa riêng của mỗi đơn vị thành viên và trực thuộc; có như vậy mới phát huy được thế mạnh liên thông, liên kết, đa ngành, đa lĩnh vực và khắc phục được những hạn chế, xung đột mà nguyên nhân là tồn tại tính "đa văn hóa" của tổ chức thành viên, trực thuộc.

#### 5. Mô hình xây dựng văn hóa tổ chức Đại học Quốc gia Hà Nội

Mọi tổ chức đều có văn hóa và những giá trị độc đáo riêng. Nhưng phần lớn các tổ chức không ý thức về việc tạo dựng một nền văn hóa nhất định của mình; do đó nó thường được tạo nên một cách vô thức, dựa trên tiêu chuẩn, mục tiêu của người lãnh đạo hay những nhà sáng lập.

Việc xây dựng văn hóa tổ chức nói chung và văn hóa một trường đại học nói riêng được các nhà nghiên cứu đưa ra khá nhiều. Để có thêm cơ sở cho việc xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN, đáp ứng được chiến lược đã đề ra, chúng tôi đề xuất tham khảo



xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên 11 bước của hai tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg<sup>(6)</sup> đề xuất sau đây:

1) Nghiên cứu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng để hoạch định một chiến lược phát triển của ĐHQGHN phù hợp với tương lai.

Một vấn đề hết sức quan trọng đối với một tổ chức cũng như đối với một trường đại học đó là hoạch định chiến lược phát triển. Hoạch định chiến lược phát triển thường phụ thuộc rất lớn ở vai trò của các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, một chiến lược dù tốt đến mấy cũng chỉ có thể thành công khi tạo dựng được niềm tin và quyết tâm của các cá nhân trong tổ chức đó.

Khi nghiên cứu môi trường để hoạch định chiến lược phát triển, người ta thường quan tâm đến sự phù hợp của chiến lược trên cơ sở xem xét ở các khía cạnh: cấu trúc, hệ thống, con người và văn hóa của tổ chức.

Như phân tích ở trên, mô hình cấu trúc ĐHQGHN là một mô hình phức hợp. Mỗi một đơn vị thành viên hay trực thuộc có những đặc thù về chiến lược phát triển cũng như văn hóa tổ chức. Do đó, ĐHQGHN phải có một chiến lược phát triển chung, nhưng chiến lược đó phải dựa trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề: (1) Chiến lược đó phù hợp với chiến lược nào của các tổ chức thành phần và trực thuộc; (2) Hệ thống văn hóa chung và riêng của ĐHQGHN và của các đơn vị thành viên, trực thuộc có hỗ trợ chiến lược đó không? (3) Cần phải có sự thay đổi gì về cơ cấu, tổ chức để chiến lược đó thành công; (3) Hậu quả của những thay đổi là gì? Có khả thi không?

Chúng ta biết rằng "văn hóa của tổ chức là then chốt cho việc thực thi chiến lược, vì nó là sức mạnh tập trung, là sự khích lệ, là những qui tắc". Đồng thời "sự phù hợp của chiến lược với văn hóa tổ chức quan trọng hơn những bộ phận khác của tổ chức bởi vì văn hóa là yếu tố khó

thay đổi nhất"<sup>(7)</sup>. Do vậy, nghiên cứu các yếu tố liên quan đến con người, đặc biệt là các yếu tố văn hóa tổ chức trong hoạch định chiến lược phát triển là một việc hết sức quan trọng, quyết định tính khả thi và phù hợp của chiến lược.

2) Xác định đâu là giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công của mô hình ĐHQGHN và của từng đơn vị thành viên. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không thay đổi theo thời gian; đồng thời nó phải là sợi chỉ đỏ cho mọi hoạt động của ĐHQGHN.

Những giá trị cốt lõi đó sẽ thấm nhuần trong chiến lược hoạt động; trong quan hệ giữa lãnh đạo các cấp với giảng viên, cán bộ; trong quan hệ giữa giảng viên và sinh viên; trong từng bài giảng, từng hoạt động, từng người trong cộng đồng ĐHQGHN.

*"Sự phù hợp của chiến lược với văn hóa tổ chức quan trọng hơn những bộ phận khác của tổ chức bởi vì văn hóa là yếu tố khó thay đổi nhất".*

3) Xây dựng tầm nhìn - một bức tranh lý tưởng trong tương lai - mục tiêu sẽ vươn tới. Đây là định hướng để xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN, thậm chí có thể tạo lập một nền văn hóa tương lai khác hẳn trạng thái hiện tại.

4) Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hóa nào cần thay đổi.

Văn hóa thường tiềm ẩn, khó thấy nên việc đánh giá là cực kỳ khó khăn, dễ gây nhầm lẫn vì các chủ thể văn hóa vốn đã hòa mình vào nền văn hóa đương đại, khó nhìn nhận một cách khách quan sự tồn tại của những hạn chế và những mặt trái, mặt tiêu cực cần thay đổi. Do vậy, việc đánh giá cần giao cho một đơn vị có chuyên môn, có các chuyên gia về văn hóa tổ chức thực hiện.

5) Tập trung nghiên cứu, đề xuất giải pháp làm gì và làm thế nào để thu hẹp khoảng cách của những giá trị văn hóa hiện có và văn hóa tương lai đã hoạch định.

<sup>(6)</sup> Xem tại:

[http://www.vhcn.vn/index.php?view=article&catid=&id=446&tmpl=component&print=1&page= &option=com\\_content](http://www.vhcn.vn/index.php?view=article&catid=&id=446&tmpl=component&print=1&page= &option=com_content)

<sup>(7)</sup> David A.Aaker (2005), Chiến lược Kinh tế, Trê, tr. 377.



Các nghiên cứu phải chỉ rõ và thống kê được những yếu tố văn hóa làm trì hoãn hay cản trở sự thay đổi, đổi mới. Loại bỏ những yếu tố cản trở, những yếu tố văn hóa lạc hậu chính là thu hẹp khoảng cách giữa giá trị văn hóa hiện có và văn hóa tương lai.

Bên cạnh đó, cần nghiên cứu kỹ các điều kiện đảm bảo cho xây dựng văn hóa tổ chức ĐHQGHN như: điều kiện đổi mới cơ cấu tổ chức, công tác tổ chức cán bộ, cơ chế điều hành, quản lý, cơ sở vật chất...

6) Xác định vai trò của lãnh đạo ĐHQGHN trong việc dẫn dắt thay đổi và phát triển văn hóa tổ chức ĐHQGHN. Lãnh đạo ĐHQGHN phải thực hiện vai trò người đề xướng, người hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo ĐHQGHN cũng có vai trò trong việc hoạch định tầm nhìn, truyền bá cho mọi thành viên nhận thức đúng tầm nhìn đó, có sự tin tưởng và cùng nỗ lực thực hiện; cũng như chính lãnh đạo ĐHQGHN là người có vai trò xua đi những ngờ vực, lo âu,... của các đơn vị thành viên, trực thuộc ĐHQGHN.

Để làm được điều này, ĐHQGHN cần phải xây dựng các cơ chế gắn kết, chia sẻ nguồn lực; phải thực sự là bộ máy kết nối, tạo chất keo gắn kết, điều phối về quyền lợi và lợi ích trong toàn ĐHQG. Đồng thời, phải phát huy và khai thác thế mạnh của cơ quan đầu não trong hoạt động đối ngoại, đặc biệt là trong hợp tác quốc tế.

7) Soạn thảo một kế hoạch, một phương án hành động cụ thể, chi tiết tới từng đơn vị thành viên và trực thuộc, phù hợp với các điều kiện thời gian và nguồn lực khác để có thể thực thi được kế hoạch đó.

8) Phổ biến nhu cầu thay đổi, viễn cảnh tương lai cho toàn thể cán bộ, sinh viên để cùng chia sẻ; từ đó, động viên tinh thần, tạo động lực cho họ; từ đó tạo nên sự đồng thuận, giúp họ hiểu rõ vai trò, vị trí, quyền lợi và trách nhiệm của mình trong việc nỗ lực tham gia xây dựng, phát triển văn hóa tổ chức.

9) Cần có giải pháp cụ thể giúp các đơn vị nhận thức rõ những trở ngại, khó khăn của sự thay đổi một cách cụ thể; từ đó, động viên,

khích lệ các cá nhân mạnh dạn từ bỏ thói quen cũ không tốt, chấp nhận vất vả để có sự thay đổi tích cực hơn.

Cần nghiên cứu lựa chọn một số đơn vị thí điểm sau đó nhân rộng mô hình và tạo hiệu ứng dây chuyền, lan tỏa ra toàn ĐHQGHN. Khi lựa chọn đơn vị thí điểm, nên lựa chọn những đơn vị năng động, có bộ máy gọn nhẹ, có cơ hội và điều kiện thuận lợi cho việc hội nhập, thay đổi và thích nghi với cái mới.

10) Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố, cải thiện liên tục sự thay đổi văn hóa ở các đơn vị thành viên và trực thuộc; coi trọng việc xây dựng và động viên các đơn vị noi theo các hình mẫu lý tưởng phù hợp với mô hình văn hóa tổ chức ĐHQGHN đang hướng tới. Sự khích lệ kèm theo một cơ chế khen thưởng có sức động viên thiết thực là rất cần thiết.

11) Thường xuyên đánh giá văn hóa tổ chức ĐHQGHN và thiết lập các chuẩn mực mới, những giá trị mới mang tính thời đại; đặc biệt là các giá trị học tập không ngừng và thay đổi thường xuyên. Việc truyền bá các giá trị mới cho mọi thành viên trong ĐHQGHN cần được coi trọng song song với việc duy trì những giá trị, chuẩn mực tốt đã xây dựng, loại bỏ những chuẩn mực, giá trị cũ lỗi thời hoặc gây ra ảnh hưởng tiêu cực cho tiến trình phát triển của văn hóa tổ chức ĐHQGHN.

## 6. Kết luận

Trong thời đại ngày nay, thời đại của toàn cầu hóa kinh tế, và môi trường hoạt động đa văn hóa, chúng ta có thể khẳng định rằng, xây dựng văn hóa tổ chức là một trong những vấn đề quan trọng đối với sự phát triển bền vững của mỗi tổ chức. Do vậy, các trường đại học cần phải nhận thức được vai trò của việc xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức phù hợp; có như vậy mới phát huy được sức mạnh tổng hợp; khai thác các yếu tố văn hóa nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh; đồng thời khắc phục những xung đột, mâu thuẫn mà cốt lõi sự khác biệt về văn hóa.





Đối với ĐHQGHN, một tổ chức có tính phức hợp cao, việc tìm kiếm giải pháp tốt cho vấn đề xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp nhằm khai thác được các yếu tố văn hóa trong đồng, hạn chế các yếu tố khác biệt và mâu thuẫn đòi hỏi phải có những nghiên cứu bài bản, sâu cả về mặt lý thuyết thực tiễn. Hiện nay, ĐHQGHN đang có những đầu tư cho những đề tài khoa học liên quan đến vấn đề này; đó là một hướng đi đúng và hy vọng rằng với những nghiên cứu của các nhà khoa học, ĐHQGHN sẽ xây dựng được một chiến lược về văn hóa tổ chức phù hợp, góp phần hiện thực hóa mục tiêu sứ mệnh của mình.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Adrian Furnham (1997), Psychology of behaviour at work: The individual in the organization, Psychology Press, Publisher, Taylor and Francis, 27 Church Road, Hove East Sussex BN32FA UK. p. 555.
- [2] Louis, M. R. (1980), "Career Transitions: Varieties and Commonalities", The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, pp. 329-340. Xem tại: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>.
- [3] W.B. Tunstall (1983), Cultural transition at AT&T, Sloan Management Review 25 1.
- [4] Keup, J.R. (2001), Organizational Culture and Institutional Transformation. ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC.
- [5] Schein, E.H. (1996), Culture - The missing concept in organization studies, Administrative Science Quarterly, Vol 41, 2. p. 229.
- [6] Xem tại: [http://www.vhdn.vn/index.php?view=article&catid=&id=4466&tmpl=component&print=1&page=&option=com\\_content](http://www.vhdn.vn/index.php?view=article&catid=&id=4466&tmpl=component&print=1&page=&option=com_content).
- [7] David A.Aaker (2005), Chiến lược Kinh doanh. Nxb Trẻ, tr. 377.

## Organizational culture of Vietnam National University, Hanoi in the context of innovation and integration

MA. Nguyen Viet Loc

*Administration Department, University of Economics and Business,  
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

It has been proven in theory and practice that organizational culture plays an important role in creating rapid and sustainable development for an organization through developing internal forces and seeking for and gathering external forces. Vietnam National University (VNU) is a specific form of institution composed of many sub-institutions with cultural differences. Therefore, building up VNU's organizational culture is vital to promoting cooperation and sharing forces amongst its sub-institutions. It also helps to reconcile the contradictions and conflicts hindering VNU's sustainable development. By analyzing the concepts and elements forming organizational culture, especially in a university, the writer generalizes the basic characteristics of VNU's organizational culture in order to propose the issues that need special attention and a suggested organizational culture model for VNU in the context of the world's integration and innovation.

