BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THANH HOA

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

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

PHẠM THANH HOA

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN TIẾN HƯNG

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn ***Tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông*** là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

TÁC GIẢ

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, được phép của Trường Đại học Lao Động Xã Hội và dưới sự hướng dẫn tận tình của các thầy cô giáo, luận văn thạc sỹ "***Tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông***" đã được hoàn thành.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô giáo, đặc biệt là giáo viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Tiến Hưng đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt thời gian qua.

Xin cảm ơn lãnh đạo của Tổng công ty Truyền thông đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ tác giả thu thập tài liệu, nghiên cứu thực tế để hoàn thành đề tài nghiên cứu.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU V

DANH MỤC CÁC HÌNH VI

MỞ ĐẦU 1

1. Lý do chọn đề tài 1

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 3

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu 5

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu 5

5. Phương pháp nghiên cứu 6

6. Những đóng góp mới của luận văn 8

7. Kết cấu của luận văn 8

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP 10

1.1. Một số khái niệm cơ bản 10

1.1.1. Nhân lực và nhân lực trong doanh nghiệp 10

1.1.2. Nhân lực công nghệ thông tin và nhân lực công nghệ thông tin trong doanh nghiệp. 10

1.1.3. Tuyển mộ nhân lực 11

1.1.4. Tuyển chọn nhân lực 11

1.1.5. Tuyển dụng nhân lực 12

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp 13

1.2.1. Chuẩn bị tuyển dụng 13

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực 20

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực 24

1.2.4. Thử việc, đào tạo hội nhập 27

1.2.5. Đánh giá mức độ phù hợp của nhân viên mới 29
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tuyển dụng tại doanh nghiệp..... 29
1.3.1. Tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển mộ 29
1.3.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển chọn 30
1.3.3. Tiêu chí đánh giá chung quá trình tuyển dụng..... 31
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp 32
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp 32
1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp..... 33
1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Truyền thông. 34
1.5.1. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp 34
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Truyền thông..... 37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG 39
2.1. Tổng quan về Tổng công ty Truyền thông..... 39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty 39
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty 40
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty 40
2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty 41
2.1.5. Khái quát về bộ phận thực hiện tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty.. 42
2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông..... 44
2.2.1. Thực trạng chuẩn bị tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin 44
2.2.2. Tuyển mộ nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty 53

2.2.3. Tuyển chọn nhân sự công nghệ thông tin tại Tổng công ty 61
2.2.4.Thử việc, đào tạo hội nhập tại Tổng công ty 65
2.2.5. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty trong thời gian qua 66
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông 70
2.3.1. Nhân tố môi trường bên ngoài Tổng Công ty 70
2.3.2. Nhân tố môi trường bên trong Tổng Công ty 73
2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông 76
2.4.1. Những mặt đạt được 76
2.4.2. Những mặt hạn chế 77
2.4.3. Nguyên nhân của những mặt hạn chế 80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG 82
3.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty Truyền thông 82
3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh của Tổng công ty 82
3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty. 82
3.2. Giải pháp nâng cao tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông 84
3.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin 84
3.2.2. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin 86
3.2.3. Nâng cao hoạt động đánh giá ứng viên và tuyển chọn 89
3.2.4. Nâng cao năng lực đội ngũ chuyên trách về tuyển dụng nhân lực 99

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động đãi ngộ khen thưởng 101
3.2.6. Tăng cường hoạt động quản trị dữ liệu tuyển dụng 103
3.3. Một số khuyến nghị 110
3.3.1. Đối với Nhà nước 110
3.3.2. Đối với Tổng công ty 111
KẾT LUẬN 112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 114
PHỤ LỤC

DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Số lượng đội ngũ nguồn nhân lực..... 41
Bảng 2.2. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin thực tế của Tổng công ty giai đoạn 2017 - 2019..... 46
Bảng 2.3. Kết quả tuyển dụng phân theo nguồn tuyển dụng của Tổng công ty giai đoạn 2017 – 2019..... 50
Bảng 2.4. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin thực tế của Tổng công ty giai đoạn 2017 - 2019..... 51
Bảng 2.5. Thành phần hội đồng phỏng vấn của Tổng công ty..... 53
Bảng 2.6. Chi phí tuyển dụng của Tổng công ty giai đoạn 2017 – 2019..... 67
Bảng 2.7. Tiến độ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2017 – 2019..... 68
Bảng 2.8. So sánh các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2017 - 2019..... 69
Bảng 3.1. Đề xuất bản đánh giá tổng hợp..... 103

DANH MỤC CÁC HÌNH

Biểu đồ 2.1: Nguồn nhân lực của TCT giai đoạn 2017-2019 41
Biểu đồ 2.2: Mức độ tương tác của các kênh tuyển mộ 59
Sơ đồ 3.1 Đề xuất quy trình tuyển chọn đối với tuyển dụng 98

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhân tố con người là một trong ba nhân tố dẫn đến thành công là "Thiên thời-Địa lợi-Nhân Hòa", bởi lẽ bất kỳ một tổ chức nào muốn đạt được thành công trong hoạt động của mình đều phải chú trọng đến yếu tố con người. Trước hết, tổ chức đó cần phải có sự lãnh đạo sáng suốt, không chỉ dừng lại ở cấp lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của các tổ chức. Thứ hai, tổ chức đó cần phải được quản lý hiệu quả. Thứ ba, tổ chức đó phải có một đội ngũ nhân viên đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc ở mức độ phù hợp để thực hiện sức mệnh của tổ chức và mỗi một người là một cá nhân hoàn toàn khác nhau do đó không có một nguyên tắc cũng như phép tính chung nào cho tất cả mọi người. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực là một lĩnh vực khó khăn và phức tạp, bao gồm nhiều vấn đề mà muốn nắm bắt phải có nghệ thuật của sự khéo léo và tinh tế bên cạnh vốn kiến thức kết hợp từ nhiều chuyên ngành khác nhau. "Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên, không có con người, tổ chức không tồn tại".

Ngày nay, sự ứng dụng rộng rãi những thành tựu khoa học công nghệ hiện đại vào quá trình sản xuất đã làm năng suất lao động tăng nhanh. Tuy nhiên khoa học công nghệ dù có sức mạnh thế nào cũng không thay thế được vai trò của con người. Nguồn nhân lực vẫn đóng một vai trò quan trọng, quyết định hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh. Nền kinh tế thế giới đang có xu hướng chuyển từ nền kinh tế dựa vào sự giàu có của tài nguyên sang nền kinh tế trí thức, các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau về yếu tố công nghệ và nguồn nhân lực thay vì cạnh tranh vốn và quy mô sản xuất. Do đó, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, là nguồn lực của mọi nguồn lực, quyết định sự thành công hay thất bại của mọi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp luôn cố gắng xây dựng cho mình một đội ngũ nhân lực đảm bảo về số lượng

và chất lượng, đáp ứng các yêu cầu sản xuất kinh doanh. Đây là cơ sở để các doanh nghiệp chủ động sản xuất, nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, thích ứng nhanh với sự biến động của thị trường.

Tổng công ty Truyền thông (Tên viết tắt: VNPT-Media) được thành lập theo Quyết định số 89/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08 tháng 05 năm 2015 của Chủ tịch Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại Công ty VASC, Trung tâm Thông tin và Quan hệ công chúng và các bộ phận nghiên cứu, phát triển nội dung số, dịch vụ giá trị gia tăng của Công ty VDC, Công ty Vinaphone.

VNPT-Media hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin với 4 công ty trực thuộc: Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền hình, Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền thông; Công ty Phát triển Dịch vụ Giá trị gia tăng và Công ty Phát triển Phần mềm, 01 Trung tâm Dịch vụ Tài chính số cùng các Ban chức năng và các chi nhánh tại miền Trung và miền Nam.

Công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực nói riêng có vai trò hết sức quan trọng, giúp cho các doanh nghiệp khai thác hết khả năng tiềm tàng của đội ngũ nhân viên, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, Tổng công ty luôn luôn chú trọng tới việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong từng giai đoạn xây dựng và phát triển của mình, coi đây là yếu tố cơ bản đem lại sự thành công trong kinh doanh. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty trong những năm qua còn bộc lộ những tồn tại và hạn chế nhất định. Vì vậy, tôi đã chọn đề tài: "***Tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông***"

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Có thể kể đến một số nghiên cứu về tuyển dụng nhân lực của các tác giả nước ngoài như George T.Mikovich John W.Bandreaw (2002) "Quản trị nguồn nhân lực", Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội. Cuốn sách được xây dựng chủ yếu trên cơ sở bốn giai đoạn của phương pháp chuẩn đoán để quản trị nguồn nhân lực. Trọng tâm cuốn sách là xem xét cách đưa ra những quyết định có hiệu quả về nguồn nhân lực, trong đó có vấn đề tuyển dụng nhân lực. Để thực hiện được việc này tác giả đã phân tích những áp lực và những vấn đề phổ biến mà những nhà quản trị phải đối mặt; trình bày những khái niệm, lý thuyết và kết quả nghiên cứu liên quan đến những vấn đề đó; và mô tả những biện pháp mà các tổ chức hàng đầu đã thi hành để đạt được những mục tiêu của mình. Cuốn sách này sẽ đem lại cơ hội cho người đọc phát triển những kỹ năng ra quyết định của bản thân mình thông qua các bài tập hành động dựa trên cơ sở những sự việc thực tế.

Trong nghiên cứu "Partnership HR: New Norms for EffeTCTive Recruitment, Performance, and Training of Today's Workforce" của tác giả Irving H. Buchen, ông đã khám phá các khía cạnh quan trọng của việc tuyển dụng và duy trì, cung cấp những lý thuyết mới để đánh giá đào tạo và nghiên cứu vai trò thay đổi của nguồn nhân lực trong công cuộc phát triển của doanh nghiệp.

Kết quả : "Nghiên cứu lực lượng lao động toàn cầu 2014" của công ty tư vấn Towers Watson, công bố tháng 7/2014 trên chính website của công ty. Nghiên cứu này có sự tham gia của hơn 32.000 lao động, tìm hiểu về thái độ và mối quan tâm của người lao động trên toàn thế giới. Nó là một phần của dự án nghiên cứu có quy mô toàn cầu, được thiết kế nhằm hiểu rõ quan điểm của cả người lao động và người sử dụng lao động về các xu hướng cũng như các vấn đề mới nổi trong môi trường làm việc. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng:

chưa đến ½ số người lao động được khảo sát cho rằng công ty của họ đã làm tốt công tác tuyển dụng (46%) và giữ chân (42%) nhân viên có trình độ cao. Nghiên cứu này cũng đã chứng minh, các yếu tố cơ bản như: lương, tính ổn định và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp là những yếu tố quan trọng nhất đối với người lao động khi quyết định tiếp tục làm việc hay rời bỏ tổ chức.

Trần Thị Thái Hà (2013) "Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia công nghiệp mới". Bài nghiên cứu đã khẳng định phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam đang là vấn đề rất bức thiết đặc biệt là công tác tuyển dụng, dựa trên kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của các nước trên thế giới để đưa ra giải pháp phù hợp với tình hình của Việt Nam hiện nay.

Hoàng Quốc Uy (2010) "Báo cáo công tác tuyển dụng nhân lực" theo đó tác giả đã khẳng định tuyển dụng là hoạt động then chốt của tổ chức trong việc để có được một đội ngũ nhân viên giỏi, thỏa mãn với yêu cầu của công việc. Báo cáo đã đi nghiên cứu công tác tuyển dụng tại một số nước phát triển như Mỹ, Nhật để nêu được những mặt đạt được cũng như những hạn chế, yếu kém của công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp ở Việt Nam để từ đó có thể học tập ở các nước này những gì trong công tác tuyển dụng.

Phạm Liên (2011) "Nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam". Bài nghiên cứu đưa ra thực trạng tuyển dụng của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay phần lớn đang bị những hạn chế gì từ đó đưa ra nhưng giải pháp chung nhằm khắc phục những hạn chế đó.

Mỗi một nghiên cứu đều có cách viết khác nhau, tuy nhiên đều tập trung vào việc xây dựng lý thuyết tổng quan về tuyển dụng nhân lực, và các giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp, tổ chức. Trong giới hạn của luận văn này, tác giả tập trung vào việc giải quyết các vấn đề mà các nghiên cứu trước đây chưa làm được, hoặc đã làm nhưng chưa phù

hợp với môi trường thực tiễn, cũng như ứng dụng các giải pháp dựa trên tình hình thực tế của Tổng công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin, tác giả đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty.

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác tuyển dụng nhân lực trong Tổng công ty.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty;
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty;

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

- Những vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin nói riêng trong Tổng công ty.
- Đối tượng khảo sát là nhân viên công nghệ thông tin đang làm việc tại Tổng công ty.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Tổng công ty Truyền thông, địa chỉ 57A Huỳnh Thúc Kháng, phường Láng Hạ, quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội
- Thời gian:

+ Phân tích thực trạng công ty giai đoạn 2018-2019.

+ Điều tra số liệu sơ cấp cuối năm 2019

+ Đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

*** Phương pháp tổng quan số liệu:** Là phương pháp tổng hợp một cách đầy đủ nhất có thể những hiểu biết về đề tài nghiên cứu từ cơ sở lý luận đến thực tiễn để từ đó có thể phân tích thực trạng, so sánh những mặt đạt được và chưa đạt được so với cơ sở lý luận, tìm ra những phần còn thiếu để bổ sung vào vấn đề đang nghiên cứu. Nghiên cứu tài liệu qua sách, báo, tạp chí, internet,… để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

*** Phương pháp quan sát:** Thu thập dữ liệu sơ cấp, bằng cách tiến hành quan sát người lao động, đối tượng quan sát bao gồm: Lao động làm công tác tuyển dụng tại Tổng công ty trong hoàn cảnh làm việc tự nhiên, nhằm mục đích tìm hiểu về những công việc mà cán bộ tuyển dụng phải làm, từ đó rút ra biện pháp phù hợp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty Truyền thông.

*** Phương pháp thống kê phân tích:** Thu thập số liệu thứ cấp tại Tổng công ty Truyền thông năm 2017 đến hết 2019. Từ đó rút ra kết luận thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty Truyền thông để phân tích đánh giá và đưa ra giải pháp.

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

*** Phương pháp điều tra, khảo sát:** Tiến hành khảo sát với 2 loại bảng hỏi (một bảng hỏi và một phiếu hướng dẫn phỏng vấn sâu) tương ứng với 2 nhóm đối tượng: Những người được Tổng công ty tuyển dụng từ 3 năm trở lại đây (chuyên viên, kỹ sư công nghệ thông tin và những chuyên viên kỹ thuật

khác), cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực và cán bộ quản lý bộ phận/phòng ban. (Phụ lục 1,2).

Phiếu khảo sát dành cho người được Tổng công ty tuyển dụng từ 3 năm trở lại đây:

Gồm có 2 phần. Phiếu điều tra có mục đích để thu thập một số thông tin sau:

- Đánh giá của nhân viên về hồ sơ tuyển dụng và mức độ quảng cáo tuyển dụng.
- Đánh giá của nhân viên về quá trình tiến hành phỏng vấn trong tuyển dụng nhân lực.
- Đánh giá của nhân viên về quá trình thử việc.
- Ý kiến đóng góp của nhân viên để hoàn thiện công tác tuyển dụng

Phiếu hướng dẫn phỏng vấn sâu dành cho cán bộ làm công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty có mục đích để thu thập một số thông tin như: Đánh giá của các nhà quản trị về quá trình tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty; Ý kiến đóng góp của nhân viên để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty….

Tiến hành phát phiếu lấy ý kiến để thực hiện khảo sát tổng số 100 cán bộ, nhân viên nhằm khảo sát ý kiến về các nội dung liên quan đến việc thực hiện hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty cũng như những mong muốn của nhân viên đối với hoạt động tuyển dụng. Sau khi tổng hợp được các phiếu lấy ý kiến từ các cán bộ quản lý và nhân viên tiến hành tổng hợp các dữ liệu cho từng chỉ tiêu để làm cơ sở dữ liệu cho việc phân tích nghiên cứu.

Thông tin về cuộc khảo sát

TT	Đối tượng khảo sát	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Số phiếu không hợp lệ	Số phiếu hợp lệ
1	Những người được Tổng Công ty tuyển dụng 3 năm trở lại đây	90	81	1	80
2	Cán bộ chuyên trách về Nguồn nhân lực và cán bộ quản lý các bộ phận/phòng ban	10	10	0	10
	Tổng số	**100**	**91**	**1**	**90**

*** Phương pháp tiếp cận hệ thống:** Để tiếp cận vấn đề một cách bao quát, có hệ thống

6. Những đóng góp mới của luận văn

Đề tài nghiên cứu luận văn có những ý nghĩa sau:

- Ý nghĩa khoa học: Nghiên cứu lý luận, tổng quan tình hình nghiên cứu về tuyển dụng trong Tổng công ty.

- Ý nghĩa thực tế: Phân tích đánh giá thực tiễn, trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin đáp ứng nhu cầu mở rộng phát triển, phù hợp với chiến lược kinh doanh và góp phần nâng cao sức cạnh tranh của Tổng công ty trong bối cảnh toàn cầu hóa.

7. Kết cấu của luận văn

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản:

1.1.1 . Nhân lực và nhân lực trong doanh nghiệp

Nhân lực 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, trí lực, tâm lý, lòng đam mê.

Nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực trong doanh nghiệp, thể hiện bởi tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một doanh nghiệp ở mức độ nào đó, tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh, phát triển của doanh nghiệp.

1.1.2. Nhân lực công nghệ thông tin và nhân lực công nghệ thông tin trong doanh nghiệp.

Công nghệ thông tin là một thuật ngữ bao gồm phần mềm, mạng lưới internet, hệ thống máy tính sử dụng cho việc phân phối và xử lý dữ liệu, trao đổi, lưu trữ và sử dụng thông tin dưới hình thức khác nhau.

Nhân lực công nghệ thông tin là một bộ phận của nhân lực khoa học công nghệ. Nhân lực công nghệ thông tin là một bộ phận của lực lượng lao động xã hội được đào tạo ở những trình độ chuyên môn nhất định và tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào các hoạt động khoa học công nghệ từ nghiên cứu, triển khai đến đào tạo, quản lý và vận hành các hệ thống công nghệ. Đội ngũ nhân lực công nghệ có nhiều mức trình độ đào tạo cơ bản khác nhau từ công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ, kỹ thuật viên trung cấp cho đến đội ngũ kỹ sư chuyên gia có trình độ đại học và sau đại học.

Nhân lực công nghệ thông tin trong doanh nghiệp là một bộ phận nhân lực trong doanh nghiệp, tham gia và các hoạt động công học công nghệ từ nghiên cứu, quản lý, triển khai các hệ thống công nghệ phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp.

1.1.3. Tuyển mộ nhân lực

‘‘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’’ [4,tr.16]

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn.

Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

1.1.4. Tuyển chọn nhân lực

“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 những 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,tr.241]

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. 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.

1.1.5. Tuyển dụng nhân lực

Theo nghĩa hẹp: Tuyển dụng 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. Đồng thời, 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 những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được.

Theo nghĩa rộng: Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và sử dụng người lao động. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi chấm dứt hợp đồng lao động. [4, tr.76] Do yêu cầu mức độ chuyên sâu nên đề tài chỉ đi sâu, tập trung nghiên cứu hoạt động tuyển dụng theo nghĩa hẹp. Tức tuyển dụng là quá trình thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc. Cơ sở của tuyển dụng là các yêu cầu

của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây: [4, tr.76]

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

- Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.

- Tuyển dụng được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

Từ những phân tích trên cho thấy: Tuyển dụng nhân lực là 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 tuyển dụng 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.

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Chuẩn bị tuyển dụng

1.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Để xác định nhu cầu của doanh nghiệp, ta dự trên cơ sở:

- Chỗ làm việc do người lao động thôi việc, nghỉ việc, nghỉ hưu để lại

Dựa trên kết quả xác định tình hình thừa thiếu lao động, từ đó xác định cần phải bổ sung vào vị trí nào

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. 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 tuyển dụng 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 doanh nghiệp. 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 tuyển dụng giúp ta lên được kế hoạch tuyển dụng. Và để tuyển dụng chính xác thì hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp 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…

Hiện nay có 5 hình thức tuyển dụng phổ biến như: tuyển dụng thường niên, tuyển dụng dự án, tuyển dụng ngẫu nhiên, tuyển dụng thay thế, tuyển dụng ứng phó:

Hình thức tuyển dụng	Khái niệm	Điều kiện áp dụng	Ưu nhược điểm
Thường niên	- Là hình thức tuyển dụng được diễn ra hàng năm theo kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt.	- Tổng Công ty quy mô lớn. - Ngân sách dồi dào - Kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực khoa học	- Ưu điểm: Chủ động được số lượng nhân sự để triển khai công việc. - Nhược điểm: Chi phí phát sinh hàng năm lớn, nhân sự ra vào công ty biến động nhiều, mất thời gian đào tạo cho nhân sự mới làm ảnh hưởng đến tiến độ hoàn thành công việc.
Dự án	- Là hình thức tuyển dụng dùng cho các dự án tại địa phương trong một khoảng thời gian xác định dựa trên tiến độ công việc	- Các chương trình diễn ra trong một phạm vi thời gian nhất định.	- Ưu điểm: Tiết kiệm chi phí, hết dự án là chấm dứt với người lao động không có nhiều vấn đề phát sinh pháp luật lao động đối với nhân viên sau khi công việc kết thúc. - Nhược điểm: Nhân sự không lâu dài, ít có sự gắn bó và chia sẻ

			khó khăn với công ty.
Ngẫu nhiên	- Là hình thức tuyển dụng phát sinh không được dự báo trước và chịu sự ảnh hưởng của cácnhân tố bên ngoài	- Theo tình hình thực tế của Tổng công ty	- Ưu điểm: Giải quyết được các vấn đề phát sinh do yếu tố bên ngoài tác động. - Nhược điểm: Phát sinh các vấn đề liên quan đến quỹ lương, cơ cấu nhân sự…
Thay thế	- Là hình thức tuyển dụng diễn ra khi vị trí công việc bị bỏ trống do có nhân sự xin thôi việc, bị sa thải…	- Có nhân sự chấm dứt công việc với Tổng công ty	- Ưu điểm: Đáp ứng được tiến độ công việc và bổ sung kịp thời vị trí công việc đang bị trống. - Nhược điểm: Dễ có nguy cơ không đảm bảo chất lượng tuyển dụng.
Ứng phó	- Là hình thức tuyển dụng diễn ra khi doanh nghiệp nhận được khối lượng công việc lớn phát sinh trong một	- Công việc phát sinh số lượng lớn trong một thời gian ngắn. - Nhân sự đang có của công ty nghỉ chế độ trong thời gian nhất định theo	- Ưu điểm: Đáp ứng được tiến độ thực hiện công việc cũng như bộ máy nhân sự để giải quyết công việc. Nhược điểm: nhân viên sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có

	thời gian ngắn hoặc nhân sự của công ty có sự biến động trong thời gian ngắn mà hiện tại bộ máy nhân sự không đủ để đáp ứng công việc	quy định được nhà nước cho phép.	thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của toàn doanh nghiệp.

1.2.1.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Để tiến hành tuyển dụng có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng 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 tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng:

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

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

Phương pháp tuyển dụng

- Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

+ Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng

Khi có vị trí công việc cần tuyển người, cán bộ nhân sự sẽ lập thông báo tuyển dụng gồm các thông tin về công việc, nhiệm vụ và các yêu cầu đối với người lao động. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Sử dụng thông báo tuyển dụng thường tốn nhiều thời gian và nó không phù hợp với những tổ chức có quy mô nhỏ.

+ Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong tổ chức

Hình thức tuyển dụng

Với phương pháp này, chúng ta có thể tìm được những người phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng và cụ thể. Để tuyển dụng được những người lao động có năng lực thực sự thì người giới thiệu phải có trách nhiệm và nhà tuyển dụng phải công bằng.

+ Phương pháp sử dụng "Danh mục các kỹ năng"

Trong phần mềm nhân sự, các tổ chức thường lưu trữ " Danh mục các kỹ năng" của từng người lao động. Nó gồm các thông tin về trình độ giáo dục đào tạo, quá trình công tác, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân,…cán bộ nhân sự sẽ căn cứ vào danh mục này để lựa chọn những người phù hợp cho các vị trí trống.

- Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

+ Phương pháp thu hút thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như đài truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí, mạng internet,…Nội dung quảng cáo gồm những thông tin cơ bản về công ty, vị trí công việc, số lượng tuyển, nhiệm vụ chính, những yêu cầu căn bản, quyền lợi

mà người lao động được hưởng, thời gian nộp hồ sơ,… Phương pháp này thường thu hút được nhiều ứng viên tham gia xin việc và nó phù hợp với các tổ chức lớn.

+ Phương pháp thu hút thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm: Phương pháp này phù hợp với các tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực. Các trung tâm này là cầu nối giữa người lao động và tổ chức. Nó thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học, các cơ quan quản lý lao động,…Ở Việt Nam, phương pháp này vẫn có những bất cập, tỷ lệ người tìm được việc làm thông qua các trung tâm còn thấp.

+ Phương pháp thu hút ứng viên thông qua các hội chợ việc làm: Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp ụng, phương pháp này thu hút và cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với các nhà tuyển dụng. Cùng một thời điểm, ứng viên và nhà tuyển dụng đều nhận được nhiều thông tin hơn. Từ đó, họ có căn cứ xác đáng để đưa ra những quyết định đúng đắn nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

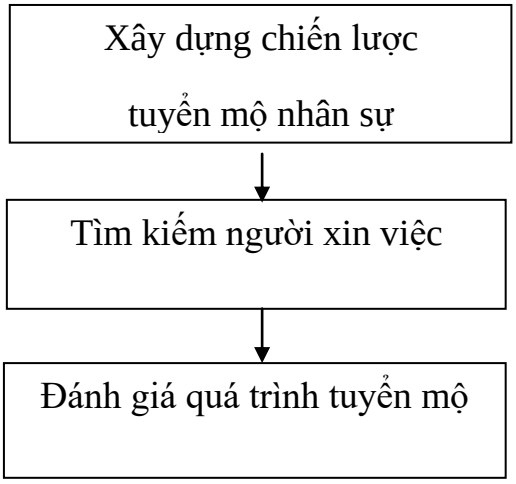
+ Phương pháp thu hút ứng viên thông qua việc cử cán bộ nhân sự đến các cơ sở đào tạo: Các cơ sở đào tạo là nơi cung cấp nhiều ứng viên và luôn tạo điều kiện thuận lợi khi tổ chức cử cán bộ đến tuyển mộ. Do đó, hoạt động tuyển mộ thường đạt kết quả cao.

Thời gian tuyển dụng

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng cần phải lập kế hoạch về thời gian tuyển dụng : thời gian bắt đầu tuyển dụng là ngày nào, tuyển dụng trong bao lâu? Đăng thông báo tuyển dụng 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 tuyển dụng thực hiện theo đúng tiến độ, tránh những sự việc phát sinh không mong muốn.

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ nhân sự bao gồm những các bước sau:



Tuyển mộ là chức năng cơ bản của quản trị nhân lực, là bước triển khai cho hoạch định nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình tuyển chọn, qua đó tổ chức đánh giá sự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Hoạch định không chính xác, các tổ chức có thể lựa chọn sai số lượng hoặc loại ứng viên. Ngược lại, không có tuyển mộ hữu hiệu để tạo ra đủ số lượng ứng viên thì ngay cả hệ thống tuyển chọn tốt nhất cũng ít có giá trị. Vì vậy, tuyển mộ đóng vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Quy trình tuyển mộ gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ bao gồm:

❖ *Lập kế hoạch tuyển mộ*

Doanh nghiệp xác định ở mỗi vị trí số người cần tuyển là bao nhiêu, giúp tổ chức quyết định sẽ có bao nhiêu người cần tuyển để từ đó đưa ra tỉ lệ sàng lọc hợp lý và chính xác. Tỉ lệ sàng lọc ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí phỏng vấn, và kì vọng của người xin việc.

Lập kế hoạch tuyển mộ dựa vào công tác hoạch định nhân lực, thiết kế và phân tích công việc. Căn cứ vào phương hướng hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian tới và biến động về lao động trong doanh nghiệp để

xác định số lượng, tiêu chuẩn, yêu cầu nhân viên,…để đề ra kế hoạch tuyển dụng cụ thể. Từ các vị trí cần tuyển xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xây dựng bản thông báo tuyển dụng phù hợp nhằm thu hút được nhiều ứng viên và có thể tuyển được người phù hợp với yêu cầu công việc.

• *Xác định nguồn và kênh tuyển mộ*

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm nó là phương pháp tuyển mộ phù hợp. Đây là phần việc đầu tiên trong việc hoạch định tuyển mộ cho một vị trí cụ thể. Thông thường các Công ty sử dụng 2 nguồn chính là nguồn nội bộ và bên ngoài, tuyển mộ từ bên trong khi những nhân viên có khả năng sẵn sàng và tuyển mộ từ bên ngoài khi những kỹ năng mới là cần thiết.

Nguồn tuyển mộ bên trong doanh nghiệp

- Nguồn nội bộ

Nguồn nội bộ bao gồm:

+ NGƯỜI LAO ĐỘNG được tiến cử;

+ Người có nguyện vọng thay đổi vị trí làm việc;

+ NGƯỜI LAO ĐỘNG cũ đã nghỉ hưu;

+ Nhân viên khiếm khuyết;

+ Thuyên chuyển lao động.

- Ưu điểm của nguồn này:

+ Tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người đang làm việc trong tổ chức, kích thích họ làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, tận tâm và với hiệu suất cao hơn. Những nhân viên giàu kỹ năng và hoài bão sẽ ít có khả năng rời bỏ Tổng công ty và tham gia nhiều hơn trong các hoạt động phát triển nếu họ tin rằng họ có khả năng thăng tiến.

+ Nhiên viên cũ của tổ chức đã quen với điều kiện làm việc nên ta tiết kiệm được thời gian làm quen công việc, giúp quá trình thực hiện công việc được diễn ra liên tục không bị gián đoạn và tăng cường được sự trung thành của người lao động đối với tổ chức.

+ Tiết kiệm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp và tiết kiệm thời gian tuyển dụng cũng như thời gian hội nhập nhân viên mới.

+ Nhà quản lý đã nắm bắt được trình độ, sở trường, khả năng làm việc của người lao động nên hạn chế được việc tuyển chọn không phù hợp.

+ Hạn chế tối đa các quyết định sai trong đề bạt và thuyên chuyển lao động.

- Những hạn chế :

+ Nhân viên được tuyển đã quen với phong cách làm việc cũ nên có thể sinh ra hiện tượng rập khuôn lại cách làm việc cũ, thiếu tính chủ động sáng tạo trong công việc mới.

+ Không có sự sáng tạo trong chất lượng nhân lực. Tuyển mộ bên trong có thể làm cho tổ chức trở nên chai lỳ và mất đi sự linh hoạt nếu tất cả nhà quản trị đều được thăng tiến từ bên trong.

+ Dễ gặp phản ứng của nhóm " ứng cử viên không thành công"(đây là những người không được bổ nhiệm) thường có những biểu hiện như không phục lãnh đạo, thái độ bất hợp tác, chia bè phái, khó làm việc, gây nên mâu thuẫn trong nội bộ.

+ Nguồn tuyển dụng chỉ nằm trong nội bộ doanh nghiệp nên hạn chế về số lượng, vì cơ hội tìm kiếm các ứng viên có trình độ cao sẽ giảm, đặc biệt là đối với những doanh nhiệp vừa và nhỏ nếu chỉ sử dụng nguồn này thì chất lượng lao động sẽ không được thay đổi.

- Kênh tuyển mộ:

+ Thông báo/ kết hợp các trường: Thông qua việc cử cán bộ tuyển dụng của Công ty tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường Đại học.

+ Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm: Đây là phương pháp được áp dụng phổ biến ở nước ta hiện nay đặc biệt là với các tổ chức không có bộ phận chuyên trách về tuyển dụng.

+ Thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên: Các cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty thông qua thông báo tuyển dụng của Tổng công ty sẽ giới thiệu người thân của mình đến Tổng công ty.

+ Tham gia hội chợ việc làm: phương pháp này cho phép ứng viên và nhà tuyển dụng tiếp xúc trực tiếp với nhau, qua đó mở rộng khả năng lựa chọn và quy mô tuyển chọn.

+ Tờ rơi: Đây là phương pháp mới được các doanh nghiệp áp dụng thông qua việc phát tờ rơi cho mọi người, những người có nhu cầu tìm việc sẽ liên hệ trực tiếp với Tổng công ty.

+ Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng: Đây là phương pháp được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp. Thông qua các kênh truyền hình, phát thanh, các báo, tạp chí để thông báo về số lượng, chất lượng lao động cần tuyển, tính chất, vị trí công việc cần tuyển đồng thời qua đó cũng giúp mọi người biết tới tổ chức nhiều hơn.

• *Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ:*

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển dụng. Tùy thuộc vào chất lượng lao động mà nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn địa điểm phù hợp và thời gian tuyển dụng sao cho hợp lý nhất

Bước 2: Tìm kiếm người xin việc

Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ thì các hoạt động tuyển mộ được tiến hành. Nhà tuyển dụng cần phải thông tin cho các ứng viên thấy được nhu cầu tuyển dụng, xây dựng hình ảnh đẹp về tổ chức, và những gì có thể mang lại cho ứng viên khi làm việc tại đây.

Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để có thể tạo ra được những điểm mạnh, hấp dẫn để có thể tuyển được những người phù hợp với yêu cầu công việc.

Cần phải xác định các cán bộ tuyển mộ có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển mộ có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển mộ. Trong quá trình tuyển mộ những nhân viên và các cán bộ tuyển mộ là người đại diện cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ. Cán bộ làm công tác tuyển mộ cần phải có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, có đủ các kiến thức, kỹ năng tuyển dụng cần thiết,…

Bước 3: Đánh giá quá trình thực hiện

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần đánh giá quá trình tuyển mộ của mình rút ra kinh nghiệm công tác tuyển mộ hoàn thiện hơn. Trong quá trình đánh giá cần chú ý tới chi phí tuyển mộ và nội dung tuyển mộ.

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực

Trên thực tế tùy vào đặc thù của công việc, đặc thù của tổ chức mà các doanh nghiệp thiết kế quy trình tuyển chọn riêng cho linh hoạt và phù hợp với Tổng công ty mình. Tuy nhiên, lựa chọn một cách kỹ lưỡng là cần thiết để có được những nhân viên có khả năng, trình độ, chuyên môn phù hợp với công việc. Các tổ chức cần có những thành viên, những người giàu kỹ năng, kinh nghiệm, nếu tuyển dụng lướt qua có thể làm tăng chi phí đào tạo và kiểm soát, trong khi dành nhiều thời gian hơn cho tiến trình tuyển chọn sẽ giảm thiểu các khoản chi phí này. Lợi ích của quy trình tuyển chọn thích hợp có thể rất lớn. Dưới đây là quy trình tuyển chọn điển hình trong các doanh nghiệp.

Bước 1:Tiếp đón ban đầu

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu

tiên giữa nhà tuyển dụng với các ứng viên. Bước này nhằm xác định mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không, để từ đó ra quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó không.

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu của mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý, có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Trắc nghiệm tuyển chọn là việc sử dụng các kỹ thuật khác nhau để đánh giá, đo lường về sự hiểu biết, khéo léo, cá tính của mỗi người. Các bài trắc nghiệm thường được soạn thảo dưới dạng câu hỏi và ứng cử viên sẽ lựa chọn phương án trả lời.

Các loại trắc nghiệm:

- Trắc nghiệm thành tích
- Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng
- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích
- Trắc nghiệm về tâm lý
- Trắc nghiệm về tính trung thực,...

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Là sự trao đổi trực tiếp giữa nhà tuyển dụng và ứng cử viên. Đây là một

trong những bước tuyển dụng hiệu quả nhất vì thông qua phỏng vấn nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được nhiều khía cạnh.

Các loại phỏng vấn:

- Phỏng vấn theo mẫu
- Phỏng vấn theo tình huống
- Phỏng vấn mục tiêu
- Phỏng vấn không có hướng dẫn
- Phỏng vấn căng thẳng
- Phỏng vấn theo nhóm
- Phỏng vấn hội đồng.

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức khỏe làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh các đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khoẻ thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khoẻ và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cấn cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức qua loa.

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo

Để đảm bảo 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 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.

Bước 7: Thẩm tra xác minh

Điều tra lại về trình độ và tiền sử làm việc, kiểm tra lại những thông tin mà ứng viên cung cấp có chính xác hay không, thẩm tra lại quá trình làm việc, trình độ đào tạo,...Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

Bước 8: Tham quan công việc.

Những người xin việc luôn có sự kỳ vọng về sự thoả mãn công việc do đó nếu ta tạo sự thất vọng đối với công việc do không có đủ 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 quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho các ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về những công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải 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 thoả mãn đối với công việc.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thoả ước lao động.

1.2.4. Thử việc, đào tạo hội nhập

Thử việc

Trong giai đoạn này, nhân viên mới được đón tiếp, giới thiệu với quản lý trực tiếp, các đồng nghiệp và cung cấp các thông tin về lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, các chính sách, quy định lao động, văn hóa tổ chức, định

hướng phát triển của tổ chức trong thời gian tới.

Hội nhập công việc là bước quan trọng để người lao động bắt nhịp vào công việc mới. Người phụ trách và các đồng nghiệp sẽ hướng dẫn tổng quan về công việc; các bộ phận, người đảm nhiệm của các bộ phận khác có liên quan cần giao tiếp trong quá trình làm việc. Thông qua giai đoạn này, doanh nghiệp 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.

Đào tạo hội nhập

Sau khi thử việc, thì doanh nghiệp sẽ tiến hành đào tạo hội nhập nhân viên mới. Mục đích của đào tạo hội nhập nhân viên mới là nhằm mục đích để nhân viên mới thích nghi với đơn vị, 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.

Trong doanh nghiệp, sau khi được tuyển dụng, nhân viên mới thường sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập:

- Đào tạo hội nhập tổng quát: Nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về doanh nghiệp 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.

- Đào tạo hội nhập chuyên môn: 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 phần công việc mình đảm nhận trong thời gian thử việc. Thông qua công việc doanh nghiệp 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 doanh nghiệp, 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 Ban Nhân sự ký xác nhận, gửi lên Tổng giám đốc phê duyệt và làm hợp đồng lao động chính thức cho nhân viên mới.

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tuyển dụng tại doanh nghiệp

Việc kiểm tra, đánh giá các hoạt động trong tổ chức là một điều hết sức quan trọng. Thông qua đó, ta có thể thấy được những việc đã làm được và chưa làm, từ đó có những điều chỉnh kịp thời để đạt được mục tiêu của tổ chức một cách tối ưu nhất. Chính vì vậy, việc kiểm tra, đánh giá hoạt động tuyển dụng nhân lực là một đòi hỏi tất yếu. Tuy nhiên để đánh giá được đúng, chính xác ta cần phải có các tiêu chuẩn cụ thể. Sau đây, tác giả luận văn xin đề xuất một số tiêu chí cơ bản để đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực:

1.3.1. Tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển mộ

* Mức độ hiệu quả truyền thông

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông khi thu hút ứng cử viên, số lượng hồ sơ xin việc được nhiều có thể là do danh tiếng đơn vị, có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

Để đánh giá hiệu quả theo tiêu chí này cần tiến hành khảo sát ứng viên về nguồn thông tin tuyển dụng mà họ tiếp cận, số lượng hồ sơ xin việc của vị trí nhiều hay ít, vì lý do nào, để cải tiến cho các đợt tuyển dụng sắp tới.

- Chỉ số hiệu quả quảng cáo tuyển dụng

$$\frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng số hồ sơ xin việc}}$$

Chỉ tiêu này cho biết để có được một hồ sơ xin việc thì doanh nghiệp phải bỏ ra bao nhiêu chi phí cho tuyển dụng.

Tỷ lệ này thấp chứng tỏ hiệu quả trong khâu quảng cáo tuyển dụng. Quảng cáo có sức hút đối với ứng viên.

Ngược lại nếu tỷ lệ này cao chứng tỏ quảng cáo chưa nêu bật được những lợi thế của đơn vị cũng như là vị trí công việc hoặc phương tiện quảng cáo không phổ biết ít người quan tâm đến.

1.3.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển chọn

Tổng số người sau thử việc đạt yêu cầu/Tổng số người được tuyển dụng

Tỷ lệ này dùng để đánh giá chất lượng công tác phỏng vấn và tất cả các khâu trước đó. Chỉ tiêu này cho biết cứ bao nhiêu người qua được vòng phỏng vấn bước vào thử việc thì có một người được tuyển dụng.

Khi xem xét tỷ lệ này cần phải dựa trên hai yếu tố là chất lượng các khâu trước phỏng vấn và chất lượng khâu phỏng vấn. Nếu các khâu trước phỏng vấn đều thực hiện tốt và tỷ lệ này cao chứng tỏ công tác phỏng vấn tốt, đã lựa chọn được những người phù hợp với công việc đã đáp ứng tốt quá trình thử việc.

Ngược lại, nếu các khâu trước phỏng vấn được thực hiện tốt mà tỷ lệ này thấp chứng tỏ có nhiều người khi bước vào quá trình thử việc đã bộc lộ được những hạn chế mà quá trình phỏng vấn chưa phát hiện ra. Điều này cần phải xem xét lại hiệu quả của khâu phỏng vấn.

Nếu các khâu trước phỏng vấn không thực hiện tốt thì nó sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các khâu sau kể cả phỏng vấn.

1.3.3. Tiêu chí đánh giá chung quá trình tuyển dụng

- Tỷ lệ tuyển chọn

- Đó là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn của doanh nghiệp

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số người trúng tuyển}}{\text{Số người nộp đơn xin việc}}$$

- Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ tổ chức đã truyền thông những vấn đề cốt lõi đến các ứng viên, điều này giúp nhà tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

- Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ đơn vị đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có hiểu được các thông điệp của tổ chức).

- Số người tuyển dụng được/Tổng nhu cầu tuyển dụng

Số liệu này đánh giá hiệu quả đáp ứng yêu cầu số lượng của công tác tuyển dụng.

Nhiệm vụ của bộ phận tuyển dụng và tìm được những ứng viên phù hợp với vị trí trống. Tỷ lệ trên dưới 1 chứng tỏ còn những vị trí trống không tìm được người để đảm nhiệm. Đây là biểu hiện của công tác tuyển dụng chưa tốt.

Nguyên nhân có thể do công tác thu hút ứng viên chưa tốt. Ngoài ra cũng có thể do yêu cầu đối với vị trí công việc đó quá cao so với đáp ứng của thị trường. Cần phải tiến hành điều tra xã hội học để có thể xác định rõ nguyên nhân.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Cung cầu lao động trên thị trường

Thị trường lao động (cung, cầu lao động) ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động tuyển dụng. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì sẽ có lợi cho hoạt động tuyển dụng. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì sẽ có lợi cho hoạt động tuyển dụng. Bởi như vậy nhà quản trị có cơ hội sàng lọc kỹ càng những ứng viên sáng giá nhất đáp ứng nhu cầu tuyển dụng. Ngược lại, nếu cung lao động không đủ đáp ứng nhu cầu lao động thì nhà quản trị phải chớp lấy cơ hội để tuyển dụng được những ứng viên sáng giá đáp ứng được yêu cầu công việc.

1.4.1.2. Các đối thủ cạnh tranh của Doanh nghiệp

Tổ chức nào cũng muốn có được những nhân viên giỏi, có năng lực, chính vì vậy việc cạnh tranh nguồn nhân lực giữa các tổ chức đặc biệt là các tổ chức đối thủ là một điều không tránh khỏi. Sự cạnh tranh càng lớn càng gây khó khăn cho tổ chức trong quá trình tuyển mộ. Chính vì vậy, tổ chức cần lựa chọn thời điểm tuyển mộ thích hợp để có thể thu hút được nhiều người nộp hồ sơ dự tuyển vào tổ chức.

1.4.1.3. Các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động

Mọi cá nhân, tổ chức đều phải hoạt động trong khuôn khổ quy định của pháp luật. Chính vì vậy, việc tuân thủ các quy định của pháp luật nói chúng và các quy định về tuyển dụng lao động nói riêng là điều bắt buộc. Các quy định này ngoài yếu tố đề ra các tiêu chuẩn để cá nhân, tổ chức thực hiện thì cũng vó một phần khuyến khích một số các hoạt động. Ví dụ: Nhà nước có chính sách khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp tuyển dụng những người khuyết tật. Việc tìm hiểu, vận dụng các chính sách này sẽ giúp cho tổ chức nhận được sự ưu tiên trong một số hoạt động.

1.4.1.4. Hệ thống đào tạo

Mức độ phát triển của hệ thống giáo dục – đào tạo càng cao thì việc tuyển dụng của tổ chức càng gặp nhiều thuận lợi. Việc đào tạo đa dạng ngành nghề trong nhiều lĩnh vực đặc biệt là những lĩnh vực mới sẽ là nguồn cung cấp quan trọng cho tổ chức. Việc tăng quy mô đào tạo các ngành nghề sẽ cung cấp cho thị trường lao động nói chúng và tổ chức nói riêng nguồn lao động có chuyên môn, trình độ, đúng nghề.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Uy tín của doanh nghiệp trên thị trường

Đây là một yếu tố quan trọng trong tổ chức, doanh nghiệp. Bởi bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào cũng muốn có một hình ảnh đẹp, tốt trên thị trường. Điều đó thể hiện ở chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức, doanh nghiệp đó cung cấp. Một tổ chức, doanh nghiệp có chất lượng sản phẩm tốt, dịch vụ hoàn hảo đồng nghĩa với việc họ có một đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi, nhiệt tình trong công việc. Điều này đặt ra cho nhà tuyển dụng phải tuyển được những người có trình độ chuyên môn cao, tay nghệ giỏi, phẩm chất đạo đức tốt để đảm bảo chất lượng sản phẩm dịch vụ, giữ được uy tín của tổ chức, doanh nghiệp trong tương lai.

1.4.2.2. Mục tiêu của doanh nghiệp

Tuyển dụng không chỉ để phục vụ cho những nhu cầu hiện tại mà còn phải hướng đến đáp ứng những nhu cầu tương lai của doanh nghiệp. Chính vì vậy, kế hoạch tuyển cũng phải được căn cứ vào những mục tiêu, phương hướng của doanh nghiệp. Việc tuyển dụng như thế nào, bao nhiêu cuối cùng cũng chỉ nhằm đáp ứng được yêu cầu sản xuất, kinh doanh, giúp tổ chức đạt được những mục tiêu đã đề ra.

1.4.2.3. Quan điểm của người quản lý

Nhà lãnh đạo là người đứng đầu của doanh nghiệp vì thế cho nên quan điểm của họ có sức ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong doanh nghiệp. Nếu lãnh đạo cho rằng hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực là khâu quan trọng nhất trong hoạt động quản trị nhân lực còn các hoạt động khác chỉ là hoạt động hỗ trợ thì việc quan tâm, đầu tư cho khâu tuyển dụng sẽ bị coi nhẹ, Ngược lại nếu nhà lãnh đạo thấy được tầm quan trọng của tuyển dụng là khâu đầu vào về yếu tố con người trong tổ chức, thì việc chấp nhận sử dụng các phương pháp tuyển mộ, tuyển chọn có chi phí cao nhưng có khả năng thu hút nhân tài về cho tổ chức và sẽ được cân nhắc sử dụng.

1.4.2.4. Trình độ đội ngũ làm công tác tuyển dụng nhân lực

Chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của các nhân viên mới được tuyển dụng. Cụ thể là nếu có một đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng có năng lực, chuyên môn cao và đủ số lượng thì sẽ đảm bảo cho việc xây dựng, thực hiện được một quy trình tuyển dụng chính xác, công bằng và phù hợp. Điều này sẽ góp phần vào việc cung cấp cho tổ chức những nguồn nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với công việc.

Chính vì vậy, việc xây dựng một đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng đầy đủ cả về số lượng và chất lượng là một đòi hỏi cấp thiết nếu muốn khâu tuyển dụng nhân lực có hiệu quả.

1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Truyền thông.

1.5.1. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp

1.5.1.1. Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel

Viettel là một trong những doanh nghiệp viễn thông có số lượng khách hàng lớn nhất trên thế giới. Với kinh nghiệm phổ cập hoá viễn thông tại nhiều

quốc gia đang phát triển, chúng tôi hiểu rằng được kết nối là một nhu cầu rất cơ bản của con người. Chúng tôi cũng hiểu rằng, kết nối con người giờ đây không chỉ là thoại và tin nhắn, đó còn là phương tiện để con người tận hưởng cuộc sống, sáng tạo và làm giàu. Bởi vậy, bằng cách tiếp cận sáng tạo của mình, chúng tôi luôn nỗ lực để kết nối con người vào bất cứ lúc nào cho dù họ là ai và họ đang ở bất kỳ đâu.

Viettel hiện là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn tại Việt Nam, đầu tư, hoạt động và kinh doanh tại 13 quốc gia trải dài từ Châu Á, Châu Mỹ, Châu Phi với quy mô thị trường 270 triệu dân, gấp khoảng 3 lần dân số Việt Nam.

Vì thế, trong thời gian qua, Viettel đã chú tâm đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực công nghệ thông tin.

- *Tập trung tạo sự chuyển biến quan trọng về số lượng, chất lượng nhân lực và cơ cấu ngành nghề.* Cơ cấu nhân lực cũng có thay đổi lớn, tập trung tăng nhiều trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật công nghệ viễn thông nhưng chất lượng nhân lực vẫn bảo đảm đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh. Do có quan điểm đúng về vai trò của nhân lực công nghệ thông tin và sự tích cực, chủ động trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đã giúp Viettel trở thành một trong những tập đoàn kinh tế (TĐKT) có tỷ lệ lao động qua đào tạo, đào tạo ở trình độ cao đứng đầu cả nước. Ngoài việc tập trung vào lĩnh vực chủ yếu là viễn thông, Viettel cũng tích cực mở rộng ngành nghề sản xuất kinh doanh với nhiều ngành nghề đa dạng, phù hợp với yêu cầu tái cơ cấu của các đơn vị trực thuộc nên lao động có sự chuyển dịch mạnh mẽ trong nội bộ, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi linh hoạt trong hoạt động kinh doanh.

Sự phát triển nhanh và mở rộng nhiều lĩnh vực hoạt động kinh doanh đã đặt ra cho công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin những yêu cầu mới về số lượng, chất lượng, đáp ứng yêu cầu của hoạt động kinh doanh,

đặc biệt là ở những dự án trọng điểm. Với chủ trương tuyển dụng rộng rãi, song có trọng tâm, trọng điểm, trên cơ sở những tiêu chí đã xác định phù hợp với từng đối tượng nên hoạt động kinh doanh đã từng bước giải quyết thành công những khó khăn, bất cập về số lượng, chất lượng cơ cấu nhân lực.

Tuyển nhân viên có nhiều kinh nghiệm có nhiều thuận lợi nhưng không thể khẳng định những người chưa có kinh nghiệm họ không làm được việc. Tập đoàn chỉ hướng đến những lao động 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.

Bài học kinh nghiệm từ Tập đoàn là nhà tuyển dụng phải linh hoạt để nhìn thấy cả khả năng hiện tại cũng như tiềm năng của ứng viên. Không phải những ứng viên có bề dày kinh nghiệm sẽ làm việc tốt và không thể khẳng định những ứng viên chưa có kinh nghiệm là họ sẽ không làm được việc. Đôi khi họ có thể làm tốt hơn cả những người cũ đã làm lâu năm. Vì vậy, khi đưa ra quyết định tuyển dụng cần linh hoạt để không bỏ phí những nhân tài thực sự.

1.5.1.2. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là một doanh nghiệp nhà nước chuyên đầu tư, sản xuất, hoặc kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin tại Việt nam. Cùng với quá trình phát triển, VNPT vừa là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên đặt nền móng cho sự phát triển của ngành bưu chính, viễn thông, vừa là tập đoàn có vai trò chủ chốt trong việc đưa Việt Nam trở thành 1 trong những quốc gia có tốc độ phát triển số hóa nhanh nhất toàn cầu. Sau khi tái cấu trúc doanh nghiệp, hiện với gần 40 nghìn cán bộ nhân viên, hạ tầng công nghệ viễn thông tiên tiến, mạng lưới dịch vụ phủ sóng toàn bộ 63 tỉnh thành trên cả nước, VNPT tự hào là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ số 1 tại Việt Nam.

Một số kinh nghiệm nổi bật của VNPT về tuyển dụng nguồn nhân lực công nghệ thông tin là:

- *Coi trọng công tác hoạch định, xây dựng kế hoạch, chiến lược để phát triển nhân lực công nghệ thông tin*

VNPT đã tiến hành thực hiện một số hoạt động liên quan tới nội dung hoạch định phát triển nhân lực công nghệ thông tin, trong đó tập trung vào những nội dung rất cụ thể, thiết thực mang tính dài hạn.

Chính sách Nhân sự của VNPT được xây dựng với mục đích đưa nguồn nhân lực công nghệ thông tin trở thành một ưu thế cạnh tranh của đơn vị, được thể hiện đồng bộ từ chính sách tuyển dụng, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với Tập đoàn. Việc tuyển dụng được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Bên cạnh đó, cách thu hút nhân sự tối ưu tại đơn vị là đơn vị tìm kiếm nguồn nhân lực tại các trường đại học. Tập đoàn thường xuyên đến các trường Đại học tổ chức các buổi hội thảo về tuyển dụng, định hướng cho sinh viên cơ hội nghề nghiệp và lựa chọn đơn vị tuyển dụng.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty Truyền thông

Từ kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp, tác giả đã rút ra một số bài học về tuyển dụng lao động cho Tổng công ty như:

Thứ nhất, xây dựng những chiến lược tuyển dụng thông minh phù hợp với giá trị văn hóa sẽ đem lại đúng những người phù hợp.

Thứ hai, nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho công ty Tổng công ty chủ động trong công tác đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của công việc.

Thứ ba, nắm bắt rõ nhu cầu nguồn nhân lực thực tế tại Tổng công ty để xây dựng kế hoạch tuyển dụng sát với thực tiễn, nâng cao tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng của Tổng công ty.

Thứ tư, cân đối, tính toán chi phí tuyển dụng, để tiết kiệm nhất chi phí tuyển dụng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

2.1. Tổng quan về Tổng công ty Truyền thông

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty

Tổng công ty Truyền thông (Tên viết tắt: VNPT-Media) được thành lập theo Quyết định số 89/QĐ-VNPT-HĐTV -TCCB ngày 08 tháng 05 năm 2019 của Chủ tịch Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại Công ty VASC, Trung tâm Thông tin và Quan hệ công chúng và các bộ phận nghiên cứu, phát triển nội dung số, dịch vụ giá trị gia tăng của Công ty VDC, C ông ty Vinaphone.

VNPT-Media hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin với 4 Công ty trực thuộc: Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền hình, Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền thông; Công ty Phát triển Dịch vụ Giá trị gia tăng và Công ty Phát triển Phần mềm, 01 Trung tâm Dịch vụ Tài chính số cùng các Ban chức năng và các chi nhánh tại miền Trung và miền Nam.

VNPT-Media đặt mục tiêu xây dựng một hệ sinh thái tích hợp trọn gói các dịch vụ đa phương tiện trên nền tảng công nghệ và Internet lớn nhất Việt Nam, từ đó mang sản phẩm - dịch vụ của chúng tôi đến với thị trường quốc tế. Để làm được điều này, VNPT-Media đề ra chiến lược phát triển xoay quanh 4 giá trị cốt lõi:

- Con người là chìa khóa
- Khách hàng là trung tâm
- Sáng tạo không ngừng
- Đối tác đáng tin cậy

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty

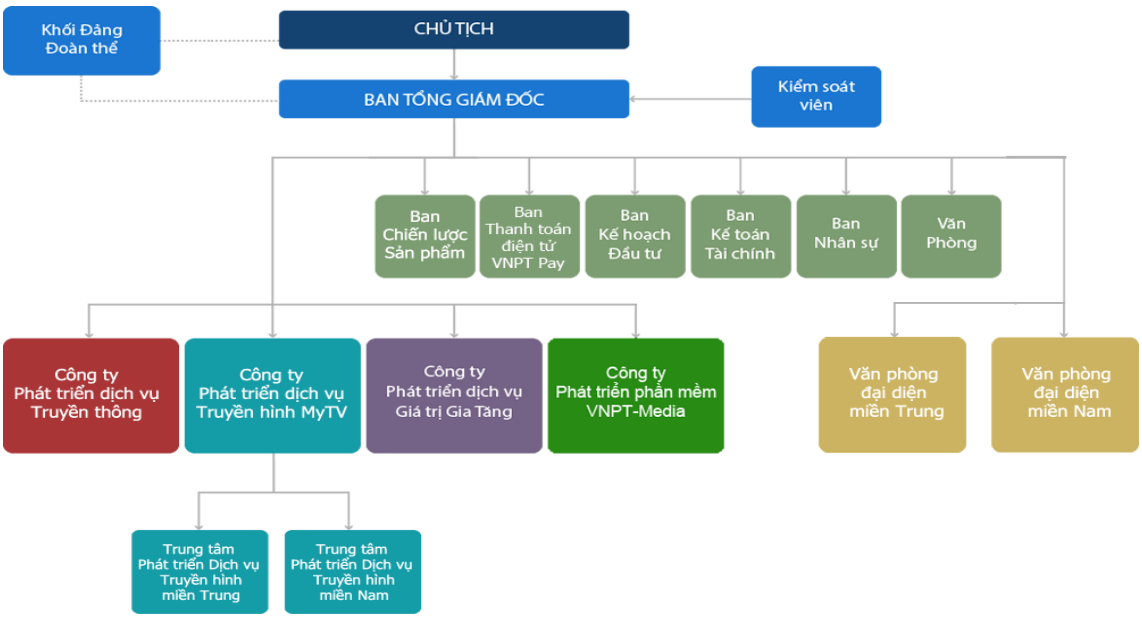
- Tổ chức nghiên cứu, phát triển, sản xuất, kinh doanh các sản phẩm dịch vụ phần mềm, dịch vụ nội dung, giá trị gia tăng, truyền thông, truyền hình;

- Quản lý và thực hiện hoạt động truyền hình, cung cấp chương trình thuê bao;

- Thực hiện các hoạt động xuất bản sách, ấn phẩm định kỳ; hoạt động điện ảnh, sản xuất chương trình truyền hình, ghi âm và xuất bản âm nhạc; hoạt động sản xuất phim điện ảnh, phim video và chương trình truyền hình...

Xác định là một trong những Tổng công ty chủ chốt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT - Media luôn phấn đấu không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ về mọi mặt để trở thành thương hiệu có uy tín trong lĩnh vực truyền hình, truyền thông, nội dung, giá trị gia tăng, góp phần đưa VNPT đạt mục tiêu trở thành Tập đoàn Viễn thông – Công nghệ thông tin hàng đầu quốc gia, giữ vai trò chủ đạo trong lĩnh vực Viễn thông và Công nghệ thông tin Việt Nam.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty



2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty

Quy mô lao động tương đối ổn định qua các năm và gần như không thay đổi nhiều, số lượng lao động ít và dao động trong khoảng 531 đến 600 người. Quy mô lao động lớn nhất trong 3 năm là 600 người vào năm 2019 và thấp nhất là 531 người vào năm 2017.

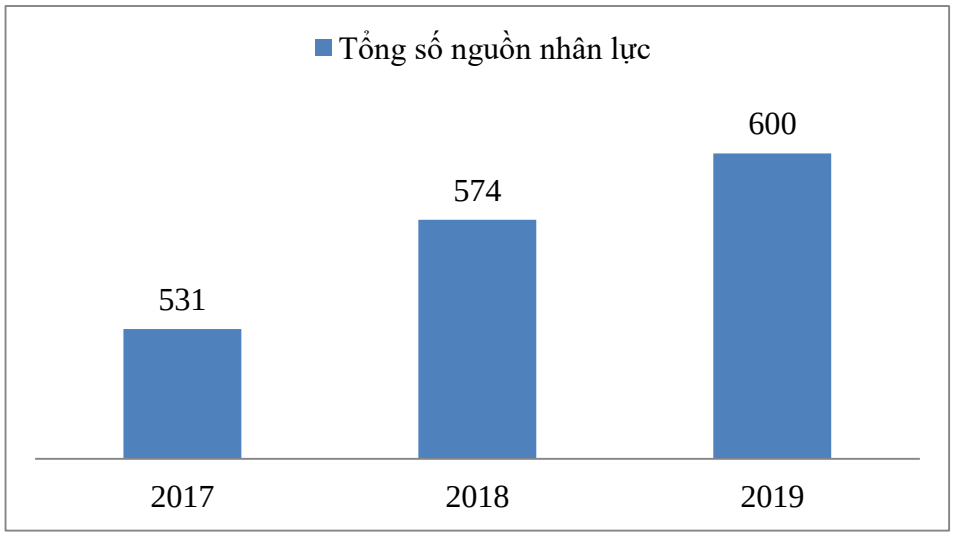
Bảng 2.1. Số lượng đội ngũ nguồn nhân lực

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Tổng số nguồn nhân lực	531	574	600	7,89%	4,88%

Nguồn: TCT, 2017 - 2019

Hiện VNPT-Media có hơn 600 nhân sự làm việc tại 3 thành phố lớn của cả nước: Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh, trong đó 20% nhân sự được tập trung cho mảng nghiên cứu phát triển.



Biểu đồ 2.1: Nguồn nhân lực của TCT giai đoạn 2017-2019

Đội ngũ nhân sự của VNPT-Media được đánh giá là có trình độ chuyên môn vững vàng, năng động và tâm huyết với định hướng phát triển của Tổng

công ty và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. 95% người lao động VNPT-Media có trình độ đại học và trên đại học trong và ngoài nước.

Đối với các dịch vụ Truyền hình, Truyền thông, dịch vụ giá trị gia tăng và nội dung số, con người là yếu tố quan trọng nhất đem lại sự thành công bởi lợi thế cạnh tranh của các loại hình dịch vụ này chính là sự sáng tạo và khác biệt.

VNPT-Media luôn coi trọng công tác nhân sự, xây dựng môi trường làm việc trong sạch, thân thiện, chú trọng nâng cao văn hóa doanh nghiệp tạo để động lực và cơ hội cho mọi người lao động cùng phát triển.

2.1.5. Khái quát về bộ phận thực hiện tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty

Tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty được giao cho Ban Nhân sự đảm nhận. Theo quy định của Tổng công ty, Ban Nhân sự có nhiệm vụ tham mưu cho Tổng giám đốc trong việc tổ chức bộ máy sản xuất, quản lý đội ngũ cán bộ người lao động trong Tổng công ty, thực hiện các công tác tuyển dụng nhân sự cho Tổng công ty cũng như sắp xếp lại lao động trong từng phòng ban phân xưởng, tổ chức thực hiện bảo hộ lao động, vệ sinh an toàn trong sản xuất cũng như chế độ khen thưởng lương bổng.

+ Ban Nhân sự của Tổng công ty có chức năng cụ thể sau:

- Tham mưu và giúp lãnh đạo thực hiện công tác tổ chức, nhân sự;

- Phụ trách công tác thi đua, khen thưởng, kỷ luật;

- Thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát, pháp chế theo quy định hiện hành.

Hiện nay, Ban Nhân sự thực hiện nhiệm vụ quản lý nhân sự. Với chức năng nêu trên thì Ban Nhân sự đảm nhận những nhiệm vụ cơ bản sau:

a) Về công tác tổ chức, nhân sự:

- Xây dựng tổ chức bộ máy hoạt động của Tổng công ty theo quy định

của Nhà nước, phù hợp với tình hình phát triển chung của doanh nghiệp;

- Quản lý nhân sự toàn Tổng công ty, sắp xếp, bố trí, tiếp nhận, điều động cán bộ, công nhân viên phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và quy mô phát triển của từng bộ phận.

- Xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực toàn Tổng công ty.

- Quản lý thực hiện công tác tuyển dụng.

- Xây dựng, quản lý và thực hiện đánh giá lao động.

- Xây dựng, quản lý, thực hiện chế độ tiền lương, thu nhập, các chính sách, cơ chế, đòn bẩy, khuyến khích thu hút lao động.

- Làm đầu mối trong việc xây dựng các văn bản quy định về chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, phòng, ban.

- Quản lý, cập nhật, bổ sung hồ sơ, lý lịch và sổ Bảo hiểm xã hội của cán bộ, viên chức và hợp đồng lao động.

- Thực hiện chế độ chính sách cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, độc hại, nghỉ ốm, thai sản và phụ cấp khác theo qui định của Nhà nước. Thống kê và báo cáo về công tác tổ chức nhân sự theo định kỳ và đột xuất.

b) Công tác thi đua, khen thưởng:

- Thực hiện và quản lý công tác thi đua, khen thưởng tập thể và cá nhân theo quy định hiện hành.

- Xây dựng kế hoạch, biện pháp để thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng cho từng giai đoạn. Với chức năng và nhiệm vụ như đã nêu trên, Ban Nhân sự sẽ là bộ phận trực tiếp phụ trách tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty khi có nhu cầu.

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

2.2.1. Thực trạng chuẩn bị tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin

2.2.1.1. Thực trạng xác định nhu cầu tuyển dụng

Căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, hàng năm Tổng công ty thực hiện công tác hoạch định nhân lực, tính toán định biên và thực hiện điều chuyển nhân viên trong nội bộ các phòng, ban, các dự án đang triển khai để đáp ứng yêu cầu đặt ra trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Nhu cầu tuyển dụng 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 Tổng công ty.

Nhu cầu nhân sự công nghệ thông tin của Tổng công ty được xác định theo số lượng dịch vụ, dự án Tổng công ty nhận được trong năm. Khi có kế hoạch về số lượng dịch vụ triển khai trong năm, phòng Ban Nhân sự sẽ phối hợp cùng các phụ trách bộ phận để phân tích công việc trong các đơn vị. Sau khi phân tích công việc, đưa ra được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc và số lượng vị trí cần tuyển, phụ trách các bộ phận sẽ làm tờ trình đề xuất tuyển dụng nhân sự theo từng giai đoạn và gửi lên Tổng giám đốc phê duyệt và chuyển về Ban Nhân sự tiến hành công tác tuyển dụng.

Thực tế việc xác định nhu cầu nhân sự dựa trên số lượng công việc, dự án cũng đang gặp nhiều rủi ro đến từ các thủ tục, chính sách của cấp trên và nhu cầu của thị trường. Việc xin thủ tục cấp giấy phép cũng như quá trình thanh kiểm tra còn rườm rà dẫn đến nhiều khi công việc, dự án phải tạm dừng do chưa đủ các điều kiện để triển khai theo quy định. Khi bị dừng các dự án, không những tiến độ thực hiện bị ảnh hưởng, uy tín của Tổng công ty với các đối tác giảm sút.

Đối với công tác tuyển dụng:

- 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 tuyển dụng. Hiện tại trên mô tả công việc của Tổng công ty ngoài các thông tin giới thiệu về Tổng công ty, vị trí, số lượng, nội dung công việc còn kết hợp luôn cả các tiêu chuẩn đối với ứng viên để thực hiện công việc.

Ví dụ: Phụ lục

Tuy nhiên, công tác phân tích công việc ở Tổng công ty Truyền thông chưa được tối ưu hóa, hiện tại các trưởng bộ phận tiến hành phân tích, trình đề xuất, sau đó trình Tổng giám đốc phê duyệt và Ban Nhân sự tiếp nhận lại chủ trương, tuyển nhân sự theo yêu cầu của đơn vị. 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 công ty 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 tuyển dụng.

Tồn tại của vấn đề này một phần do Tổng công ty chưa có quy trình về việc phối hợp công việc giữa các phòng ban, đơn vị cũng như chưa xây dựng hệ thống các chức danh công việc chuẩn xác. 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, Ban Nhân sự 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 đơn vị khác đang tuyển dụng 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.

Trong giai đoạn vừa qua, nhu cầu tuyển dụng nhân sự nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty được đặt ra với số lượng hàng năm đều tăng lên.

Bảng 2.2. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin thực tế của Tổng công ty giai đoạn 2017 - 2019

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Nhu cầu tuyển dụng	30	50	90	66,7	80,0
Số lượng tuyển dụng thực tế	35	60	95	71,4	58,3
Chênh lệch	-5	-10	-5	100,0	-50,0

(Nguồn: Ban Nhân sự TCT)

Tuy nhiên, hoạt động xác định nhu cầu nhân sự công nghệ thông tin hàng năm của Tổng công ty chưa thực sự sát với nhu cầu thực tế và còn nhiều bất cập. Đây là một khó khăn cho Ban Nhân sự đưa ra được kế hoạch tuyển dụng đúng đắn. Ta có thể thấy rõ sự chênh lệch giữa dự kiến nhu cầu tuyển dụng so với thống kê tổng các vị trí cần tuyển thực tế trong giai đoạn 2017 – 2019. Nhu cầu các vị trí cần tuyển dụng thực tế có xu hướng gia tăng cao hơn nhiều so với kế hoạch nhu cầu nhân sự đưa ra.

2.2.1.2. Thực trạng xác định tiêu chuẩn đánh giá ứng viên trong tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

Hiện nay Tổng công ty Truyền thông đánh giá ứng viên trên ba tiêu chí chính đó là: trình độ chuyên môn của ứng viên, kỹ năng của ứng viên và thái độ của ứng viên về nghề nghiệp và vị trí ứng tuyển.

- Trình độ chuyên môn của ứng viên: bộ phận nhân sự tiến hành sàng lọc và ưu tiên những ứng viên được đào tạo đúng ngành đúng chuyên môn về công nghệ thông tin. Tiêu chí này có thể đảm bảo sơ bộ được rằng ứng viên này có hiểu biết và nắm được các kiến thức về nghề, có thể nhanh chóng áp dụng, triển khai và phối hợp với những nhân sự khác trong cùng bộ phận.

- Kỹ năng của ứng viên: bao gồm các kỹ năng cứng và kỹ năng mềm của ứng viên. Ở mỗi vị trí tuyển dụng thì lại có những yêu cầu riêng về nhân sự.

Ví dụ: ứng viên ở vị trí Chuyên viên lập trình Java cần có kinh nghiệm lập trình backend và nền tảng hệ thống tốt, thành thạo các framework trên Java và Net như JSF/JPA, Spring/Hibernate, Struts, MVC,...thành thạo tương tác Oracle, MySQL, MongoDB, Redis,..Tốt nghiệp Đại học, chuyên ngành CNTT.…

- Thái độ của ứng viên: Đây là một trong những yếu tố không thể thiếu khi đánh giá một ứng viên đến tham gia phỏng vấn vào Tổng công ty. Nếu như kết hợp 2 yếu tố trình độ và kỹ năng cho ta thấy được khả năng của ứng viên thì với việc cộng hưởng thêm yếu tố thái độ này sẽ phản ánh được mức độ phù hợp của ứng viên với văn hóa và môi trường của công ty. Thái độ của ứng viên có thể được trắc nghiệm thông qua các bài kiểm tra, đối với từng vị trí sẽ có từng tiêu thức để đánh giá riêng.

Ví dụ: một ứng viên đến phỏng vấn vị trí kế toán tổng hợp, tuy nhiên qua trao đổi thấy ứng viên này có thái độ không trung thực, mặc dù khả năng

của ứng viên đó là đạt nhưng Tổng công ty vẫn đánh giá loại do chưa phù hợp. Hoặc một ứng viên đến phỏng vấn chuyên viên quan hệ lao động có kiến thức và kỹ năng rất tốt nhưng thái độ khi đến phỏng vấn rất hời hợt và thiếu kiên nhẫn vẫn bị Tổng công ty loại vì dù có được nhận vào làm cũng không thể phù hợp được do mới chỉ đến phỏng vấn đã không thể kiên nhẫn được thì không thể đủ kiên nhẫn để lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người lao động cũng như giải quyết các tranh chấp lao động trong Tổng công ty được.

2.2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin của các bộ phận trong Tổng công ty, Ban Nhân sự sẽ lên kế hoạch tiến hành tuyển dụng nhân sự cho các vị trí còn thiếu trong Tổng công ty. Khi tiến hành tuyển dụng, Tổng công ty quan tâm rất nhiều về vấn đề nguồn tuyển dụng, tiến độ đáp ứng nhu cầu nhân sự và bài toán về chi phí triển khai công tác tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng nhân sự của Tổng công ty

Do tính chất hoạt động đặc thù với phạm vi hẹp của lĩnh vực công nghệ thông tin, nhân sự Tổng ty buộc phải có những kỹ năng chuyên môn trong lĩnh vực công nghệ thông tin, phần mềm và có khả năng tiếng Anh tốt. Cũng vì vậy, việc xác định nguồn tuyển dụng nhân sự của Tổng công ty cũng được đội ngũ tuyển dụng và lãnh đạo Tổng công ty hết sức quan tâm với những định hướng cụ thể:

Nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp

Nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp chính là những người lao động trong Tổng công ty. Khi có những vị trí phù hợp, Tổng công ty sẽ lựa chọn tuyển nội bộ để người lao động trong Tổng công ty ứng tuyển hoặc giới thiệu, đề cử đồng nghiệp khác trong đơn vị ứng tuyển để bố trí sử dụng nhân sự hợp lý, tạo cơ hội phát triển cho người lao động.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp

Đáp ứng mục tiêu phát triển và mở rộng quy mô sản xuất, nguồn tuyển dụng bên ngoài là hướng mục tiêu chính trong việc gia tăng nhân sự công nghệ thông tin của Tổng công ty và phục vụ mục tiêu phát triển trong dài hạn.

Đối với nguồn bên ngoài doanh nghiệp: Tổng công ty cũng đã sử dụng nhiều phương pháp, như: Nhân viên giới thiệu ứng viên, đăng tuyển, nhân viên tuyển dụng trực tiếp mời ứng viên, sử dụng dịch vụ tuyển dụng. Trong đó, việc tuyển dụng nguồn sinh viên đã được Tổng công ty triển khai bằng chương trình tuyển dụng sinh viên công nghệ thông tin năm cuối, mang tên gọi Fresher.

Đối với nguồn tuyển dụng các vị trí cần ứng viên có kinh nghiệm: Nguồn tuyển dụng của đối tượng này chính là đội ngũ nhân sự của các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực, có tính chất tương tự. Ngoài nguồn tuyển dụng này, Tổng công ty cũng hướng tới việc sử dụng nguồn nhân sự có trình độ cao làm đội ngũ tư vấn là các giảng viên công nghệ thông tin, các cán bộ tại viện công nghệ thông tin có kinh nghiệm trong lĩnh vực thương mại điện tử.

Đối với nguồn bên trong doanh nghiệp: Tổng công ty sử dụng phương pháp đăng tuyển. Các thông tin tuyển dụng được đăng lên hệ thống diễn đàn nội bộ hoặc gửi email đến tất cả nhân viên để họ biết về vị trí tuyển dụng ứng viên nội bộ. Từ đó, nhân viên Tổng công ty có thể tự ứng tuyển hoặc qua đề xuất, giới thiệu của trưởng bộ phận hoặc đồng nghiệp.

Đối với nguồn tuyển dụng các vị trí chưa có kinh nghiệm: Do sự bùng nổ đầu tư và việc ra đời của hàng loạt các công ty công nghệ thông tin của Nhật Bản, Mỹ và khu vực Châu Âu tại nước ta trong thời gian gần đây, đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt về nhân sự công nghệ thông tin. Để khắc phục tình trạng này, Tổng công ty đã xác định việc đầu tư cho nguồn nhân sự trong tương lai là vô cùng cần thiết. Nhóm đối tượng mà Tổng công ty hướng tới là nguồn sinh viên công nghệ thông tin tại các trường đại học.

Thực tế triển khai tuyển dụng trong giai đoạn 2017 – 2019 cũng đã phản ánh định hướng lựa chọn nguồn tuyển dụng của công ty. Kết quả tuyển dụng từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp luôn chiếm tỷ trọng cao và có xu hướng tăng từ 85% năm 2017 lên 95% năm 2019.

Bảng 2.3. Kết quả tuyển dụng phân theo nguồn tuyển dụng của Tổng công ty giai đoạn 2017 – 2019

Chỉ tiêu	2017		2018		2019		So sánh	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	2018/ 2017	2019/ 2018
Số lượng tuyển dụng thực tế đã tuyển	35	100	50	100	90	100	42,86	80,0
Nguồn bên ngoài	30	85	45	90	86	95	50,00	90,0
Nguồn bên trong	5	15	5	10	4	5	-10,00	-5,0

(Nguồn: Ban Nhân sự)

Trong việc xác định nguồn tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tun, căn cứ trên lĩnh vực hoạt động và nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, Tổng công ty đã xác định đúng đắn các nguồn tuyển dụng với hướng mục tiêu chính là nguồn tuyển dụng bên ngoài để gia tăng quy mô nhân sự Tổng công ty đáp ứng đủ nhân sự cho sản xuất kinh doanh. Đồng thời, định hướng lựa chọn nguồn tuyển dụng lâu dài với đối tượng sinh viên đã góp phần tăng thêm nguồn nhân sự mới và quảng bá nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thời gian tuyển dụng

Căn cứ trên nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin hàng năm, Ban Nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng phân bổ số lượng các vị trí cần tuyển theo dự kiến nhu cầu dự án. Do đó, thời gian tuyển dụng sẽ được gắn liền với thời gian dự kiến của dự án nhằm đáp ứng đủ nhân sự theo yêu cầu của khách hàng. Với các vị trí tuyển số lượng lớn theo kế hoạch kinh doanh, sẽ được phân bổ đều vào các quý, tháng. Từ đó xác định thời gian tuyển dụng của các vị trí này. Mỗi vị trí tuyển dụng cụ thể đều được gán mã trong đó có kèm ngày nhận được yêu cầu tuyển dụng và số lượng tuyển dụng. Vì vậy sẽ rất thuận tiện để theo dõi thời gian hoàn thành tuyển dụng của các vị trí cần tuyển. Tuy nhiên, do việc xác định nhu cầu tuyển dụng của Tổng công ty còn hạn chế nên thường các vị trí tuyển dụng phát sinh đột xuất hay tăng thêm số lượng lớn dẫn tới nhiều vị trí tuyển dụng cùng một thời điểm. Đây là một khó khăn lớn đối với việc lập kế hoạch thời gian của Ban Nhân sự.

Bảng 2.4. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin thực tế của Tổng công ty giai đoạn 2017 - 2019

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Tổng số nguồn nhân lực	531	574	600	8,10	4,53
Kế hoạch nhân lực tuyển dụng	30	50	90	66,7	80
Tỷ lệ tuyển dụng	6	9	15		

(Nguồn: Ban Nhân sự TCT)

2.2.2.3. Công tác thành lập hội đồng tuyển dụng

- Hội đồng tuyển dụng Tổng công ty do Tổng Giám đốc ra quyết định thành lập. Hội đồng tuyển dụng có nhiệm vụ tổ chức, triển khai thực hiện công tác tuyển dụng của Tổng công ty. Hội đồng tuyển dụng Tổng công ty có các Hội đồng tuyển dụng theo lĩnh vực. Số lượng thành viên và thành phần của Hội đồng tuyển dụng theo lĩnh vực do Ban Nhân sự đề xuất tùy theo tình hình thực tế. Hội đồng tuyển dụng theo lĩnh vực có tối thiểu 03 thành viên (đảm bảo tổng số thành viên là số lẻ), gồm:

a) Đại diện Ban Tổng giám đốc hoặc Lãnh đạo Ban/Phòng theo lĩnh vực cần tuyển dụng là Chủ tịch (01 người);

b) Lãnh đạo Ban Nhân sự là Ủy viên thường trực Hội đồng (01 người);

c) Lãnh đạo đơn vị có nhu cầu tuyển dụng và/hoặc các chuyên gia, cá nhân có kinh nghiệm, am hiểu sâu các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ thuộc chức danh cần tuyển dụng là các Ủy viên (tối thiểu 02 người).

- Tổ giúp việc Hội đồng tuyển dụng Tổng công ty do Tổng Giám đốc ra quyết định thành lập. Tổ giúp việc có nhiệm vụ giúp việc triển khai tuyển dụng của Tổng công ty theo yêu cầu của Hội đồng tuyển dụng. Số lượng thành viên của Tổ giúp việc được quyết định tùy theo từng lĩnh vực.

- Người có vợ, chồng, cha đẻ, cha nuôi, mẹ đẻ, mẹ nuôi, con đẻ, con nuôi, cháu ruột, anh ruột, chị ruột, em ruột, anh rể, em rể, chị dâu, em dâu và người có liên quan đến họ hàng khác tham gia dự tuyển không được tham gia Hội đồng tuyển dụng, các bộ phận giúp việc của Hội đồng tuyển dụng.

- Nguyên tắc làm việc của Hội đồng tuyển dụng:

a) Các thành viên Hội đồng tuyển dụng làm việc theo nguyên tắc tập thể và các quyết định của Hội đồng được thông qua theo nguyên tắc đa số;

b) Các thành viên Hội đồng tuyển dụng được thảo luận bình đẳng về mọi vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng và được bảo lưu ý kiến;

c) Các cuộc họp của Hội đồng tuyển dụng phải được lập thành biên bản.

Bảng 2.5. Thành phần hội đồng phỏng vấn của Tổng công ty

TT	Vị trí tuyển dụng	Thành phần
1	Vị trí quản lý, trưởng bộ phận	- Chủ tịch hội đồng: + Tổng giám đốc/ Phó tổng giám đốc - Thành viên hội đồng: + Cán bộ tuyển dụng chuyên trách. + Trưởng đơn vị có nhu cầu tuyển dụng. + Thành viên khác theo sự phân công của chủ tịch hội đồng (nếu có)
2	Vị trí chuyên viên, nhân viên	- Chủ tịch hội đồng: Trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng - Thành viên khác: + Cán bộ tuyển dụng chuyên trách + Thành viên khác theo sự phân công của chủ tịch hội đồng (nếu có)

(Nguồn: Ban Nhân sự)

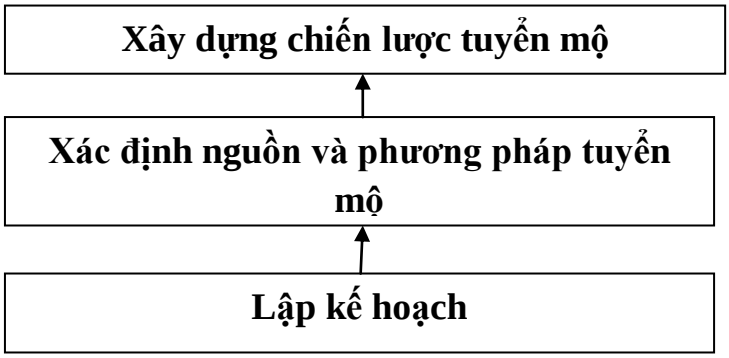
2.2.2. Tuyển mộ nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty

Quy trình tuyển mộ của Tổng công ty gồm các bước sau:

2.2.2.1. Chuẩn bị tuyển mộ nhân sự

Tuyển mộ là một trong những khâu quan trọng của quá trình tuyển dụng. Ban Nhân sự là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong Tổng công ty về việc hoạch định các chính sách tuyển mộ như: Xác định như cầu tuyển mộ, xác định địa chỉ tuyển mộ, kinh phí tuyển mộ, các mục tiêu tuyển mộ cụ thể. Ban Nhân sự chịu hầu hết các hoạt động tuyển mộ của Tổng công

ty, khuyến nghị các chính sách lên các cấp lãnh đạo và quản lý các cấp về xây dựng chiến lược và các quy trình quảng cáo tìm người xin việc, thu thập các thông tin từ người xin việc, lựa chọn và sàng lọc các thông tin này, để đưa ra được những người có đủ các phẩm chất đáp ứng được các yêu cầu do công việc đòi hỏi, để có khả năng được lựa chọn. Ban Nhân sự cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển mộ, nghiên cứu để đưa ra được những quy trình tuyển mộ có hiệu quả nhất. Do đó Ban Nhân sự cần đưa ra chiến lược tuyển mộ rõ ràng, cụ thể. Chiến lược tuyển mộ mà Ban Nhân sự đưa ra có 3 nội dung căn bản như sau:



Lập kế hoạch tuyển mộ nhân sự

Căn cứ trên nhu cầu tuyển dụng, bộ phận Tuyển dụng lập kế hoạnh tuyển mộ nhân sự. Kế hoạch tuyển mộ nhân sự của công ty cũng đã vạch ra những thông tin cần thiết với việc phân bổ chỉ tiêu tuyển mộ đối với từng kênh tuyển dụng, nguồn tuyển dụng căn cứ trên dữ liệu tuyển dụng thực tế trong thời gian trước đó. Tuy nhiên, kế hoạch tuyển mộ công ty chưa đưa ra tỷ lệ sàng lọc dự kiến. Việc phân bổ đơn thuần tính theo kinh nghiệm, áng chừng của cán bộ tuyển dụng. Đồng thời chưa chỉ ra được phương hướng tuyển mộ nhân sự sẽ tập trung mũi nhọn vào kênh tuyển mộ nào và chưa đề cập tới yếu tố bổ sung, cập nhật các kênh, hướng tiếp cận nguồn tuyển mộ mới.

Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân sự

Với hướng nguồn tuyển dụng đã xác định, Tổng công ty đã xác định nguồn tuyển mộ theo hai hướng chính: nguồn tuyển mộ bên trong và nguồn tuyển mộ bên ngoài doanh nghiệp. Trong đó, tập trung vào nguồn tuyển mộ nhân sự bên ngoài doanh nghiệp, coi đó là hướng mục tiêu tuyển mộ nhân sự. Các phương pháp tuyển mộ được công ty tiếp cận có sự khác nhau về nguồn và nhóm đối tượng tuyển mộ mục tiêu. Cụ thể:

Đối với ứng viên đã có kinh nghiệm

– Nguồn nội bộ doanh nghiệp:

Với đặc tính hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, các hệ thống duy trì hoạt động thông tin nội bộ doanh nghiệp cũng được công ty đầu tư và có nguồn nhân sự triển khai thuận lợi khi họ có thể làm chủ được nhiều ứng dụng công nghệ thông tin và ứng dụng vào hoạt động này. Trong đó, mảng truyền thông nội bộ về tuyển dụng cũng được đẩy mạnh. Hướng đăng tin tuyển dụng nội bộ đươc tiến hành định kỳ. Trong đó, bộ phận truyền thông kết hợp với bộ phận tuyển dụng triển khai đều đặn thông qua các hệ thống thông tin nội bộ doanh nghiệp đang sử dụng như: diễn đàn nội bộ, fanpage của SmartOSC trên facebook, bản tin hàng tuần trong đó có mục tuyển dụng được gửi định kỳ thông qua hệ thống email nội bộ.

– Nguồn bên ngoài doanh nghiệp

+ Đăng tin tuyển dụng:

• Đăng tuyển các vị trí trên website Tổng công ty: Các vị trí tuyển dụng đều được định kỳ đăng tải lên website công ty. Trên hệ thông website Tổng công ty được tích hợp tính năng nộp hồ sơ trực tiếp cho các vị trí đang tuyển dụng. Các thông tin ứng tuyển sẽ được chuyển trực tiếp về hòm email tuyển dụng.

• Sử dụng đăng tin trên các trang mạng tuyển dụng. Trong đó, có sử dụng đăng trên các trang cần mua gói đăng tuyển (Vietnamworks.com, ITviec.com, Jobstreet.com…) và trang đăng miễn phí.

• Đăng tuyển trên các fanpage, hội nhóm công nghệ thông tin trên các mạng xã hội như: facebook, linkedin, diễn đàn. Trong đó, với những đợt tuyển dụng cần chạy campaign, công ty có sử dụng thêm các dịch vụ chạy quảng cáo, duyệt lượt tin đăng trên facebook và google.com.

+ Tương tác trực tiếp với chuyên viên tuyển dụng của Tổng công ty. Đội ngũ nhân sự làm công tác tuyển dụng của Tổng công ty sẽ chịu trách nhiệm liên lạc và trao đổi với các ứng viên có tiềm năng và phù hợp với các yêu cầu của vị trí tuyển dụng. Qua đó, thu hút và thuyết phục những ứng viên này sẵn sàng ứng tuyển cho vị trí tuyển dụng của Tổng công ty.

+ Thực hiện chương trình giới thiệu ứng viên của nhân viên nội bộ

+ Sử dụng dịch vụ tuyển mộ: Tổng công ty có sử dụng dịch vụ tuyển mộ của các công ty headhunt để đáp ứng số lượng tuyển dụng. Tổng Công ty sử dụng dịch vụ headhunt cho nhiều vị trí, đa phần đều là các vị trí có nguồn nhân sự khan hiếm trên thị trường trong những thời điểm nhạy cảm cần gấp nhân sự đảm bảo theo yêu cầu của khách hàng.

Đối với sinh viên

– Đăng tin tuyển dụng: Với đối tượng sinh viên, hoạt động đăng tin tuyển dụng chủ yếu được tiến hành trên các mạng xã hội như các hội nhóm trên facebook, diễn đàn của sinh viên công nghệ thông tin…

– Sử dụng email tuyển dụng: Đây là phương pháp tuyển mộ diện rộng dựa trên nguồn dữ liệu sinh viên công nghệ thông tin mà doanh nghiệp xây dựng. Hoạt động này giúp thông tin tuyển dụng có cơ hội tiếp cận với nhiều sinh viên một cách chính thống và đầy đủ.

– Gọi điện thoại trao đổi và thu hút ứng viên ứng tuyển: hoạt động này là kênh tương tác giữa doanh nghiệp và sinh viên. Qua việc gọi điện trao đổi sẽ giúp doanh nghiệp giải đáp được những khúc mắc một cách nhanh chóng của ứng viên. Đồng thời qua đó có thể thuyết phục ứng viên ứng tuyển. Hoạt động gọi điện thường được tiến hành song song với việc sử dụng email tuyển dụng giúp hỗ trợ việc truyền đạt thông tin chính xác và đem lại hiệu quả tuyển dụng tối đa có thể.

– Tham gia các buổi ngày hội việc làm tại các trường Đại học có khoa Công nghệ thông tin, như trường Đại học Bách khoa, Đại Học Công nghệ - Đại học quốc gia Hà Nội, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông,…Qua những sự kiện này, doanh nghiệp có thể tiếp cận với sinh viên, mở rộng nguồn dữ liệu của doanh nghiệp và đồng thời tạo ra dấu ấn về hình ảnh doanh nghiệp với sinh viên, giúp hoạt động tuyển dụng được diễn ra thuận lợi hơn.

– Tổ chức liên kết đào tạo, giảng dạy môn học Thương mại điện tử cho các sinh viên khoa công nghệ thông tin tại một số trường Đại học. Qua đó, giúp các em tiếp cận gần hơn với công nghệ mà doanh nghiệp đang sử dụng, truyền thông và biết tới vị trí tuyển dụng của công ty. Trong những khóa học này, công ty cũng có thể tìm được những ứng viên tiềm năng là những bạn sinh viên có khả năng học hỏi tốt và đam mê về lĩnh vực thương mại điện tử.

Thời gian tuyển mộ và địa điểm tuyển mộ

Đối với ứng viên có kinh nghiệm

– Thời gian tuyển mộ: Thời gian tuyển mộ của vị trí tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm thông thường đều không được đưa ra. Chỉ trong những trường hợp bắt buộc theo yêu cầu gấp của khách hàng, các vị trí này mới bị áp thời gian tuyển mộ bắt buộc. Trên các bản tin tuyển dụng được đăng công khai, các vị trí này đều bị giới hạn theo thời gian đăng tuyển khi sử dụng dịch vụ đăng tin, trung bình thời gian này kéo dài khoảng 30 cho tới 45 ngày.

– Địa điểm tuyển mộ: hoạt động tuyển mộ đối với ứng viên có kinh nghiệm được thực hiện ở cả hai khu vực đóng trụ sở văn phòng của công ty là Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Đối với sinh viên

– Thời gian tuyển mộ: Hoạt động tuyển mộ đối với vị trí ứng viên chưa có kinh nghiệm được tiến hành định kỳ. Thời gian tuyển mộ quy định là 3 tháng cho một khóa Fresher. Ngoài ra, để tạo nguồn tuyển mộ cho chương trình này, trong những buổi tiếp cận với sinh viên, công ty cũng tiến hành hoạt động tuyển mộ kèm theo. Thông thường thời gian tuyển mộ của các hoạt động này thường được tiến hành trong các buổi ngày hội việc làm diễn ra vào tháng 5 và tháng 6.

– Địa điểm tuyển mộ thông thường diễn ra tại các trường Đại học, khoa công nghệ thông tin tại khu vực Hà Nội.

Soạn thảo bản thông báo tuyển mộ nhân sự

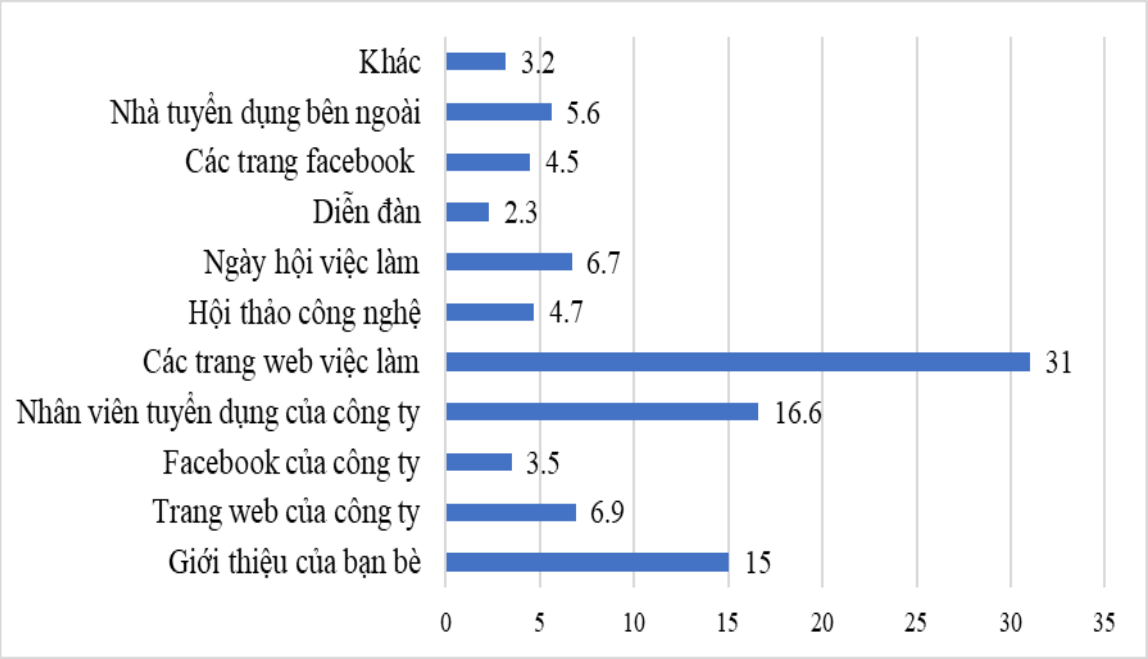
Các thông báo tuyển mộ nhân sự của công ty được bộ phận tuyển dụng phê duyệt soạn thảo trên cơ sở những thông tin do bộ phận có nhu cầu tuyển dụng đưa ra (Phụ lục 3). Toàn bộ các bản thông báo tuyển mộ được soạn thảo theo một biểu mẫu chung và được kiểm soát tập trung theo mã số. Các thông tin trong bản thông báo tuyển mộ gồm các nội dung cơ bản: tên vị trí cần tuyển, địa điểm làm việc, số lượng cần tuyển, mô tả khái quát về công việc, yêu cầu đối với ứng viên dự tuyển, phương thức nộp hồ sơ, thời gian hết hạn nhận hồ sơ (nếu có).

2.2.2.2. Tìm kiếm ứng viên

Sau khi các bước chuẩn bị tuyển mộ hoàn tất, bộ phận Tuyển dụng sẽ trực tiếp thực hiện hoạt động tuyển mộ trên các phương pháp tuyển mộ đã được lựa chọn.

Tin tuyển mộ được đăng lên hệ thống thông tin nội bộ và các trang bên ngoài công ty. Tuy nhiên, công ty chưa kiểm soát được các tin đăng tuyển khi thông tin tuyển mộ bị trôi rất nhanh. Đặc biệt với các trang fanpage trên facebook hoặc diễn đàn, công ty chưa tương tác kịp thời với ứng viên khi họ có những câu hỏi phản hồi lại tin đăng tuyển. Theo kết quả khảo sát của tác giả với các ứng viên ứng tuyển, 52% số lượng ứng viên có đánh giá thỉnh thoảng biết đến thông tin tuyển dụng của công ty đã phản ánh phần nào công tác triển khai đăng tin còn hạn chế.

Trong đó, các ứng viên biết đến từ các trang mạng việc làm và từ nhân viên tuyển dụng của công ty chiếm đại đa số, lần lượt đạt 31% và 16.6%.



Biểu đồ 2.2: Mức độ tương tác của các kênh tuyển mộ

(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng của Tổng công ty Truyền thông)

Với việc đăng tuyển trong nội bộ Tổng công ty, theo kết quả khảo sát cho thấy số thông tin tuyển mộ được tiếp cận khá tốt tới nhân viên trong công ty, 68% số nhân viên được khảo sát thường xuyên biết tới thông tin tuyển mộ của công ty.

Song song với việc đăng tin tuyển mộ, các chuyên viên tuyển dụng trực tiếp tương tác với ứng viên qua điện thoại, email, skype, facebook để thu hút ứng viên tiềm năng tham gia ứng tuyển. Thành công của phương pháp này phụ thuộc nhiều vào kỹ năng của cán bộ Tuyển dụng, cũng như đòi hỏi tốn nhiều thời gian và công sức. Do vậy, tuy cán bộ tuyển dụng công ty đều có kỹ năng chuyên môn tốt nhưng với khối lượng lớn các vị trí tuyển dụng đặc thù trong giai đoạn tăng trưởng quy mô sản xuất như hiện nay, bộ phận Tuyển dụng vẫn chưa thể phát huy hết hiệu quả của công tác này và bỏ lỡ nhiều ứng viên tiềm năng khi cán bộ tuyển dụng chưa kịp tương tác thì ứng viên đã được các công ty khác tuyển dụng.

2.2.2.3. Tìm kiếm người xin việc

Khi Tổng công ty đã xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ thì các hoạt động tuyển mộ được tiến hành. Tìm kiếm người xin việc hay chính là quá trình triển khai kế hoạch tuyển dụng. Nhu cầu tuyển dụng của Tổng công ty thường tập trung vào các trường Đại học công nghệ thông tin như Đại học Bách Khoa, Đại học Quốc gia, Học viên Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam…. Chính vì thế mà hiện nay Tổng công ty có cơ cấu lao động trẻ vì đa số nhân viên được tuyển là những sinh viên mới ra trường. Còn về phía Tổng công ty, ban lãnh đạo cũng đã truyền tải đầy đủ và chính xác các thông tin về Tổng công ty của mình. Để họ thấy được những điểm tốt của Tổng công ty. Đồng thời Tổng công ty cũng đưa ra các quyền lợi, hình thức kích thích rõ ràng để người lao động nắm bắt được một cách nhanh nhất. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức thu nhập cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất.

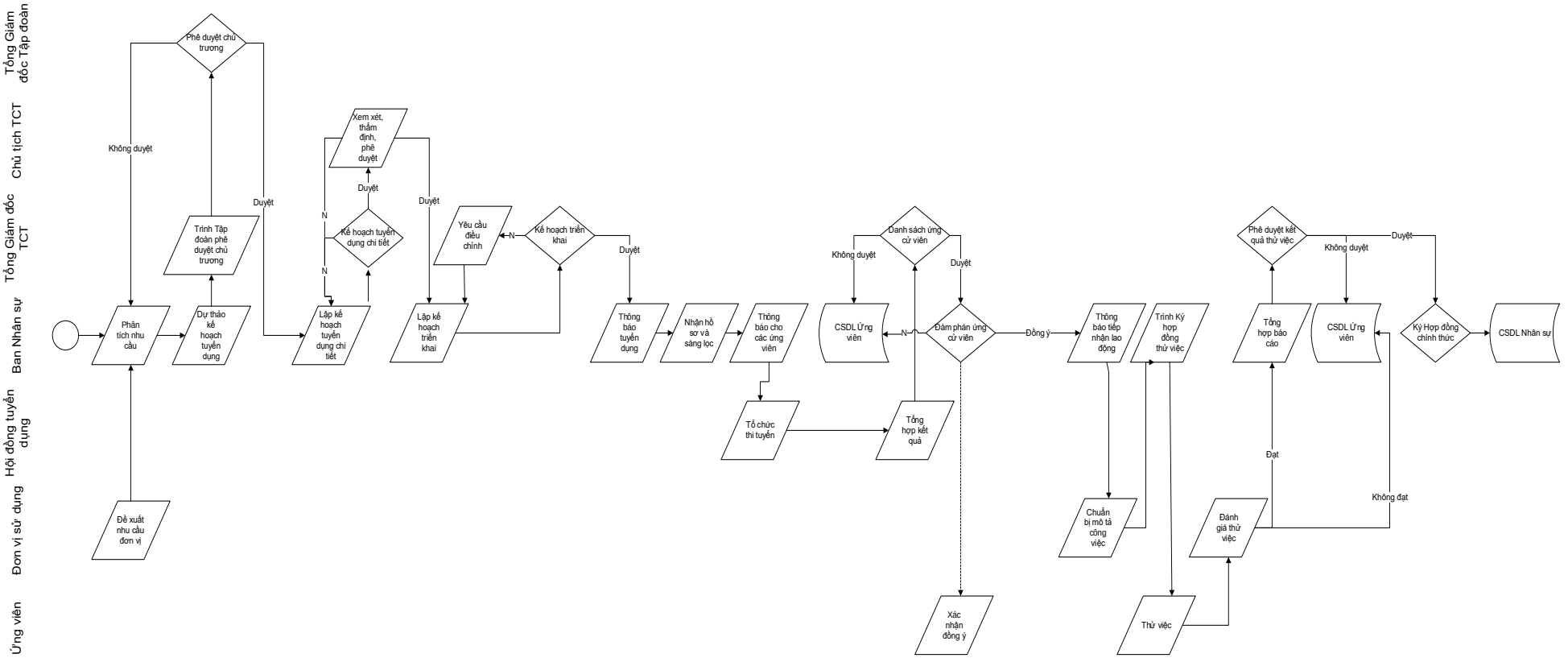
2.2.2.4. Nhận hồ sơ

Ban Nhân sự trực tiếp nhận hồ sơ với người lao động, không qua bất kì một loại trung gian, giới thiệu nào. Đây là một biện pháp hay làm tăng thêm uy tín cho Tổng công ty về công tác tuyển dụng.

Việc Ban Nhân sự thực hiện tuyển mộ tại các trường Đại học là hoàn toàn hợp lý do nhu cầu tuyển dụng chủ yếu từ bộ phận lao động trực tiếp là các kĩ sư có kiến thức và trình độ chuyên môn, tuy nhiên bên cạnh đó Tổng công ty cũng nên quan tâm đến các kênh tuyển mộ khác như: Báo chí, hay internet … để làm phong phú nguồn tuyển mộ, tạo điều kiện cho tuyển chọn thực hiện được hiệu quả.

2.2.3. Tuyển chọn nhân sự công nghệ thông tin tại Tổng công ty

Quy trình tuyển dụng:


Tổng Giám đốc Tập đoàn
Chủ tịch TCT
Tổng Giám đốc TCT
Ban Nhân sự
Hội đồng tuyển dụng
Đơn vị sử dụng
Ứng viên
Phê duyệt chủ trương
Không duyệt
Duyệt
Trình Tập đoàn phê duyệt chủ trương
Phân tích nhu cầu
Dự thảo kế hoạch tuyển dụng
Đề xuất nhu cầu đơn vị
Xem xét, thẩm định, phê duyệt
Duyệt
N
Kế hoạch tuyển dụng chi tiết
Lập kế hoạch tuyển dụng chi tiết
Yêu cầu điều chỉnh
N
Kế hoạch triển khai
Duyệt
Lập kế hoạch triển khai
Thông báo tuyển dụng
Nhận hồ sơ và sàng lọc
Thông báo cho các ứng viên
Tổ chức thi tuyển
Danh sách ứng cử viên
Không duyệt
Duyệt
CSDL Ứng viên
N
Đàm phán ứng cử viên
Tổng hợp kết quả
Đồng ý
Xác nhận đồng ý
Thông báo tiếp nhận lao động
Trình Ký hợp đồng thử việc
Chuẩn bị mô tả công việc
Thử việc
Phê duyệt kết quả thử việc
Không duyệt
Duyệt
Tổng hợp báo cáo
CSDL Ứng viên
Ký Hợp đồng chính thức
CSDL Nhân sự
Đạt
Không đạt
Đánh giá thử việc

Hàng năm, căn cứ vào hướng dẫn hoặc kế hoạch trung/dài hạn của Tổng công ty, các đơn vị chủ động xây dựng kế hoạch nhân lực trong đó có kế hoạch tuyển dụng nhân sự đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh của đơn vị và các nhiệm vụ của Tổng công ty.

Bước 1: Xuất phát từ Đề xuất nhu cầu của đơn vị,

Bước 2: Trưởng Ban Nhân sự sẽ Phân tích nhu cầu và giao

Bước 3: Chuyên viên Dự thảo kế hoạch tuyển dụng trình

Bước 4: Tổng Giám đốc Phê duyệt chủ trương, nếu dự thảo kế hoạch tuyển dụng chi tiết được duyệt sẽ trình Chủ tịch Tổng công ty xem xét thẩm định/phê duyệt.

Bước 5: Chuyên viên Ban Nhân sự sẽ Lập kế hoạch triển khai việc tuyển dụng.

Bước 6: Chuyên viên Ban Nhân sự thông báo tuyển dụng sau khi kế hoạch triển khai tuyển dụng được duyệt

Bước 7: Chuyên viên Ban Nhân sự nhận hồ sơ và sàng lọc

Bước 8: Lãnh đạo Ban Nhân sự thông báo cho các ứng cử viên

Bước 9: Hội đồng tuyển dụng Tổ chức thi tuyển

Bước 10: Lãnh đạo Ban Nhân sự lên danh sách ứng cử để ra Quyết định/Thông báo phê chuẩn kết quả tuyển dụng.

Bước 11: Lãnh đạo Ban Nhân sự đàm phán ứng cử viên

Bước 12: Lãnh đạo Ban Nhân sự thông báo tiếp nhận lao động

Bước 13: Lãnh đạo nơi ứng viên trực tiếp làm việc đưa ra mô tả công việc

Bước 14: Ban Nhân sự Trình ký Hợp đồng thử việc

Bước 15: Thông báo cho người thử việc Đạt/Không đạt yêu cầu

Bước 16: Ký hợp đồng chính thức

2.2.4. Thử việc, đào tạo hội nhập tại Tổng công ty

Thử việc

Những ứng viên đã được chấp nhận thì sẽ được vào Tổng công ty tham quan, thử việc và chịu sự giám sát của người lãnh đạo trực tiếp. Thời gian thử việc cho mỗi nhân viên trong Tổng công ty là 2 tháng. Đây cũng là bước nhằm tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc 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 thoả mãn đối với công việc, đồng thời cũng giúp cho Tổng công ty nắm thêm được về khả năng, năng lực làm việc thực tế của các ứng viên. Qua thời gian thử việc nếu ứng viên nào làm tốt công việc sẽ được tuyển dụng vào Tổng công ty.

Đào tạo hội nhập

Quá trình hội nhập nhân viên mới được công ty tiến hành chu đáo và kỹ lưỡng từ khâu đón tiếp nhân viên mới đến nội dung đào tạo nhân viên mới.

Vào ngày làm việc đầu tiên, người lao động sẽ được bộ phận Nhân sự đón tiếp, giới thiệu với quản lý trực tiếp, bàn giao các thiết bị phục vụ công việc và thăm quan văn phòng. Sau đó, người lao động sẽ tham gia vào chương trình hội nhập nhân viên mới do bộ phận đào tạo thực hiện. Trong quá trình này, ngoài được giới thiệu tổng quan về Tổng công ty, chế độ chính sách, nội quy lao động, nhân viên mới còn được trang bị các thông tin liên quan đến công việc như: Về quy trình dự án, các tiêu chuẩn thực hiện công việc trong dự án…Từ đó giúp nhân viên mới có cái nhìn tổng quan về tổ chức và công việc trong thực tế.

Sau quá trình đào tạo này, người lao động sẽ bắt buộc phải vượt qua bài kiểm tra về một số thông tin cơ bản đã được cung cấp trong quá trình đào tạo hội nhập. Từ đó, kiểm tra và in sâu thêm các nội dung này với người lao động.

2.2.5. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty trong thời gian qua

Việc đánh giá về hiệu quả công tác tuyển dụng tại Tổng công ty được xét trên một số tiêu chí như sau:

2.2.5.1. Tỷ lệ sàng lọc ứng viên

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng. Tỷ lệ sàng lọc được tính toán thông qua số lượng ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ thu được. Qua đó, Tổng công ty còn thống kê được số lượng ứng viên ứng tuyển thông qua nguồn tuyển dụng, kênh tuyển dụng nào để từ đó đánh giá được hiệu quả của các kênh, nguồn tuyển dụng đang triển khai và lên phương án đầu tư cho các kênh hiệu quả.

Việc tuyển đủ số lượng so với yêu cầu các vị trí cần tuyển là một tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng. Trong giai đoạn 2017 – 2019, số lượng các vị trí liên tục gia tăng đã tạo lên sức ép lớn đối với Ban Nhân sự.

Số lao động được ký hợp đồng chính thức sau thử việc duy trì ở mức độ ổn định và đều đạt trên 90% tổng số lao động đã tuyển dụng.

Như vậy, công tác tuyển dụng nhân sự tại Tổng công ty về cơ bản đã đáp ứng được mục tiêu chất lượng tuyển dụng, người lao động được tuyển dụng đã đáp ứng được các yêu cầu công việc.

Thời gian tuyển được nhân sự phù hợp càng ngắn, hiệu quả công tác tuyển dụng càng cao. Trong giai đoạn 2017 – 2019, thời gian tuyển dụng của nhiều nhóm vị trí công việc tại Tổng công ty còn kéo dài và thậm chí chưa tuyển được nhân sự phù hợp theo yêu cầu sản xuất kinh doanh.

2.2.5.2. Chi phí bình quân cho một người mới được tuyển dụng

Các hạng mục chi phí tuyển dụng được Tổng công ty xác định trên quỹ tuyển dụng hàng năm. Căn cứ trên các mục đã chi, chi phí tuyển dụng một

nhân viên được xác định bằng bình quân tổng số quỹ đã chi trên số nhân viên được tuyển dụng trong năm.

Bảng 2.6. Chi phí tuyển dụng của Tổng công ty giai đoạn 2017 – 2019

Chỉ tiêu	Năm			So sánh	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Chi phí (triệu VNĐ)	36,75	61,8	133,95	68,2	116,7
Số lao động được tuyển (người)	35	60	95	71,4	58,3
Chi phí/1 lao động (triệu đồng/người)	1,05	1,03	1,41	-1,9	36,9

(Nguồn: Ban Nhân sự)

Bảng trên cho ta thấy chi phí tuyển dụng năm 2018 tăng 68,2% so với năm 2017, năm 2019 tăng 32116,7% so với năm 2017. Chi phí tuyển dụng chỉ tập trung vào chi phí tuyển mộ thông qua việc đăng tin quảng cáo trên mạng và chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mỗi năm.

Tuy nhiên do chưa quản lý được số lượng ứng viên nộp hồ sơ, số lượng ứng viên đạt sơ bộ, số lượng ứng viên đạt phỏng vấn và số lượng ứng viên được tuyển dụng đến từ những nguồn nào do đó chưa đánh giá được hiệu quả tuyển dụng từ từng kênh tuyển dụng mang lại cho Tổng công ty.

2.2.5.3. Tiến độ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng

Trong gian đoạn 2017 - 2019, Tổng công ty luôn đạt tỷ lệ đáp ứng tiến độ tuyển dụng từ 80 - 93% so với kế hoạch đề ra. Kết quả tuyển dụng của những năm gần đây khá cao, phần nào đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của Tổng công ty.

Bảng 2.7. Tiến độ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2017 – 2019

Chỉ tiêu	2017		2018		2019		So sánh	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Đáp ứng đúng thời thời gian yêu cầu tuyển dụng	28	80,99	53	89,13	89	93,33	88,66	65,8
2. Chưa đáp ứng đúng thời gian yêu cầu tuyển dụng	7	19,01	7	10,87	6	6,67	-1,98	-2,8

(Nguồn: Ban Nhân sự)

Điều này khẳng định công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty đang ngày được cải thiện. Tiến độ đáp ứng nhu cầu những năm trở lại đây đang ngày càng nhanh do công tác chuẩn bị, lập kế hoạch về nhân sự tốt cũng như thương hiệu tuyển dụng của Tổng công ty đang dần có vị thế trên thị trường lao động.

Hiện tại vẫn còn có một phần rất nhỏ tỉ lệ % chưa đáp ứng đúng tiến độ về thời điểm nhân sự cần cho các bộ phận, lý do là các vị trí này là các vị trí quản lý cấp cao mang tính đặc thù, hiếm trên thị trường lao động do đó thời gian đáp ứng nhân sự bị kéo dài ra, chậm tiến độ hơn so với dự kiến.

2.2.5.4. Hiệu quả công việc mang lại nhờ công tác tuyển dụng nhân lực

Kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Trong đó, tuyển dụng cũng là một yếu tố quan trọng góp phần vào kết quả đó, vì khi tuyển dụng tốt sẽ đáp ứng kịp thời về số lượng và chất lượng

nhân sự để thực hiện công việc và tạo ra kết quả đó, ngược lại nếu tuyển dụng chưa tốt sẽ không đáp ứng kịp về nhân sự để triển khai công việc làm công việc bị trì trệ, không đạt được mục tiêu chung, có thể thấy qua số liệu so sánh sau:

Bảng 2.8. So sánh các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2017 - 2019

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm				
		Năm 2017	So sánh 2018/2017		So sánh 2019/2017	
		Số lượng	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1.427.703	1.558.986	109,20%	2.904.322	203,43%
II. Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	141.815	170.873	120,49%	469.176	330,84%
III. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	Tỷ đồng	114.418	136.698	119,47%	375.302	328,01%
IV. Tổng chi phí	Tỷ đồng	1.221.361	1.343.517	110,00%	2.434.809	199,35%
V. Tổng quỹ lương	Tỷ đồng	124.390	151.421	121,73%	215.206	173,01%
VI. Tổng số lao động	Người	435	461	105,98%	586	134,71%
VII. Tiền lương bình quân	Trđ/người/tháng	23,83	27,37	114,87%	30,60	128,43%

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính)

Qua bảng số liệu trên ta thấy, tổng doanh thu năm 2018 so với năm 2017 tăng 109,20% tương ứng là 1.427.703 tỷ đồng, tổng doanh thu năm 2019 so với năm 2017 tăng gấp 203,43% tương ứng là 2.904.322 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2018 so với năm 2017 tăng 119,47% tương ứng là 136.698 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh

nghiệp năm 2019 so với năm 2017 tăng 328,01% tương ứng là 375.302 tỷ đồng. Số liệu trên cho ta thấy quy mô phát triển và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong những năm gần đây ngày càng lớn và tăng trưởng ổn định. Tổng số lao động năm 2018 so với năm 2017 tăng 105,98% tương ứng là 461 nhân sự, tổng số lao động năm 2019 so với năm 2017 tăng 134,71% tương ứng là 486 nhân sự. Tiền lương bình quân cho mỗi lao động năm 2018 so với năm 2017 tăng 114,87% tương ứng là 23,83 triệu đồng, tiền lương bình quân cho mỗi lao động năm 2019 so với năm 2017 tăng 128,43% tương ứng là 30,60 triệu đồng. Ta thấy rằng, doanh thu, lợi nhuận các năm tăng trưởng nhiều hơn so với tăng trưởng của nhân sự tuyển dụng mới, điều đó cho thấy hiệu quả của công tác tuyển dụng và đào tạo nội bộ. tiền lương hàng năm đều tăng trên 10% đóng góp cho đời sống của người lao động được cải thiện.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

2.3.1. Nhân tố môi trường bên ngoài Tổng Công ty

2.3.1.1. Cung cầu lao động trên thị trường

Thị trường lao động Việt Nam được đánh giá là thị trường dồi dào và tiềm năng bậc nhất Đông Nam Á. Tuy nhiên do điều kiện suy thoái khủng hoảng kinh tế toán cầu kéo dài khiến cho các doanh nghiệp và tổ chức giảm sút về sản xuất kinh doanh, kéo theo đó là sự giảm sút về cầu lao động. Thị trường lao động từ năm 2015 trở lại đây có nhiều biến động.

Mặc dù vậy, theo số lượng thống kê từ trang tìm kiếm việc và giới thiệu việc làm Mywork – một trang web việc làm uy tín tại Việt Nam – thì thị trường Việt nam có xu hướng bắt đầu tang trở lại và ổn định.

Nhu cầu tuyển chọn, bổ sung nhân sự mới của cá doanh nghiệp trở nên gấp rút; Người tìm việc cũng bắt đầu tìm kiếm các cơ hội mới cho mình làm cho thị trường lao động tăng trưởng một cách rõ rệt.

Nguyên nhân của việc này do doanh nghiệp không đẩy mạnh kế hoạch tuyển dụng tràn lan, tập trung tuyển dụng đội ngũ kinh doanh, hoạt động dịch vụ tăng trưởng doanh thu.

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến tuyển dụng của Tổng công ty. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc tuyển dụng của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, Tổng công ty không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được những ứng viên tiềm năng là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty. Nếu thị trường lao động đang dư thừa lao động mà Doanh nghiệp cần tức là cung lớn hơn cầu, điều này có lợi cho công tác tuyển dụng. Ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu, Doanh nghiệp không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, tuyển dụng ngay nếu không nguồn nhân lực này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh.

2.3.1.2. Các đối thủ cạnh tranh của Tổng công ty

Trong tình hình kinh tế khó khan hiện nay và đặc biệt trong ngành viễn thông, công nghệ thông tin đang là ngành “hot” đáp ứng xu hướng phát triển trong thời đại công nghiệp 4.0 do vậy sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với Tổng công ty ngày càng trở nên gay gắt. Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

trên thị trường: Các Công ty trực thuộc Tập đoàn có mảng công nghệ thông tin, Tập đoàn Công nghệ Viễn thông Viettel, FPT…Trước sự cạnh tranh như vậy, đòi hỏi Tổng công ty Truyền thông càng phải tang cường hơn công tác tuyển dụng nhân lực. Có những chính sách thu hút nhân lực phù hợp, đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng để đảm bảo có thể tuyển dụng được những nhân viên phù hợp, tâm huyết, chất lượng cao cho Tổng công ty.

2.3.1.3. Các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động

Mọi cá nhân và tổ chức trên đất nước Việt Nam đều phải sống, học tập và lao động trong khuôn khổ Hiến pháp và pháp luật. Vì vậy việc nắm bắt và cập nhật các quy định mới của pháp luật về lao động và tuyển dụng là điều cần thiết trong công tác tuyển dụng.

Bộ luật lao động năm 2012 được ban hành trong đó những điều sửa đổi, bổ sung liên quan đến lao động và tuyển dụng. Cụ thể như những điểm mới hoặc thay đổi so với Bộ luật cũ như sau:

Điều 27: Thời gian thử việc (Quy định cụ thể cho 3 mức thử việc như sau):

Thời gian thử việc căn cứ vào tính chất và mức độ phức tạp của công việc nhưng chỉ được thử việc 01 lần đối với một công viejc và bảo đảm các điều kiện sau đây:

1. Không quá 60 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên;

2. Không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn kỹ thuật trung cấp nghề, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ.

2.3.1.3. Hệ thống đào tạo

Hiện nay hệ thống đào tạo nước ta đang được đầu tư phát triển với tốc độ nhanh chóng. Số lượng trường đại học tăng lên đáng kể. Chính những nơi

này sẽ cung cấp cho xã hội một lượng lớn nhân lực đã qua đào tạo để phục vụ phát triển. Đây là điều kiện thuận lợi về số lượng nhân lực cho việc lựa chọn của Tổng công ty.

Tuy nhiên mặt trái của phát triển nhanh chóng các loại hình đào tạo dẫn đến sự phát triển ồ ạt, không dựa vào nhu cầu của thị trường, chất lượng đào tạo không cao. Sinh viên, học sinh sau khi ra trường không đáp ứng được yêu cầu công việc, Tổng công ty phải tiến hành đào tạo bổ sung. Chính vì vậy, nếu tuyển dụng nhân lực chất lượng thấp, trình độ kỹ thuật không cao thì nguồn lựa chọn tương đối dồi dào. Tuy nhiên, là Tổng công ty thuộc Tập đoàn hàng đầu Việt Nam về viễn thông và công nghệ thông tin thì việc lựa chọn nhân lực kỹ thuật, chuyên môn cao sẽ rất khó khăn vì thiếu người đáp ứng được yêu cầu.

2.3.2. Nhân tố môi trường bên trong Tổng Công ty

2.3.2.1. Uy tín của Tổng công ty trên thị trường

Trong 5 năm hình thành và phát triển, Tổng công ty đã xây dựng khá thành công thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực truyền thông, công nghệ thông tin. Với nền tảng công nghệ hiện đại công ty đã và đang nỗ lực phấn đấu để trở thành thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực truyền thông, VNPT-Media hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin với 4 Công ty trực thuộc: Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền hình, Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền thông; Công ty Phát triển Dịch vụ Giá trị gia tăng và Công ty Phát triển Phần mềm, 01 Trung tâm Dịch vụ Tài chính số cùng các Ban chức năng và các chi nhánh tại miền Trung và miền Nam. Điều này cũng đã phần nào khẳng định được thương hiệu và uy tín của Tổng công ty. Đồng thời, với uy tín và thương hiệu như vậy sẽ có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tuyển dụng của Tổng công ty, sẽ thu hút được

nhiều ứng viên tham gia thi tuyển khi Tổng công ty có nhu cầu tuyển dụng nhân lực.

2.3.2.2 Hoạt động phân tích công việc

Tổng công ty đã thực hiện phân tích công việc và xây dựng nên bản mô tả công việc cho cán bộ nhân viên làm việc ở từng vị trí. Bản mô tả công việc có vai trò rất quan trọng đối với Tổng công ty. Bên cạnh việc giúp cho cán bộ nhân viên hiểu được chức năng nhiệm vụ mà mình phải hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc, bản mô tả công việc còn là cơ sở cho việc đưa ra những tiêu chí tuyển dụng – là tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, được ghi trong yêu cầu tuyển dụng mà các bộ phận gửi đến cán bộ tuyển dụng. Dựa vào đó, các cán bộ tuyển dụng lập thông báo tuyển dụng, tiến hành các bước chọn lọc hồ sơ, phỏng vấn, …cũng đều dựa vào các tiêu chuẩn này. Công tác phân tích công việc tại Tổng công ty được tiến hành tương đối tốt và phù hợp với điều kiện của Công ty. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại hiện tượng chồng chéo công việc ở một số ít phòng ban, do bản mô tả công việc của từng nhân viên chưa kịp hệ thống, cần bố trí và sửa chữa lại rõ ràng hơn khi thêm hoặc bớt nhân viên, do đó bản mô tả công việc cũ vẫn được áp dụng, dẫn đến tình trạng người quá bận bịu, người lại quá thảnh thơi, và số khác lại bị chồng chéo công việc dẫn đến thực trạng số ít nhân viên có tính ỷ lại, chưa có trách nhiệm cao với công việc của mình, và thành tích đạt được không được khen thưởng khích lệ đúng người, mà chỉ mang tính khích lệ chung chung, gây ảnh hưởng không tốt lắm đến tư tưởng cũng như sự nỗ lực của nhân viên trong các nhiệm vụ sau này. Do đó Tổng công ty cần phải nhanh chóng cân đối lại sao cho phù hợp, để hiệu quả làm việc được cao hơn và làm cơ sở cho hoạt động tuyển dụng của Tổng công ty.

2.3.2.3. Mục tiêu của Tổng công ty

Với mục tiêu trở thành một trong những đơn vị hàng đầu về công nghệ thông tin. Hiện nay, Tổng công ty đang xây dựng những dự án lớn, những dịch vụ giá trị gia tăng trên thị trường. Tuy nhiên cần có những chiến lược để mở rộng thị trường và nâng cao hơn nữa uy tín của Tổng công ty nói chung và các sản phẩm dịch vụ nói riêng. Muốn như vậy, Tổng công ty cần nhấn mạnh vào khâu chất lượng và truyền thông dịch vụ.

Để có chất lượng tốt, không chỉ là đầu tư cơ sở hạ tầng, hệ thống máy móc hiện đại mà cần có nhân lực có trình độ cao, tâm huyết, những nhà quản lý tài ba, có năng lực giỏi. Tương tự để truyền thông mở rộng thị trường cũng cần những nhân viên nhiệt tình, tâm huyết và hiệu quả.

2.3.2.4. Quan điểm của người quản lý

Lãnh đạo Tổng công ty hiểu rằng công nghệ luôn thay đổi và nguồn lực con người chính là yếu tố quan trọng nhất tại Tổng công ty để làm chủ các công nghệ đó.

Triết lý của Tổng công ty khẳng định con người là tài sản quý giá nhất, đó là kim chỉ nam cho mọi hoạt động trong Tổng công ty. Trọng dụng con người, trọng dụng hiền tài, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tốt nhất về tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần là những cam kết của Tổng công ty. Để thực hiện cam kết này, đảm bảo bốn quyền sau đây cho mỗi thành viên trong khuôn khổ Tổng công ty:

- Quyền phát triển tài năng: được đào gạo đáp ứng nhu cầu công việc, được chủ động, sáng tạo trong công việc được giao, được ghi nhận và bù đắp thích đáng với đóng góp trong Tổng công ty…

- Quyền dân chủ: được tham gia vào việc quyết định liên quan đến công việc của mình, được phản ánh ý kiến cá nhân trực tiếp cho mọi cấp lãnh đạo…

- Quyền an toàn và anh ninh: được hưởng BHYT, BHXH, an toàn lao động…

- Quyền tự do: tự do ngôn luận, tự do viết bài cho báo VN Mdedia, các group nội bộ, tự do tham gia các câu lạc bộ trong Tổng công ty…

Có thể nói tuyển dụng nhân lực chính là yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp, vì tuyển dụng có tốt thì doanh nghiệp mới có được đội ngũ nhân lực giàu năng lực. Đội ngũ này với năng lực, trình độ của mình sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Nhận thức được vai trò to lớn của tuyển dụng nhân lực, Ban lãnh đạo Tổng công ty Truyền thông rất coi trọng công tác tuyển dụng trong Tổng công ty.

2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

2.4.1. Những mặt đạt được

Nhìn lại thực trạng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty thời gian qua ta có thể nhận thấy những mặt đã đạt được của Tổng công ty trong công tác tuyển dụng là:

Công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty về cơ bản đã đáp ứng được những yêu cầu chung của hoạt động này, giúp đảm bảo nhân sự cho các các dự án hiện tại và góp phần đẩy mạnh việc thực hiện mục tiêu mở rộng sản xuất, phát triển nhân sự Tổng công ty. Trong đó:

- Tổng công ty đã xây dựng được hệ thống quy trình tuyển dụng với các giai đoạn, bước tiến hành cụ thể cho từng đối tượng tuyển dụng.

- Trong việc định hướng tuyển dụng, bên cạnh tuyển dụng ứng viên đã có kinh nghiệm, công ty đã tiến hành đầu tư phát triển tuyển dụng ứng viên

chưa có kinh nghiệm, là sinh viên công nghệ thông tin các trường Đại học. Đây không những là giải pháp nhằm giải quyết vấn đề khan hiếm nguồn nhân sự trong thời điểm hiện tại mà còn tạo ra sự phấn đấu và động lực gắn kết với người lao động khi có sự kế cận và lộ trình phát triển nghề nghiệp.

- Hệ thống các kênh tuyển mộ cũng đã được Tổng công ty sử dụng một cách linh hoạt với nhiều hình thức và phương pháp tiếp cận ứng viên. Từ việc tương tác trực tiếp tới ứng viên đến các hoạt động đăng tuyển trên các trang việc làm uy tín, cũng như tìm tới giải pháp dịch vụ tuyển mộ của các công ty headhunt nhằm đảm bảo yêu cầu tăng trưởng về nhân sự.

- Chất lượng ứng viên đã tuyển dụng trong thời gian qua vẫn được duy trì, đáp ứng được yêu cầu công việc trong điều kiện thị trường khan hiếm nhân sự và đòi hỏi các kiến thức công nghệ mới tăng lên.

2.4.2. Những mặt hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được trong công tác tuyển dụng của Tổng công ty còn nhiều điểm tồn tại cần được khắc phục để nâng cao hiệu quả hoạt động trong thời gian tới.

- Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng chưa sát với yêu cầu nhân sự thực tế làm gia tăng số lượng các vị trí tuyển dụng đột xuất so với kế hoạch dự kiến cả năm và từng quý. Thêm vào đó, việc xác định nhu cầu thiếu tính khách quan từ thông tin thị trường đã làm tăng thêm khoảng cách giữa kế hoạch và khả năng thực tế. Như với nguồn ứng viên làm lập trình viên PHP phù hợp với tính chất đặc thù làm thương mại điện tử của Tổng công ty vốn đã khan hiếm, song lượng yêu cầu tuyển dụng cho vị trí này luôn ở mức cao, trong một thời điểm ngắn hạn buộc phải tuyển đủ người. Thậm chí, yêu cầu tuyển dụng đã được đưa ra song sau đó lại bất ngờ trì hoãn việc tuyển dụng, không những gây khó khăn và lãng phí nguồn lực của bộ phận Tuyển dụng mà còn tạo ấn tượng không tốt về Tổng công ty với ứng viên.

- Chưa xác lập cơ chế phối hợp, trách nhiệm của các bên tham gia vào công tác tuyển dụng. Dẫn tới hoạt động lỏng lẻo và thiếu tính thống nhất.

- Các yêu cầu tuyển dụng trong bảng thông báo tuyển dụng không tuân theo các hệ thông tiêu chuẩn đánh giá và chưa phù hợp với hệ thống chức danh của công ty. Còn mang nặng tính chủ quan của bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.

- Mức độ tương tác các kênh tuyển mộ với ứng viên chưa cao. Tần suất các thông tin tuyển dụng còn chưa bao phủ được nguồn ứng viên trên thị trường.

- Sử dụng dịch vụ tuyển mộ của Headhunt cho nhiều vị trí không cần thiết và chưa đem lại hiệu quả, gây lãng phí. Bên cạnh đó, danh sách các trang tin có thể đăng thông tin tuyển dụng cũng chưa được quản lý một cách hiệu quả.

- Hệ thống lưu trữ thông tin ứng viên còn chưa được quan tâm và chú trọng trong thực hiện. Gây thất thoát dữ liệu ứng viên và không quản trị được nguồn dữ liệu đầy đủ về các ứng viên đã từng ứng tuyển và kết quả tuyển dụng của ứng viên. Trong nhiều trường hợp, ứng viên đã ứng tuyển hoặc đã làm tại tổ chức nhưng vẫn được bộ phận Tuyển dụng gọi điện giới thiệu về vị trí tuyển dụng. Điều này làm giảm tính chuyên nghiệp và hình ảnh Tổng công ty trong đánh giá của ứng viên.

- Chương trình Fresher, tuyển dụng các ứng viên chưa có kinh nghiệm là các sinh viên năm cuối và mới ra trường cũng đang gặp nhiều khó khăn, thiếu hấp dẫn với sinh viên và mất dần vị thế cạnh tranh với các chương trình tuyển dụng sinh viên của các đơn vị khác. Số lượng sinh viên được tuyển dụng trong thời gian qua chưa đáp ứng đủ so với số lượng yêu cầu cần tuyển dụng.

- Công tác tổ chức sàng lọc ứng viên còn chưa hiệu quả và thống nhất:

+ Tổ chức làm bài kiểm tra

- Mảng tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm, bài kiểm tra do các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng đưa ra và không thống nhất tiêu chuẩn đáp án. Điều này gây khó khăn trong việc xác định khả năng của ứng viên và bỏ sót các ứng viên tiềm năng, đặc biệt trong trường hợp đề kiểm tra mang tính chất sàng lọc trực tiếp, nếu ứng viên không qua bài kiểm tra, ứng viên sẽ bị đánh trượt ngay lập tức.
- Mảng tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm, bài kiểm tra trong cùng một đợt tuyển dụng không thống nhất tạo ra sự chênh lệch trong đánh giá ứng viên. Việc áp dụng đề kiểm tra mới cũng chưa được rà soát cẩn thận và để xảy ra tình trạng bài kiểm tra không áp dụng được trong thực tế. Gây khó khăn trong tổ chức thi tuyển và buộc phải dùng lại đề kiểm tra cũ.

+ Tổ chức phỏng vấn

- Việc lựa chọn người phỏng vấn cho các vị trí cũng chưa được thực hiện một cách thích đáng. Người phỏng vấn không có tâm lý chủ động hoặc bị ức chế khi đi phỏng vấn do không được thông báo trước hoặc bị ép đi phỏng vấn trong khi công việc của họ đang rất bận.
- Chưa thiết lập tiêu chuẩn phỏng vấn. Cùng một bộ phận Tuyển dụng song 2 người phỏng vấn khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn lựa chọn khác nhau. Việc đánh giá còn mang nặng tính chủ quan của người phỏng vấn.
- Người phỏng vấn còn chưa được trang bị các kiến thức đầy đủ về chính sách của công ty. Trong nhiều trường hợp, người phỏng vấn đã truyền đạt chưa chính xác các thông tin về chính sách, gây hiểu nhầm hoặc thiếu lòng tin của ứng viên với tổ chức khi được cung cấp thông tin khác nhau giữa bộ phận Tuyển dụng và người phỏng vấn. Đặc biệt trong việc đánh giá cấp bậc cán bộ nhân viên cho ứng viên sau buổi phỏng vấn chưa được kiểm soát,

người phỏng vấn còn không nắm rõ về các tiêu chuẩn của từng cấp bậc nên chưa xác định cấp bậc đúng với năng lực thật sự của ứng viên.

– Công tác ra quyết định hiện nay đang chưa hiệu quả. Thời gian ra quyết định tuyển dụng bị kéo dài làm tăng tỷ lệ ứng viên từ chối đề nghị tuyển dụng do đã trúng tuyển vào công ty khác.

2.4.3. Nguyên nhân của những mặt hạn chế

Công tác tuyển dụng tại Tổng công ty sở dĩ còn nhiều bất cập như vậy có thể là do một số nguyên nhân:

- Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực, một công tác rất quan trọng nhưng chưa được hoạch định sâu sát, khó thực hiện. Điều này thể hiện khi nó chỉ hoạch định là thiếu bao nhiêu nhân sự nhưng chưa xác định là cần nhân sự ở trình độ nào, nhu cầu nhân sự chỉ được xác định mang tính ước lượng thiếu tính chính xác.

- 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 gì nhiều cho công tác tuyển chọn nhân sự. Hơn thế nó lại được sử dụng trong một thời gian dài thiếu sự điều chỉnh trong từng thời kì, chính vì thế nó còn làm giảm hiệu quả của công tác tuyển mộ.

- Quy trình tuyển chọn chưa chuyên sâu, thiếu tiêu chuẩn đánh giá năng lực ứng viên, đôi khi mang tính hình thức.

- Công tác lập đánh giá thực hiện công việc chưa được lập kế hoạch cẩn thận như chưa đưa ra được phương pháp đánh cụ thể và định chu kì đánh giá… Điều này cản trở việc lập kế hoạch nhân sự, cũng như quá trình ra quyết định của lãnh đạo trong việc kí tiếp hợp đồng lao động đối với các nhân viên tân tuyển không.

- Chất lượng nhân sự tuyển dụng đầu vào chưa cao.

- Số lượng đặc thù lập trình viên phụ thuộc vào ngôn ngữ lập trình có hạn và sự cạnh tranh lớn của các doanh nghiệp khác trên thị trường, việc đáp ứng nguồn nhân sự này là một vấn đề khó trong điều kiện tiềm lực công ty còn nhiều hạn chế như hiện nay.

- Các hình thức truyền thông nội bộ tuy đã được tiến hành gắn liền với hoạt động tuyển dụng để người lao động biết và giới thiệu ứng viên. Song còn chưa thu hút được người lao động quan tâm, do chưa được đầu tư bài bản trong thiết kế và truyền thông.

- Chương trình tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm chưa được đầu tư và cập nhật kịp thời. Yếu tố tuyển dụng đào tạo toàn thời gian với sinh viên năm cuối chưa thực sự phù hợp. Mặt khác, các sinh viên khá, giỏi thường năng động tìm kiếm cơ hội thực tập làm bán thời gian từ năm 2, năm 3 nên đa phần được các doanh nghiệp khác tiếp cận và tuyển dụng trước khi đạt đủ điều kiện tham gia chương trình Fresher của Tổng công ty. Chế độ hỗ trợ của Tổng công ty dành cho đối tượng này cũng chưa được quan tâm. Trong quá trình đào tạo, các học viên sẽ được nhận học bổng song số lượng học viên và mức thưởng đều bị giới hạn. Ngoài ra, cơ chế nhận sinh viên vào đào tạo bắt buộc trong thời gian 2 tháng sau đó mới tuyển dụng chính thức thiếu đi tính linh hoạt với những ứng viên khá và có khả năng làm việc được ngay trong thời gian đào tạo ngắn.

- Số lượng và chất lượng chuyên môn của đội ngũ tuyển dụng còn chưa đáp ứng được yêu cầu. Hiện nay, bộ phận tuyển dụng có 3 người, đảm nhận cả 2 mảng tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm và chương trình Fresher nên không thể đảm bảo chất lượng của các hoạt động tuyển dụng cùng một lúc. Do đó, bộ phận tuyển dụng mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện công việc mà chưa tạo dựng được kế hoạch và chiến lược tuyển dụng trong dài hạn.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

3.1. Định hướng phát triển của Tổng công ty Truyền thông

3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh của Tổng công ty

Xây dựng và phát triển Tổng công ty Truyền thông thành Tổng công ty vững mạnh, năng động, hiệu quả, hiện đại có năng lực cạnh tranh trong nước và quốc tế.

Trở thành một trong các Tổng công ty dẫn đầu trong lĩnh vực dịch vụ số, truyền thông, dịch vụ giá trị gia tăng và truyền hình trả tiền.

Triển khai các mục tiêu chiến lược do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giao tại Quyết định số 129/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 29 tháng 6 năm 2018 của Hội động thành viên về việc Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2018-2020 của Tổng công ty.

Tổng công ty Truyền thông tổ chức hoạt động theo quy hoạch, kế hoạch của Tập đoàn đảm bảo kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn Tập đoàn Bưu chính Viễn thông đã giao.

Phát triển và củng cố các dịch vụ hiện hữu đồng thời nghiên cứu, phát triển các dịch vụ mới phù hợp với chiến lược của Tổng công ty.

3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty

Mỗi một công tác nhằm phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng con người, tăng hiệu suất kinh doanh cho Tổng công ty. Do đó tuyển dụng có đạt hiệu quả hay không thể hiện ở hiệu quả sản xuất kinh doanh có được cải thiện hay không?

Muốn tăng năng suất, muốn tuyển dụng đạt kết quả thì phải kết hợp các công tác khác, đặc biệt là công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Vì đây là công tác khởi nguồn cho hoạt động quản trị nhân lực. Chính vì thế kế hoạch hoá nguồn nhân lực phải được thực hiện chính xác, cụ thể và tỉ mỉ mới tăng chất lượng cuả công tác tuyển dụng.

Những năm gần đây, Tổng công ty Truyền thông luôn đặt công tác tuyển dụng nhân lực lên hàng đầu vì khi lựa chọn được những nhân viên phù hợp tức là đã xây dựng được một đội ngũ nhân sự tốt cho Tổng công ty, đảm bảo được kế hoạch sản xuất kinh doanh và các mục tiêu của Tổng công ty được hoàn thành. Trong giai đoạn 2020– 2022, Tổng công ty Truyền thông đã đặt mục tiêu quan trọng nhất trong tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty trong thời gian tới đó chính là tuyển dụng được nhân lực có trình độ cao, có kinh nghiệm và khả năng đáp ứng nhanh với nhu cầu công việc, giảm thiểu thấp nhất quá trình đào tạo và đào tạo lại cho nhân lực mới tuyển dụng.

Khi Tổng công ty đưa ra mục tiêu tuyển dụng cho Tổng công ty trong những năm sắp tới, bên cạnh việc luôn ưu tiên cho lao động có kinh nghiệm Tổng công ty cũng luôn chú ý tới lao động có trình độ và khả năng quản lý. Vì vậy, khi đưa ra mục tiêu tuyển dụng trong tương lai, bên cạnh việc luôn ưu tiên những ứng viên nhiều kinh nghiệm thì những ứng viên có trình độ và tố chất quản lý cũng là vấn đề quan trọng mà Tổng công ty Truyền thông quan tâm.

Về quy mô, cơ cấu nhân lực

Dự tính trong 2 năm tới, Tổng công ty mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động nên ngoài về điều kiện kỹ thuật cũng cần bổ sung số lượng lao động có thể đáp ứng khối lượng công việc.

Về chất lượng nhân lực

Tổng công ty Truyền thông xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao

chất lượng nhân lực bằng cách tập trung đào tạo và những người lâu năm kinh nghiệm sẽ kèm cặp hướng dẫn cho những người mới. Điều này xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của Tổng công ty, tiến tới Tổng công ty sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Tổng công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân lực để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian làm quen công việc. Đặc biệt, Tổng công ty Truyền thông ưu tiên lao động trẻ có kinh nghiệm. Với mục tiêu đội ngũ lao động hướng tới độ tuổi vàng (Từ 30 – 45 tuổi) độ tuổi chín nhất trong sự nghiệp cả về kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ.

3.2. Giải pháp nâng cao tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông

3.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin

3.2.1.1. Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực

Để có thể chủ động trong các khâu của nâng cao chất lương nguồn nhân lực, công tác hoạch định nhân lực đóng một vai trò quan trọng. Muốn lập được kế hoạch hoạch định nhân lực đầy đủ. Tổng công ty cần triển khai các bước sau:

- Hoàn chỉnh hồ sơ lưu trữ thông tin về từng cá nhân và toàn thể nhân viên trong Tổng công ty. Ngoài các thông tin đã có sẵn trong hồ sơ như: Tên tuổi, chuyên môn đào tạo, khả năng ngoại ngữ, tin học, thâm niên công tác… cần bổ sung cập nhật thường xuyên các thông tin cần thiết khác như: hoàn cảnh gia đình, nhu cầu đào tạo, các sáng kiến, cải tiến, năng suất công tác, ý thức, tác phong làm việc, cá tính, khả năng, năng khiếu, uy tín đối với đồng nghiệp…

- Thực hiện dự báo nhu cầu lao động, tạo điều kiện chủ động trong việc hoạch định, thu hút lao động trên thị trường, đảm bảo cung cấp đủ lao động trong mỗi giai đoạn phát triển của Tổng công ty.

Căn cứ để hoạch định nhân lực công nghệ thông tin: Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, trung hạn, dài hạn để lập chiến lược hoạch định nhân lực.

- Hoạch định nguồn nhân lực phải cụ thể hoá từng ngày, tuần, tháng, từng quý, theo từng loại công việc, có tính đến lao động thay thế cho các trường hợp: thai sản, nghỉ bù, đề bạt bổ nhiệm, đào tạo, nghỉ hưu, thuyên chuyên công tác.

Để công tác hoạch định nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty đạt hiệu quả, các bộ phận trực thuộc Tổng công ty căn cứ vào tình hình và nhu cầu nhân lực của mình, lập phiếu đề xuất nhân lực gửi lên cho Tổng công ty để Tổng công ty xem xét, xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin trong tháng, năm.

Dựa vào nhu cầu đề xuất của các bộ phận, Ban Nhân sự tiến hành xem xét tổng hợp và xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân lực công nghện thông tin trình Ban Tổng Giám đốc Tổng công ty.

3.2.1.2. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin

Xác định nhu cầu truyển dụng nhằm ứng phó với sự biến động về nguồn nhân lực công nghệ thông tin trong Tổng công ty trong từng giai đoạn cụ thể trên cơ sở đánh giá đúng chất lượng và số lượng nguồn nhân lực công nghệ thông tin hiện tại, so sánh với mục tiêu kinh doanh xem nguồn nhân lực của Tổng công ty thừa - thiếu thế nào, thiếu bao nhiêu, chất lượng cụ thể (yêu cầu năng lực) ra sao, lúc nào cần tuyển dụng.

Để xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng cần xây dựng bản kế hoạch tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin cụ thể. Trong bản kế hoạch tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty mới chỉ đưa ra được số lượng nhân sự còn thiếu trong Tổng công ty, 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 công nghệ thông tin 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 nhân lực 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. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin

Trong thời gian qua, công tác tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty có những kết quả đáng khích lệ, Ban Nhân sự đã và đang đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban trong Tổng công ty. Tuy nhiên nguồn tuyển dụng của Tổng công ty vẫn chỉ mới bó hẹp trong hệ thống cơ sở sở dữ liệu chủ yếu là ứng viên nội bộ và trên các Website tuyển dụng tính phí (với số lượng khá hạn chế), do đó Tổng công ty vẫn bỏ lỡ nhiều cơ hội thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường lao động. Không những vậy, hiện tại Tổng công ty chủ yếu chỉ lấy người có kinh nghiệm khi vào Tổng công ty có thể làm việc được ngay chứ chưa có định hướng lấy đội ngũ những nhân sự trẻ mới ra trường vào đào tạo và phát triển do đó hầu như nguồn tuyển dụng này là rất ít. Việc hình thức tuyển dụng thiếu linh hoạt, chỉ phỏng vấn trực tiếp chứ không có hình thức nào thêm khác dẫn đến mất một lượng không nhỏ ứng viên có nhu cầu nhưng do khoảng cách địa lý quá xa, tốn kém chi phí đi lại mà chưa biết phỏng vấn có đạt hay không nên ứng viên từ bỏ cơ hội. Vì vậy, Tổng công ty Truyền thông cần có những chiến lược để thu hút và tuyển dụng nhiều nhân sự tiềm năng mà không cần thay đổi tiêu các tiêu chí tuyển dụng hoặc bỏ ra nhiều thời gian và chi phí để lôi kéo từ các Tổng công ty đối thủ khác. cụ thể:

Chăm sóc tốt các nguồn tuyển dụng đang triển khai

Hiện nay, kênh thông tin tuyển dụng Tổng công ty đang dùng chủ yếu là nguồn nội bộ, nguồn website tuyển dụng tính phí và một số website tuyển dụng miễn phí. Ngoài việc mở rộng tìm những nguồn mới, ta nên tập song song tập trung chăm sóc những nguồn đang sẵn triển khai:

- *Đối với nguồn nội bộ:*

+ Các thông tin tuyển dụng hàng tuần sẽ dán ở bản tin nội bộ và gửi email đến cho toàn bộ công nhân viên.

+ Trong cuộc họp giao ban hàng tuần sẽ phổ biến trước toàn Tổng công ty.

+ Lập group điện tử danh bạ toàn bộ nhân viên vào group và trao đổi trực tuyến liên tục.

- *Đối với nguồn bên ngoài:*

+ Thường xuyên cập nhật mới thông tin tuyển dụng.

+ Phản hồi thông tin cho ứng viên kịp thời và chuyên nghiệp.

Mở rộng nguồn ứng viên mới

Lấy những nhân sự công nghệ thông tin có tiềm năng tố chất tốt từ các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đại học mới tốt nghiệp về đào tạo kèm cặp theo một lộ trình, chương trình chuẩn phù hợp với tính chất công việc của Tổng công ty.

Trong thời gian qua, Tổng công ty đã chưa thực sự quan tâm nguồn tuyển dụng này nhưng đây lại là nguồn tuyển dụng rất lớn và có xu hướng ngày càng phát triển. Những sinh viên của các trường Đại học bước đầu ra trường chắc chắn sẽ không đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng bù lại họ có "sức trẻ", có sự ham học hỏi, có lòng nhiệt huyết, có sức bật vươn lên và có sáng tạo. Kinh nghiệm sẽ được tích luỹ dần trong thời gian thực tập thử việc tại Tổng công ty và họ hoàn toàn có khả năng, có năng lực để nắm giữ một số trọng trách, công việc trong Tổng công ty. Tổng công ty nên cử nhân viên

tuyển dụng đến làm việc với nhà trường, đưa ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến Tổng công ty thực tập, làm việc bán thời gian. Điều này giúp cho các sinh viên có định hướng ngay từ đầu, khuyến khích được những sinh viên ưu tú, có năng lực nhất về thực tập tại Tổng công ty. Tổng công ty Truyền thông sẽ cho các sinh viên làm quen dần với công việc và sẽ chọn ra những sinh viên ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức của Tổng công ty. Như vậy, việc tuyển dụng của Tổng công ty sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí, đảm bảo tìm đúng người đúng việc.

Mở rộng hình thức phỏng vấn

Ngoài phỏng vấn trực tiếp có thể phỏng vấn gián tiếp qua các phần mềm điện tử như hiện nay ví dụ như phỏng vấn trao đổi trực tiếp qua camera của Facebook, Skype, Viber, Zalo, hai bên có thể rất xa nhau về địa lý những vẫn có thể đối thoại trực tiếp mà không còn lo về rào cản khoảng cách.

Tham gia các mạng xã hội và các diễn đàn về ngành nghề

Hiện nay các trang mạng xã hội phát triển rất nhanh, chúng có ưu điểm là kết nối mọi người với nhau. Từ đó các cộng đồng mạng, diễn đàn cũng phát triển nơi mà những người có cùng sở thích, hoạt động trong cũng lĩnh vực.... sẽ tham gia với nhau. Do đó khi mở rộng quan hệ bằng cách tham gia vào những cộng đồng xã hội như vậy giúp chúng ta tìm ra được nhiều nhân tài. Ngoài ra, nỗ lực tạo nên mạng lưới sẽ có giá trị không chỉ cho người giới thiệu ứng viên, mà còn gây dựng được lòng tin khiến cho ứng viên sáng giá nhất đồng ý làm việc cho Tổng công ty.

Tăng tính hấp dẫn cho thông báo tuyển dụng

Để tăng sự thu hút với các ứng viên trên thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì Tổng công ty nên đưa ra những hình thức kích thích hấp dẫn tuyển được những người phù hợp. 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

Tổng công ty với các ứng viên.

Thông báo tuyển mộ cần được trình bày đầy đủ, ngắn gọn và độc đáo để tăng hiệu quả trong quá trình tiếp nhận tông tin của người xin việc.

Trong thông báo tuyển mộ cần nếu 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.

3.2.3. Nâng cao hoạt động đánh giá ứng viên và tuyển chọn

3.2.3.1. Lập tiêu chuẩn tuyển chọn cụ thể hơn cho từng vị trí công việc

Tiêu chuẩn tuyển chọn là căn cứ cho quá trình tuyển chọn, do vậy cần lập bản tiêu chuẩn tuyển chọn thật đầy đủ, cụ thể đối với từng vị trí công việc để làm cơ sở tuyển chọn ứng viên chính xác và hiệu quả hơn. Ngoài các căn cứ về bằng cấp chứng chỉ, Tổng công ty có thể dựa vào các căn cứ như:

- Trình độ chuyên môn: Đây là căn cứ quan trọng nhất vì bằng cấp, chứng chỉ là các văn bản giấy tờ, mà Tổng công ty thì cần những người có khả năng làm việc về thực tế, nhưng nguồn tuyển mộ chủ yếu của Tổng công ty là các trường đào tạo, do đó ứng viên chủ yếu là những sinh viên mới ra trường do vậy chỉ tiêu về chuyên môn cần phù hợp như nhằm kiểm tra về sự tư duy chứ chưa thể dựa vào kinh nghiệm làm việc thực tiễn để đánh giá ứng viên.

- Trình độ ngoại ngữ: Không phải nhân viên nào cũng cần đến tiêu chuẩn này nên chỉ cần chuẩn bị cho từng vị trí công việc cần tuyển.

3.2.3.2. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Tổng công ty nên coi trọng hoạt động này, nếu chỉ căn cứ vào thông tin ghi trong hồ sơ thì 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 Tổng công ty nên

kết hợp với việc phỏng vấn sơ bộ các ứng viên. Việc này vừa giúp cho Tổng công ty 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.

3.2.3.3. Sự tham gia trực tiếp của lãnh đạo Tổng công ty

Sự tham gia trực tiếp của Ban lãnh đạo Tổng công ty như đã nói có thể hạn chế rủi ro khả năng Tổng công ty bị sa vào tình trạng năng lực giảm dần, vì nếu có sự tham gia của ban lãnh đạo - cán bộ quản lý cấp cao nhất sẽ ngăn chặn tình trạng sai lệch đi mục tiêu đặt ra của Tổng công ty, đồng thời nếu như cán bộ tuyển dụng có tâm lý tuyển những người có năng lực kém hơn mình một chút thì sẽ hạn chế được tình trạng này khi có sự tham gia của cán bộ quản lý cấp cao nhất, trong trường hợp người cán bộ quản lý này cũng có tư tưởng giống như vậy thì không có giải pháp nào hơn là phải tự vượt qua chính cái tôi bé nhỏ của mình để vì hiệu quả công việc của Tổng công ty, đồng thời làm thông tư duy tự kỉ trong đội ngũ nhân viên thực hiện tuyển dụng nếu có hiện tượng đó xảy ra. Hơn thế khi Ban lãnh đạo tham gia trực tiếp còn thể hiện sự quan tâm của của Tổng công ty, vừa kích thích được tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên thực hiện tuyển dụng, là một giải pháp tăng hiệu quả tuyển dụng, vừa tăng thêm uy tín của Tổng công ty trong mắt những ứng viên tham gia vào tuyển dụng.

Đây là biện pháp ngăn ngừa trước tình trạng xấu có thể xảy ra, và hoàn toàn có lợi đối với tuyển dụng của Tổng công ty

3.2.3.4. Kết hợp chặt chẽ với các công tác khác trong quản lý nhân sự

Một thực tế không thể phủ nhận là tuyển dụng không đứng một mình, mà nó là một công tác trong quản trị nhân sự do đó cần phải kết hợp các công tác lại tăng hiệu quả cho toàn bộ các hoạt động trong quản trị nhân sự. Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng như đã trình bày ở phần thực trạng, do đó phải thực hiện tốt tất cả các công tác đó. Nhưng trước mắt cần thực hiện tốt các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tuyển dụng như:

a. Phân tích công việc:

Phân tích công việc là một nhiệm vụ bắt buộc phải làm trong tiến trình đổi mới và nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực. Mặc dù chưa có bảng phân tích công việc nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh đã khá ổn định. Việc phân tích và thiết kế lại công việc là việc không khó khăn, nằm trong khả năng của Tổng c ông ty mà không cần phải có sự trợ giúp của các chuyên gia từ bên ngoài.

Mục đích của phân tích công việc là để cung cấp thông tin giúp việc tuyển chọn lao động, đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ, phục vụ đào tạo phát triển nhân lực, xác định chế độ đãi ngộ phù hợp… Phương pháp thu thập thông tin phục vụ phân tích lại công việc nên sử dụng kết hợp phương pháp phỏng vấn và bảng câu hỏi.

Sau khi thu thập thông tin từ bảng câu hỏi, có thể phỏng vấn các đối tượng để bổ sung những thông tin còn thiếu hoặc chưa rõ.

Trên cơ sở bản mô tả công việc để xây dựng nên tiêu chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại hình, sức khoẻ, tính cách của người lao động phải đạt được khi thực hiện công việc đó. Bảng tiêu chuẩn gồm các nội dung chính sau:

* Yêu cầu về trình độ chuyên môn, văn hoá, ngoại ngữ, tin học, và các kỹ năng khác theo yêu cầu của công việc.

* Tuổi đời, sức khoẻ, hoàn cảnh gia đình của nhân viên.

* Kinh nghiệm công tác mà người lao động cần phải có.

1. Các đặc điểm cá nhân khác liên quan đến từng công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn cho từng chức danh sẽ làm cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí sắp xếp lao động theo đúng yêu cầu của công việc.

Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh sau khi hoàn thành cần được đưa ra tham khảo trực tiếp người lao động và những người quản lý trực tiếp công việc đó, để thu thập ý kiến phản biện. Đồng thời cho họ có thời gian để tự đối chiếu đánh giá lại bản thân, cũng như hiểu thêm công việc của mình, để hoàn thành tốt hơn công việc được giao.

b. Đánh giá thực hiện công việc:

Hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc trở thành thước đo chính xác mức độ đóng góp của người lao động

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Chính nhờ hệ thống đánh giá thực hiện công việc, Ban Tổng Giám đốc đơn vị mới có cơ sở để xây dựng các kế hoạch về trả lương, phân phối tiền thưởng, kế hoạch lao động, khen thưởng - kỷ luật… Không những thế công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động còn được tổ chức sử dụng như một công cụ để nâng cao động lực lao động cho người lao động.

Xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng, chi tiết

Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý cũng cần có các tiêu chí đánh giá người lao động. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt tới. Để kết quả đánh giá phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động yêu cầu các tiêu chí phải được xây dựng đầy đủ, cụ thể, định lượng, dựa vào các văn bản phân tích công việc. Ngoài các tiêu chí về khối lượng công việc còn cần các tiêu chí về thái độ làm việc, khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp

Tổng công ty cần sử dụng phương pháp đánh giá quản lý bằng mục tiêu kết hợp với phương pháp thang đo dựa trên hành vi. Cụ thể là người quản lý sẽ sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu để đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu được giao trong kỳ, kết hợp với phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá kết quả, thái độ và hành vi của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Phương pháp quản lý bằng mục tiêu: Ở phương pháp đánh giá thực hiện công việc dựa vào quản lý bằng mục tiêu, vào đầu chu kì công việc người quản lý và người lao động sẽ cùng ngồi lại với nhau để thảo luận về các yếu tố chính trong công việc của người lao động, căn cứ vào mục tiêu chung của Tổng công ty, mục tiêu của phòng, của bộ phận, người quản lý sẽ định hướng và cùng thảo luận với người lao động về các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong công việc của họ. Hướng dẫn để người lao động xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu đó. Những mục tiêu và kế hoạch hành động này sẽ được ghi chép lại. Cần gắn các trọng số cho các mục tiêu để xác định mục tiêu nào là mục tiêu ưu tiên. Trong quá trình thực hiện công việc thuộc chu kì đánh giá người lao động thường xuyên xem xét quản lý tiến độ thực hiện mục tiêu của mình, nếu có khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu họ sẽ trao đổi với người quản lý để điều chỉnh cách thực hiện công việc, yêu cầu hỗ trợ và có thể điều chỉnh mục tiêu.

Cuối kỳ công việc, người đánh giá sẽ cùng trao đổi với người lao động về quá trình thực hiện những mục tiêu đã được thiết lập từ đầu, những gì đạt được và chưa được. Cùng phân tích nguyên nhân và đưa ra giải pháp. Qua đó đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động.

Tiến hành tổ chức đào tạo người đánh giá để giúp người đánh giá có thể thực hiện đánh giá công bằng, chính xác, hiểu rõ mục đích đánh giá

Để công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt thì Tổng công ty cần có một chương trình đào tạo người đánh giá một cách cụ thể. Những người đánh giá có thể không hiểu rõ về quy trình, cách thức, mục tiêu...của hệ thống đánh giá. Điều này sẽ dẫn đến đánh giá không chính xác và thiếu sự thống nhất giữa các phòng ban, đơn vị. Chính vì thế cần phải tổ chức đào tạo, tập huấn cho những người đánh giá. Ban Nhân sự là đơn vị đứng ra chủ trì tổ chức đào tạo nhằm phổ biến tất cả những vấn đề liên quan tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc và cách thức thực hiện nó. Đi kèm với hoạt động này là các văn bản hướng dẫn chi tiết, cụ thể. Đối với những người lao động cũng cần hướng dẫn họ cách thức tự đánh giá, giải thích cho người lao động hiểu rõ hệ thống đánh giá và mục đích của hoạt động đánh giá.

Thường xuyên trao đổi với người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Việc thông tin cho người lao động biết về kết quả của mình sẽ giúp cho người lao động biết và hiểu được kết quả đánh giá của mình, và hiểu vì sao mình lại có được kết quả đánh giá như vậy. Như vậy thì người lao động sẽ cảm thấy việc đánh giá là rõ ràng , giảm thiểu những nghi ngờ và thắc mắc của người lao động về kết quả đánh giá và việc đãi ngộ, mà họ nhận được. Nếu việc này được thực hiện tốt thì sẽ tạo được sự tin tưởng cho người lao động với Tổng công ty hơn.

Sau mỗi chu kỳ đánh giá nên tổ chức cuộc phỏng vấn đánh giá, thông báo về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong đơn vị. Cần phân tích và chỉ ra những điều mà họ đã làm được và chưa làm đựoc trong thời gian qua. Nhấn mạnh những điểm mà người lao động đã làm tốt, khuyến khích họ tiếp tục phát huy những điểm tốt đó và phấn đấu làm việc tốt hơn. Người quản lý và người lao động chính thức cùng nhau tìm ra hướng giải quyết tốt nhất cho các vấn đề còn tồn tại và đưa ra những mục tiêu cụ thể cho

kỳ tới. Mặt khác, người Ban Tổng Giám đốc trực tiếp cần phải lắng nghe ý kiến từ người lao động, nghe họ đóng góp về công tác đánh giá cũng như các khó khăn trong mà họ gặp phải trong quá trình làm việc. Như vậy, người lao động sẽ hiểu rõ về kết quả đánh giá, cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, biết những thiếu xót của mình để nỗ lực làm viêc tốt hơn.

Sử dụng kết quả đánh giá phù hợp trong các hoạt động quản trị lao động

Thiết kế mẫu phiếu đánh giá đã phân loại người lao động ra làm 4 loại: Hoàn thành Xuất sắc công việc (loại A), Hoàn thành tốt công việc (loại B), Hoàn thành công việc (loại C), Chưa hoàn thành công việc (loại D). Đây sẽ là cơ sở cho các quyết định về nhân lực của Tổng công ty. Cần làm người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và các quyết định nhân lực để họ thấy được đánh giá không phải là mang tính hình thức mà liên quan trực tiếp đến lợi ích của người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ hơn.

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong quyết định trả lương và nâng bậc lương; xét thi đua khen thưởng. Cần làm người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và tiền lương, tiền thưởng.

Cần đưa kết quả đánh giá thực hiện công việc vào là một tiêu chí xét nâng bậc lương chính thức, chỉ có như vậy người lao động mới thấy được hết tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc. Nâng bậc lương giúp người lao động được hưởng hệ số lương cao hơn trong ngạch lương của mình, tăng thu nhập và hơn nữa có khả năng thăng tiến hơn. Quy chế nâng lương sẽ gắn nhiều hơn tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Ví dụ có thể quy định lại như về điều kiện xem xét nâng bậc lương chức danh sớm là liên tiếp được xếp loại “Xuất sắc” trong 12 tháng liên tục.

Sử dụng trong công tác đào tạo - phát triển nguồn lao động

Đánh giá thực hiện công việc cần chỉ ra được nguyên nhân của việc không hoàn thành nhiệm vụ, tìm ra các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động làm cơ sở cho xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong hợp lý trong bố trí sắp xếp lao động hợp lý, quyết định thăng tiến.

Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng người lao động

Người có kết quả hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, hoặc được giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Sau đánh giá và phỏng vấn đánh giá có thể phát hiện thêm các tố chất người lao động có mà trước đây chưa được khai thác để có những ý tưởng mới trong sử dụng lao động này ở các công việc phù hợp hơn.

Những người lao động có kết quả hoàn thành công việc kém cần tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp phù hợp như có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc.

Những người lao động thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của đơn vị.

Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến

Sau đánh giá, các thông tin thu thập được sẽ được cập nhật hồ sơ nhân lực. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các thông tin cá nhân trong hồ sơ nhân lực gốc kết hợp với những theo dõi, đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cho thấy người lao động nào có thể, cần được quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, có tính trách nhiệm lớn hơn.

Sử dụng trong việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

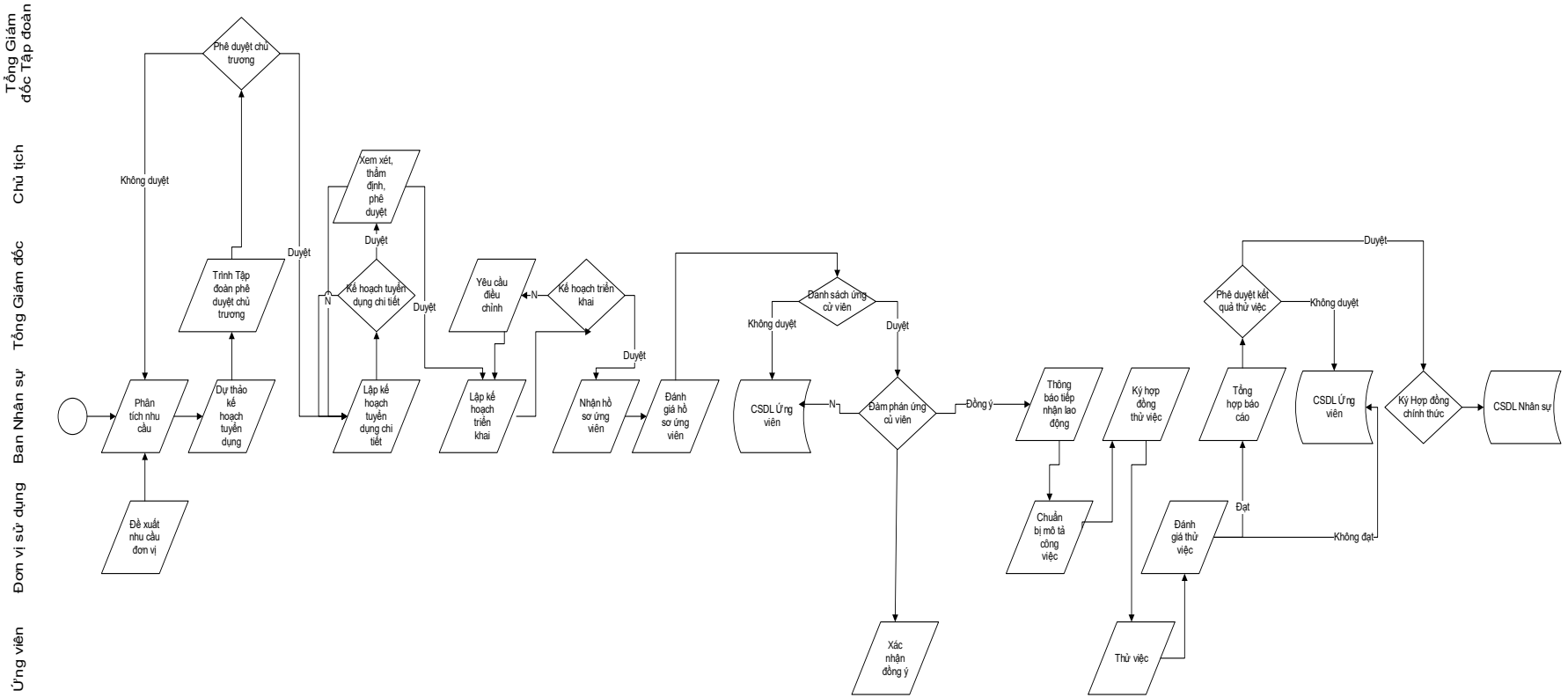
Thông tin trong phỏng vấn đánh giá sẽ cung cấp cơ sở để xây dựng, đề xuất giải pháp cải thiện điều kiện làm việc.

Việc tìm hiểu nguyên nhân kết quả thực hiện công việc của người lao

động kém có thể do các yếu tố về điều kiện làm việc, môi trường… sẽ giúp việc đánh giá được khách quan, công bằng hơn với người lao động. Giúp người lao động cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, bên cạnh đó còn giúp Tổng công ty có các biện pháp cải thiện môi trường và điều kiện làm việc giúp người lao động hài lòng hơn với công việc.

3.2.3.5. Điều chỉnh các bước trong tuyển chọn

Như đã thấy ở phần thực trạng, các bước trong quá trình tuyển chọn của Tổng công ty chưa rõ ràng, cụ thể, do vậy cần một vài điều chỉnh để tiện cho việc đánh giá, tuyển chọn. Một kiến nghị các bước cho công tác tuyển chọn theo quy trình như:



Sơ đồ 3.1 Đề xuất quy trình tuyển chọn đối với tuyển dụng

3.2.4. Nâng cao năng lực đội ngũ chuyên trách về tuyển dụng nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả tuyển dụng nhân lực phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn, cách thức làm việc của bộ phận làm tuyển dụng nhân lực cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân lực. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, công tác quản trị nhân lực vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

3.2.4.1. Nâng cao trình độ của cán bộ phụ trách tuyển dụng

Một đội ngũ cán bộ tuyển mộ tuyển chọn làm việc hiệu quả, đội ngũ cán bộ Ban nhân sự phải hiểu rõ được tầm quan trọng của công việc lập kế hoạch tuyển mộ trong hoạt động quản trị nhân lực, thành thạo trong công việc lập kế hoạch và vận dụng nó một cách linh hoạt.

Đồng thời, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực bộ phận này phải có kinh nghiệm trong việc tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo Tổng công ty về các hoạt động liên quan tới tuyển dụng: Hoạch định nhân sự làm căn cứ cho phòng, đơn vị đề xuất nhu cầu tuyển dụng theo năm, đợt; đề xuất mức lương cho vị trí công việc cần tuyển, tiêu chí, dự toán chi phí, kênh đăng tuyển và các phương pháp tuyển; Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá sau mỗi đợt tuyển dụng Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về công tác tuyển dụng.

Bên cạnh đó, cần phân định trách nhiệm rõ ràng trong tuyển dụng. Bởi, hoạt động quản trị nhân lực là một trong các hoạt động của Tổng công ty và tuyển dụng là một trong số các nội dung của hoạt động quản trị nhân lực. Vì vậy, có sự liên kết, gắn bó chặt chẽ giữa các hoạt động với nhau sẽ tạo điều

kiện cho nhau cùng phát triển. Sự phối hợp hoạt động giữa bộ phận nhân sự với các bộ phận phòng ban chức năng khác trong Tổng công ty cũng là một giải pháp hữu hiệu giúp Tổng công ty hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực của mình.

3.2.4.2. Nâng cao công tác đào tạo

Xác định đúng đối tượng đào tạo, xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng

Nội dung chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc

Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc. Cần căn cứ vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết của người lao động phục vụ cho công việc.

Có quy định cụ thể về các yêu cầu đối với người được cử đi đào tạo

Khi lựa chọn đối tượng cử đi tham gia các khóa đào tạo cần phải xem xét đến khả năng học tập của họ, các đóng góp của người lao động cho Tổng công ty. Vì thế ngoài các quy định cụ thể như về độ tuổi, số năm công tác, Tổng công ty cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo cụ thể như về khả năng ngoại ngữ, tin học, trình độ hiện tại, thành tích đóng góp đối với Tổng công ty, phẩm chất đạo đức, khả năng đóng góp cho Tổng công ty sau đào tạo … Việc xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo cụ thể vừa đảm bảo cho người lao động có đủ khả năng tham gia khóa học đạt hiệu quả, vừa nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa những người lao động, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập nâng cao trình độ.

Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng

Xác định mục tiêu đào tạo là một nguyên tắc không thể thiếu trong công tác đào tạo nguồn lao động tại Tổng công ty. Mục tiêu đào tạo là kim chỉ

nam cho việc quyết định nội dung đào tạo cũng như là một nhân tố không thể thiếu trong việc đánh giá kết quả đào tạo. Có thể nói, mục tiêu đào tạo hợp lý, phù hợp với thực tế sẽ giúp đào tạo có hiệu quả. Tổng công ty cần tiến hành xác định mục tiêu đào tạo cụ thể trước khi tiến hành đào tạo. Lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo.

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động đãi ngộ khen thưởng

Tổng công ty cần tiến hành phổ biến và giải thích rõ cho người lao động hiểu về qui chế trả lương đang áp dụng của Tổng công ty, cách tính toán lương, xếp hệ số lương chức danh... để người lao động hiểu rõ về mức lương mà họ nhận, thấy rõ ràng sự minh bạch trong chính sách tiền lương và thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những người lao động khác trong Tổng công ty;

Xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng. Hiện tại, việc đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty được thực hiện rất đơn giản, mang tính hình thức, chưa phản ánh chính xác đóng góp của người lao động. Do đó, tiền lương của Tổng công ty tuy ở mức cao nhưng chưa phản ánh mức độ đóng góp khác nhau cuả người lao động. Với việc hoàn thiện bản mô tả công việc rõ ràng, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, định lượng, thành tích của mỗi người lao động cần được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc. Theo đó, thăng tiến tiền lương sẽ gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thể hiện trong thực tế của từng người lao động.

Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng: Tổng công ty nên đa dạng hóa các hình thức khen thưởng như một kỳ nghỉ phép, một chuyến đi du lịch cho người lao động và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm phần thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, đó là sự sự ghi

nhận thành tích, tổ chức lễ trao giải thưởng, vinh người lao động v..v. Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, người lao động sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ;

Điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp với giá cả thị trường: Một số mức thưởng tại Tổng công ty đã xây dựng từ lâu nhưng chưa có sự điều chỉnh phù hợp, vì thế mức thưởng chưa thực sự hấp dẫn đối với người người lao động. Phần thưởng cho người lao động phải có ý nghĩa nhất định đối với người lao động thì mới tạo ra sự hi vọng, sự mong đợi, như vậy mới kích thích người lao động tăng cường nỗ lực bản thân để đạt được phần thưởng.

Phần thưởng phải gắn trực tiếp với thành tích của người lao động: Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. người lao động có thành tích sẽ được thưởng, không có thành tích thì không thưởng. Tránh tình trạng khen thưởng một cách đại trà, ai cũng được thưởng, như vậy thì việc khen thưởng sẽ không có ý nghĩa. Vì thế, ngoài tiêu chí xét thưởng rõ ràng còn cần tới khả năng và sự công tâm đánh giá của người quản lý. Khi đã có các qui định rõ ràng về xét thưởng cần phải thông báo và giải thích rõ cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

Tăng các khoản phụ cấp, trợ cấp, áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện

Tiến hành thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu rõ hơn về các chương trình phúc lợi mà họ được nhận, lợi ích từ chương trình, giúp người lao động thấy rõ được sự quan tâm của Tổng công ty đến chăm lo đời sống cho người lao động.

Ngoài các loại phúc lợi bắt buộc, Tổng công ty nên xem xét đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện mà người lao động hiện tại đang mong

muốn Tổng công ty cung cấp thêm cho người lao động như chương trình cho người lao động vay vốn để hỗ trợ người lao động có tiền mua nhà, mua xe; cung cấp các dịch vụ về nghề nghiệp như tư vấn tâm lý cho người lao động, tư vấn nghề nghiệp, thời gian làm việc linh hoạt…

Chương trình phúc lợi nên chú ý đến các nhóm đối tượng khác nhau để có sự điều chỉnh cho phù hợp.

3.2.6. Tăng cường hoạt động quản trị dữ liệu tuyển dụng

3.2.6.1. Thiết lập bản theo dõi đánh giá tuyển dụng

Sau giai đoạn nộp hồ sơ để thực hiện đánh giá ứng viên cho đúng trình tự và dễ kiểm soát theo dõi, Ban Nhân sự nên lập bản đánh giá cho từng ứng viên:

Bảng 3.1. Đề xuất bản đánh giá tổng hợp

I. Thông tin các nhân	
Họ và tên:	Ngày sinh:
Ứng viên cho vị trí:	
Trình độ học vấn: + Tốt nghiệp trường:	
+ Chuyên ngành:	
+ Chứng chỉ khác:	
Kinh nghiệm công tác (nếu có):	
Điểm mạnh:	

Điểm yếu:	
II. Kết quả phỏng vấn sơ tuyển	
Ngày phỏng vấn:	Tổng thời gian phỏng vấn:
Cán bộ phỏng vấn:	
Đánh giá của cán bộ phỏng vấn: + Về trình độ:	
+ Về nhân cách:	
Cho điểm (Thang điểm từ 1 đến 10):	
Kết quả: □Vào vòng tiếp theo□ Loại	
III. Kết quả kiểm tra trình độ chuyên môn	
Điểm Kt trình độ chuyên môn**:**	Điểm Kt trình độ ngoại ngữ: Đểm Kt trình độ tin học:
Kết quả: □ Vào vòng tiếp theo□ Loại	
IV. Kết quả phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp	
Ngày phỏng vấn:	Người phỏng vấn:
Kết quả đánh giá: + Về năng lực diễn đạt ý tưởng:	
+ Về kĩ năng đàm phán:	
Kết quả trao đổi:	

+ Về điều kiện làm việc:
+Về mức lương:
+ Về nguyện vọng của ứng viên:
Đề xuất: □ Thử việc □ Lưu hồ sơ□ Loại
V. Kết quả quá trình thử việc
Thử việc từ ngày …….. đến ngày……
Tại phòng, ban:
Cán bộ hướng dẫn, đánh giá:
Kết quả thử việc (đánh giá theo trọng số): *Cho điểm từ 1 đến 10* + Kết quả thực hiện công việc: + Khả năng thích ứng, hoà hợp + Tinh thần trách nhiệm: + Phẩm chất đạo đức: + Tính sánh tạo: + Khả năng làm việc theo nhóm:
Tổng điểm đạt được:
Đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp: □ Phù hợp (tuyển dụng) □ Không phù hợp (không tuyển)

3.2.6.2. Xây dựng phần mềm tuyển dụng

Hàng năm Tổng công ty đều có đợt tuyển dụng nhân sự với số lượng tương đối nhiều, việc xây dựng phần mềm tuyển dụng giúp công tác tuyển dụng được thực hiện bài bản, khoa học là hết sức cần thiết. Phần mềm sẽ thực hiện và theo dõi công tác tuyển dụng 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 tuyển dụng, quản lý ứng viên, quản lý bài thi…

Quản lý các yêu cầu tuyển dụng: Cho phép đưa ra các nhu cầu tuyển dụng 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 tuyển dụng online và hỗ trợ đăng ký tuyển dụng thông qua người thân trong Tổng công ty.

Cho phép thiết lập kế hoạch tuyển dụng 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 tuyển dụng sang hồ sơ nhân viên cho các ứng viên đạt yêu cầu.

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

- Hiện nay Ban Nhân sự đang sử dụng phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn chung cho cả ứng viên là nhân viên, chuyên viên. Bởi vậy, để cho việc đánh giá kết quả phỏng vấn sát thực hơn, Ban Nhân sự 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 dính mã ghi ngày, tháng, vị trí ứng tuyển, lưu theo các vị trí cần tuyển. Đây sẽ là nguồn tuyển dụng dự trữ sẽ được tái sử dụng.

3.2.6.4. Hoàn thiện bố trí và sử dụng lao động

Thiết kế lại công việc theo hướng mở rộng công việc, làm phong phú hóa công việc giúp tăng tính hấp dẫn của công việc

Song hành với quá trình làm những công việc lặp đi lặp lại thì sự nhàm chán trong công việc tăng lên. Muốn làm cho người lao động tiếp tục gắng sức thì cần làm cho họ thấy công việc đảm nhận còn có nhiều điều mới lạ, mang tính thách thức, vì con người luôn muốn khám phá cái mới và vượt lên chính mình. Để làm cho công việc của người lao động luôn hấp dẫn, giảm sự nhàm chán, đơn điệu trong công việc cần quan tâm thiết kế lại công việc theo hướng mở rộng công việc hoặc làm phong phú hóa công việc.

Mở rộng công việc

Làm tăng thêm đầu nhiệm vụ và giảm khối lượng mỗi đầu nhiệm vụ cho mỗi công việc, người lao động sẽ được giao nhiệm vụ và trách nhiệm rộng hơn. Các nhiệm vụ được cộng thêm tương tự với nội dung công việc trước đó.

Làm phong phú hoá công việc

Thiết kế công việc bằng cách mở rộng công việc theo chiều sâu. Gia tăng thêm nhiệm vụ và quyền hạn theo chiều sâu cho người lao động, tạo điều kiện cho người lao động được tự quyền quyết định nhiều hơn trong công việc của họ, đồng thời tăng mức độ tự chịu trách nhiệm một cách tương ứng. Những trách nhiệm được tăng thêm là không tương tự như những gì mà người lao động đã làm. Việc giao nhiệm vụ cho người lao động cần đúng với năng lực và mang tính thử thách, giúp người lao động hứng thú hơn với công việc. Phong phú hóa công việc là làm tăng chiều sâu trách nhiệm của người lao động, không bằng việc tăng số lượng công việc mà bằng cách tăng mức độ phức tạp của công việc.

Cơ sở để tiến hành thiết kế lại công việc

Việc thiết kế lại công việc theo hướng mở rộng/ phong phú hóa công việc cần được thực hiện dựa trên các cơ sở sau:

Căn cứ vào bản mô tả công việc xác định những công việc cụ thể hiện

tại của người lao động: Bản mô tả công việc chi tiết giúp vạch ra vai trò, trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng của người lao động. Tài liệu này sẽ thể hiện rõ ràng những công việc mà người lao động phải thực thi, cũng như miêu tả trách nhiệm, nghĩa vụ và các mối quan hệ trong công việc. Người quản lý phải hiểu rõ các nhiệm vụ người lao động đang phải thực hiện để hiểu rõ tính chất công việc, mức độ phức tạp, mức độ nhàm chán của công việc... Trên cơ sở đó, người quản lý sẽ làm căn cứ phát triển thêm chiều rộng, cộng các đầu nhiệm vụ có nội dung tương tự nhiệm vụ trước đó hoặc tăng chiều sâu trách nhiệm của mỗi người lao động đối với công việc, nhờ vậy mà người lao động sẽ làm việc một cách hứng thú và hiệu quả hơn;

Kết quả đánh giá thực hiện công việc: Kết quả đánh giá thực hiện chính xác sẽ giúp người quản lý nắm được điểm mạnh và điểm yếu của người lao động, nhiệm vụ người lao động thường xuyên hoàn thành tốt để tăng thêm chiều sâu trách nhiệm công việc, kết quả đánh giá giúp phát hiện ra các tiềm năng, sở trường của người lao động làm cơ sở gia tăng các nhiệm vụ khó khăn, thách thức hơn giúp người lao động có cơ hội phát triển khả năng của mình;

Năng lực của người lao động: Việc giao nhiệm vụ, tăng tính trách nhiệm cho người lao động phải căn cứ vào năng lực của họ. người lao động có đủ các kiến thức, kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ mang tính thách thức được giao hay không. Việc giao nhiệm vụ quá khó khăn sẽ khiến người lao động không thực hiện được, làm người lao động chán nản, giảm động lực lao động. Vì thế, cần giao nhiệm vụ đúng với năng lực và sở trường của người lao động.

Nguyện vọng của người lao động: Tổng công ty nên có chính sách khuyến khích người lao động tham gia vào việc thiết kế lại công việc của chính họ. người lao động có thể đề nghị các nhiệm vụ họ muốn được thực

hiện, sở thích của họ, đề nghị với quản lý về sự thay đổi trong thiết kế công việc nhằm làm cho công việc của họ hấp dẫn và thỏa mãn hơn, đồng thời nêu lên những suy nghĩ, mong muốn của họ về chế độ làm việc của chính mình. Với cách tiếp cận này những đóng góp của mỗi người đều được công nhận, hướng nỗ lực của họ vào việc hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

Để việc thiết kế lại công việc đạt hiệu quả, tăng mức độ hứng thú của người lao động với công việc, cần lưu ý:

- Gia tăng tính chủ động và tự chịu trách nhiệm cho người lao động. Người quản lý không nên giám sát quá chặt chẽ mà để cho người lao động có nhiều tự do hơn trong việc lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và nhịp độ tiến hành công việc (ví dụ: làm việc theo giờ giấc linh hoạt).

- Khuyến khích người lao động tham gia vào việc ra quyết định. người lao động sẽ cảm thấy được tôn trọng, thấy được vai trò của mình trong tổ chức và gia tăng cam kết vào việc thực hiện các quyết định nhiều hơn.

- Người quản lý cần kịp thời cung cấp các thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc cho người lao động, có những hỗ trợ kịp thời cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

- Khi công việc của người lao động hoàn thành xuất sắc, phải có những khen thưởng, biểu dương xứng đáng.

Công tác bố trí sử dụng lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc mà người lao động đảm nhận. Để tránh tình trạng người lao động không được bố trí công việc thích hợp với trình độ và năng lực, Ban Tổng Giám đốc Tổng công ty cần có những giải pháp để khắc phục:

Bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng và năng lực tạo điều kiện cho họ phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình;

Đối với bộ phận quản lý và lao động gián tiếp của Tổng công ty, Tổng

công ty nên bố trí công việc phù hợp với kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ chuyên môn của người lao động. Việc bố trí công việc cho người lao động cần phải được nhìn nhận, đánh giá dựa trên năng lực của họ trên cơ sở so sánh với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc;

Đối với đội ngũ chuyên viên công nghệ thông tin của Tổng công ty, việc bố trí công việc phù hợp với trình độ và kinh nghiệm là vô cùng quan trọng, những lao động có tay nghề cấp bậc cao và kinh nghiệm lâu năm sẽ đảm nhận phần công việc có mức độ phức tạp cao hơn. Điều này có tác dụng nâng cao động lực cho những chuyên viên khác có thể học hỏi kinh nghiệm;

Đối với những người lao động hiện tại đang được bố trí không phù hợp với ngành nghề, có thể xem xét chuyển người lao động đến vị trí phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo cho người lao động những kĩ năng, kiến thức cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại; Ngoài ra, cần có sự quan tâm thoả đáng đến mong muốn và nguyện vọng, sở trường của người lao động để tạo hứng thú cho họ khi làm việc.

3.3. Một số khuyến nghị

3.3.1. Đối với Nhà nước

- Nhà nước cần phải cải thiện thủ tục hành chính cho thuận tiện, rõ ràng, gọn nhẹ, giảm bớt các chi phí thủ tục giấy tờ, thời gian chờ đợi tránh gây ra tình trạng tham nhũng, hối lộ, cửa quyền, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho thu hút vốn đầu tư nước ngòai, mở rộng sản xuất kinh doanh.

- Nhà nước cần sửa đổi, bổ sung những văn bản quy phạm pháp luật còn có điểm hạn chế sao cho phù hợp với tình hình mới. Với mỗi luật, bộ luật cần phải có các nghị định, thông tư hướng dẫn thi hành cụ thể, rõ ràng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả.

- Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát triển đào tạo chuyên sâu các ngành nghề quản trị nhân lực, tuyển dụng, tuyển mô nhân lực chuyên sâu, đáp

ứng được nhu cầu ngày càng tăng của các doanh nghiệp trong việc áp dụng trình độ, kinh nghiệm vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nguồn nhân lực nói riêng.

3.3.2. Đối với Tổng công ty

- Cần hoàn thiện công tác phân tích và hoạch định nguồn nhân lực làm cơ sở cho tuyển dụng trong từng thời kỳ.

- Với chế độ lương bổng và đãi ngộ, các khoản tiền thưởng có tác dụng khuyến khích tinh thần của nhân viên và gắn kết nhân viên với doanh nghiệp nên doanh nghiệp không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của Nhà nước mà nên xem xét đánh giá công việc, phân tích công việc của từng cán bộ thực hiện và xem xét mức lương trên thị trường để có tiêu chí chung trong việc phân bổ lương.

- Tổng công ty cần không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng nhân lực.

KẾT LUẬN

Trong thời đại kính tế phát triển, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh nhau về sản phẩm, mẫu mã, dịch vụ…. mà còn cạnh tranh rất quyết liệt trong vấn đề nhân lực. Bởi nguồn nhân lực chính là mạch sống của bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào, con người là yếu tố quan trọng, quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Do vậy, để có một nguồn nhân lực dồi dào, chất lượng cao thì vấn đề quan tâm đầu tiên của tổ chức là hoạt động tuyển dụng nhân lực của tổ chức đó. Hoạt động tuyển dụng nhân lực của tổ chức sẽ quyết định là tuyển ai? Làm gì cho tổ chức?

Với mục đích, đối tượng và nội dung nghiên cứu đó trình bày trên, luận văn sẽ có những đóng góp về mạt lý luận và thực tiễn hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong Tổng công ty Truyền thông. Những kết quả đóng góp của luận văn gồm:

Góp phần nâng cao lý luận về tuyển dụng: khái niệm, căn cứ tuyển dụng, quy trình tuyển dụng, nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng, các chỉ tiêu đánh giá, sự cần thiết phải hoàn thiện hoạt động tuyển dụng nhân lực….

Tổng quan về hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty Truyền thông, để từ đó đánh giá những thành tựu đạt được, hạn chế trong hoạt động tuyển dụng và chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế đó.

Một số giải pháp nêu trong luận văn đó đảm bảo những Mục tiêu có tính nguyên tắc của hoạt động tuyển dụng, có thể là những tài liệu hữu ích giúp Tổng công ty Truyền thông xây dựng để hoàn thiện hoạt động tuyển dụng nhân lực tại đơn vị.

Kiến nghị cho những nghiên cứ tiếp theo: Hoạt động tuyển dụng nhân lực là một vấn đề khá phức tạp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp đang hoạt

động trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Trong khuôn khổ luận ván này chưa thể giải quyết hết được các vấn đề. Trong thời gian tới, hoạt động tuyển dụng nhân lực trong Tổng công ty Truyền thông cần giải quyết các vấn đề sau:

Một là, có chế độ chính sách thu hút nhân lực có trình đồ chuyên môn cao vào làm việc tại Tổng công ty.

Hai là, hàng năm cần thực hiện nghiêm túc việc đánh giá cán bộ nhân viên và có chế độ đãi ngộ phù hợp.

Ba là, cần liên kết với các đơn vị có loại hình kinh doanh tương tự, trên cơ sở đó tìm hiểu và bổ sung thêm phương pháp tuyển dụng hoặc cử cán bộ tuyển dụng tham gia phối hợp trong công tác tuyển dụng.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Phạm Nguyễn Cang và Phạm Nguyễn Cần (2004), *Quản lý con người*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, TP HCM.

2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp;

3. Nguyễn Vân Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị lao động*, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

4. Nguyễn Thành Độ & Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB ĐHKTQD, Hà Nội.

5. Lê Thế Giới (chủ biên) (2007), *Quản trị học*, NXB Tài chính, Hà Nội

6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị lao động*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

7. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật

8. Nguyễn Thanh Hội & Phan Thắng (2011), *Quản trị học*, NXB Thống kê.

9. Hương Huy (biên dịch), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giao thông vận tải;

10. Nguyễn Hữu Thân (2007), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Quốc Tuấn & Nguyễn Thị Loan (2008), *Phát triển kỹ năng quản trị*, NXB Tài chính.

12. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Tấn Thịnh (2009), *Giáo trình Quản lý nguồn lao động trong tổ chức*, NXB Giáo dục Việt Nam.

13. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB ĐHKTQD, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh

14. Jane R. Miskell Burr Ridge. (1994), Motivation at Work, Mirror Press.

15. Steers, R.M., Black, J.S. (1994), *Organizational behavior*, Harper Collins College Publishers, fifth edition.

16. Wright, P.C., Mondy, R.W., Noe, R.M. (1996), *Human resource management*, Prentice Hall Canada, Ontario.

17. Griffin, M., Moorhead, G. (2001), *Organizational behavior: Managing people in organizations*, Houghton Mifflin company, sixth edition, New York.

18. Braton J and J Gold. (1994), *Human Resource Management Theory and Practice*, Macmilian, London.

19. Cherrington D.J. (1995), *The Management of Human Resources. Prentice hall, New Jesey.*

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Bảng hỏi dành cho nhân viên được tuyển dụng từ 3 năm trở lại đây.

BẢNG HỎI THU THẬP THỖNG TIN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

Để có thông tin cho nghiên cứu "Tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông", chúng tôi rất mong quý ông/ bà danh chút ít thời gian để trả lời các câu hỏi sau đây. Chững tô xin cam kết những thông tin ghi trên phiếu khảo sát sẽ được giữ **bí mật** và **chỉ đươc công bố môt cách tổng hợp** để phục vụ duy nhất cho nghiên cứu này.

Phần 1. Thông tin cá nhân

Độ tuổi: Số năm làm việc:

Trình độ chuyên môn:

Vị trí công việc hiện tại:

Phần 2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty

1. Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng từ đâu?

a. Trên internet

b. Báo in

c. Do người quen giới thiệu

d. Các nguồn thông tin khác (tờ rơi, công ty săn đầu người....)

2. Theo các anh/chị thì hồ sơ của anh/chị đã cung cấp đầy đủ các thông tin cần thiết hay chưa?

a. Đầy đủb. Chưa đầy đủ

Nếu chưa đầy đủ thì thiếu thông tin nào?

a. Thông tin cá nhân

b. Trình độ chuyên môn

c. Các giấy tờ liên quan khác

3. Công ty có cung cấp mẫu hỗ sơ cho anh/chị hay không?

a. Có b. Không

4. Anh/chị có cảm thấy khó khăn khi cung cấp thông tin trong hồ sơ hay không?

a. Cób. Không

Nếu có thì đó là thông tin nào?

a. Sơ yếu lý lịchb. Trình độ học vấn

b. Văn bằng chứng chỉ d. Thông tin khác

5. Cảm nhận của anh/chị trong vòng phỏng vấn đầu tiên?

a. Rất thân thiện

b. Bình thường

c. ít thân thiện

6. Cán bộ phỏng vấn là người như thế nào?

a. Giao tiếp tốt, thân thiện

b. Không có khả năng giao tiếp

c. Không thân thiện

7. Theo anh/chị mục đích của vòng phỏng vấn lần 2 là gì?

a. Kiểm tra thông tin thiểu trong hồ sơ xin việc

b. Kiểm tra năng lực của anh/chị

c. Đánh giá động cơ làm việc của anh/chị

d. Tất cả các lý do trên

e. Lý do khác. Xin anh/chị cho biết cụ thể:

8. Theo anh/chị thời gian phỏng vấn lần 2 như thế nảo?

a. Dài

b. Ngắn

c. Phù họp

9. Theo anh/chị đề thi của Tổng công ty có đánh giá được năng lực thực tế của anh/chị hay không?

a. Có b. Không

Nếu không , xin cho biết lý do:

.....

10. Khi tham gia quá trình tuyển dụng tại Tổng công ty, anh/chị có phải nộp bất kỳ khoản lệ phí nào không?

a. Có b. Không

Nếu có thì so với mức độ trên thị thị trường là?

a.Caob.Bình thườngc. Thấp

11. Thời gian thử việc của anh/chị tại Công ty là

a.1 thángb.2 thángc. 3 tháng

12. Theo anh/chị thời gian thử việc như vậy là

a.Dàib.Ngắnc. Phù hợp

13. Trong thời gian thử việc anh/chị có cơ hội

a. Thể hiện hết khả năng, năng lực của mình?

b. Chỉ thể hiện được một phần

c. Hoàn toàn không thể hiện được

14. Trong thời gian thử việc anh/chị có người hướng dẫn không?

a.Cób.Không

Nếu có thì người hướng dẫn là người như thế nào? (có thể chọn nhiều phương án)

a. Có trình độ, kỹ năng

b. Thái độ hợp tác, giúp đỡ

c. Thiếu chuyên môn

d. Không thân thiện

e. Không có kỹ năng hướng dẫn

Phần 3. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng

15. Anh/chị vui lòng cho biết để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực Tổng công ty cần: (có thể lựa chọn nhiều phương án)

a. Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác tuyển dụng

b. Xây dựng Quy chế tuyển dụng

c. Bổ sung vào các bước tuyển chọn

d. Nguồn tuyển dụng nên lấy từ bên ngoài

+ ưu tiên con em cán bộ công nhân viên + Do người quen giới thiệu

+ Người thất nghiệp

+ Lấy từ các trường đào tạo

e. Nguồn tuyển dụng nên lấy từ nguồn nội bộ

f. Giữ nguyên các bước tuyển chọn, thay đổi cách thức tổ chức, cách ra nội dung kiểm tra, đề thi

g. Tăng sự hỗ trợ thêm kinh phí cho công tác tuyển dụng

h. Ý kiến khác. Anh/chị cho biết cụ thể:

Rất cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời bảng hỏi.

DANH SÁCH CÁN BỘ NHÂN VIÊN THAM GIA PHỎNG VẤN

STT	Bộ phận	Số lượng
1	Chuyên viên lập trình	30
2	Chuyên viên kiểm soát chất lượng phần mềm	25
3	Chuyên viên quản trị hệ thống	25
4	Chuyên viên Ban Kế hoạch Đầu tư	3
5	Chuyên viên Ban nhân sự	5
6	Chuyên viên Ban Kế toán Tài chính	2
	Tổng số	**90**

THỐNG KÊ KẾT QUẢ KHẢO SÁT

THEO PHIẾU ĐIỀU TRA PHỤ LỤC

STT	Chỉ tiêu	Kết quả				
I	**Chỉ tiêu chung**					
1	Giới tính	Nam			Nữ	
		61			29	
2	Độ tuổi	Dưới 30			40-50	
		62			28	
3	Số năm công tác	Dưới 2 năm			3 năm	
		67			23	
II	**Câu hỏi cụ thể**					
1	Anh/chị biết thông tin tuyển dụng ở đâu	Trên Internet	Báo in	Do người quen giới thiệu	Các nguồn thông tin khác	
		74	0	10	6	
2	Theo Anh/chị thì hồ sơ của anh/chị đã cung cấp đầy đủ thông tin chưa	Đầy đủ	Chưa đầy đủ			
		65	25			
3	Công ty có cung cấp mẫu hồ sơ cho anh/chị hay không	Có	Không			
		24	66			
4	Anh/chị có cảm thấy khó khăn khi cung cấp thông tin trong hồ sơ hay không	Có	Không			
		12	56			

5	Cảm nhận của anh/chị trong vòng phỏng vấn đầu tiên	Rất thân thiện	Bình thường	ít thân thiện		
		23	35	42		
6	Cán bộ phỏng vấn là người như thế nào	Giao tiếp tốt, Thân thiện	Không có khả năng giao tiếp	Không thân thiện		
		30	15	45		
7	Theo anh/chị mục đích của vòng phỏng vấn lần 2 là gì	Kiểm tra thông tin thiếu trong hồ sơ xin	Kiểm tra năng lực của anh/chị	Đánh giá động cơ làm việc của anh/chị	Tất cả các lý do trên	Lý do khác
		24	23	16	10	17
8	Theo anh/chị thời gian phỏng vấn lần 2 như thế nào	Dài	Ngắn	Phù hợp		
		54	12	26		
9	Theo anh/chị đề thi của Công ty có đánh giá đươc năng lực thực tế của anh/chị hay không	Có	Không			
		57	33			
10	Khi tham gia quá trình tuyển dụng tại công ty anh/chị có phải nộp bất kỳ khoản lệ phí nào không	Có	Không			
		0	90			
11	Thời gian thử việc của anh/chị tại công ty	1 tháng	2 tháng	3 tháng		
		7	83	0		

12	Theo anh/chị thời gian thử việc như thế nào	Dài	Ngắn	Phù hợp		
		3	0	87		
13	Trong thời gian thử việc anh/chị có cơ hội	Thể hiện hết khả năng năng lực của	Chỉ thể hiện được một phần	Hoàn toàn không		
		61	29	0		
14	Trong thời gian thử việc anh/chi có người hướng dẫn không	Có	Không			
		58	32			
15	Anh/chị vui lòng cho biết để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực công ty cần	Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác tuyển dụng	Xây dựng quy chế tuyển dụng	Bổ sung các bước tuyển dụng	Nguồn tuyển dụng nên lấy từ bên ngoài	Nguồn tuyển dụng nên lấy từ nguồn
		13	32	15	24	6

Phụ lục 02: Phiếu hướng dẫn phỏng vấn sâu dành cho Cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực và cán bộ quản lý các bộ phận/phòng ban

PHIẾU HƯỚNG DẪN PHỎNG VẤN SÂU VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

Để có thông tin cho nghiên cứu "Tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Truyền thông", chúng tôi rất mong quý ông/ bà danh chút ít thời gian để trả lời các câu hỏi sau đây. Chúng tôi xin cam kết những thông tin ghi trên phiếu khảo sát sẽ được giữ **bí mật** vả **chỉ đươc công bố môt cách tổng hợp** để phục vụ duy nhất cho nghiên cứu này.

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về chất lượng chung của nhân viên mới được tuyển dụng trong 3 năm trở lại đây?

.....

.....

2. Anh chị đánh giá như thế nào về đội ngũ làm cộng tác quản trị nhân lực?

a. Năng lực chuyên môn?

b. Tác phong trong công việc?

3. Anh/chị hãy chia sẻ những khó khăn mình gặp phải trong quá trình thực hiện công tác tuyển dụng?

4. Theo anh chị khâu nào trong công tác tuyển dụng còn nhiều bất cập nhất? Nguyên nhân của bất cập?

5. Anh/chị vui lòng cho biết những đề xuất đối với Công ty để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực?

Rất cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời bảng hỏi.

DANH SÁCH CÁN BỘ CHUYÊN TRÁCH VỀ NGUỒN NHÂN LỰC
VÀ CÁN BỘ QUẢN LÝ
CÁC BỘ PHẬN/PHÒNG BAN THAM GIA PHỎNG VẤN SÂU

STT	Họ và tên	Chức vụ	Tuổi	Giới tính
1	Phạm Tuấn Anh	Phó Trưởng Ban Nhân sự	46	Nam
2	Hoàng Hồng Vân	Phó Trưởng Ban Kế toán Tài chính	44	Nữ
3	Bùi Thị Tuyết	Phó Trưởng Ban Kế hoạch Đầu tư	51	Nữ
4	Nguyễn Minh Thư	Chuyên viên Ban Nhân sự	50	Nữ
5	Nguyễn Đức Vinh	Chuyên viên Ban Kế hoạch Đầu tư	39	Nam
6	Lê Thị Lan Anh	Chuyên viên Ban Kế hoạch Đầu tư	28	Nữ
7	Đặng Việt Quyên	Chuyên viên Ban Nhân sự	30	Nữ
8	Tạ Duy Phong	Chuyên viên Ban Nhân sự	41	Nam
9	Phùng Thu Hằng	Chuyên viên Ban Nhân sự	44	Nữ
10	Lê Nam Thắng	Chuyên viên Ban Nhân sự	55	Nam

Phụ lục 03:

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

WHAT WE CAN OFFER

Thu nhập 200-500 triệu/năm

Phụ cấp ăn trưa 730.000đ/tháng

Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ phúc lợi theo quy định

JOB DESCRIPTION

- Lập trình các ứng dụng trên nền tảng .Net
- Tham gia trực tiếp dự án của công ty
- Quản lý, phát triển, triển khai sản phẩm trong các mảng dự án về Y tế, Chính quyền điện tử, Quản trị doanh nghiệp
- Nghiên cứu, phát triển công nghệ mới để ứng dụng xây dựng các sản phẩm dịch vụ mới
- Triển khai, đào tạo các công nghệ mới
- Tối ưu hiệu xuất xử lý của các sản phẩm, dịch vụ hiện có

JOB REQUIREMENTS

- Thành thạo ngôn ngữ lập trình .Net
- Có từ 2 năm kinh nghiệm trở lên ở vị trí tương đương
- Có kinh nghiệm quản trị, vận hành các hệ thống phần mềm trên Windows server, Unix
- Thành thạo trong phân tích, thiết kế Hướng đối tượng, nắm chắc Design pattern
- Có kinh nghiệm xây dựng các hệ thống có quy mô trung bình trở lên với các CSDL Oracle, SQL Server hoặc các hệ thống NoSQL
- Tốt nghiệp các trường Đại học chuyên ngành CNTT và các ngành liên quan

JOB LOCATIONS

57 Huỳnh Thúc Kháng, Láng Hạ, Đống Đa, Hà Nội

42 Phạm Ngọc Thạch, Ward 6, District 3, Ho Chi Minh City, Vietnam

344 Đường 2 Tháng 9, Hòa Cường, Hòa Cường Bắc, Hải Châu District, Da Nang, Vietnam.

Phụ lục 04:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ, NHẬN XÉT ỨNG VIÊN

Tên ứng viên:		Đơn	
Vị trí ứng tuyển		Bộ	

U	Các tiêu chí	Đánh giá
1.	**Phù hợp tiêu chuẩn** (Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn chức danh qua hồ sơ xin việc, bằng cấp phù hợp)	
2.	**Ngoại hình** (Nhận xét qua cách ăn mặc , cử chỉ tướng mạo, dáng đi)	
3.	**Kỹ năng diễn đạt** (Diễn đạt trôi chảy, mạch lạc, có logic các vấn đề được hỏi)	
4.	**Kỹ năng giao tiếp (**Nhạy cảm, cởi mở, trao đổi dễ dàng về kinh nghiệm, có nhận thức xã hội, hỗ trợ đồng nghiệp)	
5.	**Khả năng hiểu biết về chuyên môn (**Kinh nghiệm làm việc, hiểu biết về công việc ứng tuyển, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc)	
6.	**Kỹ năng hội nhập và động cơ thúc đẩy** (Mức độ chấp nhận những yêu cầu và điều kiện làm việc, không phải chỉ vì tiền)	

7.	**Nguyện vọng của ứng viên (**Các yêu cầu thu nhập, phương tiện, thời gian làm việc của ứng viên)	
8.	**Nền tảng giáo dục, hoàn cảnh cá nhân phù hợp vị trí ứng tuyển**	

Phần phỏng vấn

Thông tin khác

Đề nghị: **Tuyển dụng** ☐ **Chờ** ☐ **Loại** ☐	
Tóm tắt nhận xét và đề xuất ứng viên:	**Ngày phỏng vấn:** **Người phỏng vấn:** **Chức danh người phỏng vấn:** **Đơn vị:**

Phụ lục 4:

MÔ TẢ VỊ TRÍ CÔNG VIỆC TUYỂN DỤNG

Số TT	Loại nhân lực tuyển dụng	Tiêu chí tuyển dụng	Mô tả công việc
1	Chuyên viên lập trình ứng dụng trên mobile	Kinh nghiệm lập trình ít nhất 3 năm Có kinh nghiệm lập trình ứng dụng Mobile (Android/iOS), thành thạo một trong các ngôn ngữ lập trình Java/Kotlin/Objective-C/Swift Tốt nghiệp Đại học, chuyên ngành CNTT…. Ưu tiên: Có khả năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm, khả năng làm việc ở cường độ cao và chịu áp lực tốt, am hiểu sản phẩm và thị trường CNTT Có kinh nghiệm triển khai giao diện với nhiều thiết bị màn hình Thành thạo thiết kế phần mềm Thành thạo các công cụ triển khai prototype Có kinh nghiệm lập trình React Native Có kinh nghiệm về UI/UX trên Mobile Có thêm kỹ năng về các cross platform	Xây dựng ứng dụng theo thiết kế UI/UX được giao Lập trình kết nối với các API kết xuất dữ liệu lên giao diện. Viết các yêu cầu đầu vào/ đầu ra đối với các API. Làm việc với thiết kế để đề xuất/ tham mưu về giao diện. Làm việc với các lập trình viên khác để yêu cầu về API. Hỗ trợ cài đặt môi trường và

		Thành thạo tương tác Oracle, MySQL, SQLite - Có khả năng lập trình trên SmartTV là 1 lợi thế - Thành thạo các framework, công cụ triển khai DevOps	triển khai project lên hệ thống. Phối hợp với QA test, thử nghiệm, xử lý lỗi. Quản lý code trên SVN, Git. Báo cáo công việc cho cấp trên (trưởng phòng) Triển khai các dịch vụ GTGT
2	Chuyên viên lập trình front-end	Kinh nghiệm lập trình ít nhất 3 năm Thành thạo một trong các ngôn ngữ lập trình Java, C#, PHP... Kỹ năng thành thạo HTML, CSS 3, Responsive web design, React JS, JavaScript, Jquery, jQuery UI, jQuery Mobile, jQuery. Am hiểu về các Framework như React JS, Angular JS, Bootstrap, Nodejs Thành thạo các framework trên Java và .Net như JSF/JPA, Spring/Hibernate, Struts, MVC,... Thành thạo tương tác Oracle, MySQL, MongoDB, Redis,.. Tốt nghiệp Đại học, chuyên ngành	Xây dựng giao diện từ các layout PSD, PNG tiếp nhận từ thiết kế. Phát triển responsive giao diện web. Lập trình kết nối với các API kết xuất dữ liệu lên giao diện. Viết các yêu cầu đầu vào/ đầu ra đối với các API. Làm việc với

		CNTT…. Ưu tiên: Có khả năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm, khả năng làm việc ở cường độ cao và chịu áp lực tốt, am hiểu sản phẩm và thị trường CNTT Thành thạo thiết kế phần mềm Thành thạo tương tác Oracle, MySQL	thiết kế để đề xuất/ tham mưu về giao diện. Làm việc với các lập trình viên khác để yêu cầu về API. Hỗ trợ cài đặt môi trường và triển khai project lên hệ thống. Phối hợp với QA test, thử nghiệm, xử lý lỗi. Quản lý code trên SVN, Git. Báo cáo công việc cho cấp trên (trưởng phòng) Triển khai các dịch vụ GTGT

3	Chuyên viên lập trình Java, lập trình xử lý	- Có kinh nghiệm lập trình backend và nền tảng hệ thống tốt Thành thạo các framework trên Java và .Net như JSF/JPA, Spring/Hibernate, Struts, MVC,... Thành thạo tương tác Oracle, MySQL, MongoDB, Redis,.. Tốt nghiệp Đại học, chuyên ngành CNTT.… Ưu tiên: Có khả năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm, khả năng làm việc ở cường độ cao và chịu áp lực tốt, am hiểu sản phẩm và thị trường CNTT Thành thạo thiết kế phần mềm Thành thạo tương tác Oracle, MySQL ' Thành thạo các framework và công cụ triển khai DevOps	Phát triển các module xử lý, hệ thống lõi của dịch vụ. Tối ưu, thiết kế các hệ thống nền tảng. Hỗ trợ cài đặt môi trường và triển khai project lên hệ thống. Phối hợp với QA test, thử nghiệm, xử lý lỗi. Quản lý code trên SVN, Git. Báo cáo công việc cho cấp trên (trưởng phòng) Triển khai các dịch vụ GTGT

4	Lập trình xử lý song song trong Big Data	+ Tốt nghiệp chuyên ngành CNTT/ĐTVT + Có tư duy logic tốt, nắm bắt vấn đề nhanh, khả năng phân tích + Thành thạo lập trình hướng đối tượng, hiểu biết sâu về nền tảng và kỹ năng lập trình song song, phân tán + Thành thạo ít nhất một trong các ngôn ngữ Java, C#, C/C++, Python + Thành thạo truy vấn cơ sở dữ liệu, và thành thạo ít nhất một trong các database Oracle, MS SQL, MySQL, MongoDB, Hadoop, Hbase, Cassandra, Spark	+ Thiết kế và xây dựng các ứng dụng trên nền tảng Big Data với kiến trúc tối ưu bài toán đặt ra. + Lập trình thao tác với nhiều hệ cơ sở dữ liệu khác nhau như Spark, Hadoop, Cassandra, Hbase, Oracle, MongoDB, Mysql + Lập trình các thuật toán thao tác với dữ liệu, phân tích dữ liệu.

5	Khoa học dữ liệu (Data scientiest)	+ Có tư duy logic tốt, nắm bắt vấn đề nhanh, có hiểu biết sâu về dữ liệu, tổ chức dữ liệu, các công cụ lập trình và xử lý dữ liệu + Thành thạo lập trình hướng đối tượng, hiểu biết sâu về nền tảng và kỹ năng lập trình, lập trình song song và tính toán, xử lý phân tán + Thành thạo ít nhất một trong các ngôn ngữ Java, C#, C/C++, Python + Thành thạo truy vấn cơ sở dữ liệu, và thành thạo ít nhất một trong các database Oracle, MS SQL, MySQL, MongoDB, Hadoop, Hbase, Cassandra, Spark + Thành thạo các công cụ phân tích dữ liệu như Pandas, SSAS, Excel, Matlab, SPSS + Từng lập trình các thuật toán Machine learning như Deep learning, forest tree, Gradient boosting … Hoặc có hiểu sâu về các thuật toán học máy, phân tích dữ liệu Analysis + Thành thạo việc tổ chức dữ liệu, làm sạch,… và kinh nghiệm làm việc với nhiều loại dữ liệu khác nhau	+ Thiết kế và xây dựng các ứng dụng trên nền tảng Big Data với kiến trúc tối ưu bài toán đặt ra. + Tổ chức phân tích, làm sạch dữ liệu, xây dựng lộ trình, phương pháp xử lý đối với dữ liệu để lập trình theo + Lập trình các thuật toán thao tác với dữ liệu, phân tích dữ liệu. + Sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu, học máy để xây dựng model tạo ra các đầu ra tối ưu mong muốn