

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG ANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT - NGÀ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG ANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT - NGÀ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MAI THANH LAN

HÀ NỘI – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị nhân lực ***“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực Tại Ngân hàng Liên doanh Việt – Nga”*** là công trình nghiên cứu của riêng bản thân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực tiễn, dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Mai Thanh Lan. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc. Mọi số liệu được sử dụng đã được trích dẫn đầy đủ trong danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả luận văn

Nguyễn Phương Anh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ	V
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lí do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Đóng góp mới của đề tài	7
7. Kết cấu luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	8
1.1. Các khái niệm liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.1.1. Nhân lực	8
1.1.2. Tuyển mộ nhân lực	8
1.1.3. Tuyển chọn nhân lực	9
1.1.4. Tuyển dụng nhân lực	10
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực	10
1.2.1. Xác định chỉ tiêu, xây dựng kế hoạch tuyển dụng	10
1.2.2. Tuyển mộ nhân lực tại doanh nghiệp	13
1.2.3. Tuyển chọn nhân lực tại doanh nghiệp	19
1.2.4. Hội nhập nhân viên mới	24
1.2.5. Đánh giá mức độ phù hợp của nhân viên mới	25
1.2.6. Xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên trong công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp	25

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	26
1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	26
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.4. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại một số DN và bài học rút ra cho NH Liên doanh Việt – Nga	32
1.4.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại một số DN	32
1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho NH Liên doanh Việt – Nga	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT – NGA	37
2.1. Một số đặc điểm của Ngân hàng liên doanh Việt - Nga ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực	37
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng	37
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng	40
2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Ngân hàng	41
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực tại Ngân hàng	42
2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt–Nga	45
2.2.1. Xác định chỉ tiêu, xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	45
2.2.2. Tình hình công tác tuyển mộ nhân lực.....	51
2.2.3. Tình hình công tác tuyển chọn nhân lực	56
2.2.4. Tình hình công tác hội nhập nhân viên mới.....	64
2.2.5. Xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên trong công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp	66
2.2.6. Kết quả tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng trong thời gian qua	68
2.2.7. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB.....	69
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB	72

III

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong	72
2.3.2. Thực trạng các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	76
2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga	79
2.4.1. Những thành công	79
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	82
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT – NGA	86
3.1. Phương hướng phát triển của ngân hàng	86
3.1.1. Phương hướng phát triển của ngân hàng trong thời gian tới	86
3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của Ngân hàng	87
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga	89
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực	89
3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ nhân lực	90
3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn	91
3.2.4. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý	94
3.2.5. Hoàn thiện các chính sách đãi ngộ, thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao	96
3.2.6. Một số giải pháp khác	97
3.3. Một số đề xuất, kiến nghị	101
KẾT LUẬN	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
PHỤ LỤC	

IV

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Tên đầy đủ	Tên viết tắt
1	Doanh nghiệp	DN
2	Nhân lực	NL
3	Ngân hàng liên doanh Việt - Nga	VRB
4	Tổ chức cán bộ	TCCB
5	Tuyển dụng	TD
6	Văn phòng	VP

DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Ngân hàng VRB	41
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của VRB từ 2017 – 2019.....	43
Bảng 2.3. Mục tiêu kế hoạch TD của VRB năm 2020-2022	48
Bảng 2.4. Thành phần của Hội đồng TD	50
Bảng 2.5. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào DN giai đoạn 2017- 2019	55
Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng của VRB năm 2017-2019	68
Bảng 2.7. Tỷ lệ hoàn thành kết quả tuyển dụng tại VRB giai đoạn 2017-2019	70
Bảng 2.8. Chi phí tuyển dụng bình quân giai đoạn 2017-2019	71
Bảng 2.9. Đánh giá công tác tuyển dụng của VRB	72
Bảng 2.10. Tỷ lệ người lao động biết đến Ngân hàng trước khi tuyển dụng .	73
Bảng 2.11. Các yếu tố thu hút ứng viên	75
Bảng 2.12. Đánh giá thông báo tuyển dụng tại VRB	83
Bảng 3.1. Kế hoạch định biên 2020-2022 của VRB	88
 Biểu đồ 2.1. Chi phí dịch vụ TD năm 2017-2019	71
 Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Ngân hàng VRB	40
 Hộp 2.1: Phân tích công việc cho vị trí chuyên viên Quản lý rủi ro hoạt động ...	46

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Nguồn NL là chiếc chìa khóa mở ra thành công cho mọi tổ chức, nhất là trong thời buổi kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Việc khai thác, sử dụng và phát triển nguồn lực này trong mỗi doanh nghiệp sao cho hiệu quả nhất là điều kiện kiên quyết bảo đảm sự thành công trong chiến lược phát triển lâu dài.

Trong nền kinh tế phát triển và biến đổi không ngừng như hiện nay, không phải DN nào cũng biết tìm kiếm, sử dụng và khai thác nguồn NL một cách có hiệu quả. Vậy nên để nâng cao hiệu quả trong quá trình hoạt động kinh doanh và nâng cao chất lượng trong công tác TD NL, có nguồn NL “đầu vào” có trình độ chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm, nhiệt huyết với công việc...phải được đặt lên hàng đầu

Vì vậy, mỗi DN đã tìm mọi cách để có được nguồn NL có chất lượng cao và làm thế nào để có thể phát huy hết được năng lực, sở trường của nguồn NL mình có nhằm đạt được những mục tiêu chung của tổ chức đặt ra. Việc có nguồn NL tốt trong tay đã khó nhưng việc sử dụng họ như thế nào cho có hiệu quả nhất còn khó khăn hơn. Để có được nguồn NL phù hợp, không cách nào khác, tổ chức đó phải tiến hành TD nhân sự và quản lý sử dụng nguồn NL. TD là tiền đề cho quá trình quản trị tài sản con người, là nhân tố quan trọng quyết định nhất đến việc sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên của DN. Bất cứ DN nào cũng đều cần phải TD nhân sự để đảm bảo thực hiện các công việc khác nhau trong DN nhằm thực hiện các mục tiêu của DN trong từng thời kỳ. Có nhiều DN nhờ tổ chức tốt công tác TD nhân sự mà có được đội ngũ NL chất lượng, song cũng có không ít DN thất bại trong công tác TD nhân sự. Việc hoàn thiện công tác TD nhân sự vì vậy là cần thiết ở bất cứ DN nào, dù

đó là DN lớn hay DN nhỏ và vừa, và đối với Ngân hàng liên doanh Việt - Nga cũng không phải là ngoại lệ.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về công tác TD nhân sự và tầm quan trọng của nó, trong thời gian tìm hiểu thực tế, được sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS. Mai Thanh Lan cùng các đồng nghiệp tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga, em đã chọn đề tài “Hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga” cho luận văn của mình

Trong thời gian làm luận văn này tuy đã rất cố gắng nhưng do thời gian và kiến thức còn hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót, em mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các thầy cô giáo để bài khóa luận của em được hoàn chỉnh hơn.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong thời gian gần đây, có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về TD NL thuộc các đơn vị, DN và các khu vực khác nhau. Điều này chứng tỏ công tác TD NL đang ngày càng được quan tâm và trở thành đề tài nóng hổi, thu hút các tác giả đưa vào công trình nghiên cứu của mình.

Lê Thị Mỹ Linh (2010) với đề tài “Phát triển nguồn NL trong các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”. Công trình này đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn lực trong DN vừa và nhỏ, tìm ra các nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn NL trong DN. Một trong những giải pháp mà tác giả đề cập đến nhằm phát triển nguồn NL đó là “thực hiện chính sách thu hút những người lao động giỏi”, tác giả nhấn mạnh “để thu hút nhân viên giỏi, các DN không phải áp dụng những biện pháp đối phó nhất thời mà cần phải có chiến lược. Cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Việc TD phải từ từ, thực hiện theo đúng quy trình TD, và cần thiết phải có một nhóm

quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên” [trang 172]. Giải pháp tác giả đưa ra hướng tới cụ thể một loại hình DN là DN vừa và nhỏ, không phải một tổ chức nói chung vì vậy có giá trị thực tiễn khá cao, là nguồn tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ DN vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Laszlo Bock, Phó chủ tịch cấp cao phụ trách TD của Google viết trong cuốn “Work Rules” (Google TD và giữ chân nhân tài như thế nào?- Cẩm Chi dịch), NXB Thế Giới thì “TD tốt hơn không có nghĩa là bạn phải tuyển nhiều hơn, mà bạn phải cải thiện khả năng nhận định người nào đó sẽ thành công trong DN bạn. Chúng tôi muốn có những người có thể phát huy được hết khả năng ở đây, không phải những người có thể làm việc tốt hơn ở đâu đó khác”. Trong nghiên cứu và trải nghiệm của mình Laszlo Bock chia sẻ những thông điệp liên quan đến việc tạo nguồn thu hút ứng viên như văn hóa của DN ảnh hưởng thế nào đến sự thu hút ứng viên, tận dụng nguồn giới thiệu nội bộ trong mạng lưới hay những kinh nghiệm rút ra để trở thành người phỏng vấn tốt và cần phải làm gì để TD hiệu quả hơn.

Nguyễn Kim Anh (2004), bảo vệ tại đại học Kinh tế quốc dân đề tài: "Một số vấn đề về TD lao động tại ngân hàng thương mại Việt Nam" của nghiên cứu sinh. Nội dung của đề tài tập trung vào phân tích tình hình TD lao động tại ngân hàng thương mại Việt Nam. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân tích thực trạng nhu cầu TD NL của các bộ phận trong ngân hàng và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu TD là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động để đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu TD là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác TD NL tại các DN nói chung.

Hồ Phúc Nguyên (2000) nghiên cứu “Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác TD nhân sự tại DN Tropicane Việt Nam”. Nội dung đề tài phân tích và chỉ ra rằng thông báo TD trong công tác TD là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn TD để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung.

Harvard Business School Press (2003), TD và đãi ngộ người tài, NXB Tổng hợp TP.HCM: TD là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý. Đây cũng chính là nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của một tổ chức. Quyết định TD được xem là một quyết định quan trọng nhất của nhà quản lý. Quyết định TD tốt tạo nền tảng cho việc thực hiện công việc hiệu quả của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của DN. Trái lại, quyết định TD không phù hợp sẽ làm lãng phí nguồn lực, không đạt năng suất kỳ vọng cũng như gây tổn thất cho DN.

Như vậy, mỗi bài luận văn của các tác giả đều có những cách viết khác nhau nhưng đều hướng tới mục đích góp phần nâng cao hiệu quả công tác TD trong các tổ chức nói chung. Mỗi bài viết có phạm vi nghiên cứu về nội dung khác nhau, tuy nhiên chưa có bài viết nào quan tâm đến vấn đề là sau khi tuyển chọn, DN sắp xếp, bố trí nhân sự được tuyển mới đó như thế nào? Thật sự lãng phí thời gian và chi phí nếu DN tuyển được NL nhưng bố trí việc làm không phù hợp với trình độ và kỹ năng 5 chuyên môn của người lao động. Quá trình TD thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng của bản thân mình.

Trong bài luận văn này, theo tác giả quy trình TD nguồn NL không chỉ dừng lại ở công tác tuyển mộ, tuyển chọn mà phải bố trí, sử dụng nguồn NL được tuyển mới một cách hợp lý và hiệu quả. Hơn nữa, tại VRB chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác TD NL, với mục tiêu nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác TD tại đơn vị, tác giả chọn vấn đề “Hoàn thiện công tác TD NL tại VRB” để nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng liên doanh Việt - Nga qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình tuyển dụng, tìm ra một số nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực ở VRB trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng.

- Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực từ năm 2017 – 2019 từ đó rút ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng.

- Về không gian: Ngân hàng liên doanh Việt – Nga Hội sở chính

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê: Tác giả thống kê, tổng hợp tất cả các số liệu của ngân hàng có liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực.

- Phương pháp phân tích thống kê: Phân tích các số liệu thống kê đã thu thập được từ các phòng ban liên quan trong công ty nhằm đưa ra được những đánh giá, nhận xét cơ bản trên những con số đó.

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Căn cứ trên các thông tin, tài liệu, kiến thức thu thập được từ Công ty, trên sách, báo, mạng internet, các nghị định, thông tư... Từ đó, tiến hành phân tích, tổng hợp các tài liệu thu thập được nhằm làm rõ vấn đề nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích so sánh: Có thể tìm hiểu thêm số liệu của các doanh nghiệp tương đương để đưa ra nhưng nhận xét, đánh giá chính xác nhất về tình hình tuyển dụng nhân lực của DN cũng như nêu được nhưng vấn đề ngân hàng đang vướng phải để đưa ra hướng giải quyết phù hợp.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Thiết kế bảng hỏi, thực hiện điều tra, phỏng vấn đối với cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp nhằm thu thập những ý kiến đánh giá về thực trạng công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp.

Kết quả thu thập phiếu điều tra như sau:

- Nguồn số liệu: Từ Báo cáo, thống kê của VRB

Tác giả phát ra 125 phiếu, thu về được 100 phiếu; trong đó có 75 phiếu hỏi cán bộ nhân viên các phòng ban (các vị trí nhân viên chuyên viên được tuyển dụng vào làm tại doanh nghiệp trong năm 2019), và 25 phiếu hỏi cán bộ quản lý (từ trưởng phòng trở lên – là những cán bộ tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng với vai trò là cán bộ phỏng vấn chuyên môn).

- Sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp kết quả điều tra.

Đối tượng điều tra là các cán bộ tại VRB, cụ thể ở đây chính là cán bộ ở các phòng ban tại Hội sở chính VRB.

- Phương pháp thu thập thông tin

Thiết kế phiếu điều tra và phỏng vấn trực tiếp các câu hỏi đã được thiết kế sẵn bao gồm cả câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Các phiếu thu về được mã hoá và làm sạch phiếu, xem xét các phiếu nghi ngờ.

Ngoài các thông tin thu thập được từ phiếu điều tra, Luận văn còn thu thập các số liệu thứ cấp, các số liệu điều tra của các cuộc điều tra khác.

6. Đóng góp mới của đề tài

- Luận văn đã tổng hợp lại một cách có hệ thống các cơ sở lý luận liên quan đến tuyển dụng và công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp hiện nay.

- Luận văn đi phân tích chuyên sâu công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga, sử dụng các mô hình, các bảng hỏi điều tra,... từ đó phân tích làm rõ được thực trạng những điểm mạnh, yếu; những điểm đã đạt được và những điểm còn hạn chế đối với công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB

- Luận văn cũng đã đưa ra các giải pháp mang tính thực tiễn, gắn với đặc điểm của VRB, nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB. Trong đó có các giải pháp đáng lưu ý như: hoàn thiện công tác phân tích cơ sở tuyển dụng và xác định nhu cầu tuyển dụng, hoàn thiện công tác tuyển mộ, tạo nguồn ứng viên, cải tiến quy trình tuyển dụng ...

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt - Nga

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt - Nga

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

1.1. Các khái niệm liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Nhân lực

Theo Lê Thanh Hà, 2009, giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động Xã hội Hà Nội cho rằng “NL được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê,...”. (8,8)

1.1.2. Tuyển mộ nhân lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân – ĐH Kinh tế quốc dân “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình” [6,16]

Tuyển mộ giúp cho tổ chức khai thác được các nguồn tuyển mộ, qua đó tuyển dụng được người lao động đáp ứng với các yêu cầu do tổ chức đặt ra. Những người lao động từ các nguồn nội bộ của tổ chức và người lao động từ các nguồn bên ngoài sẽ biết được thông tin tuyển mộ. Những người đáp ứng được yêu cầu đặt ra trong thông báo tuyển mộ sẽ nộp đơn xin ứng tuyển vào các vị trí còn trống trong tổ chức.

Tuyển mộ sẽ giúp những lao động giỏi chưa có việc làm biết được thông tin TD của tổ chức, qua đó giúp cho tổ chức tuyển chọn được nhân viên

giỏi. Đôi khi có những lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao đang tìm kiếm việc làm, họ cần nắm được các thông tin TD để ứng tuyển. Điều này đòi hỏi tổ chức phải đưa thông tin TD đến đúng kênh phù hợp mà người tìm kiếm việc làm thường cập nhật để từ đó tăng cao cơ hội tuyển chọn được những người xuất chúng.

Ngoài ra việc tuyển mộ hiệu quả cũng giúp cho tổ chức tiết kiệm được các nguồn lực, tăng cường tập trung chi phí vào đào tạo nhân sự và nâng cao hiệu quả hoạt động.

1.1.3. Tuyển chọn nhân lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân – ĐH Kinh tế quốc dân “Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (5,124)

Tuyển chọn là khâu công việc kế tiếp tuyển mộ. Sau khi tổ chức đã tuyển mộ được các ứng viên cho các chức danh công việc còn trống, quá trình tuyển chọn sẽ diễn ra. Cơ sở của việc tuyển chọn là các tiêu chuẩn hoặc đòi hỏi đối với từng chức danh công việc cần tuyển. Tiêu chuẩn hoặc đòi hỏi này được thể hiện trong: Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được

kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.1.4. Tuyển dụng nhân lực

“TD nhân lực là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức”

Theo Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm: “TD nhân lực là một quá trình gồm hai hoạt động cơ bản là tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực hay còn gọi là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực”^(5,113)

Sau khi tham khảo các cách tiếp cận, tác giả có quan điểm về TD như sau: TD nhân lực là việc sử dụng những ứng viên đạt ở bước tuyển chọn nhân sự, là kết quả của quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình TD được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

Công tác TD NL gồm tất cả các quá trình từ việc phân tích cơ sở TD, trách nhiệm của các bộ phận, quy trình TD NL nhằm đảm bảo nguồn lực phù hợp với nhu cầu hoạt động của DN và đánh giá TD.

1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Xác định chỉ tiêu, xây dựng kế hoạch tuyển dụng

1.2.1.1. Xác định nhu cầu, chỉ tiêu tuyển dụng

Xác định nhu cầu TD nhằm xác định đúng nhu cầu NL trước mắt và lâu dài cho DN. Nhà quản trị cần biết rõ cơ cấu tổ nhân sự cho bộ máy ra sao,

cần tuyển nhân sự số lượng bao nhiêu? Sử dụng kênh TD nào hợp lý? Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc kết hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của DN. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Xác định nhu cầu TD chính xác sẽ giúp DN lên được kế hoạch TD chính xác. Để công tác TD đạt hiệu quả cao thì hai tài liệu quan trọng phục vụ cho TD của DN sau khi phân tích công việc đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- *Bản mô tả công việc*: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính như: tên công việc, mã số, cấp bậc công việc, chức năng, trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

- *Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc*: là bản tổng hợp các yêu cầu, chuẩn mực mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Bản tiêu chuẩn công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc như: trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm, tuổi tác, sức khỏe, tính cách, tham vọng...

1.2.1.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực

Để tiến hành TD có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc TD có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Cần phải lập kế hoạch cụ thể: nguồn TD, phương pháp TD, hình thức TD và thời gian TD...

Nguồn TD

- Nguồn bên trong: bao gồm những người làm việc bên trong DN, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

- Nguồn bên ngoài: là những người đến xin việc từ ngoài DN, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

Phương pháp TD

Đối với mỗi nguồn TD khác nhau có thể sử dụng phương pháp TD khác nhau. Ví dụ đối với nguồn TD bên trong tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì ? Và đối với nguồn TD bên ngoài tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì ? Khi đã xác định phương pháp TD cụ thể thì công tác TD sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

Hình thức TD

Mỗi vị trí TD khác nhau có hình thức thi tuyển khác nhau, vì vậy mà nhà quản trị cần lập một bản kế hoạch cụ thể cho từng vị trí dự tuyển. Các hình thức TD có thể là: thực hiện các bài trắc nghiệm như trắc nghiệm năng khiếu, trắc nghiệm tính cách và sở thích, trắc nghiệm về tính trung thực..., hoặc phỏng vấn trực tiếp như: phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn hội đồng..., hay thực hiện các bài thi viết bao gồm các môn về nghiệp vụ, kỹ năng và môn kiến thức chung...

Thời gian TD

Sau khi xác định nhu cầu TD cần phải lập kế hoạch về thời gian TD: thời gian bắt đầu TD là ngày nào, TD trong bao lâu? Đăng thông báo TD trong khoảng thời gian nào và hạn nộp hồ sơ ứng tuyển ra sao? Sắp xếp được thời gian cụ thể cho từng công việc giúp cho công tác TD thực hiện theo đúng tiến độ, tránh những sự việc phát sinh không mong muốn.

Thành lập hội đồng TD

Để có thể đảm bảo cho việc TD tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng TD sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng TD là những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng TD sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình TD.

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực tại doanh nghiệp

Tuyển mộ nhân lực bao gồm những các bước sau: Xây dựng chiến lược tuyển mộ nhân lực -> Tìm kiếm người xin việc -> Đánh giá quá trình tuyển mộ.

1.2.2.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ nhân lực

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ

Để nắm được nhu cầu về nhân viên, DN nên cân nhắc các yếu tố sau:

- Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc của tất cả các vị trí cần làm trong quá trình hoạt động kinh doanh.
- Đánh giá khối lượng công việc cần làm trong mỗi lĩnh vực nhiệm vụ, từ đó lập kế hoạch cho nhân viên.
- Xác định các kênh truyền thông để đưa thông tin TD một cách hiệu quả đến với người lao động đang có nhu cầu.
- Dự đoán số lượng người lao động quan tâm và nộp hồ sơ ứng tuyển.
- Dự trù kinh phí cho hoạt động tuyển mộ.

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần TD.

Tỷ lệ sàng lọc: Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng và các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào vòng tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, chúng ta phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Bước 2: Xác định nguồn tuyển mộ

Nguồn tuyển mộ gồm nguồn tuyển từ bên trong và nguồn tuyển từ bên ngoài DN.

Để đạt được hiệu quả cao, tổ chức cần cân nhắc:

- Với chức danh công việc nào thì lấy nguồn từ bên ngoài tổ chức;
- Với chức danh công việc nào thì lấy nguồn từ bên trong tổ chức;

Sau khi đã cân nhắc và xác định rõ nguồn tuyển mộ, tổ chức sẽ xác định được phương pháp tuyển phù hợp.

Với nguồn tuyển mộ bên ngoài tổ chức

Đối tượng: Là nguồn tuyển từ thị trường lao động bên ngoài DN. Nguồn này bao gồm những người mới đến xin việc. Những nhóm lao động thuộc nguồn này là: học sinh sinh viên của các cơ sở đào tạo đã tốt nghiệp ra trường, những người đã có kinh nghiệm làm việc, đang trong tình trạng thất nghiệp và đang tích cực tìm việc làm, những người đang làm việc ở tổ chức khác, lao động phổ thông chưa qua đào tạo, người đang trong quá trình học tập ở các cơ sở đào tạo song vì lý do nào đó muốn đi làm.

Ưu điểm:

- Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng, tính sáng tạo.

- Môi trường làm việc mới và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, cố gắng thể hiện năng lực của bản thân trong công việc.

- Học hỏi được những kinh nghiệm quý giá từ những nơi mà trước đó người lao động đã từng trải nghiệm.

Nhược điểm:

- Tuyển mộ nhân viên mới chưa chắc được như ý bởi chưa chắc những người qua được các vòng tuyển chọn đã có lòng trung thành với tổ chức hoặc có năng lực thực sự.

- Môi trường mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động trong quá trình tiếp nhận công việc, vì họ không làm từ đầu nên họ chưa hiểu sâu sắc, tươm tặn từng công việc trong một thời gian ngắn. Vì vậy, DN mất nhiều thời gian tạo điều kiện cho người lao động làm quen và hòa nhập với công việc mới.

- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người từ bên ngoài tổ chức (đặc biệt trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng trong tổ chức, vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội thăng tiến và nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tổ chức phải bỏ chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho công tác TD và hội nhập nhân viên mới.

Với nguồn tuyển mộ bên trong tổ chức

Đối tượng: Bao gồm những người lao động đang làm việc ở các vị trí làm việc khác nhau của tổ chức.

Ưu điểm:

- Tuyển NL bên trong DN tạo cơ hội cho nhân viên có cơ hội thăng tiến vào làm việc vị trí cao hơn, họ sẽ có động lực lao động tốt hơn, mức độ thỏa mãn đối với công việc cũng sẽ cao hơn. Qua việc tuyển mộ từ nguồn này, tình cảm gắn bó với tổ chức và sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức cũng sẽ được nâng cao. Hơn nữa tổ chức sẽ tiết kiệm được thời gian giúp người lao động làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc

được xảy ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được sai sót trong quyết định đề bạt và chuyển chuyển lao động.

Nhược điểm:

- Tổ chức khó tạo ra được sự đổi mới mang tính đột biến trong công việc.
- Có thể dẫn đến hiện tượng bè phái, chia rẽ trong nội bộ tổ chức.
- Gây ra sự xáo trộn trong nhân sự, vị trí công việc đang ổn định có thể trở nên thiếu người do NL được chuyển sang công việc khác và lại cần TD tiếp tục.

- Hạn chế việc thu hút và bổ sung nhân tài cho tổ chức.

Bước 3: Phương pháp tuyển mộ

DN xây dựng thông báo TD phù hợp để gửi đến các công thông tin việc làm để đưa thông tin TD đến người lao động. Thông báo này phải chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết và phải đảm bảo ngắn gọn để giảm chi phí quảng cáo. Một số thông tin cần đưa vào thông báo tuyển mộ là:

- Tên và địa chỉ của tổ chức.
- Các chức danh công việc cần tuyển mộ.
- Số lượng người cần tuyển ở mỗi vị trí.
- Yêu cầu đối với người nộp hồ sơ.
- Mức lương và một số điều kiện làm việc chủ yếu.
- Thời gian và địa điểm nộp hồ sơ, các nội dung cần có trong hồ sơ.

Sau khi đã cân nhắc kỹ và lựa chọn nguồn tuyển mộ, tổ chức cần xác định phương pháp tuyển mộ thích hợp với từng nguồn tuyển mộ.

Đối với nguồn TD từ bên trong tổ chức có thể sử dụng các phương pháp thu hút sau:

- Thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.

Đối với nguồn TD từ bên ngoài có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

- Thông qua cán bộ công nhân viên trong DN.

- Thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí, internet, các trang rao vặt và các ấn phẩm khác.

- Thông qua trung tâm giới thiệu việc làm hoặc sàn giao dịch việc làm tại các tỉnh, thành phố. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng như các cơ quan quản lý lao động trên toàn quốc.

- Thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà TD, tăng thêm cơ hội việc làm cho ứng viên.

- Thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

Bước 4: Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng tuyển mộ để đảm bảo tính hiệu quả của tuyển mộ và đảm bảo tiết kiệm chi phí. Tùy thuộc vào loại lao động tuyển mộ mà vùng tuyển mộ được lựa chọn có thể khác nhau.

- Nếu tổ chức cần tuyển lao động phổ thông: Vùng tuyển mộ nên tập trung chủ yếu vào khu vực nông thôn.

- Nếu tổ chức cần tuyển lao động có trình độ cao, vùng tuyển mộ nên là:

+ Thị trường lao động khu vực đô thị.

+ Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ.

+ Các khu chế xuất và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài.

Khi tuyển mộ cần xác định rõ thị trường mục tiêu của tổ chức, đối tượng phù hợp với tổ chức. Sau khi đã xác định rõ địa chỉ tuyển mộ, cần xác định rõ thời gian và thời điểm tuyển mộ căn cứ vào mục tiêu của tổ chức theo từng giai đoạn cụ thể.

1.2.2.2. *Tìm kiếm người xin việc*

Sau khi xây dựng xong kế hoạch tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ, cần tiến hành các hoạt động tìm kiếm người xin việc. Các yếu tố tác động gồm:

- Gây ấn tượng mạnh về tổ chức: Để gây ấn tượng mạnh cho DN cần truyền tải các hình ảnh có lợi cho DN cũng như đưa ra các viễn cảnh phát triển trong tương lai của tổ chức.

- Cần đưa ra các yếu tố kích thích để thu hút người lao động nộp đơn xin việc vào tổ chức, ví dụ như các chính sách phúc lợi, đãi ngộ...

- Cần chú ý đến việc lựa chọn đúng nhân viên tuyển mộ: Để lựa chọn được những nhân viên tuyển mộ tốt thì những người được chọn phải là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu chuyên môn, hiểu rõ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức và kỹ năng về các lĩnh vực tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng quan sát và ra quyết định, công bằng và vô tư vì mục tiêu của tổ chức, có nhân cách và kinh nghiệm làm việc. Việc lựa chọn diễn ra bằng cách phỏng vấn trực tiếp thông qua các tiêu chí đánh giá về kiến thức, kỹ năng, thái độ mà vị trí công việc đòi hỏi và yêu cầu.

1.2.2.3. *Đánh giá quá trình tuyển mộ*

Sau khi kết thúc tuyển mộ, tổ chức cần đánh giá theo các nội dung sau :

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không? Nếu số ứng viên được thu hút quá ít thì nguyên nhân tại đâu? Giải pháp khắc phục?

- Tỷ lệ tuyển chọn và tỷ lệ sàng lọc được đặt ra như vậy đã hợp lý hay chưa? Có thể giảm tỷ lệ sàng lọc xuống thấp hơn mà vẫn không ảnh hưởng đến chất lượng tuyển chọn hay không?

- Kinh phí cho tuyển mộ có cao quá hay không? Nếu kinh phí bỏ ra quá cao, làm thế nào để giảm kinh phí mà vẫn đảm bảo chất lượng và hiệu quả tuyển mộ?

- Việc quảng cáo tuyển mộ đã thực sự hiệu quả chưa?

- Các ứng viên đã được đối xử công bằng chưa? Có điểm nào chưa công bằng? Cách khắc phục?

- Các thông tin thu thập được đã đảm bảo đầy đủ độ tin cậy cho xét tuyển hay chưa?

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực tại doanh nghiệp

Quá trình tuyển chọn là giai đoạn quan trọng nhất thường theo các bước sau:

1.2.3.1. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Trong bước này nhóm các nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái, cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của họ, từ đó loại bỏ ứng viên có hồ sơ không phù hợp.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm TD để từ đó có thể cho phép tổ chức có những hình dung ban đầu về ứng viên. Khi nghiên cứu hồ sơ cần tỉ mỉ, những điểm không rõ ràng hay không nhất quán có thể xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ.

Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức.

Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhóm nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất.

1.2.3.2. Phỏng vấn sơ bộ

Bước này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với công việc của tổ chức hay không.

Để xác định nhân viên có đủ tố chất và khả năng theo yêu cầu công việc hay không, tổ chức cần đề ra các tiêu chuẩn rõ ràng và có sự cân nhắc thận trọng về những tiêu chuẩn đó. Nếu sau buổi phỏng vấn sơ bộ, hội đồng TD thấy ứng viên không đủ tố chất hoặc không đủ khả năng để đảm nhận chức danh công việc cần tuyển chọn thì sẽ quyết định loại bỏ ứng viên. Hội đồng TD cũng cần có sự thống nhất cao về cách đánh giá ứng viên trước khi tiến hành phỏng vấn sơ bộ.

1.2.3.3. Kiểm tra, trắc nghiệm

Bước tuyển chọn này gồm 3 loại: dưới hình thức thi viết, thi trắc nghiệm hoặc kiểm tra tay nghề và hình thức kết hợp cả thi viết lẫn thi trắc nghiệm, tay nghề.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì

mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự thành các loại sau đây:

- Trắc nghiệm thành tích: là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc... để đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra...

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng: được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích: Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất điềm tĩnh, khí chất ưu tư, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, kiên trì, hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc, do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý, ước mơ, nguyện vọng của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực: là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường dùng những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, tham ô, không thật thà trong công việc...

Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta tìm hiểu và nắm được đặc trưng về ứng viên dự tuyển trên các phương diện mà ta đang xem xét về người lao động.

1.2.3.4. Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc.

Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc cá loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà TD.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau:

- Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc.
- Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức.
- Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc.
- Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn.

1.2.3.5. Khám sức khỏe

Mục tiêu của bước này là đánh giá thể lực của ứng viên nhằm lựa chọn người đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe để có thể làm việc lâu dài cho tổ chức. Các tiêu chuẩn về thể lực do tổ chức quy định. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm xây dựng các tiêu chuẩn về thể lực cho bộ phận y tế để làm cơ sở cho việc đánh giá thể lực khi khám sức khỏe cho các ứng viên. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh được hiện tượng hình thức, qua loa, không chu đáo.

1.2.3.6. Phỏng vấn của lãnh đạo

Muốn đảm bảo được sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn

trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể rõ ràng hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

1.2.3.7. Kiểm tra thông tin

Để xác định độ tin cậy của thông tin thu được qua các bước tuyển chọn tổ chức cần phải thực hiện thêm bước thẩm tra lại để xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để tổ chức thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động từng làm việc trước đây đã nêu trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Các thông tin kiểm tra lại là các căn cứ chính xác để cho nhà TD ra quyết định cuối cùng là nhận hay không nhận.

1.2.3.8. Tham quan, giới thiệu công việc

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc do đó nếu tổ chức tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi họ được TD họ sẽ làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc, và các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai khi mà họ đã được nhận vào làm việc tại tổ chức để không bị ngỡ ngàng khi gặp những điều không như mong muốn và suy nghĩ.

1.2.3.9. Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên đây và các thông tin TD đã đảm bảo theo đúng với các yêu cầu tuyển chọn đề ra thì lúc này hội

đồng tuyển chọn sẽ thống nhất và đi đến quyết định TD đối với các ứng viên đã tham gia ứng tuyển. Cơ sở của việc ra quyết định TD này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá phỏng vấn, thi tuyển và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định TD thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của bản hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà do Nhà nước ban hành. Hợp đồng lao động bao gồm một số nội dung sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

1.2.4. Hội nhập nhân viên mới

Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi, tránh sai sót, tiết kiệm thời gian và tạo ấn tượng tốt về tổ chức.

Nhân viên mới sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập:

- Chương trình hội nhập tổng quát

Khi nhận vào làm việc trong DN, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. DN sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về DN cho nhân viên mới bằng cách giới thiệu về lịch sử hình thành, quá trình phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần, các truyền thống tốt đẹp, các chính sách và nội quy chung, các chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động.

- Chương trình chuyên môn

Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới trong điều kiện môi trường làm việc mới. Do đó sự quan tâm giúp đỡ của người phụ trách và đồng nghiệp với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi với môi trường làm việc mới. Ngoài ra, sau khi hội

nhập tổng quát và đi vào phân công công việc, người phụ trách cần thiết lập bảng giao việc rõ ràng để nhân viên mới có định hướng và nhanh chóng nắm bắt được phân công việc mình đảm nhận trong thời gian thử việc. Thông qua công việc DN đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới từ đó có kế hoạch tiếp nhận, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người lao động.

1.2.5. Đánh giá mức độ phù hợp của nhân viên mới

Khi kết thúc quá trình thử việc của nhân viên mới, người phụ trách bộ phận sẽ phải đánh giá quá trình thử việc của nhân viên mới và đưa ra kết quả. Việc đánh giá kết quả của nhân viên mới sẽ dựa trên mức độ phù hợp với DN, phù hợp với bộ phận và kết quả công việc nhân viên mới đạt được trong thời gian thử việc theo như bảng giao việc được phân công khi mới bắt đầu công việc.

Sau khi đánh giá và đưa ra kết quả, người phụ trách bộ phận sẽ chuyển bản đánh giá kết quả thử việc về phòng Hành chính – Nhân sự ký xác nhận, gửi lên Tổng giám đốc phê duyệt và làm hợp đồng lao động chính thức cho nhân viên mới.

1.2.6. Xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên trong công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp

Mục đích của việc xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên là việc đưa ra các tiêu thức, các công cụ để đánh giá năng lực của ứng viên trên tất cả các phương diện mà vị trí TD của DN đang cần một cách khoa học, chính xác.

Tiêu chuẩn đánh giá ứng viên được xác định trên cơ sở bản mô tả công việc của vị trí TD. Thông thường đối với mỗi vị trí công việc cụ thể cần xác định từ 5-10 tiêu chuẩn TD xoay quanh ba yếu tố: kiến thức, kỹ năng và thái độ, trong đó:

- Kiến thức: Là những hiểu biết về công việc do từng trải hoặc do học tập có được.

- Kỹ năng: Là khả năng ứng dụng những tri thức khoa học vào thực tiễn công việc.

- Thái độ: những biểu hiện của ý nghĩ, tình cảm được thể hiện ra bên ngoài qua nét mặt, cử chỉ, lời nói, hành động trước một đối tượng, một sự việc nào đó.

Khi tiến hành phân tích công việc, chúng ta sẽ phân tích được công việc đó cần phải làm gì, đưa ra các tiêu chí, tiêu thức để lựa chọn nhân viên. Trên mỗi tiêu thức, tiêu chí có thang điểm đánh giá định lượng để từ đó có thể so sánh và lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất.

Ví dụ:

Kết quả Tiêu chí	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm được	Hài lòng	Rất hài lòng
	1	2	3	4	5
Kiến thức chuyên môn					
Kinh nghiệm làm việc					
Ngoại ngữ					
Thái độ					
Ngoại hình					
Kỹ năng giao tiếp					
Tổng điểm					

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Có nhiều nhân tố bên trong có thể ảnh hưởng đến kết quả thu hút, tuyển chọn ứng viên cho công việc của DN. Bao gồm các nhân tố sau:

Hình ảnh, uy tín của DN.

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác TD. Bởi tên tuổi của nhà TD chính là tài

sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí TD. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng các DN có tên tuổi khi đăng quảng cáo TD thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn nhiều lần so với việc quảng cáo TD cùng một vị trí của một DN bình thường khác.

Nếu một DN có uy tín về chất lượng sản phẩm thì cũng có nghĩa là DN đang sở hữu nhiều lao động giỏi và có khả năng thu hút các ứng cử viên có trình độ và năng lực cao. Ngược lại, nếu hình ảnh và uy tín của DN bị đánh giá là thấp thì triển vọng thu hút ứng cử viên là thấp, khó có khả năng thu hút ứng viên giỏi.

Kế hoạch và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

TD hay cụ thể là kế hoạch TD phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá NL của tổ chức. Kế hoạch hoá NL là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn NL để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. Kế hoạch hoá NL là cơ sở cho các hoạt động NL khác. Để TD được những người lao động mới, tổ chức cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển? Bao nhiêu người? Khi nào?...Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch NL và kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức, DN. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá NL là cơ sở của TD, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của TD.

Trong thực tế khi tiến hành triển khai hoạt động của DN nói chung và đối với công tác TD nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển, chiến lược của DN. Mỗi DN đều có một sứ mạng, một mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động đều được tiến hành để theo đuổi mục tiêu đó. Để theo đuổi mục đích và chiến lược đó các bộ phận lại căn cứ vào đó để bố trí công việc, bố trí nhân sự sao cho phù hợp. Do vậy, công tác TD nhân sự cũng

phụ thuộc vào từng bộ phận đó, từng loại mục tiêu mà đưa ra kế hoạch và thực hiện kế hoạch TD cho đúng.

Công tác chuẩn bị TD

Công tác chuẩn bị cho TD có vai trò rất lớn đối với TD, nó được thể hiện ngay từ khâu lập kế hoạch TD, từ việc phân tích công việc để đưa ra được bản mô tả công việc, các yêu cầu đối với người xin việc và sự đầu tư cho TD bao gồm cả đầu tư về tài chính, NL, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo DN. Một khi tất cả các yếu tố này đều được thực hiện tốt và đồng đều thì hiệu quả hay chất lượng của công tác TD sẽ rất cao. Ví dụ, DN có hệ thống bản mô tả công việc thì việc xác định nhiệm vụ và yêu cầu đối với ứng viên là chuẩn xác và dễ dàng tìm được ứng viên phù hợp công việc, khi đó chất lượng người lao động cao và đồng thời nâng cao chất lượng TD. Hay chi phí TD bao gồm chi phí tài chính và thời gian, nếu chi phí dành cho TD là hợp lý thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư lớn và có hiệu quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí dành cho TD không đảm bảo mức thực thi chiến lược TD tối ưu thì hiệu quả công tác TD sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và khai thác các kênh TD có tiềm năng. Bên cạnh đó, việc đầu tư cho cán bộ TD cả về chi phí trong quá trình TD và đào tạo nâng cao trình độ là rất quan trọng, ảnh hưởng lớn đến công tác TD. Bởi suy cho cùng thì kết quả TD phụ thuộc chủ yếu vào trình độ của cán bộ TD. Chính vì vậy đòi hỏi cán bộ tuyển dụng phải giỏi, nhiều kinh nghiệm, công tư phân minh, lên kế hoạch và chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng bước TD.

Chính sách TD

Hầu hết các DN lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của DN. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một

số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết. Các DN nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc TD có thể chỉ đơn giản là một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với DN mình. Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách TD linh hoạt hay cứng nhắc, DN phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về TD lao động. Mục tiêu của TD là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của DN. Để đạt được kết quả tốt nhất, DN không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, DN cần phải có chính sách TD rõ ràng với quy trình TD hợp lý.

Văn hóa DN

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một DN đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Những tổ chức chỉ TD “các cá nhân theo phong cách hay văn hoá riêng của mình” trong hoạt động lãnh đạo hay những vị trí chủ chốt sẽ gặp khó khăn trong việc đa dạng hoá nền văn hoá và ngược lại nó sẽ làm thu hẹp phạm vi TD. Chẳng hạn, nếu văn hóa của doanh nghiệp là cấp dưới phải lễ phép và giao tiếp phù hợp với cấp trên thì những người nhân viên thiếu nghiêm túc, hay nóng nảy và có cái tôi cá nhân cao, thích thể hiện và khẳng định bản thân sẽ không phù hợp. Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của DN với môi trường văn hóa cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo, và cởi mở trước những ý tưởng mới.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố đặc thù về ngành

Đặc thù mỗi ngành nghề có những quy định pháp luật khác nhau. Nếu các quy định được xây dựng một cách khoa học và hợp lý dựa trên thực tế cũng như các thủ tục hành chính đơn giản, hiệu quả thì về phía DN sẽ có hành lang pháp lý từ luật pháp nhà nước bảo vệ cũng như tạo điều kiện phát triển hoạt động kinh doanh của DN và ngược lại nếu các quy định được xây dựng chưa hợp lý tạo rào cản cho DN thì hoạt động kinh doanh sẽ bị trì trệ, kéo theo sự phát triển của ngành sẽ đi xuống. Điều này tác động trực tiếp đến nguồn tuyển mộ trong ngành nói riêng và trong thị trường lao động nói chung.

Yếu tố văn hóa - xã hội

Văn hóa- xã hội của một quốc gia có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự cũng như công tác TD nhân sự của DN. Nếu yếu tố này phát triển nó sẽ giúp phẩm chất và ý thức con người được nâng cao. Vì thế sẽ nâng cao chất lượng của các ứng viên tham gia vào quá trình TD.

Mặt khác ý thức xã hội cũng ảnh hưởng đến công tác TD của DN. Đối với những công việc mà xã hội quan tâm, được nhiều người mong muốn thì DN có thể dễ dàng tìm được những ứng viên thích hợp cho DN. Ngược lại, khi quan niệm của xã hội về một loại công việc nào đó không tốt thì sẽ là một cản trở lớn đối với các tổ chức cần TD lao động vào công việc đó, khó mà tuyển được lao động đáp ứng tốt công việc của DN mình.

Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của nhà nước về công tác TD

Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác TD. Các DN có những phương pháp TD khác nhau, nhưng áp dụng phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của luật lao động. Ví dụ như luật lao động, luật bảo hiểm xã hội, quyền hạn và nghĩa vụ của người lao động, người sử dụng lao động...

Môi trường cạnh tranh của DN

Cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới việc tiến hành TD và chất lượng công tác TD. Khi môi trường cạnh tranh gay gắt tức là có nhiều đối thủ trên thị trường thì các DN có chính sách đãi ngộ tốt sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các DN có chính sách đãi ngộ kém thì sẽ gặp khó khăn trong công tác TD nhân tài. Do đó để cạnh tranh về nguồn NL các DN phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp TD để thu hút về nguồn NL chất lượng.

Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động nói chung và thị trường nghề nghiệp nói riêng

Yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến DN và công tác TD, nếu trên thị trường lao động đang có nguồn cung dồi dào loại lao động mà DN cần tức là cung lớn hơn cầu điều này sẽ có lợi cho công tác TD. DN sẽ TD được lao động có trình độ cao và khá dễ dàng. Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung ứng viên càng nhiều và DN càng dễ thu hút và tuyển chọn lao động.

Ngược lại, nếu nguồn cung hạn chế, DN không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, TD ngay nếu không nguồn NL này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này DN phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian lớn để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu TD. DN phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng viên để thu hút họ tham gia vào TD.

Trình độ khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Như vậy, để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các DN phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến TD nhân sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và TD những người này không phải

là chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít nhân sự hơn.

1.4. Kinh nghiệm thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho NH Liên doanh Việt – Nga

1.4.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.4.1.1. Kinh nghiệm tuyển của dụng nhân lực Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam

Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV) được thành lập vào ngày 27/04/2012 và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/05/2012 trên cơ sở CP hóa Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam, là một ngân hàng thương mại nhà nước được thành lập ngày 26/4/1957 với tên gọi là Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam. Năm 2017 đánh dấu mốc 60 năm xây dựng và trưởng thành của BIDV, là năm triển khai hoạt động với phương châm “Kỷ cương – Trách nhiệm – Hiệu quả”. Đây cũng là năm BIDV đạt hiệu quả hoạt động ấn tượng trong nhiều năm trở lại đây với kết quả ngày càng bền vững. Tổng tài sản đạt 1.202 nghìn tỷ đồng tăng trưởng 19,5% so với năm 2016, tiếp tục duy trì vị thế là ngân hàng có quy mô lớn nhất trên thị trường. Tín dụng tăng trưởng theo đúng định hướng của NHNN, phù hợp với sức hấp thụ vốn của nền kinh tế trong đó dư nợ tín dụng tổ chức kinh tế, cá nhân (riêng ngân hàng) đạt 862.604 tỷ đồng, chiếm 13,7% thị phần toàn ngành. Nguồn vốn huy động tăng trưởng tốt, đạt 1.125 nghìn tỷ đồng, trong đó huy động vốn tổ chức, dân cư (riêng ngân hàng) đạt 933.834 tỷ đồng, tăng trưởng 17,4% so với năm 2016, chiếm 12,8% quy mô huy động vốn toàn ngành. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất toàn hàng đạt 8.665 tỷ đồng, tăng trưởng 13% so với năm 2016. Các chỉ số ROA, ROE đạt tương ứng 0,63% và 15%. Mạng lưới hoạt động tiếp tục được mở rộng với 190 chi nhánh trong nước, 01 chi nhánh tại Myanmar và 854 phòng giao dịch đảm bảo đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu dịch vụ ngân hàng của khách hàng. Các chỉ số đánh giá chất lượng của các tổ chức có

uy tín như Moody's, Standard & Poor's, Nielsen Việt Nam,...đều được cải thiện thể hiện vị thế ổn định, vững chắc của BIDV trên thị trường tài chính trong nước cũng như trong khu vực.

Trụ sở chính: 35 Hàng Vôi, Lý Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Công tác tuyển dụng NL tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam có những quy định riêng theo tiêu chuẩn đặc thù của từng vị trí công việc nhưng về cơ bản đều theo quy trình TD cơ bản theo quy chuẩn. Thông thường sẽ trải qua 3 vòng: Vòng 1 là vòng sàng lọc hồ sơ ứng viên nhằm loại bỏ những hồ sơ nào chưa đạt chuẩn và thiếu giấy tờ theo quy định, gồm: Bản sơ yếu lý lịch, đơn xin việc và bản giới thiệu bản thân, chứng chỉ tiếng anh,...Vòng 2: Thi nghiệp vụ và ngoại ngữ, Vòng 3 là những ứng viên đạt được kết quả tốt sẽ được thông báo phỏng vấn. Sau phỏng vấn ứng viên sẽ nhận được kết quả và những ứng viên xuất sắc sẽ được mời tham gia đào tạo ngắn tại DN. Thời gian thử việc của ứng viên mới là 2 tháng. Sau 2 tháng nếu ứng viên có kết quả làm việc tốt sẽ được đưa vào làm chính thức, còn những nhân viên không đạt đủ yêu cầu sẽ tùy vào mức độ có thể được đào tạo hoặc chấm dứt. Giai đoạn thử việc đối với nhân viên mới được DN rất coi trọng vì trong giai đoạn này, nhân viên mới bộc lộ rõ nét nhất khả năng làm việc, kỹ năng xử lý tình huống cũng như sức sáng tạo để từ đó đánh giá được chính xác nhân viên đó có phù hợp với vị trí công việc này hay không. Với cách thức TD này, DN đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, giàu kinh nghiệm và trên hết là gắn bó lâu dài với DN.

1.4.1.2. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng Agribank

Thành lập tháng 3/1988 với tên gọi là Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. Năm 1996 đổi tên thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank). Năm 2005 Agribank mở VP đại diện đầu tiên tại nước ngoài-Campuchia. Năm 2011, Agribank chuyển đổi hoạt động sang mô hình DN TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

Trải qua hơn 31 năm gắn bó đồng hành cùng nông nghiệp, nông thôn và nông dân cùng với những thành quả đã đạt được từ chặng đường thực hiện Đề án tái cơ cấu, Agribank luôn khẳng định vai trò NHTM lớn nhất Việt Nam trên nhiều phương diện, củng cố niềm tin về một thương hiệu lớn trong lòng khách hàng, đối tác và cộng đồng. Agribank là NHTM có mạng lưới rộng lớn nhất với gần 2.300 chi nhánh và phòng giao dịch trên khắp mọi vùng, miền, huyện đảo cả nước; gần 40.000 cán bộ, nhân viên chuyên nghiệp, am hiểu, gắn bó địa phương. Đến 31/12/2018, Agribank có tổng tài sản đạt gần 1,3 triệu tỷ đồng, nguồn vốn huy đạt trên 1,2 triệu tỷ đồng, tổng dư nợ tín dụng và đầu tư đạt trên 1,1 triệu tỷ đồng, trong đó dư nợ nông nghiệp, nông thôn chiếm 70,5%/tổng dư nợ và chiếm 51% thị phần tín dụng nông nghiệp nông thôn tại Việt Nam. Năm 2019 và các năm tiếp theo, Agribank đề ra mục tiêu là giữ vững vị trí NHTM hàng đầu Việt Nam, tiếp tục khẳng định và nâng cao vai trò chủ lực trên thị trường tiền tệ, tín dụng nông nghiệp, nông thôn, cung cấp sản phẩm, dịch vụ đa dạng, đóng góp vào quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn và nền kinh tế đất nước.

Trụ sở chính: Tòa nhà Agribank, số 2 Láng Hạ, Hà Nội

Ngân hàng sử dụng các chính sách TD NL bằng các phương pháp khác nhau như: TD thông qua truyền thông nội bộ, lôi kéo nhân sự chất lượng từ đối thủ cạnh tranh thông qua nhiều hình thức khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp... Ở những vị trí đòi hỏi trình độ cao, DN thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng nếu ứng viên có bề dày kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian, chi phí. Vì vậy, Ngân hàng Agribank ưu tiên các ứng viên đã làm việc ở các ngân hàng khác cùng vị trí đã có ở kinh nghiệm ngành khác nhau. Tuyển nhân viên có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất và thiết kế sản phẩm cơ khí có nhiều thuận lợi nhưng không thể khẳng định những người chưa có kinh

nghiệm họ không làm được việc. Ngân hàng chỉ hướng đến những người có kinh nghiệm mà có thể đánh mất đi những ứng viên sáng giá, tài năng nhưng họ chưa có cơ hội thể hiện mình. Các vòng loại hồ sơ của Ngân hàng về cơ bản cũng trải qua 3 vòng cơ bản:

Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ

Đây là vòng đầu tiên trong quy trình TD ngân hàng Agribank. Vòng này các nhà TD ngân hàng sẽ ngồi lại để lựa chọn hồ sơ của ứng viên tiềm năng cho từng vị trí TD, được dựa trên trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, khả năng ngoại ngữ và kỹ năng sử dụng tin học xem các điều kiện này có đáp ứng được mô tả và yêu cầu công việc hay không. Khi các hồ sơ tiêu chuẩn được đã chọn lựa một cách kỹ càng sẽ bước vào vòng TD thứ 2:

Vòng 2: Thi trắc nghiệm (hay còn gọi là vòng thử trí thông minh)

Vòng này nhà TD ngân hàng Agribank sẽ đưa ra cho ứng viên 30 câu hỏi trắc nghiệm có liên quan đến kiến thức nghiệp vụ, chỉ số IQ, kiến thức về ngân hàng Agribank,... các ứng viên sẽ có 30 phút để trả lời 30 câu hỏi trắc nghiệm này, mỗi câu trả lời đúng sẽ được tính 01 điểm và số điểm tối thiểu để vượt qua vòng 2 mà bạn cần đạt được là 25/30 điểm.

Vòng 3: Phỏng vấn trực tiếp

Sau khi bạn vượt qua vòng trắc nghiệm sẽ được nhà TD ngân hàng Agribank gọi mời đến vòng phỏng vấn trực tiếp. Trong vòng này sẽ phải trải qua sự phỏng vấn trực tiếp từ ban TD Agribank thông qua các tiêu chí đánh giá của phiếu đánh giá ứng viên đã được thảo sẵn. Đặc biệt, trong quá trình phỏng vấn những câu hỏi bạn trả lời sai trong vòng trắc nghiệm, ban TD sẽ hỏi lại bạn thêm 1 lần nữa giúp họ đánh giá trình độ, kỹ năng nghiệp vụ của bản thân đến đâu.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho NH Liên doanh Việt – Nga

Qua kinh nghiệm tuyển dụng của một số ngân hàng kể trên, tác giả rút ra một số bài học về công tác tuyển dụng nhân lực cho VRB như sau:

Thứ nhất, ngân hàng nên sử dụng nhiều kênh thu hút khác nhau, với các phương pháp truyền thông khác nhau để có thể thu hút được nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nhân lực chất lượng từ các đối thủ cạnh tranh, từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và vị thế của ngân hàng trên thị trường.

Thứ hai, khi tuyển dụng không chỉ chú ý đến yếu tố kinh nghiệm của ứng viên mà cần quan tâm đến các yếu tố khác nữa để tránh việc bỏ lỡ những ứng viên chưa có hoặc có ít kinh nghiệm nhưng có khả năng, năng lực thực hiện công việc chuyên môn tốt.

Thứ ba, sau khi tuyển được người đạt tiêu chuẩn, nên chú trọng khoảng thời gian thử việc, giúp ứng viên thể hiện được năng lực của mình và tạo cơ hội cho họ hòa nhập, làm quen với công việc và đồng nghiệp. Từ đó, ngân hàng sẽ có được đội ngũ nhân lực chất lượng và gắn bó.

Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc thu hút các ứng viên cũng như kết nối các cá nhân trong các tổ chức. Vì vậy, việc chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp tại VRB là chìa khóa thành công cho mọi hoạt động tại ngân hàng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT – NGA

2.1. Một số đặc điểm của Ngân hàng liên doanh Việt - Nga ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng

Thông tin chung về DN

Tên đầy đủ: Ngân hàng Liên doanh Việt – Nga.

Tên tiếng Anh: Vietnam - Russia Joint Venture Bank.

Tên gọi tắt: VRB.

Mã giao dịch SWIFT: VRBAVNVX.

Vốn điều lệ: 168,5 triệu USD.

Địa chỉ: Số 1, phố Yết Kiêu, Phường Trần Hưng đạo, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam.

Tổng giám đốc: Ông Đoàn Minh Tiến.

Logo:



Ngành nghề kinh doanh:

Điện thoại: 84-4-3 942 6668.

Fax: 84-4-3 942 6669.

Website: www.vrbank.com.vn

Email: contact_vrb@vrbank.com.vn

Quá trình hình thành và phát triển

Ý tưởng thành lập ngân hàng liên doanh giữa Nga và Việt Nam để tăng cường hợp tác song phương được lãnh đạo Chính phủ hai nước nhất trí trong

chuyến thăm Việt Nam của Thủ tướng Nga Mikhail Fradkov vào tháng 2 năm 2006. VRB chính thức đi vào hoạt động ngày 19/11/2006 và là kết quả hợp tác của hai ngân hàng hàng đầu hai nước là BIDV (Ngân hàng đầu tư và Phát triển Việt Nam) và VTB (Ngân hàng Ngoại thương Nga), với mức góp vốn điều lệ ngang nhau. Nhân ngày khai trương 19/11/2006, Ngân hàng Liên doanh Việt – Nga đã vinh dự được đón Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam Nguyễn Minh Triết và Tổng thống Liên bang Nga Vladimir Putin tới thăm.



*Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam và Tổng thống LB Nga V.V.Putin
tới thăm VRB nhân ngày khai trương (19/11/2006)*

Được sự quan tâm của Chính phủ, Ngân hàng trung ương hai nước và hai ngân hàng mẹ, VRB đã đạt được kết quả đáng khích lệ, thể hiện qua sự phát triển ổn định, hiệu quả, kinh doanh có lãi liên tục trong gần 11 năm hoạt động.

VRB là một trong những đơn vị đi đầu về phát triển mạng lưới trong khối các ngân hàng liên doanh tại Việt Nam. Hiện nay VRB có 6 chi nhánh ở các vùng kinh tế trọng điểm của cả nước: Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Khánh Hòa, Vũng Tàu, TP. Hồ Chí Minh.

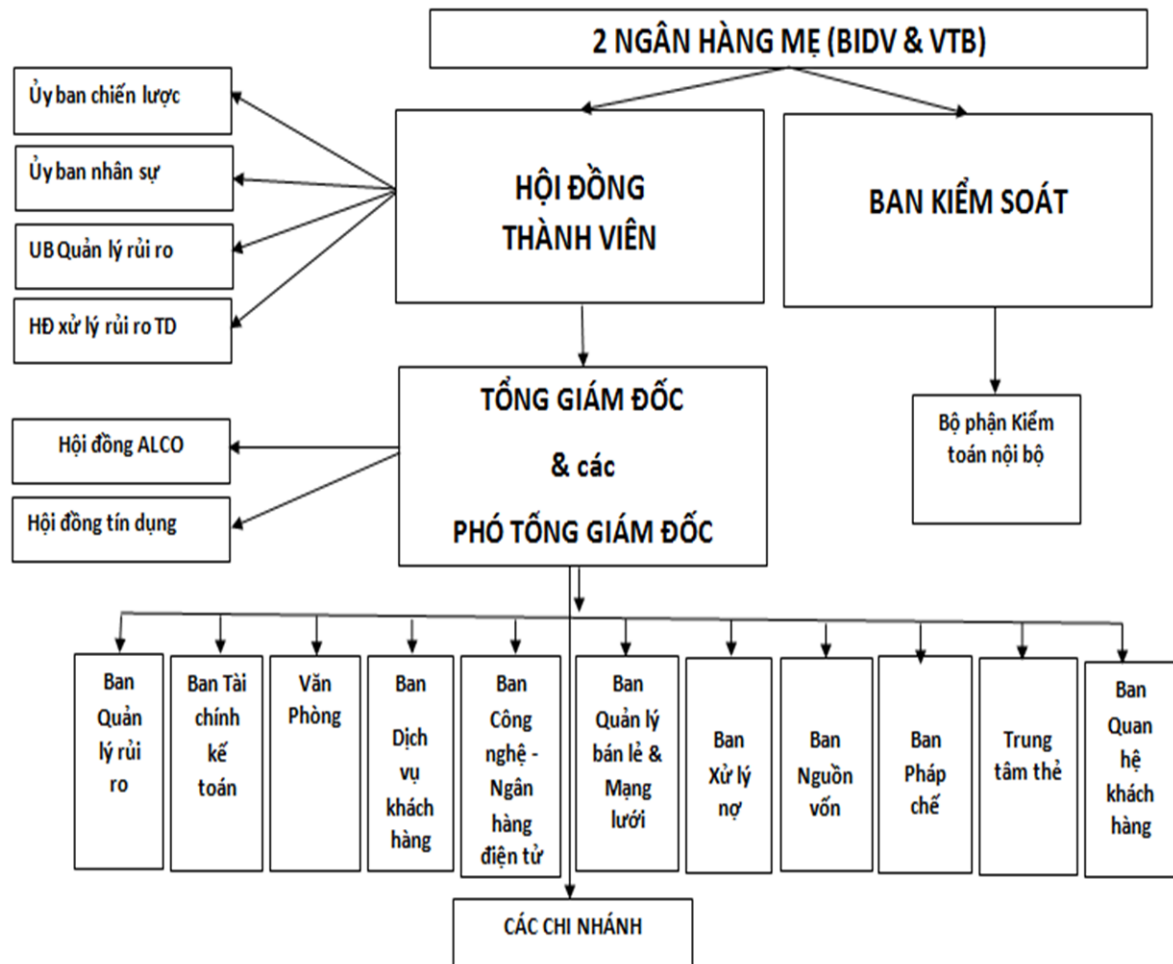
VRB tập trung phát triển hạ tầng kỹ thuật và công nghệ ngân hàng; hoàn thành chuyển đổi hệ thống phần mềm Corebanking mới; phát hành thẻ thanh toán nội địa, thẻ ghi nợ và tín dụng quốc tế VISA. Công nghệ hiện đại đã tạo điều kiện cho VRB phát triển sản phẩm, hoàn thành tự động hoá, điện tử hoá các giao dịch và hệ thống quản trị điều hành. Đây là những nội dung quan trọng, thể hiện sự lớn mạnh về năng lực tài chính và kỹ thuật, và là tiền đề cơ bản để tăng sức cạnh tranh cho VRB.

Với định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ trên nền tảng công nghệ hiện đại, bên cạnh nhiều sản phẩm dịch vụ truyền thống, VRB còn có nhiều sản phẩm đặc thù như dịch vụ thanh toán trực tiếp giữa Việt Nam và Nga, thanh toán hợp đồng thương mại và chuyển tiền bằng đồng bản tệ hai nước, phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử: SMS Banking, Mobile Banking, Internet Banking.

Bên cạnh nhiệm vụ phục vụ các dự án hợp tác kinh tế liên chính phủ, VRB còn cung cấp dịch vụ thanh toán, tín dụng cho các DN, thực hiện chương trình hợp tác toàn diện về đầu tư, thương mại Việt – Nga thông qua nhiều hoạt động như: thiết lập kênh thanh toán RUB/VND với thị trường Nga; hỗ trợ các DN Nga xúc tiến hoạt động tại Việt Nam và các DN Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Nga và các nước SNG; chủ động phối hợp triển khai và tích cực tham gia các chương trình hỗ trợ xuất khẩu và đầu tư song phương.

Với nhiệm vụ làm cầu nối tài chính – ngân hàng, giải quyết những khó khăn vướng mắc về thanh toán, thúc đẩy hợp tác kinh tế thương mại và đầu tư giữa hai nước, VRB xứng đáng trở thành biểu tượng hợp tác mới trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng giữa Việt Nam và Liên bang Nga.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Ngân hàng



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Ngân hàng VRB

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Ngân hàng hoạt động theo mô hình trực tuyến - chức năng. Theo đó đứng đầu là ban tổng giám đốc (gồm 1 tổng giám đốc và 3 phó tổng giám đốc) điều hành hoạt động thông qua các phòng ban trong ngân hàng, các phòng ban có trách nhiệm tuân theo các chỉ thị của ban giám đốc đề ra từ đó tăng hiệu quả hoạt động.

Hoạt động theo mô hình này đảm bảo mối quan hệ thống nhất trong tổ chức, mối quan hệ giữa tập thể lãnh đạo và nhân viên trở nên tốt hơn đồng thời thu hút nhân viên giỏi về nhiều mảng. Hơn thế người lãnh đạo có thể chia sẻ công việc với các bộ phận chức năng để đưa ra quyết định chính xác, hợp lý.

2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Ngân hàng

Cùng với định hướng chiến lược của Ban lãnh đạo từ 2 Ngân hàng mẹ của VRB, hoạt động thu hồi nợ của VRB ổn định và phát triển theo từng năm, số thu hồi nợ từ năm 2015 đến nay luôn đạt hàng trăm tỷ đồng mỗi năm, đây là con số ấn tượng để Ngân hàng VRB ngày càng khẳng định được danh tiếng trên thị trường. Để phát triển bền vững, Ngân hàng VRB đang ngày càng vươn rộng khắp mạng lưới hoạt động song hành cùng hoạt động của các chi nhánh trực thuộc trong cả nước.

Bên cạnh việc đầu tư cho nguồn NL, phát triển mạng lưới,.....Ngân hàng VRB cũng chú trọng về cơ sở vật chất làm việc cho CBNV. Từ tháng 8 năm 2020 đến nay trụ sở chính của Ngân hàng VRB tọa lạc tại 75 Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội – một trong những tuyến đường chính lớn và nằm trên mặt bằng phố cổ mặt bằng tuyến phố lớn tại Hà Nội.

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Ngân hàng VRB

Chỉ tiêu	Năm					
	2017		2018		2019	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng doanh thu (Tỷ đồng)	378,82	100	967,78	100	1313,87	100
II. Lợi nhuận trước thuế (Tỷ đồng)	69,13	18,25	82,35	8,51	105,88	8,1
III. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh DN (Tỷ đồng)	58,79	15,52	70	7,23	90	6,85
IV. Tổng chi phí (Tỷ đồng)	320,03	-	897,8	-	1223,87	-
V. Tổng quỹ lương (Tỷ đồng)	28,57	-	72,35	-	104,84	-
VI. Tổng số lao động (Người)	502	-	562	-	622	-
VII. Tiền lương bình quân (Triệu đồng)	10,82	-	17,68	-	18,24	-

(Nguồn: Ban Tài chính kế toán)

Công tác quản trị nội bộ luôn được quan tâm toàn diện, vì vậy các chỉ tiêu đặt ra thúc đẩy khuyến khích cán bộ luôn đạt kết quả tốt, các chi phí khác giảm so với kế hoạch đề ra, đã góp phần lớn vào việc giảm chi phí sản xuất và tăng lợi nhuận cho DN.

Qua bảng số liệu trên tác giả thấy:

Tổng doanh thu hàng năm của DN trong những năm gần đây tăng lên đáng kể. Doanh thu năm 2019 đạt 1313,87 tỷ đồng tăng gấp 135,76% so với năm 2018 và gấp 346,83% so với năm 2013. Lợi nhuận sau thuế của DN năm 2019 đạt 90 tỷ đồng tăng gấp 128,57% so với năm 2018 và gấp 153,08% so với năm 2017. Tiền lương bình quân cho người lao động năm 2019 đạt 18,24 triệu đồng/tháng tăng gấp 103,16% so với năm 2018 và tăng gấp 168,58% so với năm 2017. Những số liệu trên cho ta thấy trong những năm trở lại đây, DN đang phát triển rất mạnh về quy mô cũng như thương hiệu của DN ngày càng được các nhà đầu tư tin cậy và biết đến hứa hẹn trong giai đoạn tới sẽ rất phát triển, điều này đặt ra bài toán về phương án TD trong thời gian sắp tới.

Với chức năng, nhiệm vụ được phân nhiệm, VRB chú trọng phát triển chất lượng nguồn NL để đẩy mạnh các nghiệp vụ: Xử lý nợ xấu, xử lý tài sản thế chấp; đấu giá tài sản, mua bán nợ,... Quá trình hoạt động VRB không ngừng cải tiến các dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu cao nhất về dịch vụ với khách hàng, góp phần thúc đẩy VRB phát triển ngày càng lớn mạnh và trở thành Ngân hàng có tầm nhìn và vị thế trên thị trường các Ngân hàng lớn của Việt Nam hiện nay.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực tại Ngân hàng

VRB luôn chú trọng công tác quản trị nguồn NL. DN luôn chú trọng đầu tư vào công tác TD, đào tạo phát triển nguồn NL, tạo điều kiện cho CBNV được học hỏi phát triển thăng tiến nội bộ. Ban lãnh đạo và bộ phận TCCB xây dựng và ban hành công khai các quy định, quy chế về nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể, quy định về lộ trình thăng tiến, quy định về

đánh giá mức độ hoàn thành công việc, quy định khen thưởng kỷ luật nhằm tạo ra một môi trường lao động minh bạch, công bằng và đánh giá đúng công hiến của người lao động cũng như đảm bảo tuân thủ kỷ luật lao động.

Nguồn NL tại VRB biến động qua từng năm và được thể hiện qua bảng cơ cấu lao động như sau:

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của VRB từ 2017 - 2019

Cơ cấu	2017		2018		2019	
	Số lượng người	Tỉ lệ %	Số lượng người	Tỉ lệ %	Số lượng người	Tỉ lệ %
Tổng lao động	502	100	562	100	622	100
Theo giới tính						
Nam	193	38,4	210	37,4	237	35,8
Nữ	309	61,6	352	62,6	425	64,2
Theo trình độ học vấn						
< Đại học	19	3,8	19	3,4	19	3,1
Đại học	327	65,1	383	68,1	390	62,7
> Đại học	156	31,1	160	28,5	213	34,2
Kinh nghiệm công tác						
<1 năm	28	5,6	28	5	28	4,5
1-3 năm	161	32,1	206	36,7	226	36,3
> 3 năm	313	62,3	328	58,3	368	59,2
Độ tuổi trung bình	33		32		32	

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Trong những năm gần đây, số lượng lao động của DN ngày càng gia tăng cả về số lượng và chất lượng. Phân tích bảng 2.2, thấy rằng:

Số lao động của DN có xu hướng biến động tăng nhẹ qua từng năm. Năm 2017 là 502 người – năm 2018 là 562 người – năm 2019 là 622 người.

Do nhiều yếu tố tác động ở cả bên trong và bên ngoài tổ chức dẫn đến sự thay đổi về số lượng lao động ở bên trong tổ lượng.

Sự chênh lệch về số lượng cán bộ nam và cán bộ nữ khá lớn. Do đặc thù công việc ngành nghề nên số lượng nữ giới chiếm đa số trong tổng số cán bộ trong DN. Cụ thể: năm 2017 số lượng cán bộ nữ là 309 người chiếm 61,6% tổng số cán bộ, năm 2018 số lượng lao động nữ là 352 người chiếm 62,6% tổng số cán bộ, năm 2019 số lượng cán bộ nữ là 425 người chiếm 64,2% tổng số cán bộ. Trong khi đó số lượng lao động nam đang làm việc tại Ngân hàng có tỉ lệ ít hơn (chủ yếu vào những bộ phận như: Công nghệ, lái xe)

Lao động theo trình độ học vấn biến đổi không nhiều qua các năm và có xu hướng tăng nhẹ. NLĐ trong DN hầu hết là làm việc trong VP nên cần trình độ học vấn và kinh nghiệm cao. Trình độ học vấn dưới đại học chiếm tỉ lệ thấp, những NLĐ nằm trong top này chủ yếu là thuộc cán bộ lái xe vì đối với vị trí này này không cần đến trình độ học vấn cao nhưng tối thiểu phải trình độ cao đẳng. Trình độ NLĐ học đại học chiếm tỉ lệ đa số trong DN, trình độ sau đại học chiếm tỉ trọng thấp hơn so với trình độ NLĐ học đại học. Vì lí do chuyên môn nghiệp vụ và yêu cầu của công việc nên NLĐ khi làm việc tại DN luôn muốn nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề hoạt động. DN cũng chú trọng đào tạo nguồn NL để họ có thể cống hiến cho DN.

NLĐ có kinh nghiệm công tác chiếm đa số trong tổng số NLĐ đang hoạt động tại DN. Càng làm việc trong DN càng lâu, khi đó họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức, chuyên môn đối với DN; biết vận dụng chính xác, linh hoạt trong công việc. Để NLĐ giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong nghề gắn bó với DN thì DN cần có mức tiền lương, chế độ đãi ngộ tương xứng với những gì họ đã bỏ ra.

Có sự phát triển về mặt số lượng và chất lượng Ngân hàng VRB có những bước tiến về kinh tế cũng như nhu cầu NL đảm bảo hoạt động kinh doanh của DN đạt hiệu quả.

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt–Nga

2.2.1. Xác định chỉ tiêu, xây dựng kế hoạch tuyển dụng

2.2.1.1. Công tác xác định nhu cầu, chỉ tiêu tuyển dụng

Theo thực tế nhu cầu và theo lịch trình kế hoạch hàng năm, VRB sẽ căn cứ kế hoạch kinh doanh và chỉ hoạch định NL (lập kế hoạch phê duyệt của Ban lãnh đạo đối với từng phòng, Ban, chi nhánh) tính toán định biên và thực hiện điều chuyển nhân viên trong nội bộ các phòng. Nhu cầu TD được xác định thông qua kế hoạch định biên nhân sự và nhân sự thực tế tại thời điểm lập kế hoạch nhân sự cho DN.

Nhu cầu nhân sự của đơn vị được xác định dựa trên định biên và chỉ số phân giao đã được Ban lãnh đạo phê duyệt hàng năm. Khi lên kế hoạch về kế hoạch TD, Bộ phận TCCB sẽ phối hợp cùng đầu mối các bộ phận để phân tích công việc trong các phòng Ban; sau khi phân tích công việc đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc và số lượng vị trí cần tuyển. Dựa trên biến động nhân sự thực tế của từng đơn vị sẽ chủ động phối hợp cùng bộ phận TCCB tiến hành TD bổ sung dựa trên phê duyệt của lãnh đạo phụ trách.

Thực tế việc xác định nhu cầu nhân sự với kế hoạch thực tế TD chỉ mang mức độ tương đối về số lượng tùy vào vị trí cần tuyển.

Đối với công tác TD:

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc là căn cứ cơ bản để thực hiện công tác TD. Hiện tại trên mô tả công việc của DN ngoài các thông tin giới thiệu về Ngân hàng, vị trí, nội dung công việc còn kết hợp luôn cả các yêu cầu tiêu chuẩn đối với ứng viên để thực hiện công việc.

Ví dụ:**Hộp 2.1: Phân tích công việc cho vị trí chuyên viên Quản lý rủi ro hoạt động****Vị trí TD: Chuyên viên Quản lý rủi ro hoạt động****Mô tả công việc:**

1. Tham gia nghiên cứu, đề xuất áp dụng các giải pháp, công cụ Quản lý rủi ro hoạt động theo thông lệ:

- Thực hiện nghiên cứu, đề xuất áp dụng các công cụ Quản lý rủi ro hoạt động theo thông lệ: Tự đánh giá và kiểm soát rủi ro (RCSA); Dấu hiệu rủi ro chính (KRI); Ma trận rủi ro hoạt động.

- Thực hiện nghiên cứu phát triển hệ thống báo cáo rủi ro hoạt động.

- Thực hiện xây dựng, triển khai kế hoạch kinh doanh liên tục.

- Tham gia thực hiện, triển khai nghiên cứu phát triển các giải pháp phần mềm hỗ trợ công tác Quản lý rủi ro hoạt động

2. Thực hiện nhiệm vụ theo các quy định hiện hành đối với công tác Quản lý rủi ro hoạt động: rà soát quy định, thực hiện báo cáo Quản lý rủi ro hoạt động.

3. Các công việc liên quan đến Quản lý rủi ro hoạt động theo thông tư 13/2018/TT-NHNN và các công việc khác theo phân công.

Yêu cầu TD:

1. Trình độ: Tối thiểu trình độ Đại học, chuyên ngành Kinh tế, tài chính kế toán, ngân hàng.

2. Ngoại ngữ: tiếng Anh – có khả năng nói, viết bằng tiếng Anh thành thạo. Chứng chỉ yêu cầu: Trình độ C, TOIFL IBT 64 điểm trở lên/ TOEFL PBT 510 điểm trở lên/ TOEFL CBT 180 điểm trở lên/ IELTS 5.0 điểm trở lên/ TOEIC 600 điểm trở lên.

3. Tuổi: Không quá 30 tuổi

4. Tin học: Thành thạo tin học văn phòng

5. Yêu cầu khác: Có trách nhiệm, làm việc hướng đến kết quả, chịu được áp lực cao, dễ thích nghi, có khả năng phân tích/ tổng hợp tốt, làm việc độc lập và làm việc theo nhóm

* Ưu tiên cán bộ có kinh nghiệm rủi ro hoạt động tại các Ngân hàng khác

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Công tác phân tích công việc ở VRB chưa được tối ưu hóa và đồng bộ trong công tác triển khai. Hiện tại các trường bộ phận tiến hành phân tích, tổng hợp, sau đó trình Tổng giám đốc phụ trách phê duyệt và Bộ phận TCCB tiếp nhận lại kết quả chứ chưa có được sự phối hợp thống nhất từ các bên. Bộ phận nhân sự nắm được về bản chất việc phân tích công việc để từ đó có thể triển khai công tác tuyển mộ, tuyển chọn đúng đối tượng đáp ứng cho các bộ phận có nhu cầu trong DN song lại không nắm rõ về chuyên môn cũng như những đặc thù mà vị trí yêu cầu. Ngược lại, các bộ phận khác tuy nắm được về đặc thù công việc và các yếu tố cần thiết cho vị trí công việc cần tuyển nhưng lại không biết sử dụng các công cụ để triển khai và tìm kiếm nhân sự phù hợp ra sao. Do quá trình thu thập các tư liệu chưa có hệ thống, các thông tin liên quan đến công việc còn chưa hoàn chỉnh dẫn đến bản chất của từng công việc chưa chuẩn xác, dẫn đến chưa có cơ sở chính xác để phục vụ cho công tác TD.

Tồn tại của vấn đề này một phần do DN chưa có quy trình về việc phối hợp công việc giữa các phòng ban cũng như chưa xây dựng hệ thống các chức danh công việc chuẩn xác. Trường các bộ phận chỉ quan tâm là đáp ứng nhân sự cho họ triển khai kịp công việc chứ chưa định mức công việc cho từng nhân sự cụ thể để tính xem cần thêm bao nhiêu nhân sự cho vị trí là đủ. Trong khi đó Bộ phận TCCB lại không nắm hết được về chuyên môn để hiểu hết về công việc của từng phòng ban, chỉ có thể ghi nhận lại những thông tin yêu cầu của vị trí cần tuyển từ trường các bộ phận sau đó lên mạng tra google các vị trí tương tự từ các DN khác đang TD kết hợp lại để từ đó đưa ra bản mô tả công việc chung mà chưa có quy trình để tiến hành hoàn thiện hệ thống bản mô tả công việc.

Với đặc thù về lĩnh vực Ngân hàng đang hoạt động, hiện tại lao động tại DN là lao động trực tiếp và phần lớn lao động có trình độ cao từ đại học trở lên do yêu cầu tại các vị trí chuyên môn đáp ứng công việc quy định phải thực hiện. Nhu cầu TD NL tại VRB được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3. Mục tiêu kế hoạch TD của VRB năm 2020-2022

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tổng	48	100	60	100	76	100
Đại học, trên đại học	46	96	59	98	74	97
Cao đẳng, trung cấp	2	4	1	2	2	3

(Nguồn: Bộ phận TCCB, VRB)

Phân tích bảng 2.3 ta thấy mục tiêu số lượng TD chủ yếu là cán bộ chuyên môn có trình độ cao từ đại học trở lên chiếm đa số trong tổng số lao động được TD. Với vị trí yêu cầu chuyên môn và học vấn thì cần những cán bộ được đào tạo ra bài bản từ các trường đại học phù hợp với vị trí cần tuyển và sẽ có kế hoạch TD liên tục thay thế (nghỉ việc, chuyển vị trí, nghỉ thai sản,...) đảm bảo hoạt động kinh doanh được liên tục và thông suốt. Những vị trí không yêu cầu kinh nghiệm chủ yếu được TD để bổ sung hoặc thay mới nếu cán bộ lái xe nghỉ hoặc bổ sung thêm nhân sự khi mở mới các PGD hoặc mở thêm các chi nhánh.

2.2.1.2. Công tác xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác định được nhu cầu - chỉ tiêu TD của các phòng ban trong DN, bộ phận TCCB sẽ lên kế hoạch tiến hành TD nhân sự cho các vị trí còn thiếu trong DN. Khi tiến hành TD, DN quan tâm rất nhiều về vấn đề nguồn TD, tiến độ đáp ứng nhu cầu nhân sự và bài toán về chi phí triển khai công tác TD.

Nguồn TD

- Nguồn bên trong: Khi có nhu cầu TD tại các đơn vị, Bộ phận TCCB làm một bản tin TD đính kèm file thông tin về yêu cầu của từng vị trí đăng lên website nội bộ của đơn vị. Ngoài ra, thông qua hệ thống mail nội bộ outlook, bộ phận TCCB cũng gửi mail chung đến toàn thể cán bộ nhân viên về bản tin TD để cán bộ nhân viên có thể giới thiệu người quen, người thân đủ điều kiện

vào làm trong DN hoặc thậm chí chính bản thân cán bộ nhân viên đó có thể ứng tuyển nếu có nhu cầu và phù hợp.

- Nguồn bên ngoài: Bộ phận TCCB mua các gói dịch vụ TD từ các đơn vị cung cấp dịch vụ như: vietnamworks.com, careerbuilder,... sau đó đăng thông tin TD lên các kênh thông tin, các trang web TD, liên các đầu mối liên hệ tại các trường lớp, người quen... để đưa thông tin TD của DN đến được với những ứng viên phù hợp.

Hiện tại về nguồn TD tại DN chủ yếu là các mảng nghiệp vụ Ngân hàng, trình độ chuyên môn và nhận thức cao do đó DN đang tập trung vào nguồn TD thông qua các website TD và các diễn đàn về ngành Ngân hàng hiện tại đem lại hiệu quả tốt.

Tiến độ đáp ứng nhu cầu nhân sự

DN hiện tại đang áp dụng phương pháp TD trực tiếp. Tức là bất kể vị trí nào cũng đều phải thông qua quá trình trực tiếp phỏng vấn mặt đối mặt. Đại diện Ban lãnh đạo, trưởng các bộ phận phòng ban tuyển, lãnh đạo bộ phận TCCB và 1 cán bộ bộ phận TCCB sẽ tham gia hội đồng phỏng vấn cho vị trí trong bộ phận mình. Nhiều khi có nguồn dồi dào nhưng thời gian sắp xếp giữa ứng viên không đáp ứng được theo Hội đồng TD nên lượng thí sinh đến tham gia còn hạn chế.

Chi phí triển khai công tác TD

Ngoài các kênh đăng tuyển, website nội bộ, DN cũng sử dụng các website TD tính phí. Tuy nhiên việc sử dụng mới chỉ dừng lại ở việc đề xuất các kênh TD và tiến hành khai thác, chưa có công tác thống kê các ứng viên từ nguồn TD nào từ đó chưa có biện pháp tính chi phí cụ thể với một ứng viên đáp ứng vị trí còn thiếu cần bao nhiêu tiền và nguồn TD nào đem lại hiệu quả đáng để đầu tư, nguồn nào không đem lại hiệu quả không nên đầu tư thời gian và kinh phí vào.

Công tác thành lập hội đồng tuyển dụng

Hội đồng TD của Ngân hàng VRB phải được cấp có thẩm quyền thành lập để tổ chức TD lao động

Bảng 2.4. Thành phần của Hội đồng TD

	Hội đồng TD tại Hội sở chính	Hội đồng TD tại Các chi nhánh	Hội đồng TD tập trung (bao gồm TD chung cho Hội sở chính và Chi nhánh)
Thành phần	- Chủ tịch Hội đồng: Tổng giám đốc hoặc người được ủy quyền. - Các thành viên: + Đại diện Lãnh đạo Bộ phận TCCB; + Đại diện Lãnh đạo đơn vị nghiệp vụ có liên quan. - Thư ký: Cán bộ thuộc Bộ phận TCCB	- Chủ tịch Hội đồng: Giám đốc hoặc Phó Giám đốc - Các thành viên: + Trưởng phòng hoặc Phó Trưởng phòng Kế toán tổng hợp kiêm thư ký; + Trưởng phòng hoặc Phó trưởng phòng nghiệp vụ có liên quan	- Chủ tịch Hội đồng: Tổng giám đốc hoặc người được ủy quyền. - Các thành viên: + Đại diện Lãnh đạo Bộ phận TCCB; + Đại diện Lãnh đạo đơn vị nghiệp vụ có liên quan tại Hội sở chính; + Đại diện Ban Giám đốc Chi nhánh (trong trường hợp cần thiết) - Thư ký: Cán bộ thuộc Bộ phận TCCB tại Hội sở chính

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Dựa trên thực tế yêu cầu đã được lãnh đạo phê duyệt về vị trí được TD, Hội đồng TD sẽ lên kế hoạch và kế hoạch dự kiến TD gồm các thành phần như trên. Hội đồng TD có nhiệm vụ giúp việc cho Tổng Giám đốc/ Giám đốc Chi nhánh trong việc tổ chức TD cán bộ phù hợp đảm bảo chất lượng để phục vụ công việc theo yêu cầu. Vị trí chủ tịch Hội đồng trong các đợt TD có thể

thay đổi tùy vào thời gian dự kiến tuyển và sắp xếp lịch công tác để không ảnh hưởng

Bộ phận TCCB thuộc VP VRB có trách nhiệm là đơn vị đầu mối phối hợp với các đơn vị khác tại HSC hỗ trợ Hội đồng TD của các Chi nhánh trong việc tổ chức thi tuyển (làm đề thi viết, tổ chức thi viết (khi cần thiết), phỏng vấn,...). Cách thức hỗ trợ từng lần do cấp có thẩm quyền quyết định

2.2.2. Tình hình công tác tuyển mộ nhân lực

Quy trình tuyển mộ NL của VRB gồm các bước sau:

2.2.2.1. Thông báo tuyển dụng

Căn cứ theo nhu cầu TD từng ban đã được phê duyệt theo định biên hàng năm và theo kế hoạch tại thời điểm, Bộ phận TCCB ra thông báo TD. Đơn vị quy định nội dung thông báo nội dung TD:

Nội dung thông báo TD được đăng tải công khai: Trên website của VRB; trên báo đài hoặc truyền hình địa phương ít nhất 5 ngày làm việc trước ngày nhận hồ sơ đăng kí dự tuyển lao động; thông báo trong nội bộ đơn vị.

Nội dung thông báo TD gồm: Số lượng lao động cần tuyển cho từng vị trí, trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học (nếu có), yêu cầu về kiến thức và kỹ năng (nếu có), bản mô tả công việc của vị trí TD, địa điểm làm việc, yêu cầu đối với hồ sơ đăng kí dự tuyển, thời hạn và hình thức nộp hồ sơ dự tuyển, yêu cầu hoàn thiện hồ sơ sau khi trúng tuyển (nếu cần) và các yêu cầu khác của đơn vị (nếu cần).

Thông báo TD của đơn vị TD nhân sự năm 2019 vị trí Cán bộ Hành chính quản trị VP:

NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT-NGA**THÔNG BÁO TD**

Ngân hàng liên doanh Việt – Nga (VRB) cần tuyển cán bộ Hành chính quản trị cho Văn phòng Hội sở chính với các yêu cầu cụ thể sau:

Mô tả công việc	Yêu cầu TD
- Thực hiện các công việc liên quan đến hành chính, văn phòng. - Quản lý, vận hành trụ sở hoạt động của ngân hàng. - Quản lý việc lưu trữ hồ sơ, giấy tờ, hợp đồng liên quan tới duy trì hoạt động của ngân hàng.	- Trình độ chuyên môn: Tốt nghiệp đại học
	- Ngoại ngữ: tiếng Anh – có khả năng nói viết bằng tiếng Anh thành thạo. Chứng chỉ yêu cầu: tối thiểu tương đương B1 trở lên theo khung tham chiếu châu Âu
	- Tuổi: Không quá 30 tuổi
	- Yêu cầu khác: + Tỉ mỉ, cẩn thận, chi tiết, trí nhớ tốt. + Khả năng nắm bắt, tổng hợp và tổ chức công việc tốt. + Thành thạo tin học Văn phòng.

I. Hồ sơ dự tuyển:

- Đơn xin dự tuyển;
- Phiếu đăng ký dự tuyển theo mẫu của VRB (Download tại Website VRB theo địa chỉ: <https://vrbank.com.vn/vi/ho-so-tuyen-dung/>), ghi rõ vị trí đăng tuyển (phiếu đăng ký dự tuyển theo phụ lục 3)
- Sơ yếu lý lịch;
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ
+ Bằng tốt nghiệp Đại học/ Trên đại học; Bảng điểm các năm học ở trường Đại học;
+ Các chứng chỉ về thành tích học tập (nếu có);
+ Chứng chỉ ngoại ngữ, tin học;
- Bản sao CMTND, CCCD;
- 3 ảnh mới nhất cỡ 4x6 ghi rõ Họ và tên; Ngày tháng, năm sinh phía sau ảnh;
- Giấy khám sức khỏe (bản gốc);
- Các quyết định, giấy tờ (nếu có) liên quan đến quá trình công tác của bản thân

II. Thời gian nhận hồ sơ: đến hết ngày...hoặc khi nhận đủ hồ sơ**III. Nơi nhận hồ sơ:**

- Đối với hồ sơ giấy: tại Văn phòng, trụ sở chính VRB – Số 75 Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội;
- Đối với hồ sơ online: Gửi hồ sơ scan qua địa chỉ email: tuyendung@vrbank.com.vn

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

2.2.2.2. *Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ*

Mỗi đợt TD tại thời điểm tùy theo số lượng nhân sự tuyển mộ sẽ sắp xếp vị trí phù hợp đảm bảo với lượng thí sinh tham gia. Nếu số lượng nhân sự đợt tuyển ít, bộ phận TCCB sẽ tổ chức TD (thi viết) ngay tại Hội sở chính; nếu số lượng nhân sự đợt tuyển nhiều vị trí thì đơn vị tổ chức thuê địa điểm bên ngoài. Do quy định về khoảng cách giữa các thí sinh nên cần đảm bảo phù hợp với quy định và đảm bảo chất lượng tuyển mộ đạt hiệu quả cao.

Thời gian tuyển mộ thường kéo dài tùy vào số lượng và vị trí công việc:

- Đối với vị trí công việc đặc thù như: Quản lý rủi ro hoạt động, quản lý rủi ro thị trường và thanh khoản, quản lý rủi ro tín dụng,...số lượng ứng tuyển của các ứng viên tại vị trí là thấp nên cần kéo dài thời gian. Thường thời gian tuyển mộ những vị trí này thường kéo dài 20 ngày

- Đối với vị trí công việc khác phổ biến và nguồn ứng viên dồi dào có nhiều sự lựa chọn hơn thì cần thời gian ngắn hơn để sắp xếp công việc của nhà TD đảm bảo thời gian chuẩn bị đáp ứng yêu cầu. Thường thời gian tuyển mộ những vị trí này kéo dài 10 ngày.

2.2.2.3. *Tìm kiếm người xin việc*

Ngân hàng chưa chú trọng quá nhiều vào quá trình tìm kiếm người xin việc nên chưa chủ động trong việc thực hiện, khi cần mới tiến hành TD. Việc tìm kiếm ứng viên đơn thuần chỉ thông qua ưu tiên nguồn nội bộ sau đó đăng tuyển trên các kênh TD.

DN đã đăng tải thông tin TD lên các trang website về việc làm trong nước có uy tín như: vietnamworks.com; careelink.vn với mong muốn được nhiều người biết đến và thu thập được nhiều ứng viên chất lượng tốt ứng tuyển. Tuy nhiên, đơn vị mới chỉ dừng lại ở việc đăng thông tin TD đơn thuần

mà chưa có những biện pháp mới lạ, sang tạo để thu hút, lôi cuốn, tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên cần tuyển.

Ví dụ: Đăng tin TD của Ngân hàng bằng những thông tin trong thông báo TD như về quyền lợi và chế độ đãi ngộ tốt được bồi đắp in đậm, mức lương hấp dẫn,...và đặc biệt thông tin tuyển dụng luôn hiển thị ở trang nhất và ở mục công việc hấp dẫn,...Đặc biệt là phương pháp tìm kiếm ứng viên thông qua việc trực tiếp đến các công trình khác tuyển mộ như dán áp phích, tờ rơi rất hiệu quả nhưng chưa được DN thực hiện

- Xét từ nguồn tuyển bên trong

Bộ phận TCCB đăng tải thông báo tuyển mộ công khai minh bạch trong nội bộ DN thông qua: Gửi email, đăng trên trang nội bộ, thông báo trên website chính thức của DN. Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác TD được rút ngắn lại, không phải tiến hành như quy trình. Nếu các phòng ban, bộ phận có các ứng viên phù hợp với vị trí công việc còn trống thì nộp bản đánh giá và yêu cầu chuyển, đề bạt người lao động vào vị trí đó. Bộ phận TCCB tiếp nhận thông tin và trình Tổng Giám Đốc phê duyệt.

Nhận xét:

Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của DN được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí TD cho DN, cho phép DN sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có. Tuy nhiên, việc tuyển lao động như vậy sẽ không tận dụng hết năng lực của nhân viên nếu như một số nhân viên khác cũng có ước vọng và có đầy đủ năng lực để đảm đương công việc mà không được lựa chọn để đề bạt, thậm chí còn gây mâu thuẫn mất đoàn kết nội bộ.

- Xét từ nguồn tuyển bên ngoài

Khi nguồn nội bộ không đáp ứng được nhu cầu thì DN sẽ tìm nguồn bên ngoài. Nguồn TD bên ngoài chủ yếu tại Ngân hàng VRB như:

+ Các ứng viên đã làm việc tại các vị trí tương đương tại Ngân hàng khác.

+ Các nhân sự được người trong DN giới thiệu có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc.

Thời gian vừa qua, do tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của DN thuận lợi và mở rộng thêm các phòng giao dịch nên nhu cầu TD NL của DN ngày càng tăng. Vì vậy, nhu cầu TD NL của DN khá lớn, trung bình hàng năm nhu cầu tuyển từ 60 người. Số liệu thống kê cho thấy, hai nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của DN chính là tuyển mộ từ các website TD và từ nhân viên trong DN giới thiệu.

Nhận xét:

Việc tuyển mộ này sẽ làm phong phú hơn về nhân sự cũng như sẽ giúp DN học hỏi được kinh nghiệm tốt tại các DN cũ mà nhân sự này đã làm tuy nhiên sẽ mất thời gian và tốn kém chi phí hơn vào công tác tuyển mộ. Thậm chí ứng viên ứng tuyển xong gọi mời phỏng vấn lại không tham gia được hoặc từ chối không tham gia.

Bảng 2.5. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào DN giai đoạn 2017- 2019

DVT: Hồ sơ

Năm	Nhu cầu tuyển		Số lượng hồ sơ xin việc			
	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Kế hoạch		Thực hiện	
			Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài
2017	5	47	30	700	18	1200
2018	7	65	38	750	35	1428
2019	10	89	38	900	34	1527

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Phân tích bảng 2.5, thấy rằng số lượng hồ sơ dự tuyển vào các vị trí của DN ngày càng nhiều, tỷ lệ sàng lọc ngày càng tăng. Điều đó thể hiện các vị trí TD của DN ngày càng thu hút ứng viên nộp hồ sơ hơn. Nguồn tuyển từ nội bộ thể hiện số nhân viên được chuyển, đề bạt trong nội bộ DN phần lớn là được điều động hoặc có nhu cầu thay đổi vị trí để làm những việc có chức

đang làm. Số lượng TD cán bộ tăng theo từng năm dẫn đến số lượng hồ sơ ứng viên cũng tăng theo theo. Điều này hoàn toàn dễ hiểu do DN cần phải tuyển thêm người để phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế và chiến lược kinh doanh của DN.

Ngân hàng VRB là DN cổ phần, vì thế việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ trong nội bộ giữ chức vụ cao hơn là phổ biến nếu như đáp ứng được năng lực chuyên môn và đảm nhận được vị trí. Đa số người lao động trong ngân hàng muốn được thăng tiến nhanh cũng phải qua một quá trình chứng minh năng lực. Nếu chứng minh được năng lực và thực sự có bản lĩnh có thể thăng tiến rất nhanh và chế độ đãi ngộ rất tốt. Ngược lại nếu không chứng minh được năng lực hoặc không có năng lực sẽ rất dễ bị đào thải.

2.2.3. Tình hình công tác tuyển chọn nhân lực

Hiện nay, trong quá trình tuyển chọn nhân sự, Ngân hàng VRB khi tiến hành công việc sẽ thực hiện đúng theo quy trình TD đã được tổng giám đốc ký duyệt đang áp dụng quy trình TD đối với các vị trí TD trong DN như sau:

Bước 1: Xây dựng nhu cầu, kế hoạch TD cán bộ

Căn cứ định biên, cơ cấu lao động được giao bộ phận TCCB phối hợp với các đơn vị liên quan xác định số lượng, yêu cầu TD của từng vị trí và xây dựng kế hoạch TD trình cấp có thẩm quyền phê duyệt (phụ lục 4)

Bước 2: Thành lập Hội đồng TD

Hội đồng TD được thành lập và thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định sau:

a. Hội đồng TD phải được cấp có thẩm quyền thành lập để tổ chức TD lao động. Riêng đối với cán bộ lái xe, trưởng quỹ nghiệp vụ,...tùy thuộc điều

kiện thực tế, cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định độ cần thiết thành lập Hội đồng TD.

b. Thành phần Hội đồng TD (theo bảng Bảng 2.4. Thành phần của Hội đồng TD).

Chú ý: Những người có con (con ruột/con nuôi/con dâu/con rể, vợ/chồng, cha, mẹ, anh, chị, em ruột) của bản thân là ứng viên thì không được là thành phần của Hội đồng TD.

Bước 3: Thông báo TD

a. Thông báo TD được đăng tải công khai:

- Trên website của VRB.
- Trên báo hoặc đài truyền hình địa phương ít nhất 5 ngày làm việc trước ngày nhận hồ sơ đăng ký dự tuyển lao động.

- Thông báo trong nội bộ đơn vị.

b. Nội dung thông báo TD gồm:

- Số lượng lao động cần tuyển cho từng vị trí;
- Trình độ chuyên môn;
- Trình độ ngoại ngữ;
- Trình độ tin học (nếu có);
- Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng (nếu có);
- Bản mô tả công việc của vị trí TD;
- Địa điểm làm việc;
- Yêu cầu đối với hồ sơ đăng ký dự tuyển;
- Thời hạn, hình thức nộp hồ sơ dự tuyển (nộp hồ sơ trực tiếp tại trụ sở đơn vị hoặc nộp hồ sơ trực tuyến...);
- Yêu cầu hoàn thiện hồ sơ sau khi trúng tuyển (nếu cần thiết);
- Các yêu cầu khác của đơn vị (nếu có).

Bước 4: Tiếp nhận hồ sơ TD:

Thư ký Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB thực hiện tiếp nhận hồ sơ TD và thực hiện như sau:

- Tiếp nhận hồ sơ trực tuyến: Qua website của VRB và website TD;
- Tiếp nhận hồ sơ giấy trực tiếp tại trụ sở đơn vị: Cán bộ tiếp nhận hồ sơ kiểm tra tính hợp lệ, đúng đắn của hồ sơ.

* Trường hợp do điều kiện TD quá cao, số lượng hồ sơ dự tuyển ít hơn 3 lần nhu cầu TD thì Hội đồng TD phải báo cáo, trình Tổng Giám đốc xem xét, chỉ đạo.

Bước 5: Tổ chức thi tuyển

* Đối với vị trí Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính, Giám đốc/ Phó Giám đốc tại các Chi nhánh: Trong từng trường hợp cụ thể cấp có thẩm quyền sẽ xem xét, quyết định.

* Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính: Tuyển qua 3 vòng hoặc 4 vòng

a. Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ

a1. Sàng lọc, chấm điểm hồ sơ

Thang điểm và cơ cấu điểm đối với các tiêu chí chấm điểm hồ sơ do Chủ tịch Hội đồng TD quyết định theo quy định về cách thức tính điểm như sau:

- Đối với vòng sơ tuyển hồ sơ:

+Hồ sơ ứng viên được chấm điểm/ đánh giá dựa trên các tiêu chí sau: Trường tốt nghiệp, điểm trung bình học tập, chuyên ngành đào tạo, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm công tác (từ 1 năm trở lên), khen thưởng, các tiêu chí khác (do chủ tịch Hội đồng TD quyết định tùy thuộc vào yêu cầu thực tế của từng đợt TD).

+ Điểm tối đa đối với chấm điểm hồ sơ: 100 điểm. Thang điểm và cơ cấu điểm đối với các tiêu chí chấm điểm hồ sơ do Chủ tịch Hội đồng TD hoặc cấp có thẩm quyền quyết định phù hợp với yêu cầu thực tế của từng đợt TD

- Đối với vòng thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các vòng thi khác (nếu có):
- + Bài thi được chấm theo thang điểm 100;
- + Điểm trung bình của vòng thi được xác định theo điểm trọng số. Tùy yêu cầu thực tế của từng đợt TD Chủ tịch Hội đồng TD sẽ quyết định trọng số điểm của bài thi viết nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác (nếu có) đảm bảo tối thiểu điểm nghiệp vụ chiếm ít nhất 50% điểm trọng số.

- + Đối với mỗi bài thi của ứng viên phải có 2 thành viên tham gia chấm thi thực hiện chấm điểm độc lập. Điểm của ứng viên được tính theo điểm trung bình cộng của 2 người chấm thi. Trường hợp điểm của 2 người chấm thi có mức chênh lệch > 10% của mức điểm tối đa thì phải thảo luận để xác định, thống nhất. Trường hợp 2 người chấm thi không thống nhất được điểm thi thì phải báo cáo Chủ tịch Hội đồng TD quyết định.

- Đối với vòng thi phỏng vấn, kiểm tra tay nghề:
- + Điểm phỏng vấn/ kiểm tra tay nghề được chấm theo thang điểm 100;
- + Nội dung thi do Hội đồng TD/ Hội đồng phỏng vấn/ Tổ phỏng vấn quyết định:

Phỏng vấn: Kiến thức kinh tế xã hội, chuyên môn nghiệp vụ, quản trị điều hành (đối với vị trí Lãnh đạo các cấp), giao tiếp, ứng xử, hình thức,...

Kiểm tra tay nghề: thực hành các nghiệp vụ của vị trí TD.

- Đối với vòng thi phỏng vấn với lãnh đạo cấp cao của VRB: Do lãnh đạo cấp cao thực hiện phỏng vấn trên cơ sở kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, hiểu biết xã hội, năng lực quản trị điều hành, kinh nghiệm công tác,... để đưa ra đánh giá, nhận xét về khả năng đáp ứng của ứng viên đối với vị trí TD.

Thư ký Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB thực hiện rà soát, sàng lọc, chấm điểm/ đánh giá hồ sơ ứng viên theo các điều kiện, tiêu chuẩn TD và tiêu chí chấm điểm hồ sơ ứng viên

a2. Trình danh sách trúng tuyển vòng 1

Hội đồng TD xây dựng phương án điểm chuẩn trúng tuyển vòng 1 (trong trường hợp chấm điểm hồ sơ) và thống nhất danh sách ứng viên vào vòng 2 trình cấp có thẩm quyền quy định (phụ lục 5)

b. Vòng 2: Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác theo yêu cầu (trường hợp tổ chức thi 4 vòng)

b1. Tổ chức thi:

- Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB (trong trường hợp cần thiết) triển khai tổ chức thi (xây dựng đề thi, sao in đề thi, tổ chức thi, coi thi, chấm thi,...)

- Thư ký Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB (trong trường hợp cần thiết) thông báo cho ứng viên trúng tuyển vòng 1 để biết, dự thi vòng 2.

- + Nội dung thông báo gồm: thời gian, địa điểm tổ chức thi vòng 2 và các yêu cầu khác (nếu có);

- + Hình thức thông báo: qua email và gửi tin nhắn hoặc liên hệ trực tiếp với ứng viên

b2. Trình danh sách trúng tuyển vòng 2

- Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả từng môn thi, kết quả các môn theo trọng số được Hội đồng TD quyết định (phụ lục 6)

- Hội đồng TD xây dựng phương án chấm điểm chuẩn vòng 02 và đề xuất danh sách ứng viên vào vòng 3 trình cấp có thẩm quyền quyết định.

c. Vòng 3: Phỏng vấn với Hội đồng TD dưới các hình thức như: Thuyết minh đề án, trình bày kế hoạch hành động, trả lời các câu hỏi của Hội đồng TD/ Tổ phỏng vấn

- Căn cứ kết quả thi tuyển vòng 1 (trường hợp thi 3 vòng) hoặc vòng 2 (trường hợp thi 4 vòng), thư kí Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB (trong trường hợp cần thiết) thông báo cho ứng viên trúng tuyển để biết, dự thi vòng 3 (phỏng vấn với Hội đồng TD).

+ Nội dung thông báo bao gồm: Thời gian, địa điểm tổ chức phỏng vấn; nội dung đề tài phải trình bày (nếu có); thời gian nộp hồ sơ bản giấy trực tiếp tại đơn vị (trước khi tham gia phỏng vấn đối với trường hợp nộp hồ sơ trực tuyến) và các yêu cầu khác (nếu có).

+ Hình thức thông báo: qua email và gửi tin nhắn hoặc liên hệ trực tiếp với ứng viên.

- Hội đồng TD tổ chức phỏng vấn, chấm điểm từng ứng viên (tham khảo phụ lục 7).

- Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả thi và báo cáo Hội đồng TD (tham khảo phụ lục 8).

- Đối với trường hợp thi 3 vòng: Hội đồng TD xây dựng phương án điểm chuẩn trúng tuyển vòng 3 và đề xuất danh sách ứng viên vào vòng phỏng vấn với Lãnh đạo cấp cao trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Đối với trường hợp thi 4 vòng:

+ Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả trung bình của vòng 2 và vòng 3 (tham khảo phụ lục 9).

+ Hội đồng TD xây dựng phương án điểm trúng tuyển trên cơ sở điểm trung bình của vòng 2 và vòng 3. Trên cơ sở đó Hội đồng TD đề xuất danh sách ứng viên vào vòng 4 trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

d. Vòng 4. Phỏng vấn với lãnh đạo cấp cao của VRB

- Căn cứ kết quả thi vòng 2 (trường hợp thi 3 vòng) hoặc vòng 2 và 3 (trường hợp thi 4 vòng), thư ký Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB (trong trường hợp cần thiết) thông báo ứng viên trúng tuyển để biết, dự thi vòng 4 (phỏng vấn với lãnh đạo cấp cao của VRB). Nội dung thông báo bao gồm: Thời gian, địa điểm tổ chức phỏng vấn và các yêu cầu khác (nếu có). Hình thức thông báo: Qua email và gửi tin nhắn hoặc liên hệ trực tiếp với ứng viên.

- Lãnh đạo cấp cao của VRB tiến hành phỏng vấn ứng viên để đánh giá kinh nghiệm công tác, thành tích nổi bật và sự phù hợp của ứng viên với vị trí TD.

- Thư ký Hội đồng TD ghi chép, tổng hợp ý kiến đánh giá của Lãnh đạo cấp cao và báo cáo Hội đồng TD.

- Hội đồng TD xây dựng phương án trúng tuyển trên cơ sở điểm thi vòng phỏng vấn với Hội đồng TD (trường hợp thi 3 vòng) hoặc điểm trung bình của vòng 2 và 3 (trường hợp thi 4 vòng) và đánh giá ứng viên của Lãnh đạo cấp cao. Trên cơ sở đó Hội đồng TD đề xuất danh sách ứng viên trúng tuyển trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

* Đối với vị trí Trưởng phòng/ Phó Trưởng phòng tại Hội sở chính, Trưởng phòng/ Phó Trưởng phòng và tương đương tại Chi nhánh: thi tuyển qua 2 vòng hoặc 3 vòng.

a. Vòng 1. Vòng sơ tuyển hồ sơ (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Vòng sơ tuyển, chấm điểm hồ sơ
- Trình danh sách trúng tuyển vòng 1

b. Vòng 2. Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác theo yêu cầu (trường hợp tổ chức thi 3 vòng) (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Tổ chức thi
- Trình danh sách trúng tuyển vòng 2

c. Vòng 3. Phỏng vấn

- Căn cứ kết quả thi tuyển vòng 1 (trường hợp thi 2 vòng) hoặc vòng 2 (trường hợp thi 3 vòng), thư ký Hội đồng TD phối hợp với Bộ phận TCCB (trong trường hợp cần thiết) thông báo cho ứng viên trúng tuyển để biết, dự thi vòng 3 (phỏng vấn với Hội đồng TD). Nội dung thông báo và hình thức thông báo (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Hội đồng TD tổ chức phỏng vấn, chấm điểm từng ứng viên (tham khảo phụ lục 7).

- Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả thi và báo cáo Hội đồng TD (tham khảo phụ lục 6).

- Đối với trường hợp thi 2 vòng: Hội đồng TD xây dựng phương án điểm chuẩn trúng tuyển vòng 2 (phỏng vấn với Hội đồng TD) và đề xuất danh sách ứng viên trúng tuyển trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Đối với trường hợp thi 3 vòng:

- + Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả trung bình của vòng 2 và vòng 3 (tham khảo phụ lục 9).

- + Hội đồng TD xây dựng phương án điểm trúng tuyển trên cơ sở điểm trung bình của vòng 2 và vòng 3. Trên cơ sở đó Hội đồng TD đề xuất danh sách ứng viên trúng tuyển trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- * Đối với vị trí Chuyên viên nghiệp vụ (Chuyên viên khách hàng, chuyên viên Quản lý rủi ro, chuyên viên Nguồn vốn,...)

- a. Vòng 1. Vòng sơ tuyển hồ sơ (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Vòng sơ tuyển, chấm điểm hồ sơ

- Trình danh sách trúng tuyển vòng 1

- b. Vòng 2. Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác theo yêu cầu (trường hợp tổ chức thi 3 vòng) (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Tổ chức thi

- Trình danh sách trúng tuyển vòng 2

- c. Vòng 3. Phỏng vấn (tương tự giống như đối với vị trí Trưởng phòng/ Phó Trưởng phòng tại Hội sở chính, Trưởng phòng/ Phó Trưởng phòng và tương đương tại Chi nhánh)

* Đối với vị trí cán sự (văn thư, lái xe, lễ tân, trưởng quỹ nghiệp vụ,...):
Thi tuyển qua 2 vòng

a. Vòng 1. Vòng sơ tuyển hồ sơ (tương tự giống như đối với Đối với vị trí Phó Giám đốc Ban/ Trung tâm tại Hội sở chính)

- Vòng sơ tuyển, chấm điểm hồ sơ
- Trình danh sách trúng tuyển vòng 1

b. Vòng 2. Kiểm tra tay nghề, ngoại ngữ và/hoặc phỏng vấn

- Hội đồng TD tổ chức phỏng vấn, kiểm tra tay nghề, trình độ ngoại ngữ và chấm điểm đối với từng ứng viên (tham khảo phụ lục 7).

- Thư ký Hội đồng TD tổng hợp kết quả thi và báo cáo Hội đồng TD (tham khảo phụ lục 8).

- Hội đồng TD xây dựng phương án điểm trúng tuyển vòng 2 (phỏng vấn với Hội đồng TD) và đề xuất danh sách ứng viên trúng tuyển trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Mọi quyết định của Hội đồng TD liên quan đến quá trình tổ chức TD đều phải được thư ký Hội đồng TD ghi lại (dưới hình thức Biên bản hội đồng TD) phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Hội đồng TD

Bước 6: Công bố kết quả thi và ra quyết định TD

Sau mỗi phòng thi, trên cơ sở danh sách trúng tuyển đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, Hội đồng TD niêm yết thông báo danh sách ứng viên trúng tuyển tại trụ sở đơn vị và website của VRB.

Căn cứ kết quả trúng tuyển đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, Bộ phận TCCB thông báo kết quả trúng tuyển đến ứng viên và trình cấp có thẩm quyền ra quyết định TD, xếp lương theo quy định

Bước 7: Lưu trữ hồ sơ theo quy định

2.2.4. Tình hình công tác hội nhập nhân viên mới

Chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là bước vô cùng quan trọng đối với những người lao động mới của DN:

Sau khi tiếp nhận người lao động thử việc, VP sẽ làm thủ tục hành chính nhân sự cho nhân viên mới từ việc làm vân tay, vé gửi xe, phát sổ tay nhân viên, sau đó dẫn đi các phòng ban trong DN giới thiệu từng phòng ban nhân viên mới. Trong quá trình làm việc nhân viên mới được trang bị đầy đủ thông tin về DN: Lịch sử hình thành, lĩnh vực kinh doanh, các vấn đề bảo mật, lương thưởng, cơ sở vật chất, môi trường làm việc, quy chế, nội quy,... dành cho nhân viên mới cần ghi nhận và thực hiện

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về DN, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp, sau đó phân công công việc cụ thể cũng như việc phối hợp gặp ai để giải quyết những công việc gì...

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về DN, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

Trong tuần đầu tiên nhân viên mới hội nhập thì nhà quản lý cần khảo sát, theo dõi phản hồi việc thực hiện theo danh sách công việc để hiểu mức độ nhân viên làm quen, nắm bắt công việc và các vấn đề cần hỗ trợ.

Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới yên tâm, thoải mái không bị lạc lõng và nhanh chóng hòa đồng với tập thể và văn hóa DN. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, phụ trách bộ phận thường cử và phân công các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc

hướng dẫn. Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới.

Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất.

Tuy nhiên vẫn còn có một số trường hợp vì một lý do nào đó mà nhân viên mới bỏ việc. Một số lý do cán bộ công nhân viên trong DN khi được hỏi đều cho rằng công tác hội nhập vào môi trường làm việc tại DN còn sơ sài, qua loa, phần lớn là nhân viên mới tự tìm hiểu hoặc nhân viên mới ngại không hỏi nên dần dần bị lạc lõng. Số còn lại thì cho rằng việc thực hiện hội nhập vào môi trường làm việc là có hiệu quả.

Nhận xét:

Nhìn chung công tác hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của DN tiến hành giúp nhân viên mới hiểu rõ hơn về DN, không bị ngỡ ngàng khi hội nhập vào môi trường làm việc mới, nhanh chóng nắm bắt công việc và phù hợp với văn hóa DN. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều sai sót, đôi khi do bận làm việc mà nhân viên trong các bộ phận, phòng ban còn lơ là trong vấn đề hội nhập của nhân viên mới, mà giao luôn công việc cần cho nhân viên mới, các cán bộ nhân viên ở một số bộ phận trong DN thường xuyên phải đi công tác nên đôi khi nhân viên mới phải tự tìm hiểu thông tin về DN, môi trường làm việc từ nhiều người khác nhau dẫn đến bị loãng và loạn thông tin sinh tâm lý chán nản và không có động lực làm việc.

2.2.5. Xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên trong công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp

Hiện nay, VRB đánh giá ứng viên trên 3 tiêu chí, đó là: Trình độ chuyên môn của ứng viên, kỹ năng của ứng viên và thái độ của ứng viên đối với nghề nghiệp và vị trí ứng tuyển

- Trình độ chuyên môn của ứng viên: Đầu tiên sau khi tiếp nhận hồ sơ bộ phận nhân sự sẽ tiến hành sàng lọc hồ sơ của ứng viên dựa trên các tiêu chuẩn trong thông báo TD đã đưa ra. Tiêu chí này đảm bảo sơ bộ rằng ứng

viên có hiểu biết và có thể nắm bắt được những kiến thức cơ bản trong công việc, năng lực của ứng viên được thể hiện phần nào đó thông qua quá trình học tập và kinh nghiệm làm việc (nếu có) ở các vị trí tương tự trong công việc để đảm bảo có kiến thức nền tảng cơ bản cần thiết trong quá trình làm việc.

- Kỹ năng của ứng viên: Bao gồm kỹ năng cứng và kỹ năng mềm. Ở mỗi vị trí công việc khác nhau thì yêu cầu, mức độ đánh giá và có những yêu cầu riêng về nhân sự khác nhau

Ví dụ: Ở vị trí chuyên viên phát triển, quản trị hệ thống báo cáo Công nghệ thông tin tại VRB thì cần tốt nghiệp các trường đại học chính quy có đào tạo chuyên ngành Công nghệ thông tin, toán tin, điện tử viễn thông của các trường đại học trong và ngoài nước; đáp ứng nhu cầu về ngoại ngữ; có kiến thức về các hệ thống Oracle BI, SAP Business Object; có kiến thức và hiểu biết về Phân tích thiết kế hệ thống; có nhiệt huyết, chủ động sáng tạo trong công việc, ham học hỏi, có khả năng chịu áp lực công việc cao,.... Nhưng ở vị trí lái xe thì chỉ cần có trình độ trung cấp, sơ cấp nghề lái xe ô tô, có trình độ tối thiểu B tiếng anh (có thể giao tiếp) và có sức khỏe tốt.

Do đặc thù của từng vị trí mà sẽ có tiêu chí đánh giá và tiêu chuẩn tuyển để tuyển ứng viên khác nhau phù hợp.

- Thái độ của ứng viên: Là một trong những tiêu chuẩn không thể thiếu khi xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Ở một khía cạnh nào đó trình độ chuyên môn và kỹ năng của ứng viên phản ánh được khả năng của ứng viên thì thái độ của ứng viên là một tiêu chuẩn để đánh giá xem ứng viên có phù hợp với vị trí và phù hợp với môi trường và văn hóa của đơn vị không. Đối với từng vị trí thì sẽ có mức độ đánh giá và tiêu chuẩn đánh giá phù hợp

Ví dụ: Ở vị trí chuyên viên nhân sự chuyên về mảng tiền lương, với trình độ chuyên môn và kỹ năng kinh nghiệm của ứng viên thì đó là một ứng viên sáng giá đáp ứng tốt các yêu cầu, tiêu chuẩn của nhà TD. Tuy nhiên, khi đến vòng phỏng vấn, ứng viên đó không ghi được điểm trong mắt nhà TD khi bị mất điểm cơ bản đầu tiên như đến muộn, trang phục không gọn gàng, thái độ không thoải mái khi nhà TD đưa ra quá nhiều câu hỏi phải trả lời.

2.2.6. Kết quả tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng trong thời gian qua

Mỗi năm VRB có nhu cầu TD NL khác nhau phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và số lượng nhân sự biến động hàng năm. Nhu cầu TD và tiêu chí TD mỗi năm là khác nhau nên số lượng nhân sự được TD cũng khác nhau. Nhưng qua số liệu thống kê 3 năm gần đây, kết quả TD mỗi năm đáp ứng được khoảng 92% nhu cầu TD.

Số liệu thống kê kết quả công tác TD NL được thể hiện cụ thể qua bảng sau:

Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng của VRB năm 2017-2019

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
I. Tổng số lao động DN	502	100	562	100	622	100
II. Nhu cầu TD lao động	52	100	72	100	99	100
III. Tổng số lao động TD	50	100	68	100	82	100
1. Theo giới tính	50	100	68	100	82	100
- Nam	20	40	28	41	31	38
- Nữ	30	60	40	59	51	62
2. Theo trình độ học vấn	50	100	68	100	82	100
- Cao đẳng, trung cấp	2	4	3	5	3	4
- Đại học, trên đại học	48	96	65	95	79	96
3. Theo vị trí công việc	50	100	68	100	82	100
- VP	2	4	1	1.5	2	2
- Quản lý rủi ro	6	12	7	14	15	18
- Khách hàng	21	42	28	51	36	44
- Bán lẻ và mạng lưới	5	10	4	7	7	9
- Kế toán	4	8	4	6	4	5
- Công nghệ	12	24	10	17.5	15	19
- Pháp chế	0	0	1	1.5	2	2
- Nguồn vốn	0	0	0	0	1	1
- Kiểm toán	0	0	1	1.5	0	0

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Qua bảng trên ta thấy rằng: Số lao động TD tăng theo từng năm và có những biến động không ngừng

Theo giới tính lao động: Do đặc thù lĩnh vực hoạt động kinh doanh nên số lao động nữ qua các năm TD đều có xu hướng nhiều hơn lao động nam. Cụ thể năm 2017 tổng số lao động là 50 người, trong đó lao động nữ là 30 người chiếm 60% tổng số lao động và lao động nam là 20 người chiếm 40% tổng số lao động

Theo trình độ học vấn: Đa số người lao động được tuyển tại VRB đều có trình độ học vấn từ đại học trở lên, cụ thể năm 2017 là 48 người (chiếm 96% tổng số lao động được TD trong năm 2017); số ít còn lại là lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp, cụ thể năm 2017 là 2 người (chiếm 4% tổng số lao động được TD trong năm 2017). Qua các năm số lao động có trình độ đại học trở lên đều chiếm đa số và tăng theo từng năm về số lượng nhưng tỉ lệ biến động không nhiều giữa các năm giao động trong khoảng 95% - 96%.

Theo vị trí công việc: Theo kế hoạch nhân sự hàng năm, số lượng nhân sự sẽ được TD bổ sung thay thế nhân viên đã nghỉ việc. Tùy theo vị trí và theo nhu cầu của từng phòng ban sẽ tuyển nhân sự phù hợp với vị trí. Có những vị trí NL sự phù hợp giữa công việc và người lao động mới vào không được hòa hợp hoặc cần người phù hợp hơn nên cần tuyển bổ trợ liên tục, chẳng hạn như vị trí khách hàng, quản lý rủi ro và ban công nghệ. Một số vị trí khác vì lý do cá nhân người lao động muốn thay đổi công việc tìm công việc mới (chiếm tỉ trọng rất ít). Một số vị trí hầu như nhân sự rất ít biến động hoặc không có sự biến động trong 3 năm qua: Pháp chế, nguồn vốn, kiểm toán. Những vị trí này hầu như cán bộ đều là những nhân viên kì cựu đã đóng góp cho VRB suốt một chặng đường rất dài và ít có nhu cầu chuyển việc.

2.2.7. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB

** Tỷ lệ hoàn thành kết quả tuyển dụng*

Hiệu quả trong công tác TD được thể hiện ở nhu cầu thực tế và kết quả đạt được. Tại VRB, công tác TD nhân lực trong thời gian qua đã đạt được kết quả đáng kể, tỷ lệ TD thành công hàng năm đạt kết quả khá tốt, thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.7. Tỷ lệ hoàn thành kết quả tuyển dụng tại VRB giai đoạn 2017-2019

Năm	Nhu cầu tuyển dụng (người)	Số người thực tế được tuyển (người)	Tỷ lệ (%)
2017	52	50	96.2
2018	72	68	94.4
2019	99	82	82.8

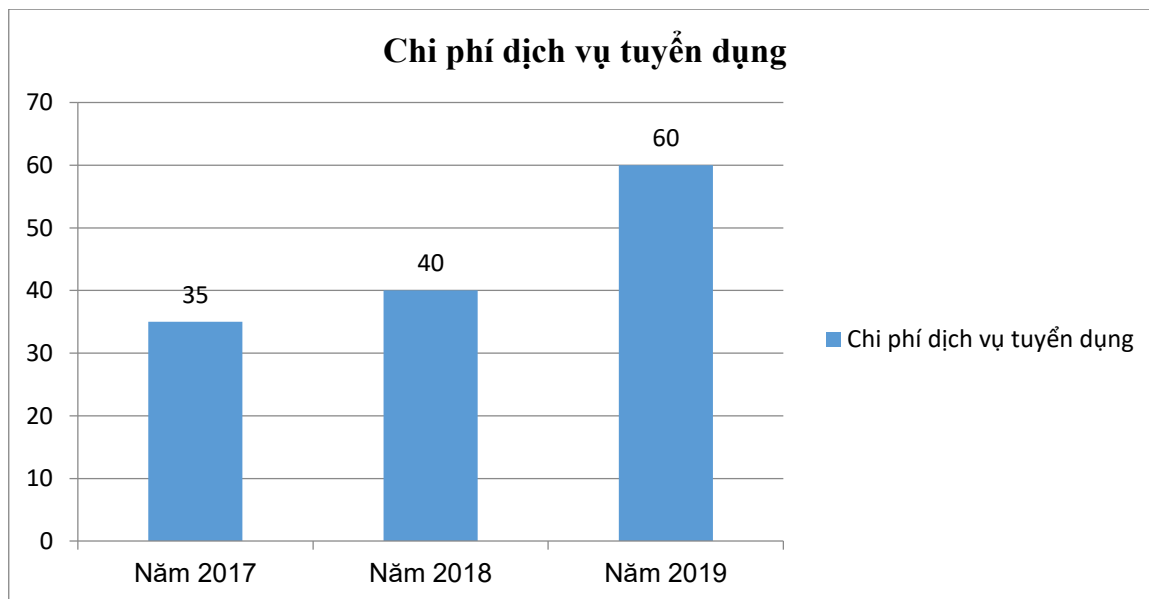
(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Từ bảng trên, có thể thấy hàng năm VRB đều thực hiện tương đối tốt kế hoạch tuyển dụng khi số lao động tuyển được gần như đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của Công ty. Năm 2017 tỷ lệ hoàn thành kết quả tuyển dụng là 96.2%, năm 2018 đạt 94.4%, tuy nhiên đến năm 2019 giảm xuống còn 82.8%, tỷ lệ hoàn thành kết quả tuyển dụng có sự biến động nhẹ qua 3 năm nhưng đều duy trì ở tỷ lệ khá tốt, chứng tỏ nhà tuyển dụng đã tuyển đúng, đủ số người vào các vị trí trống. Mặc dù, chưa tuyển đủ được số lao động mà Ngân hàng đang thiếu nhưng việc đó không gây ra tác động lớn tới hoạt động hiệu quả kinh doanh cũng như khó khăn cho VRB trong việc thực hiện các hoạt động của ngân hàng, các đơn vị thiếu vị trí đã cố gắng để hoàn thành được khối lượng công việc tránh để xảy ra lượng công việc đọng lại và ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh.

** Chi phí tuyển dụng bình quân*

Hiệu quả công tác TD cũng được thể hiện qua chi phí TD mà DN phải chi trả cũng khá khiêm tốn so với số lượng nhân sự TD thành công:

Đơn vị tính: Triệu đồng



Biểu đồ 2.1. Chi phí dịch vụ TD năm 2017-2019

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Bảng 2.8. Chi phí tuyển dụng bình quân giai đoạn 2017-2019

Năm	Tổng chi phí tuyển dụng (triệu đồng)	Tổng số người được tuyển dụng (người)	Chi phí/ 1 lao động (triệu đồng/ người)
2017	35	50	0.7
2018	40	68	0.6
2019	60	82	1.73

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VRB)

Bảng trên cho ta thấy chi phí tuyển dụng qua các năm của VRB là tương đối thấp. Chi phí cho tuyển dụng của ngân hàng hầu như là chi phí dành cho quảng cáo thông qua việc đăng tin quảng cáo trên một số website việc làm như: vietnamwork.com.vn, timviecnhanh.com... Bên cạnh đó, là chi phí bỏ ra cho công tác phỏng vấn, cung cấp tài liệu và chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mỗi năm.

Có thể thấy chi phí tuyển dụng của Công ty qua từng năm không có sự chênh lệch lớn và chi phí trung bình cho mỗi người tuyển được mà công ty

phải bỏ ra ở mức trung bình thấp (khoảng 0.7 triệu đồng/ người).

** Mức độ chuyên nghiệp trong công tác TD*

Công tác TD NL tại VRB được đánh giá khá cao. Phần lớn người lao động cho rằng công tác tuyển dụng tại ngân hàng là chuyên nghiệp, chiếm 71%, chỉ có khoảng 7% là đánh giá chưa tốt, thể hiện trong kết quả điều tra sau:

Bảng 2.9. Đánh giá công tác tuyển dụng của VRB

Mức độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Chuyên nghiệp	71	71
Tốt	22	22
Chưa tốt	7	7
Khác	0	0
Tổng	100	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong

Nhân tố bên trong ảnh hưởng kết quả thu hút, tuyển chọn ứng viên cho công việc của DN và nó đóng góp một phần không nhỏ đến công tác TD.

Hình ảnh, uy tín của DN

Được hình thành trên tiền thân là Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam và Ngân hàng Ngoại thương Nga nên Ngân hàng VRB có một vị trí cũng như uy tín rất lớn không chỉ đối với các nhóm khách hàng mà còn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với ngành Ngân hàng. Bằng sự nỗ lực và cố gắng không ngừng nghỉ của toàn thể lãnh đạo và cán bộ nhân viên, đơn vị đã dành được nhiều thành tích trong hệ thống ngân hàng: Ngân hàng có sản phẩm dịch vụ sáng tạo tiêu biểu năm 2019,...Không chỉ vậy, đơn vị còn có các tiêu chuẩn chứng nhận về ISO/EIC 27001:2013,...Điều này cũng phần nào khẳng định được thương hiệu và uy tín của DN. Đồng thời với thương hiệu và uy tín như vậy sẽ có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động TD của DN, sẽ

thu hút được nhiều ứng viên tham gia ứng tuyển khi Ngân hàng có nhu cầu TD NL.

Đây là yếu tố quan trọng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác TD. Tên tuổi của nhà TD chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí TD. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng khi DN đăng tin tuyển trên các phương tiện truyền thông thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn nhiều lần so với việc quảng cáo TD cùng một vị trí của một DN bình thường khác. Do đặc thù của DN là liên doanh – liên kết với Nga nên sẽ thu hút một lượng không nhỏ du học sinh từ các nước có nhu cầu (đặc biệt là du học sinh từ Nga). Đó là một nguồn ứng viên tiềm năng dồi dào và có trình độ năng lực (có ngôn ngữ giao tiếp thứ 2 như tiếng mẹ đẻ, và được đào tạo bài bản ở các nước trên thế giới).

Khi được hỏi về “*Bạn đã biết gì về VRB trước khi tham gia tuyển dụng?*” thu được kết quả sau:

Bảng 2.10. Tỷ lệ người lao động biết đến Ngân hàng trước khi tuyển dụng

Câu trả lời	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Đã biết trước khi tham gia tuyển dụng	63	63
Chỉ biết thông qua thông báo tuyển dụng	27	27
Tổng	100	100

(Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát của tác giả 2019)

Như vậy có thể thấy, có đến 63% chọn phương án “đã biết”, đồng thời 55% chọn phương án trong độ tuổi lao động từ 25-35 tuổi (Độ tuổi lao động có nhiều sức cống hiến và dồi dào sáng tạo). Điều này cho thấy VRB đã tạo dựng được uy tín và hình ảnh tốt trên thị trường lao động, góp phần thu hút và TD được những người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao vào làm việc.

Tuy nhiên, vẫn còn 27% chưa biết đến ngân hàng trước khi tham gia ứng tuyển. Con số 27% người lao động chưa biết VRB trước khi ứng tuyển cho thấy uy tín và hình ảnh của VRB chưa được tất cả mọi người biết đến trên thị trường lao động, từ đó ảnh hưởng tới lượng ứng viên có thể thu hút được. Do vậy, Ngân hàng cần nâng cao thương hiệu, uy tín và hình ảnh của VRB hơn nữa, có thể qua các phương tiện truyền thông khác nhau, nhằm thu hút được nhiều ứng viên, đặc biệt là ứng viên có năng lực tham gia dự tuyển.

Kế hoạch và mục tiêu phát triển của DN

Hàng năm Ngân hàng xây dựng định biên nhân sự dựa trên nhu cầu và thực trạng của từng bộ phận và theo kế hoạch kinh doanh của từng năm đã được lãnh đạo phê duyệt từ đó xác định nhu cầu về nguồn NL thực tế để TD. Kế hoạch NL càng chặt chẽ thì DN sẽ giảm tình trạng vừa thừa vừa thiếu NL và nguồn NL cũng sẽ kịp thời đảm bảo hoạt động kinh doanh đúng mục và đạt hiệu quả cao.

Ngân hàng VRB với sứ mạng, mục tiêu và các hoạt động đã đề ra đều phải tiến hành theo đuổi mục tiêu đó. Để theo đuổi mục tiêu và chiến lược đó các bộ phận căn cứ vào thực trạng thực tế và kế hoạch công việc sắp tới để bố trí công việc, bố trí nhân sự sao cho phù hợp đảm bảo nhân sự luôn trong tình trạng đảm bảo hoạt động công việc được thông suốt. Do vậy, mỗi vị trí là một bộ phận nhỏ trong tổng thể bộ phận lớn góp cùng nhau xây dựng kế hoạch để đảm bảo hoạt động kinh doanh thông suốt đạt hiệu quả cao.

Công tác chuẩn bị TD

Từ khâu lập kế hoạch TD, công tác chuẩn bị TD có vai trò không nhỏ đối với TD tại VRB từ việc phân tích công việc và sự đầu tư cho TD bao gồm cả đầu tư về tài chính, NL, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo DN. Chẳng hạn như tại VRB chi phí TD bao gồm chi phí tài chính và thời gian, chi phí dành cho TD phù hợp và đảm bảo được thu hút được lượng ứng viên tiềm năng nộp hồ sơ ứng tuyển thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư và có hiệu quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí

dành cho TD không đảm bảo mức thực thi chiến lược TD tối ưu thì hiệu quả công tác TD sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và khai thác các kênh TD có tiềm năng.

Tại VRB ban lãnh đạo luôn đề cao yếu tố nhân lực và coi trọng công tác tuyển dụng nhân lực, coi đó là nguồn nhân lực đầu vào quyết định đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng; bởi vậy việc chuẩn bị các nguồn lực cả về tài chính và nhân lực được VRB đặc biệt quan tâm và đầu tư. Từ đó giúp việc thu hút ứng viên, đặc biệt là ứng viên có chất lượng đạt hiệu quả cao.

Chính sách quản trị nhân lực tại VRB

Chính sách nhân sự như lương, thưởng, đào tạo, thăng tiến, các chế độ khác tạo điều kiện phát triển toàn diện cho người lao động và không khí làm việc tập thể cũng ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng lao động. Tại VRB, các chế độ đãi ngộ ở công ty khá tốt, ngoài các chế độ bảo hiểm xã hội theo luật quy định, còn có phòng chăm sóc sức khỏe, khám sức khỏe thường niên, định kỳ cho nhân viên. Chính sách thăng tiến, tạo động lực được đánh giá cao, những nhân viên làm việc tốt sẽ được mức lương thưởng xứng đáng, hàng tháng đều có đánh giá thực hiện công việc và điều chỉnh kịp thời. Hoạt động văn hóa đoàn thể, du lịch, đào tạo kỹ năng được triển khai mạnh mẽ. Kết quả điều tra của tác giả về các yếu tố thu hút ứng viên đến làm việc nhất, thu được như sau:

Bảng 2.11. Các yếu tố thu hút ứng viên

Các yếu tố	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tiền lương	56	56
Môi trường làm việc	30	30
Cơ hội thăng tiến	14	14
Tổng	100	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Theo như kết quả điều tra của tác giả về thực trạng công tác tuyển dụng của công ty. Trong số 100 phiếu hỏi phát tra thì có tới 56% người lao động

thu hút nhất là từ chế độ tiền lương của công ty, 30% lao động bị thu hút bởi yếu tố môi trường làm việc phù hợp, và 14% người lao động bị thu hút bởi các cơ hội thăng tiến. Điều này cho thấy lương là một trong những vấn đề người lao động quan tâm nhất. Bởi vậy, VRB cần quan tâm hơn nữa đến lương, thưởng, phúc lợi nhằm đảm bảo đời sống của người lao động từ đó sẽ đảm bảo thu hút và giữ chân người lao động. Thêm vào đó, trong thông báo tuyển dụng, Công ty có thể đề cập vấn đề tiền lương đối với vị trí chức danh một cách rõ ràng, góp phần thu hút ứng viên tốt hơn. Ngoài ra, cần phải củng cố các chính sách tạo động lực, chính sách đào tạo, hoàn thiện chính sách lương, thưởng, đãi ngộ hơn nữa.

Văn hóa và môi trường làm việc

Tại VRB, mỗi năm đều diễn ra rất nhiều hoạt động văn hóa tinh thần mang tính truyền thống như: Ngày thành lập ngân hàng, Tết thiếu nhi, Ngày hội trăng rằm, ... cùng hàng loạt hoạt động văn hóa thể thao khác. Các thành viên của VRB gặp gỡ nhau, cùng vui chơi và giao lưu, tăng cường tình đoàn kết và hiểu biết lẫn nhau, cùng thư giãn thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng. Hơn nữa, lãnh đạo tại VRB luôn tạo bầu không khí thoải mái, nếu có bất cứ điều gì chưa hài lòng về chế độ, nhân viên có thể chia sẻ trực tiếp với lãnh đạo. Do đó, góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển mộ, thu hút ứng viên cho VRB.

2.3.2. Thực trạng các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố đặc thù về ngành

Do đặc thù hoạt động trong ngành ngân hàng nên có những quy định đặc thù khác nhau đối với mỗi vị trí. Các quy định được xây một cách khoa học và hợp lý dựa trên thực tế cũng như các thủ tục hành chính đơn giản, hiệu quả thì về phía VRB sẽ có hành lang pháp lý từ luật pháp nhà nước bảo vệ cũng như tạo điều kiện phát triển hoạt động kinh doanh của DN và ngược lại nếu các quy định được xây dựng chưa hợp lý tạo rào cản cho DN thì hoạt

động kinh doanh sẽ bị trì trệ, kéo theo sự phát triển của ngành sẽ đi xuống. Điều này tác động trực tiếp đến nguồn tuyển mộ trong ngành nói riêng và trong thị trường lao động nói chung.

Yếu tố văn hóa - xã hội

Khi nền kinh tế thế giới bước vào nền kinh tế trí tuệ, con người được đón nhận nền văn minh khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các DN và VRB cũng không nằm ngoài tác động đó. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật sẽ chi phối đến TDNL của DN, cụ thể sự phát triển của khoa học công nghệ ảnh hưởng đến TD như ứng dụng công nghệ thông tin, sự phát triển của báo điện tử, truyền hình vào các hoạt động TDNL, giúp DN có thể tìm kiếm được nhiều ứng viên thích hợp với yêu cầu TD thiết yếu cần thiết.

Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của nhà nước về công tác TD

Các DN có những phương pháp TD NL là khác nhau nhưng dù phương pháp nào cũng phải chấp hành nghiêm ngặt những quy định pháp luật Việt Nam. Các điều luật được sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện đòi hỏi công tác tuyển dụng cần lưu ý cập nhật, điều chỉnh định hướng, cơ chế phù hợp theo khuôn khổ pháp luật, chấp hành đúng luật lao động, luật doanh nghiệp.

Hơn thế, VRB là ngân hàng liên doanh Việt - Nga, chính vì vậy còn chịu sự chi phối của Luật đầu tư nước ngoài tại Việt nam, các điều ước quốc tế mà Việt Nam tham gia ký kết hoặc công nhận (cam kết WTO,...) và các quy định liên quan khác.

Tại VRB từ khi thành lập tới nay luôn tuân thủ các quy định của pháp luật Việt Nam, về tiền lương, tiền công, các chế độ bảo hiểm, phúc lợi cho người lao động. Từ đó, khi người lao động thấy rằng công ty đảm bảo đầy đủ các chế độ cho theo đúng luật định, họ sẽ cảm thấy yên tâm, tin tưởng khi nộp hồ sơ ứng tuyển, giúp cho việc thu hút ứng viên tại công ty thuận lợi hơn.

Môi trường cạnh tranh của DN

Cạnh tranh là yếu tố không thể thiếu trong tất cả các nền kinh tế, các ngành, lĩnh vực của đời sống xã hội và trong ngành ngân hàng không phải là ngoại lệ. Ngày càng có nhiều các ngân hàng thương mại tham gia vào thị trường, môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt trên tất cả các phương diện. Đối với công tác TD NL, cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới việc tiến hành TD và chất lượng công tác TD. Do vậy, để có thể cạnh tranh tốt trong việc thu hút NLD, đặc biệt là lao động chất lượng cao là một vấn đề thách thức đối với công tác tuyển dụng tại VRB.

Thị trường lao động:

Thị trường lao động ảnh hưởng tới chất lượng cũng như số lượng lao động tuyển được của các DN nói chung và VRB nói riêng. Nếu VRB tuyển dụng vào thời điểm nguồn cung lao động dồi dào, chất lượng lao động tốt thì điều tất yếu sẽ tuyển được lực lượng lao động chất lượng cao, đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự. Bởi thị trường lao động là nơi cung cấp nhân lực đồng thời dựa vào đó nhà tuyển dụng có thể đánh giá được chất lượng nguồn lao động hiện tại như thế nào.

Nếu nhu cầu tuyển dụng lớn nhưng vào giai đoạn nguồn cung từ thị trường lao động thấp. Thì tất yếu, công tác tuyển dụng sẽ rất khó khăn. Việc lựa chọn ứng viên phù hợp khó, ứng viên có trình độ cao lại càng là bài toán khó. Có thể lấy ví dụ, nhu cầu tuyển dụng tại VRB với số lượng lớn thường vào cuối năm, khi khối lượng công việc tăng lên. Công tác tuyển dụng thực sự khó khăn, khi mà số lượng tuyển gấp, yêu cầu trình độ NLD lại cao. Bên cạnh đó nhu cầu tìm việc làm vào thời điểm này hầu như không có do tâm lý ứng viên không muốn “nhảy việc” vào thời điểm này. Điều này đòi hỏi ở công tác kế hoạch hóa nhân lực tại VRB phải được thực hiện chính xác, có những dự báo biến động về cung cầu nhân lực, để đưa ra những phương án dự phòng và xây dựng nguồn lao động dự trữ. Từ đó, giúp cho công tác TD NL tại VRB được chủ động và đạt hiệu quả cao.

Trình độ khoa học kỹ thuật

Sự bùng nổ của khoa học kỹ thuật công nghệ trong thời đại ngày nay khiến con người ít phải hoạt động hơn thay vào đó là sự vận hành của máy móc, thiết bị hiện đại thay thế sức lao động. Như vậy, để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các DN phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến TD nhân sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và TD những người này không phải là chuyện dễ. Do vậy, công tác TD NL tại VRB cần đặc biệt chú ý để có thể thu hút được nguồn NL có chất lượng, đáp ứng yêu cầu đổi mới công nghệ ngày nay.

2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga

2.4.1. Những thành công

Công tác TD NL của VRB trong thời gian qua đã đạt được một số thành công như sau:

Một là, nhu cầu tuyển dụng của ngân hàng khá sát với thực tiễn hoạt động kinh doanh, được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu thực tế của từng bộ phận, từng đơn vị; Ngoài ra, ngân hàng cũng đã xác định được tính cấp thiết cho nhu cầu tuyển dụng, ứng phó được sự thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp VRB chủ động được nguồn nhân lực của mình.

Hai là, quy trình TD NL của VRB về cơ bản là khá bài bản và khoa học. Điều này giúp cho ngân hàng chọn lọc được các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu đặt ra của công việc. Nhờ quá trình TD tốt mà trong thời gian qua VRB về cơ bản đã đảm bảo đầy đủ số lượng nhân viên đáp ứng nhu cầu công việc.

Ngân hàng đã đưa ra quy trình TDNL dựa trên nhu cầu lao động của các phòng ban giúp xác định được chính xác nhu cầu nhân lực của công ty cũng như giảm thiểu được việc gia tăng nhân lực không cần thiết.

Ba là, đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác TD NL tại VRB đều có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực TD nên đã chủ động sử dụng các kênh tạo nguồn ứng viên không mất phí và cả các kênh tạo nguồn ứng viên mất phí trong các thời điểm cao điểm của DN để đảm bảo tốc độ TD. Các kênh tạo nguồn TD tiết kiệm chi phí như đăng tuyển trên website DN, các trang mạng xã hội, các diễn đàn nghề nghiệp, diễn đàn sinh viên,... và các kênh tạo nguồn ứng viên mất phí như đăng tuyển trên các website như: <https://careerbuilder.vn>; <https://vieclam.24h.com.vn>,...

Bốn là, công tác lập kế hoạch và triển khai TD tại VRB cũng đạt được những thành tựu nhất định như:

Kế hoạch TD dựa trên kế hoạch NL, tình hình số lượng biến động nhân sự mỗi năm và việc tái cơ cấu DN thông qua các đơn vị cần tuyển lao động đã được xác định nhanh chóng các tiêu chuẩn đối với ứng viên nên giúp cho quá trình quyết định TD nhanh chóng đảm bảo các hoạt động diễn ra thông suốt.

VRB khi thực hiện công tác TD đã xây dựng được các tiêu chí đánh giá ứng viên với từng vị trí công việc cụ thể, đánh giá khả năng và mức độ phù hợp của ứng viên với DN

Kế hoạch TD dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của DN, số lượng biến động nhân sự mỗi năm. Khi xây dựng kế hoạch TD cũng đã dự trù các phương án về nguồn TD, tiến độ đáp ứng nhân sự cũng như chi phí triển khai công tác TD.

Quá trình tuyển mộ đã phân chia rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân và đơn vị trong việc hoạch định nhu cầu tuyển mộ, tuyển chọn. Nguồn tuyển mộ đa dạng, thông tin tuyển mộ được xây dựng tỉ mỉ, chi tiết dễ hiểu và thu hút về nội dung.

Trụ sở chính DN chỉ có ở Hà Nội, một số chi nhánh có ở các địa phương khác nhưng do kết hợp giữa tuyển trực tuyến (lãnh đạo ở Hội sở chính qua hội nghị truyền hình và Giám đốc chi nhánh trực tiếp), do đó các

nguồn tuyển mộ từ các khu vực khác nhau đều được xử lý ổn thỏa, nhanh chóng, nguồn phòng vẫn đáp ứng kịp thời, linh hoạt.

Quy trình tuyển chọn của DN rất bài bản cụ thể và khoa học, quy trình chi tiết cho vị trí tuyển giúp cho quá trình thực hiện dễ dàng. Nhờ quá trình tuyển mộ, tuyển chọn tốt mà thời gian qua DN luôn đảm bảo nhu cầu thực tế số lượng nhân viên đáp ứng nhu cầu công việc

Công tác sàng lọc hồ sơ đã thực hiện khá tốt là do việc đưa ra bản tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự tuyển với các tiêu chí cụ thể như: trình độ, kinh nghiệm, quá trình làm việc...

Hệ thống câu hỏi phỏng vấn sơ bộ đã khái quát được các thông tin mà DN muốn khai thác từ ứng viên như sở thích, mục tiêu và động lực phấn đấu trong công việc, các khả năng của bản thân.

Công tác thi tuyển với các bài thi được DN chuẩn bị cẩn thận, việc chấm điểm công khai, minh bạch, dựa vào đáp án đã được xây dựng sẵn nên độ chính xác rất cao.

Việc thông báo kết quả tuyển chọn được đăng tải công khai trên Website cũng như bảng thông báo của DN nhờ vậy tránh khỏi những nghi ngờ trong quá trình tuyển chọn, đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên tham gia xin việc, tăng uy tín và hình ảnh của DN.

Năm là, các chuyên viên tuyển dụng của VRB đều tràn đầy sức trẻ, nhiệt huyết, giàu sức cống hiến, sáng tạo. Đa số cán bộ nhân viên đánh giá đội ngũ cán bộ chuyên trách nhân lực làm việc chuyên nghiệp, đón tiếp chu đáo.

Sáu là, hàng năm VRB luôn thực hiện khá tốt mục tiêu TD đặt ra thông qua số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên mới TD. Hòa nhập nhanh với công việc và phù hợp với văn hóa của DN. Có được sự thành công đó là do các cấp lãnh đạo trong DN đã có sự quan tâm nhất định đến công tác TD NL.

Bảy là, chất lượng tuyển chọn NL của VRB là khá cao. Số lao động được tuyển có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ cao trên 95% tổng số lao động được TD. Những người được TD nằm trong độ tuổi lao động tốt

nhất, chủ yếu có độ tuổi từ 22-40, chủ yếu là nữ giới phù hợp với lĩnh vực Ngân hàng.

Tám là, cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy tại VRB ngày càng hoàn thiện, góp phần vào việc đưa ra những quy định đúng đắn về quy chế TD, đào tạo, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng bộ phận trong DN, cũng như quyền hạn và trách nhiệm của người lao động. VRB đã tạo dựng cho mình một hình ảnh và uy tín tốt đối với khách hàng, đối với các cơ quan Nhà nước, vì thế mà ngân hàng đã có nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm và thu hút lao động.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

*** Hạn chế**

Bên cạnh những mặt tích cực, công tác TD nhân sự tại DN vẫn còn một số hạn chế:

Do yêu cầu tăng trưởng nóng với số lượng TD lớn, số lượng biến động nhân sự cao nên luôn đặt chuyên viên TD chuyên trách trong tình trạng công việc quá tải, áp lực cao.

Công tác phân tích công việc ở VRB chưa thực sự bài bản và chưa có cơ sở chính xác để phục vụ cho công tác TD, mới chỉ dừng lại ở việc trưởng các bộ phận phân tích, tổng hợp, sau đó trình Tổng giám đốc phê duyệt và Bộ phận TCCB thuộc VP tiếp nhận lại kết quả chứ chưa có được sự phối hợp thống nhất từ các bên. Trưởng các bộ phận chỉ quan tâm là đáp ứng nhân sự cho họ triển khai kịp công việc chứ chưa định mức công việc cho từng nhân sự cụ thể để tính xem cần thêm bao nhiêu nhân sự cho vị trí là đủ. Trong khi đó, Bộ phận TCCB thuộc VP lại không nắm hết được về chuyên môn để hiểu hết về công việc của từng phòng ban, chỉ có thể ghi nhận lại những thông tin yêu cầu của vị trí cần tuyển từ trưởng các bộ phận sau đó lên mạng tra google các vị trí tương tự từ các DN khác đang TD kết hợp lại để từ đó đưa ra bản mô tả công việc chung dẫn đến có thể chưa chuẩn xác về các chức danh công việc.

DN chưa áp dụng phần mềm quản lý nhân sự bao gồm phân hệ về TD dẫn tới việc thống kê phân tích, đánh giá hiệu quả các kênh tạo nguồn ứng viên chưa được thực hiện đầy đủ và chính xác cũng như thủ tục hồ sơ giấy tờ theo quy định còn nhiều ảnh hưởng dẫn đến hiệu quả TD nói chung.

Phương pháp tuyển mộ với nguồn lao động bên ngoài chưa được DN khai thác hết, ngoài việc chỉ đăng tải thông tin qua các phương tiện truyền thông hay qua các cán bộ công nhân viên trong DN thì DN cũng nên quan tâm tới các phương pháp như qua các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, nguồn nhân sự trẻ từ các trường đại học, cao đẳng có tiềm năng để đào tạo sử dụng lâu dài. Không những vậy, ở DN cũng đang có sự lãng phí nguồn hồ sơ ứng tuyển vì chỉ tiến hành phỏng vấn trực tiếp, có những ứng viên rất tốt không thể phỏng vấn trực tiếp được dù rất có nhu cầu về công việc nhưng không sắp xếp được để tham dự phỏng vấn do khoảng cách địa lý xa, đi lại tốn kém lại.

DN sử dụng sử dụng các website TD tính phí, tuy nhiên việc sử dụng mới chỉ dừng lại ở việc đề xuất các gói TD và tiến hành khai thác chứ chưa có công tác thống kê các ứng viên từ nguồn TD nào từ đó chưa có biện pháp tính chi phí cụ thể với một ứng viên đáp ứng vị trí còn thiếu cần bao nhiêu tiền và nguồn TD nào đem lại hiệu quả đáng để đầu tư, nguồn nào không đem lại hiệu quả không nên đầu tư thời gian và kinh phí vào.

Thông báo tuyển dụng chưa có độ hấp dẫn cao, theo kết quả nghiên cứu tác giả thu được như sau:

Bảng 2.12. Đánh giá thông báo tuyển dụng tại VRB

Mức độ	Số người	Tỷ lệ (%)
Hấp dẫn	13	13
Đầy đủ thông tin	70	70
Còn thiếu sót nhiều	17	17
Khác	0	0
Tổng	100	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Như vậy có thể thấy, thông báo tuyển dụng của VRB được ghi nhận đầy đủ thông tin (chiếm 70%), tuy nhiên mức độ hấp dẫn chưa cao. Cụ thể chỉ có 13% chọn hấp dẫn và có 17% cho rằng còn nhiều thiếu sót. Thông báo tuyển dụng hấp dẫn cũng là một trong những yếu tố quan trọng để thu hút ứng viên, giúp công tác tuyển dụng thành công. Như vậy, VRB cần quan tâm hơn trong việc thiết kế thông báo tuyển dụng: sáng tạo, có nét nổi bật và khác biệt. Đồng thời, đầy đủ thông tin, đặc biệt là thông tin về lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ, cơ hội đào tạo, thăng tiến,...

Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có tiêu chuẩn và bảng đánh giá nhưng chỉ dừng lại ở việc xem xét hồ sơ mà chưa thực hiện việc xác định độ chính xác của hồ sơ nên có thể bỏ qua những người có khả năng làm việc tốt nhưng hồ sơ lại không ấn tượng bằng các ứng viên khác. DN đã có phiếu thông tin ứng viên nhưng lại chưa đăng tải đính kèm trên các thông báo TD online để ứng viên làm theo mẫu dẫn đến nhiều ứng viên kinh nghiệm tốt nhưng lại không biết cách thể hiện trên hồ sơ ứng tuyển và bị loại.

Chưa xây dựng hệ thống câu hỏi phỏng vấn sơ bộ để khái quát được các thông tin mà DN muốn khai thác từ ứng viên như sở thích, mục tiêu và động lực phấn đấu trong công việc, các khả năng của bản thân.

Chưa có khâu kiểm tra sức khỏe để đảm bảo các ứng viên có đầy đủ sức khỏe cống hiến cho DN mà chỉ dừng ở việc thu giấy khám sức khỏe có dấu đỏ (ứng viên rất dễ mua giấy khám mà không cần đi khám thực tế).

Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có tiêu chuẩn và bảng đánh giá nhưng chỉ dừng lại ở việc xem xét hồ sơ mà chưa thực hiện xác định độ chính xác của hồ sơ nên có thể bỏ lỡ những người có khả năng làm việc tốt nhưng hồ sơ lại không ấn tượng bằng các ứng viên khác. Việc đưa ra nội dung của đề thi còn mang nặng tính lý thuyết, thiếu câu hỏi thực hành, trắc nghiệm và chưa được cập nhật thường xuyên.

** Nguyên nhân*

Thực tế, công tác TD tại DN còn một số nhược điểm như vậy là do một số nguyên nhân:

VRB hiện tại bộ phận chuyên trách về công tác TD phải làm nhiều việc chuyên môn khác nên khi có kế hoạch TD phải làm song song nhiều các công việc nên không hoàn toàn tập trung vào quá trình TD một cách tối đa dẫn đến quản lý chi phí và hiệu quả từ các nguồn chưa tốt, chưa xây dựng các bộ đề thi, câu hỏi cũng như các khâu khác.

Công tác phân tích công việc chỉ dừng lại ở việc liệt kê danh mục các nhiệm vụ và công việc cần phải làm cho một chức danh, chưa phục vụ nhiều cho công tác tuyển chọn nhân sự. Bản mô tả công việc chưa được xây dựng hoàn thiện, chưa phục vụ cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn. Chất lượng nhân sự TD đầu vào khá cao, nhưng do đặc điểm của DN sử dụng các công nghệ tiên tiến nên khi tuyển nhân viên kỹ thuật mới, đặc biệt là sinh viên mới ra trường, thường phải lên kế hoạch đào tạo chuyên môn sâu, làm mất thời gian và chi phí TD và đào tạo.

Chưa áp dụng công nghệ trong công tác dẫn tới các bước công việc đều được thực hiện thủ công dẫn tới giảm hiệu quả công việc cũng như không có đầy đủ dữ liệu/ thông tin để phân tích đánh giá lưu trữ hồ sơ ứng viên.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT – NGÀ

3.1. Phương hướng phát triển của ngân hàng

3.1.1. *Phương hướng phát triển của ngân hàng trong thời gian tới*

Trải qua hơn 10 năm đổi mới và phát triển, VRB mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định, song trong giai đoạn phát triển tới vẫn cần phải tập trung phấn đấu để trở thành một trong những ngân hàng đầu ngành; tiếp tục tạo ra những bước đột phá mới, xây dựng một hệ thống ngân hàng phát triển ổn định bền vững, đảm bảo sự ổn định thị trường tài chính.

Mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng liên doanh VRB trong những năm tới là: Duy trì tốc độ tăng trưởng hợp lý và phát triển bền vững; tập trung nguồn lực phát triển hoạt động kinh doanh theo chiều sâu; tăng trưởng đột phá về hiệu quả thông qua quản trị tốt chất lượng tăng trưởng; tích cực chuyển dịch cơ cấu kinh doanh và cơ cấu thu nhập; cải thiện mạnh mẽ chất lượng dịch vụ, phát triển sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tăng thu dịch vụ và thu ngoài lãi, cải thiện cơ cấu thu nhập; quản trị tốt chi phí hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí; đẩy mạnh thu hồi nợ xấu, nợ xử lý rủi ro, nâng cao chất lượng tài sản; tiếp tục thực hiện đồng bộ các biện pháp nhằm tăng năng lực tài chính, tăng vốn tự có.

VRB định hướng tiếp tục thực hiện có kết quả Phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2018 - 2022, không ngừng chuẩn hóa toàn diện mọi mặt hoạt động, phát triển cơ sở hạ tầng, hiện đại hóa công nghệ thông tin, nâng cao năng lực quản trị rủi ro, quản trị điều hành theo tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế.

Ngân hàng sẽ phát triển ổn định, lành mạnh và đa dạng, phát triển theo chiều sâu, nâng cao vị thế, vai trò và tầm ảnh hưởng của khu vực ngân hàng trong nền kinh tế quốc dân, trong hệ thống tài chính của khu vực nhằm đáp

ứng đầy đủ nhu cầu đa dạng của nền kinh tế, của xã hội về các sản phẩm và dịch vụ tài chính. Ngân hàng VRB tập trung xây dựng và phát triển thành một ngân hàng có vị thế với tầm nhìn, triển vọng vì lợi ích của khu vực tài chính, củng cố và nâng cao niềm tin của dân chúng đối với những động thái chính sách của VRB

Có những đổi mới mạnh mẽ trong mô hình tổ chức, mở rộng các hoạt động quốc gia; đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực quản trị kinh doanh, quản trị rủi ro, năng lực tài chính; xây dựng những điều kiện tín dụng mới, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN, nhất là các DN vừa và nhỏ tiếp cận nguồn vốn; phát triển tín dụng vi mô, các phương thức ngân hàng mới để đáp ứng tốt hơn nhu cầu vốn và những dịch vụ tài chính của nền kinh tế. Điều này vừa nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống tài chính vừa điều chỉnh được cấu trúc của thị trường tài chính.

Mục tiêu phát triển 2025, VRB sẽ có định hướng: Tăng tính đa dạng của ngân hàng đáp ứng được những yêu cầu trong cấu trúc kinh tế; môi trường cạnh tranh trong khu vực ngân hàng ngày càng tăng có khả năng đưa các định chế tài chính đến với những chiến lược chiếm lĩnh những mảng thị trường riêng biệt, tạo ra một sức mạnh thị trường thích hợp với họ.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của Ngân hàng

Để đảm bảo các mục tiêu phát triển của Ngân hàng trong giai đoạn tiếp theo, VRB luôn xác định phát triển nguồn NL nói chung và đảm bảo TD NL chất lượng sẽ là một trong những động lực đảm bảo sự thành công các mục tiêu phát triển đề ra. Do vậy trong những năm gần đây, DN luôn đặt công tác TD lên hàng đầu vì khi lựa chọn được một đội ngũ nhân viên chất lượng đầu vào tốt là đã xây dựng được đội ngũ NNL đảm bảo chất lượng có thể hoàn thành được các yêu cầu, chỉ tiêu kinh doanh đã được đề ra.

Mục tiêu quan trọng hơn nữa đối với đơn vị về TDNL trong thời gian tới và kế hoạch trong những năm tiếp theo đó chính là TD được nguồn NL có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm và khả năng thích ứng nhanh đối với

công việc đảm bảo giảm thiểu tối đa đào tạo nghiệp vụ cơ bản và nâng cao trình độ chuyên môn

Về quy mô và cơ cấu NL cần TD của đơn vị trong thời gian tới: Dự tính đến năm 2022, đơn vị sẽ mở rộng quy mô (các chi nhánh sẽ mở thêm phòng giao dịch trên địa bàn, mở rộng quy mô hoạt động tại các tỉnh, thành phố), tăng năng suất lao động nên cần tăng số lượng lao động để đáp ứng công việc. Do vậy sẽ phải tuyển một số lượng đáp ứng để đảm bảo công việc được thông suốt và đáp ứng được kế hoạch kinh doanh đã đề ra.

Bảng 3.1. Kế hoạch định biên 2020-2022 của VRB

Cơ cấu	2020		2021		2022	
	Số lượng người	Tỉ lệ %	Số lượng người	Tỉ lệ %	Số lượng người	Tỉ lệ %
Tổng lao động	670	100	700	100	740	100
Theo giới tính						
Nam	250	37.3	272	38.9	280	37,8
Nữ	420	62.7	428	61.1	460	62,2
Theo trình độ học vấn						
Cao đẳng, trung cấp	20	3	21	3	23	3,1
Đại học, trên đại học	650	97	679	97	717	96,9

(Nguồn: Bộ phận TCCB thuộc VP VR)

Phân tích bảng 3.1 thấy rằng kế hoạch TD nhân sự thấy rằng nhu cầu TD lao động của DN tăng lên hàng năm, cụ thể năm 2022 nhu cầu TD tăng hơn 40 lao động so với năm 2021 và 70 lao động so với năm 2020. Với vị trí chuyên môn yêu cầu về công việc đòi hỏi ngày càng cao đòi hỏi người lao động không ngừng nâng cao kiến thức kỹ năng và chuyên môn đáp ứng vị trí công việc. Biểu hiện nhu cầu tuyển lao động trình độ Đại học, trên Đại học

năm 2020 là 97% tương ứng 650 người; năm 2021 là 97% tương ứng 679 người và năm 2022 là 96,9% tương ứng với 717 người tập trung chủ yếu ở các bộ phận lao động đòi hỏi trình độ cao; số lượng lao động còn lại tập trung ở bộ phận đòi hỏi trình độ lao động thấp hơn như lái xe. Do đặc thù của DN là về Ngân hàng, yêu cầu công việc chủ yếu liên quan đến Khách hàng đòi hỏi sự kiên trì, cẩn mẫn, công việc nhẹ nhàng nên phần lớn thu hút được lao động là nữ giới, tỷ lệ nam/nữ của DN là khoảng xấp xỉ 40/60. Với đặc thù vị trí công việc ở mỗi phòng ban nên tỉ lệ nam nữ cũng chênh lệch khá nhiều chẳng hạn như Ban Công nghệ, Ban Kiểm toán, tổ lái xe thì số lượng cán bộ nam chiếm đa số và các bộ phận khác như giao dịch viên, VP,... số lượng cán bộ nữ chiếm đa số. Điều này là hoàn toàn phù hợp với nhu cầu phát triển, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của DN.

Nhận thấy rằng quy mô nhân sự của VRB ngày càng tăng lên qua từng năm biểu hiện qua tổng số lao động năm 2020 là 670 người, năm 2021 là 700 người và năm 2022 là 740 người trong khi đó kế hoạch nhu cầu TD nhân sự vẫn có chiều hướng theo thời gian tăng lên cả về số lượng và chất lượng qua các năm. Với kế hoạch nhân sự dồi dào giàu kinh nghiệm sẽ thúc đẩy phát triển kinh doanh cũng như phát triển các dịch vụ, các sản phẩm cả về số lượng và chất lượng cũng dần được cải thiện và thu hút một lượng khách hàng tăng lên một cách đáng kể nâng cao uy tín trên thị trường và tạo được độ tin cậy.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng liên doanh Việt – Nga

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Để xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng để lên kế hoạch cụ thể cho từng đợt cần xây dựng bản kế hoạch TD NL cụ thể và dự trù nếu đợt xuất có phát sinh tổ chức TD bổ sung thay thế kịp thời. Trong bản kế hoạch TD NL của VRB mới chỉ đưa ra được số lượng nhân sự còn thiếu nhưng chưa đưa ra được những thông tin cụ thể.

Bản kế hoạch cần đưa ra những dự báo, khả năng nhân viên sẽ bị sa thải, cần đào tạo, từ đó mới có con số chính xác nhân sự cần tuyển, để làm được điều đó thì phải thực hiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc. Công tác kế hoạch hóa nguồn NL nên được thực hiện theo chu kỳ, xác định đảm bảo tính ổn định trong sắp xếp nhân sự. Đặc biệt, cần phải có định hướng phát triển trong dài hạn, thuận tiện cho việc lập các kế hoạch nhân sự như lập kế hoạch tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo về sau.

3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ nhân lực

3.2.2.1. Lập kế hoạch tuyển mộ một cách chi tiết

Từng đợt tuyển mộ sẽ có những vị trí khác nhau, nhu cầu về số lượng vị trí ứng viên khác nhau theo từng lần tuyển. Mỗi vị trí cần tuyển vào từng thời điểm thì số lượng hồ sơ nộp vào các vị trí là khác nhau. Theo mỗi vị trí sẽ có tỉ lệ sàng lọc phù hợp với đặc điểm vị trí chức danh công việc khác nhau. Ngân hàng nên xây dựng tỷ lệ sàng lọc chuẩn cho các vị trí cần tuyển, có cơ sở như vậy tỉ lệ sàng lọc trong tuyển trọng công tác tuyển mộ sẽ có cơ sở để xác định được số lượng ứng viên mà quá trình thu hút là bao nhiêu. Tuy không thể xác định chính xác tuyệt đối nhưng cũng đảm bảo tương đối chính xác tỉ lệ sàng lọc so với thực tế. Chính vì vậy việc lập kế hoạch tuyển mộ nên được thực hiện một cách cụ thể và chi tiết để đảm bảo chất lượng.

Trong trường hợp tuyển mộ không thu hút được như yêu cầu thì tỷ lệ sàng lọc cũng cần thay đổi, việc thay đổi này có ý nghĩa quan trọng nhằm giúp DN kịp thời có đủ ứng viên đáp ứng yêu cầu cần tuyển cho DN mình.

3.2.2.2. Xây dựng nội dung thông báo tuyển mộ hấp dẫn và chi tiết hơn

Trên thị trường lao động cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì DN nên đưa ra những hình thức kích thích hấp dẫn tuyển được những người phù hợp đáp ứng được yêu cầu công việc là rất khó. Thực tế người nộp hồ sơ thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao, ngoài ra còn các chế độ, phúc lợi của DN với các ứng viên. Bên cạnh đó môi trường làm việc, văn hóa

doanh DN, thương hiệu cũng đóng một phần không nhỏ trong việc thu hút một lượng không nhỏ ứng viên nộp hồ sơ.

Thông báo tuyển mộ cần được trình bày đầy đủ, ngắn gọn và độc đáo để tăng hiệu quả trong quá trình tiếp nhận thông tin của người xin việc. Người xin việc cũng dễ tiếp cận thông tin và nộp hồ sơ ứng tuyển phù hợp với vị trí của mình.

Trong thông báo tuyển mộ cần nêu chi tiết nội dung của công việc dựa vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, bằng cấp, kinh nghiệm và các kỹ năng. Các yêu cầu đưa ra phải rõ ràng vì đây chính là cơ sở cho việc sàng lọc hồ sơ và việc hạn chế những người không đạt yêu cầu nộp hồ sơ dự tuyển.

3.2.2.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Hiện tại, trong quy trình của DN chưa đề cập tới bước này. Vì vậy, để hoàn thiện công tác tuyển mộ thì cần phải thực hiện công tác này. Nội dung yêu cầu sau khi kết thúc tuyển mộ, tổ chức cần đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không?
- Mức độ phù hợp giữa các ứng viên và công việc?
- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển mộ
- Kinh phí cho tuyển mộ có quá cao hay không?
- Việc quảng cáo tuyển mộ đã thực sự hiệu quả chưa?

3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn

3.2.3.1. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Trình độ chuyên môn (với sinh viên vừa học xong đại học) và thông tin kinh nghiệm ghi trong hồ sơ chỉ đánh giá được phần nhỏ năng lực của ứng viên có thể dẫn tới việc thiếu chính xác trong xét tuyển. Vì vậy, để nâng cao tính chính xác trong quá trình tiếp nhận hồ sơ DN nên kết hợp với việc phỏng vấn sơ bộ các ứng viên (cả ứng viên nộp trực tiếp và ứng viên nộp online). Việc này vừa giúp cho DN kiểm tra được tính chính xác thông tin đưa ra

trong hồ sơ, những ứng viên sẽ được sàng lọc nhanh hơn và chính xác hơn, vừa giảm bớt được thời gian cũng như chi phí cho quá trình tuyển chọn.

Việc sàng lọc hồ sơ ngay từ ban đầu đòi hỏi nhân viên tuyển chọn phải xây dựng các tiêu chí cụ thể, rõ ràng, đảm bảo tính khách quan, công bằng trong tuyển chọn. Tuy có mẫu đánh giá hồ sơ nhưng tiêu chí đánh giá lại chung cho tất cả các vị trí công việc.

3.2.3.2. *Thẩm tra thông tin*

Dựa vào kinh nghiệm và giấy tờ thực tế đã nhận trong quá trình tiếp nhận hồ sơ tuyển ứng viên mà chuyên viên tuyển chọn phải kiểm tra được tính trung thực mà ứng viên cung cấp trong quá trình tham gia dự tuyển có chính xác so với thực tế nội dung đã cung cấp không.

3.2.3.3. *Công tác thi tuyển*

Công tác chuẩn bị địa điểm thi cũng như cơ sở vật chất cần thiết phải được thực hiện chu đáo và đầy đủ theo kế hoạch đã định.

DN cần dựa trên đầu mối các phòng ban cần tuyển phối hợp với Bộ phận TCCB phải xây dựng đề thi hợp lý phù hợp với vị trí công việc trình lãnh đạo phê duyệt và đảm bảo tính bí mật. Nội dung đề thi cần bám sát với các yêu cầu công việc (có được từ quá trình phân tích công việc) bao gồm cả lý thuyết, trắc nghiệm IQ và bài tập thực tế áp dụng trong công DN.

DN nên áp dụng một số hình thức thi trắc nghiệm nhanh để phát hiện và đánh giá năng lực, tâm lý, tính cách của ứng viên sao cho phù hợp với công việc yêu cầu. Hạn chế tuyển những người không mong muốn, đồng thời tránh mất nhiều thời gian, công sức, tiền bạc của DN, các bài trắc nghiệm điển hình như:

- Trắc nghiệm cá tính: Đánh giá tính cách ứng viên
- Trắc nghiệm tâm thần: Đánh giá năng lực, thể chất và tinh thần của ứng viên
- Trắc nghiệm trung thực: Thường áp dụng cho những vị trí TD cần đảm bảo tính tuyệt mật hoặc liên quan đến sở hữu công nghiệp, sở hữu trí tuệ

(kế toán, lập trình phần mềm...). Hoặc có thể áp dụng trắc nghiệm trung thực thông qua các câu hỏi mang tính chất “cài bẫy” để tìm được sự trung thực qua lời nói.

Quá trình thi tuyển phải thực hiện kỷ luật phòng thi một cách chặt chẽ, không để xảy ra hiện tượng gian lận trong thi cử, đảm bảo không có sự ưu ái của cán bộ coi thi đối với ứng viên...

3.2.3.4. Công tác phỏng vấn chuyên môn

Để đảm bảo công bằng giữa các ứng viên, hạn chế sự ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan của cán bộ phỏng vấn thì hội đồng phỏng vấn nên đưa ra tiêu chí chung để loại bỏ ứng viên trong vòng phỏng vấn. Dựa vào các tiêu chí đó thì cán bộ phỏng vấn sẽ đánh giá khách quan hơn, hạn chế được việc cho điểm ứng viên theo cảm tính của người phỏng vấn như hiện nay.

Lựa chọn địa điểm phỏng vấn hợp lý, thuận lợi, xây dựng không khí phỏng vấn vui vẻ, cởi mở giúp các ứng viên bình tĩnh và chủ động trong quá trình thể hiện bản thân.

Việc xác định độ dài thời gian phỏng vấn cho mỗi ứng viên cũng nên thay đổi linh hoạt. Thực tế hiện nay tại DN, thời gian phỏng vấn chuyên môn của mỗi ứng viên là 15 phút, việc này đã gây hạn chế cho quá trình đánh giá ứng viên, nhận thấy nếu ứng viên có năng lực và trình độ, hội đồng có thể kéo dài thời gian phỏng vấn để cho họ thể hiện được hết năng lực của mình.

Về nội dung phỏng vấn không nên chỉ bó hẹp trong phạm vi về kiến thức chuyên môn mà nên xem xét tới thái độ, quan điểm, tư duy và tính sáng tạo của ứng viên. Khi phỏng vấn nên đề cập đến các vấn đề: động cơ xin việc, quá trình học tập hoặc làm việc trước đó, kiến thức và kinh nghiệm trong công việc...

3.2.3.5. Đánh giá sau tuyển chọn

Việc đánh giá sau tuyển chọn giúp DN kịp thời đánh giá kết quả và hiệu quả của công tác tuyển chọn NL của DN. Công tác tuyển chọn được đánh giá là thực hiện tốt và hiệu quả là cơ sở để công tác tuyển chọn thời gian

sau thực hiện tốt hơn. Ngược lại, nếu công tác tuyển chọn được đánh giá là chưa tốt, chưa hiệu quả thì cán bộ tuyển chọn phải nhanh chóng tìm ra nguyên nhân và khắc phục tình trạng đó. Đánh giá công tác cũng chính là đánh giá khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển chọn là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự của chính hoạt động quản trị NL tại DN.

3.2.4. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý

Để thực hiện công tác TD cần xác định, phân tích công việc cho từng vị trí cần tuyển cho từng vị trí cần tuyển. Hoạt động này bao gồm: lên kế hoạch cho các giai đoạn của phân tích công việc, thiết kế phiếu thu thập thông tin, bảng câu hỏi, mẫu câu hỏi để tiến hành thu thập thông tin, tổng hợp thông tin thu thập được và soạn thảo các văn bản của phân tích công việc.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin cần thiết về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị bản tóm tắt về nhiệm vụ, trách nhiệm của công việc nào đó trong mối tương quan với công việc khác. Từ đó giúp nhà quản trị trả lời các câu hỏi sau:

- Công việc cần tuyển là công việc lâu dài hay tạm thời?
- Công việc đó đòi hỏi các kiến thức chuyên sâu và đặc biệt nào?
- Có cần thiết phải tuyển thêm người để thực hiện công việc đó không?

Nếu có thì người được TD có kiêm thêm công việc nào nữa?

- Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ với tổ chức như thế nào?
- Những tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn, sức khỏe, kinh nghiệm...

của công việc mới đó là gì?

Sau khi trả lời chính xác các câu hỏi này DN có thể các định bước thực hiện tối ưu là TD hay áp dụng các phương pháp khác cho phù hợp với từng thời điểm, thời cơ kinh doanh của DN.

Cán bộ thực hiện hoạt động phân tích công việc cần xây dựng các văn bản của phân tích công việc, sau đó đưa các văn bản này vào sử dụng như là một công cụ cho quản lý nhân sự.

Phòng Tổ chức lao động cần phối hợp với các bộ phận khác, tranh thủ sự trợ giúp của họ, thông báo cho người lao động biết ý nghĩa, mục đích của phân tích và đánh giá công việc, để tránh gặp những khó khăn từ phía người lao động.

Các văn bản phân tích công việc cần được phổ biến rộng rãi đến người lao động và được sử dụng cho quá trình làm việc và quản lý.

Tiếp theo, DN nên quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Công tác đánh giá thực hiện công việc nên được đánh giá kỹ lưỡng, khách quan và có sự tương tác hai chiều. Không chỉ lãnh đạo đánh giá nhân viên, cấp trên đánh giá cấp dưới mà nên có sự đánh giá ngược lại từ phía nhân viên đối với ban lãnh đạo. Tuy nhiên, VRB mới đang đánh giá thực hiện công việc một chiều từ cấp trên đánh giá xuống cấp dưới, chưa có sự tương tác hai chiều. Để chất lượng nguồn NL được nâng cao, công tác đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, công bằng thì cần thiết phải thay đổi phương pháp đánh giá.

Thứ ba, công tác bố trí, sử dụng NL được tuyển mới là vô cùng quan trọng, phản ánh chất lượng công tác TD DN đã thực hiện. Trên thực tế, một số lao động trong DN chưa được sắp xếp vị trí công việc đúng với chuyên ngành mà họ đào tạo. DN cần rà soát lại số lượng cán bộ công nhân viên đang làm việc trái chuyên ngành, tìm hiểu sâu thêm về nhu cầu, nguyện vọng của những lao động đó. Nếu họ có nhu cầu làm việc đúng chuyên ngành họ được đào tạo thì sắp xếp bổ sung vào những vị trí thiếu, ngược lại, nếu họ đã quen với vị trí công việc cũ, họ cảm thấy mãn nguyện với công việc thì có thể đào tạo lại, đào tạo thường xuyên những lao động đó để họ nắm được những kiến thức cơ bản nhất, và cần thiết nhất, cập nhật những kiến thức mới nhất về công việc mà họ đang đảm nhận.

Hạn chế áp dụng chính sách “bố mẹ về thì con vào”, hay chính sách ưu tiên tuyệt đối cho con em trong ngành ngay cả khi con em họ không tốt nghiệp chuyên ngành đúng với yêu cầu vị trí đang tuyển.

3.2.5. Hoàn thiện các chính sách đãi ngộ, thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao

- Giải pháp tăng động lực làm việc cho người lao động

+ Hoàn thiện chế độ động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần đối với người lao động.

+ Chuẩn xác công tác đánh giá nhân viên, áp dụng phương pháp phân tích định lượng đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

+ Đổi mới chính sách tiền lương. Xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích của từng phòng ban, đơn vị .

+ Tổ chức tốt việc cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên, làm cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu của DN để từ đó nhân viên có những định hướng rõ ràng trong công việc của mình nhằm phù hợp với đường lối chung của DN.

+ Đổi mới chế độ đề bạt, điều động nhân viên

3.2.5.1. Thực hiện chế độ đãi ngộ lao động hiệu quả

Tiền lương là khoản thu nhập chính của đa số công nhân viên trong DN, vì vậy, cần phải đảm bảo chính xác khi tính lương cho họ. DN nên tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên làm thêm giờ để tăng thu nhập.

Ngoài ra, DN nên bổ sung hình thức tiền lương có thưởng khi hoàn thành vượt mức kế hoạch:

- Kích thích người lao động làm việc hiệu quả cao

- Đảm bảo cho các hợp đồng ký kết luôn hoàn thành đúng thời hạn và sản phẩm đảm bảo chất lượng giúp DN giữ vững uy tín trên thị trường.

Chế độ thưởng, phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức.

Ngoài ra, để tạo động lực cho người lao động không thể không kể đến khả năng thăng tiến của người lao động. Người lao động có năng lực, đóng

góp nhiều lợi ích cho DN, có mong muốn được thăng tiến mà không nhận được sự ủng hộ của DN thì họ cảm thấy chán nản, tâm lý không thoải mái khi làm việc. Ngược lại, nếu họ được thỏa mãn đầy đủ nhu cầu của mình, họ sẽ hăng say lao động hơn. Vì thế, DN nên tạo cơ hội cho người lao động phát huy hết khả năng, năng lực của bản thân mình để họ có cơ hội thăng tiến trong công việc.

3.2.5.2. Thực hiện chính sách đào tạo phát triển tốt hơn cho người lao động

DN phải đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo, tăng quỹ đào tạo vì đào tạo tốt sẽ cho ta một đội ngũ nhân viên giỏi nghề, giỏi việc với tác phong làm việc chuyên nghiệp nhất đặc biệt là các nhân viên cấp cao như trưởng, phó phòng, không ngần ngại tổ chức các khóa học nâng cao nghiệp vụ quản trị cho các thành viên cấp cao để họ nâng cao kiến thức áp dụng vào thực tế. DN nên thường xuyên cho nhân viên đi dự các cuộc hội thảo để có thể tự học hỏi, đúc rút kinh nghiệm cho bản thân để có thể tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo. DN cũng nên tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau, tổ chức các cuộc nói chuyện để những nhân viên có nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, những khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp. DN cũng nên cho nhân viên đi học tại các lớp đào tạo ở bên ngoài mang tính chuyên nghiệp cao. Tuy DN phải mất khoản chi phí không nhỏ cho công việc này nhưng bù lại nhân viên của mình sẽ có một trình độ chuyên môn rất cao và có thể truyền đạt cho mọi người.

3.2.6. Một số giải pháp khác

*** Tăng cường, nâng cao uy tín và vị thế của VRB**

Để đảm bảo cho công tác tuyển dụng nhân lực đạt hiệu quả cao, VRB cần quan tâm đến việc khẳng định và nâng cao uy tín, vị thế của mình trên thị trường cạnh tranh; thực hiện tốt hơn nữa các biện pháp có thể để nâng cao tiềm lực và thu hút nhiều nhân lực như:

Trong quá trình thiết kế thông báo tuyển dụng: cần tạo được điểm nổi bật khác biệt với các đối thủ khác. Nhấn mạnh các chế độ chính sách về mức lương, thưởng, sự quan tâm chăm lo đời sống cán bộ nhân viên, cơ hội thăng tiến, chế độ đãi ngộ,... Điều này là một trong những yếu tố thu hút được nhiều người nộp hồ sơ xin việc cũng như tạo điều kiện để VRB có nhiều cơ hội tuyển dụng được người tài.

Bên cạnh đó, với sự phát triển của công nghệ thông tin hiện nay ngày càng có nhiều người tra cứu các thông tin tuyển dụng trên mạng internet. Vì vậy, VRB nên đăng tuyển trên nhiều website khác nhau. Thông qua các website để có thể quảng bá hình ảnh và nâng cao uy tín của mình. Điều này sẽ giúp VRB thu hút, tuyển dụng được nhiều lao động giỏi hơn.

Mặt khác, VRB có thể chủ động liên hệ với các trường đại học, các hội chợ việc làm... ; cần xác định ở vị trí nào cần tuyển nguồn nội bộ, tiêu chuẩn cụ thể và ở vị trí nào tuyển nguồn bên ngoài công ty. Cử cán bộ tuyển dụng đến các trường: thông qua ngày hội việc làm tại các trường Cao đẳng, Đại học... Qua đó giới thiệu, quảng bá về hình ảnh của VRB cũng như các vị trí làm việc còn trống, từ đó sẽ tạo điều kiện cho công tác tuyển dụng được thực hiện hiệu quả và dễ dàng hơn.

Bên cạnh đó, muốn nâng cao uy tín, vị thế hay cạnh tranh được với các ngân hàng khác thì tiền lương, chế độ đãi ngộ và mức độ hài lòng đối với công việc của công nhân viên đối với công việc là rất quan trọng. Để làm được điều đó đòi hỏi VRB cần xây dựng và thực hiện tốt hơn nữa các chính sách thù lao lao động, chính sách đãi ngộ để có thể thu hút nhiều lao động hơn. Qua đó cũng góp phần nâng cao uy tín, vị thế VRB trên thị trường cạnh tranh gay gắt ngày nay.

*** Tăng cường đa dạng hóa nguồn và phương pháp TD**

Trước tiên muốn thực hiện được phương pháp này VRB cần phải tìm hiểu và nghiên cứu thị trường cung – cầu lao động hiện tại có thuận lợi hay khó khăn gì cho công tác tuyển dụng của mình hay không.

Tiếp đến là khoanh vùng tuyển dụng, những vùng tuyển dụng dồi dào nguồn nhân lực thì cần đánh dấu để có phương pháp thu hút đặc biệt cho những vùng này. Bên cạnh đó, cần mở rộng tìm kiếm những vùng khác, và phải biết cách phân bổ và đầu tư vùng tuyển dụng cho hợp lý.

Tiếp theo VRB cần thay đổi chính sách, chiến lược tuyển dụng mở rộng thêm nguồn tuyển dụng, lên kế hoạch cho từng vùng, từng đối tượng hay từng chức danh công việc:

Đối với các chức danh công việc quan trọng từ cấp quản lý trở lên: Đối với những đối tượng này thì nên tập trung thu hút từ bên trong thông qua phương pháp tuyển dụng từ hồ sơ nhân sự được lưu tại ngân hàng. Vì hồ sơ nhân sự thường lưu trữ các chứng chỉ, bằng cấp liên quan và quá trình làm việc của người lao động trong VRB. Vì thế VRB nắm rõ và biết được trình độ, năng lực, ý thức, trách nhiệm của từng người lao động đối với công việc. Vì vậy dựa trên việc nghiên cứu hồ sơ, có thể lựa chọn được người phù hợp cho vị trí cần tuyển hạn chế việc tuyển nhầm người hay chưa có phương pháp nào tối ưu thay thế nguồn tuyển dụng bên ngoài. Tuy nhiên, nếu người lao động đang làm việc trong công ty lớn và hồ sơ lưu trữ dưới dạng giấy tờ, công ty sẽ khó có thể nghiên cứu hồ sơ nhân viên một cách đầy đủ, trong trường hợp này nên sử dụng các phần mềm quản lý nhân sự trên máy nhằm tìm được ứng viên nhanh chóng và dễ dàng hơn

Bên cạnh việc sử dụng phương pháp này có thể kết hợp với ý kiến đề bạt của người lao động. Bởi những người lao động cùng làm việc với nhau sẽ hiểu rõ về năng lực, kỹ năng, tính cách hơn là chỉ dựa vào giấy tờ hay thông tin dưới dạng văn bản. Nhưng cán bộ tuyển dụng phải biết lựa chọn thông tin cung cấp từ người lao động để có sự lựa chọn chính xác.

Ngoài ra đối với loại đối tượng này công ty có thể kết hợp thêm tuyển dụng từ nguồn bên ngoài thông qua việc đầu tư mạnh tuyển dụng ở những vùng có nhiều cơ sở đào tạo, trường cao đẳng, đại học. Bởi ở những vùng này VRB có thể dễ dàng thu hút được những lao động có trình độ, chuyên môn

phù hợp. VRB cũng có thể thu hút nhân tài thông qua việc cấp học bổng và nhận lại cam kết từ phía sinh viên về việc sau khi ra trường sẽ làm việc tại ngân hàng của mình.

*** Bồi dưỡng, đào tạo chuyên môn cho cán bộ chuyên trách tuyển dụng**

Hiện nay, các nhân viên đảm nhiệm công tác TD NL tại VRB còn thiếu và yếu. Do vậy, để đáp ứng yêu cầu TD NL ngày càng cao về số lượng và chất lượng, VRB nên đầu tư một khóa học đào tạo bài bản về TD bởi những chuyên gia giàu kinh nghiệm, ngoài những buổi training như vậy, có thể kết hợp mở hội thảo, những buổi chia sẻ, thành lập ngày hội nhân sự để nhân viên trau dồi, học hỏi thêm kỹ năng. Trên cơ sở khóa đào tạo này, cán bộ TD sẽ hiểu biết và vận dụng được những kinh nghiệm TD NL chuyên nghiệp, hiệu quả từ những người đi trước cho công việc chính mình, nâng cao hiệu quả công tác TD, đáp ứng được yêu cầu mà VRB đề ra.

Để thực hiện phương pháp này có hiệu quả thì VRB có thể thực hiện theo tiến trình sau:

Trước hết cần xác định nhu cầu đào tạo sau đó lập kế hoạch đào tạo như lượng cán bộ được đi đào tạo, nội dung đào tạo, dự tính kinh phí đào tạo, phương pháp đào tạo,...

Tiếp theo tiến hành thực hiện tổ chức đào tạo theo phương pháp đã chọn. VRB có thể nghiên cứu và lựa chọn một phương pháp đào tạo hoặc có thể kết hợp nhiều phương pháp sao cho phù hợp. Các phương pháp đào tạo như phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn, nghiên cứu tình huống, hội nghị, hội thảo, mô hình ứng xử, sử dụng kỹ thuật nghe nhìn, mở trường lớp cạnh tổ chức, gửi đi học ở trường khác...

Cuối cùng đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo.

*** Xây dựng phần mềm TD**

Hàng năm DN đều có đợt TD nhân sự với số lượng tương đối nhiều, việc xây dựng phần mềm TD giúp công tác TD được thực hiện bài bản, khoa

học là hết sức cần thiết. Phần mềm sẽ thực hiện và theo dõi công tác TD theo quy trình nghiệp vụ hoàn chỉnh: quy định các vòng phỏng vấn và điểm chuẩn cho từng vòng phỏng vấn, quản lý các yêu cầu TD, quản lý ứng viên, quản lý bài thi...

Quản lý các yêu cầu TD: Cho phép đưa ra các nhu cầu TD tự động từ hệ thống dựa trên định biên nhân sự và đánh giá năng lực cho từng vị trí hiện tại của mỗi nhân viên trong phòng ban.

Quản lý ứng viên: Cho phép đăng ký TD online và hỗ trợ đăng ký TD thông qua người thân trong DN.

Cho phép thiết lập kế hoạch TD và đặt lịch chi tiết cho mỗi ứng viên (hệ thống hỗ trợ gửi email, tin nhắn cho ứng viên khi có thông tin về lịch thi hoặc phỏng vấn)

Quản lý chi tiết và linh hoạt bài thi.

Quản lý chi tiết kết quả thi, phỏng vấn của các ứng viên.

Quản lý danh sách ứng viên theo các tiêu chí: Không đủ tiêu chuẩn, đủ tiêu chuẩn, làm bài thi đạt, làm bài thi không đạt, phỏng vấn qua, phỏng vấn không qua, thử việc, chuyển thành nhân viên...Chuyển hồ sơ TD sang hồ sơ nhân viên cho các ứng viên đạt yêu cầu.

3.4.2.2. Hoàn thiện biểu mẫu đánh giá và xử lý khoa học hồ sơ loại

- Hiện nay bộ phận TD đang sử dụng phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn chung cho cả ứng viên là công nhân, nhân viên, chuyên viên. Bởi vậy, để cho việc đánh giá kết quả phỏng vấn sát thực hơn, bộ phận TD cần xây dựng lại nội dung phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn phù hợp cho từng đối tượng.

- Các hồ sơ loại cần được đánh mã ghi ngày, tháng, vị trí ứng tuyển, lưu theo các vị trí cần tuyển. Đây sẽ là nguồn TD dự trữ sẽ được tái sử dụng.

3.3. Một số đề xuất, kiến nghị

Trong quá trình phát triển của các DN lĩnh vực Ngân hàng, về phía chính sách của Nhà nước cụ thể ở đây là các sở ban ngành về Ngân hàng, lao động có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như: luật lao

động... Các DN hoạt động trong khuôn khổ của pháp luật do đó các điều luật này có ảnh hưởng rất lớn tới DN. Qua nghiên cứu đề tài này tác giả thấy sự can thiệp tích cực của các sở ban ngành xây dựng, lao động nói riêng cũng như Nhà nước nói chung sẽ giúp DN tốt hơn trong việc tìm nguồn, tuyển chọn và sử dụng lao động.

Thứ nhất, các sở ban ngành xây dựng, lao động nên hoàn thiện hơn các bộ luật, nghị định, chính sách liên quan đến lao động như:

- + Luật lao động, các chính sách về lương bổng, thuế thu nhập để đảm bảo công bằng cho người lao động, tránh tình trạng giá cả tăng nhanh mà tiền lương không theo kịp, gây ảnh hưởng xấu đến đời sống của người lao động, nhất là các lao động làm việc trong nhà nước.

- + Luật bảo hiểm xã hội để đảm bảo các chế độ khi người xã hội ốm đau, thai sản,...

Thứ hai, Nhà nước nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm. Hiện nay các trung tâm hoạt động trong lĩnh vực môi giới việc làm rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy nhưng cũng có những trung tâm chuyên lừa đảo. Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

Thứ ba, Nhà nước cũng cần nâng cao hơn nữa hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là các DN những lao động có năng lực thực sự. Để đảm bảo cho điều này thì Nhà nước phải đầu tư để nâng cao hơn nữa hệ thống giáo dục cả về cơ sở vật chất và đội ngũ giảng viên giảng dạy nhằm đào tạo con người cả một cách toàn diện. Ngoài ra, Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các DN ngay từ năm thứ ba để sớm làm quen với thực tế, để sau khi tốt nghiệp tra trường họ không lúng túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc.

Thứ tư, cơ quan Nhà nước nên phát hiện và trừng trị nghiêm khắc đối với những cơ sở làm văn bằng và chứng chỉ giả mạo.

KẾT LUẬN

TD là hoạt động không thể thiếu và là một bộ phận không thể tách rời trong mỗi tổ chức. Công tác TD NL nếu được thực hiện chuyên nghiệp, kịp thời và phù hợp sẽ mang lại nguồn NL chất lượng quyết định sự thành công và phát triển bền vững cho DN.

Qua việc khảo sát và phân tích tình hình thực hiện công tác TD NL tại VRB, nhận thấy công tác này đã phát huy nhiều ưu điểm tuy vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế trong quá trình triển khai. Một trong số đó có những nguyên nhân là do khách quan và có không ít nguyên nhân chủ quan nên sau quá trình phân tích và đánh giá đã đưa ra một số giải pháp và kiến nghị để hoàn thiện công tác này tại VRB nhằm khẳng định vai trò của TD NL và hướng tới mục tiêu ngày càng hoàn thiện và nâng cao hiệu quả. Bài nghiên cứu còn cung cấp cho em nhiều kiến thức mới, phong phú và giúp em có cái nhìn đa dạng, toàn diện hơn về TD.

Với đòi hỏi của tình hình mới, vấn đề đổi mới và hoàn thiện hơn công tác TD đang được rất nhiều người quan tâm, chú trọng. Để giải quyết thực trạng đó cần rất nhiều công sức của các nhà TD và sự phối hợp giữa các đơn vị để đạt hiệu quả cao nhất.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Danh mục sách, luận văn, báo cáo

1. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Dương Thị Kim Chung (2007), “Quy trình tuyển dụng nhân viên”, tuyển dụng đúng người, NXB trẻ Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2015), Quản trị Nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
4. Trần Kim Dung (2006), Quản trị nhân lực, NXB Thống kê
5. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống Kê
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
7. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực I, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2014), Giáo trình Quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.
10. Hà Văn Hội (2006), Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, học viện bưu chính viễn thông.
11. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), Giáo trình Khoa học quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội
12. Lê Cẩm Hà, Luận văn một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực khu vực nhà nước, Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2010
13. Laszlo Bock, Work Rules – (Google tuyển dụng và giữ chân nhân tài như thế nào? – Cẩm chi dịch), NXB Thế Giới

14. Nguyễn Tiệp (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã Hội, Hà Nội.

15. Phạm Đức Thành (1998), Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội

16. Phạm Đức Thành (2006), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội

17. Nguyễn Hữu Thân (2004), Quản trị nhân lực, nhà xuất bản thông kê.

18. Nguyễn Hữu Thân (2003), Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội

II. Một số trang web tham khảo

1. EduViet tổng hợp, Hoạch định và thu hút nguồn nhân lực. Địa chỉ :
<http://www.eduviet.vn/index.php/Hoach-dinh-phat-trien-nhan-su/hoach-dinhva-thu-hut-nguon-nhan-luc.html>

2. Nhật Kiên, Khuynh hướng đánh giá ứng viên của nhà tuyển dụng. Địa chỉ :

<http://www.nhankietvn.com/vi/tu-van/xu-huong-tuyen-dung/khuynh-huongdanh-gia-ung-vien-cua-nha-tuyen-dung-14/>

3. Thu Lê, Xu hướng tuyển dụng hiện nay. Địa chỉ :
<http://vietbao.vn/the-gioigiai-tri/Xu-huong-tuyen-dung-hien-nay/507546997/402>

4.<https://www.slideshare.net/trongthuy3/luan-van-tuyen-dung-nhan-luc-tai-cong-ty-in-hong-ha-hay-9d>

5.<http://ulsa.edu.vn/uploads/file/Luan%20van%202015/PhamThiUtHan h3B.pdf>

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC TD TẠI VRB

(Áp dụng cho ứng viên sau khi tham gia tuyển dụng tại VRB)

Để có thêm cơ sở thực tiễn phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài khoa học: “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VRB” rất mong Ông/bà cho ý kiến trả lời của mình theo những câu hỏi dưới đây.

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của Ông/bà chỉ nhằm mục đích phục vụ cho nghiên cứu khoa học và hoàn toàn được giữ bí mật)

I. Thông tin chung

1. Giới tính

A. Nam

B. Nữ

2. Trình độ văn hoá

A. Sơ cấp

B. Trung cấp

C. Cao đẳng

D. Đại học

E. Thạc sĩ

3. Ông (bà) thuộc nhóm độ tuổi nào dưới đây:

A. Dưới 25

B. Từ 25-35

C. Từ 35-45

D. Trên 45

II. Đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

1. Bạn đã biết về VRB trước khi tham gia tuyển dụng?

A. Đã biết trước khi tham gia tuyển dụng

B. Chỉ biết thông qua thông báo tuyển dụng

2. Nhận xét của bạn về mức hấp dẫn, đặc sắc của thông tin tuyển dụng

A. Rất đồng ý

B. Đồng ý

C. Bình thường

D. Không đồng ý

3. Khi đọc thông báo tuyển dụng của Công ty yếu tố nào thu hút anh/ chị ứng tuyển?

- A. Tiền lương B. Môi trường làm việc
- C. Cơ hội thăng tiến D. Khác
4. Ông (bà) đã nộp hồ sơ xin việc bằng cách nào?
- A. Trực tiếp mang đến B. Gửi người quen
- C. Gửi qua mail tuyển dụng D. Lý do khác
5. Trong buổi phỏng vấn Ông(bà) có được nhân viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc cụ thể không?
- A. Rõ ràng B. Bình thường C. Không đầy đủ
6. Các chuyên viên phỏng vấn có trả lời đầy đủ những thắc mắc của Ông (bà) về Ngân hàng không?
- A. Rõ ràng B. Bình thường C. Không đầy đủ
7. Mức độ hoàn chỉnh bản mô tả công việc tại DN như thế nào?
- A. Rất tốt B. Bình thường C. Không tốt
8. Quy trình tuyển dụng nhân lực của Ngân hàng VRB như thế nào?
- A. Rất hoàn chỉnh, đầy đủ B. Bình thường
- C. Rườm rà D. Chưa tốt
9. Đánh giá khách quan quá trình tuyển chọn có công bằng với các ứng viên khác không?
- A. Công bằng B. Bình thường C. Không công bằng
10. Tính thực tiễn của bài thi, phỏng vấn có áp dụng vào công việc hay không?
- A. Có B. Bình thường C. Không
11. Anh/ chị có nhận xét gì về thông tin tuyển dụng nhận được từ ngân hàng?
- A. Hấp dẫn B. Đầy đủ thông tin
- C. Còn thiếu sót nhiều D. Khác
12. Anh/ chị thấy quy trình tuyển dụng của ngân hàng thế nào?
- A. Chuyên nghiệp B. Tốt
- C. Chưa tốt D. Khác

III. Câu hỏi mở rộng

13. Sự hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của DN?

.....

14. Sự gắn bó lâu dài với Ngân hàng VRB? Lý do

.....

15. Một số ý kiến đóng góp để giúp công tác tuyển dụng tại Ngân hàng VRB được tốt hơn

.....

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA, KHẢO SÁT CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

I. Tổng hợp thông tin người được khảo sát (Tổng: 100 người)

		Số lượng (người)	Tỉ lệ
Giới tính	Nam	45	45%
	Nữ	55	55%
Trình độ văn hóa	Đại học trở lên	98	98%
	Dưới đại học	2	2%
Vị trí	Chuyên viên, kiểm soát viên, cán sự, lái xe	75	75%
	Phó trưởng phòng trở lên	15	15%

II. Tổng hợp kết quả phân câu hỏi cho cán bộ công nhân viên trong Ngân hàng liên doanh Việt - Nga

Đáp án		A		B		C		D	
Câu hỏi		Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
I	1	63	63	27	27	-	-	-	-
	2	0	0	1	1	5	5	94	94
	3	12	12	55	55	12	12	21	21
II	1	40	40	19	19	41	41	...	...
	2	45	45	29	29	15	15	11	11
	3	56	56	30	30	14	14	...	...
	4	9	9	5	5	75	75	11	11
	5	35	35	57	57	8	8	...	...
	6	80	80	15	15	5	5	...	...
	7	60	60	39	39	1	1	...	...
	8	30	30	60	60	2	2	8	8
	9	95	95	5	5	0	0	...	...
	10	70	70	30	30	0	0	...	...
	11	71	71	22	22	7	7	...	...
	12	13	13	70	70	17	17	...	...

PHỤ LỤC 3

PHIẾU ĐĂNG KÝ DỰ TUYỂN
APPLICATION FORM



NGÂN HÀNG LIÊN DOANH VIỆT-NGA
VIETNAM – RUSSIA JOINT VENTURE
BANK

PHIẾU ĐĂNG KÝ DỰ
TUYỂN/APPLICATION FORM

VÀO VỊ TRÍ/POST.....

Ảnh/photo 4x6 (cm)

Kính gửi/To: Hội đồng tuyển dụng – Chi nhánh VRB Sở giao dịch
To: Recruitment Committee – Branch.....

1. Thông tin cá nhân/Personal data:

Tên tôi là/Full nam (Viết chữ in hoa/CAPITALIZED LETTERS).....

Nam, Nữ/Male, Female:.....

Ngày sinh/DOB:

Số CMTND/ID Number:....

Ngày cấp/Issuance:

Date:cấp/Issuer:

Chiều cao/Height:

Hộ khẩu thường trú (1)/Permanent address:

Địa chỉ đang ở (2)/Residence Address:

Địa chỉ báo tin (3)/Mailing Address:

Điện thoại liên lạc/Telephone:

Số cố định/Land line:Số di động/Mobile:

Email:

2. Trình độ đào tạo/Academic:

- Phổ thông trung học/High school:

Học trường/School Name: Tỉnh (TP)/Province (city):

Hạng tốt nghiệp/Diploma:

- Chuyên môn/Major:

Trường tốt nghiệp/Graduated from:

Năm tốt nghiệp/Graduation Year:.....Loại hình đào tạo:

Chuyên ngành đào tạo:..... Hạng tốt nghiệp:

Điểm trung bình học tập (nếu có):

3. Trình độ ngoại ngữ/Language Competency:

3.1. Ngoại ngữ 1/1st foreign language:

Bằng cấp/Qualification:

Trình độ/Level:

Điểm/Mark:

3.2. Ngoại ngữ 2/2nd foreign language:

Bằng cấp/Qualification:

Trình độ/Level:

Điểm/Mark:

4. Trình độ tin học/IT Competency:

Các chứng chỉ, khóa đào tạo khác (nếu có)/Certificates, other training courses (if any):

6. Thành tích đặc biệt trong quá trình học tập (nếu có)/Prizes, award during school years (if any):

6.1. Bằng khen về hoạt động nghiên cứu khoa học/

Acknowledge of special contribution in Science: Có/Yes ☐ Không có/No ☐

Loại bằng khen/Type:

6.2. Giấy khen về hoạt động nghiên cứu khoa học, đoàn, công tác sinh viên/

Acknowledge of special contribution in Science, Youth:

Có/Yes ☐ Không có/No ☐

Loại giấy khen/Type:

6.3. Đạt giải thưởng và có chứng nhận trong các kỳ thi cấp quốc gia (nhất, nhì, ba, khuyến khích). Tính trong thời gian học THPT hoặc Đại học/Prizes and certificate of national testing competitions (first, second, third, and condolence prize):

Có/Yes ☐ Không có/No ☐

Giải cao nhất/Special prize:

Các giải khác/Other prizes:

7. Quá trình công tác: (nếu có, liệt kê theo thứ tự thời gian ngược)

Working experience: (if any, list in reverse time order)

7.1. Tổng quan/Overall:

- Kinh nghiệm làm việc trong ngành ngân hàng (không bao gồm thời gian thực tập, làm cộng tác viên)/Working experience in banking (exclusive of internship, associate periods):

+ Kinh nghiệm ≥ 2 năm ☐

Experience ≥ 2 years

+ $1 \leq$ Kinh nghiệm < 2 năm ☐

1 $\leq$ working experience < 2 years

+ Kinh nghiệm < 1 năm ☐

Experience < 1 year

- Kinh nghiệm làm việc tại các đơn vị khác ngoài ngành ngân hàng (không bao gồm thời gian thực tập, làm cộng tác viên)/Working experience at other industries (exclusive of internship, associate periods):

+ Kinh nghiệm ≥ 2 năm ☐

Experience ≥ 2 years

+ Kinh nghiệm < 2 năm ☐

Working experience < 2 years

7.2. Diễn biến quá trình công tác/Working history:

Từ/From:	Tên đơn vị/Employer:...	Chức danh/Title:
Đến/To:		
.....		
Mô tả ngắn gọn công việc các thành tích đã đạt được (nếu có kinh nghiệm quản lý, xin ghi rõ số nhân viên đã quản lý)/Brief description of the achievements (specify the management experience, number of staff supervised)	Tên, chức vụ cấp trên trực tiếp/Name, title of line manager:	
.....		
.....		
.....	Điện thoại liên lạc/Tel:	
.....	Số cố định/Land:	

..... 		Số di động/Cell: Lý do chuyển công tác/Reasons for leaving:..... 	
Từ/From: Đến/To:	Tên đơn vị/Employer:... 	Chức danh/Title:	
Mô tả ngắn gọn công việc các thành tích đã đạt được (nếu có kinh nghiệm quản lý, xin ghi rõ số nhân viên đã quản lý)/<i>Brief description of the achievements (specify the management experience, number of staff supervised)</i> 		Tên, chức vụ cấp trên trực tiếp/<i>Full name and title of Line manager:</i> Điện thoại liên lạc/Tel: Số cố định/Land: Số di động/Cell: Lý do chuyển công tác/Reasons for leaving:..... 	
Từ/From: Đến/To:	Tên đơn vị/Employer:... 	Title:	
Mô tả ngắn gọn công việc các thành tích đã đạt được (nếu có kinh nghiệm quản lý, xin ghi rõ số nhân viên đã quản lý)/<i>Brief description of the achievements (specify the management experience, number of staff supervised)</i> 		Tên, chức vụ cấp trên trực tiếp/<i>Full name, title of line manager:</i> Điện thoại liên lạc/Tel:	

.....	Số cố định/Land:
.....	Số di động/Cell:
.....	Lý do chuyển công tác/Reason for leaving:.....
.....	
.....	
.....	
.....	

8. Bạn vui lòng trả lời các câu hỏi sau/Answer the following questions:

8.1. Bạn biết đến thông tin tuyển dụng của chúng tôi từ kênh thông tin nào?/Where do you know about our job posting?	☐ Website của VRB/VRB's website ☐ Website Vietnamworks.com ☐ Vietnamworks.com ☐ Website khác (ghi rõ)/Other websites (specify) ☐ Báo chí (ghi rõ)/Newspaper (specify) ☐ Bạn bè/Friends ☐ Khác (ghi rõ)/Other (specify)
8.2. Ngày bạn có thể tiếp nhận công việc tại VRB?/When can you start your work at VRB?	
8.3. Mức lương khởi điểm bạn mong muốn tại VRB là bao nhiêu?/Expected starting salary at VRB	

Tôi xin cam đoan/Confirmation:

-... Đảm bảo tính chính xác của Hồ sơ dự tuyển, trong trường hợp hồ sơ khai không đúng sự thật tôi xin chịu trách nhiệm trước Ngân hàng Liên doanh Việt – Nga, trước Pháp luật/Ensure the accuracy of application form, if there is any unfaithful information, I take responsibilities at Vietnam – Russia Joint Venture Bank.

-... Thực hiện đúng các quy định về tuyển dụng của Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga./Carry out the regulation on recruitment at Vietnam – Russia Joint Venture Bank.

Người đăng ký dự tuyển

Applicant

(ký và ghi rõ họ tên)

(sign, full name)

(1,2): Ghi rõ số nhà, tổ, phố, phường, quận, tỉnh.../Specify house number, Ward, District, Province, etc.

(3): Ghi rõ tên người liên hệ, số nhà, tổ, phố, phường, quận, tỉnh.../Contact person with house number, ward, district, province, etc

PHỤ LỤC 4
ĐĂNG KÝ ĐỊNH BIÊN/ NHU CẦU TUYỂN DỤNG CÁN BỘ
REGISTRATION FOR THE STAFFING NEEDS ON RECRUITMENT

Đơn vị/ Unit					
Số lượng cán bộ hiện tại/ Number of current staff					
Vị trí, số lượng tuyển dụng/ Post, number of additional stall					
Ngày đề nghị/ Request date		Ngày mong muốn tiếp nhận ứng viên/ Expected Starting Date			
Lý do cần bổ sung cán bộ/ Reason for supplement al staff	Bổ sung theo định biên đã được phê duyệt/ Number of staff which were approved	Thay thế cán bộ nghỉ việc/ Replacing the staff left. Họ tên: Full Name: Ngày thôi việc/ Date of leaving	Thay thế cán bộ điều chuyển nội bộ/ Replacing the transferred staff Họ tên: Full Name: Ngày điều chuyển/Date of transfer:	Lý do khác: Other reasons	
Mô tả công việc vị trí tuyển dụng/ Job Description:					
Yêu cầu đối với vị trí cần tuyển dụng (không thấp hơn yêu cầu quy định đối với từng vị trí quy định tại Điều 6,7 Quy định này)/ Requirement for recruitment post		Trình độ đào tạo/ Academic: Cao đẳng/ College. Đại học/ Bachelors. Trên đại học/ Post-graduate. Khác/ Other Trường Đại học,Cao đẳng mong muốn/University,Preferred College: Chuyên ngành/Major: Các chứng chỉ khác/Other certificates: Trình độ ngoại ngữ/Language Competency: Trình độ tin học/IT Competency:			

	Các yêu cầu khác/ Other request:
Mức lương cơ bản dự kiến chi trả cho ứng viên (USD)/ Expected Salary (USD)	
Đơn vị đề xuất/ Requestor (Ký và ghi rõ họ tên) (Signature, Full Name) Ngày/Date:	Lãnh đạo phụ trách đơn vị/ Director in charge (Ký và ghi rõ họ tên) (Signature, Full Name) Ngày/Date:
Phân dành cho Bộ phận TCCB/HR: Định biên của đơn vị năm...là: Số lượng, cơ cấu nhân sự được bổ sung/Number of staff approved in: Số lượng nhân sự dự phòng (nếu có)/ Number of staff for back up (if any): Lãnh đạo Bộ phận TCCB/HR Director: (Ký và ghi rõ họ tên) (Signature, Full Name) Ngày/Date:	Phê duyệt của Tổng Giám đốc/ Approval from the General Director

PHỤ LỤC 5. TỔNG HỢP DANH SÁCH ỨNG VIÊN VÀO VÒNG 2
CONSOLIDATED LIST OF CANDIDATES TO BE IN 2ND ROUND

STT /No	Họ, tên đệm/ Surname, Middle name	Tên/ First Name	Số báo danh/ Test code	Giới tính/ Gender	Ngày,tháng ,năm sinh/ Date/month /year of birth	Trình độ văn hóa/ Academic		Trình độ chuyên môn/ Academic						Trình độ tin học	Kinh nghiệm công tác (nếu có)	Chi chú (Ghi rõ giấy khen, bằng khen, các thành tích đặc biệt	Chăm điểm hồ sơ
						Trường, tỉnh/ Name/ Province	Loại nghịệp/ Graduate Recognition	Trường / Name	Chuyên ngành/ Major	Loại tốt nghịệp/ Graduation with distinction	Điểm TB khóa học/ Average Graduation point	Trình độ ngoại ngữ/ Language competency	Các chứng chỉ khác (nếu có)/ Other certificates (if any)				

....., ngày.....tháng.....năm.....

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
RECRUITMENT COMMITTEE SECRETARY

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
CHAIRMAN OF RECRUITMENT COMMITTEE

CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
MEMBERS OF RECRUITMENT COMMITTEE

PHỤ LỤC 6. TỔNG HỢP ĐIỂM THI VÒNG 2 (THI VIẾT)
CONSOLIDATED OF MARKS FOR 2ND ROUND (WRITTEN)

STT/No	Họ, tên đệm/ Surname, Middle name	Tên/ First Name	Số báo danh/ Test code	Giới tính/ Gender	Ngày,tháng, năm sinh/ Date/month/ year of birth	Trình độ chuyên môn/ Major		Điểm thi viết/ Written test Scores			
						Trường/ Name	Chuyên ngành/ Major	Nghệp vụ/ Technical aspects	Trình độ ngoại ngữ/ Language competenc y	Khác/ Other	Điểm bình quân theo trọng số/ Average mark by proportion

....., ngày.....tháng.....năm.....

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
RECRUITMENT COMMITTEE SECRETARY

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
CHAIRMAN OF RECRUITMENT COMMITTEE

CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
MEMBERS OF RECRUITMENT COMMITTEE

PHỤ LỤC 7. PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHÒNG VẤN
INTERVIEWEE'S ASSESSMENT

STT /No	Họ, tên đệm/ Surname, Middle name	Tên/ First Name	Số báo danh/ Test code	Giới tính/ Gender	Ngày,tháng ,năm sinh/ Date/month /year of birth	Trình độ chuyên môn/ Major		Điểm thi viết(nếu có)/ Written test Scores (if any)			Kết quả phỏng vấn (1)				Ý kiến đánh giá		Tổng điểm phỏng vấn	
						Trường / Name	Chuyên ngành/ Major	Nghề vụ/ Skill	Ngoại ngữ/ Foreign language	Điểm bình quân theo trọng số/ Average mark by proportion	Hình thức, tác phong (tối đa 20 điểm)/ Communication skill (max 20 points)	Kỹ năng giao tiếp (tối đa 20 điểm)/ Communicati on skill (max 20 points)	Kiến thức xã hội(tối đa 30 điểm)/ Social awarenes s (max 30 points)	Kiến thức chuyên môn nghề vụ (tối đa 30 điểm)	Điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên và các rủi ro có thể gặp phải khi tuyển dụng	Ý kiến đánh giá khác		

....., ngày.....tháng.....năm.....

NGƯỜI PHÒNG VẤN/ INTERVIEWER

(1) Các tiêu chí chấm điểm và cơ cấu điểm của từng tiêu chí có thể thay đổi phù hợp với vị trí tuyển dụng./ Scoring criteria and structure for each criterion is subject to change for matching with job post

PHỤ LỤC 8. PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHÒNG VẤN
INTERVIEWEE'S ASSESSMENT

STT/ No	Họ, tên đệm/ Surname, Middle name	Tên/ First Name	Số báo danh/ Test code	Giới tính/ Gender	Ngày,tháng,năm sinh/ Date/month/year of birth	Trình độ chuyên môn/ Major		Điểm phỏng vấn			
						Trường/ Name	Chuyên ngành/ Major	Điểm của người phỏng vấn 1/ 1 st Examiner's mark	Điểm của người phỏng vấn 2/ 2 nd Examiner's mark	...	Điểm trung bình/ Average mark

....., ngày.....tháng.....năm.....

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
RECRUITMENT COMMITTEE SECRETARY

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
CHAIRMAN OF RECRUITMENT COMMITTEE

CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
MEMBERS OF RECRUITMENT COMMITTEE

PHỤ LỤC 9. TỔNG HỢP ĐIỂM THI VÒNG 2 VÀ VÒNG 3
CONSOLIDATION OF MARKS FOR THE 2ND AND 3RD ROUNDS

STT /No	Họ, tên đệm/ Surname, Middle name	Tên/ First Name	Số báo danh/ Test code	Giới tính/ Gender	Ngày,tháng, năm sinh/ Date/month/ year of birth	Trình độ chuyên môn/ Major		Điểm phỏng vấn			Điểm phỏng vấn (vòng 3)/ Interview mark (3 rd round)	Điểm trung bình (sau 2 vòng)/ Average mark (after 2 rounds)
						Trường/ Name	Chuyên ngành/ Major	Điểm thi viết (vòng 2)/ Written test mark (2 nd round)	Ngoại ngữ/ Foreign language	Điểm bình quân theo trọng số/ Average mark by proportion		

....., ngày.....tháng.....năm.....

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
RECRUITMENT COMMITTEE SECRETARY

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
CHAIRMAN OF RECRUITMENT COMMITTEE

CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG TUYỂN DỤNG
MEMBERS OF RECRUITMENT COMMITTEE

PHỤ LỤC 10. NỘI QUY THI TUYỂN CÁN BỘ/ RULES FOR TESTS

I. QUY ĐỊNH CHUNG ĐỐI VỚI ỨNG VIÊN THAM GIA THI TUYỂN/ GENERAL PROVISION REGARDING TEST

1. Có mặt trước phòng thi đúng giờ quy định./ Be present at the testing at the testing time.

2. Xuất trình Giấy chứng minh nhân dân (hoặc bản chính giấy tờ tùy thân hợp pháp có dán ảnh) để đối chiếu khi tham gia thi tuyển/ Show ID (or a copy of legal valid documentation with attached photo).

3. Ngồi đúng số báo danh, đặt Giấy chứng minh nhân dân (hoặc bản chính giấy tờ tùy thân hợp pháp có dán ảnh) lên mặt bàn để người coi thi và các thành viên Hội đồng thi kiểm tra/ Seating at the designated testing plan, put the ID (or the original of the legal valid documentation with attached photo) on the desk so that examiners and recruitment committee members can see.

4. Chỉ được mang vào phòng thi thước kẻ, máy tính cá nhân. Không được mang bút, các loại giấy tờ, tài liệu có liên quan đến nội dung thi, các phương tiện thông tin như điện thoại di động, máy ghi âm,.../ Allowed to bring a ruler, calculator. Not allowed to bring pens and documents, relevant documents to the test and other media such as cell phones and recorders, etc.

5. Chỉ sử dụng các loại giấy thi được phát để làm bài thi, không được làm bài thi trên giấy khác. Phải ghi đầy đủ các mục quy định trên giấy làm bài thi/ Only use the stationary and test materials for completion of the test and do not answer the test on separate and other papers. Provide all required information on the test booklet.

6. Bài thi chỉ được viết bằng bút do VRB cấp. Không được dùng bút xóa, băng xóa trong bài thi./ Tests will be done by VRB' provided pens. Cannot use ink remover in the test room.

7. Trừ phần bắt buộc ghi trên giấy thi, người dự thi không được ghi họ tên, chữ ký của mình hoặc các dấu hiệu khác trên bài thi./ Candidates are not allowed to provide Full Name, Signatures or other signs.

8. Giữ trật tự, im lặng và không được hút thuốc trong phòng thi./ Be silent, and no smoking in the test venue.

9. Không được trao đổi trong phòng thi và với bất kì ai ngoài phòng thi, không trao đổi giấy thi, giấy nháp, không được coi chép bài thi của người khác hoặc có bất kỳ một hành động gian lận nào khác./ The candidate is not allow to switch test venue with anybody, to exchange test and test scratch papers, to copy others' testes or any other wrong doing actions.

10. Nếu cần hỏi điều gì, phải hỏi công khai người coi thi (người coi thi không được giải thích gì về đề thi). Trường hợp đau, ốm bất thường, phải thông báo cho người coi thi biết để giải quyết./ If there is any question, raise the question to the examiner (the examiner is not allow to explain on the test).

11. Khi phát đề thi, ứng viên úp đề thi xuống cho đến khi có thông báo thời gian làm bài bắt đầu thì mới được lật bài thi lên và làm bài./ When handing out the test, the candidates face the test down until the information of test duration is announced.

12. Ngừng làm bài và úp bài thi xuống ngay khi cán bộ coi thi thông báo hết giờ làm bài. Ứng viên ngồi tại chỗ và đợi cán bộ coi thi gọi lên nộp bài (Trường hợp không làm được bài, ứng viên cũng phải nộp lại giấy thi). Khi nộp bài, ứng viên phải ghi rõ số tờ giấy thi đã nộp và ký vào danh sách nộp bài thi./ Stop the test and face the test down when the examiner informs of the test stop time. The candidates remain seated and wait for their turns to

hand in their test (If the candidates cannot do the test, return the test booklet to the examiner). When handing the test, the candidates must specify the total number of papers to complete the test and sign on the test tracking lists.

13. Ứng viên chỉ được xin phép xin ra ngoài phòng thi sau 2/3 thời gian làm bài thi và phải được sự đồng ý của người coi thi./ The candidate can only leave the test venue after the test was in process for at least 2/3 of the test duration and is allowed to leave by the examiner.

14. Ứng viên có quyền tố giác ngay những người có hành vi vi phạm nội quy, quy chế thi cho cán bộ coi thi, Chủ tịch Hội đồng tuyển dụng./ The candidate can make a complaint right and when there is a violation of rules and regulations to the Chairman of Recruitment Committee.

II. HÌNH THỨC XỬ LÝ CÁC HÀNH VI VI PHẠM/ VIOLATION HANDLING

1. Khiển trách: áp dụng đối với ứng viên vi phạm một trong các lỗi sau/ Self-assessment: applicable for the following violations.

- Cố ý không ngồi đúng số báo danh đã được cán bộ coi thi nhắc nhở 1 lần/ Intentionally sitting at the wrong seating plan.

- Trao đổi với ứng viên khác đã nhắc nhở nhưng không chấp hành/ Discussion with other candidates even reminded and intentionally carrying out.

- Mang tài liệu, phương tiện thông tin (điện thoại di động, máy ghi âm,...) vào phòng thi nhưng chưa sử dụng/ Bring the test, tools (mobile phone, recorders, etc.) into the test venue but the candidates have not utilized.

- Ứng viên bị khiển trách ở bài thi nào sẽ bị trừ 20% kết quả điểm thi của bài thi đó./ The candidates receive the reminder will have the score deducted 20%.

2. Cảnh cáo: áp dụng đối với ứng viên vi phạm 1 trong các lỗi/
Warning: applicable for the candidates with the following violations:

- Đã bị khiển trách nhưng vẫn tiếp tục vi phạm nội quy phòng thi./
Receive the reminder but continue wrongdoings in test venue;

- Sử dụng tài liệu trong phòng thi/ Use test supporting documents in the
test venue;

- Trao đổi giấy nháp, bài thi cho nhau/ Exchange scratch papers for the
test information;

- Chép bài của người khác/ Copy other candidates;

- Sử dụng các phương tiện thông tin (điện thoại di động, máy ghi âm,...)
trong phòng thi./ Use tools (cell phones, recorders, etc.) in the test venue.

Người coi thi lập Biên bản thu tang vật và thông báo ngay tại phòng thi.
Ứng viên bị cảnh báo ở bài thi nào sẽ bị trừ 40% kết quả điểm thi của bài thi
đó./ The examiner will possess the receipt of physical objects and inform
publicly in the test venue. The candidates with warning will get their score
deducted by 40%.

3. Đình chỉ thi: Áp dụng đối với ứng viên vi phạm một trong các lỗi/
Testing dismissal: Applicable for one of the following:

- Đã bị lập Biên bản khiển trách hoặc cảnh cáo một lần nhưng vẫn cố
tình vi phạm nội quy thi./ Has the reminder or warning once but repetitive
wrongdoings.

- Có hành vi đe dọa, gây gổ với người coi thi trong khi thi hoặc đối với
ứng viên khác./ Threaten or abuse the examiners or other candidates.

Hình thức kỷ luật đình chỉ thi do Trưởng ban coi thi quyết định và công
bố ngay tại phòng thi. Ứng viên bị đình chỉ môn thi nào thì bài thi môn đó bị
điểm 0./ The examiner will decide punishment and announce in the test venue
publicly. The candidate will be dismiss from the test and test score will be 0.

4. Hủy bỏ kết quả thi: Áp dụng đối với ứng viên vi phạm một trong các lỗi sau/ Void test results: Applicable for the following violations:

- Bị phát hiện đánh tráo bài thi, thi hộ hoặc đã bị xử lý kỷ luật ở bài thi trước, nhưng ở bài thi sau vẫn cố tình vi phạm nội quy đến mức cảnh cáo hoặc cố tình gian lận trong khi thi./ Spot on test switching, false test taker or received the punishment for previous tests and on the current test, candidate is trying to violate the rules and receiving the warnings and intentionally cheating on the test.

- Dùng vũ khí đe dọa trực tiếp hoặc gián tiếp cán bộ coi thi, các ứng viên khác (trong và ngoài phòng thi)./ Use weapons to directly or indirectly threaten the examiner and the candidates (inside and outside the test venue).

Các trường hợp ứng viên vi phạm nội quy thi, cán bộ coi thi phải lập biên bản. Ứng viên phải ký vào biên bản, trường hợp ứng viên vi phạm không ký thì người coi thi mời 02 ứng viên khác cùng phòng thi cùng ký vào biên bản để làm chứng. Sau khi lập biên bản, coi thi phòng thi phải báo cáo ngay với Trưởng Ban coi thi, coi thi phòng thi phải báo cáo ngay với Trưởng Ban coi thi. Trường hợp vi phạm quy chế thi được ghi hình, chụp ảnh thì hình ảnh được in và các tang vật được lưu cùng biên bản./ If the candidate violates the test rules, the examiner must prepare the tracking memo. The candidate must sign on the memo. If the candidate does not sign the memo, ask 2 other candidates to be the witness and sign on the memo. After the memo is done, test monitor report the Head of Examiners. If the violation was captured in visual devices or photographed, the photos and tools will be archived with memo.

Ứng viên vi phạm ở mức độ nghiêm trọng, cố ý gây mất an toàn trong phòng thi hoặc có hành vi gây rối khác sẽ bị truy tố theo quy định của pháp luật./ If the violation is severe and the candidate threatens the safety of the test venue, the candidate will be brought to justice as stipulated in law.