

# Hoạt động quản trị nhân lực trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

**ThS. BÙI THỊ MAI, KS. PHƯƠNG HỮU TỪNG** - *Trường ĐH Mở-Địa chất*

**KS. NGUYỄN ĐĂNG QUANG** - *Tổng cục V (Bộ Công an)*

**CN. BÙI THỊ QUYÊN** - *CTy cổ phần Đầu tư và phát triển báo chí HDD Việt Nam*

**KS. MAI HÙNG CƯỜNG, KS. NGUYỄN VĂN HOÀN** - *Công ty Xăng dầu B12.*

## Đặt vấn đề

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực.

Quản trị nguồn nhân lực là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng, nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của doanh nghiệp, là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Một doanh nghiệp có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ.

## 1. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới

### 1.1. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Nhật Bản hiện nay là quốc gia phát triển đứng hàng thứ hai sau Mỹ. Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực ở xứ sở hoa anh đào này về truyền thống có những nét đặc trưng như sau:

- Công ty là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chông chéo.
- Nhân viên và công ty cùng chung vận mệnh do chế độ thâm niên và làm việc suốt đời.
- Chế độ tuyển dụng lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.
- Đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào

tạo và sử dụng.

- Lương bổng, khen thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở để bạt, thăng tiến.

- Mô tả công việc không rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.

- Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương.

- Ra quyết định theo nhóm, nhân viên thích tham gia quản trị.

Tuy nhiên từ cuối năm 1970 đến nay, đặc biệt trong thập kỷ 90, các yếu tố văn hóa, kinh tế, xã hội và công nghệ kỹ thuật của nước Nhật đã có những thay đổi căn bản. Trong nhiều công ty dần hình thành sự đối nghịch về triết lý cuộc sống giữa thế hệ nhân viên trung niên và cao tuổi với lớp thanh niên. Lớp thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần nếp sống phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn để cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ nhiều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Quản trị nguồn nhân lực của Nhật vì thế đã có những điều chỉnh như: Chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc, thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc,...

### 1.2. Kinh nghiệm của Singapore

Singapore là quốc gia trẻ của châu Á (thành một nhà nước tự chủ vào năm 1959) được Âu hóa, thông thạo tiếng Anh. Theo thống kê vào năm 2010, dân số của nước này khoảng 4,6 triệu người (trong đó 76,8% là người Hoa; 13,9% người Mã Lai; 7,9% người Ấn Độ, Pakistan và Sri Lanka; 1,4% người gốc khác), nguồn nhân lực của Singapore đa dạng về chủng tộc, văn hóa, tôn giáo. Chính phủ chú trọng đặc biệt đến giáo dục, đào tạo, đầu tư mạnh vào phát triển nguồn nhân lực. Singapore đã xác nhận các giá trị quốc gia cho phép công dân Singapore giữ được các đặc trưng và di sản văn hóa của mình gồm: Quyền lợi quốc gia đặt trên quyền lợi của cộng đồng; quyền lợi của xã

hội đặt trên quyền lợi cá nhân; gia đình là hạt nhân cơ bản của xã hội; sự giúp đỡ cộng đồng và tôn trọng đối với cá nhân; đồng lòng, nhất trí, tránh xung đột; hòa chủng tộc và tôn giáo. Lãnh đạo thường xuyên nhắc nhở mọi người về sự cần thiết tôn trọng, hào hiệp giúp đỡ lẫn nhau. Chính phủ tham dự vào tất cả các lĩnh vực kinh tế của đất nước, dẫn đạo, định hình sự phát triển kinh tế, xã hội và quản lý xí nghiệp. Singapore đưa ra các chính sách khích lệ thu hút chất xám ở nước ngoài, kích thích đầu tư, chuẩn bị sẵn đội ngũ công nhân được đào tạo và có kỹ thuật cao, tuyển chọn các công ty nước ngoài ổn định có công nghệ tiên tiến và đã được chuẩn bị để đầu tư lâu dài.

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Singapore có tính chất chuyên nghiệp và có nhiều điểm giống thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của phương Tây, cụ thể là:

- Đề cao vai trò của nguồn nhân lực.
- Thực hiện hoạch định nguồn nhân lực.
- Áp dụng các kỹ thuật mới trong tuyển dụng nhằm tuyển được những nhân viên giỏi.

Chú trọng đặc biệt công tác đào tạo, phát triển; coi đào tạo là một cơ sở quan trọng cho thăng tiến, bổ nhiệm.

- Áp dụng các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.
- Chú trọng các biện pháp nâng cao quyền lực cho nhân viên.
- Kích thích nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

### 1.3. Kinh nghiệm của Hoa Kỳ

Chính sách về giáo dục, đào tạo: theo nhận thức chung trên thế giới, mô hình giáo dục được thừa nhận rộng rãi trên thế giới là giáo dục đại học Hoa Kỳ, một hệ thống đã hình thành và phát triển gắn chặt với sự phát triển của kinh tế trí thức cho nên tương đối phù hợp nhất với xã hội hiện đại.

Sự thăng hoa và phát triển ổn định của nền giáo dục đại học Mỹ đến từ nhiều nguyên nhân: là cơ chế và tổ chức không giống mẫu cũ nào trước đó; là tính cạnh tranh khốc liệt; là phương pháp giáo dục giúp sinh viên phát huy khả năng cá nhân; là tính hữu dụng thực tế.

Sáng tạo môi trường phát triển nhân tài: Mỹ rất coi trọng môi trường sáng tạo và khuyến khích phát triển nhân tài, bồi dưỡng nhân tài và thu hút nhân tài khoa học kỹ thuật cao, với các hình thức:

- Thực hiện nhất thể qua sản xuất, học tập, nghiên cứu vào cùng một khối.
- Có cơ chế khuyến khích tốt, là khu tập trung đầu tư mạo hiểm của Mỹ.

### 1.4. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Theo các chuyên gia kinh tế, nguồn nhân lực đang là một trong những khâu yếu nhất của Trung Quốc khi chuyển dần sang nền kinh tế tri thức. Vấn đề mà Chính

phủ Trung Quốc đang hết sức quan tâm là làm sao đào tạo và sử dụng hiệu quả nguồn lực lượng trong nước. Chính phủ Trung Quốc đặt ra những giá trị phát triển nguồn nhân lực đất nước gồm:

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt yếu của Chiến lược “Khoa học và Giáo dục tiếp sức cho Trung Quốc.

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề thiết yếu cho Chiến lược “Phát triển không ngừng”.

Phát triển nguồn nhân lực trên những điều kiện của đất nước Trung Quốc: Trung Quốc có nguồn lực con người lớn và giàu có, nhưng chính điều này lại làm cho sự thiếu hụt các nguồn lực khác trầm trọng hơn.

Phát triển nguồn nhân lực là nền tảng cho sự phát triển của miền Tây Trung Quốc và tạo dựng xã hội thịnh vượng.

Phát triển nguồn nhân lực là cơ sở để giải quyết vấn đề “tam nông” (nông dân, nông thôn và nông nghiệp).

Chiến lược của Chính phủ Trung Quốc trong phát triển nguồn nhân lực:

Thay đổi quan niệm và hiện thực hóa khái niệm nguồn nhân lực là nguồn lực hàng đầu.

Tiếp tục chiến lược “Khoa học và Giáo dục tiếp sức cho Trung Quốc”, “Giáo dục kiến lập Trung Quốc” và xây dựng một xã hội học tập.

Mở rộng đầu tư và đẩy mạnh các biện pháp để phát triển nguồn nhân lực: Giáo dục là tiền đề để phát triển nguồn nhân lực.

Cải thiện cơ cấu thông qua phát triển nguồn nhân lực.

Cải tiến những hệ thống hợp lý, hoàn thiện hệ thống thị trường lao động, tạo ra một môi trường phát triển và sử dụng nguồn nhân lực tốt hơn.

## 2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Nghiên cứu, học tập và vận dụng kinh nghiệm của các nước trong lĩnh vực đào tạo sử dụng quản lý nhân lực là một công việc hết sức cần thiết. Tuy nhiên, việc tham khảo và lựa chọn cần phải được tiến hành một cách thận trọng và khoa học phù hợp với thực tiễn tại Việt Nam nói chung, cụ thể tại một số thành phố như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ...

### 2.1. Về giáo dục - đào tạo:

Quán triệt quan điểm về thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho từng đơn vị, cơ quan, tổ chức và từng địa phương.

Thực hiện hiệu quả cải cách hệ thống giáo dục - đào tạo, nhất là đào tạo nghề nghiệp và kỹ năng cho người lao động, đẩy mạnh xã hội hóa giáo dục - đào tạo.

Thực hiện cải cách về chương trình giáo dục, đào tạo, cách dạy và học, tăng cường kết hợp giáo dục - đào tạo với sản xuất, kinh doanh, xây dựng để án phát triển nguồn nhân lực trong từng giai đoạn phát triển của xã hội.

Thực hiện chính sách nâng cao thể lực và đạo đức

người lao động.

Cần quan tâm, phát huy những tiềm năng hiện có và tăng cường năng lực cho đội ngũ “lao động chất xám”. Từ đó hình thành đội ngũ các nhà khoa học giỏi, góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu, giáo dục đào tạo.

Khuyến khích các mô hình đào tạo sử dụng quản lý nhân lực có hiệu quả tiến tới xây dựng quản lý phù hợp.

### *2.2. Về sử dụng và quản lý nhân lực*

Có chính sách linh hoạt trong việc tuyển dụng và giữ chân người tài giỏi trong các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp, quan tâm đến những quyền lợi về vật chất và tinh thần của người lao động.

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, thực hiện “chế độ tham dự” theo mô hình của Nhật Bản trong một số cơ quan, doanh nghiệp.

Phát huy hiệu quả hoạt động của tổ chức công đoàn trong các doanh nghiệp (hoạt động theo hình thức “Công đoàn trong nhà” như tại Nhật Bản), nhằm tăng cường sự ổn định và phát triển doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo những quyền lợi của người lao động...

Tăng cường mở rộng thị trường xuất khẩu người lao động, chú trọng giới thiệu người lao động đến các nước có nền kinh tế phát triển, ổn định, quan tâm đến quyền lợi và đời sống của người lao động xuất khẩu.

Khuyến khích Việt kiều, đặc biệt là các nhà khoa học, du học sinh – sinh viên tốt nghiệp về thành phố công tác, xây dựng kế hoạch đào tạo và thu hút nhân tài cho thành phố và đất nước.

Một số thành phố và tỉnh cần thành lập cơ quan chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực, nhân tài.

### **Tài liệu tham khảo**

[1] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2010, Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội;

[2]<http://www.saga.vn/nguonhanluc>;

[3] Tạp chí Kinh doanh số 84, Liên minh Hợp tác xã Việt Nam, ra ngày 4/4/2011;

[4] Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 165 tháng 3 năm 2011.