

CÁC CÁCH TIẾP CẬN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

Ngô Quỳnh An*

Bài viết sử dụng phương pháp phân tích tổng quan tiến trình phát triển theo chủ đề của các cách tiếp cận khác nhau về nguồn nhân lực của tổ chức. Tác giả đề xuất phân loại các cách tiếp cận nguồn nhân lực tổ chức đã được tiến hành nghiên cứu hơn ba mươi năm qua trong lĩnh vực Quản lý nguồn nhân lực thành bốn cách tiếp cận chính, bao gồm: nguồn nhân lực hành vi, nguồn nhân lực tiềm năng vốn con người, nguồn nhân lực tri thức và nguồn nhân lực mối quan hệ. Những đánh giá về ý nghĩa của từng cách tiếp cận này trong các hoạt động liên quan đến quản lý nguồn nhân lực tổ chức cũng được đề cập tới. Từ những phát hiện tổng quan này, nhiều nội dung liên quan đến quản lý các nguồn nhân lực khác nhau trong tổ chức cần được nghiên cứu và thiết kế chiến lược, chương trình và hoạt động phù hợp.

Từ khóa: nguồn nhân lực tổ chức, nguồn nhân lực hành vi, nguồn nhân lực vốn con người, nguồn nhân lực tri thức, nguồn nhân lực mối quan hệ.

1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực có chất lượng là nguồn lực chính quyết định quá trình phát triển của tổ chức, là yếu tố quyết định việc khai thác, sử dụng, bảo vệ và tái tạo các nguồn lực khác trong tổ chức vì nguồn nhân lực có tri thức có ưu thế nổi bật ở chỗ nó không bị cạn kiệt nếu biết bồi dưỡng, khai thác và sử dụng hợp lý. Mặc dù có ngày càng lớn các mối quan tâm tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tổ chức, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tổ chức thể hiện qua sự gia tăng nhanh chóng số lượng các đề tài luận văn, luận án về lĩnh vực này, nhưng hầu hết các nghiên cứu đều thiếu hiệu quả khi bỏ qua hoặc đề cập không đầy đủ về khái niệm và các cách tiếp cận khác nhau về nguồn nhân lực của tổ chức. Rõ ràng là với các cách tiếp cận nguồn nhân lực tổ chức khác nhau thì đối tượng nghiên cứu và đối tượng tác động trong các đề tài, chương trình và hoạt động quản lý nguồn nhân lực cũng sẽ phải khác nhau. Vì vậy, nhu cầu cấp thiết phải tổng hợp và thống nhất về mặt khái niệm, hay ít nhất là cách tiếp cận về nguồn nhân lực của tổ chức, đây chính là cơ sở để thiết kế và thực hiện các hoạt động và chiến lược quản lý nguồn nhân lực tổ chức. Mục tiêu của bài viết này

là phân tích, tổng hợp các cách tiếp cận khác nhau về nguồn nhân lực của của một tổ chức, đó là các quan điểm *nguồn nhân lực hành vi, nguồn nhân lực tiềm năng (vốn con người), nguồn nhân lực tri thức và nguồn nhân lực mối quan hệ*. Cách phân loại này được tác giả đề xuất dựa trên đặc điểm, bản chất của chính nguồn nhân lực của tổ chức.

2. Phương pháp phân tích tổng quan

Phương pháp phân tích tổng quan được sử dụng trong nghiên cứu này dựa trên các tài liệu nghiên cứu được xem xét lựa chọn:

- Các bài báo trong các tạp chí chuyên ngành, sách tham khảo điển hình trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực đã được công bố trong nước và quốc tế. Những tài liệu này đều có đề cập tới khái niệm hoặc liên quan đến khái niệm nguồn nhân lực của tổ chức. Một số tạp chí điển hình trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực như: Human Resource Management Review, Academy of Management Journal...

- Các tài liệu này được thu thập theo tiến trình thời gian và được phân chia theo cơ sở lý luận mà chúng sử dụng như Lý thuyết vạn năng (Universal Perspective), Lý thuyết thích ứng (Contingency

Theory), Mô hình dựa trên kiểm soát (Control-based model), Lý thuyết cấu hình (Configurational Perspective), Lý thuyết nguồn lực (Resource-based theory), Lý thuyết hành vi (Behavioral theory)...

Tiến trình phân tích và tổng quan các tài liệu được thực hiện như sau:

- Các lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực trên đây, trước hết được sắp xếp theo tiến trình thời gian mà chúng xuất hiện và được công bố.

- Phân tích, so sánh các cách tiếp cận nguồn nhân lực trong các tài liệu này và xây dựng sơ đồ tổng quan các cách tiếp cận nguồn nhân lực tổ chức dựa trên cơ sở lý thuyết khác nhau (hình 1).

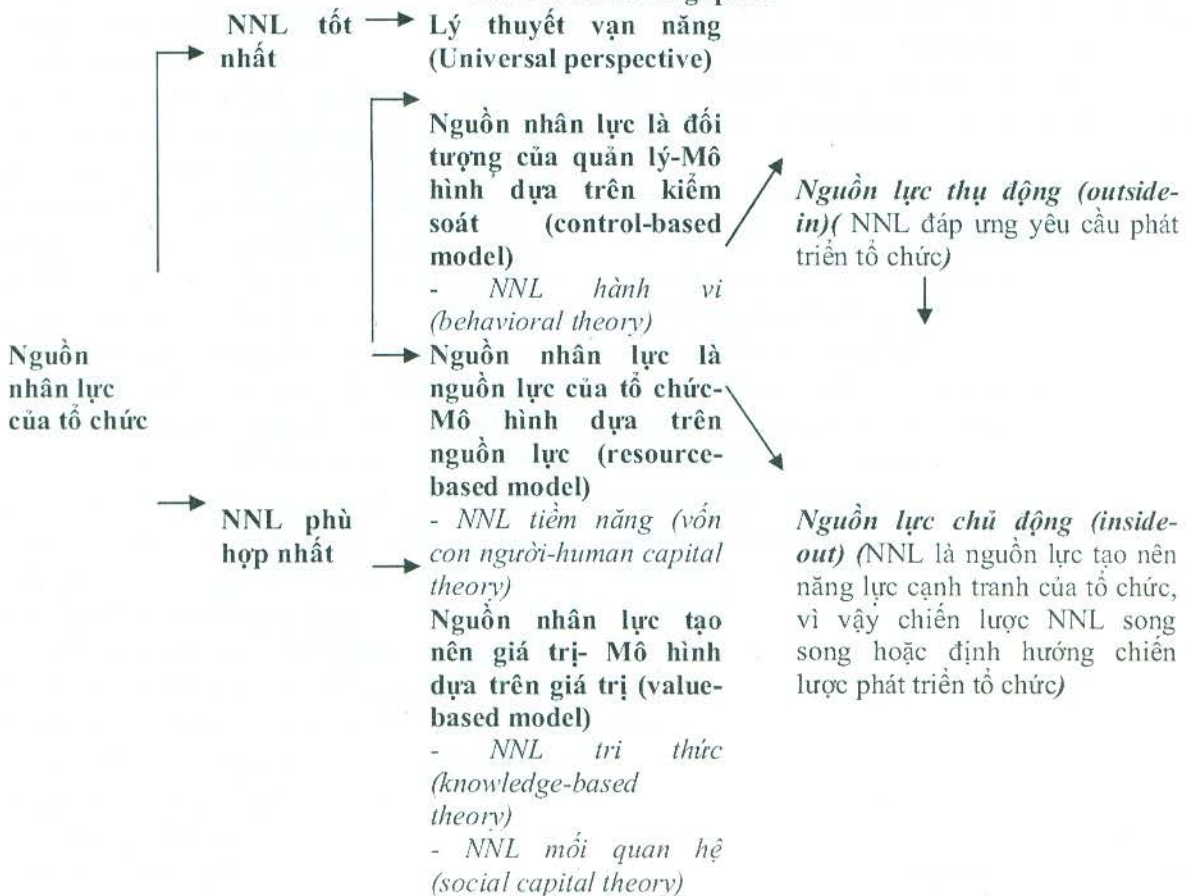
- Tiếp tục phân tích và so sánh và tổng hợp để hình thành nên bốn cách tiếp cận nguồn nhân lực khác nhau trong các nghiên cứu này (hình 1), bao gồm: *nguồn nhân lực hành vi, nguồn nhân lực tiềm năng, nguồn nhân lực tri thức và nguồn nhân lực mối quan hệ*. Trong quá trình phân tích tổng quan, với đa dạng các cơ sở lý thuyết được hình thành trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực hơn ba thập kỷ qua, những điểm hội tụ hay khác biệt giữa các lý thuyết đều được xem xét và đánh giá kỹ lưỡng.

3. Bốn cách tiếp cận nguồn nhân lực của tổ chức

Với những quan niệm nguồn nhân lực khác nhau sẽ dẫn tới những triết lý và cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực khác nhau. Theo quan điểm “vạn năng”, Pfeffer (1994) cho rằng nguồn nhân lực tốt nhất, là kết quả của các hoạt động quản lý tích cực như khuyến khích sự tham gia và trao quyền, tiền lương tạo động lực cao, an sinh việc làm, cơ hội thăng tiến trong tổ chức, đào tạo và phát triển kỹ năng, sẽ đem đến năng suất và lợi nhuận cao hơn cho các tổ chức. Lý thuyết này thực sự đơn giản khi không quan tâm tới nhiều tương tác phức tạp liên quan đến tổ chức và con người của tổ chức. Hơn nữa, dòng quan điểm này không tiếp tục phát triển cụ thể về thể nào là nguồn nhân lực tốt nhất, có phải hoạt động quản lý tích cực luôn mang tới một nguồn nhân lực tốt nhất hay không. Trong thực tế, hướng phát triển của quan điểm này là không khả quan.

Quan điểm “thích ứng” với những tên tuổi của Miles & cộng sự (1984) và Schuler & cộng sự (1987) đặc biệt phù hợp với các tổ chức trong bối cảnh hội nhập và mức độ cạnh tranh ngày càng cao

Hình 1: Sơ đồ tổng quan



khi mà tổ chức mong muốn tạo lợi thế cạnh tranh, tạo giá trị hay tăng hiệu suất hoạt động thì cần các nguồn nhân lực và sự phối kết hợp các nguồn nhân lực khác nhau trong từng hoàn cảnh. Với nhu cầu phối kết hợp các nguồn nhân lực hướng tới các mục đích khác nhau, đòi hỏi cách tiếp cận nguồn nhân lực phải được linh hoạt, phải đồng nhất để có thể xóa bỏ ranh giới giữa từng cá nhân con người, từng nhóm người trong tổ chức, thậm chí cả ranh giới của chính tổ chức với thị trường bên ngoài. Bốn cách tiếp cận nguồn nhân lực tổ chức khác nhau sẽ được phân tích một cách chi tiết sau đây.

3.1. Nguồn nhân lực hành vi

Thời kỳ đầu, với lý thuyết của Taylor (1911), cha đẻ của ngành Khoa học Quản lý, đã coi người lao động là đối tượng để quản lý, thực hiện các nhiệm vụ hay yêu cầu được giao theo đúng chức trách nhiệm vụ quy định, giúp người quản lý hoàn thành mục tiêu. Vì vậy, các lý thuyết thời kỳ đó đều hướng tới quản lý hành vi người lao động, như Maslow (1943) tìm hiểu các đặc điểm tâm sinh lý, và năng lực ảnh hưởng tới hành vi của người lao động. Các lý thuyết này là cơ sở để tìm ra giải pháp đảm bảo người lao động có đủ khả năng cũng như động lực để có những hành vi phù hợp hoàn thành mục tiêu phát triển của tổ chức (Tichy & cộng sự 1982). Và vì vậy các hoạt động quản lý nguồn nhân lực mang tính chất là quản lý hành chính theo quy định, chú trọng vào các khâu giám sát kiểm tra các hành vi của nhân viên.

Sau này Arthur (1994) trong khi đề cập tới hai cấu hình nhân sự khác nhau hướng tới hiệu suất làm việc cao, bên cạnh cách tiếp cận truyền thống của Taylor dựa trên sự kiểm soát (the control-based approach) cho rằng người lao động là đối tượng quản lý, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực tập trung vào các giải pháp và công cụ kiểm soát hành vi của nhân viên, còn phát triển cách tiếp cận dựa trên nguồn lực (the resource-based; commitment approach). Cách tiếp cận dựa trên nguồn lực cho rằng con người là nguồn lực của tổ chức, vì vậy, thông qua xây dựng vốn con người để hướng tới hành vi phù hợp và sự cam kết của nhân viên.

Có thể coi đây là trường phái tiếp cận nguồn nhân lực như là *nguồn nhân lực hành vi*, sau này được phát triển thành Quan điểm hành vi trong Quản lý nguồn nhân lực (Jackson, S & cộng sự, 1995). Theo quan điểm này, *nguồn nhân lực hành vi của tổ chức là một loạt các hành vi của nhân viên, bao gồm cả những yêu cầu để thực hiện các nhiệm vụ và các*

công việc cụ thể cũng như các hành vi tuy không được quy định trong mô tả công việc của một người, nhưng được đóng góp cho sự thành công bền vững của tổ chức.

3.2. Nguồn nhân lực tiềm năng (vốn con người)

Cùng với những bước tiến của lĩnh vực nghiên cứu, nhân lực dần được coi là một trong những nguồn lực của tổ chức thì quản lý nguồn nhân lực không còn chỉ dừng lại ở mức độ quản lý hành chính nữa mà được nâng tầm tới quản lý chiến lược.

Nguồn nhân lực này cũng được đánh giá theo hai xu hướng, trước hết nó được coi là nguồn lực để đáp ứng yêu cầu mục tiêu phát triển của tổ chức. Theo đó, *nguồn nhân lực của một tổ chức là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng lao động, bao gồm: thể lực, trí lực, phẩm chất và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức trong hiện tại và tương lai*¹. Với khái niệm này, cùng với quan điểm của một số nhà nghiên cứu khác như Flamholtz & cộng sự (1981), nguồn nhân lực rõ ràng mới chỉ ở dưới dạng tiềm năng lao động với những *kiến thức, kỹ năng, năng lực* gắn với người lao động của tổ chức (vốn con người). Nguồn nhân lực tiềm năng này thu hút được khá nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý nhân lực đến mức họ quá tập trung vào việc tìm kiếm giải pháp để nâng cao nguồn nhân lực tiềm năng. Tuy nhiên, vẫn nhận thức được một vấn đề là những nguồn nhân lực tiềm năng này chỉ có giá trị đối với tổ chức khi nó thực sự được biểu hiện, được đóng góp trong từng hành vi, hoạt động lao động cụ thể của người lao động hướng tới mục tiêu phát triển của tổ chức, các nhà nghiên cứu lại hướng tập trung vào hành vi của người lao động trong tổ chức điển hình như Schuler & cộng sự (1987), Jackson, & cộng sự (1989) và coi những hành vi này là cầu nối giữa chiến lược và việc thực hiện chiến lược phát triển của tổ chức.

Cũng theo hướng nghiên cứu trên, nhưng Wright.P.M & cộng sự (1991) đã đề xuất một mô hình hệ thống nguồn nhân lực mở rộng đề cập tới mối quan hệ qua lại giữa *nguồn nhân lực tiềm năng* (kiến thức, kỹ năng, năng lực của người lao động) với *nguồn nhân lực hành vi* (hoạt động, hành vi của người lao động), mà theo mô hình này, nguồn nhân lực tiềm năng là cần thiết nhưng chưa đủ để có được nguồn nhân lực hành vi đáp ứng mục tiêu phát triển chung của tổ chức. Từ đây đã thấy mạnh mẽ cần xuất hiện quan điểm *nguồn nhân lực mối quan hệ* để giải thích làm cách nào mà nguồn nhân lực tiềm

năng với vai trò là đầu vào của hệ thống và nguồn nhân lực hành vi với vai trò là đầu ra lại có thể liên kết được với nhau.

Thêm một bước, Wright.P.M & cộng sự (1994) không chỉ coi nguồn nhân lực là một nguồn lực thụ động mà tổ chức có thể sử dụng để đáp ứng nhu cầu phát triển mà còn là nguồn lực mang tính chủ động, định hướng mục tiêu phát triển của mình. Là một trong những học giả đầu tiên áp dụng quan điểm phát triển dựa trên nguồn lực (*resource-based view*) trước khi nó trở thành mô hình lý thuyết phổ biến trong lĩnh vực nguồn nhân lực, các tác giả cho rằng lựa chọn mục tiêu phát triển dựa trên năng lực chiến lược, năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực trong tổ chức (là những năng lực có thể đóng góp nhiều giá trị cho tổ chức, hiếm, khó bắt chước và không có khả năng thay thế) sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

3.3. Nguồn nhân lực tri thức

Cùng với quá trình hội nhập, nguồn nhân lực bó gọn trong khuôn khổ của một tổ chức đã không thể thỏa mãn mọi định hướng phát triển của nó. Matusik & cộng sự (1998) đã phát triển mở rộng quan điểm dựa trên nguồn lực, đặt nền móng cho một cách tiếp cận mới, phát triển dựa trên *nguồn nhân lực tri thức* của tổ chức (*knowledge-based perspective*).

Với cách tiếp cận này, một tổ chức có thể sở hữu tri thức của từng cá nhân người lao động và tri thức tập thể (bao gồm các nguyên tắc, lề lối hoạt động, nguyên tắc và cách thức quản lý, sự thống nhất trong mục tiêu, sứ mệnh đã được phổ biến đối với mọi thành viên trong tổ chức). (Zander & cộng sự, 1995) (individual vs. collective knowledge)

Nguồn nhân lực tri thức của tổ chức bên cạnh những phần tường minh, có những phần là tiềm ẩn. Tri thức tiềm ẩn thường nằm dưới dạng “rút kinh nghiệm”, mỗi cá nhân người lao động có thể học kinh nghiệm từ những hoạt động lao động của bản thân và đồng nghiệp, tập thể cũng “rút kinh nghiệm” và thường tích lũy trong đội ngũ quản lý cấp cao của tổ chức. Trong khi tri thức tiềm ẩn khó có thể chia sẻ chuyển giao theo cách thông thường thì những tri thức tường minh lại dễ dàng chia sẻ, dạy lại, chuyển giao một cách có hệ thống theo một quy trình, sử dụng tài liệu, hệ thống thông tin và các quy định chuẩn hóa. (Brown & cộng sự, 1991) (tacit vs. explicit knowledge)

Các tri thức này cũng có thể là độc đáo của riêng tổ chức nhằm tạo nên lợi thế cạnh tranh, cũng có thể

là những tri thức chung phổ biến như các chủ trương chính sách quy định của nhà nước, những kinh nghiệm tốt của các tổ chức tương tự. Những tri thức chung không tạo nên lợi thế cạnh tranh nhưng nếu tổ chức áp dụng không tốt, không đúng sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh và ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức. (Matusik & cộng sự, 1998) (private vs. public knowledge).

Trong khi các tri thức cụ thể của tổ chức liên quan đến từng bộ phận riêng, hoạt động riêng của tổ chức, liên quan đến trình độ, kỹ năng, năng lực của một cá nhân hay bộ phận nhân sự cụ thể như kế toán, dịch vụ... thì tri thức tổng thể liên quan đến toàn bộ tổ chức như cách thức hay hệ thống phối kết hợp điều hành các tri thức cụ thể một cách hiệu quả (Component vs. architectural knowledge). Vì vậy, không có bất kỳ một cá nhân riêng lẻ nào có thể nắm giữ được toàn bộ tri thức tổng thể, nó có xu hướng tiềm ẩn, độc đáo của riêng tổ chức và có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh (Matusik & cộng sự, 1998). Tri thức tổng thể này cũng ảnh hưởng đến và được sử dụng tạo điều kiện để tích lũy nâng cao những tri thức cụ thể thông qua những hoạt động tập thể, mạng lưới tập thể, các hình thức mối quan hệ trong tổ chức, chính là các dạng thức vốn xã hội trong tổ chức. Như vậy, sự liên hệ giữa tri thức cụ thể (phụ thuộc vốn con người) và tri thức tổng thể (phụ thuộc vốn xã hội) đã hình thành nên nguồn nhân lực tri thức cho tổ chức. Vì vậy muốn đẩy mạnh nguồn nhân lực tri thức, cần tác động tới cả vốn con người và vốn xã hội trong tổ chức, với một cách gọi khác là *nguồn nhân lực mối quan hệ* của tổ chức.

Bên cạnh việc phối kết hợp sử dụng các nguồn lực tri thức bên trong tổ chức, sử dụng nhóm chuyên gia, nhà tư vấn độc lập bên ngoài tổ chức trong những lĩnh vực công việc mang tính chuyên môn, kỹ thuật cũng trở nên phổ biến hiện nay (Matusik & cộng sự, 1998). Nhóm này vừa có thể đóng góp vào kho tri thức của tổ chức, vừa có thể tạo được lợi thế cạnh tranh khi đem tới những tri thức từ bên ngoài, đồng thời hình thành những tri thức mang tính cạnh tranh cho tổ chức dựa trên nền tảng những tri thức riêng tiềm ẩn cũng như tường minh của chính tổ chức. Điều này nhiều khả năng thành hiện thực vì những chuyên gia thường có trình độ cao, chuyên môn sâu và những năng lực cũng như kỹ năng phát hiện tri thức tiềm ẩn và khai thác, phát triển chúng độc đáo hơn những lao động thông thường khác trong từng lĩnh vực cụ thể, đồng thời họ lại không chịu áp lực từ những ràng buộc thể chế đến từ bên



trong hoặc bên ngoài tổ chức. Mặc dù việc tận dụng nhóm chuyên gia độc lập có thể giúp tổ chức giảm chi phí đào tạo, tuyển dụng, giảm chi phí khi chuyển giao công nghệ, giảm những ràng buộc thể chế, song tổ chức cũng sẽ gặp bất lợi vì tri thức độc đáo của mình có thể bị rò rỉ.

Việc sử dụng nguồn nhân lực tri thức bên ngoài tổ chức còn có thể kể đến các hình thức hợp tác giữa tổ chức với các tổ chức khác để nhằm tạo nên lợi thế cạnh tranh dựa trên “chuỗi giá trị”. Khái niệm về chuỗi giá trị lần đầu tiên được Porter.M (1985), là một trong những học giả hàng đầu về chiến lược đưa ra. Chuỗi giá trị là một loạt các hoạt động sản xuất kinh doanh và cung cấp dịch vụ có quan hệ với nhau, từ việc cung cấp đầu vào tới sản xuất, chế biến và cuối cùng phân phối tới cho khách hàng (người tiêu dùng). Chuỗi giá trị giúp tăng giá trị sản phẩm cuối cùng và vì vậy tăng giá trị cho các hoạt động của mỗi tổ chức nằm trong chuỗi, chia sẻ và phát triển nguồn lực và tạo nên lợi thế cạnh tranh của tổ chức từ nguồn nhân lực bên ngoài. Trong chuỗi giá trị này, thậm chí tri thức đến từ “khách hàng” của tổ chức hay từ bất kỳ một bên liên quan nào cũng đóng góp cho nguồn lực tri thức của tổ chức. *Cơ chế tích hợp và chuyển giao tri thức làm xóa nhòa ranh giới của một tổ chức, tri thức giúp tổ chức qui đồng mẫu số chung cho đội ngũ nhân viên của tổ chức, các đối tác, các nhóm chuyên gia, tư vấn độc lập, các bên đối tác, hợp tác, các bên liên quan, thậm chí cả khách hàng để trở thành nguồn lực của tổ chức, đó chính là nguồn nhân lực tri thức của tổ chức.*

Cách tiếp cận nguồn nhân lực tri thức và bối cảnh cạnh tranh đòi hỏi một môi trường mang tính chia sẻ, hợp tác, kết hợp và hội nhập tri thức bên trong và bên ngoài tổ chức. Lúc này mối quan hệ giữa các cá nhân, giữa các bên càng đóng vai trò quan trọng trong quá trình thúc đẩy tích hợp và chuyển giao tri thức của tổ chức. Hơn lúc nào hết, đây là thời điểm cần đề cập sâu hơn tới nguồn nhân lực mỗi quan hệ của tổ chức.

3.4. Nguồn nhân lực mỗi quan hệ

Nguồn nhân lực mỗi quan hệ của tổ chức, được gọi là vốn xã hội của tổ chức đã được Leana & cộng sự (1999) đề xuất, phản ánh các đặc tính của mạng lưới mỗi quan hệ trong tổ chức, là mức độ các thành viên chia sẻ cam kết hướng tới mục tiêu, niềm tin, giúp tạo ra giá trị thông qua việc tạo điều kiện cho từng thành viên thực hiện thành công nhiệm vụ của mình. Tăng cường nguồn nhân lực mỗi quan hệ cần quan tâm tới cả lợi ích và chi phí của nó. Lợi ích của

nguồn vốn này bao gồm: tạo nên mức độ cam kết, làm việc linh hoạt của nhân viên, tăng tính đoàn kết tập thể và nguồn lực tri thức của tổ chức. Chi phí lại bao gồm các chi phí duy trì mối quan hệ, sự đối mới có thể bị bỏ qua khi duy trì sự ổn định của các mối quan hệ, quyền lực có thể bị thể chế hóa.

Nahapiet & cộng sự (1998) khẳng định rằng mỗi quan hệ, vốn xã hội tạo điều kiện cho việc tạo ra các nguồn vốn tri thức mới, vì vậy, các tổ chức cần thiết lập các thể chế có lợi cho sự phát triển mức độ cao của vốn xã hội; và vì vốn xã hội của một tổ chức nếu dày đặc hơn, trong giới hạn nhất định, sẽ đem lại lợi thế trên thị trường trong việc tạo ra và chia sẻ nguồn lực tri thức. Vốn xã hội tạo sức mạnh tập thể không thể dễ dàng mua hoặc bán được như tri thức, sự đầu tư lẫn nhau cùng có lợi, sự cam kết để nâng cao hiệu suất làm việc và hỗ trợ quá trình ra quyết định. Nhiều hoạt động mà vốn xã hội có thể giúp tổ chức hoàn thành, và nếu như không có nguồn vốn này tổ chức sẽ phải tốn kém thêm chi phí.

Vốn xã hội trong tổ chức bao gồm: *vốn xã hội cấu trúc* (kết nối giữa các thành viên/nhóm); *vốn xã hội nhận thức* (sự tin tưởng, mức độ chia sẻ mục tiêu, giá trị giữa các thành viên/nhóm). Ngoài ra, vốn xã hội ngoài biên giới tổ chức, *vốn xã hội liên kết* cũng có thể đóng góp vào sự tăng trưởng vốn xã hội trong tổ chức. Vốn xã hội liên kết được hình thành bởi mối liên hệ bên ngoài tổ chức, với các tổ chức khác, với các chủ thể quản lý và ra quyết định ở các cấp độ khác nhau.

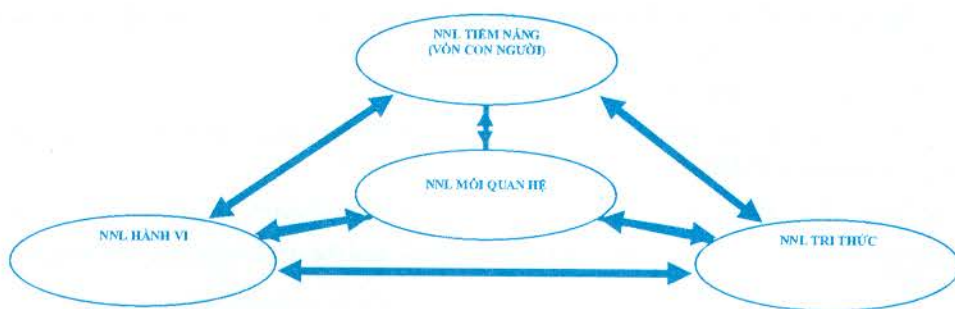
4. Kết luận

Tóm lại, với mỗi cách tiếp cận để hiểu nguồn nhân lực khác nhau như trên sẽ có những chiến lược và hoạt động nguồn nhân lực khác nhau, nhưng trong thực tế, hiếm có tổ chức nào chỉ có một hệ thống nguồn nhân lực mà thường là tổng hòa phức tạp của nhiều hệ thống nguồn nhân lực, mỗi hệ thống này lại đòi hỏi những hoạt động nguồn nhân lực khác nhau và đóng góp giá trị cũng khác nhau đối với tổ chức. Hệ thống phức tạp này được tổng kết trong hình 2.

Vì phức tạp như vậy và vai trò của mỗi loại nguồn nhân lực đối với tổ chức sẽ khác trong từng tình huống, nên cần gắn kết những loại hình nguồn nhân lực với các loại nhân viên, công việc hoặc hình thức phối hợp mối quan hệ khác nhau trong tổ chức để có thể nhận biết và thiết kế hoạt động quản lý phù hợp.

Chẳng hạn, Tsui & cộng sự (1997) là những

Hình 2: Hệ thống nguồn nhân lực (NNL) của tổ chức



người đầu tiên phát triển ý tưởng có nhiều loại hình nguồn nhân lực khác nhau dựa trên sự khác biệt về mức độ quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động. Một là loại hợp đồng ngắn hạn trong đó người sử dụng lao động cung cấp các ưu đãi kinh tế thuần túy để đổi lại sự đóng góp nhất định của người lao động (đề cập tới quan điểm nguồn nhân lực hành vi); Hai là mối quan hệ đầu tư lẫn nhau, liên quan đến một số đầu tư mở rộng dài hạn giữa người sử dụng và người lao động. Ba là mối quan hệ đầu tư đầy đủ theo quy định với mong đợi người lao động sẽ thực hiện nhiệm vụ và người sử dụng lao động sẽ cung cấp những ưu đãi theo đúng quy định. Bốn là mối quan hệ đầu tư cao, với những nhân viên thuộc một số lĩnh vực chiến lược và người sử dụng lao động cung cấp thêm những ưu đãi mở rộng. Kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân viên thuộc loại hai và bốn có hiệu suất làm việc cao hơn yêu cầu, và mức độ cam kết cũng cao hơn hai nhóm còn lại.

Lepak & cộng sự (1999) lại đề xuất cách phân loại nguồn nhân lực dựa trên tính độc đáo (kỹ năng độc đáo) và tính giá trị (kỹ năng chiến lược) của vốn con người của tổ chức, chia làm bốn loại, bao gồm:

Loại có tính độc đáo và tính chiến lược cao là bộ phận nguồn nhân lực có cam kết cao; Loại có tính độc đáo cao nhưng giá trị chiến lược thấp là bộ phận nguồn nhân lực liên minh hay hợp tác; Loại hình có tính chiến lược cao nhưng tính độc đáo thấp là bộ phận nguồn nhân lực nhóm chuyên gia được thuê trên thị trường lao động; Loại có tính độc đáo và tính chiến lược đều thấp là bộ phận nguồn nhân lực có được thông qua những giao dịch thông thường trên thị trường lao động.

Như vậy, dựa trên bản chất của nguồn nhân lực để phân chia thành bốn cách tiếp cận và giải thích vai trò mức độ ảnh hưởng của chúng tới kết quả hoạt động của tổ chức. Tuy các cách phân loại này có liên quan chặt chẽ với nhau nhưng không đem lại kết quả thống nhất có nghĩa là việc phân loại nguồn nhân lực rất khó tách biệt, cần một cách tiếp cận tổng hợp, có thể cần tiếp cận theo ma trận nguồn nhân lực. Lúc đó, chúng ta thừa nhận một thực tế rằng mỗi nhóm người lao động, một hoặc một số loại hình công việc, hay hình thức tổ chức công việc, đều có liên quan đến hành vi, vốn con người, tri thức và mối quan hệ ngang dọc ở những mức độ và tính chất khác nhau. □

I. N.N.Phuong & N.Q.An (2010), "Dân số và phát triển trong xu thế đổi mới đào tạo ngành Quản lý nguồn nhân lực", Kỷ yếu khoa học Khoa KT&QLNNN.

Tài liệu tham khảo:

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Brown JS & Duguid P (1991) Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2(1): 40-57.
- Flamholtz, E., & Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Carlos Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.

- Leana C. R and Harry J. van Buren. III (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 (Jul., 1999), pp. 538-555
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital development and allocation. *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.
- Maslow (1943) A Theory of Human Motivation".
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Miles, R. E., & Snow, G. G, 1984, Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Nahapiet, J, Ghoshal, S (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
13. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207.
- Taylor, F.W The Principles of Scientific Management (1911).
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Tsui, A S., Jone L. Pearce, Lyman W. Porter and Angela M. Tripoli (1997), Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? The Academy of Management Journal Vol. 40, No. 5 (Oct., 1997), pp. 1089-1121.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. 1991. 'Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management,' *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 3, pp. 203-225.
- Wright, P.M, Gary C. McMahan, Abigail McWilliams (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, Iss. 2, 1994.
- Zander, U and Bruce Kogut (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test *Organization Science* January/February 1995 6:76-92;

Organizational human resource approaches

Abstract:

This paper uses thematic literature review method of the different organizational human resource approaches. Author proposed classification of organizational human resource approaches that have been studied for more than past thirty years into four main ways, including: behavior human resources, human capital human resources, knowledge human resources, relationship human resources. The assessments of the significance of each on these approaches in activities related to organizational human resource management also are mentioned. As results of the review findings, the contents related to the organizational human resources management need to be studied and designed appropriately in strategies, programs and activities.

Thông tin tác giả:

***Ngô Quỳnh An, Tiến sĩ**

- Nơi công tác: Khoa Kinh tế & Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

- Các hướng nghiên cứu chính: Kinh tế lao động, Kinh tế dân số, Quản lý nguồn nhân lực.

- Các tạp chí đã công bố công trình: Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Dân số và Phát triển, tạp chí Lao động Xã hội.

Email: ngoquynhan2002@yahoo.com