

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

TIỂU LUẬN
MÔN: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Đề tài:

*Các thuận lợi và khó khăn khi áp dụng
mô hình thuyết Z vào Việt Nam.*

MỞ ĐẦU

Từ những năm mở cửa giao thương với nước ngoài, đặc biệt là những năm gia nhập tổ chức thương mại thế giới đến nay đất nước ta bắt đầu hình thành các tập đoàn lớn thậm chí là đa quốc gia. Từ đó đặt ra vấn đề làm thế nào để quản lý nhân sự ngày càng đông và điều hành công ty hoạt động theo một chuẩn mực nào, chiến lược nào để có thể cạnh tranh với các tập đoàn lớn mạnh đến từ nước ngoài. Xuất phát từ nền kinh tế nông nghiệp lạc hậu, ở nước ta dường như không tồn tại bất kỳ một lý thuyết hay bí quyết quản lý nhân sự nào trong một tổ chức kinh doanh. Mà quản lý tổ chức kinh doanh đặc biệt quản lý nhân sự được coi như là việc lèo lái các cánh buồm, bánh lái trên một con thuyền một cách nhịp nhàng, đồng bộ để con thuyền có thể lướt sóng ra khơi. Tuy nhiên với bối cảnh hòa nhập nền kinh tế như hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam đã có cơ hội để tiếp cận kinh tế thế giới từ việc chuyển giao máy móc, công nghệ đến việc học hỏi cách hoạt động, cách quản lý kinh doanh của các doanh nghiệp nước ngoài. Từ sự thành công thần kỳ về kinh tế sau Đại chiến II của Nhật Bản, lý thuyết Z được cho là một trong những yếu tố khiến Nhật Bản có thể làm được điều đó. Khiến các nhà quản trị trên thế giới đặc biệt các nhà quản trị Mỹ đi từ việc kinh ngạc đến sùng bái mô hình và phương pháp quản trị nhân lực độc đáo đó. Và ngày nay thuyết Z đã trở thành thời thượng đối với nền kinh tế hiện đại. Rất nhiều nước trên thế giới đã tin tưởng và học hỏi trong đó có Việt Nam.

Tuy nhiên, để áp dụng lý thuyết này vào Việt Nam một cách thành công, có hiệu quả thì chúng ta cần có sự nghiên cứu nghiêm túc về những mặt tích cực và hạn chế của lý thuyết Z. Từ đó có thể rút ra những thuận lợi và khó khăn khi áp dụng mô hình thuyết Z vào Việt Nam.

NỘI DUNG

1. HOÀN CẢNH RA ĐỜI CỦA HỌC THUYẾT Z

1. Bối cảnh lịch sử

Khái niệm quản trị xuất hiện rất sớm cùng với sự xuất hiện của loài người. Kế thừa các quan điểm quản trị của học thuyết X và học thuyết Y. Học thuyết Z, còn gọi là “quản lý kiểu Nhật” được tiến sỹ William Ouchi đưa ra vào những năm 1970, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Học thuyết này là kết quả của việc nghiên cứu phương thức quản lý trong các doanh nghiệp Nhật Bản nên có những đặc điểm tư duy phương Đông. Sau này được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 80.

Học thuyết X là tiền đề để xuất hiện học thuyết Y và Z. Do ra đời đầu tiên và do ảnh hưởng của bối cảnh lịch sử dẫn đến thuyết X có cái nhìn tiêu cực về con người, cho rằng con người nói chung là lười biếng, thiếu chí tiến thủ, không linh hoạt...

Học thuyết Y ra đời sau đó đã khắc phục được một số mặt yếu kém của học thuyết X. Nó đã phát hiện ra được rằng con người không đơn thuần là một cỗ máy làm việc mà người lao động rất cần đến sự khích lệ và một môi trường làm việc tốt. Học thuyết Y có thể dẫn đến sự buông lỏng quá trong quản lý hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng học thuyết này

Học thuyết Z của W.Ouchi là một học thuyết khá hiện đại mang đậm nét đặc trưng của văn hóa phương Đông, là sự kế thừa và khắc phục những mặt yếu kém của học thuyết X và học thuyết Y. Thuyết Z lại chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với Công ty bằng cách tạo sự an tâm, mãn nguyện; tôn trọng người lao động cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thoả mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc.

1.2. Đánh giá về sự xuất hiện thuyết Z

Học thuyết Z ra đời sớm nhận được sự phản ứng tích cực từ giới nghiên cứu và giới kinh doanh. Trước hết phải khẳng định học thuyết Z là một đóng góp không nhỏ vào kho tàng quản trị học của thế giới. Đây là một học thuyết khá hiện đại, là sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa các học thuyết phương Tây và những đặc điểm riêng biệt của nền văn hóa phương Đông (Sở dĩ học thuyết Z mang đậm những nét đặc trưng của tư duy phương Đông là bởi vì nó dựa trên sự quản lý của các doanh nghiệp Nhật Bản)

Trong học thuyết Z, ta sẽ nhận thấy sự hòa hợp của cả ba yếu tố: năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Bên cạnh đó, chính cốt lõi của học thuyết Z là làm thỏa mãn, gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc đã dẫn đến thành công cho nhiều công ty và trở thành thuyết quản trị nhân lực kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp. Học thuyết Z với tư duy phương Đông đã dung hòa được lợi ích của cái “tôi” cá nhân với lợi ích chung của tập thể đã tạo nên được sự thành công và mang lại những lợi ích thiết thực cho người lao động, cho doanh nghiệp và cho xã hội.

Nhưng cũng như nhiều học thuyết quản trị khác, học thuyết Z ra đời tuy là dựa nhiều trên học thuyết X và học thuyết Y, đồng thời cũng nhằm khắc phục những mặt còn yếu kém của hai học thuyết này nhưng trong học thuyết Z vẫn còn tồn tại những nhược điểm nhất định.

2. NỘI DUNG CỦA THUYẾT Z

➤ 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.

➤ Nhà quản lý ở cấp cơ sở phải có đủ quyền xử lý những vấn đề ở cấp cơ sở, lại có năng lực điều hoà, phối hợp tư tưởng và quan điểm của công nhân, phát huy tính tích cực của mọi người, khuyến khích họ động não, đưa ra những phương án, đề nghị của mình.

➤ 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.

➤ 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, 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 tất cả các vấn đề của người lao động, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.

➤ Làm cho công việc hấp dẫn thu hút nhân viên vào công việc.

➤ Chú ý đào tạo và phát triển nhân viên.

➤ Đánh giá nhân viên phải toàn diện, rõ ràng, cẩn trọng và có biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho người lao động.

3. ƯU ĐIỂM, NHƯỢC ĐIỂM CỦA LÝ THUYẾT Z

3.1. Ưu điểm

➤ Nhân viên thường thay đổi bộ phận công tác hay chức vụ. Hệ quả của việc chuyển chuyên ấy là sự trau dồi những tri thức đặc thù cho phép phối hợp mật thiết hơn trong giai đoạn thiết kế, chế tạo và phân phối.

➤ Công ty kiểu Z thường có một loạt hệ thống thông tin hiện đại, kế toán, kế hoạch hoá, quản lý theo mục tiêu và toàn bộ những cơ chế hiện đại khác.

➤ Luôn có sự êkip trong toàn bộ công ty và lãnh đạo (lành mạnh, có kỷ luật, tích cực làm việc).

➤ Luôn tạo được sự phát triển nhanh và vững chắc của doanh nghiệp.

➤ Có nền văn hoá nhất trí trong cộng đồng, bình đẳng hợp tác giữa các thành viên.

➤ Tạo ra năng lực sáng tạo và tinh thần cộng đồng (dựa trên sự gắn bó, lòng trung thành và tin cậy).

➤ Dễ đi vào lòng người với tính mềm dẻo của thuyết.

Tóm lại: Thuyết Z đưa ra phương pháp quản lý hiệu quả dẫn đến sự thành công cho nhiều công ty và trở thành thuyết quản trị nhân lực kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp.

3.2. Nhược điểm

➤ Tạo ra sức ỳ lớn trong nhân viên.

➤ Trong xí nghiệp Z không thể thay đổi cách ứng xử của mọi người bằng cách đánh giá kết quả họ đạt được hay thay đổi lối tính toán tiền lãi.

➤ Thêm vào đó các công ty kiểu Z có chiều hướng phân biệt chủng tộc hay phân biệt nam nữ. Ban lãnh đạo thường chỉ là đàn ông hoặc là người da trắng

➤ Có thể rất khó khăn cho việc áp dụng (đào tạo) đối với các nhân viên luôn có bản chất xấu. Bởi thuyết Z luôn thiên hướng về mềm dẻo.

➤ Mặt hạn chế là thuyết quản lý này chỉ áp dụng đối với các tổ chức kinh doanh, với môi trường bên trong doanh nghiệp. Cũng có ý kiến cho rằng đây là cách “xoá dịu mâu thuẫn giai cấp, thỏa hiệp để tránh xung đột”; là giải

pháp “lạt mềm buộc chặt” thay về chế độ làm chủ tập thể, v.v... Tuy nhiên, điều đó vẫn phụ thuộc bản chất chế độ chính trị, và hoàn toàn có thể vận dụng một yếu tố phù hợp nhằm phát huy tính tích cực của con người trong việc nâng cao năng suất, tính hiệu quả của doanh nghiệp.

4. VẬN DỤNG THUYẾT Z VÀO TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

4.1. Thuận lợi & khó khăn

4.1.1. Thuận lợi

➤ Đây là học thuyết Á Đông nên rất gần gũi, phù hợp phong tục tập quán người Việt Nam.

➤ Cốt lõi của thuyết này là 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:

- Các doanh nghiệp Việt Nam đã biết chú trọng vấn đề này: tiền lương, thưởng, bảo hiểm, ngày nghỉ, đi du lịch ...

- Khảo sát lương tại các công ty nước ngoài và liên doanh:

+ Công ty Talentnet và công ty Mercer vừa công bố kết quả cuộc khảo sát lương ở 253 công ty liên doanh và công ty nước ngoài tại thị trường Việt Nam:

✓ Năm nay, tỉ lệ tăng lương bình quân của toàn thị trường là 12.4%, trong khi năm 2009 tỷ lệ này là 12.2%. Tuy mức tăng lương không cao hơn nhiều so với năm trước, nhưng việc tăng lương đều được tiến hành ở hầu hết các công ty.

✓ Năm nay, ngành có tỷ lệ tăng lương cao nhất là ngành ngân hàng, với mức lương tăng bình quân là 13,9%.

✓ Ngoài ngành ngân hàng, ngành sản xuất cũng phát triển trở lại khi nền kinh tế phục hồi và ngành này cũng có mức tăng lương cao, với mức tăng 13,4%

+ Theo Towers Watson, có đến 90% doanh nghiệp được hỏi khẳng định rằng việc cắt giảm chi phí kinh doanh sẽ không bao gồm việc giảm lương, giảm giờ làm và giảm biên chế.

✓ 27% trong số các đơn vị tham gia khảo sát dự đoán 2012 sẽ là một năm khó khăn cho việc phát triển. Tuy nhiên, phần lớn trong số họ (68% đến 90%) khẳng định rằng việc cắt giảm chi phí kinh doanh sẽ không bao gồm việc giảm lương, giảm giờ làm, không tăng lương và giảm biên chế.

➤ Có sự tin cậy đối với con người.

➤ Có sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người: biết học hỏi, càng ngày càng khéo léo hơn trong cách ứng xử với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp...

- Khảo sát tại 1 số trường đại học ở Thành phố Hồ Chí Minh năm 2010:

+ 98,7% : kỹ năng giao tiếp ứng xử được đánh giá là quan trọng đối với sinh viên, 60% : rất quan trọng, 1.3% không quan trọng.

+ 91% sinh viên mong muốn được học kỹ năng mềm, 38,6% rất mong muốn, 1,4% không muốn.

4.1.2. Khó khăn

➤ *Người lao động không gắn bó lâu dài với công ty (làm việc suốt đời).*

- Các dữ liệu của Towers Watson chỉ ra rằng mức độ cam kết của nhân viên tại Việt Nam vẫn ổn định trong vòng 5 năm 2007-2011 (ở mức 78%) và cao hơn mức ở các nước khác trong toàn khu vực Châu Á Thái Bình Dương (năm 2011: 74%). Tuy nhiên, Việt Nam lại có số lượng nhân viên có ý định tiếp tục làm việc cho công ty của họ năm 2011 ở mức thấp hơn (54%) so với

Châu Á Thái Bình Dương (61%). Nói một cách khác, cuộc chiến nhân tài tại Việt Nam đang gay gắt hơn tại bất cứ nơi nào ở Châu Á Thái Bình Dương do nguy cơ nhân viên rời bỏ công ty cao hơn.

➤ Một số công ty lớn có truyền thống lâu đời và hủ tục thì rất khó áp dụng.

➤ Người lao động có quyền phê bình và tỏ lòng trung thực với người lãnh đạo nhưng không dám, ít được tham gia vào quá trình chuẩn bị ra quyết định quản lý.

- Nhân viên “sợ sếp như sợ cọp”, sếp là người ra quyết định → làm theo.

- Hãng tư vấn nguồn nhân lực Rightcouthts đã đưa ra một kết quả đáng ngạc nhiên về mức độ ít tiếp xúc giữa cấp trên và cấp dưới ở nơi làm việc. Theo một khảo sát do hãng này tiến hành, thì trong số 2000 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã có đến gần ½ chưa từng một lần tiếp xúc với giám đốc điều hành.

- Kết quả khảo sát về cách ứng xử tại nơi làm việc trong một bộ phận người trẻ đang đi làm tại các công sở, công ty nước ngoài... cho thấy có gần 74% chọn thái độ ồm ờ, im im với những tranh luận thẳng thắn trong công việc.

- Kết quả thu được từ khảo sát do Công ty nghiên cứu thị trường GCOMM thực hiện (bằng phương pháp nghiên cứu định lượng online vào đầu tháng 11-2011) trên 75 bạn trẻ (20-25 tuổi) đang sinh sống và làm việc tại TP.HCM với câu hỏi: “Theo bạn, như thế nào là tốt trong những trường hợp cần tranh luận trong công việc?”.

+ Biết là tốt = thẳng thắn nhưng chỉ có 20/75 bạn (26,3%) chọn phương án đồng ý với câu hỏi: “Bạn có sẵn lòng tranh luận thẳng thắn trong công việc?”. Có tới 73,7% thừa nhận mình sẽ ồm ờ cho qua trong tình huống

“nóng” hoặc hoàn toàn không tranh luận. Hầu hết các bạn trong số 73,7% này cho biết họ làm vậy vì ngại đối mặt với những phiền phức không đáng nẩy sinh trong công việc.

+ “Rõ ràng hai kết quả có vẻ trái ngược này cho thấy sự cách biệt đáng kể giữa nghĩ và làm: có 41,9% bạn trẻ muốn được sống thẳng, nói thật; nhưng chỉ có 26,3% sẽ hành động như thế trong thực tế”.

➤ Người lao động không có tinh thần tập thể cao dù cá nhân vẫn được tôn trọng (về quyền lợi và nhân cách); chưa phát triển được tình bạn và hợp tác; không có trách nhiệm tập thể và sự giám sát, đánh giá của tập thể.

- Còn nhiều ganh ghét, tranh giành quyền lợi cá nhân, không nghĩ đến tập thể: 9 bị cáo trong vụ Vinashin gây thiệt hại cho nhà nước trên 910 tỉ đồng.

- Theo khảo sát của Creative Group, Yahoo - Hot Jobs thì có đến 3/4 số người trả lời là “có” khi tham gia trả lời câu hỏi: “Bạn đã bao giờ bị đồng nghiệp chơi khăm?”

4.2. Một ví dụ điển hình hình ở nước ta hiện nay chính là công ty FPT.

Kết quả khảo sát độ gắn kết nhân viên FPT 2011 cho thấy, trong gần 5.000 phản hồi từ câu hỏi mở "Liệt kê ba lý do khiến anh/chị thích hay không thích làm việc ở FPT?", có đến 3/4 số câu trả lời khẳng định, muốn tiếp tục ở FPT vì môi trường làm việc.

➤ Công ty đã có những cơ cấu rất hợp lý trong bộ máy quản lý và phát triển.

➤ Môi trường dân chủ.

➤ Môi trường năng động, chuyên nghiệp và thân thiện.

➤ Họ đào tạo nguồn nhân lực tại chỗ.

➤ Mỗi nhân viên đều chịu trách nhiệm với sản phẩm của mình tạo ra.

➤ Luôn tạo được lòng quyết tâm của cả tập thể, đặc biệt là ban lãnh đạo.

➤ Tiếp nhận tác phong, quy trình làm việc, quy trình kiểm soát và phân công trách nhiệm mới. Ngoài ra trong công ty còn có các hoạt động giải trí, điều này sẽ rất tốt cho việc giảm đi các sự căng thẳng khi làm việc.

4.3. Vận dụng vào quản lý doanh nghiệp nước ta

Nước ta hiện nay hầu hết là các thành phần doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việc áp dụng phương pháp Z vào trong các công ty cũng là một điều rất cần thiết. Để áp dụng thành công và hiệu quả thì ta cần phải có những phương sách hợp lý. Bởi có những công ty lớn đã có truyền thống sản xuất lâu đời và hủ tục thì sẽ rất khó, do vậy đối với những công ty lớn đó ta nên thay đổi dần dần theo nguyên tắc ngấm ngấm. Đầu tiên đưa áp dụng vào một phòng ban nhỏ rồi sau đó dựa vào đấy để phát triển dần dần cho toàn bộ công ty. Khi quyết định cuốn hút cơ quan hoặc xí nghiệp đi theo một hướng mới, thì một cán bộ có thể kích thích lòng tin và ý muốn thay đổi trong một thời gian có thể dài. Song mọi điều mà doanh nghiệp ta đầu tiên làm đều phải có một sự logic và luôn có tính khoa học:

- + Phải hiểu thế nào là một xí nghiệp Z và vai trò của nó ra sao.
- + Hãy xem xét triết lý của doanh nghiệp mình.
- + Hãy xác định triết lý cần tìm ra.
- + Hãy vận dụng triết lý của mình bằng việc tạo ra những cơ cấu và những chất kích thích.
- + Hãy phát triển kỹ thuật thông tin.
- + Hãy cải cách cơ sở.
- + Hãy khuyến khích sự phát triển của những quan hệ toàn cục.
- + Hãy chấp nhận hệ thống đánh giá và đề bạt từ từ.

+ Hãy mở rộng khả năng nghề nghiệp.

Những điều này ở trên nó có thể đem lại một phần rất lớn cho các công ty của nước ta khi phát triển mô hình cơ cấu kiểu Z.

5. KIẾN NGHỊ ĐỂ CẢI THIỆN

➤ Nâng cao ý thức: Nhân viên biết tự động viên, không chỉ với công việc, trung thành với tổ chức và muốn tổ chức thành công.

➤ Ý thức: làm việc theo tập thể đạt hiệu quả hơn là làm việc theo cá nhân, vì tập thể có nhiều kinh nghiệm hơn cá nhân.

➤ Công ty tạo điều kiện đảm bảo công việc lâu dài cho nhân viên: nhân viên sẽ trung thành với tổ chức hơn.

➤ Nên để nhân viên tham gia vào quá trình quyết định của tổ chức, tin tưởng và cho họ khả năng phát huy. Để nhân viên tự kiểm soát vai trò làm việc của mình.

➤ Để tạo sự liên kết chặt chẽ, ban quản trị nên tạo những cơ hội đối thoại thường xuyên hơn với nhân viên.