



VNU Journal of Science: Economics and Business

Journal homepage: <https://js.vnu.edu.vn/EAB>



Original Article

Training for the Management of Vietnamese Enterprises in the Industrial Revolution 4.0

Vu Thi Minh Hien*, Hoang Van Hai, Tran Kim Loan

VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Received 13 October 2020

Revised 24 February 2021; Accepted 26 February 2021

Abstract: The Industrial Revolution 4.0 has created rapid changes in management, administration, and development in Vietnamese enterprises. Having been faced with enormous opportunities and challenges as they are nowadays, one of the fundamental factors decisive for an enterprise's development is management capability. Perception change, talent attraction, and organizational culture development require technological knowledge and leadership skills. Therefore, this article studies how the Industrial Revolution 4.0 has impacted corporate governance and in what management needs to be trained urgently so as to meet the requirements of the Revolution.

Keywords: Training, the management, enterprises, the industrial revolution 4.0.

* Corresponding author.

E-mail address: hienvuminh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4435>

Đào tạo nhà quản trị cho các doanh nghiệp trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0

Vũ Thị Minh Hiền*, Hoàng Văn Hải, Trần Kim Loan

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 13 tháng 10 năm 2020

Chỉnh sửa ngày 24 tháng 02 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 02 năm 2021

Tóm tắt: Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như phát triển của doanh nghiệp Việt Nam. Đứng trước những cơ hội và thách thức lớn như hiện nay, một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp chính là năng lực của nhà quản trị. Từ việc thay đổi nhận thức, thu hút nhân tài cho đến xây dựng văn hóa tổ chức đều đòi hỏi phải có tư duy, kiến thức và kỹ năng lãnh đạo công nghệ. Vì vậy, bài viết tập trung xem xét tác động của cách mạng công nghiệp 4.0 với những thách thức đặt ra trong công tác quản trị doanh nghiệp và nhu cầu cấp thiết đào tạo nhà quản trị đáp ứng yêu cầu của cuộc cách mạng.

Từ khóa: Đào tạo, nhà quản trị, doanh nghiệp, cách mạng công nghiệp 4.0.

1. Giới thiệu

Công nghệ - nền tảng cho cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) - đang có tác động lớn đến các doanh nghiệp, trong đó tốc độ của các đổi mới và những đổ vỡ kéo theo liên tục gây bất ngờ ngay cả với các doanh nghiệp được đánh giá có nền tảng vững chắc và có tiềm lực lớn.

Về phía cung, trong nhiều ngành công nghiệp đang xuất hiện các công nghệ tạo ra những phương thức hoàn toàn mới đáp ứng các nhu cầu hiện tại và phá vỡ đáng kể các chuỗi giá trị công nghiệp hiện có. Sự xuất hiện của những đối thủ cạnh tranh sáng tạo, nhanh nhạy, với việc tiếp cận các nền tảng kỹ thuật số toàn cầu cho nghiên cứu, triển khai, tiếp thị, bán hàng và phân phối, có thể lật đổ những doanh nghiệp đi trước nhanh hơn bao giờ hết bằng cách cải thiện chất lượng, tốc độ hay giá cả đối với giá trị cung cấp. Những thay đổi lớn về phía

cầu cũng đang xảy ra, như sự minh bạch ngày càng tăng, sự tham gia của người tiêu dùng và các hình mẫu mới về hành vi của người tiêu dùng (đơn cử như hành vi mua hàng trực tuyến) buộc các công ty phải thích nghi với cách họ thiết kế, tiếp thị và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Thực tiễn đó đã tạo ra sự phát triển của các nền tảng công nghệ mới, cho phép kết hợp cả cung và cầu để phá vỡ cấu trúc ngành hiện có, chẳng hạn như những nền tảng mà chúng ta thấy trong nền kinh tế “chia sẻ” (sharing economy) hoặc “theo yêu cầu” (on-demand economy). Những nền tảng công nghệ mới, dễ dàng sử dụng với điện thoại thông minh cho phép tích hợp con người, tài sản và dữ liệu để tạo ra những cách thức tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ hoàn toàn mới. Ngoài ra, chúng làm giảm đi các rào cản đối với các doanh nghiệp và cá nhân khi kinh doanh trên nền tảng mới, làm thay đổi môi trường cá nhân và chuyên môn của người lao động. Các doanh nghiệp kinh doanh trên các nền tảng mới này đang nhanh chóng phát triển thêm nhiều dịch vụ mới.

Như vậy, quản trị doanh nghiệp trong thời đại công nghệ 4.0 đòi hỏi các cấp quản lý phải

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: hienvuminh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4435>

nâng cao năng lực quản trị trên các lĩnh vực bao gồm quản trị chiến lược, tài chính, nhân lực, sản xuất và marketing.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

Khái niệm CMCN 4.0 lần đầu tiên được đề cập trong bản Kế hoạch hành động chiến lược công nghệ cao được Chính phủ Đức thông qua năm 2012. Theo Klaus Schwab, Chủ tịch Diễn đàn Kinh tế Thế giới, *CMCN 4.0 là sự kết hợp của công nghệ trong các lĩnh vực vật lý, công nghệ số và sinh học, tạo ra những khả năng hoàn toàn mới và có tác động sâu sắc tới các hệ thống chính trị, xã hội, kinh tế của thế giới* [1]. Cuộc cách mạng này được thúc đẩy bởi những thành tựu khoa học và công nghệ mới nhất đến từ những lĩnh vực quan trọng như: trí tuệ nhân tạo (AI), robot thế hệ mới, sự phổ cập internet, sự xuất hiện các máy móc tự động, công nghệ in 3D, công nghệ nano, công nghệ sinh học và công nghệ vật liệu. Đây là cuộc cách mạng công nghiệp làm đảo lộn toàn bộ mô thức truyền thống trong kinh doanh, sinh hoạt, tiêu dùng và quản trị quốc gia.

Xét ở góc độ doanh nghiệp, CMCN 4.0 có 4 tác động chính: i) Về kỳ vọng của khách hàng; ii) Về nâng cao chất lượng sản phẩm; iii) Về đổi mới hợp tác; và iv) Về các hình thức tổ chức [2]. Khách hàng đang ngày càng trở thành trung tâm của nền kinh tế, do vậy tất cả các tổ chức kinh doanh đều phải nỗ lực cải thiện cách thức phục vụ khách hàng. Hơn nữa, các sản phẩm vật chất và dịch vụ đều có thể được tăng cường với công nghệ số hóa để làm tăng giá trị của chúng. Các công nghệ mới làm cho tài sản bền và linh hoạt hơn. Trong khi đó, trong một thế giới mà khách hàng có thể trải nghiệm nhiều hơn, các dịch vụ dựa trên phân tích dữ liệu người dùng đòi hỏi phải có các hình thức hợp tác mới. Sự xuất hiện của các nền tảng toàn cầu trong một thế giới phẳng và các mô hình kinh doanh mới dẫn tới hình thức tổ chức và văn hóa phát triển của các doanh nghiệp cũng phải được xem xét lại.

Theo các học giả và các nhà quản trị, đào tạo quản lý là một quá trình lâu dài, tích lũy liên

tục hơn là một hoạt động có điểm dừng. Nghiên cứu của Supic và cộng sự (2010) tập trung phân tích sự cải thiện các kỹ năng quản lý của các nhà quản lý bệnh viện sau một chương trình đào tạo cụ thể về quản trị chiến lược, từ đó đưa ra một kết luận quan trọng, đó là chương trình đào tạo quản lý chiến lược làm tăng năng lực quản lý và là nguồn lực quan trọng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [3]. Millar và Stevens (2012) tóm lược sự phát triển của lý thuyết chuyển đổi kết quả đào tạo và kiểm định tác động của một chương trình quản lý rủi ro đến kết quả của 6 tổ chức thể thao của Canada. Nghiên cứu cho thấy đào tạo làm tăng kết quả học tập, kết quả cá nhân của nhà quản lý và kết quả của cả tổ chức thể thao [4]. Nghiên cứu của Mano và cộng sự (2012) chỉ ra chương trình đào tạo quản lý cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ ở Sub-Saharan Africa. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra chương trình đào tạo quản lý bước đầu dẫn đến sự cải thiện kết quả kinh doanh và kết quả của người tham gia theo mức độ thành công khác nhau [5].

Phí Thị Thu Trang (2008) cho rằng cán bộ quản lý luôn giữ vai trò quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp [6]. Nguồn nhân lực này tuy chiếm số lượng nhỏ nhưng có tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh, chất lượng cán bộ quản lý tốt sẽ giúp doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả và phát triển không ngừng. Đánh giá chất lượng cán bộ quản lý theo trình độ đào tạo, thâm niên công tác, mức độ hoàn thành công việc, kỹ năng quản lý, mức độ nhận thức và sẵn sàng đáp ứng những thay đổi trong nền kinh tế cũng như hiệu quả kinh doanh là rất quan trọng. Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý là giải pháp nâng cao hiệu quả chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp [6, 7].

3. Những thách thức của cách mạng công nghiệp 4.0 đối với các nhà quản trị

CMCN 4.0 đã đặt ra hàng loạt thách thức đối với các nhà quản trị doanh nghiệp:

Một là, nhận thức của cộng đồng doanh nghiệp về CMCN 4.0 và quản trị doanh nghiệp

vẫn tương đối mơ hồ. Nhiều nhà quản trị chưa hiểu về bản chất của CMCN 4.0, không thấy được mối liên quan của các xu thế công nghệ đến ngành, lĩnh vực kinh doanh, chưa sẵn sàng năng lực để tiếp cận công nghệ, hệ thống hạ tầng và quy trình, chưa xoay chuyển được mô hình kinh doanh đáp ứng xu thế công nghệ. Theo kết quả khảo sát về quan điểm đối với CMCN 4.0 do Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội thực hiện với 2.000 hội viên chính thức tại 19 chi hội, câu lạc bộ trực thuộc Hiệp hội 2018 cho thấy, về chiến lược, có đến 79% doanh nghiệp được khảo sát trả lời rằng họ chưa làm gì để đón sóng cuộc CMCN 4.0; 55% doanh nghiệp cho biết đang tìm hiểu, nghiên cứu; 19% doanh nghiệp đã xây dựng kế hoạch; chỉ có 12% doanh nghiệp đang triển khai các biện pháp thích ứng với CMCN 4.0 [8]. Đối với nhóm các doanh nghiệp không quan tâm đến CMCN 4.0 thì có đến 67% doanh nghiệp cho biết họ không thấy cuộc CMCN 4.0 liên quan hay ảnh hưởng nhiều đến doanh nghiệp của họ; 56% cho rằng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp không bị tác động nhiều; 76% cho rằng họ chưa hiểu rõ về bản chất CMCN 4.0; 54% nói rằng chưa có nhu cầu, chưa quan tâm [9].

Thứ hai, nền tảng cho hội nhập cạnh tranh toàn cầu trong bối cảnh mới của doanh nghiệp vẫn còn yếu. Theo kết quả khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) năm 2018, doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp của Việt Nam, với nhiều hạn chế cơ bản như quy mô nhỏ, thậm chí siêu nhỏ, mức vốn chỉ ở mức từ 4-7 tỷ đồng/doanh nghiệp; trình độ khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo còn thấp, chưa tham gia được vào chuỗi giá trị sản xuất toàn cầu,... Cùng với đó, 80-90% máy móc sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam là nhập khẩu, gần 80% là những công nghệ cũ từ thập niên 1980-1990; khoảng 75% số máy móc và trang thiết bị đã hết khấu hao, hiệu quả sản xuất thấp [10]. Trong khi đó, với những đòi hỏi về nền tảng của công nghệ số, kết nối thông minh cùng những đổi thay hàng ngày về mặt công nghệ trong cuộc CMCN 4.0, các doanh nghiệp buộc phải có sự chuyển đổi mạnh mẽ trong đầu tư, sản xuất và kinh doanh.

Thứ ba, kiến thức về quản trị doanh nghiệp cũng như thực tế triển khai quản trị doanh nghiệp trong các doanh nghiệp Việt Nam cần được cải thiện. Nhìn chung, các doanh nghiệp chưa có hệ thống quản trị doanh nghiệp hiệu quả, chưa thực hiện tốt công tác quản trị doanh nghiệp, trong đó thể hiện rõ nhất ở các vấn đề như: Vai trò của hội đồng quản trị (HĐQT) còn hạn chế; chức năng của ban kiểm soát trong một số doanh nghiệp chưa rõ ràng, mang tính hình thức, đối phó; sự minh bạch và công bố thông tin chưa được thực hiện tốt,... Nguyên nhân do: i) Các thành viên trong HĐQT thiếu rất nhiều kỹ năng cần thiết nên chưa thể thực hiện tốt vai trò của mình, đóng góp vào việc phát triển chiến lược cho công ty một cách tốt nhất; ii) Nguồn nhân lực cho vị trí thành viên độc lập trong HĐQT vừa thiếu vừa yếu; nguồn nhân lực quản lý tốt nhưng chưa được đào tạo cần thiết để đủ chuẩn tham gia HĐQT; iii) Chưa có chương trình hoặc dữ liệu về lương bổng - phúc lợi cho các thành viên HĐQT; và iv) Các chương trình đào tạo - phát triển cho công việc kế nhiệm chưa được xem trọng.

Nghiên cứu của Lê Quân (2015) đã phân tích mối quan hệ có tính pháp lý giữa HĐQT và ban điều hành, về quyền và nghĩa vụ của cá nhân và tập thể [11]. HĐQT là những người đại diện cho chủ sở hữu của doanh nghiệp để quản lý và điều hành doanh nghiệp. HĐQT xác lập hướng đi, chiến lược và phê duyệt kế hoạch hoạt động hàng năm theo đề nghị của giám đốc điều hành. Họ nắm quyền bổ nhiệm và quản trị các nhân sự chủ chốt cấp cao, đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp theo tháng, quý, năm dựa trên các nguyên tắc hiệu quả, minh bạch, bền vững. Tuy vậy, trên thực tế nhiều HĐQT chưa sử dụng hết quyền hạn hoặc sử dụng sai quyền hạn, dẫn đến hệ thống rối loạn và có nhiều mâu thuẫn, xung đột giữa HĐQT và ban điều hành. Tác giả cho rằng, lãnh đạo doanh nghiệp chỉ chuyên nghiệp khi làm đúng việc và làm việc đúng. Tập thể lãnh đạo chỉ đoàn kết khi mỗi cá nhân “đúng vai” và “thuộc bài”, tuân thủ các quy định của pháp luật và các thông lệ quản trị.

4. Một số đề xuất về đào tạo nhà quản trị trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0

Về lý thuyết, đào tạo được coi là một giải pháp chiến lược cho hoạt động của doanh nghiệp [12]. Dessler (2004), Ivancevich (2010), Noe và cộng sự (2007), Carrell và cộng sự (1995) đã nhắc tới bản chất của hoạt động đào tạo và nhấn mạnh đào tạo là quá trình học tập nhằm trang bị cho người học các kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện công việc; đào tạo thể hiện dấu hiệu của sự quản lý tốt, vì vậy, đào tạo cần thiết đối với nhân viên mới, nhân viên hiện tại và cả cán bộ quản lý [13-16]. Như vậy, có thể thấy đào tạo có vai trò rất quan trọng với sự phát triển năng lực của nhà quản trị, giúp nhà quản trị thực hiện đúng các vai trò của mình – là người đại diện, lãnh đạo, kết nối và ra quyết định để đưa doanh nghiệp phát triển. Với những thách thức do CMCN 4.0 đặt ra, cần phải đào tạo về tư duy, kiến thức và kỹ năng lãnh đạo công nghệ cho nhà quản trị, cụ thể:

i) Về tư duy lãnh đạo công nghệ: Nhà quản trị phải tiên phong trong đổi mới tư duy, nhận thức để nâng cao năng lực cạnh tranh, bởi cuộc cách mạng này có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn vong của quản trị doanh nghiệp. Để thay đổi nhận thức, nhà quản trị cần chủ động hơn trong quá trình tìm hiểu và cập nhật các xu hướng về công nghệ để ứng dụng vào quá trình quản trị doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo công nghệ cần nhận biết và thấu hiểu các cơ hội và mối đe dọa từ không gian kỹ thuật số, chẳng hạn như xây dựng và phát triển hệ sinh thái kỹ thuật số và hiểu biết về người tiêu dùng kỹ thuật số, đồng thời có kiến thức và khả năng thực tế liên quan đến việc vận dụng các công cụ kỹ thuật để thiết lập, giao tiếp, phổ biến, lưu trữ và quản lý thông tin. Họ cũng cần nuôi dưỡng tư duy về nền văn hóa kỹ thuật số để thúc đẩy hành vi tổ chức mong muốn, chẳng hạn như chấp nhận thử nghiệm và thất bại, đồng thời tạo điều kiện, bố trí hoặc bổ nhiệm những người thực hiện các ý tưởng công nghệ, thiết lập bộ phận công nghệ thông tin mới hướng tới kết quả phát triển bền vững;

ii) Về kiến thức lãnh đạo công nghệ: Trong bối cảnh CMCN 4.0, công nghệ số là yếu tố tác

động lớn nhất đến xu hướng và phương thức quản trị doanh nghiệp. Nhà quản trị phải hiểu biết về ứng dụng công nghệ vào hoạt động quản trị, điều hành, trong đó áp dụng các phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP, CRM, HRM,...) vào quá trình kinh doanh để tối ưu hóa nguồn lực. Đồng thời, nhà quản trị cần xác định doanh nghiệp đang ở đâu trong cuộc CMCN 4.0, từ đó xác định nguồn lực và chiến lược tiếp cận phù hợp. Họ cần thiết lập các khả năng cụ thể để thương mại hóa các ý tưởng kỹ thuật số, chẳng hạn như khả năng thu thập thông tin chi tiết từ dữ liệu hoặc lãnh đạo nhóm kỹ thuật. Ngoài ra, họ cần có khả năng phát triển và nuôi dưỡng ứng dụng hệ thống, xây dựng chuỗi cung ứng dữ liệu với luồng dữ liệu của tổ chức và quản lý các vấn đề về bảo mật và dữ liệu,...

iii) Về kỹ năng lãnh đạo công nghệ: Đây là kỹ năng tạo ảnh hưởng xã hội, được hỗ trợ bởi công nghệ, tạo ra sự thay đổi thái độ, cảm xúc, suy nghĩ, hành vi và hiệu suất với các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức để hướng họ đạt được các mục tiêu cụ thể. Nhà quản trị cần tạo cơ chế thu hút cạnh tranh nhân tài và biết khai phá, phát triển tài năng của nhân viên. Sự thiếu hụt các kỹ năng cần thiết để thích ứng với CMCN 4.0 ở nhân viên mới ngày càng trở nên rõ ràng hơn, vì vậy, doanh nghiệp phải nỗ lực đào tạo nhân viên hiện có hơn là tìm kiếm các ứng viên mới. Để xây dựng một đội ngũ nhân sự thích ứng tốt với môi trường làm việc và những thay đổi mà CMCN 4.0 mang lại, nhà quản trị phải là người đầu tư hoặc đào tạo và hỗ trợ đội ngũ sẵn sàng. Bên cạnh đó, nhà quản trị cần thúc đẩy đổi mới sáng tạo, giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Tóm lại, tất cả các cuộc CMCN đều tác động sâu sắc đến xã hội toàn cầu, và CMCN 4.0 không phải là ngoại lệ. Môi trường làm việc đang trải qua những biến đổi kịch tính không giống như bất cứ điều gì trước đây, và các doanh nghiệp đứng trước thử thách phải nhận diện và thích nghi với những thay đổi này. Điều quan trọng là các nhà quản trị phải được đào tạo tư duy, kiến thức và kỹ năng lãnh đạo công nghệ để có thể bám sát sự thay đổi và duy trì một cách tiếp cận nhanh nhạy, mạnh dạn đầu tư phát triển công nghệ để mang lại lợi thế cho tổ

chức trước những biến số luôn thay đổi với tốc độ nhanh chóng trong thời đại CMCN 4.0.

Tài liệu tham khảo

- [1] K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Currency, 2017.
- [2] Ministry of Science and Technology, "Opportunities, challenges of the fourth Industry Revolution to Vietnam; Recommendations, Proposals from the scientific and technological viewpoint" (<http://vinhuni.edu.vn/van-ban/seo/nhung-co-hoi-thach-thuc-cua-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-doi-voi-viet-nam-86343>), posted on 16th August 2018 (accessed on 11st March 2021).
- [3] Z.T. Supic et al., "Hospital management training and improvement in managerial skills", *Serbian Experience* 96(1) (2010) 80-89.
- [4] P. Millar, J.J.S.M.R. Stevens, "Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances", *Sport Management Review* 15(3) (2012) 288-303.
- [5] Y. Mano et al., "How can micro and small enterprises in Sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training", *World Development* 40(3) (2012) 458-468.
- [6] P.T.T. Trang, "Several solutions to improving managers in Vietnamese privatized state owned enterprises in the Time of Open Door and Integration of Vietnam (Scope of Work, in the Hanoi City), Thuongmai University, 2008.
- [7] L.T. Trung, "Existing Situations and solutions to improve the team based training model in state owned enterprises", *Journal of Economics and Development* 83 (2004) 50-53.
- [8] Bank Times, "Almost 80% of small and medium enterprises are not ready for Industry 4.0" (<https://thoibaonganhang.vn/gan-80-doanh-nghiep-nho-va-vua-chua-san-sang-cho-cmcn-40-82355.html>); posted on 22nd November 2018, (accessed on 11st March 2021).
- [9] C.T. Ha, D.T.N. Ha, "Business Management in the context of 4.0 Revolution" (<https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/quan-tri-doanh-nghiep-trong-boi-can-h-cach-mang-cong-nghiep-40-307826.html>), posted on 31st May 2019 (accessed on 11st March 2021).
- [10] <https://thongtindoanhnghiep.vcci.com.vn/>, (accessed on 11st March 2021)
- [11] L. Quan, *Leaders in Vietnamese enterprises*, Vietnam National University Press, Hanoi, 2015.
- [12] D.T. Huong, "Managerial Training in Small and Medium Enterprises: Some Assessments and Suggestions", *VNU Journal of Science: Economics and Business* 32 (1) (2016) 31-39.
- [13] G. Dessler, F.A. Starke, *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*, Pearson/Prentice Hall, 2004.
- [14] M.J. Ivancevich, *Human Resource Management*, McGraw Hill NY, 2010.
- [15] R.A. Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- [16] M.R. Carrel, N.F. Elbert, R.D. Hatfield, *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, Prentice Hall, 1995.