

## CHƯƠNG 5

# TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

### 5.1 Nguyên tắc tuyển chọn

Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, nhà quản trị cần căn cứ vào:

- Loại công việc
- Số lượng và trình độ của từng ứng viên

Sau đó giới thiệu công việc và những yêu cầu của công việc cho những người dự tuyển. Đồng thời nhà quản trị phải có nhận định của mình về những khả năng cần có ở mỗi loại công việc cụ thể cần tuyển chọn nhân sự để đáp ứng cho phù hợp.

### 5.2 Các bước tuyển chọn

Sau khi phân tích các yêu cầu của công việc dự kiến tuyển chọn. Nhà quản trị có thể thực hiện trình tự 5 bước sau đây:

Bước 1: Dựa vào đơn xin việc để phân tích các dữ liệu

- Phẩm chất của người ứng viên
- Năng lực của người ứng viên

Có thể xác định phẩm chất và năng lực ứng viên qua mẫu đơn xin việc đầy đủ dữ liệu về trình độ học vấn, trường đào tạo, nước đào tạo, công việc trong quá khứ, khả năng về sinh ngữ, ... xem coi có phù hợp với công việc dự tuyển không. Cũng có thể dựa vào đơn xin việc với lý lịch người dự tuyển để thực hiện bước 1.

Bước 2: Trực tiếp phỏng vấn người đi xin việc.

Sau khi nghiên cứu kỹ về đơn xin việc và lý lịch theo yêu cầu của doanh nghiệp, có thể chuyển sang bước 2 nếu thấy ứng viên tương đối phù hợp với công việc dự tuyển. Nội dung của bước này nhằm để làm quen với ứng viên, từ đó có thể phỏng vấn họ để có thể đánh giá kỹ hơn về kiến thức, trình độ, khả năng chuyên môn, cá tính, năng lực tinh thần, bản lĩnh nghề nghiệp, ... kể cả hình dáng bên ngoài. Những quản trị viên có kinh nghiệm về nhân sự còn có thể dùng trực giác để nhận định xem ứng viên là người có phù hợp với công việc dự tuyển và nét văn hóa của doanh nghiệp

ngay chính bước này. Khi được trực tiếp phỏng vấn ứng viên, cần chú ý các vấn đề sau đây:

- Thứ nhất là quản trị viên phải chuẩn bị kỹ các nội dung cần hỏi
- Phải lắng nghe bằng sự tập trung cao nhất.
- Thứ ba, tránh tranh luận mà thay vào đó là thảo luận.
- Thứ tư, quan sát cách cư xử, kỹ năng giao tiếp, mức độ chín chắn, trưởng thành, tư cách cá nhân, ... nói chung là tính cách thể hiện ra ngoài cả khi họ im lặng hoặc nói “không”
- Thứ năm không được định kiến
- Thứ sáu, nếu không cần thiết thì không nên hỏi về đời tư của họ như tình trạng gia đình, số con, tình trạng gia cảnh, sinh đẻ ... kể cả tiền án, tiền sự của họ.

#### Bước 3: Kiểm tra đánh giá các dữ liệu về ứng viên

Bước này đòi hỏi quản trị viên phải nỗ lực tìm kiếm và phân loại các dữ kiện về ứng viên. Có thể xác minh tại cơ quan cũ hoặc Trường học nơi họ tốt nghiệp, ... nhưng tránh không nên hỏi những điều không liên quan đến các dữ kiện cần kiểm chứng hoặc cần làm rõ. Cuối cùng, không nên giấu diếm việc điều tra này với người xin việc.

#### Bước 4: Trắc nghiệm người xin việc

Có thể nói, tùy vào mức độ yêu cầu của công việc cần dự tuyển mà có nên áp dụng bước này hay không và áp dụng đến mức độ nào. Đối với quản trị viên nhiều kinh nghiệm, khi tiến hành bước 4 họ thường tìm cách áp dụng các phương pháp trắc nghiệm phù hợp cho ứng viên để đánh giá khả năng của ứng viên. Thậm chí giao cho ứng viên một thử thách để biết khả năng ứng phó nhằm hoàn thành nhiệm vụ của ứng viên. Tuy nhiên, không được làm cho ứng viên mất bình tĩnh, mất tự tin dẫn tới trắc nghiệm không chính xác. Tốt nhất là quản trị viên phải làm quen với ứng viên và tạo ra các hoàn cảnh, môi trường thuận lợi để ứng viên thể hiện năng lực của họ.

#### Bước 5: Khám sức khỏe

Việc khám sức khỏe có thể chậm chước nếu ứng viên được đánh giá cao ở các bước trên. Tuy nhiên, nếu quản trị viên thấy cần vẫn có thể đề nghị với ứng viên một cuộc khám sức khỏe nhằm bổ sung hồ sơ và tránh cho ứng viên với doanh nghiệp vi phạm luật về những việc cần phải tránh sử dụng những người bị bệnh. Chẳng hạn các bệnh truyền nhiễm đối với các công việc cần tiếp xúc với công chúng, ...

### 5.3 Hợp đồng lao động – thỏa ước lao động tập thể

Về hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể, pháp luật Việt Nam thể hiện cụ thể trong bộ luật lao động và các văn bản sau đây.

1. Nghị định số 198/CP ngày 3/12/1994 của Chính Phủ qui định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động về Hợp đồng lao động.

2. Nghị định số 196/CP ngày 31/12/1994 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật Lao động về thỏa ước lao động tập thể.

3. Quyết định số 533/LĐTBXH-QĐ ngày 31/5/1994 của Bộ Trưởng Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về việc in, phát hành và quản lý Sổ lao động.

4. Thông tư số 18/LĐTBXH-TT ngày 31/5/1994 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội hướng dẫn việc cấp, quản lý và sử dụng Sổ lao động.

5. Thông tư số 10/LĐTBXH-TT ngày 22/5/1996 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội hướng dẫn bổ sung việc cấp quản lý và sử dụng Sổ lao động.

#### *a) Hợp đồng lao động*

Tại Nghị định số 198/CP ngày 31/12/1994 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về hợp đồng lao động có nội dung tóm tắt như sau:

- Thứ nhất: Đối tượng và phạm vi áp dụng hợp đồng lao động
- Thứ hai: Hình thức, nội dung loại hợp đồng lao động
- Thứ ba: Giao kết, thay đổi, tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động
- Thứ tư: Điều khoản thi hành

#### *b) Thỏa ước lao động tập thể*

Tại Nghị định số 196/CP ngày 31/12/1994 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một điều của Bộ luật lao động về thỏa ước lao động tập thể có nội dung tóm tắt như sau:

- Thứ nhất: Đối tượng và phạm vi áp dụng thỏa ước lao động tập thể.
- Thứ hai: Nội dung thỏa ước lao động tập thể
- Thứ ba: Thủ tục thương lượng, ký kết đăng ký thỏa ước lao động tập thể.
- Thứ tư: Điều khoản thi hành.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp, có thể thêm những nội dung khác như: khen thưởng và kỷ luật lao động, hiếu hỉ, sinh nhật của người lao động, và các vấn đề đáng quan tâm khác mà hai bên thấy cần.

#### 5.4 Các hình thức thôi việc.

Ngay cả khi doanh nghiệp nỗ lực tạo cho người lao động làm việc tốt, vẫn có người xin thôi việc, thường các hình thức thôi việc như:

- Họ thấy không có cơ hội thăng tiến
- Họ không được cấp trên quan tâm
- Họ không hợp với đồng nghiệp
- Công việc quá đơn điệu
- Công việc không phù hợp
- Bất mãn
- Có nơi khác trả công cao hơn
- Cơ hội lập doanh nghiệp
- Cơ hội đi học
- Bạn bè mời cộng tác...

Trong các trường hợp như thế, quản trị viên phải bình tĩnh xem xét lý do. Từ đó có hướng giải quyết cho phù hợp.

Câu hỏi

1. Tuyển chọn nhân lực ?
2. Hợp đồng lao động ?