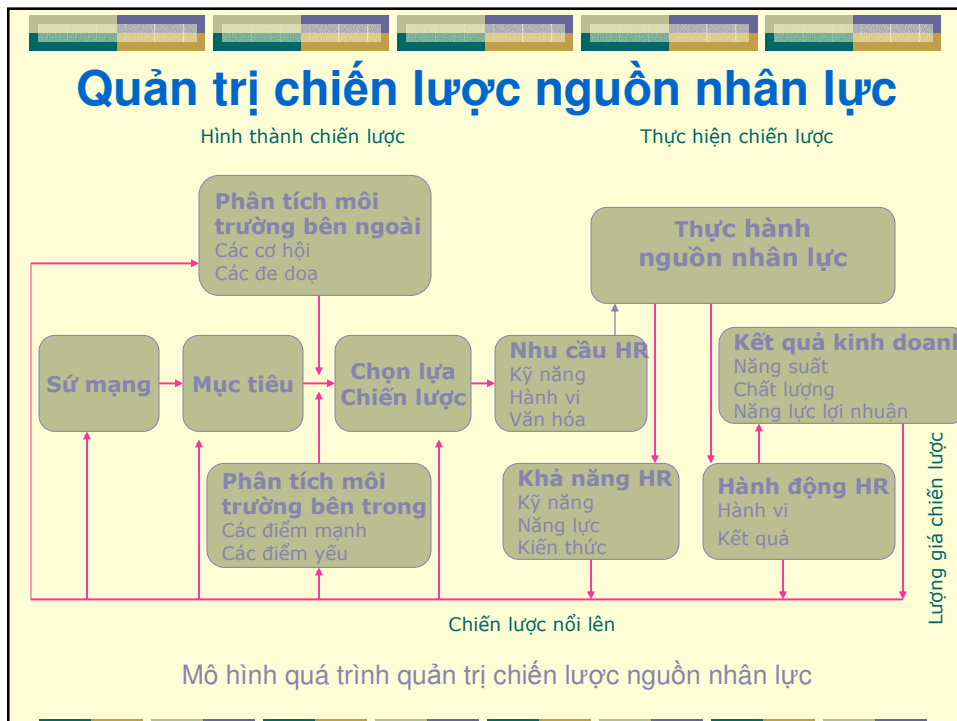


# Quản trị Nguồn Nhân lực Quốc tế

Nguyễn Hữu Lam, Ph. D.  
 Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển Quản trị (CEMD)  
 Email: [lam@ueh.edu.vn](mailto:lam@ueh.edu.vn)  
 Web Page: [www.cemd.ueh.edu.vn](http://www.cemd.ueh.edu.vn)



## Quản trị chiến lược nguồn nhân lực

| PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC  | HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC  | THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC  |
|---|--|---|
| Thiết lập bối cảnh  | Làm rõ những mong đợi kết quả thực hiện và các phương pháp quản lý trong tương lai   | Thực hiện các quá trình để đạt tới kết quả mong đợi   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các mục tiêu kinh doanh</li> <li>• Những điểm mạnh / điểm yếu</li> <li>• Những cơ hội và đe dọa</li> <li>• Nguồn của lợi thế cạnh tranh</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các giá trị</li> <li>• Sự mạng</li> <li>• Mục tiêu và ưu tiên</li> <li>• Kế hoạch hành động</li> <li>• Phân bổ nguồn lực</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thay đổi tổ chức</li> <li>• Bố trí chiến lược</li> <li>• Học tập &amp; phát triển</li> <li>• Quan hệ lao động</li> </ul> |
| Nhận dạng những yếu tố liên quan tới con người trong kinh doanh   | Xác định chiến lược, mục tiêu và kế hoạch hành động HR   | Quá trình thực hiện   |

Source: J. W. Walker, "Intergrating Human Resource Function with the Business," *Human Resource Planning* 14, No. 2 (1996): 59-77

- ## Quản trị xuyên biên giới
- Chiến lược của các công ty:
    - Chọn quốc gia
    - Chọn thời điểm xâm nhập
    - Chọn tốc độ xâm nhập
    - Chọn dạng sở hữu xâm nhập

## Quản trị xuyên biên giới

- Dạng của các tổ chức:
  - Công ty quốc tế (international)
  - Công ty đa quốc gia (multinational)
  - Công ty xuyên quốc gia (transnational)
  - Công ty toàn cầu (global)

## Quản trị xuyên biên giới

|                            |      |  |   |     |
|----------------------------|------|--|---|-----|
| Tiêu chuẩn hóa / Hiệu suất | Cao  | <b>Công ty toàn cầu</b><br>Hội nhập vận hành toàn cầu thông qua tổng hành dinh được tập trung hóa cao độ tại quốc gia của mình | <b>Công ty xuyên quốc gia</b><br>Nỗ lực cân bằng sự đáp ứng địa phương và tiêu chuẩn hóa thông qua một mạng các đơn vị vận hành được chuyên môn hóa |     |
|                            | Thấp | <b>Công ty quốc tế</b><br>Công ty nội địa sử dụng các năng lực hiện hữu để di chuyển ra thị trường nước ngoài                  | <b>Công ty đa quốc gia</b><br>Công ty với các chi nhánh độc lập hoạt động tại các quốc gia  |     |
|                            |      | Thấp   | <b>Đáp ứng địa phương / thích ứng</b>   | Cao |

## Môi trường Kinh doanh quốc tế

- Cấu trúc chính trị, xã hội: hệ thống luật
- Hệ thống giáo dục: Vốn con người
- Hệ thống kinh tế: sức mua, chi phí nhân công
- Văn hoá:

## Môi trường Kinh doanh quốc tế

- Văn hoá:
  - Các biến văn hóa của Hofstede:
    - Chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa tập thể
    - Khoảng cách quyền lực
    - Né tránh bất trắc
    - Nam tính - nữ tính
    - Định hướng dài - ngắn hạn

## Môi trường Kinh doanh quốc tế

|            | PD   | ID   | MA   | UA   | LT   |
|------------|------|------|------|------|------|
| Mỹ         | 40L  | 91H  | 62H  | 46L  | 29L  |
| Đức        | 35L  | 67H  | 66H  | 65M  | 31M  |
| Nhật       | 54M  | 45M  | 95H  | 92H  | 80H  |
| Pháp       | 68H  | 71H  | 43M  | 86H  | 30L* |
| Hà lan     | 38L  | 80H  | 14L  | 53M  | 44M  |
| Hong Kong  | 68H  | 25L  | 57H  | 29L  | 96H  |
| Indonesia  | 78H  | 14L  | 46M  | 48L  | 25L* |
| Nam phi    | 77H  | 20L  | 46M  | 54M  | 16L  |
| Nga        | 95H* | 50M* | 40L* | 90H* | 10L* |
| Trung quốc | 80H* | 20L* | 50M* | 60M* | 118H |

Mức độ của các biến văn hóa cho 10 quốc gia  
4 chỉ tiêu đầu cho 53 nước, chỉ tiêu sau cùng cho 23 nước

Source: From Academy of Management Executive by G. Hofstede.

- ## Môi trường Kinh doanh quốc tế
- Văn hoá:
- Các biến văn hóa của Trompenaars:
    - Quan hệ hay luật lệ,
    - Chủ nghĩa cá nhân hay cộng đồng,
    - Trung tính hay xúc cảm,
    - Cụ thể hay lòng vòng,
    - Thành tựu hay quy cho
    - Thái độ đối với thời gian
    - Thái độ đối với môi trường

## Quản trị nguồn nhân lực quốc tế và nội địa

Một sự chú trọng nhiều hơn vào các chức năng và hoạt động để giúp NLD thích ứng với môi trường mới.



## Bố trí cán bộ quốc tế

- Tuyển mộ
  - Người của nước chủ nhà
  - Người của nước sở tại
  - Người của nước thứ ba

## Bố trí cán bộ quốc tế

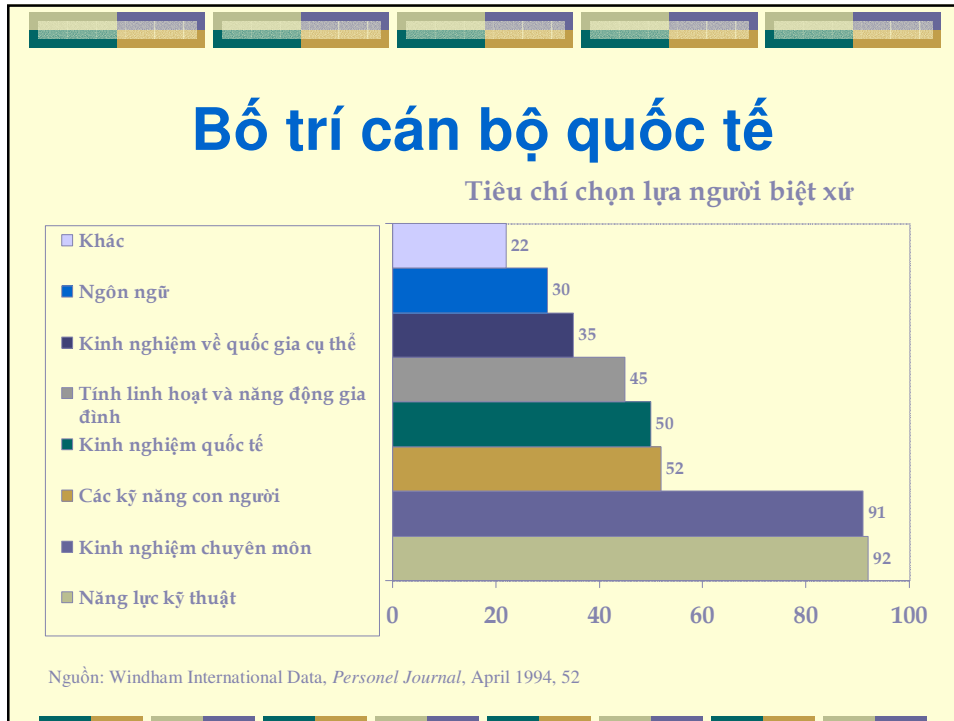
● Tuyển chọn

## Bố trí cán bộ quốc tế

● Tuyển chọn

Những tiêu chuẩn chung

|   | Australia | Expatriates | Asian |
|---|-----------|-------------|-------|
| 1. Năng lực thích ứng                                   | 1         | 1           | 2     |
| 2. Khả năng về kỹ thuật                                 | 2         | 3           | 1     |
| 3. Năng lực thích ứng của các thành viên trong gia đình | 3         | 2           | 4     |
| 4. Kỹ năng quan hệ                                      | 4         | 4           | 3     |
| 5. Mong muốn làm việc ở nước ngoài                      | 5         | 5           | 5     |
| 6. Kinh nghiệm ở nước ngoài trước đây                   | 6         | 7           | 7     |
| 7. Hiểu biết văn hóa nước sở tại                        | 7         | 6           | 5     |
| 8. Trình độ học vấn                                     | 8         | 8           | 8     |
| 9. Hiểu biết ngôn ngữ                                   | 9         | 9           | 9     |
| 10. Hiểu biết văn hóa nước chủ nhà                      | 10        | 10          | 10    |



- ## Đào tạo và phát triển
- Các kỹ năng của nhà quản trị toàn cầu
  - Nội dung của các chương trình đào tạo
  - Các phương pháp đào tạo
  - Phát triển các nguồn lực địa phương



## Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ

- Chủ thể đánh giá
  - Nước chủ nhà
  - Nước sở tại
- Điều chỉnh các tiêu chí đánh giá
  - Những nhiệm vụ được tăng thêm
  - Học tập của cá nhân
  - Học tập tổ chức
- Đưa ra các phản hồi

## Đãi ngộ và đền bù

- Đãi ngộ và đền bù những người lao động nước sở tại
- Đãi ngộ và đền bù những nhà quản lý nước sở tại
- Đãi ngộ và đền bù những nhà quản trị biệt xứ