

LỜI NÓI ĐẦU

Thực tiễn cho thấy sự tồn tại, phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhiều điều kiện nhưng chủ yếu nhất vẫn là phụ thuộc vào con người hay nguồn nhân lực của tổ chức. Một số tổ chức từ những ngày sơ khai đều có nguồn nhân lực của mình. Để có được nguồn nhân lực đó không cách nào khác tổ chức đó phải tiến hành tuyển dụng lao động và quản lý sử dụng nguồn nhân lực đó. Vậy tuyển dụng có một vị trí vô cùng quan trọng đối với tổ chức cũng như đối công tác quản trị nguồn nhân lực. Tuyển dụng là tiền đề cho các hoạt động khác của quản trị nguồn nhân lực.

Đề án này nhằm khẳng định: "***Tuyển dụng là hoạt động then chốt của quản trị nhân lực trong mọi tổ chức***". Quản trị nhân lực cho chúng ta khái niệm về rất nhiều cách thức giải quyết về vấn đề con người, nhằm làm cho tổ chức hoạt động có hiệu quả đạt được mục tiêu tổ chức, và công tác tuyển dụng là một trong những cách thức giải quyết đó. Để tiến hành nghiên cứu các đề tài các phương pháp được sử dụng là: Phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu giáo trình, các tài liệu tham khảo khác.

Nội dung bài viết gồm 3 chương:

Chương I - Cơ sở lý luận của hoạt động tuyển dụng trong tổ chức.

Chương II - Phân tích tầm quan trọng của tuyển dụng.

Chương III - Phương hướng nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng. Em

xin chân thành cảm ơn cô giáo TS. Vũ Thị Mai đã giúp đỡ em hoàn thành bản đề án này. Mặc dù đã cố gắng rất nhiều nhưng bài viết của em không tránh khỏi một số thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của thầy cô và các bạn.

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG

I. KHÁI NIỆM VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TUYỂN DỤNG.

1. Khái niệm về tuyển dụng lao động.

2.1. Tuyển dụng lao động.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng cử viên từ những nguồn khác nhau đến tham gia dự tuyển vào các vị trí còn trống trong tổ chức và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặt ra.

1.2. Tuyển mộ lao động.

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lao động bên trong tổ chức đến đăng ký, nộp đơn tìm việc hay tham gia dự tuyển.

1.3. Tuyển chọn lao động.

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng cử viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, để tìm cho được những người phù hợp với các yêu cầu của công việc.

2. Các yêu cầu đối với tuyển dụng.

Tuyển dụng phải gắn chặt với nhu cầu về nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ tiến hành tuyển dụng trong những trường hợp cần thiết.

Tuyển dụng được những người thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc đảm bảo cho tổ chức có đội ngũ lao động tốt đáp ứng yêu cầu công việc (giảm bớt chi phí đào tạo, giúp người lao động phát huy được năng lực của mình trong quá trình lao động).

Tuyển được người có kỷ luật, trung thực gắn bó với công việc của tổ chức.

Tuyển được người có sức khỏe, làm việc lâu dài trong tổ chức với nhiệm vụ được giao.

3. Phân tích các yếu tố tác động đến tuyển dụng.

3.1. Nhóm các yếu tố bên trong.

- Uy tín của tổ chức trên thị trường, tổ chức càng có uy tín thì càng dễ thu hút lao động. Người lao động khi đi xin việc thì họ luôn mong đợi xin vào làm việc tại các doanh nghiệp có uy tín, có truyền thống lâu năm.

Ví dụ: Các tổng công ty lớn, hệ thống ngân hàng tài chính, các doanh nghiệp đầu ngành là những nơi dễ thu hút lao động.

- Khả năng tài chính tài chính của doanh nghiệp: Đây là yếu tố quan trọng tác động đến hoạt động tuyển dụng vì khi tổ chức một chương trình tuyển dụng rất tốn kém về kinh phí.

- Các chính sách về nguồn nhân lực của doanh nghiệp, chính sách đào tạo, đề bạt, sử dụng lao động. Người lao động ở bất cứ tổ chức nào cũng rất quan tâm đến các chính sách đào tạo, đề bạt, sử dụng lao động vì vậy nếu các chính sách này phù hợp thì sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều lao động. Còn người lao động cũng tin tưởng và trung thành hơn với doanh nghiệp.

- Các yếu tố khác như văn hoá doanh nghiệp, phong cách người lãnh đạo, điều kiện làm việc. Người lao động luôn mong muốn được làm việc trong một môi trường có sự gắn kết chặt chẽ các thành viên, có đầy đủ mọi điều kiện để thực hiện công việc, được khuyến khích sáng tạo và được các thành viên trong môi trường đó quý mến, giúp đỡ... Khi các điều kiện trên là hợp lý thì đều thu hút được người lao động đến và làm việc lâu dài với tổ chức.

3.2. Nhóm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

- Cung lao động, cầu lao động trên thị trường, khi doanh nghiệp có nhu cầu về lao động thì cung về lao động là vấn đề được doanh nghiệp quan tâm. Qua đó doanh nghiệp sẽ biết được cung về lao động sẽ đáp ứng đến đâu so với nhu cầu lao động của doanh nghiệp về số lượng và chất lượng.

- Quan niệm về nghề nghiệp công việc: Ở các thời gian khác nhau thì quan niệm về nghề nghiệp, công việc là khác nhau. Nếu các vị trí công việc cần tuyển dụng, các công việc của tổ chức đang là các công việc của nhiều người yêu thích thì doanh nghiệp sẽ thu hút được nhiều người lao động hơn.

Ví dụ: Hiện nay có nhiều người muốn xin việc ở công ty Môi trường đô thị vì xã hội ngày càng quan tâm hơn đến môi trường.

- Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế sẽ dẫn tới có sự thay đổi cơ cấu lao động trong toàn bộ nền kinh tế vì vậy nó có tác động đến việc ngành này hay ngành khác có tuyển được lao động hay không?. Ngành nào được người lao động lựa chọn nhiều hơn.

- Sự cạnh tranh của các tổ chức, các doanh nghiệp trong công tác tuyển dụng. Ở Việt Nam sự cạnh tranh này chưa gay gắt nhưng trong tương lai nhất định nó sẽ là một vấn đề mà các tổ chức luôn phải quan tâm.

Ví dụ: Một người thợ may giỏi họ luôn có xu hướng muốn làm việc tại công ty may 10 hơn là công ty may Chiến thắng. Vậy đối thủ cạnh tranh của công ty may Chiến thắng là công ty may 10.

- Các văn bản pháp lý của nhà nước. Đây là cơ sở của các tổ chức tiến hành tuyển dụng lao động theo pháp luật nhà nước quy định.

4. Phân tích công việc là cơ sở để tiến hành tuyển dụng

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

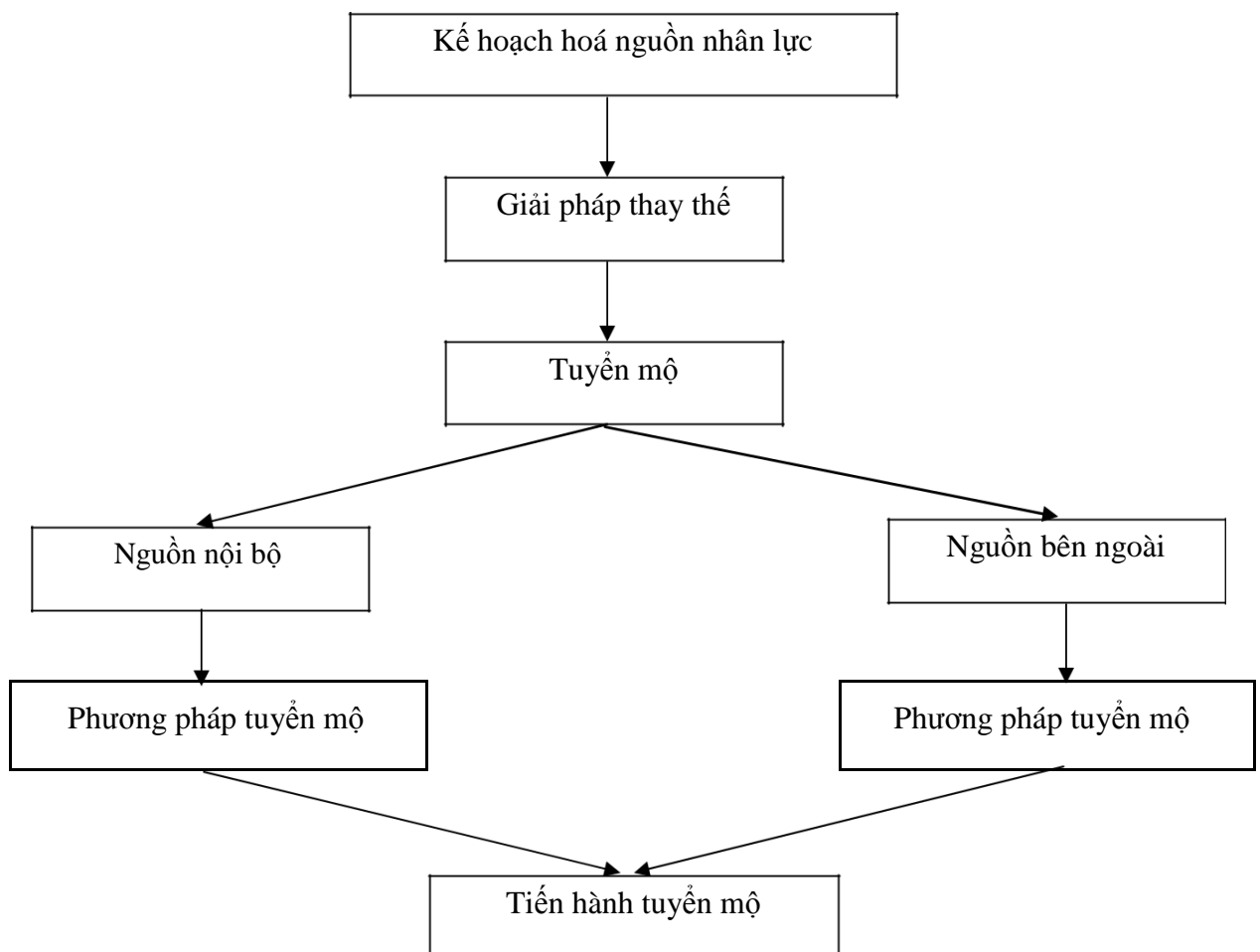
Thực chất và mục đích của phân tích công việc là nghiên cứu các công việc để làm rõ ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ gì; họ thực hiện hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện và thực hiện như thế nào; các điều kiện làm việc cụ thể cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với tuyển mộ, tuyển chọn, có thể nói phân tích công việc là cơ sở của tuyển chọn. Vì để tuyển dụng một cán bộ có trình độ, kỹ năng phù hợp thì trước tiên cần xác định rõ cán bộ đó sẽ làm được công việc gì? Hay chính là những tiêu chuẩn được xây dựng nhằm thực hiện tuyển dụng. Việc xây dựng các tiêu chuẩn càng chính xác bao nhiêu thì việc tuyển chọn có hiệu quả bấy nhiêu và qua đó sẽ tuyển chọn được người phù hợp với công việc. Để xây dựng được những tiêu chuẩn trên tất yếu phải thông qua phân tích công việc.

II. QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

1. Quá trình tuyển dụng

Sơ đồ về quá trình tuyển mộ.



1.1. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực:

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực (KHHNNL) là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và việc xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

1.1.2. Cầu lao động: là số lượng và cơ cấu lao động cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ và công việc của tổ chức trong một giai đoạn nào đó.

Các phương pháp xác định cầu nhân lực:

a. Phương pháp xác định nhu cầu nhân lực theo hao phí lao động.

Công thức tính: $D = \text{Error!}$

Trong đó:

D: cầu về lao động.

SL_i : sản lượng của sản phẩm thứ i căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

t_i : hao phí thời gian để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

T_n : quỹ thời gian làm việc bình quân của một người lao động năm kế hoạch.

K_m : hệ số tăng năng suất lao động dự tính cho năm kế hoạch.

b. Phương pháp tính theo năng suất lao động.

Công thức: $D = \text{Error!}$

Trong đó:

D: cầu về lao động.

Q: giá trị tổng sản lượng năm kế hoạch.

W: năng suất lao động bình quân năm báo cáo.

c. Phương pháp xác định nhu cầu lao động theo tiêu chuẩn định biên.

Theo phương pháp này nhu cầu nhân lực sẽ được tính theo cơ sở tiêu chuẩn định biên (khối lượng công việc, nhiệm vụ mà một người đảm

nhận) *d. Phương pháp ước lượng trung bình.*

Theo phương pháp này dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức thời kỳ kế hoạch dựa vào cầu nhân lực bình quân hàng năm.

d. Phương pháp dự tính nhu cầu trên cơ sở nhu cầu của từng đơn vị.

Theo phương pháp này cán bộ quản lý các bộ phận, phòng ban đơn vị căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ và khối lượng công việc để dự báo nhu cầu nhân lực trong bộ phận mà mình phụ trách.

Nhu cầu lao động; của tổ chức = Σ nhu cầu lao động của các đơn vị.

e. Phương pháp phân tích hồi qui.

Theo phương pháp này cầu nhân lực sẽ được dự báo trên cơ sở sử dụng hàm cầu toán học biểu thị mối quan hệ giữa số lượng lao động cần thiết với các yếu tố ảnh hưởng (doanh số, số lượng, sản phẩm, năng suất lao động).

Hàm cầu: $D = f(x_1, x_2, x_3 \dots)$

g. Phương pháp tiêu chuẩn hao phí lao động cho một đơn vị sản phẩm (sản lượng).

Công thức: $D = \text{Error!}$

Trong đó : D: cầu nhân lực năm kế hoạch.

Q: tổng sản lượng cần phải sản xuất năm kế hoạch.

t: tiêu chuẩn hao phí lao động cho một đơn vị sản lượng năm kế hoạch.

T: tổng số giờ làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch.

h. Phương pháp chuyên gia.

Theo phương pháp này nhu cầu nhân lực sẽ được xây dựng trên cơ sở kinh nghiệm của các chuyên gia có thể là trưởng phòng nguồn nhân lực, người có hiểu biết sâu rộng kế hoạch hoá nguồn nhân lực, các chuyên gia phân tích tình hình thực tế của tổ chức, dự báo sự thay đổi có thể xảy ra bằng kinh nghiệm bản thân.

i. Phương pháp phân tích xu hướng.

Theo phương pháp này cầu nhân lực sẽ được ước lượng trên cơ sở số liệu của các năm trước, từ số liệu đó có thể dự đoán được xu hướng tăng hay giảm lao động trong những năm tiếp theo.

1.1.3. Cung lao động.

Dự báo cung nhân lực từ hai nguồn: cung nhân lực từ bên trong tổ chức và cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức.

a. Cung nội bộ: Phân tích tình hình sử dụng lao động với nội dung: Đánh giá cơ cấu lao động hiện đại có phù hợp với yêu cầu của công việc lao động hay không. Phân tích đánh giá trình độ của người lao động. Phân tích đánh giá sự biến động lao động trong tương lai. Từ việc phân tích sẽ đưa ra các kế hoạch thích ứng cho tuyển mộ tuyển chọn lao động.

b. Cung bên ngoài:

Nguồn lao động: Học sinh, sinh viên tốt nghiệp, lao động tự do, lao động hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp khác, những người hết tuổi lao động có mong muốn và khả năng lao động, lao động trên thị trường vv...

1.2. Phân tích các giải pháp thay thế.

Để thực hiện được chương trình tuyển dụng đòi hỏi chi phí tương đối lớn và tốn nhiều công sức vì vậy một tổ chức chỉ thực hiện tuyển dụng mới trong những điều kiện thực sự cần thiết. Trước khi đi đến quyết định mở một chương trình tuyển dụng thì các tổ chức thường xem xét các giải pháp thay thế.

a. Hợp đồng thuê lại:

Trong điều kiện hiện nay một số tổ chức vì khó khăn về lao động không thể tuyển mộ được thì có thể cho một số tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại. Tuy nhiên giải pháp này muốn thực hiện có hiệu quả thì phải phân tích kỹ lưỡng các mặt như chất lượng công việc chi phí và lợi ích các bên.

Ví dụ: Một xưởng may nhỏ của hộ gia đình nhận được một hợp đồng với số lượng sản phẩm lớn. Thời gian thực hiện hợp đồng là 20 ngày. Xét thấy xưởng may không thể hoàn tất công việc trong thời gian trên thì chủ hộ có thể ký hợp đồng để một xưởng may khác thực hiện một phần công việc của hợp đồng hoặc toàn bộ hợp đồng.

b. Làm thêm giờ.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh tổ chức sẽ gặp phải các khó khăn khi thực hiện các hợp đồng. Một trong các khó khăn đó là thời gian, lao động đáp ứng cho việc thực hiện hợp đồng. Những lúc như thế tổ chức không thể tuyển mộ lao động được ngay thì có một giải pháp thường xuyên được các tổ chức lựa chọn đó là làm thêm giờ. Phương pháp này cho phép tiết kiệm được chi phí tuyển thêm người và tăng năng suất lao động mà không cần tăng thêm lao động.

Làm thêm giờ phải tuân theo các điều khoản đã được quy định trong "Bộ luật lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam".

c. Nhờ giúp tạm thời (nhân viên tạm thời)

Thuê nhân công tạm thời cũng là một biện pháp được nhiều tổ chức lựa chọn trong giai đoạn biến thiên theo mùa vụ.

Ví dụ: Công ty da giày, công ty may mặc, công ty bánh kẹo có thể sử dụng hợp đồng thuê lao động ngắn hạn vào các thời điểm cần nhiều lao động để sản xuất phục vụ cho một dịp nào đó.

d. Thuê lao động từ công ty cho thuê.

Phương pháp này chưa phổ biến ở Việt Nam tuy nhiên các tổ chức cũng có thể tham khảo.

1.3. Nguồn tuyển mộ.

1.3.1. Nguồn nội bộ.

Bất cứ một tổ chức nào khi có nhu cầu tuyển dụng lao động thì nguồn nội bộ luôn được ưu tiên hàng đầu vì những ưu điểm của nó.

- Tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người đang làm việc trong tổ chức, kích thích họ làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, tận tâm và với hiệu suất cao hơn.

- Nhân viên cũ của tổ chức đã quen với điều kiện làm việc nên ta tiết kiệm được thời gian làm quen công việc và tăng cường được sự trung thành đối với tổ chức.

- Nguồn nội bộ cũng có những hạn chế nhất định. Nhân viên được tuyển vào một chức vụ theo kiểu thăng chức nội bộ có thể sinh ra hiện tượng rập khuôn lại cách làm việc do quá quen với cách làm việc của cấp trên mà thiếu tính sáng tạo.

- Mặt khác, trong đơn vị dễ hình thành nhóm "Những ứng cử viên không thành công". Họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó nhưng không được chọn gây ra tâm lý không phục lãnh đạo, thái độ bất hợp tác chia bè phái, khó làm việc.

Khi tuyển mộ nguồn này ta có ba phương pháp để lựa chọn:

Phương pháp tham khảo ý kiến. Theo phương pháp này để tìm người cho một vị trí nào đó người ta có thể tham khảo ý kiến những người quản lý bộ phận và những người có uy tín trong doanh nghiệp, một số lao động và các chuyên gia về nhân sự. Đây là phương pháp thường được sử dụng ở Việt Nam.

Phương pháp thông báo công khai: Theo phương pháp này tất cả cán bộ công nhân viên trong tổ chức sẽ được cung cấp thông tin đối với người được tuyển dụng. Những người trong tổ chức thấy mình có thể đáp ứng đầy đủ các điều kiện thì có thể nộp đơn tham gia dự tuyển.

Phương pháp lưu giữ kỹ năng: Theo phương pháp này thì tất cả các đặc điểm nhân sự sẽ được lưu giữ lại trong phần mềm máy tính. Khi cần tìm người cho một vị trí nào đó ta có thể dùng các lệnh khác nhau, khi cần sẽ gọi trong máy ra. Đây là phương pháp thích hợp cho các doanh nghiệp công ty có quy mô lớn.

1.3.2. Nguồn bên ngoài: Có rất nhiều nguồn tuyển mộ từ bên ngoài, có thể là bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ của công ty, người nộp đơn xin việc, nhân viên các hãng doanh nghiệp khác, các trường đại học - cao đẳng, người thất nghiệp...

- Bạn bè của nhân viên: Các nhân viên thường biết rất rõ bạn bè của mình đang cần một việc làm và họ có thể trở thành một nhân viên tốt. Họ thường giới thiệu cho công ty những người có khả năng và có chất lượng.

- Nhân viên cũ: Là những nhân viên đã từng làm trong doanh nghiệp nhưng vì một lý do nào đó họ chuyển đến nơi khác, hiện đang mong muốn trở lại làm việc cho doanh nghiệp.

- Ứng cử viên nộp đơn xin việc: Là những người lao động đến nộp đơn xin việc, được coi như các ứng cử viên tự nguyện bởi vì doanh nghiệp không đăng quảng cáo tìm người.

- Nhân viên của hãng khác: Tuyển mộ nhân viên từ nguồn này có nhiều ưu điểm. Những nhân viên này có sẵn tay nghề và doanh nghiệp không phải bỏ chi phí đào tạo, nếu có thì kinh phí đào tạo thấp, thời gian đào tạo ngắn.

- Sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng: Đây là một trong những nguồn ngày càng trở nên quan trọng đối với hầu hết các doanh nghiệp bởi vì những người từ nguồn này là những sinh viên còn trẻ dễ đào tạo và có nhiều sáng kiến.

- Người thất nghiệp: Là những người lao động trên thị trường và họ không có việc làm trong số này có rất nhiều lao động có năng lực trình độ nhưng vì nhiều lý do nên họ không có việc làm.

Các phương pháp được dùng khi tuyển mộ nguồn bên ngoài là:

Phương pháp quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng phổ biến nhất là quảng cáo trên báo chí vì chi phí quảng cáo cho cách này không quá lớn như quảng cáo trên ti vi hay các phương tiện nghe nhìn khác. Trước khi tiến hành quảng cáo thì doanh nghiệp tạo dư luận để tránh những phản ứng của công nhân viên trong công ty.

Phương pháp cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường: Doanh nghiệp sẽ tuyển truyền việc tìm kiếm nhân viên, tiến hành gặp mặt, phỏng vấn đối với nhân viên mới tốt nghiệp có nhu cầu tìm việc, một số doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài với các trường đào tạo, tài trợ học bổng cho các

trường, tổ chức cho sinh viên, học sinh đến doanh nghiệp mình tham quan, thực tập.

Phương pháp thông qua các văn phòng, các trung tâm giới thiệu việc làm. Các doanh nghiệp có nhu cầu tuyển lao động thì có thể thông qua các trung tâm chuyên giới thiệu việc làm. Tuyển dụng theo cách này không mất thời gian và dễ tìm được người theo đúng yêu cầu tuy nhiên chi phí rất cao.

Phương pháp thông qua hội trợ việc làm: Doanh nghiệp có thể cử người đến các hội trợ việc làm để tuyển lao động.

Phương pháp thông qua người thân hoặc bạn bè của các nhân viên trong công ty, ứng cử viên tự nộp đơn hay các phương pháp khác.

2. Quá trình tuyển chọn.

Quá trình tuyển chọn gồm các bước sau đây:

Bước 1: Phỏng vấn sơ bộ, đón tiếp ban đầu phải được diễn ra trong bầu không khí lịch sự thoải mái, thông qua phỏng vấn sơ bộ có thể loại những ứng cử viên không có khả năng phù hợp với công việc.

Bước 2: Nộp đơn xin việc. Đơn xin việc phải được thiết kế có chủ định để có thể thu thập được những thông tin cơ bản về người lao động.

Bước 3: Trắc nghiệm tuyển chọn là việc sử dụng các kỹ thuật khác nhau để đánh giá, đo lường về sự hiểu biết, khéo léo, cá tính của mỗi người, các bài trắc nghiệm thường được soạn thảo dưới dạng câu hỏi và ứng cử viên sẽ lựa chọn phương án trả lời. Có bốn loại trắc nghiệm: trắc nghiệm tâm lý, trắc nghiệm về kiến thức, trắc nghiệm về khả năng thực hiện công việc, trắc nghiệm về thái độ và sự nghiêm túc.

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn: Là sự trao đổi trực tiếp giữa nhà tuyển dụng và ứng cử viên. Đây là một trong những bước tuyển dụng hiệu quả nhất vì thông qua phỏng vấn nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được nhiều khía cạnh mà các bước tuyển dụng trước không cho ta thấy rõ. Có các loại phỏng vấn sau: Phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mục tiêu,

phỏng vấn không có hướng dẫn, phỏng vấn căng thẳng, phỏng vấn theo nhóm và phỏng vấn hội đồng.

Bước 5: Thẩm tra lại về trình độ và tiền sử làm việc, kiểm tra lại những thông tin mà ứng cử viên cung cấp có chính xác hay không, thẩm tra lại quá trình làm việc, trình độ đào tạo.

Bước 6: Đánh giá y tế, kiểm tra sức khỏe. Mục đích nhằm giúp cho doanh nghiệp bố trí hợp lý các công nhân viên mới vào các vị trí công việc phù hợp với đặc điểm sức khỏe của họ.

Bước 7: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp. Người lãnh đạo trực tiếp có thể đánh giá kỹ hơn về các khả năng kỹ thuật của người dự tuyển và trả lời câu hỏi chi tiết có liên quan đến công việc và sẽ cho ý kiến quyết định cuối cùng.

Bước 8: Tham quan cụ thể về công việc. Người dự tuyển được xem tận mắt công việc mà họ sẽ thực hiện lao động, có liên quan đến cả các yếu tố không thuận lợi về công việc.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn.

Phòng quản trị nhân lực thông báo lại cho những người không trúng tuyển để giữ các mối quan hệ xã hội tốt. Đồng thời lưu giữ các đơn xin việc của những người không trúng tuyển để sử dụng trong đợt tuyển dụng tiếp theo, phòng quản trị nguồn nhân lực cũng lưu giữ hồ sơ của những người trúng tuyển để bắt đầu việc theo dõi và quản trị nhân sự đối với họ, ngoài ra phòng quản trị nguồn nhân lực còn nghiên cứu tất cả các đơn xin việc của tất cả những người dự tuyển để đánh giá mức độ thành công của công tác tuyển dụng và tham khảo ý kiến của người trúng tuyển để điều chỉnh hoặc thiết kế lại quá trình tuyển chọn nếu cần thiết.

Trên thực tế không phải tất cả mọi doanh nghiệp đều thực hiện đầy đủ các bước trên mà có thể quá trình tuyển chọn được rút ngắn hơn để tiết kiệm thời gian và kinh phí, việc tuyển chọn tại các doanh nghiệp mặc dù rút ngắn

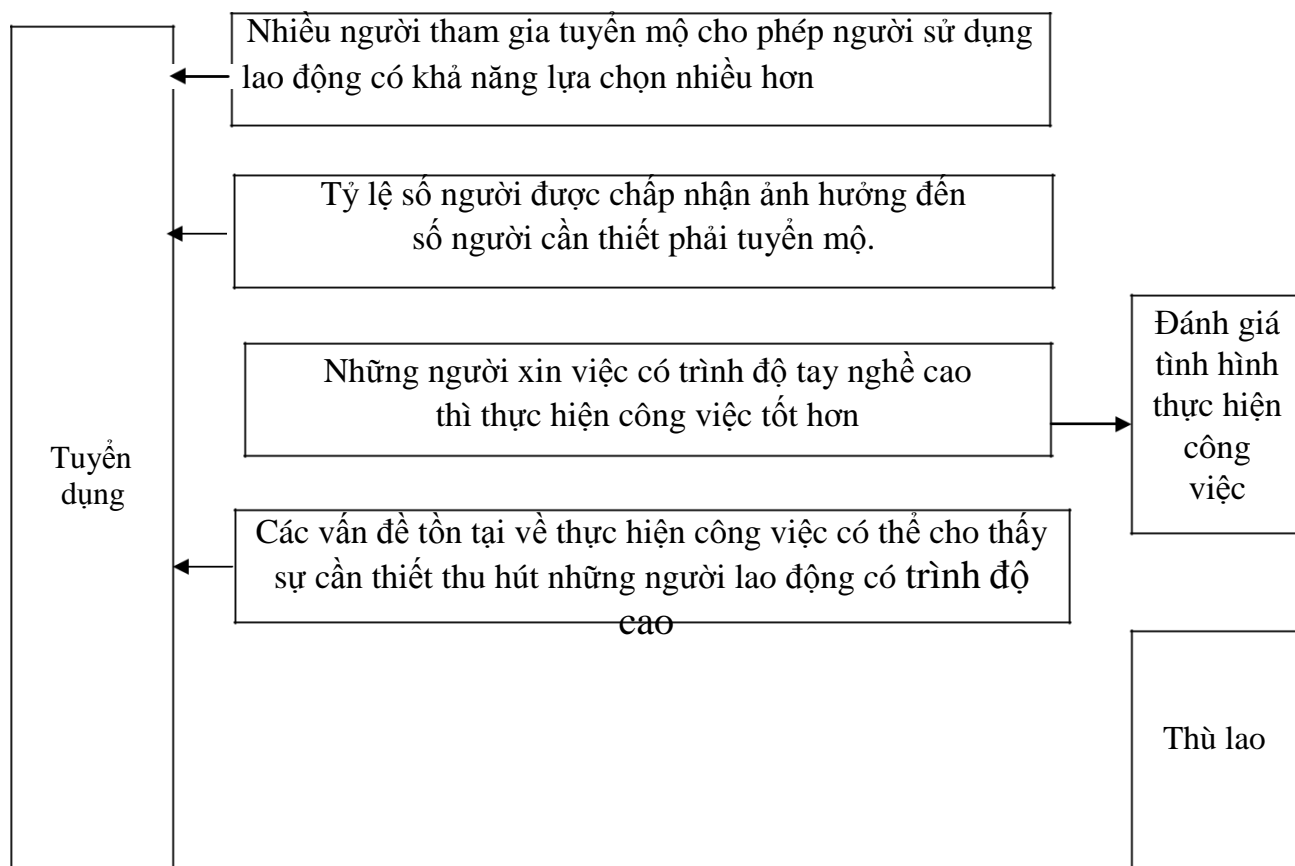
nhưng vẫn đảm bảo tính hiệu quả của quá trình tuyển chọn, không loại bỏ một số bước mà các doanh nghiệp thường làm gộp một số bước.

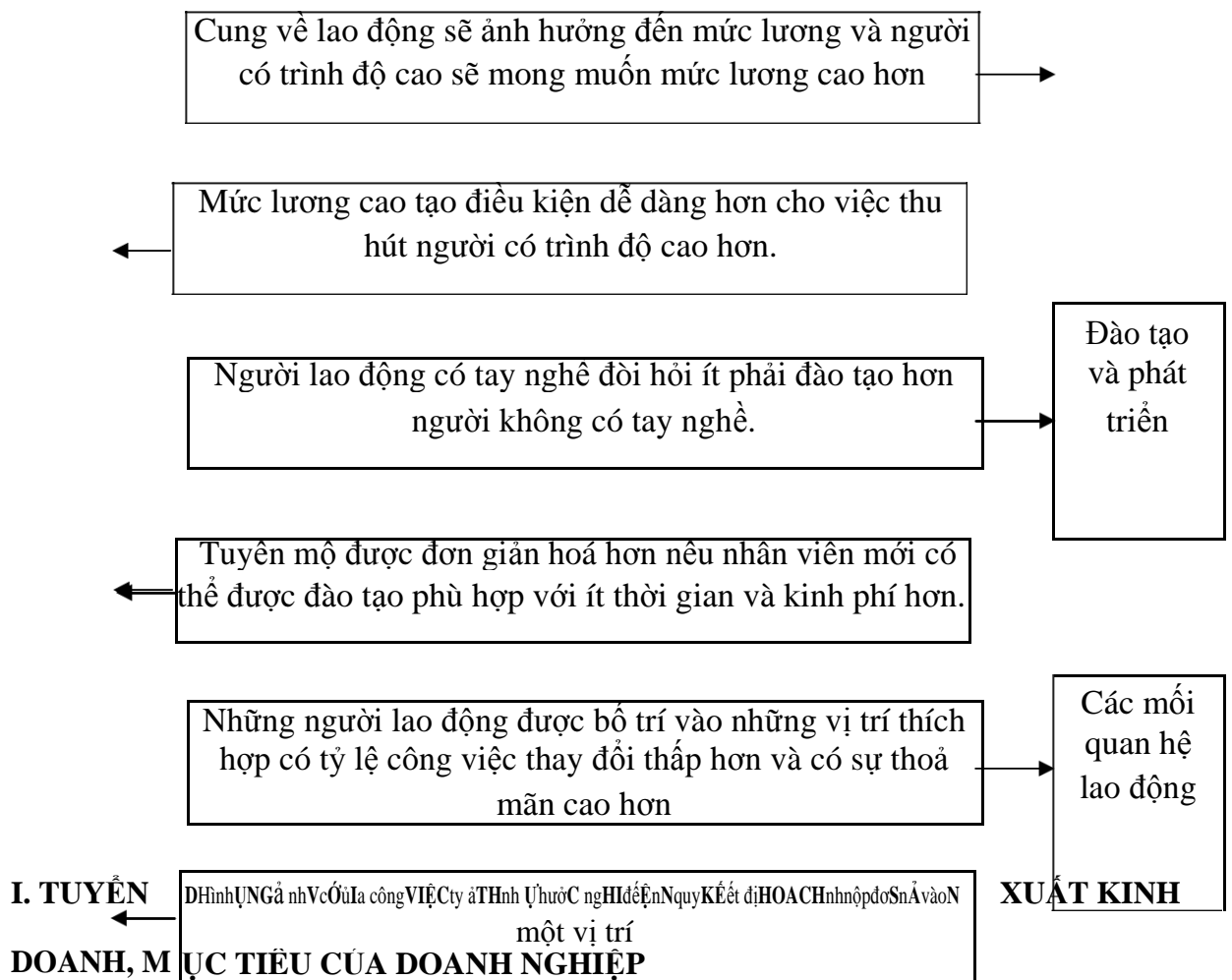
Qua phân tích trên ta thấy công tác tuyển dụng lao động có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng có ý nghĩa đối với tập thể và cá nhân người lao động thể hiện qua hiệu quả hoạt động của tập thể người lao động. Từ đây ta thấy được vai trò then chốt, quan trọng của hoạt động tuyển dụng ở chuyên ngành quản trị nhân nhân lực.

CHƯƠNG II

PHÂN TÍCH TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG.

Sơ đồ 1: Mối quan hệ qua lại giữa tuyển dụng và các chức năng khác của quản trị nhân lực.





Khi doanh nghiệp có một kế hoạch sản xuất kinh doanh thì cần xác định các nguồn lực để đáp ứng kế hoạch sản xuất kinh doanh đó như: tài chính, nguyên vật liệu, vốn đầu tư, nhà cung ứng, nguồn nhân lực vv.... Trong đó nguồn nhân lực là quan trọng hàng đầu. Dù kế hoạch sản xuất có đầy đủ các điều kiện về công nghệ hiện đại, tài chính, nguyên vật liệu... nhưng nếu không có một nguồn lao động vận hành sử dụng các nguồn lực ấy thì nó chỉ là các nguồn lực chết. Nếu tất cả các điều kiện khác của sản xuất đã đáp ứng nhu cầu thì nguồn nhân lực được đáp ứng đúng và đủ về số lượng và chất lượng sẽ đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục. Đặc biệt khi gặp khó khăn từ các nguồn khác mà nguồn nhân lực lại có thể mạnh thì vẫn duy trì được hoạt động của doanh nghiệp.

Ví dụ: Doanh nghiệp đang trong giai đoạn khó khăn về tài chính, người lao động trung thành với doanh nghiệp có thể chấp nhận để lại một phần

lương của mình giúp đỡ doanh nghiệp. Hay doanh nghiệp muốn đổi mới công nghệ hiện đại nhưng việc vận hành công việc này lại khó khăn, người lao động có tay nghề cao hay lao động tiềm năng của doanh nghiệp có thể giúp được doanh nghiệp vì những người này luôn nắm bắt được công nghệ mới nhanh chóng với vốn kiến thức của mình. Vậy cung ứng nguồn nhân lực đầy đủ (hay tuyển dụng đúng kế hoạch) sẽ đảm bảo cho tổ chức tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh với hiệu quả cao.

Trong một kế hoạch sản xuất kinh doanh, cần có kế hoạch về lao động với cơ cấu thích hợp (lao động kỹ thuật, lao động trực tiếp sản xuất, lao động quản lý vv ...). Doanh nghiệp tuyển dụng được một cơ cấu lao động tương đối phù hợp thì kế hoạch sản xuất kinh doanh sẽ diễn ra thuận lợi. Tuy nhiên trên thực tế việc tuyển dụng được cơ cấu lao động hợp lý là rất khó khăn. Ví dụ: Hầu hết các doanh nghiệp ở một số địa phương phía Nam đều không đảm bảo được kế hoạch tuyển dụng lao động cho sản xuất kinh doanh của mình. Các doanh nghiệp thường có kế hoạch tuyển dụng lao động.

Biểu 1: Thực hiện kế hoạch tuyển dụng của các doanh nghiệp phía Nam 6 tháng đầu năm 2002.

| Chỉ tiêu | Kế hoạch tuyển dụng cả năm (người) | Thực hiện tuyển dụng 6 tháng đầu năm (người) | Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch năm (%) |
|--------------------------------|------------------------------------|--|---|
| 1. Lao động quản lý, tổng số | 4724 | 3804 | 80,52 |
| - Kỹ thuật | 2263 | 1871 | 82,68 |
| - Hành chính | 1456 | 1119 | 76,85 |
| - Kinh tế | 1007 | 814 | 80,83 |
| 2. Lao động trực tiếp, tổng số | 87543 | 73560 | 84,03 |
| a. Lao động phổ thông | 57678 | 54413 | 94,34 |
| b. Lao động đào tạo. | 29865 | 19147 | 61,11 |
| Trong đó | | | |
| - Cao đẳng kỹ thuật | 1510 | 551 | 36,49 |

| | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| - Trung cấp chuyên nghiệp | 1480 | 766 | 51,76 |
| - Công nhân kỹ thuật dài hạn | 6908 | 3826 | 55,39 |
| - Công nhân kỹ thuật ngắn hạn | 19292 | 13603 | 70,51 |
| - Nhân viên nghiệp vụ dài hạn | 517 | 299 | 57,83 |
| - Nhân viên nghiệp vụ ngắn hạn | 69 | 41 | 59,42 |

Qua biểu trên ta thấy đa số lao động không tuyển dụng được theo kế hoạch là lao động có chuyên môn kỹ thuật, trong đó tỷ lệ thực hiện tuyển dụng so với kế hoạch rất thấp, loại lao động trình độ cao đẳng kỹ thuật (36,5%), công nhân kỹ thuật đào tạo dài hạn (55,39%), trung cấp chuyên nghiệp (51,76%), nhân viên nghiệp vụ đào tạo dài hạn (57,83%)... Kết quả tuyển dụng này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp nên quan tâm hơn nữa đến tuyển dụng lao động, áp dụng các phương pháp tuyển mộ rộng rãi để thu hút được nhiều người lao động từ nhiều nguồn khác nhau đến tham gia nộp đơn xin việc.

Trong giai đoạn nước ta đang thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, nhu cầu về lao động có chuyên môn tay nghề, lao động kỹ thuật là rất lớn. Mọi tổ chức muốn đứng vững được trong môi trường kinh tế quốc tế hoá với sự cạnh tranh khốc liệt tổ chức phải đặc biệt quan tâm đến việc tuyển một đội ngũ lao động phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh dài hạn và định hướng phát triển tổ chức trong tương lai. Vậy tuyển dụng có vai trò rất quan trọng trong mọi tổ chức.

II. TUYỂN DỤNG VỚI CÁC HOẠT ĐỘNG KHÁC CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC.

1. Tuyển dụng với vấn đề đào tạo, phát triển.

Một trong các yêu cầu của tuyển dụng là tuyển được người có chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt tới năng suất cao, hiệu suất công tác tốt, đáp ứng được các yêu cầu công việc.

Tuyển dụng không phù hợp với thực tiễn và khoa học thì người lao động được tuyển sẽ không đáp ứng được yêu cầu công việc. Ta phải căn cứ

vào phân tích công việc để tiến hành tuyển dụng theo đúng yêu cầu của công việc. Trong tuyển chọn phải thông qua bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Qua đây sàng lọc kỹ hơn các đối tượng không đáp ứng được yêu cầu công việc và tuyển chọn được người lao động có trình độ kỹ năng phù hợp. Nếu khi tuyển dụng cán bộ tuyển dụng không căn cứ vào các yêu cầu của công việc đối với người lao động, không sử dụng các phương pháp tuyển chọn khoa học thì chất lượng của người lao động được tuyển vào sẽ không cao. Như vậy vô hình dung tổ chức đã tuyển dụng những người không đáp ứng được nhu cầu công việc bắt buộc tổ chức phải đào tạo những người này với thời gian và kinh phí nhất định. Bằng các phương pháp tuyển dụng khoa học tổ chức có thể tiết kiệm được các khoản chi phí này.

Chính sách tuyển dụng của tổ chức:

Ta biết rằng chính sách tuyển dụng của một tổ chức sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động tuyển dụng của chính tổ chức đó, thể hiện qua việc người lao động có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không.

Ví dụ: Tại Hưng Yên mặc dù đã có chính sách cứ 100m² đất bị "mất" sẽ được nhận một lao động. Song hầu như ở mọi địa bàn trong tỉnh, tỷ lệ này không bao giờ đạt được. Ở những khu công nghiệp, khu chế xuất việc sử dụng thiết bị máy móc mới là một điều tất yếu. Vì vậy, dù có thiện chí với địa phương đến đâu thì các doanh nghiệp cũng không thể sử dụng những lao động không biết làm gì với hệ thống thiết bị của họ.

Trong ví dụ này nếu doanh nghiệp áp dụng chính sách tuyển dụng ban đầu thì doanh nghiệp phải bỏ ra nhiều kinh phí cho đào tạo đội ngũ lao động mới. Nếu doanh nghiệp chỉ tuyển dụng một số người lao động đáp ứng được yêu cầu công việc thì lại mâu thuẫn với lợi ích của những người khác. Vậy chính sách tuyển dụng mà phù hợp với thực tiễn thì sẽ tạo thuận lợi cho hoạt động tuyển dụng, đồng thời chính sách đó cũng chỉ cho doanh nghiệp biết đối tượng lao động nào được tuyển nhằm tiết kiệm chi phí đào tạo.

Ngành nghề gắn với chuyên giao công nghệ ngoại nhập, ngành nghề đang có quy mô phát triển trong các khu công nghiệp, khu chế xuất và các ngành nghề sản xuất hướng vào xuất khẩu thì công tác tuyển dụng càng thể hiện vai trò quan trọng. Tuyển được người lao động đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu công việc, tạo điều kiện cho tổ chức đào tạo người lao động trở thành thợ đa kỹ năng, có thể tiếp nhận được công nghệ mới, vận hành được nhiều máy móc trong phân xưởng. Đảm bảo ổn định lao động trong tổ chức, nhu cầu lao động xuất hiện tổ chức có thể tuyển từ chính nguồn lao động bên trong tổ chức, giảm thiểu các trường hợp bị động trong tuyển dụng.

Vậy qua trên phân tích ta thấy là một hoạt động rất quan trọng của tổ chức, đồng thời tuyển dụng cũng ảnh hưởng rất lớn đến nội dung của công tác quản trị nhân lực đó là đào tạo và phát triển.

Tuyển dụng mà đánh giá chính xác trình độ chuyên môn tay nghề của người lao động sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo. Người lao động có tay nghề ít đòi hỏi về đào tạo. Để đánh giá chính xác trình độ chuyên môn tay nghề thì tổ chức lại tiếp tục dựa vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Đây là cơ sở để ta đối chiếu khả năng thực tế của người lao động đối với các tiêu chuẩn, yêu cầu. Trong quá trình tuyển chọn nhất định phải phỏng vấn chuyên môn và tham quan thử việc từ đây đánh giá được trình độ chuyên môn của người lao động.

Người lao động được tuyển vào có trình độ kỹ thuật phù hợp họ sẽ thực hiện được công việc ngay tạo ra năng suất lao động. Họ dễ dàng nâng cao hiệu quả thực hiện công việc mà không cần đào tạo thêm.

Tuy rằng người lao động mới vào doanh nghiệp thì đều phải làm quen với dây chuyền sản xuất, công nghệ của doanh nghiệp, nhưng người có trình độ tay nghề cao, đặc biệt là lao động có kinh nghiệm từ các tổ chức khác được tuyển, họ có số năm đảm nhận công việc lớn. Thời gian định hướng cho những lao động này rất ít, họ thường làm quen nhanh chóng với công nghệ sản xuất.

Người lao động được tuyển vào doanh nghiệp được bố trí làm đúng công việc yêu thích theo đúng khả năng là động lực to lớn khích lệ tinh thần làm việc hăng say, tận tâm với công việc đưa đến kết quả làm việc cao. Song song với những yếu tố tốt đẹp trên người lao động sẽ tự biết rèn luyện nâng cao tay nghề mà không cần phải qua các lớp đào tạo, còn nếu phải đào tạo thì cũng chỉ là đào tạo trong công việc, ít tốn kém.

Người lao động mới đáp ứng được ngay các yêu cầu công việc mà không phải tiến hành đào tạo thêm là một thành công rất lớn của hoạt động tuyển dụng.

2. Tuyển dụng với vấn đề đánh giá sự thực hiện công việc

Tuyển dụng, được những người lao động có trình độ lành nghề thấp, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp chưa vững thì kết quả thực hiện của họ ở mức trung bình. Trong quá trình sản xuất vì kinh nghiệm và kỹ năng chưa nhiều nên sản phẩm mà họ làm ra có chất lượng không cao, độ chính xác và thẩm mỹ ở mức vừa phải, đôi khi tỷ lệ sản phẩm sai hỏng cao từ đây gây khó khăn cho việc đánh giá sự thực hiện công việc. Tuyển người lao động có trình độ thấp không những doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo như ở mục II.1 rất tốn kém mà việc đánh giá sự thực hiện công việc của những người này cũng không dễ dàng. Đến đây ta càng thấy rõ hơn vai trò của hoạt động tuyển dụng với các chức năng khác của quản trị nhân lực và với tổ chức. Kết quả thực hiện công việc của người lao động ở một thời điểm nào đó là một phần trong kết quả sản xuất chung của toàn doanh nghiệp. Vì vậy, đánh giá đúng chính xác sự thực hiện của người lao động là rất cần thiết. Trên thực tế đánh giá sự thực hiện công việc sẽ thuận lợi với những người lao động có trình độ chuyên môn cao.

Người lao động được tuyển mới có trình độ chuyên môn cao, thao tác làm việc chính xác, kết quả sản xuất ít sai hỏng nên dễ đo lường để đánh giá kết quả thực hiện công việc. Vấn đề đặt ra với hoạt động tuyển dụng là phải tuyển được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao, tạo thuận lợi cho đánh giá sự thực hiện công việc của họ. Ngược lại đánh giá đúng kết

quả thực hiện công việc của người lao động, sẽ tạo cho họ sự yên tâm với công việc và người lao động sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp. Khi thực hiện thăng thưởng đề bạt, những người có chuyên môn tay nghề cao với kết quả thực hiện công việc tốt sẽ được ưu tiên trước. Đề đạt như vậy tạo ra sự công bằng dân chủ trong doanh nghiệp, gây dựng được tình cảm và sự đồng tình của người lao động.

Người lao động mới được đảm nhận một vị trí công việc với nhiệm vụ rõ ràng sẽ tạo thuận lợi cho việc đánh giá sự thực hiện công việc hay nhiệm vụ của họ. Vậy tuyển dụng phải tuyển đúng người cho đúng công việc. Người lao động luôn quan tâm đến công việc và nhiệm vụ mình làm được đánh giá như thế nào, có tương ứng với đóng góp của họ hay không. Người lao động được làm đúng chuyên môn, họ sẽ tự hạn chế được các sai phạm trong quá trình lao động vì thế kết quả thực hiện công việc của họ thường là tốt. Kết quả thực hiện công việc chủ yếu là thành tích của người lao động mà không có các yếu tố không mong muốn xảy ra như tai nạn lao động, sản phẩm hỏng, không hoàn thành nhiệm vụ được giao v.v..

Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của hoạt động tuyển dụng. Các vấn đề tồn tại về thực hiện công việc có thể cho thấy sự cần thiết thu hút những người lao động có trình độ cao hơn.

3. Tuyển dụng với các mối quan hệ lao động

Tuyển dụng với việc thực hiện hợp đồng lao động và thoả ước lao động tập thể. Tuyển được người lao động đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của công việc thì việc thực hiện hợp đồng lao động và thoả ước lao động tập thể sẽ rất thuận lợi. Do đó trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động và thoả ước lao động tập thể không vấp phải các trường hợp bỏ dở hợp đồng hoặc là người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc phải làm các công việc không đúng như hợp đồng đã ký. Việc này có thể dẫn đến những thiệt hại cho tổ chức nếu người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng.

Người lao động được tuyển vào doanh nghiệp thực hiện hợp đồng với sự nhất trí cao thì kết quả thực hiện hợp đồng tốt hơn, từ đó gây dựng được mối quan hệ lao động tốt đẹp giữa người lao động và tổ chức.

Những người lao động được bố trí làm việc ở những vị trí thích hợp có tỷ lệ công việc thay đổi thấp và có sự thoả mãn cao hơn. Người lao động sẽ gắn bó với công việc, tâm huyết với nghề, vui vẻ với đồng nghiệp, luôn thực hiện tốt các nội quy lao động góp phần tạo nên mối quan hệ thoải mái trong bộ phận từ đây hình thành lên văn hoá nhóm lành mạnh. Ở đây mọi thành viên đều đạt được sự thoả mãn về công việc và về các mối quan hệ lao động của mình. Nhân viên mới sẽ được đón tiếp vui vẻ và được công nhận là một thành viên của nhóm (tổ sản xuất). Mối quan hệ lao động tốt đẹp hoà hợp trong tổ chức làm tăng năng suất lao động chung, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức.

Tuyển dụng dựa trên cơ sở của phân tích công việc sẽ đảm bảo thành công hơn trong việc bố trí sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng một cách kịp thời và hợp lý. Không những thế mà còn tạo kích thích lao động, gắn bó được người lao động đối với công việc, khích lệ phát triển năng lực cá nhân. Người lao động được doanh nghiệp quan tâm đúng mức sẽ trung thành hơn với doanh nghiệp và vun đắp cho mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Qua mối quan hệ lao động tốt đẹp sẽ nâng cao danh tiếng, uy tín của tổ chức, tạo dựng hình ảnh về một nơi làm việc tốt cho người lao động, tạo thuận lợi cho những lần tuyển dụng sau.

Ví dụ: Chương trình tuyển dụng và đào tạo lao động của Unilever Việt Nam

Mọi người lao động được tuyển vào Unilever đều được quan tâm định hướng và đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc, được phát triển các kỹ năng. Những điều tốt đẹp trên đã xây dựng được quan hệ lao động hoà hợp trong công ty, người lao động được tuyển rất khắt khe và được bố trí làm các công việc ưa thích theo đúng năng lực làm cho người lao động gắn bó hơn với

công ty. Chính quan hệ lao động tốt đẹp mà chính quyền tuyển dụng, sử dụng lao động của mình mà Unilever đã trở thành một trong các nhà tuyển dụng được ưa thích ở Việt Nam.

Tuyển dụng được những lao động có kỷ luật, trung thực gắn bó với công việc của tổ chức sẽ đảm bảo cho quan hệ lao động hoàn thiện dần theo hướng đảm bảo quyền và lợi ích của các bên tham gia quan hệ lao động. Người lao động vi phạm kỷ luật về số lượng, chất lượng sản phẩm, thời gian lao động, an toàn lao động v.v.. thì cả phía người lao động và người sử dụng lao động đều nhận được các kết quả không cao.

Người lao động có kỷ luật tốt sẵn sàng hợp tác với đồng nghiệp và người quản lý tạo nên không khí làm việc hoà đồng. Người lao động cùng nhau chia sẻ những kinh nghiệm nghề nghiệp, học tập lẫn nhau các hành vi chuẩn mực, các thao tác lao động tiên tiến. Phong cách làm việc như vậy sẽ gắn kết người lao động với nhau tạo nên sự đoàn kết gắn bó trong tổ chức. Người lao động được làm việc trong các tổ chức có mối quan hệ lao động tốt là một yếu tố tích cực giúp người lao động không bị xa vào các tệ nạn xã hội, đặc biệt là các tổ chức sử dụng lao động ở nhiều vùng khác nhau.

Vậy tuyển dụng lao động có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành quan hệ lao động và duy trì quan hệ lao động tốt đẹp trong tổ chức.

4. Tuyển dụng tốt tạo thuận lợi để thực hiện thù lao đãi ngộ đối với người lao động

Tình hình cung cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức lương mà doanh nghiệp quyết định trả cho người lao động. Thông thường người lao động mới được tuyển sẽ nhận được mức lương thấp (mức lương khởi điểm của doanh nghiệp). Kết quả tuyển dụng sẽ chỉ cho doanh nghiệp biết đã tuyển được bao nhiêu lao động, cơ cấu lao động, chất lượng lao động. Từ đây xác định mức lương tương ứng cho từng loại lao động, từng người lao động.

Với mức lương tối thiểu hiện nay là 290.000 đồng, doanh nghiệp không được phép trả lương cho người lao động dưới 290.000 đồng. Lao động phổ

thông sẽ được trả mức lương tối thiểu của doanh nghiệp, mức lương này tùy thuộc vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Nếu lao động tuyển vào là sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng thì có hệ số lương nhất định, tùy vào hệ số lương mà tổ chức xác định mức tiền lương cho người lao động của mình. Một sinh viên đại học ra trường nếu được tuyển vào các doanh nghiệp làm việc thì hệ số lương là 1,78, nếu vào cơ quan hành chính thì hệ số lương là 1,86 còn nếu ở lại trường thì hệ số lương là 1,92.

Người lao động được tuyển có trình độ cao sẽ mong đợi các mức lương thù lao cao hơn. Tổ chức luôn phải trả cho những người này mức thù lao cao tương ứng làm cho người lao động yên tâm về thù lao của mình. Nếu doanh nghiệp có chính sách thu hút các nhân tài thì doanh nghiệp phải có chương trình thù lao cho các nhân tài đó. Làm được như vậy thì những nhân tài - người lao động có trình độ cao mới đến với doanh nghiệp, vì ở đây mong muốn về mức thù lao cao được đảm bảo. Khi trúng tuyển lao động, người lao động luôn mong muốn được trả mức lương cao. Người lao động được trả mức lương phù hợp sẽ có động lực tăng năng suất lao động, gắn bó với tổ chức.

Tuyển dụng tốt đánh giá được khả năng chuyên môn của từng người lao động tạo thuận lợi cho quản lý lao động và quản lý thù lao trong tổ chức. Doanh nghiệp trả thù lao cho người lao động tương ứng với sức lao động, chất xám mà họ đã bỏ ra trong quá trình lao động. Thù lao phù hợp tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp giữ chân những người lao động giỏi. Tuyển dụng được các ứng cử viên tiềm năng, đánh giá đúng tiềm năng của họ, như những người lao động trẻ tuổi, sinh viên tốt nghiệp có thành tích học tập giỏi có thể được trả lương cao vì họ có tiềm năng trở thành người quản lý giỏi trong tương lai.

Tỷ lệ tuyển mộ phần lớn do tính đặc thù của công việc, tâm lý xã hội của người xin việc quyết định, trong đó yếu tố thu nhập có ý nghĩa quan trọng nhất. Vì vậy mức lương cao của doanh nghiệp tạo thuận lợi cho việc thu hút người có trình độ cao.

Vậy chính sách tuyển dụng kết hợp chặt chẽ với các chính sách tiền lương, BHXH, phúc lợi... sẽ thành công hơn. Ta thấy được vai trò then chốt của hoạt động tuyển dụng, vai trò này ảnh hưởng rất nhiều đến các hoạt động khác của quản trị nhân lực và các hoạt động của tổ chức.

5. Kết luận

Qua phân tích ta thấy tuyển dụng có một vai trò quan trọng đối với các tổ chức. Một tổ chức luôn thực hiện thành công các đợt tuyển dụng sẽ nâng cao được uy tín, nâng cao được vị thế cạnh tranh, đưa tổ chức phát triển đi lên. Tuyển dụng thành công đảm bảo cho doanh nghiệp có một đội ngũ lao động phù hợp, tạo ra một sức mạnh giúp doanh nghiệp có thể vượt qua những khó khăn thử thách trong quá trình hoạt động. Ngược lại tuyển dụng không thành công sẽ làm cho doanh nghiệp không thực hiện được kế hoạch sản xuất kinh doanh vì kế hoạch về lao động không được đảm bảo. Tuyển dụng không thành công làm cho doanh nghiệp tốn kém rất nhiều chi phí và giảm hiệu quả của các hoạt động khác như đánh giá sự thực hiện công việc, thù lao đãi ngộ v.v..

CHƯƠNG III

PHƯƠNG HƯỚNG NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG

1. Phương pháp xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Vận dụng các phương pháp quan sát, thu thập thông tin về một công việc cần phân tích như tên công việc, tên chức danh công việc, mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc. Cùng với những thông tin này ta kết hợp với những dữ liệu thu thập được từ việc đọc tài liệu liên quan như: Bản phân công chức năng, qui trình công việc, qui chế thực hiện công việc. Từ đó ta sẽ tổng hợp vào xây dựng được bản mô tả công việc. Sau khi xây dựng được bản mô tả công việc ta sẽ dựa vào bản này và kết hợp với việc tham khảo ý kiến cán bộ thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo. Rồi từ đó xây dựng bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Thực chất của phân tích công việc để trả lời cho những câu hỏi sau:

- + Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- + Khi nào công việc được hoàn tất
- + Công việc được thực hiện ở đâu?
- + Công nhân làm việc đó như thế nào?
- + Để thực hiện công việc đó cần những tiêu chuẩn, trình độ nào?

Việc trả lời chính xác các câu hỏi trên có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình tuyển dụng lao động và quyết định sự thành công trong quá trình sử dụng lao động.

2. Phương pháp tuyển mộ, tuyển chọn

Trong quá trình tuyển dụng nên sử dụng các phương pháp khoa học tiên tiến đảm bảo tuyển chọn được những người đáp ứng yêu cầu công việc, đánh

giá đúng khả năng của người lao động nhằm đạt được thành công trong tuyển dụng.

KẾT LUẬN

Qua quá trình phân tích, nghiên cứu ta khẳng định được vấn đề tuyển dụng lao động thực sự quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Như cố chủ tịch Lee - người sáng lập ra công ty Samsung - vào cuối đời đã có một câu nói mang tính chiến lược: "Thành công của tôi là nhờ đã tuyển dụng được những người cộng sự tài giỏi hơn tôi..." Vậy tuyển dụng thực sự là một hoạt động then chốt của quản trị nhân lực trong mọi tổ chức. Việc sử dụng con người đúng lúc, đúng chỗ sẽ giúp cho tổ chức có một cơ cấu hợp lý, đội ngũ nhân viên thích hợp với từng loại công việc. Điều này nếu làm tốt sẽ tiết kiệm được các nguồn lực khác, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao uy tín của doanh nghiệp và hiển nhiên tăng lợi nhuận giúp tái sản xuất mở rộng và phát triển. Sự quan tâm đúng mức đến tuyển dụng lao động sẽ khắc phục được những hạn chế cho tổ chức, tạo đà cho phát triển tương lai của mỗi tổ chức.

Nền kinh tế thế giới đã bước vào giai đoạn đổi mới của sự phát triển. Đặc điểm, đặc trưng của nó là hàm lượng khoa học cao, ưu tiên chất lượng hơn số lượng, cơ cấu sản xuất thay đổi liên tục do áp dụng những thành tựu mới. Quá trình đổi mới không chỉ hạn chế ở lĩnh vực kỹ thuật mà còn phát triển mạnh ở cả lĩnh vực khoa học quản lý. Trong tiến trình đó tuyển dụng nguồn nhân lực phải thay đổi sáng tạo để kịp đáp ứng và sử dụng "nguồn lực con người mới".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giá trình quản trị nhân lực
Của trường Đại học KTQD - NXB Lao động - xã hội - 2004
2. Quản trị nhân sự:
Của Nguyễn Hữu Thân - NXB Thống kê 1998.
3. Hành vi tổ chức
Của trường Đại học KTQD - NXB Thống kê 2003
4. Tuyển chọn và quản lý công nhân viên Nhật Bản
(Nguyễn Việt Trung dịch - NXB Sự thật Hà Nội - 1991)
5. Tạp chí Thông tin thị trường lao động (Số 4/2003)
6. Tạp chí Lao động & xã hội (Số 215/2003)
7. Tạp chí Lao động & xã hội (số 223/2003)

