

BỐI CẢNH VĂN HOÁ VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Phạm Thành Nghị*

1. KHÁI NIỆM VĂN HOÁ

1.1. Định nghĩa:

Hiện có khoảng trên ba trăm định nghĩa về văn hoá. Văn hoá, theo các nhà văn hoá học, là sự kết tinh các giá trị vật chất và tinh thần, do con người sáng tạo ra, được truyền bá từ thế hệ này sang thế hệ khác và trở thành cốt cách con người, truyền thống của nhóm người, dân tộc. Văn hoá thể hiện cách ứng xử của mỗi con người, nhóm người, dân tộc để người khác hiểu mình và mình hiểu người khác. Văn hoá làm cho các nhóm người, tộc người, dân tộc khác nhau. Văn hoá được các nhà xã hội học định nghĩa như tập hợp các niềm tin, giá trị, tập tục, truyền thống, lối sống và những đặc trưng xã hội khác nữa. Các nhà nhân học coi văn hoá là tập hợp những hành vi và quan niệm mà con người học hỏi được với tư cách là thành viên của xã hội (Schultz & Lavenda, 2001). Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng, văn hoá, theo nghĩa rộng, được hiểu là phương thức sống. Người viết "văn hoá là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sự sinh tồn" (Hồ Chí Minh, 2000:431).

Người ta thường nói đến văn hoá dân tộc, văn hoá tộc người, văn hoá tổ chức hay văn hoá cộng đồng; đồng thời có những thành tựu văn hoá, văn minh, các giá trị được coi là tài sản của cả loài người. Hơn nữa, ở cấp độ cá nhân, văn hoá được thấm vào nhân cách, lối tư duy, cách thức hành động của từng thành viên cộng đồng, văn hoá được thấm vào từng con người, trở thành nét văn hoá

nhân cách - có nhà nghiên cứu gọi là văn hoá chủ thể (Adamopoulos & Kashima, 1999). Văn hoá là sự phát huy các năng lực bản chất của con người, là sự thể hiện đầy đủ nhất chất người, nên văn hoá có mặt trong bất cứ hoạt động nào của con người, dù đó là hoạt động trên các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, trong giao tiếp, ứng xử, hay trong những suy tư thâm kín nhất. Các khái niệm văn hoá nhân cách, văn hoá gia đình, văn hoá tổ chức, văn hoá cộng đồng, văn hoá lao động, văn hoá chính trị v.v. đang được sử dụng rộng rãi trong ngôn ngữ xã hội (Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2000:11). Văn hoá tổ chức là cấp trung gian giữa văn hoá dân tộc và văn hoá chủ thể, có ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn nhân lực cấp tổ chức.

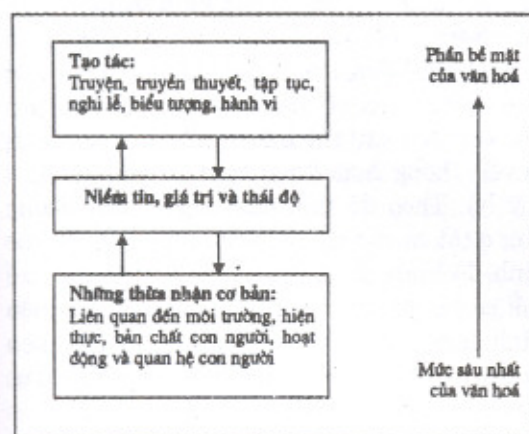
1.2. Cấp độ văn hoá

Thông thường văn hoá được nói đến ở hai bộ phận: văn hoá vật thể và văn hoá phi vật thể hay văn hoá vật chất và văn hoá tinh thần. Văn hoá vật thể là các sản phẩm của các nền văn hoá: đền chùa, miếu mạo, kiến trúc, chứa đựng trong đó những biểu tượng, ý tưởng, niềm tin v.v... Văn hoá phi vật thể là những sản phẩm tinh thần: văn học, nghệ thuật, phát minh khoa học, phong tục tập quán v.v... Đây là sự phân chia mang tính tương đối. Cái gọi là văn hoá vật thể hay văn hoá vật chất thực ra là kết quả vật thể hoá các giá trị tinh thần mà thôi. Vì vậy, hệ thống giá trị tinh thần là quan trọng nhất khi xem xét một nền văn hoá.

Văn hoá, theo Schein (1992), biểu hiện ở 3 cấp độ: *cấp độ tạo tác* (artifacts); *cấp độ giá trị đồng hành* (espoused values) và *cấp độ những thừa nhận cơ bản* (basic underlying assumptions) (Sơ đồ 1).

* PGS.TS., Viện Nghiên cứu Con người.

Sơ đồ 1. Các cấp độ văn hoá và tương tác của chúng



Cấp độ tạo tác cho thấy những biểu hiện cụ thể, bề ngoài của văn hoá, bao gồm tất cả những hiện tượng có thể nhìn thấy, nghe thấy và cảm thấy khi gặp, tiếp xúc với những người ở một nền văn hoá khác. Tạo tác bao gồm những sản phẩm thấy được như kiến trúc, ngôn ngữ, sáng tạo mỹ thuật, phong cách ăn mặc, lối nói chuyện, sự biểu lộ tình cảm, những câu chuyện, những nghi lễ, ứng xử. Cấp độ văn hoá này bao gồm những hành vi hữu hình biểu hiện trong quá trình sinh hoạt. Sự học hỏi của cá nhân, nhóm người cuối cùng phản ánh *những giá trị gốc*, những quan niệm của ai đó về việc phân biệt cái này với cái khác. Khi một nhóm được thành lập hay khi nó đối mặt với một nhiệm vụ hay vấn đề mới thì giải pháp đầu tiên đưa ra phản ánh sự thừa nhận của các cá nhân về cái gì là đúng hay là sai, về cái cần làm và không nên làm. Những cá nhân có quyền lực, uy tín có thể gây ảnh hưởng lên nhóm. Khi những người này thuyết phục nhóm hành động theo niềm tin của mình và nếu hành động mang lại kết quả thì điều đó sẽ dần dần làm thay đổi nhận thức. Sự thay đổi này xảy ra như một *quá trình chuyển đổi nhận thức*. Trước tiên, nó sẽ được chuyển thành *giá trị hay niềm tin chung* và cuối cùng chuyển thành *sự thừa nhận chung*. Quá trình chuyển đổi này xảy ra và sẽ chỉ xảy ra nếu giải pháp được đưa ra tiếp tục thành công, như vậy có

nghĩa là nó “đúng đắn” ở nghĩa rộng hơn và phản ánh một bức tranh chính xác về hiện thực. Các thành viên của nhóm sẽ có xu hướng quên rằng họ đã không chắc chắn về kết quả và rằng quá trình hành động được diễn ra đã được thảo luận, đối chất gay gắt lúc ban đầu. Những giá trị mới được người sáng lập và người lãnh đạo đưa vào, nó tồn tại và dần được chuyển thành những thừa nhận hiển nhiên dựa trên những niềm tin, chuẩn mực và cách thức ứng xử. Tương tự như vậy, ở cấp độ nhân cách, văn hoá cũng thấm vào từng con người trên các cấp độ: thừa nhận, niềm tin, giá trị và thói quen hành động. Quá trình này cũng bắt đầu từ hành động và được củng cố qua sự thành công, tính đúng đắn của kết quả các hành động đó. Đây là quá trình xã hội hoá các thành viên trong tổ chức, cộng đồng, dân tộc. Cấp độ những thừa nhận cơ bản là cấp độ văn hoá vững chắc nhất.

2. Sự biến đổi văn hoá

Inglehart và Baker (2000) cho rằng hệ giá trị chịu sự tác động của trình độ phát triển kinh tế và đặc trưng của vùng văn hoá. Phát triển kinh tế trong giai đoạn công nghiệp hoá dẫn đến chuyên môn hoá ngành nghề, tăng học vấn, tăng thu nhập, và do đó, thay đổi vai trò giới, thái độ với chính quyền và chuẩn mực tình dục, giảm tỷ lệ sinh, tăng sự tham gia vào chính trị v.v. Tác động của văn hoá đến cuộc sống và đánh giá của con người (giá trị) phụ thuộc vào các vùng văn hoá khác nhau mà theo Huntington có 8 vùng: Thiên chúa giáo Phương Tây, thế giới đạo chính thống, đạo Hồi, đạo Khổng, Nhật Bản, Hin Đu, châu Phi và châu Mỹ La tinh.

Thay đổi văn hoá không diễn ra theo đường thẳng. Trong xã hội công nghiệp, sự giải thích lịch sử và lòng tin thế tục thông qua hoạt động công nghiệp được điều khiển theo quy tắc, trong tổ chức hành chính. Trong xã hội hậu công nghiệp, không tăng thêm sản xuất về số lượng mà tăng dịch vụ và khu vực tri thức. Sự chuyển hướng từ chinh phục thiên nhiên, đối chọi với thiên nhiên sang tương tác giữa con người với nhau, tập trung vào trao đổi và xử lý thông tin. Con người làm việc chủ yếu với người khác và với ký hiệu. Do vậy, sự phát

triển của xã hội hậu công nghiệp dẫn tới sự tập trung vào sự tự thể hiện mình trong mối quan hệ giữa con người và con người.

Inglehart và Baker (2000) đã phân bố các giá trị theo 2 trục: giá trị truyền thống (Traditional) đối lập với các giá trị thế tục - duy lý (Secular - Rational) và giá trị sinh tồn (Survival) đối lập với giá trị tự thể hiện mình (Self - Expression). Các giá trị mang nội dung kinh tế, chính trị, công việc, gia đình, tôn giáo v.v... đều được đưa vào trong hai trục giá trị này.

Các giá trị truyền thống (thường thấy trong xã hội nông nghiệp) có thể kể đến là không bao dung với ly dị, đồng tính luyến ái và nạo thai; ủng hộ đàn ông thống trị về chính trị và kinh tế, bảo vệ quyền của cha mẹ (con cái nghe lời, chăm chỉ, không đánh giá cao sự sáng tạo, độc lập của con cái), ý nghĩa quan trọng của cuộc sống gia đình, phong cách độc đoán, giá trị tín ngưỡng cao. Ở các xã hội tiên tiến, các giá trị này có ý nghĩa theo chiều ngược lại.

Theo trục giá trị Sinh tồn - Tự thể hiện mình, có thể đưa ra các giá trị liên quan đến mức độ tin cậy, sự độ lượng, hạnh phúc, tính tích cực chính trị, tự thể hiện mình. Trong xã hội tiền công nghiệp, các giá trị được tìm thấy ở sự ít an toàn kinh tế và cảm giác hạnh phúc thấp, khó tồn tại trong hoàn cảnh đa sắc tộc và sự thay đổi văn hoá. Trong xã hội hậu công nghiệp, có thể quan sát thấy sự di chuyển giá trị từ an toàn kinh tế và cơ thể sang nhấn mạnh sự tự thể hiện mình, cảm giác hạnh phúc và chất lượng cuộc sống.

Nghiên cứu của Inglehart & Baker (2000) đã chứng minh rằng giá trị thay đổi theo trình độ phát triển kinh tế và chịu sự tác động của vùng văn hoá. Nếu xét theo chỉ số thu nhập, các nước có thu nhập đầu người cao có chiều hướng đánh giá cao các giá trị thế tục - duy lý, các nước có thu nhập thấp thiên về giá trị truyền thống (theo trục giá trị truyền thống - duy lý); đồng thời các nước có thu nhập cao thiên về các giá trị tự thể hiện mình và các nước có thu nhập thấp có chiều hướng thiên về các giá trị sinh tồn xét theo trục giá trị sinh tồn - tự thể hiện mình. Tuy nhiên, trong cùng một mức thu nhập, các chỉ số giá trị phụ thuộc

rất nhiều vào các vùng văn hoá, những đặc điểm tôn giáo, triết lý, thể chế chính trị có ảnh hưởng đến hệ giá trị.

Sự thay đổi giá trị cũng diễn ra theo thời gian do những tác động của kinh tế, chính trị. Hệ giá trị ở Nga và các nước Đông Âu thay đổi từ năm 1991 đến 1997 theo hướng đánh giá quan trọng hơn, thiên về giá trị sinh tồn hơn (theo trục sinh tồn - tự thể hiện mình) và các giá trị truyền thống hơn (theo trục truyền thống - duy lý). Theo độ tuổi của người được phỏng vấn, ở tất cả các xã hội, không phụ thuộc và trình độ kinh tế và vùng văn hoá, người trẻ tuổi có hệ giá trị thiên về giá trị tự thể hiện mình hơn (theo trục sinh tồn - tự thể hiện mình) và các giá trị duy lý hơn (theo trục truyền thống - duy lý).

Như vậy, do tác động của phát triển kinh tế và văn minh loài người, văn hoá (cụ thể là hệ giá trị) có những biến đổi theo hướng tiến tới một hệ thống giá trị duy lý hơn và tự thể hiện mình hơn. Tất nhiên, ở nơi này nơi kia có những xu hướng cục bộ khác, nhưng nhìn chung văn hoá vẫn biến đổi theo xu thế chung đó.

3. Văn hoá và nguồn nhân lực

3.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai (Begg, Fischer & Dornbusch, 1995). Nguồn nhân lực, theo GS. Phạm Minh Hạc (2001), là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó.

Khi nói đến nguồn nhân lực, người ta bàn đến trình độ, cơ cấu, sự đáp ứng với yêu cầu của thị trường lao động. Chất lượng nguồn nhân lực phản ánh trong trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động. Sự phân loại nguồn nhân lực theo ngành nghề, lĩnh vực hoạt động (công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ) đang rất phổ biến ở nước ta hiện nay, nhưng khi chuyển sang nền kinh tế tri thức, phân loại lao động theo tiếp cận công việc nghề nghiệp của người lao động sẽ phù hợp hơn. Lực lượng lao động được chia ra lao động thông tin và lao động phi thông tin. Lao động thông tin

lại được chia ra 2 loại: lao động trí thức và lao động dữ liệu. Lao động dữ liệu (thư ký, kỹ thuật viên v.v...) làm việc chủ yếu với thông tin đã được mã hoá, trong khi đó lao động trí thức phải đương đầu với việc sản sinh ra ý tưởng hay chuẩn bị cho việc mã hoá thông tin. Lao động quản lý nằm giữa hai loại hình này. Lao động phi thông tin được chia ra lao động sản xuất hàng hoá và lao động cung cấp dịch vụ. Lao động phi thông tin dễ dàng được mã hoá và thay thế bằng kỹ thuật, công nghệ. Như vậy, có thể phân loại lực lượng lao động ra 5 loại: lao động trí thức, lao động quản lý, lao động dữ liệu, lao động cung cấp dịch vụ và lao động sản xuất hàng hoá. Mỗi loại lao động này có những đóng góp khác nhau vào việc tạo ra sản phẩm. Năng độ trí thức, trí tuệ cao hay thấp trong sản phẩm lao động phụ thuộc chủ yếu vào đóng góp của lực lượng lao động trí thức, quản lý và phân nào của lao động dữ liệu. Ở nước ta, tỷ lệ lao động phi thông tin còn rất cao trong cơ cấu lực lượng lao động, do đó hàng hoá có tỷ lệ trí tuệ thấp. Muốn tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế, cần tăng nhanh tỷ lệ trí tuệ trong hàng hoá trong thời gian tới.

3.2. Những đặc trưng văn hoá của nguồn nhân lực nước ta hiện nay

Khi nói đến văn hoá theo nghĩa là phương thức sinh hoạt thì văn hoá có mặt trong tất cả mọi lĩnh vực của đời sống xã hội và đời sống cá nhân. Trong các hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội, giáo dục, tôn giáo, gia đình v.v. con người đều thể hiện hành vi ứng xử trên cơ sở những giá trị, niềm tin, thói quen đã có. Phân tích các lĩnh vực hoạt động trên sẽ giúp tìm ra những đặc điểm văn hoá đang ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới sự đóng góp của nguồn nhân lực vào quá trình CNH, HĐH đất nước và nhờ đó có thể tìm ra các giải pháp khắc phục những nhược điểm đó.

a) *Kinh tế* liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối có thể tuân theo cơ chế thị trường hoặc kế hoạch hoá tập trung, cũng có thể phối hợp hai cơ chế này. Trình độ phát triển của nền kinh tế và cách làm ăn kinh tế ảnh hưởng rất lớn đến cách thức sinh hoạt, làm việc, ứng xử của con người trong xã hội.

Nền kinh tế Việt Nam hiện còn yếu kém, đang trong quá trình chuyển từ kinh tế nông nghiệp sang giai đoạn công nghiệp hoá. Quan hệ kinh tế thị trường chưa hoàn thiện. Chính sự manh mún, trình độ lạc hậu của quá trình sản xuất và trao đổi hàng hoá đã tạo ra tác phong làm việc thiếu khoa học, quan hệ hợp tác yếu, tầm nhìn hạn hẹp, tư duy bản vị, cục bộ ở nhiều người lao động. Chế độ đãi ngộ còn dựa vào thâm niên, chưa đánh giá cao nguyên tắc đãi ngộ theo cống hiến.

b) *Nền chính trị* bao gồm các cấu trúc và hoạt động liên quan đến phân bổ và sử dụng quyền lực cũng như quy tắc tiếp cận với nguồn lực và các cơ hội phát triển. Thể chế chính trị có thể dân chủ, độc tài, có thể cho phép hay loại bỏ các nhóm sắc tộc, giới, tuổi hay vị thế kinh tế khỏi việc tham gia quyền lực.

Nền chính trị của nước ta đã chuyển sang thể chế dân chủ dưới sự lãnh đạo của Đảng; hiến pháp và pháp luật đã bảo đảm quyền tự do của con người. Tuy nhiên, do sự phát triển bỏ qua giai đoạn tư bản chủ nghĩa, ý thức và tư duy con người Việt Nam về quyền lực, về chính trị vẫn còn nhiều dấu ấn phong kiến. Hệ thống quản lý hành chính quan liêu trong nhiều năm chiến tranh còn ảnh hưởng rất nặng nề trong cách làm ăn kinh tế và quản lý xã hội. Mỗi cá nhân hãy còn chưa ý thức hết được quyền và nghĩa vụ của mình trong chế độ xã hội dân chủ. Trong Điều tra Giá trị thế giới 2001, người lao động khi được hỏi về xu hướng thiên về tuân thủ theo mệnh lệnh hay muốn làm rõ lý lẽ trước khi thực thi, có tới 46,2% có xu hướng làm theo mệnh lệnh, 40% cho biết muốn thông tỏ trước khi chấp hành và 13,8% tùy thuộc tình hình.

c) *Niềm tin* vào lực lượng siêu nhân cùng với những giáo lễ, quy tắc có ảnh hưởng lớn đến lối tư duy, cách sống và làm việc của con người. Tín ngưỡng ảnh hưởng đến tạo lập niềm tin, các chuẩn mực đạo đức (tốt hay xấu), ý nghĩa của cuộc sống, thậm chí cách thức ăn, mặc, làm việc và quan hệ với người khác.

Kết quả Điều tra Giá trị Thế giới cho thấy 15% số người được hỏi theo đạo Phật, 30% thờ cúng tổ tiên, 46% số người cho biết không theo tôn giáo nào. Mặc dù không tham gia giáo lễ,

đại bộ phận người Việt Nam trực tiếp hay gián tiếp chịu ảnh hưởng của giáo lý đạo Phật. Họ lấy lòng vị tha, từ bi bác ái, tin vào điều thiện để giáo dục con người. Đây là điểm tốt giúp cho xã hội ôn hoà, quan hệ con người thân thiện, nhưng chính triết lý tình thương này làm cho con người ứng xử thiên về tình cảm, thiếu nguyên tắc, coi nhẹ quy định pháp luật trong công việc và cuộc sống.

d) *Gia đình* có vai trò rất khác nhau trong các nền văn hoá. Gia đình có thể có quy mô nhỏ chỉ bao gồm cha mẹ và con cái đến gia đình lớn bao gồm nhiều thế hệ sống chung trong một mái nhà. Trong các gia đình nhỏ, trách nhiệm và quyền lợi của cá nhân được đề cao, trong khi đó ở các gia đình lớn các thành viên phải hy sinh quyền lợi, mong muốn và nguyện vọng của cá nhân cho lợi ích chung. Quy mô gia đình chịu sự phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế. Ở các nền văn hoá có kinh tế kém phát triển, các thành viên phải lấy gia đình làm nơi nương tựa.

Gia đình ở Việt Nam được đánh giá cao. Kết quả Điều tra Giá trị Thế giới 2001 cho thấy 82,4% số người trả lời cho rằng gia đình rất quan trọng, chỉ có 0,6% cho rằng gia đình không quan trọng, số còn lại cho rằng gia đình khá quan trọng. Tương ứng với các mức đánh giá về tầm quan trọng của chính trị là: 38,7%, 22,1% và 39,2; của tôn giáo: 10%, 66,5% và 23,6%; của công việc là: 56,8%, 6% và 37,1%. Trong bốn giá trị nêu ra, gia đình đứng vị trí cao nhất, cao hơn cả công việc. Chính trị đóng vai trò quan trọng hơn tôn giáo trong hệ giá trị của người Việt Nam hiện nay.

Trong gia đình, con cái phụ thuộc rất nhiều vào cha mẹ và cha mẹ khi già yếu phải trông cậy rất nhiều vào sự chăm sóc của con cái. Có tới 99,3% số người được hỏi cho rằng: dù cha mẹ có phẩm chất hay lỗi lầm như thế nào đi nữa, con cái vẫn phải tôn trọng và yêu quý cha mẹ. Đối với cha mẹ, 87,4% số người được hỏi cho rằng họ phải cố gắng hết sức với con cái, kể cả khi phải trả giá bằng chính mạng sống của mình.

Trong xã hội Việt Nam, các thành viên trong gia đình, dòng họ phụ thuộc vào nhau. Quan hệ thân tộc, gia đình vì thế rất chặt chẽ.

Sự chia sẻ, chở che giữa các thành viên trong gia đình đã ảnh hưởng đến cách ứng xử trong công việc xã hội. Tác phong gia đình chủ nghĩa đã ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả công tác và tính nguyên tắc trong thực thi pháp luật. Sự cam kết mạnh mẽ với gia đình, dòng họ, người thân quen, nhiều khi, vô hiệu hoá hoặc cản trở cam kết với tổ chức. Do sự cam kết mạnh mẽ với nhân tố bên ngoài đó (trong trường hợp này là gia đình và người thân quen), người lao động, nhiều khi, chỉ coi công việc là phương tiện để đạt mục đích của gia đình, dòng họ hay người thân quen. Điều này làm suy yếu chính sách nguồn nhân lực liên quan đến tuyển chọn, bổ nhiệm và đãi ngộ người lao động.

e) *Giáo dục* ảnh hưởng lớn đến hình thành nhân cách học sinh và người lao động tương lai. Có những nền giáo dục yêu cầu tuyệt đối tôn trọng và nghe theo người thầy; sản phẩm của các nền giáo dục đó là những con người thụ động, thiếu kỹ năng giao tiếp và khả năng giải quyết vấn đề một cách độc lập. Trong khi đó ở các nền văn hoá khuyến khích sự tham gia, tồn tại quan hệ bình đẳng giữa thầy và trò, xuất hiện sự khác biệt trong phát triển nhân cách người học. Người học được rèn luyện kỹ năng sống độc lập, được khuyến khích tính tự chủ và khả năng sáng tạo.

Nước ta chịu ảnh hưởng của nền giáo dục Nho giáo và các giá trị văn hoá Phương Đông: các phẩm chất chuyên cần, vâng lời, có trách nhiệm với tập thể, lòng khoan dung độ lượng, được đánh giá cao, trong khi việc giáo dục tự tưởng tượng, tính độc lập, tính cá nhân được đánh giá thấp hơn. Điều này phản ánh trong kết quả Điều tra Giá trị Thế giới: 75,5% số người được hỏi cho rằng cần giáo dục tính chuyên cần ở trẻ em, 70,3% - giáo dục tính trách nhiệm, 67,9% - giáo dục lòng khoan dung và tôn trọng người khác, trong khi đó chỉ 56,4% số người trả lời cho rằng cần giáo dục trẻ em tính độc lập và 20,2% - cần giáo dục tự tưởng tượng.

f) *Ngôn ngữ* cũng chứa đựng trong mình những đặc trưng văn hoá. Phong cách ngôn ngữ trực tiếp hay gián tiếp thể hiện văn hoá mở hay đóng. Cách xưng hô, cách diễn đạt thể

hiện tính đẳng cấp trong giao tiếp. Ví dụ, đại từ nhân xưng ngôi thứ hai trong tiếng Anh chỉ dùng một từ (you), trong khi tiếng Việt có tới hàng chục từ (anh chị, ông bà, chú bác v.v.), phụ thuộc vào lứa tuổi, giới tính, vị thế, quan hệ. Do vậy, những người sử dụng tiếng Anh có cơ hội được bình đẳng hơn những người dùng tiếng Việt.

g) *Yếu tố lịch sử và tự nhiên* cũng ảnh hưởng đến văn hoá, tính cách con người. Tính cách dân tộc phụ thuộc vào vị thế chính trị, kinh tế, văn hoá của dân tộc đó trong lịch sử. Sống trên dải đất hẹp, thiên nhiên khắc nghiệt, dân ta phải chống chọi với sự khắc nghiệt của tự nhiên như giông bão, lũ lụt và khắc phục hậu quả của chúng để tồn tại. Hơn thế nữa, dân tộc ta đời nào cũng phải đương đầu với sự xâm lược của ngoại bang bằng sức mạnh. Sự nổi bật trong tính cách người Việt là lòng gan dạ, ý chí kiên cường bất khuất trong chiến tranh, nhưng cũng rất yêu hoà bình, có tính cách hiền hoà, ít xâm kích. Những biểu hiện thái quá của nét tính cách này là sự ứng xử dĩ hoà vi quý. Những biểu hiện tiêu cực do chiến tranh để lại có thể thấy ở thói quen làm ăn tạm bợ, coi nhẹ việc tuân theo quy trình kỹ thuật chặt chẽ. Cũng do ảnh hưởng của nhiều thập kỷ chiến tranh, sự đô hộ của ngoại bang, tư tưởng kỳ thị, cục bộ địa phương, tâm lý vọng ngoại, háo danh v.v. của nhiều người mà có nhà nghiên cứu nhắc đến như những biểu hiện của di chứng nô lệ (Vũ Hạnh, 2000).

Như vậy, có thể tóm lược một vài đặc điểm văn hoá của nguồn nhân lực ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình CNH, HDH và hội nhập quốc tế của nước ta trong thời gian tới. Trước hết do trình độ phát triển kinh tế thấp, người lao động có lối làm ăn nhỏ lẻ, manh mún, tầm nhìn ngắn hạn, ý thức kỷ luật thấp, làm ăn thiếu tuân thủ quy trình nghiêm ngặt. Người quản lý sử dụng các phương pháp quản lý của lối sản xuất nhỏ lẻ này nên cũng tùy tiện, thiếu nguyên tắc. Xã hội được tổ chức theo kiểu cộng đồng, nơi các quan hệ thân tộc đóng vai trò quan trọng. Tục lệ theo lối "phép vua thua lệ làng" hãy còn chi phối hoạt động và lối sống của nhiều cộng đồng. Pháp luật chưa được tuân thủ nghiêm ngặt.

Quan hệ gia đình chặt chẽ, tôn trọng tình cảm đã ảnh hưởng đến cách ứng xử trong công việc, nhiều khi dẫn đến sự lẫn lộn các quan hệ gia đình và quan hệ công vụ. Do cách xưng hô có nhiều thang-bậc, công sở nhiều khi được xem như những gia đình lớn. Cấu trúc xã hội được hành chính hoá, thông tin khó được lưu chuyển tự do từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên, giữa các bộ phận và cá nhân dẫn đến việc ra quyết định thiếu thông tin do có quá ít ý kiến đóng góp của những người liên quan.

4. Văn hoá và quản lý nguồn nhân lực

4.1. Quản lý nguồn nhân lực phụ thuộc vào triết lý, cách nhìn nhận của người lao động

Cách ứng xử, cách thức hành động phụ thuộc vào quan niệm, những thừa nhận, hệ thống giá trị được chia sẻ trong một nền văn hoá. Có thể đưa ra đây 3 lý thuyết (X, Y, Z) được nhắc đến trong quản lý như những lý thuyết cơ bản. Hai lý thuyết X và Y do Douglas Gregor đưa ra. Hai lý thuyết này tương tự như tư tưởng pháp trị của Hàn phi tử và tư tưởng đức trị của Khổng tử.

Thuyết X cho rằng con người bình thường có mối ác cảm với công việc và sẽ lẩn trốn chúng. Bản chất con người không thích làm việc nên phải ép buộc, điều khiển, hướng dẫn và đe dọa buộc họ phải hết sức cố gắng. Thuyết X xác nhận bản chất máy móc vô tổ chức của con người. Đối với những người theo lý thuyết này, điều khiển từ bên ngoài thông qua giám sát chặt chẽ là thích hợp nhất để đối phó với những người không đáng tin cậy. Chỉ có tiền bạc và đe dọa bằng hình phạt mới thúc đẩy được người ta làm việc.

Thuyết Y đưa ra quan niệm nhân bản và lạc quan về hành vi con người. Điều khiển từ bên ngoài không phải là cách duy nhất để buộc con người phải cố gắng. Con người sẽ tự chủ bản thân. Thăng thưởng là cách tốt để khuyến khích họ thực hiện công việc. Thuyết Y sử dụng cách quản lý thông qua tự giác và tự chủ.

Hai lý thuyết X và Y đều nhìn con người phiến diện, một chiều. Lý thuyết Z phối hợp cách nhìn nhận rằng con người có những mặt tích cực và mặt tiêu cực, không tuyệt đối hoá mặt tiêu cực của con người. Lý thuyết Z do William Ouchi đưa ra trong cuốn sách *Thuyết*

Z đã từng bán chạy nhất tại Mỹ năm 1981. Ouchi đặt vấn đề rằng Người Mỹ nên học tập người Nhật trong sử dụng con người theo chế độ suốt đời. Để bật chậm song chú ý các quan hệ không chính thức, tế nhị và phức tạp của đồng nghiệp. Ouchi chú ý đến tinh thần và giá trị tập thể, hoàn toàn xa lạ với chủ nghĩa cá nhân phương Tây.

Giá trị của lý thuyết Z là ở chỗ đã trình bày vai trò của “một nền văn hoá kiểu Z” đối với sự phát triển nhanh chóng và vững chắc của doanh nghiệp. Ông lý giải văn hoá của doanh nghiệp bao gồm một tập hợp biểu tượng, nghi lễ và huyền thoại cho phép truyền đạt đến người làm việc các giá trị và niềm tin nội bộ của doanh nghiệp. Những nghi thức ấy cho

phép cụ thể hoá những cái chỉ là ý tưởng trừu tượng; nền văn hoá của doanh nghiệp làm cho những ý niệm ấy sống động và gây ảnh hưởng rõ rệt đối với nhân viên mới. Hạt nhân của nền văn hoá là triết lý kinh doanh của nó. Đó là hệ thống những giá trị có ý nghĩa định hướng rất thiết thực. Nền văn hoá kiểu Z được Ouchi phác thảo gồm những nội dung: mọi người gắn bó lâu dài với công ty, có quyền phê bình và tố cáo thái độ trung thực, được tham gia vào quá trình quản lý, phát triển các quan hệ tin cậy, tính hợp tác giữa những người cùng làm việc, người lao động có tinh thần tập thể. Ông phê phán phương Tây đánh giá cao công nghệ mà coi nhẹ quan hệ con người trong tổ chức.

Bảng 1. Sự khác nhau về quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản và Phương Tây

Doanh nghiệp Nhật Bản.	Doanh nghiệp phương Tây
Việc làm suốt đời	Việc làm giới hạn thời gian
Đánh giá đề bạt chậm	Đánh giá đề bạt nhanh
Nghề nghiệp không chuyên môn hoá	Nghề nghiệp chuyên môn hoá
Quyết định tập thể	Quyết định cá nhân
Trách nhiệm tập thể	Trách nhiệm cá nhân
Quyền lợi toàn cục	Quyền lợi giới hạn

Trong cuốn sách “In Search of Excellence”, Thomas Peters và Robert Waterman (1982) tìm kiếm nguyên nhân của sự thành công của các doanh nghiệp thành công ở Mỹ mà không phân tích sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản vì họ cho rằng có sự khác biệt về văn hoá giữa Nhật và Mỹ. Nghiên cứu 60 công ty, chọn lọc được 15 công ty thực sự xuất sắc để phân tích và rút ra một số đặc điểm trong quản lý:

- Định hướng vào hành động và đạt tới thành công (tránh quan liêu);
- Đối mặt với người tiêu dùng (vì khách hàng);
- Tính tự chủ và óc sáng tạo (khuyến khích mọi người sáng tạo);
- Năng suất là do con người (tôn trọng mỗi cá nhân);
- Gắn với cuộc sống, điều khiển các giá trị;

- Trung thành với sự nghiệp của mình;
- Hình thức quản lý đơn giản, biên chế gọn nhẹ;
- Tự do nhưng nghiêm ngặt (theo triết lý kinh doanh).

Hai ông đặc biệt phê phán tư tưởng quản lý duy lý. Sự thành công không chỉ có ở Nhật, mà ở Mỹ cũng có các mô hình thành công. Chìa khoá cho thành công ở những nơi này là coi người lao động là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển và tạo ra môi trường vật chất và tinh thần thích hợp, đặc biệt là nền văn hoá trong tổ chức. Xây dựng hệ giá trị chung trong tổ chức hướng theo triết lý kinh doanh đã xác định.

4.2. Văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến quá trình quản lý nguồn nhân lực

Văn hoá là nguồn gốc của nhiều vấn đề trong tổ chức: cấu trúc tổ chức không phù hợp, thất bại trong đầu tư vào công nghệ

mới, hay hệ thống kiểm tra tài chính kém. Trong phạm vi quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, văn hoá có tác động lớn trên các khâu của quá trình quản lý: tuyển chọn; đào tạo, xã hội hoá và hội nhập thành viên mới; hệ thống đánh giá mức độ thực hiện; thăng thưởng v.v.

Tuyển chọn: Thông qua hệ giá trị (chuẩn mực), các ứng viên nếu không đạt các yêu cầu sẽ bị loại. Như vậy, trong quá trình tuyển chọn, người quản lý nguồn nhân lực cố gắng làm rõ những năng lực, chuẩn mực thái độ, hành vi của các ứng viên. Người được nhận vào làm việc là người có hệ thống chuẩn mực phù hợp với yêu cầu của văn hoá tổ chức. Trong các nền văn hoá phương Đông, các ứng viên thường là những người gần gũi với văn hoá cơ quan tuyển chọn (người quen, bạn bè, gia đình v.v.); trong khi đó trong các nền văn hoá phương Tây, thông báo công khai được coi là phương thức tốt nhất để thu hút các ứng viên phù hợp.

Đào tạo, giáo dục và xã hội hoá thành viên mới: Thông qua các cơ chế khác nhau, người ta thông báo với những thành viên mới về các yêu cầu, nhiệm vụ, các hành vi, thái độ phù hợp, hệ giá trị và triết lý. Các hình thức xã hội hoá thành viên mới thường là: cung cấp thông tin qua giảng bài, đóng vai, thảo luận, kèm cặp v.v. Thông qua đó, các thành viên mới tiếp nhận triết lý, hệ giá trị để có thái độ và hành vi phù hợp.

Đánh giá qua hệ thống đo đạc, phán xét có ảnh hưởng đến người lao động và kết quả công việc. Hệ thống đánh giá có thể thúc đẩy, duy trì các kết quả thực hiện của người lao động. Hệ thống đánh giá ảnh hưởng sâu sắc đến mối quan hệ giữa người quản lý và người bị quản lý. Đánh giá có thể tiến hành trên các mặt: nhân cách, hành vi và kết quả hoạt động. Việc đánh giá có thể hướng vào triển vọng phát triển trong tương lai, đánh giá và sự phát triển.

Thăng thưởng: Cơ chế và cách thức thăng thưởng có ảnh hưởng lớn đến văn hoá tổ chức. Cơ chế và cách thức này phụ thuộc vào quan điểm và cách nhìn nhận của giới quản

lý. Các hình thức thăng thưởng có thể là tăng lương, đề bạt, thưởng tiền. Thăng thưởng có thể được giành cho người hoàn thành tốt công việc cũng có thể cho người có thâm niên cao; mức độ lớn nhỏ của sự thăng thưởng có đủ tương xứng với cố gắng của người lao động hay không v.v. sẽ khuyến khích hay làm nản lòng những người được thăng thưởng.

Ngoài thăng thưởng, các thành viên còn muốn được tham gia vào công việc chung, tham gia vào quá trình ra quyết định, được khuyến khích qua chia sẻ thông tin, được tư vấn và được sống và làm việc trong môi trường có quan hệ lao động tốt để tạo dựng và phát triển tổ chức và cá nhân.

4.3. Thay đổi những đặc điểm văn hoá tổ chức và văn hoá chủ thể

Inglehart (1990) đã xây dựng lý thuyết thay đổi giá trị dựa trên 2 giả định: sự khan hiếm và xã hội hoá. Các cá nhân sẽ đánh giá cao những thứ tương đối khan hiếm trong xã hội, khi lượng cung tăng lên thì có sự chuyển đổi giá trị sang những thứ hãy còn khan hiếm. Thêm nữa, giá trị được thấm nhuần trong quá trình giáo dục trước tuổi trưởng thành trong điều kiện gia đình và xã hội nhất định. Việc xây dựng các hành vi, thói quen, đặc biệt là hệ giá trị và những thừa nhận cơ bản mới đòi hỏi một quá trình dài lâu có định hướng chiến lược.

Trước hết, cần tiến hành những nghiên cứu về hệ giá trị, như những cơ sở của hành vi người lao động, đồng thời tiến hành quan sát tham dự và phỏng vấn người quản lý về những ưu, nhược điểm trong tác phong, hành vi, thói quen của người lao động để có những kết luận xác đáng về văn hoá nhân cách người lao động và đưa ra các giải pháp khắc phục trên cả cấp triết lý, giá trị và hành vi ở bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào.

Hai là, đào tạo nguồn nhân lực không chỉ tập trung vào cung cấp kiến thức, kỹ năng chuyên môn mà cần rèn luyện tác phong làm việc theo pháp luật, tinh thần hợp tác, lối sống lành mạnh, trung thực, tiết kiệm. Đặc biệt, cần cung cấp những hiểu biết xã hội,

mở rộng tầm nhìn cho người lao động. Phát triển nguồn nhân lực không chỉ chú trọng giai đoạn đào tạo chính quy, giai đoạn tiền nhiệm sở mà cần dành sự quan tâm thích đáng cho các phương thức đào tạo phi chính quy, học tập tại nhiệm sở, trong tổ chức; tập trung thay đổi chính các mối quan hệ hiện hữu và tăng khả năng vận dụng kiến thức, kỹ năng vào hoàn cảnh thực tế.

Ba là, tăng cường vai trò người lãnh đạo, chủ động xây dựng văn hoá mới ở các cấp. Người lãnh đạo là người kiến tạo lại tổ chức, người tạo động lực, người xây dựng tổ chức học tập. Trong tổ chức, việc thay đổi văn hoá phải được tiến hành qua các bước sau:

- Xây dựng tầm nhìn về một tổ chức trong tương lai, thiết lập những giá trị, chuẩn mực và hành vi văn hoá đúng đắn;

- Truyền bá những tầm nhìn tới mọi thành viên trong tổ chức, thay đổi hình ảnh về tổ chức theo ý tưởng mới, đối thoại lắng nghe;

- Hiện thực hoá tầm nhìn đã xác định bằng việc sắp xếp lại tổ chức, tạo dựng cơ chế mới, trong đó có cơ chế khuyến khích thực thi các chuẩn mực và hành vi văn hoá mới.

Thứ tư, xây dựng cơ chế, chính sách vĩ mô về quản lý nguồn nhân lực hướng vào tạo dựng phương thức làm việc mới, dựa trên hệ thống giá trị mới trên cơ sở giữ gìn bản sắc văn hoá dân tộc và tiếp thu những tinh hoa văn hoá nhân loại.

5. Kết luận

Văn hoá có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực. Văn hoá quyết định chuẩn mực, phương thức tuyển chọn nguồn nhân lực mới; cách thức xã hội hoá các thành viên mới; cách thức và mức độ thăng thưởng. Thay đổi các yếu tố văn hoá theo hướng tích cực giúp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Thông qua quá trình xã hội hoá và các bước của quá trình quản lý nguồn nhân lực, các hành vi phù hợp, các chuẩn mực, giá trị và thừa nhận được duy trì và truyền bá lại cho các thành viên mới. Như vậy, văn hoá tác động đến

cách thức quản lý nguồn nhân lực và thông qua quản lý nguồn nhân lực, văn hoá được truyền lại cho lớp người sau. Thông qua quá trình quản lý nguồn nhân lực, văn hoá cũ thay đổi. Đây là quá trình lâu dài, đòi hỏi kiến tạo lại, bắt đầu từ sự thay đổi của giá trị quản lý, lãnh đạo.

Tài liệu tham khảo

- 1- Hồ Chí Minh. 2000. Hồ Chí Minh Toàn tập. Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội. t.3.
- 2- Adamopoulos J. & Kashima Y. 1999. *Sociopsychology and Cultural Context*. Sage Publications, London.
- 3- Begg D, Fischer S. & Dornbusch R. 1999. *Economics*, McGraw-Hill, London.
- 4- Inglehart R. 1990. *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton University Press, Princeton.
- 5- Inglehart R. & Baker W.E. 2000. *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, *American Sociological Review*, Vol. 65 (February:19-51)
- 6- Phạm Minh Hạc. 2001. *Nghiên cứu cơ người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hiện đại hoá*. Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- 7- Vũ Hạnh. 2000. *Tìm hiểu một số biểu hiện tâm lý dân tộc qua những di chứng nô lệ*, *Trun tâm Tâm lý Dân tộc, Tâm lý Người Việt Nam Nhìn từ nhiều góc độ*, Nxb. Tp. Hồ Chí Minh, 88-98.
- 8- Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. 2000. *Giáo trình lý luận văn hoá và đường lối văn hoá của Đảng*. Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- 9- Phạm Thành Nghị. 2001. Xu thế thay đổi cấu trúc nhân lực trong nền kinh tế tri thức và việc chuẩn bị nguồn nhân lực cho nền kinh tế tri thức ở nước ta, *Tạp chí Phát triển Giáo dục*, số 5/2001
- 10- Peters T.J. & Waterman R.H. 1982. *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York.
- 11- Schein E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., San Francisco
- 12- Schultz E. & Lavenda R (2001) *Nhân học - Một quan điểm về tình trạng nhân sinh*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội.