

Quản trị nhân sự phong cách Nhật Bản: bài học cho doanh nghiệp Việt Nam

NGUYỄN NGỌC THẮNG

Hoạt động quản trị nhân sự góp phần quan trọng vào sự thành công của doanh nghiệp trong thế kỷ XXI. Hoạt động này tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ, nhưng nó có vai trò rất lớn đối với việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Hiểu rõ tầm quan trọng của hoạt động quản lý nhân sự, các công ty Nhật Bản đã liên tục cải tiến hoạt động quản trị nhân sự, tạo ra phong cách quản trị nhân sự Nhật Bản hiện nay giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Bài viết giới thiệu hoạt động quản trị nhân sự tại Nhật Bản từ trước những năm 1990 (thế kỷ XX) tới nay, đồng thời đưa ra một số gợi ý giúp các doanh nghiệp Việt Nam quản trị nhân sự hiệu quả.

Toàn cầu hóa đang diễn ra ngày một mạnh mẽ bởi ngày càng có nhiều khu vực thương mại tự do. Bên cạnh đó sự phát triển bùng nổ của hệ thống công nghệ thông tin toàn cầu cũng khiến cho thế giới trở lên phẳng hơn. Xu thế này dẫn đến sự đan xen sâu rộng hơn giữa các nền văn hóa với nhau. Tuy nhiên, nền văn hóa của mỗi quốc gia vẫn có tác động mạnh mẽ đến hoạt động quản trị nhân sự tại các công ty bản địa, nhất là các quốc gia có nền văn hóa giàu bản sắc. Thực tế cho thấy các công ty Nhật Bản đã đạt được sự phát triển thần kỳ đáng khâm phục. Sự thành công của các công ty Nhật Bản hiện nay có phần đóng góp không nhỏ của hoạt động quản trị nhân sự.

1. Quản trị nhân sự phong cách Nhật Bản

1.1. Quản trị nhân sự tại Nhật Bản trước năm 1990

Tri thức và khả năng sáng tạo của nhân viên được coi như nguồn lực quan trọng nhất cho lợi thế cạnh tranh bền vững của một doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp Nhật Bản luôn coi quản trị nhân sự là yếu tố quyết định góp phần giúp doanh nghiệp thành công. Hoạt động quản trị

nhân sự tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ, nhưng nó có vai trò rất lớn đối với việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, tri thức được tạo ra qua những tương tác giữa tác nhân con người và cấu trúc xã hội.

Sự khác nhau về cấu trúc xã hội bao gồm hệ thống chính trị và văn hóa giữa Nhật Bản và phương Tây khiến cho người Nhật nghĩ đến việc tạo ra các cuộc cách mạng về quản trị nhân sự thông qua việc tạo ra một mô hình quản trị nhân sự phù hợp hơn với văn hóa Nhật Bản. Thuyết Z là mô hình điển hình về quản trị nhân sự theo kiểu Nhật Bản và được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước Châu Á thập niên 1980. Chính thuyết này đã góp phần đáng kể vào vị thế của các doanh nghiệp Nhật Bản trên thương trường quốc tế ngày nay.

Vậy thuyết Z (quản trị nhân sự kiểu Nhật Bản) khác với quản trị nhân sự theo thuyết X và thuyết Y của phương Tây ở điểm gì? Chúng ta có thể xem bảng so sánh dưới đây (bảng 1).

Nguyễn Ngọc Thắng. TS., Trường đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

BẢNG 1: Sự khác nhau giữa thuyết X, thuyết Y và thuyết Z

Các hoạt động quản trị nhân sự chính	Thuyết X và thuyết Y (phương Tây)	Thuyết Z (Nhật Bản)
Tuyển dụng	Ngắn hạn	Suốt đời
Đề bạt và thăng tiến	Nhanh	Chậm
Chuyên môn hóa	Hẹp	Rộng
Đào tạo	Chuyên sâu	Đa kỹ năng diện rộng
Kiểm tra	Nghiêm ngặt	Có tính mặc nhiên
Ra quyết định	Cá nhân	Tập thể
Trách nhiệm	Cá nhân	Tập thể
Lương	Có tính cách biệt	Mang tính cân bằng

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Thuyết Z chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho người lao động cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần cho người lao động để đạt được năng suất, chất lượng trong công việc. Thuyết Z có nội dung chính như sau:

1.1.1. Công việc làm trọn đời

Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị của mình. Vì vậy mà tại Nhật Bản, “công việc làm trọn đời” được các doanh nghiệp xem là phương pháp nâng cao năng suất và giúp tạo ra hiệu quả trong công việc. Các công nhân viên Nhật Bản, nhất là những nam công nhân viên có tay nghề, thường thích làm một công việc suốt đời và không thích thay đổi công ty. Những nhân viên trung thành này sẽ được công ty đảm bảo công việc bất chấp hoạt động kinh doanh sa sút hay khi công ty sử dụng các máy móc hiện đại để tiết kiệm lao động. Các công ty chỉ giám tiến thưởng thắt thường cho số công nhân làm

việc suốt đời và chuyển công nhân viên sang các bộ phận sản xuất khác. Người bị sa thải chính là số nhân viên làm việc tạm thời hoặc bán thời gian.

1.1.2. Tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định

Quản lý cấp trên phải đảm bảo nắm bắt được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Duy trì việc ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra những lời đề nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định. Cụ thể, các công ty Nhật Bản khuyến khích sự hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị bằng cách phân chia quyền lãnh đạo. Nhân viên được tham gia vào hoạt động quản trị của công ty và coi đây là quá trình hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị trong việc ra quyết định và các chính sách kinh doanh, giúp công ty kinh doanh thành công.

1.1.3. Để cao vai trò của nhà quản lý cấp trung

Nâng cao vai trò của nhà quản lý cấp trung gian trong việc quản lý cấp dưới. Nhà quản lý trung gian phải thực hiện được vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra

những kiến nghị của mình. Bên cạnh đó, quản lý cấp trung còn là những người giúp truyền tải tầm nhìn và ước muốn của lãnh đạo cấp cao đến với nhân viên. Họ sẽ phối hợp cùng với nhân viên hiện thực hóa tầm nhìn và ước muốn của lãnh đạo cấp cao.

1.1.4. Quan tâm đến người lao động và gia đình họ

Nhà quản lý thường xuyên quan tâm đến tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Bên cạnh đó, các công ty cũng cần phải làm cho công việc hấp dẫn để thu hút nhân viên tham gia tích cực vào công việc. Các công nhân viên có thể luân phiên làm các công việc trong nhóm để giảm sự nhàm chán và phát triển khả năng thay thế, phòng khi người nào đó trong nhóm vắng mặt.

1.1.5. Đánh giá nhân viên phải thận trọng

Các công ty đánh giá nhân viên một cách toàn diện, rõ ràng, cẩn trọng và có biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động. Bên cạnh đó, các công ty cũng luôn luôn chú ý đến đào tạo và phát triển nhân viên.

1.2. Quản trị nhân sự tại Nhật Bản sau năm 1990

Thực tế kinh doanh những năm 1990 đã có những thay đổi lớn và tác động đến các công ty Nhật Bản. Đó là cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba, tập trung vào phát triển dựa trên tri thức và coi tri thức là nguồn lực quan trọng nhất, thay thế cho những nguồn lực truyền thống là đất đai, vốn và nhân lực thuần túy. Người Nhật ngay sau đó tin rằng việc quản lý tri thức cần được thể hiện dưới hình thức đầu tư sâu cho công nghệ thông tin. Tuy nhiên, đây lại là hình thức đầu tư kém hiệu quả nếu không muốn nói là thất bại. Đó là hậu quả của việc hiểu sai nghiêm trọng rằng quản lý tri thức chỉ là vấn đề lưu trữ,

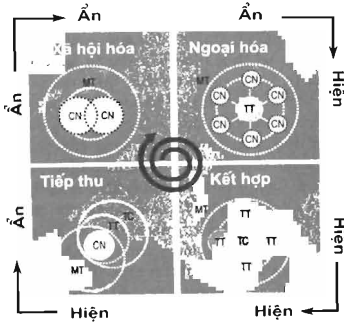
chuyển giao và sử dụng hiệu quả hệ thống thông tin.

Sự kiện này đã kích thích nhiều thảo luận sôi nổi về lý thuyết và thực hành về quản lý tri thức tại Nhật Bản. Cuối cùng thì mọi người cùng đi đến thống nhất rằng quản trị tri thức phải bắt đầu từ hoạt động quản trị nhân sự, vì tri thức được tạo ra bởi con người. Các công ty không thể hiểu được cách họ tạo ra tri thức riêng biệt nếu không hiểu được vai trò và chức năng của yếu tố chủ quan con người (suy nghĩ cá nhân, cảm xúc, ý tưởng, linh cảm hay ước mơ) trong quá trình đó. Vì vậy, các công ty cần chú ý đến tầm quan trọng của bản năng và cảm xúc của người lao động, cũng như bồi dưỡng trong quá trình tạo ra tri thức. Từ đây, một lý thuyết mới về quản trị nhân sự được ra đời tại Nhật Bản vào những năm đầu thập kỷ 90 (thế kỷ XX), đó là lý thuyết về quản trị dựa trên tri thức. Lý thuyết này được đề xuất bởi giáo sư Ikujiro Nonaka của Trường Kinh doanh Haas thuộc Đại học California, Berkeley.

Lý thuyết này xuất phát từ việc cho rằng tri thức được tạo ra từ quá trình tổng hợp tư duy hành động của mỗi cá nhân khi tương tác với bên trong và bên ngoài của tổ chức. Ikujiro Nonaka đã mô tả đây là quá trình chuyển đổi liên tục giữa tri thức ẩn và tri thức hiện. Cụ thể, tri thức ẩn trong mỗi cá nhân được ngoại hóa thành tri thức hiện để có thể chia sẻ được với mọi người trong nhóm làm việc. Tri thức này được bổ sung bởi đồng nghiệp và trở thành tri thức mới của nhóm. Các nhóm sau đó tiếp tục chia sẻ tri thức với nhau để tạo ra tri thức chung cho toàn tổ chức. Sau đó tri thức được phổ biến cho tất cả mọi người trong tổ chức và được mọi người trong doanh nghiệp tiếp thu dưới dạng tri thức mới, phong phú hơn và trở thành cơ sở cho việc bắt đầu một vòng sáng tạo tri thức mới. Mô hình này được mô tả bao gồm bốn hình thức chuyển biến của tri thức: xã hội hóa (socialization), ngoại hóa (externalization), kết hợp (combination) và

tiếp thu (internalization) và được thể hiện trong hình 1 dưới đây:

Hình 1: Mô hình sáng tạo tri thức



CN: Cá nhân, TT: Tập thể, TC: Tổ chức, MT: Môi trường

Nguồn: Harvard Business Review, November - December 1991.

Ngay sau đó mô hình này đã được thừa nhận vì nó đưa ra cách nhìn mới và hiện đại. Vai trò của con người trong một tổ chức được xem xét lại nhằm khơi dậy các giá trị của tri thức ẩn trong mỗi con người. Từ đây, các hoạt động quản trị nhân sự của các công ty Nhật Bản cũng thay đổi. Ngoài việc tiếp tục áp dụng thuyết Z, các công ty Nhật Bản còn tập trung vào các khía cạnh sau:

1.2.1. Đào tạo định hướng cho nhân viên

Cung cấp các khóa đào tạo định hướng cho nhân viên để họ hiểu được tầm nhìn và các mục tiêu định hướng (driving objective) của công ty. Tầm nhìn này sẽ là một thông điệp đến từng nhân viên trong tổ chức và cho nhân viên biết được phải làm gì để có thể giúp công ty phát triển và đạt được sứ mệnh mà mình đang đi tìm. Chính việc này sẽ huy động sự sáng tạo tổng hợp của tất cả nhân viên trong công ty vào hoạt động tạo ra tri thức mới. Ví dụ như Công ty Honda muốn tất cả nhân viên ghi nhớ mục tiêu định hướng là "cung cấp cho khách hàng một chiếc xe tốt".

Mục tiêu này giúp Công ty Honda diễn đạt loại chủ thể mà công ty muốn trở thành. Để có chiếc xe tốt, buộc nhân viên trong công ty phải hăng say sáng tạo tri thức và cùng nhau chia sẻ để đạt được mục tiêu.

1.2.2. Khuyến khích đối thoại và thực hành trong công ty

Mô hình về sáng tạo tri thức ở trên cho chúng ta thấy tri thức được tạo ra trong vòng quay liên tục thông qua đối thoại và thực hành. Đối thoại là cơ sở của quá trình sáng tạo tri thức hiệu quả, vì nó cho phép mọi người hiểu rằng có những quan điểm khác với quan điểm của mình, giúp mọi người chấp nhận và tổng hợp những quan điểm đó. Đây là hình thức hữu hiệu để chuyển tri thức ẩn, khó diễn đạt thành ngôn ngữ chính thức của tri thức hiện thông qua giai đoạn ngoại hóa. Ở Công ty Toyota, đối thoại để cải tiến sản phẩm tốt hơn thông qua hình thức "hỏi tại sao 5 lần". Công ty Toyota cho rằng, sẽ không khó để đưa ra lý do giải thích tại sao bạn làm một việc gì, nhưng khi bạn hỏi đi hỏi lại để giải thích cơ sở lý do bạn đưa ra, chắc chắn bạn sẽ bắt đầu suy nghĩ sâu hơn về lý do bản chất đằng sau suy nghĩ và hành động của mình. Loại đối thoại như vậy cho phép Toyota có thể tổng hợp nhiều mâu thuẫn, tìm ra bản chất của vấn đề và đưa ra các giải pháp hữu hiệu để giải quyết vấn đề.

1.2.3. Tạo ra môi trường để nhân viên sáng tạo

Các công ty Nhật Bản cũng xác nhận tầm quan trọng của môi trường và bối cảnh trong việc sáng tạo tri thức. Họ xem môi trường là một địa điểm vật chất, chẳng hạn phòng họp. Tuy nhiên, môi trường cũng có thể là một trạng thái tương tác đa cấp giải thích cho các tương tác diễn ra tại một không gian, thời gian riêng biệt, cụ thể. Các công ty tạo ra môi trường tốt cho nhân viên thông qua nhóm làm việc, các buổi họp, hay trong không gian ảo của các diễn đàn trên mạng. Tại đây mọi người tương tác với nhau và với môi trường, dựa trên tri thức họ có sẽ đóng góp vào quá trình sáng tạo tri thức cho doanh nghiệp. Tại

Công ty Seven Eleven Japan, các chuỗi siêu thị đều tổ chức họp ngắn với nhân viên vào buổi sáng để trao đổi những vấn đề họ gặp phải hôm trước, đưa ra các vấn đề cấp thiết, và rút kinh nghiệm cho buổi làm việc tiếp theo. Buổi họp này giúp nhân viên công ty chia sẻ tri thức với nhau và tri thức mới được hình thành trong công ty.

1.2.4. Tôn trọng nhân viên và thường xứng đáng cho những sáng kiến

Bên cạnh việc tạo ra môi trường cho nhân viên tương tác và tạo ra tri thức trong quá trình làm việc, phần thưởng đóng vai trò quan trọng để tạo động lực cho nhân viên tiếp tục sáng tạo. Chính vì vậy mà các công ty Nhật Bản sẵn sàng thưởng xứng đáng cho những nhân viên có ý tưởng mới đưa vào áp dụng thành công. Chính điều này đã tạo ra sự làm việc hăng say nơi người lao động, giúp công ty đạt hiệu suất và năng suất cao. Công ty Canon có những điển đàn nuôi dưỡng sự hiểu biết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, vì công ty tin rằng chỉ khi tin tưởng và tôn trọng nhau, người nhân viên mới chia sẻ hết những tri thức mình có với đồng nghiệp. Canon xem những phần thưởng là cách công ty ghi nhận những đóng góp của nhân viên và công bố danh sách những người đoạt giải với số tiền cụ thể để chứng minh rằng công ty không chỉ ghi nhận thành tích của nhân viên, mà còn thưởng cho những ai có ý tưởng sáng tạo, góp phần vào sự phát triển của công ty.

1.2.5. Nâng cao vai trò của người lãnh đạo trong việc phân bổ tài năng trong công ty

Để quá trình tương tác trong mô hình sáng tạo tri thức đạt hiệu quả thì người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng. Họ có thể là người đưa ra tầm nhìn tri thức hoặc mục tiêu định hướng, phát triển và cổ vũ chia sẻ tri thức, khuyến khích tương tác thông qua đối thoại và thực hành, hay hỗ trợ, kết nối các nhóm, đưa ra các phần thưởng cho những tri thức mới hữu ích cho tổ chức. Người lãnh đạo cũng có thể dùng cảm giác, giác quan để cảm nhận, nhận biết những vấn đề có thể giải

quyết được trong điều kiện hạn chế của tổ chức và phát triển những kế hoạch hiệu quả để giải quyết các vấn đề đó, mang lại lợi ích chung cho tổ chức. Tại Công ty được phẩm Eisai, lãnh đạo công ty đã tạo ra một môi trường làm việc năng động và sáng tạo thông qua việc giao quyền làm việc độc lập cho các bộ phận. Lãnh đạo công ty làm công việc chủ yếu là kết nối các bộ phận với nhau.

2. Gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam

Trong nền kinh tế tri thức, giá trị của mỗi doanh nghiệp không còn nằm ở tài sản hữu hình mà chính là nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần ứng dụng quản trị nhân sự để khơi dậy tri thức, tăng tính hiệu quả và bền vững cho doanh nghiệp thông qua người lao động. Ở Việt Nam, hoạt động quản trị nhân sự tuy đã xuất hiện, nhưng tính chuyên nghiệp của hoạt động này trong các công ty chưa thực sự rõ nét. Rất nhiều doanh nghiệp còn chưa nhận thức đầy đủ vai trò của hoạt động quản trị nhân sự trong việc nâng cao năng suất và kết quả hoạt động cho doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể quản trị nhân sự hiệu quả, các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam phải nhận thức và xác định: (i) nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng và tiên quyết trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp; (ii) các sáng kiến và tri thức mới thường được phát sinh trong quá trình làm việc; (iii) triết lý, tầm nhìn, sự tôn trọng và khuyến khích của lãnh đạo đối với nhân viên đóng vai trò quyết định đối với việc tạo ra tri thức mới trong tổ chức. Vì vậy, để quản trị nhân sự hiệu quả, các nhà quản lý Việt Nam bên cạnh việc quan tâm đến đời sống người lao động, hay đánh giá nhân viên công bằng, cần tập trung vào:

- Xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp. Chiến lược này giúp cho tất cả nhân viên hiểu được sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu định hướng của tổ chức, do đó nhân viên sẽ gắn bó và đóng góp cho doanh nghiệp.

- Xây dựng môi trường để nhân viên có thể tương tác lẫn nhau và tương tác với bên

ngoại doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể tạo ra mạng nội bộ, các diễn đàn cho nhân viên trao đổi. Các doanh nghiệp cũng có thể sắp xếp và thiết kế nơi làm việc để nhân viên dễ dàng tương tác như thiết kế các khu uống nước và café chung trong công ty...

- Dẩy mạnh công tác đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn thường xuyên cho người lao động trong doanh nghiệp, đặc biệt là đào tạo nội bộ, người có kinh nghiệm đào tạo, hướng dẫn cho người mới.

- Thể hiện vai trò của nhà lãnh đạo thông qua việc kết nối các nguồn lực của doanh nghiệp. Các nhà quản lý cũng cần phải phân quyền và giao quyền cho nhân viên để họ có cơ hội thể hiện mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

- Cần thưởng cho những sáng kiến của nhân viên đã được doanh nghiệp áp dụng, hay những sáng kiến mang lại giá trị kinh tế cao cho doanh nghiệp. Các nhà quản lý cũng cần tôn trọng và ghi nhận thành tích của nhân viên dưới các dạng khác nhau.

Kết luận: đổi mới công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm đang được các doanh nghiệp Việt Nam coi là giải pháp tốt nhất để nâng cao khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Tuy nhiên, thực tế tại các

công ty Nhật Bản đã chỉ ra rằng việc quản lý và khai thác có hiệu quả tri thức thông qua hoạt động quản trị nhân sự mới là giải pháp giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Do đó, bài viết giới thiệu hoạt động quản trị nhân sự theo trường phái quản trị Nhật Bản, tập trung vào việc nhận thức các quá trình sáng tạo tri thức, trong đó nhân viên đóng vai trò là trung tâm của các hoạt động chia sẻ và tổng hợp để tạo ra tri thức. Quá trình này được dẫn dắt bởi triết lý, tầm nhìn của người lãnh đạo. Chiến lược công ty, môi trường làm việc, sự tôn trọng và khuyến khích góp phần giúp nhân viên sáng tạo tri thức cho doanh nghiệp./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review* 96-104.
2. Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. (2010), *Managing flow*, Palgrave Macmillan, London.
3. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill.
4. Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*, New York: Avon Books
5. Likier, Jeffrey K.; Meier, David (2005). *The Toyota Way Field book. A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill.