

BÀI 4: TUYỂN DỤNG



Nội dung

- Khái niệm và ý nghĩa của tuyển dụng.
- Nguồn ứng viên tuyển dụng (trong nội bộ doanh nghiệp và từ bên ngoài doanh nghiệp).
- Các nhân tố ảnh hưởng tới tuyển dụng, quy trình tuyển dụng.
- Đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng.
- Phỏng vấn, trắc nghiệm trong tuyển dụng.

Mục tiêu

- Học viên hiểu được khái niệm và ý nghĩa của tuyển dụng.
- Hiểu và phân tích được đặc thù của các nguồn ứng viên khác nhau đối với tuyển dụng.
- Hiểu được trình tự các bước của qui trình tuyển dụng trong doanh nghiệp, cách thức đánh giá hiệu quả tuyển dụng.
- Hiểu được các hình thức và phương pháp xây dựng câu hỏi trắc nghiệm.
- Kỹ năng trong xây dựng bài phỏng vấn.
- Hiểu được một số nguyên tắc trong phỏng vấn và những lưu ý chỉ dẫn đối với ứng viên tham gia phỏng vấn...

Thời lượng học

- 5 tiết

Hướng dẫn học

- Học viên cần đọc tài liệu trong 1 giờ.
- Đóng vai trò là nhà quản trị, học viên tham gia vào việc nghiên cứu thực hiện các tác nghiệp của khâu tuyển dụng, tập làm quen với việc xây dựng câu hỏi, phỏng vấn để có được kỹ năng thực hành vận dụng vào thực tiễn.

TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG BÀI

Tình huống dẫn nhập

Lan đang rà soát lại thông cáo mà Thanh, người phụ trách quan hệ công chúng của công ty, vừa soạn thảo. Cô cảm thấy mệt mỏi vì những việc như thế này chiếm quá nhiều thời gian của cô. Là giám đốc công ty, lẽ ra Lan không phải trực tiếp làm những việc này. Tuy nhiên, do Thanh không hiểu rõ các mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty nên mỗi khi xây dựng các chương trình quan hệ công chúng thì Lan luôn phải đưa ra các ý tưởng để Thanh thực hiện. Ngay cả khi viết một thông cáo báo chí đơn giản thì Lan cũng phải vạch ra nội dung, đề nghị cách đặt vấn đề.



Ba tháng trước, Công ty dệt Phong Phú quyết định tuyển một nhân sự phụ trách quan hệ công chúng để thực hiện chiến lược kinh doanh mới là tiếp thị thông qua xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Phụ trách quan hệ công chúng là một vị trí mới ở dệt Phong Phú, vì vậy người đảm nhận việc này phải có khả năng làm việc độc lập, chủ động trong công việc và đặc biệt là phải có khả năng gắn kết các hoạt động quan hệ công chúng với chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Chân dung ứng cử viên lý tưởng được mô tả như sau:

- Tốt nghiệp đại học ngành báo chí;
- Có hơn hai năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí tương tự;
- Có hiểu biết toàn diện về các hoạt động kinh doanh ngành dệt may hiện nay;
- Thông thạo tiếng Anh;
- Sử dụng thành thạo phần mềm tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint).

Công ty cho đăng quảng cáo tuyển dụng trên báo Tuổi trẻ – tờ báo được đánh giá là thu hút nhiều độc giả trong độ tuổi lao động nhất. Hết hạn nhận hồ sơ, công ty chỉ thu về 05 hồ sơ dự tuyển và trong số đó không có ứng cử viên nào đáp ứng được tất cả các yêu cầu. Công ty đăng quảng cáo thêm hai lần nữa nhưng cũng chỉ có thêm 03 ứng viên. Tìm kiếm trong dữ liệu ứng viên của các đơn vị cung cấp dịch vụ tuyển dụng được thêm 02 ứng viên nữa. Công ty chọn ra 05 ứng viên tốt nhất để phỏng vấn. Cuối cùng công ty cũng chọn được 01 ứng cử viên tốt nhất là Thanh, người đã tốt nghiệp đại học báo chí, có 03 năm làm việc ở vị trí quan hệ đối ngoại của một công ty thực phẩm và là cộng tác viên cho một tờ báo.

Ngày đầu tiên Thanh nhận việc, Lan đã dành hai giờ cho Thanh biết doanh nghiệp mong đợi những gì ở anh và giải thích nhiệm vụ của anh. Tuy nhiên, Thanh tỏ ra là người khá thụ động và đặc biệt anh thiếu sự nhạy bén của một người làm quan hệ công chúng.

Câu hỏi

1. Công ty dệt Phong Phú đã mắc phải sai lầm gì trong quá trình tuyển dụng ứng viên?
2. Những nguyên nhân nào có thể khiến Thanh không làm tốt nhiệm vụ của mình?
3. Công ty dệt Phong Phú cần làm gì để cải thiện hiệu quả của công tác tuyển dụng?

4.1. Khái quát về tuyển dụng nhân lực

4.1.1. Khái niệm

Tuyển dụng được hiểu là tiến trình thu hút nhân lực từ các nguồn khác nhau và lựa chọn đúng người có tiêu chuẩn phù hợp để sử dụng vào đúng vị trí công việc mà doanh nghiệp có nhu cầu về nhân lực.

Tuyển dụng nhân lực là một bước cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu của hoạch định nguồn nhân lực. Hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm: Các hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ ứng viên đạt yêu cầu, lựa chọn trong số các ứng viên những người phù hợp nhất với doanh nghiệp và hỗ trợ họ để họ có khả năng làm việc trong doanh nghiệp.

4.1.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực



Nguồn nhân lực có chất lượng cao trong một doanh nghiệp được đánh giá là vốn quý nhất, là nguồn tài nguyên, là cơ sở đánh giá doanh nghiệp ấy. Càng có nhiều nhân viên năng động, sáng tạo và chuyên nghiệp bao nhiêu thì doanh nghiệp càng vững mạnh, phát triển bấy nhiêu.

Nói cách khác, người lao động làm việc có tố chất cao hay thấp ảnh hưởng rất lớn đến kết quả công việc cũng như sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tuyển dụng được những cá nhân ưu tú, những người có năng lực tác nghiệp cao và duy trì được lực lượng lao động đó trong doanh nghiệp chính là nhân tố quyết định sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp.

4.2. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường đối với tuyển dụng

4.2.1. Môi trường bên trong doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình không đơn giản, đòi hỏi nhà quản trị hay cán bộ thực hiện chức năng này phải có nghiệp vụ chuyên môn, đảm bảo tính khoa học. Chất lượng của hoạt động này còn tùy thuộc vào chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp. Hoạt động tuyển dụng đòi hỏi phải có thời gian, sức lực, trình độ và khả năng tài chính của một doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực là lựa chọn những người phù hợp với tính chất từng loại công việc. Những người không đáp ứng không có nghĩa là không thể sử dụng được mà bởi họ không thích hợp với tính chất công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp. Khả năng con người chỉ phát huy tốt nếu họ được tuyển và bố trí vào làm những công việc thích hợp. Trong doanh nghiệp, có những công việc đòi hỏi



Văn hóa doanh nghiệp

kỹ năng nhưng có công việc mà khả năng học hỏi là quan trọng nhất và cũng có công việc mà yếu tố nhân cách là quan trọng nhất... Trong nhiều trường hợp, có những công việc đòi hỏi người lao động phải kết hợp được hai hay nhiều yếu tố trên.

Tuyển dụng còn chịu ảnh hưởng bởi bầu không khí văn hóa (tinh thần) của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có bầu không khí văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, năng động, giúp nhà quản trị có thể tuyển dụng những người có năng lực, năng động, sáng tạo. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng còn chịu tác động bởi sự phản ứng của công đoàn trong doanh nghiệp, đặc biệt là khi các nhà quản trị tuyển dụng thiếu công bằng, phân biệt đối xử...

4.2.2. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến quản trị nhân lực và hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp. Các yếu tố có thể kể đến: Bối cảnh kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, dân cư, thị trường lao động, pháp luật, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng ...

4.3. Các nguồn ứng viên cho tuyển dụng nhân lực

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên vào các chức vụ hoặc công việc trống của doanh nghiệp như: Tuyển dụng trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp, tuyển người theo các hình thức quảng cáo, tuyển người thông qua các trung tâm dịch vụ lao động,...

4.3.1. Nguồn ứng viên nội bộ doanh nghiệp

Trong các nguồn cung cấp ứng viên cho tuyển dụng, hình thức tuyển các nhân viên từ trong nội bộ doanh nghiệp thường được ưu tiên hàng đầu do có các ưu điểm sau đây so với việc tuyển ứng viên từ bên ngoài:

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.
- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc; kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và nâng cao hiệu suất làm việc hơn.

Tuy nhiên, hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng có thể gây ra một số khó khăn như: Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chây ì, xơ cứng do nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước



Ứng viên

đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không đẩy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn. Từ đó có tâm lý không phục tùng lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.



Ứng viên từ nội bộ doanh nghiệp

Để có thể xác định được có bao nhiêu ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng, các đặc điểm cá nhân của từng nhân viên thông qua việc thu thập, xây dựng hồ sơ nhân viên và phiếu thăng chức.

- **Hồ sơ nhân viên:** cần có thông tin về tuổi tác, sức khỏe, thời gian còn có thể làm việc cho doanh nghiệp, trình độ học vấn, chuyên môn, các lớp đào tạo đã qua, các khả năng đặc biệt, mức lương, mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến,... Những thông tin này có thể được lưu trữ và xử lý trên máy tính hoặc bằng tay, thường được sử dụng để xác định ai trong số các nhân viên hiện tại có thể được thăng cấp hoặc phù hợp với các vị trí công tác mới.
- **Biểu đồ thuyên chuyển nhân viên:** chỉ rõ các yếu tố như khả năng thực hiện công việc hiện tại, khả năng thăng tiến của ứng viên cho các chức vụ quan trọng.
- **Phiếu thăng chức:** là loại phiếu chuẩn bị cho từng chức vụ quan trọng còn trống trong doanh nghiệp, trong đó chỉ rõ chất lượng và đặc điểm cá nhân của tất cả các ứng viên vào một chức vụ nhất định, khả năng thăng tiến, yêu cầu cần đào tạo thêm để được thăng chức của ứng viên.

4.3.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

4.3.2.1. Dự báo tác động của môi trường đến nguồn ứng viên cho doanh nghiệp

Trong thực tế, các doanh nghiệp dự báo nguồn cung cấp ứng viên từ thị trường sức lao động thường phải dựa trên cơ sở: Dự báo tình hình kinh tế nói chung, điều kiện thị trường địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp.

Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và doanh nghiệp càng dễ tuyển nhân viên. Các doanh nghiệp cũng cần quan tâm tới các yếu tố của môi trường như: quy mô và tốc độ tăng dân số; quy định pháp lý về độ tuổi lao động; tỷ trọng dân cư trong độ tuổi lao động và tỷ lệ tham gia vào lực

lượng lao động; tỷ lệ tham gia của lực lượng lao động vào thị trường lao động; tình trạng tự nhiên của người lao động; các phẩm chất cá nhân về học vấn, trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động....

4.3.2.2. Những yếu tố hạn chế khả năng thu hút ứng viên của doanh nghiệp

Trong tuyển dụng, doanh nghiệp cần chú ý tới những yếu tố hạn chế khả năng thu hút và tuyển chọn các ứng viên tốt nhất cho công việc trong doanh nghiệp:

- **Bản thân công việc không hấp dẫn:** Những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp,... sẽ khó thu hút được các ứng viên giỏi. Nhiều khi ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế, thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm, cũng có nhiều người cương quyết từ chối, không chấp nhận những công việc như vậy.



Công việc không hấp dẫn

- **Doanh nghiệp không hấp dẫn:** Mặc dù ứng viên thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng... của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khó có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.
- **Chính sách nhân sự của doanh nghiệp:** Những doanh nghiệp theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự mình hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.
- **Những chính sách của chính quyền:** Quy định của chính quyền về việc cư trú (các thủ tục về đăng ký hộ khẩu thường trú, tạm trú), quy định về mức lương tối thiểu,... của lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn nhất định cũng có thể làm hạn chế khả năng thu hút được những lao động giỏi cho doanh nghiệp.
- **Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp:** Các tổ chức, doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp, trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó, mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Tuy nhiên trong thực tế vẫn còn nhiều tổ chức, doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Những đơn vị này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường.

4.3.2.3. Các hình thức thu hút ứng viên

Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như sau: Thông qua quảng cáo; Thông qua văn phòng dịch vụ lao động; Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học và các hình thức khác như theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm qua hệ thống internet.

• **Thông qua quảng cáo**

Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn. Để nâng cao chất lượng quảng cáo, cần chú ý hai vấn đề:

- Mức độ quảng cáo: Số lần xuất hiện, khi nào xuất hiện quảng cáo và nên quảng cáo theo hình thức nào,... Phải căn cứ vào số lượng ứng viên cần tuyển ứng viên.
- Nội dung quảng cáo: Nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn nghề nghiệp, phát triển tính hứng thú của công việc và khả năng có thể thỏa mãn các yêu cầu của ứng viên như cấp học bổng, cho đào tạo tiếp, khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp,... Cuối cùng trong quảng cáo nên có những câu khuyến khích người đọc quảng cáo mau chóng có hành động liên lạc với tổ chức doanh nghiệp bằng thư tín hoặc điện thoại,...



Tuyển dụng qua văn phòng dịch vụ

• **Thông qua văn phòng dịch vụ lao động**

Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động giúp giảm thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên và thường được áp dụng trong các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp không có phòng nhân sự riêng, do đó gặp khó khăn trong việc tuyển nhân viên mới;
- Doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thực hiện không hiệu quả việc tuyển nhân viên mới hoặc những yêu cầu bất thường đối với ứng viên;
- Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng đông lao động là phụ nữ, lao động chưa có trình độ lành nghề;
- Doanh nghiệp muốn thu hút một số lao động đang làm việc cho các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

• **Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học**

Các tổ chức, doanh nghiệp thường chọn một số trường đại học được cho là nơi thích hợp để cung cấp các ứng viên phù hợp cho mình. Khi đó, các doanh nghiệp thực hiện việc trao học bổng, quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, thể thao, sử dụng một số cựu sinh viên của trường để tham gia giúp tổ chức các phong trào sinh viên. Các hoạt động này có tác dụng làm cho uy tín, sản phẩm của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh viên trong trường. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp đạt được kết quả tốt.



Tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp đại học

• **Các hình thức khác**

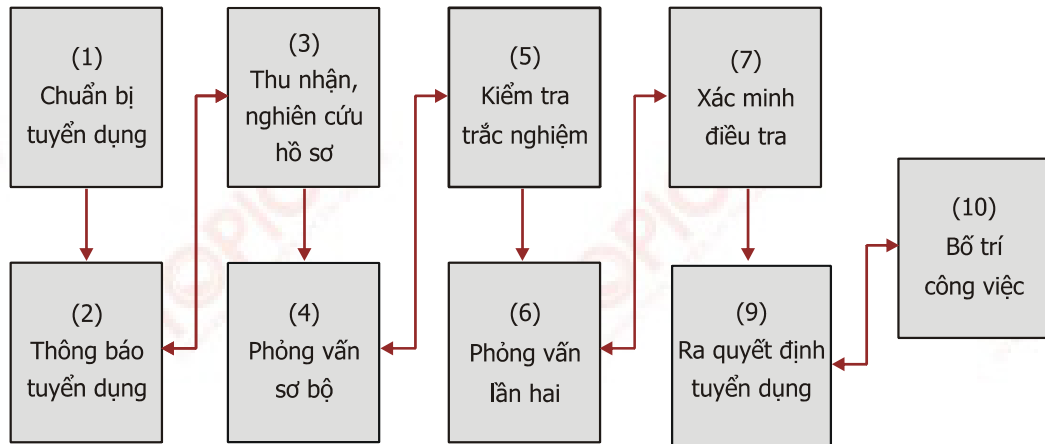
Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể tuyển ứng viên từ bên ngoài theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm, hoặc gần đây, qua hệ thống internet.

Ở nước ta hiện nay:

- Trong các doanh nghiệp nhà nước có quy mô nhỏ và vừa, số nhân viên được tuyển thông qua thư tay hoặc giới thiệu của chính quyền địa phương là 43,8%, thông qua trao đổi lao động 10% và thông qua giới thiệu của các nhân viên bạn bè, người quen 29,4%.
- Trong các doanh nghiệp phi quốc doanh, kể cả ở thành phố và nông thôn, việc tuyển nhân viên chủ yếu dựa vào giới thiệu của bạn bè, người quen và tiếp xúc cá nhân trực tiếp. Theo ý kiến của nhiều giám đốc doanh nghiệp, ứng viên được tuyển vào doanh nghiệp theo hình thức thư tay hoặc gửi gắm của các cán bộ lãnh đạo cấp trên và chính quyền thường không đáp ứng được các tiêu chuẩn tuyển chọn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các giám đốc doanh nghiệp vẫn nhận họ vào làm việc để tránh những rắc rối trong quan hệ kinh doanh sau này của doanh nghiệp.

4.4. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước.



Hình 4.1: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp

4.4.1. Chuẩn bị tuyển dụng

- Chuẩn bị tuyển dụng thường diễn ra theo các bước:
 - Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
 - Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.
 - Xác định tiêu chí tuyển dụng.

Trong các khâu chuẩn bị tuyển dụng, doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý tới việc xác định tiêu chí tuyển dụng. Để xác định được tiêu chí tuyển dụng cho một công việc cụ thể, doanh nghiệp nên chọn các yếu tố quyết định sự thành công của công việc đó. Đối với mỗi vị trí công việc cụ thể, cần xác định từ 5 – 10

tiêu chí tuyển dụng. Các tiêu chí này giúp nhà tuyển dụng hình dung được ứng cử viên lý tưởng cho vị trí cần tuyển dụng. Ngoài ra, tiêu chí tuyển dụng còn đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và thiết lập các câu hỏi tuyển dụng.

- Để có tiêu chí tuyển dụng một cách chính xác và được áp dụng vào thực tiễn, doanh nghiệp cần phải tham khảo thông tin từ nhiều nguồn, cụ thể:
 - Từ người phụ trách công việc.
 - Từ người đang thực hiện công việc.
 - Từ nhân viên trực tiếp.
 - Từ Bản mô tả công việc.
 - Từ Tiêu chí công việc
 - Từ phòng Tổ chức – Nhân sự.
 - Từ các phòng ban khác trong tổ chức.
 - Từ khách hàng (nếu cần thiết).
 - Từ sơ đồ tổ chức.



Tiêu chuẩn tuyển dụng

Doanh nghiệp xác định những yếu tố cần thiết để ứng cử viên có thể hoàn thành tốt những yêu cầu đề ra cho công việc trong môi trường công việc đó được thực hiện. Những yếu tố này chính là tiêu chí tuyển dụng được xếp loại theo mức độ quan trọng từ cao tới thấp. Trên cơ sở bảng tiêu chí tuyển dụng, doanh nghiệp sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên dữ liệu, định hướng các nỗ lực tìm nguồn tuyển dụng và phân loại hồ sơ. Bảng tiêu chí tuyển dụng này cũng được sử dụng để soạn thảo thông báo tuyển dụng.

Bảng 4.1: Tiêu chí tuyển dụng Thư ký Giám đốc

1. Vị trí: Thư ký Giám đốc			
2. Báo cáo cho: Trưởng phòng Hành chính, Giám đốc			
3. Ứng cử viên (SBD):			
4. Ngày tiến hành phỏng vấn:			
5. Yêu cầu: Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Kinh tế, Truyền thông. Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm tại vị trí Thư ký ở các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Thông thạo tiếng Anh. Nam, tuổi từ 27 đến 35, cao 1m70 trở lên			
6. Tiêu chí tuyển dụng (Yếu tố quyết định sự thành công)	Tâm quan trọng 1 (thấp) tới 5 (cao) (a)	Đánh giá ứng cử viên 1 (thấp) tới 5 (cao) (b)	Điểm (c) = (a) x (b)
6.1. Có kiến thức trong lĩnh vực TMĐT	5		
6.2. Giao tiếp tốt	5		
6.3. Khả năng làm việc độc lập và theo nhóm	4		
6.4. Trung thực, cẩn thận, biết lắng nghe	4		
6.5. Sáng tạo	4		
6.6. Khả năng viết tài liệu, báo cáo phân tích số liệu	3		
6.7. Chấp nhận đi công tác	2		
6.8. Thành thạo tin học văn phòng và sử dụng các phần mềm văn phòng	1		
Tổng điểm			

4.4.2. Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

- Quảng cáo trên báo, đài, ti vi;
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động;
- Yết thị trước công cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên (ví dụ yêu cầu về trình độ văn hóa, ngoại ngữ, khả năng sử dụng máy vi tính, tuổi đời, sức khỏe,...).

4.4.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp tiến hành thu nhận và nghiên cứu hồ sơ xin việc. Hồ sơ xin việc phải được theo dõi bằng sổ sách/phần mềm quản lý hồ sơ nhân sự, phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này.



Nghiên cứu hồ sơ

- Nội dung hồ sơ xin việc của người lao động gồm:
 - Đơn xin tuyển dụng;
 - Bản khai lý lịch có chứng thực của Ủy ban nhân dân xã hoặc phường, khu phố, thị trấn;
 - Giấy chứng nhận sức khỏe do y, bác sỹ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp;
 - Các loại văn bằng, chứng chỉ, chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ...

Đối với các công ty liên doanh hoặc các doanh nghiệp của nước ngoài đang hoạt động ở Việt Nam hiện nay, trong đơn xin việc thường có yêu cầu trình bày chi tiết về: các công việc, các chức vụ, kinh nghiệm công tác và thành tích đã đạt được trước đây; các khóa đào tạo, huấn luyện đã tham gia và nội dung, kết quả đào tạo.

Đồng thời, mỗi tổ chức, doanh nghiệp này thường có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau: công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính và cán bộ chuyên môn, quản lý. Sau khi kiểm tra, phỏng vấn và khám sức khỏe, các kết quả tương ứng sẽ được bổ sung vào hồ sơ.

- Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên, bao gồm:
 - Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác;
 - Khả năng tri thức;
 - Sức khỏe;
 - Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân;
 - Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng cho doanh nghiệp.

4.4.4. Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5 – 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

4.4.5. Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của tay nghề...

4.4.6. Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như: Kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và có những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp,...



Kiểm tra, trắc nghiệm

4.4.7. Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên (theo các địa chỉ trong hồ sơ xin việc). Công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không,... công tác xác minh có thể có yêu cầu cần tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

4.4.8. Kiểm tra sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, sự thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

4.4.9. Ra quyết định tuyển dụng

Các bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên. Các tổ chức, doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng ứng viên có thể làm được gì và muốn làm như thế nào.

Theo Sherman & Bohlander, khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện trong sơ đồ dưới đây:

Bảng 4.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc

Các yếu tố có thể làm và muốn làm trong tuyển chọn ứng viên				
Yếu tố ảnh hưởng đến năng lực làm việc	+	Yếu tố ảnh hưởng đến mong muốn làm việc	=	Kết quả thực hiện công việc
Kiến thức Kỹ năng Năng khiếu		Kích thích, động viên Sở thích Đặc điểm cá nhân		

Nguồn: Sherman & Bohlander. (1992). *Managing human resources. 9th Edition. South - Western. Tr.196. Ohio. USA.*

Theo tác giả, cả hai nhóm yếu tố này đều ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu yếu tố muốn làm tốt cũng sẽ thực hiện công việc không tốt.

Ngoài ra, cách thức ra quyết định tuyển chọn cũng ảnh hưởng tới mức độ chính xác của tuyển chọn. Do đó, hội đồng tuyển chọn nên có sự thống nhất trước về cách thức ra quyết định tuyển chọn.

Ở cách ra quyết định kiểu đơn giản, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển chọn sẽ thu thập, xem xét lại các thông tin về ứng viên, sau đó, dựa trên hiểu biết về công việc cần tuyển và những phẩm chất, kỹ năng của các nhân viên thực hiện công việc tốt, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển chọn sẽ ra quyết định. Trong thực tế, có nhiều ý kiến đánh giá của các thành viên hội đồng tuyển chọn trái ngược nhau về một ứng viên do các cá nhân có quan điểm, sở thích khác nhau. Cách ra quyết định tuyển chọn kiểu này thường không khách quan, ít chính xác, nhưng lại hay được áp dụng trong thực tế.

Ngược lại, cách thức ra quyết định theo kiểu thông kê sẽ đảm bảo tính chính xác cao. Khi đó, hội đồng (hoặc cá nhân có thẩm quyền) tuyển chọn sẽ xác định tiêu thức, yếu tố quan trọng nhất đối với từng công việc và đánh giá tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tất cả các điểm đánh giá về ứng viên trong quá trình tuyển chọn như điểm kiểm tra, trắc nghiệm, điểm phỏng vấn, người giới thiệu,... sẽ được tổng hợp lại, ứng viên đạt được tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển chọn.

Tuy nhiên, không phải tất cả ứng viên đã đáp ứng yêu cầu tuyển chọn của doanh nghiệp trong các bước trên đây đều sẽ ký hợp đồng làm cho doanh nghiệp. Nhiều ứng viên đã có công việc làm tốt, muốn thử sức mình ở những doanh nghiệp khác có uy tín hơn hoặc muốn tìm kiếm những công việc với hy vọng sẽ có thu nhập và các điều kiện làm việc tốt hơn. Ứng viên có thể thay đổi ý định hoặc nếu các mong đợi của họ không được đáp ứng, họ cũng sẽ không đi làm cho tổ chức, doanh nghiệp mới.

Do đó, trong một số doanh nghiệp có thể còn có bước đề nghị tuyển trước khi ra quyết định tuyển dụng nhằm giảm bớt các trường hợp bỏ việc của nhân viên mới. Khi đó, đối với những nhân viên đã đáp ứng các tiêu chuẩn tuyển dụng trên đây, doanh nghiệp sẽ đưa ra đề nghị tuyển với các điều kiện làm việc cụ thể về công việc, yêu cầu, thời gian làm việc, lương bổng, đào tạo, huấn luyện. Ứng viên có thể trình bày thêm nguyện vọng cá nhân của mình đối với doanh nghiệp. Nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp đưa ra quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký hợp đồng lao động. Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc,...

Khi được nhận vào làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ thực hiện dưới hình thức hướng dẫn về công việc và



Quan tâm đến nhân viên mới

giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên bằng cách giới thiệu cho nhân viên về lịch sử hình thành và quá trình phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần, các truyền thống tốt đẹp, các cơ sở hoạt động, các chính sách về nội quy chung, các yếu tố về điều kiện làm việc, các chế độ khen thưởng, kỷ luật lao động... nhằm kích thích nhân viên mới lòng tự hào về doanh nghiệp và giúp họ mau chóng làm quen với công việc.

Nghiên cứu vấn đề “nhân viên mới” cho thấy trong những ngày đầu ở nơi làm việc, các nhân viên thường ngại ngùng, lo sợ, thậm chí có thể chán nản, thất vọng do các nguyên nhân sau:

- Nhân viên mới thường có nhiều mong đợi không thực tế, mong ước của họ thường cao hơn so với những điểm thuận lợi trong công việc, do đó có thể họ sẽ bị thất vọng, bị “sốc” về công việc mới.
- Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới, với điều kiện môi trường làm việc mới, với phong cách sinh hoạt mới, các mối quan hệ mới tại nơi làm việc,...

Do đó, sự quan tâm, giúp đỡ của người phụ trách và các đồng nghiệp khác đối với người mới đến là rất cần thiết để giúp họ mau chóng thích nghi và cảm thấy tin tưởng, thoải mái với môi trường làm việc mới.

Lưu ý

Trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt (thậm chí có thể thêm hoặc bớt một vài bước). Điều này phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

4.5. Các mô hình thu hút, phân công bố trí nhân lực trong doanh nghiệp và đánh giá hiệu quả tuyển dụng

4.5.1. Các mô hình thu hút, phân công bố trí nhân lực

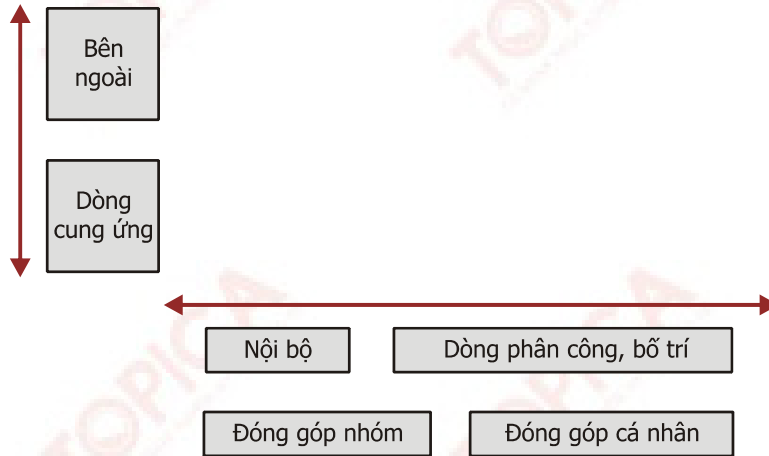
Hệ thống thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp liên quan chủ yếu đến dòng cung ứng nhân lực và dòng phân công bố trí nhân lực cho các trọng trách, chức vụ, công việc trong doanh nghiệp.

- Dòng cung ứng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp:
 - Cung cấp nhân lực cho doanh nghiệp từ thị trường sức lao động hoặc từ trong nội bộ doanh nghiệp.
 - Đánh giá mức độ “mở” của hệ thống tuyển chọn nguồn nhân lực của doanh nghiệp đối với thị trường sức lao động.
 - Phản ánh mức độ chuyển đổi nhân viên, mức độ an toàn nghề nghiệp và mức độ trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.
 - Mô tả các tiêu chí phân công, bố trí, đề bạt nhân viên trong doanh nghiệp.
 - Phản ánh tốc độ và áp lực thăng tiến, phát triển nghề nghiệp và được đo bằng tốc độ tăng trưởng và tỷ lệ các chức vụ trống trong doanh nghiệp.

Các cá nhân được tuyển chọn cho các chức vụ, công việc khác nhau trên cơ sở mức độ hoàn thành thực hiện công việc hoặc đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Điều này được quyết định bởi các yếu tố như: Trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng cá nhân, sự sáng tạo, linh hoạt, nhiệt tình, tích cực trong công việc.

- Các mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phản ánh ba vấn đề cơ bản:
 - Cách thức lao động từ thị trường hoặc trong nội bộ doanh nghiệp được thu hút, bổ nhiệm vào các trọng trách, công việc khác nhau trong doanh nghiệp;
 - Cách thức duy trì phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;
 - Cách thức các nhân viên rời khỏi doanh nghiệp.

Những nét đặc trưng và các chiến lược về quản trị nguồn nhân lực của thu hút, phân công, bố trí nguồn nhân lực có thể được tóm tắt như sau:



Hình 4.2: Mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực

Nguồn: Theo Jefferey R. Sonnenfeld, Maury A. Peiperl, 19, *Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems.*

4.5.1.1. Mô hình học viện

Mô hình “học viện” có cơ cấu tổ chức tương đối ổn định, luôn chú trọng phát triển các kiến thức, kỹ năng và sự cam kết trung thành của các thành viên, khen thưởng dựa trên các thành tích cá nhân.

Mô hình này thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ và thường “đóng cửa” đối với thị trường bên ngoài.

Mô hình học viện được áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp IBM, Procter and Gamble, General Motor, Johnson & Johnson. Các doanh nghiệp thuộc mô hình học viện thường áp dụng chiến lược của “nhà phân tích” trong kinh doanh, chiến lược “phát triển” trong quản trị nguồn nhân lực. Doanh nghiệp thường đứng vào vị trí ở giữa tính sáng tạo nơi các nhà thăm dò ở thị trường mới và tính hiện thực của các nhà bảo vệ ở thị trường ổn định. Họ không có những rủi ro của nhà thám hiểm nhưng lại phân phối xuất sắc các sản phẩm và dịch vụ mới. Hệ thống thu hút và phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phần đầu để có được sự mới lạ đồng thời vẫn bảo vệ được tính trung thành đối với doanh nghiệp.

4.5.1.2. Mô hình câu lạc bộ

Mô hình “câu lạc bộ” chú trọng việc đối xử công bằng đối với mọi thành viên, yếu tố trung thành thường được thể hiện qua thâm niên công tác.

Mô hình câu lạc bộ cũng chú trọng hình thức thăng tiến, đề bạt từ trong nội bộ. Nhưng lại quan tâm



IBM đã áp dụng mô hình học viện

nhiều đến yếu tố nhóm, tập thể khi phân công bố trí công việc. An toàn nghề nghiệp và tính đồng đội là cơ sở của sự cam kết của các thành viên đối với doanh nghiệp. Trình độ học vấn trước khi tuyển dụng được đánh giá rất cao.

Vấn đề phát triển nghề nghiệp được coi như là mục tiêu cá nhân và trách nhiệm đối với cộng đồng. Các kỹ năng của tổ, nhóm được đánh giá cao hơn các hoạt động cá nhân. Các doanh nghiệp thuộc mô hình câu lạc bộ thường áp dụng chiến lược của “nhà bảo vệ” trong kinh doanh thường chú trọng đến tính liên tục và sự ổn định, các sản phẩm, thị trường hẹp và áp dụng chiến lược “duy trì” trong quản trị nguồn nhân lực. Các nhà lãnh đạo chú ý duy trì các thành viên trung thành, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

4.5.1.3. Mô hình đội bóng

Mô hình “đội bóng” rất mở đối với thị trường bên ngoài ở tất cả các cấp.

Nhân viên được giao nhiệm vụ và thăng tiến, đề bạt theo thành tích cá nhân. Sáng tạo cá nhân được trọng thưởng. Tính chất không ổn định trong nghề nghiệp tạo ra áp lực lớn kích thích tính sáng tạo và thành tích cá nhân. Mỗi thành viên của tổ chức thường tự cho mình là có khả năng nổi danh và hết sức cố gắng để trở thành một ngôi sao thực thụ. Mức độ cam kết trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp thường thấp hơn so với mô hình học viện và mô hình câu lạc bộ.

Mô hình này thường gặp trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực quảng cáo, giải trí công cộng, các đội bóng,... Các doanh nghiệp thuộc mô hình đội bóng thường áp dụng chiến lược “nhà thăm dò”, với việc chú trọng cải tiến sản phẩm và phát triển các thị trường mới trong kinh doanh và áp dụng chiến lược “tuyển” trong quản trị nguồn nhân lực. Các nhà lãnh đạo trong mô hình này sẵn sàng hy sinh hiệu quả nội bộ để giữ được tính sáng tạo, đổi mới trong hoạt động của doanh nghiệp.



Vạn lý trường thành

4.5.1.4. Mô hình thành trì

Mô hình “thành trì” áp dụng khi tổ chức, doanh nghiệp đang bị bao vây, phải vật lộn cho sự sinh tồn của mình hoặc đang trong giai đoạn khủng hoảng.

Mô hình này thể hiện sự cam kết rất thấp đối với các cá nhân. Doanh nghiệp có thể thuê mướn hoặc sa thải nhân viên theo phản ứng đối với thị trường. Mô hình này không giới hạn kênh cung ứng nguồn nhân lực, cũng không giao nhiệm vụ trên cơ sở đóng góp của các cá nhân.

Mục tiêu chính của tổ chức này là tồn tại, sống sót được mặc dù có phải hy sinh quyền lợi của nhân viên trong tổ chức. Nhân viên trong doanh nghiệp có thể đã bị thu hút bởi ánh hào quang, danh tiếng của doanh nghiệp. Ví dụ: doanh nghiệp là một nhà xuất bản hoặc một khách sạn nổi tiếng,... cũng có thể nhân viên đã tham gia vào doanh nghiệp khi doanh nghiệp đang làm ăn phát đạt.

Trong mô hình này, nhân viên cảm thấy tình thế của họ như những người lính bị kẹt trong trận chiến. Các doanh nghiệp thuộc mô hình thành trì thường áp dụng chiến lược của nhà “phản ứng” trong kinh doanh và chiến lược tinh giản trong quản trị nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp này thường chỉ có được rất ít sự kiểm soát đối với các nguồn nhân lực chủ yếu hoặc không dự đoán được những thay đổi trên thị trường. Doanh nghiệp thường phải chú trọng tinh giản biên chế đồng thời hạn chế tuyển các nhà quản trị mới.

4.5.2. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng nhân lực

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên, xem sơ đồ dưới đây:

Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên	Quyết định tuyển chọn	
	Loại bỏ	Tuyển dụng
Tốt	(2) Sai lầm (Đánh giá quá thấp)	(1) Chính xác
Không tốt	(3) Chính xác	(4) Sai lầm (Đánh giá quá cao)

Nguồn: Carrell, Elbert, Hatfield. (1995). Human resource management: Global strategies for managing a diverse work force. Tr. 285. Prentice Hall. London.

Ô số 1 và ô số 3 chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: Tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện công việc. Trong ô số 2, nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể vì một biểu hiện sơ suất nào đó của ứng viên, đôi khi hoàn toàn không liên quan đến khả năng thực hiện công việc, lại làm cho nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại. Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất những ứng viên giỏi, trừ khi ứng viên đó trở thành người nổi tiếng sau này. Ngược lại, trong ô số 4 nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao, thu nhận vào trong tổ chức, doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp, thực hiện công việc ở mức yếu kém. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, sở thích hoặc một yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị hoặc ứng viên đã khéo léo che giấu những điểm yếu kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển chọn. Thiệt hại do sai lầm đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qua chất lượng thực hiện công việc, phí tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức, tác phong, kỷ luật lao động,... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp. Khi phân tích hiệu quả hoạt động tuyển dụng cần thu thập các loại thông tin sau đây:



Đánh giá nhân lực

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản liên quan đến tuyển dụng như: Chi phí thuê dịch vụ tuyển, quảng cáo,...
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.
- Hệ số giữa nhân viên mới tuyển và số được đề nghị tuyển.
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.
- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển.
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc.

Nên lưu ý phân tích hiệu quả của các nguồn tuyển dụng khác nhau (quảng cáo, giới thiệu của nhân viên trong doanh nghiệp, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ trường đại học,...). Mỗi nguồn tuyển chọn thường sẽ có một kết quả khác nhau về mức độ thành công của các ứng viên và các chi phí tuyển đối với một nhân viên. Những phân tích như vậy sẽ giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách và biện pháp tương ứng nâng cao hiệu quả của hoạt động tuyển dụng trong tương lai.

TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

Tuyển dụng là một trong những yếu tố quan trọng của quy trình Quản trị nguồn nhân lực. Nếu nhà tuyển dụng nhận thức đúng đắn được nhân lực là yếu tố quan trọng trong sự thành công của tổ chức; nhà tuyển dụng đóng vai trò then chốt trong việc quyết định sự thành công của tổ chức thì cơ hội tuyển dụng hiệu quả càng cao.

- Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài sau: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học và các hình thức khác như theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm hoặc qua hệ thống internet.
- Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước: chuẩn bị tuyển dụng; thông báo tuyển dụng; thu nhận và nghiên cứu hồ sơ; phỏng vấn sơ bộ; kiểm tra, trắc nghiệm; phỏng vấn lần hai; xác minh, điều tra; khám sức khỏe; ra quyết định tuyển dụng; bố trí công việc.
- Trong quá trình ra quyết định tuyển chọn, các yếu tố “có thể làm tốt” và “muốn làm tốt” của ứng viên cần được xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng và cho điểm một cách hệ thống sao cho quyết định cuối cùng về tuyển chọn ứng viên là khách quan và chính xác.
- Có bốn mô hình cuốn hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Mô hình “học viện”, mô hình “câu lạc bộ”, mô hình “đội bóng”, mô hình “thành trì”.

Các mô hình này phản ánh ba vấn đề cơ bản: Cách thức lao động từ thị trường hoặc từ trong doanh nghiệp được thu hút, bổ nhiệm vào các trọng trách, công việc khác nhau trong doanh nghiệp; cách thức duy trì phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp; cách thức các nhân viên rời khỏi doanh nghiệp.

- Khi phân tích hiệu quả của tuyển dụng, cần xác định được các chỉ tiêu quan trọng như: kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới, số lượng nhân viên mới bỏ việc, chi phí cho một lần tuyển,... và lưu ý nên khi đánh giá các kết quả trên theo các nguồn tuyển chọn khác nhau.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tuyển dụng, vai trò của tuyển dụng?
2. Mô tả tiến trình tuyển dụng của một doanh nghiệp?
3. Phân tích ưu nhược của các nguồn tuyển dụng?
4. Những khó khăn gặp phải trong tuyển dụng là gì?
5. Ý nghĩa nghiên cứu ứng dụng các mô hình tuyển dụng?
6. Để nâng cao hiệu quả của kế hoạch tuyển dụng và quá trình tuyển dụng, nhà quản trị cần phải làm gì?