

# TÁC ĐỘNG CỦA NHÂN TỐ VĂN HÓA XÃ HỘI ĐẾN VĂN HÓA KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

**PGS.TS Dương Thị Liễu**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

**Th.s Nguyễn Lan Anh**

*Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Nghệ An*

*Văn hóa kinh doanh của một doanh nghiệp bao giờ cũng chịu ảnh hưởng sâu đậm của văn hóa xã hội. Văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam không đứng ngoài ảnh hưởng đó. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình, các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam phải xây dựng và phát triển nền văn hóa kinh doanh mạnh cho doanh nghiệp. Quá trình này đòi hỏi phải hạn chế những tác động tiêu cực của nhân tố văn hóa xã hội lên văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam.*

**Từ khóa:** Văn hóa xã hội, doanh nghiệp nhà nước, văn hóa kinh doanh.

## **1. Các nhân tố văn hóa xã hội tác động lên văn hóa kinh doanh**

Văn hóa kinh doanh là lối ứng xử của các cá nhân, tổ chức làm kinh tế với tất cả những gì liên quan, phù hợp với xu thế thời đại. Bản thân văn hóa kinh doanh là một nền tiểu văn hóa nằm trong văn hóa dân tộc. Mỗi cá nhân trong nền văn hóa kinh doanh đều thuộc vào một nền văn hóa xã hội cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị của văn hóa xã hội. Và khi các cá nhân đó tập hợp thành một doanh nghiệp họ sẽ mang theo những giá trị của văn hóa xã hội vào doanh nghiệp để hình thành văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Sự phản chiếu của văn hóa xã hội lên văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp là một điều tất yếu.

Văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp trước hết chịu ảnh hưởng sâu đậm bởi văn hóa xã hội. Tuy nhiên, khi xem xét những giá trị văn hóa xã hội phản ánh trong một nền văn hóa kinh doanh là rất khó khăn, vì văn hóa xã hội là một phạm trù hết sức rộng lớn và trừu tượng. Đã có nhiều công trình nghiên cứu đề cập đến tác động của văn hóa xã hội đến văn hóa kinh doanh, song được biết đến nhiều nhất là công trình của Geert Hofstede, chuyên gia tâm lý học người Hà Lan. Đây là một thước đo văn hóa được sử dụng phổ biến với mục đích giúp doanh

nghiệp định lượng ở mức độ có thể được yếu tố văn hóa xã hội trong quá trình xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Thước đo này gọi là năm chiều văn hóa Hofstede với nội dung cơ bản như sau:

### **1.1. Chiều thứ nhất: Khoảng cách quyền lực**

Chiều văn hóa này liên quan đến mức độ bình đẳng / bất bình đẳng giữa người với người trong một xã hội bất kỳ nào đó. Một quốc gia có điểm khoảng cách quyền lực lớn sẽ chấp nhận và kéo dài sự bất bình đẳng giữa người với người. Trong xã hội có khoảng cách quyền lực lớn thì nhân dân sẽ ngoan ngoãn phục tùng lãnh đạo, nhân viên làm theo lời cấp trên bởi họ cho đó là bổn phận, là điều đương nhiên. Sự phân chia đẳng cấp rất rõ ràng, việc một người ở đẳng cấp thấp chuyển lên đẳng cấp cao hơn là điều khó khăn. Một quốc gia đạt điểm thấp trong tiêu chí này sẽ không nhấn mạnh vào sự khác biệt giữa người với người về vị trí xã hội, về quyền lực hay về của cải vật chất. Bình đẳng được coi như mục đích chung của cả xã hội và việc một cá nhân từ đáy thấp quyền lực leo lên đỉnh tháp và chuyện bình thường.

### **1.2. Chiều thứ hai: Tính cá nhân và tính cộng đồng**

Chiều văn hóa này liên quan đến mức độ mà một xã hội chấp nhận chủ nghĩa cá nhân, hay yêu cầu mọi người phải sống vì tập thể.

Một quốc gia có điểm cao về chủ nghĩa cá nhân có nghĩa là mỗi cá nhân và các quyền cá nhân được tôn trọng. Trong xã hội đề cao chủ nghĩa cá nhân, mối liên kết giữa các cá nhân thường lỏng lẻo. Ngược lại, tại các quốc gia có điểm thấp về chủ nghĩa cá nhân, con người từ khi sinh ra đã buộc phải hòa nhập vào một cộng đồng rộng lớn hơn. Cộng đồng này sẽ bảo vệ họ những khi khó khăn, nhưng đổi lại họ phải trung thành với cộng đồng mà không được quyền thắc mắc, trong cộng đồng như thế, thành viên của nó thường phải theo đuổi cái gọi là trách nhiệm với cộng đồng.

**1.3. Chiều thứ ba: Tính cứng rắn, mạnh mẽ (nam tính)**

Chiều văn hóa này nói lên mức độ sẵn sàng chấp nhận những thay đổi, những điều mới mẻ của một cộng đồng. Điểm nam tính cao chỉ ra quốc gia đó phân biệt giới tính. Trong các xã hội như thế, đàn ông có xu hướng thống trị trong phần lớn cấu trúc quyền lực gia đình và xã hội. Điểm nam tính thấp chỉ ra xã hội chấp nhận nam nữ bình đẳng. Trong xã hội như thế, phụ nữ được đối xử bình đẳng với nam giới trong mọi khía cạnh.

**1.4. Chiều thứ tư: Mức độ né tránh rủi ro**

Chiều văn hóa này nói lên mức độ sẵn sàng chấp nhận những thay đổi, những điều mới mẻ của một cộng đồng. Một quốc gia có điểm số cao về tránh rủi ro sẽ không sẵn sàng chấp nhận những điều mới lạ, những thay đổi mà họ chưa từng trải qua. Kết quả là những xã hội như thế thường sống bằng truyền thống, bằng các luật định và suy nghĩ do người đi trước để lại. Các tư tưởng mới thường khó khăn khi xâm nhập vào các quốc gia này. Một quốc gia có điểm số thấp về tránh rủi ro sẽ không quan tâm lắm đến rủi ro và những điều không lường trước được. Họ sẵn sàng chấp nhận những thay đổi và thử nghiệm. Trong xã hội như thế, các giá trị được coi là truyền thống sẽ thay đổi thường xuyên, và ít gò bó bởi các luật định.

**1.5. Chiều thứ năm: Mức độ định hướng dài hạn và ngắn hạn**

Chiều hướng tương lai mô tả cách nhìn của một xã hội là hướng vào tương lai hay sống chỉ hướng vào quá khứ và hiện tại. Trong xã hội hướng tương lai người ta sẽ quý trọng sự bền bỉ, tiết kiệm, sắp xếp các mối quan hệ theo đẳng cấp xã hội. Nói cách khác, các cá nhân trong xã hội hướng tương lai luôn lo lắng cho tương lai của mình, họ tiết kiệm chi tiêu để dành dụm cho các tình huống trong tương lai. Ngược lại, xã hội hướng hiện tại và quá khứ thường thích hưởng thụ hơn là dành dụm. Người trong xã hội hướng hiện tại nhấn mạnh vào kết quả tức thời thay vì trông đợi vào sự kiên nhẫn. Quan hệ xã hội mang tính sòng phẳng, ngành hàng, không phụ thuộc vào đẳng cấp.

**2. Tác động của văn hóa xã hội đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước Việt Nam**

Doanh nghiệp nhà nước với vai trò chủ đạo, là lực lượng cơ bản để Nhà nước định hướng và điều tiết nền kinh tế, tạo môi trường và điều kiện thúc đẩy các thành phần kinh tế cùng phát triển. Nhưng trong quá trình hơn hai mươi năm đổi mới và phát triển, đặc biệt từ giai đoạn nước ta gia nhập WTO trở lại đây, kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước không đạt được như mục tiêu đề ra. Một trong những nguyên nhân cơ bản là các doanh nghiệp nhà nước chưa có một nền văn hóa kinh doanh mạnh, và nhân tố ảnh hưởng quyết định đến chất lượng của nền văn hóa kinh doanh chính nhân tố văn hóa dân tộc mà đặc trưng là các chiều văn hóa theo phân tích của Geert Hofstede.

**Chiều thứ nhất: Khoảng cách quyền lực**

Tên nước	Khoảng cách quyền lực	Tên nước	Khoảng cách quyền lực
Việt Nam	70	Thái Lan	64
Trung Quốc	80	Mỹ	40
Nhật Bản	54	Đan Mạch	18

*Nguồn: ITIM Culture and Management consultants*

Việt Nam được đánh giá là nước có khoảng cách quyền lực khá lớn với số liệu định lượng là 70. Điều này biểu hiện rất rõ trong hệ thống cấp bậc của các doanh nghiệp nhà nước. Trong hệ thống cấp bậc này

người lãnh đạo có quyền lực tối thượng và các nhân viên dưới quyền công nhận vô điều kiện quyền lực đó của người lãnh đạo. Vì vậy, các nhân viên trong hệ thống các doanh nghiệp nhà nước muốn gây được sự chú ý với cấp lãnh đạo bằng các mối quan hệ khác ngoài công việc chứ không phải bằng năng lực thực sự của mình. Cơ chế quyền lực của doanh nghiệp nhà nước phát triển trên nền tảng “gia đình trị” với tháp quyền lực rất cao, biểu hiện trên đỉnh tháp là nhà quản trị cấp cao và nhân viên dưới chân tháp rất khó để đề đạt các ý kiến của mình với cấp lãnh đạo. Khoảng cách quyền lực cao thể hiện sự phân cấp rất mạnh trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp. Thể chế mang tính mệnh lệnh tạo nên sự cứng nhắc, quan liêu trong quá trình điều hành và ra quyết định của doanh nghiệp. Sự khác biệt trong hệ thống lương bổng thường dựa vào vị trí chứ không dựa vào năng lực và trình độ chuyên môn. Chính mối quan hệ tôn trọng thứ bậc đã tạo ra môi trường làm việc trong doanh nghiệp nhà nước căng thẳng, thụ động, khó tạo lập và phát triển môi trường làm việc dân chủ nên gây nhiều khó khăn trong quá trình xây dựng và truyền bá văn hóa kinh doanh trong tổ chức. Bên cạnh đó, khoảng cách quyền lực trong doanh nghiệp nhà nước còn được sự củng cố bởi cơ chế quản lý, bởi sự ưu đãi, tạo ra đặc quyền đặc lợi của Nhà nước đối với loại hình này nên trong tất cả các loại hình doanh nghiệp thì doanh nghiệp nhà nước có khoảng cách quyền lực cao nhất.

**2.2. Chiều thứ hai: Tính cá nhân và tính cộng đồng**

Tên nước	Đề cao giá trị cá nhân	Tên nước	Đề cao giá trị cá nhân
Việt Nam	20	Thái Lan	20
Trung Quốc	20	Mỹ	91
Nhật Bản	46	Đan Mạch	74

*Nguồn: ITIM – Culture and Management consultants*

Với tiêu chí này, Việt Nam được đánh giá là nước có mức độ đề cao vai trò cá nhân thấp. Đặc điểm đề cao giá trị cộng đồng ảnh hưởng sâu sắc đến mô hình văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước.

Với việc đề cao giá trị cộng đồng sẽ tác động theo hai chiều hướng lên sự phát triển của văn hóa kinh doanh: chiều hướng tích cực đó là sự đối xử giữa các thành viên với nhau, giữa lãnh đạo doanh

ng nghiệp với nhân viên thường dựa vào quan điểm “có tình có lý”, ưu tiên xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa mọi thành viên. Còn ở góc độ tiêu cực, trong doanh nghiệp nhà nước, ít ai dám đứng ra chịu trách nhiệm, ít ai nhận lỗi về riêng mình. Vì vậy, hệ thống thưởng, phạt trong doanh nghiệp nhà nước không rõ ràng, cơ chế đề bạt và thăng tiến thường dựa trên thâm niên công tác nên không phát huy được vai trò của nó trong việc điều tiết các hoạt động của nhân viên. Môi trường văn hóa đó sẽ khiến các nhân viên phải trấn áp cảm xúc để làm việc một cách hòa hợp, nên những mâu thuẫn tiềm ẩn không được giải quyết kịp thời và triệt để.

Môi trường văn hóa doanh nghiệp nhà nước đề cao tính cộng đồng nên thành tích cá nhân không được đánh giá cao. Vì vậy, hệ thống chính sách xây dựng để khuyến khích sự sáng tạo cá nhân không được quan tâm đúng mức nên khó tạo ra được hạt nhân văn hóa kinh doanh. Những cá nhân có cá tính không được tự do phát triển nên cản trở sự phát triển cái mới đặc biệt khi cần tiến hành cải cách thì lực cản từ môi trường văn hóa này rất mạnh làm cho quá trình cải tổ, đổi mới khó thực hiện. Đây cũng chính là một trong những nguyên nhân cơ bản làm chậm quá trình cổ phần hóa, tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước.

**2.3. Chiều thứ ba: Tính cứng rắn, mạnh mẽ (nam tính)**

Tên nước	Cứng rắn	Tên nước	Cứng rắn
Việt Nam	40	Thái Lan	54
Trung Quốc	66	Mỹ	62
Nhật Bản	95	Đan Mạch	16

*Nguồn: ITIM – Culture Management Consultants*

Chỉ số này được phản ánh tính mạnh mẽ (được ví với đặc tính của nam giới) của một doanh nghiệp, thể hiện qua việc coi trọng cấp bậc, uy tín cá nhân, khuynh hướng cạnh tranh và khả năng đối mặt, giải pháp cho những khó khăn, bất đồng... trong doanh nghiệp.

Chỉ số này của Việt Nam được đánh giá là trung bình thấp và nó thể hiện khá rõ nét trong doanh nghiệp nhà nước. Việc giải quyết các mâu thuẫn trong doanh nghiệp nhà nước thường theo hướng “dĩ hòa vi quý”, không triệt để, đúng sai không rõ ràng và khi tìm hiểu nguyên nhân thường đổ lỗi cho

vấn đề khách quan, tránh sự chỉ trích trực tiếp đối với cá nhân trong doanh nghiệp. Đặc điểm này tạo ra tiền lệ xấu trong công tác quản trị doanh nghiệp. Các công cụ quản lý không phát huy được vai trò của nó do tâm lý né tránh, “giữ thể diện” nên tư tưởng “giơ cao đánh khẽ” phổ biến trong việc đánh giá nhân viên của doanh nghiệp. Trong quá trình đàm phán, giao dịch với các đối tác đặc biệt là với đối tác nước ngoài, các doanh nghiệp nhà nước thường có thái độ trung dung, không thể hiện rõ quan điểm của mình, không đi thẳng vào vấn đề và không từ chối một cách thẳng thắn vì sợ làm tổn thương tới đối tác làm ảnh hưởng tới mối quan hệ lâu dài.

**2.4. Chiều thứ tư: Mức độ né tránh rủi ro**

Tên nước	Tránh rủi ro	Tên nước	Tránh rủi ro
Việt Nam	30	Thái Lan	34
Trung Quốc	30	Mỹ	62
Nhật Bản	92	Đan Mạch	16

*Nguồn: ITIM – Culture Management Consultants*

Khác với suy nghĩ thông thường là người Việt Nam thích sự ổn định hơn là mạo hiểm, quá trình lịch sử nhiều biến động của Việt Nam tạo cho người Việt Nam có khả năng chịu rủi ro cao trong lúc tìm kiếm cơ hội mới. Đây vừa là tác động tích cực đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh nhưng bên cạnh đó là những tác động tiêu cực như với điểm số của tiêu chí này thấp cũng thể hiện trong các doanh nghiệp nhà nước, đó là tâm lý coi thường các luật lệ, quy định của tổ chức, không hành động theo nội quy, quy chế mà hay “đi tắt, đón đầu”, “đốt cháy giai đoạn” nên thường có tư tưởng hành động “sai đâu sửa đấy”. Tâm lý này gây rất nhiều khó khăn trong việc xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn, hệ giá trị cho nền văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.

**2.5. Chiều thứ năm: Mức độ định hướng dài hạn và ngắn hạn**

Tên nước	Hướng tương lai	Tên nước	Hướng tương lai
Việt Nam	80	Thái Lan	56
Trung Quốc	118	Mỹ	29
Nhật Bản	80	Đan Mạch	Không có

*Nguồn: ITIM– Culture Management Consultants*

Tiêu chí mức độ này của Việt Nam ở trên mức trung bình trong các nước được nghiên cứu. Tác động của nó ở góc độ tích cực là các doanh nghiệp nhà nước luôn hướng tổ chức mình hoạt động trong sự tôn trọng các giá trị văn hóa và đạo đức xã hội, đề cao sự kiên trì, lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên với doanh nghiệp. Đây là môi trường khá thuận lợi cho việc phát triển văn hóa kinh doanh khi nó đã được chấp nhận và tạo ra sự đồng thuận của toàn bộ các nhân viên trong doanh nghiệp.

Xã hội Việt Nam còn khá bất ổn do đang trong quá trình đổi mới và chuyển đổi nên các nhà quản trị doanh nghiệp Nhà nước luôn đề cao tính ổn định trong tổ chức, thiết lập các quy định chặt chẽ, tránh các ý tưởng và hành vi mang tính đột biến. Các nhà quản trị trong doanh nghiệp nhà nước thường chỉ chú ý xây dựng và thực hiện các mục tiêu ngắn hạn mà không có tầm nhìn dài hạn. Họ thường đề cao các giá trị văn hóa truyền thống, không sẵn sàng và luôn né tránh việc áp dụng các ý tưởng sáng tạo trong doanh nghiệp. Vì tác động của các yếu tố văn hóa này mà phần lớn các doanh nghiệp nhà nước không có được bản tuyên bố giá trị, các mục tiêu, chiến lược phát triển ở tầm vóc dài hạn, họ chưa có một bản triết lý kinh doanh đầy đủ với các hệ giá trị để điều tiết các hoạt động của doanh nghiệp. Phong cách làm ăn “chộp giật”, “ăn xổi ở thì” phần lớn do sự tác động của nhân tố văn hóa này.

Qua việc phân tích tác động của năm chiều văn hóa theo Geernt Hofstede vào doanh nghiệp nhà nước, chúng ta thấy, hầu hết năm phương diện văn hóa này đều có tác động nghịch chiều đến quá trình xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những nguyên nhân chính giải thích cho bức tranh chưa thật lạc quan về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Theo số liệu mới nhất của Tổng cục Thống kê năm 2011, hàng năm có khoảng 12% doanh nghiệp nhà nước bị lỗ cao gấp 12 lần so với doanh nghiệp ngoài nhà nước. Số lao động có việc làm trong doanh nghiệp nhà nước giảm cả tương đối và tuyệt đối. Mặc dù tạo ít việc làm nhưng lĩnh vực doanh nghiệp nhà nước lại nhận một tỷ lệ vốn đầu tư rất lớn. Theo báo cáo của Ban Cải cách và phát triển doanh nghiệp - Viện nghiên cứu quản lý kinh

tế Trung ương, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, doanh nghiệp nhà nước hiện chiếm 70% vốn đầu tư của toàn xã hội, 50% vốn đầu tư nhà nước, 60% tín dụng của các ngân hàng thương mại, 70% nguồn vốn ODA và chỉ đóng góp vào GDP ở mức khoảng 37%-38%.

### 3. Khuyến nghị giải pháp

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, Nhà nước phải xây dựng và phát triển nền văn hóa kinh doanh mạnh cho doanh nghiệp. Một trong những giải pháp là hạn chế những tác động tiêu cực của nhân tố văn hóa xã hội lên văn hóa kinh doanh doanh nghiệp. Cụ thể có một số giải pháp cơ bản sau:

*Thứ nhất, giảm bớt khoảng cách quyền lực trong doanh nghiệp Nhà nước*

Để giảm bớt độ cao của tháp quyền lực ban lãnh đạo hoặc bộ, ngành chủ quản phải thực hiện việc phân cấp, phân quyền, xóa bỏ tư tưởng “gia đình trị” trong việc điều hành doanh nghiệp; phát huy tính dân chủ trong tổ chức bằng việc tạo ra các diễn đàn để cán bộ, công nhân viên của doanh nghiệp tự do trình bày ý kiến của mình; phát huy vai trò cầu nối giữa nhân viên và ban lãnh đạo của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp. Xây dựng chính sách tuyển dụng doanh nhân – những người giữ vị trí quản trị doanh nghiệp một cách rõ ràng và phù hợp với cơ chế tuyển dụng lao động trên thị trường để

lựa chọn được những nhà quản trị có đủ năng lực, kinh nghiệm từ đó tạo ra sự ganh đua lành mạnh giữa các nhà quản trị.

*Thứ hai, phát huy vai trò của cá nhân trong quá trình phát triển doanh nghiệp*

Việc ghi nhận các thành tích cá nhân sẽ tạo ra môi trường làm việc năng động, kích thích sự sáng tạo, sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Để đảm bảo phát huy cao nhất vai trò cá nhân doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá như các tiêu thức thưởng, phạt phải rõ ràng, minh bạch và truyền đạt rộng rãi cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp nắm rõ để nghiêm túc thực hiện. Tổ chức các cuộc thi sáng tạo, những phát minh sáng kiến trong lao động và sản xuất để tôn vinh những cá nhân có đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp, xây dựng chính sách thăng tiến dựa trên năng lực chuyên môn.

*Thứ ba, cần nâng cao nhận thức cho chủ DNNN về văn hóa kinh doanh*

Cần tăng cường công tác tìm hiểu, nghiên cứu, giao lưu và truyền bá về văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp tiên tiến và trên phạm vi quốc gia cho các chủ doanh nghiệp. Làm cho nhận thức và hành động của các chủ thể lãnh đạo doanh nghiệp đáp ứng kịp thời trước những yêu cầu, đòi hỏi mới về phương thức quản trị mới của thời kỳ toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. □

#### Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Thu Linh (2008): Dấu ấn văn hóa dân tộc trong văn hóa quản trị doanh nghiệp, <http://www.hanlgroup.vn>.
2. Niên giám thống kê (2011), Nxb Tổng cục Thống kê.
3. Geert Hofstede (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations [Paperback], Sage Publications, Inc; 2nd edition.