

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐINH ĐÌNH TRINH

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
TICO GROUP**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI THỊ PHƯƠNG THẢO

Hà Nội, 2021

LỜI CAM ĐOAN

Dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của người hướng dẫn: TS Bùi Thị Phương Thảo, tôi đã hoàn thành luận văn thạc sĩ với đề tài: “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group”.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung của luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi và chưa từng xuất hiện hoặc được công bố trong bất cứ một chương trình đào tạo cấp bằng hoặc công trình nào khác.

Tác giả

Đinh Đình Trinh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành được đề tài luận văn này, ngoài nỗ lực của bản thân, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ và ủng hộ của các Thầy Cô trong trường cùng các anh chị em trong Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group.

Cho phép tôi được bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc đến:

Các Thầy Cô trong Trường Đại học Lao động Xã hội đã tận tình giảng dạy, hướng dẫn cho học viên trong suốt thời gian học ở Trường, trang bị cho bản thân những kiến thức để có thể hoàn thành khóa học này. Đặc biệt, học viên xin chân thành cảm ơn cô TS Bùi Thị Phương Thảo đã tận tình hướng dẫn trong suốt quá trình học tập và làm luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn toàn thể anh chị em trong ban lãnh đạo cùng các anh chị em nhân viên trong Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group đã tận tình giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian thực hiện luận văn này.

Do thời gian và kiến thức của bản thân còn nhiều hạn chế nên bài luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, kính mong sự giúp đỡ của Thầy Cô và bạn bè để tôi có thể hoàn thiện hơn.

Một lần nữa tôi xin ghi nhận tất cả những sự giúp đỡ quý báu đó!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu có liên quan	2
3. Mục tiêu nghiên cứu	4
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Phạm vi nghiên cứu	5
7. Kết cấu đề tài	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1 Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	7
1.1.1 <i>Nhân lực</i>	7
1.1.2 <i>Tuyển dụng</i>	8
1.1.3 <i>Tuyển mộ</i>	9
1.1.4 <i>Tuyển chọn</i>	10
1.2 Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.1 <i>Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực</i>	10
1.2.2 <i>Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực</i>	20
1.2.3 <i>Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực</i>	29
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	29

1.3.1 Các yếu tố bên trong tổ chức	29
<i>Uy tín của tổ chức</i>	29
<i>Khả năng tài chính của doanh nghiệp</i>	30
<i>Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội.</i>	30
<i>Các chính sách tuyển dụng, chính sách nhân sự, bầu không khí văn hoá của công ty</i>	30
1.3.2 Các yếu tố bên ngoài tổ chức.....	32
<i>Thị trường lao động</i>	32
<i>Sự cạnh tranh của các tổ chức trên thị trường</i>	32
<i>Luật pháp của chính phủ</i>	33
<i>Xu hướng của xã hội về một số nghề nhất định</i>	33
<i>Xu hướng nền kinh tế</i>	34
1.4 Các tiêu chí đánh giá tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	34
1.5 Cơ sở thực tiễn về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	36
1.5.1. <i>Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về tuyển dụng nhân lực</i>	36
<i>Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Hà Thành</i>	38
1.5.2. <i>Bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư xây dựng Tico group</i>	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TICO GROUP	40
2.1. Tổng quan về đơn vị	40
2.1.1 <i>Giới thiệu về đơn vị</i>	40
2.1.2 <i>Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty</i>	42
2.1.3 <i>Đặc điểm về sản xuất , kinh doanh của công ty</i>	46
2.1.4. <i>Đặc điểm về nguồn nhân lực tại công ty</i>	48

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty	50
2.2.1 Công tác lập kế hoạch tuyển dụng nguồn nhân lực	50
2.2.2 Tình hình thực hiện kế hoạch tuyển dụng.	53
2.2.3 Đánh giá về kế hoạch tuyển dụng.	62
2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group	63
2.4 Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group	69
2.4.1 Những mặt đạt được.	69
2.4.2 Những mặt hạn chế và nguyên nhân.....	70
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CPTM VÀ ĐTXD TICO GROUP	73
3.1 Phương hướng phát triển của Công ty	73
3.1.1 Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới	73
3.1.2 Mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty.....	74
3.2 Các giải pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty	75
3.2.1 Tái cơ cấu bộ máy tổ chức.....	75
3.2.2 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng	76
3.2.3 Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ	78
KẾT LUẬN	88

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt	Tên đầy đủ
HĐQT	Hội đồng quản trị
TGD	Tổng Giám Đốc
LĐ, TB & XH	Lao động, thương binh và xã hội
CTCP	Công Ty Cổ Phần
CPTM	Cổ phần thương mại
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
VLXD	Vật liệu xây dựng
TDNS	Tuyển dụng nhân sự
NLĐ	Người lao động
BP	Bộ phận
TCLĐ	Tổ chức lao động

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group	43
---	----

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2. 1. Kết quả kinh doanh của Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group năm 2018-2020.....	47
Bảng 2. 2 Bảng thể hiện tình hình lao động của Công ty giai đoạn năm 2018 – 2020	48
Bảng 2. 3 Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty qua các năm	51
Bảng 2. 4 Tổng hợp hồ sơ đăng ký tuyển dụng	55
Bảng 2. 5 Tổng hợp ứng viên tham gia phỏng vấn (ĐVT: Người)	58
Bảng 2. 6 Bảng tổng hợp ứng viên thử việc và ứng viên ký hợp đồng	61
Bảng 2. 7 Bảng khảo sát Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực.....	66
Bảng 2. 8 Bảng khảo sát các nhân tố bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực	68

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, để có thể cạnh tranh được thì các tổ chức phải tìm mọi cách giảm chi phí đầu vào đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường. Chất lượng sản phẩm phụ thuộc hoàn toàn vào người lao động, cho nên tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, tay nghề, chuyên môn cũng như sự hăng say trong lao động của người lao động. Lực lượng lao động luôn là yếu tố tiên phong, quyết định đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của một tổ chức nào đó. Một đội ngũ công nhân viên lao động có năng lực, luôn sáng tạo, chăm chỉ cần mẫn trong công việc sẽ là “vũ khí, sức mạnh, lợi thế” cho bất kỳ một tổ chức trong quá trình tồn tại, phát triển đi lên của mình. Do đó, đối với bất kỳ một tổ chức nào, thời kỳ nào đi chăng nữa thì không thể coi nhẹ công tác đảm bảo nguồn lao động của mình đủ về số lượng, mạnh về chất lượng. Và muốn có được điều đó thì nhiệm vụ tuyển dụng nhân lực lại càng phải được nghiên cứu, thiết kế, xây dựng và thực hiện một cách hoàn hảo nhất.

Tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group, đã và đang sử dụng rất nhiều phương pháp trong tuyển dụng nguồn nhân lực nhằm thu hút được một lượng lao động mới, có tay nghề cũng như năng lực để đáp ứng yêu cầu của công việc. Thế nhưng, trên thực tế kết quả mang lại vẫn chưa được cao và còn tồn tại một số bất cập trong tuyển dụng nhân lực. Quy trình tuyển dụng và cách thức tuyển dụng nhân lực còn một số nội dung chưa hợp lý và khoa

học, còn đề cao tính hình thức dẫn đến hiệu quả sử dụng nhân lực chưa đạt được như sự mong đợi.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã chọn vấn đề: ***“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group”*** làm đề tài nghiên cứu và viết luận văn thạc sĩ này.

2. Tình hình nghiên cứu có liên quan

Tuyển dụng nhân lực hiện đang là một vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Vì thế trong những năm gần đây vấn đề này được sự quan tâm của rất nhiều tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước. Có thể kể đến một số nghiên cứu tiêu biểu sau đây:

Đề tài: *“Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế”* của tác giả Nguyễn Chí Thiện (2013). Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân sự, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân sự, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế.

Hay như đề tài: *“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam”* của tác giả Nguyễn Chiến Thắng (2014). Đề tài đã phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng Nhân sự cũng như quy trình trả lương, thưởng tại công ty TNHH Kondo Việt Nam. Từ đó tác

giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng cũng như quy chế trả lương tại công ty TNHH Kondo Việt Nam.

Đề tài: “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần in Hồng Hà*” của tác giả Trần Hữu Hào (2016). Đề tài đã phân tích và làm rõ quy trình tuyển dụng tại công ty, đánh giá những điểm còn yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm cải thiện những điểm yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty.

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí Kinh tế & phát triển, số 182 (II) tháng 8 năm 2012, trang 86-90 với nội dung “*Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020*”. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020.

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 sự, 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 Công ty Cổ phần thương mại và đầu tư xây dựng Tico Group.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu:

Trên cơ sở những lý luận về nhân lực và công tác tuyển dụng, luận văn tập trung làm rõ công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về tuyển dụng nhân lực.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần thương mại và đầu tư xây dựng Tico Group, qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình tuyển dụng, tìm ra một số nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực ở Công ty Cổ phần thương mại và đầu tư xây dựng Tico Group trong thời gian tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực.

- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp tuyển dụng đã được thực hiện.

- Phương pháp so sánh: sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi.

Phương pháp thu thập thông tin :

- Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của các phòng ban, số liệu của Công ty để phân tích thực trạng nguồn nhân lực.

- Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

Đối tượng khảo sát: Nhân viên mới được tuyển trong vòng 1 năm.

Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng công tác tuyển dụng nhân lực, quy trình tuyển dụng của công ty, mức độ phù hợp của từng vị trí làm việc.

Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group

Số lượng phiếu khảo sát: Dự kiến 55 phiếu.

Số phiếu thu về: 40 phiếu

5. Phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tuyển dụng nhân lực.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

- Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực từ năm 2018 đến năm 2020.

- Về không gian: Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group (Vạn Phúc, Hà Đông, Hà Nội).

6. Đóng góp của đề tài

- Về mặt lý thuyết: Luận văn đã hệ thống hoá được quy trình tuyển dụng, các yêu cầu trong quá trình tuyển dụng, các yếu tố cần cân nhắc khi tiến hành tuyển dụng....nói tóm lại, là các cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực.

- Về mặt thực tiễn: Làm rõ những hạn chế và nguyên nhân trong việc tuyển dụng nhân lực tại Công ty rồi từ đó đưa ra một số giải pháp tuyển dụng nhân lực nhằm cải thiện hoạt động tuyển dụng của công ty.

- Kết quả nghiên cứu của luận văn là cơ sở để Ban lãnh đạo Công ty đề ra chiến lược tuyển dụng nhân lực trong thời gian tới và là kinh nghiệm tuyển dụng đối với các Công ty khác.

7. Kết cấu đề tài

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

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

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group

Chương 3: Một số giải pháp và khuyến nghị về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1 Nhân lực

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Khái niệm “nhân lực” đã được sử dụng rộng rãi và phổ biến ở Việt Nam trong khoảng hơn chục năm trở lại đây. Có nhiều cách tiếp cận khái niệm này, ta có thể tham khảo một số nghiên cứu, quan điểm như:

Theo Lê Thanh Hà (2009) Giáo trình quản trị nhân lực tập II nhà xuất bản Lao động - Xã hội cho rằng: “ Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc.” [1, tr.8]

Theo quan điểm của tác giả Bùi Thanh Hà trong sách “Công nhân công nghiệp trong các doanh nghiệp liên doanh ở nước ta thời kỳ đổi mới” có nêu: nhân lực được hiểu là sức mạnh, năng lực lao động, sức lao động tập thể của lực lượng lao động, đội ngũ lao động trong tổ chức. Sức lao động tập thể đó được huy động và tập hợp từ sức mạnh, năng lực lao động của các thành viên người lao động cụ thể nhằm thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. [2, tr.20]

Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc

và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...của từng con người. Từ xưa tới nay, trong sản xuất kinh doanh, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là chủ yếu, thường xuyên và có thể coi như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là một kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Bất cứ tổ chức nào cũng được hình thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của tổ chức đó. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm các cá nhân có vị trí và vai trò khác nhau và có mối quan hệ ràng buộc hỗ trợ cho nhau, cùng hướng tới mục tiêu của tổ chức.

1.1.2 Tuyển dụng

Thuật ngữ “tuyển dụng” được sử dụng nhắc đến nhiều trong hoạt động quản trị nhân lực. Tuy nhiên lại có ít nhà nghiên cứu đề cập đến khái niệm về tuyển dụng mà chủ yếu sử dụng khái niệm “tuyển mộ”, “tuyển chọn”. Mặc dù vậy khái niệm tuyển dụng có thể được hiểu theo hai nghĩa sau:

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 một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn, ra quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức và sau đó là

việc sử dụng nhân viên mới sao cho có hiệu quả. 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.

Tuyển dụng bao gồm hai quá trình liên tiếp là tuyển mộ và tuyển chọn.

1.1.3 Tuyển mộ

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động –Xã hội thì: “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức”

Từ những khái niệm trên, tác giả rút ra 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 để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn khuyết của tổ chức.

Kết thúc quá trình tuyển mộ, tổ chức sẽ thu được đơn xin việc của người lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đưa thông tin tuyển dụng tới những người đang làm việc và những người có khả năng phù hợp với các vị trí công việc cần tuyển dụng của tổ chức. Ngoài ra, tuyển mộ còn là phương pháp hữu hiệu để quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp.

Quá trình tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Tuyển mộ là khâu cung cấp đầu vào cho tuyển chọn. Quá trình tuyển mộ được thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tuyển chọn, tiết kiệm chi phí tuyển dụng và tổ chức sẽ tìm được người lao động phù hợp với công việc. Ngược lại, nếu thực hiện không tốt quá trình tuyển mộ thì những người lao động có trình độ cao, có khả năng đáp ứng công việc có thể đã không được lựa chọn hoặc có ít

người nộp đơn xin việc hơn so với nhu cầu tuyển dụng thì tuyển chọn cũng không hiệu quả. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới nhiều chức năng khác của quản trị nhân lực như đánh giá thực hiện công việc, thi lao động, các mối quan hệ lao động...

1.1.4 Tuyển chọn

Có nhiều khái niệm về tuyển chọn. Nhấn mạnh đến các hoạt động trong quá trình tuyển chọn thì khái niệm trong giáo trình quản trị nhân lực của trường đại học kinh tế quốc dân đưa ra là: “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 yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Xét dưới góc độ vai trò của tuyển chọn thì khái niệm về tuyển chọn nhân lực được đưa ra là: “tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho chức danh công việc cần tuyển”.

Nói tóm lại, khái niệm “tuyển chọn” có thể được xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau. Tuy nhiên, chúng đều có những điểm chung: *tuyển chọn là quá trình thu thập và đánh giá thông tin về những ứng viên xin việc và cuối cùng thực hiện những quyết định về tuyển dụng nhân sự.*

1.2 Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1 Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực

Xác định nhu cầu tuyển dụng

Trước khi đưa ra yêu cầu cần tuyển dụng chính thức, người quản lý phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của tổ chức. Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, như nhằm thay thế nhân viên thuyên chuyển, bỏ việc, cần

thêm nhân viên trong thời kì cao điểm của sản xuất... ta có các nhu cầu tuyển dụng như sau: tuyển dụng dự án, tuyển dụng thay thế, tuyển dụng ứng phó, tuyển dụng ngẫu nhiên, tuyển dụng thường niên.

- *Tuyển dụng thay thế:*

Thay thế nhân viên xin thôi việc, bị sa thải... Hoạt động tuyển dụng phải được thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của công việc. Do thường có sức ép từ cấp trên đòi hỏi có ngay nhân viên thay thế, bộ phận quản lý nhân lực dễ có nguy cơ không đảm bảo chất lượng tuyển dụng. Thay thế tạm thời một nhân viên đi vắng, bị ốm... với một bản hợp đồng lao động có thời hạn (thường là ngắn hạn). Hoạt động này cũng cần phải thực hiện gấp rút để đảm bảo tính liên tục của công việc.

Thay thế nhân viên được thăng chức, chuyển chuyên hoặc nghỉ hưu... Hoạt động này cần có sự chuẩn bị trước một thời gian, tốt nhất là trước khi nhân viên cũ rời vị trí. Vì họ có thể giúp đỡ, hướng dẫn người mới thay thế trong việc hòa nhập môi trường công tác.

- *Tuyển dụng ứng phó:* Hoạt động này thường diễn ra khi doanh nghiệp nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ sản xuất, doanh nghiệp sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó. Cũng có thể tuyển dụng ứng phó trong trường hợp doanh nghiệp cần một vị trí nhân viên tạm thời, ví dụ nhân viên tiếp thị trong giai đoạn đầu sản phẩm mới tung ra thị trường... Hình thức này cũng chứa đựng rủi ro vì nhân viên sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của toàn doanh nghiệp.

- *Tuyển dụng ngẫu nhiên:* Hoạt động này thường xuất phát từ một yêu cầu xin việc của một ứng viên có tiềm năng lớn, của một nhân viên đang làm việc

cho đối thủ cạnh tranh, cho khách hàng, cho nhà cung cấp... Đôi khi nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp lại ngẫu nhiên trùng hợp với yêu cầu xin việc.

- *Tuyển dụng dự án:* Hoạt động này đi đôi với một dự án hay một chương trình của doanh nghiệp tạo ra nhu cầu lao động. Ví dụ một kế hoạch tiếp thị sang thị trường nước ngoài hay một dự án công nghệ cao.

- *Tuyển dụng thường niên:* Hoạt động này phụ thuộc vào ngân sách và kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực. Ở một số tập đoàn lớn, thường lượng ngân sách giữa các giám đốc khu vực và Tổng giám đốc thường bao gồm cả dự trù nhân lực và chi phí nhân lực. Kế hoạch này được thiết lập trên cơ sở các hoạt động trong năm tiếp theo, ước tính lượng nhân viên sẽ thôi việc, số vắng mặt...

Việc tuyển dụng cũng diễn ra theo phương thức không chính thống. Nhiều chủ doanh nghiệp tuyển dụng thêm các nhân viên khi gặp họ trong quá trình làm việc. Trình độ của các nhân viên này do vậy được người chủ doanh nghiệp nắm bắt rõ hơn.

Việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần bắt đầu từ thực trạng nguồn nhân lực và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Cần phải đánh giá đúng chất lượng và số lượng nguồn nhân lực hiện tại, so sánh với mục tiêu/ kế hoạch sản xuất kinh doanh để xác định nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp thừa – thiếu như thế nào (về số lượng, chất lượng, ...), xem xét các giải pháp thay thế và khẳng định tuyển dụng có thực sự cần thiết hay không. Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí, số lượng cần tuyển, đặc điểm của ứng viên và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp.

Lập kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng là một bước quan trọng trong công tác tuyển dụng, bao gồm việc chuẩn bị những thông tin, tài liệu cần thiết, lựa chọn người tiến hành tuyển dụng, lựa chọn hình thức tuyển dụng phù hợp... để hoạt động tuyển dụng đạt hiệu quả. Trong bước lập kế hoạch cần phải làm rõ một số nội dung:

** Xác định nội dung công việc và tiêu chuẩn cần tuyển dụng:*

Xác định nội dung công việc và tiêu chuẩn cần tuyển dụng là hoạt động quan trọng, được thể hiện qua kết quả của phân tích công việc là 2 bản "bản mô tả công việc" và "bản tiêu chuẩn công việc" yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

“Bản mô tả công việc” và “Bản tiêu chuẩn công việc” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Bộ phận phụ trách Nhân sự phải sử dụng 2 bản trên làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng. Đặc biệt, Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc, và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực hiện. Bên cạnh đó, Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc là nền tảng cơ bản để xác định các yêu cầu đối với ứng viên. Giá trị chủ yếu của bản yêu cầu ứng viên là giúp chúng ta có thể so sánh các ứng viên với một mô hình ứng viên lý tưởng chứ không phải so sánh các ứng viên với nhau. Bản yêu cầu ứng viên hay bản mô tả “ứng viên lý tưởng” bao gồm những yêu cầu sau:

+ Kiến thức và kỹ năng: Ứng viên cần có những kiến thức gì để có thể đảm nhận được công việc? Kiến thức có thể bao gồm biết cách sử dụng một loại máy móc nào đó, biết cách xử lý một số loại vật liệu hoặc thực hiện

những quy trình nhất định. Những kỹ năng cần thiết để làm được việc đó là gì? Chẳng hạn như khả năng làm việc với con số, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết vấn đề.

+ Trình độ và kinh nghiệm: Có yêu cầu nào về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn không? Ứng viên cần có những chuyên môn và kinh nghiệm gì.

+ Các yếu tố cá nhân: Những người có đặc điểm như thế nào thì phù hợp với công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp (sở thích, mục đích, tinh thần...)? Ví dụ nhân viên kế toán cần có tính cẩn thận, nhân viên nhân sự nên quan tâm đến người khác... Trong bản yêu cầu ứng viên, cần có những yêu cầu mang tính bắt buộc (“phải”) và có những yêu cầu mang tính khuyến khích (“nên” hoặc “ưu tiên”). Tức là một số yêu cầu là thiết yếu trong khi những yêu cầu khác là không nhất thiết nhưng có thì tốt hơn. Ngoài nền tảng là Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu ứng viên còn phụ thuộc vào những yêu cầu chung của doanh nghiệp. Bản mô tả công việc cung cấp các thông tin về kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết để làm tốt công việc. Những yêu cầu chung của doanh nghiệp thường liên quan đến phẩm chất cá nhân để đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với văn hoá doanh nghiệp. Bản yêu cầu ứng viên phải phù hợp với yêu cầu của công việc, không được cao quá cũng không được thấp quá.

Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng

Để tuyển dụng được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy nguồn từ bên trong tổ chức, bên ngoài tổ chức và phương pháp tuyển dụng phù hợp.

** Xác định nguồn tuyển dụng*

Nguồn nội bộ (Nguồn ứng viên bên trong tổ chức): bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

Ưu điểm:

- Người được tuyển đã quen thuộc với doanh nghiệp, với văn hoá và cách làm việc tại doanh nghiệp.
- Họ đã có sẵn các mối liên hệ công việc.
- Họ hiểu nhu cầu của các bộ phận mà họ đã từng làm việc.
- Người quản lý hiện tại của họ có thể cho người tuyển dụng biết những nhận xét chính xác và công bằng về phẩm chất và hiệu quả làm việc của họ.
- Ngay cả khi họ không có những kỹ năng và phẩm chất cần cho công việc cần tuyển, họ vẫn có thể nhanh chóng đáp ứng được các yêu cầu thông qua đào tạo.
- Khuyến khích nhân viên tìm cơ hội phát triển nghề nghiệp ngay trong doanh nghiệp và gắn bó với doanh nghiệp.
- Tuyển dụng từ nội bộ ít tốn kém hơn.

Nhược điểm:

- Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm “ứng cử viên không thành công” (là những người không được bổ nhiệm), nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo dẫn đến những xung đột tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.
- Đối với các tổ chức quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động.
- Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy

hoạch rõ ràng.

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

Ưu điểm:

- Người mới được tuyển sẽ mang đến bầu không khí mới cho bộ phận họ làm việc.
- Tạo cơ hội để thay đổi văn hoá của doanh nghiệp hoặc bộ phận (đặc biệt là khi tuyển các vị trí quản lý then chốt).
- Người mới được tuyển sẽ giúp người quản lý có điều kiện mở rộng phạm vi kỹ năng và kinh nghiệm trong bộ phận mình.

Nhược điểm:

- Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.
- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc thăng chức, đề bạt) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ không có cơ hội để thăng tiến.
- Nếu chúng ta tuyển dụng người lao động đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh.
- Quyết định tuyển từ nguồn nội bộ hay từ nguồn bên ngoài phụ thuộc vào những yếu tố: Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp; khả năng đáp ứng nhu cầu của nguồn cung cấp; ưu nhược điểm của mỗi nguồn cung cấp.

Tuy nhiên, đối với mỗi doanh nghiệp thường xem xét nguồn nội bộ trước, sau đó mới xét đến nguồn bên ngoài và được thể hiện ở giai đoạn lựa chọn giải pháp tuyển dụng.

** Xác định phương pháp tuyển dụng*

Có nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Có một số phương pháp tuyển dụng cơ bản sau:

Sàng lọc hồ sơ: Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

Kiểm tra, trắc nghiệm: Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp tuyển dụng này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

Phỏng vấn tuyển dụng: Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

Phỏng vấn là cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ tuyển dụng và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của họ.

Điều tra xác minh: Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà tuyển

dụng đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Các phương pháp trên thường được áp dụng chung cho cả nguồn ứng viên nội bộ và nguồn ứng viên bên ngoài.

Lựa chọn người tiến hành tuyển dụng (Thành lập Hội đồng tuyển dụng)

Bộ phận quản lý nhân lực chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp căn cứ vào một số yêu cầu cơ bản, chẳng hạn như các yêu cầu về trình độ chuyên môn, số năm kinh nghiệm cần thiết, và một số kỹ năng khác trong bản mô tả công việc. Tuy nhiên để xác định được chính xác người mà đơn vị quản lý chức năng cần vẫn cần có sự tham gia của Lãnh đạo trực tiếp của đơn vị sử dụng. Vì vậy, tuyển dụng nên là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng.

Hội đồng tuyển dụng là những người đại diện cho hình ảnh của công ty, họ được trao cho quyền loại bỏ ứng viên trong quá trình tuyển dụng.

Vì vậy, khi thành lập Hội đồng tuyển dụng cần lựa chọn những người có kiến thức kỹ năng kinh nghiệm tuyển dụng. Những người chưa có nhiều kinh nghiệm có thể làm công tác hỗ trợ cho những người tuyển dụng chính thức để tích lũy thêm kinh nghiệm.

Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng

Nơi tuyển dụng là nơi phát sinh nhu cầu tuyển dụng hay là nơi mà doanh nghiệp chiếm đóng cũng có thể là nơi mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động.

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển dụng, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển dụng. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng thấp, do vậy khi doanh nghiệp muốn tuyển dụng lao động phổ thông với số lượng lớn thì chú ý vào thị trường này. Đối với các doanh nghiệp cần lao động chất lượng cao thì nên tập trung vào các địa chỉ sau:

Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.

Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.

Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

Một điểm cần lưu ý khi xác định nơi tuyển dụng là các tổ chức cần xác định rõ nơi nào là thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc cần tuyển. Bên cạnh đó, phân tích lực lượng lao động hiện tại để xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất. Nhưng nếu doanh nghiệp lạm dụng quá nhiều vào một thị trường lao động thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử và giảm chất lượng tuyển dụng.

Bên cạnh việc xác định nơi tuyển dụng thì trong kế hoạch tuyển dụng các tổ chức cần xác định thời gian hay cụ thể là thời điểm tuyển dụng. Để xác định thời gian và thời điểm, tổ chức cần phân chia quá trình tuyển dụng thành nhiều bước nhỏ, với mỗi bước công việc sẽ tương ứng với một mốc thời gian. Ngược

lại, kế hoạch tuyển dụng phải gắn với thời gian trước mắt và lâu dài.

Xác định chi phí tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.

- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.

- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.

- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

Tùy vào từng đợt tuyển dụng khác nhau mà việc phân bổ chi phí tuyển dụng là khác nhau. Tuy nhiên, việc phân bổ chi phí tuyển dụng cũng chỉ tập trung vào một số loại chi phí trên.

1.2.2 Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực.

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, tổ chức sẽ tiến hành thực hiện tuyển dụng, bước đầu tiên là thông báo tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng

Sau khi đã cân nhắc kỹ, lựa chọn nguồn, phương pháp phù hợp, cũng như lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, tổ chức sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng. Để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì cần thiết kế thông báo và triển khai các thông tin tuyển dụng một cách hiệu quả. Như vậy, thông báo phải chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết và phải đảm bảo ngắn gọn và giảm chi phí quảng cáo. Các thông tin cần đưa vào thông báo là:

- Khái quát về đơn vị, tổ chức: Tên và địa chỉ của tổ chức.
- Các chức danh công việc cần tuyển mộ.
- Số lượng người cần tuyển ở mỗi vị trí
- Mức lương và một số điều kiện làm việc chủ yếu.
- Cơ hội thăng tiến (nếu có).
- Yêu cầu đối với người nộp hồ sơ (tuổi, số năm kinh nghiệm, trình độ học vấn, chuyên ngành đào tạo, chiều cao cân nặng...).
- Thời gian và địa điểm nộp hồ sơ, các nội dung cần có trong hồ sơ.

Thông báo tuyển dụng cần lưu ý: thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin; đảm bảo về yêu cầu vị trí chức danh công việc, thông báo nhằm quảng cáo thông tin tuyển dụng và hình ảnh tổ chức, thông báo thể hiện được lợi thế thu hút được lao động trên thị trường lao động và đặc biệt qua việc thông báo tuyển dụng có thể sàng lọc được ứng viên.

Tìm kiếm, tuyển chọn ứng viên

Để tìm kiếm được ứng viên phù hợp với mục tiêu và yêu cầu tuyển dụng của tổ chức có thể thông qua các phương pháp sàng lọc ứng viên sau:

Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Nhân viên tuyển dụng tiếp đón ứng viên đến phỏng vấn tuyển dụng. Quan sát người đến nộp hồ sơ và thực hiện một vài khâu giao tiếp ban đầu với ứng viên. Nếu sau khi quan sát thấy người nộp hồ sơ không hội tụ đủ các yêu cầu của doanh nghiệp, có thể đưa người đó vào trong danh sách bị loại.

Xem xét hồ sơ: Nếu hồ sơ của ứng viên không phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp có thể loại. Những căn cứ chính để loại bỏ ứng viên ở bước này là:

- + Chuyên môn được đào tạo và trình độ được đào tạo của ứng viên
- + Kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc của ứng viên.

- + Các văn bằng chứng chỉ của ứng viên.
- + Lý lịch của ứng viên
- + Phong thái, cử chỉ, cách đi lại, nói năng, giao tiếp của ứng viên.

Nếu chuyên môn được đào tạo, kinh nghiệm cần thiết của ứng viên và các văn bằng chứng chỉ được nêu trong hồ sơ khác với yêu cầu đối với ứng viên được nêu trong bản thông báo tuyển dụng, có thể cân nhắc việc có nên loại bỏ ứng viên đó hay không. Nếu phong thái, cử chỉ, cách đi lại, nói năng, giao tiếp của ứng viên có những điểm không phù hợp, cũng cần cân nhắc xem có nên để ứng viên đó lọt vào bước tuyển chọn tiếp theo hay không. Việc loại bỏ ứng viên ở vòng tuyển chọn này cần được cân nhắc bởi có những ứng viên tài năng tuy kinh nghiệm làm việc ít song lại là người có tố chất tốt cần cho tổ chức.

Thông qua CV (Curriculum Vitae – Sơ yếu lý lịch): CV xin việc là một trong những hình thức đi xin việc phổ biến của ứng viên hiện nay. Nhiều công ty, có những vị trí công việc nhà tuyển dụng sẽ xét CV xin việc của ứng viên để lựa chọn ứng viên phù hợp. Có nhiều cách viết CV xin việc, thông thường cấu trúc của một CV xin việc như sau:

- (1) Thông tin cá nhân: Họ và tên, giới tính, năm sinh, địa chỉ liên hệ, email, số điện thoại.
- (2) Học vấn: Cao học (Đại học), chuyên ngành, năm tốt nghiệp, các khóa ngắn hạn có liên quan. Thành tích nổi bật, kèm bằng khen (nếu có).
- (3) Kinh nghiệm làm việc: Có thể sắp xếp theo nhiều cách: Theo thứ tự từ công việc gần nhất, theo thứ tự kinh nghiệm liên quan quan trọng nhất. Các thành quả đạt được trong công việc. Thêm kinh nghiệm bán thời gian hoặc tình nguyện.
- (4) Các kỹ năng có liên quan đến công việc: khả năng giải quyết vấn

đề; khả năng giao tiếp - kỹ năng thuyết trình; khả năng trình bày; khả năng quản lý thời gian; khả năng quản lý dự án và một số kỹ năng ngoài, những sở trường đặc biệt.

(5) Ngôn ngữ: Ngôn ngữ cần sử dụng xúc tích, tránh dài dòng, bóng bẩy.

(6) Sở thích, mối quan tâm: Chỉ ghi khi thực sự cần thiết hoặc có liên quan hay mang tính đặc trưng cho nghề nghiệp.

(7) Người tham chiếu: Là người sẵn sàng chứng thực cho bạn về những khả năng tuyệt vời mà bạn có. Cần nêu rõ chức vụ, họ tên, nơi công tác, số điện thoại và địa chỉ liên lạc của người tham chiếu.

Thông qua đơn xin việc: đơn xin việc cũng là một phương pháp sàng lọc ứng viên trong quá trình tuyển dụng. Đơn xin việc thường được thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu 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 lựa chọn ứng viên được chính xác, vì đơn xin việc giúp ta thấy được các thông tin tin cậy và 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, tính cách cá nhân, các kỳ vọng và khả năng đặc biệt khác của ứng viên. Khi thiết kế các đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội dung cần thu thập phải đảm bảo được tính toàn diện, tính chính xác và làm sao cho người xin việc trả lời đúng các yêu cầu đề ra.

Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với nhà tuyển dụng. Trong đơn xin việc ứng viên có thể sẽ luôn nói tốt về mình, những điều có lợi cho bản thân mà

nhà tuyển dụng không thể nhìn thấy những mặt hạn chế. Vì vậy cần lựa chọn phương pháp này sao cho phù hợp đối với từng vị trí công việc.

Khám sức khỏe: Khám sức khỏe cũng là một trong những phương pháp sàng lọc ứng viên. Có những công việc không đòi hỏi trình độ chuyên môn, tay nghề mà chỉ cần thông qua việc khám sức khỏe sẽ xem xét và đưa ra quyết định đối với ứng viên đó tiếp tục vào vòng tiếp theo để tham gia ứng tuyển tại công ty.

Kiểm tra, trắc nghiệm: Tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới dạng thi viết, thi vấn đáp, trắc nghiệm, kiểm tra tay nghề hoặc kết hợp các hình thức này. Mục đích của kiểm tra, trắc nghiệm là giúp nhà tuyển dụng nắm được các kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của ứng viên, các tố chất tâm lý, các khả năng, tiềm năng của ứng viên khi mà các thông tin nhân sự khác không cho người tuyển dụng biết chính xác đầy đủ.

Thi viết

Ưu điểm: Không mất nhiều thời gian, hiệu suất cao, cùng một lúc đánh giá được nhiều người, có độ tin cậy và hiệu quả cao trong việc sát hạch kiến thức, kỹ thuật và khả năng của thí sinh, kết quả đánh giá cũng tương đối khách quan. Vì vậy cho đến nay thì viết vẫn là phương pháp lựa chọn nhân tài thông thường nhất trong các tổ chức.

Hạn chế: Không thể sát hạch được một cách toàn diện về các mặt như thái độ, phẩm chất đạo đức, tính cách cũng như khả năng quản lý tổ chức, khả năng diễn đạt bằng lời và kỹ năng thao tác... của thí sinh.

Trắc nghiệm: Giúp nhà tuyển dụng nắm được chỉ số thông minh, các đặc trưng tâm lý của ứng viên như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính; tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân và các công việc có tính đặc thù. Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn ứng viên: trắc nghiệm

về thành tích, trải nghiệm về năng khiếu và khả năng, trải nghiệm về tính cách và sở thích.

Kiểm tra tay nghề: hình thức này gần như là bắt buộc với đối với hầu hết các chức danh công việc. Đối với từng loại lao động mà có các cách kiểm tra khác nhau, với công nhân có thể kiểm tra trực tiếp trên máy, còn với lao động quản lý có thể cho các ứng viên soạn thảo các văn bản, thực hiện soạn thảo trên máy tính hoặc thực hiện các nhiệm vụ khác liên quan.

Phỏng vấn

Phỏng vấn là quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa ứng viên và người phỏng vấn với mục đích là tìm ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển.

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa người tuyển chọn và ứng viên xin việc. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này. Đôi khi, ứng viên được phép đưa ra một vài câu hỏi nào đó. Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu sau:

+ *Mục tiêu thứ nhất:* Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc. Qua đó có thể xác minh được những thông tin mà ứng viên cung cấp có xác thực hay không.

+ *Mục tiêu thứ hai:* Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức. Nhà tuyển dụng có thể giới thiệu với ứng viên những thế mạnh cũng như vị thế để ứng viên biết thêm thông tin và tăng sự quyết tâm đến với tổ chức.

+ *Mục tiêu thứ ba:* Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc.

+ *Mục tiêu thứ tư:* Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn.

Các hình thức phỏng vấn: có một số hình thức phỏng vấn thường gặp như:

phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mục tiêu, phỏng vấn tự do, phỏng vấn căng thẳng, phỏng vấn theo nhóm, phỏng vấn hội đồng.

Thẩm tra các thông tin

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn. Qua việc thẩm tra thông tin sẽ loại bỏ được những người xin việc không trung thực và có thể làm ảnh hưởng đến tổ chức, giúp cho việc ra quyết định tuyển dụng chính xác và hiệu quả hơn.

Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin trao đổi với các tổ chức cũ nơi mà các ứng viên đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bản bằng chứng chỉ. Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định chính xác.

Tiếp đón nhân viên

Thông thường ngay sau khi có quyết định trúng tuyển và lịch hẹn gặp cụ thể đối với ứng viên ứng tuyển, tổ chức sẽ tiếp đón nhân viên mới. Mục tiêu chính của việc tiếp đón này là tạo cho nhân viên mới cảm giác mình là một thành viên rất quan trọng của tổ chức, tự hào về tổ chức, thấy rõ vai trò và trách nhiệm của mình đối với tổ chức và có được sự hào hứng khi được làm việc cho tổ chức chương trình tiếp đón nhân viên mới thông qua một số hoạt động sau:

- Thông báo cho nhân viên lịch hẹn gặp lại tại cơ quan.
- Phân công người đón tiếp nhân viên mới.
- Giới thiệu khái quát về mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn của tổ chức.
- Giới thiệu khái quát cho nhân viên mới về truyền thống của tổ chức.
- Giới thiệu cho nhân viên mới về công việc sau khi được tuyển dụng họ phải làm cụ thể, rõ ràng và chi tiết.

Định hướng nhân viên

Sau khi tiếp đón nhân viên mới công việc tiếp theo mà tổ chức cần làm là định hướng nhân viên. Chương trình định hướng nhân viên thường bao gồm các thông tin chung mà người lao động cần biết, chủ yếu là các thông tin về quyền và lợi ích và nghĩa vụ của họ.

Thời gian để định hướng nhân viên thường kéo dài một đến hai tháng tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc.

Nội dung chương trình định hướng nhân viên thường là những công việc mang tính thường xuyên và đột xuất mà người lao động cần thực hiện hàng ngày. Cách thức thực hiện những công việc đó.

Thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi do tổ chức quy định; Các chế độ phúc lợi, dịch vụ của tổ chức;

Chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và quy chế/ phương án trả lương và thưởng của tổ chức.

Nội quy lao động và quy định về an toàn lao động. Những nguyên tắc cơ bản mà người lao động cần tuân thủ khi làm việc trong tổ chức.

Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế.

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và chức năng nhiệm vụ của phòng ban. Mục tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh các sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng ra thị trường; các đối tác khách hàng của doanh nghiệp; quy trình sản xuất; quy trình công nghệ sản xuất ra loại sản phẩm hàng hóa dịch vụ đó.

Các giá trị cơ bản của sản xuất.

Những cơ hội và thách thức đang đặt ra đối với tổ chức, những vấn đề cần giải quyết ...

Thử việc

Sau khi ứng viên được tiếp đón và định hướng của công ty ứng viên sẽ chính thức bắt đầu quá trình thử việc. Năng lực của người lao động được phản ánh và chính xác qua giai đoạn này. Kết quả đánh giá sau thử việc sẽ đưa ra những căn cứ xác đáng cho việc tổ chức có nên tuyển dụng chính thức người đó hay không.

Thử việc là thời gian lao động làm việc như một nhân viên tập sự. Đây là khoảng thời gian mà người lao động cần chứng tỏ năng lực thực hiện công việc của mình để được ký hợp đồng tuyển dụng chính thức với tổ chức.

Để quá trình thử việc đi đến thành công, tổ chức cần phân công bố trí người kèm cặp.

Những yêu cầu cụ thể đối với quá trình thử việc bao gồm:

- Việc ký kết Hợp đồng thử việc cần tuân thủ các theo pháp luật hiện hành;
- Phải quy định rõ các nội dung thử việc, các công việc cần làm trong quá trình thử việc và tiến độ thực hiện công việc đối với người thử việc;
- Cần định kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc của người thử việc (Có thể đánh giá thêm mức độ phù hợp về đặc điểm cá nhân người thử việc với công việc và với tổ chức);
- Để cho người lao động làm thử để kiểm tra và quen với công việc. Kết hợp với đánh giá có thể cần có những hướng dẫn cụ thể đối các công việc mà người thử việc phải hoàn thành; chỉ rõ cho họ những điểm còn khiếm khuyết và cách khắc phục. Không làm thay việc của người thử việc;
- Phát hiện thêm những khả năng, tiềm năng của người thử việc trong quá trình thử việc để có chính sách sử dụng nhân sự hiệu quả khi chính thức tuyển dụng.

Ra quyết định tuyển dụng

Dựa vào phương pháp đánh giá theo chủ quan, theo thủ tục loại dần dần qua các vòng và theo kết quả của phỏng vấn và trắc nghiệm, trưởng phòng nhân sự đề nghị giám đốc kí quyết định tuyển dụng hoặc kí hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc,... Quyết định tuyển dụng phải ghi rõ các bên chịu trách nhiệm thi hành và hiệu lực thi hành của quyết định đó.

1.2.3 Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực

Việc kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng nhằm xem xét và đánh giá xem công tác tuyển dụng có được thực hiện như kế hoạch không? Có sát với thực tiễn không, nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không? Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa? Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa?

Cuối cùng là đánh giá chi phí tài chính cho quá trình tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng thực tế có vượt quá nhiều so với chi phí dự tính trong kế hoạch tuyển dụng hay không? Và nếu có khoản vượt thì nó phát sinh trong giai đoạn nào?..

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1 Các yếu tố bên trong tổ chức

Uy tín của tổ chức

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng

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

Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chi phí mà doanh nghiệp dự định sẽ chi trả cho hoạt động tuyển dụng. Những doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn sẵn sàng đầu tư lượng chi phí lớn để xây dựng một quy trình tuyển dụng sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Nhờ đó, tổ chức thu hút được nhiều ứng viên hơn. Đồng thời, tổ chức có tiền lực tài chính lớn sẽ có khả năng chi trả lương cao và ổn định. Việc trả lương cao chính là một trong các yếu tố tạo động lực cho người lao động giới nộp đơn xin việc vào những vị trí trống trong tổ chức.

Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội.

Quảng cáo không chỉ là hình thức quảng bá sản phẩm, hàng hoá dịch vụ, lĩnh vực hoạt động kinh doanh mà còn gây dựng được hình ảnh, uy tín của tổ chức trên thị trường. Ngày nay, nhiều tổ chức đầu tư một lượng chi phí lớn cho việc quảng cáo. Nhờ đó mà mọi người đều biết đến tổ chức. Đây cũng là một cách để thu hút nhiều ứng viên.

Các chính sách tuyển dụng, chính sách nhân sự, bầu không khí văn hoá của công ty

* Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển

của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết.

Các doanh nghiệp nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc tuyển dụng có thể chỉ đơn giản là “Bạn có biết ai có thể...?” – một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với doanh nghiệp mình.

Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách tuyển dụng linh hoạt hay cứng nhắc, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động.

Mục tiêu của tuyển dụng là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, doanh nghiệp không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng với quy trình tuyển dụng hợp lý.

* Chính sách nhân sự tốt: chế độ tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi tốt... dẫn đến thu hút được nhiều lao động và giữ được người lao động.

* Hoạt động tuyển dụng còn bị ảnh hưởng bởi công tác công đoàn. Công đoàn là lực lượng bảo vệ, đại diện cho người lao động. Công đoàn có phản ứng nếu các cấp tuyển dụng lao động thiếu bình đẳng hoặc phân biệt đối xử.

* Đồng thời, văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân

viên hiện tại. Những tổ chức chỉ tuyển dụng “các cá nhân theo phong cách hay văn hoá riêng của mình” trong hoạt động lãnh đạo hay những vị trí chủ chốt sẽ gặp khó khăn trong việc đa dạng hoá nền văn hoá và ngược lại nó sẽ làm thu hẹp phạm vi tuyển dụng. Chẳng hạn, nếu văn hóa công ty cực kỳ thoải mái, công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và duy trì những nhân viên có tính cách nghiêm nghị vì họ có thể cho rằng đó là nơi làm việc thiếu “nghiêm túc” và gây bất lợi cho nghề nghiệp lâu dài. Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của công ty với môi trường văn hóa cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo, và cởi mở trước những ý tưởng mới.

1.3.2 Các yếu tố bên ngoài tổ chức

Thị trường lao động

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của tổ chức. 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, tổ chức 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 lao động của tổ chức.

Sự cạnh tranh của các tổ chức trên thị trường

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng và bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

Luật pháp của chính phủ

Luật pháp có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tuyển dụng lao động. Các tổ chức cần phải tuân thủ luật pháp trong việc tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động. Khi chính sách, pháp luật về tuyển dụng thay đổi thì các cơ quan, đơn vị cần phải tuân theo.

Xu hướng của xã hội về một số nghề nhất định

Ở mỗi giai đoạn phát triển của xã hội sẽ có một số ngành nghề được ưa chuộng, thu hút được nhiều người tham gia. Đồng thời, trong xã hội cũng có những ngành nghề mà hầu hết mọi người không ưa thích. Khi tuyển dụng các vị trí công việc mà người lao động yêu thích thì sẽ có nhiều người nộp đơn xin việc, tổ chức không mất nhiều chi phí mà vẫn tìm được những ứng viên tài năng, và ngược lại.

Trình độ khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các doanh nghiệp cần phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang

thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít hơn nhân sự.

Xu hướng nền kinh tế

Một trong những tác động chủ yếu của toàn cầu hóa là xu hướng phát triển nguồn nhân lực. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các doanh nghiệp cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng doanh nghiệp sẽ quyết định đến chất lượng các sản phẩm và dịch vụ. Bởi vậy, hoạt động tuyển dụng cũng không thể không bị ảnh hưởng bởi xu hướng phát triển này. Thực tế cho thấy công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp không ngừng được cải tiến, hoàn thiện và ngày càng chuyên nghiệp hơn.

1.4 Các tiêu chí đánh giá tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

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 chúng tôi tổ chức đã truyền thông những vấn đề cốt lõi của đến các ứng viên, điều này giúp các nhà tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chúng tôi công ty 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 thể hiểu được các thông điệp của tổ chức).

Tỷ lệ 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 là tìm được những ứng viên phù hợp với vị trí còn trống. Tỷ lệ trên dưới 1 chúng tôi 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.

Tỷ lệ Số nhân viên mới hoàn thành tốt công việc / Tổng số nhân viên mới

Số nhân viên mới là số nhân viên được tuyển vào làm chính thức từ dưới một năm

Tỷ lệ này đánh giá chất lượng của ứng viên được tuyển. Nếu tỷ lệ này cao chúng tôi công tác tuyển dụng đã được thực hiện tốt, nhân viên mới hòa nhập được với môi trường và phù hợp với công việc. Ngược lại nếu tỷ lệ thấp chúng tôi số lượng nhân viên mới không hoàn thành nhiệm vụ cao. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến điều này nhưng một trong số đó có thể là do khâu tuyển dụng mắc

sai phạm. Người được tuyển dụng không phù hợp, không đáp ứng được những yêu cầu mà công việc đòi hỏi.

Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc

Là tỷ lệ giữa số người mới thôi việc / Tổng số người mới được tuyển dụng chính thức.

Nhân viên mới thôi việc là số nhân viên mới được tuyển dụng trong một khoảng thời gian ngắn sau khi được tuyển dụng mà nhân viên đó thôi việc. Thường thì các tổ chức tuyển dụng sẽ có đánh giá, khảo sát trong khoảng thời gian định kỳ 3 tháng hoặc 6 tháng.

Đây là tỷ lệ đánh giá sự thành công của cả quá trình tuyển dụng và công tác tuyển dụng. Tỷ lệ này phản ánh ứng viên có thực sự thích ứng với công việc, theo kịp yêu cầu và đòi hỏi công việc trong môi trường và văn hóa doanh nghiệp hiện tại. Tỷ lệ này càng nhỏ cho thấy chất lượng ứng viên tuyển dụng cao, doanh nghiệp quan tâm đúng tới các bước trong quá trình tuyển dụng cũng như doanh nghiệp có yếu tố thu hút ứng viên dự tuyển.

Tuy nhiên nếu tỷ lệ này cao đồng nghĩa với việc số lượng nhân viên mới bỏ việc nhiều. Điều này chứng tỏ công tác định hướng nhân viên mới chưa tốt. Chưa giúp cho ứng viên hiểu được môi trường, phương hướng phát triển và cả các chính sách có phù hợp với cá nhân mình không trước khi ký hợp đồng chính thức. Ngoài ra việc nhân viên mới bỏ việc cũng có thể xuất phát từ chính sách đãi ngộ của công ty sau khi tuyển dụng không thể giữ chân nhân viên. Cần phải tiến hành điều tra xã hội học mới có thể xác định được chính xác đâu là nguyên nhân chính.

1.5 Cơ sở thực tiễn về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

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

Kinh nghiệm tuyển dụng Công ty cổ phần đầu tư thương mại và dịch vụ SHC Việt Nam (SHC)

Địa chỉ: Tầng 12, Tháp B, tòa nhà Sông Đà, 18 Phạm Hùng, Mỹ Đình I, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Kinh nghiệm tuyển dụng: Được thành lập vào tháng 12 năm 2009, Công ty cổ phần đầu tư thương mại và dịch vụ SHC Việt Nam, gọi tắt là SHC Việt Nam đã trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực ẩm thực phong cách Nhật Bản tại Việt Nam. Với hơn 50 nhà hàng trên khắp cả nước cùng đội ngũ các chuyên gia dày dặn kinh nghiệm về ẩm thực Nhật Bản. Chưa có bề dày phát triển như Công ty Cổ phần Golden Gate, Trong quá trình hoạt động tìm kiếm nguồn ứng viên, Công ty sử dụng chính sách TD nhân tài bằng phương pháp: lôi kéo các nhân sự chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng phương pháp khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Công ty thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng nếu ứng viên có bề dày kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian, chi phí. Vì vậy, Công ty SHC ưu tiên các ứng viên đã làm việc ở các Công ty trong ngành dịch vụ nhà hàng, các chuyên gia có nhiều năm kinh nghiệm.

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 công ty 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.

Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Hà Thành

Địa chỉ: Tầng 18, Tòa nhà văn phòng Viwaseen, Số 48 Phố Tô Hữu, Phường Trung Văn, Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Kinh nghiệm tuyển dụng: Được thành lập từ năm 2003, Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Hà Thành, Hà Thành đã trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực Thương mại và Đầu tư tại Hà Nội và các tỉnh phía Bắc.

Quá trình công tác tuyển dụng của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Hà Thành cũng có một số điểm nổi bật chẳng hạn như thông báo tuyển dụng khá chi tiết, cụ thể và đầy đủ thông tin cần thiết. Trong từng bước của quá trình tuyển dụng có sự phân công cụ thể rõ ràng từng bộ phận cũng như cá nhân thực hiện và chịu trách nhiệm một cách khoa học. Bên cạnh đó, chương trình tiếp đón và định hướng cho nhân viên mới trong ngày đầu tiếp nhận thử việc, nhằm giúp nhân viên mới có thể sớm thích nghi và hòa nhập với công việc mới, môi trường mới.

Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhỏ như thông báo tuyển dụng thiết kế chưa bắt mắt người xem. Ngoài ra, khâu đánh giá công tác tuyển dụng chưa được đề cập đến.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư xây dựng Tico group

Từ những thành quả đạt được cũng như những thiếu sót còn tồn tại trong hoạt động tuyển dụng của hai Công ty nêu trên, ta có thể rút ra một số bài học đáng lưu ý trong hoạt động tuyển dụng như sau:

- Hoạt động tuyển dụng cần được lên kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học, chu đáo, tính toán, để đạt được hiệu quả cao, và tránh tổn thất nhiều về tài chính, nhân lực, thời gian.

- Thông báo tuyển dụng cần cung cấp đầy đủ thông tin, ngắn gọn, chi tiết, cụ thể, dễ đọc, dễ hiểu, và có độ thẩm mỹ cao, bắt mắt, nhằm thu hút sự chú ý của các ứng viên.

- Nguồn tuyển mộ nên công bằng với cả bên trong lẫn bên ngoài, và cần xác định khoanh vùng rõ ràng về thời gian, và địa điểm tuyển mộ.

- Đội ngũ tuyển dụng cần có bề dày kinh nghiệm cũng như chuyên môn phù hợp.

- Cần chú trọng vào vấn đề định hướng hội nhập doanh nghiệp cho nhân viên mới một cách bài bản, chuyên sâu. Bước này là bước khá quan trọng trong quá trình tuyển dụng, nhưng lại bị nhiều doanh nghiệp coi nhẹ, hoặc bỏ qua.

- Cuối cùng, cần thực hiện công tác đánh giá kết quả tuyển dụng sau mỗi kỳ tuyển dụng nhằm rút ra kinh nghiệm cho những kỳ tuyển dụng sau đạt hiệu quả cao hơn các kỳ tuyển dụng trước.

Từ kinh nghiệm tuyển dụng của các Công ty, Doanh nghiệp cần nhận thấy 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.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TICO GROUP

2.1. Tổng quan về đơn vị

2.1.1 Giới thiệu về đơn vị

Tên Doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group

Loại hình Công Ty: Công Ty Cổ Phần

Địa chỉ: Liên kề Lotus 205 GoldSilk Complex, Phường Vạn Phúc, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội

Ngày cấp giấy phép: 15/08/2017.

Mã số thuế: 0107959328

Hoạt động trong lĩnh vực thiết kế và thi công xây dựng, trang trí nội ngoại thất, thiết kế cảnh quan, thi công cây xanh, sân vườn, cùng với đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm, đội ngũ nhân viên năng động sáng tạo,... Tico Group cam kết đem đến cho quý khách hàng, quý đối tác những công trình tối nhất, với giá cả cạnh tranh nhất. Các sản phẩm Công ty mang đến cho khách hàng luôn hướng đến khẩu ngữ “Nâng tầm cuộc sống Việt”. Tiêu chí đưa ra rất đơn giản nhưng mang nhiều ý nghĩa thiết thực. Mọi quan hệ giữa Tico Group và quý khách hàng, quý đối tác luôn luôn bền vững và thân thiện, hài hòa nhất trong các mối quan hệ.

– Chức năng:

+ Tư vấn, thiết kế và thi công xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp, các công trình nội ngoại thất, thi công quảng cáo

+ Kinh doanh dịch vụ thương mại (VLXD, thiết bị nội, ngoại thất...)

– Nhiệm vụ:

+ Từ khi Công ty thành lập tới nay, cùng với sự nỗ lực của ban lãnh đạo Công ty, những đóng góp của anh chị em toàn Công Ty mà công ty đã luôn hoàn thành và vượt kế hoạch đặt ra. Công ty luôn đáp ứng được mọi yêu cầu của chủ đầu tư về chất lượng, tiến độ công trình, xây dựng giá thành hợp lý nên đã được sự tín nhiệm của các cơ quan chức năng trong thành phố và các chủ đầu tư.

+ Lập kế hoạch tổng thể, kế hoạch xây dựng và từng bước đổi mới cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống trang thiết bị hiện đại.

+ Bảo đảm an toàn cho công nhân làm việc trong các công trường

+ Không ngừng bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ, kỹ thuật cho cán bộ công nhân viên trong công ty

+ Hoạt động xây dựng trong khuôn khổ luật pháp, hạch toán và báo cáo trung thực theo chế độ nhà nước quy định.

+ Chấp hành chế độ quản lý và kỹ thuật lao động, chế độ tiền lương, tiền thưởng và các chính sách đãi ngộ đối với người lao động.

+ Tổ chức tuyển dụng, đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Tiêu chí: Tuyển chọn nhân viên trẻ có thành tích học tập cao, đầy nhiệt huyết và sáng tạo, tiếp thu công nghệ và ứng dụng phần mềm mới nhất nhằm mục đích hỗ trợ cho kỹ năng thiết kế ngày càng nhanh và đẹp hơn.

Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group được thành lập vào tháng 8 năm 2017, công ty hoạt động theo luật Doanh nghiệp của nhà nước và điều lệ của công ty.

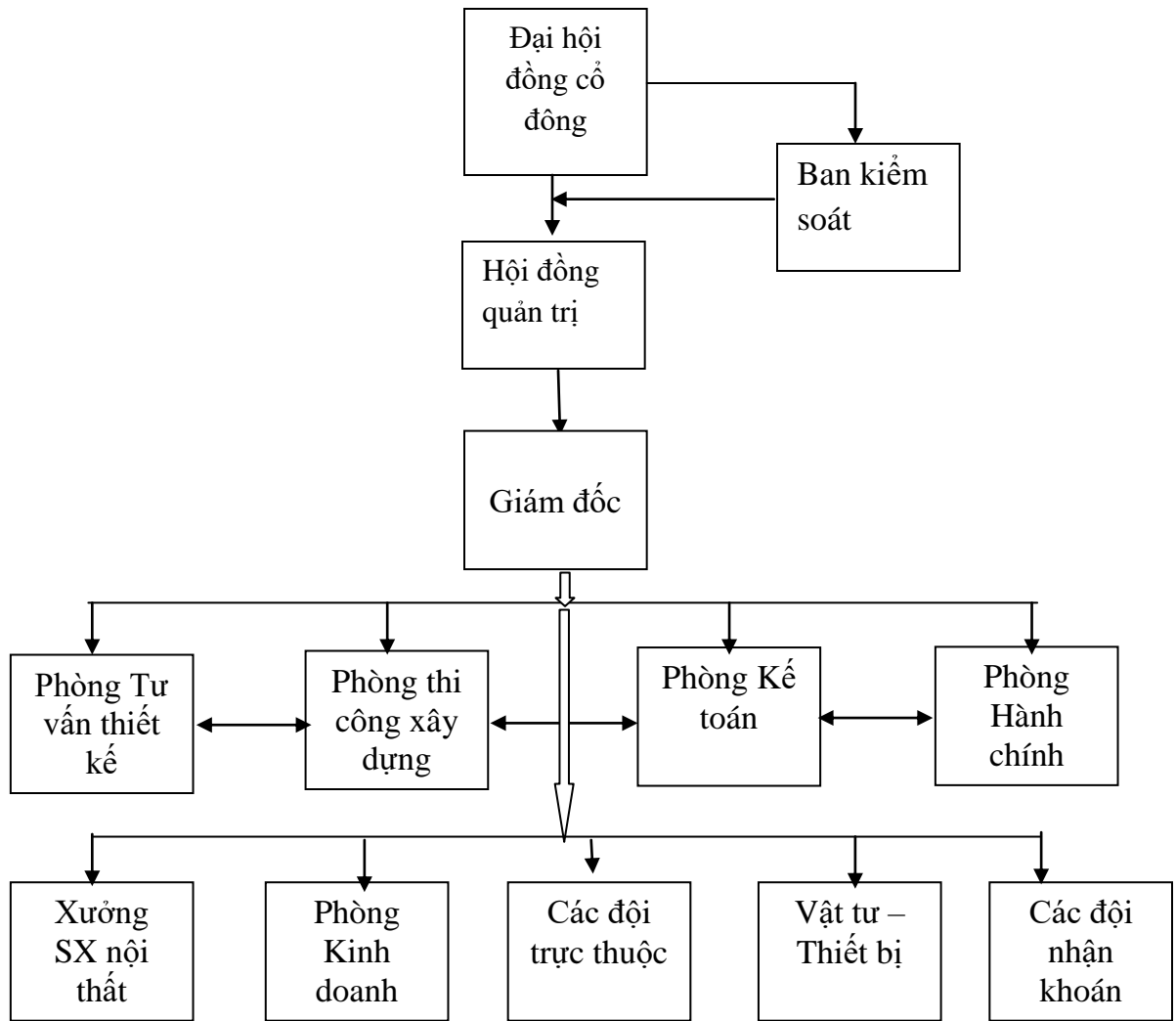
Cho tới nay công ty đã đi vào hoạt động được 4 năm, là một Công ty còn trẻ trong hoạt động xây dựng dân dụng trước sự cạnh tranh ngày càng gay gắt

cùng với những khó khăn thử thách của cơ chế thị trường trong nước vô cùng khốc liệt, Công ty đã gặp không ít khó khăn. Để vượt qua khó khăn, đội ngũ anh chị em trong Công ty vẫn không ngừng nỗ lực và cố gắng để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của Công Ty.

Trải qua 4 năm hoạt động đó, Tico Group ngày càng lớn mạnh không ngừng và khẳng định được vị thế là một trong những Công ty trong lĩnh vực xây dựng. Quan hệ của Công ty với các đối tác luôn được mở rộng, nhờ vậy doanh thu hàng năm không ngừng tăng trưởng.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Trong sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, thiết lập một cơ cấu tổ chức phù hợp là điều vô cùng quan trọng. Với người lao động, một cơ cấu tổ chức phù hợp có thể giúp họ hiểu được vị trí, quy trình hoạt động và mối liên kết của họ với những người lao động khác trong tổ chức, từ đó ảnh hưởng tích cực tới sự thực hiện công việc, tới tinh thần và sự thỏa mãn đối với công việc của họ. Việc thiết kế một cơ cấu tổ chức phù hợp còn tạo điều kiện cho tổ chức thích nghi nhanh với môi trường, nâng cao năng lực hoạt động và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Đồng thời, cơ cấu tổ chức cũng là một công cụ quản lý hiệu quả. Sau đây là sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group

Chức năng, nhiệm vụ của một số phòng ban

❖ Giám đốc:

+ Chức năng: là người đại diện trực tiếp trước pháp luật của Công ty, trực tiếp điều hành mọi hoạt động của công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định và thực hiện các quyền và lợi ích hợp pháp của Công Ty.

+ Nhiệm vụ: quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong công ty

- + Kí kết các hợp đồng nhân danh Công Ty

- + Tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của Công Ty

- + Ban hành quy chế quản lí nội bộ của Công ty, quyết định cơ cấu tổ chức.

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lí trong Công ty.

- + Xây dựng chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất hàng năm của Công ty.

- Chức năng: là người đại diện trực tiếp trước pháp luật của Công ty, trực tiếp điều hành mọi hoạt động của công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định và thực hiện các quyền và lợi ích hợp pháp của Công Ty.

- Nhiệm vụ: quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong công ty

- + Kí kết các hợp đồng nhân danh Công Ty

- + Tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của Công Ty

- + Ban hành quy chế quản lí nội bộ của Công ty, quyết định cơ cấu tổ chức.

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lí trong Công ty.

- + Xây dựng chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất hàng năm của Công ty.

- ❖ Phòng tư vấn thiết kế

- Tư vấn quản lí dự án, tư vấn kỹ thuật xây dựng, tư vấn giám sát chất lượng công trình.

- Khảo sát hiện trạng, tư vấn thiết kế công trình xây dựng, lập dự án đầu tư.

- Kiểm tra dự toán, báo giá thi công, hợp đồng giao khoán. Kiểm tra

hồ sơ thanh quyết toán, thanh lý hợp đồng của các đội khoán & các nhà thầu phụ.

- Cung cấp các yêu tố kỹ thuật, các thông số kỹ thuật lắp đặt thiết bị vật tư, đảm bảo chất lượng từng công tác xây lắp, từng hạng mục công trình.

- Thống kê và báo cáo tình hình thực hiện hợp đồng kinh tế.

❖ Phòng thi công xây dựng

- Tổ chức thực hiện bảo vệ công trình, thực hiện nội quy công trình, nội quy an toàn lao động.

- Lập kế hoạch tiến độ thi công, lập phương án tổ chức thi công & biện pháp an toàn lao động.

- Thực hiện nhật ký công trình, quản lý thi công, quản lý kho – vật tư thiết bị, bố trí & quản lý nhân lực thi công xây dựng.

- Xây dựng phương án quản lý kho dụng cụ thiết bị thi công, vật tư – vật liệu xây dựng tại công trường.

- Lập hồ sơ nghiệm thu, lập hồ sơ hoàn công, hồ sơ thanh toán quyết toán công trình.

- Đề xuất vật tư – VLXD – dụng cụ thiết bị máy thi công cho các công trình xây dựng.

- Nghiệm thu nội bộ, xác nhận khối lượng thực hiện hợp đồng của các đội khoán & các nhà thầu phụ. Nghiệm thu khối lượng, chất lượng các đội khoán và các nhà thầu phụ.

❖ Phòng kế toán

- Thiết lập việc thu chi, cập nhật chứng từ, hạch toán các quỹ, quản lý nguồn vốn tìm kiếm, nguồn vốn để phát triển Công Ty.

- Xây dựng nội quy cơ quan văn phòng, trang bị văn phòng, quản lý máy

móc, phương tiện, dụng cụ làm việc.

– Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ, đánh máy, bảo vệ nội bộ, bảo vệ Công Ty. Thực hiện chế độ quản lý hệ thống thông tin liên lạc, thiết bị văn phòng, xe máy và lực lượng lái xe. Thực hiện chế độ lao động, hợp đồng lao động.

– Kiểm tra đề xuất và cung ứng vật tư - VLXD, cung cấp dụng cụ thiết bị máy thi công cho các công trình xây dựng của Công ty.

❖ Phòng tổ chức – hành chính

– Đề xuất với lãnh đạo mua trang thiết bị như: máy tính, điện thoại,...

– Cán bộ nhân viên văn hu đã thực hiện những quy định về công văn giấy tờ.

– Trong 3 năm 2018, 2019 và 2020 công tác soạn thảo văn bản và tuyển dụng nhân lực đã được nâng lên về chất lượng và số lượng. Các nguồn thu thập đã làm nhiệm vụ sàng lọc, kiểm tra đảm bảo chính xác kịp thời.

– Tổ chức các cuộc họp đối với khách hàng trong một cách chu đáo và thoải mái. Vì thế mà Công ty đã tạo được uy tín cho mình.

2.1.3 Đặc điểm về sản xuất , kinh doanh của công ty

Về sản phẩm kinh doanh

Sản phẩm của Công ty chủ yếu là tư vấn thiết kế và thi công các công trình dân dụng... Sau quá trình hình thành và phát triển Công ty đã phát triển thêm nhiều ngành nghề kinh doanh khác như: kinh doanh VLXD, các thiết bị nội, ngoại thất..

**Bảng 2. 1. Kết quả kinh doanh của Công ty CPTM và ĐTXD Tico
Group năm 2018-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh năm 2019/2018		So sánh năm 2020/2019	
				Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
Tổng doanh thu (triệu VNĐ)	15.218	22.734	28.958	7.516	149%	6.224	127%
Tổng chi phí (triệu VNĐ)	11.154	16.824	20.726	5.670	151%	3.902	123%
Tổng lợi nhuận (triệu VNĐ)	4.064	5.910	8.232	1.846	145%	2.322	139%

(Nguồn: Theo báo cáo tài chính của Công ty)

Về nguồn vốn: do đặc thù Công ty hoạt động chính là lĩnh vực xây dựng dân dụng nên việc tăng vốn là một yếu tố then chốt để có thể thực hiện các dự án bất động sản mới và mở rộng sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên là Công ty Cổ phần có vốn góp của các cổ đông nên việc huy động vốn của Công ty không gặp nhiều khó khăn.

Về doanh thu: nhận thấy doanh thu của Công ty đều tăng trưởng cao qua các năm. Năm 2019 doanh thu tăng 7,516 tỷ đồng, tương đương tăng 149% so với năm 2018 do thị trường bất động sản chung tăng trưởng cao và thuận lợi trong việc kinh doanh khai thác thị trường. Năm 2020 doanh thu tăng 6,224 tỷ đồng, tương đương tăng 127% so với năm 2019. Doanh thu năm 2020 tăng nhưng có giảm nhẹ so với giai đoạn năm 2019/2018 do tình hình diễn biến phức tạp của Đại dịch Covid19 khiến cho thị trường gặp khó khăn, thi công phải ngừng nghỉ, nhà xưởng sản xuất phải làm việc cầm chừng, nguồn nguyên vật liệu chậm bàn giao...

Về lợi nhuận: tương tự như với doanh thu thì lợi nhuận của Công ty cũng tăng trưởng qua từng năm. Năm 2019 lợi nhuận đạt 5,910 tỷ đồng, tăng 1,846 tỷ đồng so với năm 2018 tương đương tăng 145%; Năm 2020 lợi nhuận đạt 8,232 tỷ đồng, tăng 2,232 tỷ đồng so với năm 2019. Năm 2020 là năm khó khăn đầu tiên mà Tico Group gặp phải kể từ khi đi vào hoạt động nhưng cũng đạt lợi nhuận cao nhất từ trước đến nay, cũng bởi do phần lớn cán bộ, anh chị em trong công ty luôn nêu cao tinh thần đoàn kết, vượt qua khó khăn, anh em công trình luôn tranh thủ thời gian hết giãn cách xã hội tăng ca để kịp tiến độ bàn giao công trình...

Theo dự báo tình hình kinh doanh năm 2021 sẽ còn gặp nhiều khó khăn hơn nữa do ảnh hưởng nghiêm trọng của Đại dịch Covid 19 còn diễn biến phức tạp. Công ty cần chủ động nắm tình hình, chuẩn bị các phương án dự phòng, tiếp cận công nghệ... để có thể hoạt động tốt trong trạng thái bình thường mới, cùng cả nước vượt qua khó khăn này.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực tại công ty

Bảng 2. 2 Bảng thể hiện tình hình lao động của Công ty giai đoạn năm 2018 – 2020

Tiêu chí	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		2019/2018		2020/2019	
	Số lượng (người)	(%)	Số lượng (người)	(%)	Số lượng (người)	(%)	Số lượng		Số lượng	
							(người)	(%)	(người)	(%)
Tổng số lao động	84	100	100	100	134	100	16	19,05	34	34,00
1 Phân theo giới tính										
Nam	60	71,43	82	82,00	96	71,64	22	36,67	14	17,07
Nữ	24	28,57	18	18,00	38	28,36	- 6	-25,00	20	111,11
2 Phân theo tính chất lao động										
Lao động trực tiếp	70	83,33	86	86,00	98	73,13	16	22,86	12	13,95
Giao động gián tiếp	14	16,67	14	14,00	36	26,87	0	0,00	22	157,14
3 Phân theo độ tuổi										
Dưới 30 tuổi	60	71,43	72	72,00	91	67,91	12	20,00	19	26,39
Từ 30 – 45 tuổi	24	28,57	28	28,00	43	32,09	4	16,67	15	53,57

(Nguồn: Số liệu công ty cung cấp năm 2021 và tác giả xử lý bằng excel)

Qua bảng trên ta thấy:

Theo tính chất lao động: năm 2018 Công ty có tổng 84 người, trong đó có 70 lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng 83,33% trong tổng số lao động, số lao động gián tiếp là 14 người chiếm 16,67% trong tổng số lao động. Năm 2019 Công ty đã tuyển thêm 16 người tỷ lệ tăng 19,05% so với năm 2018, trong đó lao động trực tiếp là 86 người và lao động gián tiếp là 14 người, số lao động trực tiếp tăng 16 người tương ứng tăng 22,86%. Đến năm 2020, Công ty tăng thêm 34 người, tỷ lệ tăng 34%, trong đó lao động trực tiếp là 98 người và lao động gián tiếp là 36 người, số lao động trực tiếp tăng thêm 12 người, tỷ lệ tăng 13,95%, số lượng lao động gián tiếp tăng 22 người, tỷ lệ tăng 157,14%. Như vậy tỷ trọng tuyển dụng của lao động trực tiếp trong ba năm qua luôn lớn hơn lao động gián tiếp nhưng trong cơ cấu lao động thì lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn. Điều này hoàn toàn hợp lý vì Công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cần nhiều lao động tham gia vào quá trình thi công công trình để đảm bảo cho hoạt động của Công ty.

Theo giới tính: trong thời gian qua số lao động nam được tuyển luôn chiếm tỷ trọng nhiều hơn số lao động nữ. Năm 2018 tổng số lao động là 84 người thì có 60 lao động nam, năm 2019 trong số 100 lao động cũng có tới 82 lao động nam, 18 lao động nữ, số lao động nam tăng lên 11 người chiếm tỷ lệ 36,67%, số lao động nữ giảm 3 người chiếm (25)% so với năm 2018. Đến năm 2020, trong số 134 lao động có 96 lao động nam, tỷ lệ tăng 17,07% so với năm 2019, còn số lao động nữ là 19 người tăng 111,11% so với năm 2019.

Theo độ tuổi: trong 03 năm tổng số lao động của Công ty thì số lao động trong nhóm tuổi dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất và tăng dần qua các năm. Năm 2018 là 60 người chiếm 71,43%, năm 2019 là 72 người chiếm 72%, năm 2020 là 91 người chiếm 67,91%. Nhóm lao động từ 30 – 45

tuổi chiếm tỷ trọng thấp hơn. Qua bảng trên ta thấy Công ty chú trọng tuyển dụng những lao động có tuổi đời tương đối trẻ, nhờ vậy đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty luôn được trẻ hóa qua các năm.

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty

2.2.1 Công tác lập kế hoạch tuyển dụng nguồn nhân lực

Thực hiện đúng qui chế tuyển dụng hiện hành của Công ty, cuối mỗi năm, Công ty có báo cáo kết quả tuyển dụng trong năm và kế hoạch tuyển dụng năm tiếp theo.

(1) Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, các đơn vị xây dựng kế hoạch triển khai công việc trong đó xác định chi tiết từng nội dung công việc, khối lượng công việc và tiến độ công việc phải thực hiện trong năm để hoàn thành các mục tiêu sản xuất kinh doanh của đơn vị.

(2) Xuất phát từ kế hoạch triển khai công việc, các đơn vị xây dựng định biên nhân sự, xác định kế hoạch nhân sự và kế hoạch tuyển dụng nhân sự cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc và đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, tiến độ đặt ra.

(3) Hàng năm, các đơn vị xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự đảm bảo các yêu cầu về tăng năng suất lao động, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của đơn vị, hoàn thành các chỉ tiêu năng suất, chất lượng (KPI), chỉ tiêu chênh lệch thu chi không bao gồm lương và các yêu cầu tăng trưởng doanh thu theo trọng điểm.

(4) Số lượng và yêu cầu đối với nhân sự cho kế hoạch tuyển dụng phải dựa trên kết quả phân tích chi tiết hiện trạng nhân sự, cơ cấu lao động, khả năng thực hiện các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh hàng năm, quy mô phát triển sản xuất kinh doanh của đơn vị, định biên nhân sự, hiệu quả sản xuất kinh doanh

và trên cơ sở xem xét cân đối trên ba góc độ đánh giá lao động về phạm vi quản lý, lĩnh vực hoạt động và trình độ chuyên môn.

(5) Trong trường hợp phát sinh nhu cầu cần tuyển bổ sung do đơn vị bị thiếu hụt nguồn lao động khi giải quyết các vấn đề như: hưu trí, chấm dứt hợp đồng lao động... hoặc có công việc/dự án phát sinh thì đơn vị được lập kế hoạch tuyển dụng đột xuất.

(6) Kế hoạch tuyển dụng nhân sự định kỳ, đột xuất của đơn vị phải được trình Giám đốc thẩm định và phê duyệt.

Bảng 2. 3 Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty qua các năm

DVT: Người

Nhu cầu tuyển dụng	Năm		
	2018	2019	2020
Tổng số lao động công ty	84	100	134
Nhu cầu tuyển dụng	40	43	47
Phòng Hành chính nhân sự	2	2	1
Phòng Thiết kế, giám sát	4	6	3
Phòng Vật tư – Thiết bị	3	2	2
Phòng Tài chính kế toán	2	1	2
Phòng Đầu tư – Kinh doanh	2	4	5
Công nhân	27	28	34

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group, có thể thấy rằng nhu cầu tuyển dụng lao động của Công ty tăng đều hàng năm. Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu

tư Xây dựng Tico Group là một doanh nghiệp mới thành lập nên đội ngũ nhân viên gián tiếp tại các phòng, ban có độ tuổi còn trẻ có sự gắn kết, gắn gũi, dễ hòa nhập nên sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài. Vì vậy, nhu cầu tuyển dụng của các phòng, ban qua các năm không cao và ít biến động. Thường là các phòng, ban tuyển thêm do nhu cầu kinh doanh, thi công các công trình của Công ty được mở rộng. Phòng Đầu tư – Kinh doanh là đơn vị thường xuyên làm việc dưới áp lực công việc cao nên nhân sự thường xuyên thay đổi, đòi hỏi nhu cầu tuyển dụng nhân sự lớn hơn.

Xét thấy, mặc dù nhu cầu tuyển dụng hàng năm tương đối lớn nhưng quy mô nhân sự của Công ty hàng năm tăng lên không nhiều. Nguyên nhân chủ yếu là do sự thay đổi của lực lượng công nhân. Hằng năm, Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group buộc phải chấm dứt hợp đồng lao động khoảng 15 – 20 công nhân. Đa phần do trình độ hiểu biết còn thấp, lực lượng công nhân thường vi phạm một số nội quy của công ty như: nghỉ lễ quá số ngày quy định, tệ nạn xã hội, gây ảnh hưởng đến tình hình an ninh trật tự,... Đặc thù ngành nghề của công ty là hoạt động thi công xây dựng công trình nên số lượng lao động công nhân luôn phải đảm bảo để đáp ứng tiến độ thi công do chủ đầu tư đặt ra. Trung bình nhu cầu tuyển dụng của đội thi công khoảng 30 người/năm và có xu hướng tăng qua các năm do các hoạt động kinh doanh, thi công mở rộng về cả quy mô và số lượng công trình. Do đó, việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự là một vấn đề luôn được Công ty đặt lên hàng đầu.

Để tránh việc thụ động trong quá trình tuyển dụng cũng như khó khăn trong công việc sắp xếp nhân sự để đáp ứng được yêu cầu về tính chất và khối lượng công việc thì hàng năm, phòng Hành chính nhân sự sẽ tổng hợp lại nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban, đội xây dựng và soạn thảo trình lên Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo, phê duyệt.

Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong năm, phòng Hành chính nhân sự sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng. Thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng của công ty, đó là: quy trình tuyển mộ, quy trình tuyển chọn, hội nhập nhân viên mới và đánh giá kết quả tuyển dụng.

2.2.2 Tình hình thực hiện kế hoạch tuyển dụng.

Tuyển mộ nhân lực

Hàng năm sau khi Ban giám đốc đưa ra quyết định về chiến lược kinh doanh của những năm tới, công ty sẽ tiến hành kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Căn cứ vào khối lượng công việc và mục tiêu cụ thể, các đơn vị có nhu cầu thay thế bổ sung nhân lực lập phiếu yêu cầu tuyển dụng, có xác nhận của thủ trưởng đơn vị gửi về phòng Hành chính nhân sự.

Tại phòng Hành chính nhân sự, nhân viên phụ trách công tác tuyển dụng tổng hợp nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị, trình lên trưởng phòng Hành chính nhân sự xem xét và đề xuất lên Giám đốc phê duyệt.

Sau khi đã có sự phê duyệt của Giám đốc, phòng Hành chính nhân sự phối hợp với các đơn vị xây dựng các tiêu chí tuyển dụng. Do chưa có bản mô tả công việc cho từng vị trí cụ thể nên việc xây dựng các tiêu chí tuyển dụng còn sơ sài, chủ yếu dựa vào dự liệu, kinh nghiệm của người lãnh đạo trực tiếp cùng nhân viên tuyển dụng.

Bản tiêu chuẩn tuyển dụng của Công ty bao gồm các nội dung sau:

- Tiêu chuẩn về sức khỏe: phải là người có sức khỏe tốt
- Tiêu chuẩn về giới tính tùy thuộc vào từng vị trí.
- Tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn: Bằng cấp, chứng chỉ liên quan...

Khi đã xây dựng xong tiêu chuẩn tuyển dụng, phòng Hành chính tiếp tục thông báo tìm nguồn ứng viên và thông báo tuyển dụng. Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được Giám đốc công ty duyệt, phòng Hành chính nhân

sự ra thông báo tuyển dụng tới các trung tâm tuyển dụng việc làm, trên các phương tiện truyền thông, và thông báo trên bảng tin tại doanh nghiệp. Thông báo tuyển dụng của công ty bao gồm các nội dung sau:

Tên Công ty.

- Số lượng lao động cần tuyển.
- Vị trí của công việc cần tuyển dụng.
- Yêu cầu trình độ chuyên môn, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, kinh nghiệm

- Các hồ sơ cần thiết, thời hạn nộp hồ sơ, địa chỉ liên hệ.
- Mức thù lao ban đầu.
- Điều kiện làm việc tại vị trí đó.

Về tính hấp dẫn, chọn lọc thông tin tuyển dụng: Hầu hết các bản thông báo tuyển dụng của Công ty đều theo một mẫu nhất định. Trong đó có bản "thông báo tuyển dụng cho vị trí giám sát" của Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group. Nhìn chung trong thông báo đã đề cập được một số vấn đề liên quan trực tiếp đến kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ, độ tuổi và trách nhiệm đối với vị trí công việc cần tuyển dụng. Với những thông tin này phần nào thu hút được một số lượng lớn ứng viên tham gia dự tuyển. Tuy nhiên, có thể thấy trong thông báo các nhiệm vụ người lao động phải thực hiện khi đảm nhận vị trí công việc này còn chung chung, chưa được đưa ra một cách cụ thể. Điều này dẫn đến tình trạng nhiều ứng viên thực sự có khả năng sẽ đánh giá không cao về công ty nên họ sẽ không tham gia ứng tuyển, đồng thời thực tế nhiều ứng viên không phù hợp với vị trí đó cũng vẫn tham gia ứng tuyển.

Tuyển chọn nhân lực

Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

Trưởng phòng Hành chính nhân sự trực tiếp làm nhiệm vụ tiến hành và

xử lý hồ sơ của các ứng viên. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm:

- Đơn xin việc.
- Sơ yếu lý lịch.
- Các văn bằng chứng chỉ đào tạo.
- Giấy khai sinh, giấy chứng nhận sức khỏe.

Căn cứ vào các tiêu chí tuyển dụng cho từng công việc, cán bộ phòng Hành chính nhân sự tiến hành nghiên cứu, phân loại đánh giá từng bộ hồ sơ, từ đó chọn ra những bộ hồ sơ phù hợp với tiêu chí tuyển dụng.

Khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu, cán bộ phòng Hành chính nhân sự tiến hành lập danh sách trích ngang các ứng viên và thông báo cho các ứng viên ngày giờ và địa điểm phỏng vấn.

Bảng 2. 4 Tổng hợp hồ sơ đăng ký tuyển dụng

DVT: Người

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Nhân viên Hành chính nhân sự	5	5	3
Nhân viên Thiết kế, giám sát	6	9	5
Nhân viên Tài chính kế toán	4	3	5
Nhân viên Vật tư – Thiết bị	5	3	3
Nhân viên Kinh doanh	7	9	13
Thợ lành nghề	31	33	39
Tổng cộng	59	62	68

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng tổng hợp trên, ta thấy số lượng hồ sơ đăng ký vào công ty qua các năm đều tăng. Trong đó, số lượng ứng viên cho vị trí công nhân luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lượng hồ sơ, lần lượt là 52,5%, 53,22%, 57,35%. Vị trí thiết kế giám sát, kế toán và kinh doanh luôn thu hút được nhiều ứng viên đến đăng ký tuyển dụng, như năm 2020, 02 vị trí này cùng có 5 hồ sơ ứng tuyển, chiếm 7,3%. Vị trí kinh doanh có 13 hồ sơ chiếm 19,11%. Phòng hành chính nhân sự và vật tư - thiết bị là 2 phòng có số lượng ứng viên đăng ký thấp nhất. Trong thời gian tới, Công ty sẽ tiến hành xem xét công tác tuyển dụng nhằm thu hút thêm ứng viên tham gia nộp hồ sơ vào vị trí hai bộ phận trên.

Phỏng vấn

Phòng Hành chính nhân sự kết hợp với bộ phận yêu cầu tuyển dụng lên kế hoạch phỏng vấn. Hình thức phỏng vấn là sơ bộ hay chuyên sâu còn tùy thuộc vào các vị trí tuyển dụng là lao động thời vụ, công nhân trực tiếp hay cán bộ quản lý.

*Đối với lao động thời vụ, công nhân trực tiếp

Với lao động thời vụ, công nhân trực tiếp, phương pháp phỏng vấn chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện một cách đơn giản, gọn nhẹ. Và việc phỏng vấn thường do giám sát thi công công trình tiến hành.

Mục đích của cuộc phỏng vấn này là tìm hiểu sơ bộ về ứng viên về tên, tuổi, địa chỉ, sức khỏe và đánh giá các tiêu chuẩn cơ bản về ngoại hình, tác phong lao động, mức độ tin cậy.

Phương thức tiến hành phỏng vấn: Đại diện của phòng Hành chính nhân sự hoặc giám sát thi công hỏi trực tiếp ứng viên, đồng thời căn cứ vào kinh nghiệm của cán bộ phỏng vấn để quyết định ứng viên có trúng tuyển hay không.

*Đối với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật:

Với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu qua hội đồng tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng của công ty bao gồm:

+ Chủ tịch hội đồng là Giám đốc công ty.

+ Các thành viên trong hội đồng gồm : Trưởng bộ phận yêu cầu tuyển dụng, cán bộ kỹ thuật liên quan, trưởng phòng Hành chính nhân sự.

Mục đích của cuộc phỏng vấn này là đánh giá trọng tâm về trình độ nghiệp vụ, chuyên môn, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của ứng viên.

Phương thức tiến hành phỏng vấn: Hội đồng tuyển dụng của công ty sẽ lần lượt phỏng vấn ứng viên về các vấn đề chung nhất như sự nhiệt tình, lòng yêu nghề, khả năng giao tiếp...đến các tình huống chuyên môn nghề nghiệp. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng của công ty luôn chú ý sao cho các ứng viên cảm thấy tự tin, và chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Thông qua quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát ứng viên về : Tính tình, quan niệm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi hợp tác với Công ty. Những người phỏng vấn trao đổi ý kiến đánh giá cũng như thông tin trong cuộc họp, và đưa ra ý kiến đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phòng Hành chính nhân sự sẽ trình các kết quả đánh giá lên Giám đốc

Bảng 2. 5 Tổng hợp ứng viên tham gia phỏng vấn (ĐVT: Người)

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Nộp hồ sơ	Thực tế phỏng vấn	Nộp hồ sơ	Thực tế phỏng vấn	Nộp hồ sơ	Thực tế phỏng vấn
Nhân viên Hành chính nhân sự	5	4	5	4	3	3
Nhân viên Thiết kế, giám sát	6	5	9	7	5	4
Nhân viên Tài chính kế toán	4	4	3	1	5	4
Nhân viên Vật tư – Thiết bị	5	3	3	3	3	2
Nhân viên Kinh doanh	7	7	9	8	13	9
Thợ lành nghề	31	29	33	31	39	36
Tổng cộng	59	52	62	54	68	58

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng trên, ta thấy thực tế ứng viên đi phỏng vấn so với số hồ sơ nộp vào công ty có sự chênh lệch không nhiều, luôn đạt từ 85% đến 88%. Số lượng ứng viên đi phỏng vấn chủ yếu là công nhân lành nghề. Đa phần lực lượng lao động này đều hoạt động theo nhóm nên số lượng ứng viên thực tế đi phỏng vấn luôn đạt trên 90% hồ sơ đăng ký. Số lượng người lao động đi phỏng vấn vào vị trí văn phòng chỉ đạt khoảng 80% so với tổng hồ sơ nộp vào công ty.

Quyết định thử việc và ra quyết định tuyển dụng

Dựa vào kết quả đánh giá ứng cử viên mà phòng Hành chính nhân sự đã trình lên, Giám đốc sẽ ra quyết định nhận hay không nhận ứng cử viên vào làm việc tại công ty. Cuối cùng phòng Hành chính nhân sự có trách nhiệm thông báo cho các ứng cử viên đã trúng tuyển và những người không trúng tuyển được biết. Tuy nhiên đây cũng chưa phải là quyết định tuyển dụng cuối cùng của Giám đốc. Ứng viên được thông báo trúng tuyển chứ chưa thực sự được tuyển, ứng cử viên còn phải qua một giai đoạn thử thách nữa đó là thử việc.

Phòng Hành chính nhân sự soạn thảo và trình Giám đốc công ty kí quyết định thử việc cho người lao động mới trúng tuyển. Nguyên tắc ký kết hợp đồng thử việc tại công ty như sau:

- Người lao động trúng tuyển vào làm việc tại các đơn vị trong công ty phải qua thời gian thử việc. Hết thời gian thử việc, nếu đáp ứng được yêu cầu công việc sẽ được tiếp nhận ký hợp đồng chính thức, ký kết hợp đồng lao động từ đủ 12 tháng đến 3 tháng hoặc hợp đồng vô thời hạn.

- Không áp dụng thời gian thử việc với các đối tượng do Giám đốc công ty điều động vào các chức danh: Cán bộ lãnh đạo, quản lý quy định tại điều lệ của công ty và cán bộ công nhân viên điều động trong nội bộ công ty.

* Quy trình thực hiện:

- Phòng Hành chính nhân sự chuẩn bị hợp đồng lao động theo mẫu quy định của Nhà nước để đơn vị và người lao động ký kết thử việc.

- Đơn vị trực tiếp có trách nhiệm phổ biến nội quy lao động của đơn vị, quy trình, quy phạm về kỹ thuật an toàn, bảo hộ lao động...Giao nhiệm vụ, theo dõi đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ giao cho người được thử việc. Sau khi người lao động hết thời hạn thử việc:

- + Người lao động làm báo cáo tự đánh giá kết quả công việc theo mẫu, sau đó gửi cho trưởng bộ phận.

+ Trưởng bộ phận nhận xét kết quả thử việc, ra kiến nghị và chuyển lên phòng Hành chính nhân sự trình Giám đốc công ty.

Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc bao gồm:

- + Chất lượng công việc.
- + Mức độ hoàn thành công việc.
- + Kiến thức.
- + Khả năng giao tiếp.
- + Ý thức tập thể (sự cộng tác).
- + Tính tự giác.
- + Tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

Giám đốc công ty ra ý kiến chỉ đạo kí hợp đồng đối với người được tuyển theo quy định của bộ luật lao động. Thời hạn của hợp đồng lao động tùy thuộc vào nhu cầu công việc và khả năng của người lao động đảm nhiệm.

Phòng Hành chính nhân sự soạn thảo 2 bản hợp đồng lao động theo mẫu của Bộ Lao động thương binh và Xã hội trên cơ sở ý kiến chỉ đạo của Giám đốc. Hai bản hợp đồng này được chuyển cho người lao động kí tên, sau đó chuyển lên Giám đốc kí. Hợp đồng lao động sau khi đã có chữ kí của người lao động và Giám đốc sẽ được lưu tại phòng Hành chính nhân sự một bản và gửi cho người lao động một bản. Sau đó nhân viên phòng Hành chính nhân sự hướng dẫn người lao động hoàn thiện hồ sơ, làm thủ tục cấp sổ lao động, sổ bảo hiểm xã hội hoặc theo dõi cập nhật vào sổ đã có trong hồ sơ theo quy định của bộ luật, thời gian công tác tại công ty của người lao động được tính kể từ ngày bắt đầu thử việc. Trường hợp người lao động không được tuyển dụng do không đạt yêu cầu khi thử việc thì tổ chức chấm dứt hợp đồng thử việc và trả lại hồ sơ tuyển dụng.

Người được tuyển dụng có trách nhiệm nộp hồ sơ lý lịch gốc (có niêm phong của đơn vị đang quản lý hồ sơ), các giấy tờ thủ tục về quá trình đã

tham gia bảo hiểm xã hội trước đây hoặc sổ bảo hiểm xã hội (nếu có), bản sao các văn bằng, chứng chỉ có công chứng Nhà nước. Trường hợp không có hồ sơ gốc, cá nhân phải hoàn tất hồ sơ lý lịch theo quy định. Tiền lương ghi trong hợp đồng lao động phải theo nguyên tắc: Làm việc gì hưởng lương theo công việc đó, Công ty có quyền không công nhận, kế thừa thời gian làm việc, tiền lương và các chế độ chính sách khác tính theo thâm niên công tác trước đây của người mới tuyển dụng.

Các đơn vị bổ sung lao động có trách nhiệm bố trí công việc và thực hiện chế độ báo cáo theo quy định.

Bảng 2. 6 Bảng tổng hợp ứng viên thử việc và ứng viên ký hợp đồng

DVT: Người

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Ứng viên được thử việc	Ứng viên được ký hợp đồng	Ứng viên được thử việc	Ứng viên được ký hợp đồng	Ứng viên được thử việc	Ứng viên được ký hợp đồng
Nhân viên Hành chính nhân sự	3	2	3	2	2	1
Nhân viên Thiết kế, giám sát	6	4	8	6	5	3
Nhân viên Tài chính kế toán	2	2	2	1	3	2
Nhân viên Vật tư – Thiết bị	4	3	4	2	2	2
Nhân viên Kinh doanh	5	2	7	4	7	5
Thợ lành nghề	29	27	30	28	37	35
Tổng	49	40	54	43	56	47

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.3, 2.4, 2.5 ta thấy ứng viên đăng ký vào công ty rất nhiều, nhưng số ứng viên được ký hợp đồng chiếm tỷ lệ chưa cao. Năm 2020, Công ty có 65 hồ sơ nộp vào, qua các vòng thì chỉ có 47 ứng viên được ký hợp đồng chính thức, đạt 72,3%. Điều này cho thấy các vòng xử lý hồ sơ cũng như vòng phỏng vấn và thử việc, Công ty cũng đã có chọn lọc khắt khe để tìm được đúng người, đúng việc.

2.2.3 Đánh giá về kế hoạch tuyển dụng.

Nhìn lại kế hoạch tuyển dụng tại Công ty thời gian qua ta có thể nhận thấy những mặt tích cực và hạn chế trong kế hoạch tuyển dụng:

- Thực hiện tuyển dụng theo một kế hoạch được lập cụ thể rõ ràng, từ khâu kế hoạch hóa nguồn nhân lực cho đến công tác lập kế hoạch tuyển dụng.

- Kế hoạch tuyển dụng được thực hiện đúng theo từng bước theo đúng khuôn khổ thời gian và chi phí đưa ra hợp lý.

- Số lượng tuyển dụng sát với nhu cầu của từng bộ phận phòng, ban.

- Các bước trong kế hoạch tuyển chọn tương đối phù hợp đối với việc lựa chọn vì nó đảm bảo cả hai nguyên tắc là lựa chọn theo hồ sơ và theo kiểm tra thông qua thử nghiệm thực tế, tuy là tính chuyên nghiệp chưa được cao.

- Hệ thống quy chế, sổ sách được sử dụng trong kế hoạch tuyển dụng theo đúng Bộ luật Lao động của Nhà nước cũng như những quy định của chính phủ về lao động, việc làm. Điều này cũng giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ hơn, chính xác hơn và tránh được những nhầm lẫn không đáng có. Đồng thời hệ thống này giúp cho việc theo dõi, định giá ứng viên đầy đủ và đúng đắn hơn.

Phòng Hành chính nhân sự của Công ty còn chưa có kế hoạch chiến lược nhân lực về lâu dài, chưa chủ động trong việc xác định nhu cầu và tổ chức tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng chỉ được xây dựng một cách sơ lược tổng quát khi Công ty có kế hoạch mở rộng thị trường hoặc mở rộng sản xuất

kinh doanh, như vậy Công ty sẽ khó đối phó với những thay đổi bất thường về nguồn nhân lực trong Công ty và môi trường bên ngoài.

2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group.

Nhân tố bên trong Công ty

Thương hiệu và uy tín của Công ty

Sau 04 năm hình thành và phát triển, Công ty đã xây dựng khá thành công thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực thương mại và đầu tư xây dựng. Từng bước khẳng định được vị trí của mình trên thị trường và trong lòng khách hàng, nhất là trong 2 năm trở lại đây, uy tín và vị thế của công ty đã được nâng cao với hệ thống cửa hàng thương mại được mở rộng nhà phân phối ra các tỉnh như Quảng Ninh, Tp Hải Phòng... Các công trình xây dựng đã được đưa vào sử dụng thời gian qua đảm bảo tốt về chất lượng. Được khách hàng đánh giá cao và có giới thiệu thêm các khách hàng mới. Công ty đã và đang nỗ lực phấn đấu để mở rộng tên tuổi cũng như thị phần của mình trong thị trường khu vực Hà Nội và các tỉnh mang tính địa bàn (như Quảng Ninh, Hải Phòng, Bắc Ninh...). Hiện nay trên địa bàn thành phố Hà Nội, đã có 3 cửa hàng thuộc hệ thống cửa hàng cung cấp vật liệu xây dựng, nội thất của công ty và 2 cửa hàng tại Quảng Ninh và Hải Phòng. Với uy tín đã được tạo dựng trong những năm qua sẽ có ảnh hưởng tích cực tới hoạt động tuyển dụng của công ty, thu hút được nhiều ứng viên, đặc biệt là nguồn ứng viên chất lượng tham gia ứng tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển dụng.

Khả năng tài chính của Công ty

Trong giai đoạn 2018-2020, khả năng tài chính của Công ty có nhiều khởi sắc. Do bắt đầu đi vào hoạt động từ các công trình hoàn thiện nội thất, mua bán vật liệu xây dựng, thiết bị dân dụng trong những năm đầu đạt được uy tín và chất lượng đảm bảo, được khách hàng hài lòng nên đã thu

hút được thêm các công trình xây dựng nhà ở dân dụng với quy mô tăng dần. Từ đó tăng doanh thu và làm cho tình hình tài chính của Công ty tăng trưởng đều qua các năm. Tình hình tài chính của Công ty tăng trưởng đưa quỹ lương tăng khiến cho hoạt động tuyển dụng cũng được dễ dàng hơn. Đối với những vị trí quản lý, giám sát kỹ thuật hay đối với những ứng viên chắc về kỹ năng, cứng về kinh nghiệm, công ty có đủ khả năng để trả lương cho họ theo đúng nguyện vọng của họ. Hoặc đối với những vị trí lao động thời vụ, bộ phận thi công cũng tuyển dụng thêm được số lượng nhân sự phù hợp cho tiến độ công trình. Ngoài ra, khả năng tài chính của công ty tăng lên cũng khiến cho ngân sách dành cho bộ phận tuyển dụng tăng lên, bộ phận có thêm nguồn ngân sách để chi trả cho việc thuê các trang mạng tuyển dụng uy tín và tăng hiệu quả chạy quảng cáo trên các nền tảng mạng xã hội,...hay thuận lợi trong việc liên kết với các trường Cao đẳng, trung cấp, trường nghề,...trong việc tìm người.

Mục tiêu của tổ chức

Với mục tiêu trở thành một trong những công ty thiết kế, đầu tư, xây dựng nội thất hàng đầu Việt Nam, cán bộ nhân viên không ngừng nỗ lực để phát triển công ty. Mặc dù đã có một số công trình dân dụng, sản phẩm được người tiêu dùng đánh giá cao tuy nhiên công ty cần phải có chiến lược để mở rộng thị trường, nâng cao hơn nữa uy tín của công ty nói chung và các sản phẩm nói riêng. Muốn như vậy Tico Group cần nhấn mạnh vào hai khâu là chất lượng sản phẩm và tiếp thị sản phẩm.

Để có chất lượng sản phẩm tốt không chỉ cần đến các nguyên liệu tốt, máy móc hiện đại mà cần có người công nhân có kỹ năng, tâm huyết. Tương tự để tiếp thị mở rộng được thị trường cũng cần những nhân viên thị trường nhiệt tình, tâm huyết và hiệu quả.

Với những mục tiêu như vậy đòi hỏi ngay từ công tác tuyển dụng –

tuyển dụng vào của quá trình nhân lực – công ty cần phải có chính sách tuyển dụng phù hợp đáp ứng yêu cầu của mục tiêu phát triển trong tương lai.

Quan điểm của lãnh đạo công ty

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

Triết lý của công ty khẳng định con người là mục tiêu, là động lực trong phát triển kinh tế. 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 công ty. Để thực hiện cam kết này, lãnh đạo công ty luôn đảm bảo các quyền lợi cơ bản cho mỗi thành viên trong công ty:

- Phát triển tài năng :Các thành viên được đào tạo 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 cho công ty,...

- An toàn và an ninh : được hưởng BHYT, BHXH, an toàn lao động,...

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

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 lao động 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 Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group rất coi trọng công tác tuyển dụng trong công ty nhất là trong những năm gần đây, khi mà công ty đang mở rộng quy mô thì việc tuyển dụng lao động lại càng được quan tâm hơn nữa.

Văn hoá công ty:

Luôn khuyến khích nhân viên và tin tưởng giao phó những trọng trách

cao hơn, phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của nhân viên là nét văn hóa của Tico Group.

Khảo sát 40 nhân viên mới làm việc tại công ty, khi được hỏi bạn có hài lòng với văn hoá của Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group không? Thì có đến 14 người trả lời là rất hài lòng, chiếm 70%; 4 người trả lời là hài lòng, chiếm 20%; còn lại là họ trả lời bình thường. Không có ai phàn nàn về văn hoá của công ty. Điều này thúc đẩy công ty tuyển được nhiều nhân tài hơn.

Nhìn chung, các nhân tố nêu trên đều có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động tuyển dụng của công ty, tuy nhiên để xác định xem nhân tố nào có mức độ ảnh hưởng lớn nhất thì tác giả đã thực hiện một cuộc khảo sát trong nội bộ bộ phận tuyển dụng và thu được kết quả như sau:

Bảng 2. 7 Bảng khảo sát Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực

TT	Nhân tố	Số lượng bình chọn			Tổng SL thành viên	Tỷ lệ			Tổng
		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít	
1	Thương hiệu và uy tín	0	60	30	90	0.00%	66.67%	33.33%	100%
2	Khả năng tài chính	35	34	21	90	37.50%	37.50%	25.00%	100%
3	Mục tiêu của tổ chức	52	26	12	90	57.78%	28.89%	13.33%	100%
4	Quan điểm của LĐ Công ty	61	24	5	90	67.78%	26.67%	5.56%	100%
5	Văn hóa DN	88	2	0	90	97.78%	2.22%	0.00%	100%

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng - Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group)

Dựa vào bảng khảo sát trên có thể thấy 97,78% ý kiến của các thành viên trong bộ phận tuyển dụng thống nhất rằng *Văn hóa doanh nghiệp* tác động mạnh nhất tới hoạt động tuyển dụng của Công ty, hơn 30% ý kiến cho rằng yếu tố *Thương hiệu và uy tín* của Công ty tác động ít tới hoạt động tuyển dụng. Như vậy theo kết quả khảo sát trên dễ dàng nhận ra rằng yếu tố nào mà công ty đang yếu và cần được cải thiện nhiều hơn, yếu tố nào là mạnh và cần phải duy trì và phát triển hơn nữa để từ đó nâng cao hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực.

Các nhân tố bên ngoài Công ty

Kinh tế - Chính trị

Hiện nay nền kinh tế của Việt Nam ngày càng phát triển cộng thêm tình hình chính trị từ trước đến nay luôn ổn định nên các doanh nghiệp có nhiều điều kiện để tập trung phát triển tổ chức và ngành nghề hoạt động kinh doanh của mình. Hơn nữa tình hình kinh tế chính trị phát triển cũng kéo theo trình độ dân trí của con người tăng lên. Vì thế các doanh nghiệp nói chung và Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group nói riêng có nhiều cơ hội và điều kiện để tuyển chọn được những ứng viên tiềm năng, có trình độ học vấn cao và nhiều kinh nghiệm về làm việc tại Công ty. Đồng thời, hiện nay tại Việt Nam, ngành xây dựng dân dụng, thiết kế và thi công nội thất đang ngày càng phát triển và mở rộng. Do vậy lượng nhân lực làm việc trong ngành này cũng ngày một tăng. Điều này giúp Công ty có thêm nhiều ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

Thị trường lao động

Theo các chuyên gia về lao động, nguồn nhân lực ở Việt Nam rất dồi dào nhưng lại thiếu về chất lượng. Lao động Việt Nam được đánh giá là khéo léo, thông minh, sáng tạo, tiếp thu nhanh những kỹ thuật và công nghệ hiện đại được chuyên giao từ bên ngoài nhưng chưa chuyên nghiệp.

Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group hoạt động trong lĩnh vực thiết kế, thi công nội thất thì hiện tại các phòng và xưởng đang tập trung tuyển dụng nhiều vị trí quản lý, giám sát và các vị trí nhân viên kỹ thuật. Theo đánh giá, thì nguồn cung từ thị trường lao động ở Hà Nội và các tỉnh lân cận hiện nay khá lớn. Tuy nhiên, có nhiều hồ sơ đến nộp nhưng các ứng viên có chất lượng cao lại ít. Các nhân viên kỹ thuật hay những chuyên viên kế toán tài chính có năng lực cao thì khá khó tìm. Các ứng viên nộp đơn thì vẫn có nhưng tìm được người phù hợp thì vẫn là một giải pháp đặt ra cho rất nhiều doanh nghiệp.

Các đối thủ cạnh tranh của Công ty

Ngày nay, nền kinh tế đã phát triển vượt bậc, đời sống người dân ngày càng được nâng cao, nhu cầu ở đẹp đã trở nên phổ biến trong mỗi căn hộ của mỗi gia đình. Đây là thị trường tiềm năng cho các Công ty phát triển. Chính vì vậy, số lượng Công ty tham gia thị trường này không ngừng tăng lên. Đồng nghĩa với việc các đối thủ cạnh tranh của Công ty tăng lên không ngừng. Chưa kể đến những Công ty, Tập đoàn lớn đã được hình thành từ lâu, đã tạo dựng được thương hiệu Quốc gia như Nội Thất Hòa Phát, Nội Thất Hoàn Mỹ...

Bảng 2. 8 Bảng khảo sát các nhân tố bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Yếu tố kinh tế - chính trị	26	65,00
Thị trường lao động	2	5,00
Sự cạnh tranh của DN khác	12	30,00
Tổng	40	100.00

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng - Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group)

Qua khảo sát 40 nhân viên mới trong vòng 1 năm trở lại đây thì có đến 65% số người được hỏi cho rằng yếu tố kinh tế - chính trị ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng. Điều này là dễ hiểu bởi nhu cầu của mỗi người lao động luôn cần thiết được đảm bảo về thu nhập, được ký hợp đồng lao động, được

đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, được tham gia các tổ chức lao động của nhà nước... phù hợp với luật pháp ngày càng chặt chẽ và thêm nhiều yếu tố bảo vệ quyền, nghĩa vụ lợi ích hợp pháp của người lao động.

Trước sự cạnh tranh như vậy đòi hỏi Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group càng phải tăng 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 Công ty.

2.4 Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty CPTM và ĐTXD Tico Group.

2.4.1 Những mặt đạt được.

Thông qua việc đánh giá, phân tích về thực trạng Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty trong thời gian qua đã đạt được một số kết quả như sau:

- Quy trình tuyển chọn của Công ty tuân theo một trình tự nhất định trải qua 5 bước rõ ràng: thu nhận và xử lý hồ sơ, thi tuyển, phỏng vấn, khám sức khỏe, thử việc và ra quyết định tuyển dụng. Với quy trình này giúp cho Công ty lựa chọn, sàng lọc những ứng viên có đủ điều kiện, tiêu chuẩn đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Công tác thi tuyển đối với khối làm việc tại hiện trường, sản xuất được thực hiện bài bản và được đánh giá cao. Các bài thi gắn liền với tình hình sản xuất của Công ty và phù hợp với trình độ của các ứng viên tham gia.

- Công tác kiểm tra sức khỏe được thực một cách bài bản, kiểm tra tổng quát được sức khỏe của các ứng viên nhằm chọn lựa được các ứng viên có sức khỏe đảm bảo cho yêu cầu công việc.

- Công tác hội nhập nhân lực mới của Công ty được thực hiện rất tốt. Nhân viên mới nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc mới do được sự hỗ trợ tích cực từ các nhân viên trong Công ty cũng như được sự quan tâm,

chỉ dạy của cán bộ quản lý.

2.4.2 Những mặt hạn chế và nguyên nhân.

➤ Những mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực, Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế như sau:

- Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực chưa tốt. Công ty chưa thực sự xác định trên cơ sở khoa học, nghiên cứu thực trạng và cân đối nhu cầu nhân lực của Công ty để đề ra nhu cầu tuyển dụng mà chỉ dừng lại ở việc các phòng, ban căn cứ vào công việc để đề xuất tuyển dụng nhân lực. Chưa xây dựng một kế hoạch cụ thể chi tiết chưa xác định là cần nhân sự ở trình độ nào, nhu cầu nhân sự chỉ mang tính ước lượng, chưa có những dự báo về khả năng giảm lao động ở các phòng, ban hàng năm,...

- Công tác tuyển mộ:

+ Nguồn tuyển dụng của Công ty chưa đa dạng. Nguồn bên trong nội bộ còn ít do việc đề bạt bổ nhiệm một nhân viên lên giữ chức vụ cao hơn chưa nhiều. Điều này cũng một phần do Công ty hoạt động chưa được lâu nên thời gian cho nhân viên tích lũy kinh nghiệm, trau dồi kiến thức là chưa đủ khiến cho việc lựa chọn các ứng viên từ bên trong là rất khó. Nguồn bên ngoài thì chủ yếu là qua người thân của CBCNV giới thiệu điều này khiến cho việc lựa chọn được các ứng viên có trình độ năng lực đáp ứng được công việc là vô cùng khó vì hầu như các ứng viên vừa mới ra trường, chưa có kinh nghiệm làm việc, làm trái nghề,.. các ứng viên có kinh nghiệm trong hoạt động xây dựng nộp hồ sơ thì không nhiều, mức lương đòi hỏi cao...

+ Công tác phỏng vấn trong quá trình tuyển dụng chưa tốt và còn có sự thiên vị người thân. Công ty chưa áp dụng hình thức trắc nghiệm mà chỉ sử dụng hình phỏng vấn bằng câu hỏi nên vô hình chung chỉ đánh giá trên cảm tính chủ quan, chưa thực sự đánh giá đúng về năng lực trình độ của các

ứng viên và không có tính công bằng do là người thân, người quen của họ. Điều này khiến cho các ứng viên được tuyển dụng vào không đáp ứng được yêu cầu công việc. Hơn nữa các câu hỏi phỏng vấn được đánh giá là khá khó so với các ứng viên do các phòng, ban thiếu nhân lực sẽ cần những người có chuyên môn nghiệp vụ để thực hiện công việc.

+ Công ty chưa có bước đánh giá quá trình tuyển dụng nhân lực. Do đó không đánh giá được hạn chế của công tác tuyển dụng là do yếu tố nào, chi phí bao nhiêu,...

+ Về yếu tố sự hấp dẫn thì Công ty chưa chú trọng đến công tác quảng bá nâng cao thương hiệu và uy tín của mình khiến cho các ứng viên có tiềm năng đáp ứng được công việc không có thông tin.

+ Yếu tố đãi ngộ nguồn nhân lực ở Công ty còn nhiều hạn chế. Đây là chính sách thu hút nhân lực lớn nhất đặc biệt là các ứng viên chất lượng cao. Do việc áp dụng các chính sách và đãi ngộ phải tuân thủ theo quy định của nhà nước. Việc tăng lương, thưởng,... đều phụ thuộc vào các quy định. Điển hình như 1 nhân viên được đào tạo ở nước ngoài có chuyên môn nghiệp vụ cao nhưng tuyển dụng vào Công ty vẫn được trả lương theo các nhân viên bình thường, thu nhập của người lao động trong Công ty còn thấp so với mặt bằng chung ngoài thị trường khiến cho việc giữ chân các nhân viên chất lượng cao là rất khó và gây áp lực cho công tác tuyển dụng.

+ Yếu tố tài chính thì tiềm lực tài chính của Công ty còn hạn hẹp khiến cho việc triển khai các dự án mới gặp nhiều khó khăn cũng như không chi trả được mức lương quá cao cho nhân viên có chuyên môn nghiệp vụ. Gây khó khăn cho việc tuyển dụng được các ứng viên có nhiều kinh nghiệm và trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác tuyển dụng của Công ty cũng như đánh giá được các kết quả mà Công ty đã đạt được trong quá trình

tuyển dụng. Tuy nhiên bên cạnh những kết quả đạt được vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế và để có thể tuyển dụng được đủ và đúng nguồn nhân lực đáp ứng cho việc mở rộng quy mô công ty cũng như việc thay đổi theo thị trường thì Công ty cần phải có những giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

➤ *Nguyên nhân*

Những hạn chế trên của công ty tồn tại là do một số nguyên nhân chủ yếu sau:

- Việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc chưa được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức. Chính vì điều này đã cản trở cán bộ tuyển dụng trong công tác tuyển mộ, sàng lọc hồ sơ. Công ty chưa tiến hành xây dựng bản mô tả công việc cho các vị trí đó.

- Công ty chưa quan tâm đúng mức đến hiệu quả tuyển dụng trên các khía cạnh: chất lượng ứng viên, chi phí tuyển dụng, thời gian tuyển dụng, tỷ lệ sàng lọc,... Cấp trên chủ yếu để ý đến số lượng và chất lượng lao động mới tuyển vào. Điều này làm cho việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng chưa được sát đáng, chưa hạn chế triệt để được cho các đợt tuyển dụng sau.

- Chưa đưa ra các thông tin cần thiết về công việc đầy đủ, thậm chí có các thông tin còn tương tự nhau. Điều này gây nhầm lẫn cho cả cán bộ tuyển dụng và ứng viên. Bên cạnh đó, sàng lọc hồ sơ ứng viên càng trở nên khó khăn hơn, mất nhiều thời gian và đôi khi loại bỏ những hồ sơ tốt.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CPTM VÀ ĐTXD TICO GROUP

3.1 Phương hướng phát triển của Công ty

3.1.1 Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

Phần đầu trong ba năm tới, Công ty sẽ bước vào nhóm các Công ty tư vấn, thiết kế và thi công các công trình mạnh, có uy tín trong ngành xây dựng, đồng thời thực hiện mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững.

Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với người lao động, đặc biệt là những lao động ứng tuyển vào các vị trí có trình độ chuyên môn kỹ thuật như kỹ sư xây dựng, tư vấn thiết kế,... Đa số họ chỉ mới có trình độ trung cấp, dạy nghề và trong những năm tới Công ty hướng đến việc nâng cao trình độ bằng cách tuyển dụng người có trình độ đại học, cao đẳng. Hơn hết Công ty sẽ ưu tiên cho những người đã có kinh nghiệm làm việc ở vị trí đó để giảm thiểu chi phí đào tạo và thời gian hòa nhập với môi trường hoạt động của Công ty.

Đẩy mạnh hợp tác, duy trì mối quan hệ làm ăn lâu dài với các đối tác và tạo thêm nhiều mối quan hệ mới tốt cho Công ty.

Hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nhất là chú trọng đến đội ngũ ứng viên thông qua hoạt động tuyển chọn, đào tạo tìm ra những ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc của Công ty, nâng cao đội ngũ lao động để đáp ứng sự thay đổi và biến động của môi trường kinh doanh hiện nay.

Phát huy tối đa các nguồn lực, lợi thế của Công ty tạo khả năng cạnh tranh trên thị trường, đảm bảo Công ty phát triển ổn định và bền vững.

Hoàn thiện bộ máy tổ chức. Xây dựng đội ngũ quản lý giỏi, lực lượng công nhân có trình độ tay nghề, năng xuất lao động cao thông qua công tác quy hoạch đào tạo, tuyển dụng với chế độ chính sách hợp lý, đảm bảo đời

sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Hoàn thiện các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn đối với người thực hiện công việc, yêu cầu công việc đối với người thực hiện để lựa chọn đúng người, đúng việc cho Công ty.

3.1.2 Mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty

Nhu cầu tuyển dụng nhân sự là một tất yếu khách quan và thường xuyên với bất kì một doanh nghiệp nào. Thực hiện tốt công tác này là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Nhiệm vụ chính của công ty trong giai đoạn này là lựa chọn được những người có năng lực, trình độ cao để tham gia vào bộ máy quản lý của công ty.

* Về quy mô cơ cấu nhân sự.

Trong thời gian tới, để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh thì quy mô nhân sự cũng được mở rộng. Tổng số lao động dự kiến trong năm 2021 là khoảng 160 người, tăng 26 người so với tổng số lao động năm 2020, tương đương với tăng 19,4 % so với tổng số lao động năm 2020.

* Về chất lượng nhân sự.

Công ty xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của công ty, tiến tới công ty sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Trong số 26 lao động cần tuyển mới, Công ty cần có lao động là kỹ sư, 5 lao động có trình độ đại học, còn lại là lao động có trình độ trung cấp chuyên nghiệp và bằng nghề. Phòng, ban cần nhân viên có trình độ Đại học hoặc Cao đẳng. Công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân sự để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian hòa nhập vào môi trường hoạt động của công ty.

Ngoài ra Công ty cũng đề ra yêu cầu về độ tuổi đối với lao động tuyển

mới. Mục tiêu của công ty là dần trẻ hóa đội ngũ lao động để khai thác thế mạnh của nhóm lao động này như sự năng động, sáng tạo, nhiệt tình, ham hiểu biết. Trong thời gian tới để thực hiện mục tiêu này, công ty yêu cầu tuổi đời của ứng cử viên phải nhỏ hơn 35 tuổi.

3.2 Các giải pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty

3.2.1 Tái cơ cấu bộ máy tổ chức

Tổ chức là sự liên kết của những con người nhằm thực hiện các mục tiêu mong đợi của lãnh đạo. Trong đó, tái cơ cấu tổ chức là quá trình xem xét, cơ cấu lại, tái bố trí cấu trúc, bộ phận, nhân sự nhằm đảm bảo tính hiệu quả, trong tương quan với các mục tiêu chiến lược và những thay đổi trên thị trường. Tái cơ cấu sẽ giúp cho Công ty nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giảm chi phí và tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân sự. Đồng thời, giúp Công ty bắt kịp với những thay đổi trên thị trường, tạo nền tảng phát triển mạnh mẽ hơn trong tương lai.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và sức cạnh tranh, hoạt động tái cơ cấu của Công ty cần tập trung vào các nội dung sau:

(1) Định hướng chiến lược: Xác định tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược nhằm giúp Công ty đi đúng hướng và phù hợp với những nguồn lực của tổ chức.

(2) Tổ chức thực hiện: Xây dựng và sắp xếp cấu trúc phù hợp để hiện thực hóa tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược đặt ra; Văn bản hóa phương thức phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban để tổ chức vận hành hiệu quả nhất; Phân định chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận, phòng ban để thấy rõ trách nhiệm, quyền hạn trong thực hiện công việc.

(3) Nền tảng thành công: Xây dựng hệ thống công cụ và chính sách quản trị nguồn nhân lực giúp nâng cao sức mạnh nội tại; Phát triển văn hoá

doanh nghiệp, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và phát triển năng lực lãnh đạo nhằm dẫn dắt và lãnh đạo tổ chức thành công.

Việc thực hiện tái cơ cấu tổ chức hướng tới các mục tiêu cụ thể như sau:

Về sản xuất, phát huy tối đa năng lực sản xuất, giúp Công ty vận hành hiệu quả hệ thống máy móc, công nghệ và năng lực của đội ngũ thi công, thợ phân xưởng. Giảm bớt chi phí giá thành sản phẩm, giúp tăng sức cạnh tranh trên thị trường và gia tăng lợi nhuận cho Công ty.

Về kinh doanh, chủ động trong quan hệ khách hàng, lựa chọn những khách hàng tốt nhất và phát triển mối quan hệ khách hàng làm ăn lâu dài. Nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và thị trường.

Về tài chính - kế toán, xây dựng mô hình tổ chức công tác tài chính - kế toán hiệu quả và phù hợp với Công ty. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống báo cáo tài chính và quy chế tài chính doanh nghiệp nhằm kiểm soát tốt hoạt động tài chính.

Về quản lý nhân sự: xây dựng cơ cấu tổ chức của Công ty phù hợp với hoạt động sản xuất, kinh doanh và mục tiêu chiến lược của mình. Xác lập và chính thức hóa chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các phòng ban trong Công ty, đảm bảo mỗi bộ phận và người phụ trách nhận thức rõ vai trò và chức trách trong hoạt động của Công ty.

3.2.2 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng

+ Mục tiêu giải pháp: Là nhằm ứng phó với sự biến động về NNL trong công ty trong từng giai đoạn cụ thể trên cơ sở đánh giá đúng chất lượng và số lượng NNL hiện tại, so sánh với mục tiêu kinh doanh xem nguồn nhân lực của công ty thừa - thiếu thế nào, thiếu bao nhiêu, chất lượng cụ thể (yêu cầu năng lực) ra sao, lúc nào cần TD để từ đó đề ra kế hoạch tuyển dụng chi tiết.

+ Nội dung của giải pháp: Trước khi đưa ra yêu cầu TD chính thức, Ban lãnh đạo công ty xác định chính xác nhu cầu TD của doanh nghiệp. Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên thuyên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của hoạt động kinh doanh tại phân xưởng, cửa hàng... Trong các bước của quy trình TDNL cho doanh nghiệp, bước xác định nhu cầu TD là bước đầu tiên, quyết định chất lượng của hoạt động TD bởi chỉ khi xác định được nhu cầu tuyển, thì các bước tiếp theo của quy trình mới có thể thực hiện có hiệu quả. Bởi lẽ, thực tế đã chứng minh, không ít DN chỉ vì dùng nhầm một vài người mà long đong, thậm chí phá sản, như kinh nghiệm của ông bà ta: “Trật con toán, bán con trâu”. Vậy nên, TD nói chung và việc xác định nhu cầu TD là một công cụ rất quan trọng trong xây dựng và phát triển Công ty. Do vậy, việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần được thực hiện một cách cụ thể và chính xác. Hiện nay, ở Công ty Redsun việc xác định yêu cầu TD được làm khá ổn, thông thường các trưởng bộ phận gửi yêu cầu, BP tuyển dụng tiếp nhận và tổng hợp. Tuy nhiên với cách làm như vậy, kế hoạch TD của công ty luôn luôn “ảo”, và BP tuyển dụng luôn phải chạy theo các yêu cầu phát sinh. Mà đã là “chạy” thì thường chỉ quan tâm đến số lượng chứ khó có thể đảm bảo chất lượng nhân sự tốt cho toàn Công ty. Chính vì vậy, để đảm bảo hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty đạt hiệu quả cao thì việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty cần bắt đầu từ thực trạng NNL và mục tiêu kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn cụ thể chứ không nên làm theo năm vì đặc thù ngành dịch vụ nhà hàng nhân sự biến động liên tục, cho nên cần phải rà soát lại định biên thường xuyên và điều chỉnh kế hoạch nhân sự linh hoạt theo quý hoặc nửa năm để theo dõi biến động nhân sự, giảm thiểu phần số “ảo” của kế hoạch tuyển dụng.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Để thực hiện được việc xác định nhu cầu tuyển dụng thì thực hiện tốt việc rà soát, đánh giá thực trạng NNL hiện có của Công ty cũng như việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường xuyên làm căn cứ cho việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty.

3.2.3 Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ

+ Mục tiêu của giải pháp: Mở rộng và làm đa dạng nguồn ứng tuyển, nâng cao chất lượng nguồn ứng viên, đặc biệt là đối với khối nhân viên kinh doanh và nhân viên tại cửa hàng chủ yếu làm parttime trong khi Công ty cần nhân sự làm fulltime, có kinh nghiệm, am hiểu về VLXD hoặc có thể đào tạo, trau dồi kinh nghiệm trong quá trình làm việc lâu dài.

+ Nội dung của giải pháp:

Thứ nhất, lên kế hoạch mở rộng kênh đăng tuyển. Ngoài các kênh đăng tuyển hiện nay vẫn đang triển khai. BP tuyển dụng cần mở rộng cách thức tiếp cận ứng viên thông qua việc tổ chức hoặc tham gia vào các ngày hội việc làm trên địa bàn thành phố Hà Nội để quảng bá thương hiệu đồng thời thu hút nhiều ứng viên có trình độ cao ứng tuyển vào Công ty. Điều này vừa có lợi cho Công ty, vừa tạo điều kiện cho nhân viên BP tuyển dụng rèn luyện thêm kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng tổ chức và điều phối hoạt động. BP tuyển dụng cần bàn bạc, tham mưu, xin ý kiến của ban giám đốc để được phê duyệt và lên kế hoạch chi tiết cho hoạt động này.

Thứ hai, cân đối ngân sách thực hiện. Để tổ chức ngày hội việc làm, BP tuyển dụng cần phải liệt kê những thứ cần chi cho hoạt động này như: Chi phí làm banner; Standee; thuê địa điểm; chi phí trà, nước;... Từ đó tính toán chi phí và tổng hợp thành ngân sách để trình duyệt Ban Giám Đốc.

Thứ ba, tổ chức triển khai. BP tuyển dụng sẽ liên hệ với bên Marketing để thiết kế mẫu banner và standee. Liên hệ với bên mua hàng để tìm nhà cung cấp về in ấn. Liên hệ với bên hành chính để chuẩn bị trà, nước,... và tìm địa

điểm thuê mặt bằng hoặc liên hệ với bên tổ chức ngày hội việc làm. BP tuyển dụng cần chuẩn bị kỹ tất cả những khâu này trước khi triển khai nhằm đảm bảo hoạt động ngày hội việc làm được diễn ra suôn sẻ, thuận lợi.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Để hoàn thiện quy trình tuyển mộ, BP tuyển dụng cần rà soát lại các kênh tuyển dụng, tỷ lệ tương tác giữa các kênh và ứng viên. Số lượng hồ sơ gửi về trung bình 1 ngày,... Thống kê thành báo cáo và phân tích để từ đó phát hiện những khiếm khuyết, thiếu sót trong quá trình tuyển mộ. Phát hiện những kênh tương tác yếu để ngừng đăng tuyển trên những kênh ấy, tránh lãng phí chi phí và thời gian tuyển mộ.

3.2.4 Đa dạng hóa nguồn tuyển mộ

Áp dụng bài học kinh nghiệm của các đơn vị tuyển dụng khác, Công ty có thể tiến hành liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp có uy tín trong nước để tìm kiếm những sinh viên, học sinh có chất lượng phục vụ cho sự phát triển của Công ty.

Tiếp nhận sinh viên thực tập là một phương pháp hiệu quả để có một nguồn nhân lực phù hợp. Áp dụng chính sách đăng tuyển nhân viên thực tập cho những vị trí cần thiết. Sử dụng sinh viên thực tập sẽ đem lại cho công ty nhiều thuận lợi, cụ thể là:

- Tiếp nhận sinh viên thực tập giúp tăng thêm uy tín của Công ty. Sinh viên thực tập sẽ là nguồn cung cấp thông tin về Công ty với những người xung quanh họ, tăng thêm đối tượng dự tuyển cho Công ty.

- Thông qua quan sát, theo dõi quá trình thực tập của sinh viên tại công ty để kiểm tra khả năng, trình độ. Căn cứ vào kết quả đánh giá quá trình thực tập để phát hiện ra những người phù hợp có thể tiến hành đào tạo luôn, tuyển dụng họ khi có nhu cầu. Cách thức này có thể mang lại nhiều lợi ích cho Công ty.

Hội chợ việc làm cũng là một nguồn cung cấp các ứng viên tuyển dụng đông đảo tuy nhiên chưa được công ty quan tâm và áp dụng. Trong những năm gần đây ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia vào hội chợ việc làm với kỳ vọng giới thiệu về công ty và tuyển dụng lao động có tay nghề, đồng thời đây là cơ hội để các công ty trao đổi với nhau về nghiệp vụ và học hỏi các công ty bạn. Lực lượng lao động đặc biệt là lao động có trình độ tham gia vào hội chợ việc làm ngày một tăng, lực lượng tham gia chính là học sinh, sinh viên đã tốt nghiệp nên hình thức này có thể đem lại những ứng viên trẻ trung, năng động, nhiệt tình.

3.2.5 Đầu tư cho quảng bá hình ảnh của Công ty tại các trường Đại học thông qua các hoạt động tài trợ.

Đây là một giải pháp rất có hiệu quả vì ngày nay rất nhiều công ty đã áp dụng biện pháp này. Thông qua các hoạt động tài trợ vừa có thể quảng cáo cho hình ảnh của Công ty vừa đặt mối quan hệ lâu dài với các khoa các trường, tiện cho các hoạt động về sau vừa tốn ít chi phí lại rất hiệu quả. Mọi hoạt động tài trợ cho các khoa của các trường, tổ chức Công ty đều nên tham gia dù lớn dù nhỏ để tăng thêm danh tiếng cho Công ty.

Các hoạt động tài trợ như:

- Tổ chức tài trợ các giải bóng đá cấp trường: Vừa tiếp cận gần với cá ứng viên trong tương lai, vừa có thể tạo ấn tượng tốt trong mắt các sinh viên, những người có thể trở thành ứng viên trong tương lai của Công ty, hoạt động này không tốn nhiều chi phí, hoặc có thể công ty tổ chức cùng với các công ty có cùng quy mô khác để giảm thiểu tối đa chi phí.

- Tham gia vào hội chợ việc làm dành cho sinh viên được tổ chức bởi các trường đại học, thông qua đây tăng tiếp xúc với sinh viên, đặc biệt là qua

đây thu nhận những sinh viên năm cuối vào thực tập, đồng thời có thể thu nhận đơn đăng kí tuyển nếu gần dịp tuyển dụng của Công ty. Hoạt động này rất dễ thực hiện lại mất ít chi phí có thể thu được hiệu quả quảng bá cho hình ảnh Công ty.

- Tham gia vào các cuộc hội đàm do các trường tổ chức, qua đây tìm hiểu về những mối quan tâm của sinh viên, đồng thời có thể giới thiệu về Công ty cho các bạn sinh viên trong các trường hiểu biết thêm về Công ty, đây là cơ hội quảng bá hình ảnh rất có hiệu quả đối với một công ty.

3.2.6 Nâng cao chất lượng các quảng cáo tuyển dụng

Nội dung quảng cáo tuyển dụng, phân giới thiệu về Công ty nêu cả quá trình hình thành và phát triển của Công ty là quá dài và gây loãng thông tin tuyển dụng. Nên nêu những yếu tố nổi bật về Công ty như quy mô, đặc điểm sản xuất kinh doanh, mặt hàng đồng thời làm nổi bật khả năng phát triển trong tương lai của Công ty.

Trong thông tin tuyển dụng, Công ty cần đưa thêm mức lương khởi điểm và mức tiền thưởng mang tính cạnh tranh, các cơ hội thăng tiến, cơ hội được đào tạo,... để ứng viên thấy được các quyền lợi của mình nếu được tuyển dụng, giúp họ đưa ra những quyết định nộp đơn xin việc đúng đắn.

Hình thức của bản thông báo tuyển dụng cũng chưa thực sự bắt mắt, tạo được chú ý. Có thể tham khảo các nhà thiết kế, đồ họa và cán bộ trong Công ty để có những mẫu bản thông báo tuyển dụng vừa đầy đủ nội dung mà vẫn tạo được sự thu hút đối với ứng viên.

3.2.7 Thực hiện phỏng vấn tuyển chọn một cách chuyên nghiệp

Câu hỏi phỏng vấn đặt ra phải ngắn gọn, dễ hiểu, tạo điều kiện để ứng viên có cơ hội trình bày đầy đủ ý kiến của mình.

Cán bộ phỏng vấn cần dẫn dắt ứng viên vào những điểm chính của buổi nói chuyện. Phỏng vấn viên cần đặt câu hỏi một cách khéo léo để ứng viên bộc lộ được bản thân, đưa ra các câu trả lời phù hợp với mục tiêu phỏng vấn, tránh tình trạng trả lời lan man, né tránh câu hỏi của người phỏng vấn.

Thời gian phỏng vấn cần được sắp xếp linh hoạt. Nếu thấy ứng viên không phù hợp với công việc thì phỏng vấn viên nên giảm lượng thời gian phỏng vấn. Với những ứng viên giỏi thì thời gian phỏng vấn có thể tăng thêm.

3.2.8 Tăng cường công tác kiểm tra sức khỏe

Một nhân viên tốt không chỉ cần có trí lực mà còn phải có thể lực để phục vụ công việc đặc biệt là công việc có áp lực cao. Các giấy khám sức khỏe do ứng viên cung cấp có thể có những tiêu cực trong đó. Chính vì vậy để đảm bảo công tác tuyển dụng tốt công ty nên tiến hành khám sức khỏe đối với những ứng viên trước khi kí hợp đồng. Để đạt được độ tin cậy cao công ty có thể ký kết hợp đồng với một phòng khám (hoặc bệnh viện) để tiến hành khám sức khỏe cho ứng viên. Việc tiến hành khám sức khỏe nên diễn ra vào giai đoạn ngay trước khi cho ứng viên thử việc. Những ứng viên chuẩn bị được thử việc tức là những người có khả năng được tuyển dụng vào Công ty rất cao. Tiến hành khám sức khỏe ở khâu này sẽ đảm bảo cho việc tuyển được người cso sức khỏe phù hợp đồng thời tiết kiệm chi phí khi chỉ tập trung khám sức khỏe những người có khả năng cao được tuyển chứ không phải là khám sức khỏe cho tất cả những người nộp hồ sơ.

3.3 Một số giải pháp khác

➤ Đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tuyển dụng

Để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tuyển chọn được đúng người, đúng vị trí đội ngũ cán bộ, tuyển dụng đóng vai trò rất quan trọng. Công ty

nên có kế hoạch đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ tuyển dụng bằng hình thức cử các cán bộ này đi học các lớp tập huấn ngắn hạn do các chuyên gia đã có kinh nghiệm nhiều năm làm công tác tuyển dụng tại các công ty lớn giảng dạy. Ví dụ như tham gia khóa đào tạo “kỹ năng phỏng vấn và tuyển dụng” giúp cho học viên xác định được quan điểm tuyển dụng của doanh nghiệp; nắm bắt các phương pháp, kỹ thuật phỏng vấn hiệu quả; thương lượng lương bổng và đãi ngộ trong quá trình tuyển dụng; đánh giá ứng viên và ra quyết định tuyển dụng; hạn chế được tối đa rủi ro “tuyển nhầm” nhân viên, gây thiệt hại không nhỏ về thời gian và tiền bạc cho công ty. Đồng thời trang bị cho đội ngũ cán bộ tài liệu, bảng câu hỏi phỏng vấn phục vụ công tác tuyển dụng đạt chất lượng cao.

Bên cạnh đó cần phải xây dựng bản mô tả yêu cầu đối với người thực hiện công việc riêng cho vị trí cán bộ phụ trách tuyển dụng. Trong bản yêu cầu cần phải đề cập đầy đủ các tiêu chí về cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm của người thực hiện công việc.

Một bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc tuyển dụng tốt sẽ là căn cứ không chỉ cho việc tuyển chọn người được đúng người vào vị trí mà còn là bộ khung để xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên vị trí đó.

➤ Phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó và nhờ đó người lao động hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho

người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chất chủ quan.

Ngày nay công tác quản lý nhân sự ngày càng phải tuân thủ các yêu cầu ngày càng cao của luật pháp về nhân quyền và quyền bình đẳng của người lao động, phân tích công việc ngày càng trở thành một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức. Chính vì thế Công ty nên dành nhiều sự quan tâm hơn nữa tới việc phân tích công việc, Phòng Hành chính nhân sự phối hợp với các phòng ban khác trong Công ty phân tích công việc, xây dựng nên danh mục công việc cho Công ty. Danh mục này sẽ là cơ sở để Công ty đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn và hợp lý nhất.

Thông qua phân tích công việc tổ chức có thể xác định được những bộ phận hay phòng ban nào thiếu nhân lực để từ đó làm căn cứ cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng. Trong những năm qua công ty đã quan tâm khá tốt đến công tác này đối với mỗi công việc công ty luôn có những bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Dựa vào đây phòng Hành chính nhân sự sẽ có cơ sở cho chuẩn bị tuyển dụng. Nhưng để tiến hành công việc này tốt hơn công ty nên giao việc phân tích công việc cho người có chuyên môn, có khả năng trong mỗi phòng ban đó để có quyết định đúng đắn hơn trong phân tích. Bên cạnh đó, nhân viên phân tích không nên chỉ đứng quan sát và kiểm tra công việc của người lao động để đưa ra kết quả phân tích, phải kết hợp với phương pháp phỏng vấn (phỏng vấn cả lãnh đạo trực tiếp và người lao động trực tiếp) thì mới hiểu được kỹ và sâu hơn về công việc đó. Như vậy, bản thân phân tích đưa ra sẽ đủ độ tin cậy hơn.

Ví dụ: bản phân tích công việc cho một vị trí công việc quản đốc phân xưởng. Có như vậy, khi cần tuyển dụng vị trí công việc nào đó (Quản đốc

phân xưởng), cán bộ làm công tác tuyển dụng của Công ty sẽ căn cứ vào các trách nhiệm, nhiệm vụ, kiến thức, kỹ năng cần có trong bản phân tích công việc để tìm được ứng viên phù hợp nhất cho vị trí công việc đó.

➤ Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá chính xác công việc của nhân viên sẽ làm cơ sở cho nhà quản trị nhân sự biết được vị trí công việc đó, nhân viên cần phải có trình độ, kỹ năng và tiêu chuẩn như thế nào thì có thể đảm nhiệm được công việc làm cơ sở cho quá trình tuyển dụng nhân sự vào vị trí tương tự.

Qua quá trình đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ đánh giá được năng lực chung của người lao động và mức độ đáp ứng của họ đối với yêu cầu của công việc. Từ đó giúp các nhà quản lý đánh giá được hiệu quả chính sách tuyển dụng và điều chỉnh lại chính sách tuyển dụng sao cho phù hợp.

- Thêm vào đó, người lao động làm việc đa phần vì lợi ích kinh tế ngoài ra là các lợi ích về tinh thần do đó một công ty sẽ thu hút được nhiều người tài giỏi hơn khi công ty đó thoả mãn tốt các điều kiện về vật chất và tinh thần cho người lao động. Khuyến khích vật chất cần được tổ chức chặt chẽ thông qua các công cụ về tiền lương, tiền thưởng, giá cả, tài chính... Việc thực hiện trả lương, trả thưởng phải được phân chia một cách công bằng, đúng người, đúng việc. Ngoài ra, Công ty nên tổ chức cho cán bộ công nhân viên trong công ty đi tham quan nghỉ mát để có họ có cơ hội giao lưu và hiểu rõ nhau hơn, tạo sự gắn kết trong công việc.

- Cải thiện điều kiện lao động cho cán bộ công nhân viên: hiện tại công tác bảo hộ cho người lao động trong Công ty chưa được quan tâm thích đáng. Trong xưởng sản xuất về mùa hè thường rất nóng do nhà xưởng lợp mái tôn

cán thép không có hệ thống chống nóng. Vì vậy, các xưởng sản xuất phải hoàn thiện các điều kiện về chống nóng cho công nhân về mùa hè, một mặt là bảo vệ sức khoẻ người công nhân, mặt khác giúp người lao động thực hiện nghiêm túc chế độ thường trực trong sản xuất. Trang bị tốt nhất về vấn đề ánh sáng cho xưởng nhất là về ban đêm, để giúp cho công nhân làm việc được chính xác, không xảy ra gián đoạn hay tai nạn lao động trong sản xuất. Chế độ đồng phục và trang cấp bảo hộ phải được thực hiện đầy đủ, nghiêm túc để đảm bảo an toàn cho người lao động trong quá trình sản xuất. Chất lượng các suất ăn và nơi nghỉ cần phải tổ chức tốt hơn để các ca làm việc vào ban đêm có sự nghỉ ngơi và ăn uống được chu đáo. Một công ty có điều kiện lao động tốt chắc chắn cũng sẽ thu hút được nhiều ứng viên trong quá trình tuyển dụng.

➤ *Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước liên quan đến tuyển dụng nhân lực.*

Đây là một trong những nhân tố có ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực. Chính vì vậy cán bộ làm công tác quản trị nhân lực nói chung và cán bộ phụ trách tuyển dụng nói riêng phải thường xuyên cập nhật các văn bản về tuyển dụng nhân lực bao gồm Luật lao động, các văn bản quy phạm pháp luật như nghị định, thông tư hướng dẫn.... Để cập nhật kịp thời các văn bản quy định mới thì cán bộ tuyển dụng có thể tìm hiểu qua các phương tiện thông tin đại chúng như báo, truyền hình...; các website điện tử của chính phủ, bộ Lao động – Thương binh và xã hội; văn phòng đại diện của VCCI....

➤ *Tăng cường kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân lực.*

Trong mọi hoạt động công tác lãnh đạo, quản lý và công tác tuyển dụng nhân lực cần phải có sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ.

Bởi vì một kế hoạch tuyển dụng dù có được xây dựng chi tiết, cụ thể đến đâu thì khi thực hiện cũng phát sinh nhiều vấn đề không lường trước

được. Bên cạnh đó các sai lầm với các nguyên nhân khác nhau trong quá trình tổ chức thực hiện có thể dẫn đến sự đổ vỡ dây chuyền.

Chính vì vậy việc kiểm tra, giám sát thường xuyên, chặt chẽ công tác tuyển dụng nhân lực sẽ giúp phát hiện kịp thời những sai sót, vướng mắc phát sinh để kịp thời giải quyết. Từ đó góp phần hoàn thành tốt công tác tuyển dụng nhân lực của công ty, trở thành tiền đề vững chắc cho các khâu khác của quá trình quản trị nhân lực.

KẾT LUẬN

Hiện nay, Công tác tuyển dụng nhân lực là nền tảng nhằm cung cấp một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, tốt về chất lượng. Do đó, việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng luôn là vấn đề cấp thiết với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động chất lượng và hiệu quả.. Công tác quản trị nhân lực có hiệu quả luôn là vấn đề phức tạp và khó khăn đối với các nhà quản trị doanh nghiệp, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức trong giai đoạn hiện nay trong khi công tác tuyển dụng nhân sự lại là một trong những khâu cơ bản cung cấp “đầu vào” cho quá trình này. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực mạng cả về số lượng lẫn chất lượng, cả về thể lực và trí lực là một lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường. Bởi vậy, hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự là một vấn đề cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động có chất lượng và sử dụng hiệu quả.

Trong đề tài này tác giả đã đi sâu nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group, trong thời gian vừa qua để thấy rõ những ưu điểm và tồn tại trong việc tuyển dụng và sử dụng nhân sự tại Công ty đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng của Công ty trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- (1) Lê Thanh Hà (2009) *Giáo trình quản trị nhân lực* tập II nhà xuất bản Lao động - xã hội
- (2) Bùi Thanh Hà (2003) Sách “Công nhân công nghiệp trong các doanh nghiệp liên doanh ở nước ta thời kỳ đổi mới”
- (3) Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động- Xã hội.
- (4) Tạp chí Kinh tế & phát triển, số 182 (II) tháng 8 năm 2012
- (5) Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
- (6) Cán Hữu Dạn (2020), Bài giảng tuyên dụng và sử dụng nhân lực.
- (7) Nguyễn Chí Thiện (2013) đề tài “*Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế*”
- (8) Trần Hữu Hào (2016) đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần in Hồng Hà*”
- (9) *Tài liệu họp Hội đồng đồng cổ đông thường niên Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group năm 2018*, Phòng hành chính tổng hợp.
- (10) *Tài liệu họp Hội đồng đồng cổ đông thường niên Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group năm 2019*, Phòng hành chính tổng hợp.
- (11) *Tài liệu họp Hội đồng đồng cổ đông thường niên Công ty Cổ phần Thương mại và Đầu tư Xây dựng Tico Group năm 2020*, Phòng hành chính tổng hợp.
- (12) Bộ luật lao động, luật công đoàn, luật bảo hiểm xã hội, luật doanh nghiệp.

PHỤ LỤC 1
PHIẾU ĐIỀU TRA
TẠI CÔNG TY CPTM VÀ ĐTXD TICO GROUP

Để có thể tìm hiểu thực trạng và đưa ra được các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty. Kính mong anh/chị cho ý kiến của mình cho các câu hỏi dưới đây:

Câu hỏi số 1: Bộ phận Công tác hiện tại của anh/chị:.....

Câu hỏi số 2: Anh/chị đã tiếp cận thông tin tuyển dụng của Công ty qua hình thức nào?

- a. Qua người quen giới thiệu
- b. Qua trung tâm, internet, báo chí
- c. Qua phòng Tổ chức Hành chính

Câu hỏi số 3: Anh/chị cho biết trong quá trình tìm hiểu thông tin về công ty để nộp hồ sơ ứng tuyển, anh/chị đã nắm rõ thông tin về Công ty chưa?

- a. Rõ ràng
- b. Bình thường
- c. Không rõ ràng

Câu hỏi số 4: Anh/chị cho biết mức độ bài thi tay nghề, trình độ nghiệp vụ ở vòng thi tuyển của Công ty như thế nào? (*dành cho khối hiện trường, sản xuất*)

- a. Khó
- b. Phù hợp

c. Dễ

Câu hỏi số 5: Anh/chị đánh giá các câu hỏi phỏng vấn trong công tác phỏng vấn của Công ty như thế nào?

- a. Quá nhiều câu hỏi và tình huống khó
- b. Đúng trọng tâm yêu cầu công việc
- c. Quá ngắn, không giúp ứng viên thể hiện khả năng

Câu hỏi số 6: Anh/chị có cảm thấy công bằng trong tuyển chọn với các ứng viên khác hay không?

- a. Rất công bằng
- b. Bình thường
- c. Không công bằng

Câu hỏi số 7: Anh/chị cho biết công tác kiểm tra sức khỏe của Công ty như thế nào?

- a. Rất bài bản
- b. Bình thường
- c. Sơ sài

Câu hỏi số 8: Anh/chị cho biết các ứng viên sau khi trúng tuyển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có đáp ứng được công việc hay không?

- a. Đáp ứng tốt
- b. Bình thường
- c. Chưa đáp ứng các yêu cầu

Câu hỏi số 9: Anh/chị có hài lòng về quá trình thử việc tại

Công ty hay không?

- a. Rất hài lòng
- b. Bình thường
- c. Không hài lòng

Câu hỏi số 10: Anh/chị cho biết các yếu tố bên ngoài nào ảnh hưởng đến đến công tác tuyển dụng tại Công ty?

- a. Yếu tố kinh tế
- b. Thị trường lao động
- c. Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác

Câu hỏi số 11: Anh (chị) cho biết yếu tố bên trong nào ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại Công ty?

- a. Về sự hấp dẫn của Công ty
- b. Về đãi ngộ nhân lực của Công ty
- c. Về khả năng tài chính

Câu hỏi số 12: Anh/chị có đóng góp gì thêm để đưa ra các đề xuất hoàn thiện công tác tuyển dụng?

.....

Xin chân thành cảm ơn các anh, chị về những thông tin đã cung cấp.

PHỤ LỤC 2
PHIẾU ĐIỀU TRA
TẠI CÔNG TY CPTM VÀ ĐTXD TICO GROUP

Câu hỏi số 1: Anh/chị cho biết việc thực hiện công tác dự báo nhân lực ở Công ty được thực hiện như thế nào?

Chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Tốt	27	67,50
Bình thường	11	27,50
Trung bình	2	5,00
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 2: Anh/chị cho biết trong quá trình tìm hiểu thông tin về công ty để nộp hồ sơ ứng tuyển, anh/chị đã nắm rõ thông tin về Công ty chưa?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Rõ ràng	31	77.50
Bình thường	6	15.00
Không rõ ràng	3	7.50
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 3: Anh/chị cho biết mức độ bài thi tay nghề, trình độ nghiệp vụ ở vòng thi tuyển của Công ty như thế nào? (dành cho khối hiện trường, sản xuất)

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Khó	12	63,16
Phù hợp	4	21,05
Dễ	3	15,79
Tổng	19	100.00

Câu hỏi số 4: Anh/chị đánh giá các câu hỏi phỏng vấn trong công tác phỏng vấn của Công ty như thế nào?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Quá nhiều câu hỏi, tình huống khó	18	45.00
Đúng trọng tâm yêu cầu công việc	13	32.50
Quá ngắn không giúp thể hiện khả năng	9	22.50
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 5: Anh/chị có cảm thấy công bằng trong tuyển chọn với các ứng viên khác hay không?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Rất công bằng	27	67,50
Bình thường	9	22,50
Không công bằng	4	10,00
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 6: Anh/chị cho biết công tác kiểm tra sức khỏe của Công ty như thế nào?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Rất bài bản	24	60,00
Bình thường	10	25,00
Sơ sài	6	15,00
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 7: Anh/chị cho biết các ứng viên sau khi trúng tuyển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có đáp ứng được công việc hay không?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Đáp ứng tốt	19	47,50
Bình thường	12	30,00
Chưa đáp ứng các yêu cầu	9	22,50
Tổng	40	100.00

Câu hỏi số 8: Anh/chị có hài lòng về quá trình thử việc tại Công ty hay không?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Được hỗ trợ nhiệt tình	36	90,00
Bình thường	3	7,50
Rất khó khăn	1	2,50
Tổng	40	100.00

Câu hỏi 9: Anh/chị cho biết các yếu tố bên ngoài nào ảnh hưởng đến đến công tác tuyển dụng tại Công ty?

Các chỉ tiêu	Số lượng đánh giá (người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Yếu tố kinh tế	26	65,00
Thị trường lao động	2	5,00
Sự cạnh tranh của DN khác	12	30,00
Tổng	40	100.00

PHỤ LỤC 03:
PHIẾU PHÒNG VẤN TUYỂN DỤNG

Dành cho vị trí nhân viên bán hàng, kinh doanh

Ứng viên:
Vị trí:
Bộ Phận:

YÊU CẦU VỊ TRÍ CÔNG VIỆC: Đề nghị khoanh vòng điểm số thích hợp

Quan tâm đến chi tiết	5	4	3	2	1	0
Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1	0
Dịch vụ khách hàng	5	4	3	2	1	0
Khả năng gây ảnh hưởng	5	4	3	2	1	0
Sáng kiến	5	4	3	2	1	0
Tính liêm chính	5	4	3	2	1	0
Kỹ năng quan hệ cá nhân	5	4	3	2	1	0
Khả năng học hỏi	5	4	3	2	1	0
Hứng thú bán hàng	5	4	3	2	1	0
Mức độ chịu đựng căng thẳng	5	4	3	2	1	0
Khả năng giao tiếp bằng lời nói	5	4	3	2	1	0

Thang điểm:

5: Xuất sắc

4: Tốt

3: Khá

2: Trung bình khá

1: Kém

0: Không quan sát được

Ấn tượng chung (chọn một)

	Xuất sắc		Khá		Có thể chấp nhận được		Kém		Rất kém
--	----------	--	-----	--	-----------------------	--	-----	--	---------

Đề nghị

	Tuyên		Từ chối		Để xem xét
--	-------	--	---------	--	------------

Vào vị trí:

Ký tên:

Người phỏng vấn:

Ngày:

PHỤ LỤC 04:
MẪU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỬ VIỆC

Họ tên:.....Chức danh công việc:.....

Người quản lý trực tiếp:.....Chức vụ:.....

Bộ phận:.....Ngày thử việc:.....

Phần 1: Dành cho nhân viên thử việc

1. Công việc đã thực hiện và kết quả đạt được

.....
.....

2. Ý kiến của nhân viên thử việc

.....
.....

Phần 2: Đánh giá của người quản lý trực tiếp

STT	Tiêu chí đánh giá	Đánh giá	
		Đạt	Không đạt
1	Kiến thức chuyên môn		
2	Mức độ hoàn thành công việc		
3	Khả năng xử lý công việc		
4	Tinh thần trách nhiệm, giúp đỡ đồng nghiệp		
5	Tính sáng tạo		

- Kết quả “đạt” từ 80% trở lên sẽ được xem xét là lao động chính thức
- Kết quả “đạt” dưới 80% sẽ không được tiếp tục làm việc tại công ty.

Ngày...tháng...năm...

Quản lý trực tiếp

