

NGHIÊN CỨU MỘT SỐ KINH NGHIỆM CỦA NƯỚC NGOÀI VỀ XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA CÔNG SỞ VÀ VẤN ĐỀ XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA CÔNG SỞ Ở VIỆT NAM

Vũ Công Hào

Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Tóm tắt: Môi trường văn hóa công sở không đóng vai trò quyết định, nhưng nó là yếu tố gián tiếp tạo lập, định hình các giá trị cơ bản của văn hóa công sở. Xây dựng môi trường văn hóa công sở tích cực, phù hợp vừa bảo đảm đúng chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu của mỗi công sở, vừa khuyến khích được tinh thần, hiệu quả làm việc của cán bộ viên chức là trách nhiệm của bộ máy công quyền. Trên cơ sở tìm hiểu thực tiễn xây dựng môi trường văn hóa công sở ở một số nước trên thế giới, bài viết đề xuất một vài ý kiến cho việc xây dựng môi trường văn hóa công sở ở Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Công sở, môi trường văn hóa công sở, cán bộ viên chức.

Nhận bài ngày 8.4.2023; gửi phản biện, chỉnh sửa và duyệt đăng ngày 23.5.2023

Liên hệ tác giả: Vũ Công Hào; Email: vchao@daihocthudo.edu.vn

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Công sở, theo quan niệm và cách hiểu hiện hành, là trụ sở, nơi làm việc của đội ngũ cán bộ viên chức, người lao động ăn lương Nhà nước thuộc khu vực công, chịu trách nhiệm giải quyết các công việc tổ chức, quản lý điều hành, hành chính sự vụ được giao theo đúng vị trí, chức trách, nhiệm vụ của một cơ quan công quyền. *Môi trường văn hóa công sở* là môi trường làm việc trực tiếp, thường xuyên, hàng ngày của đội ngũ cán bộ viên chức.

Môi trường văn hóa công sở bao gồm *môi trường bên ngoài*: không gian, cảnh quan, cơ sở vật chất, điều kiện làm việc,... và *môi trường bên trong*: cơ chế tổ chức quản lý điều hành, quan hệ giữa các thành viên, chính sách khuyến khích đãi ngộ, giá trị văn hóa cốt lõi,... nhằm tạo điều kiện thuận lợi để đội ngũ cán bộ viên chức, người lao động yên tâm làm việc, phát huy đầy đủ năng lực, ý thức trách nhiệm và tinh thần cống hiến phục vụ.

Thực tế cho thấy, lâu nay chúng ta chỉ chú ý nhiều đến việc đặt ra các qui định, tiêu chí, tiêu chuẩn, yêu cầu bắt buộc và chung chung, đồng loạt về *văn hóa công sở và qui chế ứng xử văn hóa trong công sở*, chẳng hạn các qui định về giờ giấc, trang phục, tác phong làm việc, thái độ với cấp trên và đồng nghiệp, yêu cầu về phẩm chất đạo đức và năng lực của cán bộ viên

chức,... mà chưa quan tâm đúng mức tới việc thiết kế, tạo dựng, cải thiện môi trường văn hóa công sở. Ngày 27/11/2019, Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam đã tổ chức Giao lưu trực tuyến với chủ đề “*Văn hóa công sở: Thực trạng và giải pháp*”, có sự tham gia của đại diện lãnh đạo nhiều Bộ, Ban, ngành, cơ quan hữu trách của Trung ương và địa phương. Các ý kiến trao đổi, thảo luận trong buổi giao lưu này đều thiết thực và có ý nghĩa; tuy vậy, như đã nói, vẫn chỉ tập trung vào việc nhấn mạnh tính cấp thiết cũng như xác lập hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn, yêu cầu đối với cán bộ viên chức trong công sở, nghĩa là chú ý vào phần “ngọn”, phần “kết quả”,... chứ chưa quan tâm, đề cập hay bàn luận đến phần “gốc”, phần “cốt lõi” tạo nên cái “ngọn”, cái “kết quả” đó. *Văn hóa công sở đề cao tính chuyên nghiệp, đạo đức và kỉ luật của đội ngũ cán bộ viên chức; còn môi trường văn hóa công sở, ngoài việc gián tiếp xác lập, định hình đặc thù văn hóa công sở và các giá trị của văn hóa công sở, còn mở ra cơ hội, khả năng, điều kiện để đội ngũ cán bộ viên chức thể hiện, phát huy tốt nhất sự sáng tạo, tính chuyên nghiệp và các phẩm tính, chuẩn mực ấy.* Thế nên, coi trọng đồng thời cả hai yếu tố này là cần thiết; thậm chí, việc xây dựng, tạo dựng môi trường văn hóa công sở còn được chú ý trước tiên.

2. NỘI DUNG

Tại Hội thảo khoa học “*Xây dựng môi trường văn hóa công sở và nơi công cộng đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước: Lý luận và thực tiễn*” do Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch - Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam tổ chức ngày 11/8/2022, PGS.TS. Nguyễn Thị Lan Hương đưa ra quan niệm: “Môi trường văn hóa công sở là tổng thể các thành tố văn hóa vật chất và tinh thần tồn tại tương đối ổn định trong một cơ quan, đơn vị cụ thể, có ảnh hưởng, tác động tới các quan hệ văn hóa và các hoạt động văn hóa của con người” [1, tr.47]. Trên cơ sở xác định cấu trúc tổng thể của môi trường văn hóa bao gồm các yếu tố: cảnh quan văn hóa, giá trị văn hóa, hoạt động văn hóa, sản phẩm văn hóa,... nhà nghiên cứu nhấn mạnh: “Xây dựng môi trường văn hóa công sở là thiết lập nên tổng thể các điều kiện vật chất và tinh thần trong một cơ quan, đơn vị cụ thể nhằm đảm bảo cho các quan hệ văn hóa và các hoạt động văn hóa của con người” [1, tr.48].

Tương tự như ý kiến của PGS.TS. Nguyễn Thị Lan Hương, cũng tại Hội thảo này, khi: “Đề xuất bộ tiêu chí xây dựng môi trường văn hóa công sở và phương pháp đánh giá môi trường văn hóa công sở ở Việt Nam hiện nay” [1, tr.69-97], PGS.TS. Nguyễn Toàn Thắng đã đưa ra bốn hệ thống tiêu chí; trong đó, tiêu chí về không gian, cảnh quan xếp vị trí hàng đầu.

Như vậy, việc thiết kế môi trường, không gian, cảnh quan bên ngoài của mỗi công sở cũng quan trọng như việc tổ chức, kiến tạo các quan hệ, giá trị văn hóa bên trong. Không gian, cảnh quan, điều kiện làm việc nơi công sở luôn tạo cảm hứng và kích thích tinh thần, thái độ, năng lực sáng tạo, ý thức làm việc của đội ngũ cán bộ viên chức; ở chiều ngược lại, ý thức, tác phong, tính chuyên nghiệp, tinh thần làm việc, văn hóa ứng xử của đội ngũ cán bộ viên chức công sở sẽ là điểm nhấn góp phần hoàn thiện sự hài hòa này. Hầu hết các quốc gia phát triển trên thế giới đều rất coi trọng việc tạo dựng môi trường văn hóa trong mỗi công sở. Dưới đây là kinh nghiệm của một số nước và một số suy ngẫm từ thực tiễn ở Việt Nam.

2.1. Môi trường văn hóa công sở ở nước ngoài

* *Môi trường văn hóa công sở ở Mỹ*

Thực dụng là tư duy cố hữu và thường trực của đại bộ phận công dân Mỹ, một quốc gia non trẻ về lịch sử lập quốc nhưng hùng mạnh, đang không ngừng củng cố một hệ giá trị riêng nhằm tiếp tục xác lập vị trí cường quốc số một thế giới. Văn hóa, kỹ nghệ thực dụng Mỹ, trên thực tế, còn nhiều điều đáng chê bai; song chính sách giáo dục, sử dụng con người, đầu tư, tạo điều kiện để mỗi cá nhân nỗ lực làm việc cho mình và công hiến cho đất nước,... có thể nói, là thiết thực, phù hợp và tốt nhất thế giới.

Việc xây dựng, tạo dựng môi trường văn hóa công sở ở Mỹ mang đậm dấu ấn của chủ nghĩa thực dụng, nhưng ở phương diện tích cực. Cấu trúc, bố cục, cách thức tổ chức không gian cảnh quan công sở ở Mỹ từ tổng thể đến bộ phận thường theo nguyên tắc *tối giản về diện tích, tối đa về mức độ tiện ích và thẩm mỹ*. Dễ nhận thấy là mặc dù người Mỹ có tiềm lực về mọi mặt để xây dựng các cơ quan hành chính, công sở làm việc đồ sộ, hoành tráng; song họ hoàn toàn không lãng phí hay có ý định phô trương. Từ tòa Bạch ốc, nhà Quốc hội đến các công sở quân sự, dân sự, công quyền hay dân quyền của Liên bang hay các bang, tiểu bang, thành phố, khu dân cư đều được xây dựng ở các vị trí trung tâm, đầu mối, cửa ngõ giao thông và đều cốt để phục vụ công tác quản lý, điều hành, giải quyết công việc sự vụ nhanh chóng, kịp thời và thuận tiện là chính. Không gian, cảnh quan bên ngoài và bên trong mỗi công sở đều được thiết kế, sắp đặt hợp lý, vừa đủ giúp viên chức có cảm giác về sự cân xứng hài hòa, giúp họ được thư giãn, giảm bớt căng thẳng chứ không thu hút, làm họ phân tán tư tưởng, mất tập trung khi làm việc. Kiến trúc hiện đại Mỹ coi trọng sự hài hòa, đa dạng và tiện ích như là một nguyên tắc. Vậy nên, mỗi khu vực, mỗi công sở ở Mỹ, cho dù tọa lạc trong khuôn viên hay trên tầng của một cao ốc, đều có dáng vẻ, kiểu cách riêng; và cái riêng này không chỉ giúp cho việc nhận diện lĩnh vực ngành nghề mà còn góp phần xác lập tính qui củ cũng như phong cách văn hóa, tinh thần, thái độ làm việc của đội ngũ viên chức trong khu vực, công sở đó.

Về tổ chức, sắp đặt không gian bên trong công sở, cũng dễ nhận thấy sự bố trí, phân định khá rành mạch và khoa học. Ở Mỹ, quyền lực và giá trị của viên chức công sở, cả “sếp” lẫn nhân viên, nằm ở chức trách nhiệm vụ và thái độ, kỉ luật làm việc của họ, chứ không ở vị trí, sự trịch thượng, quyền uy hay các đặc quyền, đặc lợi mà họ đòi hỏi hay được hưởng. Chỗ, phòng làm việc của các “sếp” cũng không khác mấy so với phòng làm việc của nhân viên; tất nhiên rộng rãi, thoáng đãng và riêng tư hơn.

Tất cả các phòng, vị trí, chỗ làm việc đều được trang bị đầy đủ các phương tiện, công cụ để giải quyết công việc; cho phép cả “sếp” lẫn nhân viên làm việc độc lập mà không bị giám sát, theo dõi hay chỉ đạo, hạch sách, làm phiền. Nếu cần trao đổi, thảo luận, đàm phán, giao dịch... đã có các phòng làm việc nhóm, phòng hội nghị, hội thảo riêng.

Về cơ chế tổ chức quản lý, điều hành nội bộ trong công sở, tức môi trường văn hóa bên trong, ở Mỹ, phương Tây cũng như ở nhiều quốc gia công nghiệp phát triển khác, phổ biến mô hình *văn hóa quản lý, văn hóa làm việc phân cấp - chủ động* mà chúng tôi tạm gọi là mô hình *văn hóa tổ chức, quản lý công sở kiểu công nghiệp*. Nó có sự phân cấp chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, thứ bậc trên dưới rõ ràng. Thước đo đánh giá uy tín, giá trị của mỗi cá nhân là ở tính chủ động sáng tạo và chất lượng, thời gian hoàn thành công việc của họ; ở sự coi trọng, khuyến khích, ghi nhận công trạng, thành tích, đóng góp của cá nhân; ở sự thưởng phạt kịp thời, phân

minh. “Sếp” lãnh đạo, điều hành và chịu trách nhiệm về việc quản lí điều hành, về cấp dưới; nhưng cũng là người biết lắng nghe và tôn trọng ý kiến trao đổi, đề xuất của cấp dưới. Không có chuyện “tranh công, đổ lỗi” cho cấp dưới; coi sai phạm là của tập thể, thành tích là của cá nhân người đứng đầu như thường thấy ở một số nước khác, trong đó có Việt Nam. Sự dân chủ, bình đẳng trong quan hệ và trong công việc giữa “sếp” và nhân viên không những không làm giảm vai trò và quyền lực của “sếp”, mà còn khuyến khích, thúc đẩy mọi viên chức trong công sở hoàn thành tốt nhiệm vụ, kể cả các nhiệm vụ phức tạp, nguy hiểm, căng thẳng và kéo dài.

Dễ nhận thấy là trong **các công sở ở Mỹ**, mọi người, từ “sếp” đến nhân viên, đều có quyền phát biểu ý kiến và mọi ý kiến cá nhân đều được xem xét, coi trọng. Tất nhiên, cũng như bất cứ cơ chế hay nguyên tắc, mô hình tổ chức quản lí công nào, môi trường văn hóa công sở ở Mỹ đòi hỏi cán bộ nhân viên phải tuân thủ các qui định về kỉ luật làm việc, ý thức trách nhiệm, nguyên tắc ứng xử và *tinh thần làm việc nhóm* dưới sự chỉ đạo của người đứng đầu. Do vậy, xây dựng một môi trường văn hóa dựa trên cơ sở coi trọng ý kiến, quan điểm cá nhân, tinh thần trách nhiệm, tính kỉ luật và sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên là nền tảng tạo nên giá trị và phong cách văn hóa công sở Mỹ.

** Môi trường văn hóa công sở ở Nga*

Nga có diện tích lãnh thổ rộng nhất thế giới, là cường quốc về kinh tế, chính trị, quân sự, ngoại giao..., song nói chung cho đến hiện nay, vẫn duy trì chế độ, kỉ luật làm việc hành chính một cách máy móc. Việc phân cấp, phân quyền, đánh giá công việc của cán bộ nhân viên trong công sở theo năng lực, hiệu quả thực chất có áp dụng nhưng chưa được thể chế hóa, luật hóa thống nhất trong tổ chức, quản lí điều hành của bộ máy nhà nước. Sở dĩ có điều này là bởi cơ chế tổ chức quản lí các cấp của nước Nga vẫn chưa hoàn toàn thoát ra khỏi những ảnh hưởng, hệ lụy dài lâu của cơ chế, cách thức tổ chức quản lí điều hành quan liêu, tắc trách, cửa quyền, trì trệ và kém hiệu quả tồn tại từ thời Liên xô cũ.

Môi trường văn hóa công sở ở nước Nga, nhìn từ bên ngoài: vị trí, cảnh quan, cơ sở vật chất,... về cơ bản là tốt. Các công sở được xây dựng trên các vị trí, địa điểm rộng rãi, có cảnh quan phù hợp, không hiện đại nhưng bề thế; và cũng như ở Mỹ, thường gần các ga tàu điện ngầm, các bến xe bus, trục đường giao thông..., thuận tiện cho việc đi lại, giải quyết kịp thời các công việc sự vụ thường xuyên và đột xuất. Tuy vậy, môi trường, cảnh quan tự nhiên bên ngoài dường như đối lập với cơ chế tổ chức quản lí, điều hành bên trong. Tính chất “hành chính hóa” cùng thái độ “quan liêu, cửa quyền” ngự trị dài lâu trong ý thức hệ của bộ máy công chức, viên chức Nga là trở lực lớn nhất cho các chủ trương cải cách, thay đổi của Chính phủ. Các công việc, kể cả các công việc, nhiệm vụ cấp thiết cần xử lí, giải quyết khẩn cấp theo phạm vi, thẩm quyền vẫn được xử lí trong thời gian làm việc hành chính; nếu hôm nay chưa xong thì ngày mai giải quyết tiếp, không có chuyện cố làm, làm thêm hay mang về nhà làm cho xong việc. Do vậy, nhiều sự vụ công không được giải quyết kịp thời, dứt điểm; ảnh hưởng nhiều đến sự vận hành của cả bộ máy quản lí nhà nước lẫn đời sống xã hội.

Trong các công sở Nga, sự phân cấp thứ bậc, trên dưới rất nghiêm ngặt. Với đối tác, người Nga thường chỉ làm việc với những người cùng hoặc tương đương, ngang hàng về cấp bậc hay vị trí; không tiếp, không trực tiếp lắng nghe cấp dưới. Cấp dưới phải phục tùng, làm việc theo chỉ đạo của cấp trên; cấp dưới chỉ được phép đề xuất, đề đạt chứ không được cãi lại, chống lệnh

cấp trên. Phòng làm việc của cấp trên, người đứng đầu, phải to, rộng rãi, bề thế, sang trọng; đủ để làm việc, tiếp khách, thậm chí ngủ nghỉ (như thế mới chứng tỏ uy quyền và tầm quan trọng của “sếp”) như ở một vài quốc gia, trong đó có Việt Nam. Sự bình đẳng, thân mật, cởi mở trong quan hệ giao tiếp, sự phối hợp trong giải quyết nhiệm vụ, việc ghi nhận và phát huy tinh thần sáng tạo của đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên tại các cơ quan công quyền Nga vẫn hành chính và cứng nhắc. Trong giải quyết công việc, ban hành các quyết định, đưa ra ý kiến chỉ thị chỉ đạo hay các văn bản, thỏa thuận, cam kết...; người Nga không chấp nhận văn bản chỉ có chữ ký; nên mọi giao dịch, hồ sơ, văn bản ngoài chữ ký của người có thẩm quyền, cần đóng dấu xác thực của cơ quan hữu trách. Trong các cuộc đàm phán thương thảo, người Nga tự coi và luôn đặt mình ở thế thượng phong, chủ động; nếu đối tác nhượng bộ quá sớm sẽ bị cho là yếu thế, thậm chí là bị coi thường; dù thực tế họ khá thoải mái, sòng phẳng, không áp đặt, ép buộc người khác để thu lợi cho mình.

Tự trung, môi trường văn hóa công sở ở Nga vẫn mang nặng tính hình thức, hành chính, bình quân, đồng đều, phân cấp nhưng lệ thuộc: Coi trọng quan hệ, vị trí, quyền lực hơn công việc; cấp dưới lệ thuộc cấp trên, làm việc theo sự chỉ đạo của cấp trên; ít chủ động sáng tạo; chậm đổi mới tư duy, phong cách làm việc... Các hạn chế cố hữu, nghiêm trọng này đã được nhận thấy và khắc phục, và sự khắc phục, thay đổi đang diễn ra nhưng còn rất chậm chạp.

** Môi trường văn hóa công sở ở Đức*

Đức là quốc gia có nền kinh tế mạnh nhất châu Âu, dù làm việc ít giờ hơn so với hầu hết các nước trong khối EU, nhưng năng suất và hiệu quả làm việc của người Đức rất cao. Trung bình, người Đức thường làm việc 35 giờ/tuần và đi nghỉ 5 tuần/năm, song họ hầu như vẫn hoàn thành mọi công việc.

Văn hóa công sở ở Đức là văn hóa công nghiệp, coi trọng tính kỉ luật và sự nghiêm túc. Cũng như người Mỹ, người Đức đến công sở là để giải quyết công việc chung, ai có công việc của người ấy, và ai cũng có ý thức hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, không tốn thì giờ vào những việc vô bổ như uống trà, chào hỏi, trò chuyện, xem xét hồ sơ hay lướt web như ở Nga, Trung Quốc hay Việt Nam.

Tính kỉ luật và sự nghiêm túc trước hết trong văn hóa công sở và phong cách làm việc của người Đức là sự tuân thủ qui định về giờ giấc, trang phục. Việc đến công sở muộn được cho là hành động bất lịch sự. Trong các cuộc đàm phán, người Đức thường chuẩn bị kĩ càng các phương án, dự kiến trước các tình huống, luôn trình bày ngắn gọn, súc tích mà không quan tâm đến những chi tiết nhỏ xung quanh. Họ thích sự thẳng thắn trong công việc. Với ý thức tự giác và tính kỉ luật cao của cán bộ viên chức như trên, Chính phủ Đức đặc biệt coi trọng xây dựng môi trường văn hóa công sở kết hợp hài hòa giữa không gian, điều kiện làm việc và thói quen, nhu cầu sinh hoạt thường ngày, thiết yếu của họ. Các cơ quan nhà nước, trụ sở công quyền không xây dựng quá xa hay quá gần các khu kinh tế, thương mại, giải trí, đô thị đông đúc, thường ở nơi giao thông đi lại thuận tiện; đủ để không phá vỡ cảnh quan, môi trường sinh thái chung và viên chức có thể đi làm đúng giờ bằng xe riêng, các phương tiện giao thông công cộng hay thậm chí bằng xe đạp. Cấu trúc không gian, cảnh quan trong công sở cũng được sắp đặt hợp lí, phân chia thành các khu vực cụ thể: khu làm việc, khu ăn uống, khu nghỉ ngơi, khu chăm sóc sức

khỏe, tập thể thao nhẹ,... Người Đức đề cao tính kế hoạch, khoa học và chính xác trong giải quyết công việc, nên trong công sở, từ người lãnh đạo quản lý đến nhân viên đều tự giác tuân thủ các qui định chung. Thời gian, chất lượng, hiệu quả hoàn thành công việc tạo nên uy tín, giá trị, phẩm cách văn hóa, tính chuyên nghiệp và sự kính trọng của mọi người của họ.

** Môi trường văn hóa công sở ở Nhật*

Nhật Bản là quốc đảo nằm trên vành đai núi lửa và động đất ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương, có cấu trúc địa tầng phức tạp bậc nhất, có lịch sử phát triển lâu đời và truyền thống văn hóa (samurai, geisha, trà đạo, kiếm đạo...) hết sức đặc sắc. Tuy nghèo khoáng sản và tài nguyên thiên nhiên, điều kiện địa hình, khí hậu, tự nhiên phức tạp; nhưng cái quý giá nhất của Nhật Bản là con người, với ý thức tự chủ, tự cường đáng khâm phục. Cuối thế kỉ 19, chính sách duy tân cùng chủ trương “*Học tập văn minh phương Tây và bảo trì truyền thống Nhật Bản*” của Minh Trị thiên hoàng (Mutsuhito, 1852-1912) đã đưa Nhật Bản từ một quốc gia nhỏ bé, lạc hậu thành một nước đế quốc, có vị thế, vai trò quan trọng trong khu vực và thế giới. Có thể nói, không phải các yếu tố lịch sử và truyền thống, mà là sự quan tâm đến con người, tập trung phát triển nguồn lực con người của Chính phủ Nhật Bản xưa nay đã tạo nên hình ảnh Nhật Bản, ý chí và tinh thần, văn hóa và phong cách Nhật Bản trong mắt thế giới.

Môi trường văn hóa công sở Nhật Bản được xây dựng, xác lập, định hình trên cơ sở các điều kiện cụ thể về địa lí, tự nhiên; các chế độ, chính sách quản lý vĩ mô về bộ máy nhân sự, bao gồm cả các tổ chức, cơ quan nhà nước lẫn các tập đoàn, doanh nghiệp tư nhân... của Chính phủ Nhật Bản. Là quốc gia có nền công nghiệp và giáo dục tiên tiến; nên việc xây dựng môi trường văn hóa nói chung, môi trường văn hóa công sở nói riêng luôn được Chính phủ Nhật Bản quan tâm, coi trọng, bám sát hai trọng tâm: *chất lượng và hiệu quả, hiện đại và nhân văn*.

Không gian, cảnh quan, điều kiện cơ sở vật chất,... trong các công sở Nhật Bản được sắp xếp, bố trí hợp lý đến từng khu vực, bộ phận, chi tiết, không thừa không thiếu, tận dụng tối đa điều kiện, diện tích hiện có. Ở Nhật hiếm có các công sở bề thế, hoành tráng, rộng rãi như ở Mỹ, Nga hay các nước phương Tây dù họ có đủ tiềm lực và kĩ thuật để xây dựng hơn thế. Người Nhật coi trọng chất lượng, hiệu năng, giá trị của sản phẩm hơn là cái bên ngoài của nó. Nói như vậy không có ý là người Nhật xem nhẹ các tiêu chí thẩm mỹ. Bố cục, không gian làm việc trong các công sở tuy không được rộng rãi nhưng đều khá tiện lợi và hợp lý.

Do bám sát hai nhiệm vụ trọng tâm như trên, lại phải căn cứ vào các điều kiện cụ thể của đất nước, nên cơ chế tổ chức quản lý, điều hành bên trong các công sở ở Nhật Bản được thiết lập và vận hành theo hướng thiết thực, tạo điều kiện để mọi công dân, viên chức đều có cơ hội thể hiện, cống hiến đóng góp, cạnh tranh lành mạnh. Ở Nhật Bản, văn hóa công sở và đạo đức công vụ là thước đo chất lượng của đội ngũ công chức, viên chức. Đời sống của công chức nhà nước được đảm bảo suốt đời qua các chế độ như: nhà ở, lương bổng, hưu trí,... Sự giám sát và phê phán của xã hội đối với công chức nhà nước rất chặt chẽ, nghiêm khắc. Nhiệm kỳ của các công chức lãnh đạo trong bộ máy hành chính chỉ kéo dài hai năm, nên cơ cấu công chức nhà nước ở Nhật Bản luôn được trẻ hóa và tránh được những tiêu cực, đặc quyền, đặc lợi.

Người Nhật rất coi trọng lễ nghi, phép tắc trong giao tiếp ứng xử. Các quan hệ trên dưới và đồng cấp được qui định rõ ràng. Thông thường tại công sở, cấp dưới phải chủ động chào hỏi cấp trên, chỉ được bắt tay khi cấp trên chìa tay ra trước. Trong các cuộc họp, cấp trên ngồi thì

cấp dưới mới được ngồi. Khi tiếp dân, công chức phải đứng lên chào niềm nở, tươi cười, sau đó mời người dân ngồi. Chỉ sau khi người dân ngồi thì công chức mới được ngồi. Ngoài ra, luôn có các nhân viên hướng dẫn người dân đến làm việc một cách tận tình, chu đáo. Cử chỉ cúi đầu khi chào hỏi cấp trên, chào hỏi nhau của người Nhật hoàn toàn không phản ánh sự yếu thế mà biểu hiện sự khiêm nhường, thái độ tôn trọng cấp trên, đối tác, thậm chí người dân. Đây là nét văn hóa đặc biệt, một thứ nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp mà người Nhật giữ gìn trong mọi mối quan hệ giao tiếp ứng xử xưa nay.

** Môi trường văn hóa công sở ở Hàn Quốc*

Hàn Quốc là một trong những “con rồng” lớn ở châu Á. Phong cách làm việc và văn hóa công sở của người Hàn có nhiều điểm gần gũi với người Nhật, do cả hai nước cùng có hệ thống giáo dục theo tinh thần Nho giáo.

Chính phủ Hàn Quốc cũng rất coi trọng phát triển công nghiệp, giáo dục và văn hóa. Việc xây dựng môi trường văn hóa công sở được coi là tiền đề, góp phần định hình phong cách, diện mạo cho một thế hệ mới, một Hàn Quốc mới: năng động, hiện đại và hiệu quả.

Theo tinh thần đó, cùng với việc đầu tư xây dựng, cải tạo môi trường, cảnh quan, điều kiện làm việc ở các công sở phù hợp mục tiêu, qui mô và chiến lược phát triển cụ thể của nó; Chính phủ Hàn Quốc cũng thiết tạo một môi trường văn hóa công sở với nhiều nguyên tắc, qui định vừa bắt buộc vừa có tính cởi mở, cạnh tranh.

Cũng như ở Nhật Bản và một số quốc gia công nghiệp khác, người Hàn luôn *coi trọng giờ giấc*, xem đó không chỉ như một nguyên tắc bất di bất dịch, mà còn như một ý thức kỉ luật thiết yếu. Công chức Hàn Quốc thường đến trước giờ bắt đầu làm việc, họp hay hẹn khách hàng v.v... khoảng 5-10 phút để chủ động chuẩn bị trước; thời gian ăn, nghỉ giữa ngày làm việc cũng được tính toán, sắp xếp hợp lí đến từng phút để vừa chuyên tâm hoàn thành công việc, vừa bảo đảm sức khỏe. Không đến đúng giờ, trễ hẹn,... là điều tối kị trong phong cách và văn hóa làm việc của người Hàn Quốc. Để thể hiện sự tận tâm với công việc và giữ hình ảnh, vẻ đẹp của mình; dù công việc có bận rộn mệt mỏi đến mấy, họ vẫn luôn giữ thần thái và phong thái chuyên nghiệp đến cuối ngày. Do áp lực của sự cạnh tranh, tâm lí lo lắng vì có thể bị sa thải (điều này khác với ở Nhật Bản), nên đa số công chức, người lao động Hàn Quốc không có khái niệm hết giờ làm việc là đi về. Họ ngầm hiểu rằng còn chưa xong việc là chưa được về. Thường thì công chức nhà nước là lãnh đạo, quản lí kết thúc công việc sớm hơn, khoảng 8-9 giờ tối, còn nhân viên muộn hơn, đôi khi đến đến 1-2 giờ sáng, thậm chí phải ngủ lại tại công sở.

Thứ hai, quan hệ cấp bậc và phép tắc ứng xử trong công sở. Trong các công sở Hàn Quốc, tuổi tác và cấp bậc giữ vai trò quyết định. Cấp dưới luôn phải cúi đầu chào cấp trên trước, hơn thế, phải nói ra bằng lời để thể hiện sự lễ phép, tôn trọng cấp trên. Cấp dưới phải làm theo chỉ thị của cấp trên dù có những ý kiến trái ngược hay muốn góp ý gì đi nữa. Việc bày tỏ hay góp ý với cấp trên cũng phải khéo léo, lựa chọn đúng thời điểm, nói từ xa đến gần, thái độ nhẹ nhàng, lễ độ, tuyệt đối không nói thẳng hay đốp chát, điều này sẽ gây mất thiện cảm và để lại ấn tượng xấu đối với cấp trên. Đối với người Hàn, lễ nghĩa và sự kính trọng được đặt lên hàng đầu. Bạn có thể giỏi ở công việc đó, nhưng phải tôn trọng cấp trên có thâm niên trong nghề. Một người thiếu lễ phép dù có giỏi đến cỡ nào cũng không được chấp nhận tại công sở.

Thông thường tại công sở, sếp và nhân viên cùng một bộ phận sẽ ngồi làm việc chung một phòng. Vị trí càng cao, bàn làm việc càng được đặt phía sát bên trong phòng để yên tĩnh. Các cấp bậc trung cấp sẽ đặt ngang nhau, giữa phòng. Và tất nhiên, bàn làm việc gần cửa ra vào dành cho người có vị trí thấp nhất. Điều này để cấp dưới tiện mở cửa khi có khách vào phòng và làm việc vặt.

Thứ ba, văn hóa làm việc nhóm. Làm việc theo nhóm là phong cách làm việc hiện đại, hiệu quả. Bản thân người Hàn cũng coi trọng, đề cao ý kiến tập thể, số đông và tính đoàn kết, cộng đồng trong giải quyết các công việc, nhiệm vụ khó. Việc hình thành các nhóm thoát đầu trong giải quyết công việc dần dần lan rộng nhiều lĩnh vực xã hội, cộng đồng khác.

Để có thể phát triển trở thành một trong những nền kinh tế hàng đầu châu Á và thế giới, được biết đến là đất nước phát triển vượt bậc trong một thời gian ngắn hậu chiến tranh thì không thể không kể đến tinh thần làm việc không giới hạn của người Hàn Quốc. Khi làm việc dù có phân chia rõ ràng lượng công việc cho từng người, tuy nhiên nếu thấy người trong nhóm bị chậm tiến độ hoặc gặp khó khăn trong quá trình, họ sẵn sàng giúp đỡ để cùng nhau giải quyết công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất. Khi được giao nhiệm vụ, dù có phải tốn công sức tìm tòi vật vờ, họ cũng không ngại khó ngại khổ tất cả vì tinh thần trách nhiệm với công việc chung.

Thứ tư, thói quen liên hoan sau giờ làm. Cũng như ở Nhật Bản hay Việt Nam, thói quen tổ chức liên hoan, tiệc tùng cuối, hết giờ làm việc vẫn tồn tại, phổ biến dù điều đó giúp giảm stress sau cả một ngày làm việc căng thẳng, nhưng thường gây ra nhiều tác động, hệ lụy chẳng hay ho gì. Ngoài những buổi liên hoan chào mừng người mới, chia tay người cũ, khao mừng khi hoàn thành một nhiệm vụ khó hay đơn thuần chỉ là bữa ăn chung do sếp phát động hoặc mời, các nhân viên đều không thể từ chối. Viên chức dù có uống được rượu hay không nhưng đã có mặt là phải uống dù ít dù nhiều. Văn hóa liên hoan, uống rượu sau giờ làm việc khá phổ biến ở Hàn Quốc, nó cho thấy sự gắn kết tập thể trong công việc cũng như trong giải trí, thư giãn. Uống rượu, với người Hàn Quốc, cũng là một nghệ thuật, với công chức, viên chức còn thể hiện sự tôn trọng, kính trọng; khi rót rượu cho sếp hay người lớn tuổi hơn thì phải rót bằng hai tay, khi uống thì phải quay đầu sang phải,... Người Hàn có câu “술은 어른들에게 배운다” - Rượu thì phải học từ người lớn; và tất nhiên, cũng như ở Việt Nam: “Mọi việc đều có thể giải quyết trên bàn rượu”.

** Môi trường văn hóa công sở ở Singapore*

Từ năm 2006, Singapore được Ngân hàng thế giới bình chọn là nước có môi trường hành chính - kinh doanh tốt nhất thế giới. Cùng với việc thay đổi mạnh mẽ cơ chế, chính sách tổ chức, quản lý điều hành vĩ mô, Chính phủ Singapore còn chú trọng cải tạo môi trường, cảnh quan, hiện Singapore được coi là quốc gia xanh, sạch, đẹp bậc nhất thế giới.

Được thụ hưởng từ chủ trương chung đó, các công sở nhà nước hay tư nhân ở Singapore cũng được thiết kế, xây dựng có không gian, cảnh quan vừa hiện đại, tiện ích vừa thân thiện, hài hòa với môi trường tự nhiên và sinh thái. Cán bộ viên chức ở Singapore đến công sở làm việc hầu như không bị thay đổi nhiều cảm giác như khi ở nhà, ngoại trừ tinh thần, phong cách và sự nỗ lực, tận tâm vì công việc.

Môi trường hành chính - kinh doanh của Singapore là môi trường kinh doanh, phục vụ, nên nó coi trọng và đề cao văn hóa ứng xử, giao tiếp. Nếu công chức bị người dân phản ứng, phản nản từ 3 đến 5 lần thì tùy mức độ sẽ bị cắt giảm lương, không đưa vào vị trí giao tiếp với dân, hoặc nặng hơn thì bị sa thải. Trên cơ sở kênh đánh giá đó, người dân kiểm soát việc thực thi công vụ của công chức. Bên cạnh đó, Singapore có chính sách đãi ngộ công chức hợp lý khi chọn vấn đề lương công chức là chìa khóa cho mọi cải cách. Ông Lý Quang Diệu - cố Thủ tướng Singapore đã khẳng định: “Sự trả công thỏa đáng là nhân tố quan trọng đối với chuẩn mực liêm khiết của hàng ngũ những nhà lãnh đạo chính trị và viên chức cao cấp”. Kết hợp với trả lương cao, Singapore xây dựng hệ thống pháp luật về giám sát và đánh giá công chức hiệu quả, thực chất nhằm quản lý và kiểm soát chặt chẽ thu nhập của đội ngũ công chức. Việc làm này đã khiến cho đội ngũ công chức thực hiện một cách tự giác và nghiêm túc “bốn không”: “Không được, không thể, không muốn và không dám tham nhũng”.

Văn hóa công sở ở Singapore là văn hóa làm việc, văn hóa phục vụ, với ý thức rõ ràng công chức, viên chức là công bộc của nhân dân, nên môi trường văn hóa công sở ở Singapore cũng được xác lập, kiến tạo theo hướng vừa đặt ra các yêu cầu cao về thái độ, phong cách giao tiếp ứng xử, vừa hỗ trợ để mỗi cá nhân tự hoàn thiện, khẳng định mình. Quan hệ giữa sếp và nhân viên, giữa các nhân viên, đồng nghiệp với nhau, đặc biệt với người dân, khách hành,... khá thân thiện, theo nguyên tắc lễ phép, đúng mực và lịch thiệp hòa nhã. Nghiêm túc, tự giác và chủ động, tận tụy trong công việc, đó là phẩm chất của mỗi người Singapore, nhất là của đội ngũ Cán bộ viên chức, là yêu cầu, điều kiện cần có của mỗi viên chức trong môi trường văn hóa công sở ở Singapore. Và chẳng đây là điều khiến quốc đảo sư tử nhanh chóng vươn mình hóa rồng? Và cũng và chẳng là điều rất dễ đội ngũ Cán bộ viên chức Việt Nam học tập?!

2.2. Một số kinh nghiệm cho việc xây dựng môi trường văn hóa công sở ở Việt Nam

Để có một môi trường văn hóa công sở lành mạnh, đủ sức thu hút, kích thích tinh thần chủ động sáng tạo, làm việc hết mình của đội ngũ cán bộ viên chức trong các cơ quan, công sở Việt Nam hiện nay, theo chúng tôi, cần thực hiện các giải pháp, biện pháp trước mắt và lâu dài sau:

a) Nhà nước nghiên cứu, ban hành các điều luật qui định cụ thể về xây dựng môi trường văn hóa công sở

Thứ nhất, các điều luật này cần đưa ra các chỉ số có tính nguyên tắc qui định diện tích, không gian, cảnh quan, thiết kế xây dựng,... tối thiểu và tối đa cho các công sở, có tính đến tính chất, qui mô, yêu cầu, đặc thù của các cấp, lĩnh vực, ngành nghề. Điều này nhằm tránh tình trạng các ngành, đơn vị, địa phương xây dựng các công sở hoặc quá nhỏ, không đủ không gian, cơ sở giải quyết công vụ, hoặc quá đồ sộ, mất cân đối với cảnh quan, không sử dụng hết công năng, gây lãng phí, thất thoát tiền của, thiết bị, tạo phản cảm, bức xúc trong nhân dân. Trong thiết kế xây dựng công sở cũng nên có các qui định về diện tích xây dựng và mặt bằng, cảnh quan; qui định về cơ sở vật chất, trang thiết bị được phép đầu tư cho từng khu vực, hạng mục, bảo đảm sự hài hòa giữa tính hiện đại và sự tiện ích, giữa cảnh quan và môi trường.

Thứ hai, cần phá bỏ tâm lý cố hữu, ngại thay đổi, chậm di dời, kiên quyết di dời các công sở cũ kỹ, không đủ điều kiện đáp ứng việc giải quyết công việc sự vụ công đến nơi mới hợp lý, thuận tiện hơn. Thực tế cho thấy, tâm lý ngại thay đổi, không muốn chuyển đến cơ sở, địa điểm

mới này chỉ là lí do chống ché, thực chất, các tổ chức, cơ quan đơn vị này không muốn rời bỏ vị trí vàng, khu đất vàng mà họ đang tọa lạc, bất chấp nó bất lợi, không phù hợp qui hoạch tổng thể, đồ cái khó, bất tiện cho những người phải đến làm việc.

Thứ ba, cần đưa ra hệ thống tiêu chí có thể định lượng về môi trường văn hóa công sở, trong đó, xác định rõ trách nhiệm phụ trách, xây dựng, quản lí, tổ chức vận hành thuộc về ai, bên nào. Điều này không phải chỉ để dễ cho việc truy cứu, qui kết trách nhiệm mà chủ yếu, để bảo đảm sự dân chủ, công khai, minh bạch, gắn và nâng cao trách nhiệm của đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc trong các công sở đó, đặc biệt, “sếp”, người đứng đầu. Vẫn biết rằng có Luật Công chức, viên chức và nhiều thứ luật khác, song các qui định trong các luật này còn chung chung, chưa đề cập cụ thể. Trong lĩnh vực giáo dục đang còn rất nhiều bùng xung hiện nay, chúng ta còn đưa ra được *Chuẩn Hiệu trưởng* đến các cấp học. Và chẳng, đã đến lúc cần đưa ra *Chuẩn người đứng đầu* các cơ quan, công sở; xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn của họ, trong đó có việc kiến tạo môi trường văn hóa công sở nhằm tạo bản sắc, động lực và cơ hội rộng rãi, kích thích tinh thần sáng tạo, làm việc, phát triển, hoàn thành tốt nhiệm vụ của mỗi cá nhân và cả tập thể.

b) Tuyển chọn đội ngũ làm việc ở công sở có trình độ, có văn hóa

Để có “môi trường văn hóa công sở” lành mạnh, phải có những “con người công sở” theo nghĩa đó là những con người tận tâm, có nhu cầu và sự gắn bó với công sở; có năng lực và tính chuyên nghiệp trong việc tiếp nhận, giải quyết và hoàn thành tốt các công việc, nhiệm vụ được giao. Xét ở khía cạnh này, ở Việt Nam hiện nay chưa có môi trường và chế tài văn hóa công sở thực sự; bởi ở các cơ quan công sở hành chính sự vụ, tổ chức bộ máy và đội ngũ nhân sự còn hết sức cồng kềnh; ngoài một số ít có kinh nghiệm và năng lực điều hành, giải quyết công việc, thì quá nửa là các thành phần “ngồi chơi xơi nước”. Đây là hệ quả tất yếu của một thời kì tuyển dụng, bổ sung viên chức tràn lan, thậm chí không cần đến kiến thức chuyên môn, năng lực hay kinh nghiệm làm việc. Gần đây, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 143/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 12 năm 2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 108/2014/NĐ-CP ngày 20 tháng 11 năm 2014 và Nghị định số 113/2018/NĐ-CP ngày 31 tháng 8 năm 2018 về chủ trương tinh giản biên chế, nhưng kết quả cũng chưa nhiều khả quan.

Sở dĩ xảy ra điều này là bởi nhiều cơ quan hành chính công vụ đã tiếp nhận hoặc buộc phải tiếp nhận thêm một số Cán bộ viên chức, chuyên viên thiếu năng lực, thiếu kinh nghiệm nhưng thừa chỗ dựa là “ô dù”, “sân sau” để làm một số công việc, nhiệm vụ gián tiếp. Phần lớn những người này chỉ cần có biên chế, có “chân” trong cơ quan Nhà nước, không biết và không cần làm việc; khi được giao việc thì trì trệ, không hoàn thành; không những thế, vì cậy có “ô dù”, “chỗ dựa”, nên họ không chỉ quan liêu, tắc trách, làm sai các nguyên tắc qui định mà đôi khi còn hống hách, cửa quyền. Sự có mặt của họ chủ yếu là gây phiền nhiễu, hành động nghiệp vụ và người lao động là chính. Nhiều người cứ tưởng rằng văn hóa ra lệnh, quyền uy, ban phát - một thứ hệ quả của cơ chế quản lí quan liêu, cửa quyền thời bao cấp - thịnh hành trong các công sở, cơ quan hành chính nhà nước - sẽ sớm chấm dứt sau làn sóng dân chủ, đổi mới của ĐH Đảng toàn quốc lần thứ VI (1986), nhưng kì thực phải đến hơn 20 năm sau nó mới tạm phôi pha. Tuy vậy, khi nền kinh tế thị trường cùng các yêu cầu, đòi hỏi của đời sống xã hội còn chưa được cởi mở, phát triển thì văn hóa công sở và môi trường văn hóa công sở còn chưa được coi trọng.

Để chấn chỉnh bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự; thay đổi hoạt động và văn hóa làm việc ở công sở, tạo môi trường văn hóa công sở năng động, lịch thiệp và chuyên nghiệp,... rất cần lưu ý tới việc tuyển chọn, tiếp nhận, sàng lọc đội ngũ viên chức, kể cả những người quản lý, đứng đầu công sở. Theo đó, việc tiếp nhận người vào bất kì vị trí nào cũng cần phải thông qua Hội đồng chuyên môn, tuyển dụng của cơ quan chủ quản trực tiếp. Hội đồng này nên nhóm họp định kì 03 tháng/lần để xem xét, sàng lọc, tiếp nhận hay điều chuyển, sa thải viên chức. Nếu không có Hội đồng chuyên môn và tuyển dụng thì phải lập Hội đồng sát hạch chuyên môn nghiệp vụ. Ở các đơn vị hành chính nhà nước như các trường đại học, học viện, viện nghiên cứu, các cơ sở đào tạo chuyên môn, việc sát hạch để tuyển dụng được thực hiện tương đối đúng qui định, trình tự. Nhưng ở một số cơ quan, đơn vị hành chính công khác, việc này thường bị bỏ qua, rút ngắn hoặc rút bớt. Lưu ý, việc tuyển người vào các vị trí việc làm cụ thể ở nước ngoài rất được coi trọng. Sự cạnh tranh trong công việc rất khốc liệt, vì nó liên quan trực tiếp đến vị thế và chế độ đãi ngộ, lương bổng của từng người, từng vị trí. Do đó, nhà tuyển dụng nước ngoài thậm chí đã không chỉ phỏng vấn, sát hạch, thử thách ứng viên một vài lần. Hãy quan sát từ cuộc bầu cử tổng thống, bầu thượng nghị sĩ hay người đứng đầu các bang, các vị trí quan trọng trong bộ máy chính quyền đến tuyển dụng nhân sự ở các tổ chức, tập đoàn, công ti... ở Mỹ, Đức, Úc hay Hàn Quốc, Singapore sẽ thấy rõ điều này. Có vậy, nhà tuyển dụng mới tuyển được đúng người, làm đúng việc, hưởng đúng mức lương theo nhiệm vụ, công sức; mới nhanh chóng tuân thủ, hòa nhập với nề nếp và văn hóa công sở của tổ chức, đơn vị đó. Qua các cuộc phỏng vấn, sát hạch, đối thoại trực tiếp, công khai này, các ứng viên dự tuyển được thông báo, được cân nhắc lựa chọn chấp nhận hay không chấp nhận các điều khoản, qui định của nơi xin vào, phù hợp, dễ cho chính họ và cả những người quản lý hay đồng nghiệp của họ. Người có văn hóa trước hết phải biết mình là ai, phải có mục đích cụ thể và sự chuẩn bị kĩ càng về năng lực, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm để dự tuyển và làm tốt một vị trí, công việc nào đó. Bên cạnh sự tự tin, điều thiếu hụt lớn nhất ở nhiều cán bộ viên chức hành chính ở Việt Nam hiện tại là *kỹ năng sống, kỹ năng ứng xử giao tiếp* và *tính chuyên nghiệp*. Xã hội càng phát triển, các yêu cầu đòi hỏi về tri thức và tính chuyên nghiệp ngày càng cao, nên bỏ khuyết những điều này là bức thiết.

c) Tạo môi trường, điều kiện làm việc cởi mở, thân thiện

Môi trường, điều kiện làm việc không phải là yếu tố quyết định nhưng rất quan trọng với việc thiết lập, duy trì và thúc đẩy văn hóa công sở. Hiện nay, chỉ có các tổ chức, cơ quan, đơn vị hành chính công, thuộc hệ thống bộ máy nhà nước là được đầu tư xây dựng rộng rãi, đàng hoàng, được trang bị đầy đủ các điều kiện vật chất để làm việc. Tuy nhiên, từ kinh nghiệm nước ngoài, tính kỉ luật, tinh thần, thái độ, phong cách, sự tận tâm của mỗi Cán bộ viên chức dù ở vị trí cấp bậc nào, sếp hay nhân viên, mới là yếu tố tiên quyết bảo đảm chất lượng, hiệu quả, uy tín của cả tập thể cơ quan đơn vị cũng như chính các cá nhân đó. Trong điều kiện đất nước hiện nay, việc đòi hỏi phải có một môi trường, điều kiện làm việc đáp ứng, đầy đủ, thuận tiện mới hoàn thành được công việc thì chỉ càng chứng tỏ sự thiếu thực tế và thái độ hẹp hòi, không có khả năng cảm thông. Một phòng làm việc riêng, rộng rãi, tiện nghi đầy đủ, khép kín cho “sếp” thể hiện sự tôn trọng, nhưng thực ra không phát huy hết giá trị, hiệu quả, lợi ích sử dụng trong giải quyết công việc bằng ngòi chung với cán bộ nhân viên. Sự cởi mở, thân thiện và tính gắn

kết tập thể trong công sở cũng một phần vì quan niệm và cách bố trí, sắp xếp còn nặng đặc quyền đặc lợi, thiếu hợp lí này mà giảm bớt. Thực tế cho thấy, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau trong các công sở Việt Nam những năm qua đã được cải thiện nhiều; song có vẻ vẫn chưa xuất phát từ sự tôn trọng, hợp tác, cầu thị, mà vẫn từ sự vụ lợi, cá nhân. Vậy nên, để tạo bầu không khí cởi mở thân thiện, giúp đội ngũ công chức viên chức muốn đến và gắn bó với công sở, cần tạo dựng hay thay đổi, cải thiện trước hết các mối quan hệ làm việc giữa người với người, giữa các bộ phận, đơn vị trong cùng một công sở.

d) Thiết lập, xây dựng văn hóa làm việc nhóm

Làm việc theo nhóm là phương pháp làm việc dân chủ, khoa học, hiện đại; vừa phát huy hết trí tuệ tập thể, tinh thần phối hợp và tính sáng tạo tập thể; vừa hạn chế được các quyết định chủ quan, độc đoán, sai lầm của người đứng đầu. Văn hóa làm việc nhóm gần đây đã được thiết lập, khuyến khích ở Việt Nam, nhưng chưa trở thành ý thức, thói quen hay cơ chế, qui định cụ thể, phổ biến. Hầu hết ở các công sở, các quyết định cuối cùng, đôi khi liên quan đến sinh mệnh chính trị của một ai đó, một lĩnh vực hay một chủ trương chính sách, vấn đề quan trọng nào đó, ... vẫn do thủ trưởng cơ quan đơn vị tự ý đưa ra. Điều này thể hiện sự độc đoán, thiếu dân chủ, vô trách nhiệm mà còn cho thấy bộ máy tham mưu tư vấn yếu kém, hạn chế về năng lực và cả kiến thức chuyên môn. Nó càng nguy hiểm hơn khi kéo theo hệ lụy là sự “tranh công, đổ tội”, khoát thác, chối bỏ trách nhiệm của người đứng đầu khi xảy ra hậu quả. Hiện theo chúng tôi tìm hiểu, mới chỉ có các qui định chính thức về cơ chế tổ chức hoạt động của các “nhóm nghiên cứu mạnh” trong các trường đại học, viện nghiên cứu, các tổ chức khoa học công nghệ...; chưa có văn bản nào ban hành qui định về văn hóa làm việc nhóm trong mọi tổ chức cơ quan nhà nước. Kinh nghiệm của một số quốc gia đã nói ở trên cho thấy, các công việc, nhiệm vụ theo chức trách, thẩm quyền của cá nhân hay tập thể cơ quan đơn vị chỉ có thể giải quyết nhanh, đúng, hiệu quả khi có sự gắn kết, chung sức của nhiều người.

e) Cơ chế đãi ngộ phù hợp theo vị trí, tính chất, nhiệm vụ nhằm tạo môi trường văn hóa cạnh tranh lành mạnh

Hiện ở Việt Nam, dễ nhận thấy một điều hiển nhiên đáng lo ngại là mọi sự phục vụ, cống hiến, đóng góp, tinh thần, thái độ, phong cách làm việc lẫn mức độ, hiệu quả làm việc đều phụ thuộc vào chế độ đãi ngộ, lương...; trong khi mặt bằng lương công chức, viên chức của Việt Nam, đáng tiếc, thuộc hàng thấp nhất thế giới. Người Việt Nam có câu “Tiền nào của ấy”, nhưng cũng có câu “Người nào việc ấy”, “Việc chọn người chứ không phải người chọn việc”. Do vậy, không thể đổ lỗi cho những khó khăn khách quan mà xí xóa, vấy vá che lấp việc sắp xếp, bố trí người - việc thiếu hợp lí trong công sở. Trong các công sở nhà nước hiện nay, tình trạng “ngồi nhàm chỗ” vẫn đang phổ biến. Nó chẳng những không phát huy được năng lực, trí tuệ của mỗi Cán bộ viên chức, tạo sự bức xúc, mâu thuẫn nội bộ, mà còn triệt tiêu sự cạnh tranh, phấn đấu, phát triển của mỗi cá nhân và cả tập thể.

3. KẾT LUẬN

Như đã nói, công sở là nơi làm việc, giải quyết công vụ của các cơ quan Nhà nước, là bộ mặt, hình ảnh của Nhà nước, là nơi phục vụ nhân dân, nên cán bộ làm việc trong công sở cần phải có tác phong văn minh, lịch sự trong giao tiếp; nhanh nhẹn trong công việc chuyên môn. Để có một tác phong làm việc khoa học, hiệu quả, mỗi cán bộ, công chức phải không ngừng rèn

luyện mình, mỗi công sở phải có những qui chế, qui định xác lập, điều chỉnh hành vi của cán bộ viên chức. Văn hóa công sở chỉ có thể trở thành một giá trị văn hóa phổ biến trong môi trường văn hoá với những con người văn hóa cụ thể.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Lan Hương (2022). Cơ sở lý luận về môi trường văn hóa công sở và việc xây dựng môi trường văn hóa công sở đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước. Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Xây dựng môi trường văn hóa công sở và nơi công cộng đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước: Lý luận và thực tiễn”. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch - Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam tổ chức ngày 11/8/2022.
2. Viện Văn hóa (2005). *Môi trường văn hóa với việc xây dựng lối sống con người Việt Nam*. Nxb. Văn hóa - Thông tin.
3. Võ Bá Đức (2012). *Cẩm nang văn hóa ứng xử và giao tiếp nơi công sở*. Nxb Văn hóa - Thông tin.
2. Nguyễn Thị Hồng Hải (2012). Những thách thức trong xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 2.
3. Mai Hữu Khuê, Bùi Văn Nhơn (1996). *Một số vấn đề về cải cách thủ tục hành chính*. Nxb. Chính trị Quốc gia.
4. Nguyễn Văn Thâm, Võ Kim Sơn (2002). *Thủ tục hành chính: Lý luận và thực tiễn*. Nxb. Chính trị Quốc gia.
5. Nguyễn Văn Thâm (2004). *Tiếp cận và giải quyết công việc cho dân trong tiến trình đổi mới*. Nxb. Chính trị Quốc gia.
6. Huỳnh Văn Thoi (2015). Quan điểm tiếp cận trong đánh giá văn hóa công vụ. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 11.
7. *Từ điển bách khoa Britannica*, tập 1 (2014). Nxb. Giáo dục Việt Nam.

RESEARCH SOME FOREIGN EXPERIENCE ON BUILDING OFFICE CULTURE ENVIRONMENT AND PROBLEM BUILDING OFFICE CULTURE ENVIRONMENT IN VIETNAM

Abstract: *The office cultural environment does not play a decisive role, but it is an indirect factor in creating and shaping the basic values of office culture. It is the responsibility of companies, public administrations and heads of offices to create an appropriate positive office culture environment, to ensure the correct functions, tasks and requirements of each office, to encourage the spirit and work efficiency of cadres and employees. On the basis of studying the construction practice of office culture environment in some countries in the world, the article puts forward some assumptions about the construction of office culture environment in Vietnam.*

Keywords: *Office, office culture environment, cadres and workers.*