

BÀI HỌC KINH NGHIỆM VÀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TINH GỌN TRONG MỘT SỐ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

● LẠI QUANG HUY - NGÔ THỊ MAI

TÓM TẮT:

Sự phát triển của khoa học công nghệ mang đến những sự đổi thay mạnh mẽ về phương thức sản xuất và quản trị doanh nghiệp. Các tổ chức hiện nay đang hướng đến việc xây dựng đội ngũ nhân lực tinh gọn, có trình độ, chất lượng tốt để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh. Việc áp dụng các phương pháp về quản trị tinh gọn vào hoạt động quản trị nhân lực là vấn đề mà nhiều doanh nghiệp đang quan tâm. Thông qua kinh nghiệm áp dụng quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp điển hình và kết quả điều tra, bài viết nhằm làm rõ các nội dung về quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: quản trị nhân lực tinh gọn, 5S, Kaizen, doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Hiện nay, với sự phát triển của khoa học và công nghệ, đặc biệt là xu hướng chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất - kinh doanh ngày càng mạnh mẽ kéo theo sự thay đổi lớn về phương thức sản xuất và quản trị doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hiện nay đang hướng tới tối ưu hóa hoạt động quản trị trong tổ chức để cắt giảm các lãng phí không cần thiết từ tiền bạc cho đến thời gian và quản trị nhân lực là một trong những công tác cần quan tâm thực hiện. Để hoạt động quản trị nhân lực phát huy tối đa được vai trò của mình thì doanh nghiệp cần có một đội ngũ nhân lực tinh gọn để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, tối ưu hóa hiệu quả công việc, tránh lãng phí, chồng chéo, dư thừa lao động là yếu tố quan trọng để giúp doanh nghiệp thành công. Với việc sử dụng các phương thức về quản trị tinh gọn (LEAN) vào quản

trị nhân lực là một trong những yếu tố mang đến lợi thế cạnh tranh, hướng tới khách hàng, đồng thời tiết kiệm chi phí vận hành hoạt động thông qua cắt giảm sự lãng phí không cần thiết và tận dụng tối đa hiệu quả về nguồn nhân lực.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Quản trị nhân lực tinh gọn là một quan điểm mới hiện nay, xuất phát từ tư duy quản trị tinh gọn với các công cụ như: 5S, Kaizen, quản lý trực quan, six sigma,... áp dụng vào quản trị nhân lực.

Quản trị tinh gọn được biết đến như một phương pháp đặt nền tảng cho sự cải tiến liên tục và đạt hiệu quả cao trong các tổ chức sản xuất và dịch vụ trên toàn thế giới. Triết lý của quản trị tinh gọn nằm ở chỗ khuyến khích sự tham gia của tất cả các nhân viên trong các tổ chức vào việc loại bỏ mọi dạng lãng phí. Sản xuất tiết kiệm giúp giảm được

các chi phí, chu trình sản xuất và các hoạt động phụ không cần thiết, không tạo ra thêm giá trị khiến cho doanh nghiệp, tổ chức trở nên cạnh tranh, nhạy bén hơn và đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Theo Womack (1990) và Rao (1999), quản trị tinh gọn là phương pháp quản trị hướng tới đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua cắt giảm tối đa lãng phí.

Theo Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2013), quản trị tinh gọn có nghĩa là tư duy quản trị tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tổ chức bằng cách dùng trí tuệ của con người nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí.

Bên cạnh đó, đã có nhiều lý thuyết về quản trị nhân lực. Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2010) cho rằng: “Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp”.

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điểm (2012), quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Từ những quan điểm về quản trị nhân lực và quản trị tinh gọn, thì có thể hiểu quản trị nhân lực tinh gọn là quá trình áp dụng các tư duy, nguyên lý về quản trị tinh gọn vào hoạt động quản trị nhân lực nhằm xây dựng, duy trì, phát triển một đội ngũ lao động tinh nhuệ, linh hoạt, gọn nhẹ để thực hiện mục tiêu, chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp.

Các công cụ được sử dụng để thực hiện quản trị nhân lực tinh gọn trong doanh nghiệp bao gồm:

Công cụ 5S

Người Nhật đã sử dụng 5S (Seiri - phân loại, Seiton - rõ ràng, Seiso - sạch sẽ, Seiketsu - sắp xếp, Shitsuke - sẵn sàng) làm các tiêu chí trong quản trị tinh gọn.

Seiri (Sort/Segregate) - sàng lọc: chỉ giữ lại những gì cần thiết, xác định các nhân tố tạo ra giá trị" - có ích, loại bỏ các yếu tố gây lãng phí không có giá trị để tạo ra nhiều không gian hơn cho các hoạt động tác nghiệp và cải thiện quy trình làm việc.

Seiton (Simplify/Straighten) - sắp xếp: sắp xếp

và sử dụng các công cụ, phương pháp phân tích để cải thiện chu trình sản xuất và giảm lãng phí.

Seiso (Shine/Sweep) - sạch sẽ: dọn dẹp hàng ngày, giữ nơi làm việc sạch sẽ, gọn gàng, trật tự.

Seiketsu (Standardize/tiêu chuẩn hóa)- sắp xếp: tiêu chuẩn hóa máy móc trang thiết bị, đào tạo đội ngũ nhân viên.

Shitsuke (Sustain/Self - discipline - duy trì trật tự, kỷ luật) – sẵn sàng - tâm thế: duy trì 4 nguyên tắc hoạt động trên trong mọi điều kiện và suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Công cụ Kaizen - Cải tiến liên tục

Kaizen là sự tích lũy các cải tiến nhỏ thành kết quả lớn, tập trung vào xác định vấn đề, giải quyết vấn đề và thay đổi chuẩn để đảm bảo vấn đề được giải quyết tận gốc. Mục tiêu của Kaizen là nâng cao chất lượng hiệu quả hoạt động của tổ chức, tạo ra môi trường thuận lợi để nhân viên đưa ra ý tưởng, sáng kiến, tạo ra sự gắn bó giữa các nhân viên với nhau, đồng thời phát hiện, bồi dưỡng và phát triển thế hệ lãnh đạo kế thừa.

Đặc điểm của Kaizen: Là quá trình cải tiến liên tục nơi làm việc. Tập trung nâng cao năng suất và thỏa mãn yêu cầu khách hàng thông qua giảm lãng phí. Triển khai dựa trên sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên với sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo. Nhấn mạnh hoạt động nhóm. Thu thập và phân tích dữ liệu là công cụ hữu hiệu.

Công cụ quản lý trực quan

Hệ thống công cụ quản lý trực quan có thể giúp người lao động cũng như nhà quản lý theo dõi được đầy đủ quy trình sản xuất - kinh doanh, theo dõi đầy đủ tiến độ nhằm thực hiện đúng mọi công đoạn. Cụ thể:

Bảng hiển thị trực quan: các loại biểu đồ đo lường hiệu quả, tài liệu, thủ tục quy trình.

Các bảng kiểm soát trực quan: bảng thông tin theo dõi chất lượng, thông tin về tiến độ sản xuất (ví dụ: các thẻ Kanban).

Các chỉ dẫn hình ảnh: các ô kẻ vẽ hoặc màu sắc để thể hiện quy trình, luồng vật tư.

Khi thực hiện quản lý bằng công cụ trực quan sẽ giúp cho các bộ phận trong doanh nghiệp giảm thời gian tìm kiếm, loại bỏ tình trạng chán nản công việc, tăng tính an toàn, nâng cao trao đổi thông tin và làm tăng sự hài lòng về công việc.

Mô hình quản trị nhân lực tinh gọn

Lý thuyết về việc triển khai áp dụng mô hình quản trị nhân lực tinh gọn đã được nghiên cứu

và đúc kết được nhiều bài học kinh nghiệm từ các doanh nghiệp áp dụng thành công trên thế giới. Lợi ích của mô hình này đang được chứng minh đầy thuyết phục trên khắp thế giới thông qua việc áp dụng nó ở các công ty đa quốc gia, đặc biệt là tại các doanh nghiệp của Nhật Bản. Còn ở Việt Nam, đây vẫn là một mô hình lý thuyết mới mẻ và chưa có nhiều công ty tiếp cận mô hình này. (Hình 1)

- ngân hàng - bất động sản (12/54 chiếm 22.2%); y tế - chăm sóc sức khỏe (5/54 chiếm 9.3%).

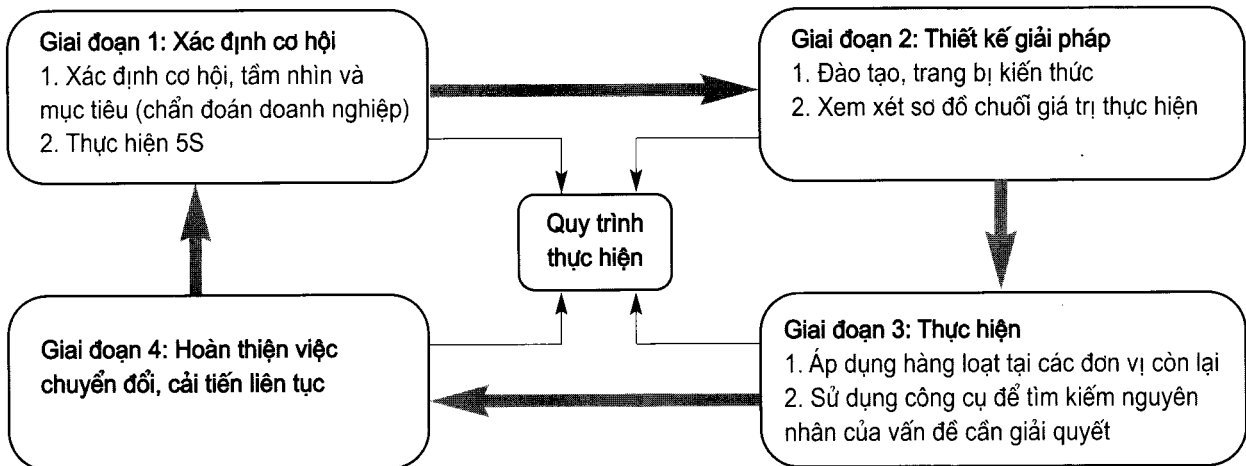
3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kinh nghiệm áp dụng quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp điển hình

3.1.1. Công ty Toyota

Toyota là công ty sản xuất ô tô hàng đầu trên thế giới. Các nguyên lý về sản xuất tinh gọn hiện nay có nguồn gốc chủ yếu từ hệ thống sản xuất

Hình 1: Mô hình thực hiện quản trị nhân lực tinh gọn trong doanh nghiệp



Nguồn: Nguyễn Thị Đức Nguyễn và Bùi Nguyên Hùng, 2010

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài báo là phương pháp nghiên cứu tình huống và phương pháp điều tra khảo sát, phỏng vấn.

Phương pháp nghiên cứu tình huống: Nhóm tác giả nghiên cứu những tình huống mang tính điển hình, miêu tả những sự kiện, hoàn cảnh có thật hay hư cấu nhằm hiểu cặn kẽ vấn đề và vận dụng tri thức. Các tình huống được sử dụng là các bài học về quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp đã triển khai và áp dụng như Toyota, Honda,... từ đó có được bài học để vận dụng những kiến thức thu được vào những trường hợp thực tế.

Phương pháp điều tra khảo sát, phỏng vấn: Nhóm tác giả thiết kế phiếu điều tra khảo sát và gửi đến một số doanh nghiệp đã, đang triển khai thực hiện quản trị tinh gọn tại Hà Nội và một số địa phương lân cận. Số doanh nghiệp tham gia trả lời khảo sát là 54 doanh nghiệp với tỉ lệ như sau: sản xuất - thương mại - dịch vụ (22/54, chiếm 40.7%); công nghệ thông tin (15/54 chiếm 27.8%); tài chính

(Toyota (TPS). Các nguyên tắc Kaizen cũng bắt nguồn từ phương pháp sản xuất của Toyota. Kaizen cũng được xem là hệ thống đào tạo những con người biết suy nghĩ thông qua việc tạo ra những cơ hội để họ phát huy trí tuệ. Sự tăng trưởng ổn định của Toyota, từ một công ty nhỏ để sản xuất ô tô lớn nhất thế giới đã tập trung sự chú ý tới cách nó đã đạt được thành công như ngày hôm nay.

TPS có nói rằng “thắng thua được quyết định bởi số lượng của trí tuệ được đưa ra”. Với triết lý Kaizen trong cả hoạt động quản trị nhân lực, ban lãnh đạo công ty sẵn sàng chấp nhận mọi ý tưởng từ phía nhân viên. Theo thống kê, trung bình trong 1 năm, tổng số phương án, ý tưởng cải tiến trong toàn công ty được đề xuất là 650.000 phương án, nếu tính mỗi năm có trung bình 500.000 phương án được thực hiện, thì trong 60 năm qua có khoảng 30 triệu phương án cải tiến được triển khai. Để các đề xuất được chấp nhận nhanh gọn, các trưởng bộ phận có quyền hạn cho phép nhân viên thực hiện ý tưởng của mình ngay lập tức mà không cần có sự thông qua của ban lãnh đạo công ty.

Thực tế tại Toyota, để xây dựng được đội ngũ nhân lực tinh gọn, có khả năng làm việc hiệu quả cao, phương pháp quản trị được sử dụng đó là luôn yêu cầu nhân viên phải tự hoàn thiện quy trình, tức là không ngừng cải thiện quy trình để đạt được đầu ra nhanh nhất và tốt nhất. Mỗi nhân viên khi nhận được nhiệm vụ đều phải xác định mục đích của công việc, quyết định các bước thực hiện trong thời gian ngắn nhất và đặt ra lộ trình với thời gian cụ thể. Nhờ đó, nhân viên tại Toyota có thể tiến hành công việc với hiệu suất cao và đạt được các kết quả mong muốn, tình trạng làm thêm giờ trong trạng thái uể oải giảm thiểu hoàn toàn, nhân viên có thêm thời gian để thử thách với những công việc ở mức độ cao hơn. Thời gian cho những sở thích cá nhân, gia đình, học tập cũng tăng lên, nhờ đó khả năng thăng tiến cũng cao hơn.

Bên cạnh đó, để thực hiện tinh gọn nhân lực, phát huy tối đa năng lực của nhân viên, Toyota luôn cố gắng đưa ra các tiêu chuẩn công việc mới. Tại Toyota, một quá trình quản trị thành công không kết thúc bằng một kết quả mang tính nhất thời. Việc xây dựng cơ cấu để tiêu chuẩn hóa trở thành một thói quen của công ty. Tiêu chuẩn hóa ở đây là quá trình xây dựng hệ thống để bất kỳ ai, vào lúc nào cũng cho ra một kết quả như nhau. Tất cả các hoạt động quản trị nhân lực và nhân viên đều có hệ thống tiêu chuẩn phải tuân theo. Tại công ty có rất nhiều bản tiêu chuẩn tác nghiệp để dù là nhân viên mới vào làm việc vẫn có thể hoàn thành công việc như những người có kinh nghiệm lâu năm.

Chính vì luôn tìm kiếm sự đổi mới, cải tiến liên tục mà môi trường làm việc của Toyota luôn đạt đến sự chuyên môn hóa cao, giảm thiểu lãng phí, đạt hiệu suất lao động tối đa và con người luôn làm chủ thiết bị, máy móc.

3.1.2. Công ty Honda

Honda Motor được thành lập vào năm 1948 bởi Soichiro Honda để cạnh tranh trong ngành công nghiệp xe máy Nhật Bản. Năm 1962, Honda sản xuất chiếc xe hơi đầu tiên và trong năm 1995, Tập đoàn Honda sản xuất, bán và sửa chữa xe máy, ô tô, và các sản phẩm năng lượng khác, với xe ô tô chiếm 78% doanh số bán hàng và xe máy của mình cho 14%. Giống như Toyota, Honda cũng sử dụng hoạt động sản xuất tinh gọn trong hệ thống của mình để tập trung vào hiệu quả.

Hệ thống quản trị nhân lực tinh gọn tại Honda có thể được đặc trưng bởi các công nhân đa kỹ

năng, nhóm đa kỹ năng và các mối quan hệ mật thiết với nhà cung cấp. Chính sách nguồn nhân lực trong hoạt động tinh gọn là giải quyết vấn đề sáng tạo và mức độ cam kết của tổ chức.

Việc sử dụng đồng phục công ty, một phòng ăn chung và bãi đậu xe, và trong đào tạo chuyên sâu của phương pháp tiếp cận của Honda hướng đến một nền văn hóa Honda chung. Ngoài ra, Công ty còn tuyển dụng có chọn lọc để đảm bảo rằng nhân viên của mình cũng kết hợp được với các triết lý.

Sự tinh gọn trong hoạt động quản trị nhân lực tại Honda thể hiện qua việc áp dụng bài bản 5S vào hoạt động này, cụ thể:

S1: Sàng lọc: Sàng lọc ở đây không chỉ là sàng lọc những vật dụng, thiết bị không cần thiết mà còn liên quan đến yếu tố con người và công việc. Những nhiệm vụ được chuyên môn hóa và sát nhập lại, tinh gọn nhất. Tối ưu hiệu quả bằng cách giao đúng người, đúng việc, đúng sở trường.

S2: Sắp xếp: Sắp xếp lại toàn bộ bộ máy doanh nghiệp từ cơ sở vật chất đến nhiệm vụ trong công việc. Đảm bảo được tính thuận tiện dễ dàng, tiết kiệm được thời gian, tránh được lãng phí vô ích.

S3: Sạch sẽ. Đảm bảo môi trường luôn sạch sẽ từ chỗ ngồi của từng nhân viên, không gian làm việc thoáng đãng, dễ chịu để làm tiền đề cho những ý tưởng đổi mới, sáng tạo. Hơn thế nữa, sự sạch sẽ còn xuất hiện trong văn hóa doanh nghiệp từ hệ thống những quy tắc ứng xử dựa trên cơ sở đoàn kết, hòa đồng, giúp đỡ ủng hộ lẫn nhau.

S4: Sẵn sàng. Luôn quan tâm theo sát nhân viên để đảm bảo hỗ trợ ngay khi họ cần, lắng nghe nguyện vọng, mong muốn phát triển của nhân viên. Đánh giá năng lực và chất lượng nhân viên từng kỳ nhằm liên tục cải thiện năng lực và kỹ năng cho nhân viên, để họ mang đến những hiệu quả công việc đột phá.

S5: Sẵn sàng. Xây dựng một nền văn hóa sẵn sàng, tiên phong, cống hiến, tinh thần không ngại khó khăn, vất vả trong công việc. Thông qua đó, nhân viên sẽ trưởng thành hơn, hoàn thiện được kỹ năng của bản thân, Sẵn sàng tinh thần chấp nhận thử thách và giải quyết mọi tình huống. Có những giải pháp kịp thời trước những khó khăn, rủi ro.

3.1.3. Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng quản trị nhân lực tinh gọn

Thứ nhất, để thực hiện quản trị nhân lực tinh gọn, rất cần sự thay đổi về tư duy của ban lãnh đạo và sự ủng hộ của họ. Bởi việc tinh gọn không thể triển khai một cách nhanh chóng và đem lại kết

quả trong ngắn hạn. Hoạt động này cần có sự cam kết triển khai dài hạn.

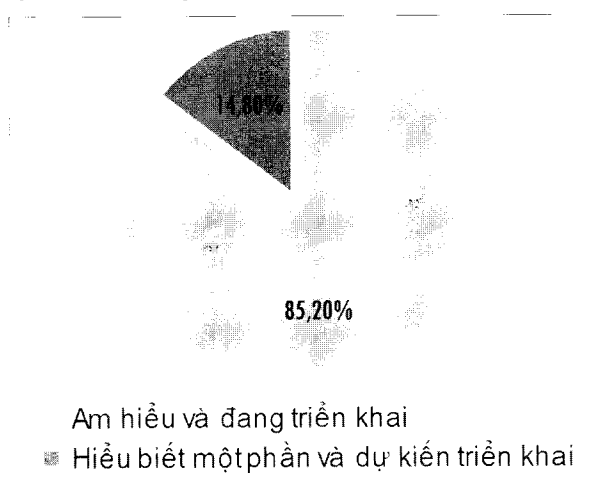
Thứ hai, cách thức triển khai quản trị nhân lực tinh gọn cần phải được triển khai theo từng phần. Áp dụng từ khâu nhỏ đến các khâu lớn hơn, sau đó mới đến toàn bộ hoạt động quản trị nhân lực. Tuyệt đối không thực hiện một cách dàn trải.

Thứ ba, tránh coi việc thực hiện 5S, Kaizen,... là trào lưu. Cần cho người lao động hiểu quản trị tinh gọn không chỉ đơn giản là tiết kiệm chi phí, mà còn giảm lãng phí không cần thiết, tăng hiệu quả làm việc, đem lại giá trị nhân viên, cho tổ chức, cho khách hàng và cho cả xã hội.

3.2. Thực trạng quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp Việt Nam

Nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát về sự hiểu biết của các doanh nghiệp với các công cụ quản trị tinh gọn hiện nay và có kết quả như Hình 2.

Hình 2: Thực trạng triển khai công cụ quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp



Theo khảo sát của nhóm tác giả, phần lớn các doanh nghiệp đều cho biết doanh nghiệp họ có sử dụng các công cụ như 5S, Kaizen,... để áp dụng trong doanh nghiệp của mình (85.2%). Việc thực hiện tinh gọn chủ yếu tiến hành ở các doanh nghiệp công nghệ thông tin, sản xuất, chế tạo, y tế..., đây là những loại hình doanh nghiệp sử dụng nhiều quy trình tác nghiệp. Họ đều cho

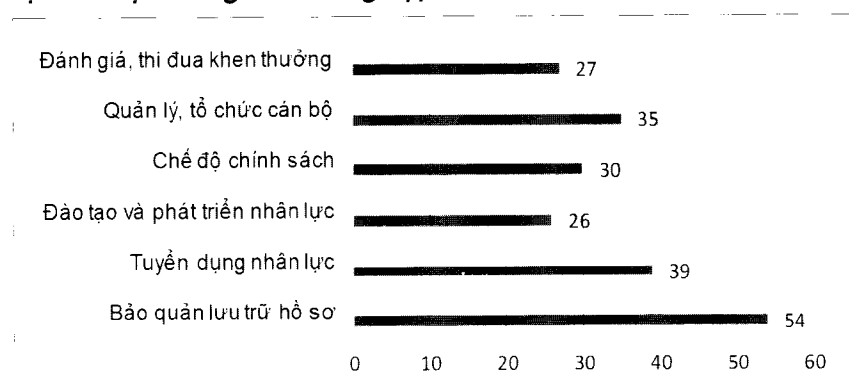
rằng, việc áp dụng quản trị tinh gọn vào hoạt động quản trị nhân lực sẽ đem lại nhiều lợi ích về tiết kiệm thời gian và chi phí. Trong nhóm các doanh nghiệp còn lại (14.8%), họ đã có hiểu biết cơ bản về tinh gọn và đang có dự kiến để triển khai áp dụng.

Nhằm làm rõ thực trạng về quản trị nhân lực tinh gọn tại một số doanh nghiệp hiện nay, nhóm tác giả tiến hành điều tra các hoạt động quản trị nhân lực tinh gọn đang và sẽ được triển khai cụ thể ở mảng nào.

Qua kết quả khảo sát ở Hình 3, các doanh nghiệp đều cho rằng, quản trị nhân lực tinh gọn tốt nhất là áp dụng vào bảo quản, lưu trữ hồ sơ nhân sự với việc áp dụng 5S với 54/54 doanh nghiệp đồng ý. Theo đó, các doanh nghiệp đang chú trọng mỗi phòng ban, bộ phận có được một môi trường hạn chế nhất các tài liệu, hồ sơ không cần thiết trong bộ phận, vệ sinh thường xuyên sạch sẽ và các nhân viên trong đơn vị luôn có thái độ tốt đối với nơi làm việc của mình, mọi người có ý thức trách nhiệm trong việc giữ gìn vệ sinh chung. Ngoài ra, một số doanh nghiệp cho biết, phong trào Kaizen cũng đang được triển khai khá tốt tại đơn vị để cải tiến, rút ngắn thời gian, giảm lãng phí ở một số hoạt động quản trị nhân lực như rút ngắn thời gian tuyển dụng ứng viên, đẩy mạnh việc đào tạo và phát triển nhân viên qua việc chấp nhận các sáng kiến, ý tưởng của người lao động, giảm thời gian hỗ trợ giải quyết thủ tục bảo hiểm, chế độ cho nhân viên,...

Và để thực hiện tốt quản trị nhân lực tinh gọn, nhóm tác giả tiến hành tham khảo ý kiến của các doanh nghiệp về các biện pháp có thể sử dụng và nhận được kết quả phản hồi như minh họa tại Bảng 1.

Hình 3: Thực trạng áp dụng tinh gọn vào hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp



Bảng 1. Các biện pháp để thực hiện quản trị nhân lực tinh gọn

STT	Nội dung	ĐTB	ĐLC
1	Khuyến khích đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình, chất lượng hoạt động nhân sự	3,83	0,596
2	Áp dụng công nghệ trong công việc để giảm tải thời gian và số lượng công việc cần xử lý	4,02	0,633
3	Tăng cường tuyên truyền về chương trình 5S, Kaizen trong hoạt động nhân sự	3,77	0,411
4	Tổ chức thi đua xây dựng văn phòng xanh giữa các bộ phận trong công ty	3,54	0,723

Qua điều tra, để triển khai tốt quản trị nhân lực tinh gọn thì việc áp dụng các tiến bộ về công nghệ như các phần mềm quản lý nhân sự để giảm thời gian và khối lượng công việc thủ công là yếu tố được đánh giá cao nhất. Ngoài ra, việc khuyến khích đưa ra các ý tưởng mới và cho phép áp dụng triển khai để nâng cao hiệu quả công việc là điều quan trọng để hình thành nên đội ngũ nhân lực tinh nhuệ, luôn có tinh thần đổi mới, sáng tạo. Bên cạnh đó, để tăng cường sử dụng 5S, Kaizen trong quản trị nhân lực nói riêng và trong toàn công ty để giảm thiểu các lãng phí không cần thiết cũng cần được quan tâm.

4. Kết luận

Qua việc tìm hiểu thực tế áp dụng quản trị nhân lực tinh gọn tại doanh nghiệp, có thể thấy hoạt động này là điều kiện quan trọng để giải

quyết một số những vấn đề mà doanh nghiệp có thể gặp phải trong hoạt động quản trị nhân lực, đó là thay đổi tâm thế, phương thức, cách thức làm việc, khuyến khích không ngừng đổi mới sáng tạo, cắt giảm được các lãng phí không cần thiết và góp phần giữ chân nhân tài, tránh lãng phí các nguồn lực của doanh nghiệp, nhất là nguồn lực con người, đặc biệt là xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ, chất lượng cao, tinh thông chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng trong công việc. Mặc dù áp dụng quản trị nhân lực tinh gọn có thể không quá phức tạp nhưng rất cần có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, triển khai vận dụng theo từng phần với quy mô nhỏ, lập kế hoạch dài hạn với sự giúp đỡ của đội ngũ chuyên gia,... là những điều kiện cần thiết để thực hiện ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Đăng Minh (2015), *Quản trị tinh gọn tại Việt Nam - Đường tới thành công*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Đức Nguyên, Bùi Nguyên Hùng (2010), *Áp dụng Lean Manufacturing tại Việt Nam thông qua một số tình huống*, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*.
3. Phạm Anh Tuấn (2008), *Triết lý quản lý Kaizen*, *Tạp chí Nhà quản lý*.
4. Ciano M. P., Strozzi F., Minelli E., Pozzi R., Rossi T. (2019), *The link between lean and human resource management or organizational behaviour: a bibliometric review*. Conference: XXIV Summer School “Francesco Turco”, Italia 09/2019 - *Industrial Systems Engineering*, 321-328.
5. Greg J. Bambara, Pauline Stantonc, Timothy Bartramd, Ruth Ballardiee (2014), *Human resource management. Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda*, *The International Journal of Human Resource Management*, 2881-2891.
6. Jan Byfuglien, Heidi Torstensen and Anne Trolie (2012). *The improvement of HR management by using Lean*, at https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/cece/ces/ge.54/2012/Norway__Paper_The_improvement_of_HR_managementv2.pdf

Ngày nhận bài: 1/2/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 11/2/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 21/2/2021

Thông tin tác giả:

1. ThS. LẠI QUANG HUY

2. ThS. NGÔ THỊ MAI

Trường Đại học Thương mại

**LEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
EXPERIENCES AND PRACTICES
IN SOME VIETNAMESE ENTERPRISES**

● Master. **LAI QUANG HUY**

● Master. **NGO THI MAI**

Thuongmai University

ABSTRACT:

The development of science and technology brings significant changes in production and business management methods. Organizations have aimed to build a lean and productive workforce to achieve their business goals and strategies. Many companies have paid a great attention to the implication of lean management methods into the human resource management. This paper clarifies the current lean human resource management which is used in some Vietnamese enterprises.

Keywords: lean human resource management, 5S, Kaizen, enterprise.