**Thuyết Z**

1. **Tác giả và bối cành ra đời thuyết Z**

**1, Tác giả**

**William G. "Bill" Ouchi** (sinh năm 1943) là một giáo sư người Mỹ và tác giả trong lĩnh vực quản lý kinh doanh . Ông là Giáo sư danh dự của các Tổ chức Quản lý và Tổ chức, Sanford và Chủ tịch Betty Sigoloff trong việc Đổi mới Công ty tại [Trường Quản lý UCLA Anderson](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/UCLA_Anderson_School_of_Management&usg=ALkJrhii2dbc7MbkE7k2LHqmeJlkzYeLlg) .

Ông sinh ra và lớn lên ở [Honolulu, Hawaii](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Honolulu,_Hawaii&usg=ALkJrhjJ2xuONlrWZO94TGxAjBnnEyuBJg) . Ông lấy bằng cử nhân từ [trường Williams College](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Williams_College&usg=ALkJrhjXIU8dFHB8UfxbQ_AwZdUre7A7QQ) năm 1965, và bằng Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của [Đại học Stanford](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_University&usg=ALkJrhiQj2-Ne2aKGKmSve55NwLPPOmwxA) và [bằng Tiến sĩ](https://en.wikipedia.org/wiki/Ph.D.) trong Quản trị Kinh doanh của [Đại học Chicago](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Chicago&usg=ALkJrhgy_YgGhc_1aYaq5eV5wmeMEY6lTA) . Ông đã từng là giáo sư trường Kinh doanh Stanford trong 8 năm và từng là giảng viên của Trường Quản lý Anderson tại [Đại học California, Los Angeles](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_California,_Los_Angeles&usg=ALkJrhikI0Je0aQ_wadgHXvP8C24Gq0vTA) trong nhiều năm.

Ouchi lần đầu tiên nổi lên vì những nghiên cứu của mình về sự khác nhau giữa các công ty [Nhật Bản](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Japan&usg=ALkJrhjcNg-YeJM5BqX_SdBQ0PJelUFImA) và Mỹ và các phong cách quản lý.

Cuốn sách đầu tiên của ông vào năm 1981 đã tóm tắt các quan sát của ông. [*Lý thuyết Z*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi&usg=ALkJrhhuugU0FVlZGMSOFNl1bYwX282wxg)*: Cách quản lý của Mỹ có thể đáp ứng được Thách thức của Nhật Bản* và là một nhà bán chạy nhất của [*New York Times*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/New_York_Times&usg=ALkJrhix0iqS9ls0Rqb-Zj4bireFfM-Y3A) trong hơn năm tháng.

Cuốn sách thứ hai của ông, *The M Form Society: Cách làm việc theo nhóm của người Mỹ có thể lấy lại cạnh tranh* , đã kiểm tra các kỹ thuật khác nhau thực hiện cách tiếp cận đó.

Ouchi cũng đưa ra ba cách tiếp cận để [kiểm soát](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=vi&prev=search&rurl=translate.google.com.vn&sl=en&sp=nmt4&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Social_control&usg=ALkJrhgJ50OkCLd0o5wZxm_7FBCeRqtgVA) trong quản lý của một tổ chức:

* Kiểm soát thị trường
* Kiểm soát quan liêu
* Kiểm soát Clan

**2, Bối cảnh ra đời**

Sau Đại chiến Thế giới thứ II, Nhật Bản đã nhanh chóng phục hồi kinh tế và tạo ra bước phát triển “thần kỳ” khiến các nhà quản lý phương Tây phải kinh ngạc và quan tâm tìm hiểu. Đó là kết quả của phương pháp quản lý độc đáo gọi là kỹ thuật quản lý Kaizen (cải tiến), được tiến hành trên mọi hoạt động của công ty. Kaizen chú trọng quá trình cải tiến liên tục, tập trung vào 3 yếu tố nhân sự: nhà quản lý, tập thể và cá nhân người lao động. Quản lý dựa trên quan niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: Just – In – Time) và công ty luôn ghi nhận các ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân phát hiện các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất để các nhà quản lý kịp thời giải quyết.

Một số nhà khoa học Mỹ (tiêu biểu là T.J.Peters và R.H.Waterman) đã nghiên cứu các yếu tố thành công của mô hình này, liên hệ với cách quản lý của một số công ty Mỹ xuất sắc, tìm ra “mẫu số chung”.

Từ đó, William Ouchi đã nghiên cứu với tác phẩm “Thuyết Z: Làm thế nào để các doanh nghiệp Mỹ đáp ứng được sự thách đố của Nhật Bản” xuất bản năm 1981. Đó là lý thuyết trên cơ sở hợp nhất hai mặt của một tổ chức kinh doanh: vừa là tổ chức có khả năng tạo ra lợi nhuận, vừa là một cộng đồng sinh hoạt đảm bảo cuộc sống của mọi thành viên, tạo điều kiện thăng tiến và thành công. Và William Ouchi đã nghiên cứu so sánh hai mô hình quản lý ở Nhật Bản và Mỹ như sau:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nội dung quản lý | Quản lý ở Nhật Bản | Quản lý ở Mỹ |
| Đào tạo nhân lực | Đa năng | Chuyên môn hóa cao |
| Chế độ làm việc | Suốt đời | Theo thời gian |
| Ra quyết định | Tập thể | Cá nhân |
| Trách nhiệm | Tập thể | Cá nhân |
| Đánh giá và đề bạt | Chậm | Nhanh |
| Quyền lợi | Tập thể | Cá nhân |
| Kiểm tra | Mặc định | Hiển nhiên |

Trên cơ sở phân tích sự khác nhau giữa mô hình quản lý ở Nhật và ở Mỹ, Ouchi cho rằng sự khác biệt là do nền văn hóa quy định. Tuy nhiên trong điều kiện quốc tế hóa thì các nền văn hóa là không thể đóng kín mà phải có sự giao thoa. Chính vì vậy, trong lĩnh vực quản lý cũng cần thiết có sự kế thừa lẫn nhau thì mới mang lại hiệu quả.

Tư tưởng cốt lõi của thuyết Z có cơ sở hạt nhân là triết lý kinh doanh cho nguyên tắc quản lý mới, thể hiện sự quan tâm tới con người và yêu cầu mọi người cùng làm việc tận tâm với tinh thần cộng đồng, và đó là chìa khóa tạo nên năng suất ngày càng cao và sự ổn định của doanh nghiệp.

1. **Nội dung Thuyết Z**

Thuyết Z là một học thuyết khá hiện đại mang đậm nét đặc trưng vủa văn hóa phương Đông, là sự kế thừa và khắc phục những mặt yếu kém của học thuyết X và học thuyết Y.

Học thuyết Z có sự hòa hợp của cả ba yếu tố: năng suất lao động, sự tin cậy, sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Thuyết Z 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. Thuyết Z hướng tới mục tiêu tạo ra một “nền văn hóa kiểu Z”, chỉ đạo lối ứng xử dựa trên sự gắn bó, lòng trung thành và tin cậy, được cụ thể hóa qua những biểu tượng (logo), nghi lễ, quy tắc, những giai thoại trong doanh nghiệp để truyền đến mọi thành viên các giá trị và niềm tin, từ đó định hướng cho hành động, chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo sự an tâm, mãn nguyện người lao động cả trong và ngoài công việc.

* **Cách nhìn nhận con người**: Nếu như thuyết X có cách nhìn tiêu cực về người lao động thì 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 thỏa mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất chất lượng trong công việc.

Xuất phát từ những nhận xét về người lao động trên, thuyết Z có nội dung như sau:

* 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 để nghị của họ rồi sau đó cấp trên mới quyết định.
* Nhà quản lý cấp trung gian phải thực hiện được những vai trò thống nhất tư tưởng, thống nhất chỉnh 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 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.
1. **Những đặc trưng mang bản sắc thuyết Z**
2. Chế độ làm việc suốt đời:

Việc làm suốt đời là đặc điểm quan trọng nhất trong tòan bộ hệ thống quản lý của Nhật Bản. Đây không chỉ là chính sách mà còn là mục tiêu nhiều mặt của cuộc sống lao động người Nhật. Chế độ này thể hiện ước mơ của người lao động đối với công ty mà học đang làm việc đồng thời thúc đẩy sự đối xử công bằng và có trách nhiệm của cả nhà quản lý và nhân viên. Các công ty Nhật Bản sẽ đồng loạt tuyển dụng sau khi sinh viên tốt nghiệp (quy trình tuyển dụng ở các công ty Nhật kéo dài, phức tạp, áp dụng nhiều công cụ đánh giá khác nhau). Người lao động sẽ làm việc ở một doanh nghiệp suốt đời cho đến khi về hưu. Chính điều này tạo cho người lao động an tâm gắn bó với doanh nghiệp “an cư lạc nghiệp”, tạo nên sự ổn định trong cấu trúc tinh thần, gắn chặt hơn tính cộng đồng vì không có xáo trộn. Ở Nhật Bản, một nhân viên chỉ bị sa thải khi phạm lỗi nghiêm trọng. Sa thải là một hình thức phạt hạn hữu để làm gương vì người bị sa thải sẽ rất khó tìm được một việc làm ở một công ty khác. Chế độ làm việc suốt đời gắn với lương thâm niên, tạo nên sự phối hợp giữa động lực vật chất và tinh thần, nhắc nhở mọi người hãy làm việc sao cho xứng đáng.

1. Đánh giá và đề bạt chậm

Quan niệm đánh giá và đề bạt ở Nhật Bản khác phương Tây. Đó là sự thận trọng trong thử thách lâu dài tuần tự từ thấp lên cao. Tiêu chí chủ yếu là kết quả của tập thể. Cách đánh giá này thúc đẩy thái độ tích cực đối với việc hợp tác liên kết, ý thức cộng đồng, kết quả của mỗi người tùy thuộc vào kết quả tập thể. Nhân viên sẽ tự giám sát và kiểm soát công việc của nhau đồng thời sự đánh giá thân tình, tế nhị và phức hợp của đồng nghiệp là yếu tố quan trọng trong các công ty Nhật Bản. Quy trình đánh giá và đề bạt của người Nhật phù hợp với tư tưởng quản lý: đề cao tính cộng đồng, sự hòa hợp giao cảm và gắn bó. Bất kì người làm công nào cũng gắn bó với một nhóm, mỗi nhóm có một nhiệm vụ đặc biệt. Các xí nghiệp Nhật Bản tuyển chọn những nhân viên đã trải qua quá trình đào tạo có sự phù hợp về đặc điểm tâm lý để phân bố vào các nhóm, qua đó giáo dục lòng trung thành với đồng nghiệp.

1. Con người đa năng

“Đa năng” tức là có nhiều chức năng khác nhau, có thể làm được nhiều việc khác nhau. Vậy “con người đa năng” được hiểu là con người có thể đảm nhiệm nhiều công việc khác nháu trong một tổ chức. Ở Nhật, mỗi một nhân viên thông qua quá trình đánh giá, đề bạt sẽ thường được thay đổi bộ phận công tác, vị trí khác nhau. Điều này sẽ làm cho nhà quản lý khai thác được tối đa khả năng của nhân viên: khả năng hiểu hiết con người, khả năng thích nghi cũng như khả năng hỗ trợ và phối hợp. Chính việc để cho nhân viên đảm nhiệm nhiều vị trí khác nhau trong doanh nghiệp đã hình thành nên văn hóa “học tập suốt đời”. Nhân viên muốn được đề bạt thăng chức thì phải cam kết luôn học tập một cách tự nguyện diễn ra trong suốt quá trình làm việc. Từ đó tạo sự gắn kết chặt giữa nhân viên và doanh nghiệp.

1. **Xí nghiệp kiểu Z**
	1. Đặc điểm
* Thể chế quản lý theo hệ thống thứ bậc rõ ràng. Sự liên kết, truyền và phản hồi thông tin theo hệ thống chiều ngang và chiều dọc linh hoạt và nhanh chóng
* Nhân viên tham gia quyết định và quyết định trên cơ sở nhất trí( phương pháp dân chủ). Khuyến khích nhân viên tham gia vào quản lý, đưa ra các quyết sách sau đó cấp trên mới quyết định
* Quyết định có thể là tập thể nhưng trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về một các nhân. Đề cao tính tập thế
* Dùng người giúp việc dài hạn, suốt đời
* Coi trọng các quan hệ trong tổ chức
* Chú trọng đến lòng tin, sự trung thành, sự tế nhị, năng suất của người lao động
* Quá trình đánh giá và đề bạt chậm
* Có hệ thống thông tin hiện đại, kế toán, kế hoạch hóa, quản lý theo mục tiêu
* Quan tâm đến phúc lợi của nhân viên, coi trọng quan hệ lao động
* Chế độ bình đẳng : mỗi người có quyền ứng xử nhất định và làm việc một cách tự chủ
* Kiểm soát theo thứ bậc
* Khó khan trong việc thay đổi
* Trình độ chuyên nghiệp thấp hơn các xí nghiệp phương Tây
* Có chiều hương phân biệt chủng tộc, trọng nam
	1. Một số vấn đề về tác phong trong xí nghiệp kiểu Z
* Con số tiền lãi không phải là vấn đề doanh nghiệp kiểu Z quan tâm, mà là hoạt động sản xuất phải phù hợp với triết lý hoạt động, đồng thời giữ vững vị trí của doanh nghiệp
* Tiền lãi không được coi là mục đích mà được coi là phàn thưởng
* Giá trị và triết lý công ty theo đuổi không phải những điều lừa bịp, sáo rỗng mà là điều được coi trọng và được thực hiện
* Đảm bảo sự nhất trí về các giá trị và niềm tin
* Xây dựng triết lý gồm đủ mục tiêu của tổ chức, phương pháp hành động và những ràng buộc do môi trường xã hội kinh tế đặt ra đối với xí nghiệp
1. **Nền văn hóa kiểu Z**

Thuyết Z chú ý quan hệ giữa người với người trong thế giời của xí nghiệp cuộc sống của người lao động là một tổng thể đối với một nền văn hóa kiểu Z. Xí nghiệp kiểu Z đưa ra cho nhân viên một khung cảnh xã hội ổn định trong đó họ có thể gặp lại nhau và tìm thấy một sự giúp đỡ cho phép họ xây dựng các khía cạnh khác của cuộc đời.

Các công trình nghiên cứu về các nền văn hóa kiểu Z chứng tỏ rằng nhưng người sống trong một khuôn khổ lao động hợp nhất và đoàn kết đều có chiều hướng thành công trong quan hệ xã hội của họ ở bên ngoài.

Một xí nghiệp kiểu z có thể lấy năng xuất bù lại cho quan hệ xã hội, bởi vì hai khái niệm ấy gắn liền mật thiết với nhau: một xa hội và một nền kinh tế.

Đặc điểm của nền văn hóa kiểu Z:

* Là nơi để phê bình và tỏ long trung thực
* Thể hiện sự tin cậy, tình bạn và cùng nhau làm việc
* Thực hiện những nhiệm vụ chung của tổ chức
* Thực hiện chỉ đạo bằng cách chuyển chỗ, chuyển việc
* Khai thác nhưng con người đang khai thác sản phẩm của họ
* Là một môi trường liên đới
1. **Thực hiện thuyết Z ( Áp dụng cho doanh nghiệp thay đổi mô hình quản lý, hoặc doanh nghiệp mới áp dụng mô hình kiểu Z)**
* Pha 1 : Hãy hiểu thế nào là 1 xí nghiệp kiểu Z và vai trò của anh ra sao?

Khuyến khích sự hoài nghi và tranh luận về những tư tưởng liên quan về xí nghiệp kiểu Z

Phát triển lòng tin : trả lời bình đẳng, phản ánh ứng trước chỉ trích, thành thật,

Khuyến khích sự chân thật bằng hình thức nêu gương

Sự liêm khiết của tầng lớp lãnh đạo, quản lý, người thay đổi doanh nghiệp

* Pha 2: Hãy xem xét triết lý của doanh nghiệp anh

Triết lý đóng vai trò qun trọng, nó gợi ra cách cư xử cho các cá nhân trong doanh nghiệp.

Triết lý không bắt đầu tư con số không. Cần phân tích các quyết định lớn của doanh nghiệp, xác định doanh nghiệp hiện như thế nào để xây dựng triết lý.

Những mâu thuẫn trong quản lý nảy sinh sẽ làm thay đổi mối quan hệ trong tổ chức vì vạy cần triết lý để tác động điều chỉnh, củng cố long tin

Làm rõ quan hệ giữa chiến lược của xí nghiệp và triết lý của ban lãnh đọa

* Pha 3 : HÃy xác định triết lý cần tim ra và tranh thủ sự tham gia cua thủ trưởng xí nghiệp

Vai trò của người đứng đầu trong giai đoạn này giữ vai trò quyết định

Tạo sự nhất quán giữa các ý kiến trái chiều với người đứng đầu

Quyết định có thể dựa trên thống nhất ý kiến của mọi người hoặc quyết định do ban giám đốc

Củng cố và xây dựng long tin

* Pha 4: Hãy xây dựng triết lý của anh bằng việc tao ra nhưng cơ cấu và nhưng chất kích thích

Xí nghiệp tuyệt đối có hiệu quả và hoàn toàn nhất quán là xí nghiệp không có sơ đồ tổ chức. Mỗi người đều hiểu rõ vai trò của mình với người khác. Tuy nhiên xí nghiệp cần có nhưng cơ cấu đưa đến sự hợp tác và sự tinh tế

* Pha 5: Hãy phát triển kỹ thuật thông tin

Kỹ thuật thông tin có 1 tầm quan trọng cốt tử trong phương pháp Z sự mềm dẻo của xí nghiệp kiểu Z cho phép sự thay đổi hình thái khi nhu cầu thay đổi, nhanh chóng đáp ứng nhưng đòi hỏi mới.

Người lãnh đạo có tài trong xí nghiệp Z thường nghe nhiều hơn là nói quan trọng là khả năng quan sát sự tương tác giữa các mối quan hệ, kích thích các yếu tố cần thiết cho từng cá nhân.

* Pha 6: Một text đối với anh và đối với hệ thống

Text dùng để chỉ việc thử nghiệm một sáng kiến mới tại một doanh nghiệp để so sánh với kết quả dự kiến trên lý thuyết có sai lệch hay không. Mục đích của việc này là nhằm thuyết phục những người lãnh đạo về lợi ích của các phương thức khoa học trong quản ly, sản xuất.

Nhấn mạnh đến sự tương tác, phản ứng của người lao động đối với người lãnh đạo và khách hàng để đảm bảo xí nghiệp tham gia vào một cơ cấu bình đẳng và gắn bó.

* Pha 7: Hãy để nghiệp đoàn tham gia

Nghiệp đoàn dùng để chỉ tổ chức đứng ra đại diên cho công nhân của một xí nghiệp, đảm bảo về các quyền lợi và nghĩa vụ của công nhan đối với xí nghiệp

Khuyến khích sự tham gia của nghiệp đoàn để thúc đẩy năng suất, trách nhiệm của công nhân. Xây dựng tổ chức nghiệp đoàn có những quy định cụ thể về việc phân loại trình độ công nhân và công việc của họ. Coi nghiệp đoàn là cầu nối của ban lãnh đạo công ty với người lao động, để loại bỏ những tiêu cực như năng suất thấp, nghỉ việc, ngừng việc, ăn cắp.....

* Pha 8: Hãy ổn định công ăn việc làm

Linh động trong các thời gian làm việc trong ngày( 4, 6 hoặc 8 tiếng) để phụ nữ cũng có thể tham gia nhiều hơn vào các nhà máy, xí nghiệp.

Sử dụng cách thức giảm giờ làm việc hoặc ngày làm việc để giữ nhân công đã gắn bó với xí nghiệp, có tay nghề và trình độ trong bối cảnh xí nghiệp gặp khó khăn hoặc sự sút kém của nền kinh tế. Việc làm như vậy sẽ tránh được việc phải sa thải nhân công, đi ngược lại với đặc điểm thuê nhân công dài hạn, xuốt đời trong xí nghiệp kiểu Z

Điểm chủ yếu để ổn định công ăn việc làm là đánh giá va dề bạt từ từ

* Pha 9: Hãy chấp nhận hệ thống đánh giá và đề bạt từ từ

Đề bạt những người trẻ nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh nhân lực của mình, xong lại đề bạt họ chậm hơn so với những đồng cấp của họ để họ có cái nhìn dài hơi hơn. Kết quả rất tốt của họ được thừa nhận và sau này sẽ được thưởng. Khuyến khích nhân viên trẻ chấp nhận hệ thống đánh giá và đề bạt chậm bằng việc cho họ hưởng những đánh giá phi tiền tệ như làm việc đều đặn với cấp trên, cho họ những lời khuyên,

Trong xí nghiệp kiểu Z nhân viên nhận được nhiều thông tin về kết qyar và dự án. Họ cũng biết về địa vị của họ trong hệ thóng thứ bậc của xí nghiệp và những chênh lệch sau này về tiền lương sẽ căn cứ trên những kết quả dài hơn.

* Pha 10: Hãy mở rộng khả năng nghề nghiệp

Phát triển các nghệ nghiệp không chuyên môn hóa, thực hiện luân phiên nghê nghiệp. Để đảm bảo trong một xí nghiệp Z những người lao động của họ có thể làm tốt ở nhiều vị trí khác nhau. Tránh tình trạng quá chuyên môn hóa công việc sẽ khiến họ trở nên vô dụng khi tách họ ra khỏi vị trí.

* Pha 11: Hãy cải cách cơ sở

 Chuẩn bị thời gian để nhận được sự thông cảm và lòng tin, lòng trung thành từ các cấp ở trên hệ thông thứ bậc.

Tạo sự nhất quán giữa cán bộ các cấp và ban giám đốc để loại bỏ biên giới giữa hai nhóm.

* Pha 12: Hãy phát trển nhưng khu vực anh có thể đưa vào sự tham gia tập thể

Tạo sự công bằng trong tiền lương, sự ổn định về công vieenc và sự phối hợp giữa các bộ phân để nhân viên cấp dưới trung thành và tăng năng suất lao động.

Tập hợp công nhân thành những ekip bán tự quản và xây dưng những nhà máy và cơn quan dưới dạng những hệ thống xã hội – kỹ thuật

* Pha 13: khuyến khích sự phát triển của nhưng quan hệ toàn cục

Quan hệ toàn cục không chỉ giúp liên kết xí nghiệ mà còn góp phần vào việc duy trì bản chất bình đẳng của xí nghiệp.

Tính đoàn kết chỉ thể hiện khi người lao động thích cùng nhau là việc ở trong một hệ thống chung.

Xây dựng quan hệ toàn cục thông qua những buổi hỏi đáp, trao đổi giữa nhân viên cấp dưới với lãnh đạo.

**Tóm tắt:**

Những chặng khác nhau hình thành lên một trật tự logic theo thang bậc của hệ thống trên dưới. Quá trình này diễn ra tương đối lâu dài và có sự linh hoạt thay đổi giữa các chặng.

1. **Đánh giá thuyết Z**
2. **Ưu điểm:**
* Nhân viên trong các công ty Kiểu Z thường thay đổi bộ phận công tác hay chức vụ. Hệ quả của việc thuyên chuyển 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.

1. **Hạn chế**
* 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 qủa họ đạt đựơc 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 “xoa 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.
1. **Vận dụng**

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 ngầm. 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 lôgic 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.

**=> Kiến nghị cải thiện những hạn chế khi áp dụng thuyết Z vào doanh nghiệp:**

* 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.