

BÀN VỀ QUAN ĐIỂM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÁC CÔNG TY LỚN VÀ ĐỐI CHỨNG VỚI NHẬT BẢN NHỮNG NĂM 1990

PHẠM QUÝ LONG*

Như chúng ta đã biết, tính phổ biến của mô hình quản lý lao động ở một xí nghiệp công nghiệp trong suốt một thời gian dài của thế kỷ 20 bị chi phối bởi một quan niệm quản lý con người theo các hệ thống và cơ cấu máy móc. Mô hình này đã được vận dụng trong các quan hệ tại nơi làm việc cố định. Tuy nhiên, chúng ta cũng thấy nó tiếp tục có sự biến động trong nhận thức bởi những đổi thay nhanh chóng của thực tiễn ngày nay. Đặc biệt khi quá trình toàn cầu hoá và những tiến bộ của công nghệ thông tin (IT) đã có ảnh hưởng rõ ràng tới hoạt động sản xuất và quản lý. Trên khía cạnh lý luận, một nhóm người trở thành một tổ chức khi họ hợp tác với nhau để đạt tới các mục tiêu chung. Do đó, việc trao đổi thông tin giữa họ với nhau là cần thiết và quan trọng. Nhưng người ta có các động cơ cá nhân mà chúng thường khác với các mục tiêu của tổ chức. Một tổ chức có hiệu quả là một tổ chức mà nó thành công trong việc tập hợp mọi người có được sự cam kết rằng việc hợp tác để đạt tới các mục tiêu của tổ chức cũng giúp họ đạt tới các mục tiêu riêng của từng cá nhân. Điều này đạt được chủ yếu thông qua sự lãnh đạo và tạo động cơ. Nhằm góp phần có được một sự hiểu biết đầy đủ và gây những ảnh hưởng nhất định tới nhận thức của nhà quản lý trong các tổ chức doanh nghiệp Việt Nam, từ góc độ khái quát lý luận bài viết thảo luận xoay quanh chủ đề sự chuyển đổi quan điểm từ quản lý nhân sự tới quản lý nguồn nhân lực trong những năm 1990 và qua đó đối chứng với thực tiễn Nhật Bản.

1. Sự chuyển đổi quan điểm từ quản lý nhân sự tới quản lý nguồn nhân lực trong công ty những năm 1990

Thật vậy, ngày nay vai trò quan trọng ngày càng gia tăng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp nói riêng 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 mà nó đáp ứng với các mục tiêu của tổ chức và các mục tiêu cá nhân, và cung cấp cho người lao động những phần thưởng vật chất và tinh thần xứng đáng. John Storey (1991) đã đề cập khía cạnh này như sau: "chức năng quản lý nguồn nhân lực trở nên được thừa nhận như là một mối quan tâm chính trong hoạt động kinh doanh; sự hoạt động và sự chuyển giao của nó được hoà nhập vào ranh giới quản lý; ... Do đó, đội ngũ người lao động trong công ty trở nên đáng được đầu tư, và người ta cho rằng việc đào tạo và phát triển có sứ mệnh cao hơn. Những khởi xướng này, có thể được dự đoán, đi kèm với một khuynh hướng chuyển dịch từ sự chỉ dẫn mạnh tính tập thể đối với việc quản lý đội ngũ người lao động sang một cách thức mang tính cá nhân... Theo đó, quản lý tìm kiếm một "khả năng linh hoạt" và một phần thưởng cho sự hoạt động khác biệt trong một cách thức khác trước. Sự giao tiếp thông tin của các đối tượng quản lý và những kỳ vọng đặt chúng vào một tổng thể có tầm quan trọng mới." (1)

(1) John Storey: "Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management" in *New Perspectives on Humance Resource Management* Routledge, U.K. 1991, p 6

* Thạc sĩ, Viện nghiên cứu Đông Bắc Á

Phân biệt quản lý nguồn nhân lực với chức năng quản lý nhân sự truyền thống là sự hội nhập của quản lý nguồn nhân lực vào quản lý chiến lược và đi tiên phong trong việc sử dụng nguồn lực con người để đạt tới các mục tiêu quản lý chiến lược. Trong nghiên cứu của Derek Torrington (1991) thì quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp tìm kiếm cách thức để loại bỏ vai trò trung gian và đón nhận một viễn cảnh chung thống nhất. Nó nhấn mạnh tới yếu tố chiến lược và kế hoạch hơn là vấn đề giải quyết và hoà giải. Từ đó sự hợp tác của người lao động trong công ty được phát tán trong các chương trình về văn hoá công ty, tiền lương cả gói, xây dựng nhóm công tác và quản lý phát triển cho các nhân viên cốt cán, trong khi những người lao động ngoại vi (bên ngoài công ty) được giữ ở một khoảng cách không xa lắm⁽²⁾. Tuy nhiên, bổ sung cho Derek Torrington, quan điểm của John Purcell⁽³⁾ nhấn mạnh các chiến lược quản lý nguồn nhân lực có thể chịu ảnh hưởng bởi những quyết định dựa trên một chiến lược kinh doanh của công ty (thể hiện qua bản chất của hoạt động kinh doanh những năm gần đây và trong tương lai) và bởi cấu trúc của một công ty (cách thức trong đó công ty được cấu trúc để đáp ứng yêu cầu sẽ là các mục tiêu). Trong một công ty với các chính sách và các tập quán quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả, những quyết định về quản lý nguồn nhân lực cũng là các quyết định chiến lược chịu ảnh hưởng bởi chiến lược và cấu trúc, và bởi các yếu tố bên ngoài như là các tổ chức công đoàn, tình hình thị trường lao

động và hệ thống luật pháp. Trên thực tế, một số công ty không có một chính sách đầy đủ như vậy về xây dựng mô thức quản lý nguồn nhân lực có tính liên tục. Do vậy chúng ta sẽ xem xét ở đây và xây dựng một mô thức quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả trong điều kiện hoàn cảnh mới. Một mô thức mà ở đó các quyết định về quản lý nguồn nhân lực là có tính chiến lược như các quyết định về các kiểu kinh doanh và cơ cấu.

Ở mức độ khái niệm, diễn giải về quản lý nguồn nhân lực biểu thị những điểm nhấn mạnh khác nhau mà nó dẫn tới sự tập trung vào những nội dung khác nhau của nguyên tắc quản lý lao động. Những sự khác biệt hoặc lời giải thích biểu thị rằng quản lý nguồn nhân lực có thể được sử dụng trong một ý nghĩa hạn chế và bảo vệ nó như là một cái nhãn mác. Lý do duy nhất là nó tiếp cận tới việc quản lý lao động, trong đó lao động được coi như là một tài sản có giá trị hơn bất cứ một chi phí biến đổi nào. Một cách tương ứng, nó chỉ dẫn việc đầu tư vào nguồn lực lao động thông qua đào tạo và phát triển và thông qua các biện pháp đã được phác thảo để thu hút và duy trì một đội ngũ lao động đã được tuyển dụng. Thay vào đó, đôi khi nó được dùng theo một cách thức mở rộng tới mức chúng được coi như là một sự phổ diễn toàn bộ về những động thái quản lý gần đây, bao gồm các biện pháp để tăng sự tận dụng tính linh hoạt của nguồn lực lao động và các biện pháp khác mà phần lớn được hướng vào cá nhân người lao động. Nhưng có những sự tương phản khác có thể được đúc kết lại. Điều này hướng sự chú ý tới những phiên bản "cứng" và "mềm" của mô thức quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Phiên bản "cứng" nhấn mạnh vào các khía cạnh lượng hoá, sự tính toán và các chiến lược kinh doanh của việc quản lý các nguồn lực khan hiếm theo một cách thức "hợp lý" như là một yếu tố kinh tế bất kỳ

⁽²⁾ Derek Torrington: *New perspectives on Human Resource Management*, ed by John Storey; Routledge, U.K. 1991, p 61

⁽³⁾ See John Purcell: "The impact of Corporate Strategy on Human Resource Management" in *New Perspectives on Humance Resourece Management* Routledge, U.K. 1991, pp.67-91

nào khác. Ngược lại, phiên bản "mềm" lần theo các nguồn gốc của nó đối với việc tạo ra các quan hệ con người; nó nhấn mạnh việc giao tiếp thông tin, động cơ và sự lãnh đạo⁽⁴⁾.

Có một số cách trong đó quản lý nguồn nhân lực đã làm thay đổi những thái độ ban đầu và các giả định về quản lý nhân sự đối với việc quản lý con người. Vì vậy, có thể nói mô hình quản lý nguồn nhân lực theo quan điểm của M. Bert và B. Spector (1985)⁽⁵⁾ cũng như các tác giả sau này tuy có các góc độ tiếp cận khác nhau, song tựu trung người ta thấy nó thể hiện ý tưởng trên các khía cạnh sau:

- *Thứ nhất*, quản lý nguồn nhân lực ngay từ đầu đã phản ứng với sự cất khúc các vấn đề quản lý và quản lý nguồn nhân lực đạt mức hiệu quả phải tìm kiếm sự liên kết các vấn đề quản lý con người trong chiến lược tổng thể của một tổ chức. Hơn nữa, nó liên kết với các chính sách và các tập quán quản lý nguồn nhân lực sao cho chúng được hội nhập vào trong các chính sách và các chiến lược kinh doanh nhằm tăng cường hoặc làm thay đổi một bản sắc văn hoá của một tổ chức hay công ty.

Sự hội nhập được cho là cần thiết với hai lẽ sau: (i) Hội nhập các vấn đề quản lý nguồn nhân lực trong các kế hoạch chiến lược của một tổ chức, và (ii) Đảm bảo sự chấp thuận và đưa quan điểm quản lý nguồn nhân lực vào các quyết định của nhà quản lý. Các chính sách quản lý nguồn nhân lực trong sự tương ứng với các chức năng khác nhau, ví dụ như tuyển dụng, đào tạo, v.v., nên có sự nhất quán từ

bên trong. Quan điểm này cũng đồng nhất với kết luận của L. Baird và I. Meshoulam (1988) rằng chúng cũng phải là nhất quán với các chiến lược kinh doanh và nên phản ánh các giá trị cốt lõi của một tổ chức⁽⁶⁾. Ví dụ, vấn đề liên kết quản lý nguồn nhân lực theo quan điểm chiến lược kinh doanh xuất hiện trong một xí nghiệp đa ngành với các sản phẩm và các thị trường khác nhau. Trong những trường hợp như vậy, điều khó khăn để vận hành các chính sách quản lý nguồn nhân lực theo các chiến lược mà chúng có thể khác nhau trong số các hoạt động kinh doanh khác nhau. Mỗi trong số đó có thể cần tới các chính sách quản lý nguồn nhân lực khác nhau⁽⁷⁾.

- *Thứ hai*, việc xây dựng bản sắc văn hoá công ty bền vững là một cách thức thúc đẩy các mục tiêu cụ thể của tổ chức, trong đó một bản sắc văn hoá công ty bền vững được sử dụng nhằm làm mất đi những bản khoán của người lao động thông qua một tập hợp có sự chia sẻ các giá trị mang tính quản lý đã được thống nhất (ví dụ chất lượng, dịch vụ, sự đổi mới, v.v.)⁽⁸⁾.

Tuy nhiên, ngày nay có thể có sự căng thẳng giữa một bản sắc văn hoá công ty bền vững với nhu cầu thích nghi những hoàn cảnh đã thay đổi cũng như khả năng linh hoạt. Đặc biệt sự căng thẳng trong một môi trường có tính cạnh tranh cao và đang thay đổi nhanh chóng. Sự thay đổi nhanh chóng do lực lượng thị trường đòi

⁽⁶⁾ Xem: L. Baird and I. Meshoulam "Managing the two fits of strategic HRM: in 1988 (Vo. 13 No 1), Academy of Management Review.

⁽⁷⁾ Xem: R.E. Miles and C.C. Snow "Designing Human resource Systems" in 1984 (Summer) Organizational Dynamics, P. Miller "Strategic Industrial Relations and HRM- Distinction, Definition and recognition" in 1987 (No.4) Journal of Management Studies.

⁽⁸⁾ Xem: Karen Legge (1995): "HRM: A Critical Analysis" in New Perspectives on HRM, op. ct. 38

⁽⁴⁾ John Storey: "Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management", op. cit. 8

⁽⁵⁾ Xem M. Bert and B. Spector: *Corporatwide Transformations in Human Resource Management* in HRM: Trends and Challenges ed. by R.E. Walton and P.R. Lawrence (Harvard Business School Pres, Boston, USA, 1985

hỏi đôi khi là khó khăn cho một tổ chức có một nền văn hoá bền vững.

Tuy nhiên, khi bàn về vấn đề này, Karen Legge (1995) lại có cách nhìn dài hạn, một văn hoá công ty bền vững sẽ có tính ưu chuộng hơn với một văn hoá lỏng lẻo. Lý do đưa ra là: "người ta có thể nói rằng mối quan hệ giữa những văn hoá công ty bền vững, sự tận tâm với công việc của người lao động, và khả năng đón nhận quyết định hàm chứa một loạt nghịch lý. Những kiểu văn hoá công ty bền vững cho phép có một sự phản ứng nhanh với những điều kiện quen thuộc, nhưng sẽ bị ức chế ngay tính linh hoạt trong phản ứng với các điều kiện không quen thuộc. Bởi vì, sự tận tâm với công việc giờ đây đã tạo ra một ý tưởng không thích hợp. Trái lại, những nền văn hoá lỏng lẻo khi đã đặt ngang với những tư tưởng đầy tham vọng cho phép có sự linh hoạt trong phản ứng với các điều kiện không quen thuộc, nhưng không thể tạo ra một sự tận tâm để hành động. Chưa hết, thông qua một sự không xác định và một kết cục có sự dịch chuyển về ý thức, văn hoá công ty bền vững có thể chứng minh tính thích nghi nhiều hơn với sự thay đổi."⁽⁹⁾

Thứ ba, trong mô hình quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả, thái độ coi con người là một chi phí biến đổi, đã được thay thế bằng một quan điểm rằng con người là một nguồn lực và với tư cách là một nguồn vốn xã hội có thể được phát triển và có thể đóng góp cho lợi thế cạnh tranh.

Ngày càng gia tăng sự chấp nhận rằng lợi thế cạnh tranh đạt được thông qua những người lao động ở mọi cấp được giáo dục và đào tạo tốt, có động cơ và sự tận tâm với công việc. Sự thừa nhận này giờ đây hầu như có ở mọi nơi, và trở thành một luận điểm đáng tin cậy rằng đào tạo

và phát triển là, hoặc sẽ là một trụ cột trung tâm của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp. Nhận định này hoàn toàn phù hợp với kết luận của John Storey (1991): "Sự tồn tại của các chính sách và các tập quán được người ta xây dựng nên để hiện thực hoá tiềm năng tài tình của lực lượng lao động ở mọi cấp độ trở thành một liều thuốc thử cho định hướng đi của một doanh nghiệp"⁽¹⁰⁾

Thứ tư, quan điểm cho rằng những lợi ích của người công nhân và quản lý hoặc những người có nắm giữ cổ phần ở công ty là trái ngược và có thể xung khắc, mặc dù, về thực chất là hoàn toàn đúng trong quá khứ. Tuy nhiên chúng ta cần phải có một quan điểm khác cho phù hợp với hoàn cảnh thay đổi.

Với tư cách là một tổ chức mà các tập quán của mô thức quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả sẽ tìm kiếm sự đồng nhất và đề cao một sự chia sẻ chung về các lợi ích. Những ví dụ quan trọng là việc đào tạo mà nó đề cao sự bảo đảm việc làm và khả năng có được thu nhập cao hơn cho người lao động, đồng thời trong khi đó gia tăng giá trị của người lao động đối với các mục tiêu của doanh nghiệp nhằm có năng suất và hiệu quả làm việc tốt hơn; các hệ thống thanh toán tiền công mà làm tăng thu nhập nhưng không có sự gia tăng đáng kể các chi phí lao động, và đồng thời lại thúc đẩy được hiệu suất làm việc cao hơn; mục tiêu thiết lập thông qua sự trao đổi thông tin hai chiều mà chúng hình thành các mục đích và tiêu chí thống nhất và dành những phần thưởng xứng đáng cho người lao động thông qua một quá trình cùng tham gia.

Thứ năm: sự trao đổi thông tin trên - dưới đã kết hợp với luồng thông tin được kiểm soát để nắm giữ sức mạnh trong tầm

⁽¹⁰⁾ John Storey: "Introduction: from Personnel Management to HRM" op. cit. p15.

⁽⁹⁾ (sdd) Ibid. p36-37

kiểm soát của quản lý mở ra con đường có sự chia sẻ thông tin và sự hiểu biết. Sự thay đổi này làm thuận lợi trong việc sáng tạo niềm tin và sự tận tâm công việc, và làm cho tri thức như một yếu tố nâng cao năng suất lao động hơn.

Trong mô hình quản lý nguồn nhân lực đạt tính hiệu quả thì việc kiểm soát từ trên sẽ được thay thế bởi việc gia tăng sự tham gia của người lao động và các chính sách mà nó nuôi dưỡng lòng tận tâm công việc và khả năng linh hoạt giúp cho các tổ chức có sự thay đổi khi cần thiết. Những cách thức trong đó các công ty lớn của Nhật Bản đã xây dựng hệ thống cùng tham gia và giới thiệu các hệ thống giao tiếp thông tin hai chiều và sự chia sẻ thông tin có tính lan toả theo các khía cạnh như vậy. Trong các xí nghiệp mà khuynh hướng có các triết lý công ty hoặc sứ mệnh, và ở đó có các giá trị ẩn chứa định hình nên bản sắc văn hoá công ty của chúng, quản lý nguồn nhân lực trở thành một bộ phận của chiến lược để đạt tới các mục tiêu của các công ty này. Ở một số kiểu công ty, ví dụ như mô thức trong đó sự thay đổi của yếu tố công nghệ diễn ra một cách liên tục, mục đích của sự chuyển đổi quản lý thành công ở trong các giai đoạn ngắn hạn thường đòi hỏi sự hợp tác của người lao động thông qua việc nhấn mạnh tới việc giao tiếp thông tin và sự liên đới. Cách thức tiếp cận này cũng trùng với kết luận của John Purcell: "nếu có một sự suy nghĩ mang tính chiến lược trong quản lý nguồn nhân lực, những tổ chức này dường như sẽ mong muốn phát triển các chính sách về các quan hệ người lao động, được đặt trên nền tảng của chủ nghĩa cá nhân ở mức cao cho việc trả tiền công theo mức giá thị trường để tuyển dụng và nuôi dưỡng nguồn lao động tốt nhất, lựa chọn một cách cẩn thận và các hệ thống tuyển dụng lao động để đảm bảo một tiềm năng chất lượng và kỹ năng lao động cao, nhấn mạnh vào các chương trình đào tạo

bên trong để phát huy tiềm năng cho sự phát triển hơn nữa, hệ thống tiền lương được xây dựng để thưởng cho việc thực hiện công việc mang tính cá nhân và sự hợp tác, quan điểm thực hiện việc làm và đánh giá hiệu quả, và nhấn mạnh một cách chắc chắn vào nhóm công tác và trao đổi thông tin.... Do đó, việc đầu tư vốn và công nghệ là phải đáp ứng đi theo đầu tư vào nguồn lực con người, và theo cách hiểu những năm gần đây là quản lý nguồn nhân lực mang tính hiệu quả" ⁽¹¹⁾.

2. Đối chứng quan điểm của Nhật Bản về quản lý nguồn nhân lực trong công ty.

Đánh giá tổng quát, khi so sánh mô hình quản lý Nhật Bản và mô hình quản lý phương Tây người ta thường thấy giữa hai mô hình này vừa có nhiều điểm giống nhau lại vừa có các điểm rất khác biệt, tưởng như có tính đối lập. Điều này về cơ bản đã được nhiều nghiên cứu giải thích đó là sự giống nhau trên nền tảng lý luận quản lý nhưng khác nhau trên nền tảng văn hoá. Để có thể làm sáng tỏ bản chất và cơ sở lý luận cấu trúc nên mô hình Nhật Bản, thì việc cùng đối chứng với mô hình phương Tây như một yếu tố so sánh là hết sức cần thiết.

Khi xem xét, đánh giá mô hình quản lý của Mỹ và Tây Âu người ta thấy tư tưởng *quản lý con người trên cơ sở khoa học* với hạt nhân là lý thuyết Taylor luôn trở thành nền tảng lý luận cho các nhà quản lý phương Tây sử dụng trong suốt từ nửa đầu thế kỷ 20. Tuy nhiên, lý thuyết Taylor vẫn còn giá trị và tiếp tục được sử dụng trong một chừng mực nhất định của một nền sản xuất ở xã hội hậu công nghiệp. Khảo sát mô hình Nhật Bản, các nghiên cứu cũng đã chứng minh rõ tính sao chép các

⁽¹¹⁾ Xem: John Purcell: "The impact of Corporate Strategy on Human Resource Management" in New Perspectives on Humance Resource Management" Routledge, U.K. 1991, p 78

nguyên lý quản lý của phương Tây mà điển hình là lý thuyết quản lý theo khoa học của Taylor được vận dụng trong các doanh nghiệp Nhật Bản trong thời kỳ lịch sử nổi bật sau khi kết thúc Chiến tranh Thế giới lần thứ II. Đó là thời kỳ xây dựng, khôi phục và đẩy mạnh công nghiệp hoá tư bản chủ nghĩa ở Nhật Bản mà người ta thường biết đến với câu chuyện "Sự thần kỳ kinh tế Nhật Bản". Kết quả này một phần có sự đóng góp của mô hình quản lý Nhật Bản trong đó thông qua sự hiện diện của các tập đoàn kinh tế Nhật Bản được biết tới với tên gọi là các Zaibatsu trước Chiến tranh Thế giới lần thứ II hay sau này là các tập đoàn sản xuất xe ô tô như Toyota, Honda, Mitsubishi, Nissan, Suzuki, Mazda,... mà các nguyên lý của lý thuyết Taylor được chứng minh rõ nét nhất. Ngay từ những năm đầu của cao trào tăng trưởng kinh tế sau Chiến tranh Thế giới lần II, người Nhật khi du nhập các công nghệ sản xuất của Mỹ vào nước mình, đặc biệt trong việc lắp đặt các dây chuyền sản xuất, lắp ráp ô tô là một ví dụ, các nhà quản lý Nhật Bản thấy rằng cần phải điều chỉnh và nghiên cứu việc tổ chức lao động sao cho thích hợp với những điều kiện kỹ thuật mới đó. Lý thuyết của Taylor đã mở đường cho các nhà quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản thực hiện việc nghiên cứu hợp lý hoá phương pháp làm việc, xây dựng định mức lao động khoa học và cải tiến cách thức tổ chức. Tiên phong trong ngành sản xuất ô tô và lắp ráp điện tử, người Nhật tìm thấy hệ thống tổ chức quản lý lao động mang tính chi tiết trong mô hình Taylor như là cứu cánh cho việc quản lý lao động của họ thời bấy giờ.

Nếu tách rời yếu tố văn hoá và xã hội trong mô hình quản lý Nhật Bản người ta dễ nhận thấy rằng mọi nguyên tắc tổ chức quản lý lao động trước hết trong các ngành công nghiệp lắp ráp, chế tạo đã được các nhà quản lý Nhật Bản hầu như

dập khuôn tư tưởng của Taylor. Tại các nhà máy này, các quản lý gia Nhật Bản tiến hành nghiên cứu chia nhỏ quá trình sản xuất thành các bước công việc, các thao tác, chuyển động và tiến hành loại bỏ các động tác thừa. Từ đó làm cơ sở cho việc tổ chức sản xuất mang tính dây chuyền và tạo khả năng nâng cao năng lực sản xuất trên quy mô lớn trong hầu hết các hãng chế tạo ô tô nổi tiếng của người Nhật như Toyota, Honda, Nisan, Suzuki... Điều có thể được chứng minh rõ hơn qua sự nghiên cứu của James C. Abegglen - George Stalk, Jr (1985) với "KAISHA-The Japanese Corporation". Các quản lý gia Nhật Bản cũng tiến hành việc xác định nhiệm vụ, định mức cụ thể và tiến hành luyện tập cho công nhân về phương pháp, thao tác hợp lý thông qua bấm giờ, chụp ảnh ngày làm việc. Công nhân cần thiết phải biết không những cần gì mà còn cần phải làm như thế nào cho tốt nhất. Đối với các ngành cơ khí lắp ráp, yêu cầu tuyển lựa kỹ càng những nhân viên có sức khỏe tốt nhất, có sức chịu đựng dẻo dai nhất và có khả năng phù hợp nhất đối với từng công việc. Sử dụng triệt để ngày làm việc, bảo đảm cho nơi làm việc có các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở các bảng chỉ dẫn công việc. Thực hiện chế độ trả lương có khuyến khích đối với công nhân hoàn thành nhiệm vụ. Những nội dung này phản ánh các tư tưởng cốt lõi trong lý thuyết Taylor đã được người Nhật vận dụng một cách phổ biến trong các nhà máy của mình, chỉ ít ra trong suốt mấy chục năm của cao trào thần kỳ kinh tế Nhật Bản.

Cùng với sự lớn mạnh của nền kinh tế Nhật Bản, người ta khám phá ra rằng trong mô hình Nhật Bản, không phải đến cuối những năm 1970 người Nhật mới nhận thức thấy tầm quan trọng của vấn đề mối quan hệ con người trong quản lý như mô hình phương Tây thừa nhận. Yếu tố quan hệ quản lý và lao động là một đặc

trung chịu ảnh hưởng rất lớn từ nền tảng văn hoá và xã hội của người Nhật Bản từ rất sớm. Dường như có sự trùng lặp của tư tưởng lý thuyết Mayo hay Max Weber về ý tưởng đề cao sự phân tích yếu tố tâm lý trong tổ chức và quản lý con người qua nhóm công tác cũng đã được vận dụng ngay từ sự du nhập ban đầu trong các nhà máy ở Nhật Bản. Tuy nhiên, trong bối cảnh vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với sự chuyển đổi từ quá trình sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang quá trình sản xuất theo các công nghệ kỹ thuật hiện đại, những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm và nhu cầu ngày càng nâng cao của nhân viên đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản lý con người trong các tổ chức doanh nghiệp không riêng gì trong mô hình phương Tây hay mô hình Nhật Bản. Giống như trong nghiên cứu của Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield (1995)⁽¹²⁾, Kenichi Ohmae (1995)⁽¹³⁾ khẳng định vấn đề quản lý con người trong một tổ chức doanh nghiệp không còn đơn thuần chỉ là vấn đề quản lý hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản lý con người là của tất cả các nhà quản lý chứ không đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ. Việc cần thiết phải đặt đúng người cho đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản lý con người với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Từ đó thuật ngữ quản lý nguồn nhân lực được dần thay thế cho quản lý

nhân sự, với quan điểm chủ đạo: con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức hay doanh nghiệp. Tư tưởng này cũng đã được thể hiện rất rõ trong các đặc trưng của mô hình quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhật Bản hơn thập kỷ qua. Các nhà quản lý Nhật Bản mang quan điểm chuyển từ tình trạng "tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành" sang "đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả hơn". Từ góc độ nghiên cứu lý luận, người Nhật ngày nay cũng chứng tỏ sự chia sẻ quan điểm mang tính phương pháp luận giống như Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield (1995) tổng kết trong mô hình quản lý phương Tây rằng quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp phải được phát triển trên cơ sở của một số nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thoả đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thoả mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.

- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thoả mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Có thể nói qua phân tích khái quát ở trên cho thấy cấu trúc xây dựng nên mô hình quản lý con người trong công ty Nhật Bản được ví như một căn nhà được xây trên hai nền đá tảng. Một bên được đặt trên nền móng của các lý thuyết quản lý

⁽¹²⁾ Xem: Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert & Robert D. Hatfield 1995: *Human resource management Global strategies for managing a diverse work force*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey)

⁽¹³⁾ Xem: Kenichi Ohmae (1995), *"The Evolving Global Economy"*, Harvard Business review Book Series, USA.

từ mô hình phương Tây với hạt nhân cốt lõi là sự sao chép các tư tưởng quản lý của Taylor và Mayo làm cơ sở lý thuyết cho riêng mình. Còn bên kia được đặt trên nền tảng văn hoá, xã hội với các triết lý Á Đông của người Nhật để tạo nên tính đặc thù khác biệt với các mô hình khác.

3. Nhận xét chung

Tóm lại, từ góc độ phân tích lý luận và qua đối chứng với mô hình Nhật Bản, quản lý nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người thực hiện các thao tác lao động quy định. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, v.v. Yêu cầu quản lý nguồn nhân lực phải đạt tới hai mục tiêu là: (i) Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức; (ii) Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp. Do vậy, hoạt động quản lý nguồn nhân lực giúp cho nhà quản lý đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực giúp các nhà quản lý doanh nghiệp học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con

người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Như vậy, quản lý nguồn nhân lực, về mặt kinh tế, giúp cho 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. Hơn nữa, tầm quan trọng của quản lý nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây, đặc biệt kể từ thập niên 1990, khi cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang bị kỹ thuật ngày càng được nâng cao; khi công việc ngày càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày tăng; khi hầu hết các doanh nghiệp đều phải đối đầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường; phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên⁽¹⁴⁾. Vì thế, khi hoàn cảnh thực tế đã thay đổi, đặc biệt từ những ảnh hưởng của sự toàn cầu hoá và những tiến bộ vượt bậc của công nghệ thông tin trong quản lý cũng như trong sản xuất đã buộc các nhà quản lý doanh nghiệp phải có một cách nhìn đúng đắn hơn, cụ thể là quản lý nguồn nhân lực với tư cách là quản lý một chiến lược con người của công ty./.

(14) Xem thêm: Trần Kim Dung: *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB thống kê, 2003; tr.26-27.