

MỘT SỐ KINH NGHIỆM CHỦ YẾU TRONG VIỆC PHÁT HUY VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÁC CÔNG TY NHẬT BẢN

NGỌC TRINH*

Việc phát huy và sử dụng nguồn nhân lực ở các công ty Nhật Bản đã thu hút sự chú ý của thế giới và được coi như một trong những nhân tố then chốt trong việc tạo nên sức mạnh của các công ty Nhật Bản trong nhiều thập kỷ sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Quả thật, đây là một hệ thống quản lý lôi kéo được người làm công nhập sâu vào công ty đến mức họ buộc phải cống hiến hết mình cho lợi ích của cả công ty lẫn của họ.

Hệ thống quản lý lao động tại các công ty Nhật Bản với những đặc trưng nổi bật như chế độ làm việc suốt đời, lên lương và đề bạt theo thâm niên, công đoàn xí nghiệp và chế độ tham dự, mặc dù trong những năm gần đây đã bắt đầu có nhiều biến đổi cho phù hợp với tình hình trong nước và quốc tế mới nảy sinh song luôn được coi là một hệ thống quản lý lao động hướng vào con người, lấy con người làm trung tâm chú ý và là một trong những đòn bẩy cho sự phát triển của công ty và nền kinh tế nói chung. Hệ thống này đã được các tác giả trong và ngoài nước Nhật đề cao và phân tích trong rất nhiều sách báo khác nhau và điều quan trọng nhất là hầu hết các ý kiến đều thống nhất rút ra những bài học kinh nghiệm kinh nghiệm chủ yếu sau từ sự phân tích hệ thống này:

Thứ nhất, nguồn nhân lực luôn được coi trọng để phát huy và sử dụng cho việc phục hồi và phát triển kinh tế ở Nhật Bản sau Chiến tranh thế giới thứ hai.

Quả thực, con người luôn được coi là yếu tố quyết định nhất trong quá trình sản

xuất. Nhận thức này, một mặt, là kế thừa truyền thống coi trọng con người đã có từ trước trong lịch sử phát triển của Nhật Bản. Mặt khác, như trên đã đề cập, đó còn là xuất phát từ hoàn cảnh đặc thù của nước Nhật sau chiến tranh. Ngoài con người Nhật Bản với hai bàn tay và khối óc, Nhật Bản không có gì khác ngoài sự nghèo cả về tài nguyên thiên nhiên lẫn tiền vốn, là một nước quần đảo, luôn bị đe dọa bị nhấn chìm hoặc phá huỷ bởi những trận động đất và núi lửa thường xuyên xảy ra. Do vậy, ngay từ bé, trẻ em Nhật Bản đã được dạy dỗ, khắc sâu một điều là, muốn tồn tại và phát triển, người Nhật Bản không có cách nào khác là phải quyết tâm vươn lên học hỏi và làm việc cật lực. Do vậy, ngay sau chiến tranh, không những chính phủ, giới kinh doanh, nhà trường, mà từng cá nhân người Nhật đã tỏ rõ quyết tâm của mình bằng cách phát triển nhân tố con người. Sau chiến tranh, các chính sách về con người, về phát triển nguồn nhân lực luôn chiếm một vị trí quan trọng trong các chính sách phát triển kinh tế-xã hội. Ví dụ, nhằm mục đích đó, Ủy ban Giáo dục và Đào tạo đã được thành lập năm 1960. Sau đó, tháng 4 năm 1961, Ủy ban Phát triển các nguồn nhân lực được thành lập theo kiến nghị nằm trong kế hoạch tăng gấp đôi thu nhập quốc dân. Tháng 1 năm 1963, ủy ban này đã đệ trình báo cáo của mình lên chính phủ và đề nghị một chính sách về nhân lực cho phát triển kinh tế. Ngoài ra, chính phủ cũng có kế hoạch đầu tư thích đáng cho lĩnh vực này. Ví dụ, nhờ quyết tâm và đầu tư đúng nên chỉ trong vòng 10 năm, Nhật Bản đã giải quyết được nạn nhân

* Phó Giáo sư, Tiến sĩ, Viện Kinh tế và Chính trị Thế giới

mãn và tốc độ tăng dân số quá nhanh ngay sau chiến tranh. Quan điểm của chính phủ về tầm quan trọng của nhân tố con người được các gia đình cũng như bản thân mỗi cá nhân đồng tình ủng hộ và hưởng ứng. Điều này, như phần trên đã phân tích, thể hiện bằng quyết tâm học tập, rèn luyện của các cá nhân và tư vấn cho việc nuôi dạy con cái của mỗi gia đình, mặc dù họ phải thắt lưng buộc bụng, hạn chế các khoản chi dùng khác.

Việc coi trọng nhân tố con người của Nhật Bản thể hiện khá rõ trong quan niệm của các công ty Nhật Bản về các yếu tố của quá trình sản xuất. Trong ba khâu: công nhân - tài chính - công nghệ, các công ty Âu Mỹ coi trọng nhất khâu tài chính, sau đó mới đến công nghệ và con người; trong khi đó, các công ty Nhật Bản thì ngược lại. Ở các công ty Nhật Bản, người công nhân được coi là một thành viên của gia đình công ty, là chủ thể của quá trình sản xuất. Mặc dù các cổ đông có toàn quyền bầu ra ban giám đốc, toàn quyền đối với việc đầu tư hay không đầu tư vào một công ty nào, song nói chung, giới quản lý vẫn luôn coi trọng công nhân hơn các chủ sở hữu, các cổ đông. Vào những lúc khó khăn, họ vẫn sẵn sàng trả lương, thậm chí tiền thưởng, cũng như giữ lại công nhân chứ không sa thải họ, trong khi không trả cổ tức cho các cổ đông. Công nhân được giới quản lý coi là đồng sự, là người giúp việc chứ không phải là công cụ để thu lợi nhuận. Nhà quản lý sản xuất quan tâm trước hết đến công nhân vì họ là những người giúp ông ta duy trì sự sống của công ty. Chính do coi trọng nhân tố con người như vậy, nên các công ty Nhật Bản đã có nhiều giải pháp và hình thức quản lý để giúp người công nhân phát huy năng lực và cống hiến cho công ty.

Thứ hai, Nhật Bản đã kết hợp khéo léo những yếu tố truyền thống và hiện

đại trong việc phát huy và sử dụng nhân tố con người.

Công nghiệp hoá về cơ bản là không phù hợp với xã hội truyền thống vì nó đòi hỏi những thể chế và giá trị tương ứng. Tuy nhiên, trong công nghiệp hoá ở Nhật Bản, ngay cả trong lĩnh vực phát huy và sử dụng nhân tố con người sau chiến tranh, những yếu tố truyền thống vẫn còn được sử dụng và còn ảnh hưởng rất đậm nét. Nhiều giá trị và thể chế truyền thống đã được giữ lại trong suốt quá trình phát triển của nền kinh tế. Ngay cả ngày nay, vẫn còn thấy được những tàn dư của xã hội truyền thống ở trên khắp nước Nhật.

Sở dĩ có tình trạng đó là do thời kỳ hậu truyền thống ở Nhật Bản diễn ra rất ngắn. Khác với ở Anh, Nhật Bản có một thời kỳ quá độ diễn ra dưới thời Minh Trị nhanh đến nỗi người ta có cảm giác rằng hình như nó chưa hề diễn ra. Hơn nữa, vì tăng trưởng nhanh, trình độ phát triển ngang với trình độ ở phương Tây đã đạt được quá sớm, nên không có đủ thời gian để xã hội có thể tiêu hoá hết sự tăng trưởng kinh tế khổng lồ đó, do vậy, nhiều thể chế xã hội vẫn tồn tại ngấm trong thời kỳ này.

Tuy vậy, đây không phải là lý do duy nhất để những yếu tố truyền thống Nhật Bản tiếp tục tồn tại. Điều quan trọng cần lưu ý là chính phủ Nhật Bản đã cố gắng duy trì những giá trị và thể chế truyền thống nhất định. Chẳng hạn, hệ thống gia đình truyền thống là một thể chế được chính phủ Nhật Bản giữ lại và khuyến khích. Có người cho rằng, hệ thống gia đình với tất cả sự cứng nhắc và không linh hoạt của nó sẽ gây trở ngại cho hiện đại hoá xí nghiệp Nhật Bản, đặc biệt là trong việc tuyển mộ và di chuyển lực lượng lao động. Song nếu xét kỹ hơn, ta thấy rõ là hệ thống gia đình ở Nhật Bản đã đóng góp vào việc hình thành những kiểu hợp tác mới giữa con người và mặt khác, góp phần phát triển các quan hệ gia trưởng giữa chủ và thợ vốn là một đặc điểm của các quan

hệ công nghiệp Nhật Bản từ sau chiến tranh.

Một di sản phong kiến nữa là những giá trị truyền thống, đặc biệt trong các quan hệ xã hội. Chúng được phản ánh trong các khía cạnh khác nhau của việc quản lý lao động trong giai đoạn vài thập kỷ ngay sau Chiến tranh thế giới hai. Có thể nói, hệ thống quản lý lao động Nhật Bản nổi tiếng vì những đặc điểm độc đáo như chế độ làm việc suốt đời, lên lương và đề bạt theo thâm niên, các hoạt động nhóm nhỏ (ví dụ, nhóm kiểm tra chất lượng (QC) nhóm sản phẩm không khuyết tật,...), việc ra quyết định và trách nhiệm nhóm, và v.v. Những giá trị truyền thống hình như đã được phản ánh ở những đặc điểm này. Ví dụ, theo truyền thống Nho giáo, học vấn được đề cao, tuổi già được kính trọng, nên khi phát huy và sử dụng nhân tố con người trong phát triển kinh tế hiện đại, giáo dục và đào tạo được coi trọng. Học vấn là một trong những tiêu chuẩn căn bản để được đề bạt và trả lương. Những người có thâm niên công tác được kính trọng và mặc nhiên được trả lương cao, được đề bạt trước. Tinh thần hợp tác tồn tại trong một làng truyền thống vẫn còn trong cả thời kỳ hiện đại khiến cho các hoạt động nhóm nhỏ có thể mang lại những kết quả tốt đẹp. Việc gắn bó chặt chẽ với một nhóm đặc biệt trong thời kỳ phong kiến, hoặc *ie* (gia đình), *mura* (làng), hoặc chính quyền *han* (tỉnh), khiến cho một người khó có thể chuyển lòng trung thành từ một nhóm này sang một nhóm khác và điều đó đã góp phần thiết lập chế độ làm việc suốt đời. Vì một công ty là một tổ chức dựa vào lợi nhuận, nên những giá trị truyền thống hẳn sẽ không được sử dụng nếu chúng hoàn toàn bất lợi cho năng suất lao động. Có lẽ đây là lý do khiến chúng đã bị chối bỏ ở phương Tây khi các công ty lớn được hình thành. Tuy vậy, ở Nhật Bản, mặc dù một số giá trị truyền thống đã được sửa đổi để

tạo điều kiện cho những cải tiến, nhưng nhiều giá trị vẫn được giữ lại vì nhân dân - những người vừa thoát ra khỏi thời kỳ phong kiến - chưa hoàn toàn sẵn sàng tiếp nhận những giá trị cá nhân và coi tiền là trên hết.

Ngoài ra, những yếu tố và giá trị truyền thống không những được lưu giữ, vận dụng vào hoàn cảnh mới, mà còn được đem giáo dục cho mọi thế hệ người Nhật nhằm nâng cao lòng tự hào về đất nước, dân tộc và cha ông mình. Trên khắp nước Nhật, những di tích lịch sử, văn hoá, tôn giáo vẫn được bảo tồn cẩn thận nhằm nhắc nhở thế hệ trẻ Nhật Bản về những trang sử hào hùng, những truyền thống văn hoá tốt đẹp đầy tính nhân văn của dân tộc, cũng như nhắc nhở cho thế hệ tương lai về những tháng ngày đau thương mà các thế hệ đi trước đã phải chịu đựng và vượt qua bằng lòng quyết tâm và sự can đảm chịu khó.

Ngay trong các công ty, xí nghiệp, cơ quan, những mốc son trong lịch sử xây dựng, trưởng thành và phát triển của họ cũng được lưu giữ không chỉ bằng những cuốn sách lịch sử về công ty, mà bằng cả những hiện vật tại phòng truyền thống nhằm giáo dục các nhân viên thêm hiểu biết, tin yêu, tự hào và gắn bó với công ty của mình.

Thứ ba, ở Nhật Bản, triết lý đào tạo, sử dụng và quản lý nguồn nhân lực luôn được nhất quán và phù hợp với thực tế phát triển và hoàn cảnh của đất nước.

Điều đó có nghĩa là trong suốt nhiều thập kỷ sau Chiến tranh thế giới thứ hai, yếu tố “thâm niên làm việc tại công ty” và “tính tập thể” hơn là “năng lực và thành tích cá nhân” và “tính cá nhân” luôn được đề cao và quán triệt trong mọi chính sách và thái độ ứng xử đối với các nhân viên của các công ty Nhật Bản. Nhờ đó, Nhật Bản đã sớm tạo dựng được một nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp với hoàn cảnh và nhu cầu phát triển của thời kỳ đó,

đã khiến cho hầu hết mọi công nhân đều tận tâm và cống hiến hết mình cho sự tồn vong của công ty. Tuy vậy, từ đầu những năm 1980, khi nền kinh tế Nhật Bản đã bước vào thời kỳ tăng trưởng vừa phải và sau đó, từ đầu những năm 1990 là thời kỳ tăng trưởng chậm, với cơ hội việc làm ngày càng ít hơn. Nhật Bản đã trở thành một siêu cường kinh tế, xã hội Nhật Bản đã thực sự giàu có với mức thu nhập theo đầu người hàng năm thuộc loại cao nhất thế giới và do vậy đã xuất hiện yêu cầu cần phải cải thiện hơn điều kiện sống cho dân chúng đã nhiều năm phải thất lung buộc bụng để phát triển kinh tế. Xã hội ngày càng già hoá đã đặt ra cho chính phủ và các công ty nhiều vấn đề cần phải giải quyết, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển và càng làm tăng thêm giá trị và ưu thế của những công nhân trẻ có năng lực và học vấn cao hơn so với những công nhân già chỉ có kinh nghiệm và sự cần cù. Cùng với việc mở cửa và quốc tế hoá nền kinh tế, môi trường kinh doanh ngày càng có tính cạnh tranh và năng động hơn, nên mẫu người công nhân chỉ biết chịu khó làm theo, ít tính độc lập sáng tạo, cũng không còn phù hợp và được coi trọng nữa. Đứng trước tình hình đó, triết lý sử dụng và phát huy nguồn nhân lực của Nhật Bản cũng phải biến đổi theo cho phù hợp, (thay vì tiếp tục “bám chặt” lấy yếu tố thâm niên như cũ), nếu không nó sẽ trở thành vật cản cho sự phát triển của cả nền kinh tế lẫn của các công ty. Lúc này, việc phát huy và sử dụng nguồn nhân lực nói chung và hệ thống quản lý lao động tại các công ty Nhật Bản nói riêng đang chuyển dần sang coi trọng sự độc lập, tính sáng tạo và cá nhân của mỗi công nhân. Các yếu tố năng lực và thành tích cá nhân đang dần thay thế yếu tố thâm niên làm tiêu chuẩn chủ yếu trong việc tuyển chọn, đánh giá, sử dụng, đề bạt, đãi ngộ và phát huy nguồn nhân lực.

Thứ tư, ở Nhật Bản, luôn có sự phối hợp chặt chẽ giữa gia đình-công ty-nhà trường và xã hội trong việc phát huy và sử dụng nguồn nhân lực.

Vì “con người là tổng hoà của các mối quan hệ xã hội”, nên việc hình thành và phát triển con người, cả về năng lực lẫn nhân cách, phải là kết quả của sự tác động qua lại giữa gia đình (nơi họ sinh ra, được nuôi dưỡng và sinh sống), nhà trường (nơi học được học tập và đào tạo), công ty (nơi họ làm việc và phát triển nghề nghiệp và thậm chí cả nhân cách), lẫn xã hội (nơi họ tồn tại và chịu tác động của nhiều nhân tố), nên các yếu tố này ở Nhật Bản đều được khai thác và huy động vào việc phát huy và sử dụng nguồn nhân lực. Chẳng hạn, bất cứ khi nào một kiến thức mới được đưa vào giảng dạy trong nhà trường, các bậc phụ huynh (mà trước hết là các bà mẹ) đều được mời đến để phổ biến và thẩm nhuận trước để về hướng dẫn cho con em của mình. Đồng thời, vào dịp tiếp nhận nhân viên mới, các bậc cha mẹ của những người này thường được các công ty mời đến dự, nhằm làm cho cả gia đình thêm tự hào về con em của mình, hiểu biết và tự hào về công ty nơi con em họ sẽ gắn bó cả đời, để rồi từ đó, họ sẽ tạo mọi điều kiện cũng như động viên con em mình phải luôn hết mình vì công ty, không được làm điều gì tổn hại đến công ty và danh dự của gia đình.

Thứ năm, tính nhân văn được đề cao trong việc sử dụng và phát huy nhân tố con người.

Trong việc sử dụng và phát huy nhân tố con người Nhật Bản ở giai đoạn sau Chiến tranh thế giới thứ hai, con người không chỉ được giáo dục, đào tạo về mặt học vấn và tay nghề, mà điều quan trọng hơn cả là Nhật Bản đã rất coi trọng việc khai thác và làm sâu sắc thêm những giá trị nhân văn của con người Nhật Bản.

Trước hết, do quan niệm công ty, xí nghiệp là một cộng đồng sinh sống, công

nhân viên là một thành viên, là chủ thể gắn bó suốt đời với cộng đồng đó như một gia đình, nên việc tạo ra được một tập thể đoàn kết, gắn bó, trung thành với công ty, xí nghiệp, sống và làm việc vì công ty và xí nghiệp trở thành một nguyên tắc dùng người của các nhà quản lý Nhật Bản.

Do vậy, ngay từ nhỏ và khi đã trở thành nhân viên công ty, ngoài những kiến thức văn hoá và chuyên môn, giáo dục đạo đức, rèn luyện ý chí và quyết tâm vươn lên, sự gắn bó hết mình với tập thể luôn luôn là các khâu giáo dục, rèn luyện thường xuyên và quan trọng nhất.

Mọi thủ tục từ giáo dục, đào tạo, tuyển người, đến lên lương và đề bạt, đều lấy tiêu chuẩn trung thành và khả năng hoà nhập được với mọi người ở nơi làm việc làm trọng và tất cả mọi thủ tục dùng người đều nhằm khuyến khích tiêu chuẩn này. Ví dụ, lên lương, đề bạt và phúc lợi công ty đều được ưu tiên cho những người có thâm niên phục vụ công ty lâu nhất, có khả năng hoà nhập, đoàn kết và lối cuốn được những người xung quanh, còn những người có thành tích cá nhân xuất sắc chưa chắc đã được đề bạt nếu như người đó không có những khả năng và phẩm chất trên.

Trong quá trình dùng người, các nhà quản lý Nhật Bản luôn đề cao nguyên tắc “có trước có sau”, “vắt chanh không bỏ vỏ” nhằm khuyến khích và tận dụng tới mức cao nhất năng lực cống hiến của mọi người. Chẳng hạn, trong phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, mọi người đều hăng hái tham gia, có người đưa ra được nhiều sáng kiến, có người ít, có sáng kiến có giá trị ít, có sáng kiến có giá trị rất lớn, có sáng kiến chẳng mang lại giá trị bao nhiêu. Tuy vậy, đến kỳ tổng kết thường được tổ chức hết sức long trọng vào cuối năm, mọi người trong công ty đều được mời đến dự, ai cũng được chủ tịch hoặc tổng giám đốc công ty tặng một phong bì tiền dán kín kèm theo lời cảm ơn

rất nồng nhiệt. Về công khai, chẳng ai biết ai được thưởng bao nhiêu cho sáng kiến của mình cả và như vậy, cũng chẳng ai biết sáng kiến của ai giá trị hơn. Chỉ khi về nhà, mở phong bì ra, mọi người mới biết sáng kiến của mình có giá trị tới mức nào đối với công ty, tùy theo số tiền nhiều ít ở trong phong bì đó. Cách trao thưởng “chỉ một mình mình biết, một mình mình hay” như vậy đã khiến không ai bị mất thể diện vì sáng kiến của mình bị công khai đánh giá là kém hơn so với của người khác. Do vậy, kết quả là mọi người lại hăng hái tham gia cải tiến tiếp tục vì sự tiến bộ của công ty, xí nghiệp.

Những công nhân viên làm việc lâu năm cho công ty, khi về hưu, ngoài việc được nhận một khoản bổng hưu bằng 3-4 năm lương, còn được công ty quan tâm tiếp tục bằng cách cho sử dụng các cơ sở phúc lợi của công ty, được công ty theo dõi, chăm lo lúc về già, những ngày lễ tết, ngày hội của công ty đều được nhớ đến. Thậm chí họ sẽ được công ty cho vay vốn hoặc đứng ra bảo lãnh để họ được vay vốn mở cửa hàng, mở doanh nghiệp mới để kinh doanh dưới ô bảo trợ của công ty hoặc làm thầu khoán cho công ty. Nếu người về hưu là cán bộ quản lý bậc trung, họ sẽ được thu xếp một chức quản trị tại một công ty con, một chi nhánh nếu muốn, nhờ đó công ty sẽ tận dụng được khả năng và quan hệ của những người này và việc phối hợp kinh doanh giữa công ty mẹ và các công ty con sẽ trôi chảy hơn.

Trong quản lý và sử dụng nhân viên tại các công ty Nhật Bản, người nhân viên ít khi bị đẩy vào ngõ cụt, mà trái lại, những tiềm năng của họ luôn được tìm cách khơi dậy và tận dụng. Chẳng hạn, nếu có một thất bại nào xảy ra thì công ty thường không truy nguyên ai là kẻ đã gây ra thất bại đó, mà chỉ tìm nguyên nhân của thất bại đó để cùng nhau sửa chữa và tránh. Nếu một người bị mắc khuyết điểm, thì ít khi họ bị kỷ luật hoặc trừng phạt trực tiếp.

Chẳng hạn, nếu một nhân viên trẻ có hành vi không phù hợp, anh ta không bao giờ bị chỉ trích hoặc kiểm điểm công khai và thô bạo, bị làm mất thể diện trong cuộc họp hay trước đông đảo mọi người. Trái lại, anh ta sẽ được nhắc nhở vào một lúc thuận tiện, thích hợp và vui vẻ nhất bởi một người được anh ta kính trọng, người đó chưa chắc đã là chủ tịch hay giám đốc công ty mà có thể là người đã tiến cử anh ta vào công ty, hoặc người đã cùng anh ta làm việc trong những ngày đầu mới vào công ty.

Trong việc sử dụng và phát huy nhân tố con người, giới quản lý Nhật Bản không chỉ chú trọng đến việc đào tạo, giáo dục cho từng người, mà điều quan trọng nhất được họ chú ý là tìm cách nuôi dưỡng, tận dụng và cải thiện các mối quan hệ giữa người với người gồm: quan chức chính phủ - công ty, quản lý - lao động, lao động - lao động và công ty - khách hàng.

Trong công ty, các nhân viên, nhất là những người có triển vọng trở thành những nhà quản lý, đều được định kỳ 2-3 năm luân chuyển qua các phòng ban khác nhau nhằm tạo điều kiện cho những người này không những hiểu được công việc của cả công ty, mà điều quan trọng hơn là gây được những mối quan hệ thân mật với các bộ phận khác nhau. Nhờ đó, sẽ dễ có được sự nhất trí của mọi người khi người này được đề bạt và khi người này trở thành lãnh đạo thì công việc điều hành công ty sẽ trôi chảy hơn do người đó đã hiểu rõ được mọi người và mọi khâu công việc trong toàn công ty, cũng như đã có được sự thông cảm và hợp tác của mọi người mà anh ta đã từng cộng tác.

Các quan chức của các bộ, ngân hàng có quan hệ với công ty, khi đến tuổi về hưu sẽ được mời làm cố vấn hoặc giữ một chức quản lý cao cấp trong công ty, nhằm tận dụng uy tín và các mối quan hệ công tác và bạn bè của những người này với các cơ quan trên.

Đối với các đối tác ngoài công ty, các nhà quản lý thường tăng cường các mối quan hệ với các quan chức của các cơ quan có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty, thậm chí sớm gây dựng, nuôi dưỡng và duy trì cả quan hệ với các quan chức trẻ có khả năng trở thành chính khách sau này. Đồng thời, khi tuyển người, các công ty thường ưu tiên tuyển những sinh viên vừa tốt nghiệp những trường đại học có uy tín như Đại học Tokyo, Đại học Kyoto, Đại học Waseda, Đại học Keio, Đại học Hitotsubashi,... là những trường có nhiều cựu sinh viên là các quan chức chính phủ, các bộ, ngân hàng, công ty lớn,... nhằm tận dụng quan hệ đồng môn, đồng trường của những người này cho công việc kinh doanh của mình.

Thứ sáu, phát huy và sử dụng nhân tố con người phải gắn chặt với chiến lược phát triển kinh tế quốc gia cũng như chiến lược kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Kinh nghiệm phát triển kinh tế và quản lý sau Chiến tranh thế giới thứ hai của Nhật Bản cho thấy rằng, việc phát huy và sử dụng nhân tố con người sẽ có tác dụng rất lớn nếu nó được gắn chặt với một chiến lược phát triển kinh tế và kinh doanh đúng đắn. Kinh nghiệm này của Nhật Bản cũng được rút ra từ thất bại nặng nề của họ trong cuộc Chiến tranh thế giới thứ hai, kết quả của việc xác định không đúng mục tiêu phát triển kinh tế của đất nước. Thời kỳ trước và trong cuộc chiến tranh này, họ lấy việc bành trướng quân sự, xâm lược lãnh thổ các nước láng giềng làm chiến lược phát triển đất nước và để giải quyết nạn nhân mãn trong nước. Do đó, mọi nguồn nhân tài, vật lực đã được dồn hết cho cuộc chiến tranh phi nghĩa, cho ngành công nghiệp quân sự và kết quả là như chúng ta đã thấy, năm 1945, nước Nhật bại trận đã bị kéo lùi lại hàng thập kỷ và lâm vào tình trạng khủng hoảng

nghiêm trọng về mọi mặt, biết bao nhiêu triệu người con ưu tú của đất nước “Mặt Trời mọc” này đã bị chết và lãng phí trong cuộc chiến này.

Song cũng chính vì thất bại trong cuộc chiến tranh này mà cả nước Nhật đã bừng tỉnh, nhận rõ được tính chất sai lầm và phản động của chiến lược cũ và quyết chí đứng lên đồng lòng xây dựng một nước Nhật Bản mới.

Trên góc độ kinh tế vĩ mô, ngay sau chiến tranh, Nhật Bản đã xác định đúng mấy hướng phát triển chiến lược sau đây:

- Thực hiện nguyên tắc “*Kinh tế trên hết*” nhằm khôi phục và nhanh chóng “đuổi kịp” các nước khác. Sau thất vọng nặng nề về chính sách bành trướng của chủ nghĩa quân phiệt và chủ nghĩa phát xít và trước cảnh nghèo khổ và bị tàn phá mà nhân dân phải chịu đựng vì sự phá sản của chính sách đó, nhân dân Nhật Bản nói chung có xu hướng ủng hộ nguyên tắc này.

- Quán triệt chính sách chiến lược “*Hướng về sản xuất*” nhằm tập trung mọi nguồn lực cho phát triển kinh tế và nâng cao hiệu quả sản xuất. Chỉ mới gần đây, người ta mới bắt đầu cho rằng, chính phủ cần quan tâm đúng mức đến quyền lợi của người tiêu dùng trong việc cải thiện nhà ở và các tiện nghi của môi trường xung quanh. Đồng thời, xuất hiện những lời chỉ trích cho rằng, trong quá khứ, các chính sách của chính phủ Nhật Bản quá thiên về sản xuất và coi nhẹ các vấn đề đời sống hàng ngày của dân chúng. Điều đó quả đúng là như vậy.

Trong những năm đầu sau chiến tranh, công cuộc phục hồi các ngành công nghiệp cơ bản như than, sắt và thép, phân bón, điện và sản xuất lương thực, là mối quan tâm chủ yếu không chỉ của chính phủ Nhật Bản mà còn được sự hưởng ứng của cả giới kinh doanh và dân chúng. Khi ấy, các chính sách như hiện đại hoá các ngành công nghiệp cơ bản, thiết lập những

ngành công nghiệp mới bao gồm hoá dầu, xúc tiến xuất khẩu, bảo vệ sản xuất nông nghiệp, thu hút sự chú ý của chính phủ. Chính sách tiền tệ và các hoạt động ngân hàng cũng thiên mạnh về sản xuất; điều đó được chứng minh bởi thực tế là, cho đến khi ấy, các ngân hàng Nhật Bản vẫn chỉ cho các nhà công nghiệp chế tạo và các nhà hoạt động thương mại vay là chủ yếu, chứ ít khi cho người tiêu dùng vay.

Chiến lược trên, tuy có một số tác động xã hội không hay, nhưng chắc chắn đã góp phần huy động được đáng kể nguồn nhân lực, nhờ sự hưởng ứng của dân chúng, vào sự tăng trưởng nhanh chóng của sản xuất trong suốt vài ba thập kỷ sau chiến tranh.

Do tập trung nỗ lực để phục hồi và nhanh chóng “đuổi kịp” các nước khác, nên chính sách khoa học và công nghệ, giáo dục và đào tạo Nhật Bản đã không ưu tiên cho việc nghiên cứu khoa học cơ bản, cho sáng tạo, cho việc đào tạo những nhà nghiên cứu sâu, sáng tạo của nước mình, mà lại tập trung vào việc nâng cao trình độ dân trí nói chung, vào việc tạo ra một đội ngũ đông đảo những người lao động có hiểu biết chung để tiếp thu, cải tiến và nâng cao tri thức và kỹ thuật nhập khẩu. Chính vì vậy, giáo dục và đào tạo chính thức của Nhật Bản thời kỳ này đã đi theo hướng đó và đã tập trung cho giáo dục phổ thông, nhất là cho giai đoạn giáo dục phổ cập bắt buộc.

Chính nhờ xác định được một chiến lược phát triển đúng, nên chính phủ Nhật Bản thời kỳ đó đã được dân chúng rất hưởng ứng và ủng hộ. Chúng ta có thể thấy được điều này qua ý thức “thắt lưng buộc bụng”, tiết kiệm cao, hạn chế tiêu dùng của dân chúng, để tập trung mọi nguồn lực cho sản xuất. Ví dụ, trong suốt 2-3 thập kỷ sau chiến tranh, tỉ lệ tiết kiệm của Nhật Bản rất cao so với suốt cả thời kỳ trước chiến tranh cũng như so với các nước khác trên thế giới. Tổng số tiết kiệm

có năm lên tới 40% tổng sản phẩm quốc dân (GNP), trong khi ở các nước phát triển khác chỉ đạt chừng 20%. Tiết kiệm của cá nhân so với thu nhập có thể sử dụng được đạt gần 20% ở Nhật, trong khi ở các nước khác chỉ có 10% và cao hơn so với dự tính ban đầu của các nhà vạch kế hoạch Nhật Bản. Trong những ngày này, để thực hiện mô hình ưu tiên phát triển sản xuất, người Nhật đã thực sự thất lưng buộc bụng, không tổ chức các hội hè linh đình, tốn kém; nghiêm cấm chè chén ở những nơi công cộng; nạn đầu cơ bị nghiêm trị; kỷ cương pháp luật được đề cao.

Ở các công ty, xí nghiệp, việc đào tạo giáo dục nhân viên cũng gắn chặt vào sản xuất. Trước hết, nhân viên là thành viên suốt đời của công ty, nên đào tạo và giáo dục nhân viên trước hết là tạo ra những con người suốt đời tự nguyện trung thành với công ty, sau đó mới đào tạo cho họ về chuyên môn theo đúng yêu cầu của công ty.

Chính sách giáo dục và đào tạo công nhân viên luôn gắn chặt với mục tiêu phát triển của nền kinh tế. Thí dụ, trong những thập kỷ sau Chiến tranh thế giới thứ hai, chính phủ thấy cần phát triển các ngành công nghiệp cơ bản của Nhật Bản như thép và điện lực, nên họ đã tập trung nỗ lực để đào tạo nhân viên trong các khu vực đó. Trong những năm 1960, khi Nhật Bản miễn cưỡng quốc tế hoá mậu dịch của mình, các quan chức chính phủ và các nhân viên các công ty thương mại đã được cử sang Pháp để nghiên cứu các biện pháp mà Pháp đã sử dụng để chống lại một cách thành công sự xâm nhập của hàng công nghiệp Anh. Sau khủng hoảng dầu mỏ lần thứ nhất năm 1973, số người được cử đi nghiên cứu các vấn đề năng lượng và kinh nghiệm tiết kiệm năng lượng đã nhanh chóng tăng lên.

Ngoài ra, công nhân viên còn được thường xuyên đào tạo lại khi nảy sinh yêu

cầu mới, nhất là khi các xí nghiệp phải chuyển hướng kinh doanh, đưa thiết bị kỹ thuật và dây chuyền sản xuất mới vào hoạt động. Đồng thời, việc sử dụng và bố trí nhân lực trong công ty, xí nghiệp cũng rất linh hoạt tùy theo sự thăng trầm và đòi hỏi của hoạt động của công ty, xí nghiệp.

Thứ bảy, ở Nhật Bản, Nhà nước có vai trò quan trọng như là người khởi xướng, vạch kế hoạch và tổ chức trong việc phát huy và sử dụng nhân tố con người.

Trước hết, Nhà nước là người vạch ra những định hướng, mục tiêu kinh tế lớn trong từng thời kỳ, nhờ đó huy động và khai thác được hết mọi nguồn lực lớn, nhất là nhân lực để phát triển kinh tế.

Hai là, Nhà nước tạo ra được một xã hội có trật tự và luật pháp, hình thành được một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh và phù hợp với từng thời kỳ. Pháp luật được thực hiện một cách công bằng và nghiêm minh. Thực tế, ở Nhật Bản, không ít những vụ các thứ trưởng và bộ trưởng cũng như các quan chức cao cấp của chính phủ phải ra tòa hoặc vào tù vì phạm tội. Ngoài ra, Nhà nước còn có nhiều biện pháp và hình thức để tuyên truyền và giáo dục để mọi người hiểu rõ và làm theo pháp luật.

Ba là, bộ máy chính phủ của Nhật Bản sau chiến tranh, mặc dù gọn nhẹ nhất thế giới, nhưng là một bộ máy mạnh và hoạt động có hiệu quả. Chính phủ Nhật Bản mạnh là nhờ có lực lượng quân đội và cảnh sát mạnh, quản lý chặt chẽ, sẵn sàng trấn áp mọi hoạt động gây rối. Nhờ đó, mọi người hết sức yên tâm đầu tư và toàn tâm toàn ý cống hiến cho đất nước và công ty. Ở Nhật Bản, không những tỉ lệ phạm tội thấp nhất thế giới, mà tỉ lệ vụ án được phát hiện cũng thuộc loại cao nhất thế giới. Chính phủ Nhật Bản mạnh còn nhờ tập hợp được một đội ngũ công chức giỏi và có trách nhiệm cao. Hầu hết họ

đều tốt nghiệp từ những trường đại học hàng đầu nên rất có năng lực và được nể trọng. Họ được trả lương cao, có địa vị và quyền uy rất lớn, song quan trọng là trách nhiệm và danh dự của họ cũng rất lớn. Ở Nhật Bản sau Chiến tranh thế giới thứ hai, cũng có nhiều vụ tham nhũng có liên quan đến các quan chức chính phủ, song về căn bản, họ là những người gương mẫu.

Bốn là, Chính phủ Nhật Bản đã thấy rõ được tầm quan trọng của vấn đề con người đối với sự phát triển kinh tế-xã hội và biết tập trung mọi nguồn lực để đầu tư thích đáng và có hiệu quả. Như trên ta đã thấy, chính phủ đã tập trung đầu tư chủ yếu cho hệ thống giáo dục bắt buộc 9 năm miễn phí nhằm nâng cao và phổ cập hoá mặt bằng dân trí. Ở bậc đại học, chính phủ thu hút sự tham gia của khu vực tư nhân, chỉ tập trung vào một số trường đại học hàng đầu và cho nghiên cứu cơ bản. Đồng thời, chính phủ luôn đề xướng những giải pháp nhằm cải cách và hoàn thiện hơn nữa hệ thống giáo dục và đào tạo, để liên tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phù hợp với từng thời kỳ phát triển.

Năm là, chính phủ hỗ trợ cho khu vực kinh doanh trong việc đào tạo, giáo dục cũng như sử dụng lao động. Chính phủ đầu tư mở các trường dạy nghề, trợ cấp đào tạo cho những ngành và công ty nào chuyển sang những hướng kinh doanh mới được nhà nước khuyến khích, trợ cấp cho những công ty nào không sa thải nhân viên vào lúc suy thoái và có chương trình đào tạo lại đội ngũ này, nhà nước còn bảo vệ quyền làm việc của người lao động trước giới quản lý. Chẳng hạn, thông thường, toà án sẽ đứng về phía người lao động trong các vụ kiện và tranh chấp về lao động./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lưu Ngọc Trinh, 1996, *Chiến lược con người trong thần kỳ kinh tế Nhật Bản*, Nxb. CTQG, Hà Nội, 180tr.

2. Lưu Ngọc Trinh, 2001, *Trước thềm thế kỷ 21: Nhìn lại mô hình phát triển kinh tế Nhật Bản*, Nxb. Thống Kê, Hà Nội, 400tr.

3. Lưu Ngọc Trinh, 2004, *Suy thoái kéo dài, Cải cách nửa vời: Tương lai nào cho nền kinh tế Nhật Bản?* Nxb. Thế Giới, Hà Nội, 410tr

4. Trần Thị Nhung và Nguyễn Duy Dũng (chủ biên), 2005, *Phát triển nguồn nhân lực tại các công ty Nhật Bản hiện nay*, Nxb. KHXH, Hà Nội, 252 tr.

5. Koshiro Kazutoshi, 2000, *A Fifty Year History of Industry and Labor in Postwar Japan*, Japanese Economy and Labor Series No.6, Japan Institute of Labour, Tokyo.

6. Japan Institute of Labour, 2000, *Japan Labor Bulletin*, Vol. 39, Nos. 3-5, March-May.

7. Japan Institute of Labour, 2001, *Japan Labor Bulletin* Vol. Nos.1-12, January-December.

8. Japan Institute of Labour, 2002, *Japan Labor Bulletin* Vol. 41, Nos.1-12, January-December.

9. *Tokyo Business Today*, October, 1995.

10. Richard Bowring và Peter Komicki, 1995, *Bách khoa thư Nhật Bản*, Trung tâm Nghiên cứu Nhật Bản, Hà Nội.

11. Hyung-Ki Kim, 1994, *The Civil Service System and Economic Development: The Japanese Experiences*, Economic Development institute ở the World Bank, Washington D.C.

12. Ezra F. Vogel, 1984, *Japan as Number One: Lessons for America*, Charles E. Tuttle Co. Publishers, Tokyo.

13. Masuzoe Yôichi, 2000, *Years of Trial: Japan in the 1990s*, Japan Echo Inc., Tokyo.

14. JETRO, *Focus Japan*, Vol. 27, No. 8, October. 2000.

15. *Businessweek*, June 3, 2002.

16. *Problèmes Economiques*, No. 2.788, Decembre, 2002.
