

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

HỒ CHÍ MINH

PHẠM QUÝ LONG

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
Ở CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN VÀ MỘT SỐ
BÀI HỌC KINH NGHIỆM VẬN DỤNG CHO
VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 62 34 01 01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội - 2006

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Chính trị Quốc gia HCM

Người hướng dẫn khoa học: - PGS.TS. Ngô Xuân Bình
- TS. Nguyễn Đức Hưng

Phản biện 1: GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Quang Thuận

Phản biện 3: PGS.TS. Nguyễn Xuân Thắng

**Luận án sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm luận án cấp nhà nước
họp tại :** Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh vào hồi giờ
ngày..... tháng..... năm 2006

Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc gia, Thư viện Học viện
Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Thư viện Viện Nghiên cứu Đông Bắc Á

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Phạm Quý Long (1996): "Thể chế nhân sự trong các công ty Nhật Bản", *Nền hành chính và cải cách hành chính của Nhật Bản, Việt Nam và Trung quốc*, Trung tâm nghiên cứu Nhật Bản xuất bản, Hà nội, tr. 98-105.
2. Phạm Quý Long (1998): "Một số yếu tố cơ bản trong chiến lược cạnh tranh của các công ty Nhật Bản", *Tạp chí Nghiên cứu Nhật Bản*, số 2, tr. 48-55.
3. Phạm Quý Long (2003): "Bàn về quản lý doanh nghiệp Nhật Bản từ góc độ văn hoá công ty", *Tạp chí Nghiên cứu Nhật Bản và Đông Bắc Á*, số 6, tr. 8-16.
4. Phạm Quý Long (2004): "Sự hình thành quản lý Nhật Bản từ góc độ lịch sử, kinh tế và văn hoá"; *Tạp chí Nghiên cứu Nhật Bản và Đông Bắc Á*, số 2 (50) , tr.9 -20.
5. Phạm Quý Long (2004): "Quan niệm về thời gian và cạnh tranh trong quản lý kinh doanh của người Nhật- Tiếp cận qua qua lăng kính văn hoá", *Tạp chí NCNB và DBA*, số 4 (52), tr. 43-51.
6. Phạm Quý Long (2005): "Bàn về quan điểm quản lý nguồn nhân lực (HRM) ở các công ty lớn và đối chứng với Nhật Bản những năm 1990" *Tạp chí NCNB và DBA*, số 5 (59), tr. 29-36.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cần thiết của đề tài

Chúng ta biết rằng, ngày nay Nhật Bản vẫn là một cường quốc về kinh tế, đứng hàng thứ hai trên thế giới, chỉ sau Hoa Kỳ. Do hậu quả tàn phá của chiến tranh, kết thúc vào năm 1945, nền kinh tế nước này phát triển đi lên trong điều kiện dường như bắt đầu lại từ con số không. Tiếp đến, người ta biết tới những thành tích kinh tế đáng kinh ngạc mà nước Nhật đã đạt được trong giai đoạn tăng trưởng "thần kỳ" về kinh tế (1953-1973) cũng như nền kinh tế nước này còn bộc lộ nhiều vấn đề nảy sinh mà cho đến nay họ vẫn chưa thể giải quyết triệt để được. Tất cả những vấn đề nêu trên đã và vẫn là chủ đề tìm hiểu của nhiều nhà nghiên cứu kinh tế trên thế giới, kể cả từ góc độ tiếp cận vĩ mô hay vi mô.

Thực vậy, trong nhiều thập kỷ từ sau chiến tranh thế giới lần II, trên góc độ nghiên cứu kinh tế vi mô của khoa học quản lý người ta nhận thấy rằng ở một số nền kinh tế trong thế giới Phương Tây có đặc điểm là năng suất thấp, tăng trưởng chậm và lại có hiện tượng tranh chấp thường xảy ra giữa người lao động và giới chủ. Bên cạnh đó, trong nhiều kết quả nghiên cứu có được từ nền kinh tế Nhật Bản đã chứng minh rằng một trong nhiều nguyên nhân góp phần tạo nên sự thành công về kinh tế của Nhật Bản là nhờ có mô hình quản lý nguồn nhân lực độc đáo hiện hữu ở trong các doanh nghiệp Nhật Bản. Mô hình quản lý này đã phát huy được các tác dụng tích cực trong việc nâng cao năng suất lao động của người lao động trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường. Từ đó, nó đồng nghĩa với khả năng tạo ra sức mạnh cạnh tranh ghê gớm trong mỗi công ty Nhật Bản mà chúng ta đã được chứng kiến. Trên khía cạnh tổ chức quản lý, một nền kinh tế có phát triển hay không cũng sẽ phụ thuộc nhiều vào các khâu tổ chức của nó. Một doanh nghiệp có thể phát triển hay không cũng sẽ phụ thuộc vào khâu tổ chức quản lý các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực con người, và phương thức làm ăn mà nó áp dụng. Với thực tiễn của Nhật Bản, người ta đã chứng minh cho sự thành công của mô hình quản lý này, chỉ ít ra trong suốt thời kỳ tăng trưởng kinh tế cao độ.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng bước vào thập kỷ 1990 của thế kỷ XX, môi trường kinh doanh toàn cầu đã và tiếp tục thay đổi mà ảnh hưởng

manh mẽ trước hết là theo xu thế tất yếu của quá trình toàn cầu hoá kinh tế và của những phát triển mạnh mẽ trong công nghệ thông tin (IT) được vận dụng trong sản xuất và quản lý. Nhiều nhà nghiên cứu quản lý đã tìm thấy các bất cập trong chiến lược quản trị kinh doanh của các công ty Nhật Bản ngày nay, đặc biệt trong hệ thống quản lý lao động. Ví dụ như sự khép kín của thị trường lao động tới mức sơ cứng trong hệ thống lao động việc làm bởi chế độ tuyển dụng hay các vấn đề đào tạo mang tính truyền thống trước đây... Bên cạnh đó, nền kinh tế Nhật Bản trong thời gian này tiếp tục bộc lộ nhiều vấn đề nan giải, hệ quả của hơn 1 thập kỷ kinh tế trì trệ. Do vậy người ta thấy rằng cần phải có sự thay đổi kể cả trong mô hình quản lý ở cấp độ vĩ mô và vi mô kinh tế nói chung. Khi tính phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia trên thế giới ngày càng tăng lên, cũng như xuất hiện những thay đổi về các điều kiện kinh tế và xã hội của chính nước Nhật thì mô hình quản lý nguồn nhân lực ở trong các doanh nghiệp truyền thống ấy đòi hỏi cũng cần phải có những thay đổi nhằm thích ứng cao hơn với hoàn cảnh mới.

Với thực tiễn nước ta cho thấy, cho đến nay nền kinh tế Việt Nam đang tiếp tục chuyển đổi sang hoạt động theo cơ chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Đặc biệt đối với tiến trình cổ phần hoá và đổi mới quản lý ở gần 5000 doanh nghiệp nhà nước hiện nay, các doanh nghiệp tham gia trong một nền kinh tế thị trường như vậy đều phải cố gắng tạo lập cho mình một khả năng cạnh tranh tốt nhất nếu muốn doanh nghiệp của mình tồn tại và phát triển đi lên và có thể chủ động tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Có được điều này không phải là một chuyện giản đơn một sớm một chiều. Tuy nhiên, nếu các doanh nghiệp Việt Nam biết kết hợp và khai thác một cách tốt nhất các yếu tố sẵn có tham gia vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của họ, đặc biệt là yếu tố tổ chức quản lý nguồn lực con người, thì nguy cơ bị thải loại ra khỏi cuộc chơi bởi cơ chế thị trường có khả năng được giảm thiểu đáng kể. Việc học hỏi các hình thức quản lý khác nhau trên thế giới, trong đó có quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản, kể cả các mặt được và chưa được, là một điều hết sức cần thiết và hữu ích cho họ trong điều kiện thực tế hiện nay ở Việt Nam.

Bởi vậy, nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản nói chung, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi từ 1990 tới nay nói riêng, là công việc vừa có tính cơ bản vừa có tính cấp bách góp phần làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn đặt ra đối với sự chuyển đổi mô hình quản lý Nhật Bản. Nghiên cứu đề tài: "**Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam**" đáp ứng được yêu cầu nêu trên. Mặc khác, từ kết quả nghiên cứu này một số bài học kinh nghiệm của mô hình Nhật Bản cung cấp những gợi ý cho khả năng vận dụng chúng ở các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Những nghiên cứu đi sâu của các học giả trong và ngoài nước về quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản, đặc biệt xem xét nó dưới tác động của xu hướng toàn cầu hoá kinh tế và tiến bộ của công nghệ thông tin (IT) từ đầu thập niên 1990 của thế kỷ XX trở lại đây, hầu như chưa được công bố. Vấn đề này thực ra mới chỉ được bàn luận một cách rải rác trên nhiều bình diện và các góc độ khác nhau. Ở Việt Nam, các công trình nghiên cứu tiêu biểu như: "*Kinh tế Nhật Bản: giai đoạn thần kỳ*" (của tác giả PGS. TS Lê Văn Sang, Viện kinh tế thế giới, 1988), "*Nhật Bản đường đi tới một siêu cường kinh tế*" (PGS. TS Lê Văn Sang và PGS. TS Lưu Ngọc Trinh, Nxb Khoa học Xã hội, Hà nội, 1991), "*Chiến lược con người trong thần kỳ kinh tế Nhật Bản*" (PGS. TS Lưu Ngọc Trinh, Nxb Chính trị quốc gia, 1996). Liên quan tới các nội dung nghiên cứu trên, tác giả Lưu Ngọc Trinh đã có thêm một số công trình khác như: "*Trước thềm thế kỷ 21: Nhìn lại mô hình phát triển kinh tế Nhật Bản*" (Nxb Thống kê, Hà nội, 2001) và cuốn sách: "*Suy thoái kéo dài, cải cách nửa vời: Tương lai nào cho nền kinh tế Nhật Bản*" (Nxb Thế giới, Hà nội, 2004). Gần đây có: "*Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản*" (Chủ biên: TS. Trần Thị Nhung và PGS. TS Nguyễn Duy Dũng, Nxb Khoa học xã hội, Hà nội 2005). Đối với những công trình nghiên cứu của các học giả nước ngoài, kể cả người Nhật Bản và Hoa Kỳ v.v.. chủ yếu là các nghiên cứu tập hợp từ nhiều góc độ khác nhau về lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực ở Nhật Bản. Một số tác giả đáng chú ý bao gồm: 1/. Ishihara, T (1988), *The vitality of Japanese Corporations*, Liberal Star press, Tokyo, 1988; 2/.

Hayashi Shuji (1991), *"Culture and Management in Japan"*, University of Tokyo Press, Tokyo, 1991; 3/. John Storey (1991), "Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management" in *New Perspectives on Humance Resource Management*, Routledge, U.K; 4/. Kawabe Nobuo and Eisuke Daito (1993), *Education and training in the development of modern corporations*, University of Tokyo Press, Tokyo; 5/. John H. Dunning (1993), *The Globalization of Business*, Routledge, London; 6/. Aoki Masahiko and Ronald Dore (1994), *The Japanese Firm: Sources of competitive strength*, Oxford University Press, London, UK; 7./ Akira Wakisaka(2002), "Work-sharing in Japan", *Japan Labor Bulletin*, 1 June, 2002; 8/. Ames Gross (1998), "Trends in Human Resources Practices in Japan", in *SHRM International Focus*, Pacific Bridge Inc. Press, Fall, 1998; Ames Gross (1999), "New trends in Japan's recruiting practices", in *SHRM International Update*, Pacific Bridge Inc. Press, November, 1999; Ames Gross and Caroline Tran (2003), "Economic Challenges Spur Non-traditional Employment in Japan", in *SHRM Global Perspectives*, Pacific Bridge Inc. Press. October, 2003; Ames Gross and Richel Weintraub (2004), "2004 Human Resources Trends in Japan", in *SHRM Global Forum*, Pacific Bridge Inc. Press, December, 2004; 9/. Okubayashi Koji (2004), "New trends of Japanese Mangement under IT Revolution", The paper presented at the 7th World Congree of IFSAM on 5-7 July, 2004 at School of economics and Commercial Law of Goeteborg v.v. .. Ngoài ra, ở Việt Nam cũng đã có một số công trình nghiên cứu liên quan của các học giả Phương Tây và của Nhật Bản đã được dịch sang tiếng Việt. Tiêu biểu như James C. Abegglen & George Stalk với *"Kaisha- Công ty Nhật Bản"*, Nxb Khoa học xã hội, Viện kinh tế thế giới dịch, Hà nội 1988; hay William Ouchi với *"Thuyết Z"*, Nxb Khoa học xã hội, Hà nội, 1988; Arthur M. Whitehill, *"Quản lý Nhật Bản: truyền thống và quá độ"*, Nxb Khoa học xã hội, Trung tâm nghiên cứu Nhật Bản dịch, Hà nội, 1996; Dan Waters, với *"Thế kỷ 21: Phương thức quản lý vượt lên cả người Nhật và người Trung Quốc"* Nxb. CTQG, Hà nội 1998; v.v..

Qua khảo sát các công trình nghiên cứu kể trên có thể thấy rằng phần lớn nội dung trong nhiều công trình nghiên cứu đó mới dừng lại ở việc giới thiệu mang tính tổng quát một số đặc trưng quản lý doanh nghiệp Nhật

Bản trong các thời kỳ thập kỷ 50, 60 và 70 của thế kỷ trước. Mặc dù vào đầu những năm 1990, cũng đã có thêm nhiều công trình đề cập đến sự bất cập và tính tất yếu phải đổi mới mô hình quản lý nguồn nhân lực Nhật Bản, nhưng vẫn còn thiếu sự phân tích thấu đáo cũng như dự báo sự thay đổi của nó trong bối cảnh mới còn chưa được chỉ ra rõ nét.

Vì vậy, luận án này mong muốn tập hợp và cập nhật các tài liệu để góp phần hệ thống hoá lại cũng như lý giải một cách hoàn chỉnh hơn các nội dung cốt lõi của quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản hiện nay. Và qua đó, nhằm rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể vận dụng trong lĩnh vực quản lý nguồn lực con người ở các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án.

Khi nghiên cứu mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản, luận án tìm hiểu những nội dung cơ bản và làm rõ những xu hướng chuyển đổi của nó dưới các tác động của các nhân tố khách quan và chủ quan, đặc biệt từ năm 1990 tới nay. Theo đó, nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể của luận án sẽ là: Làm rõ thêm về mặt lý luận, nguồn gốc hình thành mô hình quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản. Nghiên cứu sự vận động và chỉ ra bản chất của hoạt động quản lý nguồn lực con người ở các doanh nghiệp Nhật Bản. *Đặc biệt, nhấn mạnh phân tích đặc điểm, xu hướng biến đổi quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản qua hai thời kỳ: thời kỳ tăng trưởng kinh tế cao độ và từ 1990 tới nay.* Thông qua kết quả nghiên cứu mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các công ty của Nhật Bản, luận án sẽ nêu ra những bài học cho các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam tham khảo và vận dụng trong thực tiễn kinh doanh của họ, từ đó góp phần đẩy nhanh quá trình công nghiệp hoá và hiện đại hoá ở nước ta.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Luận án nghiên cứu các nội dung cơ bản của mô hình *quản lý nguồn nhân lực* ở các doanh nghiệp Nhật Bản với phạm vi nghiên cứu sau đây:

- Về mặt thời gian: Luận án chủ yếu xem xét sự vận động của mô hình này từ 1953 đến nay, thông qua việc phân định có tính tương đối sự

chuyển đổi về sự phát triển của nền kinh tế Nhật Bản (1953 đến 1990 và 1990 tới nay).

- Về mặt không gian: Xuất phát từ đối tượng nghiên cứu của mình, luận án xem xét tính khái quát chung, điển hình ở các xí nghiệp công nghiệp của Nhật Bản. Sự nghiên cứu được triển khai theo cấp độ quản lý vi mô, chủ yếu trong doanh nghiệp có quy mô trung bình và lớn. Doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ với tính chất hộ gia đình và kiểu tự doanh thì không nằm trong phạm vi nghiên cứu của luận án.

Vì vậy, nội dung nghiên cứu của luận án sẽ đi sâu phân tích mối quan hệ giữa quản lý và lao động thông qua việc nhà quản lý thực hiện ba chức năng cơ bản của nhiệm vụ quản trị nguồn nhân lực. Đó là thu hút nguồn nhân lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; và nuôi dưỡng nguồn nhân lực. Còn khía cạnh chính sách vĩ mô của nhà nước liên quan tới việc can dự hoặc điều tiết gián tiếp các nội dung của hoạt động quản lý nguồn nhân lực (HRM) trong doanh nghiệp sẽ được đề cập ở một phạm vi và góc độ nhất định bởi tính chất và cơ chế chi phối theo các quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường tư bản chủ nghĩa, đặc biệt ở một nước có trình độ phát triển kinh tế cao như Nhật Bản.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, tác giả luận án sẽ sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học chủ yếu là phương pháp nghiên cứu tổng hợp, phân tích tư liệu, logic- lịch sử, so sánh đối chiếu ... để làm rõ những nội dung cơ bản của mô hình Nhật Bản cũng như những khác biệt trong sự chuyển đổi theo các giai đoạn của nó. Bên cạnh đó, tác giả kết hợp vận dụng các phương pháp nghiên cứu duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lênin, đối chứng với các quan điểm chỉ đạo trong các nghị quyết của Đảng về đổi mới quản lý doanh nghiệp ở tầm vĩ mô và vi mô khi vận dụng các kinh nghiệm Nhật Bản vào thực tiễn Việt Nam. Ngoài ra phương pháp phỏng vấn, trao đổi ý kiến với các nhà nghiên cứu Nhật Bản và các nhà quản lý công ty Nhật Bản và Việt Nam cũng sẽ được sử dụng khi cần thiết.

6. Những đóng góp mới của luận án

Như đã được đề cập ở trên, những nghiên cứu về mô hình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản từ góc độ quản lý vi mô, đặc biệt trong bối cảnh những thập kỷ gần đây còn chưa có nhiều và đầy đủ. Từ thực tế này, luận án sẽ có một số đóng góp mới như:

(i) *Chỉ rõ quan niệm, nguồn gốc hình thành và đặc trưng hoá các nội dung chính của mô hình quản lý nguồn nhân lực ở doanh nghiệp Nhật Bản.*

(ii) *Chỉ ra những thay đổi trong nội dung quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản để thích ứng với hoàn cảnh mới theo 5 xu hướng cơ bản.*

(iii) *Đúc kết một số bài học kinh nghiệm của Nhật Bản có thể vận dụng trên thực tế cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế thông qua sự phân tích đầy đủ những khả năng và chỉ ra các điều kiện vận dụng cụ thể.*

7. Kết cấu của luận án

Ngoài các trang bìa, bảng các ký hiệu viết tắt, mục lục, danh mục các công trình của tác giả luận án, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của luận án gồm 195 trang được chia thành 3 phần: Phần mở đầu (9 trang), Phần nội dung (183 trang) được chia thành 3 chương với 4 hình vẽ và 7 bảng biểu. Trong đó, *Chương 1* dài 53 trang với 1 bảng biểu, *Chương 2* dài 76 trang với 2 bảng biểu và 4 hình vẽ, *Chương 3* dài 53 trang với 4 bảng biểu; và Phần kết luận (3 trang).

PHẦN NỘI DUNG

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN HÌNH THÀNH MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN

Mục đích của chương này là phân tích cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn của mô hình quản lý nguồn nhân lực ở trong doanh nghiệp Nhật Bản. Vì vậy, tiết 1.1 của luận án trước hết phải làm rõ một số khái niệm cơ bản và bản chất của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức doanh nghiệp hiện nay là như thế nào? Trên cơ sở đó, nội dung tiết 1.2 của luận án hệ thống hoá và phân tích các tư tưởng, lý thuyết quản lý lao động trong các xí nghiệp công nghiệp nói chung mà chúng có tác động trên nhiều

phương diện tới việc hình thành nội dung HRM trong mô hình quản lý Nhật Bản. Phần tiếp theo, tiết 1.3 của luận án tiếp tục đi sâu làm rõ hơn tính lý luận từ phân tích cơ sở thực tiễn mà trên đó mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản được hình thành.

1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Để có thể hiểu đúng và đầy đủ nội dung của hoạt động quản lý nguồn nhân lực (HRM) trong doanh nghiệp ngày nay, trước hết cần phải làm rõ một số khái niệm cơ bản liên quan. Đó là *khái niệm quản lý*, *khái niệm doanh nghiệp*, *khái niệm nhân lực*, *khái niệm nguồn nhân lực*, và *khái niệm quản lý nguồn nhân lực*. Vì vậy, trong phần này chúng tôi lần lượt đề cập tới 5 khái niệm đó.

Do quản lý nguồn nhân lực được hiểu là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Từ đó, bản chất của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sẽ được phản ánh qua các hành vi quản lý con người bởi nhà quản lý thông qua sự phân tích việc thực hiện các nhóm *chức năng*: *thu hút nguồn nhân lực cho doanh nghiệp*; *đào tạo- phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với yêu cầu sử dụng*; và *duy trì đội ngũ người lao động cho các kế hoạch tương lai* trên cơ sở có triết lý và chính sách quản lý của riêng từng doanh nghiệp sao cho đạt tới các mục tiêu. Cụ thể là: (i) *Thu hút nguồn nhân lực*: Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. (ii) *Đào tạo, phát triển năng lực của nhân viên*: Nhóm chức năng này chú trọng vào việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. (iii) *Duy trì (hay nuôi dưỡng) nguồn nhân lực*: Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chúng gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Cuối cùng, khi nghiên cứu vai trò của quản lý nguồn nhân lực trong hoạt động kinh tế của một tổ chức doanh nghiệp, chúng tôi đã rút ra kết luận rằng quản lý nguồn nhân lực, về mặt kinh tế, giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng để nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp từ nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản lý nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản- lao động trong các doanh nghiệp.

1.2. Tư tưởng và lý thuyết quản lý lao động - cơ sở lý luận xác định nội dung quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong tiết này chúng tôi hệ thống hoá và phân tích những tư tưởng và lý thuyết quản lý lao động trong doanh nghiệp tiêu biểu đã được nhiều nhà quản lý sử dụng theo sự phân kỳ tương đối về mặt thời gian. Sự phân tích được tập trung làm rõ những điểm tích cực và hạn chế của những tư tưởng và lý thuyết đó. Cụ thể là:

- Thời kỳ nửa đầu thế kỷ XX: Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn phát triển của nền đại công nghiệp cơ khí tư bản chủ nghĩa, ở Châu Âu và Mỹ, từ những năm cuối của thế kỷ XIX đã xuất hiện nhiều tư tưởng và lý thuyết nổi tiếng chuyên nghiên cứu vấn đề làm thế nào để tổ chức, quản lý tốt nhất nguồn lực con người trong một tổ chức, doanh nghiệp. Những tư tưởng và lý thuyết này dù được đánh giá ở nhiều góc độ khác nhau song đến nay vẫn còn có giá trị và được coi là một trong những cơ sở mang tính lý luận cổ điển để các nhà quản lý doanh nghiệp xây dựng nên các mô hình quản lý con người cho riêng mình. Một số tư tưởng và lý thuyết tiêu biểu thời kỳ này như: *Lý thuyết quản lý Taylor* với ý tưởng quản lý con người theo phương pháp khoa học hay *thuyết hành chính* của Hery Fayol. Rồi đến trường phái *quan hệ con người trong quản lý* của Follet và Mayo; *Thuyết tổ chức trong quản lý* hay *thuyết hành vi* v.v.

- Nửa sau thế kỷ XX đến nay: Sự phát triển của máy tính điện tử và tin học làm cho khoa học quản lý nói chung và quản lý con người trong doanh nghiệp nói riêng có cơ sở kỹ thuật hiện đại như máy tính điện tử và phương tiện thông tin để thực hiện tốt hơn các chức năng của quản lý. Vì vậy, nó là nền tảng cho sự ra đời của trường phái nghiên cứu tác nghiệp

trong quản lý với đại diện là Peter Drucker. Bên cạnh đó cũng phải kể tới các tư tưởng quản lý hiện đại mang tính văn hoá, tính nhân đạo cũng xuất hiện, trong đó có đại diện là "Thuyết Z" (1981) của William Ouchi; và hai tác giả khác là Thomas J. Peters và Robert H. Waterman với cuốn sách "Đi tìm sự xuất sắc" (1982) là những người đã phát hiện khẳng định thêm vai trò quan trọng của nhân tố văn hoá trong hoạt động quản lý, đặc biệt là mối quan hệ quản lý và lao động. Hay gần đây hơn là đề cao tư tưởng quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả của một số học giả Phương Tây và Nhật Bản... như David E. Guest; John Storey; Derek Torrington; John Purcell; B. Spector và M. Bert; Karen Legge; Kenichi Ohmae v.v.. Rõ ràng rằng những tư tưởng quản lý nêu trên cho thấy vai trò quan trọng ngày càng gia tăng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp nói riêng. Nó được phản ánh trong việc truyền tải các chức năng quản lý nhân sự từ tập trung vào khía cạnh phúc lợi của người lao động tới chức năng điều hành người lao động, theo một cách thức nó đáp ứng kịp thời với các mục tiêu của tổ chức và các mục tiêu cá nhân. Đồng thời nó sẽ cung cấp cho người lao động những phần thưởng vật chất và tinh thần xứng đáng. Do vậy, quản lý nguồn nhân lực thực sự hình thành một bộ phận trung tâm của hoạt động quản lý trong nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp ngày nay.

1.3. Cơ sở hình thành mô hình quản lý nguồn nhân lực (HRM) trong doanh nghiệp Nhật Bản

Sự hình thành mô hình quản lý HRM trong doanh nghiệp Nhật Bản ngày nay được hình thành như thế nào và có dựa theo những cơ sở lý luận về quản lý lao động như đã được đề cập ở tiết 1.2 hay không là nội dung chủ yếu được trình bày trong phần này.

Trước hết, chúng tôi tập trung nghiên cứu nguồn gốc sự hình thành quản lý lao động kiểu Nhật Bản theo cách tiếp cận từ góc độ lịch sử, xã hội và kinh tế. Sự trình bày được lý giải trên hai hướng. Thứ nhất, đặc điểm trong kiểu quản lý con người của một tổ chức hay một doanh nghiệp mang đậm dấu ấn quản lý các thành viên trong gia đình và chịu ảnh hưởng rất lớn bởi đặc điểm xã hội và đặc tính con người Nhật Bản. Thứ hai, quá trình phát triển sản xuất nông nghiệp ở Nhật Bản trước kia là một trong những cơ sở kinh tế hình thành các hành vi quản lý lao động kiểu Nhật Bản ngày nay. Chúng được thể hiện qua quá trình phân tích 6 đặc điểm: (i) Công việc

gieo trồng lúa gạo: một hoạt động mang tính nỗ lực của cả một nhóm làm nền tảng cho kiểu tổ chức quản lý theo nhóm công tác. (ii) Không hướng tới phân công lao động chuyên sâu trong sản xuất nông nghiệp - cơ sở cho hình thức tổ chức quản lý sử dụng người lao động đa năng. (iii) Tính ổn định và lặp lại - đặc trưng khá cơ bản trong hoạt động canh tác lúa gạo của các cư dân nông nghiệp Nhật Bản - tạo phẩm chất kiên nhẫn trong người lao động. (iv). Tính bất chước ngẫu nhiên từ hoạt động sản xuất canh tác nông nghiệp là cơ sở hình thành kiểu tư duy trong điều hành quản lý của người Nhật. (v) Sáng tạo và thích ứng với hoàn cảnh: di sản kế thừa từ hoạt động sản xuất lúa gạo làm nền tảng tạo tính linh hoạt trong kinh doanh của các công ty Nhật Bản. (vi) Sự mờ nhạt của cá nhân chỉ huy trong tổ chức sản xuất nông nghiệp cổ xưa nhưng đề cao kiểu lãnh đạo tập thể.

Tiếp theo, chúng tôi đã trình bày quá trình du nhập kiểu quản lý lao động của Phương Tây vào trong mô hình Nhật Bản ngày nay. Sự phân tích được lý giải qua việc giới thiệu khái quát mô hình quản lý của Phương Tây, mà tiêu biểu là mô hình quản lý của hãng Ford (Hoa Kỳ) nhằm xây dựng cơ sở so sánh với các đặc điểm của mô hình Nhật Bản. Từ kết quả phân tích và so sánh đó chúng tôi có cơ sở rút ra nhận xét về sự hình thành quản lý lao động kiểu Nhật Bản hiện thời: hoà trộn yếu tố ngoại lai nhưng vẫn bảo vệ tính truyền thống trong mô hình Nhật Bản.

Kết luận của chương 1

Qua việc phân tích và hệ thống hoá nội dung cơ sở lý luận cũng như chỉ rõ cơ sở thực tiễn kiến tạo trong mô thức quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt với mô hình HRM Nhật Bản, có thể rút ra một số kết luận sau đây:

1. Trong một nền kinh tế thị trường, bản chất của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp được thể hiện rõ qua việc thực hiện ba chức năng cơ bản: (i) Thu hút nguồn nhân lực cho doanh nghiệp; (ii) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với yêu cầu sử dụng của tổ chức doanh nghiệp; (iii) Duy trì đội ngũ người lao động cho các kế hoạch tương lai trên cơ sở có triết lý và chính sách quản lý của riêng từng doanh nghiệp sao cho đạt tới các mục tiêu.

2. Thực hiện tốt các nội dung của nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực, về mặt kinh tế, giúp cho tổ chức doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản lý nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản- lao động trong các doanh nghiệp.

3. Tư tưởng và lý thuyết quản lý theo phương pháp khoa học mà đại diện là Taylor là cơ sở lý luận cơ bản để các nhà quản lý lao động trong tổ chức doanh nghiệp thực hiện các chức năng quản lý của mình. Tuy nhiên, phương pháp quản lý theo khoa học của Taylor còn bộc lộ những hạn chế về quan niệm cứng nhắc đối với người lao động, con người như máy móc. Do đó, sự kết hợp giữa lý thuyết Taylor và các tư tưởng nhân văn khác về người lao động cũng như sự ứng xử hài hoà quan hệ lao động - quản lý đã được khái quát hoá trong quan điểm của những học giả sau ông là nền tảng lý luận chung cho việc xây dựng các mô hình quản lý lao động trong các tổ chức doanh nghiệp hiện thời.

4. Quan điểm quản lý nguồn nhân lực với tư cách là một chiến lược của doanh nghiệp phản ánh một sự dịch chuyển trong nhận thức từ quản lý nhân sự sang quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả. Nó khẳng định quan điểm đồng qui về lợi ích giữa quản lý và lao động cũng như vai trò của nguồn nhân lực như là một yếu tố cần được đầu tư dài hạn và nhờ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện mới.

5. Đối với mô hình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản, bên cạnh các đặc trưng văn hoá và xã hội là nguồn gốc thứ hai tạo tính khác biệt của mô thức quản lý Nhật Bản so với các mô thức quản lý khác, ví dụ như của Mỹ và Phương Tây (Châu Âu), quan điểm thực hiện nhiệm vụ quản lý con người trong doanh nghiệp Nhật Bản hiện đại ngày nay được chứng minh bằng sự kết hợp của yếu tố nội sinh và ngoại sinh với một nguyên tắc hình thành nên một cái mới nhưng bản chất nội sinh không mất đi. Sự độc đáo trong nhận thức về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp Nhật Bản là sự độc đáo trong xử trí mối quan hệ giữa quản lý và lao

động mà từ đó động lực làm tăng năng suất lao động được sản sinh ra và đạt tới tính hài hoà giữa mục tiêu của cá nhân và tổ chức.

Chương 2

NHỮNG NỘI DUNG CHỦ YẾU TRONG MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC Ở DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN

Mục đích của chương này làm sáng tỏ hơn các đặc trưng truyền thống và phân tích xu hướng biến đổi của nó. Vì vậy, chúng tôi đi sâu luận giải ba nội dung cơ bản sau: *Thứ nhất*, trình bày rõ các đặc điểm truyền thống của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản, giai đoạn 1953-1990. Luận án phân tích quá trình nhà quản lý nhân sự trong công ty Nhật Bản thực hiện ba chức năng quản lý nguồn nhân lực. *Thứ hai*, đi sâu phân tích những nhân tố bên trong và bên ngoài tác động tới mô hình HRM trong doanh nghiệp Nhật Bản từ những năm 1990 tới nay. *Thứ ba*, luận giải và chỉ ra một số xu hướng biến đổi chủ yếu trong nội dung mô hình HRM trong doanh nghiệp Nhật Bản. Từ đó, tạo cơ sở cho sự nghiên cứu tiếp theo về sự vận động của mô hình này trong thời gian tới.

2.1. Đặc điểm truyền thống trong mô hình quản lý nguồn nhân lực ở doanh nghiệp Nhật Bản (giai đoạn 1953-1990)

Mục đích chính của phần này là khái quát hoá các đặc điểm truyền thống trong mô hình quản lý Nhật Bản. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu bằng việc đi sâu phân tích 3 nội dung chính của nhiệm vụ quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản. Đó là nhiệm vụ thu hút nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, đào tạo và phát triển năng lực nhân viên, và nuôi dưỡng nguồn nhân lực. Từ đó chúng tôi rút ra kết luận đặc trưng chung của nó. Đây là mô hình HRM truyền thống của Nhật Bản nhấn mạnh việc tuyển mộ và sự dụng lao động suốt đời nhằm tạo tâm lý ổn định cho người lao động gắn bó và trung thành với công ty. Trên cơ sở đó, công ty có các chính sách đào tạo, bồi dưỡng năng lực nhân viên không ngừng với phương pháp đào tạo trên công việc là chủ yếu; cũng như có sự phối hợp từ một cơ chế khen thưởng, chế độ đãi ngộ đặc thù lấy thâm niên làm tiêu chí chung và cùng tồn tại với hệ thống công đoàn xí nghiệp. Có thể nói đó là bức tranh tổng quát nhất, đậm tính truyền thống về một hình thức quản lý công ty theo hình thức quản lý gia đình ở Nhật Bản. Điều này chứng tỏ nguyên

lý Nhật Bản "mỗi công ty là một gia đình" và "cả nước Nhật là một công ty".

2.2. Những nhân tố cơ bản tác động tới xu hướng biến đổi trong mô hình HRM ở doanh nghiệp Nhật Bản

Mục đích chính của phần này là phân tích và chỉ ra những nhân tố cơ bản tác động tới xu hướng biến đổi trong mô hình Nhật Bản từ những năm 1990 của thế kỷ XX trở lại đây. Vì vậy, để đạt tới mục tiêu đó, chúng tôi đã lần lượt trình bày hai nhóm nhân tố cơ bản: quốc tế và trong nước.

Trước hết, chúng tôi phân tích sự tác động khách quan của toàn cầu hoá và công nghệ thông tin (IT) tới cấu trúc nền kinh tế Nhật Bản và quan niệm chung về HRM ở trên thế giới và Nhật Bản. Các yếu tố này đã làm cho nền kinh tế Nhật Bản phải thích ứng cao hơn trong hoàn cảnh hội nhập quốc tế và toàn cầu hoá kinh tế. Đồng thời cũng góp phần làm thay đổi nhận thức của nhà quản lý về quan niệm HRM trong doanh nghiệp ngày nay. Đó là thái độ đón nhận một cách mềm dẻo những thay đổi của thị trường, do các doanh nghiệp gia tăng áp dụng các công nghệ IT đã dẫn tới việc tái cơ cấu các hệ thống sản xuất và các phương pháp làm việc.

Tiếp theo, chúng tôi đi sâu phân tích những ảnh hưởng từ những thay đổi về kinh tế, xã hội và chính trị ở Nhật Bản những năm 1990 tới thực trạng lao động và việc làm trong khu vực doanh nghiệp. Trên thực tế, nền kinh tế Nhật Bản đã rơi vào sự suy thoái kéo dài sau sự đổ vỡ của nền kinh tế bong bóng. Đó là nguyên nhân gia tăng các áp lực đối với thị trường lao động trong nước. Bên cạnh đó, nhờ có các cuộc khảo sát thực tế tại Nhật Bản, chúng tôi tìm thấy nguyên nhân và phân tích những tác động tiêu cực của hiện tượng này đối với nguồn cung lao động trên thị trường. Có thể lý giải do dân số đang già hóa nhanh, tỷ lệ sinh giảm và gánh nặng của nhà nước về phúc lợi đang tăng. Tuy nhiên, ở một góc độ khác khi phân tích môi trường chính trị trong nước, chúng tôi khẳng định rằng sự thay đổi này lại tạo thuận lợi cho hoạt động của công đoàn Nhật Bản mặc dù vai trò của nó trong quản lý ở doanh nghiệp có dấu hiệu giảm sút.

2.3. Một số xu hướng biến đổi chủ yếu trong nội dung quản lý nguồn nhân lực ở doanh nghiệp Nhật Bản từ 1990 tới nay

Từ các kết quả đã trình bày và phân tích ở tiết 2.1 & 2.2, nội dung chính của phần này là phân tích những xu hướng biến đổi của mô hình Nhật Bản. Vì vậy, chúng tôi đã lần lượt lý giải và chỉ ra 5 xu hướng chuyển đổi cơ bản dưới đây:

(1). Có sự chuyển đổi trong tuyển mộ và sử dụng lao động

(2). Chia sẻ trách nhiệm trong đào tạo và hạ thấp vai trò của yếu tố thâm niên

(3). Xu hướng tiền lương nhấn mạnh hơn vào kết quả thực hiện công việc cá nhân và kết quả kinh doanh của công ty từ giữa những năm 1990 tới nay

(4). Thái độ mới của công đoàn trong vai trò cùng tham dự giải quyết quan hệ lao động - quản lý ở các công ty Nhật Bản: trong đó nhấn mạnh tới chủ trương việc làm ổn định lâu dài và việc làm ngắn hạn hợp lý cho người lao động ; xây dựng một mô hình kinh tế xã hội tốt đẹp hơn trong quan hệ lao động - quản lý; quan hệ lao động - quản lý trong mô hình công ty mới.

(5). Nhà nước can thiệp sâu hơn bằng vai trò điều tiết gián tiếp quan hệ lao động và quản lý ở các công ty Nhật Bản trong bối cảnh kinh tế suy thoái

Kết luận chương 2

Tóm lại, từ những nghiên cứu về các nội dung chủ yếu trong mô hình quản lý nguồn nhân lực ở các công ty Nhật Bản trong giai đoạn từ 1953 tới nay, ta có thể rút ra một số nhận xét sau:

1. Đặc điểm chung của mô hình quản lý nguồn nhân lực truyền thống trong doanh nghiệp Nhật bản là dựa theo các nền tảng cơ bản của việc tuyển dụng người trực tiếp và việc làm suốt đời, đào tạo trên công việc, trả lương và đề bạt dựa trên thâm niên cùng tồn tại với hệ thống công đoàn xí nghiệp. Vận dụng mô hình này, công ty đã thành công tạo ra cho toàn thể người lao động của mình có một cảm giác rằng dường như họ được trở thành chủ sở hữu thật sự của công ty. Cả nhà quản lý và người lao động cùng chia sẻ quan niệm công ty không phải chỉ là một thể chế kinh tế mà còn là một thể chế có tính xã hội sâu sắc, cố kết theo hình thức gia đình công ty, mà từ đó nó đã tồn tại trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt.

2. Khẳng định rằng do những thay đổi của hoàn cảnh kinh doanh ở Nhật Bản những năm thập niên 1990, đặc biệt do những tác động dù là trực tiếp hay gián tiếp bởi các yếu tố khách quan của xu hướng toàn cầu hoá và công nghệ thông tin tới các nội dung quản lý nguồn nhân lực ở các công ty cũng như các biến động về điều kiện kinh tế - xã hội trong nước, mô hình quản lý nguồn nhân lực truyền thống ở các công ty Nhật Bản đã cho thấy một số xu hướng chuyển đổi nhằm thích nghi với các hoàn cảnh mới nêu trên. Đó là sự chuyển đổi dù là rất chậm sang cơ chế thị trường trong quá trình tuyển mộ và sử dụng lao động ở nhiều công ty lớn; xu hướng tăng cường chia sẻ trách nhiệm trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực giữa công ty và người lao động; xu hướng hạ thấp vai trò của yếu tố thâm niên trong đánh giá con người và hệ thống tiền lương nhấn mạnh hơn vào kết quả thực hiện công việc của cá nhân kết hợp với kết quả kinh doanh của mỗi công ty. Bên cạnh đó, vai trò mới của công đoàn và nhà nước Nhật Bản trong việc cùng tham dự giải quyết gián tiếp các quan hệ lao động, việc làm và quản lý trong mỗi công ty. Chúng được thể hiện rõ vai trò đảm bảo cân bằng các lợi ích của người lao động, của chủ sở hữu công ty và lợi ích chung của xã hội.

3. Tuy nhiên, hiện nay chưa có đầy đủ cơ sở để nói được rằng những đặc điểm truyền thống trong mô hình quản lý nguồn nhân lực ở các công ty Nhật Bản sẽ sớm bị thay thế hoàn toàn. Điều này đã được giải thích nhiều lần rằng do tính cố hữu bởi các đặc thù văn hoá và xã hội Nhật Bản chưa thật sự sẵn sàng chấp nhận các bước chuyển đổi tiếp theo, mặc dầu trên thực tế nhiều người dân Nhật đều cho rằng sự thích ứng với điều kiện mới là cần thiết.

Chương 3

KHẢ NĂNG VÀ ĐIỀU KIỆN VẬN DỤNG KINH NGHIỆM NHẬT BẢN TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC Ở DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Mục đích chính của chương này thực hiện nhiệm vụ tổng kết một số bài học kinh nghiệm từ kết quả nghiên cứu của mô hình Nhật Bản và đồng thời, nghiên cứu khả năng và các điều kiện vận dụng bài học kinh nghiệm vừa được rút ra ở Nhật Bản cho các doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, để đạt

tới mục tiêu đó, chúng tôi tập trung phân tích hiện trạng của hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam kể từ khi nước ta tiến hành công cuộc đổi mới kinh tế tới nay. Trên cơ sở đó, đi sâu hơn phân tích khả năng vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản thông qua việc so sánh những điểm tương đồng, khác biệt giữa hai mô hình. Cuối cùng chúng tôi nêu tiền đề và các điều kiện vận dụng một số bài học kinh nghiệm được cho là thành công trong mô hình Nhật Bản ở doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

3.1. Một số bài học kinh nghiệm rút ra từ nghiên cứu mô hình Nhật Bản

Giải thích cho sự thành công về phát triển kinh tế của nước Nhật từ sau chiến tranh thế giới lần thứ II tới nay có rất nhiều nguyên nhân khác nhau. Đứng trên góc độ quản lý kinh tế cũng như qua nghiên cứu về sự phát triển kinh tế của nước này, chúng tôi cho rằng bên cạnh việc chính phủ có các chính sách kinh tế và biện pháp quản lý kinh tế vĩ mô phù hợp với sự phát triển khách quan của nền kinh tế thì cũng phải kể đến vai trò và sự đóng góp không kém quan trọng bởi sự thành công của khối doanh nghiệp (hay công ty) Nhật Bản. Các doanh nghiệp Nhật Bản dù là DNNN hay doanh nghiệp tư nhân, với tư cách là các tế bào kinh tế của toàn bộ nền kinh tế đã chứng tỏ sự hiệu quả, năng động trong các hoạt động kinh doanh của mình. Sức mạnh cạnh tranh của toàn bộ các doanh nghiệp Nhật Bản chính là sức mạnh cộng gộp của nền kinh tế mà nó đại diện. Sự đóng góp cho tính hiệu quả đó ngoài các yếu tố có nguồn gốc mang tính văn hoá, xã hội với đậm đặc trưng truyền thống của con người Nhật Bản nói chung, còn phải kể đến mô hình tổ chức quản lý con người trong mỗi công ty nói riêng mà từ đó nó khái quát hoá thành mô hình quản lý nguồn nhân lực đặc thù trong hầu hết các tổ chức doanh nghiệp Nhật Bản ngày nay. Vì vậy, chúng tôi xin đúc kết lại 6 bài học chủ yếu sau:

(1). Xây dựng mô hình quản lý nguồn nhân lực thích hợp - cơ sở để phát huy hết sức mạnh tiềm ẩn của đội ngũ người lao động trong một doanh nghiệp

(2). Chủ động và tuyển dụng đúng người lao động cho doanh nghiệp - cơ sở ban đầu đảm bảo cho mô hình quản lý được vận hành tốt

(3). Đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên - cơ sở thực hiện phương châm đầu tư con người là sự đầu tư dài hạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

(4). Xây dựng chính sách tiền lương phù hợp - cơ sở quan trọng để nuôi dưỡng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp và tạo động lực phấn đấu cho người lao động

(5). Thực hiện tốt vai trò của tổ chức công đoàn xí nghiệp - cơ sở để xây dựng thái độ hợp tác và củng cố lòng tin trong quan hệ quản lý- lao động

(6). Tính tích cực của nhà nước trong kiến tạo cơ sở pháp lý và phát triển nguồn nhân lực cho xã hội - cơ sở để doanh nghiệp thực hiện tốt hơn chức năng quản lý nguồn nhân lực

3.2. Hiện trạng hoạt động của doanh nghiệp và đặc điểm quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam

Nội dung chính của phần này là trình bày khái quát hiện trạng hoạt động DN và đặc điểm quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian gần đây. Sự khái quát này nhằm tìm kiếm cơ sở thực tế cho việc phân tích, tìm kiếm các khả năng và chỉ ra điều kiện vận dụng nhưng bài học kinh nghiệm của Nhật Bản đối với doanh nghiệp Việt Nam.

Vì vậy, trước hết chúng tôi đã giới thiệu khái quát hiện trạng định hướng phát triển của các tổ chức doanh nghiệp Việt Nam những năm gần đây. Từ sự khái quát này có thể rút ra nhận xét chung rằng thúc đẩy cổ phần hoá được coi là một nhân tố chủ yếu để cải thiện cơ bản tính hiệu quả của doanh nghiệp Nhà nước, đặc biệt đối với gần 5000 DNNN hiện thời.

Nội dung tiếp theo chúng tôi phác thảo các đặc điểm cơ bản của phong cách quản lý nguồn nhân lực hiện thời ở các doanh nghiệp Việt Nam. Phương thức quản lý lao động ở các DNNN chịu ảnh hưởng bởi cơ chế chuyển đổi và sự quá độ. Còn các DN tư nhân (có vốn trong nước) do còn non trẻ và quy mô nhỏ lẻ, nên chịu nhiều ảnh hưởng bởi cơ chế kinh tế thị trường trong quan hệ lao động và quản lý.

3.3. Khả năng và điều kiện vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản trong các doanh nghiệp Việt Nam

Nội dung chính của phần này là tiếp tục phân tích khả năng và tìm ra các điều kiện vận dụng bài học kinh nghiệm của Nhật Bản đối với các doanh nghiệp Việt Nam.

Vì vậy, trước hết chúng tôi đi sâu phân tích điểm tương đồng và khác biệt trong hệ thống quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp của Nhật Bản và Việt Nam. Sự tương đồng đã được chúng tôi khái quát trên 3 khía cạnh chính là (i) *Mô hình quản lý con người cùng được xây dựng trên một nền tảng các giá trị văn hoá - xã hội Á Đông*; (ii) *Có sự chia sẻ ý tưởng về chế độ việc làm liên tục, yếu tố thâm niên và trình độ học vấn trong cấu trúc mô hình quản lý chung*; (iii) *Cả hai mô hình tiếp tục trong quá trình chuyển đổi, tìm kiếm sự bổ sung những nhân tố tích cực mới*. Tuy nhiên, bên cạnh đó, chúng tôi cũng tìm thấy sự khác biệt là: (i) *Quan điểm tiếp cận vấn đề của nhà quản lý còn có sự khác biệt*; (ii) *Có sự khác biệt không nhỏ về kỹ năng và phương pháp tổ chức quản lý trong môi trường tác nghiệp vi mô*; (iii) *Mô hình quản lý tồn tại trong sự khác biệt về môi trường tác nghiệp vĩ mô*.

Nghiên cứu khả năng vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản trong các doanh nghiệp Việt Nam được chúng tôi xây dựng cơ sở từ phân tích thực tế và rút ra kết luận. Đó là (i) *sự cùng tồn tại trên nền tảng cơ bản của các giá trị văn hoá-xã hội Á Đông với đậm đặc trưng nhân văn trong hoạt động quản lý con người, mặc dù ở các mức độ khác nhau*; (ii) *sự chia sẻ nhiều tiêu chí chung trong các nguyên tắc quản lý*; và (iii) *cả hai mô hình đều đã nhận thức thấy xu hướng vận động khách quan của mình trong sự thích ứng và bổ sung những nhân tố mới phù hợp*. Tuy nhiên, để có thể vận dụng thành công bài học kinh nghiệm từ các mô hình khác, đặc biệt là mô hình Nhật Bản, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung nên nhận thức rõ đây không phải là một sự dập khuôn máy móc đơn thuần, mà từ những khả năng đó cần phải tìm ra các điều kiện vận dụng thích hợp với từng bài học kinh nghiệm, trong những hoàn cảnh thực tế của riêng mình.

Do đó, nội dung cuối cùng của phần này chúng tôi nêu những điều kiện vận dụng. Bởi vì, xuất phát từ thực tiễn Việt Nam, xác định tiền đề và phân tích các điều kiện vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản được xem là cơ sở rất quan trọng để đảm bảo cho doanh nghiệp Việt Nam nói chung có được sự thành công khi xây dựng mô hình quản lý cho riêng mình. Tiền đề vận

dụng bài học kinh nghiệm Nhật Bản được chỉ ra là *các DNNN phải được cổ phần hoá thành công*. Từ đó, một số điều kiện cơ bản được chỉ ra là:

*Về phương diện các doanh nghiệp Việt Nam cần hội đủ 5 điều kiện:

Thứ nhất: Lãnh đạo doanh nghiệp (hay chủ sở hữu) phải xác định rõ vai trò quan trọng của nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực trong hoạt động quản trị doanh nghiệp ngày nay; Thứ hai: Khi xây dựng mô hình quản lý nguồn nhân lực, doanh nghiệp (chủ sở hữu) cần phải xác định trước và rõ ràng nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp; Thứ ba: Vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản trên cơ sở lãnh đạo công ty phải tính toán phù hợp với các điều kiện thực tế của doanh nghiệp mình như đặc điểm ngành hàng, quy mô tổ chức, trình độ lao động, kỹ năng quản lý và điều kiện tài chính, v.v.; Thứ tư: Không vận dụng một cách cứng nhắc mà cần phải nhận thức sự vận dụng này mang trạng thái động; Thứ năm: Doanh nghiệp cùng nhà nước và công dân chia sẻ sự nhận thức đúng hơn về yêu cầu đổi mới phương cách quản lý nguồn nhân lực

*Về phương diện nhà nước: Thứ nhất: Cần có sự ổn định, đơn giản và minh bạch trong môi trường pháp lý liên quan tới hoạt động quản lý nguồn nhân lực; Thứ hai: Cần có sự quy hoạch rõ ràng về định hướng phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế mang tính dài hạn và tạo điều kiện cho thị trường lao động Việt Nam sớm hình thành và phát triển

Kết luận chương 3

1. Những bài học kinh nghiệm có thể rút ra qua nghiên cứu mô hình Nhật Bản là khá đa dạng từ việc xây dựng mô hình quản lý chung tới những bài học kinh nghiệm cụ thể cho từng khía cạnh của nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực ở mỗi tổ chức doanh nghiệp. Tuy nhiên, có thể nói bài học quan trọng nhất ở đây là việc lựa chọn xây dựng được mô hình quản lý nguồn nhân lực thích hợp mà ở đó nền tảng của quan điểm đồng thuận và chia sẻ lợi ích giữa người lao động và doanh nghiệp được hình thành: *Lợi ích của công ty gắn liền với lợi ích của người lao động và ngược lại*.

2. Khi nghiên cứu so sánh đặc điểm của mô hình Nhật Bản và hình thái của Việt Nam, mặc dù đã cho thấy còn có những điểm khác biệt không nhỏ như quan điểm tiếp cận, kỹ năng tác nghiệp quản lý trong môi trường vi mô và vĩ mô, song giữa Việt Nam và Nhật Bản vẫn còn có nhiều điểm tương đồng cơ bản như cùng chia sẻ các giá trị văn hoá và xã hội Á Đông

tạo nền tảng cho quản lý con người trong mỗi tổ chức công ty có tính nhân văn và xã hội sâu sắc. Điều này khẳng định rằng khả năng vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản vào điều kiện Việt Nam hoàn toàn có cơ sở,

3. Thực hiện tiến trình cổ phần hoá các DNNN và đổi mới quản lý kinh tế trong khối các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp phải có cách nhìn đúng đắn hơn về quan điểm quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường định hướng Xã hội chủ nghĩa. Cần phải nhận thức rõ rằng thực hiện nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức doanh nghiệp như là một chiến lược phát triển dài hạn của công ty mà nó được coi là một trong các công cụ hữu hiệu để nâng cao năng lực cạnh tranh của bản thân doanh nghiệp mình, đặc biệt trong điều kiện hội nhập quốc tế hiện nay.

4. Đối với các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam, việc vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản không có nghĩa là dập khuôn toàn bộ mà cần phải tính tới các điều kiện đặc thù của mình về phương diện quy mô tổ chức, trình độ người lao động, kỹ năng quản lý, đặc điểm ngành hàng v.v. Tuy nhiên, yếu tố giáo dục và xây dựng ý thức đúng đắn đối với công việc của người lao động Việt Nam nói chung là hết sức cần thiết để đảm bảo cho sự thành công của mô hình. Lưu ý rằng vận dụng lựa chọn phù hợp các kinh nghiệm Nhật Bản theo một quan điểm vận động chứ không cứng nhắc bởi ngay chính mô hình Nhật Bản cũng đang tiếp tục vận động bổ sung thêm các nhân tố mới phù hợp hơn.

PHẦN KẾT LUẬN

Như vậy, luận án đã trình bày và phân tích các nội dung cơ bản của mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn ở Nhật Bản trong suốt hai giai đoạn từ 1953 tới 1990 và từ 1990 tới nay. Những đặc trưng cơ bản này được xem xét trong sự vận động của bản thân mô hình với một quãng thời gian dài hơn nửa thế kỷ mà ở đó sự phát triển của nền kinh tế Nhật Bản nói chung và sức mạnh cạnh tranh kinh tế của khối các công ty Nhật Bản nói riêng đã có nhiều thay đổi đáng kể. Đối chiếu với thực tế Nhật Bản và từ kết quả nghiên cứu này, luận án khẳng định rằng:

1. Sự kết hợp giữa lý thuyết Taylor và các tư tưởng nhân văn khác sau ông về quản lý người lao động trong các xí nghiệp công nghiệp có quy mô trung bình và lớn là nền tảng lý luận phổ biến cho việc xây dựng các mô hình quản lý nhân sự ở phần lớn các tổ chức doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường từ những thập kỷ đầu của thế kỷ XX vẫn còn có giá trị.

2. Sự dịch chuyển trong nhận thức từ quản lý nhân sự sang quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả thể hiện quan điểm quản lý nguồn nhân lực với tư cách là một chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh mới từ những năm 1990 của thế kỷ XX đến nay khẳng định đây là quan điểm quản lý đạt tới mục tiêu xây dựng trên cơ sở đồng thuận về chia sẻ lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động. Đồng thời khẳng định rõ vai trò của nguồn nhân lực là một yếu tố cần được đầu tư dài hạn và làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

3. Nghiên cứu nguồn gốc mô hình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản hiện thời, phân tích từ góc độ kinh tế, lịch sử và văn hoá của Nhật Bản, khẳng định hoạt động sản xuất nông nghiệp từ xa xưa là một trong những nguồn gốc quan trọng hình thành nên các hành vi quản lý truyền thống của Nhật Bản. Các đặc trưng văn hoá và xã hội Nhật Bản là cơ sở tạo tính khác biệt trong mô hình Nhật Bản so với một số mô hình khác trên thế giới. Sự ra đời của hoạt động quản lý con người trong doanh nghiệp Nhật Bản hiện đại ngày nay được chứng minh bởi sự kết hợp của yếu tố nội sinh và ngoại sinh trên nguyên tắc hình thành nên một cái mới nhưng bản chất nội sinh không mất đi.

4. Nghiên cứu mô hình quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Nhật Bản cho thấy nội dung quản lý HRM truyền thống là doanh nghiệp dựa trên nền tảng của hệ thống quản lý: tuyển dụng lao động trực tiếp và việc làm suốt đời, đào tạo trên công việc, trả lương và đề bạt dựa trên thâm niên cùng tồn tại với hệ thống công đoàn xí nghiệp. Đó là đặc điểm quản lý con người theo hình thái gia đình công ty.

5. Những thay đổi của hoàn cảnh kinh doanh ở trong và ngoài Nhật Bản từ những thập niên 1990 là nguyên nhân chủ yếu khiến mô hình quản lý nguồn nhân lực truyền thống ở các doanh nghiệp Nhật Bản xuất hiện một số xu hướng chuyển đổi thích nghi với các hoàn cảnh mới. Đó là xu hướng chuyển đổi, dù là rất chậm, sang cơ chế thị trường trong quá trình

tuyển mộ và sử dụng lao động ở nhiều công ty lớn; xu hướng tăng cường chia sẻ trách nhiệm trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực giữa công ty và người lao động; xu hướng hạ thấp vai trò của yếu tố thâm niên trong đánh giá con người và hệ thống tiền lương nhấn mạnh hơn vào kết quả thực hiện công việc của cá nhân kết hợp với kết quả kinh doanh của mỗi công ty. Vai trò mới của công đoàn Nhật Bản và nhà nước trong việc cùng tham dự giải quyết gián tiếp các quan hệ lao động, việc làm và quản lý trong mỗi công ty. Nó thể hiện rõ vai trò đảm bảo cân bằng các lợi ích của người lao động, của chủ sở hữu công ty và lợi ích chung của xã hội.

6. Nghiên cứu mô hình HRM trong doanh nghiệp Nhật Bản trong suốt quãng thời gian từ 1953 tới nay, tuy nhiên, chưa thể có kết luận ngay thời điểm chính xác khi nào những đặc điểm truyền thống trong mô hình quản lý nguồn nhân lực ở các công ty Nhật Bản ngày nay bị hoàn toàn thay thế. Khó khăn này do tính cố hữu bởi các đặc thù văn hoá và xã hội Nhật Bản chưa thật sự sẵn sàng chấp nhận các bước chuyển đổi tiếp theo, mặc dầu trên thực tế nhiều người dân Nhật đều cho rằng sự thích ứng với điều kiện mới là cần thiết. Do vậy, vấn đề này cần phải được nghiên cứu tiếp tục.

7. Nghiên cứu mô hình HRM trong doanh nghiệp Nhật Bản, những bài học kinh nghiệm có thể rút ra là khá đa dạng. Tuy nhiên, có thể nói bài học quan trọng nhất ở đây là việc lựa chọn xây dựng được mô hình quản lý nguồn nhân lực thích hợp mà ở đó nền tảng của quan điểm đồng thuận và chia sẻ lợi ích giữa người lao động và doanh nghiệp được hình thành: *Lợi ích của công ty gắn liền với lợi ích của người lao động và ngược lại.*

8. Nghiên cứu so sánh đặc điểm của mô hình Nhật Bản và hình thái của Việt Nam, mặc dù còn có những điểm khác biệt trong quan điểm tiếp cận, kỹ năng tác nghiệp quản lý trong môi trường vi mô và vĩ mô, song giữa Việt Nam và Nhật Bản vẫn còn có nhiều điểm tương đồng cơ bản do cùng chia sẻ các giá trị văn hoá và xã hội Á Đông. Điều này khẳng định rằng khả năng vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản vào điều kiện Việt Nam hoàn toàn có thể vận dụng được.

9. Đối với các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam, việc vận dụng kinh nghiệm Nhật Bản không có nghĩa là dập khuôn toàn bộ mà cần phải

tính tới các điều kiện đặc thù của mình về phương diện quy mô tổ chức, trình độ người lao động, kỹ năng quản lý, đặc điểm ngành hàng v.v. Tuy nhiên, yếu tố giáo dục và xây dựng ý thức đúng đắn đối với công việc cho người lao động Việt Nam nói chung là hết sức cần thiết để đảm bảo cho sự thành công của mô hình.. Lưu ý rằng vận dụng lựa chọn phù hợp các kinh nghiệm Nhật Bản theo một quan điểm vận động chứ không cứng nhắc bởi ngay chính mô hình Nhật Bản cũng đang tiếp tục vận động bổ xung thêm các nhân tố mới phù hợp hơn.

10. Từ thực tiễn Việt Nam, quá trình cổ phần hoá các DNNN và đổi mới quản lý kinh tế trong khối các doanh nghiệp Việt Nam nói chung hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp phải có cách nhìn đúng đắn hơn về quan điểm quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường định hướng Xã hội chủ nghĩa. Cần phải nhận thức rõ rằng thực hiện nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực trong mỗi tổ chức doanh nghiệp là một chiến lược phát triển dài hạn của công ty mà nó được coi là một trong các công cụ hữu hiệu để nâng cao năng lực cạnh tranh của bản thân doanh nghiệp mình, đặc biệt trong điều kiện hội nhập quốc tế hiện nay.