

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng ta đã biết, trong mọi nguồn lực thì nguồn nhân lực là quan trọng nhất trong một tổ chức. Nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong việc thành bại của tổ chức. Trong thời buổi cạnh tranh khốc liệt hiện nay, khi mà luôn có những thay đổi chóng mặt; những xu hướng mới; những cơ hội và thách thức mới thì mỗi tổ chức phải linh hoạt để thích ứng. Những giá trị ngày xưa đã không còn phù hợp với thời buổi hiện nay. Nói như vậy không có nghĩa là chúng ta phủ nhận hoàn toàn quá khứ. Song một thực tế rõ ràng là các nhân viên ngày nay cần thiết phải trang bị một kiến thức mới, một công nghệ mới và với một tư duy mới. Chúng ta chỉ giữ lại những gì còn phù hợp với thời buổi hiện nay, còn lại phải thay đổi hết. Từ đó chúng ta thấy rõ nhu cầu cấp thiết của Tổ chức trong việc tuyển dụng 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 khi mới chuyển từ kinh tế tập trung sang kinh tế thị trường thì nhu cầu đó lại càng bức xúc hơn bao giờ hết. Chỉ khi nào các doanh nghiệp, công ty của Việt Nam có một nguồn nhân lực đủ mạnh thì mới thể tồn tại và phát triển trên thị trường và sau đó là hoà nhập vào nền kinh tế thế giới.

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

Đây là một đề tài còn khá mới mẻ, rất ít tài liệu tham khảo nên bài viết chỉ đề cập đến những vấn đề cơ bản và chung nhất, không có ý định đi sâu và phân tích kỹ càng. Nhưng cũng mong qua bài viết này sẽ ít nhiều nêu bật được tầm quan trọng của công tác tuyển nhân lực trong một tổ chức. Đồng thời sẽ cố gắng đưa ra những giải pháp để cho hoạt động này được tốt hơn trong các doanh nghiệp ở Việt Nam.

Đề tài này được hoàn thành dưới sự hướng dẫn của giáo viên - Thạc sỹ Xin chân thành cảm ơn cô đã hướng dẫn và sửa chữa giúp cho đề tài này được ra đời.

Tuy rất cố gắng, xong bài viết không thể tránh khỏi những thiếu sót, thiên cận. Vậy rất mong các bạn bỏ qua và góp ý kiến để đề tài này càng hoàn thiện thêm

CHƯƠNG I

HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

A. TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

Nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình là nhiệm vụ trước tiên mà nhà quản trị phải thực hiện. Từ đó xem xét với nguồn nhân lực hiện thời của tổ chức thì có thể đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra hay không. Thông thường việc đáp ứng đầy đủ rất khó xảy ra nếu không mồn nói là không thể. Với một kế hoạch chiến lược thì trong tổ chức luôn xảy ra tình trạng dư thừa hoặc thiếu nhân viên là như thế nào?

Trong trường hợp khiếm dụng nhân viên, nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển 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 ty. Nếu sau khi sắp xếp lại mà vẫn thấy không đủ theo nhu cầu, tổ chức sẽ tiến hành chương trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Còn trong trường hợp thặng dư nhân viên, nhà quản trị có thể áp dụng các biện pháp như: hạn chế việc tuyển dụng lại; giảm bớt giờ lao động; cho về hưu sớm hoặc giãn thợ (cho nghỉ tạm thời) - trường hợp này sẽ không đề cập đến nhiều, bởi mục đích chính của chúng ta là tuyển dụng nhân lực.

Hoạt động tuyển dụng nhân lực bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực. Chúng ta có thể hiểu một cách nôm na rằng: Tuyển mộ là tập trung các ứng viên lại, còn tuyển chọn là quyết định xem trong số các ứng cử viên ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho tổ chức. Bây giờ ta hãy xem xét kỹ từng hoạt động này.

I. TUYỂN MỘ.

Khái niệm: Tuyển mộ là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

Tuy nhiên, như trên đã nói, không phải là khi thấy thiếu nhân viên là ta phải lập tức tuyển mộ ngay. Để tránh lãng phí, trước khi đưa ra quyết định tuyển mộ người ta xem xét còn giải pháp nào có thể giải quyết được tình hình thiếu hụt nhân viên hay không?

1. Các giải pháp khác trước khi quyết định tuyển

mộ. a. Giờ phụ trội (làm thêm giờ).

Đối với các công ty, doanh nghiệp mà lượng hàng hoá, dịch vụ sản xuất ra không ổn định trong năm mà có tính chất thời vụ thì họ thường khuyến khích công nhân làm thêm giờ phụ trội. Giờ phụ trội được tính gấp rưỡi hoặc gấp đôi giờ công lao động bình thường.

Giải pháp này có ưu điểm là công ty không phải tuyển thêm lao động mà vẫn hoàn thành các đơn đặt hàng. Vẫn giữ được cơ cấu và không phải nuôi số người dư thừa khi nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ của công ty qua mùa cao điểm.

Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này là khi nhân viên làm việc phụ trội trong một thời gian dài sẽ dẫn đến mệt mỏi, quá tải và kéo theo chất lượng sản phẩm giảm. Đồng thời nhân viên sẽ thiếu nhiệt tình khi trở lại làm việc ở mức độ bình thường như trước kia.

b. Hợp đồng gia công.

Khi ở vào tình trạng thiếu nhân viên, các công ty có thể chọn giải pháp ký hợp đồng với các hãng khác sản xuất cho mình. Việc này về trước mắt có lợi cho cả đôi bên. Công ty sẽ không phải tuyển mộ thêm nhân viên, song lại có nhược điểm là (về lâu dài) có thể mất khách hàng vào tay các công ty được thuê gia công kia.

c. Thuê nhân viên của hãng khác.

Trong trường hợp này, số lương của các công nhân được thuê, muốn vẫn nằm tại công ty gốc và tiền thù lao của họ được thanh toán tại công ty gốc. Điều này không phá vỡ cơ cấu của cả hai công ty, tuy nhiên nó có nhược điểm lớn là công nhân cảm thấy mình không phải là công nhân biên chế, nên họ làm việc không hăng hái. Điều quan trọng khác rất dễ xảy ra là sự chênh lệch về chuyên môn của các công nhân.

d. Nhân viên tạm thời.

Đây cũng là giải pháp giải quyết vấn đề khiếm dụng nhân công. Để tránh những điều đáng tiếc xảy ra sau này, chúng ta nên nói ra trong hợp đồng là cần tuyển người trong thời gian ngắn. Trường hợp này cũng có những hạn chế giống như ở giải pháp thuê nhân viên hãng khác.

Khi đã thực hiện tất cả các giải pháp trên mà vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của tổ chức, lúc đó chúng ta mới quyết định tuyển mộ nhân viên.

2. Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến quá trình tuyển mộ nhân viên.

Phẩm chất của nhân viên lương là mục đích quan trọng của quá trình tuyển dụng. Việc tìm được các nhân viên có đầy đủ năng lực và phẩm chất để sắp xếp đúng vị trí luôn là điều mơ ước của các nhà quản trị. Tuy nhiên, vì lý do này hay lý do khác mà các nhà quản trị đôi khi phải chấp nhận những phương án không phải là tối ưu. Đó là do sự tác động của môi trường (bên trong và bên ngoài) doanh nghiệp. Chúng ta hãy xem xét kỹ ảnh hưởng của yếu tố này.

a. Môi trường bên trong doanh nghiệp.

* Tính chất, đặc điểm công việc của doanh nghiệp.

Với từng loại công việc mà nhân viên được tuyển dụng sẽ cần các kỹ năng, trình độ không giống nhau. Xác định rõ được điều này sẽ giúp nhà quản trị phân vùng và hướng tới các ứng viên phù hợp. Sẽ tránh được việc phải xem xét quá nhiều những trường hợp, những ứng viên không phù hợp với yêu cầu tuyển dụng.

* Thời gian.

Đôi khi, do sự việc đến quá bất ngờ và cấp bách yếu tố thời gian sẽ là quan trọng nhất đối với việc tuyển dụng nhân viên. Lúc này nhà quản trị phải quyết định tuyển dụng những nhân viên có thể không đáp ứng đầy đủ những yêu cầu về phẩm chất đã đề ra. Chỉ cần những nhân viên đó thoả mãn một trong các yêu cầu đó là có thể tuyển dụng được.

* Khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Có những trường hợp, do khả năng tài chính của doanh nghiệp quá eo hẹp nên các nhà quản trị không có điều kiện để sàng lọc tất cả các ứng viên để tìm được những người thích hợp nhất. Kết quả là họ phải chấp nhận các phương pháp tuyển dụng tắt (bỏ một số bước) hoặc trong một phạm vi hẹp để phù hợp với khả năng tài chính. Điều này sẽ dẫn đến chất lượng của các nhân viên được chọn có thể không đáp ứng đầy đủ yêu cầu của công việc.

* Bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp.

Một công ty hay doanh nghiệp có bầu không khí năng động, chắc chắn các nhà quản trị sẽ tuyển chọn những người có đầu óc thông minh, có tham vọng, và nhất là năng động và có sáng kiến.

Phản ứng của công đoàn.

Nếu các cấp quản trị thực hiện việc tuyển dụng không bình đẳng, phân biệt đối xử và nhất là đi ngược lại lợi ích của Công đoàn thì chắc chắn Công đoàn sẽ phản ứng. Điều này chưa xảy ra ở Việt Nam, nhưng trong tương lai chắc chắn sẽ xảy ra.

b. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

* Khung cảnh kinh tế.

Khi nền kinh tế phát triển hay suy giảm, nó ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân viên của các doanh nghiệp. Khi kinh tế phát triển có chiều hướng ổn định, doanh nghiệp phải tuyển thêm người có trình độ, tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc và ngược lại.

* Dân số, lực lượng lao động.

Dân số và lực lượng lao động đông dẫn đến nhu cầu về việc làm tăng. Chúng ta còn có thể kể đến luật lệ của Nhà nước, văn hoá - xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính quyền đoàn thể.

3. Nguồn tuyển mộ.

Có hai nguồn tuyển mộ là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.

a. Nguồn nội bộ.

Tuyển mộ nhân viên trong nội bộ công ty là cả một thủ tục phức tạp. Đối với các chức vụ quản trị gia cao cấp, thường công ty áp dụng hồ sơ chuyển chuyển. Với các chức vụ hoặc công việc ở cấp thấp hơn các công ty thường sử dụng phương pháp niêm yết công việc còn trống. Bảng niêm yết này được dán công khai để mọi người đều biết. Trong bảng này, thường người ta ghi rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần biết... Kỹ thuật này được gọi là kỹ thuật mời đăng ký chỗ còn trống. Đôi khi một số công ty tổ chức thêm các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn để cho việc tuyển lựa chính xác hơn.

Khi yếu tố thời gian là yếu tố nổi bật – nghĩa là công ty cần tìm gấp một người nào đó mà không có thời gian thì cách tốt nhất là dán thông báo trong nội bộ công ty. Ngoài ra, đây cũng là vấn đề thuộc về chính sách. Các công ty lớn của các nước Âu - Mỹ, nhất là Nhật Bản, thường ưu tiên tuyển người từ nguồn nội bộ (nó còn được gọi là tuyển nhân viên hiện hành).

Tuyển người từ nguồn nội bộ có ưu điểm là nhân viên thấy công ty luôn luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến, và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Ngoài ra, họ là những người đã quen thuộc, hiểu được

chính sách và cơ cấu của công ty. Do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới.

b. Nguồn bên ngoài.

Có rất nhiều nguồn tuyển mộ từ bên ngoài. Sau đây là một số nguồn chính.

* Bạn bè của nhân viên.

Các nhân viên đang làm trong công ty có thể giới thiệu cho công ty những người bạn (mà mình biết và hiểu rõ) có khả năng và có chất lượng. Điều dễ hiểu là nếu nhân viên thích các công việc ở công ty, họ thường rất muốn bạn bè của mình vào làm việc chung với mình.

Tuyển mộ theo lối này có khả năng dẫn tới sự thiện vị hoặc cảm tưởng không tốt trong nhân viên khi một người bạn hoặc họ hàng của họ không được chấp nhận vào làm việc. Sự bất lợi này sẽ được giải quyết khi công ty giải thích rõ ràng tất cả các đơn xin việc đó sẽ được cứu xét khách quan giống như những người nộp đơn qua hệ thống tuyển mộ khác, nhưng sẽ được ưu tiên hơn người khác nếu xảy ra trường hợp bằng điểm số.

* Nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty).

Đó là trường hợp các nhân viên vì lý do nào đó rời bỏ công ty để làm việc cho một công ty khác mà nay lại muốn trở về nơi cũ. Việc nhận số nhân viên này làm cho tất cả các nhân viên có ý tưởng rằng họ có thể rời công ty bất cứ lúc nào họ muốn, và một khi trở lại họ không mất mát gì. nếu nhà quản trị thận trọng tránh để nhân viên có tư tưởng như vậy thì việc nhận số người cũ có lợi là họ sẽ trở thành những nhân viên làm việc tốt hơn, vui vẻ hơn và có tinh thần trung thực hơn trước kia.

* Ứng viên tự nộp đơn xin việc.

Đó là những người tự ý đến văn phòng công ty để xin việc trong khi công ty không đăng quảng cáo tìm người.

Trong trường hợp này ta nên thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên loại này để khi cần thiết có thể mời họ vào mà không phải tốn thời gian, công sức và tiền bạc.

* Nhân viên của các hãng khác.

Tuyển dụng những nhân viên này là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo và hầu như không phải qua thời kỳ tập sự. Hình thức này hay được áp dụng tại Mỹ.

* Các trường đại học và cao đẳng

Đây là nguồn tuyển mộ quan trọng đối với hầu hết các công ty. Bởi vì những người này còn giữ được thói quen học tập, tâm hồn trong trắng, đề tào tạo, có sức bật vươn lên và nhiều sáng kiến.

* Người thất nghiệp.

Đây cũng là nguồn có giá trị. Có nhiều lý do để họ thất nghiệp mặc dù không phải là họ thiếu khả năng. Nếu khai thác tốt nguồn này công ty có thể nhặt được những “của quý” bất ngờ.

* Công nhân làm nghề tự do.

Những công nhân làm nghề tự do cũng là một nguồn tuyển mộ có tiềm năng. Họ có thể sẽ là những ứng viên cho những công việc đòi hỏi kỹ thuật, chuyên môn cao.

4. Phương pháp tuyển mộ.

Có rất nhiều phương pháp tuyển mộ nhân viên từ nguồn bên ngoài. Phổ biến nhất vẫn là quảng cáo, đến các trường tuyển mộ và đến các cơ quan lao động - công cũng như tư.

a. Phương pháp quảng cáo.

Phổ biến nhất vẫn là quảng cáo trên báo chí, ngoài ra còn ở tivi, đài, tờ rơi... Tiền quảng cáo khá tốn kém nhất là đối với tivi. Hầu hết các công ty đều đồng ý rằng đăng quảng cáo trên báo chí là nguồn cung cấp các công nhân, nhân viên trẻ tuổi, đa số ít có kỹ năng theo nhu cầu của công ty. Cách này được áp dụng khi các phương pháp tuyển mộ khác quá tốn kém hoặc khó khăn. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là công ty sẽ e ngại phản ứng của công nhân khi họ biết công ty đang rất cần người, nhất là các ngành nghề đòi hỏi kỹ năng cao, điều đó dẫn đến năng suất lao động giảm.

b. Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường.

Còn được gọi là phương pháp chuyên viên tuyển mộ. Mấu chốt là ở chỗ các chuyên viên tiếp xúc với giám đốc sinh viên vụ của các trường. Hầu hết các sinh viên giỏi đều lọt vào “tầm ngắm” của họ và có thể tài trợ cho sinh viên đó học tập. Khi ra trường, sinh viên đó sẽ được mời về công ty để làm việc (thậm chí là bắt buộc).

c. Các cơ quan tuyển dụng.

Cũng có nhiều công ty lại phải nhờ cậy các cơ quan tuyển dụng hoặc tuyển chọn dùm. Thường là họ thiên về tuyển nhân viên văn phòng hơn. Chất lượng tuyển tùy theo khả năng chuyên môn của cấp quản trị của các cơ quan này. Các cơ quan tư nhân thường tuyển lựa kỹ và tốt hơn các cơ quan công.

d. Sinh viên thực tập.

Sinh viên thường thực tập trong các tháng hè. Qua thời gian làm việc ở công ty và qua mối quan hệ tiếp xúc, sinh viên có thể xác định được có nên xin làm việc tại đây không và ngược lại, công ty có thể chấp nhận sinh viên này hay không.

Ngoài ra còn có một số phương pháp như: Nhờ nhân viên giới thiệu, ứng viên tự nộp đơn... và các phương pháp áp dụng ở các nước phát triển, chưa xuất hiện ở Việt Nam như: Sử dụng hiệp hội chuyên ngành, Trung tâm dịch vụ dữ kiện lý lịch.

II. TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC.

Tuyển chọn nhân lực là một quá trình phức tạp và tốn nhiều công sức. Phải có nghiệp vụ chuyên môn, tầm hiểu biết rộng rãi đồng thời còn phụ thuộc và chính sách tuyển dụng của công ty.

Tuyển chọn nhân lực được định nghĩa như sau: Là quyết định xem trong số các ứng viên đã được tuyển mộ ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty.

Tiến trình tuyển chọn gồm các giai đoạn.

1. Giai đoạn chuẩn bị.

Nhất thiết phải chuẩn bị kỹ càng về vật chất và cơ sở hạ tầng, các công ty cần chú trọng đến bảng mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc. Có bảng này sẽ giúp các cấp quản trị biết rõ sẽ cần loại ứng viên có tiêu chuẩn như thế nào. Từ đó các chuyên gia sẽ soạn thảo các mẫu trắc nghiệm, các mẫu phỏng vấn thích hợp.

2. Giai đoạn chính thức.

Bao gồm 7 bước:

Bước 1: Ứng viên nộp đơn

Bước này yêu cầu các ứng viên nộp đầy đủ hồ sơ xin việc, bao gồm các giấy tờ cần thiết cho cơ quan tuyển chọn. Các công ty nên soạn thảo mẫu đơn xin việc của riêng mình, như vậy dễ cho việc xem xét về sau này hơn.

Bước 2: Phỏng vấn hồ sơ.

Sau khi hồ sơ được tuyển chọn sơ bộ, công ty sẽ báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự các giai đoạn tuyển chọn kế tiếp. Vì là lần đầu tiên ứng viên tiếp xúc với công ty nên các tiếp viên nên tế nhị để gây ảnh hưởng tốt cho công ty. Là giai đoạn chọn lọc hồ sơ để loại các ứng viên không đủ yêu cầu. Phỏng vấn viên hỏi thẳng một số câu hỏi về chuyên môn ngay. Cần chú ý khi các ứng viên có kinh nghiệm và trình độ thuộc lĩnh vực khác thì không nên loại ra ngay mà có thể chuyển sang bộ phận sắp cần người hoặc tuyển đợt sau.

Thực hiện tốt giai đoạn này sẽ xây dựng thiện ý cho công ty, đồng thời tối đa hoá hiệu quả của tuyển dụng.

Bước 3: Trắc nghiệm.

Qua trắc nghiệm có thể phát hiện ra những tài năng đặc biệt của ứng viên, tìm ra các sắc thái đặc biệt về cá tính ...

Mục đích của nó là nhằm giảm bớt chi phí về huấn luyện. Khi đã biết năng khiếu của họ chỉ việc phát triển lên, rút ngắn thời gian tập sự...

Các phương pháp trắc nghiệm:

* Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát: Mục đích là tìm xem trình độ hiểu biết tổng quát của cá nhân đạt đến trình độ nào về các lĩnh vực kinh tế, địa lý, toán... Chỉ áp dụng trắc nghiệm này khi cần phải tuyển chọn những nhân viên thuộc cấp quản trị.

* Trắc nghiệm tâm lý: Hiện nay đóng vai trò quan trọng. Nó giúp cho nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên.

* Trắc nghiệm trí thông minh.

Với loại này người ta sẽ suy đoán được khả năng của ứng viên về từ ngữ, óc toán học, lý luận logic và những mối liên hệ trong không gian.

Chỉ số thông minh IQ được tính như sau:

$$IQ = \frac{\text{Tuổi tinh thần}}{\text{Tuổi thực}} \times 100\%$$

$IQ < 100 \rightarrow$ kém thông minh

$IQ > 100 \rightarrow$ thông minh

$120 < IQ < 140 \rightarrow$ lỗi lạc

$IQ > 140 \rightarrow$ thần đồng *

Trắc nghiệm cá tính:

Mục đích xem cá tính của ứng viên để sau này giúp các ứng viên thực hiện nhiệm vụ dễ dàng hơn nhờ chỉnh bớt sự phức tạp và sai lệch của cá tính.

* Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng chuyên môn.

Đây là loại trắc nghiệm để tìm ra người có chuyên môn, nghiệp vụ có đầu óc sáng tạo cho công ty.

Còn một số trắc nghiệm khác như khả năng nhận thức, độ linh hoạt của phản ứng, sở thích nghề nghiệp...

Bước 4: Phỏng vấn sâu.

Là phương pháp thông dụng nhất trong nghiệp vụ tuyển chọn. Đây là phương pháp được sử dụng để lựa một ứng viên thích hợp.

Mục đích là phối kiểm tra lại tất cả những dữ kiện mà ứng viên đã cung cấp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong suốt giai đoạn lựa chọn. Phỏng vấn giúp ứng viên và chỉ huy hiểu rõ nhau hơn, xem ứng viên có thực sự đủ kiến thức không, đánh giá cả bên ngoài và bên trong ứng viên. những người chịu trách nhiệm phỏng vấn có thể gồm: Giám đốc TNNS, chỉ huy trực tiếp của ứng viên... Để công việc đạt được hiệu quả cao thì cả hai bên cùng phải chuẩn bị.

Có các phương pháp phỏng vấn sau:

Phỏng vấn theo mẫu; Phỏng vấn không theo mẫu; Phỏng vấn theo hợp đồng; Phỏng vấn căng thẳng; Phỏng vấn cá nhân hay phỏng vấn nhóm. Lưu ý những điều cần tránh sau:

- Không nên phán xét một ứng viên bằng cách so sánh họ với một người khác.

- Người phỏng vấn không nên tự cho mình là người kỳ cựu của công ty hay là người hiểu rộng biết nhiều khi đánh giá ứng viên.

- Không nên tạo cho ứng viên cảm tưởng lạc quan quá đáng về quyền lợi mà họ được hưởng.

- Không nên che đậy thực trạng của công ty.

Bước 5: Sưu tra lý lịch.

Sau khi đã trắc nghiệm và phỏng vấn sâu, nhà quản trị nên kiểm tra xem lại tất cả những gì ứng viên trình bày có đúng sự thật hay không. Ngoài ra còn

cần tìm hiểu một đôi nét về ứng viên qua thông tin người nào đó nói về ứng viên. Đó là sơ tra lý lịch.

Bước 6: Khám sức khoẻ.

Xem có phù hợp với tính chất của công việc không.

Nên khám sức khoẻ trước khi quyết định tuyển dụng để việc tuyển dụng không biến thành “công dã tràng”.

Bước 7: Thử việc và quyết định tuyển dụng.

Sau khi ứng viên vượt qua được các bước trên, ứng viên sẽ có một thời gian ngắn để tiếp xúc và làm thử công việc của mình. Nếu họ hoàn thành công việc của mình thì công ty sẽ quyết định tuyển dụng anh ta.

Từ 7 bước trên ta có kết luận:

Các yêu cầu với cán bộ tuyển chọn phải là: Có trình độ kỹ năng đặt lợi ích của tổ chức lên trên hết đồng thời nhạy bén và linh hoạt trong việc ứng dụng các phương pháp tuyển chọn.

B- VAI TRÒ Ý NGHĨA CỦA TUYỂN DỤNG.

1. Đối với tổ chức.

Hoạt động tuyển dụng tốt thì tổ chức sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm để giúp tổ chức tồn tại và phát triển tốt, có tính cạnh tranh cao. Ngược lại có thể dẫn đến suy yếu nguồn nhân lực → hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn lực → phá sản.

2. Đối với xã hội.

Hoạt động tuyển dụng tốt thì sẽ giúp xã hội sử dụng hợp lý tốt đa nguồn lực. Là đầu ra của đào tạo nguồn nhân lực. Nó có thể giải quyết vấn đề việc làm xã hội.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP Ở MỘT SỐ ĐỊA PHƯƠNG.

I. THAM KHẢO PHƯƠNG PHÁP, HÌNH THỨC TUYỂN DỤNG Ở MỘT SỐ NƯỚC PHÁT TRIỂN.

1. Tại Mỹ.

Các công ty tại Mỹ có vốn lớn, trình độ quản lý và công nghệ cao do đó họ rất coi trọng công tác tuyển dụng nhân lực. Quá trình này luôn đầy đủ các bước. Một đặc trưng rất quan trọng là theo luật lao động Mỹ, sau ba tháng, các công ty hoặc phải cho người lao động vào biên chế chính thức hoặc cho nghỉ. Nếu vào biên chế chính thức ngoài khoản được tăng lương, công nhân còn được hưởng các loại phúc lợi rất tốt. Công nhân thường được tuyển dụng theo hợp đồng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn nên việc tuyển chọn nhân viên của hãng khác là khá phổ biến. Đây là triết lý chính trong quan điểm tuyển dụng của họ: Sử dụng triệt để người có tài bất kể trước đây anh là ai, làm việc cho hãng nào. Ngoài ra tuyển chọn quan trọng của các công ty Mỹ. Họ ưa thích nguồn nội bộ.

2. Tại Nhật Bản.

Các công ty ở Nhật bản cũng có vốn lớn, trình độ quản lý và công nghệ cao. Quá trình tuyển dụng nhân lực luôn được làm đầy đủ, nghiêm túc và kỹ càng. Giống tại Mỹ, các công ty Nhật ưa thích các nguồn nội bộ, trái với người Mỹ việc thăng chức chủ yếu dựa vào thành tích và khả năng là chủ yếu và thâm niên là thứ yếu. Còn người Nhật, thì yếu tố thâm niên là chủ yếu giống hệt như tại Việt Nam. Tuy nhiên kể từ thập niên 1980, người Nhật đã cố gắng phá vỡ quan niệm truyền thống lạc hậu này vì cản trở người trẻ tuổi có thực tài. Từ thập niên 1990, hầu hết các hãng lớn của Nhật theo bước chân Mỹ trong việc thăng cấp. Những người trẻ tuổi muốn được thăng cấp ngạch quản trị đều phải qua chu kỳ thi trắc nghiệm và phải qua khoá huấn luyện về quản trị. Truyền thống tuyển dụng của người Nhật là tuyển dụng suốt đời do đó họ

không muốn tuyển dụng người nhân viên của các hãng khác như các công ty Mỹ. Hầu hết các công ty Nhật tuyển dụng nhân viên từ các trường Đại học và

Cao đẳng. Nhưng từ thập niên 1980 và nhất là 1990, dần dần càng có nhiều công ty tuyển mộ theo cách trên. họ thường thu nhận nhân viên của các hãng đang sa sút thừa nhân viên, sinh viên trẻ tuổi của các khoa Đại học... Rất hiếm khi nhân viên được tuyển từ các hãng đang cạnh tranh trong cùng ngành công nghiệp. Trong việc bố trí những người này vào một tổ chức, các công ty thường hết sức thận trọng, mục đích để bảo vệ nhân viên “riêng” của mình. Vì vậy những nhân viên này thường bị thua thiệt về chính sách lương bổng với nhân viên “gốc” của công ty. Điều này khác hẳn với Mỹ.

Ngoài ra tại Mỹ và Nhật còn có các hãng như hãng chuyên cung cấp ứng viên có khả năng quản trị (Executive Search Firms) hoặc Hiệp hội chuyên ngành (Professional Associations) hoặc đến các trung tâm dịch vụ dữ kiện lý lịch (Resume Databases) để được cung cấp lý lịch của các ứng viên đang cần việc làm. Những phương pháp này tại Việt Nam chưa có.

II. ĐỘNG THÁI VÀ KHẢ NĂNG THU HÚT LAO ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TẠI MỘT SỐ ĐỊA PHƯƠNG.

“Mức cầu lao động” trong các doanh nghiệp là bộ phận quan trọng cấu thành “Mức cầu chung về lao động” của thị trường lao động. Đánh giá động thái lao động doanh nghiệp làm cơ sở cho cơ quan chức năng hoạch định các chính sách, giải pháp về phát triển kinh tế (đầu tư, công nghệ, phát triển ngành nghề, đào tạo nhân lực...) nhằm không ngừng tăng số chỗ làm việc mới, ổn định việc làm cho lực lượng lao động trong từng khu vực và thị trường lao động cả nước. Động thái lao động doanh nghiệp còn phản ánh xu thế thu hút lao động của các doanh nghiệp về mặt số lượng và chất lượng và đặc trưng khác của người lao động,

Qua khảo sát động thái lao động năm 1999 của các doanh nghiệp tại 5 địa phương: Hà Nội, Vinh, Đà Nẵng, Đồng Nai, Cần Thơ, (tháng 12/1999) cho thấy tính đa dạng về mức độ giảm, tăng và khả năng thu hút lao động của các doanh nghiệp. Cụ thể:

1. Lao động giảm trong năm.

Mức lao động giảm trong năm 1999 của các doanh nghiệp tại các địa phương thể hiện ở biểu sau:

Biểu mức độ giảm lao động của các doanh nghiệp tại địa phương năm 1999

Các chỉ tiêu	Thị trường lao động					
	Hà Nội	Vinh	Đà Nẵng	Đồng Nai	Cần Thơ	Tổng số
A	1	2	3	4	5	6
Tổng số lao động có đầu năm thuộc mẫu quan sát (người)	34.415	21.222	32.851	65.635	18.540	172.663 (nữ 92.293)
Tổng số lao động thực tế đang làm việc thuộc mẫu quan sát (người)	37.180	25.568	36.244	73.005	21.168	193.165 (nữ 102.014)
Tổng số lao động giảm (người)	2.046	908	3.824	7.676	1.740	16.191
% giảm so tổng số lao động đang làm việc	5,5	3,5	10,5	10,5	8,2	8,4
Tổng số lao động nữ giảm	1.224	348	2.840	4.950	1.009	10.381
% lao động nữ giảm so tổng số lao động nữ đang làm việc	6,4	3,6	15,4	10,7	11,9	10,2
Tỷ lệ số lao động giảm so tổng số lao động có đầu năm (%)	5,95	4,28	11,64	11,69	9,39	9,38
Tỷ lệ lao động nữ giảm so tổng số lao động nữ đầu năm (%)	6,72	4,35	16,42	12,29	12,29	11,2

Biểu trên cho thấy, trong năm 1999 lao động của các doanh nghiệp giảm khá lớn, bằng 8,4% tổng số lao động thực tế đang làm việc và bằng 9,38% tổng số lao động có đầu năm. Trong đó so với lao động thực tế đang làm việc, mức giảm lao động lớn ở các doanh nghiệp khu vực Đà Nẵng, Đồng Nai (đều 10,5%), Cần Thơ (8,2%) và thấp ở khu vực Vinh (3,5%). Tỷ lệ lao động nữ giảm trong tương quan với lao động nam, không có chênh lệch lớn, ngoại trừ

tại khu vực Đà Nẵng và Cần Thơ tỷ lệ này cao vọt lên tương ứng là 15,4 và 11,9% so tổng số lao động đang làm việc do một số doanh nghiệp cơ cấu lại sản xuất và lao động, phát triển các nghề ít thu hút lao động nữ.

Phần lớn lao động nữ giảm trong năm thuộc ngành công nghiệp chế biến, chiếm tỷ lệ 72%; sản xuất điện – xây dựng: 8%; thương nghiệp: 7,3%; dịch vụ khác: 7,6% tổng số lao động giảm. Ở các ngành khác lao động giảm với tỷ lệ thấp.

Số lao động giảm trong năm hầu hết tập trung vào các doanh nghiệp vừa và lớn (trên 100 lao động), chiếm tới 97,2% tổng số lao động giảm. Trong đó, doanh nghiệp có hơn 1000 lao động chiếm tỷ lệ 46,6% tổng số lao động giảm. Như vậy, biến động lao động giảm trong các doanh nghiệp lớn rất đáng chú ý.

Lao động giảm trong năm chủ yếu là lao động phổ thông chiếm 54,1%, sau đó là công nhân kỹ thuật và sơ cấp: 36,5% tổng số lao động giảm. Lao động phổ thông giảm cao hơn mức chung là ở các doanh nghiệp khu vực Đồng Nai, chiếm 64,3% tổng số lao động giảm. Lao động cao đẳng, đại học giảm cao hơn mức chung là ở các doanh nghiệp khu vực Hà Nội, chiếm tỷ lệ 12,4% tổng số lao động giảm.

Xem xét nguyên nhân giảm lao động của các doanh nghiệp cho thấy số lao động giảm do bỏ việc vì mức tiền lương (tiền công) thấp, chiếm tỷ lệ cao nhất: 36,3%, do kết thúc hợp đồng: 18,8%, về hưu mất sức: 8,1%. Các nguyên nhân khác: sản xuất thu hẹp, thay đổi công nghệ, sa thải... chiếm tỷ lệ từ 0,4% - 4,2% tổng số lao động giảm trong năm.

2. Tuyển dụng lao động trong năm.

Biểu dưới cho thấy tình hình tuyển dụng lao động trong năm của các địa phương.

Biểu tình hình tuyển dụng lao động các doanh nghiệp tại đại phương, 1999

Chỉ tiêu	Hà Nội	Vinh	Đà Nẵng	Đồng Nai	Cần Thơ	Tổng số
Tổng số lao động tuyển dụng (người)	3.028	1.205	6.595	14.651	2.063	27.542
% so tổng số lao động đang làm việc	8,14	4,71	18,2	20,07	9,75	14,26
% so tổng số lao động có	8,8	5,68	20,08	22,32	11,13	15,95

đầu năm						
---------	--	--	--	--	--	--

Tổng số lao động tuyển dụng trong năm 1999 của các doanh nghiệp được quan sát tại 5 địa bàn là 17.542 người, bằng 14,26% tổng số lao động đang làm việc. Trong đó có 17.821 lao động nữ, bằng 64,7% TSLĐ tuyển dụng. Rõ ràng lao động nữ được các doanh nghiệp quan tâm sử dụng. Mức tuyển dụng lao động rất cao tại khu vực Đồng Nai: 20,07%, Đà Nẵng: 18,2% và thấp ở Vinh: 4,71% tổng số lao động đang làm việc.

Số lao động tuyển dụng của các ngành có tỷ lệ cao nhất là công nghiệp chế biến: 21.841 người (79,3%), sản xuất phân phối điện – xây dựng: 2.275 người (8,26%), thương nghiệp: 1.382 người (5,02%), dịch vụ khác: 1.120 người (4,7). Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác chỉ chiếm con số nhỏ.

Các doanh nghiệp có quy mô lao động hơn 1000 người tuyển lao động nhiều nhất là 14.111 lao động, bằng 51,23% tổng số lao động tuyển dụng; Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn hoặc bằng 100 người chỉ chiếm tỷ lệ 2%. Ở đây biểu hiện rõ xu thế doanh nghiệp có quy mô càng lớn thì nhu cầu tuyển dụng lao động có phần lớn hơn.

Xét theo nghề cho thấy, nhu cầu tuyển dụng lao động lớn nhất thuộc nhóm nghề dệt, may, và thợ liên quan đến dệt may (cơ khí, điện...), chiếm tỷ lệ 33,5% tổng số lao động tuyển dụng của tất cả các nghề. Một số nghề khác chiếm tỷ lệ khá cao như lao động giản đơn trong công nghiệp: 10,7%; thợ giày da và thợ liên quan: 7,2%; thợ sản xuất đồ gỗ và thợ liên quan: 6,29%; nhóm nghề khác chiếm tỷ lệ từ 0,9 – 3,6%.

Nhu cầu tuyển dụng lao động nữ phụ thuộc vào đặc trưng nghề (tính chất công việc). Một số nhóm nghề thích hợp với lao động nữ nên tỷ lệ tuyển dụng nữ cao như: thợ giày da chiếm tỷ lệ 93,92%; thợ may: 84,8%; thợ lắp ráp: 89,07%; lao động giản đơn trong công nghiệp: 69,37% ... so tổng số lao động tuyển dụng của từng nghề. Ngược lại, nghề có tính chất nặng nhọc, độc hại thì tỷ lệ tuyển dụng lao động nữ thấp, như: thợ xây dựng: 6,33%; thợ đúc, hàn: 8,46%; thợ cơ khí sửa chữa máy móc, thiết bị sản xuất: 10,51%... so tổng lao động tuyển dụng của từng nghề.

Phần lớn lao động tuyển dụng trong năm là lao động phổ thông và công nhân kỹ thuật. Trong đó, lao động phổ thông chiếm tỷ lệ 56,6% (nữ 60,6%), công nhân kỹ thuật: 34,7% (nữ 33,5%). Các tỷ lệ này thấp ở lao động trung cấp chuyên nghiệp: 3,5% (nữ 2,3%); cao đẳng, đại học trở lên: 6,2% (nữ 2,3%).

Như vậy, trong năm các doanh nghiệp đã giải quyết được một số lượng đáng kể chỗ làm việc cho đội ngũ công nhân.

Động thái giảm lao động trong năm 1999 của các doanh nghiệp vận động theo chiều hướng tích cực, xuất hiện nhiều chỗ làm việc mới cho người lao động.

Trong 5 tỉnh khảo sát cho thấy, mức thu hút lao động đạt cao ở các doanh nghiệp khu vực Đồng Nai (9,5% TS lao động đang làm việc) Đà Nẵng (7,7%); thấp ở Cần Thơ (1,55%); Vinh (1,21%). Một yếu tố quan trọng đảm bảo sự tăng trưởng việc làm cao ở các địa phương có mức thu hút lao động cao là do khu vực doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài năm qua có sự phát triển đáng kể hơn so với địa hương khác.

3. Nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm 2000 của các doanh nghiệp.

Biểu sau cho thấy nhu cầu tuyển dụng lao động một số ngành trong năm 200 qua điều tra kế hoạch tuyển dụng lao động, đảm bảo kế hoạch sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Biểu nhu cầu tuyển dụng lao động năm 2000

Lĩnh vực hoạt động	Nhu cầu tuyển dụng lao động	
	Bình quân một doanh nghiệp (người)	Tỷ lệ nữ (%)
1. Nông-Lâm-Ngư	4,9	13,6
2. Khai thác mỏ	5,1	27,8
3. CN chế biến	15,6	71,9
4. SX-PP điện-xây dựng	10,1	5,9
5. Thương nghiệp	6,5	55,8
6. Vận tải-Thông tin	4,9	19,9
7. Tài chính, tín dụng và dịch vụ khác	3,9	50,29

Tổng số nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm 2000 của 500 doanh nghiệp quan sát là 5226 người, bằng 2,78% tổng số lao động trực tiếp đang làm. Đây là con số thấp hơn nhiều so với nhu cầu tuyển dụng lao động năm 1999 (2,78% so 14,26%). Từ biểu trên cho thấy, nhu cầu tuyển dụng lao động bình quân trên doanh nghiệp cao nhất là ở ngành công nghiệp chế biến cũng chỉ đạt

15,6 người; sản xuất phân phối điện – xây dựng: 10,1 người, các ngành khác có nhu cầu tuyển dụng lao động rất thấp.

Xét theo trình độ chuyên môn – kỹ thuật, nhu cầu tuyển dụng lao động phổ thông cao nhất là 41,73%, tiếp đến công nhân kỹ thuật: 39,56%, trung cấp: 7,4%, cao đẳng, đại học trở lên 12,8%. Đáng chú ý là năm 2000 mức tuyển dụng lao động phổ thông có giảm xuống so với năm 1999 (41,73% so 55,6%), trong khi lao động các loại khác có tăng lên: công nhân kỹ thuật: 33,5% (1999) và 33,56% (2000); trung cấp chuyên nghiệp: 3,5% (1999) và 7,43% (2000); cao đẳng, đại học trở lên 6,2% (1999) và 12,8% (2000). Đây là xu thế tất yếu về sự tăng lên của cầu lao động kỹ thuật trong điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học – kỹ thuật.

II. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM CỦA TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI Ở CÁC TỈNH PHÍA BẮC.

Tuyển dụng lao động là khâu quan trọng quyết định đến chất lượng đóng góp lao động, khả năng đáp ứng công việc đảm bảo cho hoạt động của dây chuyền sản xuất - kinh doanh nhịp nhàng, có hiệu quả. Công tác tuyển dụng lao động còn là yếu tố đảm bảo ổn định quan hệ lao động, bầu không khí quan hệ lao động, khả năng hợp tác lao động, ứng xử và thái độ tác phong làm việc... Chính vì thế công tác tuyển dụng lao động được các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài các tỉnh phía Bắc rất chú trọng.

Từ thực tế điều tra:

Qua số liệu điều tra 110 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài các tỉnh phía Bắc cho thấy các biểu hiện chủ yếu của công tác tuyển dụng lao động là:

- Số lao động bình quân của tất cả các doanh nghiệp 6 tháng đầu năm 1998 tăng 2,62% so với lao động bình quân năm 1997. Xét trong năm 1997 thì số lao động giảm của tất cả các doanh nghiệp là 6.667 người, số lao động tăng 8.789 người. Như vậy, số lao động tăng thực tế của 110 doanh nghiệp trong năm 1997 là 2.122 người. Trong tổng số lao động giảm của năm 1997 nêu trên thì 33,05% là kết thúc hợp đồng lao động, 1,28% bị sa thải do vi phạm kỷ luật lao động và 57,36% lao động tự chấm dứt hợp đồng lao động vì lương thấp, cường độ lao động cao, làm thêm giờ quá mức (10% tổng số doanh nghiệp có số giờ làm thêm bình quân một lao động cao hơn 200 giờ/năm). Số lao động tăng thêm trong năm 1997 bao gồm 30,72% là do ký tiếp hợp đồng lao động và

69,28% là tuyển mới. Số lao động tăng thêm chủ yếu là ở các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Nhật Bản, Đài Loan, Hàn Quốc và giảm ở các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Hồng Kông, Singapore. Việc ký kết hợp đồng lao động ngắn hạn (dưới 6 tháng) theo mùa, vụ và công việc, sau đó ký kết lại hợp đồng lao động hoặc sa thải lao động là phương pháp tuyển - sử dụng lao động mà các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài sử dụng để đổi mới lao động hàng năm. Tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có một bộ phận lao động (chiếm khoảng 9,7% tổng số lao động) có công việc không ổn định luôn có nguy cơ bị sa thải do phụ thuộc vào tình trạng sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp.

- Trong số lao động được tuyển dụng vào làm việc tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã được điều tra, lao động ở độ tuổi dưới 29 chiếm tỷ lệ 54,7%, ở độ tuổi từ 30-40 tuổi là 32,26%, và trên 40 tuổi là 13,04%. Số lao động dưới 24 tuổi (12,1% tổng số lao động) phần lớn là lao động phổ thông được tuyển từ nông thôn vào làm các công việc theo mùa, vụ và công việc nhất định. Trong số lao động ở độ tuổi trên 30 được tuyển từ khu vực doanh nghiệp Nhà nước, khu vực hành chính sự nghiệp có một số người được nắm giữ vị trí quản trị doanh nghiệp điều hành ở một số khâu, công đoạn sản xuất - kinh doanh. Do tỷ trọng các chỗ làm việc có cường độ cao, nhịp độ dây chuyền sản xuất lớn (lắp ráp ô tô, xe máy, điện tử, may mặc...) nên việc tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có xu hướng tuyển dụng lao động ở độ tuổi dưới 45 tuổi.

- Hình thức tuyển dụng lao động: Theo quy định của luật lao động, tuyển dụng lao động cho doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được thực hiện qua hai kênh: Trung tâm dịch vụ việc làm và cơ quan lao động địa phương. Sau 30 ngày, các kênh trên không đáp ứng thì doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được phép tự tuyển lấy lao động. Thực tế điều tra ở các doanh nghiệp cho thấy, 76,1% tổng số lao động được tuyển vào làm việc là do doanh nghiệp tự tuyển, 23,39% là do trung tâm dịch vụ việc làm. Nguyên nhân của tình hình trên là do hệ thống trung tâm dịch vụ việc làm, tại các địa phương không đáp ứng được kịp thời về số lượng, chất lượng lao động theo yêu cầu của các doanh nghiệp. Các cơ quan địa phương chưa có mối quan hệ cung ứng lao động với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài một cách chặt chẽ. Theo ý kiến của một số cơ quan lao động địa phương, thực tế còn có hiện tượng các trung tâm dịch vụ việc làm thu lệ phí không hợp lệ từ người lao

động và doanh nghiệp làm giảm sức hút của các trung tâm dịch vụ việc làm đối với người lao động và doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng thấy rằng, đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở các tỉnh phía Bắc đòi hỏi chất lượng lao động tuyển dụng cao (trong 1.100 lao động đang có việc làm được phỏng vấn thì 93,27% đã tốt nghiệp phổ thông trung học, 86,1% đã qua đào tạo chuyên môn - kỹ thuật) trong khi thị trường lao động địa phương còn khan hiếm lao động đã qua đào tạo. Chính vì thế các doanh nghiệp phải tự tuyển lấy lao động tốt nghiệp phổ thông trung học để đào tạo theo yêu cầu sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp (riêng năm 1997 số lượt người được đào tạo bằng 14,41% tổng số lao động đang làm việc). Rõ ràng, nguồn lao động đã tốt nghiệp phổ thông trung học dù chưa qua đào tạo cũng được các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chú ý khai thác, tuyển dụng để đào tạo và làm việc.

- Đánh giá của doanh nghiệp về lao động được tuyển dụng: Theo đánh giá của người sử dụng lao động các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì việc tuyển dụng lao động vào làm việc vào làm việc tại các doanh nghiệp này được thực hiện khá khắt khe, nên 93,53% tổng số lao động đang sử dụng đáp ứng được yêu cầu công việc của doanh nghiệp. Số còn lại (6,47% gồm 1.437 người của 110 doanh nghiệp) chưa đáp được yêu cầu công việc do các nguyên nhân khác nhau. Trong số đó nguyên nhân do trình độ chuyên môn yếu chiếm tỷ lệ 45,46%, do tác phong lao động là 46,63%, các lý do khác (thái độ lao động...) là 7,93%. Rõ ràng là trong tuyển dụng lao động, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài không những chú trọng đến chuyên môn mà còn đến các phẩm chất khác như tác phong lao động, khả năng hợp tác lao động, ứng xử xã hội trong lao động...

- Khó khăn trong tuyển dụng lao động: Trong số các doanh nghiệp được điều tra, số doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng lao động chiếm tỷ lệ 35,45% (49/110 doanh nghiệp). Nguyên nhân khó khăn chủ yếu của tuyển dụng lao động là thiếu lao động theo loại hình ngành nghề (lao động nghề đào tạo trên thị trường lao động không phù hợp yêu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp), chiếm tỷ lệ 63%. Còn các nguyên nhân khác như: mức tiền công thấp, địa bàn khó khăn, hợp đồng ngắn hạn và công việc bấp bênh không thu hút được người lao động là 37%. Ngoài ra, một bộ phận doanh nghiệp (55,32% tổng số lao động trên thị trường lao động các doanh nghiệp) có ý kiến chất lượng lao động trên thị trường lao động các địa phương chưa đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp, thủ tục tuyển dụng lao động vào làm việc tại các

doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài còn phức tạp (19,15% tổng số doanh nghiệp có ý kiến), thủ tục cấp giấy phép cho người lao động vào làm việc tại Việt Nam chưa nhanh chóng.

CHƯƠNG III

CÁC BIỆN PHÁP CHO CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG LAO

ĐỘNG

Tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài cũng đang có những vấn đề tồn tại, đòi hỏi các cơ quan chức năng phải có các biện pháp tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thực hiện tốt nhất công tác tuyển dụng lao động cho hoạt động sản xuất - kinh doanh, sử dụng hiệu quả nguồn lao động dồi dào của các địa phương. Các biện pháp có thể là:

+ Tạo môi trường pháp luật thông thoáng hơn, phù hợp cơ chế thị trường cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong tuyển dụng lao động, cho phép doanh nghiệp tự tuyển chọn trực tiếp lao động để sử dụng hoặc để đào tạo rồi sử dụng có sự quản lý của cơ quan lao động địa phương.

+ Nâng cao năng lực hoạt động của các Trung tâm dịch vụ việc làm bằng việc hướng các hoạt động của các Trung tâm vào tư vấn việc làm, cung ứng lao động, thông tin thị trường lao động để góp phần hỗ trợ có hiệu quả vào cung ứng lao động cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (không khuyến khích các trung tâm dịch vụ việc làm làm công tác đào tạo, kinh doanh, dịch vụ...).

+ Tăng cường công tác đào tạo, dạy nghề lao động có trình độ chuyên môn - kỹ thuật cao cho thị trường lao động các tỉnh phía Bắc. việc đào tạo, dạy nghề có tính đến nhu cầu sử dụng lao động theo ngành nghề, loại hình lao động (công nhân kỹ thuật, trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học trở lên) của doanh nghiệp các khu vực kinh tế, kể cả khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

+ Hoàn thiện quy định thủ tục tuyển dụng lao động và tổ chức nước ngoài tại Việt Nam; thủ tục cấp phép cho người lao động nước ngoài vào làm việc tại Việt Nam và khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài phải đảm bảo thuận lợi, nhanh chóng.

+ Thực hiện việc huấn luyện các phẩm chất cần thiết cho người lao động trong các trường đào tạo, dạy nghề phù hợp với lao động trong điều kiện công

ng nghiệp, công nghệ hiện đại và trình độ tổ chức sản xuất – kinh doanh, tổ chức lao động cao.

+ Hoàn thiện các quy định pháp luật, tạo điều kiện thuận lợi, tự do di chuyển sức lao động giữa các tỉnh, các khu vực kinh tế trong vùng. Trên cơ sở đó tránh hiện tượng chia cắt thị trường lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động xã hội.

Ngoài ra, người viết này xin được đưa ra một số giải pháp có tính chất chung nhằm nâng cao hiệu quả của tuyển dụng nhân lực.

* Đào tạo một đội ngũ cán bộ, chuyên gia nhân sự giỏi.

Có được đội ngũ này thì hoạt động tuyển dụng nhân lực sẽ được làm đến nơi đến chốn. Hoạt động sẽ được hướng dẫn và thực hiện một cách tỉ mỉ, cụ thể và có khoa học. Do đó sẽ nâng cao được hiệu quả của tuyển dụng nhân lực.

* Tuỳ vào điều kiện tài chính của doanh nghiệp, tuỳ theo môi trường kinh tế - xã hội mà tiếp thu có chọn lọc các phương pháp tiên bộ, khoa học ở các nước phát triển. Để áp dụng vào thực tế ở Việt Nam.

Các phương pháp tuyển dụng ở các nước phát triển tiên tiến và khoa học nhưng chưa chắc khi đem áp dụng vào thực tế Việt Nam đã đem lại hiệu quả, bởi vì mỗi nơi đều có văn hoá riêng và bản sắc dân tộc riêng. Việc cải tiến các phương pháp đó sao cho phù hợp với thực tiễn của Việt Nam là nhiệm vụ của các nhà quản trị. Nếu vấn đề này được giải quyết thì có lẽ đó là giải pháp hữu hiệu và phổ biến nhất ở nước ta trong năm tới.

* Thay đổi cơ cấu đào tạo theo hướng phát triển các ngành kỹ thuật và giảm bớt các khối kinh tế - xã hội.

Điều này có vẻ xa vời và lệch với nội dung cần đề cập của đề án này, song đó lại là một thực tế ở Việt Nam. Việc thiếu các kỹ sư có tay nghề và thừa rất nhiều các cử nhân là điều đã và đang xảy ra trên thị trường lao động. Cần tăng lượng kỹ sư không chỉ về lượng mà còn về chất là một nhu cầu bức xúc để theo kịp yêu cầu của thị trường. Việc đào tạo ồ ạt các cử nhân khối kinh tế mà không có việc làm phù hợp khi ra trường là một sự lãng phí ghê gớm. Không có việc làm phù hợp tất sẽ sinh ra hiện tượng “trái ngành, trái nghề”. Chính điều này đã dẫn đến khó khăn lớn cho hoạt động tuyển dụng vì có công việc thì rất nhiều ứng viên phù hợp song có những ông việc lại thiếu ứng viên.

* Cuối cùng, chúng ta cần duy trì và phát triển loại nhật báo như tờ Mua & Bán. Những tờ nhật báo này sẽ mang đến thông tin về lao động một cách

nhanh nhất và đại chúng nhất cho những người quan tâm. Nó là tối khi tính và về giá cả và hiệu quả. Nhờ nó các ứng viên và nhà quản trị sẽ bớt được nhiều công sức mà hoạt động tuyển dụng lại thu hút được nhiều ứng viên phù hợp hơn. Từ đó tuyển dụng sẽ hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Như vậy chúng ta đã có một cái nhìn tổng quan về hoạt động tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức. Tuy đơn giản, sơ sài và không tránh khỏi thiếu sót song qua đó chúng ta cũng thấy được tầm quan trọng của hoạt động này 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 có một cơ cấu hợp lý và đội ngũ nhân viên thích hợp với từng loại công việc. Điều này sẽ dẫn tới 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 của doanh nghiệp... Kết quả cuối cùng là lợi nhuận đạt được của doanh nghiệp càng lớn sẽ giúp doanh nghiệp tái sản xuất mở rộng và phát triển. Ngược lại việc sử dụng người không hợp lý sẽ dẫn đến những hậu quả xấu khó lường trước được. Việc hoạt động kinh doanh kém hiệu quả là điều có thể thấy rõ nhất. Nặng hơn, doanh nghiệp có thể bị phá sản. vậy có thể nói hoạt động tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức là yếu tố sống còn của tổ chức đó.

Trước khi làm công việc gì thì yếu tố đầu tiên được tính đến sẽ là con người. Có nhân lực rồi thì mới lo đến máy móc, thiết bị, công nghệ, vật liệu,... Chính con người sẽ sử dụng những nguồn lực đó để biến thành kết quả đầu ra. Như vậy hoạt động tuyển dụng nhân lực là khởi đầu cho mọi công tác khác.

Đất nước Việt Nam đang trên đường hoà nhập cùng thế giới và nền kinh tế của chúng ta cũng đang dần hoà nhập với kinh tế khu vực và toàn cầu. Chúng ta hào nhập chứ không hoà tan, vẫn giữ được nét riêng, đặc sắc và bản sắc dân tộc. Hoạt động tuyển dụng cũng vậy; một mặt tiếp thu, học hỏi những cái hay, những phương pháp tiên tiến, khoa học của nước ngoài những mặt khác chúng ta vẫn giữ truyền thống nhân đạo; giúp đỡ và tạo điều kiện cho những người chưa đạt tiêu chuẩn hoặc cho người lao động cơ hội để họ bù lấp những thiếu sót của mình... nghĩa là vấn đề đặt con người lên trên hết; thậm trí trên cả công việc. Đây là một nét truyền thống rất Á Đông, tuy trước mắt có thể hiệu quả công việc sẽ không như ý muốn nhưng về sau, về dài thì nó có một cái lợi không gì sánh được đó là lòng trung thành, sự tận tâm tuyệt đối của nhân viên với doanh nghiệp. Có lẽ đó sẽ là xu hướng hoạt động tuyển dụng ở nền kinh tế Việt Nam của thiên niên kỷ mới.

Đến đây chúng ta có thể khẳng định: Tuyển dụng là hoạt động then chốt của quản trị nhân lực trong một tổ chức.

Trước khi kết thúc, một lần nữa em xin cảm ơn cô giáo: Thạc sĩ

đã hướng dẫn để em hoàn thành đề án này.

Hà Nội, ngày 30 tháng 12 năm 2000