

ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP.HCM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



TIỂU LUẬN: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Đề Tài:

**PHÂN TÍCH TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ
NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT**

GVHD: PGS. TSKH. Phạm Đức Chính

ThS. Mai Thu Phương

Nhóm Sinh viên thực hiện: Nhóm 3

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Huỳnh Hoàng Anh | K104071154 |
| 2. Lâm Huỳnh Anh | K104071155 |
| 3. Phan Thị Ngọc Bích | K104071162 |
| 4. Tạ Ngọc Duy | K104071166 |
| 5. Dương Hồng Ngọc | K104071212 |
| 6. Lê Thị Hồng Ngọc | K104071213 |

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 10 năm 2013

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN	3
1.1. Một số khái niệm.....	3
1.1.1. <i>Khái niệm về nguồn nhân lực:</i>	3
1.1.2. <i>Khái niệm về quản trị nhân sự:</i>	3
1.2. Một số tư tưởng quản trị nhân sự điển hình trên thế giới	5
1.2.1. <i>Các học thuyết quản trị nhân sự phương Đông:</i>	5
1.2.2. <i>Các học thuyết quản trị nhân lực phương Tây:</i>	6
CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT	9
2.1. Những nhân tố hình thành nên tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật .9	
2.2. Tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:.....	11
2.2.1. <i>Phân tích tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:</i>	11
2.2.2. <i>Những ưu điểm và hạn chế của tư tưởng quản trị của người Nhật:</i>	22
2.2.3. <i>So sánh tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật và tư tưởng quản trị nhân sự của người Mỹ</i>	24
2.2.4. <i>Ví dụ về doanh nghiệp đã áp dụng thành công tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:</i>	28
CHƯƠNG 3. ỨNG DỤNG TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT VÀO THỰC TẾ VIỆT NAM.....	30
KẾT LUẬN.....	35
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	36

LỜI MỞ ĐẦU

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động. Các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại lẫn nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu, là một nhân tố mang tính chất sống còn đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Với xu thế cạnh tranh khốc liệt trong nền kinh tế hiện nay, quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì đây là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh vực quản trị nào khác. Nói đến môn khoa học nghệ thuật này, chúng ta có thể kể đến các tư tưởng quản trị nổi tiếng trên thế giới cùng những bài học thành công tuyệt vời gắn liền với nó như các học thuyết của phương Tây: thuyết X, thuyết Y, thuyết Z hay các tư tưởng của phương Đông: trường phái “Đức trị” và trường phái “Pháp trị”. Tiêu biểu trong số đó, chúng ta không thể không nói đến một cường quốc kinh tế với sức mạnh và một vị thế không hề nhỏ trên trường quốc tế hiện nay, đó là Nhật Bản. Những thành công mà người Nhật đạt được trong những thập kỷ qua là những minh chứng mà cả thế giới không thể phủ nhận được về khả năng, nghị lực cũng như nghệ thuật quản lý của họ. Đặc biệt, tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật được xem là mấu chốt thành công trong quản lý doanh nghiệp của họ. Cho tới ngày nay, đây được xem là một bí kíp thành công của nước Nhật được rất nhiều các doanh nghiệp trên thế giới nghiên cứu, học hỏi và áp dụng.

Trong xu thế kinh tế hội nhập hiện nay, khi mà các nền văn hóa được dễ dàng giao lưu và hội nhập, thì những khác biệt giữa hai nền văn hóa phương Đông và phương Tây nay lại không còn là những trở ngại quá lớn. Và Việt Nam cũng không

nằm ngoài xu thế đó. Với mong muốn góp phần vào việc xây dựng một nền kinh tế mang bản sắc văn hóa Việt Nam mà vẫn theo kịp đà phát triển kinh tế thế giới hiện đại; nhóm chúng tôi đã tìm hiểu đề tài “Phân tích tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật”. Trong bài tiểu luận này, chúng tôi xin đưa ra những nghiên cứu, phân tích của nhóm về tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật, đồng thời nêu ra một vài ý kiến đóng góp trong việc ứng dụng những bài học rút ra được đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp: đó là bản chất của con người:

“ Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo), tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.”

Nguồn nhân lực còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực:

✓ Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ, mức sống, chế độ ăn uống, chế độ làm việc nghỉ ngơi, y tế...

✓ Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người.

1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân sự:

Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân sự:

Theo giáo sư người mỹ Dimock: “Quản trị nhân sự bao gồm các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng : “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”

Hay còn có một vài quan điểm tiếp cận như sau:

“ Quản trị nhân sự là tổ hợp toàn bộ mục tiêu, chiến lược và công cụ mà qua đó, các nhà quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp dùng làm nền tảng cho cung cách ứng xử để phát triển doanh nghiệp”

“ Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nhân sự đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của công ty”

Vậy quản trị nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào. Công việc quản trị nhân sự phải đáp ứng đầy đủ các mục tiêu cơ bản sau:

- ✓ Về mặt doanh nghiệp: sử dụng hiệu quả để tăng năng suất lao động và hiệu quả của tổ chức; đáp ứng nhu cầu, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển.
- ✓ Về mặt kinh tế: khai thác khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực.
- ✓ Về mặt xã hội: là quan điểm nhân bản về quyền lợi người lao động, đề cao giá trị con người, giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp và người lao động.

Suy cho cùng quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì quản trị nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh vực nào khác.

1.2. Một số tư tưởng quản trị nhân sự điển hình trên thế giới

1.2.1. Các học thuyết quản trị nhân sự phương Đông:

Ở phương Đông quản trị nhân lực được hình thành và ứng dụng từ rất sớm, tồn tại như là các “đạo”, “thuật”, bao gồm 2 trường phái chính là “Đức trị” và “Pháp trị”.

❖ Trường phái “Đức trị”:

Trường phái này được sáng lập bởi Khổng Tử với chủ trương trị người bằng đức là chính, đòi hỏi nhà quản trị phải tu dưỡng những đức tính nhân, nghĩa, trí, tín, dũng, liêm,... trong đó nhân là trung tâm.

Khổng Tử chủ trương dùng phương thức chính danh bên cạnh các nguyên tắc sử dụng người phải phù hợp, đề bạt người chính trực, phân phối quân bình, đào tạo bằng cách làm gương hoặc dạy dỗ,... trong việc đào tạo, sử dụng và đãi ngộ con người.

Học thuyết “Đức trị” bên cạnh những ưu điểm vẫn có những hạn chế của nó. Tuy vậy hiện nay nó vẫn được vận dụng vào việc quản lý nhân sự tại các công ty ở châu Á.

❖ Trường phái “Pháp trị”:

Khác với trường phái “Đức trị”, trường phái “Pháp trị” lấy pháp luật là tiêu chuẩn cho việc quản lý con người.

Học thuyết được xây dựng bởi Hàn Phi với 3 phạm trù chính: pháp, thế và thuật. Pháp là hiệu lệnh, quy định mà mọi người phải tuân thủ. Thế là quyền và địa vị của nhà quản trị để thực thi và bảo vệ pháp luật. Thuật là cách thức ứng xử của nhà quản trị để

đảm bảo mọi người phải tuân thủ pháp. Hàn Phi đã có những chủ trương tiến bộ: quản trị phải quyền biến, nhất quán giữa hình thức và danh nghĩa và coi thực tiễn là tiêu chuẩn để đánh giá con người. Trong học thuyết này ông cũng cụ thể hóa một số vận dụng liên quan đến việc sử dụng và đãi ngộ nhân sự: dùng người phải đúng hình danh theo đúng quy trình khách quan, đãi ngộ theo nguyên tắc,... Ông chủ trương cụ thể hóa học thuyết thành thao tác và quy trình để mọi người đều có thể học được các công việc quản trị.

Học thuyết này có những quan niệm tương đồng với các nhà quản trị phương Tây và vẫn còn được áp dụng khá thành công trong lĩnh vực quản trị ngày nay.

1.2.2. Các học thuyết quản trị nhân lực phương Tây:

Từ những nghiên cứu về việc quản trị trong các doanh nghiệp phương Tây, Douglas Mc Gregor đã đưa ra các học thuyết X, Y.

❖ Học thuyết X:

Học thuyết này cho rằng con người lười nhác và thụ động, thích an nhàn, ghét lao động và cần phải có sự tác động từ bên ngoài để có thể hoạt động. Học thuyết X được khái quát như sau:

- Nhà quản trị chịu trách nhiệm tổ chức các hoạt động của doanh nghiệp nhằm đạt được những mục tiêu kinh tế với cơ sở là các yếu tố tiền, vật tư và con người.
- Đối với nhân viên cần phải chỉ huy, kiểm tra và điều chỉnh hành vi của họ để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.
- Dùng các biện pháp thuyết phục, khen thưởng, xử phạt để đề phòng những biểu hiện tiêu cực hoặc chống đối lại tổ chức.

Nhưng trong điều kiện xã hội hiện đại, các nhu cầu cơ bản của con người được thỏa mãn dễ dàng thì học thuyết X trở nên kém hiệu quả.

❖ **Học thuyết Y:**

Học thuyết Y có những nhận thức trái ngược với học thuyết X về con người, cho rằng con người chủ động, cầu tiến, thích lao động và tự nỗ lực trong công việc. Học thuyết Y gồm các quan điểm chính sau:

- Thống nhất các mục tiêu giữa tổ chức và cá nhân.
- Các biện pháp quản trị được áp dụng phải có tác dụng mang lại “thu hoạch nội tại”.
- Áp dụng phương pháp hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn từ các thành viên.
- Khuyến khích nhân viên tự quản lý và đánh giá việc thực hiện mục tiêu của mình.
- Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Theo học thuyết Y, nhà quản trị phải tạo cho nhân viên môi trường làm việc phù hợp để họ tự đặt ra mục tiêu và đánh giá thành tích của mình.

❖ **Học thuyết Z:**

Học thuyết Z được W. Ouchi, một kiều dân Nhật ở Mỹ nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản và đưa ra.

Học thuyết Z được khái quát như sau:

- Cấp trên phải nắm được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ và nhân viên phải có điều kiện tham gia quyết sách, kịp thời tham mưu, phản ánh tình hình cho cấp trên.

- Nhà quản lý cấp cơ sở phải có đủ quyền hạn để xử lý những vấn đề thuộc cấp cơ sở của mình, phải có năng lực điều hòa, phối hợp tư tưởng và quan điểm của nhân viên nhằm phát huy tính tích cực của mọi người.

- Nhà quản lý cấp trung gian có vai trò thống nhất, hoàn thiện ý kiến của cấp cơ sở để báo cáo tình hình với cấp trên một cách kịp thời và đưa ra ý kiến của mình.

- Doanh nghiệp nên thuê nhân viên dài hạn, gắn bó họ với công ty.

- Nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, tạo sự hòa hợp trong tổ chức và không phân biệt cấp trên, cấp dưới.

- Nhà quản lý phải làm cho nhân viên hứng thú với công việc, không làm cho họ cảm thấy công việc của mình nhàm chán, đơn điệu.

- Chú ý đào tạo nhân viên và nâng cao năng lực thực tế về mọi mặt của họ.

- Quan sát nhân viên một cách toàn diện và trong thời gian dài để đưa ra kết luận chính xác về nhân sự.

Theo học thuyết này, nhà quản trị cần phải phối hợp hữu hiệu giữa năng suất làm việc của người lao động, lòng tin và sự khéo léo trong giao tiếp, quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức.

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT

2.1. Những nhân tố hình thành nên tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật

Nhật Bản là trường hợp duy nhất ngoài phương Tây trong thế kỷ XIX đã có một sự chuyển mình độc đáo để trở thành một cường quốc tư bản số 1 ở Châu Á. Và một trong những yếu tố hết sức quan trọng làm nên sự thành công vĩ đại này của người Nhật chính là nằm ở tư tưởng quản trị nhân sự của họ. Song đâu là nguồn cội của các nét tư tưởng đặc thù và ưu việt mà không dễ tìm thấy ở các dân tộc khác của quốc gia này? Có thể kể đến những yếu tố hết sức tiêu biểu sau.

- Sự phân thứ bậc mang tính "đẳng cấp": Đạo Khổng du nhập vào Nhật Bản từ rất sớm, kết hợp với tinh thần tôn vinh giới Võ Sĩ Đạo như là một đẳng cấp hàng đầu: Võ sĩ - Trí thức - Công Nông - Thương nhân, đã làm nên một xã hội đẳng cấp kiểu Nhật Bản với tư tưởng đề cao "Lễ - Tín - Nghĩa - Trí - Nhân". Cho đến nay có nhiều thay đổi, nhưng tinh thần đó vẫn biểu hiện rất mạnh trong các mối quan hệ xã hội và các tổ chức của Nhật Bản thể hiện: Tôn ti trật tự " Công ty mẹ và con ", Hội sở và chi nhánh - Quan hệ cấp trên cấp dưới, " Lớp trước và lớp sau", Khách hàng và người bán hàng.

- Một đất nước vốn dĩ nghèo nàn về tài nguyên, có nhiều thiên tai, kinh tế chủ yếu là nông - ngư nghiệp và sự ảnh hưởng của Tam Giáo Đồng nguyên du nhập nên người Nhật Bản coi trọng: Tinh thần tập thể, Hòa hòa Thiên Nhân Địa, Đề cao sự hợp lí, Sự ứng xử theo thứ tự coi trọng "Lễ-Tín-Nghĩa-Trí-Nhân". Xã hội Nhật Bản tự biết mình thiếu rất nhiều các điều kiện nhưng cần phải khẳng định mình, nên có khuynh hướng du nhập và cải hóa những gì du nhập vào để chúng biến thành Kiểu Nhật Bản. Tại "Đất nước mặt trời mọc" này sự dung hòa và kết hợp 3 tôn giáo chính lại với nhau đã làm nên nền tảng đạo đức cho xã hội, làm khuôn mẫu cho cách xử thế của người Nhật. Ba tôn giáo đó là Thần Đạo của Nhật Bản, Phật Giáo của Ấn Độ và Khổng Giáo

của Trung Hoa. Thần Đạo chăm lo cuộc sống hiện tại, Phật giáo thì lại lo cho cuộc sống sau khi chết, còn Nho giáo thì giúp tạo ra thiết chế chính trị chặt chẽ và một xã hội có đẳng cấp trên dưới. Bởi vậy Văn hóa Doanh nghiệp Nhật Bản có sự giao thoa đỉnh cao các yếu tố Tây-Đông- Nhật Bản.

- Ngôn ngữ có nhiều mặt hạn chế (như rất ít các nguyên âm, Phụ âm luôn đặt trước nguyên âm, một tỉ trọng lớn từ ngữ gốc ngoại nhập được thể hiện dưới dạng chữ Kanji và chữ Katakana) góp phần khiến người Nhật Bản rất cẩn trọng khi phát biểu, thể hiện chính kiến, và thường thông qua thái độ ngầm định, những yếu tố phi ngôn ngữ, sự nỗ lực thể hiện của bản thân để điền vào chỗ trống của ngôn từ. Bởi vậy để hiểu họ thường phải kết hợp nghe họ nói, quan sát những gì họ thể hiện và thấu hiểu tính cách của họ.

- Sự thua trận của Nhật Bản trong Đại chiến thế giới lần thứ II khiến Nhật Bản chỉ còn lại đồng tro tàn và nhục nhã, bên cạnh đó là bị ràng buộc bởi rất nhiều cam kết bất lợi. Điều này khiến cả nước Nhật gấn kết lại, làm hết sức mình trong sự nghiệp phát triển kinh tế. Trong thời kì này dấy lên trong xã hội Nhật Bản sự tôn vinh lao động xả thân vì doanh nghiệp và vì xã hội. Người Nhật Bản coi trọng lao động hơn tất cả, gấn bó với doanh nghiệp hơn với gia đình của mình, đặt tất cả sự nghiệp của mình cho sự thành công của tổ chức. Tinh thần trách nhiệm đó thúc đẩy người Nhật luôn siêng năng trong công việc. Chính nhờ được tôi luyện qua những giai đoạn khó khăn gian khổ cho nên người Nhật có được tính kiên cường, điềm tĩnh và khiêm tốn trong bất cứ tình huống khó khăn nào. Cạnh tranh và hợp tác được thúc đẩy song hành. Hàng chục năm qua đi, những phẩm chất đó đã trở thành những nét mới, bền chắc và xuyên suốt trong tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật. Không ai nghi ngờ gì những tư tưởng đó đã giúp nhiều doanh nhân Nhật Bản gặt hái được nhiều thành công, Nhật Bản trở thành cường quốc thứ II trong nền kinh tế thế giới.

2.2. Tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:

2.2.1. Phân tích tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:

❖ Thể chế quản lý phải đảm bảo cho cấp trên nắm bắt được tình hình của cấp dưới một cách đầy đủ. Duy trì việc ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra những lời đề nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định.

Nắm bắt toàn bộ tình hình của cấp dưới là công việc mà một người lãnh đạo cấp cao buộc phải nắm lòng nếu muốn duy trì tốt hiệu suất làm việc của nhân viên trong công ty. Đây là yếu tố thể hiện sự bản lĩnh của người lãnh đạo trong việc quản lý nhân viên.

Một trong 10 bí quyết trong quản trị doanh nghiệp mà độ tin cậy đã được kiểm nghiệm tại rất nhiều tập đoàn kinh tế lớn tại Nhật Bản sau nhiều thập kỉ lớn mạnh trên thương trường là “Mọi người đều phát biểu”. Theo bí quyết này: Nhà quản trị cần đảm bảo sao cho tất cả thành viên trong công ty đều cùng tham gia đóng góp ý kiến về các vấn đề và cùng học hỏi từ các thành viên khác. Điều này cũng nên áp dụng rộng rãi trong tất cả những cuộc họp và công tác hoạch định hàng năm. Biết nghe quan điểm của mọi người, những nhà quản trị cấp cao có thể khiến kế hoạch nhận được sự ủng hộ của các nhân viên thực thi chúng, một nhân tố cốt yếu cho thành công của các chương trình cải tiến chất lượng.

Một số công ty Nhật Bản khuyến khích sự hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị bằng cách phân chia quyền lãnh đạo. Nhân viên được tham gia vào hoạt động quản trị của công ty, đây là quá trình hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị trong việc ra quyết định và các chính sách kinh doanh.

Ví dụ như ở Isuzu, công nhân viên bầu ra những người có quyền đại diện cho mình vào hội đồng lao động của công ty. Về những vấn đề tài chính và kinh tế, Hội đồng lao động của Isuzu được cung cấp thông tin và được tham khảo ý kiến vào việc ra quyết định, nhưng Hội đồng không có quyền như các cổ đông vì mặc dù các cổ đông và nhân viên có số người đại diện như nhau nhưng vị chủ tịch đại diện cổ đông là người có lá phiếu quyết định.

Như vậy, việc tạo điều kiện cho nhân viên tham gia đóng góp ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết sách khiến cho họ cảm thấy được tôn trọng, nâng cao giá trị bản thân. Có như vậy, sự nhiệt tình trong công việc của họ sẽ được cải thiện, đem lại lợi ích chung cho công ty. Thước đo cho sự nhiệt tình của nhân viên là sự đóng góp của họ cho sự phát triển của công ty. So sánh con số này ở Nhật và 1 cường quốc hàng đầu Thế Giới là Mỹ cho thấy một bức tranh hoàn toàn tương phản. “Người lao động ở Mỹ trung bình một năm đưa ra 0.2 ý tưởng, so với tỷ lệ 20 ý tưởng một năm của người lao động Nhật Bản”- theo cuốn sách *Kaizen Teian* của Hiệp hội Quan hệ con người Nhật Bản. Đặc biệt với những doanh nghiệp lớn của Nhật như Toyota, mỗi năm, lãnh đạo công ty nhận được khoảng 2 triệu ý kiến từ người lao động, trong đó 80% được áp dụng vào thực tiễn. Trong suốt 40 năm qua, nhân viên Toyota đã đóng góp tới 20 triệu ý tưởng cải tiến hiệu suất công việc, nghĩa là trung bình mỗi nhân viên nghĩ ra 60-70 ý tưởng mỗi năm. Đây là những con số không thể tin nổi đối với những tư duy nằm ngoài hệ thống doanh nghiệp Nhật Bản. Rõ ràng có thể thấy đây là một chiến thuật quản lý nhân sự có hiệu quả cao và cần phát huy để tận dụng triệt để nguồn nhân lực năng lực trong bất kì một công ty nào.

❖ Nhà quản lý cấp cơ sở phải có đủ quyền hạn để xử lý những vấn đề thuộc cấp cơ sở của mình, phải có năng lực điều hòa, phối hợp tư tưởng và quan điểm của nhân viên nhằm phát huy tính tích cực của mọi người.

Nhà quản lý cấp cơ sở hoạt động ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Họ có nhiệm vụ đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày nhằm thực hiện mục tiêu chung.

Như vậy, có thể thấy rằng nhà quản lý cấp cơ sở là những người làm việc trực tiếp và tiếp xúc gần gũi với nhân viên của mình. Do đó, họ có thể nắm rõ và hiểu được những vấn đề, những khó khăn mà nhân viên mình đang gặp phải. Và để giải quyết được những vấn đề đó, họ phải có đủ quyền hạn để điều hòa, phối hợp tư tưởng của nhân viên.

Trong quyền hạn của mình, các nhà quản lý cấp cơ sở này luôn quan tâm đến nhân viên của mình, tạo điều kiện cho họ được học hành, phân chia quyền lợi thích đáng công bằng. Ở Toyota hay Mitsubishi, họ hỏi nhân viên của mình “Tôi có thể làm được gì cho anh?”. Điều này được gọi là “tạo cơ hội để lắng nghe cấp thấp nhất”. Nếu thuộc cấp có yêu cầu giúp đỡ điều gì, nhà quản trị nên cố gắng thực hiện theo yêu cầu ấy ngay khi có thể. Nói một cách khác, nếu các nhân viên cảm nhận rằng nhà quản trị quan tâm và sẵn sàng giải quyết vấn đề của họ, thì họ sẽ tích cực, lạc quan hơn việc thực thi nhiệm vụ được giao và sẽ có thái độ nghiêm túc hơn đối với những mục tiêu chung mà nhà quản trị đề ra. Phương pháp này làm cho nhân viên cảm thấy tin tưởng và trung thành với doanh nghiệp, và sẽ phát huy tính tích cực của toàn bộ nhân viên.

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

➤ Tại sao có nhiều người chuyên môn rất giỏi nhưng lại không thành công ở vị trí lãnh đạo?

Đây là một trong rất nhiều câu hỏi liên quan đến năng lực quản lý của đội ngũ “quản lý cấp trung”. Lời đáp cho câu hỏi này nằm ở năng lực quản trị của người quản lý cấp trung. Năng lực của một người quản lý cấp trung bao gồm cả năng lực chuyên môn và năng lực quản trị.

Ví dụ: Một giám đốc nhân sự phải là người am hiểu tâm lý nhân viên, truyền đạt thông tin rõ ràng và vạch ra chiến lược đúng. Một doanh nghiệp mạnh phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ nhân sự. Thực tế, các công ty dẫn đầu luôn có đội ngũ nhân sự mạnh và chính sách hiệu quả. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của giám đốc nhân sự. Do vậy, người đứng đầu doanh nghiệp cần có cái nhìn đúng đắn, giao quyền, tạo điều kiện cho giám đốc nhân sự phát huy tốt vai trò của mình. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp phát triển ở một đẳng cấp mới.

➤ Bên cạnh điều kiện cần, điều kiện đủ cho một nhà quản lý cấp trung giỏi bao gồm:

Biết được công việc và hiểu được "nỗi lo" của Sếp lớn, hiểu được chiến lược công ty và biết cách xây dựng chiến lược bộ phận, hiểu được văn hóa công ty và biết cách xây dựng văn hóa bộ phận, hiểu được hệ thống quản lý công ty và biết cách xây dựng hệ thống quản lý bộ phận.

Biết làm “cầu nối” giữa Sếp lớn và nhân viên của bộ phận mình, biết truyền tải một cách hiệu quả những ý tưởng của Sếp lớn cho nhân viên, biết triển khai thực hiện tốt mọi chỉ đạo công việc của Sếp lớn, biết thay Sếp lớn “chăm sóc” nhân viên trong bộ phận của mình.

Biết cách tuyển và dụng nhân viên, biết cách phân công, phân nhiệm cho đội ngũ, biết cách phối kết hợp giữa các nhân viên trong bộ phận và giữa bộ phận mình với các bộ phận khác trong công ty, biết cách giải quyết mọi vấn đề nội bộ của bộ phận

mình dựa trên tầm nhìn toàn cục của công ty (chứ không phải dựa trên lợi ích cục bộ của bộ phận mình).

Trong con mắt của người Nhật Bản, những nhà quản lý bậc trung không chỉ là một cầu nối để truyền lệnh mà là những người nắm trong tay tương lai phát triển của công ty. Và đặc biệt là các nhà quản lý bậc trung còn là sự gắn kết 2 cách nhìn với nhau - tầm nhìn chiến lược của các nhà quản lý cao cấp và cái nhìn chi tiết, cụ thể của các công nhân lao động trực tiếp. Điều này sẽ góp phần hoàn thiện bộ máy quản trị nhân lực ngày càng hiệu quả hơn trong công ty.

❖ Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị của mình, để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp.

“Một việc làm suốt đời” là đặc điểm quan trọng nhất của toàn bộ hệ thống Nhật Bản: đây không phải chỉ là một chính sách mà còn là một mục tiêu bao gồm nhiều mặt cuộc sống và lao động của người Nhật”

“Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật bản- Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu Thuyết Z” (William Ouchi)

Chế độ thuê mướn nhân viên suốt đời của Nhật Bản là một sự đổi mới của thế kỷ 20. Những trường hợp đầu tiên cùng với khái niệm này xuất hiện trong những năm trước Chiến tranh Thế Giới thứ I. Một số công ty của Nhật, trong nỗ lực giữ công nhân của mình, bắt đầu đảm bảo thuê mướn họ suốt đời để đánh đổi lấy sự trung thành. Sau Chiến tranh Thế Giới thứ II, một số lớn các công ty của Nhật Bản bắt đầu chế độ “tuyển dụng suốt đời”.

Tại Nhật Bản, “công việc làm trọn đời” luôn là phương pháp nâng cao năng suất thường được các doanh nghiệp ứng dụng, giúp tạo ra hiệu quả trong công việc. Các công nhân viên Nhật Bản, nhất là những nam công nhân viên có tay nghề, thường thích làm một công việc suốt đời. Những công nhân viên này ít tình nguyện đổi công ty hơn so với các nhân viên ở các nước khác. Những công nhân viên khác gọi là những công nhân viên tạm thời, thường chiếm khoảng 6% lực lượng lao động, ngay cả ở những công ty lớn như TOYOTA. Ngoài ra còn có nhiều công nhân làm việc không trọn ngày. Khi hoạt động kinh doanh sa sút, hay khi sử dụng các kỹ thuật tiết kiệm lao động, các công ty giữ lại số công nhân viên làm việc suốt đời này trên bảng lương của họ, sa thải số công nhân tạm thời, giảm tiền thưởng thất thường cho số công nhân làm việc suốt đời và chuyển công nhân viên sang các bộ phận sản xuất khác. Trong khi mức thất nghiệp chính thức của Nhật là tương đối nhỏ, một báo cáo của Viện Nghiên cứu Sumitomo đã ước lượng là mức thực tế phải đến trên 6% nếu như người ta thống kê cả những công nhân làm được rất ít hoặc không làm được gì cho công ty. Một cuộc khảo sát gần đây đối với mười công ty lớn nhất của Nhật cho thấy rằng mỗi công ty đều báo cáo rằng số lượng đáng kể những công nhân không còn cần thiết nữa, nhưng vẫn được giữ lại vì chế độ “tuyển dụng suốt đời”. Mức độ công nhân dư thừa trong mỗi công ty dao động từ mức thấp nhất là 5,4% đến mức cao nhất của công ty Nissan là 26,7%.

Chính vì những lí do đó, một công việc suốt đời sẽ là nhu cầu của mọi người lao động Nhật bản và cũng là mục tiêu của mọi người làm chủ tại Nhật Bản. Công việc kiểu “suốt đời” sẽ đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị của mình; để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng doanh nghiệp chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó vận mệnh của họ vào vận mệnh của họ vào vận mệnh của doanh nghiệp

❖ Nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, tạo sự hòa hợp trong tổ chức và không phân biệt cấp trên, cấp dưới

Tình thân là sợi dây dẫn dắt đời sống Nhật Bản. Với một nền tảng văn hóa nhân mạnh sự hòa hợp xã hội, người Nhật thường áp dụng cách lãnh đạo đặt trọng tâm vào con người chứ không phải vào công việc. Những người theo chủ nghĩa tập thể như người Nhật tin rằng nếu mọi người ít chú ý đến lợi ích cá nhân và quan tâm tới mối quan hệ giữa người với người hơn thì chắc chắn sẽ đạt được lợi ích tập thể. Vì vậy, ưu tiên hàng đầu của người Nhật là duy trì bầu không khí hòa thuận tại nơi làm việc. Không dựa nhiều vào các quy định hay luật lệ, các nhà lãnh đạo Nhật Bản thường sử dụng chuẩn mực văn hóa để quản lý nhân viên và điều hành doanh nghiệp.

Trong quan hệ, người Nhật Bản chấp nhận người khác có thể mắc sai lầm, nhưng luôn cho đối tác hiểu rằng điều đó không được phép lặp lại và tinh thần sửa chữa luôn thể hiện ở kết quả cuối cùng. Mọi người đều có ý thức rất rõ rằng không được xúc phạm người khác, cũng không cần buộc ai phải đưa ra những cam kết cụ thể. Nhưng những chuẩn mực đạo đức xã hội, đạo đức doanh nghiệp (trách nhiệm đặt trên tình cảm) đã tạo một sức ép vô hình lên tất cả khiến mọi người phải xác định được bổn phận của mình nếu muốn có chỗ đứng trong tổ chức. Điều này rõ ràng đến mức khi tiếp xúc với các nhân viên người Nhật nhiều người nước ngoài cảm thấy họ tận tụy và kín kẽ, nếu có trục trặc gì thì lỗi rất ít khi thuộc về người Nhật Bản. Người Nhật Bản có qui tắc bất thành văn trong khiển trách và phê bình như sau: - Người khiển trách là người có uy tín, được mọi người kính trọng và chính danh " Không phê bình khiển trách tùy tiện, vụn vặt, chỉ áp dụng khi sai sót có tính hệ thống, gây lây lan, có hậu quả rõ ràng " Phê bình khiển trách trong bầu không khí hòa hợp, không đối đầu, Win - Win. Họ tuyệt đối coi trọng sự đoàn kết, chia sẻ trong công việc. Muốn nhắc nhở nhân viên, bao giờ họ cũng khen ngợi trước, cảm ơn vì đã nỗ lực làm việc hết mình cho công ty, đồng thời kèm thêm: “Nhưng nếu anh làm như thế này thì sẽ tốt hơn!”

Trong đời sống xã hội, sự tử tế, trách nhiệm và áp lực đạo đức là những giá trị cơ bản quan trọng nhất nhằm duy trì sự hòa hợp xã hội. Những yếu tố này cũng được áp dụng đầy đủ trong môi trường kinh doanh. Chúng còn được sử dụng làm thước đo để đánh giá mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong công ty. Trong các công ty Nhật Bản, lãnh đạo thường đóng vai trò là người bảo vệ nhân viên. Họ rất quan tâm đến lợi ích của nhân viên (cả lợi ích vật chất và tinh thần), luôn thông cảm và tìm cách hỗ trợ nhân viên trong công việc. Người Mỹ có thể thấy ngạc nhiên khi các nhà quản lý Nhật Bản thường thiết lập mối quan hệ gần gũi với đồng nghiệp và nhân viên và thể hiện nhiều cảm thông hơn là giám sát. Trong văn hóa Nhật Bản, một mối quan hệ tốt đẹp với mọi người là nền tảng cho sự cam kết của các bên và lãnh đạo Nhật sử dụng cách đó để giành được lòng trung thành của nhân viên.

Các nhà quản lý người Nhật cũng thấm nhuần nghệ thuật lấy lòng người. Người Nhật đi bất cứ đâu đều mua quà cho nhân viên, dù món quà nhỏ nhưng thường được gói ghém rất đẹp.

❖ Nhà quản lý phải làm cho nhân viên hứng thú với công việc, không làm cho họ cảm thấy công việc của mình nhàm chán, đơn điệu.

Sự hứng thú, niềm đam mê dành cho công việc đóng vai trò rất quan trọng. Nó tác động trực tiếp hiệu quả, chất lượng công việc của nhân viên, từ đó sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của công ty. Do đó, lòng nhiệt huyết khi làm việc là một tố chất mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng mong muốn nhân viên mình có được. Hãy thử nghĩ mà xem, liệu các nhân viên có thể làm hết mình vì một công việc mà họ không hề thích thú? Chắc chắn là không! Khi được làm công việc yêu thích, người nhân viên luôn suy nghĩ lạc quan và tích cực trong mọi tình huống. Chính thái độ tích cực sẽ giúp họ vượt qua mọi khó khăn thử thách để đạt được mục tiêu đề ra. Tình yêu công việc sẽ khiến người nhân viên tự hào hơn bao giờ hết về công việc đang làm, dù đó là những công việc không tên hay những dự án lớn, họ cũng sẽ làm việc chăm chỉ, tập trung hết mình

cho công việc. Khi làm việc với niềm đam mê, bạn không những làm tốt công việc hiện tại mà còn luôn nỗ lực đưa ra những ý tưởng mới để cải tiến kết quả công việc.

Các công ty Nhật Bản luôn chú trọng đến khía cạnh này của nhân viên và các nhà quản lý trong các công ty Nhật luôn làm cho nhân viên hứng thú với công việc của mình. Họ áp dụng nhiều phương pháp, trong đó đáng chú ý là thường xuyên luân chuyển công việc và vị trí của nhân viên, đào tạo thêm kiến thức, nâng cao hiểu biết của họ về công việc,... Luân phiên công việc tạo sự hứng khởi và động lực cho tổ chức phát triển. Bản chất con người luôn hướng đến sự mới lạ. Chính yếu tố mới là động lực phát triển cho cả xã hội. Trong công việc, quả là tẻ nhạt nếu như quanh năm suốt tháng bạn phải làm hoài một công việc, chưa làm đã biết được các kịch bản sẽ xảy ra như thế nào... Chính yếu tố tẻ nhạt này sẽ dẫn đến sự buồn chán trong công việc và làm cho con người bớt đi tính sáng tạo, sự hứng khởi trong công việc và khi công việc không còn sự sáng tạo, không còn “lửa”, không còn “máu” thì chắc chắn kết quả khó có thể ở mức cao được. Bên cạnh đó, những chương trình đào tạo, cập nhật kiến thức và kỹ năng cho nhân viên về công việc chuyên môn của họ cũng góp phần tạo cho nhân viên sự hứng thú đối với công việc. Động thái này giúp cho người đi làm luôn nắm bắt được sự thay đổi, làm mới bản thân qua từng giai đoạn khác nhau của sự nghiệp, để họ đặt ra những mục tiêu cao hơn và phấn đấu chinh phục chúng.

❖ Chú ý đào tạo nhân viên và nâng cao năng lực thực tế về mọi mặt của họ

Ở Nhật có câu "Công ty cũng là một con người", muốn công ty phát triển cần quan tâm đầy đủ. Vì thế, các công ty Nhật Bản rất coi trọng việc đào tạo nhân lực. Thực tế và hoàn cảnh của Nhật Bản khiến nguồn lực con người trở thành yếu tố quyết định đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khi hoạch định chiến lược kinh doanh luôn coi đào tạo nhân lực và sử dụng tốt con người là khâu trung tâm. Các doanh nghiệp quan tâm đến điều này rất sớm và thường xuyên.. Các doanh nhân

thường có hiệp hội và có quỹ học bổng dành cho sinh viên những ngành nghề mà họ quan tâm. Họ không đẩy nhân viên vào tình trạng bị thách đố do không theo kịp sự cải cách quản lí hay tiến bộ của khoa học công nghệ mà chủ động có kế hoạch ngay từ đầu tuyển dụng và thường kì nâng cấp trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên. Các hình thức đào tạo rất đa dạng, nhưng chú trọng các hình thức đào tạo nội bộ mang tính thực tiễn cao. Người có thâm niên hướng dẫn cho những người mới vào từ những việc nhỏ nhất. Ngoài ra còn rất nhiều chương trình đào tạo khác. Đặc biệt, trong việc đào tạo nhân viên mới, không chỉ có đào tạo về chuyên môn mà còn đào tạo cả về tinh thần. Việc sử dụng người luân chuyển và đề bạt từ dưới lên cũng là một hình thức giúp cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu và đặc thù của từng vị trí để họ xác định cách hiệp tác tốt với nhau, hiểu được qui trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng, cũng như thuận lợi trong điều hành sau khi được đề bạt. Cách thức ấy cũng làm cho các tầng lớp, thế hệ hiểu nhau, giúp đỡ nhau và cho mọi người cơ hội gắn mình vào một lộ trình công danh rõ ràng trong doanh nghiệp.

Một đặc tính của công ty Nhật là nhân viên thường thay đổi bộ phận công tác hay chức vụ. Hệ quả của việc chuyển chuyển này là sự trau dồi những tri thức đặc thù cho phép phối hợp mật thiết hơn cá giai đoạn thiết kế, chế tạo và phân phối.

❖ Quan sát nhân viên một cách toàn diện và trong thời gian dài để đưa ra kết luận chính xác về nhân sự.

Người Nhật Bản quan niệm rằng: trong bất cứ ai cũng đồng thời tồn tại cả mặt tốt lẫn mặt xấu, tài năng dù ít nhưng đều ở đâu đó trong mỗi cái đầu, khả năng dù nhỏ nhưng đều nằm trong mỗi bàn tay, cái Tâm có thể còn hạn hẹp nhưng đều ẩn trong mỗi trái tim. Nhiều khi còn ở dạng tiềm ẩn, hoặc do những cản trở khách quan hay chủ quan. Vấn đề là gọi thành tên, định vị nó bằng các chuẩn mực của tổ chức, tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, thúc đẩy bằng đào tạo, sẵn sàng cho mọi người tham gia vào việc ra quyết định theo nhóm hoặc từ dưới lên. Các doanh nghiệp Nhật

Bản đều coi con người là tài nguyên quý giá nhất, nguồn động lực quan trọng nhất làm nên giá trị gia tăng và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Người Nhật Bản quen với điều: sáng kiến thuộc về mọi người, tích cực đề xuất sáng kiến quan trọng không kém gì tính hiệu quả của nó, bởi vì đó là điều cốt yếu khiến mọi người luôn suy nghĩ cải tiến công việc của mình và của người khác. Một doanh nghiệp sẽ thất bại khi mọi người không có động lực và không tìm thấy chỗ nào họ có thể đóng góp.

" Đẳng cấp của 1 người được đánh giá bằng sự nỗ lực bền bỉ cả đời chứ ko phải là sự xuất thân bất ngờ". Người Nhật coi trọng sự chăm chỉ nỗ lực từng tí 1 lâu dài chậm chậm nhưng cả đời hơn là sự thăng tiến nhảy vọt.

Việc đánh giá nhân viên trong một thời gian dài sẽ làm nản lòng những người chạy theo những tính toán ngắn hạn, nó giúp thúc đẩy một thái độ tích cực với việc hợp tác việc thực hành và việc đánh giá và cuối cùng cho phép những thành tựu thực sự thoát ra khỏi toàn bộ.

✓ **Ý nghĩa của tư tưởng quản trị của người Nhật:**

- Thứ nhất, tư tưởng của người Nhật dạy chúng ta lòng tin. Năng suất và lòng tin luôn đi đôi với nhau, dù cái đó có vẻ kì lạ đến đâu. Muốn hiểu ý kiến khẳng định này, chỉ cần quan sát quá trình phát triển kinh tế nước Anh vào những thập kỷ 70-80. Lòng nghi kị thống trị giữa các nghiệp đoàn, chính phủ và giới chủ. Nó đã làm tê liệt nền kinh tế đến nỗi hạ thấp mức sống của người Anh xuống một tình trạng thảm hại. Karl Marx cho rằng, lòng nghi kị ấy là hệ quả tất yếu của chủ nghĩa Tư bản, nhưng đồng thời cũng là sức mạnh gây nên sự phá sản cuối cùng của hệ thống Tư bản Chủ nghĩa.

- Thứ hai là dạy chúng ta sự tinh tế. Chuyển động và phức tạp, quan hệ giữa con người với con người phản ánh những sắc thái và những sự tinh tế mà một người xa

lạ không nắm được. Khả năng thiết lập những sự khác biệt rất rõ rệt trong tính cách cho phép phát triển những quan hệ đặc biệt lành mạnh.

2.2.2. Những ưu điểm và hạn chế của tư tưởng quản trị của người Nhật:

	Ưu điểm	Hạn chế
Chế độ làm việc suốt đời	<ul style="list-style-type: none"> - Chế độ làm việc suốt đời cũng giống như một sự ràng buộc lâu dài giữa người lao động và công ty, cho phép các chủ công ty sử dụng một bộ phận lao động đáng kể với những quy định chặt chẽ. - Tạo cho người lao động an tâm và gắn bó với doanh nghiệp, tạo nên sự ổn định tinh thần, nhân viên sẽ làm việc hết mình với công ty. - Tăng cường sự gắn bó giữa các nhân viên công ty, quan hệ tốt tạo điều kiện cho công ty nâng cao năng suất vì công nhân không sợ mất việc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Công nhân dễ ỷ lại và không phát huy sáng tạo cá nhân bởi chỉ cần làm vừa đủ là được lên lương, họ không phải lo gì khác ngoài công việc vì công ty đã tạo điều kiện cho họ. - Việc đề bạt sẽ bị trở ngại do không đủ chỗ trống mặc dù đã đến hạn đề bạt. - Nhân viên của công ty nào chỉ biết công ty đó và sống vì công ty đó nên họ không có cuộc sống riêng tư phong phú.
Đánh giá và đề	Quan niệm đánh giá và đề bạt ở	Thời gian đề bạt có thể lên tới

bạt	Nhật Bản rất thận trọng, thử thách lâu dài tuân tự từ thấp đến cao. Do đó sẽ có điều kiện để đánh giá đúng. Đề cao tính cộng đồng, sự hòa hợp giao cảm và gắn bó.	10-15 năm nên không khuyến khích được người tài, không tận dụng được tiềm năng của lực lượng trẻ.
Nghề nghiệp không chuyên môn hóa	Người nhân viên có hiểu biết rộng, có khả năng thay thế, bọc lót cho nhau trong công việc và thích nghi nhanh với yêu cầu thay đổi công việc.	Việc đào tạo cho nhân viên rất tốn kém, kéo dài thời gian, trình độ chuyên môn hóa, năng suất lao động sẽ khó nâng cao.
Cơ chế kiểm tra	Cơ chế kiểm tra gián tiếp, mặc nhiên có thể tăng cường sự quan tâm, tự kiểm tra, đánh giá kết quả cá nhân của tập thể.	Nếu tập thể thông đồng vi phạm hay kiểm tra xuề xòa, che giấu khuyết điểm cho nhau,..có thể ảnh hưởng rất lớn tới việc kiểm tra và kết quả kiểm tra sẽ trở thành vô nghĩa.
Quyết định và trách nhiệm	Quyết định tập thể sẽ phát huy được tính trí tuệ tập thể và ra quyết định chính xác. Tạo sự bình đẳng, hợp tác giữa cá thành viên.	Việc quyết định tập thể gây mất thời gian và công ty khó ra quyết định kịp thời, sáng suốt theo yêu cầu nhanh nhạy của thị trường. Việc chịu trách nhiệm tập thể sẽ làm cho nhân viên ỷ lại, đổ trách nhiệm cho nhau, gây hại

		cho công ty, trì hoãn việc kinh doanh,..
Chế độ trả lương theo thâm niên	<ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích nhân viên tham gia tích cực vào các chương trình đào tạo để nâng cao khả năng kỹ thuật. - Nhân viên trung thành với công ty hơn. - Mọi thành viên cùng nhau làm việc và cùng giúp cho sự phát triển của công ty nhiều hơn. 	
Cơ chế quản lý	Cơ chế quản lý chính xác, tỉ mỉ, khắt khe nhưng lại rất mềm dẻo, dễ đi vào lòng người. công việc được thực hiện theo cách thức từ dưới lên , cơ cấu tổ chức có thể thay đổi.	Cơ chế quản lý có phần mềm dẻo có thể tạo cho nhân viên tâm lý y lơi và khó khăn cho việc áp dụng đối với cá nhân viên có bản chất xấu.

2.2.3. So sánh tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật và tư tưởng quản trị nhân sự của người Mỹ

Tư tưởng quản trị nhân sự của các nước là những mảng kiến thức rất rộng. Vì vậy, để có thể so sánh một cách chi tiết và rõ ràng, nhóm chúng tôi sẽ phân tích ba học thuyết quản trị nhân sự điển hình đại diện cho tư tưởng quản trị nhân sự của người

Nhật và người Mỹ. Cụ thể là thuyết X, thuyết Y của người Mỹ và thuyết Z của người Nhật.

❖ **Giống nhau:**

- Các học thuyết đều xoay quanh việc điều chỉnh hành vi của con người, lấy con người là trọng tâm của mọi lý thuyết. Mỗi học thuyết đều cố gắng phân tích để “nhìn rõ” bản chất con người để đưa ra những phương pháp điều chỉnh phù hợp.
- Cố gắng tạo ra sự công bằng trong đánh giá, xử phạt bằng các hệ thống chính sách khen thưởng, kỷ luật của mình.
- Các học thuyết này đều nhằm mục đích tối đa hóa hiệu quả lao động để đem lại thành công cho doanh nghiệp mình

❖ **Khác nhau:**

	Người Mỹ		Người Nhật
	Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
Đặc điểm	Có cái nhìn theo thiên hướng tiêu cực về con người. Sử dụng quyền lực tuyệt đối với cấp dưới để điều khiển và giám sát chặt chẽ.	Nhìn nhận con người hơi quá lạc quan nhưng nó cũng đưa ra cách quản lý linh động, phù hợp với một số lĩnh vực có tri thức cao và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên.	<ul style="list-style-type: none"> - Mong muốn làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc. - Là một nền văn

			<p>hóa nhất trí trong cộng đồng, bình đẳng hợp tác giữa các thành viên để cùng nhau hướng đến mục đích chung.</p>
<p>Nội dung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lười biếng là bản tính của con người bình thường, họ chỉ muốn làm việc ít. - Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo. - Từ khi sinh ra con người đã tự coi mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức. - Bản tính con người là chống lại sự đổi 	<ul style="list-style-type: none"> - Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung. Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người. - Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức. - Tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề là làm 	<ul style="list-style-type: none"> - Chế độ làm việc suốt đời - Trách nhiệm tập thể - Đo đếm, đánh giá chi li, rõ ràng song biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động. - Ra quyết định tập thể. - Đánh giá và đề bạt một cách thận trọng. - Quan tâm đến tất

	<p>mới.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Họ không được lan lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa. 	<p>sao khơi dậy được tiềm năng đó.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân. 	<p>cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ.</p>
<p>Phương pháp lý luận</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nhà quản trị phải chịu trách nhiệm tổ chức các doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố như: tiền, vật tư, thiết bị, con người. - Đối với nhân viên, cần chỉ huy họ, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức. - Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt 	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân. - Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại". - Áp dụng nhưng phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức. - Khuyến khích tập 	<ul style="list-style-type: none"> - Rất coi trọng sự trung thành và lòng tự trọng, hay cái "tôi" cá nhân. - Luôn cố gắng hướng đến sự hòa hợp, nhất trí trong tập thể (trong học thuyết Z có sự hòa hợp của ba yếu tố: năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người.

	<p>để tránh biểu hiện hoặc chống đối của người lao động đối với tổ chức.</p>	<p>thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.</p> <p>- Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.</p>	
--	--	--	--

Khi so sánh ba học thuyết X, Y, Z, chúng ta nhận thấy chúng không hề phủ nhận nhau mà sự ra đời của thuyết sau là sự khắc phục những mặt còn yếu kém của các thuyết trước. Từ học thuyết X đến học thuyết Z là một quá trình tự hoàn chỉnh về tri thức trong khoa học quản trị mà cụ thể là quản trị nguồn nhân lực. Điều đó thể hiện ước muốn của con người là đạt tới một trình độ quản lý nhân sự ưu việt nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho người lao động, cho doanh nghiệp và cho xã hội.

2.2.4. Ví dụ về doanh nghiệp đã áp dụng thành công tư tưởng quản trị nhân sự của người Nhật:

General Motor là một công ty điển hình trong việc ứng dụng thành công tư tưởng quản trị của người Nhật và không một công ty nào của Hoa Kỳ xây dựng được một phương pháp tham gia cấp nhà máy nghiêm túc và đầy đủ đến như vậy.

Ông Edward N.Code là chủ tịch của GM, đáng lẽ ra ông ra lệnh cho hàng trăm nghìn cán bộ công nhân phải làm việc vất vả và sản xuất ngày càng nhiều hơn nhưng ông đã không làm như vậy, bởi N.Cole hiểu rằng ông chỉ có thể chỉ huy họ với sự đồng ý của họ. Năm 1973 xuất hiện ủy ban quốc gia cải thiện đời sống trong lao động. Ủy ban này lo cải thiện lòng tin giữa nghiệp đoàn và ban giám đốc trong công ty bằng cách giúp mỗi bên hiểu được những sự tể nhị của lập trường bên kia và bằng cách phát triển một hình thức thân mật trong công ty.

Một ví dụ điển hình về ứng dụng thành công thuyết Z tại GM cụ thể như sau: tháng 8/1975 GM xây dựng hệ thống xã hội kỹ thuật trong công ty. Qua quá trình nghiên cứu và phân tích, công ty đã xây dựng nên một nguyên tắc quản lý theo mô hình Ê-kíp như sau: Ê-kíp là nhóm cơ bản trong nội bộ công ty làm nền cho chất lượng đời sống trong lao động và cho việc tuyển mộ nhân viên. Ê-kíp gồm 8 đến 10 người. Mỗi ê-kíp chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động gắn với chức năng của mình, kể cả kiểm tra chất lượng, lắp ráp máy và bảo dưỡng máy. Ngoài những nhóm, mỗi ê-kíp bày ra một đại biểu vào các ủy ban nhà máy và chịu trách nhiệm thảo luận những vấn đề chung hơn. Một trong những vấn đề có liên quan đến việc triển khai tiêu chuẩn đánh giá khả năng cá nhân so với khả năng cao hơn đáng được tăng lương. Một ủy ban nhà máy chuẩn bị một số ý kiến nhắc nhở mà ban giám đốc tiếp nhận một cách thuận lợi. Do vậy, công ty GM đã đạt được những thành tựu rất đáng kinh ngạc:

- Chất lượng sản phẩm tốt, giá cả hợp lý
- Đảm bảo 99% lượng hàng giao mà không tăng cước vận chuyển
- Chỉ số an toàn tốt nhất
- Số giờ làm thêm có kiểm soát dưới 2% đối với người ăn lương và người lao động an lương giờ.
- Cho phí hoạt động thấp
- Hiệu quả tăng thêm 96%

CHƯƠNG 3. ỨNG DỤNG TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT VÀO THỰC TẾ VIỆT NAM

- ❖ **Một là, các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm, coi trọng hơn nữa yếu tố con người trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.**

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam hầu hết là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiềm lực tài chính không vững mạnh, khoa học-kỹ thuật vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, nền kinh tế đang gặp phải rất nhiều khó khăn. Do đó, các doanh nghiệp cần chú trọng hơn và yếu tố con người để có thể giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Thực tế cho thấy, nguồn nhân lực (con người) là nguồn tài nguyên sống duy nhất có thể sử dụng và kiểm soát các nguồn lực khác, có thể khai thác tốt nhất khả năng, năng suất và hiệu quả. Vì vậy, nếu khả năng và năng lực của người lao động được nâng cao hay phát triển thì doanh nghiệp cũng ngày càng phát triển hơn, tiềm năng hơn, lớn mạnh hơn.

Các nhà quản trị cần phải hiểu và có biện pháp quản lý thích hợp để có thể phát huy được sức mạnh và tố chất riêng có của người Việt Nam. Trong các doanh nghiệp, chính sách lương, thưởng thỏa đáng, chính sách phúc lợi phù hợp để có thể kích thích tinh thần làm việc cũng như giữ chân nhân viên. Đồng thời, cần tạo ra môi trường làm việc phù hợp, thân thiện đáp ứng được những yêu cầu cần thiết để kích thích năng lực làm việc, sáng tạo của nhân viên. Hiểu và xác định rõ những thuận lợi và khó khăn mà các nhân viên trong công ty mình đang gặp phải, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của họ để kịp thời động viên, khuyến khích và hỗ trợ họ. Một việc hết sức quan trọng nữa, các doanh nghiệp phải hết sức quan tâm đến việc đào tạo, cập nhật kiến thức cho nhân viên, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển toàn diện, từ đó làm cho họ luôn cảm thấy hứng thú với công việc của mình mà cống hiến hết mình cho sự phát triển của doanh nghiệp.

❖ **Hai là, các doanh nghiệp nên chú trọng hơn nữa và mạnh dạn đầu tư cho chính sách thu hút và giữ chân nhân tài.**

Nếu “Hiền tài là nguyên khí quốc gia” thì nhân tài chính là sức sống của doanh nghiệp. Trong thời buổi nền kinh tế khó khăn và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, tri thức được xem là nguồn lực sản xuất quan trọng, vậy nên việc sở hữu nhiều nhân tài luôn là yếu tố quyết định sự bền vững, năng lực cạnh tranh và phát triển của một doanh nghiệp. Chính vì lý do này, các doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc thu hút và giữ chân nhân tài. Cụ thể:

- Các doanh nghiệp nên xây dựng lại chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài: Các chiến lược này phải chú trọng vào việc tạo ra một môi trường văn hóa đề cao những cá nhân có thành tích làm việc xuất sắc; đưa ra những khuyến khích có giá trị và hấp dẫn đối với những cá nhân có năng lực; đẩy mạnh việc tuyển dụng những cá nhân có triển vọng và đáp ứng được yêu cầu phát triển lâu dài của doanh nghiệp; phát hiện, nuôi dưỡng và phát triển các nhà lãnh đạo có khả năng ngay từ những ngày đầu tiên họ mới gia nhập tổ chức. Đừng ngại thu nhận nhân viên mới và đào tạo họ theo định hướng của công ty mình. Các doanh nghiệp nên quan tâm đến một nguồn cung cấp các nhân lực trình độ cao là từ các trường Đại học và Cao đẳng trên cả nước.
- Tuyển dụng và phát triển các nhà lãnh đạo có đủ năng lực và phẩm chất: Các nhà lãnh đạo cần có những năng lực gì để thu hút và giữ nhân tài? Công tác đào tạo, phát triển các nhà lãnh đạo có vai trò như thế nào trong việc giúp họ có được những năng lực này? Trước tiên, sự tương tác giữa người và người là yếu tố quan trọng nhất trong việc tạo ra nguồn cảm hứng làm việc cho các nhân tài và giữ họ lại tổ chức. Các nhà lãnh đạo phải hiểu rõ những điều gì có thể động viên nhân viên. Nói chung nhân viên thường đánh giá rất cao tính chân thật, cởi mở, trung thực, liêm chính ở các nhà lãnh đạo. Nghiên cứu cho thấy, để có thể

làm tốt việc giữ nhân tài, các nhà lãnh đạo cần phải có năm năng lực, phẩm chất hàng đầu dưới đây:

- ✓ Nhận ra tiềm năng của các nhân viên và phát triển những nhân viên có khả năng nhất trong tổ chức.
- ✓ Giúp các nhân viên vượt qua những giới hạn khả năng mà bản thân họ hoặc những người xung quanh lầm tưởng, tức là giúp họ vượt qua rào cản tâm lý “khả năng của tôi chỉ đến đó”.
- ✓ Đặt ra những mục tiêu rõ ràng và có những phản hồi chân thật, khách quan cho các nhân viên.
- ✓ Thể hiện sự đam mê với công việc, nhiệt tình trong các mối quan hệ.
- ✓ Xây dựng một môi trường làm việc đề cao niềm tin.

Đặc biệt xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, coi đó là bản sắc của doanh nghiệp, là cốt lõi thu hút nhân tài, tạo đà mạnh mẽ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nhân tài thường có khuynh hướng gắn bó hơn với những doanh nghiệp có văn hóa phù hợp với những giá trị cá nhân và có thể giúp họ đạt đến thành công trong sự nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp phải được thấm sâu trong tất cả mọi người mà các cấp lãnh đạo, quản lý phải là người tiên phong, tránh để trong doanh nghiệp tồn tại “lực đẩy” kết hợp với “lực hút” từ thị trường lao động bên ngoài lấy mất nhân viên.

❖ **Ba là, thay đổi tư duy và nhận thức của các nhà quản trị.**

Các doanh nghiệp Việt Nam đa phần là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, do đó, công tác quản trị nhân sự còn thiếu chuyên nghiệp. Một trong những yếu kém của các nhà quản trị trong các công ty Việt Nam là vẫn chưa hình thành tư duy, tầm nhìn chiến lược, chưa xây dựng được cho doanh nghiệp mình kế hoạch phát triển tầm trung và dài

hạn. Do đó, chưa đánh giá đúng mức tầm quan trọng của nguồn nhân lực- tài sản quý giá của công ty, do đó, họ xem việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cho công ty là một khoản chi phí chứ không phải là khoản đầu tư. Một điều nữa, hầu hết các nhà quản lý trong các doanh nghiệp Việt Nam luôn nghĩ rằng mình ở tầng lớp cao hơn nhân viên nên muốn nhân viên phải làm theo mệnh lệnh của mình dẫn đến việc giữa người quản lý và nhân viên luôn tồn tại một khoảng cách không thể xóa bỏ.

Vì vậy, thiết nghĩ, các nhà quản trị nên xây dựng cho mình tầm nhìn trung và dài hạn. Từ đó, các nhà quản trị sẽ nhận ra được giá trị của yếu tố con người trong doanh nghiệp mình và tận dụng tốt nguồn tài sản quý giá này. Bên cạnh đó, các nhà quản trị Việt Nam nên thay đổi cách nhìn nhận về quan hệ giữa mình và nhân viên trong công ty. Nên chăng, xem các thành viên trong công ty là một gia đình, cùng khuyến khích nhau làm việc, lắng nghe và đánh giá các ý tưởng đóng góp sáng tạo của nhân viên. Một điều quan trọng nữa là bản thân các nhà quản lý nên ý thức làm việc thật tốt để trở thành một tấm gương tốt cho nhân viên học tập và làm theo.

❖ Bốn là, các doanh nghiệp Việt Nam cần cần trọng hơn trong việc đánh giá, đề bạt và bổ nhiệm nhân viên.

Thực tế trong các doanh nghiệp Việt Nam, việc đánh giá, đề bạt và bổ nhiệm nhân viên vẫn còn phụ thuộc vào mối quan hệ, bằng cấp, quan tâm đến những thành tích và lợi ích trong ngắn hạn. Trong khi đó, việc đánh giá, đề bạt và bổ nhiệm đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng cho doanh nghiệp.

Vì vậy, để công tác đánh giá, đề bạt, bổ nhiệm nhân viên thực sự đạt được hiệu quả tích cực, tránh việc sử dụng nhầm người cũng như bỏ sót nhân tài, các doanh nghiệp cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Làm tốt khâu tuyển dụng đầu vào. Tuyển dụng nhân sự phải thực sự xuất phát từ yêu cầu của công việc, từ đòi hỏi của công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở của các hoạt động phân tích, đánh giá, dự báo về nguồn nhân lực hiện tại và tương lai. Việc tuyển dụng mới cần gắn với việc cơ cấu lại tổ chức bộ máy và theo mục tiêu đổi mới về chất, thay thế mạnh những người không đáp ứng được yêu cầu thực thi công việc trong doanh nghiệp.

- Đánh giá hiệu quả công việc, năng lực của nhân viên một cách toàn diện, nhìn nhận đa chiều, khách quan. Công tác đánh giá nên có sự cải tiến chuyển từ cách thức tự kiểm điểm và bình bầu sang đánh giá trên các mặt: năng lực chuyên môn, hiệu quả công tác; phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ ứng xử và quan hệ đồng nghiệp; kết hợp giữa hình thức tự đánh giá, góp ý của tập thể đơn vị công tác, ý kiến của cấp trên để xếp loại hàng năm theo các mức xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và không hoàn thành nhiệm vụ.

- Đề bạt và bổ nhiệm nhân viên cần xem xét một cách cẩn trọng và khách quan. Mỗi công ty nên xây dựng những tiêu chí rõ ràng, cụ thể cho mỗi vị trí công việc. Cần có quá trình đủ dài để có thể đề bạt và bổ nhiệm cho một vị trí, không nên chỉ nhìn nhận dựa vào hiệu quả công việc trong ngắn hạn.

KẾT LUẬN

Như chúng ta đều biết, Nhật bản luôn là một trong những cường quốc hàng đầu thế giới với nền kinh tế phát triển kinh ngạc so với những hạn chế tự nhiên mà tạo hóa đã ban cho họ. Đó là kết quả của nhiều yếu tố kết hợp lại, không thể không kể đến nghệ thuật lãnh đạo của những người đứng đầu các doanh nghiệp Nhật Bản, và được cụ thể hóa qua phương thức quản trị nhân sự đặc trưng của hầu hết các công ty Nhật Bản.

Thông qua quá trình tìm hiểu và phân tích có thể thấy thuyết Z của Ouchi đã thấm nhuần và trở thành kim chỉ nam cho đại bộ phận các nhà quản trị Nhật Bản. Họ áp dụng, điều chỉnh cho phù hợp với văn hóa trong doanh nghiệp của họ và thành công với phương thức này. Tuy còn một số hạn chế nhất định nhưng so với thành quả chung của đại bộ phận thì điều đó không đáng kể.

Việt Nam là một quốc gia phương Đông như Nhật Bản nhưng trên thực tế, chúng ta còn thua kém họ về nhiều phương diện, nền kinh tế nước ta chưa thực sự có một vị trí cao trên trường quốc tế. Vì vậy, tiếp thu tinh hoa từ nghệ thuật lãnh đạo của nước bạn là việc mà chúng ta nên làm. Tuy nhiên, do đặc thù văn hóa của từng nước, đặc biệt khi văn hóa doanh nghiệp “kiểu Việt” đã thấm sâu trong tri thức người dân ta nên việc học hỏi cần có sự điều chỉnh cho phù hợp và thực sự phát huy hiệu quả trong quá trình áp dụng tại Việt Nam. Với bản chất thông minh và cầu tiến, chúng ta hoàn toàn có thể tin vào sự thành công khi học hỏi tư tưởng quản trị từ đất nước mặt trời mọc và đem lại một cuộc cải cách hiệu quả trong nội bộ của các doanh nghiệp nước nhà. Đó là mục tiêu mà bất cứ một doanh nghiệp Việt Nam nào cũng đang cố gắng phấn đấu nhằm góp phần đưa nền kinh tế nước nhà hòa mình vào xu thế chung của toàn Thế giới, vươn lên thành một quốc gia không chỉ độc lập, tự do mà còn phát triển bền vững, trở thành niềm tự hào của mỗi người dân Việt Nam.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quản trị nguồn nhân lực – PGS. TS. Trần Kim Dung – NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh 2011.
2. Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản-Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu, Thuyết Z – William Ouchi – Viện Kinh tế Thế giới 1986.
3. Đề cương bài giảng môn Quản trị nguồn nhân lực – PGS. TSKH. Phạm Đức Chính.
4. Website: www.nhatban.net.vn, www.vi.wikipedia.org