

PHƯƠNG PHÁP TUYỂN DỤNG TRONG CÁC TỔ CHỨC CÔNG

Ths. Ngô Quỳnh An, PGS.TS Nguyễn Nam Phương

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngoquynhan2002@yahoo.com

Bài viết xây dựng mô hình phân tích bản chất của quá trình tuyển dụng trong tổ chức, là cơ sở nghiên cứu các phương pháp tuyển dụng trong tổ chức công. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khu vực công cần xây dựng hình ảnh và uy tín để có thể thu hút được lao động chất lượng cao trong thời kỳ hội nhập, không chỉ là nơi cung cấp việc làm ổn định còn có môi trường làm việc năng động, sáng tạo, khả năng thăng tiến rõ ràng, thù lao xứng đáng. Đối mặt với xu hướng già hóa dân số, các tổ chức công cũng nên có chiến lược tiếp cận nhóm lao động trẻ một cách tích cực ngay tại nơi họ đang được học tập và đào tạo để tránh nguy cơ thiếu hụt nguồn tuyển dụng. Thay vì chỉ chú trọng tới hồ sơ, bằng cấp, các tổ chức công nên tăng cường sử dụng kết quả thử việc, thử hành vi trong các quyết định tuyển chọn. Các hoạt động trong quá trình tuyển dụng như hoạt động định hướng, mô tả công việc, các hoạt động sau tuyển dụng như tạo động lực, đánh giá thực hiện công việc... cần được quan tâm đúng mức trong tuyển dụng tại các tổ chức công.

Từ khóa: phương pháp tuyển dụng, tổ chức công, già hóa, lao động trẻ.

1. Giới thiệu

Chiến lược thu hút và tuyển dụng nhân tài trong khu vực công, đặc biệt là trong các lĩnh vực công nghệ cao và những ngành trụ cột của nền kinh tế đóng vai trò hết sức quan trọng đối với việc phát triển nền kinh tế tri thức của quốc gia. *Tuyển dụng bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn, là một quá trình nhiều giai đoạn nhằm tới đích thu hút ứng viên tiềm năng và lựa chọn phù hợp vào những vị trí cần tuyển* (Barber, 1998). Quá trình tuyển dụng này không chỉ dừng lại ở các hoạt động tuyển dụng của tổ chức mà còn liên quan tới việc xây dựng hình ảnh, uy tín và tính chất công việc của tổ chức cần tuyển dụng (Taylor &,1987). Với cách tiếp cận rộng như vậy, quá trình tuyển dụng dường như không có điểm kết thúc mà chỉ có những chu kỳ tuyển dụng cụ thể là có thời điểm bắt đầu và kết thúc. Đây là một quá trình phức tạp, các nghiên cứu về quá trình tuyển dụng trên thế giới đã khá phổ biến ngay từ những năm đầu thập kỷ 70 của thế kỷ XX, tuy nhiên chúng khá tập trung vào việc tìm hiểu một cách riêng rẽ các yếu tố như nguồn tuyển dụng, thông báo tuyển dụng,... ảnh hưởng tới kết quả tuyển dụng, nhưng lại tương đối ít các tác giả tìm hiểu về thực chất toàn bộ quá trình tuyển dụng mặc dù những gì diễn ra trong quá trình này ảnh hưởng rất lớn tới kết quả tuyển dụng. Chẳng hạn các *phương pháp tuyển*

dụng trong khu vực công ở Việt Nam có phải đang lộ rõ sự kém linh hoạt và hiệu quả trong việc thu hút và lựa chọn được những ứng viên có chất lượng và gắn bó lâu dài với khu vực này? là một vấn đề đang được quan tâm.

Để có thể hiểu rõ quá trình tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng trong các tổ chức, tác giả tiến hành tổng quan lý thuyết và xây dựng mô hình mô tả bản chất của quá trình tuyển dụng, trong khi đó, tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm giúp đưa ra những đánh giá về các phương pháp tuyển dụng. Phương pháp tuyển dụng được hiểu là *tập hợp tất cả các cách thức được các tổ chức sử dụng để tìm kiếm, thu hút, đánh giá và lựa chọn được những ứng viên phù hợp với vị trí công việc cần tuyển*. Để tìm hiểu những phương pháp tuyển dụng trong các tổ chức công, một khảo sát¹ 15% cán bộ nhân viên mới tuyển dụng trong giai đoạn 2007-2011 trong một số loại hình tổ chức công được tiến hành, bao gồm *Phòng Nội vụ Huyện Nga Sơn, Bệnh viện Bệnh Nhiệt đới Trung ương, Báo hiếm Tiền gửi Việt Nam và Công ty truyền tải điện I*.

Bài viết tuy có đóng góp trong việc xây dựng mô hình mô tả bản chất của quá trình và phương pháp tuyển dụng trong các tổ chức, tuy nhiên phạm vi nghiên cứu giới hạn trong 4 tổ chức công khiến cho

kết quả nghiên cứu chỉ mang tính chất tham khảo cho các nhà quản lý nhân sự ở các tổ chức có tính chất tương tự. Ngoài ra, việc chỉ có thể tiếp cận được cán bộ nhân viên mới được tuyển dụng chứ không phải các ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng tại các tổ chức công này sẽ khiến cho một số sự khác biệt giữa các ứng viên và một số vấn đề của quá trình tuyển dụng đã bị triệt tiêu nên không thể phát hiện được trong nghiên cứu.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1 Nguồn dữ liệu và công cụ nghiên cứu

Bài viết sử dụng số liệu khảo sát 15% cán bộ nhân viên mới tuyển dụng trong giai đoạn 2007-2011 (176 trường hợp) trong 4 tổ chức công. Tại mỗi tổ chức chọn ngẫu nhiên 15% số phòng ban có tuyển dụng và tiến hành phỏng vấn toàn bộ số nhân viên mới được tuyển dụng ại đây trong 5 năm qua. Mẫu khảo sát do vậy chỉ tiếp cận và phỏng vấn những nhân viên mới được tuyển dụng tại các đơn vị trên trong giai đoạn gần đây mà không đại diện cho toàn bộ các ứng viên trên thị trường lao động. Trong đó có 55% là nữ, 86% là cán bộ có kỹ thuật, chuyên môn, 10% cán bộ quản lý và 5% lao động giản đơn. Bảng hỏi được thiết kế nhằm tìm hiểu quá trình tuyển dụng tại các tổ chức công. Đối tượng điều tra được hỏi về thông tin liên quan tới việc tuyển dụng của bản thân tại tổ chức cũng như quan điểm của mình về một số vấn đề liên quan tới

phương pháp tuyển dụng.

2.2 Phương pháp phân tích

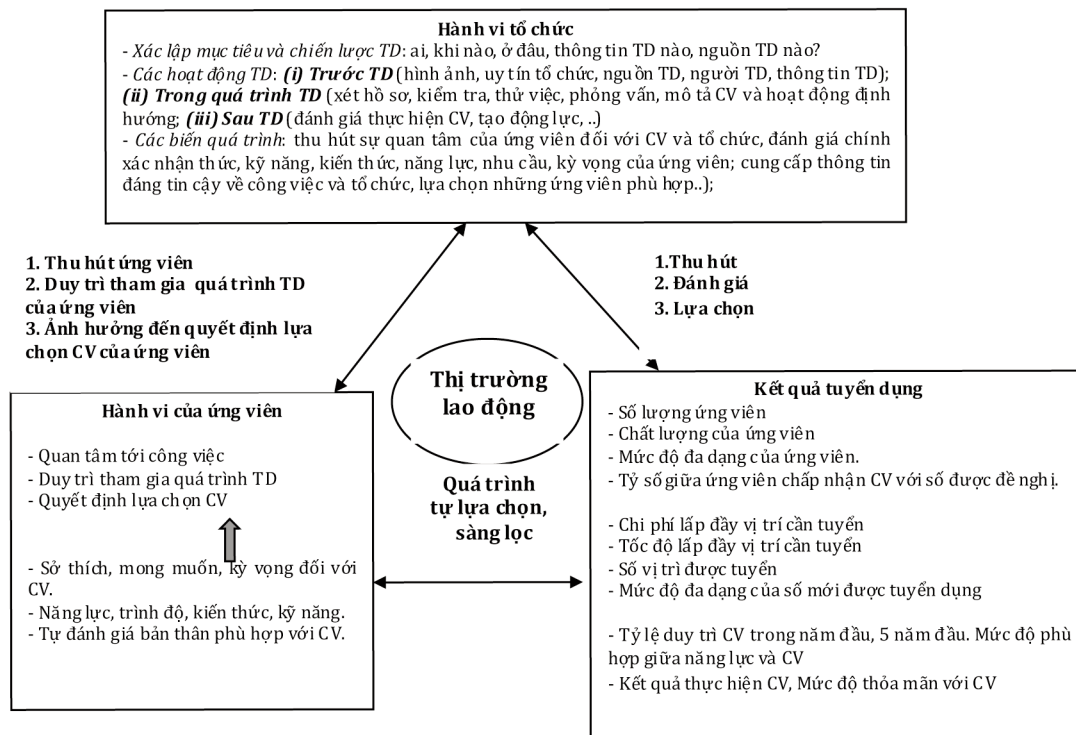
Phương pháp tổng quan tài liệu được sử dụng để xây dựng mô hình phản ánh bản chất của quá trình tuyển dụng. Tác giả đã tiến hành theo các bước sau đây: Trước hết, tổng quan các nghiên cứu theo các nhóm vấn đề được tiến hành, chẳng hạn như nghiên cứu về mục tiêu và chiến lược tuyển dụng, kết quả tuyển dụng, nguồn tuyển dụng, người tuyển dụng, thông tin tuyển dụng,... dựa trên kết quả của các nghiên cứu này phát hiện các mối liên hệ giữa các vấn đề. Bước tiếp theo, xây dựng mô hình biểu diễn mối liên hệ bản chất giữa các yếu tố trong quá trình tuyển dụng. Các phương pháp phân tích thống kê cũng được áp dụng để phân tích số liệu khảo sát tại 4 tổ chức công để phát hiện những vấn đề về tuyển dụng tại các tổ chức này.

3. Quá trình tuyển dụng trong tổ chức

Quá trình tuyển dụng trong một tổ chức có thể mô tả qua sơ đồ 1.

Kết quả tuyển dụng vừa là đầu ra của quá trình tuyển dụng nhưng cũng là mục đích cuối cùng mà tổ chức mong muốn đạt tới. Một số trường hợp, tổ chức chỉ quan tâm tới kết quả trực tiếp của các hoạt động tuyển dụng như: *số lượng ứng viên, chất lượng của ứng viên, mức độ đa dạng của ứng viên, số ứng viên chấp nhận lời mời làm việc trong tổng số được mời* (Williams & 1993). Trong khi đó, nhiều tổ chức

Sơ đồ 1: Quá trình tuyển dụng trong một tổ chức



lại quan tâm hơn tới các kết quả sau tuyển dụng, những kết quả này có thể là kết quả ngay sau tuyển dụng như: *chi phí lấp đầy vị trí cần tuyển, tốc độ lấp đầy vị trí cần tuyển, số vị trí được tuyển, mức độ đa dạng của số mới được tuyển dụng* (Breaugh, 1992), nhưng cũng có thể là những kết quả dài hạn hơn như: *tỷ lệ duy trì công việc trong năm đầu, 5 năm đầu; kết quả thực hiện công việc của ứng viên mới được tuyển dụng và mức độ thỏa mãn với công việc của họ* (Rynes, 1991).

Một khi mục tiêu tuyển dụng đã được xác lập, các tổ chức sẽ phải tập trung vào việc làm thế nào để có được các phương pháp và hoạt động tuyển dụng phù hợp và hiệu quả để đạt được các mục tiêu đó. Một quá trình tuyển dụng bao gồm các giai đoạn như trong mô tả của Barber (1998): (i) Thu hút các ứng viên, (ii) Duy trì sự tham gia quá trình tuyển dụng của ứng viên; và (iii) Tác động tới quyết định lựa chọn công việc của ứng viên. Thông qua 3 giai đoạn này mà hành vi của tổ chức sẽ hướng tới kết quả tuyển dụng thông qua việc tác động tới hành vi của các ứng viên, bắt đầu từ sở thích, mong muốn, kỳ vọng, năng lực, trình độ, kiến thức, kỹ năng, và khả năng tự đánh giá của ứng viên rồi tác động đến sự quan tâm tới công việc, duy trì tham gia quá trình tuyển dụng và quyết định lựa chọn công việc của họ. Nếu thị trường lao động cho phép, những người cảm thấy phù hợp và đáp ứng với vị trí cần tuyển sẽ quan tâm và tham gia quá trình tuyển dụng và quyết định làm việc nếu được lựa chọn, thậm chí ảnh hưởng đến cả hiệu suất làm việc của ứng viên mới, quá trình *tự lựa chọn* đã xảy ra (Rynes, 1991).

Bên cạnh đó, hành vi của tổ chức với việc áp dụng các phương pháp tuyển dụng khác nhau sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả tuyển dụng thông qua các giai đoạn *thu hút-đánh giá-lựa chọn* ứng viên. *Xác lập mục tiêu và chiến lược tuyển dụng* là khâu đầu tiên trong quá trình tuyển dụng của một tổ chức. Ở khâu này các nhà tuyển dụng phải trả lời hàng loạt câu hỏi: cần thu hút những loại ứng viên nào (năng lực, kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm...), từ nguồn nào (trường đại học, hay từ những tổ chức khác, hay ứng viên tự do...), tuyển dụng ở đâu (qua internet hay hội trợ việc làm hay tại chỗ...), vào thời gian nào (thời điểm sinh viên tốt nghiệp hay thời điểm giữa kỳ học...), thông tin nào cần truyền đạt tới các ứng viên tiềm năng? Đã có một nghiên cứu cho thấy nếu tổ chức có mục tiêu tuyển dụng đơn giản sẽ thu hút số lượng lớn các ứng viên (Wanous, 1992).

Tiếp theo, việc lựa chọn hoạt động tuyển dụng

nào cần dựa trên những hiểu biết về cách thức mà các hoạt động này dẫn đến các kết quả tuyển dụng nhất định. *Các hoạt động tuyển dụng* có thể được chia làm 3 nhóm: (i) **Trước tuyển dụng** (nguồn tuyển dụng, người tuyển dụng, thông tin tuyển dụng, hình ảnh và uy tín của tổ chức); (ii) **Trong quá trình tuyển dụng** (xét hồ sơ, kiểm tra, thử việc, phỏng vấn, mô tả công việc, hoạt động định hướng); (iii) **Sau tuyển dụng** (đánh giá thực hiện công việc, tạo động lực,...). Các hoạt động này được thiết kế nhằm hướng tới một số đầu ra, thường được thể hiện qua các *biến quá trình* như sau: thu hút ứng viên, đánh giá chính xác nhận thức, kỹ năng, kiến thức, năng lực, nhu cầu, kỳ vọng của ứng viên; cung cấp thông tin đáng tin cậy về công việc và tổ chức, tạo sự quan tâm của ứng viên đối với công việc và tổ chức, lựa chọn chính xác ứng viên...);

Nguồn tuyển dụng: Nguồn tuyển dụng khác nhau có thể ảnh hưởng đến kết quả tuyển dụng, cho tới nay được giải thích bởi 2 lý thuyết chính (Barber 1998), đó là lý thuyết về *sự phù hợp giữa kỳ vọng và thực tế công việc* và lý thuyết *sự khác biệt cá nhân*. Theo lý thuyết thứ nhất (Rynes, 1991), các ứng viên từ các nguồn tuyển dụng khác nhau sẽ được cung cấp thông tin về công việc và tổ chức ở những mức độ khác nhau. Chẳng hạn, nếu từ nguồn “giới thiệu”, người giới thiệu, nhiều trường hợp hiện là nhân viên của tổ chức sẽ cung cấp khá đầy đủ thông tin về công việc và tổ chức với ứng viên, và những ứng viên này sẽ có nhiều tiềm năng được tuyển dụng hơn những ứng viên từ nguồn khác vì họ đã quyết định theo đuổi công việc với đầy đủ thông tin (Breaugh, 1992). Ngược lại, ứng viên từ các nguồn khác (trường học, văn phòng giới thiệu việc làm, quảng cáo trên báo) có thể thiếu các thông tin về công việc thực tế, nên không thể tự đánh giá được sự phù hợp của bản thân với yêu cầu công việc nên sẽ ít tham gia tuyển dụng, hoặc nếu có được tuyển dụng, kỳ vọng công việc của họ có thể khác xa thực tế, không hài lòng với công việc là nguyên nhân chính khiến các ứng viên này cuối cùng cũng rời bỏ sớm công việc (Williams &, 1993). Lý thuyết thứ hai cho rằng, những ứng viên từ các nguồn khác nhau sẽ có năng lực trình độ và động cơ khác nhau đối với cơ hội tuyển dụng và vì vậy sẽ ảnh hưởng đến kết quả tuyển dụng (Rynes, 1991). Những công việc cần trình độ chuyên môn cụ thể, nếu được tuyển từ các trường chuyên đào tạo về chuyên môn đó sẽ hiệu quả hơn (Rynes &, 1986), hoặc nếu công việc cần học hỏi những kỹ năng kiến thức mới thì sinh viên mới tốt nghiệp được đánh giá phù hợp hơn, trong khi những công việc cần kinh nghiệm

chuyên môn vững thì những nhân viên cũ giàu kinh nghiệm được đánh giá cao hơn (Rynes &, 1997). Nguồn tuyển dụng từ sự giới thiệu cũng được cho rằng đáng tin cậy vì đã có sự sàng lọc trước các ứng viên của người giới thiệu để đảm bảo uy tín của người giới thiệu (Ullman, 1966). Tuy nhiên, đến nay các nghiên cứu thực nghiệm để kiểm định 2 giả thuyết này có những kết quả không thống nhất khiến các nhà nghiên cứu nghi ngờ về tính phù hợp của chúng. Thế nhưng, những khiếm khuyết trong phương pháp nghiên cứu cũng có thể là nguyên nhân của sự không thống nhất này. Khiếm khuyết đầu tiên chính là phần lớn các nghiên cứu không thể tiếp cận các ứng viên, mà chỉ có thể tiếp cận được các nhân viên mới được tuyển dụng, sự khác biệt do nguồn tuyển dụng vì vậy đã bị triệt tiêu. Khiếm khuyết thứ hai liên quan đến việc không đo lường được chính xác các biến phản ánh năng lực và động lực theo đuổi công việc của ứng viên, hoặc sử dụng các biến nhân khẩu học thay thế (tuổi, giới tính), hoặc sử dụng các biến đòi hỏi thời gian đo lường khá dài (sự hài lòng với công việc, hiệu suất làm việc sau năm đầu tiên) (Griffeth &, 1997), hoặc sử dụng các biến phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của ứng viên (Saks, 1994) như mức độ chính xác đối với kỳ vọng công việc của bản thân sau 1 năm làm việc.

Nhà tuyển dụng: các nghiên cứu lý thuyết cũng giải thích nhà tuyển dụng ảnh hưởng tới kết quả tuyển dụng như thế nào. Trước hết là khả năng cung cấp thông tin của nhà tuyển dụng, với giả thuyết rằng nếu được cung cấp thông tin đầy đủ về công việc và tổ chức, cả mặt tốt và mặt xấu sẽ giúp ứng viên trong quá trình tự sàng lọc, hình thành mối quan tâm tới công việc và tổ chức (Powell, 1991). Uy tín và các phẩm chất, hình thức và đặc biệt là khả năng giao tiếp hiệu quả của nhà tuyển dụng ảnh hưởng nhiều tới việc thu hút sự quan tâm tới công việc và tổ chức của ứng viên, cũng như ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của ứng viên sau này nếu như được lựa chọn, vì nhà tuyển dụng được coi như là sự phản ánh hình ảnh và thuộc tính khó lường hóa về tổ chức và công việc cần tuyển như tính hấp dẫn, thú vị... (Rynes, 1991). Với các cơ sở lý luận trên đây, các nghiên cứu thực nghiệm cũng quan tâm tới việc kiểm định giả thuyết liệu nhà tuyển dụng chuyên nghiệp hay người lãnh đạo đương nhiệm sẽ trực tiếp quản lý ứng viên sau này sẽ tốt hơn trong quá trình tuyển dụng (Breaugh, 1992, Coleman &, 1997). Các kết quả cũng cho thấy rằng, nhà tuyển dụng chuyên nghiệp sẽ phát huy vai trò trong giai đoạn thu hút ứng viên, nhưng người lãnh đạo đương nhiệm lại được cho là đáng tin cậy hơn

khi tương tác tốt với ứng viên trong giai đoạn đánh giá và lựa chọn cuối cùng của tuyển dụng.

Thông tin tuyển dụng: Nghiên cứu cho thấy rằng, ngoài tính dễ hiểu, ngôn ngữ chính xác, các thuộc tính sau đây của thông tin tuyển dụng sẽ thu hút sự chú ý của các ứng viên tiềm năng, (a) thông tin sống động (chẳng hạn có bao gồm hình ảnh) và cụ thể (Tybout&, 1994) (b) thông tin truyền tải thông điệp bất ngờ (Kulik &, 1993), (c) thông tin cung cấp những thông tin cá nhân có liên quan như yêu cầu năng lực cũng như lợi ích được hưởng (Chaiken &, 1987), (d) thông tin được truyền đạt trong các cuộc đối thoại trực tiếp (Tybout&, 1994). Hình thức, phương tiện truyền tải thông tin này cũng đóng vai trò nhất định. Nếu thông tin được truyền đạt bằng văn bản sẽ có lợi thế khi có thể đọc đi đọc lại nhiều lần (Stiff, 1994), thì khi được truyền đạt bằng lời nói thông tin trở nên phong phú và hấp dẫn hơn với giai điệu của giọng nói và các tín hiệu phi ngôn ngữ (Lengel&, 1988).

Quá trình tuyển dụng không kết thúc ở giai đoạn thu hút ứng viên mà còn cần phải duy trì sự tham gia tuyển dụng và cuối cùng là tác động tới quyết định lựa chọn công việc nếu được tuyển của ứng viên, đồng thời làm sao tổ chức có thể đánh giá chính xác và lựa chọn được ứng viên phù hợp với công việc cần tuyển. Lúc này, để tác động tới hành vi ứng viên, có lẽ quan trọng hơn cả đó là hình ảnh và uy tín của tổ chức và hoạt động mô tả công việc hoặc hoạt động định hướng của tổ chức đối với các ứng viên tiềm năng. Xây dựng hình ảnh và uy tín đối với một tổ chức trên thị trường lao động là quá trình lâu dài bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau từ truyền thống, tới từng hành vi quản trị nhân sự cụ thể đều phải mang tính chuyên nghiệp, trong đó, hiện nay việc xây dựng trang web cung cấp những thông tin cơ bản về tổ chức như sứ mệnh, nhiệm vụ, lịch sử và phương hướng phát triển, cơ cấu tổ chức, mô tả công việc đối với các vị trí cơ bản... đóng vai trò quan trọng trong việc quảng bá hình ảnh và thông tin về tổ chức cũng như công việc cần tuyển. Ngoài ra, môi trường làm việc, triển vọng thăng tiến... cũng là những vấn đề mà các ứng viên quan tâm trước khi lựa chọn công việc tại một tổ chức. Tuy nhiên, khía cạnh được nhiều nghiên cứu đề cập tới đó là hoạt động *mô tả công việc* hoặc rộng hơn là *hoạt động định hướng* đối với các ứng viên với mục đích cung cấp đầy đủ thông tin về yêu cầu công việc, văn hóa tổ chức, quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên... Hoạt động này giúp các ứng viên có đủ thông tin để tự đánh giá bản thân và tự sàng lọc

trong quá trình tuyển dụng, hình thành kỳ vọng phù hợp đối với công việc, vì vậy sẽ ảnh hưởng tới mức độ gắn bó với công việc, thái độ và hiệu suất làm việc sau này (Breugh, 1992; Wanous, 1992). Chính vì vậy mà mô tả công việc được coi là một phương pháp tuyển dụng quan trọng. Các nhà nghiên cứu thường sử dụng phương pháp đối chứng, so sánh kết quả tuyển dụng của các nhóm khác nhau (Wanous, 1992): bản mô tả công việc chi tiết, truyền đạt trực tiếp bằng lời nói trong quá trình phỏng vấn, chiếu đoạn phim mô tả công việc, thăm quan nơi làm việc, hội thảo định hướng... để đánh giá hiệu quả của các kỹ thuật định hướng khác nhau.

Để có thể đánh giá và lựa chọn được ứng viên phù hợp, hàng loạt các phương pháp đã được áp dụng. Levy Leboyer (1990) đã khảo sát và tiến hành phân loại các phương pháp tuyển chọn theo một số tiêu thức tại các công ty lớn ở Châu Âu, kết quả được tóm tắt trong bảng 1.

Giá trị là tiêu thức phản ánh khả năng đánh giá một cách chính xác và đáng tin cậy về ứng viên của phương pháp tuyển chọn, không liên quan tới những yếu tố mang tính cá nhân như gia đình, thâm niên... mà liên quan tới những tiêu chuẩn như năng lực, tính cách. Tiêu thức này là cơ sở thiết yếu cho các quyết định tuyển chọn của tổ chức. Một phương pháp tuyển chọn có giá trị phải dựa trên khả năng thực hiện công việc (giá trị về nội dung), dự báo trước những hành vi trong công việc (giá trị tiêu chuẩn), phải đưa ra được những nhận xét chính xác về năng lực làm việc cũng như dự đoán được hành vi, biểu hiện trong tương lai của ứng viên. Trong khi đó *Khả năng được áp dụng* thể hiện mức độ được thừa nhận, được tin tưởng và áp dụng trong thực tế của các nhà quản lý đối với phương pháp tuyển chọn. Tuy có các tiêu thức đánh giá như trên nhưng không phải các phương pháp tuyển chọn cứ có giá

trị cao hay chi phí thấp thì được áp dụng nhiều. Bộ ba phương pháp thường được sử dụng trong tuyển chọn cho tới nay bao gồm: *xét duyệt hồ sơ, phỏng vấn và xem xét sự giới thiệu của các nhà chuyên môn có uy tín*.

Tất cả những bình luận trên đây chỉ hoàn toàn đúng khi thị trường cạnh tranh hoàn hảo và có đầy đủ thông tin, không có những thiếu hụt về cung hay cầu lao động. Trong trường hợp thiếu hụt về cầu lao động hay thiếu việc làm, thị trường lao động không cho phép quá trình *tự lựa chọn* của người lao động có thể xảy ra, vì cần việc làm người lao động buộc phải chấp nhận công việc cho dù tự đánh giá là không phù hợp sở thích và năng lực của bản thân. Ngược lại, nếu có sự thiếu hụt về cung lao động, thị trường buộc các tổ chức phải chú trọng hơn vào việc lựa chọn phương pháp để có thể cạnh tranh với các tổ chức khác, thu hút và tuyển chọn được những ứng viên phù hợp nhất có thể với những vị trí cần tuyển.

4. Phương pháp tuyển dụng trong các tổ chức công

Tổ chức công là các tổ chức thực hiện các hoạt động tạo ra các sản phẩm, dịch vụ phục vụ nhu cầu của xã hội do nhà nước trực tiếp đầu tư, quản lý. Chịu sự quản lý của nhà nước nên các tổ chức công phải áp dụng quy trình tuyển dụng đúng với quy định cả về thông báo tuyển dụng, hình thức, phương pháp, nội dung tuyển chọn. Luật Cán bộ, Công chức, Luật Viên chức và dưới đó là các Nghị định đều đề cập tới nội dung tuyển dụng. Được xác định là một trong các nội dung có ảnh hưởng rất quan trọng đến chất lượng thực thi, thừa hành công vụ và nhiệm vụ, do vậy các luật quy định về tuyển dụng khá cụ thể. Luật Cán bộ, Công chức năm 2008 số 22/2008/QH12 được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII, kỳ họp thứ 4 thông qua ngày 13 tháng 11 năm 2008 và có hiệu

Bảng 1: Tiêu thức giá trị, chi phí và khả năng được áp dụng của các phương pháp tuyển chọn

Phương pháp	Giá trị	Chi phí	Khả năng được áp dụng
Thử việc	Cao	Cao	Rất tốt
Kiểm tra năng lực	Cao	Thấp	Tốt
Qua trung tâm đánh giá	Cao	Cao	Rất tốt
Kiểm tra nhận thức	Cao	Thấp	Tốt
Phỏng vấn	Thấp	Trung bình	Rất tốt
Kiểm tra tính cách	Thấp	Thấp	Thấp
Tự đánh giá	Thấp	Thấp	Thấp
Xem tướng	Không giá trị	Trung bình	Tốt
Lý lịch	Trung bình	Trung bình	Tốt
Người giới thiệu	Thấp	Thấp	Rất tốt

Nguồn: Trích dẫn từ "Chris Brewster, Ariane Iegewisch, Price, Waterhouse, Policy and practice in European human resource management (1994) : The price Waterhouse Cranfield survey", trang 81.

lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2010 thay thế cho các văn bản *Pháp lệnh cán bộ, công chức* ngày 26 tháng 02 năm 1998, *Pháp lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh cán bộ, công chức* ngày 28 tháng 4 năm 2000, *Pháp lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh cán bộ, công chức* ngày 29 tháng 4 năm 2003. Luật này có Chương IV, mục 2 quy định về tuyển dụng công chức. Ngày 15-11-2010, tại kỳ họp thứ 8, Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII đã thông qua Luật Viên chức số 58/2010/QH12. Luật Viên chức có Chương III, mục 1 quy định rõ ràng về tuyển dụng viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập. Luật Viên chức bắt đầu có hiệu lực từ ngày 01-01-2012. Nhìn chung nội dung quy định bao gồm: Người dự tuyển phải qua một trong hai hình thức: thi tuyển hoặc xét tuyển. Đối với hình thức thi tuyển: người dự thi tuyển công chức, viên chức phải thực hiện các bài thi kiến thức chung và thi chuyên môn, nghiệp vụ chuyên ngành. Việc thi tin học văn phòng và ngoại ngữ thực hiện theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và yêu cầu vị trí việc làm. Đối với hình thức xét tuyển dựa trên 2 nội dung: xét kết quả học tập bao gồm điểm học tập và điểm tốt nghiệp của người dự tuyển; kiểm tra, sát hạch thông qua phỏng vấn hoặc thực hành về năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người dự tuyển.

4.1 Hoạt động trước tuyển dụng và phương pháp tuyển mộ tại các tổ chức công

Đứng trước xu hướng già hóa dân số và sự thay đổi quan niệm xã hội về việc làm trong và ngoài khu vực nhà nước, thách thức lớn nhất đối với các tổ chức công là làm thế nào có thể hấp dẫn được nhân lực trẻ có trình độ cao dần thay thế nhân lực sắp hết tuổi lao động nhằm đáp ứng nhu cầu cải cách mạnh mẽ trong khu vực này. Kết quả khảo sát cho thấy, “tính chất công việc ổn định” vẫn là nguyên nhân ảnh hưởng nhiều nhất tới quyết định dự tuyển của các ứng viên (Mean=1.81) trong khi “môi trường làm việc” và “khả năng thăng tiến” lại có rất ít ảnh hưởng (Mean= 2.5 và 2.3 tương ứng) (Bảng 2). Điều này chứng tỏ, cho tới nay các tổ chức công vẫn chủ yếu thu hút người lao động mong muốn có việc làm ổn định chứ không vì uy tín của tổ chức, bản thân công việc có môi trường tốt hay khả năng thăng tiến cao, và vì vậy sẽ khó thu hút ứng viên giỏi, đồng thời cũng không tạo động lực phấn đấu cho người lao động trong các tổ chức công khi đã được tuyển dụng. Tuy nhiên, tùy thuộc vào tính chất của các tổ chức công, nguyên nhân thúc đẩy người lao động tham gia tuyển dụng cũng khác nhau. Trong

khi chỉ có ở Phòng Nội vụ Huyện Nga Sơn, nguyên nhân “Khả năng thăng tiến” tác động nhiều nhất tới quyết định tham gia tuyển dụng của người lao động, thì đối với Công ty truyền tải điện I lại là nguyên nhân liên quan đến “Chính sách lương, thưởng, đãi ngộ”, đối với Bệnh viện Nhiệt đới Trung ương lại là do “Chính sách đào tạo” cùng với “Uy tín của tổ chức”. “Tính chất công việc ổn định” là nguyên nhân quan trọng nhất thúc đẩy họ ứng tuyển vào Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam.

Những nhân viên mới được tuyển dụng tại các tổ chức công được khảo sát chủ yếu đến từ 2 nguồn là qua “giới thiệu” và “phương tiện thông tin đại chúng” với tỷ lệ áp đảo lần lượt 58.5% và 22.7%, trừ trường hợp của Phòng Nội vụ Huyện Nga Sơn, ngoài “sự giới thiệu” thì “thông báo nội bộ” và “cấp trên chỉ đạo, bổ nhiệm” là các nguồn tuyển dụng chính với các tỷ lệ 46.5%, 20.9% và 30.2% tương ứng. Các kết quả này đã một lần nữa chứng minh cho giả thuyết cho rằng nguồn tuyển dụng thông qua “giới thiệu” (cấp trên bổ nhiệm hay chỉ đạo cũng có thể coi là một hình thức giới thiệu chính thức) là một nguồn khá tin cậy vì các ứng viên từ nguồn này đã được cung cấp đủ hơn thông tin về tổ chức và vị trí cần tuyển nên quá trình tự sàng lọc và quyết định tham gia quá trình tuyển dụng chính xác hơn, bên cạnh đó, để giữ uy tín của bản thân, người giới thiệu đã có xu hướng sàng lọc trước các ứng viên mà mình giới thiệu. Cũng chưa thể loại trừ ảnh hưởng của sự thân quen tới kết quả tuyển dụng tại các tổ chức công vì khảo sát không cung cấp được thông tin làm rõ giả thuyết này. Chưa thấy trường hợp ứng viên nào được các tổ chức công tuyển dụng tại trường, là nơi được đánh giá là nguồn cung cấp ứng viên phong phú và có cơ hội tuyển được ứng viên chất lượng từ các sinh viên xuất sắc.

Theo đánh giá của các nhân viên mới được tuyển dụng, mức độ dễ tiếp cận, cung cấp đủ thông tin và mức độ hấp dẫn của các thông báo tuyển dụng tại các tổ chức công đều ở mức cao trên trung bình (mean có giá trị từ 3.1 đến 3.5 với thang đo 1=thấp nhất và 5=cao nhất). Tuy nhiên những đánh giá này không phản ánh quan điểm của toàn bộ các ứng viên tiềm năng trên thị trường lao động mà chỉ là của một bộ phận ứng viên đã được tuyển dụng.

Cũng theo quan điểm của các nhân viên mới được tuyển dụng tại các tổ chức công, việc ứng tuyển vào các tổ chức này khá cạnh tranh, gần 31% số họ cho rằng mức độ cạnh tranh mạnh hơn so với các tổ chức tư, gần 38% cho rằng mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào vị trí cần tuyển. Đặc biệt, ở Bảo hiểm

Bảng 2: Mức độ ảnh hưởng của một số nguyên nhân tới quyết định tham gia tuyển dụng tại các tổ chức công (Giá trị trung bình với thang đo: 1= có ảnh hưởng lớn nhất, 3 =ít ảnh hưởng nhất)

	Uy tín của tổ chức	Chính sách lương, thưởng, đãi ngộ	Tính chất công việc ổn định	Chính sách đào tạo	Môi trường làm việc	Khả năng thăng tiến
Bệnh viện Nhiệt đới TW	1.66	2.04	2.33	1.62	2.48	2.47
Công ty truyền tải điện I	2.00	1.68	1.83	1.83	2.68	2.29
Phòng Nội vụ Huyện Nga Sơn	1.90	1.90	2.27	2.04	2.18	1.70
Bảo hiểm Tiền gửi VN	2.00	1.87	1.17	2.40	2.56	2.38
TỔNG SỐ	1.87	1.83	1.81	1.87	2.48	2.25

tiền gửi, 58% số nhân viên mới cho rằng ứng tuyển ở đây mang tính cạnh tranh hơn so với các tổ chức tư. Ở khía cạnh này cho thấy, sức hút từ khu vực công còn khá mạnh mẽ đối với người lao động.

4.2 Phương pháp tuyển chọn tại các tổ chức công

Khảo sát cho thấy các phương pháp tuyển chọn được sử dụng phổ biến nhất tại các tổ chức công bao gồm *Kiểm tra sát hạch*, *Phỏng vấn cá nhân* và *Thử việc*. Việc chú trọng tới phương pháp tuyển chọn nào tùy thuộc vào đặc điểm của từng tổ chức, chẳng hạn các tổ chức cung cấp dịch vụ công như Bệnh viện chủ yếu sử dụng “Thử việc” để tuyển chọn, phòng Nội vụ không thường xuyên sử dụng phương pháp “Phỏng vấn” để tuyển chọn ứng viên.

Cho dù các nhân viên mới đã thực sự trải qua các phương pháp tuyển chọn được áp dụng phổ biến ở các tổ chức công như trên, nhưng theo quan điểm của họ, tiêu thức được chú trọng nhất trong quá trình tuyển chọn tại tổ chức công lại là khâu “*xét duyệt hồ sơ, bằng cấp*” (mean=1.77, Bảng 3). Ngoài ra, kết quả kiểm tra sát hạch trình độ, kết quả phỏng vấn cũng được cho là tiêu thức được chú trọng trong tuyển chọn tại các tổ chức công (mean=1.86 và 1.85 tương ứng). Đối với kết quả thử việc, các nhân viên mới đánh giá mức độ chú trọng trong tuyển chọn tại các tổ chức công khá thấp (mean=2.23), có lẽ giai đoạn thử việc hay tập sự là giai đoạn bắt buộc tại các tổ chức công, nhưng là mang tính hình thức, ứng viên lúc này đã coi như được tuyển chọn. Kết quả này cho thấy hồ sơ và bằng cấp của ứng viên vẫn đóng vai trò hết sức quan trọng trong tuyển chọn tại các tổ chức công. Ngoài việc bằng cấp, hồ sơ là tín hiệu phản ánh chất lượng ứng viên thường được tin dùng từ trước tới nay, chi phí lại thấp hơn các phương pháp đánh giá tuyển chọn khác, thì còn do quy định của Nhà nước hoặc của bản thân tổ chức về tiêu chuẩn trình độ kỹ năng đối với các ứng viên khi tham gia tuyển dụng tại các tổ chức công.

Cũng theo quan điểm của các nhân viên mới được tuyển dụng tại các tổ chức công, họ chỉ đánh

giá mức độ phản ánh đúng năng lực làm việc của các phương pháp tuyển chọn đang được áp dụng tại đây ở mức trung bình (mean trong khoảng 3), trừ hình thức “thử việc” được đánh giá khá cao (mean=3.8), thế nhưng kết quả “thử việc” lại không phải là tiêu thức được chú trọng trong tuyển chọn hoặc nó không cung cấp nhiều thông tin cho các quyết định tuyển chọn.

4.3 Kết quả tuyển dụng tại các tổ chức công

4.3.1 Đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên mới tuyển dụng:

Tùy vào tính chất của các tổ chức công mà tuổi đời các nhân viên mới được tuyển dụng có sự khác biệt, trong khoảng từ 29 đến 38 tuổi, trong đó, tuổi trung bình của các ứng viên được tuyển dụng cao nhất ở cơ quan hành chính Nhà nước (Phòng Nội vụ huyện Nga Sơn), 38 tuổi, công ty sản xuất (Công ty Truyền tải Điện I) có đội ngũ nhân viên mới trẻ nhất, trung bình là 29 tuổi, ở hai tổ chức còn lại là 30 tuổi. Sự chênh lệch này là do các vị trí tuyển dụng tại cơ quan quản lý nhà nước thường đòi hỏi các ứng viên có kinh nghiệm trong khi các doanh nghiệp sản xuất lại chú trọng đến lao động trẻ. Việc tuyển dụng lao động trẻ sẽ khiến tổ chức đối mặt với đặc điểm tần suất chuyển đổi công việc khá cao của nguồn nhân lực này.

Xu hướng cho thấy nữ được tuyển dụng trong các tổ chức công nhiều hơn so với nam giới (chiếm 55%), đặc biệt ở những tổ chức sử dụng nhiều lao động nữ như Bệnh viện (chiếm tới 60%) hay Bảo hiểm tiền gửi (75%). Đây cũng có thể là kết quả của việc khu vực công đang thu hút những lao động mong muốn có công việc ổn định, thường là tâm lý phổ biến đối với lao động nữ.

4.3.2 Trình độ và tình trạng việc làm trước tuyển dụng của viên mới:

Gần 83% số được tuyển dụng vào các tổ chức công đều có trình độ cử nhân trở lên, kể cả đối với nhóm Lao động giản đơn, tỷ lệ này là thấp nhất cũng lên tới 25%, cao nhất là ở nhóm Cán bộ quản lý

Bảng 3: Mức độ chú trọng các tiêu thức trong quá trình tuyển chọn tại các tổ chức công (Giá trị trung bình với thang đo: 1= chú trọng nhất, 3 = ít chú trọng nhất)

	Kết quả kiểm tra sát hạch	Kết quả phỏng vấn cá nhân	Kết quả phỏng vấn nhóm	Kết quả xét duyệt hồ sơ, bằng cấp	Sự giới thiệu của người thân	Kết quả thử kỹ năng, hành vi	Kết quả thử việc
Bệnh viện Nhiệt đới TW	1.70	1.88	2.00	1.69	2.05	2.62	2.14
Công ty truyền tải điện I	2.10	1.82	2.40	1.86	1.90	2.4	2.11
Phòng Nội vụ Huyện Nga Sơn	1.43	2.11	2.36	1.57	2.00	2.25	2.71
Bảo hiểm Tiền gửi Việt Nam	2.19	1.77		2.05	3.00		1.96
TỔNG SỐ	1.86	1.85	2.35	1.77	2.00	2.46	2.23

93%, nhóm cán bộ chuyên môn là 85%. Như vậy, về phía bằng cấp trình độ đào tạo, chất lượng nhân viên tuyển dụng tại các tổ chức công là khá cao, trong nhiều trường hợp có sự lãng phí khi cử nhân được tuyển dụng vào làm những công việc giản đơn.

Nguồn cán bộ quản lý tại các tổ chức công đều được tuyển dụng từ các tổ chức khác hoặc là nhân viên trong cùng tổ chức được chuyển chuyên, đề bạt,

chức công ở những vị trí không liên quan đến chuyên môn được đào tạo. Tình trạng này diễn ra phổ biến nhất ở nhóm Lao động giản đơn (25%), sau đó đến nhóm Cán bộ quản lý (13%) và thấp nhất ở nhóm Cán bộ kỹ thuật (3%).

Nhìn chung nhân viên mới được tuyển dụng tại các tổ chức công khá hài lòng và đánh giá khá cao tính khách quan trong tuyển chọn của tổ chức (mean

Bảng 4: Sự phù hợp giữa chuyên môn được đào tạo và vị trí dự tuyển của nhân viên mới tại các tổ chức công (%)

Mức độ liên quan đến chuyên môn được đào tạo	Cán bộ quản lý	Chuyên viên, cán bộ có kỹ thuật, chuyên môn	Lao động giản đơn	Tổng số
Đúng	40.00	76.00	62.50	72.25
Có liên quan	46.67	20.67	12.50	22.54
Không liên quan	13.33	3.33	25.00	5.20
Tổng số	100.00	100.00	100.00	100.00

đây cũng là những nguồn nhân lực đáng tin cậy và có kinh nghiệm công tác. Việc có tới 47% cán bộ quản lý và 32% cán bộ kỹ thuật mới được tuyển dụng là thu hút từ các tổ chức khác cho thấy các tổ chức công vẫn đang có sức hút mạnh đối với người lao động có trình độ quản lý và chuyên môn. Sinh viên mới tốt nghiệp cũng chiếm tới 37% số nhân viên mới được tuyển tại các tổ chức công, chủ yếu là ở vị trí cán bộ chuyên môn, kỹ thuật, tuy vậy, một số phải chấp nhận làm công việc giản đơn.

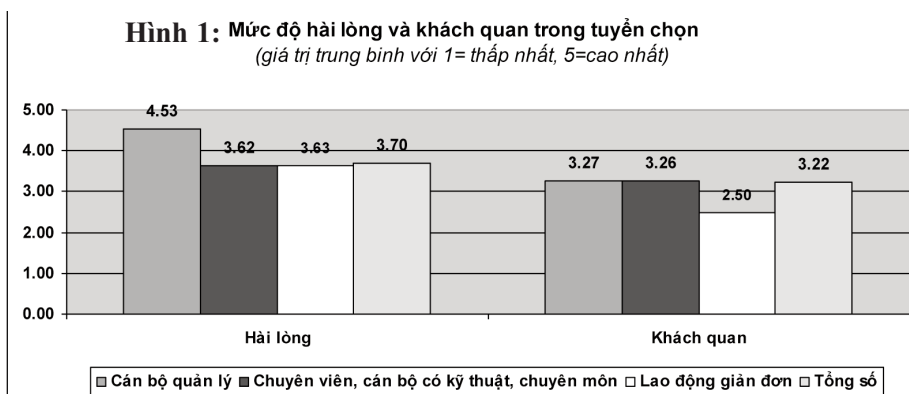
4.3.3 *Mức độ phù hợp trong tuyển dụng tại các tổ chức công:*

Vẫn còn hơn 5% số được tuyển dụng vào các tổ

ở mức trên 3 đến 4). Trong đó, nhóm Cán bộ quản lý thể hiện mức độ hài lòng cao nhất (mean=4.5), trong khi nhóm Lao động giản đơn đánh giá tính khách quan ở mức độ thấp nhất (mean=2.5).

5. Kết luận

Khu vực công vẫn là nơi thu hút những lao động với mong muốn có việc làm ổn định mà đại diện là nhóm lao động nữ. Hình ảnh này của khu vực công cần được thay đổi để có thể thu hút được những lao động có chất lượng cao. Với mức lương thấp, khả năng thăng tiến không rõ ràng, môi trường làm việc trì trệ khiến cho khu vực này mất dần vai trò thu hút nhân lực trên thị trường lao động.



Tuyển dụng nhóm lao động trẻ, mặc dù giúp các tổ chức công tuyển nhân lực dễ dàng, nhưng sẽ khó duy trì vì đặc điểm hay thay đổi việc làm của họ trong giai đoạn thử nghiệm nghề nghiệp này. Bên cạnh đó, với xu hướng già hóa dân số, việc tiếp cận nhóm lao động trẻ một cách thụ động như hiện nay sẽ dẫn tới tình trạng thiếu hụt nguồn tuyển dụng. Các tổ chức công nên có chiến lược tiếp cận nhóm lao động trẻ một cách tích cực ngay tại nơi họ đang được học tập và đào tạo để có thể có cơ hội tuyển chọn nhân lực có chất lượng cao.

Các phương pháp hiện đang áp dụng phổ biến và được chú trọng trong tuyển chọn ở các tổ chức công như kiểm tra, phỏng vấn, xét duyệt hồ sơ bằng cấp đều có giá trị nội dung và tiêu chuẩn thấp, có nghĩa

là không dựa trên kết quả thực hiện công việc và không dự báo được hành vi trong tương lai của ứng viên. Thay vì chỉ chú trọng tới hồ sơ, bằng cấp, các tổ chức công nên tăng cường sử dụng kết quả thử việc, thử hành vi trong các quyết định tuyển chọn.

Các hoạt động trong quá trình tuyển dụng như hoạt động định hướng, mô tả công việc, các hoạt động sau tuyển dụng như tạo động lực, đánh giá thực hiện công việc... chưa được quan tâm đúng mức trong tuyển dụng tại các tổ chức công. Các hoạt động này không chỉ góp phần giúp các tổ chức công tuyển được lao động phù hợp mà còn giúp duy trì sự gắn kết lâu dài của người lao động được tuyển với tổ chức. □

Chú thích:

Khảo sát được nhóm sinh viên thực tập chuyên ngành QTNL khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực thực hiện trong giai đoạn thực tập từ 1/2012 đến 5/2012. Nhóm SV nghiên cứu khoa học K50: “Đánh giá phương pháp tuyển dụng trong các tổ chức công”, đề tài tham gia nghiên cứu khoa học khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, 5/2012.

Tài liệu tham khảo:

1. A. E, Barber. (1998). “Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives, Sage, Thousand Oaks, CA,.”
2. Breugh, J. A. 1992. *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.
3. Chaiken, S., & Stangor, C. 1987. Attitudes and attitude change. In M. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*: 575–630. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
4. Coleman, D. F., & Irving, P. G. 1997. The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of job choice. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 29: 122–131.
5. Griffeth, R. W., Hom, P. W., Fink, L. S., & Cohen, D. J. 1997. Comparative tests of multivariate models of recruiting source effects. *Journal of Management*, 23: 19–36.
6. Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. 1993. Category-based and feature-based processes in performance appraisal: Integrating visual and computerized sources of performance data. *Journal of Applied Psychology*, 78: 821–830.
7. Lengel, R. H., & Daft, R. L. 1988. The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, 11: 225–232.
8. Powell, G. N. 1991. Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44: 67–83.
9. Rynes, S. L. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.): 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
10. Rynes, S. L., & Boudreau, J. W. 1986. College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39: 729–757.
11. Rynes, S. L., Orliksy, M. O., & Bretz, R. D. 1997. Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends. *Personnel Psychology*, 50: 309–339.
12. Saks, A. M. 1994. A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organizational information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 225–244.
13. Stiff, J. B. 1994. *Persuasive communication*. New York: Guildford Press.
14. Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. 1987. Organizational recruitment activities and applicants’ reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40: 261–285.
15. Tybout, A. M., & Artz, N. 1994. Consumer psychology. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*. 45: 131–169. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
16. Ullman, J. C. 1966. Employee referrals: A prime tool for recruiting workers. *Personnel*, 43: 30–35.
17. Wanous, J. P. 1992. *Organizational entry*. Reading, MA: Addison-Wesley.
18. Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. 1993. Recruitment sources and post-hire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78: 163–172.