

CHƯƠNG 4:

MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA

1. Khái niệm
2. Các yếu tố văn hóa
3. Văn hóa và thái độ
4. Văn hóa và quản trị chiến lược

1. KHÁI NIỆM

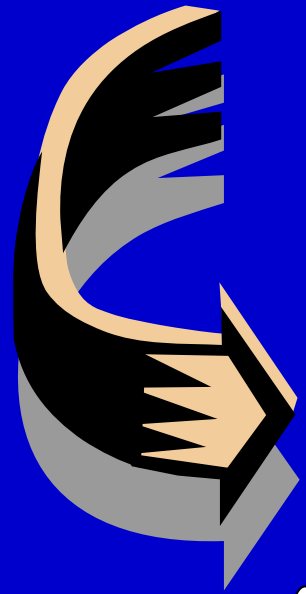
- Khái niệm – Văn hóa là kiến thức cần thiết mà mọi người sử dụng để diễn giải kinh nghiệm và thể hiện sắc thái xã hội
- Đặc điểm
 - Được học hỏi
 - Được chia sẻ
 - Thừa hưởng
 - Biểu tượng
 - Khuôn mẫu
 - Tính điều chỉnh

1. KHÁI NIỆM (H)

- Quan niệm sai lầm – Chủ nghĩa vị chủng – cách thực hiện của công ty ưu việt hơn người khác (hành vi cứng rắn, thái độ bề trên,...)
 - Sử dụng chiến lược ra nước ngoài giống như trong nước
 - Không thay đổi sản phẩm theo những yêu cầu thị trường riêng biệt
 - Mang lợi nhuận về nước mà không tái đầu tư thị trường nước ngoài
 - Sử dụng nhà quản trị giỏi trong nước nhưng thiếu kinh nghiệm nước ngoài
- ⇒ Có thể tránh nếu hiểu văn hóa nước sở tại

1. KHÁI NIỆM (H)

Hiểu biết tác động
văn hóa đến hành
vi con người



thành công

1. KHÁI NIỆM (H)

▪ Khuyñh hưởng

- Văñ hỏả tưởng minh (low context culture) – mọi thông điệp đều bằng chữ rõ ràng
- Văñ hỏả ảñ tàng (high context culture) – thông điệp ít thông tin, hiểu biết thông qua ngữ cảnh

1. KHÁI NIỆM (H)

Yếu tố	Văn hóa ẩn tàng	Văn hóa tường minh
Luật sư	Không quan trọng	Rất quan trọng
Lời nói	Lời cam kết	Không đáng tin
Trách nhiệm	Cấp trên gánh vác	Đẩy xuống cấp dưới
Thời gian	Chính thời gian công việc	Thời gian là tiền bạc
Thương lượng	Dài dòng, chủ yếu là quan hệ	Tiến hành nhanh chóng
Nước đại diện	Nhật, Trung Đông	Mỹ, Bắc Âu

1. KHÁI NIỆM (H)

- Văn Hóa ảnh hưởng
 - Cảm giác, tâm lý
 - Suy nghĩ, hành động
 - Thái độ và ý thức quản lý
 - Quan hệ Chính phủ và doanh nghiệp

2. CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA

2.1. Ngôn ngữ (Language)

2.2. Tôn giáo (Religion)

2.3. Giá trị và thái độ (Value and Attitudes)

2.4. Thói quen và cách ứng xử (Customs and Manner)

2.5. Văn hóa vật chất (Material Culture)

2.6. Thẩm mỹ (Aesthetics)

2.7. Giáo dục (Education)

2.1. NGÔN NGỮ (LANGUAGE)

Phương tiện để truyền thông tin và ý tưởng

- Hiểu biết ngôn ngữ, giúp
 - Hiểu tình huống
 - Tiếp cận dân địa phương
 - Nhận biết sắc thái, nhận mạnh ý nghĩa
 - Hiểu văn hóa tốt hơn
 - Hiểu biết thành ngữ, cách nói xã giao hàng ngày
 - Dịch thuật thông suốt
- 2 loại ngôn ngữ
 - Ngôn ngữ không lời – màu sắc, khoảng cách, địa vị
 - Ngôn ngữ thân thể

2.2. TÔN GIÁO (RELIGION)

- Thiên Chúa, Tin Lành, Do Thái, Hồi Giáo, Ấn Độ, Phật Giáo và Khổng Tử
- Ảnh hưởng
 - Cách sống, niềm tin, giá trị và thái độ
 - Cách cư xử
 - Thói quen làm việc
 - Chính trị và kinh doanh

2.3. GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ (VALUE AND ATTITUDES)

- Giá trị – niềm tin vững chắc làm cơ sở để con người đánh giá điều đúng, sai, tốt, xấu, quan trọng, không quan trọng
- Thái độ – những khuynh hướng không đổi của sự cảm nhận và hành vi theo một hướng riêng biệt về một đối tượng

2.3. GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ (VALUE AND ATTITUDES) (H)

	Hệ thống thứ bậc giá trị	Hệ thống giá trị thứ bậc
Qđiểm con người	Cơ bản thường là xấu	Cơ bản thường là tốt
Đánh giá cá nhân	Lẩn tránh hoặc đánh giá tiêu cực	Khuyến khích cá nhân hành động như bản chất
Qđiểm 1 cá nhân	Không đối	Tiến trình
Khác biệt cá nhân	Phản kháng và sợ hãi	Chấp nhận và lợi dụng
Sử dụng cá nhân	Công việc	Một cách toàn diện
Biểu lộ cảm xúc	Ngăn chặn	Khuyến khích
Hành động	Ngụy trang và mưu đồ	Trung thực
Sử dụng uy thể	Duy trì quyền lực và thanh danh	Cho những mục đích xác đáng, tập thể
Thái độ	Nghi ngờ mọi người	Tin cậy mọi người
Rủi ro	Lẩn tránh	Sẵn sàng chấp nhận
Quan điểm kinh doanh	Nhấn mạnh sự cạnh tranh	Nhấn mạnh sự cộng tác

2.3. GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ (VALUE AND ATTITUDES) (H)

Giá Trị



Thái Độ



Văn Hóa



Kinh Doanh Quốc Tế

2.4. THÓI QUEN VÀ CÁCH ỨNG XỬ (CUSTOMS AND MANNER)

- Thói quen – cách thực hành phổ biến hoặc đã hình thành từ trước
- Cách cư xử – là những hành vi được xem là đúng đắn trong xã hội riêng biệt

⇒ Thói quen – cách sự vật được làm,

⇒ Cách cư xử – được dùng khi thực hiện chúng

2.5. VĂN HÓA VẬT CHẤT (MATERIAL CULTURE)

- Là những đối tượng con người làm ra
 - Cơ sở hạ tầng kinh tế – giao thông, thông tin, nguồn năng lượng
 - Cơ sở hạ tầng xã hội – chăm sóc sức khỏe, giáo dục, nhà ở
 - Cơ sở hạ tầng tài chính – ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ tài chính
- Tiến bộ kỹ thuật
 - Tác động tiêu chuẩn mức sống
 - Giải thích những giá trị, niềm tin của xã hội

2.6. THẨM MỸ (AESTHETICS)

- Thị hiếu nghệ thuật của văn hóa – hội họa, kịch nghệ, âm nhạc
- Nhiều khía cạnh thẩm mỹ làm cho các nền văn hóa khác nhau

2.7. GIÁO DỤC (EDUCATION)

Khả năng đọc, viết, nhận thức, hiểu biết

- Giáo dục cung cấp cơ sở hạ tầng cần thiết để phát triển khả năng quản trị
- Tiêu chuẩn đánh giá – mô hình giáo dục

3. VĂN HÓA & THÁI ĐỘ (Culture & Attitudes)

3.1. Những khía cạnh văn hóa

3.2. Các khuynh hướng thái độ

3.1. NHỮNG KHÍA CẠNH VĂN HÓA

- Sự cách biệt quyền lực (Power Distance)
- Lẩn tránh rủi ro (Uncertainty Avoidance)
- Chủ nghĩa cá nhân (Individualism)
- Sự cứng rắn (Masculinity)
- Sự kết hợp những khía cạnh này

SỰ CÁCH BIỆT QUYỀN LỰC (POWER DISTANCE)

- Là các tầng nấc quyền lực được chấp nhận giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức
- ⇒ Nước có khoảng cách quyền lực cao
- ⇒ Nước có khoảng cách quyền lực từ trung bình đến thấp

SỰ CÁCH BIỆT QUYỀN LỰC (POWER DISTANCE) (H)

Cách biệt quyền lực	CAO	TRUNG BÌNH - THẤP
Nhà quản trị	Độc tài, gia trưởng Làm việc 1 vài thuộc cấp	Bình đẳng, dân chủ Làm việc nhiều thuộc cấp
Cấu trúc kinh doanh	Kiểm soát chặt chẽ, thiếu bình đẳng, tập trung quyền lực	Khách quan, độc lập, dân chủ, phân hóa quyền lực
Cơ cấu tổ chức	Hướng cao (nhọn)	Hướng phẳng
Khuynh hướng	Tuân thủ quyền lực vô điều kiện	Tuân thủ quyền lực có điều kiện
Chức vụ, vị thế, lãnh đạo	Quan trọng	Không quan trọng
Nước đại diện	Malaysia, Philippines, Panama, Venezuela, Mexico	Mỹ, Canada, Đan Mạch, Anh, Úc

LỖN TRÁNH RỦI RO (UNCERTAINTY AVOIDANCE)

- Là khả năng con người cảm thấy sợ hãi những tình huống rủi ro và cố gắng tạo ra những cơ sở và niềm tin nhằm tối thiểu hoặc lẩn tránh những điều không chắc chắn

LỖN TRÁNH RỦI RO (UNCERTAINTY AVOIDANCE) (H)

	Chấp nhận rủi ro	Sợ rủi ro
Quy định, luật lệ	Ít, chung chung, có thể thay đổi	Nhiều, đặc trưng, cố định
Hành động	Linh động, sáng tạo	Khuôn mẫu hóa có tính tổ chức
Trạng thái con người	Ít bị căng thẳng, chấp nhận bất đồng	Lo lắng, căng thẳng, chú trọng sự an toàn
Quyết định	Khả năng phán đoán và sáng tạo	Kết quả của nhiều sự đồng ý
Xã hội	Khuyến khích đổi mới rủi ro, không ràng buộc hoạt động	Cố gắng giảm rủi ro, ràng buộc hoạt động theo quy định
Nước đại diện	Hy Lạp, Uruguay, Bồ Đào Nha, Nhật, Hàn Quốc	Singapore, Thụy Điển, Anh, Mỹ, Canada

CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN (INDIVIDUALISM)

- Chủ nghĩa cá nhân (Individualism) – khuynh hướng con người chú trọng bản thân họ và những điều liên quan trực tiếp đến họ
- Chủ nghĩa tập thể (Collectivism) – khuynh hướng con người dựa vào nhóm để làm việc và trung thành với nhau

CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN (INDIVIDUALISM) (H)

	Chủ nghĩa cá nhân	Chủ nghĩa tập thể
Xã hội	Nhấn mạnh năng lực và thành tựu cá nhân Mong muốn cá nhân phát triển hết khả năng Khuyến khích quyết định cá nhân	Nhấn mạnh thành tựu nhóm Mong muốn nhóm phát huy hết năng lực Khuyến khích quyết định nhóm và sự kết hợp
Thành công	Đánh giá cao cá nhân	Đánh giá cao tập thể
Cá tính	Cá nhân	Xã hội
Giáo dục	"Tôi"	"Chúng ta"
Nhiệm vụ	Quan trọng hơn quan hệ	Ít quan trọng hơn quan hệ
Nước đại diện	Mỹ, Anh, Hà Lan, Canada	Ecuador, Guatemala, Pakistan, Indonesia

SỰ CỨNG RẮN (MASCULINITY)

- Sự cứng rắn (Masculinity) – loại giá trị thống trị xã hội bằng “sự thành công, tiền bạc, và của cải”
- Sự mềm mỏng (Femininity) – loại giá trị thống trị xã hội bằng “sự nhân đạo và chất lượng cuộc sống”

SỰ CỨNG RẮN (MASCULINITY) (H)

	Sự cứng rắn	Sự mềm mỏng
Xã hội	Sự phát triển kinh tế,	Đảm bảo công ăn việc làm
Sự thành đạt	Vật chất, sự thừa nhận, sự thăng tiến, sự thử thách	Sự hợp tác con người và môi trường sinh sống
Giáo dục	Hướng nghề nghiệp thành đạt	Hướng nghề nghiệp phù hợp, yêu thích
Môi trường làm việc	Áp lực công việc cao, kiểm soát chặt chẽ	Thân thiện, hợp tác, công nhân tự do hơn
Kinh doanh	Lợi nhuận, tiến bộ và thách thức	Đảm bảo công việc
Nước đại diện	Nhật, Úc, Venezuela, Mexico	Norway, Sweden, Denmark, Netherlands

SỰ KẾT HỢP NHỮNG KHÍA CẠNH NÀY

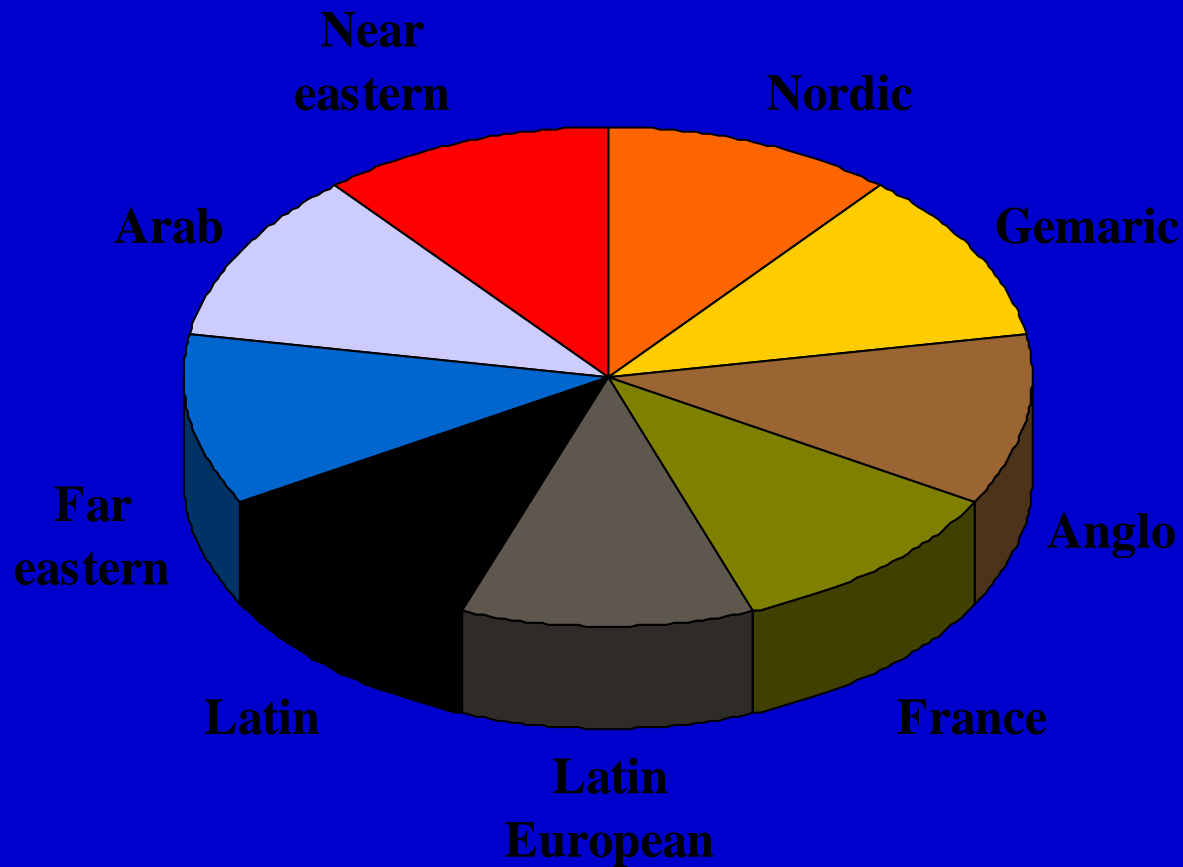
- 4 khía cạnh trên ảnh hưởng đến nền văn hóa chung xã hội và dẫn đến môi trường thống nhất
- Chủ nghĩa cá nhân & sự cách biệt quyền lực – Kỹ thuật và sự giàu có là nguyên nhân làm nền văn hóa thay đổi giống những nước có môi trường kinh tế / kỹ thuật tương tự.
- Sự lẫn tránh rủi ro & tính cứng rắn – các nước có tôn giáo, lịch sử, ngôn ngữ và sự phát triển kinh tế tương tự nhau dẫn đến văn hóa tương tự nhau

3.2. CÁC KHUYNH HƯỚNG THÁI ĐỘ

- Tám nhóm nước
- Nghiên cứu dựa trên xem xét
 - Tầm quan trọng mục tiêu công việc
 - Sự hạn chế nhu cầu, sự thỏa mãn, hài lòng công việc
 - Sự thay đổi tổ chức và quản lý
 - Vai trò công việc và sự hòa đồng

3.2. CÁC KHUYNH HƯỚNG THÁI ĐỘ (H)

Tám nhóm nước



3.2. CÁC KHUYNH HƯỚNG THÁI ĐỘ (†)

Nordic	Finland, Sweeden, Norway, Denmark
Germanic	Germany, Austria, Switzerland
Anglo	USA, Autralia, UK, Canada, Ireland
Latin European	France, Belgium, Italy, Portugal, Spain
Latin	Argentina, Venezuela, Mexico, Chile, Peru, Colombia
Far Eastern	Philippine, Singapore, Taiwan, Vietnam, Malaysia, Hongkong, Thailand
Arab	Kuwait, Oman, Saudi Arabia
Near Eastern	Iran, Turkey, Greece
Independent	Brazil, Japan, India, Israel

4. VĂN HÓA & QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Yếu tố văn hóa ảnh hưởng MNC

- Thái độ làm việc (Work Attitudes)
 - Sự ham muốn thành đạt (Achievement Motivation)
 - Thời gian
- ⇒ Đào tạo văn hóa

THÁI ĐỘ LÀM VIỆC (WORK ATTITUDES)

Thái độ làm việc – quan trọng, ảnh hưởng số lượng và chất lượng công việc đầu ra

- Chăm chỉ
- Tận tụy tổ chức

THÁI ĐỘ LÀM VIỆC (WORK ATTITUDES) (H)

- Mục tiêu công việc và những điều cá nhân mong đợi về công việc
 - Cơ hội để hiểu biết
 - Môi liên hệ cá nhân
 - Cơ hội thăng tiến
 - Thời gian làm việc thuận lợi
 - Sự sinh động
 - Công việc thú vị
 - Sự đảm bảo công việc
 - Sự phù hợp giữa người và việc
 - Lương
 - Điều kiện làm việc
 - Sự tự do cá nhân

THÁI ĐỘ LÀM VIỆC (WORK ATTITUDES) (H)

Khía cạnh
diễn cảm
công việc
(thú vị, tự
do cá nhân,
sự thăng
tiến)

Kích
thích
sự
quan
tâm
công
việc

SỰ HAM MUỐN THÀNH ĐẠT (ACHEIVEMENT MOTIVATION)

- **Cách nào hướng đến sự thành đạt của con người ở các nước trên thế giới?**
- **Yêu cầu về sự thành đạt đòi hỏi phải có sự hiểu biết, được quyết định bởi nền văn hóa thống trị**

SỰ HAM MUỐN THÀNH ĐẠT (ACHIEVEMENT MOTIVATION) (H)

- Những tiêu chuẩn mục tiêu công việc của những nhà quản trị ở China, Hongkong, Taiwan, Singapore
 1. Thực hiện sự đóng góp
 2. Liên kết với đồng sự
 3. Sự tự do cá nhân
 4. Huấn luyện
 5. Thách thức
 6. Mối liên hệ công việc với nhà quản trị
 7. Thu nhập
 8. Sự đảm bảo
 9. Sự nhận biết
 10. Quyền lợi
 11. Điều kiện vật chất thuận lợi
 12. Thăng tiến
 13. Thời gian cho những hoạt động khác

SỰ HAM MUỐN THÀNH ĐẠT (ACHIEVEMENT MOTIVATION) (H)

- Khuyến khích thành đạt cao – Hongkong, Taiwan và Singapore. Đánh giá cao
 - Sự tự do cá nhân
 - Sự thách thức
 - Sự thăng tiến
 - Thu nhập
 - Khuyến khích thành đạt trung bình – China
 - Sự bảo vệ
 - Sự tiện ích
 - Điều kiện làm việc
 - Thời gian cho những hoạt động khác
- ⇒ Tuy nhiên, China đã có cách nhìn gần giống với các nước khác

THỜI GIAN

- Thời gian và cách sử dụng thời gian \Rightarrow hoạt động MNC
- 1 vài nước châu Âu – coi trọng sự đúng giờ
- Châu Phi, Nam Mỹ, châu Á – chấp nhận trễ giờ
- Nhật – sử dụng thời gian để thực hiện những ý tưởng thành công việc cụ thể, tầm hoạt động rộng trong những kế hoạch và không mong đợi sinh lợi nhanh chóng từ việc đầu tư
- Phương Tây – quyết định thực hiện nhanh chóng nhưng lời cam kết thường đến chậm.

ĐÀO TẠO VĂN HÓA

6 chương trình huấn luyện

- Khái quát môi trường – khí hậu, địa lý, trường học, nhà cửa
- Khuynh hướng văn hóa – tình huống văn hóa và hệ thống giá trị các nước
- Hấp thụ văn hóa – ý niệm, thái độ, thói quen, giá trị, cảm xúc của nền văn hóa khác nhau
- Luyện ngôn ngữ – cách nói chuyện, điện thoại,
- Luyện nhạy cảm – nhận thức cách họ hoạt động hiệu quả hơn người khác
- Kinh nghiệm – trải qua những cảm xúc về việc sống và làm việc ở nước ngoài