

VĂN HÓA QUẢN LÝ PHƯƠNG ĐÔNG VÀ PHƯƠNG TÂY: NHỮNG SO SÁNH BƯỚC ĐẦU

Ths. Đinh Công Hoàng

Bộ Công Thương

1. Mở đầu:

Bối cảnh thế giới đã thay đổi rất nhiều kể từ sau sự kiện 11-9 ở Mỹ và gần đây là những tiết lộ mới của Wikileaks về những phần chìm của hệ thống thế giới, điều này đã đẩy lên nhu cầu thiết lập một trật tự thế giới đa cực, khi mà không một lực lượng hay giá trị tối cao nào có thể chi phối những nền văn hóa khác vì những mục đích kinh tế và chính trị của mình.

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, hiện có những tranh cãi sôi nổi về xung đột giữa các giá trị truyền thống của văn hóa quản lý phương Tây và những giá trị về tinh thần, “giá trị chia sẻ” từ phần còn lại của thế giới. Có hay không việc giá trị phương Tây đã và đang phủ nhận tầm quan trọng của các nền văn hóa tinh thần trong một thế giới “phẳng” ngày nay?

Bằng cách đi sâu vào phân tích “những tảng băng chìm” của sự vận động xã hội và con người, bài viết sẽ phân tích những khái niệm quản trị nhân sự truyền thống và hiện đại của phương Tây, so sánh những khác biệt giữa mô hình của phương Đông và phương Tây, nêu ra sự cần thiết cho một cách tiếp

cận hài hòa nhằm hoàn thiện những hoạt động quản trị nhân sự ở cả cấp tổ chức doanh nghiệp cũng như quản lý vĩ mô. Bài viết cũng khái quát những cơ sở lý luận từ nhiều học giả trên thế giới, và những ví dụ thực tế từ các quốc gia và doanh nghiệp để trình bày quan điểm của mình. Châu Âu sẽ là đối tượng được tập trung phân tích sâu trong nghiên cứu này.

2. Cơ sở lý luận và phân tích

Kinh tế và chính trị là hai động lực chính giúp cho xã hội loài người phát triển mạnh mẽ từ kỷ nguyên nông nghiệp đến công nghiệp, từ công nghệ đến tri thức. Kết quả của quá trình này là toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế, quá trình giảm bớt các quy định luật lệ, sự thay đổi về công nghệ, hay sự vận động tự do của các luồng tài chính toàn cầu... Để đơn giản hóa quá trình này, có thể ví hiện tượng “toàn cầu hóa” giống như lời của nhà văn vĩ đại Lep Tolstoy trong tác phẩm “Chiến tranh và hòa bình”: “Nó bắt đầu từ phương Tây, tích tụ lại, phát triển ngày càng lớn hơn”, và cuối cùng lan truyền ra khắp thế giới nhanh như một virus máy tính. Tuy nhiên, trên chặng đường lan tỏa

của mình, nó bắt đầu vấp phải rất nhiều sự chống cự từ những “cây Oliu” cũ kỹ đại diện cho hệ thống những giá trị truyền thống của lịch sử, địa lý, và ngôn ngữ riêng của mình (Friedman, 1999).

Chính những khác biệt về địa lý, văn hóa và hệ thống tôn giáo, cùng với sự phát triển kinh tế xã hội không đồng đều giữa các khu vực và các quốc gia đã biến thế giới phát triển thành hai hệ thống tự tưởng hoàn toàn trái ngược nhau: giá trị phương Tây (gồm có các nước châu Âu, Bắc Mỹ) và giá trị phương Đông hay phần còn lại của thế giới (gồm các nước châu Á, châu Phi, Ấn Độ...). Tác giả sẽ xem xét khái quát về hai trường phái này dựa trên cơ sở lý luận của quản trị nhân sự so sánh và hợp nhất.

Theo Bratton (2003), có khá nhiều quan điểm khác nhau về phong cách quản lý giữa các công ty của châu Á, châu Phi, châu Âu và Bắc Mỹ đối với chiến lược quản trị nhân sự của họ, “nghiên cứu quản trị nhân sự so sánh”, vì vậy sẽ tập trung làm rõ “bản chất bên trong” và “nguyên nhân” dẫn đến sự khác biệt này giữa các vùng địa lý quốc gia.

2.1. Văn hóa quản lý phương Tây

Nói chung, văn hóa quản lý phương Tây vốn được dựa trên nền tảng các giá trị “châu Âu cổ đại”, thể hiện ở các mặt của đời sống bao gồm các quy tắc xã hội, tục lệ truyền thống, niềm tin tôn giáo, và hệ thống chính trị. Khái niệm truyền thống về văn hóa châu Âu gắn liền với các đế chế châu Âu cổ đại,

với những “tiên bộ công nghệ và kinh tế vượt bậc” và hàng loạt những “cuộc xung đột quốc tế đẫm máu” ở thế kỉ 20 và trước đó. Phần nào đúng khi nói rằng, văn hóa quản lý phương Tây có xu thế “*truyền bá và phổ biến văn hóa theo kiểu định hướng nhà nước, có tính chất đặc biệt, thực chứng, áp đặt từ trên xuống, hướng vào mô hình Bắc Âu, làm việc đúng giờ như máy móc và tiếp cận phổ quát*”.

Quan điểm này bắt nguồn từ thời kì “kỉ nguyên của cá nhân”, khi xã hội châu Âu chứng kiến những nhà chính trị sử dụng các công cụ quản lý để vận động những đám đông bằng cách khéo léo liên kết những sản phẩm sản xuất hàng loạt theo dây chuyền với những nhu cầu vô thức bên trong của con người (Curtis, 2002). Như đã đề cập ở trên, động lực phát triển của xã hội châu Âu là kinh tế, định hướng thị trường, và cạnh tranh khốc liệt. Con người chỉ được đối xử và coi như những “cỗ máy vui vẻ” hay “đơn vị kinh tế” để đáp ứng những mục đích kinh tế và chính trị. Lý thuyết và quan điểm này vẫn còn được sử dụng trong phương pháp quản lý của châu Âu hiện đại, khi các cá nhân chỉ được coi như những “đơn vị kinh tế”, “có thể thay đổi được”, hay “hoán đổi được” trong những cỗ máy là các tổ chức kinh tế ngày nay (Elkin, 2007).

Do mục tiêu tối cao là lợi nhuận và kết quả, phương Tây đã xây dựng những mô hình kinh doanh rất hiệu quả, tập trung vào

xử lý công việc và kết quả đầu ra. Những khái niệm quản lý như “quản lý cá nhân” hay “làm việc nhóm” đã được áp dụng rất thành công nhằm sử dụng nguồn lực hiệu quả, tối đa hóa hoạt động kinh doanh, tạo ra nhiều lợi nhuận cũng như giảm thiểu các chi phí hoạt động.

Với quan điểm này, quản lý nhân sự theo lối truyền thống chú trọng vào quản lý “nhân sự”, trong đó “năng suất lao động” của cá nhân được quan tâm nhiều nhất. Họ tập trung vào quá trình tuyển dụng, thiết kế công việc, và hệ thống khuyến khích, thưởng phạt (Hughes, 2002). Quan điểm quản lý nhân sự hiện đại tập trung hơn vào làm việc nhóm, quản lý mang tính chiến lược hơn là theo kiểu áp đặt quan liêu hành chính, có tính chủ động hơn là bị động (Coventry University, 2010).

Tuy vậy, có thể nói mô hình này đã bỏ qua những nhu cầu khác bên trong con người, cụ thể đó là những nhu cầu về suy nghĩ, cảm xúc, và tâm hồn của họ. “Bạn đến đây để làm việc, chứ không phải để suy nghĩ”. Tại hầu hết các công ty đa quốc gia, ví dụ như IBM hay HP, dưới sức ép của công việc và cạnh tranh khốc liệt, tỉ lệ nghỉ việc thường rất cao, vai trò và lợi ích của cá nhân thường bị xem nhẹ. Và nếu như một mắt xích sản xuất “có thể thay thế” bị phá vỡ, nhà tuyển dụng vẫn có thể dễ dàng thay thế vào đó một “đơn vị kinh tế” tương tự khác. Tất cả những thay thế này không ảnh hưởng nhiều tới lợi nhuận và các mục tiêu kinh doanh của doanh

nh nghiệp. Một ví dụ, các công ty của Mỹ thường chú trọng vào các mục tiêu “lợi nhuận trong ngắn hạn”, trong đó tập trung vào tính hiệu quả lao động tức thời (Bowden and Mulnix, 2005). Một nghiên cứu đối với công ty Mỹ tại Việt Nam đã chứng minh nhận định này là, mặc dù tỉ lệ nghỉ việc hoặc thay đổi công việc tại đây rất cao, song kinh doanh vẫn tăng trưởng đáng kể mỗi năm. Một phát hiện đáng chú ý khác nữa là mặc dù thiếu hụt các vị trí quản lý cao cấp, chủ chốt trong hệ thống (tổng giám đốc, các giám đốc chi nhánh), toàn bộ tổ chức vẫn vận hành rất tốt bởi sự phát huy tính hiệu quả các hoạt động của hệ thống cấu trúc ma trận và làm việc theo nhóm.

Tóm lại, văn hóa quản lý của châu Âu lấy động lực phát triển chính là kinh tế và chính trị. Điểm mạnh của mô hình này là tăng trưởng về lợi nhuận kinh tế, thích ứng nhanh nhạy với thay đổi của thị trường, phân phối hàng hóa và dịch vụ rộng rãi cho người tiêu dùng, tuy nhiên mặt thiếu sót của mô hình này là chưa chú trọng đầy đủ đến các khía cạnh an sinh xã hội và con người.

2.2. Văn hóa phương Tây và phần còn lại của thế giới

Có những quan điểm tiếp cận khác về cách thức quản lý từ phần còn lại của thế giới, như tại châu Á, châu Phi, hay Ấn Độ... Ưu tiên tối cao của văn hóa phương Đông là tập trung vào “toàn bộ con người” như “suy nghĩ, cơ thể, xúc cảm và tinh thần” và các mối quan hệ của con người với cộng đồng xung quanh hơn là những mục tiêu đơn

thuần về lợi nhuận kinh tế. Họ gọi tên chúng rất khác nhau, nhưng đều xoay quanh những giá trị cốt lõi của con người, và ý nghĩa về cái tôi, cái bản thể trong đời sống xã hội.

Chẳng hạn với một lịch sử lâu đời, sự đa dạng về văn hóa và tôn giáo, người Ấn Độ coi trọng những gắn kết truyền thống, cảm xúc con người và duy trì những mối quan hệ dài lâu trong cộng đồng (Chaudhuri, 2010), như những giá trị về gia đình, sự khiêm nhường, tôn trọng lễ phải và kính trọng những người lớn tuổi, sự hài hòa về tinh thần, ít ganh đua, tinh thần hợp tác... Ngoài ra, họ quan niệm bản chất công việc là để phục vụ cho “thượng đế”, không nhằm mục đích về kinh tế cá nhân mà để tăng trưởng những giá trị về tinh thần. Trong môi trường làm việc, người Ấn Độ quan tâm tới sự đồng cảm về cảm xúc hơn là năng suất công việc. Đối với họ, tầm quan trọng của tổ chức là để đáp ứng nhu cầu xã hội và bày tỏ sự tự tôn giữa các cá nhân với nhau.

Quan điểm “đạo Khổng” của người Trung Quốc chia sẻ nhiều điểm tương đồng với người Ấn Độ, họ đề cao lễ nghĩa, các giá trị thuộc về gia đình, cách đối nhân xử thế trong cộng đồng. “Một người muốn nhận được sự tôn trọng của mọi người, trước hết phải biết tôn trọng người khác”.

Đạo Khổng dựa vào hai nguyên lý căn bản: “*jen*” (humanism), “*li*” (propriety). Theo người Trung Quốc, chủ nghĩa nhân văn

được thể hiện một cách sâu sắc bằng lễ nghĩa. Và chủ nghĩa cá nhân cực đoan, bỏ qua suy nghĩ, tình cảm của người khác được coi như bất lịch sự hay vô lễ ở Trung Quốc, thì điều này dường như lại được coi như là khá bình thường tại xã hội Bắc Mỹ. Trong môi trường kinh doanh, một nghiên cứu quy mô kinh doanh hộ gia đình cho thấy, những giá trị văn hóa của Trung Quốc đã được thể hiện rất rõ ràng trong thực tiễn các hoạt động quản lý và tổ chức như việc trao quyền quyết định cao, thực hành phong cách lãnh đạo gia trưởng, chủ nghĩa tập thể và làm việc theo nhóm mạnh, và quản lý theo định hướng gia đình hay “lấy gia đình là trọng tâm” (Wah, 2001).

Châu Phi cũng có một thuật ngữ tương tự là “Ubuntu” với hàm nghĩa “chân giá trị con người” và “chia sẻ cộng đồng”, giá trị này đã bám rễ lâu đời vào các giá trị văn hóa châu Phi. “*Umuntu ungumuntu ngabantu*” được tạm dịch là “con người chỉ thực sự trở thành con người đầy đủ thông qua những người xung quanh”, có nghĩa là sự tồn tại của một con người phụ thuộc vào mối quan hệ xã hội của người đó với cộng đồng. Dưới ảnh hưởng những quan điểm như vậy, người châu Phi không quan niệm làm việc chỉ vì đồng tiền, mà chân giá trị, lòng tự trọng, bản phận, và tự do là những giá trị cần phải được thỏa mãn trước tiên. (Elkin, 2007)

Tóm lại, những giá trị cốt lõi của văn hóa phương Đông hay phần còn lại của thế

giới dựa trên yếu tố tinh thần, những phương diện thuộc về con người và gắn với cộng đồng. Điểm mạnh của nó là sự phát triển đầy đủ các khía cạnh thuộc về con người, bằng cách nuôi dưỡng, chăm lo về tâm hồn, cảm xúc, tinh thần và sự tự do của mỗi cá nhân, tuy nhiên điểm yếu chính là thiếu đi tính kỉ luật, tư duy cụ thể, lạm dụng trực giác và kinh nghiệm chủ quan.

2.3. So sánh giữa phương Đông và phương Tây

Để có thể dung hòa hai giá trị phương Đông và phương Tây, đầu tiên phải tìm hiểu đâu là “căn nguyên cơ bản” dẫn đến những sự khác biệt như vậy giữa hai nền văn hóa lớn của nhân loại. Bài viết sẽ phân tích hai “căn nguyên cơ bản” nhìn từ góc độ của kinh tế học và hệ tư tưởng.

2.3.1. “Văn hóa nông nghiệp” phương Đông và “văn hóa công nghiệp” phương Tây: một góc nhìn từ kinh tế học

Một trong những sự khác biệt căn bản giữa văn hóa phương Đông và phương Tây theo góc nhìn của kinh tế học là “sự đúng giờ”. Hầu hết người châu Á (ngoại trừ Nhật Bản) và châu Phi đều không có thói quen “đúng giờ” trong cả công việc lẫn đời sống hàng ngày. Điều này được giải thích một phần là do dấu ấn của nền kinh tế và xã hội nông nghiệp tự cung tự cấp, tiểu nông, vốn đã ăn sâu vào lề lối tập quán sinh hoạt của người châu Á (hay châu Phi) từ hàng ngàn năm qua.

Tại phương Tây, xã hội xem “đúng giờ” như là một đức tính cần thiết của mọi công dân, và “đồng hồ”, một sản phẩm tiêu biểu đại diện cho nền kinh tế công nghiệp, cũng bắt nguồn từ phương Tây. Trong xã hội công nghiệp và phương thức sản xuất hàng loạt theo dây chuyền, người phương Tây ý thức rất cao về giờ giấc và quản lý thời gian. Người này đúng giờ, người kia cũng cần bắt kịp và cả guồng máy đều vận hành theo khung thời gian chuẩn mực. Một mắt xích chậm chạp có thể dẫn đến những hậu quả to lớn cho cả hệ thống, vì thế sự chính xác về thời gian được đòi hỏi rất cao, thậm chí đến từng giây. Trong xã hội phương Tây, ta có thể dễ dàng nhận thấy hình ảnh đồng hồ hiện diện ở mọi nơi. Nhịp điệu cuộc sống hối hả, đường cao tốc, ăn nhanh, café nhanh ngày nay của xã hội phương Tây chính là hệ quả của một nền công nghiệp phát triển mạnh mẽ. Đồng hồ Big Bang, biểu tượng của nước Anh là đại diện cho nền công nghiệp đã sớm phát triển tại quốc gia phương Tây này. Ở trường học, từ bé học sinh đã được rèn luyện tính đúng giờ, và khả năng hoàn thành bài tập đúng hạn là một trong những yếu tố rất quan trọng để đánh giá sự thành công của trẻ trong tương lai.

Ngược lại, tại các quốc gia châu Á, châu Phi hay Nam Mỹ, con người lại bị ảnh hưởng rất lớn bởi nhịp điệu tự nhiên, điều này có nguyên nhân ảnh hưởng từ phương thức sản xuất của nền kinh tế nông nghiệp.

Hàng nghìn năm qua, họ không cần “đồng hồ” mà làm việc và nhịp điệu sinh hoạt dựa trên những thay đổi của tự nhiên hay thời tiết, bởi mặt trăng và mặt trời (Quốc, 2010). Có một câu ca dao của Việt Nam đã mô tả đầy đủ tính chất này của nhà nông như sau: “Trông trời, trông đất, trông mây; Trông mưa, trông nắng, trông ngày, trông đêm”. Họ thức dậy lúc gà gáy, ra đồng lúc mặt trời lên, nghỉ trưa lúc mặt trời đứng bóng, và về nhà nghỉ ngơi ăn tối trước lúc mặt trời lặn. Yếu tố về địa lý khí hậu nóng, lạnh cũng là một nguyên nhân dẫn tới xu hướng lối sống gần với thiên nhiên hơn của người phương Đông so với người phương Tây.

Cách nhìn từ kinh tế học này lí giải thích vì sao người phương Đông có xu hướng sống gần với thiên nhiên hơn, còn người phương Tây thường tuân thủ quy chuẩn về thời gian một cách nghiêm khắc hơn. Điều này dẫn đến những hệ quả khác nhau: người phương Đông thường sử dụng cảm xúc, tư duy trực giác và kinh nghiệm chủ quan trong khi người phương Tây thường sử dụng tư duy logic, luận chứng và thực nghiệm.

2.3.2 “*Chủ nghĩa cộng đồng*” phương Đông và “*chủ nghĩa cá nhân*” phương Tây: một góc nhìn từ hệ tư tưởng

Dưới đây là một góc nhìn khác từ hệ tư tưởng bằng cách phân tích từ câu chuyện có thực tại cuộc chiến tranh Việt Nam và một

bộ phim Hollywood nổi tiếng “Giải cứu binh nhì Ryan”.

Trong bộ phim “Giải cứu binh nhì Ryan”, Ryan là con trai của một gia đình Mỹ mà cha và hai anh trai vừa mới hy sinh trong khi phục vụ quân đội tại Thế chiến thứ Hai. Cùng thời điểm đó, Ryan bị rơi vào một trận địa nguy hiểm và nếu anh ta hy sinh sẽ không còn ai nối dõi cho dòng họ Ryan. Người mẹ của Ryan cùng một lúc nhận được tin xấu của chồng và con, và vì thế sẽ không chịu được nỗi đau nếu Ryan cũng phải hy sinh. Lãnh đạo quân đội Mỹ đã quyết định cử một tiểu đội bằng mọi giá phải cứu được binh nhì Ryan về với gia đình. Kết thúc phim, Ryan được cứu sống và gần cả tiểu đội đã hy sinh vì sự sống của một binh nhì mới nhập ngũ. (Spielberg, 1998).

Ở nửa bên kia quả địa cầu, tại cuộc chiến tranh Việt Nam, trong một trận chiến ác liệt của quân đội Mỹ tại thị xã Trà Lĩnh, hàng trăm người dân và bộ đội Việt Nam đang trú ẩn trong hang Hòn Kèm. Lính Mỹ vẫn tìm kiếm và bắn phá ác liệt bên ngoài hang, đứa bé mới ba tháng của bà Năm bỗng khóc thét lên. Mọi người sợ tiếng khóc sẽ làm lính Mỹ phát hiện ra nơi trú ẩn và tính mạng của hơn 200 người dân và bộ đội sẽ lâm vào tình thế nguy hiểm. Người mẹ này đã hy sinh đứa con rút ruột của mình để cứu sống hàng trăm người dân vô tội (Dien, 2008).

Hai câu chuyện đều kể về chiến tranh và sự hy sinh cao cả của con người, nhưng mang những ý nghĩa rất khác nhau về hệ tư tưởng từ hai phía. Trong xã hội chủ nghĩa tập thể, con người coi trọng những cá nhân có thể sẵn sàng hy sinh lợi ích của mình vì lợi ích của cả tập thể (Elkin, 2007), ngược lại tại xã hội phương Tây, vai trò của cá nhân được đặt lên trên hết, nhu cầu và ước muốn của cá nhân phải được thỏa mãn trước tiên.

2.4. Sự cần thiết cho một cách tiếp cận hài hòa

Trong tác phẩm nổi tiếng của mình, Friedman đã nhấn mạnh rằng vấn đề khó khăn nhất của bất kỳ một quốc gia hay cá nhân là có thể tìm kiếm được sự cân bằng lành mạnh nhất giữa việc gìn giữ, bảo tồn những giá trị gốc rễ, gia đình và cộng đồng” và “thực hiện những gì cần thiết để tồn tại trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay”. Họ cần phải cố gắng làm ra chiếc Lexus tốt hơn cũng như gìn giữ những cây Oliu cổ kính của mình (Friedman, 1999).

Sau khi thấy rõ sự khác biệt căn bản, nguyên nhân, cũng như điểm mạnh và điểm yếu của từng mô hình quản lý, chúng ta thấy sự cần thiết phải xây dựng một mô hình hài hòa bằng cách kết hợp những điểm tinh túy nhất của cả hai giá trị phương Đông và phương Tây trong một thế giới đa cực ngày nay.

Trở lại câu hỏi rằng văn hóa quản lý phương Tây có xu hướng “truyền bá và phổ biến văn hóa theo kiểu định hướng nhà nước, có tính chất đặc biệt, thực chứng, áp đặt từ trên xuống, hướng vào mô hình Bắc Âu, làm việc đúng giờ như máy móc và tiếp cận phổ quát”. Điều này là đúng một phần ở kỉ nguyên công nghiệp và công nghệ tại châu Âu. Tuy nhiên, văn hóa quản lí hiện đại ngày nay đặc biệt là những giá trị châu Âu cũ đã được thay đổi thành những mô hình mới, chú trọng hơn vào các yếu tố xã hội với con người và lấy phúc lợi xã hội làm trung tâm. Các mô hình này khác xa với các mô hình “phương Tây khác” như tại Mỹ hay Nhật Bản (Bowden and Mulnix, 2005). Tại châu Âu, có ít nhất bốn mô hình xã hội như: “dân chủ xã hội” (các nước Bắc Âu), “bảo thủ” (các nước châu Âu lục địa), “tự do” (Anh quốc), “gia đình trung tâm” (các nước khu vực Địa Trung Hải như Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha) và khu vực Đông Âu (một số nước mới chuyển đổi, mới gia nhập EU), trong đó mô hình “dân chủ xã hội” của Bắc Âu đang thể hiện tính ưu việt hơn cả trong việc xóa đói nghèo, giảm tỉ lệ thất nghiệp, cũng như duy trì sự phồn thịnh và phát triển của xã hội. Đặc điểm nổi bật của mô hình này dựa vào ba trụ cột vững chắc: phúc lợi xã hội, hệ thống y tế đảm bảo, phổ cập giáo dục (Dinh, 2010) với nhiều ưu tiên vào “phát triển nguồn lực con người”.

Thách thức của Liên minh Châu Âu là làm sao vẫn giữ vững được bản sắc quốc gia và thúc đẩy sự đa dạng của cả Khối, cân bằng được “những cơ hội hội nhập” và “sự đa dạng” vốn có của cả Khối (Boone and Bosch, 1997).

Năm 2008 được Ủy ban Châu Âu đặt tên là “Năm châu Âu đối thoại liên văn hóa” với các hoạt động tăng cường sự đa dạng văn hóa, thúc đẩy quá trình cùng hợp tác và chung sống, khuyến khích công dân châu Âu tích cực hơn nữa trong một Liên minh Châu Âu ngày càng hội nhập (Europa, 2008).

2.5. Lý thuyết: “đặt con người vào trung tâm”

Sự kết thúc của thời kì công nghiệp và sự ra đời của thời kì kinh tế tri thức đã dẫn đến những thay đổi căn bản trong lý thuyết và thực tiễn của quản trị nhân sự phương Tây. Đã có sự chuyển dịch dần từ phong cách quản lý nhân sự “cứng” sang quản lý nhân sự “mềm”, từ “cách thức phương tiện” khi xem con người chỉ đơn thuần là các “đơn vị kinh tế” tiến tới “chủ nghĩa phát triển nhân văn”, cộng tác tin cậy và phát triển các kĩ năng cá nhân.

Chiến lược quản lý nhân sự hợp nhất hiện đại bao gồm hai yếu tố: kiểm soát (mức độ kiểm soát) và nguồn lực (mua lại và phát triển). Tùy thuộc vào mức độ sử dụng tỉ lệ giữa hai yếu tố trên, sẽ có bốn loại chiến lược nhân sự phù hợp là: “trách nhiệm”,

“hợp tác”, “mệnh lệnh”, và “cổ điển”. Mỗi một loại chiến lược sẽ được sử dụng phù hợp với từng loại tổ chức và ngành nghề nhất định, trong đó chiến lược quản trị nhân sự “cổ điển” hay “truyền thống” như đã được phân tích ở trên, sử dụng phương thức “cứng”, bỏ qua những khía cạnh về con người, theo đó công tác quản trị nhân sự của tổ chức doanh nghiệp tập trung chủ yếu vào giám sát và kiểm soát người lao động, và “mua lại” (tuyển dụng trực tiếp) từ thị trường lao động hơn là “tạo ra” (đầu tư vào phát triển và đào tạo) nguồn nhân sự của mình (Bratton and Gold 2007).

Mô hình khác là chiến lược quản trị nhân sự có “trách nhiệm”, trong đó tổ chức dựa vào sự phát triển năng lực nhân sự từ các nguồn lực bên trong và không kiểm soát chặt chẽ nhân viên của mình trong một “tổ chức học hỏi và chia sẻ”.

Trong mô hình này, phương Tây hiện đại một phần nào đó đã bổ sung những yếu tố rất quan trọng như “đạo đức kinh doanh”, “yếu tố tinh thần”, “những giá trị đa văn hóa” trong lý thuyết về lãnh đạo và quản lý của mình.

Đầu tiên, ở mức độ cá nhân, con người sẽ làm việc tốt hơn và sáng tạo hơn nếu họ nhận ra được những ý nghĩa về giá trị cuộc sống thông qua quá trình nhận thức và phát triển bản thân (Elkin, 2007). Những nội lực tinh thần thúc đẩy từ bên trong sẽ giúp cho cá nhân tìm được ý nghĩa trong công việc

của họ, biết cách cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp, và truyền cảm hứng về các trách nhiệm công việc. Trong bộ phim “Ngày thứ 3 với Morrie”: Cận kề với cái chết, người học trò đã nhận ra được ý nghĩa đích thực của cuộc sống khi phát hiện ra những giá trị của sự tự nhận thức, tình yêu thương với mọi người, học cách chấp nhận với cái chết hơn là đề cao những mục đích về giá trị vật chất (Alborn, 1997).

Ở mức độ tổ chức, theo Elkin (2007), một nghiên cứu cho thấy những công ty nào tập trung vào “những giá trị cốt lõi” (những niềm tin phi kinh tế và văn hóa trao quyền), không quá chú trọng vào những “mục tiêu kinh doanh”, sẽ có nhiều cơ hội thể vượt qua những đối thủ cạnh tranh hơn. Thêm vào đó, những tổ chức với “sự thiết kế cơ cấu tập trung vào con người” sẽ đạt được sự hài lòng lớn hơn, cam kết lớn hơn, hiệu quả năng suất lao động cao trong hệ thống của mình. (Neal 1999 và Elkin 2007).

Trong một nghiên cứu khác về thiết kế tổ chức cho thấy, mặc dù những giá trị tinh thần không được thể hiện trực tiếp trong bất kỳ một lý thuyết về tổ chức quản lý nào, và không ảnh hưởng tới thực tiễn hoạt động của tổ chức trong ngắn hạn, nhưng chúng dần tạo ra sự chuyển hóa tổ chức tại một ngưỡng quan trọng như nhiều người thường gọi đó là “sự kỳ diệu”, “on chúa” hay “phép màu” (Neal 1999). Những giá trị vô hình đặc biệt này, bằng nhiều cách, sẽ tác động mạnh mẽ tới sự thành công của tổ chức trong triển vọng dài hạn. Hơn nữa, vai trò về giá trị cá

nhân trong thiết kế tổ chức có ý nghĩa quan trọng vì những mối quan hệ và sự tương tác của con người mới chính là những hoạt động cốt lõi trong bất kỳ một mô hình tổ chức chính thức hay phi chính thức nào. Cơ cấu tổ chức nội bộ và đạo đức kinh doanh cũng được liên kết chặt chẽ và được thiết kế rõ ràng để thu hút và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng, thúc đẩy hiệu quả công việc của nhân viên. Xét trên khía cạnh kinh tế, chính “hành vi đạo đức” cũng mang lại những lợi ích kinh tế hay “yếu tố bên ngoài có tác động tích cực” dựa vào danh tiếng của công ty, giúp nâng cao giá trị thương hiệu, tạo ra sự khác biệt và nâng cao nhu cầu của sản phẩm lên đáng kể (Brickley, 2002).

Cũng có thể nhận thấy, bên cạnh những mục tiêu kinh tế, giá trị tinh thần đã được thể hiện rõ trong những tuyên ngôn về tầm nhìn và nhiệm vụ của nhiều tổ chức lớn, chẳng hạn như các tập đoàn Tata, Infosys (Ấn Độ) với những cam kết của họ đối với hỗ trợ xã hội, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, và những cơ hội được học tập của nhân viên... (Elkin, 2007).

Một ví dụ khác nữa là người khổng lồ về công nghệ thông tin như IBM, từ lâu đã nổi tiếng về với những giá trị về sự đa dạng về lực lượng lao động, những giá trị chia sẻ, cơ hội phát triển bình đẳng, sự cân bằng cuộc sống và công việc hay thực thi luật về người đồng tính (GLBT) tại môi trường làm việc.

Ở mức độ xã hội, những lý thuyết về sự hỗn độn và tự tổ chức hay lý thuyết “con khi

thứ 100” đã chứng minh tầm quan trọng của những giá trị tinh thần, niềm tin, các giá trị chia sẻ trong sự chuyển hóa của xã hội. Những giá trị tinh thần “vô hình” hội tụ bởi nhiều cá nhân và tổ chức cuối cùng sẽ thúc đẩy tạo ra những lợi ích to lớn cho toàn thể xã hội như môi trường bền vững, công bằng xã hội, sự nhận thức toàn cầu hơn là những nỗ lực thuần túy về lợi ích kinh tế. Các mô hình phát triển xã hội phải có những tầm nhìn dài hạn phục vụ cho phát triển con người, chú trọng đúng mực cho các lĩnh vực như dịch vụ giáo dục, y tế, an sinh xã hội, dịch vụ công. Các liên đoàn cũng cần được phát huy hơn nữa nhằm làm cầu nối đưa ra những vấn đề cải thiện quan hệ lao động giữa ba bên liên quan là: người lao động, doanh nghiệp và chính phủ.

4. Kết luận

Những mặt mạnh và yếu của hai nền văn hóa lớn đã được đưa ra xem xét và phân tích. Có thể trên thực tế phần nào văn hóa quản lý của phương Tây cổ điển thường phổ biến những giá trị châu Âu và phủ nhận những giá trị tinh thần từ các nền văn minh khác trên thế giới. Văn hóa quản lý phương Tây hiện đại đã tiếp nhận, học hỏi và bổ sung những giá trị quan trọng này trong quan điểm quản lý, cả ở lý thuyết và trên thực tiễn tổ chức doanh nghiệp.

“Thế giới phải là đa cực”, phát biểu của Tổng thống Nga mang nhiều ý nghĩa, nhưng có một thông điệp chung về một sự “cân

bằng lãnh mạnh hơn” giữa những chiếc Lexus hiện đại và những cây oliu cổ kính, giữa động lực kinh tế và động lực tinh thần, giữa những giá trị thực chứng của châu Âu và tinh thần của phương Đông trong một thế giới toàn cầu hóa mạnh mẽ như ngày nay.

Tài liệu tham khảo

1. Alborn, M., (1997) *Tuesday's with Morrie film*, Random House, United States.
2. Boone, P, and Van Den Bosch, A.J (1997) *Discerning a key characteristics of a European Style of Management*, International Studies of Management and Organization, Vol. 26, No.3, 109-127.
3. Bowden, R., Mulnix, M., (2005), *Business Education: a view of U.S and European Management Styles*, Problems and Perspectives in Management 2, 123-134.
4. Bratton J., Gold J., (2007) *Human resource management*, chapter 2, 4th Edition, Palgrave Macmillan, London.
5. Brickley, A.J., Smith W.C., (2002) Zimmerman L.J, *Business ethics and organization architecture*, Journal of Banking & Finance, USA.
6. Coventry University, (2010), *Coventry slides*, HRM Module, Moodle, Coventry University, United Kingdom.
7. Chaudhuri, A., (2010) *Yes: Indian Style of Management - Theory 'i' management*.

8. Curtis, A., (2002) *The century of the self*, Part 1, BBC Four, United Kingdom.
9. Dien, C.V., (2008) *A night mare in Hon Kem cave*, Tuoi Tre News, tuoitre.vn, Vietnam.
10. Dinh C.T., (2010), *European Social Model*, Institute for European Studies Vietnam.
11. Elkin, G., Sharma, R. (2007) *People, organization, management: lessons for the industrialized world from the rest of the world*, Global Business and Economics Review, 9(4), 395-417.
12. Enote, (2010), *Western Culture*, Enote.com
13. Europa, (2008), *European Year of Intercultural dialogue 2008*, Europa.
14. Friedman, L.T., (1999) *The Lexus and the Olive tree*, Farrar, Straus, and Gioux, New York.
15. Hughes C.M.J., (2002) *HRM and universalism: is there one best way?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management 14(5), Emerald.
16. Liu Y, (2010) *Ost trifft West*, Exhibition East meets West differences of German and Chinese, Yang Liu Design [<http://www.yangliudesign.com>]
17. Neal, J.A., Lichtenstein, B.M.B., & Banner, D. (1999) *Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation*, Journal of Organizational Change Management, 12, 175-185.
18. Quoc, H.N., (2010) *Vietnamese people and "Clockwork"* translated, Voice of America, VOAnews.com
19. Spielberg S., (1998) *Saving Private Ryan film*, DreamWorks, United States.
20. The Associated Press, (2008) *Russia President: "The world must be multi-polar"* The Associated Press.
21. Wah, S.S., (2001) *Chinese Culture values and their implications to Chinese Management*, Singapore Institute of Management.
22. Yum, J., (2007) *Confucianism & Communication: Jen, Li and Ubuntu*, China Media Research, 3(4).