



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**  
Chủ biên: TS. Mai Thanh Lan

**Giáo trình**  
**TUYỂN DỤNG**  
**NHÂN LỰC**



**NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ**  
Hà Nội, 2014

TaiLieu.vn

## LỜI MỞ ĐẦU

"Mọi quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người". Với vai trò quan trọng, mang tính chất quyết định đối với sự thành công hay thất bại của tổ chức, hoạt động nhằm tạo ra nguồn nhân lực cho tổ chức - tuyển dụng nhân lực, ngày càng nhận được sự quan tâm của các nhà quản trị. Tuyển dụng nhân lực giúp nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi và bền vững của doanh nghiệp - cạnh tranh thông qua yếu tố con người. Tuyển dụng nhân lực được thực hiện tốt sẽ giúp tiết kiệm chi phí, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp, giúp cải thiện bầu không khí làm việc, môi trường làm việc và thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp theo hướng có lợi đối với hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, tuyển dụng nhân lực còn tạo tiền đề quan trọng cho thực hiện các nội dung khác của quản trị nhân lực. Do vậy, trong chương trình đào tạo cử nhân ngành Quản trị nhân lực rất cần trang bị cho người học những kiến thức và kỹ năng tuyển dụng nhân lực hiện đại, phù hợp với xu thế phát triển của các tổ chức, doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Giáo trình được viết theo chương trình học phần Tuyển dụng nhân lực thuộc chương trình đào tạo ngành Quản trị nhân lực do Hiệu trưởng Trường Đại học Thương mại phê chuẩn ngày 21 tháng 3 năm 2012 và được phê duyệt làm tài liệu chính thức dùng trong giảng dạy, học tập ở Trường Đại học Thương mại.

**Giáo trình Tuyển dụng nhân lực** được biên soạn theo tiếp cận của quản trị tác nghiệp. Các nội dung nghiên cứu bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực, tuyển mộ nhân lực, tuyển chọn nhân lực và đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực. Với cách tiếp cận này, ngoài việc cung cấp cho người học các kiến thức nền tảng và chuyên sâu về tuyển dụng nhân lực còn giúp người học rèn luyện và phát triển các kỹ năng chuyên môn về tuyển dụng nhân lực như: Kỹ năng xác định nhu cầu, kỹ năng lập kế hoạch tuyển dụng, kỹ năng xây dựng thông báo tuyển dụng, kỹ năng thu nhận và xử lý hồ sơ, kỹ năng tổ chức thi tuyển, kỹ năng tìm kiếm ứng viên, kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng đánh giá ứng viên, ...

*Giáo trình được kết cấu thành 5 chương:*

*Chương 1 - Tổng quan về tuyển dụng nhân lực - nghiên cứu về khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân lực; mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực; các nội dung cơ bản của tuyển dụng nhân lực; các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực.*

*Chương 2 - Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực - nghiên cứu về khái niệm và vai trò của xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực; căn cứ và phương pháp xây dựng kế hoạch tuyển dụng; nội dung xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực.*

*Chương 3 - Tuyển mộ nhân lực - nghiên cứu về khái niệm và vai trò của tuyển mộ nhân lực, các nội dung của tuyển mộ nhân lực (xác định nguồn tuyển mộ nhân lực, tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên) và thông báo tuyển dụng.*

*Chương 4 - Tuyển chọn nhân lực - nghiên cứu về khái niệm và vai trò của tuyển chọn nhân lực, các nội dung của tuyển chọn nhân lực. Trong đó đề ra quyết định tuyển chọn nhân lực, nhà tuyển dụng có thể đánh giá ứng viên qua: Thu nhận và xử lý hồ sơ, thi tuyển (sơ tuyển, tự luận, trắc nghiệm, thi tay nghề), phỏng vấn. Theo tiếp cận của giáo trình này, hội nhập nhân lực mới cũng là một nội dung của tuyển dụng nhân lực và cũng là một hình thức để đánh giá đầy đủ, chính xác về năng lực ứng viên và giúp ứng viên hòa nhập tốt với doanh nghiệp và môi trường làm việc.*

*Chương 5 - Đánh giá tuyển dụng nhân lực - nghiên cứu khái niệm và vai trò của đánh giá tuyển dụng nhân lực; xác định chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng nhân lực; đo lường kết quả tuyển dụng nhân lực; điều chỉnh trong tuyển dụng nhân lực.*

*Giáo trình được biên soạn với sự chủ biên của TS. Mai Thanh Lan; Các thành viên biên soạn các chương cụ thể như sau: Chương 1: TS. Mai Thanh Lan; Chương 2: TS. Nguyễn Thị Minh Nhân; Chương 3: TS. Mai Thanh Lan và Ths. Trịnh Minh Đức; Chương 4: TS. Mai Thanh Lan; Chương 5: TS. Nguyễn Thị Liên.*

*Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ban Giám hiệu, Phòng Quản lý Khoa học và Đối ngoại, Hội đồng Khoa Quản trị nhân lực, tập thể giảng viên Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp, các nhà khoa học, các cố vấn, các chuyên gia, các anh chị em trong cộng đồng nhân sự Hrlink và CPO Club đã nhiệt tình ủng hộ, đóng góp ý kiến, bổ sung kiến thức cho quá trình xây dựng giáo trình này.*

*Đây là học phần mới cần thiết cho giảng dạy, nghiên cứu và học tập ngành Quản trị nhân lực nhưng do thời gian có hạn, giáo trình chắc chắn có những điểm còn chưa thật hợp lý hoặc giải quyết vấn đề chưa thật sự logic. Chúng tôi rất mong nhận được sự góp ý, bổ sung của người đọc để lần tái bản sau được hoàn thiện hơn.*

*Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp, Khoa Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương mại.*

*Xin chân thành cảm ơn!*

**TẬP THỂ TÁC GIẢ**

TaiLieu.vn

# **ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU HỌC PHẦN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC**

## **1. Đối tượng nghiên cứu**

Nhân lực luôn được các nhà quản lý coi là nguồn lực quan trọng của các tổ chức, doanh nghiệp. Bởi trong quá trình làm việc, khác với vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, người lao động bên cạnh sức lao động, họ còn có tinh thần, bên cạnh thể lực, họ còn có trí lực, và việc người lao động sử dụng thể lực thế nào phụ thuộc rất nhiều vào trí lực và tinh thần. Vì vậy các nhà quản trị luôn phải chú trọng đến quá trình tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng một cách có hiệu quả yếu tố nhân lực trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Do vậy, việc tập hợp nghiên cứu một cách có hệ thống các lý thuyết về hoạt động tạo ra yếu tố nhân lực, tuyển dụng nhân lực - hoạt động được coi là tiền đề cho các hoạt động quản trị nhân lực khác trở nên cần thiết.

Tuyển dụng nhân lực là học phần thuộc khối kiến thức ngành và chuyên ngành trong chương trình đào tạo cử nhân quản trị nhân lực. Đối tượng nghiên cứu của học phần tuyển dụng nhân lực là nghiên cứu quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục đích nghiên cứu của học phần nhằm trang bị cho người học những kiến thức và kỹ năng cơ bản về tuyển dụng nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp. Cụ thể học phần giúp người học nắm bắt được những kiến thức nền tảng về tuyển dụng nhân lực như xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực; tuyển mộ nhân lực; tuyển chọn nhân lực; đánh giá tuyển dụng nhân lực. Ngoài ra, người học được rèn luyện những kỹ năng như: Kỹ năng xác định nhu cầu tuyển dụng, kỹ năng xây dựng kế hoạch tuyển dụng, kỹ năng thiết kế thông báo tuyển dụng, kỹ năng thu nhận và xử lý hồ sơ, kỹ năng tổ chức thi tuyển, kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng đánh giá ứng viên, kỹ năng hội nhập nhân viên mới. Đồng thời, người học cũng có

tầm nhìn chiến lược, khách quan và công bằng,... trong thực hành tuyển dụng nhân lực.

Cách tiếp cận của giáo trình tuyển dụng nhân lực là theo tiếp cận quản trị tác nghiệp. Các nội dung nghiên cứu bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực, tuyển mộ nhân lực, tuyển chọn nhân lực và đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực. Theo tiếp cận của giáo trình này đánh giá ứng viên, ra quyết định tuyển dụng và hội nhập nhân lực mới được coi là một nội dung của tuyển chọn nhân lực.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

Cũng như các khoa học quản trị khác, học phần tuyển dụng nhân lực sử dụng phương pháp nghiên cứu chung là phương pháp duy vật biện chứng trong quá trình nghiên cứu.

Bên cạnh đó, để nghiên cứu học phần này còn cần sử dụng một số phương pháp cụ thể nhằm tăng cường kỹ năng cho người học đó là phương pháp tình huống, phương pháp làm việc nhóm, phương pháp nhập vai (đóng kịch), phương pháp nêu vấn đề,...

Vì vậy quá trình nghiên cứu về học phần tuyển dụng nhân lực cần lưu ý một số điểm cơ bản sau:

- Hoạt động tuyển dụng nhân lực không thể tách rời các nội dung khác của quản trị nhân lực, như bố trí và sử dụng nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nhân lực, đãi ngộ nhân lực,...

- Hoạt động tuyển dụng nhân lực được triển khai trong một tổng thể nhằm đạt mục tiêu của quản trị nhân lực. Vì vậy trong giáo trình này lát cắt tiếp cận chức năng được lồng ghép vào lát cắt chính của giáo trình là tiếp cận quản trị tác nghiệp để đảm bảo định hướng đào tạo theo nhu cầu thực tế của xã hội, giúp nâng cao năng lực thực hành công việc của người học.



# MỤC LỤC

<b>Lời mở đầu</b>	<b>3</b>
<b>Đối tượng và phương pháp nghiên cứu học phần tuyển dụng nhân lực</b>	<b>7</b>
1. Đối tượng nghiên cứu	7
2. Phương pháp nghiên cứu	8
<b>Chương 1. TỔNG QUAN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân lực</b>	<b>11</b>
1.1.1. Khái niệm	11
1.1.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực	13
1.1.3. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực	15
<b>1.2. Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực</b>	<b>17</b>
1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	18
1.2.2. Tuyển mộ nhân lực	19
1.2.3. Tuyển chọn nhân lực	20
1.2.4. Đánh giá tuyển dụng nhân lực	23
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực</b>	<b>24</b>
1.3.1. Các nhân tố khách quan	25
1.3.2. Các nhân tố chủ quan	30
<b>Chương 2. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC</b>	<b>40</b>
<b>2.1. Khái niệm và vai trò của xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực</b>	<b>42</b>
2.1.1. Khái niệm	42
2.1.2. Vai trò của xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	43
<b>2.2. Căn cứ, quy trình và phương pháp xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực</b>	<b>45</b>
2.2.1. Căn cứ xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	45
2.2.2. Quy trình xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	60
2.2.3. Phương pháp xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	63
<b>2.3. Nội dung xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực</b>	<b>68</b>
2.3.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu tuyển dụng nhân lực	68
2.3.2. Xây dựng chính sách tuyển dụng nhân lực	81
2.3.3. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng chi tiết	85

<b>Chương 3. TUYỂN MỘ NHÂN LỰC</b>	<b>103</b>
<b>3.1. Khái niệm và vai trò của tuyển mộ nhân lực</b>	<b>103</b>
3.1.1. Khái niệm	103
3.1.2. Vai trò của tuyển mộ nhân lực	105
<b>3.2. Nội dung tuyển mộ nhân lực</b>	<b>107</b>
3.2.1. Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực	107
3.2.2. Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên	112
<b>3.3. Thông báo tuyển dụng nhân lực</b>	<b>121</b>
3.3.1. Xác định đối tượng nhận thông tin	122
3.3.2. Thiết kế thông báo tuyển dụng	122
3.3.3. Triển khai thông báo tuyển dụng	137
<b>Chương 4. TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC</b>	<b>143</b>
<b>4.1. Khái niệm và vai trò của tuyển chọn nhân lực</b>	<b>143</b>
4.1.1. Khái niệm	143
4.1.2. Vai trò của tuyển chọn nhân lực	144
<b>4.2. Nội dung của tuyển chọn nhân lực</b>	<b>145</b>
4.2.1. Thu nhận và xử lý hồ sơ	146
4.2.2. Thi tuyển	154
4.2.3. Phỏng vấn tuyển dụng	159
4.2.4. Quyết định tuyển dụng nhân lực	183
4.2.5. Hội nhập nhân lực mới	191
<b>Chương 5. ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC</b>	<b>205</b>
<b>5.1. Khái niệm và vai trò của đánh giá tuyển dụng nhân lực</b>	<b>205</b>
5.1.1. Khái niệm	205
5.1.2. Vai trò	206
<b>5.2. Xác định chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng nhân lực</b>	<b>208</b>
5.2.1. Chỉ tiêu định lượng	208
5.2.2. Chỉ tiêu định tính	215
<b>5.3. Đo lường kết quả tuyển dụng nhân lực</b>	<b>220</b>
5.3.1. Yêu cầu đối với việc đo lường kết quả tuyển dụng nhân lực	220
5.3.2. Phương pháp đo lường kết quả tuyển dụng nhân lực	222
<b>5.4. Điều chỉnh trong tuyển dụng nhân lực</b>	<b>225</b>
5.4.1. Yêu cầu trong điều chỉnh tuyển dụng nhân lực	225
5.4.2. Các loại điều chỉnh trong tuyển dụng nhân lực	225
<b>PHỤ LỤC</b>	<b>231</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	<b>271</b>

# Chương 1

## TỔNG QUAN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

*Chương 1 nghiên cứu tổng quan về tuyển dụng nhân lực. Sau khi học xong chương này, người học có khả năng nắm bắt và hiểu rõ: Khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân lực; mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực; các nội dung cơ bản của tuyển dụng nhân lực; các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực.*

### 1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

#### 1.1.1. Khái niệm

Thực tế có khá nhiều khái niệm khác nhau về tuyển dụng nhân lực.

Theo Nguyễn Thanh Hội, tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có<sup>1</sup>.

Theo Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), tuyển dụng là quá trình lựa chọn các cá nhân có đủ điều kiện cần thiết để đảm nhận các công việc trong tổ chức<sup>2</sup>.

Theo Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm, tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ những nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển<sup>3</sup>.

Các khái niệm trên mặc dù có những điểm khác nhau, tuy nhiên các phạm trù chung được đề cập đến đều thể hiện tuyển dụng nhân lực là quá trình gắn liền với việc tìm kiếm, thu hút những người có khả năng từ

---

<sup>1</sup> Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội.

<sup>2</sup> Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Phương Đông, Cà Mau.

<sup>3</sup> Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.

những nguồn khác nhau và lựa chọn người lao động có năng lực phù hợp với vị trí công việc còn trống trong tổ chức.

Tiếp cận của giáo trình được xác định như sau:

*Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp<sup>1</sup>.*

Qua khái niệm trên có thể thấy:

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình bao gồm hai hoạt động cơ bản là tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực, còn được gọi là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực. Để thực hiện các hoạt động này cần thiết phải xác định mục tiêu tuyển dụng, các biện pháp thực hiện mục tiêu (xây dựng kế hoạch tuyển dụng) và đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực.

Tuyển mộ nhân lực, còn được gọi là tìm kiếm và thu hút ứng viên, được thực hiện nhằm có một lực lượng ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng nội đơn ứng tuyển để doanh nghiệp lựa chọn. Muốn vậy doanh nghiệp phải xác định đúng nguồn tuyển mộ và sử dụng các biện pháp nhằm thu hút ứng viên đến đăng ký, nộp hồ sơ ứng tuyển. Tìm kiếm và thu hút ứng viên được thực hiện tốt sẽ giúp tạo tiền đề cho việc lựa chọn nhân lực.

Tuyển chọn nhân lực, còn được gọi là lựa chọn nhân lực, gắn liền với việc đánh giá năng lực ứng viên nhằm chọn được ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp. Nếu tuyển mộ dừng lại ở việc tìm kiếm, thu hút để tập trung các ứng viên, thì tuyển chọn là lựa chọn để quyết định xem trong số các ứng viên ai là người phù hợp với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng nhân lực được thực hiện nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy tuyển dụng nhân lực là hoạt động cần được thực hiện định kì theo kế hoạch hoặc đột xuất khi nhân lực của doanh nghiệp có sự biến động. Thông thường, doanh nghiệp sẽ phải cân nhắc đến việc thực hiện tuyển dụng nhân lực trong một số trường hợp như sau:

---

<sup>1</sup> Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội.

- Theo yêu cầu của chiến lược và kế hoạch kinh doanh trong từng giai đoạn nhất định, cần có sự chuẩn bị nâng cao về chất lượng và số lượng nhân lực trong doanh nghiệp.

- Do xảy ra tình trạng quá tải về công việc tại một số vị trí: Do tính chất công việc thay đổi, do kiêm nhiệm,...

- Do phát sinh công việc mới hoặc công việc cũ nhưng nhân lực đảm nhận vị trí có sự biến động dẫn đến không có người đảm nhận.

Tuy nhiên, không phải mọi trường hợp, khi xảy ra tình trạng thiếu hụt nhân lực doanh nghiệp đều cần thiết tuyển dụng. Thực tế khi xảy ra tình trạng này, doanh nghiệp nên cân nhắc đến việc thực hiện một số giải pháp trước khi quyết định tuyển dụng, bởi lẽ nếu cứ thiếu hụt mà quyết định tuyển dụng sẽ dẫn đến tăng nhân lực trong ngắn hạn trong khi xét về dài hạn doanh nghiệp không có nhu cầu này.

Một số giải pháp khác các doanh nghiệp có thể cân nhắc sử dụng như:

- Tăng ca, yêu cầu người lao động làm thêm giờ, tuy nhiên khi sử dụng giải pháp này cần chú ý đến việc đảm bảo chế độ và quy định đối với việc làm thêm giờ của người lao động.

- Bố trí lại nhân lực, tổ chức lao động khoa học nhằm nâng cao năng suất lao động, đảm bảo nguyên tắc tận dụng tối đa năng lực của nhân lực trong doanh nghiệp.

- Thuê lao động tạm thời, mượn lao động của doanh nghiệp khác (ví dụ trường hợp của doanh nghiệp sản xuất mượn công nhân của doanh nghiệp sản xuất khác).

- Với doanh nghiệp sản xuất có thể thực hiện việc thuê gia công, kí hợp đồng phụ.

Khi các giải pháp này không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp hoặc nhu cầu về sử dụng nhân lực của doanh nghiệp là lâu dài, doanh nghiệp mới cân nhắc để quyết định thực hiện tuyển dụng nhân lực.

### **1.1.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp, người lao động và cả xã hội.

### ***1.1.2.1. Vai trò của tuyển dụng nhân lực đối với doanh nghiệp***

*Thứ nhất*, tuyển dụng nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp - yếu tố nguồn nhân lực, giúp bổ sung lực lượng lao động cần thiết. Tuyển dụng được thực hiện tốt sẽ tạo tiền đề quan trọng cho thực hiện các nội dung khác của quản trị nhân lực.

*Thứ hai*, tuyển dụng nhân lực giúp nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi và bền vững của doanh nghiệp - cạnh tranh thông qua yếu tố con người. Thực tế con người luôn được coi là yếu tố đóng vai trò quyết định đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

*Thứ ba*, tuyển dụng nhân lực giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp, đồng thời tạo điều kiện để nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Tuyển dụng được nhân lực phù hợp sẽ tiết kiệm chi phí đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực,... Với vai trò là chủ thể của các hoạt động, con người là người sử dụng vốn, máy móc, thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật,... khi tuyển được người phù hợp, sẽ giúp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực này.

*Thứ tư*, tuyển dụng nhân lực với trường hợp tuyển ứng viên đến từ nguồn bên trong sẽ giúp tạo bầu không khí thi đua, cạnh tranh lành mạnh giữa những người lao động trong doanh nghiệp.

*Thứ năm*, tuyển dụng nhân lực giúp cải thiện bầu không khí làm việc, môi trường làm việc thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp theo hướng có lợi đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng được những người lao động được coi là "nhân tố mới" có thể giúp tác động đến cách thức làm việc, cách thức giao tiếp, nghệ thuật ứng xử... trong doanh nghiệp theo hướng tích cực.

### ***1.1.2.2. Vai trò của tuyển dụng nhân lực đối với người lao động***

Tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp giúp người lao động có việc làm, có cơ hội thăng tiến, nâng cao thu nhập.

Tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp giúp người lao động có cơ hội đánh giá về bản thân, từ đó có nhận thức đúng về năng lực cá nhân, phát triển năng lực cá nhân.

Tuyển dụng nhân lực là động lực giúp người lao động tự đào tạo, nâng cao kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm... Đồng thời qua tuyển dụng, khi người lao động được doanh nghiệp đánh giá, thừa nhận năng lực cá nhân họ sẽ cố gắng hơn trong nâng cao năng lực để được gắn bó với doanh nghiệp.

### ***1.1.2.3. Vai trò của tuyển dụng nhân lực đối với xã hội***

Tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp giúp nâng cao tỷ lệ dân cư có việc làm, giảm tỷ lệ thất nghiệp, nâng cao mức sống của một bộ phận dân cư, góp phần làm giảm các tệ nạn xã hội và sử dụng các nguồn lực xã hội một cách hữu ích nhất.

Đồng thời thông qua tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp sẽ hình thành nên nhu cầu của xã hội, giúp định hướng cho việc quy hoạch hệ thống đào tạo, hệ thống hướng nghiệp,... của xã hội.

### **1.1.3. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động quan trọng nhằm tạo yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp, yếu tố nguồn nhân lực. Đây cũng là hoạt động có mối quan hệ tác động qua lại, biện chứng với các nội dung khác của quản trị nhân lực như: bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân lực.

Có thể hình dung mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực qua hình 1.1<sup>1</sup>.

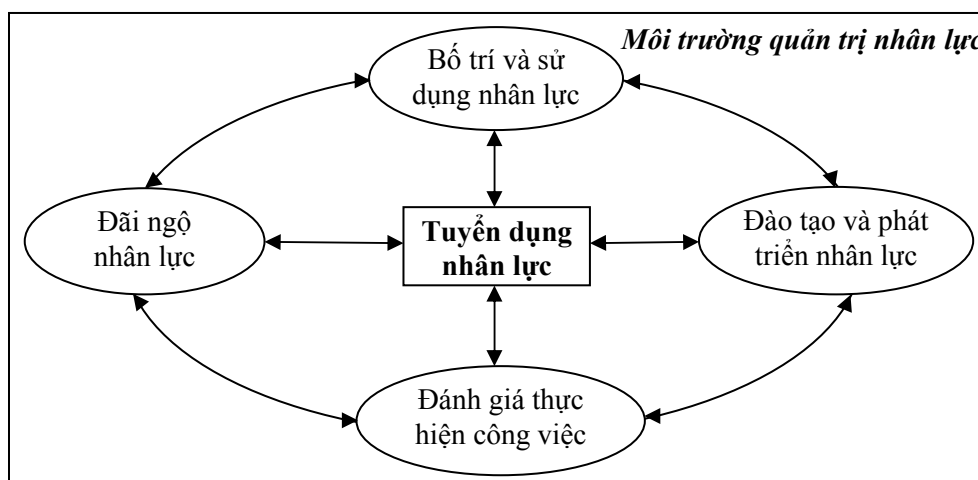
Trong đó:

Tuyển dụng nhân lực được coi là khâu đầu tiên quan trọng, tạo tiền đề cho các nội dung khác của hoạt động quản trị nhân lực. Tuyển dụng nhân lực lựa chọn được nhân lực phù hợp sẽ tạo thuận lợi cho việc sắp đặt nhân lực vào các vị trí, qua đó phát huy tối đa năng lực sở trường của nhân lực góp phần nâng cao hiệu quả của việc sử dụng nhân lực. Ngược lại qua bố trí và sử dụng nhân lực sẽ định hướng cho tuyển dụng nhân lực, tác động đến tiêu chí lựa chọn nhân lực, hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu quả làm việc nhóm. Qua quá trình bố trí và sử dụng các nhân

---

<sup>1</sup> Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb Thống kê, Hà Nội.

lực được tuyển dụng doanh nghiệp có thông tin thực tế để đánh giá quá trình tuyển dụng tạo cơ sở rút kinh nghiệm cho các lần tuyển dụng kế tiếp.



**Hình 1.1. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân lực với các nội dung khác của quản trị nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực lựa chọn được nhân lực có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển sẽ thu hẹp khoảng cách giữa yêu cầu công việc và năng lực của nhân lực do vậy tiết kiệm chi phí đào tạo. Thông qua hội nhập nhân lực mới, qua việc phát hiện năng lực tiềm ẩn của người lao động mới được tuyển cũng sẽ là cơ sở để xác định chính xác nhu cầu đào tạo và định hướng cho xây dựng lộ trình công danh phù hợp. Ngược lại nếu doanh nghiệp có chính sách đào tạo tốt, có nhiều cơ hội thăng tiến sẽ tạo sức hút đối với ứng viên, đặc biệt các ứng viên tiềm năng, tạo cơ sở thuận lợi cho hoạt động tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực giúp tạo sự thông hiểu về công việc, cách thức tiến hành công việc, do vậy dễ tạo sự đồng thuận và ủng hộ của nhân lực trong đánh giá thực hiện công việc. Một doanh nghiệp có chính sách đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, phản ánh đúng năng lực và thành tích của người lao động, đồng thời có kết nối với hệ thống đãi ngộ sẽ tác động tích cực đến công tác tuyển dụng nhân lực và ngược lại.

Tuyển dụng nhân lực còn có tác động tích cực đến việc góp phần tạo lập môi trường làm việc lành mạnh, thúc đẩy phát triển văn hóa doanh



ngiệp. Đồng thời thông qua tuyển dụng được nhân lực có chất lượng cao sẽ tạo cơ sở thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình thiết kế công việc, tạo cơ sở để đãi ngộ qua công việc và thực hiện chính sách đãi ngộ thông qua lương, thưởng,... Ngược lại một doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ tốt cũng sẽ tạo sức hấp dẫn cho doanh nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng nhân lực, đặc biệt là quá trình thu hút và tìm kiếm ứng viên.

Ngoài ra trong tuyển dụng nhân lực với việc thỏa thuận rõ ràng các điều kiện làm việc, môi trường làm việc, phạm vi công việc,... giúp tạo sự thông hiểu của người lao động và giúp người lao động xác định đúng vị trí của mình trong quan hệ với người sử dụng lao động từ đó góp phần tạo lập quan hệ lao động lành mạnh trong doanh nghiệp.

## 1.2. NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

Nghiên cứu về nội dung của tuyển dụng nhân lực có nhiều tiếp cận khác nhau. Trong phạm vi của giáo trình này, với lựa chọn theo tiếp cận quản trị tác nghiệp, nội dung của tuyển dụng nhân lực được thể hiện ở hình 1.2 dưới đây:

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Xác định nhu cầu và mục tiêu tuyển dụng nhân lực</li> <li>•Xây dựng chính sách tuyển dụng nhân lực</li> <li>•Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực chi tiết</li> </ul>
Tuyển mộ nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực</li> <li>•Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên</li> </ul>
Tuyển chọn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Thu nhận và xử lý hồ sơ</li> <li>•Thi tuyển</li> <li>•Phỏng vấn tuyển dụng</li> <li>•Quyết định tuyển dụng</li> <li>•Hội nhập nhân lực mới</li> </ul>
Đánh giá tuyển dụng nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Xác định các chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng nhân lực</li> <li>•Đo lường kết quả tuyển dụng nhân lực</li> <li>•Tiến hành hoạt động điều chỉnh</li> </ul>

**Hình 1.2. Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực**

### **1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực**

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực là quá trình xác định mục tiêu và các biện pháp thực hiện mục tiêu tuyển dụng nhân lực.

Với tư cách là một nội dung của tuyển dụng nhân lực, xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung:

#### *- Xác định nhu cầu và mục tiêu tuyển dụng nhân lực*

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực là việc xác định số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực cần tuyển và thời điểm cần có nhân lực tại doanh nghiệp. Trong xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực việc xác định nhu cầu về chất lượng đóng vai trò rất quan trọng. Nhu cầu về chất lượng được phản ánh qua tiêu chuẩn tuyển dụng. Vì vậy xác định tiêu chuẩn tuyển dụng rất cần nhận được sự quan tâm đúng mức của các nhà tuyển dụng và các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

Xác định mục tiêu tuyển dụng nhân lực là việc xác định điểm kết thúc, điểm hướng tới của tuyển dụng nhân lực trong từng giai đoạn xác định. Mục tiêu chính của tuyển dụng nhân lực là bù đắp sự thiếu hụt nhân lực, một số mục tiêu khác có thể kể đến như: Xây dựng hình ảnh, thương hiệu; củng cố/thay đổi văn hóa; thiết lập/củng cố các quan hệ xã hội; tái cấu trúc nhân lực tổ chức/doanh nghiệp,...

#### *- Xây dựng chính sách tuyển dụng nhân lực*

Xây dựng chính sách tuyển dụng nhân lực là xây dựng các quy định mang tính hướng dẫn nhằm đảm bảo việc thực hiện kế hoạch tuyển dụng.

Nội dung của chính sách tuyển dụng bao gồm các nội dung về: Đối tượng áp dụng, phạm vi áp dụng, nguyên tắc tuyển dụng, quy trình tuyển dụng tổng quát, xác lập các cam kết và giá trị cốt lõi của quy trình tuyển dụng, các điều khoản thi hành.

#### *- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực chi tiết*

Kế hoạch tuyển dụng chi tiết là kế hoạch được xây dựng cho một lần tuyển dụng hay một đợt tuyển dụng của doanh nghiệp. Kế hoạch tuyển dụng chi tiết được cụ thể gắn với các vị trí tuyển dụng xác định và thời gian, địa điểm, quy trình...

Căn cứ để tiến hành xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực là chiến lược, kế hoạch kinh doanh, quan điểm của nhà quản trị, khả năng tài chính của doanh nghiệp, tình hình nhân lực hiện có, tính chất công việc, thị trường lao động, pháp luật liên quan đến tuyển dụng,...

Đặc biệt việc xây dựng kế hoạch chi tiết cần chú ý đến nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp trong đợt tuyển dụng đó. Trường hợp doanh nghiệp cần tuyển lao động phổ thông kế hoạch sẽ khác với tuyển dụng nhân lực cao cấp, cần tuyển nhà quản trị kế hoạch sẽ khác với tuyển nhân viên. Với các đối tượng cần tuyển khác nhau mức độ chi tiết của kế hoạch sẽ khác nhau, sự khác nhau đó còn thể hiện ở việc xác định nguồn, cách thức tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên, quy trình tuyển dụng, phương pháp đánh giá và hội nhập nhân lực mới. Vì vậy khi xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực chi tiết rất cần chú ý đến vấn đề này.

### **1.2.2. Tuyển mộ nhân lực**

Tuyển mộ nhân lực là quá trình tìm kiếm và thu hút ứng viên nhằm có một lực lượng ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng nội đơn ứng tuyển để doanh nghiệp lựa chọn.

Tuyển mộ nhân lực có hiệu quả, thu hút được lượng ứng viên phong phú, đa dạng cả về số lượng và chất lượng sẽ làm cơ sở để tuyển chọn được nhân lực phù hợp với vị trí cần tuyển. Đồng thời, tuyển mộ nhân lực tốt cũng tạo cơ sở thuận lợi để triển khai các hoạt động khác của quản trị nhân lực.

Nội dung cơ bản của tuyển mộ nhân lực theo tiếp cận của giáo trình bao gồm:

#### *- Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực*

Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực là xác định các địa chỉ cung cấp ứng viên phù hợp đối với từng vị trí để xây dựng phương án tuyển mộ phù hợp. Có hai nguồn tuyển mộ cơ bản mà nhà tuyển dụng có thể cân nhắc sử dụng tùy thuộc trường hợp cụ thể, đó là nguồn bên trong doanh nghiệp và nguồn bên ngoài doanh nghiệp.

### *- Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên*

Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên là việc sử dụng các phương pháp khác nhau nhằm tiếp cận được các địa chỉ cung cấp ứng viên và thu hút ứng viên nộp đơn ứng tuyển tại doanh nghiệp. Mỗi nguồn tuyển mộ khác nhau, nhà tuyển dụng sẽ có cách thức tiếp cận nguồn khác nhau, có thể tiếp cận qua hệ thống các cơ sở đào tạo, qua sự giới thiệu của người quen, qua các công ty tuyển dụng, qua mạng tuyển dụng, qua xây dựng mạng lưới,...

Bên cạnh đó, tại doanh nghiệp, khi thực hiện hoạt động tuyển mộ nhân lực cần lưu ý các vấn đề về bài toán thu hút (doanh nghiệp có sức hút càng lớn thì càng có nhiều cơ hội có được những ứng viên tiềm năng); về việc xây dựng thương hiệu trong tuyển dụng (giá trị doanh nghiệp, hệ thống quản lý, chính sách, phương thức sử dụng nhân lực, phương thức tạo động lực, khả năng thu hút và giữ chân người lao động...) và xây dựng chương trình quảng cáo tuyển dụng.

Một trong các hình thức chuyển tải thông tin về nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp đến thị trường lao động được thực hiện phổ biến nhất là thông báo tuyển dụng. Thông báo tuyển dụng nhằm thu hút được nhiều nhất các ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Một số trường hợp thông báo tuyển dụng còn có thêm mục tiêu là truyền thông về hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp nhằm tạo ấn tượng tốt với cộng đồng. Thông báo tuyển dụng cần được tiến hành theo ba bước: Xác định đối tượng nhận thông tin; thiết kế thông báo; triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

### **1.2.3. Tuyển chọn nhân lực**

Tuyển chọn nhân lực được hiểu là quá trình đánh giá năng lực của các ứng viên nhằm lựa chọn ứng viên phù hợp với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp.

Để có thông tin phục vụ việc đánh giá ứng viên, các nhà tuyển dụng thường thông qua một số hoạt động như: Thu nhận và xử lý hồ sơ, thi tuyển (sơ tuyển, trắc nghiệm kiến thức chuyên môn, phỏng vấn, trắc nghiệm IQ, trắc nghiệm EQ, thực hành tay nghề), phỏng vấn,...