

# TUYỂN DỤNG VÀ LUÂN CHUYỂN NHÂN SỰ THEO CƠ CHẾ “VÀO - RA” GIỮA KHU VỰC CÔNG VÀ KHU VỰC TƯ TẠI NHẬT BẢN

MAI ANH DUY (\*)

**Tóm tắt:** Bài viết giới thiệu về chính sách tuyển dụng và luân chuyển nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư tại Nhật Bản. Những cải cách gần đây của Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản đã chỉ ra nỗ lực của Chính phủ Nhật Bản trong việc tăng cường tính linh hoạt và hiệu quả của các cơ chế này. Kinh nghiệm thành công của Nhật Bản có thể gợi mở cho Việt Nam tiếp tục nghiên cứu sửa đổi, bổ sung chính sách phù hợp với thực tiễn tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, viên chức hiện nay.

**Từ khóa:** Công vụ Nhật Bản; khu vực công; khu vực tư; tuyển dụng công chức; luân chuyển; quản lý nhân sự.

**Abstract:** This article introduces the policies on recruitment and rotation of personnel between the public and private sectors in Japan. Recent reforms by the Japanese National Personnel Authority demonstrate the Government of Japan's efforts to enhance the flexibility and effectiveness of these mechanisms. Japan's successful experience can offer insights for Vietnam to continue studying and revising policies suitable for the current practices of recruiting, employing, and managing civil servants and public employees.

**Keywords:** Japanese civil service; public sector; private sector; civil servant recruitment; rotation; human resource management.

Ngày nhận bài: 20/6/2025

Ngày biên tập: 05/8/2025

Ngày duyệt đăng: 19/8/2025

Nền công vụ Nhật Bản được tổ chức theo hình thái phân cấp rõ rệt giữa chính quyền quốc gia và địa phương với các quy định pháp lý nền tảng như Hiến pháp năm 1946, Đạo luật Công vụ quốc gia năm 1947 và Đạo luật Tự trị địa phương năm 1947, tạo ra một hệ thống quản lý nhân sự có cấu trúc chặt chẽ nhưng cũng không ngừng được điều chỉnh để đáp ứng các yêu cầu mới. Việc Nhật Bản không ngừng tìm cách thích ứng hệ thống nhân sự công vụ trước những biến động kinh tế - xã hội cho thấy đây không phải là một hệ thống tĩnh tại, mà nó phản ánh một nỗ lực vận động liên tục nhằm giải quyết các vấn đề cấp bách như già hóa dân số, nguy cơ “chảy máu chất xám” từ

khu vực công sang khu vực tư do sức hấp dẫn về thu nhập và đãi ngộ.

## 1. Các văn bản pháp luật chủ chốt và vai trò của Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản

Nền tảng pháp lý cho quản lý công vụ quốc gia tại Nhật Bản là Đạo luật Công vụ quốc gia năm 1947. Đạo luật này cùng với các văn bản hướng dẫn về tuyển dụng và sử dụng công chức do Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản (NPA) cập nhật và ban hành thường xuyên, đặt ra các nguyên tắc cơ bản cho việc quản lý công chức quốc gia, nhằm đảm bảo một nền hành chính dân chủ và hiệu quả. Trong đó, cơ chế tuyển dụng và luân chuyển nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư tại Nhật Bản được vận hành bởi Đạo luật Trao đổi nhân sự giữa nhà nước và công ty tư nhân với mục đích chính là tăng cường hiểu biết lẫn nhau giữa khu vực công và khu vực tư, đồng thời góp phần vào

(\*) ThS; Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

việc phát triển nguồn nhân lực và làm cho tổ chức của cả hai khu vực trở nên năng động hơn thông qua trao đổi nhân sự. Bên cạnh đó, Đạo luật cho phép tuyển chọn các chuyên gia có trình độ cao vào làm việc trong khu vực công trong khoảng thời gian nhất định. Các quy tắc của NPA, ví dụ như Quy tắc NPA 1-24 (ban hành tháng 4/1998) về tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm, cũng đóng vai trò quan trọng trong việc cụ thể hóa và triển khai các chính sách tuyển dụng.

Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản đóng vai trò trung tâm trong việc thiết kế, triển khai và giám sát các chính sách nhân sự công, bao gồm cả các cơ chế “vào - ra” và được thành lập như một cơ quan trung lập, trực thuộc Nội các, với trách nhiệm chính là đảm bảo sự công bằng trong quản lý nhân sự và các điều kiện làm việc phù hợp cho công chức quốc gia, gồm: quản lý Chương trình trao đổi nhân sự, chủ trì soạn thảo và triển khai chính sách trao đổi nhân sự giữa các cơ quan chính phủ và doanh nghiệp tư nhân (cơ quan này cũng xây dựng các “Tiêu chí trao đổi nhân sự” dựa trên ý kiến của các chuyên gia thuộc Ủy ban Thẩm định trao đổi để định hướng hoạt động này); Báo cáo và giám sát, hàng năm trình lên Quốc hội và Nội các về tình hình trao đổi nhân sự công - tư, đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình; Tuyển dụng và Đào tạo, tổ chức các kỳ thi tuyển dụng công chức, thiết lập các tiêu chuẩn bổ nhiệm và miễn nhiệm, cũng như triển khai các chương trình đào tạo; Đưa ra các khuyến nghị về chế độ lương thưởng cho công chức; Quản lý các hệ thống tuyển dụng đặc thù: giám sát việc thực hiện hệ thống bổ nhiệm có thời hạn và hệ thống tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm.

Tính trung lập của NPA là yếu tố nền tảng đảm bảo các quyết định nhân sự, đặc biệt là những quyết định liên quan đến sự giao thoa giữa lợi ích công và tư luôn được thực hiện một cách công bằng và khách quan. Cơ cấu tổ chức của NPA, bao gồm các Ủy viên, Tổng Thư ký và các Cục chuyên môn như Cục Nguồn nhân lực, Cục Đãi ngộ. Một số cơ quan liên quan khác có ảnh hưởng và thực thi chính sách nhân sự công - tư như: Nội các

Nhật Bản, các bộ, các cơ quan ngang bộ, các doanh nghiệp tư nhân.

### **2. Các cơ chế luân chuyển nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư**

#### **2.1. Trao đổi nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư**

##### *2.1.1. Luân chuyển từ khu vực công sang khu vực tư*

Theo hình thức này, công chức nhà nước được cử đến làm việc như một nhân viên tại các doanh nghiệp tư nhân. Trong thời gian biệt phái, công chức vẫn giữ nguyên địa vị công chức của mình nhưng không thực hiện các nhiệm vụ công vụ; họ được doanh nghiệp tư nhân tuyển dụng và làm việc theo hợp đồng lao động. Mặc dù quyền lợi và địa vị công chức được duy trì nhưng không được phép can thiệp trở lại vào hệ thống công vụ trong thời gian này. Thông thường thời gian luân chuyển không quá 03 năm, nhưng có thể được gia hạn lên đến tối đa 05 năm trong trường hợp cần thiết. Lương và các khoản thù lao khác do doanh nghiệp tư nhân chi trả trực tiếp cho công chức được luân chuyển (Chính phủ không trả lương trong thời gian này). Công chức bị cấm thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến việc xin phê duyệt hoặc cấp phép từ bộ, ngành mà họ đã công tác trước đó, cũng như cấm sử dụng ảnh hưởng liên quan đến địa vị công chức quốc gia của mình.

Về quy trình, đầu tiên các công ty tư nhân có nhu cầu sẽ gửi đơn đăng ký đến NPA. Sau đó, NPA gửi danh sách các công ty này đến các bộ, ngành. Các bộ, ngành làm việc trực tiếp với các công ty để xây dựng kế hoạch trao đổi nhân sự chi tiết (phải được NPA xác nhận). Tiếp theo, các bộ, ngành sẽ ký kết thỏa thuận với công ty tư nhân về các điều kiện làm việc. Cuối cùng, công chức được luân chuyển sẽ ký hợp đồng lao động với công ty tư nhân và thực hiện các thủ tục cần thiết khác trước khi bắt đầu làm việc.

##### *2.1.2. Tuyển chọn từ khu vực tư vào khu vực công*

Đây là hình thức nhân viên từ các doanh nghiệp tư nhân được các cơ quan chính phủ tuyển dụng vào làm việc có thời hạn. Họ được tuyển dụng làm công chức theo hợp đồng

có thời hạn, thông qua quy trình tuyển chọn. Sau khi kết thúc thời hạn có thể sẽ quay trở lại doanh nghiệp ban đầu hoặc nghỉ việc. Có 02 hình thức: một là “luân chuyển nghỉ việc”, nhân viên chính thức từ chức hoặc thôi việc hẳn tại công ty tư nhân trước khi vào làm việc cho Chính phủ. Hai là “luân chuyển duy trì việc làm”, theo đó nhân viên được Chính phủ tuyển chọn trong khi vẫn duy trì quan hệ lao động (giữ chỗ) với công ty tư nhân. Sửa đổi vào năm 2006 của Đạo luật Trao đổi nhân sự giữa nhà nước và công ty tư nhân đã quy định hình thức này, mở ra cơ hội cho nhân viên không phải nghỉ việc hoàn toàn ở công ty cũ<sup>(4)</sup>. Thời gian làm việc tương tự như hình thức trên, thường không quá 03 năm và có thể gia hạn đến tối đa 05 năm nếu cần thiết. Lương và các khoản thù lao do Chính phủ trực tiếp chi trả. Doanh nghiệp tư nhân không trả lương hoặc trợ cấp thêm cho nhân viên trong thời gian này, đồng thời nhân viên được luân chuyển bị cấm tham gia vào các công việc của doanh nghiệp gốc hoặc giữ các vị trí trong Chính phủ có trách nhiệm phê duyệt hoặc cấp phép cho doanh nghiệp gốc của họ.

Về quy trình, hình thức “luân chuyển nghỉ việc” tương tự như công sang tư ở các bước đầu, điểm khác biệt là thỏa thuận giữa bộ và công ty gồm các thủ tục liên quan đến việc tái tuyển dụng nhân sự sau khi kết thúc thời gian luân chuyển. Nhân sự sẽ chính thức nghỉ việc tại công ty tư nhân trước khi bắt đầu làm việc cho Chính phủ, khi hết thời hạn thì công ty tư nhân có thể sẽ tuyển dụng lại nhân sự này nếu còn nhu cầu. Với hình thức “luân chuyển duy trì việc làm”, các bước đầu tương tự như luân chuyển nghỉ việc. Thỏa thuận giữa bộ và công ty sẽ bao gồm quy định về tình trạng việc làm của nhân sự trong thời gian luân chuyển tại bộ, ngành và sau khi kết thúc luân chuyển. Bộ, ngành sẽ quyết định thời gian luân chuyển cụ thể. Sau khi kết thúc, nhân sự sẽ quay trở lại làm việc ở công ty cũ.

### *2.1.3. Một số hạn chế và biện pháp đảm bảo tính minh bạch*

Để ngăn ngừa các hành vi trục lợi và đảm bảo tính công bằng, chương trình trao đổi nhân sự có những quy định nghiêm ngặt,

dựa trên “Tiêu chí trao đổi nhân sự” do Ủy ban Thẩm định trao đổi của NPA xây dựng. Các hạn chế chính bao gồm: trao đổi nhân sự giữa các cơ quan chính phủ có thẩm quyền phê duyệt hoặc cấp phép với các doanh nghiệp tư nhân có liên quan trực tiếp đến quyền lợi của doanh nghiệp đó; trao đổi nhân sự giữa chính phủ và các doanh nghiệp tư nhân mà hai bên có mối quan hệ hợp đồng kinh tế đáng kể; việc trao đổi nhân sự một cách liên tục giữa chính phủ với cùng một doanh nghiệp tư nhân. Bên cạnh đó, để đảm bảo tính minh bạch, NPA có trách nhiệm báo cáo hàng năm lên Quốc hội và Nội các về tình hình thực hiện chương trình trao đổi nhân sự.

### **2.2. Bổ nhiệm có thời hạn (khu vực tư sang khu vực công)**

Hệ thống này được thiết lập dựa trên Đạo luật về các biện pháp đặc biệt trong tuyển dụng và chế độ đãi ngộ đối với công chức được bổ nhiệm có thời hạn trong nhóm công chức thông thường (ban hành tháng 11/2000). Mục đích là khi cơ quan chính phủ có nhu cầu lớn về việc sử dụng những người có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm cao hoặc tầm nhìn sâu rộng trong một khoảng thời gian nhất định (ví dụ: luật sư, kế toán viên công chứng); hoặc các trường hợp khác như khó khăn trong việc tìm được người phù hợp trong nội bộ cơ quan do cần thời gian dài để đào tạo nhân sự có chuyên môn và kinh nghiệm tương tự; việc sử dụng hiệu quả kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn chỉ giới hạn trong một khoảng thời gian nhất định, chẳng hạn như đối với các lĩnh vực công nghệ phát triển nhanh chóng. Về thời hạn bổ nhiệm tối đa là 05 năm, chế độ đãi ngộ, với trường hợp cần chuyên môn cao áp dụng thang lương đặc biệt, mức lương có thể lên đến mức cao nhất theo Đạo luật đãi ngộ. Với các trường hợp khác thì áp dụng thang lương tiêu chuẩn, nhưng có sự linh hoạt trong việc quyết định mức lương.

### **2.3. Tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm**

Đây là một kênh quan trọng để thu hút những người đã có kinh nghiệm làm việc thực tế vào khu vực công dựa trên Quy tắc NPA 1-24 (ban hành tháng 4/1998). Với mục đích và yêu cầu tuyển dụng là những người đã tích

lũy được trình độ chuyên môn và kinh nghiệm cao thông qua quá trình làm việc; những người có năng lực hữu ích cho công vụ, được hình thành qua kinh nghiệm làm việc, nhằm đáp ứng các yêu cầu hành chính mới; những người có năng lực hữu ích cho công vụ từ những kinh nghiệm đa dạng trong các lĩnh vực khác với công vụ. Các vị trí tuyển dụng thường được hướng đến là các vị trí quản lý, như trưởng bộ phận, trưởng phòng tại các bộ, cơ quan ngang bộ. Đối tượng thường được tuyển bao gồm luật sư, kế toán viên công chứng, chuyên gia tài chính và chuyên gia công tác xã hội.

Về chế độ đãi ngộ, với người có chuyên môn cao thì mức lương tương đương hoặc có thể cao hơn so với công chức được tuyển dụng qua kỳ thi tuyển công chức toàn diện; với người có năng lực rất phù hợp với yêu cầu công việc thì mức lương tương đương với công chức được tuyển dụng qua cấp độ thông thường tùy thuộc vào trình độ học vấn, chứng chỉ và các bằng cấp khác.

### **2.4. Các cải cách và chính sách gần đây**

Tháng 11/2021, NPA cải cách quy trình, cho phép các bộ, ngành chủ động tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm mà không cần tham vấn trước với NPA, nhằm giảm thủ tục hành chính và rút ngắn thời gian tuyển dụng. Đến tháng 9/2022, NPA quy định thời gian làm việc tại các công ty trước đây có thể được tính tương đương thâm niên công vụ; mức lương trước đây có thể được xem xét để duy trì. Tháng 11/2022, NPA ban hành chính sách chi trả phụ cấp đặc biệt cho nhóm nhân sự này khi đạt thành tích xuất sắc, các bộ, ngành có thể chi trả mà không cần xin ý kiến NPA trước.

## **3. Số liệu và xu hướng luân chuyển nhân sự**

### **3.1. Chương trình trao đổi nhân sự**

Dữ liệu từ các báo cáo của NPA cho thấy những xu hướng trái ngược giữa hai chiều luân chuyển trong khuôn khổ Chương trình Trao đổi nhân sự: luân chuyển từ khu vực công sang khu vực tư với số liệu ban đầu cho thấy xu hướng giảm dần trong giai đoạn 2012 - 2021: bắt đầu từ 146 người năm 2012, tăng lên 155 người năm 2013, sau đó liên tục giảm xuống còn 132 (2014), 104 (2015), 94 (2016),

84 (2017), 81 (2018), 78 (2019), 70 (2020) và chỉ còn 64 người vào năm 2021. Theo báo cáo của NPA cho năm tài chính 2022, có 37 công chức được cử đi từ 13 bộ, ngành. Tính đến cuối tháng 12/2022, có tổng cộng 71 công chức đang được biệt phái tại khu vực tư. Ngược lại, số lượng nhân sự được tuyển dụng từ khu vực tư vào khu vực công theo chương trình này lại có xu hướng tăng rõ rệt trong giai đoạn 2012 - 2021: từ 253 người năm 2012, con số này đã tăng đều đặn qua các năm lên 354 (2013), 406 (2014), 428 (2015), 473 (2016), 481 (2017), 500 (2018), 510 (2019), 540 (2020) và đạt 585 người vào năm 2021. Báo cáo NPA năm 2022 ghi nhận 378 nhân sự từ khu vực tư được tuyển dụng vào 23 bộ, ngành, trong đó có 369 người theo hình thức “duy trì việc làm”. Tính đến cuối tháng 12/2022, có tổng cộng 696 nhân sự từ khu vực tư đang làm việc trong các cơ quan nhà nước theo chương trình này.

### **3.2. Tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm**

Chính sách thu hút nhân sự giàu kinh nghiệm từ khu vực tư vào làm việc trong các cơ quan Chính phủ cũng cho thấy xu hướng tăng trưởng mạnh mẽ. Số lượng nhân sự có kinh nghiệm được tuyển dụng tăng liên tục từ 1.169 người năm 2012 lên 1.366 (2013), 1.464 (2014), 1.500 (2015), 1.575 (2016), 1.601 (2017), 1.608 (2018), 1.656 (2019), 1.754 (2020) và đạt 2.069 người vào năm 2021.

### **3.3. Xu hướng và các yếu tố ảnh hưởng**

Những thông tin, số liệu trong xu hướng luân chuyển - giảm chiều từ khu vực công sang khu vực tư và tăng chiều từ khu vực tư vào khu vực công đã phản ánh những thay đổi sâu sắc trong thị trường lao động và chiến lược nhân sự của Chính phủ Nhật Bản. Các yếu tố như áp lực từ tình trạng già hóa dân số, nguy cơ “chảy máu chất xám” từ khu vực công do sức hấp dẫn về thu nhập và môi trường làm việc của khu vực tư, cùng với nhu cầu ngày càng tăng của Chính phủ đối với các kỹ năng chuyên biệt (đặc biệt trong các lĩnh vực mới như công nghệ số) đã thúc đẩy sự thay đổi này. Việc số lượng công chức được cử sang khu vực tư giảm sút có thể bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân.

Ngược lại, sự gia tăng mạnh mẽ của cả hình thức tuyển dụng nhân sự từ khu vực tư vào khu vực công cho thấy định hướng chiến lược rõ ràng của Chính phủ Nhật Bản là chủ động thu hút và tích hợp kiến thức, kinh nghiệm từ khu vực tư để nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của khu vực công. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh khu vực công cần nhanh chóng thích ứng với những thay đổi công nghệ và yêu cầu quản trị mới.

#### 4. Một số gợi mở đối với Việt Nam trong công tác tuyển dụng và luân chuyển nhân sự

*Một là, triển khai theo lộ trình và thí điểm.* Hệ thống của Nhật Bản đã trải qua một quá trình phát triển và điều chỉnh kéo dài nhiều năm. Việt Nam có thể xem xét cách tiếp cận theo từng giai đoạn, có thể bắt đầu bằng việc thí điểm ở một số lĩnh vực hoặc loại hình tổ chức công cụ thể, ví dụ như các đơn vị sự nghiệp công lập có mức độ tự chủ cao. Điều này cho phép đánh giá, rút kinh nghiệm và điều chỉnh trước khi nhân rộng.

*Hai là, xây dựng khung pháp lý và thể chế rõ ràng.* Sự cần thiết của một nền tảng pháp lý vững chắc và một cơ quan điều phối chuyên trách (như NPA hoặc một cơ quan chuyên biệt) là cần thiết. Cơ quan này sẽ chịu trách nhiệm quản lý, giám sát, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và nhất quán trong toàn bộ quá trình, đặc biệt quan trọng trong một lĩnh vực nhạy cảm như luân chuyển nhân sự giữa khu vực công và khu vực tư.

*Ba là, thiết kế các cơ chế phù hợp với nhu cầu đa dạng.* Kinh nghiệm từ các hệ thống riêng biệt của Nhật Bản cho thấy sự cần thiết phải có các cơ chế được “may đo” cho các mục tiêu khác nhau.

*Bốn là, giải quyết các vấn đề về đãi ngộ và lộ trình sự nghiệp.* Những nỗ lực của Nhật Bản về cải thiện chế độ đãi ngộ khiến cho các vị trí việc làm có tính cạnh tranh cao hơn; đồng thời việc công nhận kinh nghiệm làm việc trước đó là rất quan trọng. Việt Nam cần nghiên cứu kỹ lưỡng cách quản lý sự chênh lệch về lương và đảm bảo lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, công bằng cho những người tham gia trao đổi hoặc di chuyển giữa hai khu vực.

*Năm là, quản lý khác biệt văn hóa và thúc đẩy hòa nhập.* Những thách thức về thích ứng văn hóa là rất lớn. Các chính sách cần nghiên cứu xây dựng bao gồm các biện pháp hỗ trợ hòa nhập, có thể là các chương trình định hướng trước và sau khi luân chuyển.

*Sáu là, thu thập dữ liệu, theo dõi và đánh giá.* Việc NPA có trách nhiệm báo cáo thống kê hàng năm là một thực tiễn tốt. Việt Nam cần thiết lập một hệ thống thu thập dữ liệu và đánh giá định kỳ để đo lường hiệu quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết.

*Bảy là, xây dựng cơ sở dữ liệu và nền tảng thông tin.* Việc xây dựng một cơ sở dữ liệu các vị trí việc làm phục vụ trao đổi công - tư tại Việt Nam, liên kết với một trang web tuyển dụng sẽ giúp tăng tính công khai, minh bạch và khả năng tiếp cận cơ hội cho cả hai phía./.

#### Tài liệu tham khảo:

1. *Tổng quan về hệ thống trao đổi nhân sự công tư (hệ thống, mục tiêu.v.v.) - Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản*, <https://www.jinji.go.jp/seisaku/kouryu/seido.html>.
2. *National Personnel Authority, accessed June 9, 2025*, <https://www.jinji.go.jp/eng.html>.
3. *National Public Service System in Japan 2024 - Cơ quan Nhân sự quốc gia*, <https://www.jinji.go.jp/content/000004765.pdf>.
4. *Đạo luật Trao đổi nhân sự giữa nhà nước và công ty tư nhân*, <https://laws.e-gov.go.jp/law/411AC0000000224/>.
5. *Báo cáo thường niên về trao đổi nhân sự giữa khu vực công và tư, Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản*, <https://www.jinji.go.jp/content/900025979.pdf>.
6. *Báo cáo thường niên về trao đổi nhân sự công - tư (thành tựu trao đổi), Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản*, <https://www.jinji.go.jp/seisaku/kouryu/jisseki.html>.
7. *Báo cáo thường niên năm tài chính 2020 - Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản*, [https://www.jinji.go.jp/kouho\\_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/R5/body.html](https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/R5/body.html).
8. *Tổng quan về Hội nghị đánh giá trao đổi lần thứ 33 ngày 19/02/2020, Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản*, <https://www.jinji.go.jp/content/000003066.pdf>.

## TIẾNG ANH DÀNH CHO NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC NỘI VỤ ENGLISH FOR HOME AFFAIRS OFFICIALS

### QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Quản lý nhân sự được định nghĩa như một chuyên ngành hành chính tập trung vào việc tuyển dụng và phát triển nhân viên để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức. Quản lý nhân sự chú trọng việc đạt được, duy trì và phát triển các kỹ năng mà tổ chức cần để đạt được mục tiêu của mình. Công tác này bao gồm các khâu thiết kế công việc, tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên, tạo động lực cho họ đáp ứng các tiêu chuẩn thực thi, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển giúp họ có năng lực và kỹ năng cần thiết để ứng phó với thay đổi. Công tác này cũng bao hàm việc thiết kế và quản lý các hệ thống đãi ngộ - khen thưởng, xử lý kỷ luật, khiếu nại và đảm bảo sự tuân thủ các khuôn khổ pháp lý. Theo cách truyền thống, quản lý nhân sự lấy nhân viên (người trực tiếp thực thi công việc) trong tổ chức làm trung tâm: phát hiện và đào tạo bồi dưỡng, xây dựng hệ thống thù lao, làm rõ những kỳ vọng của cấp quản lý, lý giải cho những hành động quản lý, đáp ứng những nhu cầu liên quan đến công việc của nhân viên, giải quyết các vấn đề và điều chỉnh những hành động quản lý để phòng ngừa những phản ứng không mong muốn của nhân viên.

Hơn ba thập kỷ qua, quản lý nhân sự khu vực công trên toàn cầu đã có những thay đổi quan trọng. Khi thuật ngữ hành chính công và quản lý nhà nước tiến triển thành quản lý công mới và quản trị quốc gia, quản lý nhân sự truyền thống được thay thế bằng quản lý nguồn nhân lực (HRM). Trong đó, các ý tưởng cốt lõi chung đối với mô hình HRM bao gồm: 1) Con người là nguồn lực quan trọng nhất và là chìa khóa thành công của tổ chức; 2) Con người là tài sản và đầu tư vào “vốn con người” là việc kinh doanh tốt. Phải duy trì và phát triển để khai thác tối đa giá trị tiềm năng của nguồn vốn này; 3) Chiến lược nhân sự phải được tích hợp với chiến lược công tác để đạt được các mục đích và mục tiêu của tổ chức; 4) Nhân viên phải cam kết tận tâm với sứ mệnh, mục đích, mục tiêu và giá trị của tổ chức để đảm bảo thành công trong công tác; 5) Quyền quản lý được lý giải bằng nhu cầu của tổ chức để tồn tại trong môi trường cạnh tranh và đạt được mục đích, mục tiêu của mình.

**PHẠM ĐỨC TOÀN**

### PERSONNEL MANAGEMENT

Personnel management is defined as an administrative specialization that focuses on hiring and developing employees to enhance their value to the organization. Personnel management focuses on acquiring, retaining, and developing the skills needed by organizations to achieve their objectives. This involves job design, recruiting and selecting staff, motivating them to meet performance standards, and training and developing them to ensure they have the necessary skills and competencies to handle change. It also encompasses designing and administering reward systems, addressing discipline and grievances, and ensuring compliance with legal regulatory frameworks. Traditionally, personnel management has been centered on an organization's employees: finding and training them, arranging for their compensation, explaining management's expectations, justifying management actions, meeting employees' work-related needs, resolving problems, and adjusting management actions to prevent undesirable employee responses.

Over the past three decades, public sector personnel management has undergone significant changes globally. As public administration and government have evolved into new public management and governance, traditional personnel management has been replaced by human resource management (HRM). Core ideas common to HRM models include: (1) People are an organization's most important resource and key to its success; (2) People are an asset, and investing in 'human capital' is good business. This capital must be maintained and developed to fully exploit its potential value; (3) Human resources strategy must be integrated with business strategy to achieve organizational goals and objectives; (4) Employees must be committed to the organization's mission, goals, objectives, and values to ensure business success; and (5) The right to manage is justified by an organization's need to thrive in competitive environments and achieve its goals and objectives./.

**PHAM DUC TOAN**