

**TRƯỜNG CAO ĐẲNG  
NGOẠI NGỮ - CÔNG NGHỆ VIỆT NHẬT  
KHOA: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

---

# **TIỂU LUẬN**

**MÔN: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

**Đề tài: Nghiên cứu về công tác tuyển dụng nhân lực  
của các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam.**

# LỜI NÓI ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Như chúng ta biết, trong mọi nguồn lực thì nguồn nhân lực là quan trọng nhất trong mọi doanh nghiệp, nó mang đầy đủ thông tin, kỹ năng làm việc tổng thể. Nguồn nhân lực đóng vai trò rất lớn trong việc thành bại của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp luôn có những sự thay đổi chóng mặt: Những xu hướng mới, những cơ hội và thách thức mới đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải linh hoạt để thích ứng. Những giá trị ngày xưa đã không còn phù hợp với giai đoạn hiện nay. Chúng ta không phủ nhận hoàn toàn quá khứ. Chúng ta chỉ giữ lại những gì còn phù hợp với thời buổi hiện nay, còn lại cần phải thay đổi hết. Tuy nhiên, một thực tế rõ ràng là người lao động ngày nay rất cần thiết phải trang bị một lượng kiến thức mới, một công nghệ mới và một tư duy mới. Từ đó, chúng ta thấy rõ nhu cầu cấp thiết của tổ chức trong việc tuyển chọn một đội ngũ nhân viên mới thoả mãn yêu cầu của công việc trong thời buổi hiện nay. Đặc biệt là trong nền kinh tế Việt Nam hiện nay khi mới chuyển từ kinh tế tập trung sang kinh tế thị trường thì nhu cầu đó lại càng là vấn đề bức xúc hơn bao giờ hết. Chỉ khi nào các doanh nghiệp của Việt Nam có một nguồn nhân lực đủ mạnh thì mới có thể tồn tại và phát triển trên thị trường, sau đó là hoà nhập vào nền kinh tế thế giới.

Cùng với công tác đào tạo mới và đào tạo lại thì công tác tuyển chọn nhân lực được xem là một hoạt động then chốt của mỗi doanh nghiệp trong việc có được một đội ngũ nhân viên thoả mãn yêu cầu công việc mới. Hoạt động tuyển chọn nhân lực sẽ có quyết định lớn đến chất lượng và sự phù hợp của nhân viên. Nếu công tác này được làm tốt thì doanh nghiệp sẽ có một cơ cấu tổ chức hợp lý, đủ sức mạnh để tồn tại và phát triển. Điều ngược lại sẽ luôn có thể dẫn tới sự phá sản của các doanh nghiệp.

Xuất phát từ những thực tiễn nói trên, em đã thực hiện đề tài ***“Nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam”***.

## 2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam nhằm mục đích hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực, giúp các doanh nghiệp củng cố và duy trì được nguồn nhân lực có số lượng và chất lượng lao động phù hợp, cần thiết cho doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra.

## 3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là quy trình tuyển dụng nhân lực hay công tác tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam.

#### **4. Phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu vấn đề tuyển dụng của các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Chuyên đề này được viết ra dựa trên lý thuyết về quản lý, quản trị nguồn nhân lực. Phương pháp nghiên cứu là phương pháp phân tích, tổng hợp, diễn giải các tài liệu thu được từ Phòng TCLĐ của các doanh nghiệp Việt Nam.

#### **6. Bố cục của bài tiểu luận**

Kết cấu của nghiên cứu gồm có 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp công nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam.
- Chương 3: Nghiên cứu giải pháp tối ưu hóa quy trình tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam.

# **Chương 1: CƠ SỞ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC**

## **CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP**

### **1.1. Tuyển dụng nhân lực**

#### ***1.1.1. Các khái niệm***

- *Tuyển dụng lao động*: Tuyển dụng lao động là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng cử viên từ những nguồn khác nhau vào những vị trí còn trống trong tổ chức và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng tốt yêu cầu của công việc đặt ra.

- *Tuyển mộ lao động*: Tuyển mộ lao động là quá trình thu hút những người xin việc từ lực lượng lao động xã hội và lao động bên trong tổ chức tham gia dự tuyển.

- *Tuyển chọn lao động*: Tuyển chọn lao động là quá trình đánh giá ứng cử viên theo khía cạnh khác nhau để tìm ra người phù hợp với các yêu cầu của công việc.

Quá trình tuyển dụng lao động có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sau này. Khi doanh nghiệp thu hút được nhiều người ứng tuyển và tuyển chọn được những người phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp, thì chất lượng nhân lực sẽ được nâng lên rất nhiều, từ đó làm cho hiệu quả công việc của doanh nghiệp cũng sẽ được thay đổi.

#### ***1.1.2. Bản chất của tuyển dụng***

Nghiên cứu kĩ các nhu cầu về nhân sự của tổ chức mình là nhiệm vụ trước tiên mà nhà quản trị phải thực hiện, từ đó xem xét với các nguồn lực hiện thời của tổ chức có thể đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra hay không. Với kế hoạch tuyển dụng nhân lực thì cần phải xem xét trong tổ chức xảy ra tình trạng dư thừa hoặc thiếu nhân viên như thế nào.

Trong trường hợp khan hiếm nhân viên thì các nhà quản lý cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ hoặc thăng chức và giáng chức theo đúng nhu cầu và khả năng của công việc đặt ra. Nếu sau khi sắp xếp lại mà vẫn không đủ theo nhu cầu, tổ chức sẽ tiến hành công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Còn trong trường hợp dư thừa nhân viên, nhà quản trị sẽ tiến hành áp dụng các biện pháp như: hạn chế việc tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động, cho về hưu sớm hoặc giãn thợ... trường hợp này ta sẽ không đề cập nhiều đến, bởi mục đích chính của chúng ta là tuyển dụng nhân lực.

Thực chất tuyển dụng nhân lực bao gồm hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực. Chúng ta có thể hiểu rằng tuyển mộ là tập trung các ứng cử viên lại, còn tuyển chọn là giai đoạn xem trong số các ứng cử viên ai là người hội tụ đầy đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho tổ chức.

Cụ thể:

*Tuyển mộ nhân lực* là quá trình thu hút những người xin việc từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động nhằm đạt được mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động trình độ cao nhưng không được tuyển chọn vì họ không được biết thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình tuyển chọn sẽ không đạt được những yêu cầu như mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn dự tuyển bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn.

*Tuyển chọn nhân lực* là quá trình đánh giá các ứng cử viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của các công việc được đề ra theo bản mô tả công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng các yêu cầu dưới đây:

- + Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp.

- + Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu quả công tác tốt.

- + Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc và với doanh nghiệp.

Những vấn đề nêu trên đã khẳng định tuyển chọn nhân lực là khâu quan trọng nhất của tuyển dụng nhân lực.

### ***1.1.3. Vai trò của tuyển dụng với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.***

Thành công của hầu hết các công ty ngày nay phụ thuộc chủ yếu vào tài sản lao động hơn là tài sản vật chất. Nhà cửa, thiết bị, cơ sở sản xuất và công nghệ đều có thể mua được, nhưng bí quyết và tài năng của con người để thực hiện công việc thì khó kiếm hơn nhiều, và không phải lúc nào cũng có thể mua được bằng tiền. Vì vậy tuyển dụng nhân lực có vai trò vô cùng quan trọng đến thành công của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực tốt giúp doanh nghiệp tiết kiệm được các chi phí yếu tố đầu vào như tiền lương, nguyên nhiên vật liệu trong quá trình sản xuất kinh doanh. Tuyển dụng tốt giúp cho doanh nghiệp cắt giảm được chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, cũng như tránh được các rủi ro trong quá trình thực hiện công việc.

Trong thời điểm mà sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ và sự xuất hiện của kinh tế tri thức làm cho vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ngày càng quan trọng hơn. Vì trí tuệ và kỹ năng của con người chính là yếu tố không thể thiếu để sáng tạo đưa tiến bộ khoa học công nghệ

vào sản xuất giúp cho doanh nghiệp sản xuất được những hàng hóa chất lượng cao hơn, mẫu mã đẹp hơn, giá thành rẻ hơn giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh từ đó nâng cao uy tín doanh nghiệp.

## **1.2. Quy trình tuyển dụng tại các doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Hệ quan điểm về tuyển dụng nhân lực***

Trên thực tế khi đề cập đến nguồn nhân lực trong các công ty, chúng ta có thể thấy tồn tại nhiều lý thuyết và các quan điểm về tuyển dụng nhân lực khác nhau. Các quan điểm về tuyển dụng nhân lực gồm:

#### ***a. Tuyển dụng nhân lực chủ yếu hướng tới các yếu tố nội bộ doanh nghiệp***

- Yếu tố nội bộ doanh nghiệp: Doanh nghiệp sẽ ưu tiên nguồn nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp, khi tuyển mộ những người trong doanh nghiệp vào làm tại các vị trí cao hơn mà họ đang đảm nhận là doanh nghiệp đã tạo ra động cơ thăng tiến cho tất cả những người làm việc cho tổ chức. Vì khi họ biết họ sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và họ sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thỏa mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với tổ chức. Do vậy trước tiên doanh nghiệp cần kiểm tra đánh giá sự bố trí, sắp xếp nguồn nhân lực trong doanh nghiệp xem đã hợp lý chưa, đã giao đúng người đúng việc chưa, cơ cấu bộ máy của doanh nghiệp đã hợp lý chưa.

- Ưu điểm: Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển giao lao động.

- Nhược điểm:

+ Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm “ứng cử viên không thành công”, tạo bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ ảnh hưởng đến việc điều hành quản lý và chất lượng công việc.

+ Đối với tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động, không tạo ra luồng sinh khí mới trong doanh nghiệp

+ Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển nhân lực lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng.

#### ***b. Tuyển dụng nhân lực chủ yếu hướng tới các yếu tố nguồn nhân lực thị trường***

- Yếu tố thị trường: Người sử dụng lao động quan tâm tới nguồn nhân lực trên thị trường lao động. Những người này bao gồm:

+ Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề.

+ Những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ.

+ Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

- Ưu điểm:

+ Doanh nghiệp có quyền lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc vì đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống.

+ Những người này thường có cách nhìn mới về doanh nghiệp, họ có khả năng thay đổi cách làm cũ của doanh nghiệp mà không sợ những người trong doanh nghiệp phản ứng, họ đem lại “sức sống mới” về trí tuệ, sự năng động, kỹ năng và khả năng tiếp thu ứng dụng khoa học công nghệ trong doanh nghiệp.

- Nhược điểm:

+ Mất chi phí trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân lực, mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.

+ Luôn phải đáp ứng các yêu cầu về môi trường làm việc, thu nhập, các chế độ đãi ngộ... không kém các doanh nghiệp cùng ngành.

+ Nếu doanh nghiệp thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến, và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

+ Nếu doanh nghiệp tuyển mộ những người làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của các đối thủ cạnh tranh, nếu không họ sẽ kiện.

### *c. Quan điểm tuyển dụng hỗn hợp*

- Quan điểm: doanh nghiệp vừa tiến hành đánh giá lại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, sắp xếp lại các vị trí công tác, đồng thời tuyển dụng nguồn nhân lực từ thị trường lao động.

- Ưu điểm :

+ Đối với nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp: Đây là những người đã quen với công việc trong doanh nghiệp, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển lao động.

+ Đối với nguồn nhân lực trên thị trường: Doanh nghiệp có quyền lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc vì đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống. Những người này thường có cách nhìn mới về doanh nghiệp, họ có khả năng thay đổi cách làm cũ của doanh nghiệp mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng, họ đem lại “sức sống mới” về trí tuệ, sự năng động, kỹ năng và khả năng tiếp thu ứng dụng khoa học công nghệ trong doanh nghiệp.

- Nhược điểm: Quy mô tuyển dụng lớn, tốn kém nhiều chi phí cho việc đánh giá sắp xếp lại công việc cũng như cho quá trình tuyển dụng mới lao động từ bên ngoài.

### ***1.2.2. Quy trình tuyển dụng nhân lực***

Xuất phát từ các quan điểm về tuyển dụng nhân lực, hiện nay các doanh nghiệp thường sử dụng hai quy trình tuyển dụng sau:

#### ***a. Quy trình tuyển dụng gắn với yếu tố nội bộ doanh nghiệp:***

➤ Đánh giá sự ảnh hưởng của nguồn nhân lực tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức doanh nghiệp nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt mục tiêu của tổ chức đó. Điều này chứng tỏ nguồn nhân lực có hiệu quả rất lớn tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hay nói cách khác sử dụng nguồn nhân lực tốt mới mang lợi ích cho doanh nghiệp.

Nếu nguồn nhân lực được sử dụng đúng cách, nó sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc khai thác các nguồn lực sẵn có của mình. Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để không ngừng nâng cao năng suất lao động, phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật, giảm chi phí lao động sống trong sản phẩm, qua đó giảm giá thành, giá bán sản phẩm, thúc đẩy cạnh tranh so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường. Điều này cũng góp phần quan trọng trong việc tăng uy tín doanh nghiệp và đặc biệt là việc tăng doanh thu lợi nhuận, điều mà bất cứ tổ chức doanh nghiệp nào cũng quan tâm.

Chính vì thế nguồn nhân lực phải được kế hoạch hóa triệt để. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Để đạt được các mục tiêu, mỗi tổ chức doanh nghiệp phải có một tập hợp hợp lý người lao động với kiến thức và kỹ năng cần thiết.

Không một hoạt động nào của tổ chức doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu sử dụng nguồn nhân lực không hợp lý. Nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành nên và không thể thiếu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Đó cũng là một trong số nguyên nhân thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên không phải bất cứ tổ chức sản xuất kinh doanh nào cũng nhận thức rõ vấn đề này. Có nơi không sử dụng tốt nguồn nhân lực dẫn tới tình trạng hay bị động, gặp đâu làm đó, chạy theo tình hình sự việc. Có nơi đã biết sử dụng nguồn nhân lực nhưng chưa thực sự tối ưu mang tới hiệu quả thấp cho các mục tiêu của doanh nghiệp trong đó có sản xuất kinh doanh.

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy việc tìm đúng người phù hợp giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề quan tâm của mọi tổ chức hiện nay.



➤ Tổ chức, cơ cấu lại nguồn nhân lực và lưu đồ quy trình tuyển dụng gắn với nội bộ doanh nghiệp.

Tổ chức, cơ cấu lại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động định hướng đối với người lao động khi bố trí họ vào việc làm mới, bố trí lại thông qua chuyển, đề bạt, xuống chức, hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lí. Mặt khác, các dạng của thôi việc như: giãn thợ, sa thải, tự thôi việc cũng thường xảy ra tồn thất, khó khăn nhất định và do đó phải thực hiện một cách có hiệu quả.

Khi xuất hiện những vấn đề về nhân lực trong tổ chức, các tổ chức doanh nghiệp thường có thói quen tổ chức, cơ cấu lại nguồn nhân lực từ nội bộ trước tiên. Vì rất nhiều lí do mà các doanh nghiệp muốn cơ cấu lại nguồn nhân lực từ nội bộ trước khi có tuyển dụng từ bên ngoài như:

- Tính chất đặc điểm của công việc của doanh nghiệp.
- Thời gian: đôi khi, do công việc bất ngờ và cấp bách về yếu tố thời gian sẽ là quan trọng nhất đối với tuyển dụng nhân viên.

- Yếu tố tài chính: có những trường hợp do khả năng tài chính của doanh nghiệp quá eo hẹp nên các nhà quản trị quyết định tổ chức, cơ cấu lại nội bộ mà không tổ chức sang lọc và xét tuyển nhân viên mới

- Vì bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp: để duy trì bầu không khí của công ty và để giữ chân những người có khả năng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp có năng lực.

Mục tiêu của tổ chức, cơ cấu lại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là phân công đúng người đúng việc để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động như: chuyển, đề bạt, xuống chức...

- + *Thuyên chuyển*: là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác. Thuyên chuyển có tác dụng điều hòa nhân lực giữa các bộ phận, lấp vị trí làm việc còn trống do những lí do như: mở rộng sản xuất, di chuyển, chấm dứt hợp đồng và sử dụng đúng khả năng của nguồn lực thuyên chuyển.

Để quản lí tốt quá trình thuyên chuyển, tổ chức cần đề ra những chính sách và quy định cụ thể về thuyên chuyển, trong đó cần lưu ý những vấn đề như: quy định rõ về người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển và chịu trách nhiệm về việc này, khi thuyên chuyển cần đảm bảo sự phù hợp trình độ lao động và vị trí thuyên chuyển mới.

- + *Đề bạt*: (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm hơn. Có điều kiện làm việc tốt hơn và có điều kiện phát triển nhiều hơn...

Mục đích của đề bạt là biên chế người lao động vào vị trí làm việc còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá có vị trí cao hơn vị trí cũ của họ, nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để phát triển, đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức tốt và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp như:

+ Đáp ứng nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp đồng thời sử dụng được tài năng người lao động.

+ Khuyến khích người lao động phục vụ tốt theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

+ Giúp giữ chân người lao động giỏi.

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là cần phải có vị trí trống đang cần được biên chế người lao động và các kỹ năng cần thiết khi làm ở vị trí đó.

+ *Xuống chức*: là việc đưa người lao động đến một vị trí làm việc có cương vị và tiền lương thấp hơn, có trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Xuống chức là kết quả của việc giảm biên chế hay kỷ luật hoặc sửa chữa việc bố trí lao động không phù hợp trước đó.

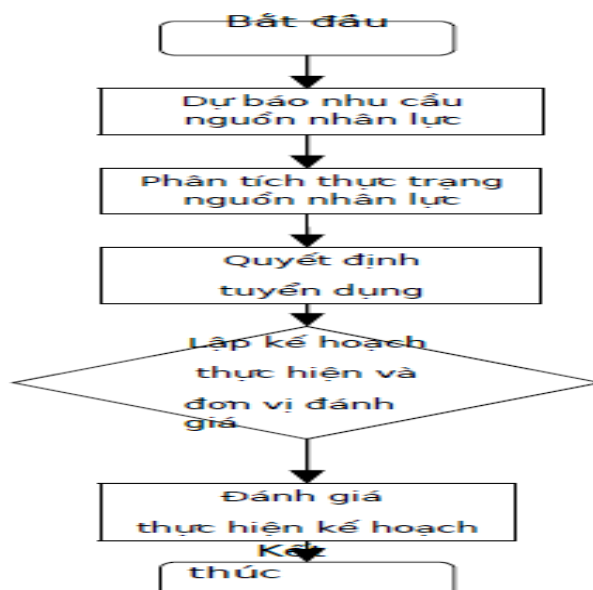
Xuống chức cần được theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài ra tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp còn hoạt động thôi việc như giãn thợ, sa thải, hưu trí... nhưng những hoạt động này diễn ra khi trong doanh nghiệp xảy ra tình trạng dư thừa nguồn nhân lực, không mang tính chất tuyển dụng nhân sự trong nội bộ của doanh nghiệp.

Để tuyển chọn đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người tổ chức cần cân nhắc lựa chọn xem nên lấy người từ bên trong tổ chức để sắp xếp, cơ cấu lại sao cho hợp lý.

➤ Quy trình tuyển dụng nhân lực gắn với yếu tố nội bộ doanh nghiệp.

Quy trình tuyển dụng nhân lực gắn với nội bộ doanh nghiệp được trình bày trong hình 1.1.



**Hình 1-1: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân lực gắn với yếu tố nội bộ doanh nghiệp**

Theo qui trình này, quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp được tiến hành như sau:

STT	Các bước	Nội dung
1	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực	Doanh nghiệp phải biết được mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được là gì, kế hoạch hoạt động và phạm vi sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xác định nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp: cần bao nhiêu người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất gì....
2	Phân tích thực trạng nguồn nhân lực	Phân tích những ưu điểm, nhược điểm của nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Xét về phía nhân viên, phải đánh giá được cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi nhân viên. Xét về phía doanh nghiệp, phải xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân lực, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc... của doanh nghiệp.
3	Quyết định tuyển dụng	So sánh dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai với thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Từ đây, xác định nhân lực của doanh nghiệp thừa hay thiếu, từ đó đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân lực.
4	Lập kế hoạch thực hiện và	Phải lập được một bản kế hoạch thực hiện rõ ràng, phù hợp với doanh nghiệp. Bản kế hoạch cần xác định các vấn đề: tuyển dụng nhân viên, sắp

	đơn vị đánh giá	<p>xếp lại nhân sự các phòng ban như thế nào hay đào tạo nhân viên ra sao...? : Lập kế hoạch tuyển dụng là một bước quan trọng trong công tác tuyển dụng, bao gồm việc chuẩn bị những thông tin, tài liệu cần thiết, lựa chọn người tiến hành tuyển dụng, lựa chọn hình thức tuyển dụng phù hợp... để có được một cuộc tuyển dụng hiệu quả.</p> <p>Đơn vị đánh giá: Thông thường, người tiến hành tuyển dụng thường và đánh giá là một hội đồng hoặc có thể là một trong số các thành viên sau đây dựa theo từng mô hình và đặc điểm của doanh nghiệp bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giám đốc doanh nghiệp.</li> <li>- Trưởng phòng nhân sự.</li> <li>- Chuyên gia trong lĩnh vực cần tuyển.</li> <li>- Phòng Nhân sự sẽ phụ trách trực tiếp nếu ứng viên trúng tuyển</li> <li>- Nhân viên thuộc phòng nhân sự làm thư ký.</li> </ul>
5	Đánh giá thực hiện kế hoạch	<p>Xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch với mục tiêu đề ra không và có nảy sinh vấn đề gì mới không. Từ đó, tìm nguyên nhân và đưa ra cách giải quyết.</p>

*b. Quy trình tuyển dụng gắn với yếu tố thị trường*

➤ Cung nhân lực trên thị trường.

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài là một công việc rất quan trọng bởi vì nhân lực của tổ chức thường bị biến động do một số người làm việc trong tổ chức nhưng lại có nhu cầu chuyển đi nơi khác, về hưu... Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và bổ sung cho số này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất. Do đó, dự đoán cung nhân lực từ thị trường bên ngoài cho phép tổ chức thấy rõ tiềm năng lao động, các nguồn nhân lực có thể cung cấp cho tổ chức và có biện pháp nhằm thu hút nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức cần thiết.

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội, quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực trong xã hội lại phụ thuộc vào quy mô, cơ cấu và sự gia tăng dân số. Do đó các yếu tố: kinh tế, văn hóa, xã hội, tâm lý và phong tục tập quán... lại ảnh hưởng đến sức sinh. Việc tăng hoặc giảm sức sinh sẽ tác động đến tăng hoặc giảm nguồn nhân lực. Chẳng hạn, xu hướng giảm sức sinh ở các nước phát triển trong thập kỷ vừa qua đã và đang dẫn đến thiếu nhân lực hiện tại và tương lai cho các nước này. Từ đó các chức năng của quản lý nguồn lao động của tổ chức như: tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo và phát triển, thù lao lao động,

các quan hệ lao động... cũng phải được xem xét điều chỉnh, giải quyết căn cứ vào tình hình khan hiếm các nguồn lao động của xã hội. Trong khi đó, ở những nước chậm phát triển, số lượng dân số tăng nhanh dẫn đến sự dồi dào của nguồn nhân lực. Do đó, khi đánh giá cung nhân lực từ bên ngoài để có biện pháp thu hút lao động, duy trì và phát triển lực lượng lao động cần đặt lên trên điều kiện thừa nhân lực về số lượng, nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, nhiều nghề thiếu trình độ lành nghề.

Các yếu tố ảnh hưởng đến cung nhân lực:

- Biến động mức sinh, mức tử, quy mô và cơ cấu dân số.

- Phân tích quy mô và cơ cấu lực lượng lao động trong xã hội: Các thông tin và số liệu thu thập được từ các cơ quan thuộc bộ lao động và các cơ quan thống kê như: số lượng lao động, cơ cấu và lực lượng lao động theo giới tính, theo tuổi, tỷ lệ người có việc làm, thất nghiệp... Trên tầm vĩ mô sẽ giúp doanh nghiệp thấy rõ khả năng cung nhân lực cho tổ chức khan hiếm hay dồi dào, từ đó có kế hoạch và biện pháp thu hút lao động cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ trong thời kỳ kế hoạch.

- Phân tích thể chế kinh tế và kế hoạch đào tạo.

- Phân tích tình hình di dân: tình hình di dân giữa các vùng trong nước, giữa các tỉnh thành phố ảnh hưởng đến số lượng và cơ cấu nguồn lực của địa bàn từ đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cung lao động từ thị trường bên ngoài cho tổ chức

Dự đoán nguồn lao động từ nước ngoài về .

Như vậy, nguồn nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp rất đa dạng, phong phú. Với nguồn nhân lực rộng lớn này, doanh nghiệp (tổ chức) có nhiều sự lựa chọn hơn, nhưng lại khó khăn trong việc chọn lựa. Khi tuyển dụng từ bên ngoài, doanh nghiệp phải mất chi phí tuyển dụng, đào tạo hướng dẫn... Nguồn lao động này sẽ làm thay đổi chất lượng lao động của doanh nghiệp.

➤ Cầu nhân lực của doanh nghiệp.

Khái niệm cầu nhân lực: Cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kì nhất định.

Khi xác định cầu nhân lực phải xem xét và tính đến ảnh hưởng của các nhân tố như: nhân tố bên ngoài như cạnh tranh trong nước và nước ngoài, tình hình kinh tế, luật pháp thay đổi và công nghệ kỹ thuật.

Dự đoán cầu nhân lực của doanh nghiệp chia làm hai loại: cầu nhân lực ngắn hạn và cầu nhân lực dài hạn. Mỗi loại cầu nhân lực có thể áp dụng các phương pháp dự báo khác nhau kể cả định tính và định lượng.

Cầu nhân lực trong ngắn hạn: là cầu nhân lực trong thời hạn một năm. Tuy vậy do đặc điểm của mỗi doanh nghiệp khoảng thời gian có thể linh hoạt hơn , đối với các doanh nghiệp tổ chức sản xuất

kinh doanh mang tính thời vụ, theo mùa thì thời gian có thể ngắn hơn (từ 3-6 tháng) trong thời hạn ngắn cần phải xác định rõ số nhân lực cụ thể trong từng nghề, từng loại nhân lực.

Cầu nhân lực trong dài hạn: là cầu nhân lực trong thời hạn trên một năm. Dự đoán cầu nhân lực là nhiệm vụ của chuyên gia quản lý nhân lực. Mỗi tổ chức tiến hành sản xuất các loại sản phẩm khác nhau, trình độ tổ chức và quản lý khác nhau... nên cầu về số lượng và chất lượng nhân lực năm kế hoạch rất khác nhau. Do đó, phải căn cứ vào mục tiêu và kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức doanh nghiệp trong tương lai, dự đoán những thay đổi về kỹ thuật, công nghệ, tác động của môi trường... Để dự báo nguồn nhân lực ở các bộ phận trong doanh nghiệp.

➤ Cân đối cung cầu nhân lực, quyết định tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Sau khi dự đoán được cầu và cung nhân lực cho thời kỳ kế hoạch của tổ chức, tiến hành cân đối, so sánh cầu với cung về nhân lực không chỉ về nhân lực ở các nhóm lớn mà còn chi tiết đến từng nghề, từng loại công việc, từng công việc. Kết quả so sánh cầu và cung sẽ xảy ra 3 trường hợp sau:

- Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu lao động):

Trường hợp này nhu cầu lao động cho sản xuất và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức đòi hỏi lớn hơn số lượng có khả năng cung cấp. Tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong và bên ngoài tổ chức.

Trước tiên, xem xét đánh giá nguồn nhân lực nội bộ của doanh nghiệp để ho đảm nhận những chỗ trống và cần thiết.

Sau đó, nếu cảm thấy nguồn nhân lực chưa đáp ứng đủ nhu cầu cần tuyển dụng và tuyển mộ từ môi trường bên ngoài.

- Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động).

Ngược lại với trường hợp trên, do nhu cầu xã hội về sản phẩm hoặc dịch vụ từ tổ chức bị giám sát so với thời kì trước dẫn đến tổ chức bị thừa lao động so với nhu cầu. Hoặc cũng có thể do làm ăn thua lỗ lực lượng lao động cần giảm bớt.

Để có biện pháp hữu hiệu cần căn cứ vào tình hình của tổ chức nhưng nhìn chung có các biện pháp sau: chuyển nhân lực đến bộ phận thiếu nhân lực đến bộ phận thiếu nhân lực, tạm thời không thay thế những người chuyển đi, giảm giờ lao động, chia sẻ công việc, cho thuê nhân lực, vận động nghỉ hưu sớm.

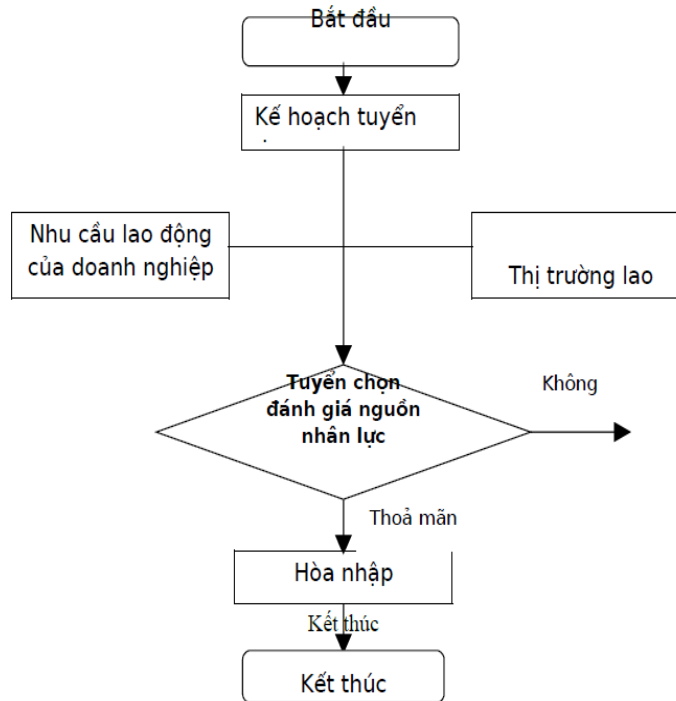
Áp dụng bất cứ biện pháp nào kể trên nhằm giảm biên chế nhân lực, tổ chức nên cũng có chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho nhân viên nhanh chóng thích nghi với điều kiện.

- Cầu nhân lực bằng cung nhân lực (cân đối):

Trong trường hợp này nhu cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc, số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ kì kế hoạch bằng số lượng hiện có của tổ chức. Do đó chỉ cần bố trí sắp xếp lại nguồn nhân lực trong tổ chức mà không nhất thiết phải tuyển dụng từ nguồn nhân lực bên ngoài.

➤ Quy trình tuyển dụng.

Quy trình tuyển dụng nhân lực hướng tới yếu tố thị trường được trình bày trong hình 2-1 dưới đây:



**Hình 2-1: Lưu đồ của quá trình tuyển dụng nhân lực gắn với yếu tố thị trường.**

Theo qui trình này các doanh nghiệp phải thực hiện các bước sau:

STT	Các bước	Nội dung
1	Nhu cầu lao động của doanh nghiệp	Doanh nghiệp phân tích lại tình hình nhân lực dựa trên kế hoạch hoạt động và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xác định nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp: cần bao nhiêu người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất gì...
2	Phân tích thị trường lao động	Phân tích cung nhân lực trên thị trường lao động trên cơ sở đó để xác định nguồn tuyển dụng và địa điểm tuyển dụng tiềm năng cho doanh nghiệp. Để từ đó tuyển dụng được người lao động có chuyên môn phù hợp và tiết kiệm chi phí nhất.
3	Kế hoạch tuyển dụng	So sánh dự báo nhu cầu nhân lực hiện tại, trong tương lai và thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp với cung nhân lực trên thị

		trường để lập kế hoạch tuyển dụng hợp lý nhất.
4	Lựa chọn đánh giá	<p>Khi tuyển chọn nguồn nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc, tính chất của loại lao động cần tuyển chọn. Khi thiết kế các bước trong quá trình tuyển dụng chúng ta cần phải thiết kế sao cho thu được các thông tin đặc trưng nhất và đáng tin cậy để từ đó làm căn cứ cho việc có nên tuyển hay không.</p> <p>Để tuyển chọn đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp đánh giá tốt nhất nhằm giúp ta chọn người vào vị trí việc làm khi có 1 nhóm các ứng viên xin vào vị trí đó. Sau khi đánh giá những thành viên hội đồng đưa ra những kết luận của mình và thảo luận những đánh giá để đưa ra được những kết luận về từng ứng viên và chọn được ứng viên sáng giá nhất vào vị trí mà tổ chức cần tuyển dụng.</p>
5	Hòa nhập	<p>Để giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc, hòa nhập với môi trường của doanh nghiệp, bạn cần áp dụng những chương trình đào tạo, huấn luyện đối với nhân viên mới. Giao trách nhiệm cho nhân viên cũ hướng dẫn và làm quen công việc cho nhân viên mới.</p>

### ***1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quy trình tuyển dụng nhân lực***

- *Nhóm yếu tố môi trường ngoài doanh nghiệp:*

+ Văn bản liên quan đến tuyển dụng của Nhà nước như luật Lao động, các văn bản hướng dẫn tuyển dụng.

+ Điều kiện thị trường nguồn nhân lực như cung và cầu lao động trên thị trường, trình độ lực lượng lao động.

+ Điều kiện kinh tế xã hội như tốc độ tăng trưởng kinh tế, tốc độ gia tăng lạm phát của nền kinh tế.

+ Xu hướng ngành nghề hiện nay.

- *Nhóm các yếu tố nội bộ doanh nghiệp:*

+ Thỏa ước lao động tập thể

+ Hợp đồng lao động

+ Văn hóa doanh nghiệp, môi trường lao động

+ Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

+ Thu nhập của công nhân viên trong doanh nghiệp.



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM.**

### **2.1. Phân tích thực trạng của quy trình tuyển dụng 1**

#### ***2.1.1. Các doanh nghiệp áp dụng:***

Thực tế cho thấy đa số các doanh nghiệp sử dụng quy trình tuyển dụng 1 là đa phần là những doanh nghiệp hành chính sự nghiệp, những doanh nghiệp có qui mô lớn nhỏ khi có nhu cầu tuyển dụng người vào vị trí quản lý cấp cao, những doanh nghiệp áp dụng hình thức kinh doanh mới: Kinh doanh theo mạng (hay còn được gọi là: kinh doanh đa cấp, kinh doanh đa tầng, tiếp thị đa tầng). Và cho đến nay nó có tên gọi chính thức là Bán hàng đa cấp.

Đối với những doanh nghiệp hành chính sự nghiệp nhà nước thường xem xét quá trình làm việc của công nhân viên rồi đề bạt hay tuyển dụng vào những vị trí cao hơn cần tuyển dụng, sử dụng phương thức tuyển dụng truyền thống, ưu tiên vị trí đó cho những người đã làm việc lâu năm trong doanh nghiệp.

Đối với những doanh nghiệp có qui mô lớn, một phần cũng dựa trên những quan điểm trên, một phần cũng dựa vào tính chất của công việc cần tuyển, tức là họ sẽ sử dụng các quy trình tuyển dụng nội bộ khi thiếu những vị trí quản lý, hoặc những trưởng bộ phận cấp cao đòi hỏi người đó phải am hiểu về doanh nghiệp, về cơ cấu, công nghệ sản xuất, có kinh nghiệm thực tế, như vậy sự lựa chọn tốt nhất của các doanh nghiệp này là đề bạt những người trong nội bộ doanh nghiệp.

Ví dụ:

Chính sách tuyển dụng lao động ở Công ty TNHH Nhà nước một thành viên cơ điện Trần Phú.

Đối với cán bộ quản lý: ưu tiên con em cán bộ công nhân viên có bằng cấp được tuyển thẳng vào công ty, sẽ được bố trí công việc phù hợp.

Đối với cán bộ chủ chốt sẽ được đề bạt, thăng cấp từ chính cán bộ trong công ty, còn nhân viên khác khi cần thiết sẽ tuyển thẳng từ các nguồn bên ngoài, ưu tiên người có kinh nghiệm.

Đối với các doanh nghiệp bán hàng đa cấp( kinh doanh theo mạng) thì việc áp dụng quy trình này là chủ yếu, lí do cơ bản: vì đây chính là đặc điểm, triết lí và là động lực của những thành viên trong công ty. Đối với doanh nghiệp này, có sẵn những nấc thang với những điểm được doanh nghiệp xác định cụ thể như doanh thu hoặc số lượng sản phẩm đạt được hay số lượng khách hàng đạt được để thăng cấp mới. Với loại hình doanh nghiệp này, cơ cấu tổ chức trong nội bộ doanh nghiệp hầu hết là do cá nhân phấn đấu trên cơ sở thành tích đạt được.

Ví dụ: với công ty cổ phần quốc tế Viet-Am (doanh nghiệp kinh doanh theo hình thức bán hàng đa cấp) có các cấp cao dần như sau:

- + ) Nhà phân phối
- + ) Nhà phân phối xuất sắc
- + ) Chuyên viên
- + ) Chuyên viên cao cấp
- + ) Chuyên gia

Với mỗi cấp sẽ có mức lương và mức hưởng phần trăm sản phẩm khác nhau. Cơ sở để tăng cấp dựa vào số lượng sản phẩm bán được trong một thời gian nhất định.

### ***2.1.2. Thực trạng áp dụng các bước của quy trình trong các doanh nghiệp***

Và với đại đa số các doanh nghiệp sử dụng hình thức đề bạt thăng tiến cho những vị trí cần tuyển dụng (vì tính chất, đặc điểm của vị trí tuyển dụng đó), hiếm khi dùng hình thức thuyên chuyển hay xuống chức. Tuy nhiên vẫn có những trường hợp doanh nghiệp áp dụng hình thức này như thuyên chuyển ngang thường áp dụng cho ngành giáo dục, hình thức xuống chức cho những cán bộ công nhân viên trong nội bộ công ty bị áp dụng hình thức kỷ luật.

Các bước của quy trình thường không được áp dụng đầy đủ, đặc biệt là bước lập kế hoạch tuyển dụng (Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, phân tích thực trạng nguồn nhân lực), với yêu cầu phải lập liên tục mang tính chất thường xuyên lâu dài thì chỉ thực hiện động này khi có sự thay đổi khiếm khuyết về nhân lực do thuyên chuyển công tác hoặc do mở rộng sản xuất...

Thậm chí khi sử dụng quy trình tuyển dụng, các doanh nghiệp thường có xu hướng cắt bớt các bước nhưng không khoa học. Cụ thể chỉ mang tính chất giải quyết theo mùa vụ thiếu đầu bù đấy, dẫn tới tình trạng hay bị động, gặp đâu làm đó, chạy theo tình hình sự việc.

Trên thực tế, có xu hướng lấy từ dưới lên trên, ít khi thuyên chuyển ngang hoặc chéo, dẫn đến tình trạng không tận dụng được lao động phù hợp với vị trí đó dẫn đến tình trạng không sử dụng tối ưu nguồn lao động.

### **2.2. Phân tích thực trạng của quy trình tuyển dụng 2**

Theo như báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho thấy, có 905.221 lao động làm việc trong các khu công nghiệp (KCN) và khu chế xuất (KCX), trong đó đa số là lao động phổ thông, còn lao động kỹ thuật chỉ chiếm một tỉ lệ nhỏ.

- Hiện nay ở Việt Nam với những ngành cần lượng lao động lớn như ngành may mặc, da giày, xây dựng cơ sở hạ tầng... liên tục tuyển những đợt lao động mới nhưng thực tế doanh nghiệp vẫn phải đối phó với nguy cơ thiếu hụt công nhân sản xuất. Cầu thì luôn thiếu nhưng cung lại thừa đối với những ngành lao động đơn giản và không cần nhiều chất xám. Vậy vấn đề ở các doanh nghiệp là gì?

Trong lúc lao động xã hội dư thừa, thậm chí lao động mất việc diễn ra thường xuyên thì trên 50% doanh nghiệp (DN) thừa nhận thường xuyên thiếu hụt và gặp khó khăn trong tuyển dụng lao động. Tại Đồng Nai, hằng năm các DN thiếu hụt khoảng 20.000 lao động, trong đó thiếu 5.000 lao động qua đào tạo nghề và 15.000 lao động phổ thông. Tại TPHCM, từ đầu năm 2009 đến nay, số lao động mất việc là 23.796 người nhưng các DN vẫn báo cáo thiếu 61.527 lao động.

Hạn chế trong hoạt động của cầu lao động còn được phân tích ở góc độ đầu tư, chuẩn bị nguồn nhân lực của DN. Một kết quả khảo sát được nêu trong báo cáo: Chỉ có 2,3% DN đầu tư, dệt may, bưu chính viễn thông ký kết hợp đồng hợp tác đào tạo. Do không đầu tư nhân lực, dẫn đến tình trạng DN thường bị động trong việc sử dụng lao động qua đào tạo và chủ yếu sử dụng kết quả đào tạo có sẵn. Doanh nghiệp hầu như chỉ khi có yêu cầu về lao động mới đăng tin tìm công nhân. Mà cũng không có kế hoạch nghiên cứu cung nhân lực của thị trường để tìm được nguồn lao động hợp lý và chất lượng cao nhất. Doanh nghiệp bị động khi chất lượng lao động thấp nên mặc dù người đang trong độ tuổi lao động chiếm một tỷ lệ lớn nhưng thừa mà vẫn thiếu.

Nhưng sai lầm thường gặp của các chủ doanh nghiệp là muốn nhân viên mới phải làm được việc ngay lập tức. Và nếu không đáp ứng được nhu cầu này, họ coi như không vượt qua được giai đoạn thử việc

- Các doanh nghiệp lúng túng trong quy trình tuyển dụng và cắt bớt các giai đoạn quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân viên mới, quá quan trọng vấn đề chi phí trong tuyển dụng và sử dụng lao động mà quên mất rằng mỗi bước của quá trình có một tầm quan trọng không kém gì nhau. Công thức được rút gọn tối đa : tuyển chọn- sử dụng. Ở đây ta lấy một ví dụ điển hình của “ăn bớt công đoạn” trong tuyển dụng là mất đi giai đoạn đào tạo hướng dẫn nhân viên, công nhân mới trong khi đang ở Việt Nam với trình độ đào tạo chưa sát thực tế của từng doanh nghiệp:

Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược đào tạo gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Kế hoạch đào tạo hàng năm cũng không có, hoặc có thì cũng rất sơ sài hình thức. Bức tranh trong nhiều doanh nghiệp hiện nay là: lãnh đạo không thực sự quan tâm đến công tác đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo không có, hoặc có thì cũng thiếu năng lực, kinh phí đào tạo quá hạn hẹp, không xác định được nhu cầu đào tạo của nhân viên, không có các biện pháp triển khai kế hoạch đào tạo, không đánh giá được hiệu quả của công tác đào tạo... Ai cũng biết, muốn có năng suất lao động cao thì phải có nhân viên giỏi. Một nhân viên văn phòng có khả năng đánh máy 60 từ/phút chắc chắn sẽ có năng suất lao động cao hơn nhân viên mỗ cò trên bàn phím. Nhưng đa số trong chúng ta chỉ biết phàn nàn về sự kém cỏi của nhân viên mà không chịu nhận thức rằng, nếu được đào tạo tốt, họ sẽ khá hơn rất nhiều. Như trong trong hợp trên, chỉ sau hai tuần huấn luyện bài bản, một nhân viên văn phòng bất kỳ có thể đạt tới tốc độ 50 - 60 từ/phút.

Doanh nghiệp lúng túng trong xác định yêu cầu đào tạo thế nào là đủ vì thừa hay thiếu đều sẽ gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp hiện nay chưa có sự chủ động tham gia vào quá trình đào tạo mà chỉ phụ thuộc vào thị trường như đối với các doanh nghiệp bưu chính viễn thông ở nước ta hiện nay thì lại xuất hiện một vấn đề bên cạnh đào tạo lại lao động đó là: Kể cả có 1 trường đào tạo riêng, thì khi nhận nhân viên vào, doanh nghiệp vẫn phải dành thời gian đào tạo riêng cho nhân viên mới”, bởi vì mỗi đơn vị có một cách thức, quy trình làm việc riêng. Mỗi doanh nghiệp bưu chính đang vận hành theo một quy trình tác nghiệp khác nhau nên công tác đào tạo ở mỗi doanh nghiệp cũng có quy trình, phương pháp khác nhau. Nên các doanh nghiệp viễn thông đào tạo lại lao động theo cách:

*Mạnh ai nấy... đào tạo.* Các doanh nghiệp bưu chính và các trường đào tạo không có sự phối hợp chặt chẽ. Do các doanh nghiệp phải tự đào tạo theo cách riêng của mình đưa đến hệ quả là chất lượng nhân viên của các doanh nghiệp khác nhau và chất lượng dịch vụ không đồng đều.

Theo bà Hoàng Thị Nhung, Trưởng phòng Nghiệp vụ VTP, cách đào tạo phổ biến ở VTP là “cầm tay chỉ việc” người đi trước đào tạo người đến sau, những người giàu kinh nghiệm, thạo nghề đúc rút từ quy trình thực tế của đơn vị mình. Còn theo ông Nguyễn Đức Thế, Tổng giám đốc Công ty Netco thì cho biết đa phần nhân viên Netco sau khi tuyển dụng sẽ được công ty đào tạo trong thời gian khoảng 2 tháng rồi mới bố trí công việc. “Chúng tôi thường xuyên sưu tầm các loại tài liệu trong nước, nước ngoài liên quan đến nghiệp vụ, các quy định của pháp luật Việt Nam và quốc tế, các quy trình phục vụ khách hàng để nghiên cứu đưa ra giáo trình. Với quy trình đào tạo nhân viên trung bình 3tháng/lần, Netco đảm bảo cho nhân viên thích nghi với công việc nhanh hơn, hiệu quả hơn”...

Trong khi doanh nghiệp phải “chặt vật” đào tạo lại lao động thì tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đào tạo lĩnh vực bưu chính “nặng” về đào tạo nghiệp vụ quản lý, kinh doanh và còn rất sơ sài. Khối lượng môn học về bưu chính chiếm tỷ trọng không nhiều và chỉ là chuyên ngành hẹp trong chuyên ngành quản trị kinh doanh. Và hầu hết học sinh ra trường đều được các doanh nghiệp như Viettel, Netco... tuyển dụng hết.

Cũng như các doanh nghiệp bưu chính khác, Viettel vẫn “khó” tiếp cận được nguồn nhân lực từ các cơ sở đào tạo kỹ năng, nghiệp vụ trực thuộc VNPT. Trong khi đó, nhân lực đầu vào của các doanh nghiệp bưu chính đa phần là lao động phổ thông, là từ học sinh tốt nghiệp PTTH, họ chưa biết gì về bưu chính, không hiểu thế nào là đường thư, bưu kiện... nên việc các doanh nghiệp phải tự “xoay xở”, tự lo tổ chức đào tạo cho nhân viên trong doanh nghiệp mình là điều dễ hiểu”.

- Doanh nghiệp đã không phân tích lực lượng lao động hiện có để xác định nguồn gốc của người lao động tốt nhất dẫn đến nguy cơ có thể nguy hiểm trong cạnh tranh khi người lao động, sau

qua đào tạo, lại chuyển sang làm việc cho chính đối thủ của DN đã đào tạo họ, hoặc các DN nước ngoài, nơi có mức lương cao hơn.

Cuối những năm 90, một công ty may gửi nhân viên sang Đức để học một khóa cấp bằng về thiết kế. Người công nhân duy nhất trở về thì với tư cách chủ DN của chính anh ta để đặt hàng một lô áo sơ mi.

Cũng vậy phải khó khăn đó, khi phản ánh với lãnh đạo Bộ GD-ĐT, đại diện Công ty Honda Việt Nam cho biết, công ty này đã tự bỏ kinh phí để đào tạo lại nhân lực chất lượng cao bằng cách đưa lao động đã được tuyển dụng ra nước ngoài học tập nhưng kết quả mà doanh nghiệp nhận được là rất nhiều lao động sau khi thu thập đủ kiến thức lại tìm cách bỏ việc ở Honda để sang doanh nghiệp khác tìm mức lương cao hơn. “Honda hoàn toàn có thể kiện người lao động khi phí đào tạo đầu tư nhằm người nhưng không muốn mất thời gian theo đuổi các vụ kiện cáo...” - đại diện doanh nghiệp này phát biểu. Do đó, các DN không bao giờ đầu tư ở mức tối ưu. Có DN thậm chí đã thôi không cử cán bộ đi học nước ngoài nữa.

Những DN nhỏ phải chịu nhiều thiệt hại nhất bởi tuyển dụng SV mới ra trường sẽ giảm được chi phí, nhưng chỉ được vài tháng, họ sẽ "nhảy" sang nơi đãi ngộ cao hơn. Đối với các doanh nghiệp lớn dù ít hơn nhưng vấn đề này vẫn không tránh khỏi là vấn đề hết sức nan giải đối với nhiều bên: nhà tuyển dụng, ứng viên và cả các công ty tư vấn cung ứng nhân sự cao cấp. Trong một cuộc trao đổi riêng với Business World Portal, ông Huỳnh Minh Quân, giám đốc công ty Nhân Việt hiện đang điều hành mảng dịch vụ cung ứng nhân sự cao cấp cho các doanh nghiệp tại TP.HCM đã nhận xét rằng, thị trường nhân sự cao cấp nói chung đang là một miếng bánh hấp dẫn nhưng ẩn chứa nhiều nguy cơ. Trong khi nhu cầu săn tìm ứng viên giỏi đang tăng lên từng ngày thì nguồn cung lại chưa đáp ứng được. Cũng theo ông Quân, hiện nay, nguồn nhân lực cao cấp cho thị trường lao động nói chung và thị trường lao động tài chính nói riêng đang rất khan hiếm và cũng không dễ đào tạo để bắt kịp tốc độ phát triển kinh tế hiện nay. Điều đó cũng giải thích vì sao các công ty cung cấp dịch vụ săn đầu người cao cấp cũng chỉ đáp ứng được từ 30-40% nhu cầu của thị trường. Theo ông Quân, đó là hiện tượng tranh giành nhân sự của nhau. Không ít doanh nghiệp chịu đầu tư để đào tạo nhân viên, nhưng rồi cuộc lại bị đối thủ khác “nặng tay trên”.

Như vậy, nếu trên lý thuyết chúng ta không thể không phủ nhận những ưu điểm của quy trình tuyển dụng gắn với yếu tố thị trường (quy trình 2), nhưng trên thực tế khi các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng quy trình này vào thực tế thì mắc phải không ít những sai lầm gây ra những thiệt hại đáng kể cho doanh nghiệp, nhu cầu thực tế đặt ra là phải xây dựng một quy trình tuyển dụng hợp lý tiết kiệm chi phí và có hiệu quả cho các doanh nghiệp Việt Nam.

## KẾT LUẬN

Như vậy chúng ta đã có một cái nhìn tổng quan về hoạt động tuyển dụng lao động trong một tổ chức doanh nghiệp, qua đó, chúng ta thấy được tầm quan trọng của hoạt động tuyển dụng, nếu đúng thời điểm cần thiết sẽ khiến công việc của doanh nghiệp được thực hiện một cách trôi chảy và hiệu quả. Việc sử dụng người đúng lúc đúng chỗ sẽ giúp công ty sẽ có cơ cấu hợp lý và đội ngũ nhân viên thích hợp với từng loại công việc. Điều này sẽ dẫn đến một loạt các vấn đề khác được giải quyết như: tiết kiệm các nguồn lực khác, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao uy tín doanh nghiệp... Kết quả cuối cùng là lợi nhuận của doanh nghiệp đạt được ngày càng lớn sẽ giúp doanh nghiệp tái sản xuất mở rộng và phát triển.

Hiện nay, với đa số các doanh nghiệp công nghiệp nói riêng và các tổ chức doanh nghiệp Việt Nam nói chung, khi có nhu cầu về nhân lực hoặc tuyển dụng nhân lực đều sử dụng một trong 2 quy trình tuyển dụng nhân lực phổ biến đó là: quy trình tuyển dụng nhân lực gắn với yếu tố nội bộ doanh nghiệp, quy trình tuyển dụng gắn với yếu tố thị trường. Dựa vào từng quy mô của doanh nghiệp và yêu cầu sử dụng lao động mà doanh nghiệp tiến hành lựa chọn quy trình tuyển dụng sao cho hợp lý. Với quy mô là các doanh nghiệp công nghiệp, nhu cầu sử dụng lao động lớn vì quy mô sản xuất lớn nên hầu hết ưu tiên sử dụng quy trình 2.

Thông qua nghiên cứu thực trạng các quy trình tuyển dụng nhân lực hiện có tại các doanh nghiệp Việt Nam, nhóm nghiên cứu đã đưa ra một số mô hình tối ưu hóa quy trình tuyển dụng nhân lực tương ứng với từng yếu tố: nội bộ, thị trường và tổng hợp, qua đó có thể tiết kiệm các yếu tố có liên quan tới quá trình tuyển dụng như: chi phí, thời gian, con người... để không những quá trình tuyển dụng tối ưu mà còn đạt hiệu quả kinh tế cao.

Tuy nhiên hiệu quả của các quy trình này không những phụ thuộc vào yếu tố chủ quan của doanh nghiệp: quy trình tổ chức tuyển dụng, các chính sách bồi dưỡng và phát huy nguồn nhân lực nội bộ... mà còn phụ thuộc một phần vào các yếu tố khách quan liên quan đến quá trình đó như: chính sách của nhà nước và phụ thuộc nhiều vào chất lượng của thị trường lao động. Vì vậy cần có những giải pháp tích hợp cho từng yếu tố khách quan và chủ quan để quá trình tuyển dụng nhân lực thực sự đem lại hiệu quả cao và giữ vai trò then chốt trong quản trị nhân lực của mọi tổ chức cũng như tầm quan trọng của nó với sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn cô giáo Nguyễn Thị Hồng Loan đã hướng dẫn chúng em hoàn thành đề tài nghiên cứu này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Tuyển Dụng và Đãi Ngộ Người Tài. Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
- [2] Giáo trình Quản Lý Nhân Lực Trong Doanh Nghiệp. Nhà xuất bản Khoa Học Kỹ Thuật.
- [3] Quản trị nhân sự. Nguyễn Hữu Thân, NXB Thống kê, 2006.