QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ CHO KHÁCH HÀNG: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÔNG TY TNHH ACACY VÀ HÀM Ý CHO ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Bùi Thị Hà Thu, Đào Thụy Vy, Lê Thị Mỹ Vân
Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh
Email: bth.thu@hutech.edu.vn

Tóm tắt: *Nghiên cứu phân tích quy trình tuyển dụng nhân sự cho khách hàng tại Công ty TNHH ACACY nhằm đánh giá thực trạng, xác định hạn chế và đề xuất giải pháp hoàn thiện. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tình huống, kết hợp phân tích tài liệu nội bộ và quan sát thực tế. Kết quả cho thấy ACACY đã xây dựng quy trình tuyển dụng tương đối đầy đủ, có sự phân công giữa các vị trí và ứng dụng công nghệ trong quản lý ứng viên. Tuy nhiên, quy trình vẫn còn ba hạn chế chính: chất lượng nguồn ứng viên và hiệu quả sàng lọc ban đầu chưa đồng đều; phối hợp phỏng vấn với khách hàng chưa tối ưu; và các kênh tuyển dụng số chưa được khai thác hiệu quả. Nghiên cứu đề xuất chuẩn hóa sơ vấn và sàng lọc, hoàn thiện cơ chế phối hợp phỏng vấn, đồng thời đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và tăng cường khai thác nền tảng số. Kết quả cũng gợi mở hàm ý cho đào tạo nhân lực trong lĩnh vực tuyển dụng.*

Từ khóa: *quy trình tuyển dụng, tuyển dụng cho khách hàng, quản trị nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực, ACACY.*

IMPROVING THE RECRUITMENT PROCESS FOR CLIENTS: A CASE STUDY OF ACACY COMPANY LIMITED AND IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCE TRAINING

Abstract*: This study analyzes the recruitment process for clients at ACACY Company Limited to assess current practices, identify limitations, and propose improvements. A case study approach was employed, combining internal document analysis with practical observation. The findings show that ACACY has developed a relatively systematic recruitment process, with clearly assigned roles and the application of technology in candidate management. However, three main limitations remain: uneven candidate quality and initial screening effectiveness, suboptimal interview coordination with clients, and underutilization of digital recruitment channels. The study proposes standardizing preliminary screening, improving interview coordination mechanisms, diversifying recruitment sources, and strengthening the use of digital recruitment platforms. The findings also provide implications for human resource training in the recruitment field.*

Keywords*: recruitment process, recruitment for clients, human resource management, human resource training, ACACY.*

Nhận bài: 21/07/2026 *Phản biện: 21/08/2026* *Duyệt đăng: 24/08/2026*

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh thị trường lao động biến động nhanh, tuyển dụng tiếp tục là một chức năng quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Theo Trung tâm Dịch vụ việc làm Thành phố Hồ Chí Minh (2026), trong quý I/2026, nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp trên địa bàn đạt 82.762 vị trí, trong khi có 52.641 người đăng ký tìm việc; trong đó, nhóm lao động phổ thông và công việc giản đơn chiếm 27.626 vị trí, tương đương 33,38% tổng cầu tuyển dụng. Chênh lệch cung - cầu cùng yêu cầu ngày càng cao về tốc độ và mức độ phù hợp của ứng viên đặt ra áp lực lớn đối với doanh nghiệp trong hoạt động tạo nguồn và lựa chọn nhân sự.

Tuyển dụng không chỉ nhằm lấp đầy các vị trí trống mà còn hướng tới thu hút và lựa chọn những cá nhân có năng lực phù hợp với nhu cầu của tổ chức. Breaugh (2008) cho rằng hiệu quả tuyển dụng chịu ảnh hưởng bởi việc xác định mục tiêu tuyển dụng, lựa chọn nguồn và phương pháp tiếp cận ứng viên, cũng như cách thức quản lý các giai đoạn của quá trình tuyển dụng.

Công ty TNHH ACACY hoạt động trong lĩnh vực cung cấp giải pháp nhân sự và tuyển dụng số lượng lớn cho khách hàng. Theo thông tin doanh nghiệp công bố, nguồn ứng viên của ACACY được phát triển từ cơ sở dữ liệu tích lũy, website tuyển dụng riêng, các cộng đồng trên Zalo, Facebook, TikTok và mạng lưới cộng tác viên. Mô hình tạo nguồn đa kênh giúp doanh nghiệp mở rộng khả năng tiếp cận ứng viên nhưng đồng thời đặt ra yêu cầu về kiểm soát chất lượng đầu vào, sàng lọc nhất quán và phối hợp hiệu quả với khách hàng.

Qua phân tích hoạt động tuyển dụng tại ACACY, quy trình tuyển dụng nhân sự cho khách hàng đã được xây dựng tương đối đầy đủ nhưng vẫn còn một số hạn chế liên quan đến sơ vấn và sàng lọc ứng viên, phối hợp phỏng vấn với khách hàng và khai thác các kênh tuyển dụng số. Vì vậy, nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích thực trạng, xác định những hạn chế và đề xuất giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân

sự cho khách hàng tại ACACY. Bên cạnh ý nghĩa đối với doanh nghiệp, nghiên cứu còn cung cấp tình huống thực tiễn phục vụ đào tạo nguồn nhân lực, góp phần giúp người học kết nối kiến thức lý thuyết với các vấn đề quản trị trong thực tế (Herreid, 2011).

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Tuyển dụng và lựa chọn ứng viên

Tuyển dụng bao gồm các hoạt động từ xác định nhu cầu và yêu cầu của vị trí, thu hút ứng viên, quản lý hồ sơ đến lựa chọn và ra quyết định tuyển dụng (CIPD, 2026). Trong đó, chất lượng của nguồn ứng viên và phương pháp lựa chọn có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tìm được người phù hợp. Breaugh (2008) nhấn mạnh vai trò của chiến lược nguồn tuyển và phương thức tiếp cận ứng viên trong toàn bộ quá trình tuyển dụng.

Ở giai đoạn lựa chọn, việc sử dụng tiêu chí rõ ràng và phương pháp đánh giá có cấu trúc giúp tăng tính nhất quán. CIPD (2024) khuyến nghị phỏng vấn có cấu trúc với bộ câu hỏi và tiêu chí chấm điểm được xác định trước. Levashina và cộng sự (2014) cũng cho thấy cấu trúc phỏng vấn có vai trò quan trọng trong giảm sai lệch và nâng cao chất lượng so sánh giữa các ứng viên. Điều này đặc biệt cần thiết khi nhiều cá nhân cùng tham gia sàng lọc hoặc phỏng vấn.

2.2. Đặc điểm tuyển dụng nhân sự cho khách hàng

Khác với tuyển dụng cho chính doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự cho khách hàng có sự tham gia của ba chủ thể chính: đơn vị cung cấp dịch vụ tuyển dụng, ứng viên và doanh nghiệp khách hàng. Đơn vị tuyển dụng tiếp nhận yêu cầu, tạo nguồn, sơ vấn và sàng lọc trước khi chuyển ứng viên sang các bước đánh giá tiếp theo của khách hàng. Vì vậy, hiệu quả của quy trình không chỉ phụ thuộc vào số lượng ứng viên mà còn phụ thuộc vào mức độ thống nhất về yêu cầu công việc, tiêu chí sàng lọc, thời gian phản hồi và khả năng duy trì sự quan tâm của ứng viên trong suốt quá trình tuyển dụng.

Trong bối cảnh công nghệ số, các website tuyển dụng, mạng xã hội và hệ thống quản lý dữ liệu giúp mở rộng phạm vi tạo nguồn nhưng cũng đặt ra yêu cầu về quản lý dữ liệu và kiểm soát chất lượng giữa các kênh. Đối với ACACY, đặc điểm nhiều nguồn ứng viên khiến việc chuẩn hóa tiêu chí sơ vấn và liên kết dữ liệu giữa các kênh trở thành điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

2.3. Yêu cầu năng lực tuyển dụng và hàm ý đào tạo

Nhân sự tuyển dụng hiện nay cần kết hợp kiến thức chuyên môn với kỹ năng nghề nghiệp và năng lực số. Các kỹ năng quan trọng gồm xác định tiêu chí, tìm kiếm nguồn ứng viên, sơ vấn, đặt câu hỏi, đánh giá mức độ phù hợp, giao tiếp với ứng viên và phối hợp với các bên liên quan. CIPD (2024) nhấn mạnh yêu cầu chuẩn bị người phỏng vấn, sử dụng tiêu chí thống nhất và bảo đảm tính nhất quán trong đánh giá. Do đó, đào tạo nguồn nhân lực cần tăng cường các tình huống thực hành giúp người học vận dụng kiến thức tuyển dụng vào bối cảnh doanh nghiệp thực tế.

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống tại Công ty TNHH ACACY nhằm phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng nhân sự cho khách hàng và đề xuất các giải pháp phù hợp. Theo Yin (2018), nghiên cứu tình huống phù hợp khi cần xem xét một hiện tượng trong bối cảnh thực tế và khai thác nhiều nguồn bằng chứng để làm rõ vấn đề nghiên cứu. Cách tiếp cận này cho phép nghiên cứu xem xét quy trình tuyển dụng trong mối liên hệ với các yếu tố thực tế tại doanh nghiệp.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ tài liệu nội bộ liên quan đến hoạt động tuyển dụng, thông tin công khai của doanh nghiệp và quan sát thực tế trong quá trình nghiên cứu. Bên cạnh đó, nghiên cứu tham khảo ý kiến của các chuyên gia, nhân sự trực tiếp phụ trách tuyển dụng tại ACACY, nhằm đánh giá tính khả thi của các giải pháp đề xuất. Dữ liệu thu thập được tổng hợp, đối chiếu với cơ sở lý thuyết và phân tích theo các nội dung chính gồm thực trạng quy trình tuyển dụng, những hạn chế và nguyên nhân, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện và rút ra hàm ý cho đào tạo nguồn nhân lực.

IV. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ CHO KHÁCH HÀNG TẠI ACACY

Quy trình tuyển dụng nhân sự cho khách hàng tại ACACY gồm 10 bước, bắt đầu từ tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng và kết thúc khi hoàn tất tuyển dụng, với sự tham gia của Recruiter, Sourcer và cộng tác viên. Recruiter giữ vai trò tiếp nhận và làm rõ yêu cầu, điều phối tiến độ và phối hợp với khách hàng; Sourcer và cộng tác viên tập trung tìm kiếm, tiếp cận và sơ lọc ứng viên. Đồng thời, doanh nghiệp từng bước ứng dụng công nghệ trong quản lý dữ liệu và theo dõi hoạt động tuyển dụng.

Quy trình hiện tại có ba ưu điểm chính. Thứ nhất, các bước được tổ chức tương đối đầy đủ, tạo cơ sở phân công trách nhiệm giữa các vị trí tham gia. Thứ hai, ACACY phát triển nhiều nguồn ứng viên, gồm cơ sở dữ liệu, website tuyển dụng riêng, mạng xã hội và mạng lưới cộng tác viên, qua đó tăng khả năng tiếp cận ứng viên trên phạm vi rộng. Thứ ba, đội ngũ tuyển dụng có kinh nghiệm với các nhu cầu tuyển số lượng lớn và có sự hỗ trợ của công nghệ trong quản lý nguồn ứng viên.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy ba hạn chế cần được ưu tiên xử lý. Thứ nhất, chất lượng nguồn ứng viên chưa đồng đều và hiệu quả sàng lọc ban đầu còn hạn chế. Việc tạo nguồn từ nhiều kênh giúp tăng số lượng hồ sơ nhưng đồng thời phát sinh ứng viên chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu. Khi tiêu chí sơ vấn chưa được chuẩn hóa hoàn toàn giữa Recruiter, Sourcer và cộng tác viên, chất lượng hồ sơ chuyển tiếp có thể thiếu nhất quán, làm tăng khối lượng xử lý ở các vòng sau.

Thứ hai, cơ chế phối hợp phỏng vấn giữa ACACY và khách hàng chưa thật sự tối ưu. Sau sơ vấn, tiến độ của ứng viên phụ thuộc vào lịch phỏng vấn và phản hồi từ khách hàng. Thời gian chờ kéo dài có thể làm giảm mức độ quan tâm của ứng viên; đồng thời, nếu yêu cầu và tiêu chí chưa được thống nhất đầy đủ ngay từ đầu, hồ sơ đã qua sơ tuyển vẫn có thể không phù hợp với kỳ vọng ở vòng tiếp theo.

Thứ ba, hiệu quả khai thác các kênh tuyển dụng số chưa đồng đều. ACACY đã xây dựng website tuyển dụng riêng, tuy nhiên hoạt động tạo nguồn thực tế vẫn phụ thuộc đáng kể vào mạng xã hội và cộng tác viên. Việc chưa tập trung mạnh dữ liệu ứng viên về nền tảng thuộc sở hữu doanh nghiệp làm giảm khả năng tái khai thác nguồn và duy trì một cơ sở dữ liệu ứng viên chủ động trong dài hạn.

V. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ CHO KHÁCH HÀNG TẠI ACACY

5.1. Chuẩn hóa hoạt động sơ vấn và sàng lọc ứng viên

Từ thực trạng chất lượng nguồn ứng viên đầu vào chưa đồng đều và hoạt động sàng lọc ban đầu còn phụ thuộc vào kinh nghiệm của người thực hiện, ACACY cần chuẩn hóa tiêu chí sơ vấn theo từng nhóm vị trí tuyển dụng. Doanh nghiệp có thể xây dựng bộ câu hỏi và checklist đánh giá thống nhất, đồng thời tăng cường đào tạo kỹ năng đánh giá hồ sơ, sơ vấn và nhận diện mức độ phù hợp của ứng viên cho đội ngũ Sourcer và cộng tác viên. Việc này giúp giảm sự khác biệt trong quá trình đánh giá, hạn chế hồ sơ chưa phù hợp được chuyển tiếp cho khách hàng và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn ứng viên.

Cách tiếp cận này phù hợp với nguyên tắc đánh giá có cấu trúc, trong đó câu hỏi và tiêu chí được xác định trước nhằm tăng tính nhất quán (CIPD, 2024; Levashina và cộng sự, 2014). Bên cạnh đó, việc chuẩn hóa các tiêu chí đánh giá giúp quá trình tuyển dụng trở nên minh bạch hơn và tạo cơ sở để so sánh ứng viên giữa các vị trí có yêu cầu tương đồng. Kết quả tham khảo ý kiến chuyên gia cũng cho thấy giải pháp này có tính khả thi cao trong điều kiện thực tế của ACACY.

5.2. Hoàn thiện cơ chế phối hợp phỏng vấn giữa ACACY và khách hàng

Sự phối hợp giữa ACACY và khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ cũng như khả năng duy trì ứng viên trong quy trình tuyển dụng. Khi tiêu chí đánh giá, lịch phỏng vấn hoặc thời gian phản hồi chưa được thống nhất rõ ràng, quá trình tuyển dụng có thể kéo dài và làm tăng nguy cơ ứng viên rời khỏi quy trình. Do đó, ACACY cần thiết lập cơ chế phối hợp rõ ràng ngay từ khi tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng, trong đó thống nhất tiêu chí lựa chọn, số vòng phỏng vấn, thành phần tham gia và thời hạn phản hồi.

Việc chủ động bố trí các khung phỏng vấn cố định theo tuần hoặc theo từng đợt tuyển dụng cũng có thể giúp doanh nghiệp điều phối tốt hơn giữa ứng viên và khách hàng. Đồng thời, việc duy trì trao đổi thường xuyên sau mỗi vòng phỏng vấn sẽ giúp ACACY nhanh chóng cập nhật yêu cầu hoặc điều chỉnh tiêu chí khi cần thiết.

5.3. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và nâng cao hiệu quả khai thác nền tảng số

Doanh nghiệp cần tiếp tục duy trì những kênh đang có hiệu quả nhưng đồng thời tăng tỷ trọng ứng viên được thu hút và lưu trữ trên website tuyển dụng riêng. Nội dung tuyển dụng trên Zalo, Facebook, TikTok và các kênh khác nên được liên kết về website để từng bước tập trung dữ liệu về một hệ thống chung. Ứng viên có thể được phân nhóm theo địa bàn, kinh nghiệm, nhóm nghề và trạng thái tìm việc để phục vụ tái khai thác khi phát sinh nhu cầu mới. Giải pháp này không nhằm thay thế mạng xã hội hoặc cộng tác viên mà tạo sự liên kết giữa các nguồn, từ đó nâng cao tính chủ động và giảm chi phí tạo nguồn lặp lại.

5.4. Hàm ý đối với đào tạo nhân lực trong lĩnh vực tuyển dụng

Những hạn chế được nhận diện trong quy trình tuyển dụng cho thấy yêu cầu đối với nhân sự tuyển dụng ngày càng vượt ra ngoài kiến thức chuyên môn về quản trị nhân lực. Người làm tuyển dụng cần có khả năng phân tích hồ sơ, thực hiện sơ vấn, đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên, giao tiếp và phối hợp với khách hàng, đồng thời sử dụng hiệu quả các nền tảng số và công cụ quản lý dữ liệu. Đây là những năng lực cần được chú trọng trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực hiện nay.

Từ thực tiễn trên, các cơ sở đào tạo cần tăng cường các hoạt động học tập gắn với tình huống thực tế, thực hành xây dựng tiêu chí sàng lọc, phân tích hồ sơ, thiết kế câu hỏi sơ vấn và mô phỏng quá trình phỏng vấn giữa Recruiter, khách hàng và ứng viên. Việc sử dụng nghiên cứu tình huống doanh nghiệp giúp người học phân tích vấn đề trong bối cảnh thực tế và tăng khả năng kết nối lý thuyết với quyết định nghề nghiệp (Herreid, 2011).

VI. KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy ACACY đã xây dựng quy trình tuyển dụng nhân sự cho khách hàng tương đối đầy đủ, có sự phân công giữa các vị trí và phát triển nhiều nguồn ứng viên. Tuy nhiên, ba điểm cần tiếp tục hoàn thiện là chất lượng sàng lọc ban đầu, cơ chế phối hợp phỏng vấn với khách hàng và hiệu quả khai thác nền tảng tuyển dụng số. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất chuẩn hóa sơ vấn và sàng lọc, hoàn thiện cơ chế phối hợp phỏng vấn, đồng thời tăng cường liên kết và khai thác các nguồn ứng viên trên nền tảng số của doanh nghiệp. Các giải pháp này hướng đến nâng cao tính nhất quán, rút ngắn thời gian xử lý và tăng khả năng chủ động trong tạo nguồn. Từ góc độ giáo dục, nghiên cứu khẳng định giá trị của việc đưa tình huống tuyển dụng thực tế vào đào tạo nhằm phát triển năng lực đánh giá ứng viên, phối hợp với khách hàng và ứng dụng công nghệ cho sinh viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18(3), 103–118.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2024, November 11). Selection methods.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2026, May 28). Recruitment: An introduction.

Herreid, C. F. (2011). Case study teaching. New Directions for Teaching and Learning, 2011(128), 31–40.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. Personnel Psychology, 67(1), 241–293.

Trung tâm Dịch vụ việc làm Thành phố Hồ Chí Minh. (2026, March 23). Thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh quý I/2026, dự báo thị trường lao động quý II/2026.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.