

# MỤC LỤC

# CHƯƠNG I. TỔNG QUAN

## I.1. VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

### I.1.1 Khái niệm

- Theo Mogan (1986) Quản trị nhân lực quốc tế là sự phối hợp của 3 bộ phận

❖ *Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực*

- *Thu hút và hình thành*: gồm các hoạt động bảo đảm tổ chức có đủ NV về sl và cl.
- *Kế hoạch hóa NNL*: đánh giá nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược, các kế hoạch. Xây dựng các giải pháp đáp ứng như cầu
- *Phân tích thiết kế cv* xác định, xem xét, khảo sát nhiệm vụ và hành vi liên quan đến một cv thế => sử dụng để xây dựng chắc năng nhiệm vụ và trình độ yêu cầu cv
- *Biên chế nhân lực*: quá trình thu hút người vào tổ chức. Sau đó chọn lọc và sắp xếp hợp lý vào các vị trí khác nhau
- *Đào tạo và phát triển*: nâng cao năng lực, đảm bảo cho nhân viên có các kỹ năng, trình độ cần thiết để hoàn thành công việc và tạo điều kiện phát triển tối đa năng lực của mình. Ngoài đào tạo mới còn có chương trình đào tạo lại
- *Duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực*: bao gồm 3 hoạt động
  - *Đánh giá thực hiện công việc*
  - *Thù lao lao động*: hệ thống thù lao và phúc lợi một mặt thúc đẩy tạo động lực cho nhân viên, mặt khác suy trì và thu hút đội ngũ lao động trình độ cao
  - *Duy trì và phát triển các mối quan hệ*: tạo bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh; giúp nhân viên thỏa mãn với công việc

❖ *Các nhóm nhân lực*

- *Nguồn nhân lực từ chính quốc*: nơi các nước mà công ty bắt đầu hình thành
- *Nguồn lực từ các nước sở tại*: nơi công ty mẹ đặt trụ sở kinh doanh; hay nơi các chi nhánh hoạt động
- *Nguồn lực từ các nước còn lại*:

❖ *Các quốc gia tham dự trong quá trình điều hành*

- *Nước chính quốc*: nơi có công ty mẹ hoặc cơ quan đầu tiên của công ty
- *Nước sở tại*: nơi có chi nhánh của công ty
- *Các nước còn lại hay nước thứ 3*: nơi cung cấp tài chính hoặc nguồn lực

- Theo Mondy & Noe (2005): là việc sử dụng NNL quốc tế nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức mà không thể tính đến giới hạn về địa lý, dựa trên năng lực tài chính, khả năng thực hiện công việc, lợi thế so sánh, không phân biệt quốc gia vùng miền.

### I.1.2 Đặc thù

- Đa dạng về nguồn gốc, sắc tộc, tôn giáo, văn hóa, ngôn ngữ
- Đa dạng về trình độ, năng lực, nhận thức
- Đa dạng về lối sống, mục tiêu, nhu cầu, mức sống
- Khác biệt về ý thức kỷ luật, lao động, năng suất lao động

❖ *Các loại nhân viên quốc tế*:

Loại nhân viên	Mô tả	Ví dụ
1. Làm ở quốc gia	Nhân công bản địa, người chính	1 người Mỹ làm việc cho công ty

bản địa chính	quốc làm cho công ty mẹ	mẹ tại Mỹ
2.cử đi công tác nước ngoài	Nhân viên do công ty mẹ cử đi làm việc cho chi nhánh ở nước ngoài	Một người mỹ được công ty mẹ cử đi công tác tạm thời ở chi nhánh VN
3.Làm việc ở công ty chính ở nước ngoài	Nhân viên ở chi nhánh nước ngoài chuyển đến công ty mẹ, dưới sự kiểm soát bởi công ty mẹ	NV Việt Nam bị chuyển chuyển dài đến tổng công ty tại Mỹ
4.Làm tại trụ sở ở quốc gia bản địa	Nhân viên ở trụ sở nước ngoài của quốc gia nước ngoài, đến dưới sự giám sát của công ty mẹ	Quản lí người việt nam của trụ sở VN báo cáo trực tiếp đến công ty mẹ ở Mỹ
5.Nhân viên bản địa của quốc gia nước ngoài	Nhân viên được thuê bởi công ty mẹ đến làm việc tại công ty mẹ, trùng khớp với nước đó	1 NV được thuê tại Mỹ để làm việc cho công ty mẹ mà người đó tình cờ mang quốc tịch của nước đó ( ví dụ: VN
6.Trụ sở có cơ sở tại nước mẹ là nước thứ ba	Kiểm soát bởi công ty mẹ làm việc ở trụ sở nước ngoài. Họ không có quốc tịch ở nước có công ty mẹ và ở nước có trụ sở	Người quản lí có điều kiện thuận lợi ở VN là người có quốc tịch Anh và báo cáo cho công ty mẹ
7.Nhân viên của trụ sở nước ngoài làm tại công ty mẹ	Nhân viên được kiểm soát bởi trụ sở, thuộc công ty mẹ có cùng quốc tịch với nhân viên, làm việc ở công ty mẹ	1 Giám đốc mỹ quốc tịch mỹ, chịu trách nhiệm cho trụ sở trong phạm vi công ty mẹ, báo cáo trực tiếp đến VN
8. Làm việc tại chi nhánh chính ở nước ngoài	Nhân viên tại công ty chính ở bản địa làm việc trong trụ sở và dưới sự lãnh đạo của trụ sở	Nhân viên được chuyển chuyển lâu dài đến trụ sở VN
9. người làm việc xa quê tại trụ sở	Nhân viên của trụ sở có quốc tịch tại đây, được điều đi làm ở nước khác	Nhân viên VN tạm thời được điều đi bởi trụ sở VN đến làm việc tại Mỹ
10. trụ sở ở địa phương bản địa	Nhân viên bản địa làm việc cho trụ sở	Người VN được thuê bởi trụ sở VN để làm việc tại VN
11. công ty mẹ đặt sơ sở trụ sở ở nước thứ ba	Bị kiểm soát bởi trụ sở làm việc ở công ty chính, người có quốc tịch không phải ở nước đặt công ty chính, cũng như nước đặt trụ sở	NV có quốc tịch anh được thuê bởi trụ sở VN đến mỹ làm việc
12. nhân công địa phương có quốc tịch nước ngoài	Nhân viên được thuê bởi trụ sở để làm việc ở trụ sở, trùng khớp với quốc tịch nước ngoài	NV có quốc tịch nước ngoài được thuê ở VN để làm việc tại VN

### 1.1.3 Tầm quan trọng của quản lý NNL quốc tế

- Con người: yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức, quyết định sự thành bại của tổ chức
- Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất
- QTNLQT là bộ phận quan trọng trong quản trị kinh doanh trong môi trường quốc tế.

- ⇒ Do xu hướng *toàn cầu hóa*, quản trị nhân lực mở rộng phạm vi quốc tế, đòi hỏi quản lý và sử dụng nguồn nhân lực không trái *pháp luật quốc tế* tạo động lực cho họ để họ có thể *hợp tác và trung thành* với tổ chức
- ⇒ Tuân theo pháp luật của nước sở tại

## **I.2. Một số hoạt động cơ bản:**

Toàn cầu hóa đòi hỏi các công ty cạnh tranh trong môi trường không biên giới giữa các quốc gia, nên có những đặc trưng riêng và khác biệt đối với quản trị nhân lực trong môi trường nội địa

❖ Các hoạt động quản trị nhân lực phải thực hiện phức tạp hơn:

### **Kế hoạch hóa nguồn nhân lực**

- o Khi công ty có đặt hoạt động sản xuất ở các nước khác cần chỉ ý đến đặc thù về lực lượng lao động ở quốc gia đó như: đặc điểm nhân học đời sống phát triển; trình độ, giáo dục đào tạo, chuyên môn, nghiệp vụ; mức sống dân sự; văn hóa dân tộc; ...
- Khi lập kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải chú ý đến nhiều nguồn thông tin (xem xét một cách đa chiều) phải các định là khó có thể thu thập được thông tin hoặc nếu có thì độ tin cậy không cao, do đó cần chấp nhận tối thời gian và chi phí. Khi sử dụng NLD nước ngoài sẽ tốn chi phí hơn.

**Phân tích và thiết kế công việc** Đề cao việc thiết kế công việc theo nhóm hay các nhân, phù hợp với phong cách làm việc, khả năng trình độ của NLD ở các nền văn hóa khác nhau

### **Biên chế nhân lực quốc tế**

- o Tuyển dụng: cần quan tâm đến nhiều chi tiết phức tạp và khả năng của ứng viên thích nghi trong môi trường đa văn hóa (lối sống, thời tiết, khí hậu ...)
- o Định hướng: cần giúp NLD mới hòa đồng vào mọi trường làm việc phức tạp hơn (văn hóa, ngôn ngữ, phong cách quản lý và ý thức kỷ luật lao động ...)
- Truyền chuyển, đề bạt: cũng cần các thủ tục phức tạp hơn để họ có thể đảm nhận được vị trí công việc mới trong sự phối hợp nhịp nhàng với hệ thống toàn cầu (con người cần được đào tạo đa chức năng phù hợp văn hóa nước sở tại)

**Đánh giá thực hiện công việc:** Khó thực hiện trong môi trường đa quốc gia, đặc biệt là đánh giá kết quả THCV của các cán bộ quản lý đi làm ở nước ngoài

### **Đào tạo và phát triển**

- Cần quan tâm đến đào tạo đa văn hóa
- Phát triển nghề nghiệp cho những người đã hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài

### **Thù lao**

- o Cần thiết lập chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý công bằng cho nguồn nhân lực đa dạng về trình độ, năng lực, nhân thức, nhu cầu, mức sống, năng suất lao động
- Thù lao cần tính đến thuế, phối hợp các loại ngoại tệ, tỷ giá hối đoái

**Quan hệ lao động:** Cần tính đến sự khác biệt về luật pháp quốc gia trong việc quyết định liên quan đến ký hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể, giải quyết tranh chấp lao động, thành lập tổ chức công đoàn và vai trò doanh nghiệp, quy định bình đẳng giới, lao động trẻ em, an toàn lao động, lao động nhập cư ... Nhiều nước nếu vi phạm luật lao động sẽ bị phạt nặng

**Quản lý hồ sơ nhân sự:** Cần có *hệ thống thông tin nguồn nhân lực hiện đại* để trao đổi thông tin về nhân sự giữa công ty mẹ và công ty con hợp lý nhưng đảm bảo tính bảo mật hệ thống.

**Lưu ý:**

- Phải quan tâm nhiều đến cuộc sống riêng của người đi công tác nước ngoài (nhà ở, thân nhân, giải trí, sắp xếp việc học cho trẻ em, sự giúp đỡ của địa phương để đảm bảo an toàn cho người đi công tác...).
- Phải phân tích và thực hiện các chức năng ở phạm vi rộng hơn và phức tạp hơn: đa văn hóa, sự khác biệt về mức sống, trình độ dân cư, nền chính trị, pháp luật...
- Đối phó với những thay đổi hoặc tác động từ bên ngoài của nước sở tại: chính phủ, đàn phái chính trị, tôn giáo.
- Phải đối phó với những rủi ro về khủng bố, điều kiện sống không ổn định ... so với điều kiện hoạt động trong thị trường nội địa.

**1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC QUỐC TẾ**

**❖ Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực chung**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường bên trong:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mục tiêu, chiến lược SXKD</li> <li>• Chính sách nhân sự của tổ chức</li> <li>• Quan điểm triết lý</li> <li>• Khả năng tài chính</li> <li>• Văn hóa doanh nghiệp</li> <li>• Quan điểm cổ đông</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường bên ngoài:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoạt động của các tổ chức đại diện</li> <li>• Đối thủ cạnh tranh</li> <li>• Văn hóa dân tộc</li> <li>• Khoa học công nghệ</li> <li>• Khách hàng</li> <li>• Thị trường lao động</li> <li>• Pháp luật, chính trị</li> </ul> </li> </ul>
---	---

**1.3.1 Sự phát triển của môi trường toàn cầu hóa:**

- Sự du lịch giữa các quốc gia tăng: du lịch quốc tế ngày càng dễ dàng hơn. Mỗi năm có hàng trăm, hàng nghìn người di chuyển từ quốc gia này sang quốc gia khác để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và làm hài lòng bản thân -> tăng khả năng kinh doanh và làm hài lòng bản thân
- Giao tiếp toàn cầu tăng nhanh và ngày càng mở rộng, với các phương tiện truyền thông phát triển, làm việc trao đổi thông tin toàn cầu ngày càng nhanh và rẻ, mọi người dễ tìm cơ hội để thay đổi chất lượng cuộc sống tại quốc gia khác
- Sự chuyển giao và phát triển công nghệ mới một cách nhanh chóng
- Thương mại tự do (ngày càng có nhiều hiệp định thương mại tự do được ký kết giữa các quốc gia -> giao thương hàng hóa dịch vụ nhiều hơn )

- Giáo dục đào tạo trên toàn cầu đang phát triển
- Làn sóng di cư để tìm kiếm việc làm
- Chia sẻ kiến thức gia tăng: internet, hội thảo, du học, di lịch, truyền thông ...
- Áp lực về chi phí tăng lên -> nhà quản lý tìm cách chia sẻ rủi ro và thu hút đầu tư: thị trường chứng khoán, FDI ...
- Tìm kiếm thị trường mới để thâm nhập và thực hiện hoạt động kinh doanh
- Đồng nhất văn hóa: khi hội nhập -> giao lưu văn hóa -> lối sống có xu hướng hòa đồng với nhau
- Phát triển thương mại điện tử và chiếm một số lượng lớn thương mại

### I.3.2 Ảnh hưởng của yếu tố chính trị và pháp lý

- mỗi quốc gia có nền chính trị và hệ thống pháp lý riêng
  - Tính ổn định và minh bạch của hệ thống chính trị, tư \_ pháp lý ở mỗi nước khác nhau -> cần tôn trọng dựa trên pháp luật quốc tế
  - cần tìm rõ và nắm rõ các quy định về pháp lý để có những quyết định về sử dụng kiến thức nhân lực thực hiện tốt hoạt động SXKD
- ⇒ chú ý: cần tìm hiểu và nắm rõ các quy định về pháp lý để có những quyết định sử dụng nhân lực thực hiện tốt hoạt động SXKD

### I.3.3 Ảnh hưởng của văn hóa dân tộc

- Văn hóa ảnh hưởng mạnh đến việc thiết lập chính sách và thực tiễn hoạt động của quản trị nhân lực, bởi vậy vẫn đảm bảo quản trị nhân lực và định hướng văn hóa của NLD phù hợp với cá nhân
  - Hofstede đề cập đến 5 thành phần văn hóa thể hiện sự khác biệt giữa các dân tộc
    - Khoảng cách quyền lực
    - Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể
    - Định nghĩa nam hay nữ
    - Thích hay né tránh rủi ro
    - Định hướng dài/ngắn hạn: tầm nhìn của người nước đó
- ⇒ Chú ý: nhân viên hiểu biết văn hóa nơi đến nhằm giảm bớt các cú sốc văn hóa, giảm bớt các sai lầm trong nghi thức giao tiếp từ đó tìm ra cách chung để sống và hòa đồng với nhau trên cơ sở tôn trọng các giá trị truyền thống các bên

## CHƯƠNG II. BIẾN CHẾ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

### I.4. TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC QUỐC TẾ

Bảng I: toàn cầu hóa chiến lược quản lý nguồn nhân lực

	Giai đoạn 1	Giai đoạn 2	Giai đoạn 3	Giai đoạn 4
<b>Adler (1991)</b>	Nội địa	Quốc tế	Đa quốc gia	Toàn cầu
<b>Barlled &amp; Glosball (1989)</b>	Nội địa	Đa quốc gia	Toàn cầu	Xuyên quốc gia
<b>Permitter (1969)</b>	Chủ nghĩa vi trùng	Thuyết đa trung tâm	Theo vùng địa lý	Toàn cầu
<b>Chiến lược</b>	Xuất khẩu	-Đầu tư nước ngoài trực tiếp	_Các nguồn lực, marketing và sản	Lợi thế cạnh tranh toàn cầu

		-Chuyển giao công nghệ	xuất có tính quốc tế	
<b>Cấu trúc</b>	Sản phẩm/ chức năng tập trung	Phân quyền/ phối hợp các chi nhánh quốc tế	Các tuyến kinh doanh đa quốc gia	Mạng lưới các chi nhánh phối hợp
<b>Tầm quan trọng của sự khác biệt văn hóa</b>	Rất ít, một chiều, một cách tốt nhất	Rất quan trọng, đặc biệt với khách hàng, nhà cung cấp. Nhiều cách, phương pháp tốt	Vừa phân phối với các nhà quản lý & nhân viên. Cách/ phương pháp ít tổn nhất	Đặc biệt quan trọng cho tất cả mọi người. Nhiều cách/ phương pháp cùng lúc
<b>Nhân viên đi công tác nước ngoài</b>	Rất ít	Nhiều	Một số, nhất là các lãnh đạo cấp cao	Rất nhiều, tất cả các cấp
<b>Mục đích</b>	Thường	Lấp chỗ trống thực hiện dự án chuyển giao công nghệ	Kiểm soát, thực hiện phát triển nghề nghiệp VD: mỹ, nhật	Phối hợp, hợp nhất, phát triển nghề nghiệp cá nhân và tổ chức
<b>Đưa cán bộ về nước</b>	Khó Tiền công ty trả Thích những cái mới-> nấn ná không muốn về	Rất khó Chuyển giao công nghệ -có các chuyên gia nước ngoài sang -được đánh giá cao ở các nước spr tại và quen với MT	Bớt khó Chiến lược theo vùng địa lý-> văn hóa các vùng có tính chất tương đồng	Dễ dàng Đi công tác thương xuyên, làm việc qua hệ thống truyền thông

#### I.4.1 Khái niệm:

- *Tuyển dụng*: là 1 quá trình thu hút những NLD từ các nguồn khác nhau đến ứng tuyển cho vị trí công việc trống của tổ chức nhằm lựa chọn ra ứng viên tốt nhất để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức
- *Tuyển mộ*: là quá trình tìm kiếm thu hút những ứng viên từ các nguồn khác nhau đến ứng tuyển vị trí trống
- *Tuyển chọn*: là quá trình sàng lọc trong tập hợp các ứng viên theo yêu cầu công việc nhằm lựa chọn các ứng viên tốt nhất cho vị trí công việc trống

#### I.4.2 Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

##### a. Nguồn và phương pháp bên trong

- Nguồn: Người làm việc trong tổng công ty và các chi nhánh, thường áp dụng cho vị trí cấp cao đi công tác nước ngoài (bổ trí lại cho phù hợp với khả năng và trình độ của NLD), chuyển đổi để phù hợp với khả năng của NLD.
- Đặc biệt với tổ chức coi các nhiệm vụ quốc tế như một yêu cầu tiên quyết cho sự phát triển nghề nghiệp cá nhân
- Phương pháp:
  - Sử dụng bản niêm yết công việc: thời gian niêm yết 3 – 6 tháng

- Sự giới thiệu từ người cấp cao hoặc quản lý tác nghiệp cho nhu cầu nhân lực đi làm việc công tác nước ngoài
  - Sử dụng các trung tâm đánh giá: một số doanh nghiệp sử dụng nhưng khó khăn đánh giá đúng sự tác động của văn hóa đến sự thành công của nhân viên đi công tác nước ngoài (phân tích thông tin nhân lực của công ty để xác định sự phù hợp)
- b. Nguồn và phương pháp bên ngoài
- Nguồn: từ nước chính quốc, nước sở tại, và nước thứ 3 (người ứng viên không có giao kết lao động với doanh nghiệp)
  - Đặc biệt đề cao các tổ chức
    - Tuyển người của nước sở tại cho tất cả các chức danh mà người của nước sở tại có thể làm được, nhằm giảm mâu thuẫn nhân viên chủ nhà và chính quốc do sự khác biệt về mức tiền lương cùng chức danh
    - Chú trọng đào tạo đội ngũ lao động của nước sở tại để thay thế dần cho những vị trí trước đây mà người của nước sở tại chưa có khả năng đảm nhận
  - Phương pháp:
    - Quảng cáo: ngôn ngữ cần phù hợp
    - Trung tâm giới thiệu việc làm: thuộc sở, bộ, ngành địa phương
    - Hỗ trợ việc làm: ngày càng đề cao công ty đa quốc gia
    - Sự giới thiệu của công nhân viên
    - Nhân viên tuyển dụng đến các cơ sở đào tạo: chính sách học bổng
    - Internet
    - Thực tập sinh

## **I.5. TUYỂN CHỌN**

### **I.5.1 Tuyển nhân lực tại chỗ: Cách thức thực hiện giống như tuyển chọn nhân sự nội địa**

### **I.5.2 Tuyển chọn nhân sự đi công tác nước ngoài**

- Bước 1: Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ ở nước ngoài
  - Không được đồng viên: lúc đầu thấy háo hức, sau thấy thất vọng vì cảm thấy bế tắc về nghề nghiệp, bị bỏ quên khi đồng nghiệp khác đang phát triển ở công ty mẹ
  - Sốc về văn hóa: thay vì cố gắng học để thích nghi với môi trường văn hóa mới, họ áp đặt cứng nhắc các nguyên tắc, chuẩn mực, giá trị của công ty mẹ và gây xung đột với nhân lực ở nước sở tại
  - Người được cử đi nhận nhiệm vụ ở nước ngoài chưa trưởng thành về nhân cách hoặc tình cảm
  - NLĐ đi công tác không được đào tạo cần thiết về giá trị trong môi trường đa văn hóa: nhiều người thất bại ngay khi bắt đầu do thiếu hiểu biết những quy tắc xã giao căn bản của nước sở tại
  - Quá chú trọng yếu tố kỹ thuật (chuyên môn, nghiệp vụ): hội đồng tuyển dụng quá chú trọng yếu tố kỹ thuật mà ít quan tâm đến năng lực quản trị, sự nhạy cảm về văn hóa và giao tiếp



- Chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của tuyển chọn nhân viên đi nước ngoài, đôi khi coi đó là loại bỏ những nhân viên không được ưa thích tại cơ quan đầu nã
- Về gia đình: hơn 50% do yếu tố thuộc về gia đình: thành viên gia đình không thích nghi với văn hóa, không tìm được chỗ học cho con, vợ/ chồng chán nản do không tìm được việc làm
- Bước 2: Tiêu chí tuyển chọn
  - Năng lực chuyên môn, kỹ thuật cao: việc tuyển nhân viên ra nước ngoài thường từ nguồn nội bộ, nên cần quan tâm đến kết quả THCV của nhân viên và tham khảo ý kiến của lãnh đạo trực tiếp để xem xét
    - Kỹ năng điều hành
    - Năng lực lãnh đạo
    - Hiểu biết về sản xuất, kỹ thuật, công nghệ
    - Kỹ năng phát triển. duy trì mối quan hệ toàn cầu
    - Ổn định cảm xúc
    - tốt nghiệp các trường đào tạo quốc tế ( có kinh nghiệm ở nước ngoài)
  - Khả năng thích ứng của nhân viên trong những môi trường điều kiện hoạt động khác nhau: người có khả năng linh hoạt, trong thích ứng để hòa động, không thích phân biệt đối xử về chủng tộc, tôn giáo
  - Gia đình nhân viên có thể thích nghi trong môi trường văn hóa mới: hội đồng chọn cần chú ý đến mối quan hệ gia đình, nghề nghiệp, tính cách vợ/ chồng, sự hỗ trợ tích cực của người thân, khả năng thích nghi của người thân, môi trường và phong cách sống của nhân viên
  - Mong muốn thực hiện công việc ở nước ngoài: những ứng viên có tham vọng học hỏi kinh nghiệm thử thách ở nước ngoài để vượt qua khó khăn và thử thách
  - Kinh nghiệm cũ ở nước ngoài: nhân viên đã làm việc hoặc sinh sống ở nước ngoài thường có khả năng thích nghi tốt hơn, nhạy cảm hơn với văn hóa mới
  - Hiểu biết văn hóa nơi đến: giúp họ giảm bớt các cú sốc văn hóa, hoặc các sai lầm trong nghi thức giao tiếp với nhân sự ở nước đến
  - Biết ngôn ngữ nơi đến ngôn ngữ là rào cản trong giao tiếp, tạo điều kiện thích nghi nhanh trong môi trường đa văn hóa
- Bước 3: Phương pháp tuyển chọn
  - Các phương pháp được sử dụng để tuyển nhân viên ra nước ngoài công tác cũng không khác nhiều so với các phương pháp được sử dụng trong quyết định tuyển nhân viên nội địa.
  - Sự khác biệt là do ảnh hưởng văn hóa đến việc áp dụng các thủ tục và những điểm cần nhật mạnh trong từng thủ tục
    - Phỏng vấn: thực hiện tốt nhất bởi đại diện của nước chính quốc để tìm hiểu năng lực chuyên môn, đại diện của nước sở tại và 1 chuyên gia tâm lý để đánh giá khả năng ứng viên và gia đình thích ứng với văn hóa nước ngoài

- Đánh giá chính thức sử dụng các bài trắc nhiệm do các nhà tâm lý học thiết kế sẵn để đánh giá năng lực và những hạn chế của ứng viên với sự thích ứng nhiệm vụ ở nước ngoài,
- Lưu ý cần đảm bảo độ tin cậy và chính xác từ kết quả dự đoán
- Quy định hội đồng: trong nhiều tổ chức MNE; quá trình tuyển chọn dựa vào quyết định của hoạt động tuyển chọn gồm: bộ phận nhân lực của nước chính quốc, nước sở tại, giám đốc phát triển, giám đốc bộ phận cần người. Quyết định dựa trên sự ưa thích ứng viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc đã qua và tiềm năng tương lai, mong muốn về công việc ở nước ngoài, và khả năng phát triển mong muốn đó của ứng viên
- Lập kế hoạch nghề nghiệp: lựa chọn đi công tác nước ngoài được xem như là một bước trong kế hoạch phát triển nghề nghiệp của nhân viên trong MNE
- Tự tuyển chọn: nhiều công ty MNE sử dụng kết hợp các thủ tục trên nhưng cuối cùng lại dựa vào quyết định tự tuyển chọn của ứng viên. Đề ứng viên tự đánh giá họ có đủ năng lực và sẵn sàng đi công tác không

## **I.6. ĐỊNH HƯỚNG**

### **I.6.1 Khái niệm:**

- Khái niệm: là một chương trình được thiết kế trước giúp NLD mới làm quen với tổ chức, làm quen với công việc và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất
  - Mục đích:
    - Giúp người lao động rút ngắn time làm quen Cv
    - hiểu rõ trách nhiệm, giảm chi phí nhập việc
    - rút ngắn thời gian hòa nhập vào cuộc sống LD tại DN
- => nhanh chóng hòa nhập vào cuộc sống của DN tại DN tại sự đồng lòng và tự nguyện
- Trong MNE; chương trình định hướng cần thiết kể bài bản, chính thức.

### **I.6.2 Nội dung chương trình định hướng (với nhân viên đi công tác nước ngoài)**

- Định hướng chung: Nhấn mạnh thêm:
  - Giới thiệu về đất nước, hệ thống chính trị, tôn giáo, văn hóa dân tộc
  - Giới thiệu về môi trường kinh doanh và cách thức ứng xử trong kinh doanh
  - Ngôn ngữ giao tiếp
  - Giảm căng thẳng
  - Xử lý tình huống điển hình
  - Phối hợp làm việc nhóm giữa các thành viên cùng ra nước ngoài công tác
  - Định hướng cá nhân và gia đình
- Định hướng riêng:

Về bộ phận Về công việc đảm nhận Về đồng nghiệp trong bộ phận	Có 1 chương trình giới thiệu trước cho nhân viên tại nơi làm việc mới trước khi đến đó
---	--

- Các yếu tố ảnh hưởng đến nội dung chương trình định hướng:

- Độ dài thời gian được giao nhiệm vụ ở nước ngoài cùng với chức danh, thời gian làm ở nước ngoài càng lâu cần đào tạo bài bản hơn về văn hóa, hoạt động kinh doanh điều hành họa động, ngôn ngữ tối thiểu đến ngôn ngữ giao tiếp
- Sự khác biệt văn hóa: càng lớn thì thời gian định hướng càng lâu, người đi công tác ở nước ngoài nên biết về tôn giáo, tính ngưỡng, lịch, ý nghĩa các hình ảnh biểu tượng đặc trưng dân tộc cách giao tiếp sử dụng màu sắc
- Yêu cầu về mức độ giao tiếp và các yêu cầu khác trong công việc: công việc đòi hỏi giao tiếp nhiều với người địa phương -> đòi hỏi cần định hướng kỹ lưỡng hơn và ngược lại
  - *Lưu ý*: danh nghiệp có thể thiết kế chương trình trên trang web của công ty để giảm bớt chi phí, tăng tính linh họa và kết quả định hướng.

## **I.7. THUYỀN CHUYỂN VÀ ĐỀ BẠT**

**I.7.1 Thuyền chuyên:** việc chuyển NLĐ từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc từ quốc gia này sang quốc gia khác nhưng trách nhiệm và quyền lợi như nhau.

- Lý do: Có thể được đề xuất từ phía tổ chức hoặc NLĐ
- Nhưng lý do *thường do ban lãnh đạo* để tận dụng năng lực của nhân viên và mở rộng hiểu biết của họ trong môi trường kinh doanh toàn cầu
- Phải lập kế hoạch cẩn thận và thông báo công khai cho nhân viên đi làm việc ở nước ngoài để tiết kiệm chi phí và làm giảm lo lắng cho người bị thuyền chuyển
- Kế hoạch cần làm rõ: nhân viên sẽ làm gì sau khi thuyền chuyển, khi nào đi, khi nào bắt đầu làm, khi nào về nước, (phương tiện) công việc được bố trí sau khi về ...

**I.7.2 Đề bạt:** là việc đưa NLĐ vào một vị trí việc làm mà lương, trách nhiệm, uy tín được thăng tiến hơn.

- 2 loại: đề bạt ngang và đề bạt thăng
- Đưa nhân sự vào các vị trí công tác cao hơn ở nước ngoài -> đề bạt ngang. Đề cao trong nhân lực quốc tế
- Giúp MNE tận dụng tài năng và khuyến khích sự phát triển của các nhân NLĐ
- Chính sách và thủ tục giống như đề bạt trong nội địa nhưng cần cụ thể và chi tiết hơn đối với công tác nước ngoài vì nó liên quan đến sự hòa động và hình thành tốt nhiệm vụ được phân công ở nơi đề bạt đến, tránh gặp phải các cú sốc-> nguyên nhân làm việc đề bạt thất bại

## **CHƯƠNG III. QUẢN LÝ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI LAO ĐỘNG QT**

### **I.8. KHÁI NIỆM VÀ MỤC TIÊU QUẢN LÝ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC QT**

#### **I.8.1 Khái niệm**

- QLTHCV đối với lao động quốc tế là quá trình:
  - Thiết lập các mục tiêu CV cho NLĐ đảm bảo sự gắn kết với mục tiêu của DN
  - Thường xuyên quản lý và cung cấp thông tin phản hồi cho NLĐ trong QT thực hiện
  - Đánh giá trực tiếp theo chu kỳ ( hằng năm hoặc nửa năm)
  - Tạo điều kiện để NLĐ nâng cao năng lực THCV
  - Cung cấp thông tin và hướng dẫn về phát triển nghề nghiệp cho NLĐ trên cơ sở đánh giá THCV

- Mục tiêu của QLTHCV
  - Mục tiêu của hệ thống QLTHCV tương đối giống với hệ thống THCV nói chung
  - Mục tiêu chính: đánh giá và phát triển
- Mục tiêu đánh giá:
  - Đo lường sự THCV và cung cấp thông tin phản hồi để NLĐ biết họ đang ở đâu
  - Cung cấp thông tin, dữ liệu cho việc thực hiện chính sách nhân sự: trả lương, đề bạt, đào tạo,...
- Mục tiêu phát triển:
  - Nâng cao kết quả THCV và phát triển tiềm năng trong tương lai
  - Nâng cao cam kết với DN thông qua các buổi thảo luận về cơ hội và kế hoạch phát triển nghề nghiệp
  - Tạo động lực cho NLĐ thông qua việc nhìn nhận thành tích công việc của họ
  - Dự báo các hoạt động các vấn đề cá nhân và các vấn đề của tổ chức (thành tích cao, quản lý nhân tài)
- Điểm khác biệt cơ bản giữa QLTHCV và QLTHCVQT là việc tổ chức thực hiện sẽ phức tạp hơn trong các công ty có lao động nước ngoài.
- QLTHCV đối với các doanh nghiệp có lao động quốc tế phức tạp hơn các doanh nghiệp bình thường vì các lí do:
  - Văn hóa dân tộc ảnh hưởng mạnh đến thực tế QLTHCV (ảnh hưởng của VH đến đánh giá THCV rõ ràng trong 3 khía cạnh: tiêu chí đánh giá: chung chung, rộng; phương pháp đánh giá; cách thức cung cấp thông tin phản hồi: vòng vo, không nói thẳng, không hệ thống, lẫn lộn giữa công việc và con người)
  - Văn hóa mạnh có thể điều chỉnh tác động của văn hóa dân tộc:

	Các nước đang và kém phát triển	Các nước phát triển
Tiêu chí đánh giá	Chung, rộng	Rõ ràng, cụ thể
Phương pháp đánh giá và cách cung cấp thông tin phản hồi	Ít cụ thể, rõ ràng	Phương pháp cụ thể -> nhận định chính xác kết quả thực hiện công việc
Phản hồi	Lẫn lộn giữa công việc và con người, không thẳng thắn, không hệ thống	Thẳng thắn, rạch ròi giữa công việc và con người, kết quả được minh họa cụ thể

- Phải đối mặt với sự lựa chọn: áp dụng hệ thống đánh giá THCV thống nhất, được chuẩn hóa hay thay đổi để phù hợp với văn hóa thực tế quản lý của quốc gia mà doanh nghiệp đặc trụ sở
- Ví dụ: Văn hóa mạnh: Lựa chọn áp dụng hệ thống nào
- Honda: + chính quốc: có hệ thống đánh giá  
+ nước ngoài : có sự thay đổi
- Vietnamairline: áp dụng hệ thống đánh giá THCV của chính quốc sang nước ngoài

## I.9. HỆ THỐNG QUẢN LÝ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC QUỐC TẾ:

### I.9.1 Ba mô hình cơ bản: (mức độ gắn kết về văn hóa tăng dần)

- Mô hình nhập khẩu: theo đó QLTHCV được thiết kế và xây dựng ở công ty mẹ/ hội sở chính và chuyển giao cho các công ty con/chi nhánh nước ngoài
- Mô hình thích ứng: tức là thiết kế và xây dựng hệ thống QLTHCV riêng cho mỗi công ty con/chi nhánh ở nước ngoài. ( chỉ chú ý đến văn hóa)
- Mô hình hòa nhập: kết hợp mô hình của công ty mẹ và mô hình được thực hiện tại nước sở tại (tham khảo sự ĐGTHCV của nước sở tại công ty mẹ + hệ thống của công ty cùng ngành)
- Làm rõ ưu điểm và nhược điểm của mỗi mô hình QLTHCVQT

Mô hình	Áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
Mô hình chuẩn hóa	Áp dụng cho những công ty, nước, quốc gia có trình độ tương đồng	-dễ so sánh giữa các đơn vị khác nhau - không tốn chi phí xd hệ thống THCV -kích thích NLĐ (có 1 quy chuẩn để mọi người hướng tới nỗ lực với điều kiện: có sự đồng nhất giữa trình độ nhân viên) - tạo nên thống nhất giữa công ty -> thuận tiện cho sự quản lí của hội sở - chuẩn hóa-> hội nhập quốc tế dễ	-cứng nhắc -có thể tạo áp lực cho NLĐ (cao quá -> gây áp lực cho NLĐ) -Gây khó khăn cho việc quản lí nước sở tại (trình độ công nghệ của nước sở tại thấp)
Địa phương hóa	Những quốc gia có sự khác biệt về văn hóa, trình độ quản lí không tương đồng	-tính linh hoạt thích ứng phù hợp với văn hóa địa phương -thu hút sự tham gia của LD địa phương vào việc tham gia THCV -> tạo sự gắn kết của người LD - tăng sức mạnh cạnh tranh (nếu hệ thống phù hợp) - hệ thống đánh giá cho phép đánh giá công bằng sự đóng góp của nhân viên	-tốn chi phí xây dựng hệ thống chính sách có liên quan - gây khó khăn cho sự quản lí của công ty mẹ và công ty con

### I.9.2 Quy trình Đánh giá THCVQT

- Thiết kế mô hình đánh giá
  - Xác định mục tiêu
  - Tiêu chí đánh giá
  - Phương pháp đánh giá
  - Chu kỳ đánh giá
  - Người đánh giá
- Triển khai thực hiện
  - Truyền thông về đánh giá
  - Truyền thông về KQCV cần đạt, HD đào tạo cần thực hiện
  - Cung cấp thông tin
- Đánh giá: Đánh giá kết quả/ hiệu quả của hệ thống QLTHCV

#### 1. Yêu cầu đối với hệ thống QLTHCVQT

- Phù hợp và thống nhất: QTNLQT phải đảm bảo rằng tiêu chí và quá trình đánh giá tương thích với yêu cầu công việc. Yêu cầu đối với Cv là thống nhất đối với tất cả các quốc gia mà DN hoạt động (nếu địa phương hóa: chia sẻ thông tin yêu cầu Cv của nước sở tại công ty)
  - chấp nhận được các tiêu chí và quá trình đánh giá phải được bên liên quan chấp nhận (người đánh giá và người được đánh giá)
  - Nhạy cảm: một hệ thống QLTHCV quốc tế hiệu quả phải tính đến văn hóa và thực tế kinh doanh quốc tế
  - Thực tế: hệ thống DGTHCV phải dễ sử dụng
- Xu hướng chung cân bằng giữa tiêu chuẩn hóa theo công ty mẹ và địa phương hóa (phù hợp văn hóa nước sở tại)

### I.9.3 Sự hài hòa giữa chuẩn mực quốc tế và địa phương

Các hoạt động	Kết hợp chuẩn hóa và quốc tế
Xác định mục tiêu	Xác định mục tiêu đa dạng của hệ thống QLTHCV để hệ thống này đáp ứng yêu cầu quốc tế và quốc nội ( phù hợp với văn hóa địa phương)
Tiêu chí đánh giá	- làm rõ mục tiêu kỳ vọng về KQTHCV ở tầm quốc tế( theo tiêu chuẩn ) và quốc nội ( phù hợp với địa phương) cho từng vị trí khác biệt - phân tích các tiêu chí đánh giá có sự tương đồng về văn hóa cũng như sự khác biệt + sự khác biệt: tiêu chí về hành vi + sự tương đồng: doanh số, doanh thu - phân tích các tiêu chí đánh giá theo nhận thức của các nhóm LĐ, các phòng ban khác nhau cũng như toàn bộ tổ chức - kết hợp các tiêu chí đo lường cứng và mềm
Phương pháp	- sử dụng kết hợp phương pháp đo lường định tính+ định lượng - quy định trọng số phù hợp - cung cấp các phương tiện cần thiết để người đánh giá đưa ra ý kiến đánh giá chính xác, trung thực và phù hợp với nền tảng văn hóa.
Người đánh giá	Sử dụng nhiều kênh đánh giá để giảm thiểu sai sót ( đánh giá 360) Hiểu rõ văn hóa của người đánh giá ảnh hưởng ntn đến đánh giá
Chu kỳ đg	Tăng tần suất phản hồi thường xuyên
Cung cấp thông tin phản hồi	Phân biệt phản hồi thường xuyên (giúp NLĐ nâng cao NSLĐ) và phản hồi định kỳ ( thực hiện Cv quản trị nhân viên: trả lương hành chính) Làm rõ sự khác biệt về văn hóa để có cách tiếp cận phù hợp khi phản hồi thường xuyên và phản hồi định kỳ
Đào tạo	Tập huấn về cách thức đánh giá ( những thay đổi giữa công ty mẹ và chi nhánh) Nhấn mạnh vai trò CBQL trong đào tạo NV Chú trọng hoạt động đào tạo cá nhân or tập thể trên cơ sở nền tảng kiến thức kinh nghiệm sẵn có của người quản lí ( sự gắn kết của người quản lí và nhân viên)

## I.10. QLTHCV ĐỐI VỚI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC Ở NƯỚC NGOÀI

### I.10.1 Những khó khăn/ thách thức:

- Việc lựa chọn người đánh giá (công ty mẹ/chi nhánh công ty tại nước ngoài): Người quản lý trực tiếp của chi nhánh, người công ty mẹ
  - Trao đổi, cung cấp thông tin phản hồi (thách thức người đánh giá ở hội sở)
  - Khó khăn về khoảng cách địa phương và môi trường thực tế (hội sở chính/chi nhánh)
  - Sự khác biệt về nhận thức của NLD đối với đánh giá thành tích và đánh giá hành vi thực tế (sự khác biệt về hành vi của người lao động)
  - Thiết lập mục tiêu phù hợp cho các hoạt động ở nước ngoài (rõ ràng tránh mâu thuẫn), có cách đánh giá thành tích cá nhân và tổ chức phù hợp
  - Tiêu chí đánh giá: kết quả thực hiện công việc, thái độ hành vi, kỹ năng năng lực, đặc điểm cá nhân. Trong từng giai đoạn thứ tự ưu tiên chỉ đánh giá khác nhau:
    - 2 năm đầu: mục tiêu, đặc điểm cá nhân, hành vi
    - 2 năm tiếp: kết quả THCV
- cách đánh giá THCV phải phù hợp với nước sở tại
- Hòa lòng giữa văn hóa công ty mẹ và văn hóa nước sở tại
  - Nhìn nhận sự nỗ lực của lao động quốc tế trong môi trường kinh doanh mới

**I.10.2 Các tiêu chí đánh giá:** Lao động nước ngoài cần phải đáp ứng các tiêu chí của công ty mẹ và phù hợp với MTKD và văn hóa nước sở tại

- ❖ **Nhóm 1:** Thành tích công việc (mức độ hoàn thành các mục tiêu, chỉ tiêu)
  - Kết quả cv từng lĩnh vực (hoàn thành mục tiêu từ cty mẹ mục tiêu chi nhánh)
  - Phát triển các nhóm làm việc tại nước ngoài
    - Phát triển nhóm đại lý bán
    - Thực hiện chiến lược phát triển cá nhân
  - Ứng dụng những công việc mới trong cv
- ❖ **Nhóm 2:** Kỹ năng thái độ trong cv
  - Khả năng xh và ngôn ngữ (giao tiếp và thấu hiểu)
  - Kỹ năng ra quyết định
  - Khả năng làm việc độc lập
  - Khả năng thích nghi với sự khác biệt văn hóa trong cv tiêu chí hành vi
  - Linh hoạt, sẵn sàng đón nhận sự thay đổi
  - Kỹ năng làm việc: độc lập ra quyết định, thuyết phục ng khác chấp nhận sự thay đổi
    - Nhóm 3: Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm
      - Trình độ chuyên môn kỹ thuật
      - Các khóa học đào tạo/ bồi dưỡng
      - Kinh nghiệm

→ Được ưu tiên nhất với lao động nước ngoài

  - Thứ tự ưu tiên các nhóm tiêu chí có thể thay đổi theo giai đoạn
  - Ví dụ:
    - giai đoạn đầu: kỹ năng thực hiện cv, quảng bá hình ảnh
    - 2, 3 năm: chú trọng tiêu chí kết quả THCV

### I.10.3 Người đánh giá:

- Xu hướng chung: ng tham gia vào quá trình đánh giá: kết quả nghiên cứu cho thấy

- Người quản lý trực tiếp tại chi nhánh/ quản lý tại công ty mẹ/quản lý vùng: tỷ lệ tham gia đánh giá cao
  - Tự đánh giá: tỷ lệ cao
  - khách hàng và đồng nghiệp: ít có vai trò đối với một số vị trí cv( tỷ lệ thấp ở một số công ty theo kết quả nghiên cứu)
- người quản lý có vai trò quan trọng trong quá trình đánh giá
- **Ví dụ:**
    - Người đánh giá
      - Trưởng đại diện đánh giá THCV của nhân viên tại văn phòng đại diện
      - Người công ty mẹ đánh giá trưởng đại diện
    - Tự đánh giá: Đồng nghiệp + khách hàng: có vai trò rất ít
    - Ưu điểm và nhược điểm của người đánh giá tại công ty mẹ
      - Ưu điểm:
        - ✓ Hiểu hệ thống đánh giá chung của tổ chức( mục tiêu, cách thức đánh giá, quy trình..) bao quát, thuận lợi cho việc so sánh điều chỉnh
        - ✓ Người quản lý công ty mẹ có thể hiểu rõ năng lực chuyên môn đặc điểm cá nhân đưa ra đánh giá chính xác
      - Nhược điểm:
        - ✓ Dễ gây mâu thuẫn do sự khác biệt văn hóa
        - ✓ kết quả đánh giá có thể không chính xác do không thường xuyên làm việc trực tiếp
        - ✓ khó khăn về khoảng cách làm cho việc phản hồi có thể không kịp thời
        - ✓ Người quản lý có thể không hiểu rõ hết môi trường của nước sở tại -> không hiểu hết nỗ lực của ng lao động THCV -> ko hỗ trợ kịp thời
        - ✓ Thiếu linh hoạt gây áp lực

#### **I.10.4 Tính phức tạp của đánh giá 360**

- Khoảng cách địa lý chênh lệch múi giờ ( cung cấp thông tin khó khăn)
- Khác biệt về môi trường hoạt động -> ng quản lý không hiểu hết tình hình THCV, những khó khăn NLĐ
- Sự thống nhất ý kiến đánh giá của ng quản lý về chuyên môn, hành chính (ví dụ văn phòng Viet Nam Airline tại nước ngoài)
- Người đánh giá không làm việc trực tiếp với người được đánh giá (ví dụ các công ty đa quốc gia)

#### **I.10.5 Biểu mẫu đánh giá**

- Quan điểm dễ gây tranh cãi: biểu mẫu thống nhất và biểu mẫu riêng
- Xu hướng chung : sử dụng biểu mẫu thống nhất, bổ sung các tiêu chí đánh giá đặc thù cho LDLV ở nước ngoài
- Lý do: chi phí, kinh nghiệm xây dựng biểu mẫu đánh giá. khả năng quản lý và sử dụng dữ liệu thống nhất

#### **I.10.6 Chu kỳ đánh giá**

- định kỳ ( 6 tháng, 1 năm )



- khi hoàn thành dự án. kết thúc nhiệm vụ

### **I.10.7 Cùng cấp thông tin phản hồi**

- Có thể không thực hiện đúng theo thời điểm quy định do khoảng cách địa lí
- Có thể chỉ thấy được bề nổi nếu việc đánh giá quản lí ở công ty mẹ/chính quốc t/h

## **ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ**

### **I.11. VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **I.11.1 Khái niệm**

- Là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định nhằm làm thay đổi hành vi của NLĐ
- Hành vi tổ chức kỳ vọng có sự năng động hoạt bát, học hỏi nhanh nhạy với sự thay đổi của môi trường -> NLĐ phải thay đổi để tồn tại trong tổ chức
- Những điều kiện bắt buộc cần nắm rõ:
  - Suy nghĩ và hành động toàn cầu: chuẩn bị cho sự có mặt ở nhiều thị trường quan trọng trên thế giới, ko chỉ là thị trường chính quốc
  - Trở thành tổ chức học tập toàn cầu không khoảng cách học từ nhiều nền văn hóa, bất cứ khi nào, bằng bất cứ cách nào phù hợp, phải được tạo điều kiện.
  - Tập trung vào hệ thống toàn cầu, không phải từng phần: phát triển chương trình đào tạo cần chú ý đến phá vỡ tính cục bộ theo phòng ban, thậm chí cả biên giới giữa các biên giới giữa các quốc gia, chú ý tới bối cảnh toàn cầu( cả nhà cung cấp nhà phân phối và khách hàng) -> Ở đâu tận dụng lợi thế so sánh thì chọn
  - Phát triển kỹ năng lãnh đạo toàn cầu: kỹ năng lãnh đạo phải khác biệt với kỹ năng trong thị trường nội địa ( tăng khả năng quản lí sự thay đổi của người quản lí )
  - Thúc đẩy các nhóm HĐ hiệu quả trong môi trường toàn cầu các nhóm theo dự án, nhóm giải quyết vấn đề, phát triển kỹ năng xuyên văn hóa (yêu cầu đầu tiên của lãnh đạo nhóm là phải biết ngoại ngữ -> hiểu rõ được những gì người ta nói, đáp trả một cách lịch sự)
  - Làm việc cho học tập trở thành năng lực cốt lõi của tổ chức toàn cầu: học nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh nhằm tăng năng lực cạnh tranh. Ví dụ: cạnh tranh được -> phải giỏi hơn-> nắm bắt xu thế tốt hơn
  - Định kỳ đổi mới bản thân và tổ chức tự phát triển là chiến lược quan trọng đối với sự thành công của cá nhân và tổ chức trong nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu
- Những vấn đề về mặt chiến lược với đào tạo và PTNNL quốc tế
  - Chiến lược và phát triển NNL quốc tế :
    - Ai thực hiện chương trình đào tạo tại các chi nhánh nước ngoài và công ty liên doanh? Người đào tạo từ cơ quan đầu não ? Người ở địa phương ? Người thuê bên ngoài
    - Thực hiện đào tạo bằng cách nào? Sự khác biệt gì về VH và sở thích học tập ở địa phương cần quan tâm
    - Sự khác biệt về ngôn ngữ ảnh hưởng như thế nào? Vấn đề về dịch tài liệu có khó khăn gì? Sự khác biệt về nghĩ của từ? Có thành ngữ nào mà ở ngôn ngữ

nước ngoài khó diễn tả? Ai chịu trách nhiệm cho dịch tài liệu (người nước ngoài, người nước sở tại, thuê ngoài)? Chương trình đào tạo do cơ quan đầu nào xây dựng và chuyển giao hay giao cho nước sở tại tự xây dựng hoặc mua từ bên ngoài? Vấn đề học qua thiết bị hỗ trợ từ xa có phù hợp không? Ảnh hưởng của từng lựa chọn đến hiệu quả của việc đào tạo trong công ty MNC?

- Các khóa học phát triển quản lý có nên thực hiện khác biệt với nước sở tại và nước thứ 3 hay không ?
- Có nên để các chi nhánh và liên doanh tự phát triển chương trình cho mình nhằm tôn trọng văn hóa dân tộc tại nước đó ? Các chi nhánh có đủ năng lực để tự thực hiện ctrình đào tạo hay không? hoặc có lý do quan trọng nào cho thấy việc phát triển chương trình đào tạo tập trung mang lại hiệu quả thiết thực hơn
- MNC tiếp cận các ct đào tạo bằng cách nào ?( cả khía cạnh nội dung và quá trình đào tạo ) các nước cho các nước khác nhau

### **I.11.2 Các yếu tố ảnh hưởng**

- Xây dựng các chương trình phù hợp từng địa phương: tiếp cận theo cách địa phương hóa vs ĐT PTNNL quốc tế ( nhiều tổ chức vẫn thích theo hướng địa phương hóa)
  - Văn hóa: ảnh hưởng đến tiến trình đào tạo, phương thức tiến hành, quan hệ giữa những người học, cách tương tác giữa thầy và trò của người học
  - Cách học tập ( quá trình học tập, cơ sở yêu cầu kỹ thuật, sự tác động của môi trường xung quanh ) cũng bị chi phối bởi VH dân tộc
  - Trình độ học vấn và hệ thống giáo dục đào tạo của quốc gia
    - Ví dụ: Ngôn ngữ chính của nước, Quy định pháp lý về giáo dục và đào tạo ( luật lao động) Chuyển giao học tập: có nhiều nguyên nhân làm cho việc chuyển giao không thành công như thời điểm chuyển giao, phương thức chuyển giao, ngôn ngữ chuyển tải...
- Tiếp cận theo tiêu chuẩn hóa DTPTNNL quốc tế: dùng chương trình đào tạo phát triển chung cho tất cả các chi nhánh chung liên doanh của công ty
  - Tận dụng lợi thế quy mô và đảm bảo chương trình đào tạo được áp dụng với tất cả các nhân viên trên toàn cầu chọn ngôn ngữ xây dựng dễ hiểu nhất -> dịch sang các ngôn ngữ khác nhau
  - Chương trình sẽ được dịch sang song ngữ
  - Sự phát triển của công nghệ thông tin: có thể học qua máy tính cá nhân nối mạng
  - E- learning cũng gặp nhiều khó khăn về VH và cách thức thực hiện
  - Tiêu chuẩn hóa có phù hợp với quản lý ở nước sở tại và luật lệ ở các nước đó hay không và các luật lệ
  - Mọi người có thể chấp cận với công nghệ và sử dụng thành thạo
  - Cách giao tiếp toàn cầu như thế nào

### **I.11.3 Tác dụng ĐT và PTNNL quốc tế**

- Nâng cao năng suất và hiệu quả THCV toàn cầu
- Nâng cao chất lượng thực hiện cv toàn cầu

- Giảm các chi phí rủi ro không đáng có
- Nâng cao tình thần ổn định và năng động của tổ chức trong môi trường toàn cầu
- Duy trì và nâng cao chất lượng NNL
- Tận dụng lợi thế so sánh và thúc đẩy năng lực cạnh tranh trên thị trường

## **I.12. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ**

### **I.12.1 Học thuyết về lãnh đạo quốc tế**

- Nghiên cứu GLOHE về văn hóa và phong cách lãnh đạo ở 62 quốc gia.
- Mục tiêu: xác định đặc điểm của phong cách lãnh đạo được điều chỉnh và thích ứng với nền VH khác nhau như thế nào
- Kết quả cho thấy nhà lãnh đạo cần dựa vào năng lực lãnh đạo truyền thông của mình và phát triển nó để phù hợp thực tế quản lý trong nền văn hóa khác nhau ( sự điều chỉnh phù hợp với đối tượng quản lý)
- Sự phát triển các lãnh đạo quốc tế là kết quả của sự phát triển các nhân( nguồn gốc văn hóa ảnh hưởng của gia đình cho sự hình thành nhân cách, quá trình giáo dục đào tạo, ủng hộ của bố mẹ) kinh nghiệm làm việc, phát triển nghề nghiệp trong tổ chức (quá trình đào tạo: ưu tiên những ng được đào tạo ở nước ngoài )
- Việc xác định cá nhân có tiềm năng cao, việc phát triển kỹ năng lãnh đạo, phát triển tài năng là cơ sở cốt lõi đối với phát triển lãnh đạo

### **I.12.2 Cách xác định những người lãnh đạo tiềm năng**

- Cách thức tổ chức sử dụng để xác định những ng lãnh đạo tiềm năng ảnh hưởng bởi VH dân tộc
- *Elite cohort approach*: là mô hình xđ các tài năng ngay từ thời điểm họ được tuyển mộ, tuyển chọn đào tạo và phát triển trong một số năm nhất định. Ví dụ: Nhật bản
- *Elite politeal approach*: là mô hình xđ nhân tài tại thời điểm gia nhập tổ chức khi họ đc tuyển mộ từ các trường nổi tiếng. Những ng tốt nghiệp hàng đầu đc bổ nhiệm vào các vị trí mà không cần qua các giai đoạn thử thách.
- *Functional approach*: ng lãnh đạo được đánh giá qua biểu hiện xuất sắc trong thực hiện chức năng của mình. Ví dụ: công ty Đức khi lãnh đạo không thực hiện đúng chức năng của mình thì người lãnh đạo phải từ chức
- *Mangaged development approach*: trách nhiệm đc phân quyền do phát triển các chức năng tại cấp độ địa phương trong quá trình phát triển quản lý tổng thể đc tập quyền tại cấp học bổng. Thường áp dụng tại các công ty đa quốc gia lớn, có nhiều năm kinh nghiệm tác nghiệp trên toàn cầu -> sự thích nghi nhanh chóng -> cơ hội doanh nghiệp thành công.

### **I.12.3 Các phương pháp phát triển lãnh đạo quốc tế**

- *Black and morrison Gregeren (1999)*: trong cuốn Global Explorers chỉ ra kết quả nghiên cứu là phong cách lãnh đạo toàn cầu là hàm số của nhân lực và sự ưa thích kinh doanh trong môi trường toàn cầu. Họ chỉ ra mỗi ng lãnh đạo quốc tế có một số đặc điểm và thể hiện năng lực theo 4 lĩnh vực

- Thích tò mò: thích tìm hiểu các nền VH khác nhau (chính trị, tôn giáo, luật lệ, của các quốc gia khác nhau từ đó tìm cách xử lý tình huống phức tạp trong môi trường toàn cầu phù hợp)
  - Cách nhìn nhận TG bên ngoài : Phải biết nhìn xa trông rộng biết chấp nhận rủi ro
  - Tính cách: biết thiết lập quan hệ với những ng có nền VH khác nhau và nguồn khác nhau -> tạo được niềm tin với mn
  - Có hiểu biết rộng (về tổ chức và về MTKD )
- *Marquard (1999)*: Những ng lãnh đạo quốc tế cần phát triển các năng lực
- mô tả rõ ràng các yếu tố ảnh hưởng đến toàn cầu hóa hoạt động kinh doanh
  - nhận biết các xu hướng thị trường toàn cầu, sự phát triển của công nghệ và chiến lược kinh doanh
  - chỉ ra những vấn đề quan trọng với việc liên kết các chiến lược một cách rõ ràng có hiệu quả
  - sắp xếp các vấn đề hằng ngày mục tiêu trong môi trường toàn cầu hợp lý cho việc xử lý
  - suy nghĩ và lập kế hoạch theo cách rào cản về lịch sử, văn hóa , chính trị, cấu trúc, hệ thống và quy trình thực hiện
  - Xây dựng và lãnh đạo nhóm kinh doanh toàn cầu
  - giúp cho cty thành viên tiếp cận với cấu trúc toàn cầu theo chức năng
- người như thế nào mới có những năng lực đầy đủ để phát triển.
- *Xác định nhu cầu*: xác định các cá nhân có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu cần thiết, biết cách sống và làm việc ở các nền văn hóa khác nhau
- cảm xúc và trí tuệ: chuyên môn kỹ thuật, tầm nhìn chiến lược, kỹ năng mềm: giao tiếp, ngôn ngữ
  - đặc tính cá nhân và sự chuyên nghiệp (có tính chiến lược) -> có trong chiến lược đào tạo của công ty-> Ng LĐ nhìn thấy để phấn đấu bao gồm: độ tuổi, giới tính, đạo giáo, nhân cách, tính cách, trình độ, chủng tộc, nhận thức,...
- như thế nào là có tính chiến lược? cho người lao động biết chiến lược của công ty là như thế nào? (trong chiến lược đào tạo) -> bản thân NLD có những yếu tố nào phù hợp và biết mình ở đâu để cố gắng tự phát triển.
- *Đặc điểm của những ng có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu* (dấu hiệu nhận biết): Có khả năng:
- Quản lý năng lực cạnh tranh toàn cầu
  - Làm việc và giao tiếp với nhiều nền văn hóa khác nhau
  - Quản lý những vấn đề mẫu thuẫn., phức tạp, các xung đột ở phạm vi toàn cầu.
  - Có sự thích ứng của tổ chức và sự thay đổi của MT nhanh chóng (3 vấn đề toàn cầu: chính trị , văn hóa, tôn giáo)
  - quản lý các nhóm đa văn hóa
  - quản lý sự bất ổn lộn xộn trong MT toàn cầu
  - Quản lý học tập và cá nhân trong môi trường toàn cầu

- *Đặc điểm tổ chức có năng lực toàn cầu:* Là tổ chức có cái nhìn toàn cầu: mục tiêu cuối cùng là tạo dựng một tổ chức có hệ thống kinh doanh hỗn nhập toàn cầu với nhóm lãnh đạo và nguồn nhân lực có tầm nhìn và cách tiếp cận toàn cầu hiểu được chiến lược toàn cầu của tổ chức và ủng hộ thực hiện chiến lược đó.
- *Tìm kiếm cá nhân có năng lực toàn cầu:* Sử dụng cách thức tốt nhất để phát triển nhân lực toàn cầu là 4Ts
  - Travel: ng thích đi đây đi đó, new place
  - Training: tham gia chương trình đào tạo và phát triển
  - Team: nhóm đa văn hóa -> nhóm xuyên văn hóa
  - Transfer: chuyển giao kiến thức

#### **I.12.4 Chuẩn bị đào tạo cho nhân sự đi công tác**

##### ❖ *Thiết lập và duy trì các mối quan hệ*

- Bên trong phạm vi tổ chức
- bên ngoài cộng đồng
- Gia đình
- Chính phủ nước sở tại
- Chính phủ nước chính quốc
- cơ quan đầu não của tổ chức

##### ❖ *Mục đích cần chuẩn bị*

- Xem lại nhiệm vụ của người đi công tác (thời gian, địa bàn)
- tăng hiểu biết về văn hóa (văn hóa, tôn giáo, chính trị, giá cả ..)
- Tăng hiểu biết về nước sở tại
- Truyền đạt kiến thức làm việc bằng ngôn ngữ nước ngoài
- Tăng kỹ năng quản lý xung đột
- Tối thiểu hóa các vấn đề tái nhập cảnh

##### ❖ *Các hình thức đào tạo*

- Trước chuyến đi (đào tạo định hướng)
- Đào tạo ở nước ngoài : Khi đang công tác ở nước ngoài vẫn tiếp tục thực hiện các nội dung sau
- Đào tạo ngôn ngữ kiến thức về khu vực, môi trường KD và cách ứng xử trong kinh doanh, giảm căng thẳng, các vấn đề kinh doanh, xử lý các tình huống điển hình
- Đào tạo tái hòa nhập: quản lý tài chính, cú sốc khi quay trở lại:
  - Văn hóa: vì sang nước ngoài quen với văn hóa nước ngoài
  - Môi trường bên ngoài: giao thông thay đổi sau mấy năm
  - Môi trường làm việc: đông nghiệp kì thị hay như thế nào?
  - Thời gian và múi giờ làm việc
  - Quan hệ bạn bè, người thân
- Các doanh nghiệp từ các quốc gia khác nhau có cách thực hiện phát triển lãnh đạo quốc tế khác nhau. Tuy nhiên, đều bao gồm một số khía cạnh:
  - Cần xác định ngay từ đầu những cá nhân có tiềm năng lãnh đạo
  - Sử dụng việc quản lý và định hướng để họ có thể phát triển nấc thang nghề nghiệp của mình theo thang tiến bộ nghề nghiệp của tổ chức trong môi trường toàn cầu hóa

## THÙ LAO LAO ĐỘNG QUỐC TẾ

### I.13. KHÁI NIỆM VÀ MỤC TIÊU CỦA THÙ LAO LAO ĐỘNG QUỐC TẾ:

#### I.13.1 Khái niệm:

- Thù lao lao động là tất cả các khoản mà ng lao động nhận được qua quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức
- Thù lao lao động quốc tế là hoạt động xây dựng và quản lí hệ thống thù lao và phúc lợi của công ty đa quốc gia (MNE) ở tất cả các chi nhánh trên toàn thế giới
- Tất cả những ng lao động khi làm việc ở công ty đa quốc gia đều chấp nhận thực hiện các nhiệm vụ ở các quốc gia khác nhau và do vậy chấp nhận những rủi ro bất tiên khi ở nước ngoài chủ yếu là do thù lao

#### I.13.2 Mục tiêu của thù lao quốc tế;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức sử dụng lao động quốc tế MNE
- Thu hút và lưu giữ nhân tài: thu hút được phi công quốc tế/phi công Việt Nam có trình độ quốc tế ở VN Airline
- Đảm bảo nhất quán và công bằng trong nội bộ: công bằng ở mức nào? Các công ty ở VN sử dụng lao động quốc tế làm thế nào để đảm bảo công bằng?
- Thuyên chuyển bố trí nhân sự ở chi nhánh: mức thù lao cho thỏa đáng để cử người tài đi (hấp dẫn,...)
- Đáp ứng đúng yêu cầu luật pháp quốc tế và nước sở tại: công pháp quốc tế giữa các nước, tư pháp quốc tế giữa các doanh nghiệp, giải quyết các vấn đề tranh chấp,..
- Quản lý chi phí hiệu quả và hiệu suất: thù lao lao động hạch toán trực tiếp và giá cả -> ảnh hưởng đến hiệu quả
- Đảm bảo tài chính cho NLD
  - Chỉ thỏa mãn sự cân bằng giữa các mục tiêu vì có những mâu thuẫn nhất định.

### I.14. CHÍNH SÁCH THÙ LAO LAO ĐỘNG QUỐC TẾ TRONG CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA

#### I.14.1 Các chính sách thù lao lao động quốc tế trong các nước MNE: gồm 2 nội dung chính

- Quản điểm thù lao MNE: những nguyên tắc xây dựng để xây dựng hệ thống thù lao của toàn tổ chức
- Cân nhắc đến các yếu tố tác dụng từ môi trường bên ngoài ở nước sở tại
  - Các MNE thường chọn chiến lược được chuẩn hóa áp dụng cho toàn bộ tổ chức để đảm bảo phù hợp với chiến lược KD chung và áp dụng các chương trình thù lao thiết kế cụ thể tại từng nước nhằm đảm bảo phù hợp điều kiện văn hóa, quy định pháp luật, thuế của mỗi nước
  - MNE có thể chọn chiến lược thù lao cao hơn, ngagn bằng hay thấp hơn mức lương trung bình của thị trường so với đối thủ cạnh tranh tại một ngành ở một khu vực đại lí
  - MNE thườngn xây dựng hệ thống thù lao theo công việc (xây dựng hệ thống thù lao theo công việc : kỹ năng, trách nhiệm, nỗ lực, điều kiện làm việc )

### **I.14.2 Các vấn đề và thách thức với thù lao lao động quốc tế**

- Chi trả các LĐ quốc tế ở các quốc gia khác nhau theo mức riêng của mỗi quốc gia hay chi trả ngang theo chính sách thù lao của MNE ( CEOO ở pháp, VN.. được trả lương ngang nhau)
- Khó khăn trong so sánh tương quan công việc / chức danh giữa các nước; xác định những vị trí ngang cấp cho cùng một loại công việc giữa các nước khác nhau. Ví dụ: phụ cấp cho ô tô và xăng có thể được coi là phúc lợi cho CBQL nhưng ở các nước khác ô tô chỉ được cung cấp khi yêu cầu
- VH dân tộc ảnh hưởng đến nhận thức của NLĐ về giá trị của các loại thù lao khác nhau .Ví dụ: Thù lao theo THCV or thù lao theo thâm niên
- Tỷ lệ tiền lương: phúc lợi có thể khác biệt do văn hóa ở quy định pháp luật. Các quy định của luật thuế tác động to lớn đến cách MNE cấu trúc hệ thống tiền lương
- “ sunshine”: thông báo công khai về mức lương của các cá nhân:
  - Dù DN có chính sách tiền lương công khai hay bí mật nhưng ở một số nước tiền lương là công khai ở một số nước khác tiền lương lại hoàn toàn bí mật.
  - Tháng lương thứ 13-14: có thể là một phần của tiền lương hằng năm không liên quan đến THCV vs đc coi là thưởng cho cá nhân./ nhóm xuất sắc
  - Thỏa thuận về lương: theo giờ/tuần/tháng/năm

### **I.14.3 Sự phức tạp của quản trị thù lao quốc tế**

- Tỷ giá hối giá biến động -> tác động đến việc trả lương
- các quy định thuế của từng nước
- Tỷ lệ lạm phát biến động
- Điều kiện địa phương đa dạng
- Bối cảnh của đất nước
- Sự nhất quán và công bằng
- Mong đợi của NLĐ do đặc thù VH quốc gia
- Chi phí sinh hoạt đa dạng

## **I.15. CÁC THÀNH PHẦN CỦA THÙ LAO QUỐC TẾ**

### **I.15.1 Các thành phần của thù lao quốc tế**

- Thù lao cơ bản: tiền lương, tiền công
- Khuyến khích : tài chính thường có chương trình cổ phần/ cổ phiếu
- Phúc lợi
  - Phụ cấp/ trợ cấp: trợ cấp chi phí sinh hoạt, trợ cấp chỗ ở thuê nhà, trợ cấp giáo dục, trợ cấp y tế và chăm sóc sức khỏe, chi phí di chuyển
  - Phúc lợi khi nghỉ hưu, nghỉ lễ , tiền thưởng

### **I.15.2 Thực tiễn thù lao các nước**

- Tại mỹ : gói thù lao bao gồm: thù lao cơ bản, khuyến khích thường dài hạn và các loại phúc lợi và phụ cấp khác (thù lao chiếm tỉ lệ khá nhỏ trong toàn bộ gói thù lao)
- ở châu âu: thù lao cho quản lí cấp điều hành thấp hơn so vs mỹ nhưng các giá trị phúc lợi và phụ cấp cho ng lao động cao hơn

- Ở nhật bản: thù lao của CEO của các công ty lớn chỉ bằng 1/3 so với công Cv tương đương tại Mỹ . Thù lao nhật bản chủ yếu dựa vào thâm niên
  - Một số nhà quản lí ở TQ có 15 năm kinh nghiệm nhưng được trả lương ít hơn 70000USA/năm một nhà quản lí ng mỹ làm việc tại nc ngoài năng lực tương đương được cty trả khoảng 300000USA/Năm. Lương TB của lao động TQ chỉ bằng 3-5% lao động mỹ
  - Thời gian nghỉ lên không phải là một phúc lợi quan trọng với ng LĐ Nhật bản học chỉ có 3-4 ngày/năm Tuy nhiên nghỉ và nghỉ lễ vô cùng quan trọng ở các quốc gia châu âu châu á
  - Các nước châu âu đang nỗ lực xây dựng hệ thống EUROpay trong đó tất cả các quốc gia thành viên áp dụng chính sách thù lao chung
- So sánh thù lao cơ toàn cầu:

Thù lao cơ bản	Khuyến khích tài chính	Phụ cấp (trợ cấp)	Phúc lợi khi nghỉ hưu
- Tiền lương - Tiền công	- Thưởng - Các dạng cổ phần/cổ phiếu	- Trợ cấp chi phí sinh hoạt - Phụ cấp giáo dục - Trợ cấp y tế và chăm sóc sức khỏe - Phục cấp di chuyển - Hỗ trợ khó khăn - Khác (mất việc)	- Nghỉ, nghỉ lễ - Tiền thưởng khi nghỉ hưu - Bảo hiểm - Lương hưu - Các biện pháp an ninh xã hội

- Gắn chặt thưởng với thực hiện công việc so với những nhân tài
  - Nhu cầu về highty – skilled professional: 54% nhân viên sử dụng theo cơ chế linh hoạt
  - Tiếp cận với doanh nghiệp: hợp đồng tạm thời/trung tâm giới thiệu việc làm
  - 26% lao động ở hợp đồng tạm thời
  - 65%: nhân viên được cân nhắc làm việc hoặc hỗ trợ

### I.15.3 Thù lao cơ bản:

- là khoản tiền cố định chi trả cho NLĐ theo 1 cv đã hoàn thành
  - Thù lao cơ bản có thể chi trả bằng tiền của quốc gia của công ty con or quốc gia của công ty con: USD, Euro, VNP, SGD,...
- thường áp dụng cho thị trường cho LĐ cần thiết là thị trường toàn cầu ( kỹ sư, y tá, desigener)

### I.15.4 Thưởng/thù lao biến đổi

- phần thù lao phụ thêm nhằm khuyến khích NLĐ nâng cao hiệu quả làm việc
- Ngày nay, các MNE chú trọng trong thiết kế nhiều chương trình khuyến khích tài chính nhằm tạo động lực cho NLĐ ở nước ngoài
- Nhiều MNE có xu hướng thay thế các hình thức thưởng liên tục bằng thưởng 1 lần ( năm)



### I.15.5 Các chương trình cổ phần

- Các MNE có xu hướng sử dụng chương trình thù lao bằng cổ phần/ cổ phiếu chỉ dành riêng cho các NVLV tại nước ngoài nhằm thu hút tạo động lực khuyến khích và giữ chân các nhân tài -> gắn kết mục tiêu của cá nhân và tổ chức
- Chương trình cổ phần cho NLĐ: Tặng ng lao động cổ phần như phần thưởng hoặc phân chia lợi nhuận dựa trên KQTHCV của cá nhân và toàn tổ chức
- Chương trình ưu đãi mua cổ phiếu: Cho NLĐ quyền ưu đãi mua cổ phiếu, được trừ dần vào lương hoặc được mua giảm giá trong 1 thời kì nhất định
- Chương trình thưởng bằng cổ phiếu: NLĐ dc thưởng bằng giá trị cổ phiếu trong time nhất định nhưng không cần mua cổ phiếu đó. NLĐ được hưởng giá trị tăng lên của cổ phiếu -> gắn THCV của NLĐ với kết quả tổ chức

### I.15.6 Phúc lợi trợ cấp

- *Nghỉ, nghỉ lễ*: các quy định về ngày nghỉ, ngày lễ của các quốc gia rất đa dạng, ngày lễ của quốc gia, ngày lễ theo tôn giáo, tín ngưỡng của một đất nước/dân tộc/cộng đồng
  - Mỹ, Canada, New Zealand có số ngày nghỉ ít nhất
  - Tại Mỹ các ngày nghỉ được trả công tùy thuộc vào chính sách của công ty. Hầu hết các công ty tăng số ngày nghỉ có lương của nhân viên theo số năm công tác
    - năm đầu: 11 ngày
    - năm 5 năm: trung bình 15 ngày
    - năm 10 : 17 ngày
    - năm 30 : 24 ngày
  - DN châu Âu thường cho NV nghỉ đến 6 tuần
- *Lương hưu*: phúc lợi cho người nghỉ hưu đặc biệt phức tạp với các công ty MNE do các quy định khác biệt giữa các nước
  - *Chương trình phúc lợi*: chi trả lương cố định cho toàn bộ thời gian nghỉ hưu
  - *Chương trình đóng góp*: lương hưu được trả dựa trên mức độ đóng góp của cá nhân vào quỹ lương hưu
  - *Hệ thống an ninh xã hội của chính phủ*: chương trình của chính phủ trả lương cho những nhu cầu cơ bản của người nghỉ hưu, tàn tật, thất nghiệp hoặc thất thế nghiệp từ nguồn đóng góp bắt buộc của NLĐ và NSDLĐ và thuế
  - *Quỹ tiết kiệm*: tại Ấn Độ, do NLĐ và người sử dụng đóng góp, không có lương hưu
    - *Bảo hiểm*: Việc đóng góp các chi phí BH tùy thuộc vào quy định và hệ thống bảo hiểm của mỗi quốc gia
  - Các loại bảo hiểm có thể gồm: y tế, sức khỏe, xã hội, phúc lợi hưu trí
  - *Hiện tượng*: chi phí bảo hiểm trùng
    - Các nước có thể ký kết với nhau hiệp định song phương để tránh thu trùng lặp chi phí bảo hiểm
    - Miễn trừ thuế chi phí bảo hiểm cho NLĐ có nhiệm vụ quốc tế ngắn hạn ( <183 ngày )

- NLD chuyển từ nước này sang nước khác để làm việc cho cùng một công ty thường các khoản thuế và CPBH sẽ được trích từ nước cử họ đi
- Phòng NNL quốc tế sẽ cấp chứng chỉ đã hoàn thành các đóng góp bản thân tại nước chủ nhà cho NLD trước chuyển đi
- Chứng chỉ này duy trì BHXH cho NLD ở nước chủ nhà và miễn trừ các khoản đóng góp ở nước sở tại
- TH nước sở tại không có hình thức BHXH, NLD quốc tế sẽ phải đóng góp theo quy định. Khi hết nhiệm kỳ, những đóng góp này sẽ hoàn lại cho NLD
- *Phụ cấp/ trợ cấp*
  - Trợ cấp chi phí sinh hoạt
    - Khoản tiền chi trả cho NLD ở nước ngoài nhằm bù đắp cho sự khác biệt về chi phí giữa nước chủ nhà và nước sở tại
    - Các yếu tố cần xem xét: sự khác biệt về tỷ lệ lạm phát và giá cả
  - Trợ cấp chỗ ở (1 lần )
- Khoản tiền chi trả nhằm đảm bảo duy trì mức sống của NLD tại nước ngoài ngang với mức sống tại nước chủ nhà
- Công ty có thể cung cấp nhà, trang thiết bị trong nhà
- Các dịch vụ hỗ trợ cũng cần được cung cấp
- Ví dụ: giúp đỡ bán nhà of cho thuê nhà ở nước chủ nhà
  - Trợ cấp xa nhà (định kỳ )
- Khoản tiền chi trả cho NLD làm việc tại nước ngoài về thăm quê hương 1-2 lần/năm
- Trợ cấp xa nhà giúp NLD làm việc tại nước ngoài duy trì các HĐ công việc quan hệ gia đình và XH và do vậy điều chỉnh những vấn đề xuất phát từ việc hồi hương
  - Trợ cấp di chuyển (1 lần)
    - Khoản tiền chi trả nhằm hỗ trợ cho việc di chuyển và ổn định ở nơi công tác
    - Bao gồm:
      - ✓ Chi phí vận chuyển: người và đồ đạc
      - ✓ Hỗ trợ mua sắm trang thiết bị cần thiết
  - Hỗ trợ giáo dục (thường xuyên )
    - Khoản tiền chi trả cho chi phí GD con cái của NLD làm việc tại nước ngoài : học phí, ngoại ngữ, chi phí nhập học, sách vở tài liệu, chí phí di chuyển, chi phí di chuyển trường
    - Còn nhiều vấn đề liên quan như: chương trình giáo dục không tương thích ở nước sở tại of NLD phải di chuyển đến các địa phương khác nhau
  - các trợ cấp khác
    - Tùy thuộc vào thâm niên của NLD, DN có thể cung cấp các trợ cấp nh thể hội viên CLBTT, tham gia hiệp hội thể thao, chi trả ng giúp việc
    - Dn cũng có thể cung cấp các hỗ trợ tài chính cho những sụt giảm thu nhập or mất thu nhập của vợ/ chồng của NLD nước ngoài
  - Hỗ trợ khó khăn
    - Thường được nhận như lý do để đưa ra mức khuyến khích cho những ng lao động thực thi các nhiệm vụ ở nước ngoài

- Mức khuyến khích thường được dao động từ 5-40% thù lao cơ bản.

## **I.16. CÁC PHƯƠNG ÁN XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ CÔNG TOÀN CẦU**

🌈 *Phương án 1:* áp dụng theo thang lương của trụ sở chính

Các bậc lương của hệ thống toàn cầu sẽ áp dụng theo thang lương của trụ sở chính, có tính đến sự khác biệt ở các chi nhánh thành viên theo sự khác biệt về chi phí sinh hoạt

➔ thường áp dụng cho các vị trí chủ chốt và quản lý điều hành

🌈 *Phương án 2:* Áp dụng thang lương theo khu vực địa lý

- NLD dc trả lương theo thang lương áp dụng tại nước sở tại

➔ áp dụng cho tất cả các loại lao động khác trừ cán bộ quản lý điều hành và NLD liên tục di chuyển trên toàn cầu

- Ví dụ: lao động nước ngoài tại Việt Nam sẽ trả theo mức chuẩn của Việt Nam  
lao động nước ngoài tại Mỹ sẽ trả theo mức chuẩn của Mỹ

🌈 *Phương án 3:* Xây dựng cơ sở toàn cầu cho mỗi vị trí

➔ thù lao tương đương cho CV tương đương trên toàn cầu