

QUẢN TRỊ ĐA VĂN HOÁ Ở TRUNG QUỐC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM ĐỐI VỚI VIỆT NAM

Phạm Hương Thảo*

Quá trình toàn cầu hoá đang tác động không nhỏ đến hoạt động quản trị kinh doanh dẫn đến những thay đổi chóng mặt về hợp tác, thương mại và đầu tư trên sân chơi quốc tế. Và tất cả những thay đổi này đang được hỗ trợ bởi một cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin. Do đó, hoạt động quản trị trong môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay phải đối mặt với một môi trường phức tạp hơn, năng động hơn, nhưng cũng chứa đựng đầy rủi ro, thách thức và cạnh tranh hơn bao giờ hết. Những thách thức này được biểu hiện thông qua các khía cạnh của môi trường kinh doanh quốc tế đó là: kinh tế, chính trị và luật pháp. Tuy nhiên, hiện nay thách thức do sự tác động của yếu tố văn hoá vào hoạt động quản trị kinh doanh lại được coi là một trong những rào cản lớn nhất của các nhà quản trị doanh nghiệp, bởi văn hoá có ảnh hưởng rộng khắp lên các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh, đặc biệt là hành vi giữa con người và con người trong tổ chức, chưa kể đến tác động của văn hoá rất khó để quan sát và nếu những xung đột về văn hoá không được kịp thời phát hiện và giải quyết thì rất có thể sẽ dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng trong tổ chức. Mặc dù hoạt động quản trị được xem xét trên 2 góc độ: Vai trò của hoạt động quản trị và chức năng điều hành của các nhà quản trị, tập trung vào nhấn mạnh tầm quan trọng dưới góc độ nghề nghiệp chuyên môn của nhà quản trị. Hầu như tất

cả các nhà quản trị đều muốn chia sẻ một khía cạnh thể hiện rất rõ vai trò quan trọng của họ, đó là những lĩnh vực giao tiếp, đàm phán, ra quyết định trong môi trường quản trị đa văn hoá. Bởi vì các nền văn hoá khác nhau sẽ có những biểu hiện khác nhau về hành vi tổ chức và văn hoá tổ chức. Hơn nữa, khi chúng ta xem xét hoạt động quản trị dưới góc độ vai trò của quản trị trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu, chúng ta càng nhận thức rõ vai trò lan toả của văn hoá trong quản trị doanh nghiệp.

1. Tính cấp thiết của những nghiên cứu về quản trị đa văn hoá

1.1. Tác động của văn hoá đối với quá trình ra quyết định của nhà quản trị

Nhà quản trị luôn phải đưa ra rất nhiều quyết định hằng ngày để giải quyết các công việc trong tổ chức. Đó là những công việc như: làm thế nào để phân bổ hiệu quả các nguồn lực, sử dụng nhân sự hợp lý hay đánh giá các dự án hợp tác, liên kết kinh doanh; tất cả các công việc này được đặt trong một bối cảnh môi trường kinh doanh quốc tế rất phức tạp. Các nhà quản trị buộc phải lựa chọn một phương án tối ưu trong rất nhiều phương án được đưa ra xem xét. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp các nhà quản trị lại nhanh chóng đưa ra được sự lựa chọn cho quyết định cuối cùng của mình dựa vào những kiến thức và kinh nghiệm có gắn kết chặt chẽ với yếu tố văn hoá của nhà quản lý.

* Phạm Hương Thảo, Thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Cách thức này được các nhà nghiên cứu mô tả dường như đã có sẵn “kịch bản” cho việc giải quyết những tình huống điển hình ở các nền văn hoá khác nhau. Ngoài ra, khi đối mặt với các quyết định mới và rất quan trọng, các nhà quản trị cần xem xét và cân nhắc cẩn thận để đưa ra quyết định cuối cùng trong rất nhiều sự lựa chọn. Am hiểu về văn hoá giúp đơn giản hoá quá trình ra quyết định vốn rất khó khăn, phức tạp cho các nhà quản trị. Vì các nhà quản trị đến từ các nền văn hoá khác nhau có nhận thức về thế giới khác nhau, cách thức đưa ra quyết định trong kinh doanh hay cũng khác nhau. Hiện nay, để đơn giản hoá các quyết định, các nhà quản trị có xu hướng sử dụng công cụ tạo động lực cho người lao động, dựa trên giá trị văn hóa hay và các quan điểm khác nhau về lợi ích cá nhân. Thực tế đã chứng minh việc đưa ra các quyết định đối với các nhà quản trị kinh doanh quốc tế không hề đơn giản bởi danh giới về luật pháp, kinh tế, chính trị và văn hoá giữa các quốc gia. Khi vượt qua ranh giới này do hoạt động giao thương quốc tế, những phạm trù đạo đức có thể bị lu mờ đi do sự khác biệt văn hoá. Không thiếu những mô hình quy tắc mà nhà quản trị có thể áp dụng để giải bài toán ra quyết định gắn với yếu tố đạo đức kinh doanh. Tuy nhiên, trong thực tế ra quyết định đạo đức có lẽ là kết quả của quá trình phối hợp giữa trình độ nhận thức về vấn đề đạo đức của nhà quản trị với các nhân tố thuộc về cá nhân và kinh nghiệm của nhà quản trị.

1.2. Vai trò của nhà quản trị trong giao tiếp và đàm phán đa văn hóa

Giao tiếp và đàm phán là một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị. Vai trò đàm phán của nhà quản trị có thể được biểu hiện trong phạm vi nội bộ hoặc bên ngoài doanh nghiệp, như là đàm phán để thoả mãn những kỳ vọng đối với nhân viên

hay đàm phán với các đối tác kinh doanh. Những cuộc đàm phán được đặt trong bối cảnh có yếu tố quốc tế được gọi là giao tiếp đa văn hoá. Trong đó đàm phán đa văn hoá là một nội dung quan trọng của giao tiếp đa văn hoá, đề cập đến khía cạnh hành vi trong đàm phán quốc tế. Giao tiếp đa văn hoá tăng thêm cơ hội cho các nhà quản trị tránh được những hiểu nhầm do thiếu thông tin giữa các đối tác trong kinh doanh quốc tế, giúp cho các bên tăng cường hiểu nhau và giúp tăng tỷ lệ thành công của cơ hội hợp tác. Đàm phán là một dạng giao tiếp, trong đó các bên tham gia mong muốn đạt được thoả thuận hợp tác nhưng cũng chứa đựng những tiềm tàng xung đột về lợi ích.

Nhiều chuyên gia cho rằng sự thay đổi của hành vi giao tiếp phụ thuộc vào việc cuộc đàm phán được thực hiện giữa các bên trong cùng một nền văn hoá hay có sự giao thoa văn hoá. Để thúc đẩy đàm phán đa văn hoá các trình tự tiến hành đàm phán cần được tuân thủ một cách cẩn trọng để tránh các xung đột về văn hoá.

1.3. Vai trò tạo động lực và lãnh đạo tổ chức của nhà quản trị đa văn hoá

Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà nhà quản trị đa văn hoá phải đối mặt, đó là họ phải tạo động lực làm việc và lãnh đạo các cá nhân đến từ những nền văn hoá khác nhau. Tạo động lực cá nhân chính là trọng tâm của nghiên cứu về hành vi của các cá nhân trong tổ chức. Các công việc cụ thể để tạo động lực cá nhân như: xây dựng các chương trình tạo động lực, thử nghiệm dưới sự tác động của các nền văn hoá khác nhau, đi đến áp dụng các chương trình tạo động lực phù hợp với tổ chức. Hầu hết các lý thuyết tạo động lực có nguồn gốc từ phương Tây, thể hiện tầm nhìn sâu sắc khi gắn liền với các giá trị văn hoá. Trong đó, các nhà nghiên cứu đều nhấn mạnh việc các nhà

quản trị xây dựng các đặc trưng của các dấu ấn văn hoá khác nhau bên trong tổ chức có ý nghĩa rất lớn đối với việc đưa ra các chính sách tạo động lực phù hợp cho tổ chức đó. Những kiến thức về tương tác đa văn hoá sẽ là công cụ hữu hiệu giúp cho các nhà quản trị có được hành vi lãnh đạo phù hợp trong các tình huống quản trị.

1.4. Vai trò của nhà quản trị khi điều hành đội, nhóm làm việc đa văn hoá

Hiện nay, xu hướng làm việc nhóm đang được quan tâm ở hầu hết các tổ chức bởi hiệu quả công việc của nó tốt hơn nhiều so với kết quả của các cá nhân cộng lại. Tuy vậy, khi các thành viên trong nhóm phải phối hợp với nhau để thực hiện nhiệm vụ thì sự khác biệt về văn hoá giữa các thành viên trong nhóm càng trở nên rõ ràng hơn. Hơn lúc nào hết, các nhà quản trị đang phải đối mặt với những thách thức không nhỏ khi thực hiện nhiệm vụ điều hành các nhóm làm việc gồm những thành viên đến từ các nền văn hoá khác nhau. Về cơ bản, hiệu quả làm việc nhóm chịu tác động bởi 6 nhân tố: môi trường nội bộ của tổ chức (chiến lược, giá trị cốt lõi, niềm tin của tổ chức tác động vào mỗi thành viên trong tổ chức); Nguồn lực các thành viên trong nhóm (giá trị, thái độ và năng lực cá nhân); Cấu trúc nhóm (được định dạng dựa trên những tiêu chí của nhóm như: quy tắc hoạt động của nhóm, nhiệm vụ của các thành viên và mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm), quy trình hoạt động nhóm (cách thức điều hành để đạt được mục tiêu của nhóm); Nhiệm vụ nhóm (không chỉ quan tâm đến kết quả công việc cuối cùng mà còn bao gồm cả việc xác định mức độ và tính chất của sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm), Đặc trưng nhóm (Các thành viên trong nhóm có thể tương tự hoặc, khác nhau ở một số đặc điểm như: tuổi tác, giới tính, kinh nghiệm, quốc tịch). Một trong những yếu tố

cơ bản ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhóm là vai trò của nhà quản trị trong việc cung cấp những tài liệu và thông tin cần thiết để nhóm có thể thực hiện thành công nhiệm vụ của mình, đồng thời xúc tiến xây dựng văn hoá tổ chức đảm bảo văn hoá cá nhân được tôn trọng, tiến tới sự hoà hợp về văn hoá và xây dựng được mục tiêu định hướng phù hợp với những nguồn lực sẵn có của nhóm, mức độ phân quyền mà nhóm được tổ chức trao... Trong quá trình quản trị nhóm làm việc đa văn hoá, các nhà quản trị không thể kiểm soát hết sự tác động về khía cạnh văn hoá của các cá nhân trong nhóm, thay vào đó, họ phải tìm cách gia tăng những tác động tích cực và giảm thiểu các tác động tiêu cực do đặc tính đa dạng và đồng nhất của văn hoá mang lại. Nhìn chung, không thể xây dựng được một công thức chung cho vấn đề quản trị nhóm làm việc đa văn hoá, công việc này đòi hỏi nhà quản trị phải không chỉ cần có kiến thức về văn hoá, quản trị mà còn đòi hỏi khả năng linh hoạt, nhạy bén trong xử lý tình huống hết sức đa dạng của đời sống kinh doanh.

2. Quản trị đa văn hóa ở Trung Quốc

Trung Quốc đang hình thành một xu thế, những giá trị văn hoá mới hình thành do quá trình hội nhập nền kinh tế quốc tế có thể lấn át những giá trị văn hoá truyền thống. Những nghiên cứu và thực tiễn hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc cho thấy tính cấp thiết của những nghiên cứu về quản trị đa văn hoá. Đây là một lĩnh vực nghiên cứu mới mẻ và có tính ứng dụng cao ở Trung Quốc. Nhu cầu về nguồn nhân lực có kỹ năng quản trị đa văn hoá ở Trung Quốc hiện đang rất lớn.

2.1. Bối cảnh nền kinh tế Trung Quốc

Những cải cách của nền kinh tế Trung Quốc dưới sự can thiệp của nhà nước theo định hướng nền kinh tế thị trường, đồng

thời trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đã buộc Trung Quốc thực sự hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, tốc độ phát triển kinh tế nhanh cũng đã giúp Trung Quốc chi phối quyền lực kinh tế ở Đông Á. Bên cạnh tốc độ tăng trưởng kinh tế của Trung Quốc rất ổn định, các công ty ở Nhật Bản, các nước châu Âu phương Tây, Hoa Kỳ và các quốc gia khác đều nhận thấy thị trường Trung Quốc là một trong những thị trường lớn nhất của thế giới. Trong hơn hai thập kỷ qua, các hoạt động quốc tế đã được phát triển mạnh mẽ ở Trung Quốc, bên cạnh đó, nhiều công ty Trung Quốc đã thực hiện đầu tư sang các quốc gia khác. Mặc dù có rất nhiều thuận lợi khi gia nhập vào sân chơi quốc tế nhưng văn hóa quốc gia lại được xem là một sự cản trở về thực hành quản lý của Trung Quốc, chính vì vậy, nó thôi thúc các tổ chức phải tìm cách nâng cao kiến thức của họ về sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia, để kịp thời giải quyết các mâu thuẫn phát sinh trong tổ chức đồng thời phát huy những lợi thế của tổ chức đa văn hóa. Vì vậy, quản trị đa văn hóa trong các tác nghiệp của nhà quản trị đã trở thành một vấn đề đang nổi lên ở Trung Quốc trong cả hai lĩnh vực học thuật và thực tế.

Để thúc đẩy sự đổi mới, chính phủ Trung ương Trung Quốc đã thiết lập và thực thi các chương trình tuyển dụng nhân tài theo hướng tuyển dụng nhân viên từ các nước khác, chẳng hạn như liên tục thực hiện dự án "Kế hoạch nghìn dân" trong thập kỷ qua. Qua đó càng củng cố tầm quan trọng, và thách thức của quản trị đa văn hóa trong tất cả các loại tổ chức tại Trung Quốc. Những người có trình độ trong quản trị đa văn hóa gần đây được chính phủ Trung Quốc đánh giá cao và được liệt kê trong các lĩnh vực kỹ năng quan trọng nhất trong mười năm tới. Chính phủ Trung Quốc đã quyết định cung cấp nhiều hơn những hỗ trợ cho các doanh

nh nghiệp mong muốn có được những nhân viên có năng lực quản trị đa quốc gia tốt. Và do đó, nhiều chính sách công cộng đã được thiết lập hướng tới kỹ năng thúc đẩy và phát triển trong lĩnh vực quản trị đa văn hóa.

2.2. Nguồn gốc của văn hóa Trung Quốc

Tại Trung Quốc, một vấn đề quan trọng về văn hóa là đang có nhưng tư tưởng đối kháng nhau giữa văn hóa theo quan điểm truyền thống Trung Hoa và hệ tư tưởng mới của nền kinh tế thị trường. Truyền thống văn hóa Trung Quốc chịu ảnh hưởng rất lớn từ các tư tưởng của Nho giáo, trong đó nhấn mạnh các mối quan hệ thứ bậc giữa các cá nhân. Tư tưởng của Lão tử cũng là một trong những tư tưởng được tôn sùng dưới thời Trung Hoa cổ đại, nhấn mạnh đến sự hòa hợp, trong đó các nhà lãnh đạo quan tâm đến cấp dưới của mình, tôn trọng truyền thống, đạo đức giữa con người với con người, sinh sống trong sự hòa hợp. Gần đây, văn hóa Trung Quốc đã bị ảnh hưởng bởi các triết lý chính trị của chủ nghĩa xã hội và cộng sản. Theo văn hóa này, các thành viên sẽ tuân thủ các quyết định của người lãnh đạo một cách chặt chẽ, và người lãnh đạo cũng thực hiện việc điều hành nhóm nhiều hơn. Cấu trúc của các công ty quốc doanh Trung Quốc buộc nhà lãnh đạo phải sử dụng năng lực cá nhân để thay đổi văn hóa tổ chức. Cơ cấu tổ chức của Trung Quốc bao gồm hai hệ thống: hệ thống kinh doanh và hệ thống chính trị Đảng Cộng sản Trung Quốc (ĐCSTQ). Các hệ thống kinh doanh tương tự như hệ điều hành kinh doanh tại công ty phương Tây, và hệ thống ĐCSTQ tồn tại để đảm bảo rằng công việc được thực hiện theo kế hoạch Trung ương và thực hiện một chức năng kiểm soát xã hội. Trong hệ thống kinh doanh, sự thay đổi đang diễn ra theo hướng, các nhà lãnh đạo của tổ chức kinh doanh được giao quyền tự chủ hơn trong hoạt động điều hành kinh doanh.

Trung Quốc hiện nay nhấn mạnh đến một nền kinh tế thị trường và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Có thể nhận thấy môi trường kinh doanh đương đại của Trung Quốc được đặt trên sự bình đẳng và hoà hợp nhóm và đang có xu hướng lấn át lên các giá trị truyền thống.

2.3. Các kết quả nghiên cứu hiện nay về quản trị đa văn hoá ở Trung Quốc

Những nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm về hoạt động quản trị đa văn hoá tại Trung Quốc đã được thực hiện từ những năm 1990, và nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã được thực hiện trong hai thập kỷ qua dựa trên mức độ khác nhau của cơ cấu tổ chức và các hoạt động thực tiễn (của cá nhân, nhóm và tổ chức). Các nghiên cứu liên quan đến quản trị đa văn hoá chủ yếu có hai loại cơ bản: các loại hình đầu tiên tập trung vào các nhà quản lý và nhân viên nước ngoài làm việc tại Trung Quốc, chịu sự chi phối và điều chỉnh của văn hoá Trung Hoa, và loại thứ hai là những nghiên cứu khảo sát những người Trung Quốc đã làm việc với những người nước ngoài trong các tập đoàn xuyên quốc gia.

Các nghiên cứu này có một vài điểm hạn chế như sau: Hệ thống các khái niệm chưa đầy đủ, và sự nhìn nhận, đánh giá về mức độ quan trọng của các đề tài chưa rõ ràng, chẳng hạn như làm việc theo nhóm, lãnh đạo, cơ chế tạo động lực, giao tiếp trong môi trường đa văn hoá, cũng như sự hài lòng trong môi trường đa văn hóa. Mặc dù số lượng nghiên cứu so sánh được thực hiện ngày càng nhiều tại Trung Quốc nhưng rất ít nghiên cứu được tiến hành để nghiên cứu các công ty Trung Quốc đang kinh doanh ở nước ngoài, trong khi đây lại là một trong những vấn đề gây tranh cãi nhất trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị đa văn hóa tại Trung Quốc. Hầu hết các nghiên cứu tập trung vào việc xác định giá trị văn hóa và các vấn đề thực tế trong các công ty phương Tây trên toàn cầu, đồng thời đề cập đến

những so sánh giữa văn hoá phương Đông và văn hoá phương Tây. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu tập trung để nghiên cứu sự khác biệt văn hóa giữa các nước phương Đông, ví dụ như các nước ở châu Á.

2.4. Tình thực tiễn và các nghiên cứu quản trị đa văn hoá trong tương lai

Các công ty Trung Quốc đều nhận thức được rằng làm việc theo nhóm đa văn hóa có nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức. Nguồn nhân lực hiện nay cũng đang được điều chỉnh theo hướng thích ứng với những nghiên cứu và những kinh nghiệm bước đầu về sự khác biệt giữa các cá nhân trong tổ chức, văn hoá đang trở thành một trong những nhân tố hàng đầu được sử dụng như là công cụ để quản trị sự khác biệt giữa các cá nhân trong cùng một tổ chức.

Những xung đột đa văn hoá đã và đang đặt ra những thách thức lớn nhất đối với kinh doanh quốc tế tại bất kỳ nước nào, và Trung Quốc cũng không ngoại lệ. Đặc biệt là khi tổ chức thực hiện chiến lược không hợp lý, mâu thuẫn giữa các văn hoá sẽ gia tăng và có thể dẫn tới sự suy vong của tổ chức. Các nhà nghiên cứu nhận định rằng nhà lãnh đạo cũng chính là người mang một sứ mệnh quan trọng nhất về truyền tải các giá trị văn hoá trong tổ chức như truyền cảm hứng, niềm đam mê và khả năng kết nối giữa các thành viên của tổ chức. Người lao động Trung Quốc làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài có xu hướng mong muốn được làm việc với những nhà quản lý khoan dung và chuyên nghiệp, và tôn trọng và biết lắng nghe những mối quan tâm của nhân viên.

Một nhà nghiên cứu đã đưa ra một số đề xuất để giải quyết xung đột văn hóa cho các công ty Trung Quốc có yếu tố quốc tế bao gồm: công nhận những nghiên cứu về sự khác biệt văn hóa trong tổ chức, nghiên cứu về nền văn hóa khác, đào tạo nghiệp vụ quản trị đa văn hóa, cũng như việc lập kế hoạch xây dựng văn hoá tổ chức có bản sắc riêng.

Mặc dù chính phủ Trung Quốc tiếp tục chủ động tìm kiếm những nhân sự có kỹ năng quản trị đa văn hóa nhưng việc tuyển dụng và đào tạo quản trị đa văn hóa là vẫn thiếu trầm trọng. Năng lực của các nhà quản trị đa quốc gia sẽ không chỉ bao gồm khả năng cạnh tranh với các công ty đến từ các nước khác, mà nó còn bao gồm cả những thách thức để có thể hợp tác hiệu quả với các công ty và nhân công đến từ những nước này. Hiện tại việc tuyển dụng nhà quản trị đa văn hóa đã được quan tâm nhiều hơn. Bên cạnh nỗ lực vượt qua các trở ngại ban đầu của ngôn ngữ, các nhà quản trị trong môi trường đa văn hóa cần thiết phải xem xét đến sự khác biệt trong cách tiếp cận và giải quyết vấn đề, xây dựng các tập quán và các giá trị văn hóa cốt lõi của tổ chức không xung đột với nền văn hóa dân tộc của các cá nhân. Hiện tại, đã xuất hiện một số ít các chương trình bắt đầu đưa vào và phát triển các khóa học liên quan đến sự khác biệt văn hóa. Tuy nhiên vẫn cần tiếp tục phát triển các cơ sở lý thuyết để đặt nền móng lý luận cho lĩnh vực đào tạo về quản trị kinh doanh trong môi trường quốc tế, cũng như trang bị các kỹ năng cần thiết để thành công cho các nhà quản trị đa quốc gia.

Hiện nay rất nhiều tổ chức đang hoạt động kinh doanh quốc tế, trong đó chỉ có một số ít các tổ chức có lợi thế cạnh tranh khi am hiểu những tác động của văn hóa vào hoạt động kinh doanh của họ. Thực hành chức năng quản lý một cách hiệu quả đang là thử thách trong chính mỗi quốc gia và nền văn hóa đó, nhưng làm như vậy trong một môi trường nước ngoài với sự kết hợp độc đáo của các mệnh lệnh chính trị và kinh tế, truyền thống, đạo đức nghề nghiệp và văn hóa là một lĩnh vực quản trị hoàn toàn mới cho các nhà quản lý. Chính vì vậy, các công ty nước ngoài đang đối mặt với những thách thức lớn khi kinh doanh tại Trung Quốc, trong khi hầu hết các công ty Trung Quốc đang thực hiện đầu tư ra nước ngoài đều đã thất bại.

Nhìn chung, các công ty nước ngoài kinh doanh tại Trung Quốc dự kiến sẽ đạt được kết quả kinh doanh tốt thông qua ba giai đoạn của quản lý giao lưu văn hóa. Trước tiên, công ty tiếp nhận được thông tin hướng tới cung cấp một định hướng về các chuẩn mực của nền văn hóa bản địa, tuy nhiên, thông tin này thường được cung cấp và cập nhật từ nhóm các nhân viên bản địa có mâu thuẫn với nhóm các nhân viên của công ty nước ngoài. Thứ hai, công ty dự kiến sẽ đắm mình vào văn hóa nước sở tại và trong giai đoạn thứ ba, công ty tìm cách hòa nhập vào văn hóa quốc gia này. Hầu hết các công ty đa quốc gia đang trong giai đoạn thứ hai, và có các đặc điểm như sau: Thứ nhất, các nền văn hóa của các nước chủ nhà sẽ được chuyển vào nền văn hóa địa phương. Thông thường các công ty đa quốc gia bổ nhiệm người bản địa Trung Quốc đã được đào tạo trong môi trường giáo dục tương ứng với môi trường giáo dục của quốc gia đầu tư. Thứ hai, các công ty nước ngoài sử dụng các chiến lược trong đó sự kết hợp của “pháp quyền” và “nhân quyền” mà theo đó, nhân viên được cung cấp một số lợi ích và hợp đồng dài hạn. Thứ ba, các nhân viên mới sẽ được đào tạo một số các kiến thức văn hóa cần thiết liên quan đến hoạt động tác nghiệp của họ. Thêm nữa, một hệ thống các nghiệp vụ hỗ trợ đi kèm được thực hiện để tăng cường hiệu quả của hoạt động quản trị đa văn hóa như: đưa ra những cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, hay đưa ra các kế hoạch quản lý cụ thể.

Các công ty tuyển dụng nhân viên có sự đa dạng về văn hóa hoặc những cá nhân muốn được làm việc trong một môi trường đa văn hóa sẽ được giới thiệu, cung cấp một chương trình đào tạo bao gồm các hạng mục trên với chất lượng dịch vụ tốt. Thực tiễn quá trình tuyển dụng cho thấy nên ưu tiên cho các ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong các nhóm đa văn hóa, không nên sử dụng các câu hỏi phỏng vấn quá nhạy cảm về văn hóa. Dựa trên nghiên cứu về đa văn

hóa, đào tạo đa văn hoá nên chú ý đến không gian cá nhân (khoảng cách khi 2 người đối thoại với nhau); thuật ngữ /sự khác biệt của ngôn từ (giai điệu của giọng nói), ngôn ngữ cơ thể /phong cách /cử chỉ, hệ thống cấp bậc của lãnh đạo; tính quyết đoán của lãnh đạo; tính cách cá nhân; cung cấp thông tin phản hồi tích cực và tiêu cực (như thế nào, khi nào, và nó thực hiện công khai hay riêng tư).

3. Bài học rút ra từ kinh nghiệm của Trung Quốc về hoạt động quản trị đa văn hoá

Ngày nay, sự am hiểu về văn hoá tổ chức và sử dụng văn hoá tổ chức như là một công cụ quản lý là một trong những cách thức được các nhà quản trị kinh doanh sử dụng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong xu thế toàn cầu hoá, Việt Nam cũng đứng trước cơ hội và thách thức của quá trình hội nhập nền kinh tế thế giới. Tuy nhiên, sự khác biệt về văn hoá giữa các quốc gia đòi hỏi các nhà quản lý Việt Nam cần thiết được trang bị kỹ năng quản trị đa văn hoá để ứng xử phù hợp trong những tình huống bất ngờ. Văn hóa đóng vai trò như một nguồn lực bên ngoài ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong cuộc sống thường ngày, do đó ảnh hưởng đến hành vi của mỗi người trong tổ chức, kể từ khi mỗi người mang ảnh hưởng của mình từ “thế giới bên ngoài” vào nơi làm việc. Từ đó, sự ảnh hưởng chung của nền văn hóa lên từng cá nhân tạo ra một sự thay đổi trong văn hóa của chính tổ chức đó. Các nhà nghiên cứu lập luận rằng các thành viên của tổ chức ứng xử với sự không chắc chắn và mơ hồ cá nhân đều dựa trên thái độ và chiến lược đã bị ảnh hưởng bởi văn hóa của họ. Các nhà quản lý đến từ các quốc gia khác nhau có sự khác nhau trong việc đưa ra các quyết định cuối cùng. Tìm hiểu về văn hóa có vai trò rất quan trọng trong chiến lược phát triển của các công ty đa quốc gia và các nhà quản trị đa quốc gia cần phải được

chuẩn bị kiến thức về văn hoá để điều hành tổ chức cũng như cạnh tranh với các công ty đến từ các quốc gia khác nhau.

Việt Nam có con đường xây dựng nền kinh tế có nhiều điểm tương đồng với nền kinh tế Trung Quốc, mặc dù Việt Nam đã có hơn 20 năm chuyển đổi sang phát triển kinh tế theo “cơ chế thị trường định hướng XHCN”, hoạt động kinh tế kinh doanh ở Việt Nam đã và đang diễn ra hết sức sôi động và có một đóng góp không nhỏ từ thành phần kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài, nhưng chúng ta còn rất thiếu những nghiên cứu có chiều sâu để định hướng hoạt động quản trị đa văn hoá ở Việt Nam, từ đó nhận thức được sự cấp thiết phải đào tạo đội ngũ các nhà quản trị đa văn hoá không chỉ là những nhà quản trị kinh doanh giỏi mà còn phải có những kiến thức chuyên sâu trong việc vận dụng và xử lý linh hoạt nhân tố văn hoá trong hoạt động kinh doanh có yếu tố giao thoa văn hoá. Từ thực tiễn môi trường kinh doanh tại Việt Nam và những kinh nghiệm từ hoạt động quản trị đa văn hoá của Trung Quốc, hoạt động quản trị đa văn hoá tại Việt Nam nên thực hiện theo một số nguyên tắc cơ bản sau đây:

- Một là, có tính khả thi

Xây dựng văn hóa tổ chức có bản sắc riêng được gắn với văn hoá nước sở tại; những tổ chức khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp cho mình cần quan tâm đến những khía cạnh; thứ nhất, có tính hệ thống, hoạt động quản trị đa văn hoá cần được hỗ trợ một cách có hệ thống; hai là, có tính bình đẳng, không có nền văn hóa nào tốt hơn các nền văn hoá khác. Văn hóa có tính thâm nhập, hai nền văn hóa khác nhau có tác động tương hỗ nhau; cơ chế thăng tiến, tạo động lực dựa trên năng lực của người lao động, trong đó coi trọng cả việc sử dụng nhân sự địa phương chứ không chỉ tập trung vào bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo là những nhân sự từ công ty mẹ.

- Hai là, có tính thực tiễn

Trong hoạt động quản trị kinh doanh quốc tế hiện nay, các hoạt động liên quan đến quản trị đa văn hoá cần tập trung vào một số nội dung bao gồm: đào tạo đa văn hoá, hệ thống giao tiếp đa văn hoá và xây dựng văn hoá tổ chức thống nhất trong doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu về quản trị đa văn hoá cho rằng một trong các chiến lược quản trị đa văn hoá quan trọng nhất hiện nay là: Phát triển nguồn nhân lực của hoạt động quản trị đa văn hoá, tuyên truyền về văn hoá quốc gia, xây dựng giao tiếp đa văn hoá thông qua trao đổi các yếu tố một cách hài hoà. Tăng cường phát triển hoạt động đào tạo nguồn nhân lực quản trị có kiến thức và kỹ năng điều hành tổ chức đa văn hoá tại các trường đào tạo về quản trị kinh doanh, các khoá đào tạo ngắn hạn về quản trị doanh nghiệp...

Trong bối cảnh của nền kinh tế thị trường, rõ ràng hoạt động đào tạo đa văn hoá và giao tiếp đa văn hoá đã và đang hỗ trợ rất tích cực cho hoạt động quản trị đa văn hoá một cách hiệu quả. Để xây dựng hệ thống đào tạo hiệu quả, nên phân tích nhu cầu đào tạo một cách cẩn trọng để đảm bảo mục tiêu và nội dung đào tạo thật rõ ràng. Ngoài ra, trong bối cảnh của tương tác giao lưu văn hóa, sự khác biệt cá nhân giữa các học viên và đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo cũng cần phải được xem xét để điều chỉnh phù hợp.

Văn hoá doanh nghiệp được ví như là lực hướng tâm chung của một nhóm người trong cùng một tổ chức, là những cá thể riêng biệt đến từ nhiều nơi khác nhau. Các giá trị văn hóa đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình phong tục tập quán của tổ chức, cũng như xây dựng lên hệ thống các giá trị cốt lõi định hướng cho sự phát triển của tổ

chức đó. Tìm hiểu về giá trị văn hóa quan trọng ở chỗ nó tạo điều kiện để các nhà quản lý xác định được khả năng của mỗi thành viên trong nhóm một cách đúng đắn, đồng thời hiểu và ứng xử phù hợp với sự khác biệt trong suy nghĩ, cảm giác và hành động của các nhân viên viên tiềm năng trên toàn cầu. Đối với các công ty trong đó bao gồm các thành viên đến từ các nền văn hóa khác nhau, kiến thức và sự nhạy cảm về các giá trị văn hóa là một điều cần thiết phải được nhấn mạnh trong thực hành quản lý và đào tạo.

Giá trị quản lý ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của hành vi tổ chức, và văn hóa cũng tác động một cách sâu sắc đến giá trị quản lý. Như vậy, bên cạnh những kỹ năng quản lý cần thiết, một nhà quản lý có độ nhạy cảm cao với giao thoa văn hóa đang được đánh giá cao trong lực lượng lao động trình độ cao hiện nay./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Baba, M.L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K.H. (2004). *The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team*, Journal of Organization Behavior, 25, 547-587.
- David C. Thomas (2008), *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, Sage Publications
- HeLen Deresky (2011), *International Management: Managing across borders and cultures (7th Edition)*, Prentice Hall Publication
- Keyong Dong, Ying Liu (2010), *Cross-Cultural Management in China*, Peer Reviewed Journal, Vol. 17, Iss. 3; pg. 223
- Jean-Claude Usunier (1998), *International & Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications