

# HOẠCH ĐỊNH VÀ THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

## 1. Hoạch định nhu cầu nhân sự

### 1.1 Khái niệm

Hoạch định nhân lực là quá trình dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực của một tổ chức để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức

Như vậy lập kế hoạch nhân lực kéo theo việc dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

Hoạch định nhu cầu nhân lực một cách cụ thể bao gồm:

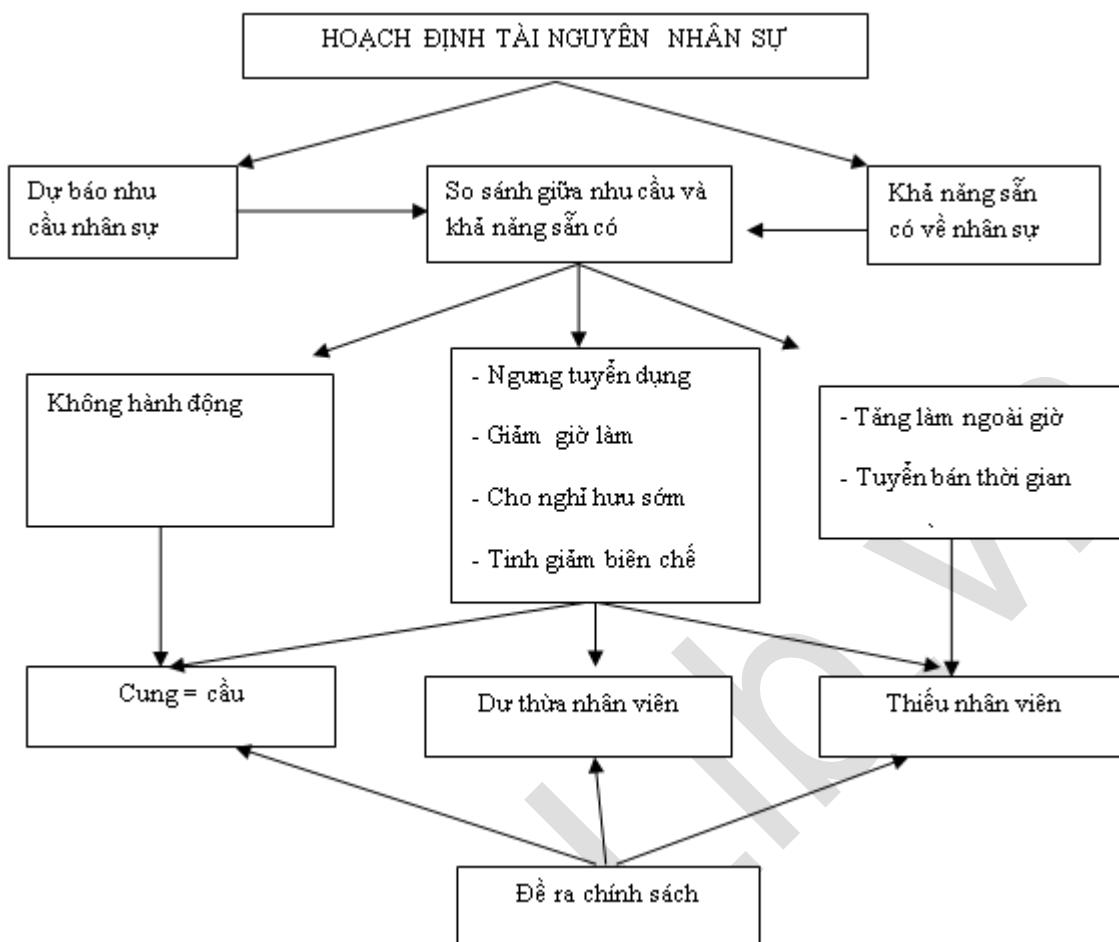
- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.
- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.
- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

Mục đích của hoạch định nguồn nhân lực:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó.
- Bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức
- Phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức
- Tăng năng suất của tổ chức.

Rõ ràng, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác đi, hoạch định NNL không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

Hoạch định NNL và Chiến lược công ty:



Hoạch định nhân lực liên quan đến các hoạt động khác của quản trị nguồn nhân lực được trình bày sau đây:

- Các thông tin phân tích công việc chỉ ra những nhiệm vụ và những kỹ năng cần thiết nhằm thực hiện các công việc khác nhau. Tổ chức cần tiến hành lập kế hoạch nhân lực để đảm bảo rằng có đủ nhân lực với kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các nhiệm vụ. Như vậy lập kế hoạch nhân lực liên quan chặt chẽ với phân tích công việc.
- Khi việc lập kế hoạch nhân lực chỉ ra rằng loại nhân công mà tổ chức đang cần không có sẵn, tổ chức có thể quyết định tiến hành thiết kế lại công việc để thay đổi nhiệm vụ đề ra và thay đổi các kỹ năng cho phù hợp với loại nhân công mà tổ chức đang có sẵn.
- Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc có thể đưa đến hiện tượng bỏ việc, nghĩa là ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực trong tương lai cho loại công việc này, vì vậy cần phải loại bỏ các yếu tố có hại.
- Lập kế hoạch về nhân lực chỉ ra những công việc đang có nhu cầu nhân lực trong một thời điểm xác định do đó việc tuyển người phải sao cho đảm bảo đúng yêu cầu về thời gian.
- Lập kế hoạch nhân lực chỉ ra số lượng người cần chọn trong tổng số người tham gia tuyển chọn.
- Khi kế hoạch nhân lực chỉ ra những loại nhân công mà tổ chức không có sẵn, tổ chức có thể phải quyết định tiến hành đào tạo và đề bạt để phát triển dự trữ nhân lực cần trong tương lai. Như vậy lập kế nhân lực gắn chặt với quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

- Khi kế hoạch nhân lực cho thấy loại nhân công cần thiết không có sẵn, công ty thường có xu hướng đưa ra một thù lao lớn hơn để thu hút nhân công có những kỹ năng mà ta mong đợi từ thị trường nhân công trong nước hay quốc tế.
- Thành công của các hoạt động về kế hoạch nhân lực có thể giám sát thông qua quá trình đánh giá hiệu quả. Nghĩa là qua quá trình đánh giá hiệu quả có thể khẳng định được kế hoạch nhân lực có đem lại thành công hay không.

## 1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức. Ta có thể chia làm các nhóm yếu tố sau đây:

### a. Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

- Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực.

- Trong giai đoạn nền kinh tế phát triển, nhu cầu nhân lực có thể tăng lên.
- Trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái, nhu cầu nhân lực có thể giảm.

- Những thay đổi về chính trị hay pháp luật cũng có thể ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực tương lai của một tổ chức.

Những thay đổi về chính trị hay pháp luật có thể ảnh hưởng một cách trực tiếp và mạnh mẽ đến tình hình hoạt động kinh doanh của tổ chức và như vậy chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của tổ chức.

- Các thay đổi về kỹ thuật sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhu cầu tương lai của một tổ chức về nhân lực.

Khi công nghệ được cải tiến, bản chất của công việc trở nên phức tạp hơn, vì vậy nhu cầu của tổ chức đối với loại công nhân có kỹ năng đặc biệt sẽ tăng lên. Tuy nhiên tổ chức thường phải đương đầu với sự thiếu hụt loại nhân công kỹ thuật cao này do sự chậm chạp trong đào tạo nhân viên quen với kỹ thuật mới. Bởi sự đào tạo thường diễn ra sau và chậm hơn so với sự đổi mới về kỹ thuật và công nghệ.

- Sức ép của cạnh tranh toàn cầu sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực.

Giảm quy mô và thiết kế lại công việc là những biện pháp thông thường được sử dụng để giảm giá thành sản phẩm. Những biện pháp này sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức.

### b. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức:

- Các mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức:

- Các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn trong sản xuất kinh doanh, các vấn đề về ngân sách của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực. Điều này cho thấy sự tăng lên của mục tiêu theo dự đoán sẽ làm tăng nhu cầu nhân lực, trong khi sự suy giảm mục tiêu kinh doanh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực.

- Giảm quy mô và thiết kế lại công việc để đối phó với sức ép cạnh tranh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực

- Áp dụng kỹ thuật mới, công nghệ mới là xu hướng tất yếu của sự phát triển và điều này đưa đến những thay đổi trong cơ cấu lao động và số lượng lao động.

Những nhu cầu nhân công chất lượng cao sẽ tăng lên và tổng số lao động có thể sẽ giảm đi. Yếu tố kỹ thuật và công nghệ vừa mang tính bên ngoài lẫn bên trong của tổ chức.

- Nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực sẽ thay đổi khi sản phẩm và dịch vụ hướng về chu kỳ tồn tại của sản phẩm.

Ví dụ sản phẩm trong chu kỳ phát triển hay bão hòa nhu cầu nhân lực sẽ tăng lên, ngược lại khi sản phẩm trong giai đoạn suy thoái nhu cầu về nhân lực sẽ suy giảm.

- Sự độc lập hay hợp tác với các tổ chức khác cũng có thể thay đổi nhu cầu nhân lực.

- Sự thay đổi về lực lượng lao động của tổ chức:

- Sự thay đổi lao động như nghỉ hưu, từ chức, kết thúc hợp đồng, bỏ việc, chuyển chuyên ... là những thay đổi sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai về nhân lực của tổ chức
- Những thay đổi về chất lượng lao động như tính năng động, tinh thần trách nhiệm, trình độ thành thạo về kỹ thuật ...
- Các yếu tố khác rất khó dự báo như: sự vắng mặt, chết ... đây là các yếu tố mà các nhà quản trị rất khó tiên liệu trước.

Nói chung các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức liên quan đến:

- Khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh hay dịch vụ của doanh nghiệp.
- Khả năng phát triển thị trường mới- mở ra những cơ sở mới.
- Việc nâng cao chất lượng sản phẩm hay chất lượng dịch vụ.
- Sự thay đổi và áp dụng công nghệ kỹ thuật mới.
- Thiết kế lại công việc và tổ chức lại bộ máy.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp.
- Sự thay đổi về chất lượng và nhân cách của nhân viên.
- Tỷ lệ chuyển chuyên và thay thế dự kiến.

## 2. Phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực

Dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực của một tổ chức là sự trình bày rõ ràng những thay đổi của các yếu tố ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực dưới hình thức các nhu cầu được dự báo trước. Dự báo nhu cầu trước mắt, trong tương lai gần, và trong tương lai xa.

Tất nhiên các dự báo dài hạn sẽ khó khăn hơn do khó dự báo các yếu tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của nó. Vì vậy các dự báo dài hạn thì các mục tiêu thường chung chung hơn. Các dự báo ngắn hạn thì các mục tiêu cần phải cụ thể hơn. Việc xác định kế hoạch mục tiêu dài hạn cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn.

### 2.1 Phương pháp dự báo ngắn hạn

Phương pháp này bao gồm việc phác họa hiện trạng nhân lực của tổ chức và phương pháp phân tích truyền thống.

- *Phác họa hiện trạng nhân lực của tổ chức*: Phải giả sử rằng nguồn và thành phần nhân công hiện tại của tổ chức là hoàn hảo cho nhu cầu tương lai gần. Nhu cầu duy nhất là thay thế những người rời bỏ tổ chức hoặc di chuyển ngay trong tổ chức. Ví dụ: những người sẽ về hưu, đi học, chuyển sang bộ phận khác ...

- *Phương pháp phân tích truyền thống*: bao gồm các phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích xu hướng: Đây là phương pháp mang tính định hướng. Nó dựa vào xu hướng phát triển trong tương lai. Phương pháp này người ta lập một danh mục thể hiện tình hình kinh doanh hiện tại, sau đó người ta tiên lượng những thay đổi về nhu cầu nhân lực dựa trên những thay đổi được dự đoán trước trong kinh doanh.

Phương pháp này được sử dụng trong một môi trường kinh doanh tương đối ổn định.

Hạn chế của phương pháp này là ít chính xác. Vì nó chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung cũng như phải giả định mối quan hệ cũ có thể áp dụng được cho tương lai.

- Phương pháp phân tích hệ số: Thực chất phương pháp này là xác định nhu cầu nhân viên dựa vào khối lượng, quy mô sản xuất – kinh doanh, dịch vụ và năng suất của một nhân viên.

Phương pháp này cũng có hạn chế: ít chính xác vì nó tùy thuộc rất lớn vào dự báo khối lượng sản xuất – kinh doanh và được xây dựng trong giả định năng suất của một nhân viên không thay đổi trong tương lai.

- *Dự báo đơn vị*: Các quản trị gia cấp thấp phân tích tình hình của đơn vị mình sau đó dự báo nhu cầu nhân lực cho bộ phận mình. Dự báo đơn vị sau đó được tập hợp lại để xác định dự báo toàn thể về nhân lực của tổ chức. Dự báo đơn vị là kỹ thuật dự báo ngược vì công tác dự báo được làm từ cấp thấp sau đó được các cấp quản lý bên trên tập hợp lại.

- *Kỹ thuật Delphi*: (Còn gọi là phương pháp chuyên gia): Phương pháp này người ta sử dụng các nhà quản trị cấp trên và các chuyên gia trong lĩnh vực dự báo này để bàn thảo lặp đi lặp lại cho đến khi đạt được sự thống nhất. Kỹ thuật Delphi là kỹ thuật dự báo “từ trên xuống” vì việc dự báo được thực hiện từ cấp lãnh đạo rồi lệnh xuống cấp dưới.

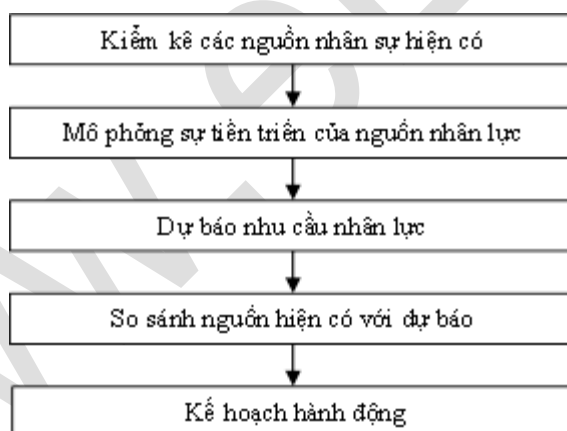
Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân lực. Vì rằng tất cả các phương pháp trên cho dù có áp dụng khoa học – kỹ thuật cao đến đâu chẳng nữa thì vẫn không thể lường hết những biến đổi trong tương lai, vì vậy bằng óc phán đoán của mình các nhà quản trị phân tích ảnh hưởng của yếu tố môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và họ sẽ quyết định nhu cầu nhân lực.

## 2.2 Phương pháp dự báo dài hạn và trung hạn

Phương pháp này bao gồm phân tích toàn cảnh và dựa vào máy tính.

- Phân tích toàn cảnh: là việc phân tích những hoàn cảnh khác nhau cho phép các nhà lập kế hoạch đánh giá nhiều yếu tố ảnh hưởng tương tác lẫn nhau (ví dụ như các bước ngoặt kinh tế, sự xuất hiện các nhà cạnh tranh mới trên thị trường, những thay đổi về công nghệ ...). Những tác động của sự thay đổi đó được gắn với những mục tiêu mà tổ chức đeo đuổi trong tương lai sẽ được các nhà hoạch định cân nhắc để quyết định. Việc dự báo các nhu cầu nhân lực tương lai của tổ chức có thể thực hiện cho mỗi hoàn cảnh khác nhau. Trong thời điểm cụ thể các nhà hoạch định cũng cần phải đưa ra các dự báo ngắn hạn cụ thể. Tức là các hoạch định dài hạn cũng cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Dự báo dài hạn chắc chắn có độ chênh lệch lớn hơn so với các dự báo ngắn hạn. Dù sao, lợi thế của phân tích toàn cảnh là ở chỗ phương pháp đó có khả năng cung cấp một cách nhanh chóng những kế hoạch phù hợp nếu phương án đã được chọn không thể đưa vào thực tế.
- Mô phỏng bằng máy tính: là một trong những phương pháp hiện đại để dự báo nhân lực tương lai của tổ chức. Mô phỏng bằng máy tính là sự trình bày bằng toán học quá trình và chính sách chính của tổ chức cũng như những diễn biến nhân lực trong tổ chức. Sự mô phỏng bằng máy tính nhanh chóng giúp ta đưa ra các kế hoạch nhân lực trong một môi trường biến đổi. Bằng sự thay đổi các thông số trong chương trình máy tính có thể dễ dàng tính đến những thay đổi trong các quyết định của tổ chức. Vấn đề ở chỗ ở những thời điểm nào đó các nhà QL phải quyết định lựa chọn các yếu tố hay điều kiện nào được coi là dễ xảy ra nhất để thực hiện được những dự báo ngắn hạn và cụ thể hơn về nhân lực.

Tiến trình lập kế hoạch:



Khi dự báo nhu cầu nhân lực các nhà hoạch định phải xác định các phương hướng chiến lược và khả năng thực hiện các mục tiêu chiến lược ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực là quá trình liên kết những nỗ lực của kế hoạch nhân lực với định hướng chiến lược của công ty.

Xác định các phương hướng chiến lược:

- Các mục tiêu phát triển
- Mức thu nhập và lợi tức dự báo
- Quy mô mong muốn của tổ chức
- Mục tiêu công nhận của tổ chức
- Mục tiêu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ...

Thực hiện các mục tiêu chiến lược:

- Cần phải thỏa mãn các mục tiêu nào?
- Các chức năng hiện tại sẽ phát triển như thế nào?
- Sẽ cần các loại năng lực gì?
- Cần bao nhiêu người để thực hiện công việc?
- Vào lúc nào và mất bao nhiêu thời gian?
- Công việc là bán thời gian hay toàn phần?
- Trong số nhân viên hiện nay, có những nhân viên nào có khả năng thực hiện được công việc này?
- Với sự bồi dưỡng đào tạo liệu nhân viên có khả năng thực hiện được công việc này không?

Dự báo về mức độ khả dụng của nguồn nhân lực:

- Phân tích mức độ khả dụng của số nhân viên hiện nay
- Xác định nhân viên có khả năng đáp ứng những nhu cầu sau một đợt bồi dưỡng tu nghiệp (hoặc không bồi dưỡng)

Nắm bắt những năng lực và kỹ năng của tất cả các nhân viên hiện có:

- Kinh nghiệm nghề nghiệp
- Hiệu quả
- Đào tạo và trình độ nghiệp vụ
- Lĩnh vực chuyên môn nắm vững
- Mối quan tâm, khát khao và nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên

Mục tiêu của lập kế hoạch nghề nghiệp:

- Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực (có đủ số lượng với trình độ kỹ thuật cần thiết vào đúng lúc).
- Giảm sự chênh lệch về lượng.
- Giảm sự chênh lệch về chất.

Chênh lệch về lượng là khi xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa nhân công. Thiếu nhân công là tình trạng số chỗ làm trong doanh nghiệp nhiều hơn số người có năng lực để thực hiện chức danh. Thừa nhân công là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với số chỗ làm cần thỏa mãn.

Chênh lệch về chất là tình trạng không có đủ số nhân viên có năng lực và kỹ năng cần thiết để thực hiện các chức danh cần tuyển hoặc nhân viên có trình độ nghiệp vụ quá cao so với các chức danh cần bổ nhiệm.

### 2.3 Các giải pháp hành động để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực

Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.
- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức.

Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

a. Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca)

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn.

Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường.

Hạn chế của giải pháp này:

- Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép).
- Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả.
- Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường.
- Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

b. Giải pháp gia công

Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài.

Hạn chế:

- Có thể làm cho công ty bị động.
- Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ

c. Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa.

Hạn chế:

- Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém.
- Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình.

d. Thuê lao động từ những công ty cho thuê

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình.



Ưu điểm của giải pháp này:

- Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời.

Hạn chế:

- Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản.
- Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT)

## 2.4 Các giải pháp khắc phục tình trạng thừa nhân viên

Về cơ bản những giải pháp khắc phục tình trạng thừa nhân viên sẽ bao gồm:

- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức
- Phân bố lại nhân sự (sử dụng nhân sự dư thừa vào các bộ phận khác bằng việc tái đào tạo).
- Giảm thời gian làm việc
- Cho nghỉ việc tạm thời
- Chính sách giảm biên chế

Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách cụ thể sau:

- Khuyến khích về hưu sớm
- Trợ cấp cho thôi việc
- Cho các doanh nghiệp khác thuê lại nhân công
- Sa thải

Khi thực hiện các giải pháp trên các nhà quản trị về con người cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của tổ chức như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh ... vì vậy khi ra các quyết định về nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác của doanh nghiệp.

Trong thực tế có quá nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức, nên việc hoạch định một cách chính xác nhu cầu nhân lực cho tổ chức là điều không dễ dàng. Điều quan trọng ở đây là các nhà quản trị nguồn nhân lực phải cảm nhận được sự thay đổi của môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến nguồn nhân lực của tổ chức. Cần tăng cường sự tham gia của những người quản lý ở các cấp vào tiến trình hoạch định nguồn nhân lực nhằm giúp họ ý thức được tầm quan trọng của việc nuôi dưỡng và phát triển nguồn NL cho tổ chức.

## 3. Thu hút nguồn nhân lực

Thu hút nguồn nhân lực còn được gọi là tuyển mộ.

Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút những người được coi là có đủ năng lực để đăng ký dự tuyển vào làm việc.

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên và ta tạm chia làm 2 nguồn chính sau đây:

### 3.1 Nguồn cung cấp ứng viên từ bên trong công ty (nguồn cung cấp nội bộ)

Có thể có những nhân viên có sẵn trong nội bộ doanh nghiệp sẽ đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai. Vì vậy, việc tuyển dụng trực tiếp từ ngay bên trong công ty thường được các công ty ưu tiên, do những ưu điểm sau đây:

- Tạo ra không khí thi đua giữa các viên chức đang làm việc; kích thích họ làm việc hăng hái hơn, nhiệt tình hơn, sáng tạo hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.
- Nhân viên của công ty sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong giai đoạn đầu ở cương vị mới (vì họ đã có sẵn các mối quan hệ trong công ty).
- Nhân viên của công ty đã quen và hiểu biết được các mục tiêu của công ty nên sẽ dễ dàng hơn trong việc đạt được mục tiêu đó.
- Nhân viên của CT là những người đã được thử thách lòng trung thành tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với công ty.

Hạn chế:

- Rất dễ tạo ra lối mòn quản lý do sự dập khuôn theo phong cách của lãnh đạo cấp trên.
- Thực hiện không tốt có thể dẫn đến tình trạng mất đoàn kết trong nội bộ.

Việc bổ nhiệm một chức danh mới được thực hiện khi:

- Một chức danh sẵn có bị bỏ trống.
- Một chức mới được tạo ra.
- Hoặc có khi tuyển dụng cho một chức danh trong tương lai.

Trong thực tế việc bổ nhiệm có thể thực hiện theo trình tự nâng dần (theo kiểu xếp hàng), nhưng cũng có thể được thực hiện theo kiểu bổ nhiệm thăng tiến vượt cấp.

Theo trình tự nâng dần sẽ tạo cho nhân viên mang theo những kinh nghiệm của mình trong thực hiện công việc. Họ không quá khó khăn khi tiếp cận công việc mới, nhưng ít có khả năng tạo ra những đột biến trong giải quyết công việc.

Thăng tiến vượt cấp sẽ chứa đựng những ưu nhược điểm ngược lại với bổ nhiệm nâng dần. Tất nhiên bổ nhiệm kiểu nào thì nhân viên cũng có thể sau đó sẽ được thăng tiến dần dần.

Khi tuyển dụng từ bên trong công ty nên thực hiện các biện pháp sau đây:

- Giới thiệu công khai rộng rãi chức danh cần tuyển cho mọi nhân viên trong công ty. Cách thức này được gọi là tuyển người “công khai” trong nội bộ.
- Thông qua sự giới thiệu của các nhân viên trong công ty.

- Thông qua các hồ sơ cá nhân tìm ra các ứng viên có đủ kỹ năng và nguyện vọng thăng tiến. Phương pháp này được coi là phương pháp tuyển “nội bộ kín”.

Nếu số lượng các ứng viên quan tâm đến các chức danh bổ nhiệm ít, điều đó cho thấy uy tín của công ty chưa cao, rõ ràng cần phải có sự thay đổi.

Các yếu tố giúp thăng tiến của cá nhân bao gồm:

- Năng lực và phẩm chất của cá nhân.
- Những kinh nghiệm mà họ tích lũy được.
- Những thành tích mà họ đã đạt được.

Những phẩm chất và kỹ năng thường gặp nhất đặc trưng cho những người lãnh đạo thành công:

Phẩm chất cá nhân	Kỹ năng
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khả năng thích ứng với tình huống</li> <li>- Nhận thức được môi trường xã hội</li> <li>- Hoài bão và hướng tới thành công</li> <li>- Quyết đoán</li> <li>- Có tinh thần hợp tác- Mạnh dạn</li> <li>- Thống trị (thích điều khiển người khác)</li> <li>- Có nghị lực (ý chí vươn lên)</li> <li>- Tự tin</li> <li>- Chịu được sự căng thẳng</li> <li>- Sẵn sàng chịu trách nhiệm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông minh (trí tuệ)</li> <li>- Kỹ năng nhận thức</li> <li>- Sáng tạo</li> <li>- Ngoại giao và khôn khéo</li> <li>- Có khả năng diễn đạt thông tin</li> <li>- Có khả năng hiểu biết về nhiệm vụ của nhóm</li> <li>- Có kỹ năng tổ chức và điều hành</li> <li>- Có kỹ năng thuyết phục</li> <li>- Thông thạo về xã hội</li> </ul>

Lãnh đạo phải bao gồm các nội dung sau đây:

- Phải có tầm nhìn xa, trông rộng.
- Người lãnh đạo phải có một hình ảnh riêng, một sắc thái riêng, một cá tính riêng để phân biệt.
- Phải thể hiện được quyền lực.
- Có khả năng đổi mới
- Có phong cách. Các nghiên cứu cho thấy có các loại phong cách sau đây:

- Phong cách doanh nhân: phù hợp với công việc kinh doanh; tính toán nhanh nhẹn, linh hoạt; biết chấp nhận rủi ro; nhạy cảm với những cơ hội làm ăn; không bằng lòng với hiện tại.
- Phong cách lãnh đạo: phải bao gồm cả phong cách doanh nhân rồi sau đó mới kèm theo những yếu tố của phong cách lãnh đạo:
- Phải có một hệ thống kiến thức đồng nhất, thích nghi, nghĩa là am hiểu những vấn đề liên quan, có khả năng giải quyết có hiệu quả các vấn đề đó. Kiến thức thích nghi là phải có một số kiến thức tổng hợp khác ngoài những chuyên môn chính để hỗ trợ nó trong công việc.
- Hành động phải kiên quyết làm ngay không trì hoãn, có tinh thần độc lập luôn luôn ở thế tiến công mọi vấn đề.
- Cá nhân phải đảm nhận hoặc chịu trách nhiệm của mình về mặt kinh tế xã hội.
- Phải biết tiêu chuẩn hóa tối thiểu về hành vi của mình, phải có quy định về mặt giá trị, về đạo đức bắt buộc mọi người phải tôn trọng.
- Công việc phải được cải tiến luôn luôn để tăng cường kiến thức.
- Dám coi thất bại là bài học quý báu.
- Biết hợp tác thân thiện với đồng sự, các quản trị viên khác, luôn đại diện trung thành cho những người theo mình.

Những yêu cầu về người lãnh đạo mà người Nhật mong muốn:

- Người lãnh đạo phải có một “ước mơ” (Một tầm nhìn, một ý tưởng, một mục đích chung, một mục tiêu cao nhất).
- Người lãnh đạo phải có quyết tâm cao, kiên định với mục đích, làm tất cả những gì cần thiết để thực hiện “ước mơ”. Họ phải có tính kiên trì, bền bỉ.
- Lãnh đạo phải tìm được sự ủng hộ của cấp dưới. Để có được điều đó ước mơ phải có tính hiện thực.
- Người lãnh đạo phải có khả năng làm nhiều hơn cấp dưới. Họ không được can thiệp vào các công việc mà cấp dưới có thể làm được. Họ phải hành động khi cấp dưới không làm được. Họ phải bồi dưỡng nhân tài.
- Người lãnh đạo phải luôn thành công, nhưng không được hy sinh cấp dưới để đạt được điều đó.
- Người lãnh đạo phải đưa ra những lời khuyên đúng và đúng thời điểm.

Các công trình nghiên cứu về khoa học quản lý ngày nay có sự phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý. Những sự khác biệt này có thể được trình bày nhằm giúp chúng ta tham khảo như sau:

- Quản lý truyền thống
- Xác định những việc cần làm.
- Phân công/ điều phối công việc (ai làm gì, ở đâu & khi nào)
- Hướng dẫn cách thức hoàn thành công việc.
- Kiểm tra, điều chỉnh.
- Đánh giá & tổng kết
- Chú trọng về công việc
- Quản lý hiện đại
- Hướng dẫn người khác.
- Trao quyền cho các cá nhân và nhóm để tự tổ chức và kiểm soát công việc.

- Tạo môi trường khuyến khích/động viên nhân viên tự nhận thấy những gì cần làm và chủ động thực hiện.
- Xây dựng lòng tin.
- Quan tâm hàng đầu đến nhu cầu khách hàng.
- Tìm ra các phương thức làm việc tốt hơn.
- Phá vỡ các rào cản đối với sự đổi mới và phát triển.
- Chú trọng về “quan hệ”.

Lãnh đạo:

- “Nhà lãnh đạo là những người có “sức thu hút”, tức là người có khả năng khơi dậy lòng nhiệt huyết & sự cống hiến hết mình của những người xung quanh”.
- “Lãnh đạo là khả năng dẫn dắt, yêu cầu một người nào đó làm công việc mà bạn muốn công việc đó được thực hiện và vì người ấy cũng muốn làm công việc đó”.
- “Lãnh đạo là khả năng chi phối những suy nghĩ cùng với hành động của người khác và nâng cao năng lực của họ lên đến mức tốt nhất”.

Những phẩm chất của Nhà lãnh đạo:

- Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác.
- Khả năng khơi dậy sự tự tin.
- Khả năng quản lý.
- Tính kiên định.
- Tính đáng tin cậy.
- Lòng chính trực.
- Có một quá trình phấn đấu và thành công.
- Công bằng.
- Biết lắng nghe.
- Nhất quán.
- Quan tâm chân thành đến người khác.
- Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể.
- Đánh giá công trạng đúng người.
- Sát cánh cùng tập thể.
- Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể.

Kỹ năng quản lý chỉ là một khía cạnh trong lãnh đạo.

- Bạn có thể không phải là nhà quản lý nhưng vẫn có thể là nhà lãnh đạo giỏi.
- Bạn là nhà quản lý nhưng vẫn có thể là nhà lãnh đạo kém.
- Quản lý không tạo bạn thành một nhà lãnh đạo giỏi.

Sự khác biệt giữa Lãnh đạo & Quản lý

NHÀ QUẢN LÝ	NHÀ LÃNH ĐẠO
- Điều khiển.	- Khích lệ, tạo cảm hứng.

- Phụ thuộc vào quyền lực.	- Phụ thuộc vào uy tín.
- Dùng chữ “Tôi”.	- Dùng từ “Chúng ta”.
- Chỉ ra ai sai.	- Chỉ ra cái sai.
- Biết công việc đã được làm như thế nào?	- Biết công việc cần làm.
- Yêu cầu sự tôn trọng.	- Khiến người khác tôn trọng.

Người Nhật có quan điểm nếu chọn giám đốc thì nên chọn người ở ngay trong công ty vì chỉ có người của công ty mới hiểu thấu đáo nội tình của công ty. Chỉ chọn giám đốc ở bên ngoài khi:

- Công ty đang đứng trước bờ vực thẳm của sự phá sản.
- Công ty đổi mới toàn vẹn về mặt công nghệ.

Tất nhiên việc tuyển dụng ngay từ bên trong khác với tuyển dụng từ bên ngoài, không thể tiến hành theo quy trình như đối với tuyển dụng từ bên ngoài. Mỗi công ty có chính sách riêng trong công tác đề bạt cán bộ. Chính vì vậy, khi nói đến tuyển dụng người ta thường chú ý đến tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

### 3.2 Nguồn cung cấp ứng viên từ bên ngoài

Các nhà quản trị nguồn nhân lực có thể tuyển người ở thị trường bên trong tổ chức hoặc thị trường nhân lực bên ngoài. Quyết định tìm kiếm ở thị trường nào phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Chính sách cán bộ của tổ chức
- Nhu cầu và khả năng tuyển chọn từ nguồn bên trong
- Hạn chế về thời gian
- Hạn chế về chi phí

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài:

- Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:

- Các điều kiện của thị trường nhân công (tình hình cung cầu nhân công)
- Các điều kiện của thị trường nhân công cho một công việc cụ thể có thể được đánh giá bởi tỷ lệ thất nghiệp của những người làm nghề đó. Khi mà tỷ lệ thất nghiệp cao (nghĩa là cung lớn hơn cầu), thị trường nhân công được coi là “thừa” và như vậy việc tuyển dụng sẽ tương đối dễ. Ngược lại, khi tỷ lệ thất nghiệp thấp (nghĩa là cầu lớn hơn cung), thị trường nhân công được coi là “thiếu” và việc tuyển dụng sẽ khó khăn hơn.
- Luật lao động của nhà nước
- Luật của các tổ chức công đoàn
- Hoạt động của các đối thủ cạnh tranh

- Các yếu tố ảnh hưởng thuộc về môi trường bên trong tổ chức:

- Bản sắc và giá trị của tổ chức
- Quan điểm của các nhà quản lý về nhân sự sẽ ảnh hưởng tới khả năng thu hút nguồn nhân sự.
- Nếu các nhà quản lý coi nhân công như một “chi phí”, họ sẽ thường tìm kiếm nhân công ở thị trường bên ngoài. Nếu các nhà quản lý coi nhân viên như “tài sản” thì việc đào tạo và phát triển có thể sẽ được thực hiện. Và vì vậy các nhà quản lý có khả năng tìm người cả ở thị trường bên trong lẫn bên ngoài.
- Các giá trị tổ chức có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút nguồn thù bên ngoài, như: hình ảnh, tên tuổi của công ty ...
- Các chính sách nhân lực của tổ chức có liên quan tới:
  - Chính sách tiền lương, tiền thưởng
  - Điều kiện lao động
  - Cơ hội thăng tiến và đào tạo, phát triển nghề nghiệp
  - Tính chất ổn định của công việc, ngành nghề, tính hấp dẫn của lĩnh vực sản xuất - kinh doanh
  - Địa điểm làm việc
  - Môi trường làm việc
  - Sự hấp dẫn của công việc (thị trường nhân lực ưa thích)...

Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài rất đa dạng. Sau đây ta nghiên cứu một số nguồn ứng viên từ bên ngoài:

a. Nguồn từ bạn bè, người thân của nhân viên:

Một thực tế là văn hóa Việt Nam và văn hóa Trung hoa thường ưu tiên cho việc tuyển dụng những người thân trong gia đình (đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân), mở rộng hơn là những người quen biết hay đồng hương.

Đánh giá nguồn này các nhà tuyển dụng cho rằng: nguồn này thường có chất lượng cao và nhân viên dễ hòa mình vào tập thể nên thực hiện công việc sẽ có hiệu quả hơn. Tuyển dụng nguồn này hiệu quả, không đắt tiền và khá nhanh. Tỷ lệ giữ được chỗ làm việc lâu dài ở những người được chọn lựa theo phương pháp này khá cao. Một số công ty thực hiện chính sách trả thù lao cho người giới thiệu, tìm kiếm những người làm việc cho công ty.

Hạn chế: tuyển dụng nguồn này rất dễ dẫn đến sự thiên vị hoặc ác cảm trong nhân viên một khi bạn bè người thân của họ bị từ chối.

Trong khu vực kinh tế tư nhân ở Việt nam, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hình thức tuyển dụng này luôn được ưu tiên. Bởi vì điều này có thể tạo ra những niềm tin nhất định, đồng thời tạo ra tính đồng nhất của môi trường văn hóa. Tuy nhiên tuyển dụng như vậy sẽ tạo ra những rắc rối trong giải quyết các mối quan hệ lao động.

Trong một môi trường đa văn hóa đầy thay đổi với ưu tiên hàng đầu cho việc thực hiện tốt công việc thì tuyển dụng từ nguồn này sẽ là hạn chế lớn.

b. Nguồn từ nhân viên cũ của công ty:

Có thể có những nhân viên trước đây đã từng làm việc cho công ty nhưng đã rời bỏ công ty vì những lý do khác nhau. Nay họ xin quay trở về làm việc cho công ty.

Đánh giá về nguồn này quan điểm Á đông thường rất dị ứng, vì họ cho rằng đó là những kẻ “đứng núi này trông núi nọ”. Song ở các nước phát triển người ta khám phá ra rằng những nhân viên này khi quay trở lại làm việc họ sẽ làm việc tốt hơn. Chắc chắn một tâm lý muốn chuộc lại những sai lầm sẽ thúc đẩy họ đến hiệu quả làm việc cao hơn.

Nhưng nếu ta nhận lại một cách dễ dàng các viên chức này, sẽ làm cho mọi người có ý tưởng rằng họ có thể ra đi bất kể lúc nào mà không sợ bị mất gì. Điều này sẽ dẫn đến phá vỡ hệ thống kỷ luật của tổ chức.

Các nhà quản trị về con người cần phải phân tích kỹ lý do ra đi, lý do quay trở về của nhân viên để quyết định có nên nhận lại không. Và tất nhiên cần có giá để trả hoặc một mức lương thấp hơn hay một cơ hội thăng tiến khó khăn hơn.

#### c. Nguồn ứng viên do quảng cáo:

Quảng cáo trên báo là hình thức phổ biến nhất của việc tuyển dụng người thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các quảng cáo trên báo chỉ chỉ rõ cơ quan tìm người, mô tả công việc, những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và cách thức đăng ký tuyển dụng. Việc quảng cáo trên báo có thể áp dụng cho mọi thị trường nhân lực, phụ thuộc vào loại báo đăng lời quảng cáo.

Quảng cáo thông qua các hình thức thông tin đại chúng khác (ví dụ như radio, tivi, bảng quảng cáo) thường ít được tiến hành, trước hết vì giá thành của những loại quảng cáo này thường được coi là cao hơn hiệu quả.

Hạn chế:

- Nếu quảng cáo thường xuyên sẽ rất tốn kém.
  - Có thể sẽ gây ra những phản ứng tâm lý xấu trong nhân viên.
  - Thu hút tuyển dụng từ các sự kiện đặc biệt
- d. Các tổ chức có thể tuyển người làm việc một cách công khai thông qua những sự kiện đặc biệt như thông qua “hội chợ nghề nghiệp”.

Hình thức thu hút này phù hợp với thị trường nhân lực tại chỗ hoặc thị trường khu vực.

#### e. Thu hút tuyển dụng từ các sự kiện đặc biệt

Các tổ chức có thể tuyển người làm việc một cách công khai thông qua những sự kiện đặc biệt như thông qua “hội chợ nghề nghiệp”. Hình thức thu hút này phù hợp với thị trường nhân lực tại chỗ hoặc thị trường khu vực.

#### f. Nguồn từ các trường Đại học và Cao đẳng

Tổ chức có thể tuyển người từ các trường đại học và cao đẳng qua các sự kiện đặc biệt (ví dụ ngày hội nghề nghiệp), sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Các tổ chức có thể mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường để tối đa hóa khả năng lôi



kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng toàn phần hay một phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn sinh viên giỏi và quảng cáo hình ảnh của công ty.

Nguồn ứng viên từ các trường đại học luôn được coi là nguồn quan trọng nhất đối với hầu hết các công ty trên thế giới. Bởi các ưu điểm sau:

Ứng viên được đào tạo có bài bản hơn, nghĩa là có nhiều khả năng nhận được những nhân viên có chất lượng cao.

Sinh viên mới rời ghế nhà trường nên còn giữ được thói quen học tập.

Nhân viên tuyển từ nguồn này dễ đào tạo để phù hợp với môi trường văn hóa của công ty.

Hạn chế:

- Đầu tư cho nguồn này rất tốn kém.
- Đôi khi có những người tuyển dụng từ nguồn này vẫn không đạt được như mong đợi.
- Tuyển dụng nhân viên từ các đối thủ cạnh tranh

Tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh.

Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: khả năng tài chính, chính sách lôi kéo những người tài năng của công ty. Chính sách tuyển dụng từ nguồn này đôi khi vấp phải sự chống đối của những người theo tư tưởng truyền thống Á đông. Họ cho rằng chính sách này như một sự ăn cướp công sức của người khác. Vì vậy những công ty có mối quan hệ gắn bó ở Việt nam hầu như không thực hiện chính sách này.

Khi thực hiện hình thức tuyển dụng này các công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “săn đầu người”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

#### g. Tuyển dụng nhân viên từ các đối thủ cạnh tranh

Tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: khả năng tài chính, chính sách lôi kéo những người tài năng của công ty. Chính sách tuyển dụng từ nguồn này đôi khi vấp phải sự chống đối của những người theo tư tưởng truyền thống Á đông. Họ cho rằng chính sách này như một sự ăn cướp công sức của người khác. Vì vậy những công ty có mối quan hệ gắn bó ở Việt nam hầu như không thực hiện chính sách này. Khi thực hiện hình thức tuyển dụng này các công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “săn đầu người”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

#### h. Nguồn tuyển dụng từ các Trung tâm giới thiệu việc làm

Đây là nguồn cung cấp nhân lực có sẵn, có thể giúp công ty giảm bớt thời gian tuyển dụng.

Tuy nhiên chất lượng tuyển dụng từ nguồn này có thể không cao. Do các trung tâm này sẵn sàng đưa ra những người không đạt yêu cầu hoặc người mà họ có cảm tình. Bởi họ là cơ quan dịch vụ với mong muốn giới thiệu được nhiều người và hơn nữa họ không chịu trách nhiệm cuối cùng về các hoạt động của người mà họ giới thiệu.

Có thể chỉ nên sử dụng hình thức này khi:

- Tổ chức không có bộ phận quản trị nhân sự riêng.
- Khi công ty cần tuyển gấp số lao động có tính chất tạm thời.
- Khi cần thu hút số lao động đang làm việc ở các công ty là đối thủ cạnh tranh.

Ngày nay cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã xuất hiện nguồn cung cấp nhân lực trên mạng. Đây là nguồn cung cấp đa dạng mang tính toàn cầu. Nguồn này, trong tương lai có thể làm phá vỡ những cách thu hút truyền thống.

Tóm lại nguồn từ bên ngoài có ưu điểm là phong phú, đa dạng cho phép ta có nhiều khả năng để tìm kiếm được người phù hợp cho công việc. Và lựa chọn từ nguồn này cũng khách quan hơn. Tuy nhiên thực hiện thu hút từ nguồn này sẽ phức tạp hơn, tốn kém hơn và đặc biệt sẽ rất khó đánh giá sự gắn bó trung thành của họ với tổ chức.

Như vậy chúng ta hiểu rằng mục tiêu chung của thu hút nguồn nhân sự là thu hút những hồ sơ ứng viên tốt nhất. Do đó một khi gặp những khó khăn trong thu hút nguồn nhân sự các nhà quản trị nguồn nhân lực cần chú ý các khía cạnh khác nhau làm cản trở những nỗ lực tìm kiếm nguồn nhân lực. Vì vậy các vấn đề cần xem xét đó là:

- Khi việc tuyển dụng người cho một công việc cụ thể nào đó chỉ lôi kéo được một số ít những người đăng ký dự tuyển, thì công việc cần phải được thiết kế lại để có thể có nhiều người đăng ký muốn làm công việc đó hơn.
- Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc đó sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân sự.
- Thành công của quá trình tuyển mộ sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và thù lao của tổ chức. Phát triển những cơ hội này cho ứng viên sẽ bảo đảm hơn cho những thành công trong việc thu hút nguồn nhân lực kể cả nguồn nhân lực chất lượng cao.