

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐẾN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HÓA

NGUYỄN TIỀN THU*

Tóm tắt: Văn hóa đóng vai trò quan trọng trong việc định hình cách quản trị và vận hành doanh nghiệp. Văn hóa không chỉ ảnh hưởng đến các hành vi và thói quen của cá nhân mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến cách một tổ chức ra quyết định, xây dựng chiến lược và quản lý nhân sự. Sự đa dạng văn hóa trong môi trường kinh doanh hiện nay được thúc đẩy bởi quá trình toàn cầu hóa và sự di chuyển lao động quốc tế, khiến cho việc hiểu rõ và tận dụng các yếu tố văn hóa trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Bài viết tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng và tác động của văn hóa đến quản trị doanh nghiệp trong môi trường đa văn hóa, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp nhằm tận dụng lợi thế văn hóa để thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Từ khóa: quản trị đa văn hóa, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo.

Abstract: Culture plays a crucial role in shaping business management and operations. It not only influences individual behaviors and habits but also deeply affects how an organization makes decisions, develops strategies, and manages human resources. The increasing cultural diversity in today's business environment, driven by globalization and international labor mobility, has made understanding and leveraging cultural factors more critical than ever. This article focuses on analyzing the factors influencing and the impact of culture on business management in a multicultural environment. Based on this analysis, it proposes solutions to harness cultural advantages to promote sustainable business growth.

Keywords: multicultural management, corporate culture, leadership style.

1. Văn hóa và các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị doanh nghiệp

Quan niệm về văn hóa, văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa là một từ đa nghĩa, nó được giải nghĩa bằng nhiều cách khác nhau, nhưng có một số điểm chung mà mọi người đều thừa nhận, rằng: về phương diện cá nhân, văn hóa là phẩm chất chỉ có ở con người, nó là cái phân biệt giữa người và động vật; về phương diện chủng loại: văn hóa là phương thức tồn tại đặc hữu của loài người, khác về cơ bản với tổ chức đời sống của quần thể sinh vật trên trái đất. Đời sống sinh vật của con người có mối liên hệ mật thiết với văn hóa, nhưng văn hóa do học tập mà có, chứ không phải di truyền theo kênh sinh học. Văn hóa được trao truyền và quảng bá theo kênh xã hội thông qua việc sử dụng hệ thống biểu tượng (ngôn ngữ) mà xã hội ấy có được.

Bàn về văn hóa, nhà triết học, cổ sinh vật học người Pháp Teilhard de Chardin (1881-1955) có đưa

một nhận định, đại ý nói rằng: Trái đất hình thành và phát triển đến một lúc nào đó thì xuất hiện sự sống, ông gọi là sinh quyển (biosphère). Tiếp đó là sự ra đời của tri quyển (noosphere), gắn với sự hình thành của con người hiện đại. Tri quyển là quyển về ý thức, tinh thần do con người tạo ra trong quá trình hoạt động sống (1).

Để giải thích từ văn hóa, các nhà văn hóa học phương Tây thường chia ra hai trường hợp:

Một là, từ Văn hóa viết hoa, số ít (Culture) được chỉ định là một thuộc tính chỉ có ở loài người. Nó là cái dùng để phân biệt giữa loài người và loài vật. Đó là khả năng tư duy, học hỏi, thích ứng và sáng tạo ra những ý niệm, biểu tượng, giá trị, làm cơ sở cho hệ thống ứng xử, để loài người có thể tồn tại và phát triển.

Hai là, từ văn hóa không viết hoa, số nhiều (cultures) được chỉ định là những nền (kiểu) văn hóa khác nhau, tức là những lối sống của các thể cộng đồng người, biểu hiện trong những quan niệm về giá

trị, trong hệ thống các hành vi ứng xử, mà các cộng đồng người ấy đã học hỏi được và sáng tạo ra trong hoạt động sống của họ. Đó còn là những truyền thống của cộng đồng, hình thành nên trong các điều kiện xã hội - lịch sử nhất định.

Phù hợp với quan niệm trên, các nhà xã hội học văn hóa chia văn hóa thành hai dạng: văn hóa cá nhân và văn hóa cộng đồng.

Văn hóa cá nhân, tức văn hóa của một con người. Đó là toàn bộ vốn tri thức và kinh nghiệm, ý chí, cảm xúc và xu hướng tích lũy vào một cá nhân, định hướng cho những lựa chọn và hành xử của cá nhân ấy trong hoạt động thực tiễn xã hội. Văn hóa cộng đồng là văn hóa của một nhóm xã hội, nó không phải là con số cộng giản đơn của các văn hóa cá nhân - những thành viên trong cộng đồng hợp lại, mà là toàn bộ hệ giá trị và phương thức hành xử được các thành viên trong cộng đồng chia sẻ và tự giác thực hiện và đã trở thành truyền thống của họ.

Trong hoạt động doanh nghiệp thì “văn hóa doanh nhân” là thuộc dạng văn hóa cá nhân, còn “văn hóa doanh nghiệp” là thuộc dạng văn hóa cộng đồng (còn được gọi là “Văn hóa tổ chức” - Organization Culture). Quan hệ giữa cá nhân và cộng đồng là mối quan hệ tương tùy và tương tác, cái nọ phải dựa vào cái kia mà tồn tại, không thể có cái nọ mà thiếu cái kia và ngược lại.

Xuất phát từ các quan niệm nêu trên, có thể hiểu văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và phong cách làm việc hình thành qua thời gian trong một tổ chức. Nó phản ánh cách mà doanh nghiệp tương tác với nhân viên, khách hàng, đối tác và cộng đồng cũng như cách tổ chức ra quyết định, giải quyết vấn đề và xây dựng mối quan hệ.

Cơ cấu của văn hóa doanh nghiệp bao gồm các yếu tố cơ bản sau đây:

Tầm nhìn và sứ mệnh: mục tiêu, lý tưởng mà doanh nghiệp hướng tới, giúp định hình các hoạt động và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Chúng ta đều biết rằng, doanh nghiệp là một dạng tổ chức xã hội - kinh tế, tổ chức ấy muốn phát triển bền vững, cần xây dựng một tầm nhìn và sứ mệnh phù hợp với đạo lý dân tộc. Yếu tố đạo lý trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam có thể diễn đạt bằng 5 chữ: Tín, Nghĩa, Trí, Dũng, Liêm. Tín là giữ niềm tin với mọi người; Nghĩa là có ý thức cộng đồng, có tinh thần hết lòng làm việc vì mọi người; Trí là sáng suốt mưu lợi ích cho cộng đồng; Dũng là mạnh dạn,

quyết đoán trong xử lý công việc; Liêm là trong sạch, ngay thẳng, không tham lam.

Giá trị cốt lõi: các nguyên tắc cơ bản mà doanh nghiệp, nhân viên cùng tuân thủ, chia sẻ và thực thi như tính trung thực, tinh thần trách nhiệm, ý chí ham muốn thành công, khát vọng làm giàu chính đáng, kiên trì với ý tưởng sáng tạo, kiên quyết, dám chấp nhận mạo hiểm... Chúng tôi tán thành ý kiến của tác giả Trần Quốc Dân, xem “Tinh thần doanh nghiệp là thái độ trách nhiệm, ý nghĩa, tình cảm sâu sắc của con người đối với công việc kinh doanh, là ý chí ham muốn thành công, định hướng cho khát vọng cháy bỏng trong làm giàu, tính bền bỉ, kiên trì với ý tưởng sáng tạo, kiên quyết, dám chấp nhận mạo hiểm. Nó là cái sâu sắc nhất, cốt lõi nhất của hoạt động kinh doanh” (2).

Phong cách lãnh đạo: cách mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp định hướng và quản lý tổ chức, như khích lệ sáng tạo, khuyến khích đổi mới, thúc đẩy hiệu suất hoặc duy trì sự chuyên nghiệp trong các hoạt động từ việc lựa chọn phương hướng hoạt động cho doanh nghiệp, đến tổ chức các hoạt động marketing, quảng cáo, tiêu thụ hàng hóa cũng như tuyển dụng nhân viên...

Môi trường làm việc: gồm có cơ sở vật chất kỹ thuật, không gian làm việc, các yếu tố về cách thức làm việc, các quan hệ với đồng nghiệp, đối tác và khách hàng, tính minh bạch và hiệu quả làm việc.

Phong cách giao tiếp: cách thức truyền đạt và phản hồi thông tin trong doanh nghiệp, các nghi thức trong giao tiếp, sinh hoạt văn nghệ và các hình thức sinh hoạt tập thể khác.

Mỗi một cá nhân trong doanh nghiệp, họ vừa là chủ thể của văn hóa doanh nghiệp, lại vừa là người đại diện mang giá trị của tiêu văn hóa ấy. Vì vậy, để xây dựng phong cách giao tiếp, trước hết cần xây dựng tinh thần hợp tác trong doanh nghiệp. Ở đó, mọi người đều có ham thích làm việc với người khác và được người khác hợp tác với mình dựa trên tinh thần tự nguyện. Nêu cao ý thức trách nhiệm với cấp trên, cấp dưới, với khách hàng và toàn xã hội. Nêu gương về nếp sống đạo đức...

Tóm lại, năm yếu tố trên hợp thành cơ cấu văn hóa doanh nghiệp, đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên, nâng cao hiệu suất quản trị và xây dựng thương hiệu doanh nghiệp.

Các yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến quản trị doanh nghiệp trong môi trường đa văn hóa

Ngôn ngữ và giao tiếp: ngôn ngữ không chỉ đơn thuần là công cụ giao tiếp mà còn mang theo các sắc

thái văn hóa riêng biệt. Sự khác biệt về ngôn ngữ có thể gây ra những hiểu lầm và khó khăn trong việc truyền đạt thông tin, đặc biệt, khi làm việc trong môi trường đa quốc gia. Ví dụ, một số nền văn hóa như Nhật Bản có xu hướng sử dụng ngôn ngữ gián tiếp, trong khi văn hóa Mỹ lại coi trọng sự thẳng thắn và minh bạch.

Giá trị và niềm tin văn hóa: mỗi nền văn hóa có những giá trị và niềm tin riêng biệt ảnh hưởng đến cách họ nhìn nhận và đánh giá các vấn đề. Ví dụ, các nền văn hóa châu Á thường coi trọng sự hòa hợp và tinh thần tập thể, trong khi văn hóa phương Tây nhấn mạnh vào sự tự do cá nhân và chủ nghĩa cá nhân. Những giá trị này có thể ảnh hưởng đến cách mà các công ty đưa ra quyết định, thiết lập mục tiêu và quản lý nhân viên.

Phong cách lãnh đạo: các nền văn hóa khác nhau thường có cách tiếp cận khác nhau đối với lãnh đạo. Ở các quốc gia như Đức và Thụy Điển, phong cách lãnh đạo thường mang tính dân chủ, khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định. Trong khi đó, các quốc gia có hệ thống quyền lực mạnh như Hàn Quốc và Nga thường áp dụng phong cách lãnh đạo tập quyền, nơi mà các quyết định chủ yếu do lãnh đạo cấp cao đưa ra.

Thái độ đối với quyền lực và phân quyền: một số nền văn hóa chấp nhận sự phân quyền và thậm chí khuyến khích sự phân chia quyền lực để nhân viên có thể tự chủ trong công việc, chẳng hạn như ở Hà Lan. Ngược lại, các nền văn hóa có cấu trúc quyền lực phân cấp rõ ràng như Trung Quốc thường yêu cầu sự tôn trọng đối với cấp trên và các quyết định chủ yếu được đưa ra bởi ban lãnh đạo cấp cao.

2. Tác động của văn hóa đối với quản trị doanh nghiệp trong môi trường đa văn hóa

Văn hóa không chỉ ảnh hưởng chung đến quản trị doanh nghiệp mà còn tác động sâu sắc đến nhiều khía cạnh cụ thể, từ phong cách lãnh đạo, cấu trúc tổ chức, chiến lược nhân sự, cho đến cách tiếp cận đối với rủi ro và đổi mới. Mỗi yếu tố văn hóa khác nhau có thể làm thay đổi cách doanh nghiệp quản lý và vận hành, đồng thời tạo ra những thách thức và cơ hội riêng biệt.

Ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo và ra quyết định

Phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố bị ảnh hưởng mạnh mẽ nhất bởi văn hóa. Tại các quốc gia có truyền thống tập thể và tôn trọng cấp bậc như Nhật Bản, quyết định thường được đưa ra sau

khi tham khảo ý kiến của nhiều người để đạt được sự đồng thuận chung (*consensus*). Quá trình ra quyết định có thể kéo dài, nhưng nó đảm bảo rằng các quyết định được hỗ trợ bởi đa số thành viên, từ đó giảm thiểu xung đột và tạo sự đoàn kết. Ví dụ, các công ty lớn của Nhật Bản như Toyota và Sony thường sử dụng phương pháp “Ringi”, một quá trình đưa ra quyết định từ dưới lên trên, với sự tham gia của nhiều cấp bậc trong công ty.

Ngược lại, tại Mỹ, phong cách lãnh đạo thường mang tính cá nhân hóa và nhanh chóng hơn, với việc người lãnh đạo có quyền ra quyết định một cách độc lập và trực tiếp. Văn hóa doanh nghiệp Mỹ thường khuyến khích sự quyết đoán và tính sáng tạo cá nhân, điều này thể hiện rõ qua các công ty công nghệ như Apple hay Google, nơi mà các lãnh đạo cấp cao có thể quyết định nhanh chóng để tận dụng cơ hội kinh doanh.

Ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức

Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng lớn từ văn hóa, đặc biệt là trong cách tổ chức và phân chia quyền lực.

Cấu trúc tổ chức phẳng (flat organization): ở các quốc gia như Thụy Điển và Đan Mạch, văn hóa đề cao tính dân chủ và bình đẳng. Do đó, các công ty thường có cấu trúc tổ chức phẳng hơn, nơi mà quyền lực được phân phối rộng rãi và nhân viên có nhiều quyền tự chủ hơn. Mô hình này giúp thúc đẩy sự sáng tạo và khả năng ra quyết định nhanh chóng ở các cấp thấp hơn. Ví dụ: Google nổi tiếng với văn hóa doanh nghiệp sáng tạo, linh hoạt và khuyến khích sự đổi mới. Khác với cấu trúc phân cấp truyền thống, Google áp dụng cấu trúc tổ chức phẳng, nơi mà nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận các cấp lãnh đạo để thảo luận về ý tưởng mới hoặc phản hồi về công việc. Điều này khuyến khích sự hợp tác và chia sẻ thông tin, đồng thời thúc đẩy khả năng ra quyết định nhanh chóng.

Bên cạnh đó, Google luôn khuyến khích nhân viên thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Các nhân viên được khuyến khích dành một phần thời gian làm việc của mình để thực hiện các dự án cá nhân hoặc ý tưởng mới, còn gọi là “20% time”. Điều này thể hiện tinh thần khởi nghiệp và sáng tạo mạnh mẽ, với sự chấp nhận thất bại như là một phần tất yếu của quá trình đổi mới. Kết quả là, các sản phẩm nổi tiếng như Gmail và Google News đều bắt đầu từ những dự án cá nhân của nhân viên.

Cấu trúc tổ chức phân cấp (hierarchical organization): ngược lại với các quốc gia Bắc Âu có xu hướng áp dụng mô hình quản trị phân quyền, thì

các công ty tại châu Á như Huawei (Trung Quốc) và Toyota (Nhật Bản), Samsung (Hàn Quốc) có cấu trúc phân cấp rõ ràng, nơi mà các quyết định chủ yếu được đưa ra bởi ban lãnh đạo cao cấp. Điều này phản ánh giá trị văn hóa coi trọng quyền lực và sự ổn định trong các tổ chức, nơi mà nhân viên cấp dưới cần tuân theo chỉ đạo của cấp trên. Ví dụ, Samsung có cấu trúc tổ chức rõ ràng với nhiều cấp bậc, phản ánh tính tôn trọng cấp bậc và sự phân quyền trong văn hóa Hàn Quốc. Các quyết định chiến lược thường được đưa ra bởi ban lãnh đạo cấp cao và các nhân viên cấp dưới cần tuân theo mà không có nhiều sự phản đối. Điều này giúp duy trì tính kỷ luật và thống nhất trong tổ chức.

Văn hóa làm việc của Samsung đòi hỏi nhân viên phải dành nhiều thời gian cho công việc và thể hiện sự trung thành tuyệt đối với công ty. Điều này xuất phát từ giá trị truyền thống Hàn Quốc, nơi mà sự cống hiến và nỗ lực được coi trọng. Tuy nhiên, việc duy trì văn hóa này cũng đặt ra một số thách thức liên quan đến cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân của nhân viên. Hoặc Tập đoàn Huawei của Trung Quốc có cấu trúc tổ chức phức tạp với nhiều cấp bậc, nhằm kiểm soát chặt chẽ các hoạt động và định hướng chiến lược.

Ảnh hưởng đến chiến lược nhân sự và quản lý xung đột

Cách thức mà một doanh nghiệp quản lý nhân sự và giải quyết xung đột cũng bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các giá trị văn hóa:

Cách giải quyết xung đột trực tiếp (phong cách đối diện với xung đột): ở các quốc gia phương Tây như Mỹ và Anh, nơi coi trọng tính cá nhân và sự thẳng thắn, nhân viên thường được khuyến khích đối mặt trực tiếp với xung đột và tìm cách giải quyết chúng một cách minh bạch. Các cuộc họp để thảo luận về xung đột có thể diễn ra với sự tham gia của các bên liên quan để đạt được thỏa thuận cuối cùng. Ví dụ: Tại các công ty Anh như HSBC, xung đột thường được đối diện trực tiếp và giải quyết thông qua các cuộc thảo luận hoặc thậm chí là tranh luận công khai để đạt được sự đồng thuận. Văn hóa phương Tây coi trọng sự minh bạch và rõ ràng trong giao tiếp, điều này giúp giải quyết vấn đề nhanh chóng, nhưng đôi khi có thể làm tăng căng thẳng.

Cách giải quyết xung đột gián tiếp (phong cách né tránh xung đột): ngược lại, trong các nền văn hóa châu Á như Nhật Bản và Thái Lan, việc né tránh xung đột được xem là cách duy trì sự hòa hợp và tôn

trọng lẫn nhau. Ở các công ty Nhật Bản như Mitsubishi, xung đột thường được giải quyết một cách kín đáo để tránh làm mất mặt các bên liên quan. Quản lý có thể thảo luận riêng với các cá nhân hoặc các bên liên quan trước khi đưa ra quyết định chung. Điều này giúp duy trì sự hòa hợp trong tổ chức, mặc dù có thể làm chậm quá trình ra quyết định.

Ảnh hưởng đến thái độ đối với rủi ro và đổi mới

Sự khác biệt văn hóa dẫn đến sự khác biệt trong thái độ đối với rủi ro và sự sẵn lòng đổi mới của các doanh nghiệp.

Chấp nhận rủi ro và khuyến khích sáng tạo: các công ty tại Mỹ và Israel nổi tiếng với tinh thần khởi nghiệp mạnh mẽ, nơi mà sự chấp nhận rủi ro cao được coi là một phần của quá trình đổi mới và phát triển. Điều này xuất phát từ văn hóa khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận thất bại như một cơ hội học hỏi. Ví dụ, tại Thung lũng Silicon, việc khởi nghiệp và thậm chí thất bại là điều thường thấy và được coi là bước đệm cho thành công sau này.

Thận trọng với rủi ro và tuân thủ quy tắc: ngược lại, tại các quốc gia như Đức và Nhật Bản, doanh nghiệp có xu hướng thận trọng hơn với rủi ro và tuân thủ các quy tắc chặt chẽ. Văn hóa coi trọng sự ổn định và chất lượng, do đó các quyết định đổi mới thường được đưa ra sau khi đã phân tích kỹ lưỡng. Tập đoàn Volkswagen của Đức là một ví dụ điển hình, khi mà các sản phẩm và quy trình sản xuất đều tuân thủ những tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhằm đảm bảo chất lượng cao nhất.

3. Cơ hội và thách thức đối với quản trị doanh nghiệp đa văn hóa

Cơ hội từ sự đa dạng văn hóa trong doanh nghiệp

Sự đa dạng văn hóa mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp nếu được khai thác đúng cách.

Thứ nhất, sự đa dạng văn hóa mang lại nhiều góc nhìn và quan điểm khác nhau, từ đó thúc đẩy quá trình sáng tạo và đổi mới. Các nhóm làm việc đa văn hóa có thể đề xuất những giải pháp khác biệt và đột phá do sự phong phú về kinh nghiệm và cách tiếp cận vấn đề. Ví dụ, tại các công ty như Unilever và Procter & Gamble, sự đa dạng văn hóa trong các nhóm nghiên cứu và phát triển đã giúp tạo ra các sản phẩm phù hợp với nhiều thị trường toàn cầu.

Thứ hai, sự hiểu biết về các nền văn hóa khác nhau giúp doanh nghiệp dễ dàng thích ứng và thâm nhập với thị trường toàn cầu. Các công ty đa quốc gia như McDonald's và Starbucks đã điều chỉnh sản

phẩm và chiến lược tiếp thị của họ để phù hợp với văn hóa địa phương. Chẳng hạn như việc thay đổi thành phần món ăn để phù hợp với khẩu vị của khách hàng tại các quốc gia khác nhau.

Thứ ba, tạo dựng hình ảnh doanh nghiệp đa dạng và toàn diện. Một tổ chức đa văn hóa không chỉ thu hút được nhân tài từ khắp nơi trên thế giới mà còn xây dựng hình ảnh của mình như một doanh nghiệp toàn diện và thân thiện. Điều này giúp doanh nghiệp không chỉ thu hút được khách hàng quốc tế mà còn tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên.

Thách thức trong việc duy trì sự nhất quán trong quản trị

Một trong những thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp đa văn hóa phải đối mặt là duy trì sự nhất quán trong các chính sách quản trị. Khi các nhân viên đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau, họ mang theo những giá trị và quan điểm riêng biệt, điều này có thể gây khó khăn trong việc áp dụng một chính sách quản trị chung.

Trước hết là sự xung đột về giá trị và quy tắc làm việc. Các giá trị văn hóa khác nhau có thể dẫn đến sự mâu thuẫn trong cách tiếp cận công việc và ra quyết định. Chẳng hạn, trong một nhóm làm việc có cả nhân viên từ các nước châu Âu và châu Á, các thành viên có thể có cách nhìn nhận khác nhau về thời gian làm việc (chấp nhận làm việc ngoài giờ hay không), vai trò của cấp trên (quyền lực tập trung hay phân quyền), hoặc cách giải quyết xung đột (đôi đầu trực tiếp hay giải quyết ngầm). Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải linh hoạt và nhạy bén trong việc điều chỉnh các quy tắc làm việc để phù hợp với từng bối cảnh văn hóa.

Tiếp theo là những khó khăn trong việc duy trì văn hóa doanh nghiệp một cách nhất quán. Một doanh nghiệp đa quốc gia thường phải điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp của mình sao cho phù hợp với từng thị trường địa phương. Ví dụ, các giá trị như tính sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp có thể dễ dàng được thực hiện tại Mỹ, nhưng lại gặp khó khăn khi triển khai tại các nước châu Á, nơi mà sự ổn định và tuân thủ quy tắc vốn được coi trọng hơn. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng một văn hóa “linh hoạt”, tức là có khả năng điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh cụ thể, nhưng vẫn giữ được các giá trị cốt lõi của mình.

Cuối cùng, đó là các vấn đề liên quan đến sự hòa nhập văn hóa. Mặc dù sự đa dạng văn hóa mang lại nhiều lợi ích, nhưng nó cũng đặt ra yêu cầu về việc

xây dựng một môi trường làm việc hòa nhập, nơi mà mọi người đều cảm thấy được tôn trọng và đóng góp. Chúng ta, ai cũng biết rằng, không phải nhân viên nào cũng có thể dễ dàng hòa nhập với văn hóa mới. Sự khác biệt về ngôn ngữ, phong tục tập quán và cách thức làm việc có thể làm giảm hiệu suất và gây ra cảm giác cô lập đối với nhân viên đó. Đặc biệt, trong các công ty có nhiều chi nhánh quốc tế, khi các nhân viên di chuyển đến làm việc tại các địa điểm khác nhau, họ thường dễ gặp khó khăn trong việc hiểu và thực hiện theo các giá trị và chuẩn mực chung của tổ chức ở nơi mới đến. Bên cạnh đó, việc duy trì sự công bằng và bình đẳng cũng là những thách thức mà các doanh nghiệp đa văn hóa cần phải chú ý. Để đảm bảo sự hòa nhập, doanh nghiệp cần áp dụng các chính sách nhằm duy trì tính công bằng trong các quy trình quản lý nhân sự, từ việc tuyển dụng, trả lương, đào tạo đến thăng tiến. Các quy định cần được điều chỉnh để không làm tổn thương đến các giá trị văn hóa cụ thể của các nhóm nhân viên khác nhau.

4. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp trong môi trường đa văn hóa

Để tận dụng các cơ hội và vượt qua những thách thức khi quản trị doanh nghiệp trong môi trường đa văn hóa, các doanh nghiệp cần xây dựng và áp dụng những chiến lược quản lý phù hợp. Các giải pháp này nhằm mục tiêu đảm bảo sự hòa nhập và tôn trọng các giá trị văn hóa khác nhau, đồng thời tận dụng tối đa lợi ích từ sự đa dạng văn hóa.

Đào tạo về đa văn hóa và quản lý xung đột

Tăng cường đào tạo về văn hóa và giao tiếp đa văn hóa. Các chương trình đào tạo dành cho nhân viên và quản lý về sự đa dạng và hòa nhập văn hóa có thể giúp nâng cao nhận thức về các khác biệt văn hóa trong công ty. Các khóa học về giao tiếp đa văn hóa, quản lý xung đột và hiểu biết về các giá trị văn hóa khác nhau sẽ giúp giảm thiểu các xung đột tiềm ẩn và tạo môi trường làm việc hòa hợp hơn. Ví dụ, các công ty như Google và Microsoft đã triển khai chương trình đào tạo toàn diện về đa văn hóa để giúp nhân viên hiểu rõ hơn về cách làm việc với các đồng nghiệp từ nhiều quốc gia.

Xây dựng kỹ năng giải quyết xung đột. Đào tạo về quản lý xung đột giúp các nhà quản lý và nhân viên phát triển kỹ năng cần thiết để xử lý các mâu thuẫn phát sinh do sự khác biệt văn hóa. Điều này bao gồm việc nhận diện các nguyên nhân tiềm ẩn của xung đột và sử dụng các phương pháp giải quyết xung đột phù hợp với từng bối cảnh văn hóa. Ví dụ,

việc áp dụng các phương pháp như hòa giải (*mediation*) hay thương lượng (*negotiation*) có thể được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với các cách tiếp cận khác nhau của từng nền văn hóa.

Điều chỉnh chiến lược quản trị dựa trên bối cảnh văn hóa cụ thể

Phát triển chiến lược quản lý linh hoạt. Để phù hợp với bối cảnh đa văn hóa, các doanh nghiệp cần thiết lập các chính sách quản trị linh hoạt, có thể điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu và giá trị của các nhóm nhân viên khác nhau. Chẳng hạn, khi quản lý đội ngũ tại các quốc gia châu Á, doanh nghiệp có thể cần nhấn mạnh sự tôn trọng cấp bậc và ổn định trong các chính sách nhân sự, trong khi tại các quốc gia châu Âu, chiến lược quản lý có thể tập trung vào sự phân quyền và tính tự chủ.

Thực hiện các chính sách địa phương hóa. Khi mở rộng hoạt động tại các quốc gia khác nhau, doanh nghiệp nên điều chỉnh các chiến lược kinh doanh và quản lý để phù hợp với văn hóa địa phương. Ví dụ, McDonald's đã thực hiện chiến lược địa phương hóa bằng cách điều chỉnh thực đơn của mình để phù hợp với khẩu vị và sở thích của khách hàng tại từng thị trường. Việc thích nghi với văn hóa địa phương giúp doanh nghiệp giảm thiểu sự khác biệt và tạo sự gần gũi với cộng đồng nơi họ hoạt động.

Thúc đẩy sự hòa nhập và tôn trọng các giá trị văn hóa khác nhau

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp toàn diện. Để đảm bảo tất cả các nhân viên đều cảm thấy được hòa nhập, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp toàn diện, nơi mà mọi người đều được tôn trọng và đánh giá cao bất kể nguồn gốc văn hóa của họ. Các hoạt động như các sự kiện văn hóa, ngày hội văn hóa hoặc các buổi thảo luận đa dạng sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về các nền văn hóa khác nhau trong công ty và tạo ra sự gắn kết.

Thiết lập các chính sách công bằng và bình đẳng trong tổ chức. Để thúc đẩy sự hòa nhập, các doanh nghiệp cần đảm bảo rằng, các quy trình tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến đều được thực hiện một cách công bằng, không thiên vị. Điều này bao gồm việc áp dụng các biện pháp để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều có cơ hội tiếp cận các cơ hội nghề nghiệp một cách bình đẳng và rằng các quy định về phân công công việc và đánh giá hiệu suất không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố văn hóa.

Ứng dụng công nghệ để hỗ trợ quản trị đa văn hóa

Sử dụng các công cụ truyền thông số để cải thiện

giao tiếp. Công nghệ có thể giúp thu hẹp khoảng cách văn hóa và ngôn ngữ trong các tổ chức đa văn hóa. Các công cụ như Microsoft Teams, Zoom, và Slack không chỉ hỗ trợ giao tiếp trong tổ chức mà còn có thể tích hợp các chức năng dịch thuật tự động, giúp giảm thiểu các rào cản ngôn ngữ. Ví dụ, tại các công ty đa quốc gia như Siemens, nhân viên có thể sử dụng các công cụ này để giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp ở các quốc gia khác.

Phân tích dữ liệu nhân sự để đưa ra các quyết định quản trị phù hợp. Các công cụ phân tích dữ liệu có thể giúp doanh nghiệp thu thập thông tin về sự đa dạng văn hóa trong tổ chức và đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu. Chẳng hạn, phân tích dữ liệu có thể giúp xác định các nhóm nhân viên gặp khó khăn trong việc hòa nhập hoặc những điểm yếu trong quy trình quản lý đa văn hóa, từ đó đề xuất các biện pháp cải thiện cụ thể.

Kết luận

Văn hóa đóng vai trò quan trọng trong việc định hình các chiến lược quản trị doanh nghiệp. Những giá trị, niềm tin và hành vi đặc trưng của từng nền văn hóa không chỉ ảnh hưởng đến cách thức tổ chức ra quyết định, quản lý nhân sự và xây dựng chiến lược kinh doanh, mà còn tạo ra những thách thức và cơ hội trong việc quản lý sự đa dạng văn hóa. Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, bên cạnh các thách thức về duy trì sự nhất quán trong quản trị, đảm bảo sự hòa nhập và công bằng trong tổ chức, các doanh nghiệp cũng có thể khai thác tối đa lợi thế từ sự đa dạng văn hóa để thúc đẩy sự sáng tạo, thích ứng nhanh chóng với thị trường và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp toàn diện. Để làm được điều đó, các giải pháp như tăng cường đào tạo về đa văn hóa, điều chỉnh chiến lược quản lý linh hoạt, thúc đẩy sự hòa nhập và sử dụng công nghệ hiện đại để hỗ trợ quản trị sẽ là những yếu tố quan trọng giúp các doanh nghiệp vượt qua các thách thức và tận dụng các cơ hội trong môi trường đa văn hóa ■

N.T.T

1. Hoàng Vinh, *Những vấn đề văn hóa trong lịch sử truyền thống dân tộc Việt Nam*, Nxb Văn hóa - Thông tin, Hà Nội, 2002, tr.20.

2. Trần Quốc Dân, *Tinh thần doanh nghiệp - giá trị định hướng của văn hóa kinh doanh Việt Nam*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2003, tr.37.

Ngày Tòa soạn nhận bài: 8-1-2025; Ngày phản biện, đánh giá, sửa chữa: 16-1-2025; Ngày duyệt đăng: 7-2-2025.