

Chính sách nhân sự cấp cao ở doanh nghiệp nước ngoài và bài học cho Việt Nam

PHẠM QUANG HUẤN

Nền kinh tế nước ta đang trong giai đoạn chuyển đổi. Xây dựng nền kinh tế theo cơ chế thị trường đòi hỏi phải tiếp cận rộng rãi kinh nghiệm của các nước đi trước và rút ra những bài học bổ ích cho chúng ta. Trong quá trình phát triển kinh tế trên thế giới đã hình thành ba kiểu quản lý khác nhau.

Trong quá trình hình thành và phát triển Hợp chủng quốc Hoa kỳ đã hình thành nên phong cách quản lý kiểu Mỹ. Đặc điểm của phong cách này được xây dựng bởi các yếu tố tạo dựng xã hội Mỹ như: không có tàn dư của xã hội phong kiến, việc khai khẩn đất đai và tài nguyên đều do dân di cư nhiệt huyết và sáng tạo tiến hành. Tổ chức quản lý có đặc điểm là rất nghiêm ngặt, cố gắng hình thức hóa các quan hệ quản lý, trách nhiệm cá nhân. Hiệu quả công tác của người lãnh đạo cụ thể được xác định dựa trên cơ sở là các mục tiêu mà người ta đề ra cho anh ta đạt được đến đâu.

Quản lý kiểu Châu Âu không khác nhiều so với cách quản lý của Mỹ. Vì rằng Châu Âu và Mỹ có nền văn hóa gần gũi nhau, do đó việc trao đổi các thành tựu đạt được giữa họ với nhau không quá khó khăn. Ở Châu Âu cũng như ở Mỹ, các xí nghiệp nhỏ và vừa giữ vai trò rất quan trọng, từ đó nảy sinh những đặc điểm quản lý kiểu Châu Âu. Đối với các xí nghiệp nhỏ thì vấn đề cấp bách nhất là sinh tồn, do đó cần phải thích ứng nhanh với bất cứ hoàn cảnh nào dù là không lớn. Một trong những khác biệt quản lý kiểu Châu Âu so với Mỹ là ở Châu Âu trong phạm vi các tập đoàn, công ty lớn, các công ty con vẫn giữ được tính độc lập tự chủ tương đối rõ. Tính độc lập tự chủ đưng chạm

đến các quyết định sản xuất, tài chính và cả đổi mới. Các vấn đề quản lý đối với các xí nghiệp vừa ở Châu Âu cấp bách hơn là ở Mỹ.

Quản lý kiểu Nhật Bản ghi dấu ấn nền văn hóa độc đáo của họ và Nhật Bản chỉ bước ra thị trường quốc tế sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Nhật Bản đã tiếp thu những kinh nghiệm tốt của Châu Âu và Mỹ. Trước hết đó là hướng vào công nghệ mới, các phương pháp tâm lý của quản lý. Ở Nhật đánh giá cao kinh nghiệm hơn học vấn, do đó những người lãnh đạo được đào tạo trực tiếp trong quá trình công tác. Nếu như ở Mỹ và Châu Âu trước hết người ta trang bị kiến thức, sau đó được củng cố bằng thực tiễn, thì ở Nhật Bản trước hết là thực tế và sau đó mới chuyển sang kiến thức. Người Nhật rất chú ý đến các quan hệ giữa người với người, đến đặc tính cá nhân của nhân viên, chọn chức vị cho con người chứ không phải là chọn con người cho chức vị. Người Nhật tránh chủ nghĩa cá nhân trong các hành động của mình, đề cao chủ nghĩa tập thể, trách nhiệm tập thể, không ràng buộc trách nhiệm cá nhân và thực tế không kiểm tra hiệu quả hành động của từng cá nhân. Một đặc điểm nữa của cách quản lý Nhật Bản là các cán bộ quản lý rất chú trọng đổi mới công nghệ (cả công nghệ sản xuất cũng như công nghệ quản lý). Về mặt này Nhật Bản vượt xa tất cả các nước. Sau đây ta sẽ so sánh một số nội dung của chính sách nhân sự giữa cách quản lý của Mỹ và của Nhật Bản với hy vọng có thể học được điều gì đó cho công tác thực tiễn hiện nay.

Phạm Quang Huấn, TS, Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

1. Chính sách cán bộ

Chính sách cán bộ trong các công ty của Mỹ thường dựa trên các nguyên tắc tương đối giống nhau. Tiêu chí chung tuyển cán bộ là trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, sự dung hợp tâm lý, biết làm việc trong tập thể.

Trong các công ty của Mỹ, các nhà quản lý cũng như các kỹ sư và nhà khoa học được chuyên môn hóa hẹp. Các chuyên gia Mỹ chuyên vào một lĩnh vực tri thức hẹp, do đó việc thăng tiến chỉ được thực hiện theo chiều dọc chứ không theo chiều ngang (ví dụ, một nhà tài chính chỉ tiến thân trong lĩnh vực này). Điều này hạn chế khả năng thăng tiến theo cấp quản lý, dẫn đến tình trạng luân chuyển cán bộ quản lý từ công ty này sang công ty khác.

Các công ty Mỹ coi việc đẩy nhanh vòng quay vốn đầu tư và tăng giá trị cổ phần là nhiệm vụ chiến thuật chủ yếu. Căn cứ vào đó mà đánh giá hiệu quả công tác của bộ máy quản lý. Toàn bộ hoạt động quản lý trong các công ty Mỹ dựa trên cơ chế trách nhiệm cá nhân, đánh giá kết quả cá nhân, đề ra các mục tiêu ngắn hạn rõ ràng, được định lượng rõ rệt. Nhà quản lý lý tưởng của Mỹ là một thủ lĩnh có nhân cách mạnh mẽ, qui tập trong mình toàn bộ quá trình quản lý và có khả năng buộc những người dưới quyền thực hiện các nhiệm vụ cụ thể đặt ra trước họ.

Trái với quan niệm này, các công ty Nhật Bản hướng đến lợi nhuận tối đa trong tương lai dài. Do đó bộ máy quản lý của công ty được hình thành dựa trên các nguyên tắc xét đến việc tích lũy lâu dài các nguồn nhân lực, đào tạo đa năng, đào tạo lại cán bộ quản lý gắn họ lâu dài với công ty.

Trong các công ty Mỹ, khi tiếp nhận vào làm việc, các ứng viên phải trải qua trắc nghiệm để phát hiện trình độ nghề nghiệp. Sau khi ứng viên đã được chọn, người ta mới thực hiện các thủ tục phân công chức vụ sẽ đảm nhiệm và khi đó người ta mới giới thiệu chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm của người

mới được tuyển phù hợp với nghề chuyên môn hẹp của anh ta. Đặc biệt là họ không giới thiệu cho người mới được tuyển toàn bộ hoạt động của công ty nói chung cũng như cơ cấu tổ chức của công ty. Trong đa số các công ty Mỹ, việc tuyển lao động đến làm việc trải qua các bước: giới thiệu chức năng, nhiệm vụ mà họ phải đảm nhận; quyền và trách nhiệm của họ.

Trong các công ty Mỹ, việc sa thải nhân sự (bao gồm việc sa thải các nhà quản lý) luôn kèm theo nhiều biện pháp đánh giá, giáo dục, trừ những trường hợp đặc biệt (như: ăn cắp, lừa đảo, vi phạm nội qui quá rõ ràng). Đánh giá công việc của mỗi viên chức được thực hiện 1 hoặc 2 lần trong năm. Kết quả đánh giá được trao đổi giữa viên chức và người lãnh đạo và cả hai bên cùng ký. Bản đánh giá bao gồm danh sách các thiếu sót trong công tác và các biện pháp khắc phục. Trong trường hợp cần thiết có thể cảnh báo về việc sẽ thải hồi hoặc chuyển công tác. Kết luận cuối cùng về việc thải hồi phải do người lãnh đạo hai, ba cấp cao hơn quyết định. Nếu người bị thải hồi là thành viên công đoàn thì phải thảo luận với đại diện công đoàn về nguyên nhân sa thải phù hợp với thỏa ước lao động. Trong bất cứ trường hợp nào, viên chức đều có thể khiếu nại quyết định sa thải lên lãnh đạo cấp cao hơn hoặc lên tòa án. Trong một số công ty còn có Hội đồng hòa giải tranh chấp lao động. Hội đồng này xem xét các khiếu nại của viên chức bị sa thải. Trong thành phần của Hội đồng này có đại diện giới chủ và công nhân.

Tại Nhật Bản, người lãnh đạo phải là một chuyên gia có khả năng làm việc ở bất cứ bộ phận nào của công ty chứ không phải là chỉ làm việc theo các chức năng riêng. Do đó khi nâng cao trình độ, người lãnh đạo phòng hay bộ phận thường chọn lĩnh vực hoạt động mới mà trước đây anh ta chưa từng làm. Đến đầu những năm 80 thế kỷ XX, theo kết quả điều tra cán bộ quản lý cấp cao thì sự chú ý được tập trung vào khả năng dẫn đầu

(53,2%), sức khoẻ (46,8%), tính quả quyết (46,8%), sáng suốt (27,7%), biết lời cuốn mọi người theo mình (25,1%) và tinh thần trách nhiệm (17%). Các công ty Nhật Bản thường sử dụng vấn đề kiêm nhiệm ngành nghề, khả năng làm việc trong tập thể, hiểu biết ý nghĩa lao động của mình trong sự nghiệp chung, biết giải quyết các vấn đề sản xuất, gắn kết quyết định các nhiệm vụ khác nhau, biết ghi chép không sai lỗi chính tả và biết vẽ các biểu đồ làm tiêu chuẩn để chọn lựa. Thông thường các ứng viên dự bị phải trải qua kiểm tra sơ bộ khả năng tại các tập thể bán tự trị.

Các nguyên tắc cơ bản của kiểu quản lý Nhật Bản là: đan kết các lợi ích và lĩnh vực hoạt động của công ty; sự phụ thuộc chặt chẽ của nhân viên vào công ty mình, tạo ra cho nhân viên sự bảo đảm và lợi ích vật chất rất lớn để đổi lấy sự trung thành đối với công ty và sẵn sàng bảo vệ lợi ích công ty; ưu tiên nguyên tắc tập thể so với chủ nghĩa cá nhân; khuyến khích hiệp tác giữa mọi người trong công ty, các tổ công tác; bầu không khí bình đẳng giữa các nhân viên không phân biệt chức vụ cao thấp.

2. Tiền công và khuyến khích lao động

Hệ thống tiền lương ở các công ty Mỹ như sau:

- Công nhân nhận lương thời gian. Do trình độ cơ khí hóa lao động cao hơn nên sản lượng làm ra thực tế không phụ thuộc vào công nhân.

- Tiền lương tối thiểu (cũng như lương giờ) do pháp luật qui định.

- Khi xác định mức lương trung bình, các công ty cố gắng sao cho lương của công ty họ không thấp hơn lương trung bình của các công ty khác trong cùng vùng địa lý.

- Mức lương tuyệt đối phụ thuộc vào trình độ chuyên môn của lao động và giá sinh hoạt tại địa phương.

- Việc tăng lương được thực hiện hàng năm đối với tất cả những ai làm việc tốt.

- Thu nhập của cán bộ, kỹ sư, kỹ thuật và của lãnh đạo không được công bố. Mức thu nhập được qui định trên cơ sở thỏa thuận riêng giữa giới chủ và từng cá nhân.

- Tiền thưởng thường chi trả cho lãnh đạo cấp cao của công ty. Việc khen thưởng được thực hiện bằng các khuyến khích vật chất hoặc đề bạt lên chức vụ cao hơn.

- Hệ thống tiền công lao động ở Mỹ cũng được xây dựng sao cho không bao giờ giảm lương mà chỉ có tăng lương. Ngoài tiền lương theo cấp bậc còn có các khoản phụ cấp vào lương, như: tiền thưởng cho giới quản lý; tiền bồi hoàn khi nghỉ việc; phụ cấp cho nâng cao tay nghề và thâm niên công tác; bán trái phiếu cho công nhân viên v.v... Với mức lương cơ bản không đổi thì tiền lương phụ thuộc vào lợi nhuận thu được. Tiền thưởng cho cán bộ quản lý không phụ thuộc vào thành tích của họ mà phụ thuộc vào kết quả tài chính hoạt động của công ty. Thành tích của lãnh đạo thường được đánh giá theo quan điểm kết quả tài chính, chứ không phải là kết quả hoạt động sản xuất.

Theo một số đánh giá thì trong 30% số công ty Mỹ nằm trong số 1000 công ty lớn nhất có qui định ưu đãi đặc biệt trong tiền công lao động cho cán bộ quản lý cấp cao. Cán bộ quản lý cấp cao ở Mỹ có thu nhập rất cao so với các nước và so với viên chức; tỷ lệ thu nhập giữa chủ tịch công ty và công nhân không qua đào tạo là 20:1 (trong công nghiệp ô tô là 36:1), thì ở Nhật Bản là 8:1.

Tại Nhật Bản, hệ thống "làm việc suốt đời" gắn với hệ thống trả lương theo thâm niên, nghĩa là mức tiền lương phụ thuộc vào thời gian làm việc liên tục: cứ mỗi năm làm việc sẽ tự động được bổ sung một khoản phụ cấp vào tiền lương. Điều này xuất phát từ truyền thống tôn trọng người cao tuổi của Nhật Bản. Mọi người đều thừa nhận là trong sản xuất cũng như trong đời sống nói chung, cùng với sự tăng lên của tuổi tác, con người thông minh hơn, năng lực của họ càng được phát huy nhiều hơn.

Phụ cấp tiền lương theo thâm niên gắn liền với hệ thống đề bạt theo tuổi tác. Thực chất của hệ thống đề bạt theo thâm niên là khi chọn một ai đó vào một chức vụ nào đó thì tiêu thức quyết định là tuổi tác và thâm niên công tác. Tất nhiên có tính đến năng lực của từng người, nhưng vẫn chưa phải là chủ yếu. Hệ thống tuyển chọn cán bộ này tạo cho nhà quản lý: *thứ nhất*, giảm bớt sự cạnh tranh giữa các công nhân viên trong việc tuyển chọn vào chức vụ còn trống; *thứ hai*, thỏa mãn được nhận thức lâu nay về giá trị của những con người làm việc lâu năm trong công ty đã tích lũy được kinh nghiệm, kỹ năng sản xuất; *thứ ba*, nó bảo vệ nguyên tắc “bình quân đang ngự trị tại Nhật Bản”: “Mỗi người đều kịp thời chiếm giữ vị trí của mình”.

Tuy nhiên từ những năm cuối thế kỷ XX, Nhật Bản đã thực hiện việc chuyển từ “trả lương theo thâm niên sang trả lương theo kết quả lao động”. Quá trình này bắt đầu từ cuối những năm 70 của thế kỷ XX khi các xí nghiệp lớn của Nhật Bản bắt đầu giảm mức độ phụ cấp thâm niên công tác hoặc không trả phụ cấp thâm niên khi công nhân đạt đến độ tuổi nhất định nào đó. Đến đầu những năm 80 thì quá trình này là không thể đảo ngược. Lý do từ bỏ hệ thống “trả lương theo thâm niên” vì hệ thống này không những là một gánh nặng cho xí nghiệp mà nó còn ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất. *Thứ nhất*, nó buộc xí nghiệp phải chi một khoản tiền lớn để trả cho những công nhân cao tuổi làm việc kém hiệu quả. *Thứ hai*, cản trở việc thuê những thanh niên có khả năng nhanh chóng tiếp thu kỹ thuật, công nghệ mới và tất nhiên mang lại hiệu quả cao hơn. Theo số liệu trong cuốn “Sách trắng về kinh tế” thì đầu những năm 80 chỉ có 60% xí nghiệp đang áp dụng “hệ thống trả lương theo thâm niên” phản đối hệ thống này, còn đầu những năm 90 thì tỷ lệ này lên tới 80%. Hình thức trả lương chỉ dựa vào kết quả lao động ngày càng chiếm ưu thế và

được áp dụng nhiều hơn. Phổ biến hơn cả là hình thức trả lương do hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, do năng suất và hiệu quả lao động, do tay nghề chuyên môn, do hoàn thành chức trách được giao và do hoàn thành công việc nhất định (khoán).

3. Đào tạo và đào tạo lại

• *Tại Mỹ*, trong điều kiện hiện đại, việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ quản lý có một ý nghĩa quan trọng cả ở cấp quốc gia cũng như trong từng công ty riêng biệt. Thực tế mỗi công ty đều có hệ thống đào tạo lại của riêng mình. Những cán bộ mới vào làm việc hàng năm đều phải qua lớp đào tạo lại, làm cho quá trình học tập được thực hiện liên tục.

Hệ thống đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn gồm 4 loại tổ chức: trường quản lý (kinh doanh); các khoa và phân khoa trong các trường đại học; hội nghề nghiệp; các công ty tư vấn. Nhiệm vụ chính yếu của tất cả các hình thức và loại hình đào tạo, nâng cao tay nghề trên đây là “làm cho tri thức có năng suất”.

Trường quản lý (kinh doanh) làm nhiệm vụ đào tạo và nâng cao tay nghề cho các chuyên gia và nhà quản lý theo các hướng khác nhau. Hiện nay ở Mỹ có hơn 300 trường quản lý, trường hành chính và kinh tế, trường quản lý công nghiệp, trong đó thời gian học là 2-4 năm, có đào tạo tiến sĩ và các khoá nâng cao trình độ ngắn hạn.

Các khoa và phân khoa trong các trường đại học. Mỹ là nước đầu tiên bắt đầu đào tạo cán bộ lãnh đạo trong hệ thống đại học. Các khoa đầu tiên về quản lý trực thuộc các trường đại học xuất hiện từ cuối thế kỷ XIX. Hiện tại có hàng trăm khoa kinh doanh và thương mại, hàng chục phân khoa về quản lý doanh nghiệp thuộc các khoa kỹ thuật, nơi đào tạo các cử nhân về phát triển sản xuất và lao động. Thời gian học ở đây là 2-4 năm, có cả đào tạo tiến sĩ, trong đó đào tạo cán bộ khoa học và giảng viên theo các chuyên ngành liên quan đến quản lý.

Đầu những năm 70 của thế kỷ XX, các khóa nâng cao trình độ trực thuộc các trường quản lý và đại học tổng hợp phát triển rộng khắp. Chương trình đào tạo được ưa chuộng nhất là các khóa học dài 2, 4, 6 tuần không tách rời sản xuất. Các khóa học dài ngày hơn có tại các trường đại học tổng hợp lớn, nơi có đội ngũ giảng viên trình độ cao và có cơ sở kỹ thuật cần thiết (như các trường: Stanford, Harvard, Carnegi v.v...). Mục tiêu chủ yếu của các khóa học đó là giới thiệu cho học viên những thành tựu mới nhất về lý luận và thực tiễn quản lý, cũng như tạo lập các điều kiện để các học viên thảo luận các vấn đề của chính bản thân.

Các hội ngành nghề dạy các vấn đề nâng cao tay nghề cho công nhân viên. Hiệp hội quản trị Mỹ (AMA) là một trong các tổ chức lớn nhất huấn luyện các vấn đề tổ chức và quản lý. AMA tổ chức các khóa học đồng người, các cuộc hội thảo, seminar, bảo đảm cung cấp thông tin và xuất bản tạp chí.

Hiệp hội phát triển quản lý (SAM) tổ chức các cuộc hội thảo, seminar, các diễn đàn và khóa học cho công nhân viên chức của xí nghiệp nhỏ. Hiệp hội cũng cung cấp dịch vụ tư vấn.

Hội đồng quốc gia về các vấn đề công trình nghiên cứu khoa học và sử dụng các kết quả của nó (NICB) thì nghiên cứu các vấn đề công trình nghiên cứu khoa học trong các trường đại học thành viên, thông tin cho các thành viên của mình, các xí nghiệp, các trường đại học, các công ty, thương mại, cơ quan nhà nước và các tổ chức công đoàn về các thành tựu và phương pháp mới nhất trong lĩnh vực tổ chức và quản lý.

Hiệp hội đào tạo và hoàn thiện nhân sự Mỹ (ASTD) liên kết các thành viên cá nhân và tập thể có hoạt động liên quan đến vấn đề tương ứng.

• *Tại Nhật Bản*, việc nhấn mạnh đến tính tình (như: khả năng dẫn đầu, sức khỏe, tính quả quyết, sáng suốt, biết lỗi cuốn mọi người theo mình) của nhà quản lý cấp cao tăng lên trong những năm 80 hoàn toàn

không có nghĩa là coi nhẹ trình độ chuyên môn cơ bản của họ. Bằng tốt nghiệp đại học vẫn chiếm giữ vai trò nổi trội. Phần lớn cán bộ quản lý cấp cao của các công ty Nhật Bản là sinh viên tốt nghiệp các trường đại học danh tiếng, "truyền thống lâu đời" như các trường Đại học Tổng hợp Tôkiô, Kiôtô, Khitosubaxi, Baxeda, Keio. Tuy nhiên, gần đây tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp các trường này trong thành phần cán bộ quản lý cấp cao bắt đầu giảm. Trong khi đó tỷ trọng các cán bộ quản lý cấp cao dưới 55 tuổi từ các trường "không truyền thống" lại cao hơn. Giữa năm 1987 trong số chủ tịch các công ty có tới 65% là sinh viên tốt nghiệp các trường "phi truyền thống". Mặc dù vậy "cộng đồng đại học tổng hợp" sinh viên các trường có uy tín vẫn nắm giữ các vị trí quan trọng trong các công ty tư nhân, các cơ quan chính phủ, vẫn giữ vai trò quan trọng trong đời sống chính trị, kinh tế của đất nước như trước đây. Do vậy sinh viên tốt nghiệp các trường đại học có uy tín, danh tiếng trong tương lai vẫn nắm giữ các vị trí quản lý cấp cao các công ty Nhật Bản.

Phân tích các chuyên ngành được tiếp nhận trong hệ thống đào tạo cơ bản của cán bộ quản lý cấp cao cho ta thấy rất rõ rằng đa số họ thuộc các ngành khoa học nhân văn. Điều này không chỉ xảy ra trong thời gian dài, mà cả trong tương lai sắp tới. Theo tài liệu nghiên cứu của nhà khoa học Nhật Bản Iô Aonum thực hiện vào đầu những năm 60 thì 23% cán bộ quản lý cấp cao học các chuyên ngành kỹ sư kỹ thuật, còn các ngành nhân văn chiếm tới 42%. Đến năm 1987, con số này tương ứng là 30% và 58%. Tầm quan trọng ngày càng tăng lên của chuyên ngành nhân văn trong các cán bộ quản lý cấp cao liên quan đến vấn đề là ở tầng quản lý cấp cao của công ty thì khả năng tiên đoán chiến lược phát triển của công ty và sự thay đổi môi trường kinh doanh có ý nghĩa hàng đầu. Giáo dục khoa học nhân văn trang bị cho người học một tầm nhìn rộng hơn, toàn diện hơn so với giáo dục kỹ sư kỹ thuật.

Ngay giáo dục khoa học nhân văn cũng có nhiều chuyên ngành khác nhau và tỷ lệ các nhà quản lý cấp cao được đào tạo trong các ngành này cũng biến đổi theo thời gian. Năm 1962, các ngành liên quan đến thương mại chiếm tỷ lệ 22%, kinh tế 13%, pháp lý 6,5%; đến năm 1987 tỷ lệ tương ứng là 7,3%, 23,3%, và 20,5%. Kết quả nghiên cứu thống kê 35 các bộ quản lý cấp cao ở độ tuổi 25-34 vào năm 1987 cho biết trong các chuyên ngành nhân văn như thương mại, kinh tế, pháp lý đã xuất hiện một chuyên ngành mới, đó là khoa học quản lý.

Trong giai đoạn hiện nay, trình độ phát triển của lực lượng sản xuất đòi hỏi sự cần thiết phải đào tạo chuyên ngành quản lý. Do đó trong số cán bộ quản lý cấp cao của các công ty Nhật Bản có nhiều người tốt nghiệp chuyên ngành quản lý cơ bản. Tỷ trọng các chuyên ngành trong các nhà quản lý cấp cao trẻ tuổi Nhật Bản hiện nay như sau: pháp lý 25,7%, quản lý 22,9%, kinh tế 17% và thương mại 8,6%.

Ở Nhật Bản có 2 cách tiếp nhận giáo dục quản lý cao cấp: *thứ nhất*, học chuyên ngành quản lý tại các trường đại học; *thứ hai*, học nghiên cứu sinh chuyên ngành quản lý sau khi tốt nghiệp đại học các ngành khác. Đa phần học nghiên cứu sinh thường được thực hiện ở nước ngoài. Tỷ lệ các nhà quản lý cấp cao trẻ tuổi tốt nghiệp chuyên ngành quản lý chủ yếu tại đại học tổng hợp Keio (34,3%) và phần còn lại tốt nghiệp quản lý tại các trường đại học phi truyền thống.

Trong tương lai ở Nhật Bản số lượng các trường đại học chuyên đào tạo các nhà quản lý chuyên nghiệp sẽ tăng, còn các trường đại học hiện tại thì xuất hiện các khóa bồi dưỡng về quản lý. Dù là được đào tạo trong các trường chuyên ngành hay tại các khóa bồi dưỡng ngắn hạn, tính chất cơ bản của việc đào tạo các nhà quản lý vẫn giữ nguyên xu hướng tổng hợp, vạn năng.

Phương pháp đào tạo thứ hai, tức là đào tạo nhà quản lý thông qua con đường nghiên cứu sinh, sẽ tiếp tục phát triển vì

ứng viên cho các chức vị cấp cao không chỉ cần các kiến thức quản lý chuyên môn hóa, mà còn cần phải có những thói quen tiếp xúc và làm việc với các đồng nghiệp nước ngoài, nhất là trong điều kiện quốc tế hóa nền kinh tế Nhật Bản. Nhu cầu thường xuyên đổi mới các kiến thức cũ bị "lão hóa" nhanh và hoàn thiện các phẩm chất cá nhân của các nhà quản lý cấp cao đòi hỏi phải tổ chức định kỳ việc đào tạo lại và nâng cao tay nghề.

Hiện tại ở Nhật Bản có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao trình độ nghiệp vụ của các nhà quản lý cấp cao. Ngoài các phương pháp đào tạo tích cực (trò chơi nghiệp vụ, trò chơi kinh doanh, "tập dượt độ nhạy bén") còn sử dụng các bài giảng và các cuộc hội thảo, thảo luận.

Phương pháp "tập dượt nhạy bén" nghiên cứu các thủ pháp tiếp cận với nhân viên, cải tiến phong cách hoạt động quản lý. Các nhà quản lý học cách phân tích hành vi của mình và hành vi của các thành viên khác trong tổ chức. Người lãnh đạo phải biết phát hiện các nguyên nhân không khí căng thẳng, cảm xúc bất lợi, các tiềm ẩn không thân thiện. Ví dụ, trong giờ học có thể mô phỏng quan hệ gia đình. Dưới sự hướng dẫn của người chủ trì, buổi học tạo ra hệ thống liên hệ ngược cho phép nhìn nhận bản thân từ phía ngoài và giúp tìm hiểu đâu là nguyên nhân của hành vi cá nhân, các phản ứng và các hiện tượng khác nhau. Xuất phát từ các điều kiện cụ thể của bài toán và tình huống đặc trưng của thành viên của gia đình, người chủ trì buổi học đặt ra cho các học viên chọn một số tình huống gay gắt trong gia đình hoặc thực hiện vai trò của một thành viên nào đó của gia đình, trả lời cho các câu hỏi đặt ra; hoặc cũng có thể thảo luận một tình huống kinh doanh cụ thể nào đó trong điều kiện cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất một mặt hàng nào đó.

Các khóa học dành cho các cán bộ quản lý cấp cao không dài nhưng rất hàm súc.

Các nhà quản lý chủ yếu nghiên cứu các chức năng quản lý chung, nhưng hiện nay chú ý đến xu hướng tăng tỷ lệ nghiên cứu các phương pháp mới ra quyết định quản lý có sử dụng hệ kỹ thuật tính toán, các phương pháp, trong đó vị trí chính yếu là xây dựng các hệ thống thông tin và tìm kiếm các khả năng sử dụng chúng khi ra quyết định ở cấp công ty. Nhà lãnh đạo cao cấp nghiên cứu các vấn đề quản lý nhân sự trong tổ chức và xuất phát từ nội dung “khoa học hành vi” nghiên cứu các yếu tố môi trường, các quan hệ kinh tế đối ngoại ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

Năm 1985, ở Mỹ đã chi 60 tỷ USD cho tất cả mọi loại hình đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 13 tỷ USD dành cho nâng cao trình độ cán bộ quản lý. Các công ty Nhật Bản chi cho đào tạo tính theo đầu người cao gấp 3-4 lần so với Mỹ. Ở Nhật Bản đào tạo liên tục là một phần của quá trình lao động. Mỗi người chỉ cho học tập đào tạo bình quân khoảng 8 giờ trong một tuần, trong đó 4 giờ lấy từ quỹ thời gian của bản thân và 4 giờ tính vào giờ làm việc.

Cơ sở của hệ thống đào tạo nghề trong các hãng Nhật Bản là quan niệm “nhân viên mề”. Mục đích của khái niệm này là việc tuyển và đào tạo nhân viên không phải theo một nghề mà ít nhất là theo 2-3 nghề, sau đó việc nâng cao trình độ sẽ diễn ra trong cả cuộc đời.

4. Phong cách quản lý

Quan điểm có tính nguyên tắc của phong cách quản lý kiểu Mỹ là các nhà quản lý theo truyền thống hướng vào những giá trị và kết quả cá nhân. Do đó toàn bộ hoạt động trong các công ty Mỹ dựa trên cơ chế trách nhiệm cá nhân, đánh giá kết quả cá nhân, đề ra các mục tiêu định lượng rõ ràng, thông thường là ngắn hạn.

Quan điểm của Nhật Bản trong quản lý là bảo đảm hoạt động hiệu quả của cả nhóm chứ không phải của từng nhân viên. Do đó phong cách quản lý trong các công

ty Nhật Bản trước hết nhằm vào hoạt động tổ, nhóm. Điểm tựa thực hiện các tác động quản lý là lôi cuốn từng người, trong đó có cả nhà quản lý vào hoạt động của nhóm. Tại đây người ta tạo ra các điều kiện và áp dụng các biện pháp đặc biệt để thiết lập các mối quan hệ theo chiều ngang và các cơ chế phối hợp trong nội bộ nhóm cũng như giữa các nhóm trong phạm vi toàn công ty, như vậy sẽ giảm đáng kể khả năng xuất hiện các cuộc xung đột. Do đó nhà quản lý lý tưởng theo kiểu Nhật là con người có khả năng bảo đảm hoạt động có hiệu quả tập thể những người cùng chí hướng do anh ta lãnh đạo, trong đó thành tích cá nhân của từng người trực tiếp phụ thuộc và gắn với hoạt động có kết quả của cả nhóm.

Nhà quản lý Nhật Bản phải hiểu không những tính nết của những người dưới quyền mà còn sử dụng những đặc tính tâm lý của họ để tăng cường lao động nhưng không tỏ ra là mình hơn người ta, mà ngược lại cố gắng thể hiện sự bình đẳng và quan tâm cá nhân đến thành tích của từng thành viên trong nhóm. Xuất phát từ đó, nhiệm vụ cơ bản của nhà quản lý là khả năng không buộc cấp dưới làm việc có hiệu quả (sử dụng các phương pháp cưỡng bức quan liêu như mệnh lệnh, chỉ thị ...), mà là hướng hoạt động của họ theo chiều cần thiết với các biện pháp tác động không công khai mà vẫn bảo đảm tính tự nguyện cống hiến tối đa năng lực sản xuất và sáng tạo.

Mức độ tự chủ cao của từng nhân viên trong công ty Nhật Bản dựa vào không những sự giác ngộ, “lòng trung thành” với công ty, tác động của “triết lý công ty” và những “giá trị tinh thần” khác, mà còn có cả một hệ thống khuyến khích vật chất và tinh thần rất phát triển và được suy nghĩ kỹ tác động đến họ. Còn một tác động quan trọng nữa là mỗi người trong họ trên thực tế đồng nhất mình với nhóm, hiện diện trước các thành viên của một tập thể nhỏ.

5. Bài học cho doanh nghiệp Việt Nam

Với chúng ta, điều nên làm không phải là áp dụng nguyên xi kinh nghiệm quản lý của Nhật Bản, của Mỹ hay của Châu Âu, mà là biết chọn ra cái gì phù hợp nhất với đặc điểm văn hóa Việt Nam, với hoàn cảnh kinh tế xã hội Việt Nam.

Từ những điều trình bày trên có thể thấy cách quản lý của Mỹ rất thực dụng, theo đuổi mục tiêu ngắn hạn, thiếu hẳn sự gắn kết giữa các thành viên trong một tập thể, theo kiểu “đèn nhà ai nhà ấy rạng”, cũng như thiếu sự gắn kết các thành viên với công ty. Phong cách quản lý của Nhật Bản gần gũi với chúng ta hơn, dễ được chấp nhận hơn do có nhiều điểm tương đồng về văn hóa.

Văn hóa Việt Nam mang đậm nét tính cộng đồng, “thương người như thể thương thân”, “lá lành đùm lá rách”. Nền văn hóa ấy chắc chắn cũng sẽ được chuyển tải vào kinh doanh, tạo dựng nên văn hóa kinh doanh, phải lấy tập thể làm nòng cốt để xây dựng công ty.

Cách quản lý của Việt Nam không thể là “làm việc suốt đời” bởi nó có những mặt hạn chế, gây ra những hậu quả không mong muốn là cho chi phí sản xuất tăng lên. Phần lớn doanh nghiệp Việt Nam đều là những doanh nghiệp nhỏ và vừa do đó bộ máy quản lý cần gọn nhẹ, các nhà quản lý nên biết nhiều nghề và giỏi một nghề, không nên quá chuyên sâu như mô hình quản lý của Mỹ.

Nghề quản lý là một trong các vấn đề thời sự nhất, cấp bách nhất, là một trong những vấn đề có nhu cầu lớn nhất. Cho đến nay đã

quan nhiều năm đổi mới, chủ trương thuê giám đốc điều hành vẫn chưa thành hiện thực. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là quản lý kinh doanh chưa thành một nghề. Cần phải có những khoá học đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý cho các nhà quản lý với nội dung sát với các tình huống mà doanh nghiệp thường gặp phải, đồng thời cập nhật những thông tin mới nhất về khoa học quản lý.

Các trường đại học chuyên ngành cần đổi mới chương trình, phương pháp giảng dạy, gắn với thực tiễn để mỗi sinh viên khi ra trường có thể tiếp cận được ngay với công việc, giảm bớt thời gian và công sức đào tạo lại./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ.
Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера.
Под общей ред. В.Е. Ланкина.
Таганрог, 2006.
2. Хачатуров Александр, Гуревич Е.А. О возможности прямого заимствования опыта японского менеджмента в России, Финансовый менеджмент №6, 2001.
3. Васильев М. Ю. Система японского менеджмента. Сумы 2002
4. В.С. Иванников Японская модель управления на рубеже XXI века: Традиционное и современное
5. Михайлов А. Главный секрет японского "экономического чуда".-"Япония", №5, 1996.
6. Хлынов В.Н. Японские "секреты" управления персоналом.-М:Инс- титут Дальнего Востока, информационный бюллетень №9, 1995.
7. Кафырин М.В. «Американский и японский менеджмент на пороге XXI века (сравнительная характеристика)» Москва – 2001 г.