Cách thức quản lý của các công ty Nhật Bản: Nhìn từ sự kết hợp yếu tố văn hóa và cơ chế khuyến khích

TS. Nguyễn Thị Thùy Vinh

Trường Đại học Ngoại Thương

TS. Lê Việt Trung

Trung tâm Nghiên Cứu Kinh tế và Quản lý Dầu khí - Viện Dầu khí Việt Nam

Email: trunglv@vpi.pvn.vn

Có rất nhiều lý do được đưa ra để giải thích cho sự thành công của các công ty Nhật Bản trong việc quản lý nhân sự cũng như giải thích tại sao người Nhật Bản có năng suất lao động rất cao, và đây cũng là một vấn đề gây tranh cãi ngay cả đối với chính người Nhật Bản. Một số nghiên cứu thì cho rằng sự thành công đó xuất phát từ vấn đề văn hóa, trong khi một số khác thì cho rằng là do cơ chế khuyến khích người lao động. Xuất phát từ quan điểm về văn hóa người Nhật Bản có một truyền thống lâu đời coi trọng tinh thần tập thể hơn là cá nhân và chính yếu tố văn hóa này là nền tảng để quản lý tốt con người. Tuy nhiên, cơ chế tuyển dụng trọn đời và cơ chế trả lương, thăng tiến theo thâm niên công tác cũng là những yếu tố tạo ra sự khuyến khích hợp lý cho mỗi cá nhân, vừa nâng cao kỹ năng làm việc và vừa nâng cao tinh thần hợp tác. Rõ ràng, cả yếu tố văn hóa và yếu tố tạo động lực khuyến khích đều quan trọng trong việc hình thành lực lượng lao động có tinh thần hợp tác và làm việc hiệu quả. Vấn đề là làm sao có thể kết hợp một cách hợp lý giữa hai yếu tố này để có thể giúp mang lại kết quả như mong muốn từ người lao động. Thông qua bài viết này, nhóm tác giả sẽ đi sâu phân tích về các yếu tố thuộc về văn hóa, các yếu tố khuyến khích cũng như sự kết hợp hài hòa giữa các yếu tố này trong các công ty Nhật Bản, qua đó giúp chúng ta hiểu thêm được sự thành công của họ trong quản lý và hiểu được yếu tố tạo nên tính hiệu quả trong lao động của người Nhật Bản, đồng thời giúp chúng ta có sự so sánh, nhìn nhận và học hỏi để hoàn thiện cách thức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả người lao động.

Từ khóa: công ty Nhật Bản, cơ chế khuyến khích, hiệu quả lao động

1. Chế độ tuyển dụng suốt đời, trả lương và thăng tiến theo thâm niên

Khác với các công ty của Mỹ hay Châu Âu là đặt trọng tâm vào sự khuyến khích phát triển năng lực của mỗi cá nhân, các công ty của Nhật Bản đặt trọng tâm vào xây dựng một nhóm làm việc tốt. Do vậy, các công ty Nhật Bản thường sử dụng nguyên lý bình đẳng (the principle of equality) để tạo động cơ thúc đẩy người lao động. Nguyên lý này khuyến khích người lao động vừa cạnh tranh lại vừa hợp tác với nhau trong công việc.

Bởi vì các công ty Nhật Bản thường xem tất cả những người được tuyển dụng mới đều có năng lực như nhau và cho rằng các năng lực của họ có thể được phát triển ngang bằng nhau, các công ty Nhật Bản thường sử dụng chế độ tuyển dụng suốt đời và lấy thời gian phục vụ công ty là thâm niên làm nền tảng cho sự thăng tiến và trả lương. Chế độ tuyển dụng suốt đời có nghĩa là tuyển dụng làm việc cho đến lúc về hưu. Lý do để các công ty Nhật lựa chọn sử dụng chế độ tuyển dụng này là bởi vì cơ chế này này giúp người lao động yên tâm, không lo bị sa thải và như vậy sẽ tạo ra động lực phấn đấu và gắn bó với công ty. Chế độ trả lương và thăng tiến theo thâm niên có nghĩa là lương và địa vị sẽ tăng lên tỉ lệ với thời gian phục vụ công ty. Cũng tương tự như chế độ tuyển dụng suốt đời, lý do để sử dụng chế độ này xuất phát từ quan điểm phát triển năng lực làm việc của người lao động về mặt dài hạn. Nếu làm

việc lâu dài với công ty thì sẽ có cơ hội để tăng lương và thăng tiến, do vậy người lao động sẽ ít nghĩ đến việc rời bỏ công ty. Mặc dù về mặt ngắn hạn, chế độ trả lương và thăng tiến theo thâm niên cũng có những hạn chế nhất định. Cụ thể, nếu người nào làm việc lâu thì được đối xử tốt hơn về địa vị và tiền lương, còn đối với người lao động trẻ thì cơ chế này lại không khuyến khích họ, bởi vì cho dù họ làm việc chăm chỉ như thế nào thì mức lương vẫn thấp và khó có cơ hội thăng tiến ngay. Tuy nhiên, nhìn từ góc độ dài hạn đối với người lao động trẻ thì chế độ này lại đảm bảo công việc ổn định, đồng thời lương và địa vị sẽ tăng trong tương lai và như vậy sẽ tạo động lực cho họ phấn đấu.

Nguyên lý bình đẳng còn thể hiện ở chỗ gần như không có sự phân biệt giữa những người được tuyển dụng vào cùng một thời điểm. Thực tế cho thấy có rất ít sự khác biệt về lương khởi điểm giữa những người làm việc văn phòng (white-colour workers) và những người làm việc chân tay (blue-colour workers) khi mới được tuyển dụng vào công ty. Ví dụ, tiền lương trả cho một người tốt nghiệp trung học làm việc khoảng 4 năm trong cùng công ty gần như tương đương với những sinh viên đại học mới được tuyển vào. Những sinh viên cùng được tuyển mới thì có mức lương như nhau và những người có trình độ trên đại học được tuyển dụng mới vào có mức lương thấp hơn những người có bằng đại học đã làm việc ở công ty từ 2 đến 5 năm. Ở một số công ty, sự khác biệt về lương có thể tăng lên đối với những người có thâm niên làm việc trên 10 năm và mức khác biệt này có thể tiếp tục tăng lên với sự thành công hay thất bại của công ty. Tuy nhiên, sự khác biệt về lương giữa những người lao động trong cùng một công ty thường không lớn và thấp hơn rất nhiều so với các công ty ở các nước như Mỹ và phương Tây. Chẳng hạn, ngay cả đối với các công ty hàng đầu của Nhật Bản, lương trước thuế của chủ tịch công ty thông thường cũng chỉ gấp khoảng bốn đến năm lần so với mức lương trung bình của một công nhân ở cùng lứa tuổi với ông ta. Trong khi ở các nước khác con số này có thể lên tới hàng trăm lần.

Nguyên lý bình đẳng trong quản lý còn được thể hiện trong nhiều tình huống cụ thể. Ví dụ có khoảng vài chục người được tuyển dụng trong cùng một năm. Trong số đó, có một hoặc hai người bị đánh giá thấp về hiệu quả công việc trong năm và do vậy họ được trả lương thấp hơn so với người khác và bị tụt lại đằng sau trên con đường thăng tiến. Tuy nhiên, nếu có một vài người được đánh giá là đạt hiệu quả công việc rất cao cũng không được trả lương một cách đặc biệt hơn. Bởi vì việc khuyến khích một số người như vậy có thể sẽ làm cho tất cả số người còn lại mất đi ý chí phấn đấu. Còn đối với những người bị thất bại trong công việc (bị đánh giá thấp) thì cũng không bị đuổi việc mà vẫn có cơ hội để vươn lên cùng với những người khác nếu họ có sự cải thiện tốt hơn trong công việc. Nguyên lý đối xử như nhau (the principle of equal treatment) cho phép những người lao động cạnh tranh một cách bền bỉ với nhau và không lo bị loại bỏ giữa chừng. Nguyên lý này còn giúp xây dựng được lòng trung thành của người lao động với công ty vì khi họ mắc sai lầm không cố ý, họ vẫn có cơ hội sửa sai. Hơn nữa, việc cạnh tranh để loại bỏ lẫn nhau giữa các lao động trong công ty không quá khốc liệt, sẽ giảm bớt việc sử dụng những thủ đoạn để loại bỏ nhau trong quá trình thăng tiến.

Mặc dù, mọi người được đối xử như nhau tại thời điểm tuyển dụng và họ cùng leo trên một thang thâm niên trong cùng một nhóm, những người có thành tích thấp được trao cơ hội để trở thành người có thành tích cao và theo kịp những người bắt đầu sớm hơn, do vậy sẽ khuyến khích người nhân viên làm việc. Tuy nhiên, khi bước vào cuối tuổi bốn mươi, bắt đầu có sự tách biệt. Một số được thăng tiến vào các vị trí quản lý cao nhất trong khi một số chỉ có thể mong trở thành cấp không thể cao hơn trưởng phòng hoặc trưởng nhóm. Do vậy, nguyên lý bình đẳng chỉ áp dụng cho những người chưa bước vào tuổi trung niên, họ cạnh tranh trong khi được đối xử một cách đều nhau, và ứng cử viên được chọn cho những vị trí quản lý cao nhất được lựa chọn thông qua cạnh tranh dựa trên kết quả phấn đấu của cả quá trình lâu dài trước đó. Cũng cần nhấn mạnh rằng, hầu hết người lao động gần như gắn bó cả đời trong một công ty. Được thăng tiến một cách từ từ thông qua cơ chế luân chuyển công việc, anh ta có thể trở thành chủ tịch hiệp hội người lao động và sẽ quay lại công việc thường kỳ khi anh ta kết thúc nhiệm kỳ và nếu may mắn anh ta có thể được chỉ định ở một vị trí quản lý cao hơn. Đường phân ranh giới giữa người quản lý và người công nhân không quá chắc. Chính vì vậy, cho dù một người làm quản lý sau một thời gian quay về vị trí làm việc bình thường là một vấn đề phổ biến. Quan niệm khi đã lên vị trí quản lý rồi thì không trở lại nhân viên

bình thường không có trong con người Nhật Bản.

Ở Nhật Bản, việc được cân nhắc vào vị trí quản lý chỉ bắt đầu từ lứa tuổi bốn mươi. Mặc dù ở tuổi càng cao thì người lao động sẽ càng suy giảm về thể lực và trí lực. Sự suy giảm về trí lực và sự gia tăng về quyền được quyết định (do địa vị tăng lên) tưởng như mâu thuẫn với nhau nhưng thực ra nó lại hoàn toàn tương thích với nhau. Khi ở lứa tuổi hai mươi hoặc ba mươi anh ta làm việc rất chăm chỉ để thực hiện những công việc được giao phó. Ở cuối tuổi ba mươi anh ta được bổ nhiệm vào vị trí giám sát và những người cấp dưới lại làm việc chăm chỉ để bù lại phần suy giảm về thể lực và trí lực của anh ta. Trong hầu hết các trường hợp, những người có thâm niên cao đơn giản chỉ hướng dẫn những người công nhân trẻ theo đúng hướng trong khi đó lại tạo ra những sự tranh luận cho họ. Tuy nhiên, là người có thâm niên nhất trong bộ phận của anh ta, anh ta là người có quyền duy nhất để đưa ra mệnh lệnh và việc quan trọng nhất đối với anh ta là ra quyết định và đưa ra mệnh lệnh đúng. Tuy trí lực anh ta giảm ở tuổi bốn mươi và năm mươi, nhưng anh ta đã có đủ năng lực để phát hiện, huy động và thu hút các ý tưởng từ người khác. Anh ta cũng đã có sự phán xét tốt cũng như có được sự sắc bén về kinh doanh để cho phép anh ta có những quyết định đúng đắn. Anh ta có thể giao một vị trí quan trọng cho một anh A, người có tính thận trọng khi việc quản lý mang tính bị động trong thời kỳ suy thoái. Khi việc quản lý cần phải năng nổ trong thời gian thịnh vượng, anh ta sẽ thay anh A thành anh B là người năng động hơn. Người nhiều tuổi hơn có khả năng quan sát và khéo léo như vậy chỉ có thể thông qua kinh nghiệm làm việc thực tế lâu dài.

Thêm vào đó, sự cân nhắc kỹ lưỡng về người khác là cần thiết trong kinh doanh và điều này thể hiện rất rõ trong cuộc sống của người Nhật Bản. Những người lớn tuổi sẽ truyền lại cho thế hệ sau các kiến thức về cách thức tiến hành các nghi lễ, đám cưới, đám tang, thờ cúng tổ tiên và thậm chí cả cách thức để tặng quà một cách đúng đắn. Người có thâm niên bao giờ cũng được mong đợi sẽ dạy lại cho thế hệ đi sau. Ngược lại, người trẻ hơn, cho dù có năng lực như thế nào, không thể dạy cho người lớn tuổi hơn. Trật tự người trên (senpai), người dưới (kohai) ở Nhật rất rõ ràng và khắt khe. Do vậy, có một sự thống nhất rất lớn giữa những người già, những người trung tuổi và những người trẻ tuổi về quan hệ thứ bậc, và mối ràng buộc xã hội này được ăn sâu vào người lao động làm việc trong các doanh nghiệp Nhật Bản. Về khía cạnh này chế độ theo thâm niên của người Nhật Bản là một sản phẩm của môi trường xã hội, nó đã được hình thành và tiến hóa hàng mấy trăm năm.

2. Mỗi thành viên trong công ty được xem như thành viên trong gia đình

Một trong những đặc thù nữa là các công ty Nhật Bản thường đối xử với các nhân viên của mình như là các thành viên trong một gia đình. Thậm chí trong trường hợp công ty trong tình trạng tài chính khó khăn họ cũng không sa thải nhân viên trừ trường hợp đứng bên bờ vực phá sản. Nếu công ty gặp khó khăn thì chủ tịch công ty sẽ là người cắt giảm thu nhập của họ, nếu ông ta cắt một nửa thu nhập thì những giám đốc quản lý điều hành sẽ bị cắt khoảng 40% và cán bộ quản lý cấp trung sẽ bị cắt khoảng 20%. Chỉ sau khi công ty không thể cải thiện tình hình mặc dù đã cắt giảm thu nhập, thì mới đến lượt cắt giảm thu nhập các cấp thấp hơn. Khi tất cả các giải pháp trên đều không mang lại hiệu quả thì mới tính đến giải pháp sa thải người lao động. Và khi chủ tịch công ty quyết định về việc giảm nhân sự, thì ông ta cũng phải chuẩn bị cho việc từ chức.

Trong các công ty Nhật Bản, chủ tịch công ty thường quan tâm nhiều đến người lao động hơn là đối với các cổ đông. Bởi vì, người lao động thường làm việc suốt đời cho công ty, họ không dễ dàng rời công ty cho dù họ không thích nó. Còn cổ đông chỉ là người nắm cổ phiếu của công ty. Người nắm cổ phiếu có rất nhiều ý kiến để quản lý cổ phiếu mà họ nắm trong công ty, họ mong muốn giá trị cổ phần của họ tăng hay được nhận lợi tức ổn định. Nếu họ cho rằng tương lai của công ty không sáng sủa họ sẽ bán cổ phiếu. Ngược lại, nếu công ty đi chệch hướng, nhân viên công ty sẽ cố gắng hết sức để thúc dục công ty thay đổi chính sách, và họ vẫn phải tiếp tục phục vụ cho công ty cho đến lúc về hưu. Do vậy, cả người quản lý và người lao động đều làm việc vì lợi ích của nhân viên công ty chứ không phải vì cổ đông.

Vì mỗi thành viên trong công ty được xem như thành viên trong gia đình, việc bảo vệ người khác được xem là một đức tính tốt của người Nhật Bản. Nếu một người nhân viên hay công nhân mắc một sai lầm nào đó thì người quản lý là người không may mắn. Anh ta không thể đuổi việc cấp dưới, người đã làm việc với anh ta trong nhiều năm. Thay

vào đấy người quản lý sẽ che chở người nhân viên của mình và những người đồng nghiệp khác cũng như cấp trên sẽ không quá khắt khe với người quản lý cấp dưới này vì họ biết là người này không gặp may. Do vậy, sự chất vấn về trách nhiệm về lỗi lầm mà người công nhân gây ra sẽ không quá gắy gắt hoặc bị truy đến cùng.

Người Nhật Bản thường xác định bản thân mình thông qua chính công việc của họ. Chẳng hạn khi được hỏi là "anh là ai?" thì hầu như họ đều nói tên của họ và tên công ty hoặc tổ chức mà họ đang làm việc. Ngay cả các giáo sư của trường đại học thì họ cũng có thể chỉ trả lời họ là giáo sư của trường đại học nào đó thay vì giáo sư của một chuyên ngành nào đó. Hầu như tất cả mọi người xem họ là một thành viên của một đoàn thể và phát huy năng lực của mình qua công ty của họ. Là một thành viên của tổ chức đoàn thể, nhân viên thường làm việc quá giờ cho công ty và họ sẵn sàng hy sinh những công việc cá nhân vì công ty. Khi hoạt động kinh doanh của công ty bị sụt giảm, họ luôn hài lòng cho dù mức tăng lương rất nhỏ hoặc thậm chí bị cắt giảm. Bởi vì họ biết rằng nếu công ty không thể đạt được sự tăng trưởng ổn định vì chi phí lương cao thì thu nhập của họ sẽ bị giảm về mặt dài hạn.

3. Tinh thần hợp tác và làm việc tập thể

Như đã đề cập ở trên, người Nhật Bản thường bắt đầu hoạt động kinh doanh với niềm tin rằng tất cả mọi người đều có khả năng như nhau và ai cũng có vai trò quan trọng đối với công ty. Không giống như các đối thủ cạnh tranh phương Tây, các công ty Nhật Bản tin rằng vai trò của những nhân viên bình thường nhất - những người thợ sản xuất trực tiếp - không hề bình thường chút nào. Nếu đưa cho họ những công cụ đúng đắn và đào tạo họ, họ có thể trở thành những chuyên gia giải quyết vấn đề, những nhà cải cách của công ty.

Người Nhật luôn xem thành quả của mỗi cá nhân đều có sự hỗ trợ và đóng góp của các thành viên khác trong công ty và do vậy thành quả mang lại của mỗi cá nhân được xem là thành quả chung. Ví dụ, một nhân viên X trong công ty nghiên cứu thành công một công nghệ mới. Mọi người trong công ty đều nhận thức được thành quả của anh ta, nhưng điều đó không nhất thiết mọi người đánh giá quá cao về năng lực của nhân viên này. Người ta có thể nói, những người khác như anh A, anh B, anh C làm việc vất vả ở nhà máy để kiếm được khoản lợi nhuận tạo nguồn quỹ nghiên cứu cho anh ta. Nếu những anh A, anh B và các anh khác được chỉ định làm những công việc như anh X, họ cũng có thể làm ra được những kết quả như vậy. Anh X có được kết quả như vậy là nhờ nỗ lực của rất nhiều người cùng làm việc với anh ta. Và người ta luôn đánh giá rằng thành quả mà anh X có được là gắn cùng với sự ủng hộ của toàn bộ nhân viên bao gồm cả những người công nhân chứ không phải riêng năng lực của anh ta. Thành quả anh X có được là thành quả của công ty, không phải của riêng anh X và do vậy anh X không phải là một người đặc biệt. Nếu anh X cho rằng thành quả là do năng lực của anh ta mà có và anh ta thể hiện rõ điều đó, anh ta sẽ tạo ra ác cảm với những người khác trong công ty và như vậy không thể tiếp tục tồn tại ở công ty. Công ty khác cũng sẽ không tuyển anh ta cho dù anh ta có giỏi đến như thế nào, bởi vì anh ta không thể hợp tác với những người khác. Nhà quản lý cho rằng tuyển dụng một người như thế có thể làm rạn nứt mối quan hệ với những nhân viên cũ của công ty, cho dù anh ta có tài năng. Do vậy, điều tốt nhất với anh X trong cách thể hiện là thành quả anh đạt được không phải là do năng lực vượt trội của anh ta, nhiều người khác cũng có năng lực như anh ta và anh ta may mắn có được công việc như vậy. Đức tính khiêm tốn của người Nhật chứng minh rất rõ cho điều này.

Như trên đã nói, nguyên tắc bình đẳng thống trị trong các công ty của Nhật Bản. Rất ít người được chọn cho sự thăng tiến đặc biệt. Có thể trong công ty của Nhật Bản không có nhân viên nào, người nào là người hùng hay người đáng kính. Mọi người được khích lệ cùng tiến với nhau trên cùng một tuyến đường, và sẽ có một vài người bị rơi trong cuộc đua mỗi năm. Tuy nhiên, khác với các công ty của Mỹ hay Châu Âu, người bị rơi thường bị đuổi việc còn đối với công ty Nhật Bản người bị rơi có thể quay lại cuộc đua. Sự bình đẳng và sự cạnh tranh cùng tồn tại trong hệ thống đối với bất kỳ ai trong công ty Nhật Bản.

Mặc dù cấu trúc của một công ty cổ phần Nhật Bản không có sự khác biệt nhiều với một công ty Châu Âu, nhưng họ vẫn có đặc trưng riêng mang tính Nhật Bản. Nhân viên công ty thường làm việc với nhau như những người đồng chí tin cậy, không chỉ vì mưu cầu về lợi ích tài chính. Hầu như, sự tin cậy này xuất phát từ một thực tế là người Nhật luôn biết vai trò của họ trong công việc. Thậm chí một người có vị trí cao cũng không đưa ra những quyết

định một cách độc lập. Trước tiên, anh ta sẽ yêu cầu cấp dưới của anh ta hoặc tổ chức của anh ta nghiên cứu vấn đề và xem xét kết luận đạt được trước khi ông ta ra quyết định. Nếu chủ tịch công ty lúc nào cũng ra quyết định độc lập dựa trên quyền hạn của mình, ông ta sẽ sớm mất đi sự ủng hộ của cấp dưới và khó có thể tiếp tục sử dụng năng lực của ông ta. Cấp dưới của ông ta sẽ cảm giác bị tổn thương và quay lưng lại với ông ta và thực tế sẽ lờ đi những mệnh lệnh của ông ta, mặc dù họ có thể vờ như là tuân theo mệnh lệnh. Do vậy, quy trình ra quyết định thường mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, đây là quy trình ra quyết định cho phép tất cả mọi người có thể tham gia do vậy tạo được sự đồng thuận và tạo ra thiện chí làm việc từ đó. Việc coi trọng quyết định tập thể cho thấy người Nhật có cách nghĩ đặc trưng về công tác lãnh đạo. Người lãnh đạo luôn nâng tinh thần tập thể lên bằng cách hòa mình với các đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên cá nhân, lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không bằng mệnh lệnh. Không có gì lạ khi mà người lãnh đạo ngồi im lặng trong phần lớn cuộc họp, trong khi cấp dưới của họ sôi nổi thảo luận, tán thành hoặc không tán thành các chính sách. Người Nhật luôn cho rằng, nghệ thuật lãnh đạo là phải hiểu được tâm tư của mọi người hơn là điều khiển họ bằng uy lực của mình.

4. Phát huy tính sáng tạo của người lao động bằng cách giao việc cho cấp dưới dựa trên sự tin tưởng và chia sẻ

Nhiều người cho rằng người Nhật làm việc như một cái máy, ít có sự sáng tạo nhưng điều này hoàn toàn không đúng. Có nhiều sự khác biệt trong công việc giữa người Nhật Bản với người Châu Âu và Mỹ. Chẳng hạn, nếu ở Mỹ có sách hướng dẫn đối với hầu hết các công việc, và người công nhân đọc sách hướng dẫn có thể hiểu được bản chất và qui trình của công việc liên quan. Những tài liệu hướng dẫn này có thể chỉ dẫn nhân viên hay công nhân phải tư vấn với ai trong trường hợp gặp rắc rối. Và như vậy, công việc sẽ được đơn giản hóa rất nhiều. Tuy nhiên, đối với các công ty Nhật Bản, cho dù có tài liệu hướng dẫn thì cũng không ở mức chi tiết, và thông thường là không có tài liệu hướng dẫn cho các công việc văn phòng. Nếu công việc thật sự là đơn giản và công nhân được chỉ định làm những công việc này như một cái máy đúng như hướng dẫn thì nhiều trong số họ cảm giác như bị xúc phạm và bị đối xử như trẻ con. Nếu người quản lý đưa ra một giới hạn lỏng đối với công việc và để người công nhân thực hiện chi tiết theo ý muốn của họ thì người ta sẽ cảm thấy được khuyến khích làm việc theo sáng kiến của họ và phát triển chính họ trong công ty. Thực tế các hãng lớn như Toyota tìm thấy tinh thần cho những cải tiến không ngừng ngay chính trong lực lượng lao động của hãng. Trong khi các công ty của Mỹ có xu hướng hạ thấp sự đóng góp mà các nhân viên bình thường nhất và thay vào đó họ phụ thuộc vào đội ngũ chuyên gia trong cải tiến chất lượng và nâng cao hiệu quả, và họ đã phải trả giá đắt cho một hệ thống quản lý "trọng trí tuệ".

Mục tiêu chính trong quản lý nhân sự là khẳng định sự tự tin và tin tưởng của những người làm việc cùng với nhau. Một tổ chức mà tin tưởng nhân viên của mình và giao cho họ thực hiện các công việc sẽ không cần thiết phải giám sát. Trong các doanh nghiệp Châu Âu, người quản lý thường giám sát và hướng dẫn công nhân. Họ thường đi làm sớm và làm việc đến tận khuya và thường đi làm thêm cả ngày cuối tuần, còn trong các công ty của Nhật Bản, người quản lý thì thường đi làm muộn vào buổi sáng, trước tiên họ đọc báo, gặp và tiếp nhiều khách và thường rời văn phòng sớm vào buổi tối. Thông thường thì nhân viên phải làm việc ngoài giờ, nhưng họ thấy làm việc hiệu quả hơn sau khi người quản lý của họ rời khỏi phòng làm việc bởi vì họ không muốn bị hướng dẫn chi tiết hơn. Ngược lại với các công ty của Châu Âu, nhà quản lý thì thường ngồi trong phòng làm việc riêng và làm việc với sự trợ giúp của thư ký, người điều hành quản lý của công ty Nhật cũng có phòng riêng nhưng phòng thường được sử dụng để tiếp khách; nhà quản lý thường làm việc cùng với cấp dưới trong một văn phòng lớn chung. Như vậy họ sẽ quan sát được sự tiến triển công việc mà họ đã giao phó cho cấp dưới, cảm nhận các vấn đề và đưa ra những lời khuyên theo cách mà không làm mất thiện chí làm việc của cấp dưới. Ngay cả trong tranh luận người quản lý cũng có cách thể hiện riêng. Những người làm công ăn lương Nhật Bản thường có câu: "Hãy tranh luận ở lứa tuổi đôi mươi, nhưng khi đã bước sang tuổi bốn mươi thì giảm tranh luận". Hay nói cách khác, nhân viên trẻ nên tranh luận với những người khác để hiểu sâu về công việc nhưng khi đã trở thành người quản lý kinh nghiệm, gắng giành chiến thắng trong tranh luận với cấp dưới chỉ làm mất thiện chí làm việc của họ. Chủ ý thua về mặt tranh luận với cấp dưới sẽ khuyến khích họ làm việc và như vậy sẽ có lợi cho công ty.

Ở Nhật Bản, điều quan trọng nhất đối với một nhà quản lý là làm sao tạo được một đội (team) giữa các cấp dưới và giúp họ phát triển được năng lực và sự tự tin. Nếu trưởng bộ phận con có đủ khả năng và làm việc chăm chỉ thì người phụ trách cả bộ phận đó được xem là đào tạo tốt và vị thế sẽ tăng lên. Do vậy, trưởng bộ phận lớn luôn tích cực đào tạo cấp dưới làm thế nào để xử lý công việc và cấp dưới này lại tích cực đào tạo cấp dưới hơn. Không có cấp trên nào từ chối chỉ bảo cấp dưới xử lý công việc với lý do sợ rằng họ sẽ mất vị trí cho những cấp dưới có năng lực hoặc làm như vậy những cấp dưới có thể sẽ được thăng chức cao hơn họ. Bất kỳ người quản lý nào mà thực hiện theo cách phản xã hội này sẽ được xem không đủ tư cách để ngồi ở vị trí giám sát quản lý và có thể sẽ được giao công việc mà có thể chỉ cần thực hiện một mình.

Trong các doanh nghiệp Nhật Bản, khi người ở cấp cao nhất đưa ra một mệnh lệnh, người có thứ tự tiếp theo sẽ thực hiện theo mệnh lệnh đó và đưa ra mệnh lệnh mới cho cấp dưới, và người cấp dưới lại thực hiện và đưa ra mệnh lệnh cho cấp dưới hơn. Người ở vị trí cao nhất có thể chỉ đưa ra các mệnh lệnh mang tính trừu tượng ví dụ như yêu cầu cấp dưới của họ nâng cao trình độ công nghệ hoặc vượt qua thời kỳ khủng hoảng. Mệnh lệnh sẽ dần dần cụ thể hơn khi nó được chuyển cho cấp thấp hơn, và toàn thể công ty bắt đầu hướng tới mục tiêu. Cơ chế tin tưởng và giao việc cho cấp dưới để khuyến khích họ làm việc và nâng cao năng suất này đã được hình thành từ vài trăm năm ở Nhật Bản.

5. Cơ chế luân chuyển công việc giúp nhìn lợi ích công ty một cách toàn diện

Việc luân chuyển công việc cho toàn bộ nhân viên cũng là một biện pháp quan trọng trong quản lý lao động đối với các công ty Nhật Bản. Thông thường những người vừa mới được tuyển dụng vào công ty thường được bắt đầu với những công việc khiêm tốn. Thậm chí những người được tuyển cho vị trí kỹ sư được yêu cầu làm các công việc văn phòng, hoặc những người được tuyển dụng ở vị trí văn phòng sẽ phải làm việc như những công nhân thực thụ trong nhà máy. Việc luân chuyển này giống như một hệ thống đào tạo nội bộ và đào tạo qua công việc cho tất cả các vị trí được tuyển dụng mới để họ có được các kiến thức thực tế mà không được đào tạo ở trong trường đại học. Cách đào tạo với nhân viên này cũng được áp dụng với những người công nhân lao động. Trước tiên, người được tuyển dụng được đào tạo đối với những công việc đơn giản như sử dụng các loại máy đơn giản với kích cỡ bé, rồi đến trung bình, đến lớn, và một vài năm sau tiến tới lắp đặt công cụ máy móc. Qua luân chuyển các bộ phận, người công nhân được đào tạo để sử dụng hoặc điều khiển tất cả các bộ phận của một cái máy và thậm chí tiến tới quản lý cả một nhà máy. Tất cả các nhân viên đều phải trải nghiệm các công việc khác nhau, hiểu được mối quan hệ giữa các vị trí công việc khác nhau và tiến tới nhìn lợi ích của công ty một cách toàn diện, hiểu được việc gì diễn ra trong mọi ngõ ngách của công ty. Mặc dù cách đào tạo này có thể nói là tốn kém và mất nhiều thời gian nhưng các công ty Nhật Bản tin tưởng rằng, về mặt dài hạn lợi ích mang lại sẽ lớn hơn nhiều những chi phí ngắn hạn đã bỏ ra.

6. Khả năng vận dụng vào Việt Nam

Nhiều bài báo gần đây đã phân tích và đề cập đến năng suất lao động của người Việt Nam. Với cải cách tiền lương như hiện nay, giá nhân công Việt Nam thuộc nhóm các nước cao trong khu vực, tuy nhiên năng suất lao động lại thuộc đáy khu vực. Theo kết quả khảo sát "Thiếu hụt lao động kỹ năng ở Việt Nam" do Viện Khoa học lao động và xã hội (Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội tiến hành mới đây tại 6.000 doanh nghiệp thuộc 9 lĩnh vực kinh tế tại 9 tỉnh, thành phố ở Việt Nam, các doanh nghiệp đánh giá chất lượng lao động Việt Nam nằm trong nhóm 10% thấp nhất của khu vực. Năng suất lao động của Việt Nam được đánh giá thấp hơn Indonesia 10 lần, Malaysia 20 lần, Thái Lan 30 lần và Nhật Bản tới 135 lần.

Có rất nhiều lý do để giải thích cho năng suất thấp này. Một số thì giải thích nguyên nhân xuất phát từ phương diện vĩ mô như: tổ chức lao động chưa khoa học và phần nhiều vẫn đang quản trị doanh nghiệp theo thói quen và sự tùy tiện; hay nguyên nhân nằm ở hệ thống đào tạo thiên về lý thuyết hơn thực tiễn; không có đủ điều kiện để đổi mới công nghệ; hay thiếu sự cạnh tranh,… Một số thì cho rằng những thói quen xấu của người Việt Nam làm giảm năng suất lao động của người Việt Nam như: đa phần lao động coi đi làm là nghề nhằm mục đích kiếm tiền ngắn hạn mà không coi trọng đi làm là nghiệp của mình nên cần đầu tư dài hạn và chuyên sâu, hay mang nặng suy nghĩ về làm việc cho ông chủ mà không nỗ lực vì chính bản thân mình, hay thiếu ý thức lắng nghe và áp dụng các

biện pháp cải tiến, tính làm việc nhóm kém, thiếu và yếu các kỹ năng làm việc chuyên nghiệp... Tuy nhiên, năng suất lao động là kết quả tổng hợp của nhiều yếu tố xã hội tham gia vào quá trình sản xuất, không chỉ riêng yếu tố người lao động. Người lao động Việt Nam sinh ra và lớn lên trong môi trường văn hóa Phương Đông, chịu ảnh hưởng lớn của tư tưởng Nho giáo va Phật giáo rất gần với Nhật Bản. Qua nghiên cứu cách thức quản lý của các công ty Nhật Bản có thể thấy rằng một trong những nguyên nhân chính làm cho năng suất lao động thấp ở Việt Nam nằm ở mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Trong khi các công ty Nhật Bản sử dụng nguyên lý bình đẳng, xem tất cả những người được tuyển dụng mới đều có khả năng phát triển ngang bằng nhau, để tạo động cơ thúc đẩy người lao động thì các doanh nghiệp của chúng ta chỉ hoan nghênh những người có chứng chỉ, có bằng cấp, mà quên mất nhiều sáng tạo phi chứng chỉ. Điều này cũng xuất phát từ quan niệm xã hội phổ biến cho rằng năng lực gắn liền với bằng cấp. Tình trạng "thổi phồng học vấn" là một vấn đề "thâm căn cố đế" ở Việt Nam. Chính điều này dẫn đến sự phân biệt đối xử đối với những người học vấn kém hoặc tốt nghiệp từ các trường không có tên tuổi, hay giữa hệ chính quy, tại chức và liên thông trong vấn đề tuyển dụng. Sự phân biệt đối xử này làm mất động lực phấn đấu cũng như nỗ lực của người lao động trong cuộc sống. Thực tế, trong doanh nghiệp có người giỏi, có người trung bình, và có cả những người kém, nhưng khoảng cách giữa giỏi, kém, trung bình không quá nhiều tới mức có sự phân biệt rõ rệt trong cách đối xử và trả lương. Việc thay đổi nhận thức trong việc sử dụng con người với niềm tin mọi người có năng lực như nhau và ai cũng có vai trò quan trọng đối với công ty như những công ty Nhật Bản sẽ tạo động lực để họ động lực làm việc. Sử dụng con người cần phải biết xoay các mặt để tìm ra điểm mạnh và điểm tương thích của họ. Điểm này còn rất yếu đối với người sử dụng Việt Nam và cần phải cải thiện.

Thêm vào đó, chế độ sử dụng con người trong các công ty Nhật Bản luôn đứng trên khía cạnh dài hạn, nếu con người làm việc lâu dài với công ty thì sẽ có cơ hội để tăng lương và thăng tiến. Họ luôn xây dựng môi trường làm việc để người lao động xem họ như một thành viên trong gia đình, người lao động phấn đấu phát triển vì lợi ích của công ty và cho chính bản thân họ. Do vậy, người lao động ít nghĩ đến việc rời bỏ công ty. Rõ ràng, người lao động sẽ gắn bó với công ty như gia đình của mình khi họ được làm trong một môi trường mọi người yêu thương, đoàn kết với nhau, và tất yếu sẽ tạo ra một năng suất cao hơn so với trong một môi trường mà mọi người hay nói xấu, đố kỵ lẫn nhau. Điều này trước tiên đòi hỏi người sử dụng lao động phải tạo nên những động lực dài hạn cho người lao động, nghĩ đến lợi ích của người lao động trong mối quan hệ với lợi ích của công ty.

Một nguyên lý rất căn bản trong kinh tế học là "Con người luôn phản ứng với các kích thích" đã cho thấy rằng việc thay đổi những thói quen xấu, những quan niệm ngắn hạn, tạm thời của lao động Việt Nam là hoàn toàn có thể thực hiện được nếu người sử dụng lao động biết tạo ra không gian trọn vẹn cho người lao động. Người sử dụng lao động không thể thấy người lao động không hợp với mình thì lập tức sa thải và kết luận không thể đáp ứng yêu cầu, không đủ tiêu chuẩn. Không có một quốc gia nào, nhất là những quốc gia đang phát triển như chúng ta, có đủ kinh nghiệm để tạo ra một sản phẩm lao động hoàn chỉnh ngay từ đầu. Người sử dụng lao động phải luôn xem người lao động là một thực thể lớn hơn nhu cầu của mình, toàn diện hơn nhu cầu của mình, sâu sắc hơn nhu cầu của mình và do vậy luôn phải có phương châm "tiên trách kỉ, hậu trách nhân" trước khi đánh giá hay sa thải người lao động.

Một đặc thù nữa trong phong cách quản lý người Nhật Bản là chính sách luân chuyển công việc. Một người thường không cố định ở một vị trí, một công việc quá lâu. Nhân sự sẽ được hoán đổi giữa các phòng ban, giữa các công ty thành viên và thậm chí giữa các quốc gia với nhau đối với các công ty đa quốc gia. Điều này tạo hứng khởi và động lực cho tổ chức phát triển bởi vì bản chất con người luôn hướng đến sự mới lạ. Nếu như quanh năm suốt tháng người lao động phải làm mãi một công việc, chưa làm đã biết được tuần tự công việc của mình là gì sẽ dẫn đến sự đơn điệu và làm cho người lao động bớt đi tính sáng tạo và sự hứng khởi. Đó cũng chính là lý do khiến một người có thể làm việc cả đời trong một công ty bởi vì họ được chuyển sang một công việc mới trước khi cảm thấy công việc cũ trở nên nhàm chán. Thêm vào đó, chính sách luân chuyển công việc còn làm gia tăng khả năng thích nghi của người lao động và đây cũng là cách thức mà người sử dụng lao động tạo ra một không gian

đầy đủ hơn để nhìn thấy những điểm mạnh của mỗi người lao động và ngược lại người lao động có thể nhìn thấy hoạt động trong công ty một cách toàn diện hơn. Thêm vào đó, việc luân chuyển còn giúp giảm bớt xu hướng bè phái, gây mất đoàn kết cũng như khả năng phụ thuộc quá lớn vào một cá nhân trong sự vận hành của cả hệ thống, là một trong những nguyên nhân gây nên nạn tham nhũng và lợi dụng chức quyền, lòng tin tập thể để thu lợi cá nhân.

Ở nhiều công ty Việt Nam hiện nay, vai trò của một vài cá nhân là rất lớn và khi đó sẽ rất khó thực hiện việc luân chuyển công việc vì gần như sự vận hành của bộ máy phụ thuộc vào một vài cá nhân "quan trọng". Để có thể dễ dàng áp dụng chính sách luân chuyển công việc thì cần phải có sự chuẩn hóa trong hệ thống quản lý của công ty. Mặc dù bất kỳ một công ty hay tổ chức nào cũng nào cũng cần có những hạt nhân nhưng để công ty có thể hoạt động tốt và ít phụ thuộc vào vai trò của một vài cá nhân nào đó thì phải được xây dựng trên một hệ thống, phải có các quy trình, các hướng dẫn công việc để người mới đến có thể dễ dàng hòa nhập được với công việc và tập thể mới. Cá nhân mạnh hay yếu sẽ làm cho hệ thống vận hành hiệu quả cao hay thấp chứ không phải là hệ thống chạy hay đứng yên.

Có thể nói rằng điểm yếu chính về nhân lực của nền kinh tế Việt Nam không phải là thiếu những lao động có kỹ năng mà là thiếu những người sử dụng lao động chuyên nghiệp. Chúng ta rất thiếu những người sử dụng lao động một cách chuyên nghiệp, cho nên chúng ta luôn luôn trút cái yếu kém của những người sử dụng lao động sang cộng đồng lao động. Bởi vậy việc nhìn nhận lại mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động thực sự là cần thiết để nâng cao năng suất lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Bắt chước cách thức quản lý của người Nhật Bản là điều không thể. Tuy nhiên, tìm hiểu cách người Nhật Bản quản lý, cách họ xây dựng môi trường làm việc, khuyến khích người lao động giúp chúng ta có thể học hỏi được nhiều điều. Rõ ràng, cả tinh thần làm việc tập thể và cá nhân đều quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào, vấn đề là sự kết hợp ở mức nào là hợp lý. Các công ty Nhật Bản đặt trọng tâm vào phát triển tinh thần tập thể hơn là cá nhân. Cách quản lý và cơ chế khuyến khích người lao động luôn nhìn từ khía cạnh dài hạn. Văn hóa doanh nghiệp kiểu Nhật Bản đã tạo cho công ty một không khí làm việc như một gia đình, các thành viên gắn bó với nhau chặt chẽ, vừa cạnh tranh bền bỉ với nhau trong khi vừa hợp tác tốt với nhau. Người quản lý giữ vai trò giám sát, tôn trọng, lắng nghe các ý kiến của cấp dưới và cân nhắc để đưa ra các mệnh lệnh. Năng suất cao của người Nhật Bản dường như có tương quan chặt chẽ với các mối quan hệ này. Chúng ta đang có một lực lượng lao động trẻ, người Việt Nam được đánh giá là nhanh nhẹn, cần cù và chịu khó, nếu vận dụng tốt kinh nghiệm của người Nhật Bản để giải quyết tốt các vấn đề trong quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động thì chắc chắn năng suất lao động của Việt Nam sẽ được cải thiện đáng kể.❐

Tài liệu tham khảo:

1. Bhappu, A. D. 2000. The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No.2, pp. 409-415.

2. Hashimoto M. 1979. Bonus Payments, on-the-Jop Training, and Lifetime Employment in Japan. *Journal of Polictical Economy*, Vol. 87, No.5, pp. 1086-1104.

3. Kagono T. and Yoshimura N. 2006. *Ichikara no Keieigaku (The 1st step of management)*. Chuokeizaisha.

4. Thurow, L. C. 1985. *The Management Challenge: Japanese Views*. The MIT Press.

5. Watanabe S. 2000. The Japan Model and the Future of Employment and Wage Systems. *International Labour Review*, Vol. 139, Issue 3, pp. 307-333.

6. Vietnamnet (2012a). Năng suất lao động Việt Nam thuộc đáy khu vực.

7. http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/86091/nang-suat-lao-dong-viet-nam-thuoc-day-khu-vuc.html

8. Vietnamnet (2012b). Năm nguyên nhân đẩy năng suất lao động Việt Nam xuống đáy.

9. http://www.gocnhinalan.com/bai-cua-khach/5-nguyn-nhn-nng-sut-lao-ng-vn-xung.html

10. Vietnamnet (2012c). Năng xuất đáy, nhà tuyển dụng cần bằng cấp hay kỹ năng.