

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

1. **Trần Thị Bích Hằng** - Chính sách phát triển du lịch Việt Nam trở thành ngành kinh tế mũi nhọn.  
**Mã số: 116.1TRMg.12** 2  
*Policies to Develop Vietnam's Tourism into a Key Economic Industry*
2. **Doãn Kế Bôn** - Tác động của biện pháp tự vệ đối với Thép nhập khẩu đến hoạt động sản xuất, kinh doanh Thép ở Việt Nam. **Mã số: 116.1IIE.M. 12** 16  
*Impacts of Safeguard Measures against Imported Steel on Import - Export and Business Activities in Vietnam*

### QUẢN TRI KINH DOANH

---

3. **Trần Thị Hoàng Hà** - Vận dụng mô hình DOCS của DENISON trong đánh giá văn hóa doanh nghiệp ở một số doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng quy mô vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội.  
**Mã số 116.2BAdm.21** 23  
*The Application of DENISON's DOCS Model in Corporate Culture Assessment in Small and Medium Consumer-goods Enterprises in Hanoi.*
4. **Đàm Bích Hà** - Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức hệ thống thông tin kế toán trong các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 116.2BAcc.22** 30  
*Evaluating Factors Influencing the Organization of Accounting Information System in Commercial Enterprises in Hanoi*
5. **Vũ Tuấn Dương và Nguyễn Bách Khoa** - Nghiên cứu sự thỏa mãn nhu cầu người học với chất lượng dịch vụ đào tạo tiếng Anh tại Language Link Việt Nam. **Mã số: 116.2BMkt.21** 41  
*A Study on the Satisfaction of Learners on Service Quality of English Training at Language Link Vietnam*
6. **Nguyễn Văn Khoa và Phạm Thị Huyền** - Nghiên cứu chất lượng dịch vụ giáo dục của các trường mầm non và phổ thông ngoài công lập dựa trên đánh giá của phụ huynh. **Mã số: 116.2GEMg.21** 53  
*The study on the Parents Assessment based Educational Service Quality at Private Kindergarten and General Schools*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

7. **Vũ Thị Bích Hải** - Nghiên cứu về cách thức tuyển dụng chuyên gia nước ngoài ở chi nhánh các công ty đa quốc gia của Nhật Bản tại Việt Nam. **Mã số: 116. 3HRMg.32** 65  
*A Study on the Methods of Recruiting Foreign Experts in Vietnamese Branches of Japanese Multinational Companies*

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

## NGHIÊN CỨU VỀ CÁCH THỨC TUYỂN DỤNG CHUYÊN GIA NƯỚC NGOÀI Ở CHI NHÁNH CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA CỦA NHẬT BẢN TẠI VIỆT NAM

**Vũ Thị Bích Hải**  
Đại học Ngoại thương  
Email: haivtb.kdqt@gmail.com

**Ngày nhận:** 30/03/2018      **Ngày nhận lại:** 18/04/2018      **Ngày duyệt đăng:** 20/04/2018

**T**uyển dụng nhân sự người nước ngoài làm việc tại các chi nhánh nước ngoài là một trong những hoạt động quản trị nhân sự quan trọng của các công ty đa quốc gia. Bài báo này nghiên cứu cách thức tuyển dụng chuyên gia người nước ngoài ở chi nhánh các công ty đa quốc gia của Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam. Bài báo sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu, thực hiện với 12 quản lý hành chính - nhân sự đang làm việc cho chi nhánh các công ty đa quốc gia của Nhật tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cách thức tuyển dụng chuyên gia nước ngoài chủ yếu ở các công ty của Nhật là theo phương thức vị chủng (ethnocentric) trong giai đoạn đầu mới hoạt động tại Việt Nam và có xu hướng kết hợp với phương thức đa tâm (polycentric) và phương thức tuyển dụng theo khu vực (regio-centric) khi hoạt động của các chi nhánh tại Việt Nam đã đi vào ổn định.

**Từ khóa:** chuyên gia nước ngoài, công ty đa quốc gia (ĐQG), quản trị nhân sự, tuyển dụng.

### Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế diễn ra mạnh mẽ trên khắp mọi nơi, ở tất cả các quốc gia trên thế giới, sự xuất hiện và phát triển của các công ty đa quốc gia (MNCs) đã trở thành một phần tất yếu của kinh tế thế giới cả về thương mại và việc làm. Các công ty đa quốc gia có mặt ở các thị trường khác nhau trên thế giới, vì vậy nhân sự làm việc cho các công ty này cũng sẽ đa dạng hơn. Đối tượng nhân sự sẽ bao gồm cả nhân sự trong các quốc gia sở tại, nhân sự nước ngoài đến từ công ty mẹ, nhân sự nước ngoài đến từ những quốc gia khác. Với đặc điểm đa dạng về thành phần nhân sự như vậy nên hoạt động quản trị sẽ phức tạp hơn do khác biệt về môi trường làm việc và văn hóa giữa các quốc gia. Mỗi công ty sẽ có những chính sách riêng biệt để quản lý và sử dụng hiệu quả đối tượng nhân sự nước ngoài. Nhật Bản là một trong những quốc gia có tỷ lệ đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam là rất cao, với rất nhiều dự án (FIA, 2018). Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải bố trí các nhân lực nước ngoài đến từ công ty mẹ để giám sát quản lý các hoạt

động sản xuất kinh doanh, đặc biệt ở giai đoạn đầu hoạt động tại Việt Nam. Bài báo này mục đích tìm hiểu cách thức mà các chi nhánh công ty Đa quốc gia của Nhật tuyển dụng chuyên gia nước ngoài (CGNN) cho các chi nhánh ở Việt Nam hoạt động ở nhiều lĩnh vực và quy mô khác nhau.

### 1. Cơ sở lý thuyết

#### 1.1. Khái niệm công ty đa quốc gia (ĐQG)

Công ty đa quốc gia (ĐQG) đóng vai trò quan trọng trong quá trình toàn cầu hóa, tham gia quá trình phân phối hàng hóa và dịch vụ trên toàn thế giới (Tayeb, 2005). Hill, Wee và Krishna, (2012) định nghĩa công ty đa quốc gia (ĐQG) là một doanh nghiệp mà có hoạt động sản xuất ở hai hoặc nhiều hơn hai quốc gia. Thực tế thì công ty đa quốc gia hay theo cách gọi khác là doanh nghiệp đa quốc gia về cơ bản có rất nhiều điểm tương đồng với các doanh nghiệp chỉ hoạt động trong một quốc gia. Điểm khác biệt đó là hoạt động kinh doanh của các công ty đa quốc gia, ngoài các hoạt động trong nước thì có nhiều các chi nhánh hoạt động, mạng lưới phân phối, nhà cung cấp, và khách hàng trên phạm vi toàn cầu.

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Số lượng các công ty ĐQG tăng đáng kể theo thời gian bao gồm các công ty ĐQG lớn, có bề dày phát triển và nhiều các công đa quốc gia ở quy mô nhỏ hơn cũng đang tham gia vào chiếm lĩnh thị trường quốc tế.

### 1.2. Lý thuyết về các phương thức tuyển dụng trong công ty đa quốc gia

Heenan &Perlmutter (1979) phân tích hoạt động tuyển dụng nhân sự nước ngoài trong các công ty đa quốc gia được mô tả theo bốn phương thức: phương thức vị chủng (ethnocentric), phương thức đa tâm (polycentric), phương thức địa tâm (geocentric) và phương thức tuyển dụng theo vùng (regiocentric).

*Phương thức vị chủng (ethnocentric):* theo quan điểm này các vị trí quan trọng đều được nắm giữ bởi các nhân sự đến từ công ty mẹ. Những công ty tuyển dụng nhân sự theo quan điểm này xuất phát từ ba lý do cơ bản. Thứ nhất là họ cho rằng các quốc gia sở tại thiếu những cá nhân đủ năng lực để đảm nhận các vị trí quản lý cao cấp. Thứ hai, họ cho rằng, tuyển dụng dựa trên quan điểm vị chủng sẽ giúp công ty duy trì văn hóa doanh nghiệp thống nhất. Nhiều doanh nghiệp của Nhật Bản áp dụng quan điểm này (Hill, Wee và Krishna, 2012), và quan điểm này được sử dụng nhiều đối với các doanh nghiệp để cao văn hóa doanh nghiệp. Thứ ba, nếu một doanh nghiệp tạo giá trị bằng việc chuyển dịch những năng lực cốt lõi tới các chi nhánh nước ngoài, hoặc theo đuổi chiến lược quốc tế, thì cách tốt nhất để đạt được mục tiêu doanh nghiệp là chuyển những nhân sự có kinh nghiệm, năng lực ở những lĩnh vực được chuyển giao ở quốc gia mẹ (PCNs) tới cơ sở ở nước ngoài.

*Phương thức đa tâm (polycentric):* các công ty đa quốc gia coi những chi nhánh nước ngoài là một thực thể quốc gia độc lập và cho họ một số quyền tự chủ quyết định (Peter, Marrion và Allen D., 2013). Các chi nhánh thường được quản lý bởi nhân sự của quốc gia sở tại (HCNs). Những nhân sự này rất hiếm khi được bổ nhiệm vị trí tại trụ sở chính, và những nhân sự từ công ty mẹ ít khi được chuyển tới những chi nhánh tại những quốc gia nước ngoài này. Ưu điểm của phương thức tiếp cận này, đầu tiên đó là công ty không phải đối mặt với các vấn đề về sự thiếu hiểu biết về văn hóa nước sở tại, tiết kiệm chi phí thực hiện vì sử dụng nhân

sự nước ngoài sẽ tốn kém hơn nhiều, và như vậy sẽ giảm được chi phí trong hoạt động tạo giá trị cho doanh nghiệp.

*Phương thức địa tâm (geocentric):* công ty đa quốc gia sẽ sử dụng định hướng toàn cầu cho các hoạt động của công ty. Công ty sẽ lựa chọn những người tốt nhất cho những vị trí quan trọng trong công ty mà không quan trọng quốc tịch hay nguồn gốc của nhân sự (Hill, Wee và Krishna, 2012). Phương thức địa tâm đòi hỏi chi phí cao hơn để thực hiện, vì liên quan đến hoạt động đào tạo và chuyển dịch nhân sự cao cấp giữa các quốc gia. Công ty đa quốc gia cần phải có cơ cấu đãi ngộ theo tiêu chuẩn quốc tế và mức lương trả thường cao hơn mức lương trả trong các quốc gia, và điều này có thể dẫn đến sự bất mãn về vấn đề lương bổng trong phạm vi công ty.

*Phương thức tuyển dụng theo vùng (regiocentric)* về cơ bản thì tương tự như phương thức địa tâm, chỉ có khác biệt đó là giới hạn việc sử dụng những nhà quản lý trong những khu vực địa lý nhất định, theo vùng chứ không trên phạm vi toàn cầu như phương thức địa tâm, để tận dụng hiểu biết và kinh nghiệm của các quản lý vùng về đặc điểm và điều kiện của từng địa phương. Nhược điểm của phương thức này sẽ tạo nên sự giới hạn cô lập vùng và hạn chế doanh nghiệp phát triển theo bối cảnh toàn cầu, phương thức này cải thiện tỷ lệ việc làm ở mức quốc gia nhưng lại giới hạn ở phạm vi khu vực (Peter, Marrion và Allen D., 2013).

*Hình thức tuyển dụng:* Hoạt động tuyển dụng sẽ đạt được mục tiêu nếu thông tin tuyển dụng tiếp cận được đối tượng cần tuyển dụng cho từng vị trí sẵn có (David, Stephen, và Susan, 2013). Các công ty có thể sử dụng công cụ tìm kiếm nội bộ (internal search), theo hình thức giới thiệu (employee referrals and recommendation) hay tìm kiếm từ các nguồn bên ngoài (external searches) như thông qua quảng cáo trên các báo, phương tiện đại chúng, qua các tổ chức trung gian, các tổ chức nghề nghiệp, trường đại học hay hội chợ việc làm, hoặc từ các ứng viên tự tìm đến công ty.

Đối với các vị trí quản lý cấp cao, và nhân sự quốc tế, các công ty đa quốc gia có thể tuyển dụng qua hệ thống tuyển dụng nội bộ hoặc qua các công ty tuyển dụng trung gian. Các công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng thuê sẽ chịu trách nhiệm tuyển dụng, thẩm tra hồ sơ, kiểm tra và lựa

chọn những ứng viên nước ngoài đáp ứng các yêu cầu của các công ty về kinh nghiệm, kiến thức và các yêu cầu khác.

### 2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp sử dụng cho nghiên cứu là phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm nghiên cứu tình huống từng nhóm các chi nhánh và phỏng vấn sâu các nhân sự giữ chức vụ hoặc liên quan đến hoạt động quản lý hành chính - nhân sự đang làm việc tại 12 chi nhánh các công ty ĐQG của Nhật tại Việt Nam.

Dữ liệu được thu thập thông qua các câu hỏi mở, câu hỏi bán cấu trúc, tập trung vào vai trò và sự cần thiết của chuyên gia nước ngoài, chính sách tuyển dụng và sắp xếp đối tượng chuyên gia nước ngoài ở chi nhánh tại Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu được trình bày theo phân tích tình huống (case studies) tổng hợp thông tin từ những đối tượng tham gia phỏng vấn và diễn giải thông tin theo từng nhóm đối tượng, trả lời những câu hỏi nghiên cứu cụ thể sau:

(1) Công ty sử dụng chính sách tuyển dụng nào trong tuyển dụng chuyên gia nước ngoài?

(2) Công ty có tiêu chí tuyển dụng liên quan đến nguồn gốc hay quốc tịch của chuyên gia nước ngoài không? Chuyên gia nước ngoài thường giữ vị trí gì trong công ty?

(3) Đối tượng chuyên gia nước ngoài ở chi nhánh được tuyển dụng như thế nào?

(4) Vai trò của chuyên gia nước ngoài tại chi nhánh có cần thiết hay không?

(5) Công ty đã có những thay đổi thế nào trong tuyển dụng chuyên gia nước ngoài thời gian gần đây?

### 3. Kết quả nghiên cứu

Các chi nhánh công ty ĐQG của Nhật trong nghiên cứu này có quy mô lớn nhỏ khác nhau, lớn nhất là công ty với quy mô 9000 cán bộ công nhân viên với khoảng 100 nhân sự người nước ngoài và nhỏ nhất là công ty 30 nhân viên với 04 nhân sự nước ngoài. 12 chi nhánh công ty đa quốc gia của Nhật được đánh số từ J1 đến J12, trong đó công ty J1 đến J6 là các công ty lớn, lịch sử hoạt động nhiều năm và có nhiều các chi nhánh hoạt động trên các quốc gia, là các công ty chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất. Công ty J7 đến J10 là công ty có quy mô nhỏ hơn, thời gian thành lập ít hơn và chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. Công ty J11 và J12 là hai chi nhánh có quy mô nhỏ, cũng hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. Tất cả các công ty đều có thời gian hoạt động ở Việt Nam ít nhất là 12 năm. Kết quả nghiên cứu đã thể hiện được một số đặc trưng nổi bật trong cách tuyển dụng chuyên gia nước ngoài của các chi nhánh công ty ĐQG của Nhật tại Việt Nam, cụ thể như sau:

#### *Nguồn gốc & quốc tịch chuyên gia:*

Các chuyên gia nước ngoài đang làm việc tại Việt Nam 100% là người Nhật Bản, độ tuổi từ 35 đến 65, phần lớn là các chuyên gia có độ tuổi trung tuổi, trên 50 tuổi. Các chuyên gia này chủ yếu là nhân sự đang làm việc ở công ty mẹ và được điều động công tác sang Việt Nam (công ty J1J10). Riêng công ty J6 có 06 chuyên gia người Nhật được cử từ công ty mẹ, và 6 chuyên gia người Nhật được tuyển dụng tại Việt Nam. Công ty J11 và J12 các chuyên gia người Nhật được tuyển dụng nhưng được tuyển dụng ở Việt Nam.

**Bảng 1:** Thông tin lĩnh vực hoạt động và nguồn gốc CGNN trong các chi nhánh công ty ĐQG của Nhật tại Việt Nam

Công ty	J1-J6 (n=6)	J7-J10 (n=4)	J11-12 (n=2)
<b>Các thông tin</b>			
Lĩnh vực	Sản xuất	Sản xuất & dịch vụ	Dịch vụ
Nguồn gốc chuyên gia	Người Nhật, được điều động từ công ty mẹ. Riêng J6, có chuyên gia người Nhật được tuyển tại Việt Nam	Người Nhật, được điều động từ công ty mẹ	Người Nhật, được tuyển dụng tại Việt Nam

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu phỏng vấn)

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Việc chỉ tuyển dụng chuyên gia người Nhật Bản giữ các vị trí quản lý ở các chi nhánh nước ngoài xuất phát từ đặc trưng văn hóa vị chủng của người Nhật và chiến lược kinh doanh của các công ty Nhật Bản. Người có tinh thần tập thể cao, gắn bó và trung thành với công ty họ làm việc có thể đến cả cuộc đời làm việc. Vì vậy, họ thấm nhuần văn hóa, chiến lược và mục tiêu của công ty. Năng lực quản lý, kỹ thuật và kinh nghiệm cũng vì thế mà nâng cao. Triển khai hoạt động kinh doanh quốc tế ở các quốc gia, theo các công ty của Nhật Bản, sẽ khó có thể có nhân sự nào làm việc tốt hơn người Nhật Bản. Bên cạnh đó, sự trung thành của người Nhật sẽ làm cho hoạt động quản nhân sự của các công ty này dễ dàng hơn nhiều và chính điều này tạo lợi thế cạnh tranh cho các công ty.

*Phương thức tuyển dụng CGNN được sử dụng chủ yếu phương thức vị chủng*

Theo tổng hợp từ phỏng vấn, phương thức tuyển dụng nhân sự Nhật của các công ty này chủ yếu theo phương thức vị chủng (ethnocentric). Trong những năm đầu hoạt động (khoảng 5 năm đầu), 100% các công ty theo đuổi chiến lược vị chủng. Công ty mẹ tại Nhật Bản sẽ thực hiện việc tuyển dụng và điều động nhân sự sang các chi nhánh. 19/12 công ty từ J1-J10 cho biết, chi nhánh công ty không phải tuyển dụng chuyên gia Nhật Bản, các chuyên gia này sẽ được công ty mẹ điều động sang theo nhiệm kỳ và yêu cầu công việc, từ 2 năm đến 5 năm. Các vị trí mà chuyên gia nắm giữ chủ yếu là các vị trí quản lý cấp cao về điều hành, bán hàng hay kỹ thuật. Hết nhiệm kỳ làm việc, các chuyên gia này quay về nước và những chuyên gia mới sẽ được cử sang. Các nhân sự được cử sang Việt Nam thường là những nhân viên đang làm việc tại trụ sở chính tại Nhật, cá biệt có những chuyên gia người Nhật được điều động từ một chi nhánh ở quốc gia khác cho một nhiệm vụ hay yêu cầu chuyên biệt về công việc (chi nhánh J3). Công ty mẹ sẽ quản lý đội ngũ chuyên gia nước ngoài, bao gồm cả trả lương và các chế độ đãi ngộ, thời hạn làm việc. Công ty mẹ sẽ điều động, luân chuyển những chuyên gia mới cho những vị trí công việc sắp hết hạn nhiệm kỳ (chi nhánh J1-J11). Riêng công ty J6, giai đoạn hiện nay ngoài những chuyên gia được cử từ công ty mẹ sang, công ty được tuyển dụng thêm một số chuyên gia người Nhật đang sinh sống tại Việt

Nam cho một số vị trí công việc trong công ty.

Điểm chung trong hình thức tuyển dụng chuyên gia người Nhật cho các chi nhánh ở những công ty ĐQG đó là các công ty đều sử dụng hệ thống tuyển dụng nội bộ (internal search). Hệ thống thông tin nội bộ này kết nối trong toàn bộ mạng lưới công ty, bao gồm các chi nhánh đang hoạt động ở các quốc gia khác. Khi có vị trí cần điều động tại chi nhánh ở Việt Nam, hay ở các quốc gia khác, công ty mẹ sẽ gửi thông tin đến nhân sự của công ty ở trụ sở chính và các chi nhánh khác, với những mô tả về công việc, các chế độ, điều kiện làm việc và giới thiệu về quốc gia đang tuyển dụng. Các ứng viên mong muốn sẽ gửi đơn để xét duyệt. Đối với các vị trí ở Việt Nam, những nhân sự được duyệt sẽ được đào tạo, hướng dẫn những yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc ở Việt Nam, bao gồm cả đào tạo về văn hóa và ngôn ngữ, thời gian đào tạo trước khi sang Việt Nam từ khoảng 3 tháng đến 1 năm. Trong một số trường hợp đặc biệt, yêu cầu điều động gấp, công ty mẹ sẽ điều động mà không thông báo tuyển dụng thì sẽ có những quyết định điều động luôn, hoặc sẽ theo sự giới thiệu của những nhân sự cao cấp khác (trả lời của công ty J1 đến J10). Trường hợp nhân sự nội bộ không đủ để đáp ứng điều động chi nhánh đối với những vị trí đặc thù hoặc cần điều động gấp, công ty sẽ tiến hành tuyển dụng thông qua các kênh bên ngoài, thường sẽ qua các công ty trung gian tuyển dụng (head hunters) (trả lời công ty J1 đến J6) (bảng 2).

Chi nhánh J10, là một trong những công ty hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng cho biết. Công ty mẹ luôn thông báo các vị trí tuyển dụng tại các chi nhánh trước ít nhất là 1 năm tới các nhân viên của công ty qua hệ thống nội bộ. Toàn bộ nhân viên trong công ty ở tất cả các chi nhánh trên toàn cầu đều có thể tiếp cận thông tin này. Các ứng viên người Nhật, không chỉ là những nhân sự đang làm việc ở công ty mẹ, mà ở bất kỳ chi nhánh nào đang hoạt động trên thế giới đủ điều kiện có thể ứng tuyển. Những ứng viên được xét duyệt, có thời gian 01 năm trước khi sang để được đào tạo, hướng dẫn, tìm hiểu những thông tin cần thiết về quốc gia sẽ đến làm việc, về văn hóa, ngôn ngữ, sự khác biệt về môi trường sống và làm việc. Phần lớn các công ty đều có cẩm nang hướng dẫn chi tiết về các vấn đề sinh hoạt, cuộc

**Bảng 2:** Hình thức tuyển dụng và thời gian đào tạo

**Hình thức tuyển dụng**

Tuyển dụng từ nguồn nội bộ (internal search)	Theo giới thiệu (employee referrals and recommendation)	Các kênh bên ngoài (external searches)
J1-J10	J1-J10	J1-J6, J11, J12

**Thời gian đào tạo trước khi nhận nhiệm vụ tại Việt Nam**

3 - 6 tháng	3 tháng -1 năm	Dưới 3 tháng hoặc Đào tạo trong quá trình chính thức làm việc tại chi nhánh
J1-J8	J9, J10	J11, J12

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu phỏng vấn)*

sống, làm việc tại Việt Nam. Một quản lý công ty J3 cho biết:

*Mỗi chuyên gia người Nhật công ty tôi sang Việt Nam đều có một cuốn cẩm nang hướng dẫn chi tiết cụ thể tất cả mọi việc, từ ăn gì, ở đâu, văn hóa người Việt thế nào, đến những địa điểm vui chơi giải trí, giá tiền, nên hầu như họ không gặp khó khăn gì cả và đều thể hiện sự hài lòng khi sang làm việc tại Việt Nam (Phỏng vấn 2018, J3).*

**Xu hướng thay đổi trong cách thức tuyển dụng**  
Kết hợp sử dụng phương thức đa tâm

Giai đoạn khi hoạt động sản xuất kinh doanh đã ổn định (khoảng sau 5 năm hoạt động), quá trình chuyển giao công nghệ đã thực hiện tốt và nhân sự người Việt Nam đã nâng cao được chuyên môn và kỹ năng làm việc, hình thức tuyển dụng chuyên gia Nhật Bản đã có sự thay đổi. Các công ty cũng đã kết hợp sử dụng phương thức đa tâm (polycentric). Nhiều vị trí quản lý đã chuyển cho nhân sự Việt Nam phụ trách. Tỷ lệ chuyên gia người Nhật so với nhân viên Việt Nam giảm đi rõ rệt. Công ty J1 & J2 là công ty sản xuất lớn, quy mô 9.000 - 10.000 nhân viên, trước đây số lượng chuyên gia Nhật Bản thường xuyên làm việc tại Việt Nam từ 200 - 250 người. Tuy nhiên, hiện nay, số lượng chuyên gia Nhật giảm đi, khoảng 100 chuyên gia. Sự kết hợp phương thức tuyển dụng theo hình thức đa tâm (polycentric) giúp công ty tiết kiệm được chi phí hoạt động đáng kể. Hiện nay các chi nhánh công ty của Nhật đang duy trì tỷ lệ 1/100, tức là cứ khoảng 100 nhân sự người Việt Nam sẽ có 1 nhân sự người Nhật quản lý. Các chi nhánh J3-J6, quy mô nhỏ hơn, khoảng 400-500 nhân viên, số lượng

quản lý người Nhật là 4-5 chuyên gia, các chi nhánh này cho biết, số lượng chuyên gia hiện nay cũng giảm hơn so với trước đây nhiều vì hoạt động sản xuất của công ty đã đi vào ổn định, và chất lượng nhân sự Việt Nam tốt hơn lên nhiều, đáp ứng các yêu cầu về quản lý và công việc. Một quản lý cao cấp công ty J1 cho biết:

*Trình độ kỹ thuật và nghiệp vụ quản lý của nhân sự Việt Nam tại chi nhánh công ty chúng tôi đã tốt hơn lên rất nhiều. Các nhân sự này đã có thể chủ động đảm nhiệm được các nhiệm vụ công việc tốt mà không cần hỗ trợ nhiều từ các chuyên gia Nhật Bản. Hiện nay, số lượng chuyên gia sang Việt Nam đã giảm đi rất nhiều so với thời gian trước đây. (Phỏng vấn 2018, J1).*

Công ty J7 - J10, là những chi nhánh quy mô nhỏ hơn, dưới 200 nhân viên, tỷ lệ chuyên gia nước ngoài có một số khác biệt, ở mức 1/30 hoặc 1/50. Hình thức tuyển dụng cũng là do công ty mẹ điều động sang. Công ty J7, J9 cho biết:

*Số lượng chuyên gia thường xuyên làm việc ở chi nhánh chúng tôi khoảng 4-6 người, tùy thời điểm. Thường thì khi những chuyên gia hết hạn về nước thì công ty mẹ sẽ cử chuyên gia k h a c sang thay thế theo nhiệm kỳ. Một số trường hợp đặc biệt, đột xuất cần tăng cường cho những vị trí cần giải quyết ngay thì không theo nhiệm kỳ mà sẽ theo sự vụ (Phỏng vấn 2018, J7 & J9).*

**Kết hợp phương thức địa tâm (geocentric) và tuyển dụng theo vùng (regiocentric)**

Trong giai đoạn gần đây khoảng 5 - 7 năm trở lại đây, tại Việt Nam nói riêng, các công ty của Nhật Bản đã có những thay đổi trong cách thức

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

**Bảng 3:** Thông tin về quy mô chi nhánh và tỷ lệ CGNN

Công ty	J1-J6 (n=6)	J7-J10 (n=4)	J11-12 (n=2)
<b>Các thông tin</b>			
Quy mô (nhân viên)	500 - 10.000	90 - 300	30-50
Số lượng chuyên gia	5 - 120	5 - 15	5-8

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu phỏng vấn)

tuyển dụng nhân sự. Các công ty vẫn sử dụng chuyên gia người Nhật, nhưng những chuyên gia này được tuyển dụng tại Việt Nam chứ không phải được cử sang bởi công ty mẹ. Họ là những nhân sự thuộc nhóm chuyên gia tự do, nghĩa là họ tự sang Việt Nam tìm kiếm các cơ hội việc làm và thay đổi nơi ở. Yvonne and Kerr(2013) gọi nhóm này là SIEs (self-initiated expatriates). Hình thức tuyển dụng này sẽ giúp các công ty tiết kiệm được chi phí đáng kể. Đối với những chuyên gia được tuyển dụng hay điều động từ công ty mẹ sang, thường sẽ được trả hai khoảng lương, một từ công ty mẹ, một phần từ chi nhánh Việt Nam, kèm theo các chế độ đãi ngộ và phụ cấp khác về nhà ở, đi lại, y tế. Tuy nhiên, các chuyên gia được tuyển dụng ở Việt Nam chỉ được trả lương tại chi nhánh, và các chế độ khác cũng ít hơn tương đối nhiều (trả lời của công ty J11, J12).

Các công ty tuyển dụng theo hình thức này thường là các công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. Công ty J11, J12 là công ty cung cấp dịch vụ cho các công ty khác của Nhật Bản hoạt động tại thị trường Việt Nam. Chi nhánh công ty J12, lĩnh vực dịch vụ, có công ty mẹ tại Nhật, và chi nhánh ở Việt Nam hoạt động được 27 năm. số lượng nhân sự không nhiều khoảng 30 người trong đó 5 nhân sự người Nhật, bao gồm giám đốc. Công ty này, ngoài giám đốc, 05 nhân sự người Nhật còn lại được tuyển dụng tại Việt Nam. Họ là những người Nhật đã sang Việt Nam sống và làm việc một thời gian trước đó, đã có hiểu biết về môi trường làm việc và văn hóa Việt Nam, chị T.K, giám đốc bán hàng của công ty cho biết:

*Tôi đã sống và làm việc tại Việt Nam được 10 năm. Trước đó tôi làm việc cho một tổ chức của Nhật tại Việt Nam, khoảng 5 năm. Sau khi về nước, tôi muốn quay lại và làm việc tại Việt Nam, tôi đã quyết định sang và tìm việc tại đây. Tôi đã*

*nộp đơn vào công ty hiện tại và được tuyển dụng. Lý do tôi được tuyển dụng, theo giải thích của ông giám đốc, là do tôi đã sống ở Việt Nam lâu, nói tiếng Việt tốt, hiểu biết về văn hóa và môi trường làm việc Việt Nam, như thế sẽ tốt cho công việc của công ty. Tôi cũng đã làm việc được ở công ty này hơn 3 năm, và tôi thấy thích công việc này. Những người Nhật khác đang làm việc trong công ty tôi cũng được tuyển dụng tại Việt Nam. (Phỏng vấn 2018, J12).*

Hình thức tuyển dụng chuyên gia theo cách của công ty J12 hiện nay, mặc dù không phải hoàn toàn, nhưng phần nào thể hiện xu hướng tuyển dụng theo phương thức địa tâm (geocentric) hay phương thức tuyển dụng theo vùng (geocentric). Sự khác biệt ở chỗ, thứ nhất nếu ở phương thức địa tâm, hay tuyển dụng theo vùng các công ty sẽ tuyển dụng nhân sự sức ngoài đến từ các quốc gia khác nhau không phân biệt quốc tịch, hoặc trong cùng một vùng, thì các công ty của Nhật chỉ lựa chọn chuyên gia người Nhật đã có những trải nghiệm văn hóa, môi trường làm việc ở Việt Nam. Lý do cho việc chọn chuyên gia người Nhật mà không phải là chuyên gia đến từ những quốc gia khác đó là do công ty cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp của Nhật hoạt động tại Việt Nam nên chuyên gia người Nhật giúp công ty giải quyết tình huống kinh doanh, các vấn đề sinh nhanh và hiệu quả hơn. Thứ hai, đối với phương thức địa tâm chi phí tuyển dụng cao hơn để thu hút nhân sự, nhưng với cách này các công ty Nhật Bản lại tiết kiệm được tương đối nhiều chi phí so với phương thức vị chủng mà các công ty đang thực hiện. Những người Nhật được tuyển dụng tại Việt Nam (TCNs) không có những chế độ giống như những người Nhật từ công ty mẹ (PCNs). Họ chỉ được nhận mức lương tại chi nhánh ở Việt Nam (host-based) với mức trả cao hơn người bản địa một

chút, trong khi đó chế độ PCNs thường trả bao gồm cả lương từ công ty mẹ (home-based pay) và lương từ chi nhánh (host-based pay). Phương thức tuyển dụng địa tâm hay tuyển dụng theo vùng đang có xu hướng được sử dụng phổ biến hơn, đặc biệt đối với các công ty của Nhật Bản cung cấp các dịch vụ cho các khách hàng và đối tác người Nhật (trả lời công ty J6).

### ***Vai trò và sự cần thiết của chuyên gia người Nhật tại các chi nhánh ở Việt Nam***

Về vai trò và sự cần thiết cần phải có các chuyên gia người Nhật làm việc tại các chi nhánh ở Việt Nam, 100% các ý kiến trả lời cho rằng là vấn đề cần thiết để có sự kết nối với công ty mẹ, đảm bảo văn hóa doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh diễn ra theo chiến lược của công ty, mặc dù chi phí cho hình thức tuyển dụng này là tương đối cao (thông thường gấp từ 3-5 lần cho với các vị trí tương tự nếu tuyển nhân sự Việt Nam, trả lời của J1 đến J10). Tuy nhiên, phần lớn đều cho rằng, vào thời điểm khi mà hoạt động sản xuất kinh doanh tại Việt Nam đã đi vào ổn định và hoạt động tốt, yêu cầu về chuyển giao công nghệ không còn cao, nhân viên Việt Nam đã đáp ứng được về chuyên môn, số lượng chuyên gia nước ngoài không cần phải nhiều như trước đây nữa. Chiến lược tuyển dụng đa tâm sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí hơn nhiều. Tuy nhiên, họ đều không cho rằng, các công ty của Nhật sẽ áp dụng hoàn toàn chính sách đa tâm, do tập quán kinh doanh và văn hóa của người Nhật, dù ít nhưng sẽ vẫn phải có các chuyên gia được cử từ công ty mẹ sang các chi nhánh để làm việc, chiến lược này sẽ không chỉ áp dụng riêng với các chi nhánh Việt Nam mà còn áp dụng với các chi nhánh khác ở các quốc gia trên thế giới. Nhân sự của công ty J5 và J6 cho biết:

*Chi nhánh công ty của chúng tôi 100% cung cấp dịch vụ cho các công ty của Nhật, vì vậy việc tuyển dụng chuyên gia người Nhật làm việc tại Việt Nam gần như là bắt buộc phải có và là một trong những chiến lược của công ty. Công ty mẹ ở Nhật sẽ điều động những nhân sự quản lý sang chi nhánh Việt Nam và chúng tôi không phải tiến hành tuyển dụng. (Phỏng vấn 2018, J5 & J6)*

Các chuyên gia Nhật được điều động sang Việt Nam hầu hết là những nhân sự đang làm việc tại công ty mẹ tại Nhật, cá biệt có những chuyên gia người Nhật được điều động từ một chi nhánh ở

quốc gia khác cho một nhiệm vụ hay yêu cầu chuyên biệt về công việc (chi nhánh J3). Công ty mẹ sẽ quản lý đội ngũ chuyên gia nước ngoài, bao gồm cả trả lương và các chế độ đãi ngộ, thời hạn làm việc. Công ty mẹ sẽ điều động, luân chuyển những chuyên gia mới cho những vị trí công việc sắp hết hạn nhiệm kỳ (chi nhánh J1-J11).

Xu hướng tuyển dụng chuyên gia người Nhật tại Việt Nam cũng là một trong những xu hướng được lựa chọn nhiều hơn trong tương lai vì cách này, ngoài hiệu quả làm việc vẫn được đảm bảo chất lượng tốt, còn giúp các công ty tiết kiệm chi phí đáng kể chi trả cho nhân sự. Trong bối cảnh cạnh tranh và áp lực chi phí cao hiện nay, các công ty sẽ phải cân nhắc về cách thức mà họ sử dụng nhân sự phù hợp với chiến lược và đặc thù kinh doanh của từng công ty.

### **4. Kết luận**

Từ kết quả nghiên cứu có thể kết luận, chính sách tuyển dụng chuyên gia người Nhật đến làm việc tại các chi nhánh công ty ĐQG ở Việt Nam nổi bật là chính sách vị chủng. Chiến lược này xuất phát từ tập quán kinh doanh, đặc điểm về văn hóa và đặc trưng riêng của người Nhật. Người Nhật nói riêng thường cẩn thận, tỉ mỉ trong kinh doanh việc các công ty cử chuyên gia từ công ty mẹ sang chi nhánh nước ngoài là để đảm bảo chi nhánh nước ngoài hoạt động theo đúng chiến lược đề ra của công ty, đẩy nhanh hoạt động chuyển giao và vận hành ổn định. Theo ý kiến trả lời của một số quản lý nhân sự trong các chi nhánh được nghiên cứu, một trong những lý do mà người Nhật bắt buộc sử dụng phương thức vị chủng, cử chuyên gia từ Nhật sang, hoặc điều động chuyên gia Nhật từ các chi nhánh khác đó chính là sự thiếu tin tưởng tuyệt đối vào năng lực và kỹ năng của nhân sự nước sở tại, đặc biệt là giai đoạn đầu thâm nhập và vận hành hoạt động tại thị trường Việt Nam. Các công ty cho rằng, việc cử nhiều chuyên gia người Nhật sang sẽ giúp quá trình xây dựng chi nhánh và đưa vào hoạt động được nhanh và trơn tru hơn, xây dựng và duy trì văn hóa làm việc của công ty mẹ tại các chi nhánh.

Xu hướng thay đổi kết hợp với phương thức đa tâm trong thời gian gần đây tại những công ty của Nhật là do chất lượng và số lượng nhân sự Việt Nam đáp ứng được các yêu cầu về kỹ thuật và

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

quản lý đã tăng lên rõ rệt, có thể đảm nhiệm tốt nhiều vị trí công việc trước đây không thể. Xu hướng thay đổi trong chính sách tuyển dụng chuyên gia Nhật cho các chi nhánh tại Việt Nam từ hoàn toàn vị chủng sang hình thức kết hợp giữa phương thức vị chủng và đa tâm là phù hợp với bối cảnh kinh doanh tại Việt Nam, giúp các công ty ĐQG của Nhật giải quyết các vấn đề về thiếu nhân sự, chuyên gia nước ngoài trong nhiều trường hợp, giảm chi phí quản lý nhân sự. Với người Việt, thì chiến lược này mang lại cơ hội phát triển nghề nghiệp nhiều hơn cho nhân sự Việt Nam. Việc một số công ty quy mô nhỏ hơn áp dụng hình thức tuyển dụng chuyên gia Nhật đang sống tại Việt Nam cũng cho thấy một cách thức mới trong quản trị nhân sự người nước ngoài. Dưới áp lực cạnh tranh ngày càng cao, việc tìm các biện pháp giảm chi phí hoạt động hợp lý là điều mà các doanh nghiệp sẽ phải nghĩ đến.

Nghiên cứu trên, mặc dù đã khái quát được cách thức mà các chuyên gia người Nhật được tuyển dụng làm việc ở Việt Nam. Tuy nhiên vẫn còn hạn chế đó là chưa nghiên cứu được cách thức quản lý đối tượng chuyên gia này cụ thể được thực hiện tại công ty mẹ, do bản thân những nhà quản lý nhân sự tại chi nhánh Việt Nam tham gia phỏng vấn cũng không nắm được đầy đủ quy trình tuyển dụng và quản lý cụ thể tại công ty mẹ tại Nhật Bản đang được thực hiện thế nào. Thêm nữa, một số cho biết, do tính chất bảo mật của công ty, một số thông tin quá sâu họ xin phép không trả lời (trả lời của nhân sự công ty J3). Hạn chế tiếp theo là nghiên cứu mới chỉ tập trung ở những công ty có thời gian hoạt động ở Việt Nam lâu năm, từ 12 năm trở lên nên có thể chưa phản ánh được đầy đủ xu hướng thay đổi trong cách thức tuyển dụng chuyên gia nước ngoài tại những công ty khác của Nhật Bản mới vào Việt Nam sau này.

Hướng nghiên cứu tiếp theo, tác giả sẽ mở rộng đối tượng nghiên cứu thêm là những công ty Nhật Bản mới đầu tư vào Việt Nam, và người tham gia phỏng vấn sẽ bao gồm nhiều hơn chuyên gia người Nhật Bản để có thể tìm hiểu sâu hơn về hoạt động tuyển dụng nhân sự nước ngoài tại các công ty nói riêng và hoạt động quản trị nhân sự khác. ◆

### Tài liệu tham khảo:

1. Charles W.L. Hill, Chow-Hou Wee, và Krishna (2012), *International Business, An Asian Perspective*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Heenan D.A & Perlmutter H.V (1979), *Multinational Organizational Development, Social Architectural Perspective*, Addison Wesley Longman Publishing Co.
3. Mornir H. Tayeb (2005), *International Human Resource Management\_A Multiple Company Perspective*, Oxford University Press.
4. Peter, Marrion, & Allen D. (2013), *International Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA.
5. Yvonne M. and Kerr I. (2013), *Managing Expatriates: A return on Investment Approach*, Business Expert Press.
6. Website: Bộ Kế hoạch và Đầu tư: <http://fia.mpi.gov.vn/chuyenmuc/172/So-lieu-FDI-hang-thang>.

### Summary

Recruiting foreign personnel to work in foreign affiliates is one of the important human resource management activities of multinational companies. This article explores how foreign experts are recruited by the Japanese multinational companies operating in Vietnam. This article uses in-depth interviews conducted with 12 administrative managers who are working for Japanese multinational companies in Vietnam. The results of the study show that the method of recruiting foreign experts in Japanese companies is mainly by ethnocentric method in the early stage of operation in Vietnam and tend to combine with the polycentric and regiocentric when the operation of branches in Vietnam has been stable.