

TRAO ĐỔI CHÍNH SÁCH

LÝ THUYẾT Z VÀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ NHẬT BẢN THẾ KỶ XXI - BÀI HỌC GỢI SUY CHO VIỆT NAM

ThS. Triệu Thị Bảo Hoa

Văn phòng Đề án 1136, Bộ KH&CN

ThS. Nguyễn Văn Hòa

Trường Quản lý KH&CN, Bộ KH&CN

Tóm tắt:

Cách đây hơn 3 thập kỷ, William Ouchi bắt đầu chum bài viết về cách thức “vá lỗi” trong quản lý nhân sự để vực dậy năng lực sản xuất kinh doanh cho các công ty Hoa Kỳ dựa trên mô hình thành công của Nhật Bản. Các tác phẩm đó của Ouchi đã vượt qua khỏi khuôn khổ của quản trị nhân sự, của doanh nghiệp và của biên giới lãnh thổ Hoa Kỳ hay Nhật Bản để trở thành một trong những lý thuyết kinh điển về phát triển nguồn nhân lực, có tên là Lý thuyết Z; thậm chí còn trở thành một triết lý trong đời nhân xử thế. Trung tâm của Lý thuyết Z là chữ “和” (Hòa) được xử lý một cách khoa học giữa triết lý “duy tình” của Phương Đông kết hợp tinh tế với phương pháp “duy lý” của Phương Tây tạo nên sức sống trong giới khoa học, doanh nghiệp và những nhà hoạch định chính sách. Giá trị của Lý thuyết Z còn được thể hiện rõ nét trong hệ thống chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN thế kỷ XXI của Nhật Bản: một giai đoạn mà đất nước Phù Tang đang phải vượt qua những thách thức lớn đối với sự phát triển thịnh vượng và bền vững.

Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả đã liên hệ Lý thuyết Z với chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN Việt Nam, đồng thời, nêu lên một số gợi suy với mong muốn Việt Nam có được hệ thống chính sách đồng bộ, khả thi trong thực tiễn để có thể đạt được mục tiêu đưa đất nước phát triển bằng nguồn nhân lực chất lượng cao, với một nền KH&CN tiên tiến.

Từ khóa: Lý thuyết Z; Nhân lực KH&CN; Nhật Bản; Việt Nam.

Mã số: 15091601

Vào đầu thập niên 80 thế kỷ XX, William Ouchi, giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản giảng dạy tại trường Đại học Stanford (Mỹ) đã xuất bản cuốn sách “Lý thuyết Z: Làm thế nào để mô hình quản lý kiểu Mỹ có thể giải quyết được những thách thức mang màu sắc Nhật Bản”. Cuốn sách ra đời trong bối cảnh nước Nhật cũng như mô hình phát triển của quốc gia này đã tạo nên sự thần kỳ với những công ty có năng suất cao nhất thế giới và đội

ngũ nhân lực mẫn cán, trung thành và trình độ chuyên môn ưu việt. Trong khi đó, các doanh nghiệp Mỹ lại đang phải đương đầu với những khó khăn và hoạt động kém hiệu quả. Lý thuyết Z có ảnh hưởng lớn tới những tập đoàn toàn cầu như IBM, P&G, HP, Kodak và cả trong quân đội Mỹ. Lý thuyết này cũng được các nhà hoạch định chính sách của Chính phủ áp dụng để phát triển nguồn nhân lực quốc gia. Lý thuyết Z có sức sống riêng trong suốt hơn 3 thập kỷ qua và trở thành một trong những lý thuyết kinh điển về quản lý nguồn nhân lực. Bước sang thế kỷ XXI, nước Nhật đương đại đang đối mặt với nhiều thách thức do suy thoái kinh tế, dân số già và sự nổi lên mạnh mẽ của Trung Quốc cũng như các nền kinh tế khác. Nhật Bản đã chọn phát triển nguồn nhân lực, trong đó nguồn nhân lực KH&CN là công cụ then chốt để phục hồi sự thịnh vượng. Ouchi đã từng nói “Bí mật của thành công Nhật Bản không phải là công nghệ, mà là cách thức đặc biệt để quản lý con người. Đây là cách quản lý giúp tạo nên văn hóa của doanh nghiệp, phát triển nhân lực dài hạn và ra quyết định dựa trên sự đồng thuận” (Ouchi, 1981). Liệu Lý thuyết Z của Ouchi có sức ảnh hưởng trong chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN của Nhật Bản hay không? Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả sẽ đi tìm lời giải cho câu hỏi đó thông qua việc nghiên cứu những điểm cốt lõi của Lý thuyết Z và liên hệ với thực tế chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN Nhật Bản.

1. Một số nội dung chính của Lý thuyết Z

Lý thuyết Z ra đời trong bối cảnh thực tiễn quản lý kém hiệu quả trong các doanh nghiệp Mỹ được xem là nguyên nhân làm giảm năng suất công nghiệp kéo theo năng lực cạnh tranh quốc gia trượt dốc. Các học giả (Drucker 1972, Pascale, Athos 1981, Nevis 1982) đã tranh luận về việc cần phải thay đổi thực tiễn quản lý truyền thống kiểu Mỹ. Quản lý đã được xem không chỉ là một nguyên tắc mà là văn hóa với giá trị, niềm tin, công cụ và ngôn ngữ riêng. Mô hình quản lý ở những xã hội theo chế độ tập thể như Nhật Bản và Trung Quốc đã được nghiên cứu kỹ lưỡng thông qua đó đã chỉ ra những điểm mù (blind spot) trong mô hình quản lý của Mỹ, mà điển hình là văn hóa Mỹ cần phải được "tiến hoá" theo hướng tăng cường chủ nghĩa tập thể và giá trị nhóm. Sự tiến hóa đó có thể xảy ra sâu rộng chỉ khi tạo được sự thay đổi triệt để trong quản lý nguồn nhân lực (Mroczkowski, 1983). Trong bối cảnh đó, Lý thuyết Z xuất hiện và đã được đánh giá là tác phẩm xuất sắc nhất đưa ra khuyến nghị rộng rãi và có giá trị cho các doanh nghiệp Mỹ.

Lý thuyết Z đưa ra luận điểm rằng mô hình quản lý hành chính quan liêu được triển khai trong các doanh nghiệp Mỹ đã bộc lộ sự tương tác xã hội kém hiệu quả. Điều này thể hiện với việc xuất hiện chủ nghĩa cơ hội trong nhiều nhân viên làm việc, tính cam kết thấp đối với tổ chức và thiếu động lực trong làm việc. Hệ lụy trực tiếp là việc giảm năng suất và tính cạnh

tranh của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế. Cần phải lựa chọn mô hình tổ chức (organizational paradigm) đủ sức thuyết phục để kích hoạt được những nhân lực có trình độ, lòng trung thành và sự cam kết của người lao động. Cụ thể Lý thuyết Z cho rằng sự giảm năng suất là kết quả của: (i) gia tăng chi phí giám sát, thực thi kỷ luật trong công việc; (ii) tăng chi phí đánh giá nhân lực, xử lý xung đột và bất mãn của người lao động xuất phát từ sự mập mờ về năng lực và chủ nghĩa cơ hội trong đội ngũ nhân lực; (iii) tăng chi phí lao động, gây trở ngại đối với quá trình tuyển dụng, lựa chọn, bổ nhiệm và đào tạo những người lao động có trình độ.

Lý thuyết Z tiếp cận theo phương thức quản lý có sự tham gia (participative management) đối với quản lý nhân lực. Mô hình này khác với mô hình quản lý độc đoán hay còn gọi là quản lý cứng (authoritarian management). Lý thuyết Z cho rằng quản lý nhân lực phải đặt lòng tin vào người lao động. Người lao động có thể tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty ở mức độ cao. Ouchi giải thích rằng người lao động cần phải có đầy đủ kiến thức về những vấn đề của công ty, cũng như sở hữu năng lực trong việc đưa ra quyết định. Ông cũng chỉ ra rằng đôi khi quản lý nhân lực có xu hướng đánh giá thấp năng lực của người lao động trong việc đóng góp hiệu quả vào quá trình ra quyết định (Bittel, 1989). Vì lý do này, Lý thuyết Z nhấn mạnh rằng người lao động nên trở thành người tổng hợp (generalist) hơn là chuyên gia (specialist) để tăng sự hiểu biết và kiến thức về công ty.

Lý thuyết Z nhấn mạnh sự cần thiết của lòng trung thành từ người lao động đối với doanh nghiệp và tổ chức nơi mình làm việc. Để đạt được sự trung thành đó, việc phát triển nguồn nhân lực phải tạo ra sự hài lòng, mãn nguyện và tôn trọng tối đa người lao động. Lý thuyết Z cho rằng khi mức độ hài lòng trong công việc của người lao động càng lớn thì tỉ lệ nghỉ việc và trốn việc sẽ càng thấp, năng suất - chất lượng sản phẩm càng cao, và cuối cùng hoạt động kinh doanh sẽ tốt đẹp hơn cho các công ty của Mỹ.

Những điểm cốt lõi nêu trên của Lý thuyết Z được xây dựng trên cơ sở một số nhận định như sau: *Thứ nhất*, người lao động thường có xu hướng xây dựng quan hệ công việc vui vẻ và thân thiện với những người mà họ làm việc cùng cũng như những người làm việc cho họ. *Thứ hai*, người lao động có nhu cầu được công ty hỗ trợ, và họ đánh giá cao môi trường làm việc mà ở đó những vấn đề như gia đình, văn hóa, truyền thống và các quy tắc xã hội được nhìn nhận có tầm quan trọng tương tự như công việc. Những người làm việc trong môi trường đó sẽ luôn đảm bảo quy tắc, trật tự, trách nhiệm, đạo đức, tinh thần làm việc hăng say, có thái độ hợp tác, liên kết với các đồng nghiệp. *Thứ ba*, người lao động có thể thực hiện công việc của mình một cách tốt nhất khi được tin tưởng, và bản thân họ cũng tin rằng những người quản lý luôn hỗ trợ và quan tâm đến chế độ chính sách đối với họ

(*Massie và Douglas, 1992*). Trên cơ sở đó, Lý thuyết Z đã cụ thể hóa thành một số nội dung chính về quản lý nhân lực bao gồm: *Thứ nhất*, quy trình và thể chế quản lý cần đảm bảo sự tham gia của các nhân viên trong quá trình ra quyết định; hoặc tạo ra cơ chế để đảm bảo luồng thông tin phản ánh kịp thời ý kiến của nhân viên tới lãnh đạo công ty. *Thứ hai*, phải đảm bảo chế độ làm việc lâu dài đối với người lao động, để từ đó có thể tối đa những sáng kiến, tính chủ động tích cực của họ đối với công việc; tạo nên sự liên kết chặt chẽ giữa lợi ích người lao động đối với công ty/tổ chức, từ đó cùng nhau chia sẻ những khó khăn hoặc cùng thúc đẩy thành công. *Thứ ba*, cần phải quan tâm đến gia đình, đời sống tinh thần của người lao động, thông qua đó xây dựng môi trường hòa hợp, đồng thuận không phân biệt cấp bậc. *Thứ tư*, cần chú trọng đào tạo và phát triển nhân viên; xây dựng cơ chế đánh giá năng lực người lao động rõ ràng, đầy đủ, cân trọng đồng thời cơ chế kiểm soát cân tế nhị, linh động, giữ thể diện cho người lao động. *Thứ năm*, cần làm cho công việc trở thành nơi hấp dẫn và thu hút người làm, chú trọng đào tạo liên tục, luân chuyển vị trí và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. *Thứ sáu*, Lý thuyết Z cho rằng thăng tiến sẽ có xu hướng chậm hơn, vì người lao động có cơ hội được đào tạo dài hơn và dành nhiều thời gian để nắm bắt các hoạt động của công ty. Mong muốn của Lý thuyết Z là phát triển nguồn nhân lực có lòng trung thành ở lại với công ty trong suốt quá trình làm việc của mình, vì vậy khi có vị trí cao hơn về quản lý, họ sẽ biết nhiều hơn về công ty cũng như cách thức vận hành công ty hiệu quả.

2. Một số đánh giá về Lý thuyết Z

Lý thuyết Z còn được gọi là lý thuyết về cách thức quản lý kiểu Nhật (Japanese management). Hay nói một cách khác đó là sự hệ thống hóa, khái quát hóa cách thức hành xử, thói quen, văn hóa của người Nhật trong quản lý nguồn nhân lực thành lý thuyết. Lý thuyết đã có sức sống mạnh mẽ trong giới học thuật cũng như những người ứng dụng trong thực tế quản lý, kể cả doanh nghiệp cũng như cơ quan nhà nước với tư cách là một trong những lý thuyết “gối đầu giường” về quản lý nguồn nhân lực.

Điều rõ nét ở Lý thuyết Z là sự thấm đẫm văn hóa độc đáo của người Nhật cũng như xã hội Nhật Bản được quy tụ trong chữ “和” (Hòa), nơi sự hài hòa, đồng thuận, hợp tác, tính tập thể và vì lợi ích chung đã đạt đến đỉnh cao khiến thế giới phải ngưỡng mộ. “Hòa” được thể hiện trong việc giải quyết các vấn đề cũng như tìm ra giải pháp cho các vấn đề đó. Trong nhiều trường hợp, họ coi trọng điều đó hơn là tiền bạc. Cũng vì vậy, những giá trị văn hoá Nhật Bản đã được tích hợp trong Lý thuyết Z khiến lý thuyết này có sự hội tụ hài hòa giữa các hành động quản lý, hành vi cư xử của nhân viên đối với mục tiêu phát triển của tổ chức. Triết lý quản lý nguồn nhân lực trong Lý thuyết Z nhắm tới mục tiêu là khuyến khích người lao động

tạo ra mối quan hệ thân ái, liên kết và hợp tác giữa các đồng nghiệp, giữa cấp trên và cấp dưới. Sự hợp tác này sẽ tạo ra và phát triển lòng tin. Trên cơ sở đó, các nhóm sẽ làm việc với tính đoàn kết cao hơn, các quy trình quản lý, chính sách cụ thể trở nên không cần thiết. Nhân viên sẽ được tin tưởng làm những việc đúng đắn và người quản lý được tin tưởng sẽ lo toan quyền lợi và phúc lợi cho nhân viên. Đó là những điểm làm nên sự khác biệt cũng như thành công của Lý thuyết Z. Theo thống kê, kết quả là năng suất của những công ty ứng dụng mô hình của Lý thuyết Z cao hơn nhiều so với những doanh nghiệp không áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực của Lý thuyết này (Sullivan, 1983).

Tuy nhiên, bên cạnh những thành công nổi bật, Lý thuyết Z cũng có nhiều phê bình từ giới học thuật và những người ứng dụng lý thuyết này (Chand, 1993; Sullivan, 1983). Ouchi, tác giả của Lý thuyết Z cho rằng lý thuyết của ông được xem là lý thuyết “vị nhân” (humanism) vì luôn đặt con người vào vị trí trung tâm đối với năng suất hoạt động, khi con người đạt được độ hài lòng lớn và tính tự chủ cao thì tất yếu hiệu quả công việc sẽ được tăng lên. Trong khi đó, những người phê bình lại cho rằng Lý thuyết Z thiên về “cấu trúc luận” (structuralism) nhiều hơn là “vị nhân”. Vì yếu tố con người trong Lý thuyết Z được xem là những người có nguyên tắc, trật tự và có giá trị đạo đức phổ quát cho cả nhóm. Những giá trị này sẽ tạo ra quy tắc ứng xử, luật lệ để thiết lập nên trật tự xã hội, ổn định và cố kết. Người quản lý là người truyền thụ luật lệ và giá trị tới người lao động, đồng thời khuyến khích họ tuân thủ. Họ thuyết phục những người lao động rằng một môi trường lao động ngăn nắp, có quy củ sẽ đảm bảo cho mọi người đều hạnh phúc, vui vẻ từ đó năng suất lao động sẽ cao hơn. Cốt lõi cho sự tuân thủ của người lao động không liên quan nhiều đến động lực tạo ra từ giới quản lý mà xuất phát từ nhu cầu, mong muốn của người lao động về một trật tự chung cho tập thể. Vì thế khi một tổ chức được cấu trúc theo hướng đảm bảo sự ổn định thì những người quản lý không cần phải thuyết phục người lao động nhiều.

Một nội dung khác cũng nhận nhiều phê phán đó là Lý thuyết Z dựa trên thực tiễn quản lý của người Nhật. Thực tiễn này được xuất phát từ bản sắc văn hóa riêng của dân tộc này. Vì thế, Lý thuyết có thể không phù hợp với những nền văn hóa khác. Bên cạnh đó, nếu xem Nhật Bản là mô hình điển hình thì sự thành công này cần được nhìn nhận là tổng hợp của nhiều yếu tố quan trọng, bao gồm chính sách của chính phủ kết hợp với những hỗ trợ đặc biệt của hệ thống quản lý hành chính và lập kế hoạch rất kỹ lưỡng được vận hành bởi một hệ thống phần mềm và phần cứng chuyên biệt, cộng với hệ thống hỗ trợ tài chính thân thiện với chi phí thấp. Đằng sau sự chuẩn mực đó, cách thức quản lý nguồn nhân lực của Nhật Bản được xem

là góp phần quan trọng nhất (nhưng không phải là duy nhất) cho lợi thế năng suất của Nhật Bản.

Các ý kiến phê bình còn tập trung vào một số nội dung khác của Lý thuyết Z. *Thứ nhất*, việc tạo ra công việc có tính trọn đời cho người lao động để phát triển mối quan hệ thân tình sâu sắc giữa tổ chức và người lao động có thể thất bại trong việc huy động người lao động có những nhu cầu cao hơn. Nó chỉ đơn giản là tạo ra sự đảm bảo về công ăn việc làm, do vậy có thể không hẳn là tạo nên sự trung thành của người lao động đối với công ty. Một người lao động có thể bỏ công việc tại công ty này sang một công ty khác nếu có công việc tốt hơn. Thêm vào đó, một sự đảm bảo tuyệt đối về công việc có thể tạo nên sự ỳ và sự ỷ lại trong nhân viên. Còn người quản lý lại không thích việc giữ lại những người lao động kém hiệu quả một cách lâu dài, vĩnh viễn. *Thứ hai*, trong thực tế, việc người lao động tham gia vào quá trình ra quyết định là khó khăn. Những người quản lý có thể không thích sự tham gia của những người lao động vì nó có thể làm tổn thương “cái tôi” và sự tự chủ của họ. Còn những người lao động thì ngại tham gia vào quá trình đó vì sợ bị chỉ trích và thiếu động lực. Thậm chí nếu họ tham gia với những người quản lý thì họ có thể đóng góp được rất ít trừ khi họ hiểu vấn đề và chủ động đưa ra sáng kiến. Sự tham gia của tất cả người lao động vào quá trình ra quyết định sẽ làm chậm quá trình này. *Thứ ba*, quyết định dựa trên sự đồng thuận và trách nhiệm tập thể có thể xem tương đồng với sự không chuyên biệt hóa, việc làm trọn đời, và thăng tiến dựa trên tuổi tác. Theo cách này, những nhà quản lý kém năng lực sẽ được các nhân viên dưới quyền bảo vệ. Một người quản lý không có kỹ năng đặc biệt được thăng tiến trong công việc mà họ không có chuyên môn, người quản lý đó sẽ không thể đưa ra những quyết định tốt và vì vậy không nên trao trách nhiệm cho họ. Họ sẽ phải dựa vào các nhân sự dưới quyền, và như vậy sẽ xuất hiện việc quyết định dựa trên sự đồng thuận và trách nhiệm tập thể (collective responsibility). Đó không phải là sự khuyến khích để tạo nên mối quan hệ thân tình và xây dựng lòng tin mà chức năng chính là bảo vệ cho mối quan hệ thứ bậc để đảm bảo phục vụ cho các mục tiêu phát triển của tổ chức. *Thứ tư*, Lý thuyết Z đưa ra mô hình tổ chức không có cấu trúc. Nhưng nếu một tổ chức không có cấu trúc có thể dẫn đến sự hỗn loạn trong tổ chức đó vì không có người chịu trách nhiệm đối với việc công việc gì và với ai. *Thứ năm*, có thể việc xây dựng một văn hóa chung trong một tổ chức là không thể bởi vì con người khác nhau về thái độ, hành vi, thói quen, ngôn ngữ, tôn giáo,...

Lý thuyết Z có sức sống mạnh mẽ trong cộng đồng học thuật và được áp dụng rộng rãi trong thực tiễn quản lý ở khu vực công cũng như khu vực tư. Lý thuyết có những điểm tiếp tục được giới nghiên cứu mổ xẻ ở nhiều góc độ khác nhau. Điều đó là tất yếu thể hiện giá trị của một lý thuyết trong đời

sống khoa học. Sức mạnh của Lý thuyết Z nằm ở chỗ bản thân không chỉ là một lý thuyết thuần túy về động lực cho người lao động, hay về các hành động cần thiết để tăng cường hiệu quả quản lý nguồn nhân lực, Lý thuyết Z còn vượt lên để trở thành một triết lý về quản lý con người, trong đó, các yếu tố phi vật chất được xem là tác động quyết định đến hành vi và năng suất lao động của họ như văn hóa, lòng tin, sự trung thành, sự hài lòng,... bên cạnh những yếu tố vật chất khác như đãi ngộ về lương, thưởng. Lý thuyết Z tôn vinh sự tự do có trách nhiệm, tính cá nhân của con người nhưng được đặt một cách hài hòa trong tổng thể mối quan hệ với các đồng nghiệp, cấp dưới, cấp trên, và đặc biệt là với mục tiêu phát triển của tổ chức.

3. Chính sách nguồn nhân lực khoa học và công nghệ Nhật Bản thế kỷ XXI

Ở Nhật Bản, nguồn nhân lực KH&CN luôn là yếu tố chủ đạo để xây dựng một quốc gia giàu mạnh. Họ là lực lượng chính để “sản xuất” ra tri thức để từ đó tạo nên của cải, vật chất cho nền kinh tế cũng như những giá trị tốt đẹp cho xã hội. Trong thế kỷ XXI, nguồn nhân lực của Nhật Bản nói chung và nhân lực KH&CN nói riêng đang phải đối mặt với hiện tượng dân số già đi và giảm dần từ 128 triệu người vào năm 2012 xuống 100 triệu người vào năm 2048. Số lượng nhà nghiên cứu ở Nhật luôn duy trì ở mức hơn 800.000 người năm 2013 và tỷ lệ số tiến sĩ trên 1 triệu dân chỉ bằng một nửa Mỹ, thấp hơn một nửa của Vương quốc Anh và CHLB Đức. Độ tuổi của các nhà KH&CN Nhật Bản đang giảm đi, chỉ còn 30% tuổi dưới 39 còn tỷ lệ tăng mạnh tuổi từ 40-59.

Thêm vào đó, việc làm cho các nhà khoa học, đặc biệt là khoa học trẻ ở Nhật đang giảm đi. Họ phải đối mặt với tình trạng công việc không ổn định, “thứ bậc tuổi tác” vốn khá nặng nề trong hệ thống các tổ chức KH&CN ở đó những nhà nghiên cứu có nhiều năm kinh nghiệm, có tuổi đời cao thường có vị trí quan trọng và hưởng một số “đặc ân” trong nghiên cứu. Hệ thống lương cứng nhắc và chính sách đãi ngộ với các nhà khoa học không linh hoạt.

Trước thực trạng đó, Chính phủ Nhật Bản đã ban hành một loạt chính sách quan trọng về phát triển nguồn nhân lực KH&CN nhằm đưa nước Nhật trở thành một quốc gia của đổi mới sáng tạo, dẫn đầu thế giới trong thế kỷ XXI. Các chính sách quan trọng này nhấn mạnh đến việc kích thích đam mê nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ trong giới khoa học và cả các doanh nghiệp. Thông qua các chính sách này, có thể thấy một số nội dung cốt lõi của Lý thuyết Z vẫn được kế thừa và ngụy trì. Bên cạnh đó, một số nội dung dường như đang đi ngược lại với Lý thuyết Z.

Một trong những trọng điểm của Lý thuyết Z là đảm bảo chế độ công việc ổn định, trọn đời (lifetime) cho người lao động tại một tổ chức. Người lao động có thể di chuyển qua nhiều vị trí nhưng vẫn thuộc tổ chức đó. Tuy

nhiên, chính sách nguồn nhân lực KH&CN của Nhật Bản trong thế kỷ XXI lại chú trọng thúc đẩy sự lưu chuyển (mobility), khuyến khích các nhà khoa học, đặc biệt là khoa học trẻ tăng cường giao lưu, kết nối mạng lưới trong các lĩnh vực nghiên cứu. Các nhà khoa học Nhật Bản có thể làm việc ở nhiều viện nghiên cứu khác nhau, các trường đại học và thậm chí là doanh nghiệp tư nhân. Họ được phép hưởng chế độ lương kết hợp (combined salary) từ nhiều tổ chức. Điều tra của Viện Chính sách KH&CN Nhật Bản (NISTEP) cho thấy sự lưu chuyển vị trí của các nhà khoa học Nhật Bản rất thấp. Nét đặc trưng của người Nhật là sống nội tâm và có xu hướng nội, do vậy rất lưỡng lự khi phải thay đổi hoặc giao tiếp với quốc tế. Sự thay đổi vị trí việc làm trong giới nghiên cứu Nhật gần như không đáng kể trong suốt hơn 10 năm qua, mặc dù gần đây có xu hướng cải thiện, tuy nhiên, vẫn thấp hơn nhiều so với các nước phát triển, đặc biệt là việc di chuyển giữa các tổ chức KH&CN, các trường đại học sang khu vực doanh nghiệp tư nhân. Mặc dù Chính phủ cũng tính đến việc lưu chuyển có thể làm xáo trộn công việc của tổ chức KH&CN cũng như của bản thân nhà khoa học. Tuy vậy, đây là giải pháp tối ưu nhằm đảm bảo giảm thiểu tình trạng thiếu vị trí nghiên cứu, tăng cường giao lưu quốc tế và mở cửa cho sự tham gia của các chuyên gia giỏi trên toàn nước Nhật cũng như thế giới tới làm việc, thay vì bị bó buộc trong “bốn bức tường” trọn đời.

Một điểm khác cần nhấn mạnh đó là chính sách lương cho các nhà khoa học cũng có sự thay đổi so với mô hình của Lý thuyết Z. Lý thuyết Z “cổ xúy” cho hệ thống lương ổn định, tăng theo thứ bậc, thâm niên và vị trí trách nhiệm cao, đồng thời đảm bảo hệ thống lương hưu rất ưu đãi. Trong khi đó, chính sách lương cho cán bộ KH&CN thời kỳ mới được Chính phủ Nhật áp dụng dựa trên năng lực và kết quả hoạt động nghiên cứu khoa học của cán bộ. Mức lương được quyết định hàng năm (annual salary system) thay vì mức lương tăng theo thâm niên như trước đây. Số lương hưu được xem là rất cao theo cách truyền thống sẽ được tính quy đổi vào hệ thống lương chi trả trong giai đoạn đang làm việc. Thời hạn đảm nhận vị trí có trách nhiệm cao cũng có thể kéo dài hoặc chấm dứt căn cứ theo kết quả công việc của nhà khoa học. Các vị trí công việc, kể cả những vị trí cao trong các tổ chức nghiên cứu đều có tiêu chí quy định rõ ràng về năng lực. Các nhà khoa học trong viện nghiên cứu/trường đại học hàng năm đều phải nêu nhu cầu của mình đối với từng vị trí làm việc cũng như thể hiện nguyện vọng đối với vị trí quản lý. Trên cơ sở đánh giá năng lực hàng năm, các nhà khoa học sẽ đạt được những vị trí để họ có thể phát huy tối đa năng lực của mình. Theo chính sách mới này, các nhà khoa học có thể chuyển sang làm việc ở nơi trả lương cao hơn. Đồng thời chấm dứt được tình trạng nhân lực quản lý có năng lực không đáp ứng được mong đợi mà vẫn “ôm giữ” vị trí, không thể chuyển đổi công việc. Đây được đánh giá là một cải cách đột phá

trong chính sách nhân lực KH&CN của Nhật Bản dẫn đến sự phá vỡ thói quen “chủ nghĩa kinh nghiệm” và “sống lâu lên lão làng” trong hệ thống quản lý nguồn nhân lực KH&CN ở Nhật trước đây.

Lý thuyết Z cho rằng, những người có lòng trung thành và tuổi đời làm việc lâu năm ở một tổ chức, có năng lực tổng hợp và thông thạo cách vận hành đơn vị cần được trọng dụng và bổ nhiệm các vị trí quản lý. Trong hệ thống đó, những người lao động trẻ tuổi có năng lực thường có rất ít cơ hội để bứt phá trong phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, trong chính sách mới về nguồn nhân lực KH&CN, Chính phủ Nhật Bản lại đặc biệt chú trọng các nhà khoa học trẻ. Hành động chính sách này để đảm bảo tính bền vững của hệ thống KH&CN quốc gia, do đang phải đối mặt với thách thức đặt ra khi giới trẻ tài năng không mong muốn trở thành nhà khoa học. Chính sách mới đã đưa ra những vị trí hấp dẫn cho những nhà nghiên cứu hàng đầu mà không đề cập đến tuổi tác, tạo điều kiện tối đa cho các nhà khoa học trẻ tiếp cận những nghiên cứu lớn và bình đẳng trong hoạt động KH&CN so với các nhà khoa học “tiền bối”. Ngoài ra, các nhà khoa học trẻ còn được hưởng chế độ học tập, đào tạo thông qua các gói học bổng lớn của Chính phủ; tạo điều kiện tối đa trong việc thay đổi, di chuyển công việc. Sự thăng tiến của các nhà khoa học trẻ trong nghề nghiệp được căn cứ vào kết quả các hoạt động KH&CN họ trực tiếp tạo ra và số lượng tương tác của họ với khu vực doanh nghiệp tư nhân.

Một số nội dung quan trọng nêu trên trong chính sách nguồn nhân lực KH&CN của Nhật Bản thế kỷ XXI có sự khác biệt so với những nguyên tắc chủ yếu trong Lý thuyết Z về quản lý nguồn nhân lực. Lý giải cho điều này, chúng ta có thể viện dẫn đến đặc thù của nhân lực KH&CN cần sự tự do học thuật, tự do sáng tạo của mỗi cá nhân nhà khoa học. Thêm vào đó, xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế trong lĩnh vực KH&CN tạo sức ép đối với các nhà khoa học cần phải tăng cường giao lưu hợp tác liên ngành không chỉ với các đồng nghiệp trong nước mà còn với các đồng nghiệp quốc tế...

Tuy nhiên, nếu nhìn rộng hơn ở chính sách vĩ mô cho một quốc gia, nếu xem nước Nhật là một tổ chức lớn thì những triết lý về quản lý nhân lực của Lý thuyết Z vẫn còn nguyên giá trị. Trong chính sách mới, Chính phủ Nhật Bản đã khẳng định rằng về tổng thể phải xây dựng được một hệ sinh thái (ecosystem) bền vững cho cả quốc gia, mà ở đó một mặt đảm bảo sự đa dạng nghề nghiệp cho các nhà khoa học, nhưng đồng thời đảm bảo sự bền vững, ổn định cho cộng đồng các nhà KH&CN toàn quốc. Cả hệ thống KH&CN gồm các viện nghiên cứu, trường đại học, các công ty nhà nước cũng như doanh nghiệp tư nhân đều được khuyến khích tham gia các hoạt động KH&CN, sử dụng các nhà khoa học trong hoạt động sản xuất kinh

doanh của mình, tạo mọi điều kiện để các nhà khoa học có thể linh động di chuyển, làm việc trong các tổ chức này, kể cả làm việc cho các dự án có sự tham gia của nhiều tổ chức, doanh nghiệp. Cơ chế này sẽ khuyến khích các nhà khoa học có được kinh nghiệm nghiên cứu tại các viện, trường, đồng thời tích lũy kinh nghiệm làm việc trong môi trường kinh doanh trong và ngoài nước. Trải nghiệm này sẽ giúp họ phát huy và tích lũy nhiều nhất năng lực và năng khiếu của bản thân. Các trường đại học ở Nhật Bản được trao quyền lực tối đa, theo đó có thể chủ động ưu tiên phát triển nguồn nhân lực KH&CN nội tại. “Chính sách cơ bản về chuyển đổi các đơn vị hành chính sự nghiệp” tháng 12/2013 đã chuyển đổi một số trường đại học, viện nghiên cứu thành “các doanh nghiệp NCTK công lập” (R&D oriented public corporations) và họ được toàn quyền trong việc trả lương cho các nhà khoa học. Chính phủ đồng thời thực thi một số chính sách kết nối các tiến sĩ với doanh nghiệp tư nhân, đa dạng hóa con đường phát triển nghề nghiệp (chẳng hạn như tổ chức các chương trình đào tạo cho những nhà nghiên cứu trẻ, tái đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp,...). Chính phủ Nhật Bản tin tưởng rằng với những chính sách như vậy sẽ đảm bảo cho một hệ thống nhân lực KH&CN quốc gia ổn định, vừa đáp ứng được sự năng động cần thiết trong môi trường cạnh tranh và hội nhập mạnh mẽ, vừa đảm bảo sự phát triển bền vững, hài hòa cho nguồn lực quan trọng này của quốc gia.

Lý thuyết Z được đánh giá là lý thuyết về tạo động lực cho người lao động. Các luận điểm trong Lý thuyết Z đều hướng đến khuyến khích người lao động sản sinh ra động cơ tốt đẹp và tích cực, thông qua đó họ có thể phát triển tốt năng lực để đóng góp tối đa cho công việc, từ đó tăng năng suất và chất lượng cho toàn bộ tổ chức. Các chính sách mới về nguồn nhân lực KH&CN Nhật Bản trong thế kỷ XXI cũng hoàn toàn xuất phát từ mục đích này với trọng tâm khuyến khích giới trẻ đam mê và trở thành các nhà khoa học, giữ chân nhân tài, khuyến khích sự tham gia của phụ nữ trong hoạt động KH&CN. Chính phủ đã có những chính sách trao cho các nhà khoa học trẻ sự tự chủ và độc lập tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học; đưa vào áp dụng chế độ làm việc theo hợp đồng có thời hạn với sự kết hợp giữa lương cơ bản với thu nhập thông qua thực hiện đề tài/dự án để tạo ra nhiều cơ hội việc làm hấp dẫn họ. Các nhà khoa học trẻ được tham gia vào các chương trình học bổng của Chính phủ đi đào tạo ở nước ngoài và họ còn có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp thông qua hệ thống đánh giá năng lực nghiên cứu. Các nhà khoa học nữ cũng được khuyến khích bởi các cơ chế nhằm tạo sự cân bằng giữa công việc với các nghĩa vụ gia đình như sinh nở, chăm sóc con cái; được áp dụng số giờ làm việc trong tuần ít hơn, họ có thể lựa chọn số giờ làm việc trong khoảng từ 19 giờ 35 phút đến 29 giờ 35 phút/tuần suốt giai đoạn từ hơn 1 tháng đến dưới 1 năm trước khi con của họ đi học cấp một. Ngoài ra, các viện nghiên cứu, trường đại học ở

Nhật còn thành lập các trung tâm chăm sóc trẻ sau giờ học (after-school day-care) để hỗ trợ các nhà khoa học nữ có con đang học tiểu học. Nhà khoa học nữ đã có nhiều điều kiện để trở thành những người lãnh đạo các nhóm nghiên cứu, trường đại học hay các viện nghiên cứu tại Nhật.

4. Một số suy nghĩ về chính sách phát triển nguồn nhân lực khoa học và công nghệ của Việt Nam

Phát triển nguồn nhân lực KH&CN được khẳng định trong các chủ trương và chính sách lớn của Việt Nam. “*Đầu tư cho nhân lực KH&CN là đầu tư cho phát triển bền vững, trực tiếp nâng tầm trí tuệ và sức mạnh của dân tộc. Đảng và Nhà nước có chính sách phát triển, phát huy và trọng dụng đội ngũ cán bộ KH&CN*”. Việt Nam cần “*hình thành đồng bộ đội ngũ cán bộ KH&CN có trình độ cao, tâm huyết, trung thực, tận tụy. Phát triển các tổ chức, tập thể KH&CN mạnh, các nhà khoa học đầu ngành. Số cán bộ nghiên cứu và phát triển đạt mức 11 người trên 1 vạn dân*”¹. Nguồn nhân lực KH&CN là người Việt Nam ở nước ngoài đã được ưu tiên thành một chủ trương lớn của Đảng từ đầu những năm 2000. “*Cần hoàn chỉnh và xây dựng mới hệ thống chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài, phát huy sự đóng góp của trí thức kiều bào vào công cuộc phát triển đất nước. Xây dựng chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với những chuyên gia, trí thức người Việt Nam ở nước ngoài có trình độ chuyên môn cao, có khả năng tư vấn về quản lý, điều hành, chuyển giao công nghệ, kỹ thuật cao cho đất nước*”²; cần có các chính sách phù hợp để “*thu hút nguồn lực và chuyên gia, người Việt Nam định cư ở nước ngoài và người nước ngoài tham gia các dự án KH&CN của Việt Nam; khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi để sinh viên, nghiên cứu sinh, thực tập sinh sau khi đào tạo ở nước ngoài về nước làm việc*”³. Nguồn nhân lực KH&CN được xem là một thành tố chủ lực trong lộ trình hội nhập quốc tế về KH&CN đến năm 2020. Do đó, mục tiêu phát triển đội ngũ cán bộ KH&CN phải “*đủ năng lực trực tiếp tham gia hoạt động nghiên cứu KH&CN của khu vực và thế giới trong một số lĩnh vực tiên tiến, trọng điểm*”⁴.

Từ việc xác định vai trò của nguồn nhân lực KH&CN, Việt Nam đã đề ra mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân lực KH&CN là một trong những ưu tiên, đặc biệt là đối với nhóm chuyên gia đầu ngành có trình độ chuyên môn - kỹ thuật tương đương các nước tiên tiến trong khu vực. Đây là đội ngũ nhân

¹ Nghị quyết số 20-NQ/TW ngày 31/10/2012 về phát triển KH&CN phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế.

² Nghị quyết số 36/NQ-TW ngày 26/3/2004 về công tác đối với người Việt Nam ở nước ngoài.

³ Nghị quyết số 20-NQ/TW ngày 31/10/2012 về phát triển KH&CN phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế.

⁴ Quyết định số 735/QĐ-TTg ngày 18/5/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án hội nhập quốc tế về KH&CN đến năm 2020.

lực có đủ năng lực nghiên cứu, tiếp nhận, chuyển giao và đề xuất những giải pháp khoa học, công nghệ, giải quyết cơ bản những vấn đề phát triển của đất nước và hội nhập với các xu hướng phát triển khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và công nghệ trên thế giới. Quy hoạch phát triển nhân lực KH&CN quốc gia giai đoạn 2011-2020 khẳng định quan điểm phát triển nhân lực KH&CN bảo đảm gắn liền với việc quản lý và sử dụng, trọng dụng nhân lực. Mục tiêu chính là xây dựng được đội ngũ nhân lực KH&CN đủ về số lượng, đạt trình độ tiên tiến trong khu vực và dần tiếp cận trình độ các nước tiên tiến; vừa đảm bảo quy hoạch chung về nhân lực KH&CN, vừa tập trung cho các lĩnh vực ưu tiên. Phát triển nguồn nhân lực KH&CN phải gắn với yêu cầu của hội nhập quốc tế⁵.

Chính phủ cũng đã đề ra một loạt định hướng giải pháp để phát triển nguồn nhân lực KH&CN ở Việt Nam. Các định hướng giải pháp chủ yếu như: xây dựng đồng bộ các chính sách ưu đãi, thu hút, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực KH&CN (môi trường làm việc, chính sách tiền lương, phụ cấp); ban hành chính sách sử dụng và trọng dụng cán bộ KH&CN (bao gồm đội ngũ chuyên gia đầu ngành và cán bộ trẻ có trình độ cao), trong đó quy định rõ cơ chế tự chủ tài chính đặc thù, chế độ đãi ngộ đặc biệt đối với cán bộ KH&CN được giao chủ trì thực hiện nhiệm vụ KH&CN cấp quốc gia; sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện chính sách thu hút các nhà khoa học người Việt Nam ở nước ngoài và nhà khoa học nước ngoài tham gia các hoạt động KH&CN ở Việt Nam; ban hành và thực thi quy chế dân chủ trong hoạt động KH&CN, đặc biệt trong khoa học xã hội và nhân văn; triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo chuyên gia KH&CN trong các định hướng, lĩnh vực KH&CN ưu tiên⁶; phối hợp với Bộ Giáo dục - Đào tạo để lồng ghép vào các chương trình đại học nhằm tăng cường nguồn nhân lực KH&CN trong các lĩnh vực ưu tiên như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ cơ khí-tự động hóa, công nghệ vật liệu mới và năng lượng nguyên tử. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng đã chỉ ra một số định hướng giải pháp tập trung phát triển nguồn nhân lực KH&CN đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế nói chung và KH&CN nói riêng. Cụ thể là: liên kết với các đối tác có tiềm lực mạnh về KH&CN của nước ngoài để đào tạo nguồn nhân lực KH&CN cho Việt Nam; thực hiện các chương trình, dự án nghiên cứu chung song phương, đa phương với quốc tế; thu hút các nhà KH&CN giỏi nước ngoài, bao gồm chuyên gia Việt Nam ở nước ngoài; cử cán bộ KH&CN tham gia

⁵ Quyết định số 4009/QĐ-BKH&CN ngày 29/12/2011 của Bộ trưởng Bộ KH&CN phê duyệt Quy hoạch phát triển nhân lực ngành KH&CN giai đoạn 2011-2020.

⁶ Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020.

các chương trình, dự án KH&CN quốc tế; nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ KH&CN đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế về KH&CN⁷.

Hệ thống chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN của Việt Nam đang trong giai đoạn hoàn thiện. Các chủ trương lớn, định hướng chính sách vĩ mô đã được ban hành. Đó được xem là *điều kiện cần* để đưa các nội dung trọng tâm của chính sách vào chương trình nghị sự (policy agenda setting). Tuy nhiên, *điều kiện đủ* vẫn đang trong quá trình xây dựng. Điều kiện đủ bao gồm các chính sách và chương trình hành động cụ thể (kể cả chế tài lẫn công cụ khuyến khích) mà đối tượng thụ hưởng trực tiếp là các nhà khoa học Việt Nam trong và ngoài nước, những đối tượng tiềm năng sẽ tham gia vào quá trình phát triển KH&CN quốc gia biết mình thụ hưởng chính sách như thế nào và phải làm gì để “hưởng thụ” nó. Theo tác giả, đây là thời điểm những nhà hoạch định chính sách cần tham khảo những giá trị đương đại kể cả những điểm không còn phù hợp của Lý thuyết Z trong quá trình thiết kế những chính sách cụ thể về phát triển nguồn nhân lực KH&CN Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Lý thuyết Z là sự hài hòa giữa triết học quản lý của Phương Đông và thực tiễn quản lý của Phương Tây. Một trong những giá trị xuyên suốt của Lý thuyết Z là tôn vinh sự thủy chung, gắn kết bền chặt của người lao động đối với tổ chức nơi họ làm việc. Lý thuyết Z đưa ra các chính sách lấy triết lý mang đậm màu sắc văn hóa Phương Đông này làm cơ sở nhưng được hài hòa với yếu tố quản lý bằng kết quả đầu ra và chế độ thưởng phạt của Phương Tây. Giá trị này của Lý thuyết Z rất phù hợp với tính cách và tập quán của người Việt, đặc biệt cũng phù hợp với những người làm công tác KH&CN. Họ là những người thích sự gắn kết, trung thành với chuyên ngành khoa học đang theo đuổi bằng đam mê và kinh nghiệm tích lũy. Trong nghiên cứu khoa học, điều này sẽ đảm bảo tạo ra những lĩnh vực khoa học chuyên sâu, khuyến khích sáng tạo và thúc đẩy ứng dụng KH&CN vào thực tiễn. Thêm vào đó, các nhà KH&CN là những người thích sự tôn vinh bằng tinh thần, sự ổn định về điều kiện vật chất sinh hoạt. Nếu mở rộng ở quy mô quốc gia, triết lý này của Lý thuyết Z có thể áp dụng đối với việc thu hút nguồn tài sản trí tuệ lớn của dân tộc là những nhà KH&CN Việt Nam ở nước ngoài. Họ đều có chung tâm lý hướng về quê hương, mong muốn được đóng góp thông qua các hoạt động chuyển giao tri thức, nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ ở trong nước. Như vậy, nếu chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN của Việt Nam được thiết kế theo mô hình Lý thuyết Z sẽ đảm bảo được ba yếu tố thành công của bất kỳ chính sách phát triển nguồn nhân lực nào, đó là: (i) thu hút được nguồn nhân lực KH&CN giỏi từ nước ngoài về

⁷ Quyết định số 735/QĐ-TTg ngày 18/5/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án hội nhập quốc tế về KH&CN đến năm 2020.

làm việc ở trong nước; (ii) giữ được nguồn nhân lực ở lại làm việc lâu dài; và (iii) luôn khuyến khích họ cống hiến và làm việc theo kết quả đầu ra. Định hướng chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN của Việt Nam cũng đã đề cập đến việc thu hút, trọng dụng và ưu đãi. Tuy nhiên, hiện các chính sách cụ thể vẫn đang trong quá trình xây dựng. Để đảm bảo hiệu quả thực thi cho những chính sách này khi ban hành, theo Lý thuyết Z, Việt Nam cần phải ban hành đồng bộ các chính sách ưu đãi về lương, tôn vinh và thu hút các nhà KH&CN.

Một giá trị vẫn có tính thời sự của Lý thuyết Z đó là quản lý nhân sự bằng lòng tin. Đây là mô thức quản lý đỉnh cao, khi đó mọi biện pháp quản lý thuần túy hành chính trở nên không cần thiết. Do vậy, chính sách phát triển nguồn nhân lực cần phải tập trung vào việc xây dựng lòng tin giữa người quản lý với người lao động, giữa người lao động với tổ chức nơi mình công tác. Quản lý bằng lòng tin đồng nghĩa với việc người lao động được trao quyền, tham gia vào quy trình ra quyết định của tổ chức và họ được quyền tiếp cận các nguồn thông tin trong cơ quan. Lý thuyết Z chủ trương giảm thiểu hình thức quản lý bằng hành chính, giảm thiểu cấp bậc trung gian, tăng sự tự do, linh hoạt cho người lao động, đi kèm với cơ chế đánh giá năng lực rõ ràng, đầy đủ và cơ chế kiểm soát tinh tế, giữ thể diện cho người lao động. Giá trị này của Lý thuyết Z phù hợp với đặc thù của nguồn nhân lực KH&CN nói chung cũng như của Việt Nam nói riêng trong xu hướng cải cách hiện nay. Cụ thể là: bản chất của hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ đòi hỏi các nhà khoa học cần được tự chủ trong không gian sáng tạo của mình. Do đó “mệnh lệnh” và quy trình quản lý thuần túy bằng hành chính sẽ làm tăng thời gian giao dịch quan liêu và hạn chế không gian đó dẫn đến hiệu quả hoạt động KH&CN thấp. Hiện nay, Việt Nam đang triển khai chính sách trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các tổ chức KH&CN và các nhà khoa học trong hoạt động nghiên cứu và phát triển, thể hiện bằng những nguyên tắc đột phá trong Luật KH&CN năm 2013 và một số nghị định có liên quan. Tuy vậy, để thực hiện được một cách triệt để nội dung này theo mô hình của Lý thuyết Z, Việt Nam cần phải tiếp tục hoàn thiện chính sách tài chính công trong hoạt động KH&CN, trong đó, mạnh dạn giao khoán kinh phí đến tận các nhà khoa học được giao làm chủ trì các đề tài, dự án KH&CN và quyết toán chi tiêu dựa trên kết quả đầu ra đã đăng ký. Tác dụng của chính sách này một mặt là xây dựng lòng tin đối với các nhà khoa học, đồng thời nâng cao trách nhiệm đối với kết quả nghiên cứu do mình tạo ra, vì họ cần thực hiện hoạt động KH&CN để tương xứng với lòng tin và giữ gìn uy tín đó.

Bên cạnh một số nội dung vẫn còn nguyên giá trị đương đại, Lý thuyết Z cũng có một số hạn chế trong thực tiễn áp dụng, đó là thiếu sự khuyến khích liên kết quốc tế. Đây là điểm yếu của Lý thuyết Z trong chính sách phát triển

nguồn nhân lực nói chung và đặc biệt cho KH&CN nói riêng. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, nguồn nhân lực KH&CN tất yếu phải được liên kết quốc tế và xem đây như là một yếu tố bắt buộc để phát triển. Liên kết quốc tế không chỉ bao gồm việc học tập, đào tạo, trao đổi kiến thức tại các hội nghị, hội thảo với bên ngoài. Liên kết quốc tế còn là việc “sản xuất” ra được các sản phẩm KH&CN có chất lượng quốc tế và đủ năng lực tham gia với cộng đồng KH&CN trên thế giới để xử lý các thách thức toàn cầu. Các định hướng chính sách phát triển nhân lực KH&CN của Việt Nam cũng đã nhấn mạnh đến vấn đề này. Một số chính sách cụ thể đã được lồng ghép trong các Chương trình hỗ trợ có mục tiêu của Chính phủ cho hoạt động hội nhập quốc tế về KH&CN chẳng hạn như Chương trình hợp tác song phương và đa phương hay Chương trình tìm kiếm và nhập khẩu công nghệ từ nước ngoài. Tuy nhiên, Việt Nam có thể cân nhắc một số chính sách cụ thể để thúc đẩy hội nhập quốc tế cho các nhà khoa học, chẳng hạn như khoán một tỷ lệ % ngân sách trong các đề tài, dự án dành cho hoạt động liên kết quốc tế, hay đưa tiêu chí liên kết quốc tế thành một chỉ số đánh giá năng lực hoạt động nghiên cứu khoa học của nhà khoa học.

5. Kết luận

Lý thuyết Z được sản sinh bởi một học giả gốc Nhật, thấm đẫm văn hoá Á Đông nói chung và những đặc sắc của văn hóa Nhật Bản nói riêng. Lý thuyết khái quát hoá thực tiễn quản lý nguồn nhân lực của Nhật Bản để khắc phục "lỗi" trong hệ thống quản lý nhân lực của các doanh nghiệp Mỹ vào thời kỳ thập niên 80. Tuy vậy, phạm vi và tầm ảnh hưởng của Lý thuyết đã vượt ra ngoài khuôn khổ "sửa lỗi" cho doanh nghiệp Mỹ thuần túy, để trở thành triết lý kinh điển trong quản lý nguồn nhân lực không chỉ cho giới doanh nghiệp mà còn trong các cơ quan hoạch định chính sách của chính phủ. Thậm chí những triết lý của Lý thuyết Z còn có thể được vận dụng trong đời sống xã hội, trong quan hệ giữa con người với con người trong xã hội. Lý thuyết tôn vinh sự trung thành, mức độ hài lòng của người lao động; tôn trọng cá nhân nhưng đặt trong sự hài hòa với tập thể, hài hòa với mục tiêu phát triển của cả tổ chức.

Trong suốt gần 3 thập kỷ qua, Lý thuyết Z là cảm hứng cho giới học thuật mổ xẻ để tìm ra những điểm đúng và chưa đúng để tiếp tục tranh luận và hoàn thiện. Trong thực tiễn, những người làm chính sách đã và đang vận dụng, điều chỉnh một số nội dung của Lý thuyết Z cho phù hợp với yêu tố chính trị trong nước, xu hướng thế giới, đặc thù của lĩnh vực quản lý.

Quản lý nguồn nhân lực KH&CN ở Nhật Bản có vai trò quan trọng ở một đất nước mà sự thần kì được quyết định nhiều bởi yếu tố KH&CN và nguồn lực con người. Người Nhật xem đây là niềm tự hào quốc gia. Trong thế kỷ XXI, ý thức được những thách thức đang gặp phải, Nhật Bản đã có những

chiến lược dài hạn và chính sách kịp thời về nguồn nhân lực KH&CN. Họ tập trung vào duy trì và đảm bảo sự ổn định bền vững đội ngũ cán bộ KH&CN của đất nước thông qua việc ban hành những cơ chế tạo động lực, thúc đẩy đam mê đi kèm với ưu đãi về điều kiện làm việc, đào tạo, lương và thu nhập đối với những người làm khoa học tại Nhật Bản. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng có những chính sách linh hoạt “dỡ bỏ” sự cứng nhắc trong hệ thống quản lý nhân lực truyền thống như chế độ làm việc trọn đời, kéo người lao động thoát ra khỏi xu thế hướng nội, ít giao tiếp với thế giới, ít sự di chuyển đa dạng ra ngoài tổ chức. Nhà khoa học Nhật Bản được khuyến khích luân chuyển, thay đổi và hợp tác với các đồng nghiệp ở tất cả các tổ chức trong và ngoài nước. Công cụ lương, hệ thống đánh giá dựa trên năng lực thay vì dựa vào thâm niên công tác đã được áp dụng nhằm kích thích năng lực chuyên môn và tự do sáng tạo của các nhà khoa học.

Đối với Việt Nam, phát triển nguồn nhân lực KH&CN cũng được đặt ở vị trí trung tâm của chiến lược phát triển KH&CN nói riêng và phát triển kinh tế - xã hội nói chung. Việc vận dụng những giá trị cốt lõi của Lý thuyết Z có thể đem lại những gợi suy bỏ ích cho các nhà hoạch định chính sách để thiết kế một hệ thống đồng bộ các chính sách phát triển nguồn nhân lực KH&CN quốc gia, chẳng hạn như ưu đãi về lương, tôn vinh, trao quyền tự chủ, giao khoán ngân sách dựa trên tín chấp bằng uy tín khoa học cho các nhà KH&CN.

Như vậy, triết lý quản lý nguồn nhân lực của Lý thuyết Z vẫn được áp dụng một cách triệt để ở tầm vĩ mô quốc gia, mặc dù việc vận dụng cần phải tính đến đặc thù của từng nước. Điều này tiếp tục khẳng định sức sống và giá trị của Lý thuyết Z trong thế kỷ mới - thế kỷ mà ở đó con người và KH&CN là hai yếu tố quyết định sự thịnh vượng của mỗi quốc gia./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị quyết 20-NQ/TW ngày 31/10/2012 Hội nghị Trung ương 6 khóa XI về phát triển KH&CN phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế.
2. Nghị quyết 36/NQ-TW ngày 26/3/2004 của Bộ Chính trị về công tác đối với người Việt Nam ở nước ngoài.
3. Quyết định số 735/QĐ-TTg ngày 18/5/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án hội nhập quốc tế về KH&CN đến năm 2020.
4. Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020.
5. Quyết định số 4009/QĐ-BKH&CN ngày 29/12/2011 của Bộ trưởng Bộ KH&CN phê duyệt Quy hoạch phát triển nhân lực ngành KH&CN giai đoạn 2011-2020.

6. Trung tâm Thông tin KH&CN Quốc gia. (2009) *Khoa học và công nghệ thế giới*. H.: NXB Khoa học và Kỹ thuật.
7. Trung tâm Thông tin KH&CN Quốc gia. (2004) *Lịch sử chính sách KH&CN Nhật Bản*. H.: NXB Lao động - Xã hội.
8. *Chiến lược con người “Thần kì trong phát triển kinh tế Nhật Bản”*. H.: NXB Chính trị Quốc gia.
9. Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao và Khoa học Nhật Bản. (2008) *Niên giám thống kê 2007*.
10. Lebra, T., S. (1976) *Japanese patterns of behavior*. Honolulu: The University Press of Hawaii
11. Hatvany, N., and Pucik, V. (1981) *Japanese management practices and productivity*, *Organizational Dynamics*, 9 (4), pp. 5-21
12. Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, *Business Horizons*, Volume 24, Issue 6, November–December 1981, pp. 82-83
13. Sullivan, J.J. (1983) *A critique of Theory Z*, *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, (Jan., 1983), pp.132-142
14. Van der Staal, P. (1992) *Science and Technology Policy in Japan*, University of Technology Delft, the Netherlands,
<http://data.nistep.go.jp/dspace/bitstream/11035/773/1/NISTEP-RM017-FullE.pdf>
15. Chand, Smriti. (1993) *William Ouchi's Theory Z of Motivation: Features and Limitations*, <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/william-ouchis-theory-z-of-motivation-features-and-limitations/28024/>
16. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology Japan. (2011) *White Paper on Science and Technology 2011*,
<http://www.mext.go.jp/english/whitepaper/1324365.htm>
17. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology Japan. (2014) *White Paper on Science and Technology 2014*,
<http://www.mext.go.jp/english/whitepaper/1354396.htm>

