

## HOÀN THIỆN VĂN HÓA TỔ CHỨC TẠI TÒA SOẠN BÁO KHĂN QUÀNG ĐỎ

Trần Văn Tuyên<sup>12</sup>

**Tóm tắt:** Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá điểm mạnh và hạn chế về văn hóa tổ chức (VHTC) hiện tại của Báo Khăn Quàng Đỏ (KQĐ) và tìm giải pháp hoàn thiện mô hình VHTC của Báo KQĐ phù hợp với sự kỳ vọng trong tương lai. Từ đó xác định các loại hình VHTC hiện tại và loại hình văn hóa tổ chức được kỳ vọng trong tương lai, để đề xuất các giải pháp hoàn thiện VHTC tại Báo KQĐ theo mô hình VHTC được kỳ vọng trong tương lai.

**Từ khóa:** Văn hóa tổ chức, môi trường làm việc báo KQĐ

**Abstract:** The study was carried out to assess the organization culture strength and limit of Khan Quang Do Newspaper and find the solution to perfect the model of organization culture of Khan Quang Do newspaper in line with future expectations. Determination of the current and expected organizational structure to propose the improvement measures of Khan Quang Do Newspaper following the organizational model culture expectations.

**Keywords:** Organizing and working environment, Khan Quang Do Newspaper

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa tổ chức (VHTC) là toàn bộ những giá trị mà tổ chức tạo ra trong quá trình hoạt động, tác động tới tinh cảm, lý trí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển của tổ chức. Mỗi tổ chức đều có một văn hóa riêng, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Trong tổ chức, văn hóa có một vai trò rất quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động cũng như sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Tòa soạn Báo Khăn Quàng Đỏ (Báo KQĐ) là một cơ quan báo chí nhà nước. Trong suốt thời gian xây dựng và phát triển, văn hóa tổ chức của Báo KQĐ đã được thiết lập và mang lại nhiều ảnh hưởng tích cực đối với hoạt động của báo. Nhận thức được tầm quan trọng của VHTC, trong những năm gần đây, Báo KQĐ cũng đã quan tâm và đẩy mạnh công tác xây dựng VHTC. Tuy nhiên, vì nhiều lý do mà những nét văn hóa đó chưa được biểu hiện một cách rõ nét và chưa tạo dựng được hình ảnh của một tổ chức mạnh. Niềm tin và một số giá trị văn hóa cốt lõi mà Báo KQĐ mong muốn có được trong bản sắc văn hóa của mình vẫn chưa trở thành hiện thực. Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá lại quá trình xây dựng VHTC và tìm ra giải pháp để củng cố, hoàn thiện VHTC của mình phù hợp với chiến lược phát triển trong tương lai, góp phần nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của Báo KQĐ.

---

<sup>12</sup> Trưởng Văn phòng Đại diện khu vực ĐBSCL Báo Khăn Quàng Đỏ

## **2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG VĂN HÓA TỔ CHỨC**

### **2.1. Khái niệm về VHTC**

VHTC là toàn bộ các giá trị vật chất và tinh thần được gây dựng nên trong suốt quá trình hình thành, tồn tại và phát triển của một tổ chức. Các giá trị đó trở thành quan niệm, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức và chi phối đến tình cảm, nếp suy nghĩ, niềm tin, lý tưởng, hành vi của mọi thành viên của tổ chức trong việc thực hiện các mục tiêu chung. VHTC là một trong những yếu tố gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích tập thể, hướng hành vi cá nhân vào việc thực hiện tốt nhất mục tiêu và sự kỳ vọng của tổ chức. VHTC là sản phẩm của những người làm cùng trong một tổ chức và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. VHTC xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người trong tổ chức chấp nhận, đề cao, chia sẻ và ứng xử theo các giá trị đó.

### **2.2. Vai trò của văn hóa tổ chức**

Thứ nhất, VHTC tạo nên bản sắc riêng có của tổ chức. Đặc trưng, bản sắc của từng tổ chức được hình thành từ nhiều yếu tố cấu thành VHTC như các tập tục, lễ nghi, thói quen, hành vi ứng xử, triết lý hoạt động, v.v...

Thứ hai, VHTC tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức. Vì VHTC là một hệ thống kiểm soát nhận thức hướng về những giá trị chung của tổ chức nên vai trò của VHTC là xác định ranh giới hành xử cho thành viên trong tổ chức theo đúng giá trị cốt lõi của tổ chức đó (Robbins và Judge, 2009).

Thứ ba, VHTC tạo ra lợi thế cạnh tranh. Một tổ chức có VHTC mạnh sẽ tạo được sự thống nhất, giảm thiểu rủi ro, tăng cường phối hợp và giám sát, thúc đẩy động cơ làm việc của mọi thành viên, tăng hiệu suất và hiệu quả của tổ chức. Từ đó, tăng được sức cạnh tranh và khả năng thành công của tổ chức trên thị trường.

Thứ tư, VHTC tạo động cơ làm việc, khuyến khích sự sáng tạo của các cá nhân trong tổ chức (Dương Thị Liễu và cộng sự, 2009).

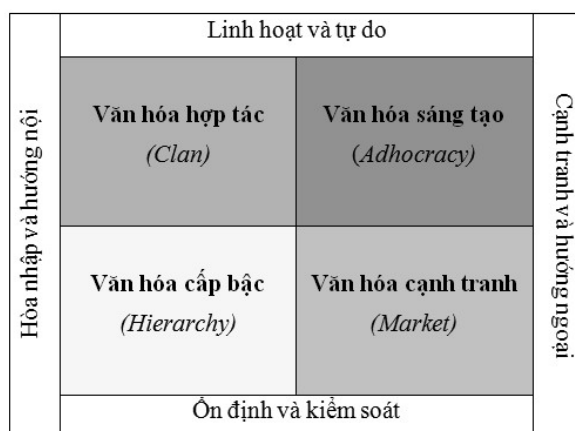
Thứ năm, VHTC góp phần làm giảm mâu thuẫn, tạo khối đoàn kết trong tổ chức. Nhiều nhà nghiên cứu về văn hóa đã cho rằng văn hóa có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc khuyến khích gắn kết xã hội trong tổ chức. Văn hóa được mô tả như “chất keo” để kết nối các thành viên trong tổ chức với nhau.

### **2.3. Phân loại văn hóa tổ chức**

Để xây dựng hoàn thiện và phát triển văn hóa của một tổ chức cần phải xác định rõ loại hình VHTC hiện tại và loại hình VHTC được kỳ vọng trong tương lai. Muốn vậy, VHTC trước hết cần phải được nghiên cứu và phân loại. Hiện nay, có rất nhiều cách phân loại VHTC khác nhau dựa trên các tiêu chí phân loại VHTC khác nhau. Theo quan điểm của Cameron và Quinn (2006), văn hóa tổ chức được phân tích theo 2 khía cạnh: (1) văn hóa tổ chức hướng đến tính linh hoạt, tự do hay là hướng đến tính ổn định, kiểm soát. (2) văn hóa tổ chức có xu hướng hòa nhập và hướng nội hay là cạnh tranh và hướng ngoại.

Với 2 xu hướng đối lập trong mỗi khía cạnh nêu trên sẽ kết hợp tạo thành khung giá trị cạnh tranh bao gồm 4 khung giá trị văn hóa hay còn gọi là 4 loại hình văn hóa khác nhau, bao gồm: *Văn hóa hợp tác*, *Văn hóa sáng tạo*, *Văn hóa cạnh tranh* và *Văn hóa cấp bậc* (Cameron và Quinn, 2006). Theo Cameron và Quinn (2006), mỗi loại hình văn hóa sẽ đại diện cho những giả định cơ bản, những quan niệm chung, niềm tin và giá trị khác nhau của văn hóa tổ chức. Các xu hướng nói trên của văn hóa tổ chức được phân tích và nhận dạng theo 6 đặc tính: (1) Đặc điểm nổi trội; (2) Tổ chức lãnh đạo; (3) Quản lý nhân viên; (4) Chất keo kết dính của tổ chức; (5) Chiến lược nhấn mạnh và (6) Tiêu chí của sự thành công.

Trên cơ sở đó, 4 loại hình văn hóa tổ chức được xác định gồm: *Văn hóa hợp tác*, *Văn hóa sáng tạo*, *Văn hóa cạnh tranh* và *Văn hóa cấp bậc*. Trong một tổ chức có thể tồn tại đồng thời 4 loại hình văn hóa nêu trên. Tuy nhiên trong đó nổi bật lên một loại hình văn hóa chủ đạo. Để định vị loại hình văn hóa nào là nổi trội trong một tổ chức cần phải có công cụ nhận dạng.



**Hình 2.1:** Khung giá trị cạnh tranh của văn hóa tổ chức

(Nguồn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006) [17]

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu định lượng: sử dụng bộ công cụ OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) và MSAI (Management Skills Assessment Instrument) của Quinn và Cameron (2005) để đo lường các yếu tố liên quan đến VHTC của Báo KQĐ. Cụ thể, công cụ OCAI được sử dụng xác định loại hình VHTC hiện tại và VHTC được kỳ vọng trong tương lai tại Báo KQĐ. Bộ công cụ MSAI được sử dụng để đánh giá năng lực quản trị văn hóa tại Tòa soạn Báo KQĐ;

Phương pháp chuyên gia được sử dụng để điều chỉnh thang đo OCAI và MSAI. Theo phương pháp này, học viên sẽ thảo luận với các nhà báo kỳ cựu, các cán bộ lãnh đạo trong Báo KQĐ để điều chỉnh thang đo OCAI và MSAI cho phù hợp với lĩnh vực hoạt động báo chí tại Việt Nam. Phương pháp điều tra xã hội học: được sử dụng trong phỏng vấn bằng bảng hỏi OCAI và MSAI đối với CB-CC-VC trong Báo KQĐ.

#### **4. ĐO LƯỜNG VĂN HÓA TỔ CHỨC CỦA BÁO KQĐ**

Báo KQĐ là cơ quan ngôn luận của Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh tại TP Hồ Chí Minh được thành lập ngày 12/1/1977. Trong quá trình phát triển, Báo KQĐ đã thu hút được nhiều nhà báo gạo cội và trở thành “thần tượng” trong thế giới học đường. Báo đã qui tụ được những cây viết nổi tiếng như: anh Cỏ Cú biệt danh “đại giáo sư tiên sĩ tâm lý tuổi cập kê”); anh Nhí Nhố (biệt danh nhà phân phối thuốc bổ - nụ cười trên toàn quốc);... Bên cạnh đó, Tòa soạn đã thu hút những cây bút tuổi mới lớn của khắp cả nước đặc biệt là nhóm Vòm Me Xanh trên tờ Mực Tím, đã khơi dậy phong trào sáng tác văn chương trong các trường cấp 3. Đặc biệt, phải kể đến sự góp mặt của nhiều nhà văn, nhà thơ nổi tiếng viết cho tuổi học trò đã góp mặt trên báo. Các hoạt động sau mặt báo như: Chương trình “ Bay đến ước mơ”; “Quỹ học bổng “Vì tương lai Việt Nam”; Chương trình giao lưu “Khi tôi 18”; “Lên mạng tuổi mới lớn”...

##### **4.1. Khái quát về VHTC của tòa soạn Báo KQĐ**

##### **4.1.1 Cấp độ văn hóa thứ nhất (những quá trình và cấu trúc hữu hình trong tổ chức) của Báo KQĐ**

###### *Các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các sinh hoạt văn hóa*

Báo KQĐ ra số báo đầu tiên vào ngày 12-1-1977, đây là mốc thời gian để tòa soạn tổ chức nhiều đợt kỷ niệm của từng chặng đường phát triển của tờ báo. Qua những chặng đường phát triển, báo KQĐ luôn xem lễ kỷ niệm ngày thành lập báo là một hoạt động văn hóa của cơ quan hàng năm. Hoạt động này nhằm ôn lại những kỷ niệm, tôn vinh những truyền thống, đồng thời phát huy những giá trị để lại của các thế hệ đi trước.

###### *Đồng phục*

Đồng phục của báo KQĐ luôn luôn gắn với những màu sắc mang tên của các tờ báo đó là: màu đỏ là tờ KQĐ, màu tím là tờ Mực Tím và màu vàng là tờ Rùa Vàng. Đây là những màu đồng phục mang tính năng động, trẻ trung, phù hợp với lứa tuổi thanh thiếu niên nhi đồng.

###### *Lịch sử, truyền thống*

Ngày 9/10/1975, trên tờ báo Tuổi Trẻ năm thứ nhất số 7, nhiều bài báo viết về mái trường, đội thiếu niên tiên phong, nhiều thông tin về hoạt động măng non dành cho thiếu nhi đã thu hút hàng triệu thiếu nhi cả nước quan tâm. kể từ đó tờ báo KQĐ đầu tiên dành cho thiếu nhi của phía Nam ra đời, đến nay KQĐ đã có thêm các ấn phẩm: báo Rùa Vàng, báo Nhi Đồng, báo Mực Tím, Mực Tím online và họa báo Ngôi Sao Nhỏ. 42 năm là quãng đường dài, nhiều độc giả thế hệ đầu tiên nay đã có cháu nội, cháu ngoại, nhưng báo KQĐ vẫn cứ hồn nhiên trẻ trung, yêu đời.

###### *Các chuẩn mực hành vi, ứng xử*

Là một tờ báo luôn hướng cho các em một lối sống đẹp, lý tưởng. Hướng các em trở thành những thanh niên có những phẩm chất đạo đức chuẩn mực, vì vậy toàn thể các thành

viên của Ngôi nhà KQĐ đã xây dựng được chuẩn mực trong hành vi và ứng xử, mỗi cá nhân phải có những quy định trong cách xưng hô, ứng xử, tính lễ phép, lịch sự, hòa nhã của chính mình, để phù hợp với nhiệm vụ công tác thiếu nhi và hoạt động đúng tôn chỉ, mục đích của tờ báo dành cho Đội thiếu niên tiền phong.

#### **4.1.2. Cấp độ văn hóa thứ hai - những giá trị được tuyên bố của Báo KQĐ**

*Triết lý hoạt động* - nuôi dưỡng văn hóa đọc, chia sẻ cuộc sống yêu thương cho thiếu nhi, cố gắng để nội dung trang báo hay, thiết thực, hình thức đa dạng, sáng tạo và tăng tính tương tác với bạn đọc.

*Sứ mệnh và tầm nhìn* - giữ vững hình ảnh của một tờ báo đáp ứng tốt nhất mọi nhu cầu cho độc giả, đó là làm bạn của thiếu nhi và tuổi mới lớn, chuẩn bị cho các em thiếu niên trở thành thanh niên có phẩm chất tốt, đủ niềm tin và kiến thức làm hành trang vào đời.

*Chiến lược phát triển* - khẳng định quan tâm đến người lao động là một trong những mục tiêu quan trọng cũng là động lực phát triển của tòa soạn. Niềm tin vào sứ mệnh, chiến lược và cam kết của Ban biên tập đã góp phần lớn vào việc gây dựng một tập thể vững mạnh có sức phấn đấu, chấp nhận thử thách và có tính xây dựng.

#### **4.1.3. Cấp độ văn hóa thứ ba - những quan niệm chung và niềm tin cốt lõi của Báo KQĐ**

*Các quan niệm chung* - đạo đức tuổi thiếu niên, tinh thần nhân văn, tinh thần yêu nước, tinh thần lao động chân chính, sự hăng say học tập, ngoan ngoãn,... Từ những khái niệm chung nhất theo tinh thần dân tộc và tinh thần XHCN, Báo đã truyền tải qua các tác phẩm, ấn phẩm có giá trị, được các thế hệ tuổi thơ Việt Nam yêu quý; qua đó góp phần bồi dưỡng đào tạo những con người Việt Nam thời đại mới.

*Các niềm tin cốt lõi* - cuộc sống luôn ngày càng tốt hơn, tà không thắng chính; có công khổ luyện có ngày thành công; có làm có hưởng. Các giá trị này được toàn thể các thành viên trong cơ quan thừa nhận, chia sẻ, tôn vinh và cùng ứng xử theo nhằm theo đuổi và đạt được mục tiêu của cơ quan. Hệ thống niềm tin cốt lõi chính là kim chỉ nam cho mọi hoạt động.

### **4.2. Đo lường - xác định văn hóa tổ chức tòa soạn Báo KQĐ**

#### **4.2.1. Đo lường - xác định mô hình của Báo KQĐ qua nhận thức**

Bộ công cụ OCAI của Cameron và Quinn được sử dụng trong nghiên cứu này. Bảng hỏi OCAI được thiết kế để xác định mức độ nổi trội của các loại hình văn hóa (Văn hóa hợp tác, Văn hóa sáng tạo, Văn hóa cạnh tranh, Văn hóa cấp bậc). Có 6 tiêu chí được sử dụng để đo lường gồm: (1) Đặc điểm nổi trội của Báo KQĐ; (2) Lãnh đạo Báo KQĐ; (3) Quản lý nhân viên của Báo KQĐ; (4) Chất keo kết dính trong tổ chức của Báo KQĐ; (5) Chiến lược nhân mạnh của Báo KQĐ; (6) Tiêu chí của sự thành công của Báo KQĐ.

Bảng hỏi gồm 24 quan sát, theo 6 tiêu chí. Thang đo được sử dụng là *Thang đo tổng điểm cố định 100* (tổng điểm đánh giá cho 4 loại hình văn hóa trong cùng 1 quan sát phải

bằng 100). Đo lường được thực hiện cho 2 bối cảnh: (1) Bối cảnh hiện tại và (2) Kỳ vọng trong tương lai.

Mẫu khảo sát gồm tất cả CB-NV trong tòa soạn Báo KQĐ. Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp trung bình cộng theo 6 tiêu chí. Trên cơ sở đó, biểu đồ Radar được sử dụng để mô tả mức độ nổi trội của từng loại hình văn hóa theo đánh giá của CB-NV ở thời điểm hiện tại và kỳ vọng trong tương lai.

**Bảng 4.1:** Kết quả văn hóa hiện tại của Báo KQĐ

	VH hợp tác	VH sáng tạo	VH cạnh tranh	VH cấp bậc	Tổng
1. Đặc điểm nổi trội	39	27	13	21	100
2. Lãnh đạo tổ chức	35	24	20	21	100
3. Quản lý nhân viên	26	28	22	24	100
4. Chất keo kết dính tổ chức	33	21	26	20	100
5. Chiến lược nhấn mạnh	33	21	26	20	100
6. Tiêu chí của sự thành công	26	30	18	26	100
<b>Điểm trung bình</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

*Ghi chú: Điểm trung bình đã được làm tròn*

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Là một cơ quan hoạt động trong lĩnh vực báo chí nhà nước, kết quả khảo sát nhận định VHTC của Báo KQĐ hiện nay như vậy là có thể hiểu được. Báo KQĐ là nơi được tổ chức chặt chẽ dưới sự quản lý của Thành Đoàn TP.HCM, được quản trị theo thiết chế quy định.

Bên cạnh văn hóa hợp tác, văn hóa sáng tạo cũng được xây dựng và tôn vinh ở Tòa soạn Báo KQĐ. Với đặc điểm là cơ quan tuyên truyền, ngôn luận và làm việc nghệ thuật phục vụ công chúng. Ban lãnh đạo luôn tôn trọng và có chính sách khuyến khích các thành viên sáng tạo, không chỉ là khuyến khích đội ngũ phóng viên, biên tập viên, cộng tác viên mà khuyến khích cả đội ngũ CBNV nói chung.

Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là, liệu sự thể hiện của các loại văn hóa hiện tại của Báo KQĐ đã đáp ứng kỳ vọng của CBNV chưa? Câu hỏi đó được lý giải thông qua kết quả khảo sát văn hóa kỳ vọng mà nghiên cứu này đã triển khai. Kết quả đó được phản ánh trong bảng tổng hợp sau:

**Bảng 4.2:** Kết quả khảo sát văn hóa kỳ vọng (tương lai) của Báo KQĐ

	VH hợp tác	VH sáng tạo	VH cạnh tranh	VH cấp bậc	Tổng điểm
1. Đặc điểm nổi trội	34	35	15	16	100
2. Lãnh đạo tổ chức	34	35	24	7	100
3. Quản lý nhân viên	32	35	19	14	100
4. Chất keo kết dính tổ chức	34	31	18	17	100
5. Chiến lược nhấn mạnh	30	32	21	17	100
6. Tiêu chí của sự thành công	28	37	15	20	100
<b>Điểm trung bình</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

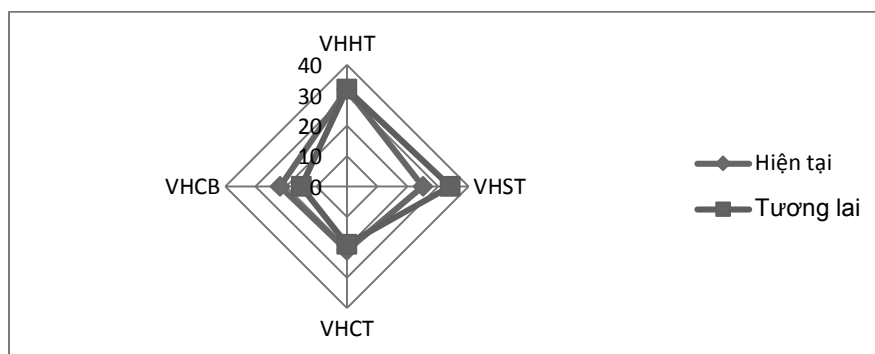
*Ghi chú: Điểm trung bình khảo sát đã được làm tròn*

Việc kỳ vọng văn hóa sáng tạo là một điều dễ hiểu ở một cơ quan báo chí, đòi hỏi phải liên tục sáng tạo nghệ thuật, cũng như luôn phải sáng tạo trong việc đáp ứng những nhu cầu biến đổi từng ngày của xã hội. Cùng với sự chiếm lĩnh của văn hóa sáng tạo, vai trò và sự thể hiện của các loại hình văn hóa khác sẽ giảm đi trong tương quan so sánh. Sự dịch chuyển đó được thể hiện qua kết quả khảo sát như sau:

**Bảng 4.3:** Sự dịch chuyển mô hình văn hóa của báo KQĐ theo kỳ vọng của CBNV tòa soạn

Tiêu chí	Điểm Văn hóa hợp tác	Điểm Văn hóa sáng tạo	Điểm Văn hóa cạnh tranh	Điểm Văn hóa cấp bậc	Tổng cộng
Hiện tại (1)	32	25	21	22	100
Tương lai (2)	32	34	19	15	100
Chênh lệch (2) - (1)	0	9	-2	-7	0

Sự dịch chuyển từ mô hình văn hóa hiện tại, sang mô hình văn hóa được kỳ vọng trong tương lai được minh họa bằng Biểu đồ Radar sau đây.



**Hình 4.1:** Dịch chuyển từ mô hình văn hóa hiện tại sang mô hình văn hóa kỳ vọng của Báo KQĐ.

Kết quả khảo sát cho thấy, trong thời gian tới, nhiệm vụ xây dựng văn hóa tổ chức của Tòa soạn cần tập trung vào định hướng thiết kế sự dịch chuyển và tìm giải pháp cho sự dịch chuyển hiệu quả.

#### 4.2.2. Đo lường xác định văn hóa của Báo KQĐ qua hành vi ứng xử

Kết quả khảo sát trên đã đo lường mô hình văn hóa qua nhận thức của CBNV Tòa soạn. Trên thực tế, giữa nhận thức văn hóa và triển khai thực hiện giá trị văn hóa thường có khoảng cách. Văn hóa cần đi từ nhận thức đến hành động và cả nhận thức văn hóa với hành động mang giá trị văn hóa đều quan trọng. Chính vì vậy, một góc độ khác cần đo lường là “Đo lường văn hóa báo KQĐ qua ứng xử”. Để thực hiện phép đo này, tác giả sử dụng công cụ thứ 2 trong bộ công cụ OCAI của Quinn và Cameron. Bản hỏi chuẩn của Quinn và Cameron được làm cho phù hợp với đặc điểm của Báo KQĐ (phương pháp chuyên gia). Bảng hỏi gồm 60 tiêu chí, trong đó mỗi loại hình văn hóa (VHHHT, HVST, VHCT, VHCB) đều có 15 tiêu chí đo lường. Mỗi tiêu chí được đo theo thang điểm 5 bậc từ (5) hoàn toàn đúng... (1) Hoàn toàn sai.

Bảng hỏi được dùng phỏng vấn toàn bộ 32 cán bộ quản lý các cấp của Tòa soạn Báo KQĐ. Kết quả thu về được 31 bảng hỏi đáp ứng yêu cầu. Kết quả được tổng hợp trong bảng 4.4.

Kết quả khảo sát cho thấy, giữa nhận thức văn hóa và ứng xử văn hóa ở Tòa soạn Báo KQĐ có sự không tương đồng.

**Bảng: 4.4:** Sự nổi trội của các loại hình văn hóa của Tòa soạn Báo KQĐ (qua hành vi ứng xử)

		Điểm trung bình
1	Văn hóa hợp tác	2,9
2	Văn hóa sáng tạo	2,7
3	Văn hóa cạnh tranh	3,1
4	Văn hóa cấp bậc	3,3

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả



**Bảng 4.5:** Tổng hợp kết quả khảo sát văn hóa qua nhận thức và ứng xử.

Các loại hình khảo sát	Mức độ nổi trội của loại hình văn hóa			
	Hợp tác (A)	Sáng tạo (B)	Cạnh tranh (C)	Cấp bậc (D)
Khảo sát các loại hình văn hóa thông qua nhận thức	Thứ nhất	Thứ hai	Thứ tư	Thứ ba
Kết quả khảo sát mô hình văn hóa qua hành vi ứng xử	Thứ ba	Thứ tư	Thứ hai	Thứ nhất

Kết quả khảo sát có thể nhận thấy: (1) Trong khi mọi người thấy cần phải coi trọng hợp tác trong những năm qua thì những ứng xử lại nặng về văn hóa cấp bậc (2) Trong khi mọi người thấy cần tôn vinh giá trị văn hóa sáng tạo thì văn hóa cạnh tranh lại có phần nổi trội trong ứng xử.

Thực tế đó cho thấy, năng lực lãnh đạo xây dựng và triển khai văn hóa mong muốn thời gian qua ở Tòa soạn còn những vấn đề bất cập. Để đo lường bất cập đó, bộ công cụ MSAI của Quinn và Camoron sẽ được sử dụng trong nghiên cứu này.

#### **4.2.3. Đo lường năng lực quản lý văn hóa của Báo KQĐ**

Quinn và Camoron đã xây dựng thang đo chuẩn về hiệu năng quản lý văn hóa của tổ chức (MSAI). Thang đo dùng đo lường 12 kỹ năng quản lý cơ bản, mỗi loại hình văn hóa đo lường 4 kỹ năng. Thang đo này được sử dụng đo lường 2 đối tượng:

- Đo lường mức độ quan trọng của 12 tiêu chí trong điều kiện một tổ chức cụ thể - Tòa soạn Báo KQĐ. Thang đo có 5 bậc từ 1 (*rất ít quan trọng*) đến 5 (*rất quan trọng*).
- Đo lường mức độ thành thạo, hiệu quả các kỹ năng quản lý hiện có của một tổ chức cụ thể - Tòa soạn Báo KQĐ. Thang đo có 5 bậc từ 1 (*Yếu*) đến 5 (*Xuất sắc*).
- Đối tượng khảo sát là toàn thể Cán bộ quản lý của tòa soạn (như phương phápOCAI).

Dữ liệu được tính trung bình và phân tích theo nguyên tắc của Quinn và Camoron: chênh lệch giữa điểm quan trọng và điểm năng lực quản lý phản ánh trình độ quản lý VHTC.

**Bảng 4.6:** Mức độ quan trọng và mức độ thành thạo kỹ năng quản lý tại Toàn soạn Báo KQĐ

	Quan trọng (a)	Năng lực (b)	Hiệu năng (a)-(b)	Đánh giá
1. Quản lý các mối quan hệ cá nhân (lắng nghe và đưa ra phản hồi tích cực cho người khác).	3,4	3,4	0	đạt
2. Quản lý dịch vụ khách hàng (chú trọng vào dịch vụ và sự tận tâm đối với khách hàng).	3,2	3,6	-0,4	đạt
3. Quản lý phát triển con người (giúp đỡ mọi người hoàn thiện khả năng để đạt được cơ hội phát triển cá nhân).	3,6	3,4	0,2	hơi yếu
4. Khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo (khuyến khích nhân viên sáng tạo và đưa ra những ý tưởng mới).	4	3,8	0,2	hơi yếu
5. Quản lý tương lai (truyền đạt tầm nhìn và tạo điều kiện thuận lợi để đạt được tầm nhìn).	3	2,8	0,2	hơi yếu
6. Quản lý cạnh tranh (thúc đẩy tính cạnh tranh, năng nổ, hướng tới sự vượt trội so với đối thủ cạnh tranh).	3,4	3,2	0,2	hơi yếu
7. Quản lý NV tiếp nhận và điều chỉnh văn hóa (giúp NV hiểu rõ về những giá trị mà Tòa soạn mong đợi).	3,6	3,4	0,2	hơi yếu
8. Quản lý sự phối hợp, hợp tác (chia sẻ thông tin giữa các bộ phận và tăng cường sự hợp tác trong tổ chức).	4	3,8	0,2	hơi yếu
9. Quản lý việc hoàn thiện liên tục (khuyến khích định hướng hoàn thiện công việc mà nhân viên đang làm).	3,4	3	0,4	hơi yếu
10. Động viên nhân viên (tạo động lực cho nhân viên thể hiện sự nỗ lực, và tích cực hơn trong công việc).	3,8	3,4	0,4	hơi yếu
11. Quản lý hệ thống kiểm soát (có hệ thống đo lường và kiểm soát quá trình hoạt động của cơ quan).	3,8	3,4	0,4	hơi yếu
12. Quản lý nhóm (làm việc hiệu quả, gắn kết, trôi chảy).	4,6	3,8	0,8	yếu

Từ kết quả khảo sát trên có thể thấy:

1) Trong 12 kỹ năng quản lý, Toàn soạn Báo KQĐ chỉ có 2 kỹ năng được đánh giá tốt là: *Quản lý quan hệ cá nhân (lắng nghe và đưa ra phản hồi tích cực cho người khác)* và *Quản lý dịch vụ khách hàng (chú trọng vào dịch vụ và sự tận tâm đối với khách hàng)*.

2) Tòa soạn có 09 kỹ năng được đánh giá “hơi yếu”, đặc biệt là: *Quản lý việc hoàn thiện liên tục; (2) Động viên nhân viên* và *(3) Quản lý hệ thống kiểm soát*.

3) Đáng quan ngại nhất là kỹ năng *Quản lý nhóm (làm việc hiệu quả, gắn kết, trôi chảy)*.

Kết quả nghiên cứu trên là sự gợi ý để lãnh đạo Tòa soạn Báo KQĐ nghiên cứu các giải pháp khắc phục để xây dựng và phát triển văn hóa trong những năm tới đây.

## **5. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VĂN HÓA TỔ CHỨC BÁO KQĐ**

### *a. Xây dựng những đặc điểm nổi trội của văn hóa sáng tạo*

Tòa soạn xây dựng đặc điểm nổi trội là sự năng động sáng tạo và dám mạo hiểm. Muốn vậy, cần xây dựng tinh thần mọi người trong cơ quan sẵn sàng dấn thân và chấp nhận rủi ro, trước hết là tấm gương của lãnh đạo. Lãnh đạo tòa soạn đảm bảo kế hoạch hoạt động luôn cân bằng giữa thời gian làm việc của nhân viên với thời gian để các nhân viên có cơ hội giao lưu, trao đổi kinh nghiệm, các thành viên phải coi học tập - sáng tạo là mục tiêu quan trọng hàng ngày, tinh thần chấp nhận rủi ro được khuyến khích, kiến thức thông tin được chia sẻ rộng rãi.

### *b. Lãnh đạo tổ chức theo văn hóa đổi mới sáng tạo*

Từ đặc điểm nổi trội theo định hướng trên, Lãnh đạo Tòa soạn phần đầu là hình mẫu của tinh thần sáng tạo, năng động, chấp nhận rủi ro. Trong kinh doanh, lãnh đạo tòa soạn thực sự cần phải xem xét và đánh giá lại từ mục tiêu và phương châm kinh doanh đến quá trình hợp tác kinh doanh với khách hàng đại lý để xem xét và có sự điều chỉnh hợp lý kịp thời tránh để khách hàng rời bỏ những sản phẩm của tòa soạn.

### *c. Tạo chất keo kết dính tổ chức theo văn hoá sáng tạo*

Tòa soạn cần xây dựng thể chế làm cho mọi người cùng cam kết luôn sáng tạo và cải tiến để phát triển. Lãnh đạo tòa soạn cần rà soát lại các chế độ chính sách cho người lao động cũng như môi trường làm việc của tòa soạn chưa phù hợp với nhóm người đang ở trạng thái phân vân để điều chỉnh cho phù hợp với họ nếu có thể để họ chuyển từ trạng thái phân vân sang trạng thái đồng ý với tòa soạn.

### *d. Chiến lược nhân mạnh đổi mới sáng tạo*

Trong chiến lược phát triển của Tòa soạn, chiến lược đổi mới sáng tạo luôn là sự lựa chọn hàng đầu của Tòa soạn. Tổ chức các hoạt động tìm kiếm những cơ hội mới. Muốn vậy, cần thu nhận các nguồn nhân lực có năng lực sáng tạo cao qua tuyển chọn và bồi dưỡng.

### *f. Tiêu chí của sự thành công gắn với sáng tạo*

Tiêu chuẩn xác định sự thành công của Tòa soạn là tạo được sản phẩm tốt. Luôn đi tiên phong về đổi mới sản phẩm (nội dung bài viết và hình thức trình bày). Muốn vậy, cần xây dựng

chiến lược sản phẩm tốt để định hướng (các nội dung mới mà báo cần phản ánh). Xây dựng hệ thống đánh giá thành công của cá nhân trên nền kết quả sáng tạo.

## **5.2. Giải pháp hoàn thiện văn hóa hợp tác của Báo KQĐ**

### **5.2.1. Làm thay đổi nhận thức của CBNV về văn hóa hợp tác**

#### *a. Xây dựng những đặc điểm nổi trội của văn hóa hợp tác*

Theo định hướng này, cần xây dựng Tòa soạn giống như một gia đình mở rộng. Xây dựng cơ chế kết hợp hài hòa các lợi ích để tòa soạn trở thành ngôi nhà chung, là con thuyền vận mệnh chung của mọi người.

#### *b. Lãnh đạo tổ chức theo văn hóa hợp tác*

Lãnh đạo Tòa soạn cần ân cần, gần gũi, hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên. Thay đổi bất cứ vấn đề nào trong tổ chức thì người lãnh đạo phải luôn là người đi tiên phong, làm gương cho CBNV.

#### *c. Quản lý nhân viên theo văn hóa hợp tác*

Có cơ chế khuyến khích mọi người trong Tòa soạn luôn thể hiện tinh thần làm việc đồng đội, tin tưởng và gắn bó nhau.

#### *d. Tạo chất keo kết dính tổ chức theo văn hóa hợp tác*

Để tạo chất keo kết dính theo văn hóa hợp tác, cần xây dựng lòng trung thành của CBNV, Tuyên truyền ý nghĩa của sự hợp tác. Giải quyết tốt các bất đồng để mọi người tin tưởng lẫn nhau và cùng cam kết để cơ quan hoạt động tốt.

#### *e. Chiến lược nhân mạnh hợp tác*

Để phát triển văn hóa hợp tác, Tòa soạn cần đặc biệt chú trọng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực làm cơ sở hợp tác giữa các bộ phận. Đề cao tiêu chí tuyển chọn cán bộ có năng lực có sự tin cậy cao, sự cởi mở và kiên định với tổ chức.

#### *f. Tiêu chí của sự thành công gắn với hợp tác*

Để phát triển văn hóa hợp tác, Tòa soạn cần xác định sự thành công của mình dựa trên cơ sở phát triển nguồn nhân lực, sự phát triển luôn gắn với sự cam kết hợp tác của CBNV, gắn với sự quan tâm đến con người.

### **5.2.2. Tạo nền nếp ứng xử theo văn hóa hợp tác**

Để phát huy văn hóa hợp tác, Lãnh đạo Tòa soạn cần truyền thông tinh thần góp ý với tinh thần xây dựng đến mọi nhân viên. Cán bộ cần thực hành ghi nhận và chia sẻ chân thành các vấn đề của nhân viên. Thường xuyên huấn luyện CBNV, nâng cao kỹ năng quản lý để họ có thể hoàn thành công việc tốt hơn.

Tạo điều kiện thuận lợi để CBNV chia sẻ thông tin một cách hiệu quả và cùng giải quyết các vấn đề trong nội bộ. Tạo môi trường có sự gắn bó và điều kiện cho CBNV tham gia trong mọi quyết định của cơ quan.

## 6. KẾT LUẬN

Văn hóa tổ chức phải được sử dụng như một yếu tố nâng cao khả năng thích nghi và hoàn thành sứ mệnh của một tổ chức. Thực tế cho thấy, VHTC của Báo KQĐ xuất hiện những vấn đề cần phải nghiên cứu hoàn thiện.

Để giải quyết vấn đề đặt ra, nghiên cứu này đã xây dựng khung lý thuyết trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa tổ chức như khái niệm, phân loại các dạng VHTC, cấu trúc VHTC, các yếu tố ảnh hưởng đến VHTC và phương pháp đánh giá VHTC...

Trên nền khung lý thuyết VHTC, Luận văn đã vận dụng phương pháp của Quinn và Camoroon để đánh giá thực trạng VHTC của Báo KQĐ, nhận dạng VHTC hiện tại của Tòa soạn có thiên hướng là Văn hóa hợp tác và văn hóa sáng tạo. Kết quả nghiên cứu cho thấy, 2 loại hình văn hóa đó cũng là 2 loại hình văn hóa được kỳ vọng trong tương lai. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát còn cho thấy những điểm mạnh và điểm yếu trong văn hóa hiện tại của Tòa soạn. Việc phân tích đã chỉ ra các nguyên nhân khách quan và nguyên nhân chủ quan dẫn đến những tồn tại đó.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO****Danh mục tài liệu tiếng Việt**

- [1]. Báo KQĐ, 2010. Báo cáo tổng kết công tác năm 2015-2019
- [2]. Báo KQĐ, Quyết định ban hành quy định nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn và tổ chức các phòng, ban trực thuộc Báo KQĐ
- [3]. Dương Thị Liễu và cộng sự, 2009. Văn hóa hoạt động. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [4]. Đào Hữu Hòa, 2006. Giáo trình Quản trị hành chính văn phòng. NXB Đà Nẵng.
- [5]. Đỗ Thị Phi Hoài và cộng sự, 2009. Văn hóa tổ chức. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
- [6]. Schein, E. H., 2010. Văn hóa tổ chức và sự lãnh đạo. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch Nguyễn Phúc Hoàng, 2012. Hà Nội: Nhà xuất bản Thời đại.
- [7]. Trompenaars, F. và Hampden-Turner, C. Chinh phục các đợt sóng văn hóa. 2009. Nhà xuất bản Tri thức, Hà Nội.

**Danh mục tài liệu tiếng Anh**

- [1]. Cameron, K.S. and Quinn, R.E., 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- [2]. Ocai online, 2012. Report Organizational Culture Assessment Instrument - Company. <[http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)>.
- [3]. Schein, E. H., 2009. The Corporate Culture Survival Guide. New and revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.