

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

NGUYỄN HUYỀN ANH

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG
CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC
VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 7340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. MAI THANH LAN

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Nguyễn Huyền Anh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành khóa luận này, đầu tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **PGS. TS. Mai Thanh Lan** – người đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn thạc sỹ. Tôi xin chân thành cảm ơn quý Thầy/Cô trong khoa Sau Đại học nói riêng và toàn thể các Thầy/Cô trong Trường Đại học Lao động – Xã hội nói chung đã truyền đạt kiến thức cho tôi trong suốt thời gian theo học tại trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc và các anh chị đồng nghiệp tại Tổng công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi thu thập số liệu về công tác tuyển dụng tại Tổng Công ty.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến **PGS.TS. Mai Thanh Lan** – người đã tận tình hướng dẫn tôi trong suốt quá trình nghiên cứu để tôi có thể hoàn thành tốt nhất luận văn thạc sỹ của mình.

Học viên

Nguyễn Huyền Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	8
6.1. Về lý luận:	8
6.2. Về thực tiễn:.....	9
7. Kết cấu luận văn	9
NỘI DUNG.....	10
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. Nhân lực	10
1.1.2. Tuyển dụng nhân lực	10
1.1.3. Công tác tuyển dụng nhân lực	13
1.1.4. Doanh nghiệp Nhà nước	14
1.2. Yêu cầu của công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp Nhà nước	16
1.3. Nội dung của công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước	18

1.3.1. Cơ sở của tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước....	18
1.3.2. Phân định trách nhiệm trong tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước	21
1.3.3. Quy trình tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước...	23
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp Nhà nước.....	32
1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	32
1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong	33
1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp Nhà nước.....	37
1.6. Kinh nghiệm và bài học về công tác tuyển dụng nhân lực tại một số tổ chức	42
1.6.1. Kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng tại một số tổ chức	42
1.6.2. Bài học rút ra cho công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC.	45
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM (VEC).....	47
2.1. Khái quát về Tổng Công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam.....	47
2.1.1. Thông tin chung về VEC	47
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận.....	47
2.1.3. Thực trạng nguồn nhân lực tại công ty.....	49
(Nguồn: Ban tổ chức Nhân sự).....	49
2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC	50
2.2.1. Thực trạng cơ sở triển khai tuyển dụng nhân lực tại VEC	50
2.2.2. Thực trạng phân định trách nhiệm trong tuyển dụng nhân lực tại VEC.....	53

2.2.3. Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực tại VEC	56
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty	78
2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức.....	78
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức.....	82
2.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại VEC qua các chỉ tiêu ...	84
2.4.1. Tỷ lệ tuyển dụng.....	84
2.4.2. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng	85
2.4.3. Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người.....	86
2.4.4. Kết quả thực hiện công việc và nhu cầu đào tạo bổ sung của các nhân viên mới	86
2.4.5. Mức độ hài lòng.....	87
2.5. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC.....	88
2.5.1. Những mặt đạt được	88
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	89
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM (VEC).....	91
3.1. Phương hướng phát triển của VEC đến năm 2025.....	91
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC	93
3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác phân tích công việc.....	94
3.2.2. Xây dựng quy chế tuyển dụng riêng cho công ty	95
3.2.3. Hoàn thiện phân cấp tuyển dụng cho các đơn vị thành viên	96
3.2.4. Hoàn thiện bản thông báo tuyển dụng.....	97
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá ứng viên qua vòng phỏng vấn chuyên sâu	101
3.2.6. Hoàn thiện quá trình đánh giá sau thử việc	103

3.2.7. Thực hiện xây dựng “thương hiệu trong tuyển dụng” nhằm thu hút các ứng viên giỏi.	108
KẾT LUẬN	112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Nguồn nhân lực công ty giai đoạn 2019 - 2021	49
Bảng 2.2 : Nội dung phiếu yêu cầu tuyển dụng	58
Bảng 2.3: Tổng hợp nhu cầu nhân lực 2019-2021.....	59
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động được tuyển từ các nguồn của công ty.....	63
giai đoạn 2019 - 2021.....	63
Bảng 2.5. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về nội dung.....	66
của thông báo tuyển dụng	66
Bảng 2.6: Bảng số liệu kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên	67
Bảng 2.7: Bảng kết quả vòng phỏng vấn sơ bộ	69
Bảng 2.8. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về nội dung của bài thi trắc nghiệm và thi viết.....	70
Bảng 2.9: Bảng số liệu số ứng viên sau phần thi trắc nghiệm, thi viết.....	70
Bảng 2.10: Bảng số liệu số ứng viên sau phần thi tay nghề	72
Bảng 2.11: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp	73
Bảng 2.12: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với quản lý tổ/đội ở khối trực tiếp tại các đơn vị thành viên	73
Bảng 2.13. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về vòng phỏng vấn sâu.....	74
Bảng 2.14: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp	76
Bảng 2.15: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với quản lý tổ/đội ở khối trực tiếp tại các đơn vị thành viên	76
Bảng 2.16. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về vòng phỏng vấn sâu.....	77
Bảng 2.17. Tỷ lệ tuyển dụng chung của VEC.....	84
Bảng 2.18. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch.....	85
Bảng 2.19. Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người	86

Khung 3.1. Mẫu thông báo tuyển dụng.....	98
vị trí Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin	98
Khung 3.2. Mẫu phiếu đánh giá ứng viên vòng phỏng vấn sâu	102
Khung 3.3. Đề xuất nội dung phiếu đánh giá ứng viên sau thử việc	104
Khung 3.4. Mẫu thư cảm ơn dự tuyển	111

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của VEC.....	48
Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại VEC	57
Biểu đồ 2.1. Đánh giá về hình thức kiểm tra tay nghề.....	72
Biểu đồ 2.2. Đánh giá mức độ hài lòng của ứng viên đối với công tác tuyển dụng tại VEC.....	87
Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ cảm nhận sự công bằng trong công tác tuyển dụng tại VEC của ứng viên	88

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong quá trình phát triển kinh tế xã hội, đầu tư công và cụ thể là đầu tư công trình giao thông công cộng là lĩnh vực hết sức quan trọng. Chiến lược phát triển kinh tế-xã hội (KT-XH) 2011-2020 đã xác định mục tiêu “phát triển nhanh kết cấu hạ tầng (KCHT), nhất là hạ tầng giao thông; hình thành cơ bản hệ thống KCHT đồng bộ, với một số công trình hiện đại là một đột phá chiến lược, là yếu tố quan trọng thúc đẩy phát triển KT-XH và cơ cấu lại nền kinh tế”. Trong thời gian qua, Đảng, Nhà nước và cả xã hội đã dành sự quan tâm lớn cho đầu tư phát triển GTVT; trong đó, hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông đã có bước phát triển mạnh mẽ. Chất lượng vận tải ngày càng được nâng cao, cơ bản đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng - an ninh, nâng cao đời sống nhân dân, góp phần xóa đói, giảm nghèo, rút ngắn khoảng cách giữa các vùng, miền. Với vai trò quan trọng của phát triển giao thông công cộng, ngay từ khi thành lập, Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) đã trở thành một trong các doanh nghiệp nhà nước đóng vai trò nòng cốt trong đầu tư phát triển, vận hành khai thác các tuyến đường bộ cao tốc quốc gia. Cho đến nay, VEC đã xây dựng và khai thác thành công nhiều tuyến đường cao tốc huyết mạch giúp phát triển mạng lưới đường cao tốc Việt Nam. Có nhiều yếu tố tạo nên sự thành công đó, trong đó là những nguồn lực không thể thiếu trong quá trình vận hành của tổ chức như: Nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự, nguồn lực sản xuất,... Trong các nguồn lực này, nguồn lực nào cũng quan trọng và cùng hỗ trợ cho nhau tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có thể khẳng định, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất. Bởi, một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng trở nên vô nghĩa khi thiếu đi yếu tố

con người. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại vô tri vô giác thành cỗ máy in tiền, phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng biết tìm kiếm, sử dụng và biết khai thác nguồn lực này có hiệu quả nhất. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, để nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nhân lực, công tác tuyển dụng nhân lực – yếu tố "đầu vào" để có một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức phải được đặt lên hàng đầu.

Hiểu được vai trò đó, trong quá trình hoạt động, VEC rất chú trọng vào công tác tuyển dụng nhân lực và thu được những thành công nhất định. Hàng năm, công tác tuyển dụng của VEC luôn đảm bảo phần nào mục tiêu tuyển dụng và đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Tuy nhiên, không phải không có những hạn chế như quy trình thiếu thống nhất, bài thi chưa được xây dựng hiệu quả hay vấn đề truyền thông và xây dựng thương hiệu tuyển dụng chưa thực sự được chú ý trong quá trình tuyển dụng tại VEC. Hơn nữa, với vai trò là một Tổng công ty với 3 công ty con trực thuộc, việc phân cấp tuyển dụng cũng cần được làm rõ hơn, tránh tình trạng chồng chéo hay bỏ sót nhiệm vụ không đáng có. Với vai trò quan trọng như vậy, công tác tuyển dụng thực sự cần được nghiên cứu và tìm hiểu một cách bài bản. Tuy nhiên, tại VEC, theo tìm hiểu của tác giả, trong giai đoạn 5 năm trở lại đây, quãng thời gian VEC có những biến động lớn trong cơ cấu tổ chức và hoạt động kinh doanh, chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác tuyển dụng nhân lực.

Xuất phát từ sự thay đổi trong nhận thức của bản thân về công tác tuyển dụng nhân lực và tầm quan trọng của nó tại môi trường doanh nghiệp tôi đã chọn đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng nhân lực luôn đóng vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị nhân lực nói riêng và hoạt động kinh doanh nói chung. Vì vậy, tuyển dụng nhân lực đã trở thành một chủ đề được nhiều học giả nghiên cứu.

Trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu về tuyển dụng nhân lực cho thấy tầm quan trọng của công tác tuyển dụng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, tổ chức. Điển hình trong số đó, trong tác phẩm "Human resource management" của Ronald R. Sims (2007), đã tổng hợp từ nhiều quan điểm của nhiều tác giả khác nhau về quản trị nhân lực. Trong đó, tác giả đã khẳng định, tuyển dụng nhân lực là chìa khóa thành công, là công cụ đầu tiên cần thực hiện chính xác nếu các tổ chức muốn xây dựng nguồn nhân lực vững mạnh. Để thực hiện tuyển dụng thành công, tác giả đã nhắc đến hình thức, quy trình tuyển dụng nhân lực cũng như các khó khăn có thể gặp phải khi thực hiện hoạt động tuyển dụng. Một điểm mới của cuốn sách đó là việc đề cập đến vấn đề tuyển dụng điện tử, đây là cách thức tuyển dụng mới với nhiều lợi thế nhất định nhưng tác giả cho rằng cũng không nên phụ thuộc do tính chất khó kiểm chứng thông tin.

Trong bài viết "Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff" của Carolyn Ban và cộng sự (2003) đã đưa ra những thách thức về quản trị nhân lực nói chung và tuyển dụng nói riêng trong các tổ chức phát triển cộng đồng và dịch vụ. Nội dung bài viết đã đi sâu đánh giá những thách thức trong giai đoạn sắp tới, đối với tuyển dụng là sự cạnh tranh ngày một gay gắt và quyết liệt của đối thủ cạnh tranh trong bối cảnh người lao động ngày càng có ý niệm cao hơn về bản thân. Đây có thể coi là một lưu ý cho các công ty trong hoạt động tuyển dụng nhân lực.

Bài nghiên cứu “Sources of human resources recruitment organization” của tác giả Emanoil Muscalu (2015) đã khẳng định vai trò quan trọng của tuyển dụng nguồn bên trong. Đây là nguồn tuyển dụng mà hầu hết tổ chức chưa tận dụng một cách triệt để. Phần lớn nguồn nhân lực bên trong chỉ được sử dụng đối với nhóm lao động có khả năng và nhu cầu thăng tiến. Ngược lại, người lao động có nhu cầu thay đổi vị trí công việc chưa được chú ý trong hoạt động tuyển dụng hiện nay. Ngoài ra, đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài, tác giả cũng đề xuất ứng dụng khoa học công nghệ để có thể thu hút và lựa chọn theo phương hướng tiết kiệm và hiệu quả nhất.

Tại Việt Nam, tuyển dụng là một phần không thể thiếu trong các sách, giáo trình viết về quản trị nhân lực. Trong cuốn "Giáo trình quản trị nhân lực", Phạm Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012) đã nghiên cứu 2 hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn để nói về hoạt động thu hút và lựa chọn người lao động cho tổ chức. Với cách tiếp cận tương tự như vậy, sách "Giáo trình quản trị nhân lực", Lê Thanh Hà (2012), "Quản trị nhân sự", Nguyễn Hữu Thân (2008), cũng không sử dụng cụm từ "tuyển dụng nhân lực" để nói về hoạt động tuyển người lao động tại các tổ chức. Ngược lại trong cuốn "Quản trị nguồn nhân lực", Trần Kim Dung (2009), lại sử dụng cụm từ "tuyển dụng nhân lực" để nói về hoạt động này. Cùng với việc sử dụng cụm từ tuyển dụng nhân lực, Trần Kim Dung cũng đã nói đến hoạt động tiếp nhận nhân lực, thử việc trong tuyển dụng. Như vậy, có thể thấy, định hướng tiếp cận nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân lực tại Việt Nam vẫn có sự khác nhau. Ngoài ra, các cuốn sách trên đều tổng hợp nội dung của tuyển dụng nhân lực trong các tổ chức cũng như chia sẻ một số các trường hợp đặc thù (case study) để từ đó đưa ra nhận xét về tuyển dụng nhân lực. Các tác giả trên đều thống nhất cho rằng, tuyển dụng nhân lực là đặc biệt quan trọng trong tổ chức. Tuy nhiên, nó chỉ thực sự phát huy vai trò nếu tổ chức có thể đảm bảo tuyển đúng và vừa đủ

đối tượng cần tuyển. Cũng cần lưu ý rằng, tuyển đúng và đủ cũng có nghĩa rằng, đôi lúc cần lựa chọn tuyển dụng với những hoạt động khác và không phải bất kỳ tình trạng thiếu nhân lực nào cũng phải tuyển dụng nhân lực.

Từ quá trình tổng quan trên, có thể thấy, công tác tuyển dụng nhân lực là một đề tài không mới nhưng vẫn còn rất "nóng" đối với những người nghiên cứu. Điều này có thể được thấy rõ ở số lượng và chất lượng các công trình nghiên cứu khoa học về tuyển dụng, trong số đó, có thể kể đến một số công trình nghiên cứu sau:

+ Lê Thị Trâm Anh (2017), ‘Tuyển dụng công chức theo vị trí việc làm cho cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam’, Luận án Tiến sĩ, Trường Học viện Hành chính Quốc gia, đã nghiên cứu sâu về vai trò, tầm quan trọng và đặc biệt là các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước. Mặc dù đối tượng và không gian nghiên cứu không phù hợp với loại hình doanh nghiệp nhà nước nhưng có thể nói đây cũng là đề tài gợi mở cho tôi những hướng nghiên cứu cho luận văn của mình.

+ Phạm Thị Nga (2014), "Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Tư vấn sông Đà", Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia. Trong nội dung luận văn này, tác giả đã nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực theo hai quá trình: Tuyển mộ và tuyển chọn. Luận văn đã nghiên cứu một cách khá công phu công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Tư vấn sông Đà. Trong đó, tác giả đã đưa ra nhiều quan điểm nhận định phù hợp với đặc điểm riêng của ngành xây dựng. Tuy nhiên luận văn vẫn chưa đề cập đến cách thức triển khai và trách nhiệm của các cá nhân trong việc triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực tại tổ chức. Vì vậy, có thể nói, nội dung của công trình nghiên cứu về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực có phần trùng lặp với hoạt động tuyển dụng nhân lực.

+ Đinh Thị Mai Phương (2014), "Nâng cao chất lượng tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty thủy lợi Liên Sơn", Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia. Trong nội dung luận văn này, tác giả đã làm rõ bản chất của công tác tuyển dụng nhân lực tại tổ chức. Giống như luận văn của tác giả Phạm Thị Nga, tác giả đã nghiên cứu tuyển dụng theo hai giai đoạn: tuyển mộ và tuyển chọn. Tuy nhiên, trong quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty thủy lợi Liên Sơn, tác giả lại đề cập đến cả quá trình "thử việc" của nhân viên. Như vậy có thể thấy, tác giả chưa có tiếp cận vấn đề một cách có hệ thống.

Quá trình tổng quan cho thấy, tuyển dụng nhân lực là vấn đề quan trọng, được đề cập đến trong nhiều công trình nghiên cứu. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy vẫn còn nhiều cách thức tiếp cận khác nhau, đặc biệt vấn đề trùng lặp giữa các thuật ngữ chuyên ngành như "công tác tuyển dụng nhân lực", "tuyển dụng nhân lực", "tuyển dụng nguồn nhân lực" khiến người đọc cũng như khả năng áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn còn gặp nhiều khó khăn. Cùng với đó, vấn đề thực tiễn về công tác tuyển dụng đang gặp phải ở VEC, tác giả đã quyết định lựa chọn vấn đề: "Công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam" làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài này là đưa ra các giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích đã đề ra, luận văn cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực
- Làm rõ thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC
- Chỉ ra các hạn chế và nguyên nhân các hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC, từ đó đưa ra các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty và các đơn vị thành viên do Tổng công ty phụ trách tuyển dụng.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Hiện nay, công tác tuyển dụng tại các đơn vị thành viên được VEC phân cấp giao quyền tuyển dụng. VEC chỉ thực hiện tuyển dụng đối với một số chức danh công việc. Các trường hợp khác, đơn vị thành viên được giao quyền tuyển dụng. Nội dung luận án sẽ không nghiên cứu đối với các trường hợp đơn vị thành viên tự tuyển dụng. Ngoài ra đối với cán bộ quản lý lãnh đạo cấp cao, quá trình tuyển dụng được áp dụng quy trình tuyển dụng đặc biệt và có sự tham gia của Nhà nước cũng như các tiêu chuẩn do Nhà nước đặt ra. Vì vậy, cách thức tuyển dụng cán bộ quản lý cấp cao cũng không được nghiên cứu trong phạm vi luận án này.

+ Về không gian: Trụ sở chính của Tổng Công ty

+ Về thời gian: Từ năm 2019 đến năm 2021

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu đề tài, tác giả sẽ nghiên cứu kết hợp hai phương pháp định lượng và định tính. Cụ thể, một số phương pháp tác giả chú trọng sử dụng là:

- Thống kê phân tích: Để nghiên cứu đề tài, tác giả sẽ thu thập số liệu thứ cấp và sơ cấp. Trên cơ sở đó, tổng hợp phân tích, so sánh để rút ra kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài

- Sử dụng bảng hỏi: tác giả sẽ sử dụng bảng hỏi để thu thập số liệu sơ cấp về tuyển dụng nhân lực. Để thu thập thông tin về quan điểm nhận định của ứng viên về tuyển dụng của VEC, tác giả đã tiến hành khảo sát các ứng viên tham gia tuyển dụng tại VEC (cả đối tượng thành công và đối tượng không được tuyển dụng) trong khoảng 2 năm trở lại đây (năm 2020 và năm 2021). Tác giả đã phát ra 120 phiếu. Tuy nhiên, chỉ thu về được 78 phiếu trả lời đúng quy định. Việc xử lý số liệu điều tra sẽ được thực hiện thông qua phần mềm Excel

- Phỏng vấn: tác giả sử dụng phỏng vấn sâu để nghiên cứu các vấn đề cần được làm rõ trong công tác tuyển dụng của VEC. Các đối tượng được phỏng vấn là ban lãnh đạo và cán bộ nhân sự. Tổng số cán bộ quản lý, cán bộ tuyển dụng được phỏng vấn là 06 người. Trong đó có 1 cán bộ nằm trong Ban Tổng Giám đốc và 05 người làm việc tại Ban Tổ chức – Nhân sự.

+ Phân tích xu thế: Tác giả sẽ nghiên cứu số liệu trong 3 năm trở lại đây để có thể nhìn thấy xu thế thay đổi vận động của các vấn đề trong quá trình nghiên cứu.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1. Về lý luận:

- Luận văn đã hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về tuyển dụng nhân lực trong tổ chức và đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhà nước.

- Luận văn đã phân tích và làm rõ được nội hàm của công tác tuyển dụng nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước. Trong đó, nhấn mạnh vào vấn đề đảm bảo đúng quy định của pháp luật. Đây có thể coi là điều khác biệt so với các doanh nghiệp thông thường. Bởi mặc dù hoạt động như một doanh nghiệp thông thường nhưng với bản chất là một doanh nghiệp Nhà nước, các công ty sẽ chịu nhiều sự điều chỉnh của các quy định Nhà nước hơn so với những doanh nghiệp tư nhân thông thường.

6.2. Về thực tiễn:

- Luận văn đã nêu và phân tích thành công thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của VEC. Qua phân tích có thể thấy, công tác tuyển dụng tại VEC vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định. Việc tìm ra các hạn chế sẽ là cơ sở quan trọng giúp VEC hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng.

- Các giải pháp được đưa ra trong luận văn sẽ là gợi ý quan trọng giúp VEC và các doanh nghiệp Nhà nước nói chung trong mục tiêu hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được chia thành ba chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam (VEC)

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam (VEC)

NỘI DUNG

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

“Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người” [4, trg 6]. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực là các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức nâng, sức chịu đựng của cơ bắp.... Trí lực là các yếu tố như trình độ, khả năng, kinh nghiệm, trí tưởng tượng...

Nhân lực được thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nguồn lực của con người là yếu tố vô hạn vì vậy khả năng làm việc của người lao động cũng không có giới hạn. Nó có thể phát triển không ngừng nếu được đặt đúng hoàn cảnh điều kiện.

1.1.2. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là một trong những hoạt động nằm trong nhóm chức năng thu hút nhân lực trong hoạt động quản trị nhân lực. Có thể hiểu đơn giản, tuyển dụng nhân lực là quy trình tìm kiếm và đánh giá các ứng viên theo yêu cầu của công việc để chọn ra người phù hợp để đưa vào các vị trí việc làm tổ chức cần.

Theo bách khoa toàn thư Wikipedia : Tuyển dụng là quy trình sàng lọc và tuyển chọn những người có đủ năng lực đáp ứng một công việc trong một tổ chức, công ty, một chương trình tự nguyện hay nhóm cộng đồng. Tại các công ty cỡ nhỏ, các lãnh đạo trực tiếp hay phòng nhân sự thường tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng. Trong đó các công ty cỡ lớn có thể thuê người làm một phần hay toàn bộ quy trình tuyển dụng.

Như vậy, có thể thấy, có rất nhiều các ý kiến khác nhau về tuyển dụng, nhưng các ý kiến này đều có chung một nội dung thống nhất là tuyển dụng là một quá trình thu hút, tìm kiếm nhân lực còn thiếu cho tổ chức. Do đó chúng ta có thể hiểu tổng quát về tuyển dụng như sau:

“Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút những ứng viên từ những nguồn khác nhau (trong và ngoài tổ chức) đến nộp đơn đăng ký tìm việc làm và lựa chọn trong số họ người phù hợp nhất với yêu cầu công việc đặt ra”. Hiểu theo cách hiểu này, tuyển dụng gồm các hoạt động nhỏ sau: Tuyển mộ, tuyển chọn, đón tiếp, định hướng và thử việc nhân viên.

1.1.2.1. Tuyển mộ nhân lực

“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” [4, trg 315]. Về bản chất, hoạt động tuyển mộ là hoạt động giúp kết nối người lao động có nhu cầu xin việc với nhà tuyển dụng. Hoạt động tuyển mộ được coi là thành công nếu nó giúp tổ chức thu hút được đủ số lượng ứng viên với chất lượng cần thiết. Trong thực tế vì nhiều nguyên nhân, có rất nhiều người lao động có trình độ phù hợp nhưng vẫn thất nghiệp vì họ không biết đến các thông tin tuyển mộ hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số lượng lao động đang cần tuyển.

Ngoài việc là cơ sở tiền đề để thực hiện thành công công tác tuyển chọn và tuyển dụng thì tuyển mộ giúp cho tổ chức khai thác được nguồn nhân lực, qua đó tuyển dụng được người lao động đáp ứng được các yêu cầu do tổ chức đặt ra, giúp cho lao động giỏi đến với tổ chức, giúp cho tổ chức tiết kiệm được các nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động, giúp tổ chức thực hiện các chức năng quản trị nhân lực khác hiệu quả cao hơn.

1.1.2.2. Tuyển chọn nhân lực

“*Tuyển chọn nhân lực* là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng” [4, trg 325]

Về thực chất tuyển dụng là việc đánh giá cân đo đong đếm các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau tùy theo yêu cầu của công việc để tìm được người phù hợp với yêu cầu đã đặt ra cho vị trí công việc còn trống trong tổng số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Trong quá trình này, những cá nhân được giao nhiệm vụ tuyển chọn sẽ đánh giá các ứng viên nộp đơn xin việc vào tổ chức từ nhiều khía cạnh khác nhau và cân nhắc xem ai là người phù hợp nhất

1.1.2.3. Đón tiếp nhân viên

Tiếp đón nhân viên 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” [5, trg 16]. Khi tiếp đón nhân viên mới sẽ tạo cho họ ấn tượng ban đầu tốt đẹp, tác động cho người lao động ngay từ những ngày đầu tiên vào làm việc tại tổ chức, nó tạo sự đoàn kết, gắn bó giữa nhân viên cũ và nhân viên mới trong tổ chức.

1.1.2.4. Định hướng nhân viên

“ Định hướng nhân viên là việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình nhằm giúp nhân viên mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc với hiệu suất cao” [5, trg 18]. Chương trình định hướng nhân viên thường được kéo dài vài giờ hoặc vài tuần đầu tiên kể từ ngày người lao động đến làm việc tại tổ chức, để nhân viên có thể hiểu rõ quyền và lợi của mình và tìm hiểu rõ hơn về văn hóa tổ chức,... Từ đó người lao động mới bắt đầu công việc với hiệu suất cao, mang lại lợi nhuận cho tổ chức.

1.1.2.5. Thử việc

“Thử việc là thời gian người lao động làm việc như một nhân viên tập sự” [5, trg 18]. 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. Dựa vào thời gian thử việc, tổ chức sẽ đánh giá năng lực của người lao động và để khẳng định họ có chọn người phù hợp với công việc đó không; qua phỏng vấn, người lao động không thể thể hiện rõ năng lực bản thân; do đó người động cần có thời gian thử việc.

Các hoạt động trong tuyển dụng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Để thực hiện được mục đích của mình, cả tổ chức và ứng viên đều tham gia vào quá trình tuyển mộ. Tổ chức đăng tin tuyển mộ với những thông tin về tổ chức và công việc để tìm kiếm và thu hút ứng viên. Các ứng viên tìm cho mình một tổ chức phù hợp bằng cách tìm hiểu về thông báo tuyển dụng của tổ chức, so sánh xem mình có phù hợp và đảm bảo đủ điều kiện để làm việc hay không sau đó nộp hồ sơ vào tổ chức để tham gia vào quá trình tuyển chọn của tổ chức. Tổ chức thực hiện quá trình tuyển chọn bằng cách yêu cầu các ứng viên thực hiện các yêu cầu của tổ chức đưa ra như trả lời phỏng vấn, làm trắc nghiệm, thử việc, trong khi đó tổ chức sẽ đo lường và đánh giá từng ứng viên xem ai phù hợp nhất cho vị trí còn thiếu của tổ chức. Tổ chức sẽ ra quyết định tuyển dụng cuối cùng.

1.1.3. Công tác tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân lực là quá trình tổ chức, triển khai, vận hành các hoạt động tuyển dụng (thu hút, sàng lọc và ra quyết định tiếp nhận ứng viên) nhằm bổ sung nhân lực cho tổ chức khi cần thiết.

Khi tổ chức có người lao động nghỉ việc hoặc mở rộng sản xuất hay máy móc cải tiến, tổ chức cần có nhu cầu tuyển dụng bổ sung nguồn nhân lực để đảm bảo nhu cầu sản xuất. Khi đó, bộ phận chuyên trách công tác quản trị

nhân lực trong tổ chức sẽ chịu trách nhiệm lên kế hoạch, các bộ phận chức năng khác sẽ phối hợp thực hiện và từ đó tiến tới thực hiện: thu hút, sàng lọc và ra các quyết định tiếp nhận ứng viên để bổ sung nguồn lực mà tổ chức đang cần

Như vậy, khác với tuyển dụng nhân lực, công tác tuyển dụng không chỉ đơn giản là hoạt động thu hút, sàng lọc hay tiếp nhận ứng viên mới. Công tác tuyển dụng nhân lực là tổng thể các hoạt động giúp vận hành hoạt động tuyển dụng nhân lực trong tổ chức. Hay nói cách khác, công tác tuyển dụng có hai hoạt động chính: hoạt động tuyển dụng (thu hút, sàng lọc, tiếp nhận ứng viên) và hoạt động tổ chức triển khai các nhiệm vụ mà các cá nhân, tập thể trong tổ chức phải thực hiện để có thể tiến hành tuyển dụng.

1.1.4. Doanh nghiệp Nhà nước

Ngoài Việt nam thì trên thế giới cũng có rất nhiều quốc gia quy định về loại hình Doanh nghiệp nhà nước, chính vì vậy mà quy định về khái niệm của doanh nghiệp nhà nước cũng được mỗi quốc gia hiểu theo cách khác nhau. Trong đó, phải kể đến đầu tiên là việc định nghĩa doanh nghiệp nhà nước của Liên hợp quốc định nghĩa là: “xí nghiệp quốc doanh là những xí nghiệp do nhà nước nắm toàn bộ hoặc một phần sở hữu và nhà nước kiểm soát tới một mức độ nhất định quá trình ra quyết định của xí nghiệp”. Từ định nghĩa này có thể thấy rằng việc Liên hợp quốc rất chú trọng đến vấn đề sở hữu và quyền kiểm soát của nhà nước trong doanh nghiệp nhà nước.

Song song với đó thì theo như quy định của Ngân hàng thế giới về định nghĩa của Doanh nghiệp Nhà nước lại cho rằng: “Doanh nghiệp nhà nước là các thực thể kinh tế thuộc sở hữu hay thuộc quyền kiểm soát của chính phủ mà phần lớn thu nhập của họ được tạo ra thông qua việc bán các hàng hoá và dịch vụ”. Theo định nghĩa của Ngân hàng thế giới, định nghĩa về doanh nghiệp nhà nước được hiểu theo cách đơn giản nhất là việc các đơn vị thực

hiện các hoạt động kinh doanh, không bao gồm các đơn vị, các ngành thuộc sở hữu nhà nước trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, bảo vệ quốc phòng, an ninh ...

Như vậy, các quốc gia trên thế giới đều đưa ra các quy định về định nghĩa doanh nghiệp Nhà nước của mình là khác nhau. Tuy nhiên, các tổ chức quốc tế và nhiều nước trên thế giới đều thống nhất và đi đến một quyết định chung về việc định nghĩa nội dung của Doanh nghiệp nhà nước là: Doanh nghiệp nhà nước là những cơ sở sản xuất kinh doanh do nhà nước sở hữu toàn bộ hay phần lớn vốn trong doanh nghiệp. Những doanh nghiệp này thuộc quyền sở hữu của nhà nước hay chủ yếu thuộc quyền sở hữu của nhà nước, do đó chính phủ có thể gây ảnh hưởng có tính chi phối trực tiếp hoặc gián tiếp đối với doanh nghiệp.

Dựa trên các cách quy định và định nghĩa về doanh nghiệp Nhà nước nêu trên thì ở Việt Nam, doanh nghiệp nhà nước một bộ phận của kinh tế nhà nước và luôn được xác định giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, quan niệm về doanh nghiệp nhà nước trong các văn bản pháp luật ở nước ta có sự thay đổi theo thời gian. Theo khoản 11 Điều 4 Luật Doanh nghiệp năm 2020 quy định: “Doanh nghiệp nhà nước bao gồm các doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, tổng số cổ phần có quyền biểu quyết theo quy định tại Điều 88 của Luật này”. Doanh nghiệp Nhà nước có một số đặc điểm sau:

- Chủ đầu tư: là Nhà nước hoặc Nhà nước cùng với các tổ chức, cá nhân khác. Với tư cách là chủ đầu tư duy nhất hoặc chủ đầu tư có quyền chi phối doanh nghiệp, nhà nước có toàn quyền quyết định các vấn đề liên quan đến sự tồn tại và hoạt động của từng doanh nghiệp nhà nước. Trong đó, Nhà nước có quyền quyết định về hình thành, tổ chức lại và định đoạt; quyết định mục tiêu, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư tài

chính; quyết định mô hình tổ chức quản lý, quyết định giải thể; kiểm tra, giám sát thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.....

- Sở hữu vốn: Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ (100%) hoặc sở hữu phần vốn góp chi phối (trên 50% nhưng dưới 100% vốn điều lệ).

– Hình thức tồn tại: doanh nghiệp nhà nước có nhiều hình thức tồn tại. Nếu doanh nghiệp nhà nước do nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ thì có các loại hình doanh nghiệp như: công ty nhà nước, công ty cổ phần nhà nước, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước. Nếu doanh nghiệp do nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ thì có thể tồn tại dưới các loại hình doanh nghiệp sau: công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn

- Trách nhiệm tài sản: doanh nghiệp nhà nước chịu trách nhiệm trong phạm vi tài sản của doanh nghiệp. Nhà nước chịu trách nhiệm hữu hạn trong phạm vi tài sản góp vốn vào doanh nghiệp.

– Tư cách pháp lý: doanh nghiệp nhà nước có tư cách pháp nhân.

1.2. Yêu cầu của công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp Nhà nước

Đầu tiên, tuyển dụng tại các doanh nghiệp Nhà nước phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật.

Không giống như các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp Nhà nước chịu nhiều chi phối hơn từ Nhà nước. Với vai trò là chủ đầu tư, nhằm đảm bảo vị thế và quản lý chặt chẽ, nhà nước thường xuyên có những quy định về sử dụng và quản lý nguồn nhân lực. Vì vậy, hoạt động tuyển dụng của các doanh nghiệp Nhà nước cần đảm bảo thực thi đúng pháp luật. Điều này sẽ được phân tích kỹ hơn ở phần sau.

Thứ hai, tuyển dụng phải xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của tổ chức: Điều này có nghĩa là việc tuyển dụng phải xuất phát từ nhu cầu bổ sung nhân lực vào chỗ làm việc trống của tổ chức. Để xác định nhu cầu này, cần phải

xác định rõ kế hoạch sản xuất kinh doanh và công tác ở từng khâu , từng bộ phận bao nhiêu người , tuyển các chức danh công việc cụ thể nào , yêu cầu kiến thức , kỹ năng , kinh nghiệm đối với các chức danh công việc được tuyển là gì...

Thứ ba, tuyển dụng dựa trên yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ của công việc cần tuyển: Đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Tuyển dụng cũng phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng và yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển dụng. Các nội dung thi, kiểm tra, phỏng vấn,.. được chuẩn bị phải dựa trên những quy định về chức trách, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng đối với các chức danh công việc cần tuyển dụng và phải bao quát những nội dung này. Từ đó có thể xác định được ứng viên triển vọng nhất trong số các ứng viên tham gia ứng tuyển.

Thứ tư, các tiêu chí, nội dung tuyển dụng phải rõ ràng: Các nguyên tắc này có tính phân loại cao và nhận được sự thống nhất cao trong tổ chức đặc biệt là sự thống nhất trong nhóm các nhân viên phụ trách công tác tuyển dụng, nhằm đảm bảo tính khách quan trong công tác tuyển dụng. Nguyên tắc này nhằm tránh tình tạng tùy tiện trong quá trình tuyển dụng, đánh giá nhân xét một cách chủ quan theo cảm tính.

Thứ năm, Việc tuyển dụng phải hướng tới việc chọn được người có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, trung thực, gắn bó với công việc của tổ chức: Thông qua hồ sơ ứng viên, quá trình làm việc ở tổ chức khác có gì đáng chú ý không? Quan sát cử chỉ, cách ứng xử, nét mặt, ánh mắt,.. có thể đưa ra nhận xét sơ bộ về phẩm chất đạo đức, tính trung thực, trung thành của ứng viên.

Thứ sáu, Quy trình tuyển dụng phải đảm bảo tính khách quan , công bằng, vô tư , đảm bảo cơ hội như nhau cho tất cả các ứng viên: Trong quá trình tuyển dụng, các nhân viên tuyển dụng không nên để tình cảm cá nhân

ảnh hưởng đến kết quả tuyển dụng, không chấp nhận sự thiên kiến và sự phân biệt đối xử nào trong quá trình tuyển dụng. Điều này phải được thể hiện trong chính sách tuyển dụng của tổ chức.

Thứ bảy, Người tham gia tuyển dụng phải là người có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm tuyển dụng: Tổ chức cần chú ý trong việc lựa chọn người tham gia tuyển dụng, bởi những cán bộ này là đại diện của tổ chức trong quá trình tuyển dụng, họ được trao quyền loại bỏ ứng viên không phù hợp qua các vòng. Vì vậy, họ cần phải là người có chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm, với những cá nhân chưa có kinh nghiệm có thể giao làm công việc trợ giúp cho nhân viên tuyển dụng chính thức.

Thứ tám, Chi phí tuyển dụng phải nằm trong khả năng cho phép của tổ chức: Tổ chức cần tính toán chi phí tuyển dụng sao cho kinh phí tuyển dụng nằm trong phạm vi cho phép. Cần xác định như: số lượt phỏng vấn, kiểm tra, chấm thi dành cho việc tuyển dụng nhân lực một chức danh công việc; thời gian phỏng vấn, kiểm tra, chấm thi cho một ứng viên; các chi phí khác (văn phòng phẩm, nước phục vụ,...). Từ đó, tính tổng số giờ công hao phí dành cho việc tuyển dụng một chức danh công việc. Dựa trên số lượng này, cùng với các chi phí đi kèm sẽ tính được chi phí bình quân cho việc tuyển dụng một người ở một chức danh công việc. Nếu chi phí này lớn hơn mức cho phép, tổ chức cần tính toán lại cho phù hợp.

1.3. Nội dung của công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước

1.3.1. Cơ sở của tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước

1.3.1.1 Cơ sở pháp lý

Như đã trình bày ở trên, văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến vấn đề tuyển dụng nhân lực vừa là nguyên tắc cần tuân thủ vừa là cơ sở để xây dựng và triển khai công tác tuyển dụng trong tổ chức. Bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp đều phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật hiện

hành. Đối với công tác tuyển dụng nhân lực, là quá trình đầu tiên trong hoạt động sử dụng và thuê mướn sức lao động của mỗi tổ chức. Vì vậy, tất cả mọi quốc gia, nhà nước đều rất quan tâm đến vấn đề này nhằm bảo vệ quyền lợi chính đáng của các bên, đặc biệt là bảo vệ cho người lao động - nhóm đối tượng được đánh giá là yếu thế hơn trong quan hệ lao động này. Chẳng hạn đối với Việt Nam, những quy định Bộ luật, Luật, các văn bản hướng dẫn hay các quy định của Chính Phủ là cơ sở đầu tiên mà một tổ chức cần phải tuân theo khi thực hiện tuyển dụng nhân lực.

Những vấn đề như độ tuổi lao động, các nghề nghiệp không được phép sử dụng lao động nữ, lao động vị thành niên, quy định về tiền lương, thời gian nghỉ ngơi đều được quy định rõ ràng và các tổ chức, doanh nghiệp bắt buộc cần làm theo. Ngoài ra, đối với một doanh nghiệp nhà nước cần đặc biệt chú ý các quy định về đối tượng tuyển dụng, đối tượng là cán bộ, công chức, viên chức trong doanh nghiệp.

1.3.1.2. Hoạch định nhân lực

"Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả". [4, trg 265]

Hoạch định nhân lực giúp công ty xác định nhu cầu nguồn nhân lực tương thích với hoạt động kinh doanh của công ty. Công ty sẽ luôn ở thế chủ động khi có hoạch định nhân lực đúng đắn. Chưa kể khi hoạch định nhân lực còn có khả năng gắn kết giữa nhân viên và công ty vì tất cả đều sẽ biết về chính sách nhân lực, mối quan hệ, sự liên kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của toàn công ty... từ đó gắn bó dài lâu, làm việc có hiệu quả.

Hoạch định nguồn nhân lực cần trả lời các câu hỏi: Hiện trạng nguồn nhân lực tại đơn vị như thế nào? Cơ cấu ra sao? Số lượng lao động và chất

lượng lao động như thế nào? Trong giai đoạn tới, doanh nghiệp cần bao nhiêu lao động, chất lượng lao động như thế nào? Khi nào cần tới nguồn nhân lực đó? Nguồn cung ứng ở đâu và ngân sách chi cho hoạt động này là bao nhiêu?

1.3.1.3. Phân tích công việc

Phân tích công việc là việc phân tích các yếu tố của một công việc cụ thể nhằm đánh giá tầm quan trọng, mức độ khó, những kết quả cần thiết, những yếu tố liên quan ảnh hưởng đến công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ ở từng công việc cụ thể người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, họ phải thực hiện hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào, những kỹ năng, kiến thức cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của người lao động.

Phân tích công việc là cơ sở quan trọng của công tác tuyển dụng bởi nhờ phân tích công việc mà người quản lý xác định được những kỳ vọng, tiêu chuẩn của mình đối với người lao động. Các thông tin thu thập khi phân tích công việc thường được hệ thống hoá và trình bày dưới dạng các Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và Bản tiêu chuẩn khi thực hiện công việc. Các kết quả này sẽ được sử dụng một cách hiệu quả giúp tổ chức có cơ sở để tuyển người thực sự phù hợp với mong muốn và nhu cầu của mình.

1.3.1.4. Quy chế tuyển dụng

Quy chế tuyển dụng là văn bản nội bộ có tính pháp lý cao nhất trong công tác tuyển dụng nhân lực của mỗi tổ chức. Quy chế tuyển dụng quy định mọi vấn đề có liên quan đến công tác tuyển dụng như: trách nhiệm các bên, quy trình tuyển dụng, biểu mẫu, tờ trình được sử dụng trong tuyển dụng nhân lực của công ty. Thông qua quy chế tuyển dụng, mọi thành viên trong tổ chức có thể biết trách nhiệm của mình trong tuyển dụng nhân lực, hoạt động tuyển dụng nhân lực cũng được diễn ra một cách hiệu quả, chính xác, và thống nhất hơn.

1.3.1.5. Các văn bản nội bộ khác của tổ chức

Ngoài hoạch định nhân lực và phân tích công việc, một số văn bản nội bộ khác của tổ chức cũng có thể là cơ sở quan trọng của công tác tuyển dụng nhân lực như:

- Định biên lao động
- Thỏa ước lao động tập thể
- Quy định chức năng nhiệm vụ các phòng ban..
- Bản phân công công việc

1.3.2. Phân định trách nhiệm trong tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước

Tuyển dụng nhân lực trong một doanh nghiệp không chỉ là trách nhiệm của bộ phận làm công tác nhân sự mà còn có sự tham gia của các cấp liên quan để nâng cao hiệu quả trong việc tuyển dụng nhân lực. Các cấp, các bộ phận liên quan đến tuyển dụng nhân lực được phân chia trách nhiệm và quyền lợi rõ ràng, cụ thể tránh sự chồng chéo trong việc thực hiện.

1.3.2.1. Trách nhiệm của nhà quản trị cấp cao

Nhà quản trị cấp cao là người đứng đầu doanh nghiệp, họ có thể là tổng giám đốc, giám đốc hoặc phó giám đốc. Họ là người chỉ đạo chung quá trình tuyển dụng, chịu trách nhiệm chính trước doanh nghiệp về quyết định tuyển dụng, ký quyết định tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng do phòng liên quan trình lên. Hơn nữa, họ là người quyết định thành lập Hội đồng tuyển dụng, tham gia tuyển dụng các vị trí quan trọng của doanh nghiệp đồng thời là người phê duyệt kết quả tuyển dụng theo phân cấp, phân quyền được Nhà nước phân công.

1.3.2.2. Trưởng các bộ phận liên quan

Trưởng các bộ phận liên quan tổng hợp nhu cầu nhân lực của của bộ phận mình phụ trách dựa trên mục tiêu chiến lược của công ty và tình hình thực hiện công việc tại bộ phận của mình. Từ đó xác định nhu cầu nhân lực và

đề xuất bổ sung nhân lực gửi cho phòng phụ trách nhân lực. Họ kết hợp với cán bộ tuyển dụng nhân lực tham gia phỏng vấn ứng viên, kiểm tra trình độ, năng lực chuyên môn của ứng viên. Đồng thời họ tham mưu cho ban lãnh đạo công ty về việc tuyển chọn ứng viên phù hợp nhất với vị trí còn trống và nêu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm cho nhân viên khi được nhận vào bộ phận của mình phụ trách.

1.3.2.3. Phòng phụ trách về nhân lực

Người phụ trách về nhân lực, cụ thể là người đảm nhiệm mảng tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp bao gồm trưởng phòng và các cán bộ được giao phụ trách nhiệm vụ đó có trách nhiệm: Tổng hợp nhu cầu nhân lực do các trưởng bộ phận gửi tới và lập báo cáo trình cấp trên phê duyệt. Sau đó trưởng phòng cùng các cán bộ tuyển dụng chịu trách nhiệm trong việc lập và triển khai kế hoạch tuyển dụng nhân lực, tìm nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng phù hợp, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ ứng tuyển, có trách nhiệm gửi thư mời, thư từ chối tới các ứng viên. Cán bộ phòng phụ trách về nhân lực tham gia phỏng vấn ứng viên cùng các bộ phận liên quan và đánh giá kết quả phỏng vấn, thi tuyển. Đồng thời họ có trách nhiệm phân công cán bộ đón tiếp và giới thiệu công việc cho ứng viên được chọn; đặc biệt sau giai đoạn thử việc phòng phụ trách về nhân lực phối hợp với các trưởng bộ phận đánh giá kết quả thực hiện công việc của ứng viên và tham mưu cho ban lãnh đạo doanh nghiệp ra quyết định tuyển dụng.

1.3.2.4. Hội đồng tuyển dụng

Thành viên Hội đồng tuyển dụng của mỗi doanh nghiệp khác nhau có thể khác nhau. Thông thường thành viên Hội đồng tuyển dụng bao gồm:

- + Chủ tịch hội đồng Hội đồng tuyển dụng: Người có thẩm quyền cao trong doanh nghiệp, có thể là giám đốc, phó giám đốc hoặc đại diện cơ quan nhà nước có chức năng quản lý cán bộ công chức viên chức.

+ Phó chủ tịch Hội đồng tuyển dụng: Tổng giám đốc, Giám đốc nhân sự hoặc trưởng phòng nhân sự - hành chính của doanh nghiệp.

+ Ủy viên Hội đồng tuyển dụng: Trưởng/ phó bộ phận cần tuyển nhân lực.

+ Thư ký Hội đồng tuyển dụng: Nhân viên nhân sự, phòng nhân sự công ty mẹ hoặc nhân viên lao động tiền lương, phòng hành chính – nhân sự của công ty con.

+ Một số cán bộ quản lý, chuyên viên khác của các đơn vị có thể được trưng cầu tham gia Hội đồng tuyển dụng.

Hội đồng tuyển dụng tham gia phỏng vấn, đánh giá riêng cho từng ứng viên. Sau đó Hội đồng tuyển dụng họp thảo luận và kết luận đánh giá từng ứng viên.

1.3.3. Quy trình tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước.

1.3.3.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng:

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng sự thiếu hụt nhân sự của doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự? Ở vị trí nào? Và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra sao? Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp để có thể xác định nhu cầu tuyển dụng một cách chính xác nhất.

Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc, phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Nhu cầu tuyển dụng phát sinh từ các nguồn sau: theo yêu cầu của lãnh đạo đơn vị, Phòng chuyên trách Quản trị nhân lực đề nghị, theo yêu cầu của các Bộ phận sử dụng. Các Bộ phận căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu công việc phát sinh để lập kế hoạch tuyển dụng vào Phiếu đăng ký nhu cầu nhân sự. Theo đó cán bộ tuyển dụng cần xác định :

- Tuyển dụng phục vụ yêu cầu cho công việc gì
- Điều kiện đòi hỏi người dự tuyển phải đáp ứng được về: Tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật và những điều kiện khác tùy theo tính chất công việc.
- Số lượng cần tuyển dụng.
- Loại lao động: chính thức hay thời vụ.
- Thời gian cần nhân sự.

1.3.3.2 Lập kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng là một trong những công đoạn quan trọng trong quy trình tuyển dụng đòi hỏi nhà tuyển dụng phải xác định nhu cầu tuyển dụng, các phương pháp tuyển dụng, chuẩn bị các thông tin tài liệu, đồng thời cũng cần phải lựa chọn ai sẽ là người phỏng vấn ứng viên, sắp xếp thời gian địa điểm sao cho phù hợp cho một cuộc tuyển dụng hiệu quả đồng thời tính toán các chi phí tuyển dụng cân đối và tiến hành tuyển dụng.

Nhà tuyển dụng cần chuẩn bị đầy đủ hồ sơ tuyển dụng của các ứng viên, thiết lập các biểu mẫu và phát các phiếu dự tuyển dành cho ứng viên như phiếu đánh giá ứng cử viên, chuẩn bị bài thi viết, trắc nghiệm hay các bài thi mô phỏng tình huống và các câu hỏi tuyển dụng cơ bản xoay quanh và bám sát vào các tiêu chí tuyển dụng, thông báo tuyển dụng, thư mời ứng viên tham gia tuyển dụng, thông báo từ chối tuyển dụng...Lựa chọn người tiến hành tuyển dụng:

Thông thường, người tiến hành tuyển dụng thường là một hội đồng bao gồm các thành viên sau đây:

- Giám đốc doanh nghiệp
- Trưởng phòng nhân sự
- Chuyên gia trong lĩnh vực cần tuyển
- Nhân sự sẽ phụ trách trực tiếp nếu ứng viên trúng tuyển

- Nhân viên thuộc phòng nhân sự làm thư ký

- Xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng

Tuyển dụng đối với các tổ chức công ty, doanh nghiệp nhằm mục đích quan trọng nhất là tìm được một hay nhiều ứng viên phù hợp cho một hay nhiều vị trí trong một thời gian nhất định. Mặt khác, đây cũng là một trong những cách để có thể thiết lập mối quan hệ đối với các ứng viên tiềm năng. Tùy vào quy mô công ty, mục đích tuyển dụng và các quy định tuyển dụng, tùy vào vị trí việc làm cần tuyển, vị trí nào thì nên lấy nguồn bên trong tổ chức, bên ngoài tổ chức thì mỗi công ty sẽ có những phương thức tuyển dụng khác nhau một cách phù hợp.

- Phương pháp tuyển dụng

Tuyển dụng nội bộ:

Phương thức tuyển dụng này chọn những ứng cử viên chính là nhân viên có sẵn trong công ty hoặc dùng những người trong công ty để làm môi giới tuyển dụng. Nhà tuyển dụng có thể dùng những phương pháp sau:

- Thông báo tuyển dụng: đây là bảng thông báo về các vị trí cần phải tuyển người. Bộ phận nhân sự có thể gửi thư cho toàn thể nhân viên trong công ty để cung cấp cho họ thông tin chi tiết về công việc cũng như là yêu cầu của nó.

- Giới thiệu của cán bộ, công nhân viên chức trong công ty: dựa vào mối quan hệ của đồng nghiệp trong công ty với những ứng cử viên tiềm năng, nhà tuyển dụng có thể tìm ra những người có khả năng phù hợp với công việc. Nhiều công ty lớn vẫn đang áp dụng quy trình tuyển dụng này. Họ còn đưa ra chính sách ưu đãi cho những nhân viên đã có công giới thiệu nhân tài cho công ty, điều này không những khuyến khích nguồn nhân lực mà còn tạo động lực cho những nhân viên hiện tại cho công ty.

- Căn cứ vào thông tin nhân viên trong thư mục Hồ sơ nhân viên: Mỗi công ty luôn lập một danh sách hồ sơ nhân viên lưu trữ trong phần mềm quản lý của bộ phận nhân sự. Trong đó, có những thông tin chi tiết về người đó, chẳng hạn như kỹ năng, trình độ giáo dục, kinh nghiệm nghề nghiệp và những yếu tố cần xem xét cho vị trí cần tuyển dụng.

Tuyển dụng bên ngoài:

Phương pháp tuyển dụng này chọn ra những ứng cử viên hiện đang không làm việc cho tổ chức. Các phương pháp có thể sử dụng như:

- Đăng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông: nhà tuyển dụng có thể đăng việc qua kênh truyền hình, báo chí, tạp chí và đài phát thanh. Hiện nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin, phương pháp tuyển dụng nhất chính là qua Internet. Ở Việt Nam, có nhiều website hỗ trợ tuyển dụng lớn. Nhà tuyển dụng chỉ cần đăng thông tin tuyển dụng với mô tả và yêu cầu công việc rồi những ứng cử viên sẽ nộp sơ yếu lý lịch trực tuyến. Hoặc nhà tuyển dụng có thể đăng thông tin trên website chính.

- Trung tâm giới thiệu việc làm: đối với những công ty không có bộ phận nhân sự thì phương pháp này phổ biến nhất. các trung tâm này thường là trường đại học, cao đẳng và chính quyền lao động địa phương.

- Hội chợ việc làm: đây cũng là nơi nhà tuyển dụng tiếp xúc, trao đổi trực tiếp với các ứng cử viên tiềm năng

- Thông qua các công ty săn đầu người (Headhunter): là các công ty săn đón tìm kiếm nhân tài, hỗ trợ tìm kiếm người cung cấp cho các tổ chức

- Sử dụng nguồn nhân lực địa phương: Các cơ quan chính quyền tại địa phương và các trường cao đẳng, đại học là một nguồn tuyển dụng. Yếu tố cần xem xét: Những công việc không đòi hỏi nhiều kinh nghiệm, trường đại học luôn là một nguồn cung cấp ứng viên tốt.

- Xác định địa điểm, thời gian tuyển dụng

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

Lựa chọn thời gian, địa điểm phù hợp, thuận lợi cho buổi tiến hành tuyển dụng cũng là việc làm mà nhà tuyển dụng phải cân nhắc kỹ càng. Để ứng cử viên phải chờ đợi quá lâu, địa điểm tiến hành tuyển dụng không được sạch sẽ hoặc không được chuẩn bị chu đáo... sẽ ảnh hưởng tới chất lượng trong cuộc thi của ứng cử viên.

Ngoài ra, việc tổ chức tốt một buổi tuyển dụng thể hiện ở một phong cách làm việc chuyên nghiệp, sự chuẩn bị chu đáo cũng là cách tiếp thị, quảng cáo hình ảnh doanh nghiệp ra bên ngoài.

- Dự trù kinh phí tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng có thể bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên QTNL 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.

Tuỳ 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.

1.3.3.3. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Tất cả mọi hồ sơ xin việc đều phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết cho tiện sử dụng sau này. Nên lập hồ sơ cho từng ứng viên. Mỗi hồ sơ gồm có:

- Đơn xin việc: Đơn xin việc là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá các ứng viên. Biểu mẫu xin việc làm cung cấp các thông tin về trình độ học vấn, các thành tích đã đạt được trước đây, những điểm mạnh và những điểm yếu của từng ứng viên. Trong thực tế các công ty thường sử dụng nhiều biểu mẫu xin việc làm khác nhau đối với từng đối tượng như: các chức vụ quản trị, chuyên gia kỹ thuật, lao động chuyên môn... Đối với các biểu mẫu xin việc làm, yêu cầu trả lời các câu hỏi chi tiết về trình độ học vấn, giáo dục... Đối với các công nhân làm việc theo giờ, biểu mẫu xin việc làm lại tập trung vào các vấn đề: trang bị dụng cụ mà ứng viên có thể sử dụng, và mức độ thành thạo, kinh nghiệm làm việc thực tế. Tham khảo biểu mẫu xin việc làm đối với các ứng viên vào các chức vụ quản trị, cán bộ kỹ thuật, chuyên môn.

- Các văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

- Sơ yếu lý lịch cá nhân: Tóm tắt lý lịch, hoàn cảnh cá nhân và gia đình.

Để sàng lọc hồ sơ 1 cách hiệu quả, tổ chức có thể căn cứ vào một số vấn đề sau:

- Xác định rõ các tiêu chí tuyển dụng. Để hiệu quả sàng lọc tốt thì cần tạo nên một bản mô tả công việc hiệu quả, trong đó cần có những tiêu chí cơ bản mà từ đó người tuyển dụng sẽ dựa vào đó để chấm điểm các ứng viên.

- Phát triển một biểu mẫu đánh giá sàng lọc. Để dễ dàng hơn khi đánh giá mỗi hồ sơ xin việc, người tuyển dụng nên tạo ra cho mình một bảng biểu để có thể đánh dấu các ứng viên khớp với các tiêu chí nào. Cho dù sử dụng cách thức dùng giấy, bút hay thiết bị điện tử thì cũng nên để các tên ứng viên theo chiều ngang ở trên đầu, các tiêu chí nằm ở phía dưới và sau đó đi lần lượt

mỗi CV và cho mỗi tiêu chí đó tối đa 5 điểm (bạn có thể liệt kê những đặc điểm theo mức độ đạt được tiêu chí từ 1 đến 5). Một khi đã đọc qua tất cả các CV và cho điểm tất cả, cộng điểm mỗi cột và người tuyển dụng có thể nhanh chóng nhìn thấy ứng viên nào đáp ứng nhiều nhất những yêu cầu.

Có thể làm bảng sàng lọc ứng viên chi tiết hoặc phức tạp như ý muốn. Nếu chắc chắn những tiêu chí cơ bản đang tìm kiếm quan trọng hơn những tiêu chí khác, thì có thể cho điểm những yếu tố này là 10 điểm hoặc điểm cao hơn các tiêu chí còn lại, điều đó sẽ thể hiện khi cộng điểm tổng cuối cùng.

1.3.3.4. Sàng lọc ứng viên

Trên thực tế, có rất nhiều cách thức sàng lọc ứng viên. Mỗi tổ chức với những đặc điểm riêng về trình độ, năng lực, mức độ ứng dụng khoa học công nghệ hoặc kinh phí dành cho đào tạo sẽ lựa chọn cho mình những phương pháp sàng lọc riêng. Tuy nhiên, một số phương pháp sàng lọc phổ biến hay áp dụng hiện nay có thể là:

- Phỏng vấn sơ bộ

Ở bước này thì cán bộ nhân sự thường đánh giá ứng cử viên thông qua cách ăn mặc, lời ăn tiếng nói...qua đó tìm hiểu động cơ làm việc của ứng cử viên. Phỏng vấn sơ bộ là để loại bớt các ứng viên không đủ yêu cầu. Trong quá trình phỏng vấn sơ bộ nếu phát hiện ra các ứng viên không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển chọn thì cần loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng.

- Thi viết: Là hình thức mà ứng viên sẽ được kiểm tra trình độ thông qua bài thi tự luận. Ưu điểm của phương pháp này là 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 thi viết vẫn là phương pháp lựa chọn nhân tài thông thường nhất trong các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, thi viết 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: Là một phương pháp khoa học, đánh giá những người tham gia trắc nghiệm thông qua một loạt các câu hỏi. Có rất nhiều kiểu trắc nghiệm như:

Trắc nghiệm tâm lý

Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn

Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

Trắc nghiệm về tính trung thực

- Phương pháp mô phỏng tình huống

Đây là phương pháp thường được sử dụng hiện nay, người tìm việc được đặt trong một tình cảnh thực tế(hoặc tương đối thực tế) để họ giải quyết vấn đề ở một phương diện nào đó.Trong tình huống này đòi hỏi thí sinh bộc lộ ra những khả năng có liên quan đến công việc,từ đó sát hạch được khả năng mọi mặt của thí sinh và căn cứ vào mức độ năng lực,tổ chất của thí sinh để quyết định có sử dụng hay không.

- Phỏng vấn chuyên môn

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 cử viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không

- Kiểm tra sức khỏe

Khi đã được tuyển chọn thì bước cuối cùng kiểm tra sức khỏe có để bảo đảm công việc hay không.Công việc này thường do bác sĩ tại doanh nghiệp kiểm tra trực tiếp. Hoặc dựa trên Giấy khám sức khỏe của người lao động được xác nhận bởi đơn vị có thẩm quyền

- Kiểm tra lý lịch

Mục tiêu là muốn kiểm tra lại những thông tin mà ứng cử viên cung cấp cho các nhà tuyển dụng có chính xác hay không. Đồng thời thông qua thăm tra họ mong muốn phát hiện những tiềm năng mới của ứng cử viên. Ngoài ra, công ty có thể liên lạc với cơ sở đào tạo, người phụ trách, bạn bè đồng nghiệp để có thêm thông tin về ứng cử viên.

1.3.3.5. Tham quan giới thiệu công việc

Nhà tuyển dụng sẽ trực tiếp hoặc điều một người thuộc phòng nhân sự dẫn ứng viên đến bộ phận vị trí đảm nhiệm tham quan và nói qua về nhiệm vụ, công việc mà người đó sẽ đảm nhận

1.3.3.6. Thử việc

Thử việc là khâu sát hạch quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Khác với hầu hết các phương pháp sàng lọc ứng viên khác, thử việc giúp nhà tuyển dụng. Trong quá trình thử việc, nhiều tổ chức có thể kết hợp thực hiện hoạt động đón tiếp và định hướng nhân viên mới. Nội dung chính của đón tiếp và định hướng nhân viên mới có thể bao gồm:

- Những công việc mang tính thường xuyên và đột xuất người lao động cần thực hiện hàng ngày. Cách thức thực hiện các công việc đó.
- Thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi do tổ chức quy định.
- Chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và quy chế / phương án trả lương, trả thưởng.
- Các chế độ phúc lợi và dịch vụ.
- 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 các phòng, ban, phân xưởng.

- Các giá trị cơ bản của tổ chức. Những cơ hội và thách thức đang đặt ra với tổ chức. Những vấn đề lớn cần giải quyết;

1.3.3.7. Quyết định tuyển dụng chính thức

Đây là giai đoạn đánh dấu ứng viên thực sự trở thành người của công ty. Ở bước này, người có trách nhiệm sẽ ký quyết định tuyển dụng chính thức với nhân viên. Hợp đồng tuyển dụng phải đảm bảo đúng luật cũng như dựa trên thỏa thuận và đồng ý của hai bên: bên nhà tuyển dụng và nhân viên được ký hợp đồng.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp Nhà nước

1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

1.4.1.1. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới việc tiến hành tuyển dụng và chất lượng công tác tuyển dụng. Khi môi trường cạnh tranh gay gắt thì các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các doanh nghiệp sức cạnh tranh kém thì sẽ gặp khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân tài. Tùy vào thị trường và đồng thời phải tham khảo các chính sách của đối thủ cạnh tranh để từ đó công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, chế độ đãi ngộ tốt thì mới thu hút được nhân tài, giữ chân được nhân viên ở lại với mình. Tổ chức nào càng có sức mạnh trong cạnh tranh thì càng thu hút được nhiều nhân tài. Ngược lại, nếu chính sách đãi ngộ không tốt thì tổ chức sẽ dễ mất nhân tài mà việc tuyển dụng được những người tương đương là không dễ dàng, lại tốn thời gian và tiền bạc. Do đó cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng.

1.4.1.2 Quan điểm của xã hội về nghề nghiệp, vị trí công việc

Các vị trí công việc mở ra nhiều cơ hội thăng tiến, đem lại mức thu nhập cao,... sẽ thu hút nhiều ứng viên tham gia nộp đơn xin việc. Ngược lại, những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít có cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp,... sẽ khó thu hút được nhiều ứng viên. Ngay cả khi thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm thì nhiều người vẫn không chấp nhận làm những công việc như vậy.

1.4.1.3. Quan hệ cung – cầu lao động trên thị trường

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 nhân lực của tổ chức.

1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

1.4.2.1 Quan điểm của lãnh đạo

Nếu lãnh đạo doanh nghiệp có quan điểm chủ trương chú trọng đầu tư hoạt động tuyển dụng thì hoạt động tuyển dụng sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn. Còn nếu ngược lại doanh nghiệp không chú trọng đầu tư thì lúc này quá trình tuyển dụng sẽ bị bó hẹp và triển khai một cách hời hợt. Ví dụ như khi bạn tham gia hoạt động tuyển dụng, bạn đề xuất phương án tuyển dụng, nhưng khi trình lên thay vì chọn 1 phương án tuyển dụng hiệu quả nhưng lãnh đạo đơn vị lại chọn phương án rẻ tiền và kém hiệu quả dẫn đến công tác tuyển dụng sẽ gặp rất nhiều khó khăn

1.4.2.2 Đặc điểm nguồn lực của tổ chức

Để xác định nguồn lực cần tuyển thì trước tiên phải hiểu rõ cơ cấu lao động cấu công ty mình, cơ cấu lao động xem có đang dư thừa hay thiếu hụt lao động không, thiếu hụt loại lao động nào, hay nguồn lực có sự già hóa không, chất lượng cũng như trình độ có đủ đáp ứng nhu cầu kinh doanh hay không từ đó sẽ có các chiến lược cũng như kế hoạch cụ thể để lên kế hoạch tuyển dụng, bổ sung nhân lực cần thiết cho tổ chức.

1.4.2.3. Uy tín và hình ảnh thương hiệu của tổ chức

Thương hiệu đã và sẽ luôn là nòng cốt cho sự phát triển, thành công của mỗi công ty, doanh nghiệp. Tạo được thương hiệu tin cậy, tức là khi lấy được lòng tin từ phía khách hàng và người lao động. Đó còn là một giá trị, là niềm tin, là sự cam kết. Khi con người càng có nhiều sự lựa chọn, mà họ lại có rất ít thời gian để tìm hiểu, cân nhắc và quyết định, nên phần lớn họ sẽ chọn dựa vào sự tin tưởng sẵn có, và việc có 1 thương hiệu mạnh sẽ là yếu tố tác động quan trọng nhất. Uy tín hình ảnh hay thương hiệu tốt có tiếng sẽ giúp tăng cường thu hút lao động và việc làm. Những tổ chức có uy tín, được ứng viên đánh giá càng cao thì càng có khả năng thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Tâm lý chung của người xin việc là muốn tìm được công việc tốt, ổn định. Những tổ chức có uy tín trên thị trường sẽ có khả năng cung cấp những công việc thoả mãn những mong muốn đó.

1.4.2.4. 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. Đây là một nhân tố rất quan trọng khi đưa ra quyết định tuyển dụng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí trả lương cho cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực sáng tạo... như vậy sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Những

doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn sẽ sẵn sàng đầu tư lượng chi phí lớn để xây dựng một quy trình tuyển dụng sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Nguồn chi phí tuyển dụng sẽ quyết định đến chiến lược tuyển dụng của công ty như các chi phí quảng cáo, thi tuyển... Một công ty có tiềm lực tài chính mạnh có thể sử dụng nhiều hình thức chiêu mộ để thu hút ứng viên hơn cũng như đầu tư cho thực hiện quá trình tuyển dụng một cách thích hợp. Nhờ đó, tổ chức thu hút được nhiều ứng viên hơn. Đồng thời, những tổ chức có tiềm lực về tài chính sẽ có khả năng chi trả lương cao và ổn định. Tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp có mối quan hệ tương hỗ. Việc trả lương cao chính là yếu tố thu hút người lao động

1.4.2.5 Các chính sách của doanh nghiệp

Chính sách Nhân sự của doanh nghiệp được xây dựng với mục đích đưa nguồn nhân lực trở thành một ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó , được thể hiện đồng bộ từ chính sách tuyển dụng, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp .Một doanh nghiệp có chính sách nhân sự tốt , như chính sách đào tạo hay chính sách đãi ngộ ổn và hấp dẫn công bằng giúp thu hút nhân tài giữ chân được những người tài ở lại với tổ chức dẫn đến công tác tuyển dụng

1.4.2.6. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng không ít khó khăn. Tuy nhiên, muốn phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng được

nền văn hóa đặc trưng cho mình. Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích..Bầu không khí văn hoá của tổ chức cũng tác động lớn đến tuyển dụng. Nền văn hóa tốt giúp doanh nghiệp thu hút và giữ được nhân tài, củng cố lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp. Văn hoá tổ chức là món ăn tinh thần, chất keo đoàn kết cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Một người có thể đầu quân cho một công ty vì danh tiếng, nhưng cũng có thể rời bỏ chính công ty đó vì văn hóa doanh nghiệp . Văn hóa doanh nghiệp rất quan trọng, hoặc sẽ đem lại sự hứng khởi thích thú cho mỗi ngày làm việc hoặc sẽ mang lại cảm giác chán nản, mệt mỏi nếu cảm thấy không phù hợp. Một tổ chức có bầu không khí năng động, đoàn kết, trẻ trung, kích thích sáng tạo thì thu hút và góp phần giúp công tác tuyển dụng dễ dàng hơn.

1.4.2.7. Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng nhân lực:

Về năng lực của chuyên viên tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng có hợp lý song người thực hiện lại không có đầy đủ chuyên môn, trình độ mà thực hiện một cách máy móc thì sẽ không có hiệu quả và ngược lại, nếu đội ngũ chuyên viên tuyển dụng trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và năng lực thì công tác tuyển dụng sẽ có chất lượng tốt hơn.Về sự phối hợp của các cấp quản lý trong tổ chức: Khi các cấp quản lý trong tổ chức đều tham gia phối hợp thực hiện hoặc trực tiếp lập kế hoạch tuyển dụng theo một quy trình chuẩn thì luôn tác động tích cực tới hiệu quả của công tác tuyển dụng. Năng lực của cán bộ đảm nhận công tác tuyển dụng cũng được đánh giá qua thái độ của họ đối với ứng viên. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài. Còn

những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên có năng lực kém hơn mình thì công ty sẽ hoạt động ì ạch, kém hiệu quả. Nhà quản trị phải thấy được vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị, làm việc theo cảm tính cá nhân. Nhà quản trị cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, cởi mở để ứng viên có cơ hội bộc lộ hết năng lực của mình.

1.4.2.8. Thương hiệu tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng được hiểu là uy tín thương hiệu công ty dưới tư cách là nhà tuyển dụng, thay vì tên tuổi của một doanh nghiệp trên thị trường. Xây dựng thương hiệu tuyển dụng đã và đang là xu hướng toàn cầu. Trong một cuộc đua thu hút nhân tài, thương hiệu tuyển dụng tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp với các công ty khác trên thị trường lao động. Một công ty xây dựng thương hiệu tuyển dụng tốt đồng nghĩa với việc có khả năng thu hút và giữ chân nhân tài. Tuy nhiên, thương hiệu tuyển dụng không phải là vấn đề có thể thực hiện trong “một sớm một chiều”. Xây dựng thương hiệu tuyển dụng cần sự thống nhất cao trong tập thể Ban lãnh đạo công ty, khả năng đầu tư cho tuyển dụng và năng lực thực tế của con người chịu trách nhiệm tuyển dụng cho công ty. Vì vậy, mỗi công ty cần lựa chọn các yếu tố hoặc có lộ trình rõ ràng cho hoạt động xây dựng thương hiệu tuyển dụng sao cho phù hợp với đặc điểm và bối cảnh của công ty.

1.5. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp Nhà nước

Hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp Nhà nước có thể được đánh giá qua các tiêu chí sau:

- Mức độ hoàn thành các mục tiêu phát triển của Nhà nước giao cho ngành hoặc chỉ tiêu trực tiếp giao cho công ty. Thông thường, các doanh nghiệp Nhà nước thường hoạt động trong lĩnh vực quan trọng trong hệ thống

kinh tế chính trị xã hội. Vì vậy, Nhà nước thường ban hành những chỉ thị, mục tiêu chiến lược. Việc hoàn thành các mục tiêu này có thể coi là thành công chung của Công ty. Thành công này chắc chắn cũng có đóng góp không nhỏ từ hoạt động tuyển dụng.

- Tỷ lệ tuyển dụng

Tỷ lệ tuyển dụng được tính qua công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ tuyển dụng} = \frac{\text{Số người xin việc được tuyển}}{\text{Tổng số người nộp đơn xin việc}} \times 100\%$$

Tỷ lệ tuyển dụng cho biết mức độ sàng lọc các ứng viên để có được một vị trí việc làm chính thức là bao nhiêu. Nếu tỷ lệ tuyển dụng càng cao thì tỷ lệ cạnh tranh giữa các ứng viên càng lớn, tuy nhiên tỷ lệ này không phản ánh mức độ khó dễ qua mỗi lần tuyển dụng, bởi điều đó còn phụ thuộc vào vị trí tuyển dụng, năng lực trình độ của các ứng viên tham gia ứng tuyển. Tỷ lệ tuyển dụng cần đảm bảo tính hợp lý, không nên quá cao hoặc quá thấp. Thông thường, các tổ chức cần xác định trước tỷ lệ tuyển dụng dự kiến thông qua một số căn cứ như: sự khan hiếm của vị trí cần tuyển, vị thế tổ chức, thời gian tuyển dụng mong muốn, chi phí dành cho tuyển dụng.

- Tỷ lệ sàng lọc qua các vòng

Tỷ lệ sàng lọc qua các vòng được tính qua công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ sàng lọc vòng } i = \frac{\text{Số người qua vòng sàng lọc thứ } i}{\text{Tổng số người tham gia vòng sàng lọc thứ } i} \times 100\% =$$

Tỷ lệ sàng lọc qua các vòng cho thấy mức độ loại bỏ ứng viên ở mỗi vòng. Tỷ lệ này cho thấy sự quan tâm, chú trọng của các tổ chức đến các vòng khác nhau.

- Tỷ lệ ứng viên nhận việc sau khi trúng tuyển

Chỉ số này cho biết về hiệu quả làm việc của nhóm tuyển dụng. Tỷ lệ ứng viên nhận việc cao đồng nghĩa với bộ phận tuyển dụng đã đưa ra những quyết định tuyển dụng chính xác, đánh giá ứng viên qua các vòng tuyển dụng một cách kĩ càng, cẩn thận, cung cấp cho ứng viên những trải nghiệm tốt và tạo ảnh hưởng, gây ấn tượng nhất định đối với các ứng viên.

- Tỷ lệ đạt hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch} = \frac{\text{số nhân viên mới}}{\text{tổng số nhân viên cần tuyển}} \times 100\%$$

Tỷ lệ này thể hiện mức độ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng nhân lực về số lượng. Tỷ lệ này bằng 100% chứng tỏ hoàn thành chỉ tiêu số lượng tuyển dụng. Nhỏ hơn 100% là chưa hoàn thành chỉ tiêu số lượng tuyển dụng đề ra. Và lớn 100% thì vượt số lượng ứng viên được tuyển so với yêu cầu. Tất nhiên, vượt mức trong mọi trường hợp này không phải mọi trường hợp đều tốt vì số người được tuyển vượt quá nhu cầu sử dụng sẽ khó khăn trong việc bố trí công việc, chi trả lương.

- Tỷ lệ đào tạo lại:

Tỷ lệ số lao động sau tuyển dụng cần đào tạo lại so với tổng số lao động đã tuyển. Tỷ lệ này cho biết chất lượng lao động sau tuyển dụng có đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế hay không. Dựa vào đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mới để xác định các kỹ năng còn thiếu cần phải tiến hành đào tạo lại. Nếu tỷ lệ đào tạo thấp chứng tỏ việc tuyển dụng đã thành

công vì tuyển được những người phù hợp với công việc. Tỷ lệ đào tạo lại được tính như sau:

$$\text{Tỷ lệ đào tạo lại} = \frac{\text{Số người phải đào tạo lại}}{\text{Số người trúng tuyển}} \times 100\%$$

- Kết quả khảo sát về trải nghiệm ứng viên

Kết quả khảo sát về trải nghiệm ứng viên là những ý kiến phản hồi mà nhà tuyển dụng thu thập được từ các ứng viên của mình trong suốt quá trình tuyển dụng. Ý kiến phản hồi càng tích cực, cơ hội chuyển đổi thành công ứng viên càng cao.

Các ứng viên sẽ đánh giá doanh nghiệp thông qua trải nghiệm tuyển dụng của bản thân. Họ nhìn nhận cách nhà tuyển dụng tiếp cận mình để đánh giá về thái độ của doanh nghiệp đối với các nhân viên nếu như họ được nhận vào làm việc. Bởi vậy, dựa vào những ý kiến phản hồi thu được từ khảo sát trải nghiệm ứng viên, từ đó sẽ hiểu hơn về những suy nghĩ của ứng viên và cung cấp những trải nghiệm hoàn hảo nhất cho họ. Đây là một cách thức rất hiệu quả để gia tăng tỉ lệ chuyển đổi ứng viên và nâng cao hình ảnh thương hiệu tuyển dụng của doanh nghiệp.

- Mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về thời gian

Mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về thời gian giúp đánh giá công tác tuyển dụng có thể cung cấp kịp thời số lượng nhân lực bị thiếu hụt nhằm đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh hay không. Thông thường, tổ chức sẽ đo lường và dự tính trước tốc độ tuyển dụng cho biết cần trung bình một khoảng thời gian bao lâu để có thể tuyển dụng được một ứng viên, từ đó xác định thời gian cần để hoàn thành kế hoạch tuyển dụng. Ví dụ

như từ khi ứng viên nộp đơn xin việc cho đến vòng phỏng vấn mất 15 ngày, từ buổi phỏng vấn cho tới khi thông báo trúng tuyển mất 5 ngày, từ khi thông báo trúng tuyển đến ngày ứng viên trở thành nhân viên chính thức mất 5 ngày. Như vậy, tổng số ngày cần để tuyển dụng của vị trí này là 20 ngày.

Thời gian tuyển dụng cho một vị trí công việc sẽ bị ảnh hưởng lớn bởi đặc thù của công việc. Thông thường, các công việc yêu cầu trình độ cao sẽ có thời gian tuyển dụng lâu hơn, ngược lại với các vị trí công việc giản đơn, lao động phổ thông, thời gian tuyển dụng cho một vị trí công việc càng được rút ngắn càng tốt.

Mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về thời gian giúp xác định các khâu chưa hiệu quả để cải thiện chất lượng quá trình tuyển dụng. Thứ nhất, dữ liệu này chỉ ra các “nút thắt” đang tồn tại trong quá trình tuyển dụng khiến ứng viên không thể chuyển sang các bước tiếp theo. Từ đây, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá tình hình và đưa ra cách giải quyết phù hợp.

- Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người

Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người được tính bằng tổng số chi phí chi cho tuyển dụng chia tổng số lao động tuyển được. Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người cần ở mức hợp lý giữa các khoản chi cho tuyển dụng và số lượng người lao động được tuyển. Thông thường, chi phí thấp mà vẫn đảm bảo hiệu quả tuyển dụng sẽ là chỉ tiêu tích cực cho thấy công ty đã vận dụng tốt các nguồn lực có sẵn cho tuyển dụng và đặc biệt là cho thu hút nhân lực. Bởi, việc lựa chọn phương pháp thu hút ứng viên cũng ảnh hưởng lớn đến chi phí tuyển dụng bình quân đầu người. Ngoài ra, các tổ chức sẽ chấp nhận chi phí tuyển dụng cho lao động có trình độ cao hơn chi phí tuyển dụng lao động phổ thông.

- Một số các chỉ tiêu khác:

+ Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.

- + Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.
- + Số lượng nhân viên mới bỏ việc
- + Mức độ hài lòng, thoải mái của ứng viên khi tham gia tuyển dụng
- + Tính chuyên nghiệp của cán bộ làm công tác tuyển dụng

1.6. Kinh nghiệm và bài học về công tác tuyển dụng nhân lực tại một số tổ chức

1.6.1. Kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng tại một số tổ chức

1.6.1.1. Tuyển dụng nhân lực tại Công ty xây dựng Hòa Bình

Công ty xây dựng Hòa Bình là công ty lâu đời với 35 năm thành lập và phát triển. Công ty hiện là một trong những công ty có uy tín lớn nhất trong lĩnh vực xây dựng. Công ty luôn xác định tuyển dụng nhân lực đóng vai trò sống còn trong quá trình phát triển và hoạt động SXKD của họ. Nguyên nhân của việc này một phần là do nhu cầu tuyển dụng của Hòa Bình luôn rất cao, hàng năm trung bình có khoảng hơn 400 – 600 lao động mới được tuyển dụng. Tại Công ty, công tác tuyển dụng được ban hành quy chế một cách rõ ràng chi tiết, điều này đảm bảo sự thống nhất trong hoạt động tuyển dụng tại Hòa Bình. Trong quy trình tuyển dụng của Công ty, có thể thấy, công ty phân biệt rất rõ quy trình tuyển dụng theo 3 đối tượng lao động: nhân viên làm việc trong khối gián tiếp, kỹ sư, và công nhân xây dựng. Trong đó, nhân viên làm việc trong khối gián tiếp và kỹ sư được đánh giá rất kỹ về năng lực thực hiện công việc với 8 bước trong tuyển dụng. Trong đó, phỏng vấn là phương pháp được Hòa Bình hết sức chú ý với 2 vòng phỏng vấn được đánh giá bởi quản lý trực tiếp và hội đồng. Ngược lại, tuyển dụng công nhân xây dựng được thực hiện tương đối nhanh chóng và phụ thuộc lớn vào các kỹ sư, giám sát công trình. Nguyên nhân của việc này là mọi công nhân sau khi được tuyển dụng đều được Hòa Bình đào tạo hội nhập tương đối bài bản. Một điểm cần nhắc

đến trong tuyển dụng nhân lực của Hòa bình là trang tin tuyển dụng của Hòa Bình được thiết kế và xây dựng như một mảng thông tin lớn trên website chính thức của Công ty. Trong trang tin này có hai mảng chính là chính sách nhân sự và tin tuyển dụng. Trong đó, chính sách nhân sự được trình bày cẩn thận, nêu bật những giá trị và quan điểm tốt đẹp của Hòa bình về nhân lực. Có thể nói, đây là điểm mạnh của Công ty trong tuyển dụng nhân lực

1.6.1.2. Tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty Sông Đà

Trước đây, tương tự như VEC, Tổng công ty Sông Đà là một doanh nghiệp Nhà nước. Tuy nhiên, năm 2018, Tổng công ty Sông Đà chính thức chuyển đổi thành Tổng công ty Cổ phần. Tuy nhiên, cách thức hoạt động và lĩnh vực hoạt động của Tổng công ty Sông Đà vẫn còn nhiều điểm tương đồng với VEC. Vì vậy, so sánh công tác tuyển dụng nhân lực tại Sông Đà chắc chắn có thể giúp VEC hoàn thiện công tác tuyển dụng của mình trong tương lai. Tại TCT Sông Đà, hoạt động tuyển dụng được thực hiện qua 6 bước, bắt đầu bằng xác định nhu cầu tuyển dụng đến ký kết hợp đồng chính thức. Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, vấn đề bằng cấp và chứng chỉ hành nghề được TCT rất coi trọng. Vì vậy, ngay từ vòng hồ sơ, TCT đã có tỷ lệ sàng lọc tương đối cao. Ở các vòng tuyển chọn tiếp theo, TCT chú trọng nhiều đến kiểm tra tay nghề đối với công nhân kỹ thuật và phỏng vấn đối với nhân viên gián tiếp. Thông thường, để được tuyển dụng, một ứng viên sẽ trải qua từ 2 – 3 vòng tùy vào chức danh công việc mà họ thi tuyển. Thời gian tuyển dụng trung bình tại TCT là gần 30 ngày cho một vị trí chức danh. Có thể nói đây là thời gian tuyển dụng tương đối dài đối với các nhân viên lao động phổ thông. Tại TCT Sông Đà do có hệ thống tổ chức tương đối phức tạp với nhiều công ty con, công ty trực thuộc, công ty vốn góp vì vậy công tác tuyển dụng được giao cho các đơn vị hoàn toàn chủ động thực hiện. TCT chỉ thực hiện tuyển dụng đối với vị trí công việc làm việc ở TCT.

Với cách làm này, khối lượng công việc của đội ngũ nhân sự được giảm tải đi rất nhiều. Đây cũng là cách làm hợp lý bởi số lượng các công ty con của Sông Đà là rất nhiều.

1.6.1.3. Tuyển dụng nhân lực tại Tổng công ty lắp máy Việt Nam Lilama

Tổng công ty lắp máy Việt Nam Lilama là Tổng công ty được thành lập từ năm 1960. Kể từ khi thành lập đến nay, Lilama đã tham gia chế tạo và lắp đặt hàng nghìn công trình quan trọng thuộc các lĩnh vực năng lượng, xi măng, hóa chất, lọc hóa dầu...trong và ngoài nước. Với bề dày kinh nghiệm trong việc thi công lắp đặt các dự án này, Lilama đã đào tạo và xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư có đủ năng lực, công nhân kỹ thuật lành nghề cũng như có đủ các chủng loại thiết bị thi công tiên tiến nhất để tham gia thi công các dự án lớn, độ phức tạp cao, đáp ứng các yêu cầu về an toàn và chất lượng công trình. Công tác tuyển dụng nhân lực của Lilama vì vậy được Ban lãnh đạo rất quan tâm với mục tiêu tìm kiếm và tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao về làm việc cho công ty. Với quan điểm này, tuyển dụng của Lilama rất chú trọng vào phương pháp thu hút ứng viên từ đối thủ cạnh tranh. Để làm được việc này, các cán bộ tuyển dụng sẽ tìm cách liên hệ và mời người lao động có trình độ, kinh nghiệm tham gia quá trình tuyển dụng tại công ty. Đối với những ứng viên này, nếu có sự phê duyệt của lãnh đạo sẽ không phải tham gia các vòng tuyển dụng thông thường. Ngược lại, đối với các ứng viên khác sẽ phải trải qua ba vòng sàng lọc. Trong đó, công ty rất chú trọng vào phần thi kiểm tra tay nghề. Tại vòng thi này, công ty sẽ cho ứng viên làm tham gia làm thử một bước công việc nhất định nào đó. Từ đó đánh giá năng lực thực hiện công việc thực tế của họ. Đối với tuyển dụng vị trí nhân viên gián tiếp, các ứng viên cũng phải tham gia một vòng thi trên máy tính để kiểm tra mức độ thành thạo trong việc sử dụng các công cụ tin học văn phòng. Quá trình thử việc tại công ty của các ứng viên cũng được đánh giá kỹ

thông qua nhận xét của quản lý trực tiếp và cán bộ nhân sự. Cách làm này có thể giúp Lilama tuyển được lao động có trình độ tay nghề và thực sự phù hợp với văn hóa của Công ty.

1.6.2. Bài học rút ra cho công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC.

Thông qua quá trình nghiên cứu công tác tuyển dụng tại 3 công ty đều hoạt động trong lĩnh vực sản xuất với số lượng kỹ sư, công nhân chiếm tỷ lệ cao đã cho thấy mỗi tổ chức có quan điểm và cách thức thực hiện tuyển dụng nhân lực khác nhau. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp này đều có sự phát triển ổn định trong những năm qua. Điều này cho thấy, công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp đã có những thành công nhất định và đóng góp một phần không nhỏ cho hoạt động chung của các doanh nghiệp. Tổng công ty Đầu tư Phát triển Đường cao tốc Việt Nam hoàn toàn có thể đúc kết và rút ra bài học kinh nghiệm để hoàn thiện công tác tuyển dụng của mình. Nghiên cứu công tác tuyển dụng tại Hòa Bình, Tổng công ty Sông Đà, Tổng Công ty xây lắp máy Lilama cho ta thấy một số bài học kinh nghiệm sau:

- Khối lượng tuyển dụng nhân lực của Hòa Bìnhhd là rất lớn, việc phân tách quy trình tuyển dụng ra các đối tượng riêng là hợp lý, giúp giảm tải cho đội ngũ nhân sự cũng như đảm bảo cung ứng lao động với chất lượng tốt cho công ty. Ngoài ra, trang tin tuyển dụng của Hòa Bình cũng là điều đáng được nghiên cứu và học tập

- Trong các hoạt động tuyển dụng, công ty các chú trọng đến quá trình thu hút ứng viên. Đây là hoạt động tiền đề, điều kiện tiên quyết để tuyển dụng được thành công.

- Trong quá trình tuyển dụng, đặc biệt đối với các vị trí lao động trực tiếp sản xuất cần quan tâm đến đánh giá kiểm tra thay nghề. Bởi đây là hình thức sàng lọc ứng viên giúp nhà tuyển dụng đánh giá chính xác nhất năng lực làm việc thực tế của ứng viên

- Thời gian tuyển dụng nên được giảm bớt hết sức có thể, đặc biệt đối với vị trí nhân viên. Một quy trình tuyển dụng quá dài có thể khiến tổ chức mất ứng viên giỏi vào tay các tổ chức khác. Bởi, hầu hết mỗi ứng viên đều tham gia thi tuyển cùng lúc ở nhiều công ty khác nhau

- Đối với các công ty như VEC, thực hiện hoạt động xây dựng và quản lý xây dựng, công ty cần rất chú ý đến việc đảm bảo các yêu cầu hành nghề. Vì vậy, nên kiểm tra kỹ các văn bằng chứng chỉ hành nghề, tránh các trường hợp tuyển người lao động không đủ điều kiện làm việc hoặc sử dụng các chứng chỉ hành nghề giả.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM (VEC)

2.1. Khái quát về Tổng Công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam

2.1.1. Thông tin chung về VEC

- *Tên doanh nghiệp:* Tổng công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam - VEC

- *Địa chỉ trụ sở chính:* Tầng 2, 3, 4, 5 tòa nhà Central Point, số 219 phố Trung Kính, phường Yên Hòa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội

- *Điện thoại:* (84) 024. 3643 0266; Fax: (84) 024. 3643 0270

- *Email:* duongcaotoc@tctvec.vn

- *Website:* <http://www.duongcaotoc.com.vn> / www.expressway.com.vn

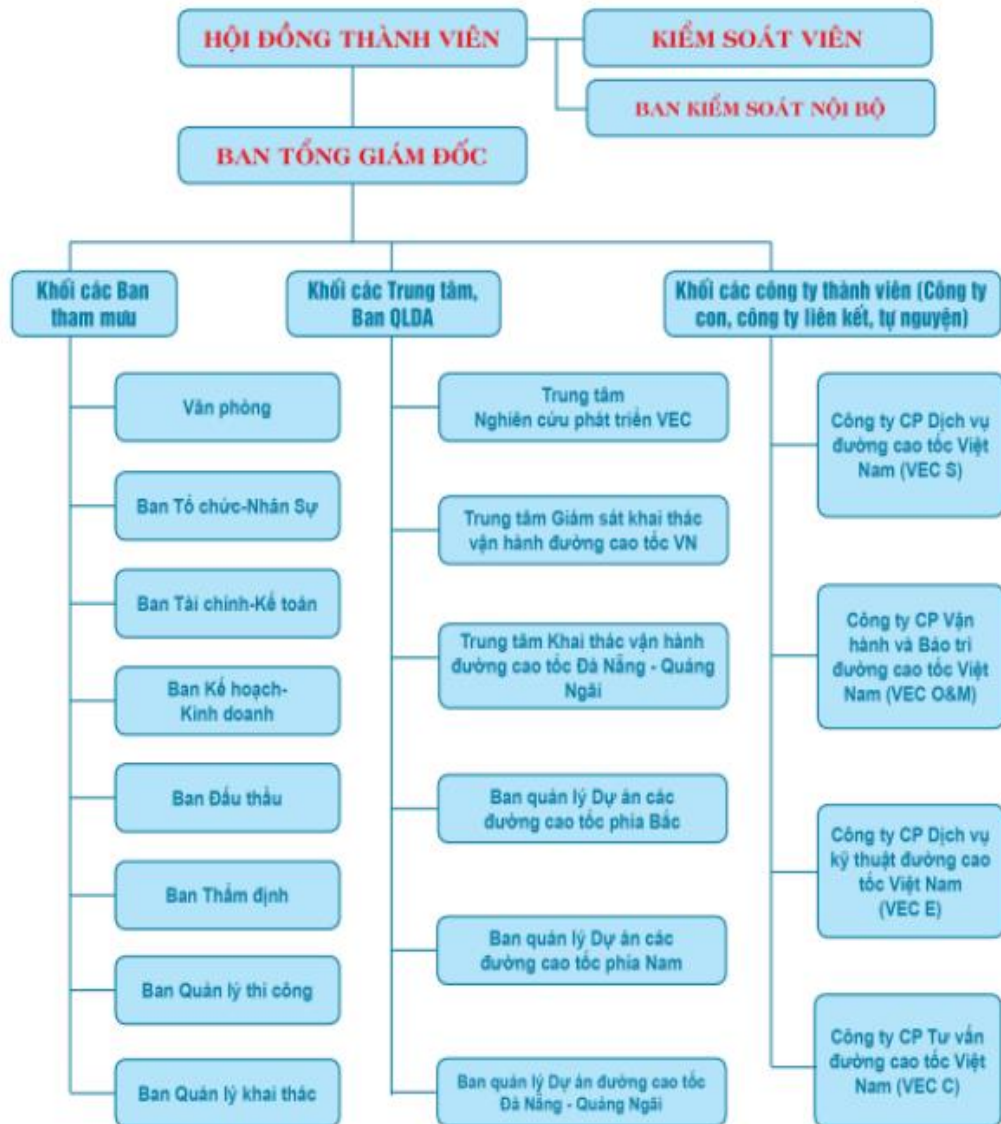
- Quá trình thành lập

Ngày 06 tháng 10 năm 2004, Bộ Giao thông vận tải có Quyết định số 3033/QĐ-BGTVT thành lập Công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC).

Ngày 17 tháng 6 năm 2010 Bộ Giao thông vận tải đã có Quyết định số 1666/QĐ-BGTVT chuyển Công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam thành Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) – Công ty mẹ.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận

Sơ đồ bộ máy tổ chức của VEC hiện nay như sau:



(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của VEC

Nhìn vào sơ đồ trên, có thể thấy, VEC đã tuân thủ chặt chẽ quy định của Nhà nước về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp Nhà nước. Đứng đầu là Hội đồng Thành viên, chịu trách nhiệm điều hành là Ban Điều hành. Trách nhiệm kiểm soát toàn bộ hoạt động của VEC được giao cho Ban Kiểm soát. Các bộ phận chức năng được phân tách thành hai mảng rõ rệt với 8 phòng ban Khối gián tiếp, chịu trách nhiệm quản lý về mặt chức năng, giúp việc cho Ban

Điều hành. Khối trực tiếp được chia thành hai nhóm là khối các trung tâm; ban quản lý và khối các công ty thành viên.

2.1.3. Thực trạng nguồn nhân lực tại công ty

Nguồn nhân lực của Công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.1. Nguồn nhân lực công ty giai đoạn 2019 - 2021

STT	Nội dung	2019		2020				2021			
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Chênh lệch		Số lượng	Tỷ lệ	Chênh lệch	
						Tuyệt đối	%			Tuyệt đối	%
I	Tổng số	393	100	575	100	182	46,31	582	100	7	1,22
II	Cơ cấu giới tính										
1	Nam	285	72,52	325	56,52	40	14,04	331	56,87	6	1,85
2	Nữ	108	27,48	250	43,48	142	131,48	251	43,13	1	0,40
III	Trình độ học vấn										
1	Trên Đại học	38	9,67	41	7,13	3	7,89	52	8,93	11	26,83
2	Đại học	273	69,47	362	62,96	89	32,60	377	64,78	15	4,14
3	Trình độ khác	82	20,87	172	29,91	90	109,76	153	26,29	-19	- 11,05
III	Cơ cấu theo loại lao động										
1	LĐ trực tiếp	272	69,21	436	75,83	164	60,29	441	75,77	5	1,15
2	LĐ gián tiếp	121	30,79	139	24,17	18	14,88	141	24,23	2	1,44

(Nguồn: Ban tổ chức Nhân sự)

Từ khi thành lập cho đến nay, quy mô nhân sự của công ty không có quá nhiều biến động, duy trì ở mức từ 380 – 400 người. Đến cuối năm 2019, tổng số lao động là 393 người. tuy nhiên, năm 2020, VEC có tiếp nhận thêm “Trung tâm khai thác và vận hành đường Cao tốc Đà Nẵng – Quảng Ngãi” vì vậy số lượng nhân lực có mức độ tăng đột biến, tương đương với 46,31% so

với năm 2019. Đây có thể coi là thách thức mới trong vấn đề quản lý nguồn nhân lực của Vec hiện nay. Với quá trình sát nhập này, cơ cấu nhân lực của VEC có những biến động khác đáng kể. Cụ thể, nếu trước đây, với đặc thù là một công ty xây dựng và quản lý các hạng mục xây dựng, tỷ lệ lao động nữ thường chỉ chiếm chưa đến 30%. Tuy nhiên, đến năm 2021, tỷ lệ lao động nữ đã đạt 43,13%. Nguyên nhân của việc này là trung tâm khai thác và vận hành đường cao tốc có tỷ lệ nữ nhân viên làm nhiệm vụ tại các trạm thu phí rất cao. Sự thay đổi đột ngột về cơ cấu giới tính khiến các chính sách của VEC cũng cần thay đổi để phù hợp hơn với lực lượng lao động nữ này.

2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC

2.2.1. Thực trạng cơ sở triển khai tuyển dụng nhân lực tại VEC

2.2.1.1. Thực trạng áp dụng văn bản quy phạm pháp luật

VEC luôn áp dụng nghiêm túc những quy định trong văn bản quy phạm pháp luật về các hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động tuyển dụng nói riêng. Hiện nay có 1 số văn bản được chú ý nghiên cứu và áp dụng trong quá trình tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp như:

- Luật lao động năm 2019
- Luật doanh nghiệp 2020
- Nghị định số 47/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp
- Thông tư 36/2021/TT-BTC hướng dẫn một số nội dung về đầu tư vốn Nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp
- Nghị định số 159/2020/NĐ-CP quy định về đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, nghỉ hưu đối với người giữ chức danh, chức vụ và Kiểm soát viên tại doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ

- Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ngày 14/12/2020 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ Luật lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động

- Nghị định 152/2020/NĐ-CP về người lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam và tuyển dụng, quản lý người lao động Việt Nam làm việc cho tổ chức, cá nhân nước ngoài tại Việt Nam

- Nghị định 135/2020/NĐ-CP quy định về tuổi nghỉ hưu

- Thông tư 10/2020/TT-BLĐTBXH hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về nội dung của hợp đồng lao động, Hội đồng thương lượng tập thể và nghề, công việc có ảnh hưởng xấu tới chức năng sinh sản, nuôi con

- Thông tư số 09/2020.TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 của Bộ lao động thương binh và xã hội về lao động chưa thành niên

Như vậy, có thể thấy để thực hiện tuyển dụng nhân lực hợp pháp, VEC cần tuân thủ nhiều các quy định so với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thông thường. Điều này khiến bộ phận tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty cần đặc biệt chú ý nghiên cứu và tuân thủ một cách nghiêm túc.

2.2.1.2. Thực trạng công tác phân tích công việc

Nhận thức rõ được tầm quan trọng của quá trình phân tích công việc, Ban Tổ chức Nhân sự đã có sự phối hợp với trưởng, phó các phòng ban, bộ phận để tiến hành đánh giá, phân tích những yêu cầu, nhiệm vụ đối với những vị trí công việc cụ thể trong tập đoàn. VEC đã xây dựng được bản mô tả công việc đối với một số vị trí chức danh công việc cụ thể. Với mỗi vị trí công việc sẽ có những yêu cầu khác nhau nên việc đánh giá về cơ bản được tiến hành chu đáo, cẩn thận, kỹ lưỡng, từ đó làm cơ sở cho hoạt động tuyển dụng nhân lực tại tổ chức. Tuy nhiên, kết quả phân tích công việc tại tổ chức vẫn gặp phải một số hạn chế nhất định:

- Các phòng ban chưa xây dựng đầy đủ các văn bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc chưa cụ thể.

- Bản mô tả công việc chưa nêu ra được mối quan hệ bên trong và bên ngoài công việc

- Sự phân loại thông tin trong bản mô tả công việc còn hạn chế, sự sắp thông tin không tránh khỏi những chỗ lộn xộn, thiếu hợp lý vì không biết rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm với quyền hạn người lao động

2.2.1.3. *Thực trạng hoạch định nhân lực tại Công ty*

Khác với phân tích công việc, hoạch định nhân lực tại VEC rất được quan tâm và chú trọng. Nguyên nhân của việc này là hàng năm, Tổng công ty phải có trình phương án nhân sự (hoạch định nhân sự) rõ ràng cho Ủy ban quản lý vốn Nhà nước tại Doanh nghiệp. Ngoài ra, kết quả hoạch định nhân lực là phần đặc biệt quan trọng để xin quỹ lương và xét duyệt đơn giá tiền lương cho VEC. Năm 2022, bài toán hoạch định nhân lực tại VEC trở nên khó khăn hơn do vấn đề có hay không đưa công nghệ ETC (thu phí tự động) vào hoạt động tại tuyến cao tốc Đà Nẵng - Quảng Ngãi, vì vậy, hoạch định nhân lực đối với nhóm lao động trực tiếp chưa được thông qua. Đây cũng có thể coi là một khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân lực của công ty trong năm nay.

2.2.1.4. *Quy chế tuyển dụng tại Công ty*

Hiện nay, VEC chưa xây dựng quy chế tuyển dụng cho toàn Tổng Công ty. Hiện nay, quy định về tuyển dụng nhân lực mới nhất của VEC là quyết định số 113/QĐ-VEC-HĐTV. Đây là quyết định về hoạt động tuyển dụng tại VEC, trong đó nhấn mạnh đến quy trình tuyển dụng đối với nhân viên làm việc trong văn phòng tổng công ty. Vì vậy, nội dung của quyết định còn thiếu rất nhiều các nội dung quan trọng khác cần có để có thể làm cơ sở

vững chắc cho hoạt động tuyển dụng như: tuyển dụng đối với các kỹ sư, nhân viên làm việc ở công trình, trách nhiệm đối với tuyển dụng của Công ty thành viên, trách nhiệm các bên liên quan, hội đồng tuyển dụng, biểu mẫu tuyển dụng. Ngoài ra, đây là quyết định được ban hành khi VEC còn trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, vì vậy, quyết định này đã xuất hiện những điểm còn bất hợp lý, thiếu tính cập nhật. Cụ thể, trước đây, tuyển dụng một số chức danh lãnh đạo được quy định là quyền hạn của Bộ Giao thông vận tải, tuy nhiên, hiện nay, tuyển dụng các chức danh đã được giao VEC thực hiện dưới sự báo cáo, giám sát của Cơ quan quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp.

2.2.2. Thực trạng phân định trách nhiệm trong tuyển dụng nhân lực tại VEC

Tại VEC, việc phân định trách nhiệm trong tuyển dụng chưa được văn bản hóa một cách cụ thể. Tuy nhiên, đã có sự giao quyền tuyển dụng cho các công ty con. Cụ thể, khi VEC còn trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, VEC được quyền tự chủ, quản lý vấn đề tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty và các công ty thành viên. Theo đó, VEC chịu trách nhiệm tuyển dụng trực tiếp đối với toàn bộ cán bộ nhân viên thuộc Tổng công ty, cán bộ quản lý cấp phòng ban các công ty thành viên và tổ trưởng/ đội trưởng các tổ/đội lao động trực tiếp sản xuất tại các công ty thành viên. Đối với vị trí chuyên viên, nhân viên và công nhân xây dựng, các công ty thành viên chịu trách nhiệm xác định nhu cầu, tuyển dụng trực tiếp và báo cáo kết quả tuyển dụng hàng năm cho Tổng công ty. Đến nay, quy định này vẫn tiếp tục được duy trì và thực hiện tại VEC. Cụ thể, việc phân cấp tuyển dụng theo các đối tượng của VEC hiện nay vẫn được giữ nguyên, VEC sau khi thực hiện tuyển dụng chỉ cần báo cáo kết quả lên cho Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp nhằm kiểm soát số lượng nhân lực của Công ty không vượt quá định biên được phê duyệt.

Như vậy, việc phân cấp và giao quyền tuyển dụng tại VEC được làm khá cụ thể và chi tiết tuy nhiên chưa được văn bản hóa cụ thể. Cách làm này giúp đảm bảo kiểm soát hoạt động tuyển dụng toàn Tổng công ty nhưng vẫn đảm bảo sự tự chủ nhất định của các công ty thành viên đối với những chức danh công việc có tỷ lệ biến động cao như công nhân hay nhân viên kiểm soát vé.

Đối với mỗi đợt tuyển dụng do VEC phụ trách, nhiệm vụ tuyển dụng chịu trách nhiệm chính của Ban Tổ chức – nhân sự. Tuy nhiên, sự phối hợp giữa Ban và các phòng ban có liên quan chưa thực sự nhịp nhàng. Đặc biệt là quá trình phối hợp giữa Ban và các Phòng nhân sự thuộc Công ty thành viên còn nhiều bất cập. Nguyên nhân của việc này là do thiếu văn bản hướng dẫn, quy định cụ thể trách nhiệm của các bên liên quan trong tuyển dụng nhân lực. Phần lớn các đối tượng có liên quan đến tuyển dụng đều chỉ thực hiện theo thói quen hoặc sự hướng dẫn chỉ đạo của Ban Lãnh đạo hoặc Ban tổ chức - nhân sự. Khi hỏi về khó khăn trong tuyển dụng của VEC, tác giả thu được nhận định sau:

“Hiện nay, hoạt động tuyển dụng nhân lực của VEC đang có phần khó khăn trong quá trình thực hiện do thiếu văn bản quy định hướng dẫn. Trong khi đó, với xuất thân là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, cán bộ phụ trách tuyển dụng đã quen với việc tuyển dụng theo quy định đã ban hành. Sự chồng chéo, bất cập trong phân chia nhiệm vụ tuyển dụng cũng đã xuất hiện. Trong những năm tiếp theo, VEC sẽ tiến tới giao quyền hoàn toàn cho các công ty thành viên trong tuyển dụng nhân lực”

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu

Trách nhiệm của Ban Tổ chức – nhân sự và các bên có liên quan đến tuyển dụng thông thường như sau:

** Đối với lãnh đạo cấp cao*

Ban Tổng giám đốc là người có vai trò chỉ đạo quan trọng trong toàn công ty. Với vai trò của mình, Ban Tổng giám đốc đã chỉ đạo chung quá trình tuyển dụng, chịu trách nhiệm chính trước doanh nghiệp về quyết định tuyển dụng của mình, ký quyết định tuyển dụng và kế hoạch tuyển dụng do Ban Tổ chức – Nhân sự trình lên. Ban Tổng giám đốc là người quyết định thành lập Hội đồng tuyển dụng, tham gia tuyển dụng các vị trí quan trọng của công ty, phê duyệt kết quả tuyển dụng nhân lực của Hội đồng tuyển dụng.

** Trưởng các phòng ban, Giám đốc các công ty thành viên*

Có trách nhiệm xem xét nhu cầu nhân lực của bộ phận mình phụ trách, nếu nhận thấy nhân lực của bộ phận mình thiếu, không thể đảm nhiệm hết khối lượng công việc được giao sẽ đề xuất nhu cầu bổ sung thêm nhân lực bằng cách điền thông tin vào mẫu phiếu đề nghị tuyển nhân lực và gửi cho Ban Tổ chức – nhân sự.

- Trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng đề thi và chấm thi
- Tham gia phỏng vấn ứng viên đang ứng tuyển vào vị trí công việc của bộ phận mình phụ trách. Đồng thời có trách nhiệm đánh giá thực hiện công việc của các ứng viên trong quá trình thử việc.

** Ban Tổ chức – Nhân sự*

Với vai trò chịu trách nhiệm chính trong tuyển dụng nhân lực, Ban Tổ chức – Nhân sự thực hiện các nhiệm vụ sau:

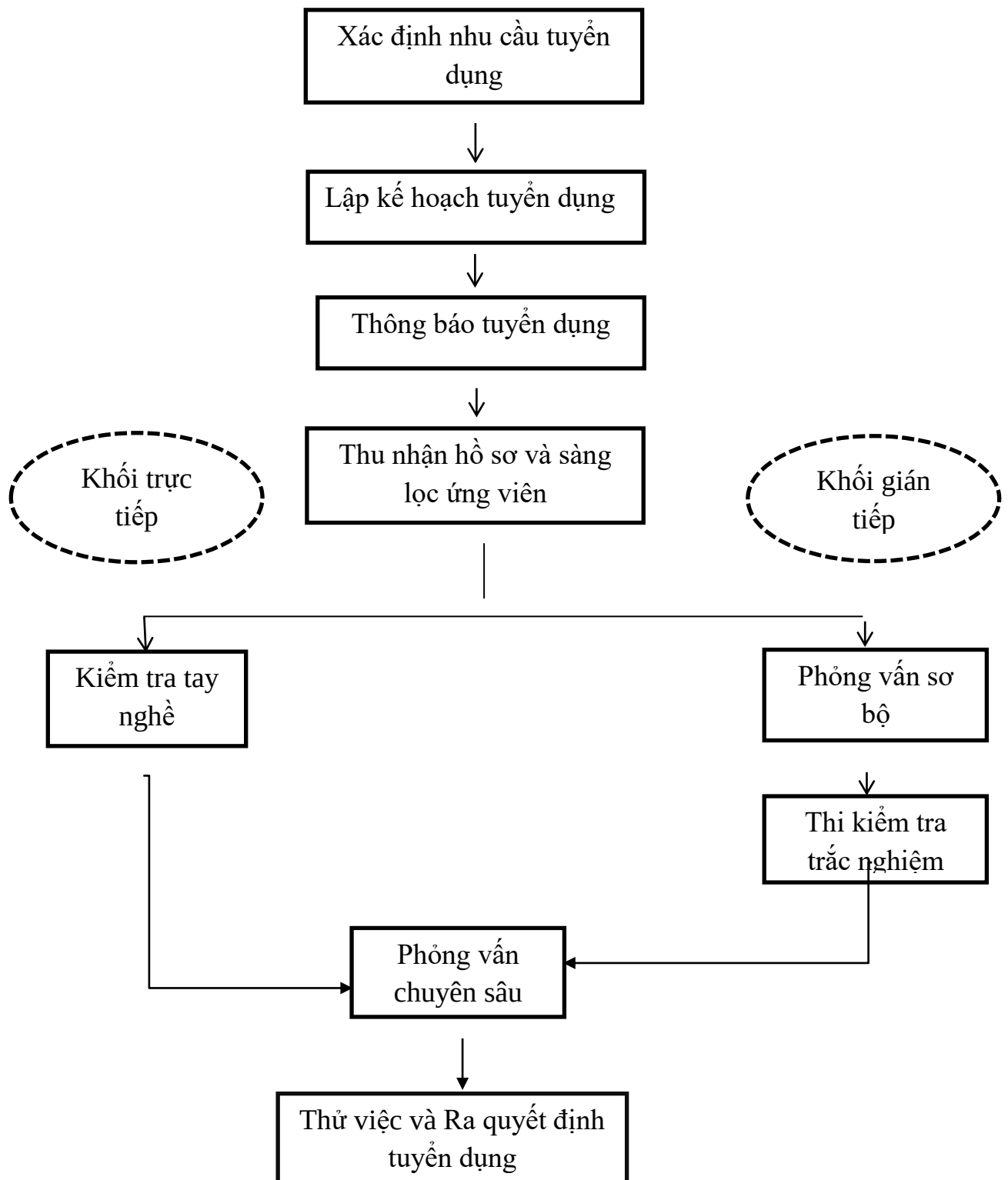
- + Nắm bắt tình hình nhân sự của toàn Công ty;
- + Tiếp nhận các đề nghị tuyển dụng của bộ phận
- + Tổng hợp nhu cầu lao động của các bộ phận;
- + Kiểm tra và cân đối nguồn lực lao động và báo cáo cấp cấp trên.
- + Lên kế hoạch tuyển dụng và báo cáo lãnh đạo Công ty;
- + Phân công nhiệm vụ cho các nhân viên phụ trách nhân sự trong phòng;

- + Tham gia vào quá trình tuyển dụng, phỏng vấn ứng viên;
- + Trình các kết quả tuyển dụng lên Ban giám đốc phê duyệt.
- + Đăng tin tuyển dụng;
- + Tiếp nhận hồ sơ và sàng lọc hồ sơ ứng viên;
- + Lên danh sách những ứng viên có hồ sơ đủ điều kiện tham gia vào phỏng vấn;
- + Liên lạc với ứng viên thông báo thời gian và địa điểm phỏng vấn;
- + Chuẩn bị địa điểm, phòng và các thứ cần thiết khi phỏng vấn;
- + Tổng hợp kết quả quá trình phỏng vấn;
- + Thông báo kết quả phỏng vấn cho ứng viên và hẹn lịch ký hợp đồng với những ứng viên trúng tuyển;

2.2.3. Thực trạng quy trình tuyển dụng dụng nhân lực tại VEC

Quy trình tuyển dụng nhân lực tại VEC hiện nay được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại VEC



Nguồn: Học viên tổng hợp dựa trên thực tế Công ty thực hiện

2.2.3.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Công tác xác định nhu cầu nhân lực của VEC được tiến hành theo:

** Xác định nhu cầu nhân lực theo kế hoạch:*

Hàng năm khi Công ty sẽ căn cứ vào kết quả hoạch định nhân lực để xác định nhu cầu nhân lực phù hợp, đáp ứng yêu cầu của kết hoạch sản xuất kinh doanh. Với các nhu cầu nằm trong kế hoạch hàng năm, Ban Tổ chức – Nhân sự chủ động lập kế hoạch tuyển dụng theo các tháng đã được xác định.

** Xác định nhu cầu nhân lực đột xuất:*

Ngoài việc xác định nhu cầu nhân lực theo kế hoạch, công ty còn luôn quan tâm đến nhu cầu đột xuất. Đối với hoạt động này, cán bộ phụ trách các đơn vị, phòng ban cần chủ động nắm bắt biến động nhân sự để đề xuất nhu cầu nhân lực. Phiếu đề xuất nhu cầu tuyển dụng đột xuất có những nội dung cơ bản sau:

Bảng 2.2 : Nội dung phiếu yêu cầu tuyển dụng

Phòng ban có nhu cầu tuyển dụng thêm nhân sự.	
Vị trí tuyển dụng.	
Mô tả công việc	
Nơi làm việc:	
Hình thức làm việc:	
Mức lương dự tính.	
Vì sao tuyển dụng thêm nhân sự	phòng ban có nhu cầu tuyển dụng cần phải mô tả công việc và số lượng công việc trung bình mà nhân viên ở phòng ban đó đang phải làm hiện tại? Và giờ khối lượng công việc tăng lên là bao nhiêu?
Số lượng tuyển.	
Người duyệt.	

Như vậy, nội dung của mẫu phiếu yêu cầu tuyển dụng khá chi tiết, đặc biệt, đối với phiếu này, người đề xuất cần giải trình rõ lý do tuyển dụng. Cách làm này giúp Tổng Công ty đánh giá chính xác nhu cầu tuyển dụng trước khi phê duyệt. Về nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu tuyển dụng 3 năm trở lại đây của VEC được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3: Tổng hợp nhu cầu nhân lực 2019-2021

ĐVT : Người

Lao động	2019	2020	2021
Quản lý cấp phòng/ban	6	8	11
Nhân viên các phòng ban	12	17	22
Quản lý các tổ/đội	20	18	26
Tổng	38	43	59

(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Với việc được phân cấp tuyển dụng đến cấp quản lý các tổ/đội của các đơn vị thành viên và các trung tâm vận hành khai thác, khối lượng nhu cầu tuyển dụng hàng năm của VEC đã gia tăng đáng kể. Cao nhất là năm 2019, tỷ lệ nhu cầu tuyển dụng quản lý tổ/đội chiếm 52,63% tổng nhu cầu tuyển dụng. Tỷ lệ này tuy có giảm xuống tuy nhiên tiếp tục duy trì ở mức tương đối cao, năm 2020 là 41,86% và năm 2021 là 44,06%. Ngoài ra, kết quả phỏng vấn đánh giá đối với cán bộ quản lý VEC cho thấy phần lớn cán bộ quản lý VEC cho rằng khối lượng công việc của nhân viên tuyển dụng hiện nay không quá lớn nhưng cách phân cấp tuyển dụng vẫn đang gây khó khăn cho bộ phận chuyên trách. Cụ thể, khi được hỏi về nhu cầu tuyển dụng các quản lý tổ đội tại đơn vị thành viên có gây ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng của VEC không, một thành viên của Ban Tổng Giám đốc đã khẳng định như sau: “Việc phân cấp quản lý và tuyển dụng của VEC hiện nay tương đối phức tạp và xuất hiện nhiều vấn đề cần khắc phục trong thời gian tới. Các phân cấp tuyển

dụng này khiến Ban Tổ chức – Nhân sự hiện nay phải nỗ lực rất nhiều mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc”

2.2.3.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

Việc lập kế hoạch tuyển dụng đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác tuyển dụng, có thể nói nó đóng vai trò quyết định hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Nếu tổ chức có một kế hoạch tuyển dụng rõ ràng, chi tiết khoa học và chuyên nghiệp thì công tác tuyển dụng sẽ đạt hiệu quả cao và ngược lại. Bản kế hoạch tuyển dụng tại VEC bao gồm các nội dung cơ bản sau:

** Nguồn tuyển, phương pháp tuyển dụng*

Thông thường công ty ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ, khi nguồn nội bộ không đáp ứng được yêu cầu, công ty mới sử dụng nguồn bên ngoài. Đây được coi là một trong những biện pháp kích thích động lực làm việc cho nhân viên của công ty. Các phương pháp cụ thể đối với từng nguồn tuyển dụng như sau:

- Tuyển dụng qua sự giới thiệu, đề bạt của cán bộ quản lý trong công ty

Phương pháp này được sử dụng khi tuyển chọn cho các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ là người đề xuất nhân sự lên cho tổng giám đốc

- Tuyển dụng căn cứ vào các thông tin trong hồ sơ cá nhân:

Thông thường khi được tuyển dụng và trở thành nhân viên của Công ty thì việc lưu trữ thông tin về hồ sơ cá nhân sẽ được Ban Tổ chức – Nhân sự tiến hành ngay khi người được tuyển dụng vào làm. Hồ sơ cá nhân được Công ty lưu trữ bao gồm những thông tin về cá nhân, bằng cấp, mức lương, khen thưởng, đào tạo... Dựa vào những thông tin này cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí quản lý còn trống.

- Thông qua thông báo tuyển dụng nội bộ

Đối với tuyển dụng chức danh nhân viên, Ban Tổ chức – Nhân sự sẽ tiến hành đăng thông báo tuyển dụng nội bộ qua mail để tìm kiếm các ứng viên nội bộ có mong muốn thay đổi vị trí làm việc của mình. Nội dung thông báo tuyển dụng sẽ gồm vị trí cần tuyển, yêu cầu đối với ứng viên và thời hạn nộp hồ sơ. Đối với các ứng viên này, quy trình tuyển dụng sẽ tương đối dễ dàng, chỉ cần cán bộ quản lý nơi đi và nơi đến đồng ý cho nhân viên chuyển đi và tiếp nhận nhân viên mới thì nhân viên đó sẽ được chuyển sang chỗ làm mới. Tuy nhiên, hiện nay, tỷ lệ nhân viên chuyển chỗ làm theo hình thức này tại VEC không nhiều.

- Nguồn bên ngoài và phương pháp:

Mặc dù ưu tiên nguồn nội bộ, tuy nhiên nếu nguồn nội bộ không đáp ứng được về số lượng và chất lượng mà tổ chức đề ra, công ty sẽ tiếp tục sử dụng đến nguồn bên ngoài. Với nguồn này sẽ có rất nhiều ưu điểm đó là lượng lao động dồi dào, trình độ chuyên môn đa dạng, năng động và sáng tạo. Các phương pháp thu hút đối với nguồn bên ngoài gồm:

- *Tuyển dụng thông qua phương tiện thông tin đại chúng, mạng internet*

Công ty sử dụng một số trang web về tuyển dụng để đăng tin tuyển dụng như vietnamwork.vn, vieclam24.com.vn,... và đặc biệt là website chính thức của Công ty. Nguồn tuyển dụng này thường là những người có trình độ, sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của các hãng khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn trống của công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, lòng đam mê công việc. Đặc biệt, trong những năm gần đây, phương pháp tuyển dụng từ facebook cũng được công ty chú trọng và phát huy tác dụng tốt. Tuy nhiên, cách thức thông báo tuyển dụng trên website công ty chưa thực sự hiệu quả và đem lại hiệu ứng tích cực. Cụ thể, chỉ khoảng 10,26% số ứng viên được hỏi cho biết họ nắm

được thông tin tuyển dụng qua website của công ty (phụ lục 5 – kết quả khảo sát). Nguyên nhân của việc này sẽ được phân tích kỹ ở phần sau.

- Tuyển dụng các sinh viên thực tập:

Đây là một phương pháp tuyển dụng hiệu quả mà nhiều công ty đã làm. Trong thời gian sắp tới, Công ty đã có kế hoạch nhận các sinh viên năm cuối có nguyện vọng và kết quả học tập khá trở lên vào thực tập. Đây như một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Thông qua quá trình thực tập của sinh viên, Công ty tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những người có khả năng để tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo và tuyển vào làm việc. Như vậy sẽ chọn được những người ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức. Họ mặc dù còn thiếu kinh nghiệm, nhưng đều là những người ham học hỏi, chịu khó, cầu tiến, muốn thể hiện mình. Bằng cách này Công ty sẽ tuyển dụng được những sinh viên có năng lực thực sự mà không cần mất nhiều chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời họ sẽ luôn tận tâm, tận lực làm việc.

- Sử dụng quan hệ xã hội

Trong một số trường hợp, trưởng phòng Nhân sự thường có chính sách tuyển mộ tại các nguồn có sẵn bên ngoài như liên hệ trực tiếp với các trường đào tạo để đăng ký tuyển mộ dựa vào mối quen biết giữa công ty và nhà trường. Điều này cũng giúp tiết kiệm chi phí và thời gian tìm kiếm bên ngoài. Tránh một số lượng lớn hồ sơ đăng ký ồ ạt gây khó phân loại và xử lý.

Tuy vậy đối với các phương pháp tuyển mộ mà công ty đang áp dụng này cũng dẫn đến tình trạng mất cơ hội tìm kiếm được nhân tài giỏi về dự tuyển và tính công bằng trong việc phân loại hồ sơ không được cao vì đối với hồ sơ là người quen của cán bộ nhân viên trong công ty sẽ được ưu tiên hơn mà chưa chắc năng lực của những người đó đã tốt bằng những ứng cử viên bên ngoài.

Về số lượng và tỷ lệ tuyển dụng từ hai nguồn như sau:

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động được tuyển từ các nguồn của công ty giai đoạn 2019 - 2021

(ĐVT: Người/%)

Năm	Tổng số lao động tuyển được	Từ nguồn bên ngoài		Từ nguồn nội bộ	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
2019	38	28	73,684	10	26,3
2020	49	37	75,51	12	24,5
2021	54	39	72,222	15	27,8

(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Nhìn vào bảng số liệu trên, có thể thấy, tỷ lệ tuyển nguồn nội bộ hàng năm có mức độ chênh lệch không quá cao, tuy nhiên, có xu hướng giảm xuống qua các năm. Thấp nhất là năm 2020, số lao động tuyển được nguồn nội bộ là 12 người, tương đương với 24,5%. So với các doanh nghiệp khác, tỷ lệ tuyển dụng nguồn nội bộ của VEC luôn được duy trì từ xấp xỉ 25 – 27% là tương đối cao. Tuy nhiên, cần nhận thấy rằng, phần lớn Tổng Công ty VEC chịu trách nhiệm tuyển dụng cán bộ quản lý các cấp, cùng với ưu tiên tuyển dụng nội bộ thì tỷ lệ này lại là tương đối thấp. Nguyên nhân của việc này là trong những năm trở lại đây, nội bộ VEC có nhiều vấn đề phức tạp, bản thân nhiều cán bộ chủ chốt đang là đối tượng bị kiểm tra, kiểm soát. Thực trạng này khiến việc tuyển dụng nguồn nội bộ gặp nhiều khó khăn. Ngoài ra, chủ trương của lãnh đạo công ty cũng muốn tìm thêm lao động ở bên ngoài thực sự có năng lực, uy tín để có thể ổn định tâm lý cán bộ nhân viên và lãnh đạo VEC vượt qua khó khăn.

- Lựa chọn người tuyển dụng. Thông thường, Hội đồng tuyển dụng hiện đang được Công ty sử dụng có cơ cấu như sau: Tổng Giám đốc/Giám

độc các đơn vị thành viên, trưởng các phòng ban có nhu cầu tuyển, Trưởng ban Tổ chức – Nhân sự, cán bộ phụ trách tuyển dụng. Tùy thuộc vào các vị trí cần tuyển mà cán bộ phụ trách tuyển dụng lựa chọn người thành viên Hội đồng tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng sau khi được lựa chọn sẽ được Tổng Giám đốc phê duyệt. Thông thường, đối với việc tuyển các tổ/đội trưởng ở các đơn vị thành thành viên, Tổng Giám đốc sẽ giao nhiệm vụ Chủ tịch hội đồng tuyển dụng cho Giám đốc các đơn vị thành viên. Thành viên trong hội đồng cũng sẽ có cán bộ phụ trách chuyên môn của tổ/đội cần tuyển dụng.

- Thời gian tuyển dụng của công ty mỗi đợt vào khoảng 40 – 50 ngày. Đây là thời gian tuyển dụng tương đối dài gây khó chịu cho ứng viên khi phải chờ đợi. Nguyên nhân của việc trên là do rất khó sắp xếp lịch tuyển dụng của Giám đốc. Ngoài ra, Ban Tổ chức – Nhân sự cũng đang có hiện tượng quá tải.

Trên đây là toàn bộ bản kế hoạch tuyển dụng của công ty, qua đây, ta thấy bản kế hoạch tuyển dụng hiện đang áp dụng còn sơ sài. Tất cả chỉ mới dừng lại ở việc xác định vị trí tuyển dụng, số lượng và thời gian tuyển, phương pháp tuyển dụng. Công ty chưa tính đến tỷ lệ sàng lọc ứng viên, chi phí tuyển dụng, cũng như chưa chọn vùng tuyển mộ phù hợp. Do đó khi thực hiện tuyển dụng dẫn đến hiệu quả chưa cao và gặp khó khăn trong quá trình tuyển mộ.

2.2.3.3. Thông báo tuyển dụng

Sau khi hoàn tất các công tác cần thiết cho quá trình tuyển dụng Phòng tổ chức hành chính đăng thông báo tuyển dụng thông qua website của Công ty, tờ rơi, gián các thông báo trong nội bộ Công ty và bên ngoài Công ty...

Nội dung bản thông báo gồm:

- Vị trí tuyển dụng
- Ngành nghề
- Độ tuổi

- giới tính
- Số lượng
- Địa điểm làm việc
- Mức lương
- Chế độ khác
- Mô tả công việc
- Yêu cầu cơ bản
- Yêu cầu khác
- Hồ sơ bao gồm
- Thời gian nhận hồ sơ
- Địa điểm nộp hồ sơ
- Điện thoại liên hệ.

Thông báo tuyển dụng (xem Phụ lục 1).

Căn cứ vào bản thông báo tuyển dụng của Công ty ở Phụ lục số 1, ta thấy được bản thông báo tuyển dụng đã có những thông tin cơ bản về chức danh công việc, số lượng, giới tính, độ tuổi, yêu cầu về trình độ, kinh nghiệm, thời gian nhận hồ sơ, địa điểm, các yêu cầu có trong hồ sơ.

Tuy nhiên, thông báo tuyển dụng chưa mô tả công việc mà người ứng tuyển sẽ phải làm khi trúng tuyển. Thông tin này nên được nêu sơ bộ khi đăng tin tuyển dụng để người ứng tuyển nắm được phần nào thông tin công việc mà họ sẽ làm. Theo kết quả của bảng hỏi khảo sát dành cho ứng viên tham gia ứng tuyển vị trí việc làm tại công ty về nội dung của thông báo tuyển dụng cũng cho thấy kết quả không cao

**Bảng 2.5. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về nội dung
của thông báo tuyển dụng**

	1		2		3		4		5		TB
	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	
Thông báo tuyển dụng của công ty dễ hiểu, thiết kế bắt mắt, thu hút người đọc.	11	14,1	26	33,3	28	35,9	11	14,1	2	2,6	2,58

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Từ kết quả khảo sát trên, có thể thấy, có đến 47,43% số người được hỏi là hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý với nhận định về sự bắt mắt và thu hút của thông báo tuyển dụng. 35,9% số người còn lại cho rằng thông báo tuyển dụng là bình thường, Chỉ có 16,68% số người được hỏi tỏ ra hứng thú và cho rằng thông báo tuyển dụng của công ty là dễ hiểu, bắt mắt và có tính thu hút. Điểm trung bình đạt được đối với tiêu chí này cũng chỉ đạt 2,58 điểm. Chưa đạt điểm trung bình. Kết quả khảo sát này là hoàn toàn phù hợp với nhận định của tác giả về vấn đề mà VEC đang gặp phải đối với thông báo tuyển dụng, đây có thể coi là một hạn chế cần giải quyết ngay trong công tác tuyển dụng nhân lực của VEC.

2.2.3.3. Thu nhận hồ sơ và sàng lọc ứng viên

** Thu nhận và sàng lọc hồ sơ:*

Sau khi đăng thông báo tuyển dụng các ứng viên sẽ nộp hồ sơ về Ban Tổ chức – Nhân sự của Công ty. Căn cứ vào vị trí và yêu cầu tuyển dụng, Ban Tổ chức – Nhân sự có trách nhiệm thu nhận hồ sơ.

Căn cứ để sàng lọc hồ sơ ứng viên là dựa vào mẫu ứng tuyển ban đầu để có thể sàng lọc hồ sơ ngay từ lúc nhận hồ sơ.

Nội dung cơ bản của mẫu ứng tuyển ban đầu gồm các quy định về chỉ tiêu hồ sơ (hồ sơ có đầy đủ hay không; có đúng yêu cầu như trong bản thông báo tuyển dụng hay không...); ngoài ra bản biểu mẫu còn có khoảng trống để đánh giá về ứng viên thông qua thái độ, cử chỉ, hành vi, giao tiếp, ứng xử của ứng viên khi nộp hồ sơ. Tuy nhiên, trong thực tế, VEC chỉ loại bỏ các hồ sơ thiếu các chứng chỉ nghề, hoặc các hồ sơ có chuyên ngành đào tạo quá khác biệt so với chuyên ngành được yêu cầu. Vì vậy, tỷ lệ sàng lọc vòng hồ sơ của VEC thường không cao. Kết quả sau vòng sàng lọc hồ sơ được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.6: Bảng số liệu kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số hồ sơ nộp vào	142	183	196
Số hồ sơ sau khi đã sàng lọc	129	161	165
Tỷ lệ sàng lọc vòng hồ sơ	1/1,101	1/1,136	1/1,19

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Nhìn vào số liệu của bảng trên, có thể thấy, tỷ lệ sàng lọc vòng hồ sơ của VEC luôn duy trì ở mức tương đối thấp. Trung bình, VEC chỉ loại đi khoảng 0,10 – 0,19 hồ sơ trên 1 hồ sơ được chấp nhận. Số liệu này cho thấy, VEC không quá chú trọng vào vòng sàng lọc qua hồ sơ. Trừ những trường hợp chắc chắn không đủ tiêu chuẩn hành nghề hoặc chuyên ngành đào tạo không phù hợp mới bị loại bởi vòng này. Kết quả này cũng cho thấy, VEC đã thực hiện tương đối tốt vấn đề sàng lọc trong quá trình thu hút nhân lực.

Sau quá trình sàng lọc hồ sơ, vòng tuyển chọn của VEC được xây dựng thành 2 quy trình với nhóm chức danh tuyển dụng. Cụ thể:

Nhóm 1: Nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp

Nhóm 2: Quản lý tổ/đội ở các công ty thành viên và nhân viên khối trực tiếp (xây dựng, quản lý giám sát)

Việc phân chia quy trình tuyển chọn thành 2 nhóm công việc của VEC là tương đối hợp lý bởi bản chất công việc của hai nhóm công việc này có sự khác biệt to lớn. Quy trình tuyển chọn đối với hai nhóm hiện nay như sau:

**** Với những vị trí tuyển dụng là nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp***

Vòng 1: Phỏng vấn sơ bộ:

Các ứng viên tham gia phỏng vấn sơ bộ là những người đạt qua vòng sàng lọc hồ sơ và được Công ty thông báo lịch hẹn phỏng vấn.

Người phụ trách phỏng vấn các ứng viên ở vòng phỏng vấn sơ bộ thường do 2 nhân viên nhân sự đảm nhận.

Khi bắt đầu buổi phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ giới thiệu về bản thân, vai trò của mình trong buổi phỏng vấn đó; trình tự của cuộc phỏng vấn. Tiếp đó là giới thiệu về Công ty và giải thích về công việc nhằm giúp các ứng viên có một góc nhìn tổng quát và sơ bộ về Công ty cũng như vị trí công việc mà các ứng viên sẽ làm sau này nếu trúng tuyển.

Về hình thức phỏng vấn thì hiện nay Công ty đang áp dụng là hình thức phỏng vấn 1:1, nghĩa là một lần phỏng vấn 1 ứng viên. Các ứng viên sẽ ngồi ở 1 phòng chờ riêng và lần lượt được gọi vào phỏng vấn theo danh sách. Chịu trách nhiệm phỏng vấn là cán bộ phụ trách tuyển dụng hoặc Trưởng/phó Ban Tổ chức – Nhân sự

Người phỏng vấn lần lượt đặt các câu hỏi cho ứng viên theo hệ thống các câu hỏi đã được chuẩn bị trước, ngoài ra có thể đặt thêm các câu hỏi phụ để khái thác thông tin từ ứng viên.

Các ứng viên tham gia phỏng vấn được phép đặt các câu hỏi với người phỏng vấn. Thời gian phỏng vấn 1 ứng viên thường kéo dài từ 10 đến 15 phút. Kết quả phỏng vấn sơ bộ hiện nay như sau:

Bảng 2.7: Bảng kết quả vòng phỏng vấn sơ bộ (Đơn vị: người)

	2019	2020	2021
Số hồ sơ còn lại sau sàng lọc	81	96	93
Số người tham gia phỏng vấn	78	94,00	91
Số người qua vòng phỏng vấn sơ bộ	61	73	79
Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sơ bộ	1/1,279	1/1,287	1/1,15

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sơ bộ của VEC hiện nay cũng không cao. Đa phần tại vòng đánh giá này, VEC tập trung đánh giá vào khả năng giao tiếp, ngoại hình và một số kinh nghiệm công việc đơn giản. Các tiêu chuẩn đánh giá ứng viên cũng không được xây dựng rõ ràng mà phần lớn dựa vào kinh nghiệm và cảm nhận của người phỏng vấn.

** Thi trắc nghiệm và thi viết:*

Đối với đối tượng này, tại vòng kiểm tra trắc nghiệm và thi viết, thí sinh phải trả lời 4 phần: thi trắc nghiệm IQ; hiểu biết chuyên môn, hiểu biết xã hội và kỹ năng sử dụng máy tính. Đề thi được cán bộ tuyển dụng kết hợp với cán bộ phụ trách chuyên môn xây dựng từ trước. Đa phần đề thi không được cập nhật quá nhiều mà chỉnh sửa hoặc tổng hợp từ các đề thi trên mạng hoặc các đề thi đã được sử dụng từ trước. Việc làm này khiến chất lượng đề thi của các đợt thi không đồng đều. Có những đề thi thì quá dễ nhưng ngược lại có những đề thi lại quá khó đối với ứng viên. Khảo sát về vấn đề trên, tác giả thu được kết quả sau:

Bảng 2.8. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về nội dung của bài thi trắc nghiệm và thi viết

	1		2		3		4		5		TB
	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	
Đề thi viết đảm bảo tính sàng lọc được chính xác các ứng viên	8	10,3	12	15,4	26	33,3	23	29,5	9	11,5	3,17
Đề thi viết đảm bảo tính dễ hiểu, phù hợp với chuyên môn của công việc cần tuyển	7	9,0	12	15,4	32	41,0	17	21,8	10	12,8	3,14

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Như vậy, ta thấy, kết quả khảo sát của vấn đề này đạt mức điểm trung bình chung ở mức >3 , đảm bảo trên trung bình. Tuy nhiên, khi xem xét cụ thể từng mức độ thì tỷ lệ không đồng ý, rất không đồng ý và đặc biệt mức độ bình thường còn ở mức rất cao. Điều này cho thấy, VEC nên chú trọng hơn trong vấn đề ra đề thi cho các ứng viên

Kết thúc quá trình thi, những ứng viên trúng tuyển sẽ được hẹn lịch phỏng vấn chuyên sâu vào thời gian sau đó. Kết quả thi trắc nghiệm và thi chuyên môn thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.9: Bảng số liệu số ứng viên sau phần thi trắc nghiệm, thi viết

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau phỏng vấn sơ bộ	61	73	79
Số ứng viên tham gia thi trắc nghiệm, thi viết	58	67	74
Số ứng viên qua vòng thi trắc nghiệm, thi viết	35	47	58
Tỷ lệ sàng lọc vòng trắc nghiệm thi viết	1/1,657	1/1,425	1/1,28

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Nhìn vào số liệu trên, có thể thấy, tỷ lệ sàng lọc vòng trắc nghiệm thi viết đã được nâng lên. Điều này cho thấy, VEC bắt đầu thực sự chú ý và mong muốn sàng lọc được nhiều ứng viên hơn ở vòng thi này. Đây cũng là điều dễ hiểu bởi đây là vòng thi đầu tiên mà VEC kiểm tra khả năng chuyên môn của các ứng viên. Ngoài ra, ứng viên cũng được đánh giá một cách khá tổng hợp các yêu cầu, từ kiểm tra IQ, chuyên môn cho đến những hiểu biết về xã hội. Đây đều là những yêu cầu quan trọng đối với cán bộ làm ở khối gián tiếp trong môi trường doanh nghiệp nhà nước.

**** Với những vị trí tuyển dụng là quản lý tổ/đội ở khối trực tiếp tại các đơn vị thành viên***

Đối với đối tượng này, VEC sẽ tổ chức thi tuyển kiểm tra tay nghề thông qua hình thức thi viết. Trong bài thi viết, các ứng viên sẽ phải trả lời các câu hỏi về chuyên môn công việc mình ứng tuyển. Nhiệm vụ xây dựng đề thi và đáp án được giao cho cấp trên trực tiếp của vị trí cần tuyển dụng xây dựng. Cán bộ phụ trách tuyển dụng chịu trách nhiệm chấm điểm theo đáp án đã được xây dựng. Như vậy, mặc dù mục đích là thi kiểm tra tay nghề, tuy nhiên do điều kiện và điều kiện thực hành nghề của VEC tương đối phức tạp vì vậy thực chất VEC phải kiểm tra tay nghề thông qua hình thức thi viết. Cách làm này khiến ý nghĩa của việc đánh giá kiểm tra tay nghề không phát huy hết tác dụng của nó. Ngoài ra, người chịu trách nhiệm chấm bài lại là cán bộ phụ trách tuyển dụng, là người không nắm vững về chuyên môn. Điều này có thể khiến kết quả đánh giá không chính xác.

Sau khi chấm và tổng hợp kết quả bài thi, cán bộ phụ trách tuyển dụng chịu trách nhiệm thông báo cho các ứng viên đủ điều kiện qua vòng tham gia vòng phỏng vấn sâu. Tỷ lệ sàng lọc vòng kiểm tra tay nghề hiện nay như sau:

Bảng 2.10: Bảng số liệu số ứng viên sau phần thi tay nghề

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau sàng lọc hồ sơ	48	65	72
Số ứng viên tham gia thi tay nghề	48	62	68
Số ứng viên qua vòng thi tay nghề	32	41	48
Tỷ lệ sàng lọc vòng thi tay nghề	1/1,5	1/1,512	1/1,416

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Như vậy, vấn đề kiểm tra tay nghề của VEC hiện nay có hạn chế lớn nhất là cách thức thực hiện. Nhận định này cũng hoàn toàn phù hợp với kết quả khảo sát của tác giả về vấn đề trên, cụ thể như sau:

*(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)***Biểu đồ 2.1. Đánh giá về hình thức kiểm tra tay nghề**

Nhìn vào biểu đồ trên, có thể thấy, mức độ rất không đồng ý và không đồng ý rất lớn, chiếm đến 50% tổng số người được hỏi. Thực trạng này cho thấy vấn đề bất cập hiện nay trong tuyển dụng của VEC.

** Phỏng vấn chuyên sâu:*

Phỏng vấn chuyên sâu là vòng thi áp dụng chung cho tất cả các đối tượng. Ở vòng này, các ứng viên phải trả lời những câu hỏi tình huống do Ban lãnh đạo Công ty đưa ra nhằm khai thác và kiểm tra độ nhanh nhạy, khéo léo của các ứng viên và tính chính xác trong việc xử lý nhanh tình huống mà công việc

đòi hỏi...Kết thúc phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn tổng hợp tổng số điểm dành cho từng người. Số điểm này dựa trên sự đánh giá chủ quan của hội đồng phỏng vấn mà chưa có những tiêu chí chung và cụ thể đối với từng vị trí chức danh cần tuyển. Do vậy, sự đánh giá mang tính chủ quan của người phỏng vấn. Ứng viên được chọn theo số điểm từ cao đến thấp đến khi đủ chỉ tiêu, trường hợp người có tổng số điểm bằng nhau, hội đồng sẽ thống nhất để chọn 1 ứng viên phù hợp hơn. Kết quả vòng phỏng vấn chuyên sâu qua các năm thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 2.11: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau trắc nghiệm, thi viết	35	47	58
Số ứng viên tham gia vòng phỏng vấn chuyên sâu	32	41	52
Số ứng viên sau khi phỏng vấn sâu	20	25	34
Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sâu	1/1,6	1/1,64	1/1,53

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Bảng 2.12: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng phỏng vấn chuyên sâu đối với quản lý tổ/đội ở khối trực tiếp tại các đơn vị thành viên

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau thi tay nghề	32	41	48
Số ứng viên tham gia vòng phỏng vấn chuyên sâu	32	38	47
Số ứng viên qua vòng phỏng vấn sâu	20	25	28
Tỷ lệ sàng lọc vòng phỏng vấn sâu	1/1,6	1/1,52	1/1,678

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Nhìn vào hai bảng trên, có thể thấy, tỷ lệ sàng lọc đối với vòng phỏng vấn sâu ở cả hai đối tượng tuyển dụng đều được duy trì ở mức tương đồng nhau. Trung bình, để lựa chọn được 1 ứng viên qua vòng phỏng vấn, VEC sẽ cần phỏng vấn từ 1,5 – 1,67 ứng viên. Tỷ lệ này là tương đối thấp và phù hợp với vòng phỏng vấn sâu khi hầu hết các ứng viên đã có trình độ tốt và đồng đều.

Để đánh giá chính xác hơn về vòng phỏng vấn sâu của VEC, tác giả đã tiến hành khảo sát và thu về một số kết quả sau:

Bảng 2.13. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về vòng phỏng vấn sâu

	1		2		3		4		5		TB
	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	
Bạn có cơ hội thể hiện nhiều về năng lực bản thân thông qua phỏng vấn sâu	7	9,0	10	12,8	31	39,7	16	20,5	14	17,9	3,26
Bạn đã hiểu thêm về công ty sau vòng phỏng vấn sâu	9	11,5	15	19,2	32	41,0	16	20,5	6	7,7	2,94
Bạn có cơ hội được hỏi về các vấn đề mà mình quan tâm ở vòng phỏng vấn sâu	8	10,3	11	14,1	35	44,9	13	16,7	11	14,1	3,10
Về cơ bản, mối quan hệ giữa bạn và người phỏng vấn được xây dựng một cách tốt đẹp ở vòng phỏng vấn sâu	10	12,8	7	9,0	28	35,9	19	24,4	14	17,9	3,26
Điểm trung bình											3,14

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả đánh giá khảo sát cho thấy, điểm trung bình đánh giá vòng phỏng vấn sâu của VEC đạt được ở mức 3,14 điểm, mức trên trung bình. Tuy nhiên, mức điểm chênh lệch không cao, chỉ ở mức 0,14 điểm. Trong đó, 2 vấn đề được đánh giá tốt nhất là xây dựng mối quan hệ giữa hai bên và ứng viên có cơ hội thể hiện bản thân đều đạt 3,26 điểm. Điều này cho thấy, hội đồng tuyển dụng đã chú ý xây dựng mối quan hệ tốt đẹp cũng như trao cơ hội cho người lao động được “nói” và thể hiện bản thân. Tuy nhiên, một trong những mục tiêu của phỏng vấn sâu là quảng cáo cho tổ chức lại chưa thực sự được chú ý ở VEC. Kết quả này chỉ đạt 2,94 điểm. Ngoài ra, việc trao cơ hội cho các ứng viên được hỏi về các vấn đề cần quan tâm cũng cần được cải thiện. Đây là điều tương đối dễ làm và phổ biến đối với một cuộc phỏng vấn sâu. Hầu hết, ứng viên sau khi trả lời các câu hỏi của nhà tuyển dụng đều được gợi ý hoặc có cơ hội hỏi về tổ chức. Tuy nhiên, tại VEC, điểm số 3,1 lại là điểm số không cao. Có đến 24,1% số người được hỏi đều không đồng ý và rất không đồng ý với nhận định: “Bạn có cơ hội được hỏi về các vấn đề mà mình quan tâm ở vòng phỏng vấn sâu”.

** Thử việc và ra quyết định tuyển dụng*

Dựa vào kết quả đánh giá ứng cử viên mà Ban Tổ chức – Nhân sự trình lên Tổng giám đốc để đưa ra quyết định nhận hay không nhận ứng cử viên vào làm việc tại công ty. Cuối cùng Ban Tổ chức – 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. Ứng viên được thông báo trúng tuyển chứ chưa được thực sự được tuyển, ứng viên còn phải qua một giai đoạn thử thách nữa đó là thử việc. Ban Tổ chức – Nhân sự soạn thảo và trình tổng giám đốc công ty ký quyết định thử việc cho người lao động mới trúng tuyển. Thời gian thử việc tùy vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm. Thông thường, thời gian thử việc

được quy định như quy định của Nhà nước là không quá 60 ngày đối với công việc yêu cầu từ trình độ Cao đẳng trở lên và không quá 30 ngày đối với công việc còn lại. Tuy nhiên, trong một số trường hợp được tổng giám đốc phê duyệt thì thời gian thử việc có thể được rút ngắn hoặc không thực hiện.

Kết thúc quá trình thử việc, nhân viên mới phải làm một bản tự nhận xét đánh giá bản thân và đọc trước phòng. Cán bộ quản lý phòng/ban sẽ tổng hợp ý kiến và đưa ra kết luận về việc có ký hợp đồng lao động chính thức hay không và gửi lên cho Ban Tổ chức – Nhân sự. Kết quả sàng lọc vòng thử việc như sau:

Bảng 2.14: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng thử việc đối với nhân viên, quản lý phòng ban ở khối gián tiếp

Đơn vị: người

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau phỏng vấn sâu	20	25	34
Số ứng viên tham gia thử việc	20	25	34
Số ứng viên qua vòng thử việc	18	25	33
Tỷ lệ sàng lọc vòng thử việc	90,00	100,00	97,06

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Bảng 2.15: Bảng kết quả sàng lọc qua vòng thử việc đối với quản lý tổ/đội ở khối trực tiếp tại các đơn vị thành viên

Đơn vị: người;

	2019	2020	2021
Số ứng viên sau phỏng vấn sâu	20	25	28
Số ứng viên tham gia thử việc	20	25	26
Số ứng viên qua vòng thử việc	20	24	21
Tỷ lệ sàng lọc vòng thử việc	100,00	96	80,76

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự

Nhìn vào bảng số liệu trên, có thể thấy, tỷ lệ ứng viên qua vòng thử việc ở VEC ở mức độ không cao so với các tổ chức khác. Thậm chí, đối với lao động trực tiếp, tỷ lệ này thấp nhất chỉ đạt 80,76%. Tuy nhiên, đây là năm mà rất nhiều người lao động tự xin nghỉ trong thời gian thử việc chứ không phải là không đủ điều kiện để ký hợp đồng chính thức. Để đánh giá chính xác hơn về cách thức thực hiện giai đoạn thử việc của VEC, tác giả đã tiến hành điều tra khảo sát và thu được kết quả sau:

Bảng 2.16. Bảng tổng hợp kết quả điều tra về vòng thử việc

	1		2		3		4		5		TB
	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	
Bạn được đánh giá năng lực một cách chính xác ở vòng thử việc	8	10,3	13	16,7	16	20,5	18	23,1	23	29,5	3,45
Theo bạn, Công ty coi vòng thử việc như là giai đoạn quan trọng để sàng lọc ứng viên	19	24,4	18	23,1	26	33,3	10	12,8	5	6,4	2,54
Bạn được tạo điều kiện tốt nhất để làm việc và hòa nhập với công ty trong giai đoạn thử việc	8	10,3	12	15,4	18	23,1	18	23,1	22	28,2	3,44
Điểm trung bình											3,141

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp)

Kết quả khảo sát trung bình các vấn đề đặt ở vòng thử việc thu được là 3,141 điểm. Đây cũng là mức điểm trên trung bình không cao, mức chênh

lệch chỉ ở mức 0,141 điểm. Tuy nhiên, mức điểm trung bình này bị kéo xuống khá nhiều ở nhận định về việc coi vòng thử việc như là quá trình sàng lọc ứng viên, chỉ đạt 2,54. Ở 2 nhận định còn lại, điểm trung bình ở mức tương đối cao là 3,44 và 3,45 điểm. Như vậy, có thể thấy, vấn đề lớn nhất đối với giai đoạn thử việc của VEC là tâm lý coi quá trình thử việc chỉ là giai đoạn hoàn tất thủ tục chứ không phải là sàng lọc ứng viên.

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

2.3.1. Các nhân tố bên trong tổ chức

- Uy tín và vị thế của Tổng Công ty

Trải qua 18 năm thành lập và phát triển, VEC là một trong các công ty đầu ngành trong lĩnh vực xây dựng và quản lý đường cao tốc. Ngay từ khi thành lập, VEC được xây dựng với mục tiêu tiên phong, đi đầu trong lĩnh vực xây dựng đường cao tốc tại Việt Nam. Cho đến nay, VEC đã xây dựng và vận hành tốt nhiều cung đường cao tốc Bắc Nam, đem lại hiệu quả kinh tế và xã hội cho địa phương và quốc gia. Tuy nhiên, đây cũng là giai đoạn khó khăn trong quá trình phát triển của VEC. Cụ thể, các sai phạm nghiêm trọng của VEC trong quá trình xây dựng, thi công và vận hành đường cao tốc được Đảng và Nhà nước xác định là một trong những vụ “đại án” và được xử lý quyết liệt. Hàng chục bị cáo là những cán bộ quản lý cấp cao của VEC đang bị bắt giam và tiến hành xét xử. Có thể nói, đây chính là vụ việc làm xấu đi hình ảnh mà VEC đã cố gắng xây dựng trong những năm qua. Quá trình tuyển dụng vì vậy gặp không ít khó khăn khi thu hút người lao động.

Kết quả khảo sát cho thấy, hơn 90% ứng viên biết đến VEC trước khi đọc thông báo tuyển dụng, nguồn thông tin tiếp cận được thông qua 2 nguồn chính là: internet và thông tin trên đường cao tốc. Điều này cho thấy hình ảnh của VEC được người dân biết đến tương đối nhiều, tuy nhiên, tác động tích

cực của hình ảnh này lại là điều cần nghiên cứu thêm khi phần lớn các thông tin trên mạng là thông tin có tính bất lợi cho VEC. Trao đổi về vấn đề này, tác giả thu được ý kiến như sau:

“Những thông tin về thông tin bất lợi được chia sẻ trên mạng đã được cơ quan chức năng kiểm duyệt là hoàn toàn đúng sự thực, VEC không có ý định và không đủ khả năng để thay đổi hoặc che dấu thông tin đó. Có thể nói đây là thông tin bất lợi cho VEC trong các hoạt động chung và tuyển dụng nói riêng. Tuy nhiên, những năm gần đây, khi vấn đề của VEC đã “nguội” dần đi, công ty hy vọng công chúng sẽ có cái nhìn tích cực hơn thông qua các thông tin về thu phí tự động, khởi công và cho đi vào hoạt động các đoạn đường cao tốc mới, các hoạt động thiện nguyện...”

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu

- Quan điểm lãnh đạo công ty

Yếu tố con người luôn được ban lãnh đạo VEC đặt lên hàng đầu. Bởi vậy, các hoạt động nhân sự trong công ty như: sử dụng nhân lực, chế độ đãi ngộ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tốt, văn hóa doanh nghiệp, bảo hộ lao động... luôn được tổ chức quan tâm, đặc biệt là hoạt động tuyển dụng nhân lực luôn dành được sự ưu tiên của ban lãnh đạo. Trong các đợt tuyển dụng, lãnh đạo công ty luôn chỉ đạo thực hiện nhằm thu hút và tuyển dụng được các ứng viên phù hợp thông qua các chính sách và các quy định phù hợp. Đặc biệt với việc tuyển dụng nội bộ, ban lãnh đạo đã ra quy định thưởng cho những nhân sự trong công ty giới thiệu được các nhân sự giỏi khác vào làm việc và công hiến cho công ty. Điều này thực sự chứng tỏ ban lãnh đạo công ty coi trọng việc sử dụng các nguồn tuyển dụng để đem lại hiệu quả làm việc. Mặt khác, do đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty, cần có đội ngũ lao động có chất lượng để phục vụ tốt cho công việc nên công ty luôn phải giữ chân và thu hút được các ứng viên giỏi.

Bên cạnh đó, theo ý kiến của Ban Tổ chức - Nhân sự, ban lãnh đạo công ty đã rất quan tâm đến việc tổ chức gặp mặt và giao lưu với nhân viên mới về công việc cũng như định hướng lộ trình thăng tiến cho họ trong thời gian làm việc tại công ty. Như vậy, có thể thấy ban lãnh đạo công ty luôn quan tâm tới hoạt động tuyển dụng nhân lực, coi tuyển dụng nhân lực và điều cần thiết và quan trọng hàng đầu của công ty

- Chi phí cho tuyển dụng

Chi phí trong tuyển dụng của VEC là một trong các yếu tố ảnh hưởng khá tốt đến kết quả tuyển dụng của công ty. Hằng năm, ban giám đốc công ty luôn trích ra từ phân lợi nhuận với tỷ lệ nhất định để phục vụ cho tuyển dụng nhân lực được đảm bảo đáp ứng được nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Chi phí này tại công ty trong các năm 2017 – 2019 đều được điều chỉnh tăng để tạo điều kiện tối đa cho hoạt động tuyển dụng nhân lực. Điều này cho thấy ban tổng Giám đốc của công ty luôn quan tâm đến tuyển dụng nhân lực của công ty. Khoản chi phí này sẽ được phân tích kỹ hơn ở phần sau.

- Chính sách quản trị nhân lực của VEC.

Mọi chính sách nhân lực như: lương bổng, đào tạo, thăng tiến, các chế độ khác tạo điều kiện phát triển toàn diện cho người lao động hay hoạt động của tổ chức công đoàn giúp người bảo vệ lợi ích của họ đều có thể tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng đạt hiệu quả. Trong phạm vi bài viết, tác giả xin đề cập đến 2 chính sách quan trọng đó là chính sách đào tạo và tiền lương, thù lao:

Chính sách đào tạo: VEC dựa vào các báo cáo của các phòng ban cụ thể và quá trình phân tích, lập kế hoạch và chi phí. VEC sẽ tiến hành tổ chức khóa đào tạo ngắn, hoặc dài hạn nhằm giúp nhân viên trong Công ty nắm chắc hơn về mặt kiến thức cũng như ứng dụng của các kỹ thuật mới vào những công việc họ sẽ và đang làm. Từ đó giúp cho nhân viên có trình độ chuyên

môn, tay nghề được nâng cao tạo được nhiều các cơ hội thăng tiến mở ra đối với họ. Cụ thể, năm 2020, có hơn 200 lượt nhân viên của Tổng Công ty và gần 900 lượt nhân viên toàn VEC được tham gia các khóa đào tạo ngắn và dài hạn. Với sự đầu tư và quan tâm trên, có thể thấy hoạt động đào tạo tại VEC có thể được coi là yếu tố kích thích trong hoạt động thu hút ứng viên tham gia tuyển dụng nhân lực tại tổ chức.

Chính sách tiền lương: Công ty thực hiện việc chi trả lương và các hình thức trả lương theo một quy chế nhất định. Với hình thức trả lương theo trình độ, chức vụ đảm nhiệm, kết quả thực hiện công việc,...một cách công bằng, minh bạch và bảo vệ được lợi ích của từng nhân viên, VEC đã tạo được tâm lý thoải mái khi làm việc của từng nhân viên trong Công ty. Ngoài ra, quỹ lương và đơn giá lương của VEC cũng được quản lý bởi Công ty quản lý Vốn Nhà nước. Điều này cũng giúp đảm bảo quỹ lương và đơn giá của VEC được xác định một cách chính xác, hiệu quả và bền vững. Có thể nói, điều này cũng đã góp phần thu hút và giữ chân nhân lực cho Công ty.

- Thương hiệu tuyển dụng của VEC

Có thể khẳng định, thương hiệu tuyển dụng chưa được chú ý xây dựng tại VEC. Trao đổi với ban lãnh đạo và cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực của VEC, tác giả chỉ thu được kết quả hiểu biết chưa sâu về thương hiệu tuyển dụng. Cụ thể như sau;

“Thương hiệu tuyển dụng được tạo nên từ thương hiệu doanh nghiệp, khi doanh nghiệp có uy tín và vị thế tốt thì sẽ có ưu thế lớn trong thương hiệu tuyển dụng”

“Thương hiệu tuyển dụng được xây dựng qua cách thức và quy trình tuyển dụng. Hiện nay, công ty đang cố gắng tạo hình ảnh đẹp đối với tất cả các ứng viên tham gia thi tuyển vào VEC”

Nguồn: kết quả phỏng vấn sâu

Như vậy, có thể thấy, VEC chưa thực sự hiểu một cách toàn diện về xây dựng thương hiệu tuyển dụng. Bởi, thương hiệu tuyển dụng chỉ có thể đạt được nếu doanh nghiệp thực sự coi mình là một nhà tuyển dụng chứ không phải là một doanh nghiệp đang cần thuê lao động. Trong xây dựng thương hiệu tuyển dụng, thương hiệu của công ty cũng như cách thức tuyển dụng cũng rất quan trọng. Tuy nhiên, những khía cạnh khác trong thương hiệu tuyển dụng lại chưa thực sự được quan tâm như: trang tin tuyển dụng; trải nghiệm khách hàng về website, chia sẻ chung sức của nhân viên hay sự công nhân của công đồng.

Đặc biệt, vấn đề trải nghiệm trang tin tuyển dụng của VEC hiện nay là vấn đề cần được quan tâm và nâng cấp ngay. Trên trang web chính thức của công ty có 1 mục riêng dành cho hoạt động tuyển dụng. Tuy nhiên, nội dung của phần này chỉ được xây dựng đơn giản bằng cách scan các thông báo tuyển dụng bằng giấy lên. Điều này chắc chắn đem lại sự đánh giá thiếu chuyên nghiệp, thiếu sức hấp dẫn của người đọc.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

- Sự biến động cung cầu lao động của thị trường lao động

Hiện nay, tình hình dân số nước ta đang trong thời kì Dân số Vàng tức là lực lượng dân số trẻ trong độ tuổi lao động (đối với nam từ 16 đến 60 tuổi, đối với nữ từ 16 tuổi đến 55 tuổi...) chiếm tỷ trọng cao. Tỷ số phụ thuộc dân số nhỏ hơn 50% là một cơ hội dân số tốt nhất để Việt Nam phát triển kinh tế, văn hóa-giáo dục, lao động-việc làm... Từ đó thị trường lao động ngày càng được mở rộng, nguồn lao động dồi dào. Như vậy ta thấy VEC đang có rất nhiều cơ hội trong việc thu thập chiêu mộ nhân lực cho tổ chức.

Tuy nhiên, một thực tế đáng buồn là lực lượng lao động có trình độ trình độ chuyên môn kỹ thuật của lao động nước ta chiếm tỷ lệ thấp, đây cũng là một thách thức cho công tác tuyển dụng nhân lực có trình độ chuyên môn

ngành nghề không chỉ riêng với VEC mà còn là vấn đề chung của các công ty có yêu cầu cao về trình độ nguồn nhân lực khác. Với thực tế tình hình cung cầu như hiện nay, VEC cũng gặp không ít khó khăn khi thu hút lực lượng lao động chất lượng cao này.

- Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của VEC là các doanh nghiệp cùng trong lĩnh vực xây dựng và quản lý đường cao tốc trên khắp Việt Nam. Tiêu biểu trong số đó có thể kể đến: SunGroup, VinGroup, Him Lam, Đèo Cả, Trường Sơn, Thành An 36, Lũng Lô, 319, ACC... Đây đều là những doanh nghiệp có tiếng và đã từng xây dựng nhiều đoạn đường cao tốc Bắc – Nam hoặc những doanh nghiệp đã minh chứng được năng lực trong thi công và xây lắp. Vì vậy, để cạnh tranh được với các đối thủ mạnh này thì VEC cần phải điều chỉnh các chính sách của mình, đồng thời đưa ra các điểm mới có tính năng động, sáng tạo cao hơn trong việc tuyển dụng, thu hút nhân tài để tăng chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty. Ngoài ra, cần tiếp tục nâng cao hơn nữa các sản phẩm dịch vụ cũng như các chế độ sửa chữa bảo dưỡng các đoạn đường mà VEC đang vận hành và khai thác.

- Sự phát triển của hệ thống giáo dục đào tạo:

Đất nước càng phát triển cùng với đó là sự chú trọng, quan tâm phát triển của nền giáo dục, đào tạo nước ta. Giáo dục, đào tạo phát triển kết hợp với nguồn lực trẻ, dồi dào đã tạo ra một đội ngũ nhân lực ngày càng chất lượng trên thị trường lao động nước ta. Đây là một điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng của các tổ chức nói chung và cho VEC nói riêng. Ngoài ra, các doanh nghiệp xây dựng ở Việt Nam hiện nay ngày càng chú ý đến ứng dụng khoa học công nghệ trong xây dựng, vì vậy, công tác tuyển dụng của VEC chịu ảnh hưởng lớn bởi chất lượng của hệ thống giáo dục, các cơ sở đào tạo nghề. Tuy nhiên, cũng cần khẳng định rằng, mặc dù chất lượng giáo dục

đang ngày càng được nâng cao nhưng vẫn chưa thể theo kịp so với yêu cầu của thị trường. Đặc biệt là thị trường lao động chất lượng cao hoặc công nhân kỹ thuật có tay nghề. Điều này gây những khó khăn không nhỏ cho VEC nói riêng và các doanh nghiệp xây dựng nói chung.

- Cơ chế và mức độ phát triển kinh tế:

Cơ chế thị trường mở cửa, hội nhập đã tạo điều kiện cho sự hội nhập, phát triển của các doanh nghiệp, tổ chức trong khu vực và bên ngoài thị trường. Kinh tế phát triển, xã hội ổn định là cơ hội nhưng cũng là thách thức đối với VEC. Với quá trình hội nhập kinh tế, việc xây dựng và quản lý đường cao tốc chắc chắn sẽ có sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài, các tập đoàn đa quốc gia. Đây đều là những doanh nghiệp có thế mạnh về vốn, công nghệ, nhân lực. Để vượt qua được thách thức này, từng bước khẳng định vị thế là một doanh nghiệp đứng đầu của Nhà nước về xây dựng và quản lý đường cao tốc, VEC cần tiếp tục thu hút và tuyển dụng được nguồn nhân lực có trình độ, kỹ năng, năng lực thực hiện công việc hiệu quả và mang lại chất lượng cho tổ chức, góp phần tăng tính cạnh tranh của công ty trên thị trường lao động.

2.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại VEC qua các chỉ tiêu

2.4.1. Tỷ lệ tuyển dụng.

Tỷ lệ tuyển dụng trung bình của VEC hiện nay như sau:

Bảng 2.17. Tỷ lệ tuyển dụng chung của VEC

Đơn vị: Người

	2019	2020	2021
Số người nộp hồ sơ	142	183	196
Số người được tuyển	38	49	54
tỷ lệ tuyển dụng chung	1/3,74	1/3,73	1/3,63

(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Qua số liệu trên, có thể thấy, tỷ lệ tuyển dụng chung của VEC 3 năm trở lại đây được duy trì ở mức 1/3,6 – 1/3,7. Tỷ lệ này không có quá nhiều sự biến động qua các năm. tuy nhiên, cũng có xu hướng nhỏ Điều này cho thấy khả năng thu hút nhân lực của VEC trong những năm trở lại đây là không tốt. Đây cũng là trở ngại của những cán bộ được phỏng vấn. Cụ thể như sau:

“Hiện nay, khó khăn lớn nhất của VEC trong tuyển dụng là thu hút ứng viên, đặc biệt năm 2022, khi các công trình được khởi động trở lại thì lại xảy ra thiếu hụt cầu lao động sau Covid. Người lao động sau bị nghỉ việc và trở về địa phương đang lưỡng lự trong việc có quay trở lại thành phố để làm việc không”

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu

2.4.2. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

Có thể khẳng định ngay, công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC chưa thực sự hoàn thành kế hoạch về mặt số lượng, cụ thể như sau:

Bảng 2.18. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch

	2019	2020	2021
nhu cầu tuyển dụng (người)	38	43	59
Số lượng tuyển được (người)	38	49	54
tỷ lệ hoàn thành kế hoạch (%)	100	113,95	91,53

(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Như vậy, chỉ có duy nhất năm 2019 tỷ lệ hoàn thành kế hoạch chung đảm bảo 100%, còn lại các năm khác, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch không đảm bảo so với nhu cầu đề ra. Trong đó, năm 2020, VEC tuyển thừa 6 người so với nhu cầu, tương ứng với 13,95%. Năm 2021 tuyển thiếu 5 người, tương đương với thiếu 8,47%. . Như vậy, ta thấy, công tác tuyển dụng của VEC không đáp ứng yêu cầu đầu tiên trong tuyển dụng nhân lực là tuyển đủ số lượng so với nhu cầu. Thực trạng này cho thấy công tác tuyển dụng nhân lực

hiện nay của VEC không đáp ứng được yêu cầu nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.4.3. Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người

Hiện nay chi phí tuyển dụng bình quân đầu người được tính ở mức như sau:

Bảng 2.19. Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người

	2019	2020	2021
tổng chi cho tuyển dụng (đồng)	12450000	18500000	24350000
Số lượng lao động tuyển được (người)	38	49	54
Chi phí tuyển dụng bình quân đầu người (nghìn đồng/người)	327.632	377.551	450.926

(Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân sự)

Trong những năm qua, chênh lệch chi phí tuyển dụng bình quân đầu người luôn được duy trì tăng hàng năm. Nguyên nhân của việc này là do trượt giá và do các gói phí tuyển dụng các năm của công ty là khác nhau. Phần lớn chi phí cho tuyển dụng nhân lực là chi phí dành cho hoạt động thu hút nhân lực. Các chi phí đi lại do tuyển dụng ở các đơn vị đều được công ty hạch toán vào công tác phí. Điều này cho thấy, VEC đã chú trọng đầu tư hơn cho hoạt động thu hút nhân lực. Tuy nhiên, hiệu quả của việc này là không cao. Điều này được minh chứng ở tỷ lệ tuyển dụng hàng năm cũng như số lượng hồ sơ thu hút được. Đặc biệt, năm 2021, mặc dù đầu tư lớn hơn cho tuyển dụng nhưng VEC vẫn không tuyển đủ số người lao động cần thiết. Đây là một điểm trừ rất lớn cho công tác tuyển dụng nhân lực của VEC.

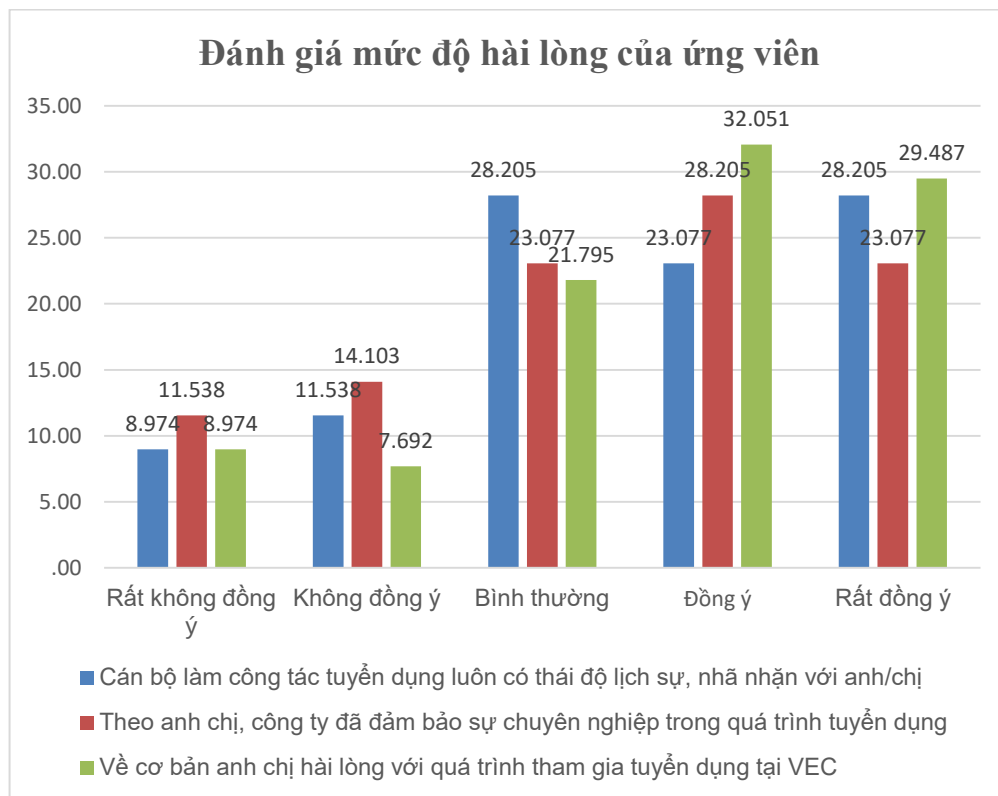
2.4.4. Kết quả thực hiện công việc và nhu cầu đào tạo bổ sung của các nhân viên mới

Do số liệu thứ cấp không được đầy đủ và việc thống kê kết quả làm việc đối với lao động mới từng năm là tương đối khó do có nhiều nhân viên chỉ được tuyển vào quý IV của năm. Hoặc ngược lại, có những nhân viên chỉ

làm được 1 vài tháng sau đó xin nghỉ. Vì vậy, tác giả lựa chọn việc đánh giá chỉ tiêu này thông qua số phương pháp phỏng vấn. Qua kết quả phỏng vấn, hầu hết các cán bộ quản lý đều cho rằng “Hầu hết người lao động mới được tuyển đáp ứng tốt yêu cầu công việc và không cần đào tạo lại. Tuy nhiên, do rất chú trọng đến đào tạo nhân lực nên các đối tượng lao động này cũng thường xuyên được lựa chọn để đào tạo bổ sung kiến thức trong quá trình làm việc của mình”.

2.4.5. Mức độ hài lòng

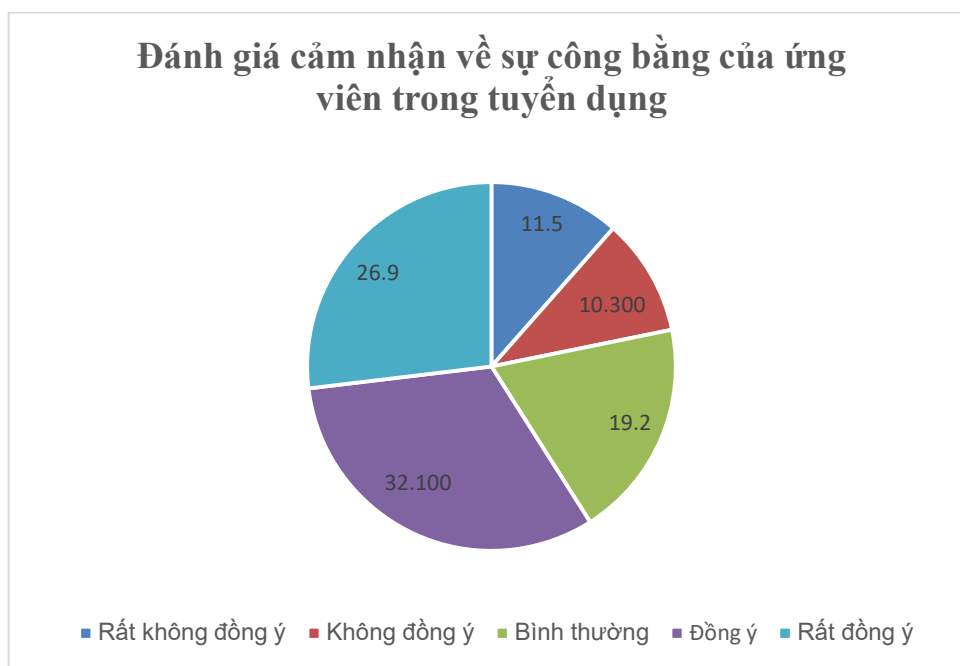
Khảo sát về mức độ hài lòng trong tuyển dụng thể hiện qua đồ thị sau:



Biểu đồ 2.2. Đánh giá mức độ hài lòng của ứng viên đối với công tác tuyển dụng tại VEC

Kết quả biểu đồ trên được tính toán dựa trên 78 ý kiến của ứng viên về 3 nhận định thể hiện mức độ hài lòng của họ khi tham gia thi tuyển tại VEC. Quá biểu đồ, có thể nhận thấy các đối tượng được hỏi có tỷ lệ hài lòng về hoạt

động tuyển dụng tương đối cao. Ở cả ba nhận định, tỷ lệ người đồng ý và rất đồng ý luôn chiếm từ 51 – 61%. Tuy nhiên, tỷ lệ người đánh giá không hài lòng và rất không hài lòng vẫn chiếm từ 16 – 25%. Đặc biệt, nhận định về sự chuyên nghiệp trong tuyển dụng, mức độ đánh giá không đồng ý và rất không đồng ý chiếm tới 25,6%. Điều này cho thấy, mặc dù VEC đã thu được kết quả đáng tích cực trong vấn đề tạo sự hài lòng cho ứng viên nhưng công tác tuyển dụng của VEC vẫn cần tiếp tục cải thiện trong thời gian tới. Ngoài ra, mức độ công bằng trong đánh giá cũng được ứng viên đánh giá tốt với 59% số người được hỏi đồng ý với nhận định: “Theo anh chị, anh chị được đánh giá một cách công bằng với những ứng viên khác”. Cụ thể như sau:



Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ cảm nhận sự công bằng trong công tác tuyển dụng tại VEC của ứng viên

2.5. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC

2.5.1. Những mặt đạt được

Trong những năm qua, công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC với sự quan tâm của Ban lãnh đạo đã thu được những thành công đáng khích lệ, cụ thể như sau:

- Công tác tuyển dụng nhân lực có được sự quan tâm, đôn đốc tích cực từ ban lãnh đạo. Tuyển dụng luôn được xác định là một trong những hoạt động quan trọng, đóng vai trò nhất định trong quá trình vận động và phát triển của VEC, tuyển dụng nhân lực tại Công ty luôn được chú ý và đầu tư đúng mức.

- Công ty luôn đảm bảo tuyển dụng và sử dụng theo đúng quy định của pháp luật

- Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng cụ thể, phù hợp với các đặc điểm các chức danh công việc của công ty

- Phương pháp và nguồn tuyển dụng được sử dụng hợp lý, phù hợp với đặc điểm và quan điểm của ban lãnh đạo

- Việc phân định trách nhiệm trong tuyển dụng được quy định tương đối rõ ràng, tránh chồng chéo.

- Kinh phí dành cho tuyển dụng luôn được tổ chức quan tâm, đảm bảo nguồn cho các hoạt động. Thực tế cho thấy, nguồn kinh phí cho tuyển dụng luôn được xem xét tăng lên trong những năm gần đây

- Theo nhận định chung, tuyển dụng tại VEC đảm bảo được sự hài lòng của các ứng viên

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

** Hạn chế trong công tác tuyển dụng tại VEC*

Mặc dù thu được được những thành công nhất định, nhưng công tác tuyển dụng tại VEC đang có những hạn chế tương đối nổi cộm và cần giải quyết ngay lập tức. Một số hạn chế cụ thể có thể kể ra như:

- Cơ sở của tuyển dụng nhân lực còn sơ sài và thiếu hiệu quả. Đặc biệt công tác phân tích công việc hay xây dựng quy chế tuyển dụng

- Đề thi viết tại VEC còn được xây dựng theo đợt, thiếu tính hệ thống và cân bằng về mức độ khó của đề thi

- Tại VEC, thử việc chỉ được coi là thời gian giúp người lao động hòa nhập với tổ chức hơn là một phương pháp sàng lọc. Hầu hết người lao động sẽ được nhận sau khi kết thúc thời gian thử việc.

- Phỏng vấn sâu là giai đoạn quan trọng trong quy trình tuyển dụng của VEC. Tuy nhiên, phiếu đánh giá ứng viên chưa được xây dựng một cách chi tiết và cố gắng định lượng các tiêu chí. Vì vậy, đánh giá ứng viên giai đoạn này còn nhiều cảm tính. Điều này gây ra những nhận định không đồng nhất giữa các thành viên trong hội đồng.

- Khả năng truyền thông trong tuyển dụng còn thấp, nguyên nhân là do VEC chưa chú trọng đến việc cải thiện hình ảnh và lồng ghép việc quảng cáo cho tổ chức một cách khéo léo trong quá trình tuyển dụng.

- Khả năng thu hút ứng viên của VEC còn nhiều hạn chế

- Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại Công ty còn rất sơ sài

** Nguyên nhân*

- Nguyên nhân chính của các hạn chế trên đến từ việc xuất phát điểm của VEC là một doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy quy trình, cách thức thực hiện các hoạt động còn mang tồn tại của chế độ cũ chứ chưa chuyển đổi hoàn toàn sang hình thức hoạt động của một doanh nghiệp.

- Hình ảnh về VEC trong con mắt người lao động, người tiêu dùng đang bị ảnh hưởng nghiêm trọng trong những năm gần đây

- Quan điểm của Ban lãnh đạo mặc dù rất quan tâm đến công tác nhân sự nhưng lại có những quan điểm chưa thực sự hợp lý đối với công tác tuyển dụng nhân lực. Đặc biệt, VEC chưa chú đến quảng cáo, truyền thông trong tuyển dụng.

- Hoạt động phân tích công việc, một trong những cơ sở quan trọng của tuyển dụng chưa thực sự được quan tâm và thực hiện một cách chính xác, hiệu quả

- Phân cấp trong tuyển dụng đã được thực hiện tuy nhiên không còn phù hợp trong giai đoạn hiện nay, điều này gây khó khăn và chòng chéo trong quá trình thực hiện tuyển dụng của VEC.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM (VEC)

3.1. Phương hướng phát triển của VEC đến năm 2025

Với mục tiêu “Xây dựng Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) trở thành doanh nghiệp nòng cốt, số 1 trong đầu tư phát triển, vận hành khai thác các tuyến đường bộ cao tốc quốc gia”, trong những năm tiếp theo, VEC đã xác định phương hướng và nhiệm vụ trọng tâm của mình như sau:

* Về cơ cấu tổ chức và mô hình hoạt động: Tiếp tục thực hiện tái cơ cấu theo hướng tinh gọn và hiệu quả. Để ngày càng phát triển trên tinh thần chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, VEC sẽ tiếp tục tái cơ cấu mô hình tổ chức và hoạt động của VEC cũng như xác định vốn điều lệ của VEC để cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam là phù hợp với chủ trương của Đảng, Nhà nước và theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Văn bản số 9848/VPCP-ĐMDN ngày 09/12/2014 về cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam, VEC đang triển khai xây dựng và chuyển đổi mô hình Tổng công ty TNHH một thành viên sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, nhằm huy động tối đa nguồn lực để đầu tư xây dựng các tuyến đường bộ cao tốc quốc gia như đề án ban đầu khi thành lập.

Tiếp tục thực hiện phân cấp phân quyền cho các công ty thành viên theo hướng tăng cường tính độc lập, tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

* Về đầu tư: Tiếp tục đầu tư các thiết bị chuyên ngành hiện đại, mang tính đổi mới công nghệ. Thông qua việc đầu tư để tiếp cận được những phương tiện, thiết bị hiện đại theo hướng phát triển của khoa học kỹ thuật tiên

tiên trên thế giới, đồng thời cũng đào tạo được đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề, đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty.

* Về thị trường: Tiếp tục vận hành tốt các dự án đã đi vào hoạt động gồm: Đường cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình; Đường cao tốc Nội Bài – Lào Cai; Đường cao tốc TP. Hồ Chí Minh – Long Thành – Dầu Giây; Đường cao tốc Đà Nẵng – Quảng Ngãi. Tái khởi động dự án đường cao tốc Bến Lức – Long Thành. Chuẩn bị sẵn mọi nguồn lực để tiến hành thực hiện dự án xây dựng đường cao tốc Hà Nội – Lạng Sơn (đoạn Km1+800 – Km45+100)

- Đẩy mạnh các hoạt động về tiếp thị nhằm quảng bá thương hiệu và các sản phẩm của Công ty trên thị trường.

* Về khoa học công nghệ: Đẩy mạnh phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất để đổi mới công nghệ trong sản xuất kinh doanh nhằm tạo ra nhiều lợi nhuận. Thường xuyên cập nhật, nghiên cứu, áp dụng các tiến bộ khoa học công nghệ trên thế giới. Cụ thể như sau:

Tiến hành triển khai Hệ thống thu phí điện tử không dừng (ETC) tại tuyến cao tốc Nội Bài - Lào Cai và toàn bộ 4 tuyến cao tốc với 28 trạm thu phí (Cầu Giẽ - Ninh Bình: 3 trạm; Nội Bài – Lào Cai: 15 trạm; Đà Nẵng – Quảng Ngãi: 7 trạm và TP. Hồ Chí Minh – Long Thành – Dầu Giây: 3 trạm).

- Tiếp tục triển khai hệ thống điều khiển giao thông thông minh (ITS) đầu tiên do VEC ứng dụng. Hệ thống ITS được kỳ vọng sẽ phát huy hiệu quả trong tiết kiệm, khai thác tối ưu nguồn nhân lực, kiểm soát chặt chẽ nguồn thu thu phí, kiểm soát tải trọng, đảm bảo an toàn giao thông, bảo vệ tài sản hạ tầng, nâng cao hiệu quả khai thác dự án và đem lại tiện nghi cho người sử dụng.

- Ứng dụng công nghệ xử lý nền đất yếu bằng bơm hút chân không (VCM). VCM là giải pháp xử lý nền đất yếu qua hệ thống thoát nước thẳng đứng bằng bác thấm và gia tải trước nhờ bơm hút chân không. Giải pháp pháp

này có ưu điểm hơn giải pháp chắt tải trực tiếp trong xử lý nền đất yếu, thể hiện ở việc rút ngắn thời gian thi công, giảm khối lượng gia tải, giảm phạm vi giải phóng mặt bằng do không phải làm bộ phản áp. Công nghệ VCM đã được áp dụng phổ biến tại nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, tại Việt Nam bước đầu chỉ mới áp dụng cho các dự án xây dựng nhà máy nhiệt điện, hạ tầng khu công nghiệp, bến cảng; nhưng đối với các công trình giao thông thì đây là một công nghệ xử lý hoàn toàn mới. Kết quả nghiên cứu và thực hiện cho thấy, VCM phù hợp cho khu vực đất yếu với địa chất là sét dẻo mềm tương đối đồng nhất. Đây là phương án thay thế rất có hiệu quả cho công nghệ thi công bấc thấm đứng thông thường hoặc giếng cát trong trường hợp khu vực thi công có mặt bằng chật hẹp, khó khăn trong giải phóng mặt bằng, cần đẩy nhanh tiến độ thi công xử lý nền đất yếu.

* Về tài chính: Quản lý chặt chẽ chi phí, đảm bảo sử dụng nguồn vốn có hiệu quả; nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo phát triển liên tục, ổn định, vững chắc. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống giao thông thông minh

* Về các hoạt động xã hội: VEC thực hiện đầy đủ trách nhiệm của Chủ đầu tư đối với địa phương thông qua xây dựng các công trình hoàn trả đường dân sinh, công trình thủy lợi, đường gom, cống chui dân sinh, hỗ trợ địa phương khôi phục và cải tạo các công trình hạ tầng cơ sở phục vụ đời sống dân sinh... Tích cực tham gia các hoạt động thiện nguyện, bảo trợ xã hội. Xây dựng hình ảnh và con người VEC có trách nhiệm với môi trường và xã hội.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC

Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty trong những năm gần đây đã có những bước tiến đáng kể. Tuy nhiên để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung của nền kinh tế thị trường, cũng như hoàn thành mục tiêu và phương hướng phát triển Công ty đến năm 2025, VEC phải quan tâm hơn nữa

đến khâu quản lý nguồn nhân lực trong Công ty, đặc biệt là tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công việc. Để công tác tuyển dụng nhân lực trong Công ty đạt hiệu quả cao hơn nữa, khắc phục được những hạn chế trong thời gian sắp tới. Tôi xin đề xuất một số khuyến nghị, giải pháp sau:

3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác phân tích công việc

Công tác phân tích công việc của công ty còn tồn tại nhiều hạn chế và còn yếu. Để khắc phục những hạn chế cần hoàn thiện công tác phân tích công việc. Do phân tích công việc có vai trò rất quan trọng, kết quả của công tác phân tích công việc là cơ sở để triển khai thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực. Vì vậy công ty cần hoàn thiện công tác phân tích công việc thì mới đảm bảo tuyển dụng đúng người đúng việc mang lại hiệu quả cao trong mọi hoạt động của công ty. Để xây dựng chính xác các yêu cầu cho vị trí cần tuyển cần: Giao nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng cho bộ phận, cán bộ phụ trách công tác phân tích công việc; nghiên cứu kỹ về các cách thức xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc; thu nhập thêm thông tin về công việc, những nội dung cần thiết khi xây dựng các văn bản trên; cán bộ phụ trách phân công công việc cụ thể cho từng người thực hiện.

Cụ thể hoàn thiện phân tích công việc bằng cách: Xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc mới hoặc đã tồn tại nhưng chưa được xây dựng.

Đối với bản mô tả công việc: Những thông tin chung về công việc; Những chức năng, trách nhiệm trong công việc; Quyền hạn của người thực hiện công việc; Mối quan hệ trong công việc; Các điều kiện để thực hiện công việc

Đối với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc: Những thông tin chung về công việc; Yêu cầu về trình độ văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ

được đào tạo; Yêu cầu về kiến thức và các kỹ năng; Yêu cầu về kinh nghiệm công tác; Yêu cầu về tâm sinh lý; Những yêu cầu khác

Đối với bản tiêu chuẩn công việc: Tiêu chí đánh giá chung; tiêu chí đánh giá cụ thể.

Để xây dựng được bản tiêu chuẩn công việc, cán bộ nhân lực phải xác định được những nhiệm vụ quan trọng có thể đo lường được của vị trí công việc, từ đó đưa ra các tiêu chuẩn kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Thường xuyên cập nhật, phân tích lại cho các vị trí công việc đã có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm đảm bảo tính phù hợp, đảm bảo chất lượng làm việc của nhân viên cũng như chất lượng của công tác tuyển dụng.

Ngoài ra, cần có sự tham gia chỉ đạo của ban lãnh đạo công ty trong việc lập kế hoạch, phân công nhân sự xây dựng tài liệu phân tích công việc, điều phối hệ thống giám sát thực hiện công việc. Đồng thời những người được giao nhiệm vụ phải tự giác, nghiêm túc thực hiện, người thực hiện phân tích công việc phải là nhân viên nhân sự, có chuyên môn vững vàng, có năng lực và nhiệt tình trong công việc.

3.2.2. Xây dựng quy chế tuyển dụng riêng cho công ty

Việc xây dựng một quy chế tuyển dụng riêng cho công ty là một công việc cần thiết. Quy chế tuyển dụng sẽ được kết hợp với các cơ sở tuyển dụng khác để làm căn cứ tuyển dụng.

Nội dung quy chế tuyển dụng sẽ bao gồm tất cả các vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực trong công ty. Bởi nếu chỉ dựa vào những cơ sở về pháp luật, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hay việc hoạch định nhân lực và phân tích công việc thì hiệu quả tuyển dụng đem lại sẽ chưa thực sự cao mà cần có sự kết hợp giữa nhiều cơ sở khác nhau.

Việc xây dựng một quy chế tuyển dụng đây là một quy chế dành riêng cho công tác tuyển dụng, do vậy nội dung sẽ đầy đủ, chi tiết hơn và đem lại hiệu quả cao hơn. Nội dung của quy chế tuyển dụng nên tập trung vào một số vấn đề sau:

- Mục đích, yêu cầu của quy chế
- Phạm vi áp dụng
- Căn cứ tuyển dụng:
 - + Đáp ứng yêu cầu của từng chức danh
 - + Nằm trong chỉ tiêu đã được Ban giám đốc phê duyệt
- Nguyên tắc tuyển dụng
- Các chế độ tuyển dụng:
- Thẩm quyền tuyển dụng
- Tổ chức tuyển dụng:
 - + Tổ chức theo kế hoạch đặt ra
 - + Tổ chức theo nhu cầu đột xuất đã được duyệt
 - + Thành lập hội đồng tuyển dụng
- Điều khoản thi hành

3.2.3. Hoàn thiện phân cấp tuyển dụng cho các đơn vị thành viên

Như đã phân tích ở trên, hiện nay, một số vị trí tuyển dụng ở các công ty thành viên đã được VEC phân quyền tự chủ. Tuy nhiên, đối với toàn bộ cán bộ nhân viên thuộc Tổng công ty, cán bộ quản lý cấp phòng ban các công ty thành viên và tổ trưởng/ đội trưởng các tổ/đội chịu trách nhiệm trực tiếp sản xuất tại các công ty thành viên. Cách làm này mặc dù giúp quản lý chặt chẽ hơn chất lượng nguồn nhân lực tuy nhiên cũng phát sinh nhiều vấn đề gây khó khăn cho công tác tuyển dụng. Cụ thể, sự phối hợp của cán bộ phụ trách tuyển dụng của Ban và công ty thành viên đôi lúc gặp nhiều hạn chế. Cán bộ Ban Tổ chức Nhân sự phải đảm đương nhiều công việc nên thường ưu tiên

tuyển dụng các vị trí làm việc tại Tổng Công ty trước. Thực tế này khiến thời gian tuyển dụng đối với các vị trí ở các công ty thành viên thường kéo dài hơn bình thường. Hơn nữa, các công ty thành viên hiện nay đã độc lập về tài chính. Vì vậy nên giao quyền tự chủ hoàn toàn cho các đơn vị này trong việc tuyển và sử dụng nguồn nhân lực. Tổng Công ty chỉ đứng vai trò quản lý, kiểm tra quá trình thực hiện và tiếp nhận các báo cáo thay đổi nhân sự. Thực hiện giải pháp này cũng có thể giúp VEC giảm bớt sự quá tải cho cán bộ phụ trách tuyển dụng của Ban cũng như thời gian tuyển dụng quá lâu hiện nay.

Để thực hiện tốt giải pháp này, VEC có thể xây dựng lộ trình phù hợp với phương hướng phát triển của VEC. Đặc biệt, trong giai đoạn khó khăn như hiện nay, việc giao quyền tuyển dụng hoàn toàn ngay lập tức có thể không phù hợp. Vì vậy, VEC có thể xây dựng chỉ tiêu phấn đấu đến năm 2025 hoàn thành toàn bộ vấn đề chuyển giao và giao quyền tuyển dụng cho các đơn vị thành viên.

3.2.4. Hoàn thiện bản thông báo tuyển dụng

Bản thông báo tuyển dụng của công ty tuy đã đầy đủ những thông tin cơ bản về địa chỉ công ty, số lượng tuyển, vị trí tuyển, hạn nộp hồ sơ,... Tuy nhiên, bản thông báo này vẫn còn thiếu một thông tin về mô tả công việc. Mặc dù, không yêu cầu quá chi tiết về mô tả công việc nhưng thông tin này cũng cần đưa vào bản thông báo tuyển dụng để ứng viên có thể nắm bắt qua về yêu cầu công việc. Từ đó, họ định hướng được mình có phù hợp với vị trí đó không và có nên ứng tuyển vào vị trí đó không. Ngoài ra, bản thông báo tuyển dụng cũng nên có một số thông tin khác có tính chất thu hút và gây kích thích với ứng viên như: Thù lao lao động; Điều kiện làm việc; Chế độ đãi ngộ của công ty

Thông báo tuyển dụng có thể xây dựng như sau:

**Khung 3.1. Mẫu thông báo tuyển dụng
vị trí Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin**

**ỦY BAN QUẢN LÝ VỐN NHÀ NƯỚC TẠI DOANH NGHIỆP
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN
ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM**

Địa chỉ liên hệ:

Điện thoại:

Website:

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Tổng công ty Cổ phần đầu tư Phát triển đường cao tốc Việt Nam là Công ty trực thuộc Ủy ban Quản lý Vốn Nhà nước tại Doanh nghiệp. Là công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng và quản lý đường cao tốc với gần 20 năm kinh nghiệm và phát triển,

Vị trí tuyển: *Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin*

Số lượng: 02 người

*** Mô tả công việc:**

- Quản lý phòng công nghệ thông tin, đưa ra các kế hoạch chính sách và tham mưu trực tiếp cho ban giám đốc về mảng IT.
- Đề xuất, tham gia các dự án phát triển phần mềm cùng các kỹ sư máy tính,; nghiên cứu, tư vấn cho ban giám đốc về các ứng dụng của công nghệ thông tin trong công việc nhằm tăng năng suất công việc.
- Quản lý và phân công công việc cho các nhân viên IT; chỉ đạo và tham gia vào các công việc liên quan đến quản trị hệ thống.

- Chịu trách nhiệm thiết lập hệ thống máy chủ, mạng nội bộ, internet, wifi, máy chấm công.
- Quản lý hệ thống server; hệ thống mạng nội bộ, sửa chữa và khắc phục sự cố máy tính, hệ thống mạng.
- Quản lý các phần mềm của ứng dụng trong việc quản lý các công việc của doanh nghiệp.
- Quản lý về hệ thống website của công ty sao cho chuyên nghiệp và hiệu quả.
- Backup về dữ liệu file server, hệ thống website.
- Xây dựng cũng như quản lý hệ thống cơ sở vật chất, mạng công nghệ thông tin cho công ty và các đơn vị thành viên.
- Hỗ trợ các chuyên viên IT cho các sự kiện mà công ty tổ chức. Trực tiếp triển khai thực hiện những nhiệm vụ được giao từ ban giám đốc.

*** Yêu cầu công việc:**

- Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Công nghệ thông tin, điện tử viễn thông.
- Có ít nhất 3 - 5 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí tương đương
- Có kinh nghiệm triển khai lắp đặt hệ thống
- Có đam mê công việc, có khả năng giao tiếp và thuyết trình tốt
- Có trình độ tiếng Anh ở mức đọc và dịch tài liệu
- Có sức khỏe tốt, có khả năng đi công tác xa và làm việc ngoài giờ.

*** Quyền lợi:**

- Được hưởng các chế độ quyền lợi theo quy định nhà nước và công ty.
- Được tham gia đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ
- Được tham gia các hoạt động, chương trình do công ty tổ chức.
- Trợ cấp các bữa ăn tại công ty.

- Có cơ hội thăng tiến.

- Làm việc trong môi trường lành mạnh

*** Yêu cầu hồ sơ bao gồm:**

- Đơn xin việc.

- Sơ yếu lý lịch có xác nhận của địa phương.

- Bản tóm tắt khả năng kinh nghiệm làm việc.

- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan.

- Bản sao giấy khai sinh.

- Giấy chứng nhận sức khỏe trong 6 tháng gần đây.

- 2 ảnh 3x4 và 2 ảnh 4x6

*** Hạn nộp hồ sơ:**

*** Địa điểm nhận hồ sơ:**

Ngoài ra, đối với thông báo tuyển dụng đăng trên facebook cần có thêm tính sáng tạo và đổi mới trong hình thức và tạo sự khác biệt trong chính nội dung. Vừa tạo sự mới mẻ, vừa gây ấn tượng khi ứng viên đọc tin tuyển dụng. Công ty cũng nên tiến hành đăng thông báo tuyển dụng nhiều hơn nữa trên cả website của công ty mình. Thông qua trang web Công ty có thể quảng bá hình ảnh và nâng cao uy tín của mình. Điều này sẽ giúp công ty thu hút, tuyển chọn được nhiều lao động giỏi hơn. Ví dụ đăng trên facebook, cách viết thông báo tuyển dụng cần sáng tạo, nội dung ngắn gọn, dễ hiểu, tiêu đề tuyển dụng thu hút sẽ dễ gây ấn tượng với ứng viên. Đa số người trẻ đều lướt mạng rất nhanh, do vậy với những tiêu đề ngắn, gây chú ý với họ sẽ khiến họ tò mò về công việc. Và khi ứng viên quan tâm với vị trí công việc có thể tìm hiểu cụ

thể tại đường link kèm theo thông báo tuyển dụng. Ngoài ra, thông báo tuyển dụng có thể đăng kèm hình ảnh minh họa, hoặc hình ảnh liên quan đến công ty vừa tăng sự thu hút của người đọc vừa là một cách quảng bá hình ảnh công ty hiệu quả đến với người lao động.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá ứng viên qua vòng phỏng vấn chuyên sâu

Công tác đánh giá ứng viên trong hoạt động tuyển dụng của công ty chưa thực sự chuyên nghiệp. Công tác đánh giá ứng viên qua vòng phỏng vấn chuyên sâu chỉ mang tính chủ quan của người tham gia tuyển dụng. Mỗi cán bộ tham gia phỏng vấn, sau khi nghe các ứng viên trả lời câu hỏi sẽ chấm điểm tổng phần trả lời của ứng viên theo sự quan sát lắng nghe chủ quan của bản thân mình mà không căn cứ theo một hệ thống tiêu chí chung nào. Do đó, kết quả chỉ mang tính chủ quan thiếu đi sự chính xác, khách quan.

Để khắc phục tình trạng này, trong thời gian tới Công ty cần xây dựng một bản hệ thống các tiêu chí chung đối với các ứng viên theo yêu cầu của từng vị trí công việc. Để hội đồng phỏng vấn căn cứ vào các tiêu chí đó đánh giá, kết quả sẽ mang tính khách quan hơn, mang lại hiệu quả cao hơn. Cụ thể như sau:

Khung 3.2. Mẫu phiếu đánh giá ứng viên vòng phỏng vấn sâu

PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN TRONG VÒNG PHỎNG VẤN CHUYÊN SÂU			
Họ tên cán bộ phỏng vấn:			
Họ tên ứng viên:			
Vị trí ứng tuyển:			
I. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ			
Tiêu chí		Điểm	Ghi chú
1. Trình độ chuyên môn (20 điểm)	Trên đại học	20	
	Đại học	15	
	Cao đẳng, trung cấp	10	
2. Trình độ ngoại ngữ (15 điểm)	Tốt	15	
	Khá	12	
	Trung bình	8	
	Yếu	3	
3. Trình độ tin học (15 điểm)	Tốt	15	
	Khá	10	
	Trung bình	7	
4. Kinh nghiệm (20 điểm)	Trên 10 năm	20	
	Từ 7 đến 10 năm	16	
	Từ 5 đến 7 năm	13	
	Từ 3 đến 5 năm	9	
	Từ 1 đến 3 năm	7	
5. Kỹ năng xử lý tình	Rất tốt	15	

huống (15 điểm)	Tốt	8	
	Không tốt	0	
6. Mục tiêu, ý chí, khả năng gắn bó (15 điểm)	Rất cao	15	
	Cao	12	
	Thấp	5	

Tổng điểm: 100 điểm

Cán bộ tuyển dụng sẽ căn cứ vào các tiêu chí để phỏng vấn và đánh giá điểm đối với mỗi ứng viên. Cột ghi chú để lưu ý những điều cần thiết.

II. PHẦN ĐÁNH GIÁ

STT	Ứng viên	Tuyển dụng	Chờ	Loại
1				
2				
3				
....				

Nhận xét về kết quả quá trình phỏng vấn:

Người phỏng vấn

Ký tên:

3.2.6. Hoàn thiện quá trình đánh giá sau thử việc

Công ty đã thực hiện quá trình đánh giá sau thử việc, tuy nhiên việc đánh giá mới chỉ căn cứ dựa trên sự quan sát của cán bộ quản lý trực tiếp. Do vậy, kết quả chỉ mang tính chủ quan của người quan sát mà chưa có một căn cứ hay những tiêu chí nhất định để đánh giá. Do vậy, kết quả sau đánh giá chưa thực sự chuẩn. Vì vậy, trong thời gian tới công ty nên chú trọng việc

đánh giá công tác thử việc của nhân viên mới. Hàng ngày phải lấy báo cáo kết quả làm việc của nhân viên mới, đồng thời công ty cũng nên có các tiêu chí cụ thể để đánh giá nhân viên trong quá trình thử việc. Phiếu đánh giá ứng viên sau thử việc có thể được xây dựng như sau:

Khung 3.3. Đề xuất nội dung phiếu đánh giá ứng viên sau thử việc

	PHIẾU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN SAU THỜI GIAN THỬ VIỆC <i>(Do trưởng đơn vị và bộ phận nhân sự đánh giá)</i>	Ngày: / ... /			
Họ và tên:		Ngày tháng năm sinh: / /			
Vị trí công việc:		Đơn vị công tác:			
Tốt nghiệp trường: ngày: / /		Ngành:			
Hợp đồng thử việc số:		Thời gian thử việc: tháng			
Mức lương thử việc:		Hệ số:			
<u>I. PHẦN ĐÁNH GIÁ, NHẬN XÉT CỦA TRƯỞNG ĐƠN VỊ</u>					
1. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC:					
Stt	Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá	Điểm	Kết quả	Ghi chú
1	Khả năng làm việc và xử lý công việc	Rất tốt	12 điểm		
		Bình thường	10 điểm		
		Kém	5 điểm		

2	Mức độ hoàn thành công việc	Luôn hoàn thành vượt mức	20 điểm		
		Hoàn thành công việc	10 điểm		
		Không hoàn thành công việc	5 điểm		
3	Khả năng chuyên môn	Kiến thức, nghiệp vụ phù hợp	15 điểm		
		Chưa phù hợp	6 điểm		
		Chuyên môn kém	2 điểm		
1	Ý thức chấp hành kỷ luật	Tự giác, không vi phạm kỷ luật	10 điểm		
		Vi phạm 1 lần	5 điểm		
		Vi phạm từ lần 2 trở lên	0 điểm		
5	Khả năng phối hợp trong công việc	Chủ động phối hợp với các nhân viên khác	15 điểm		
		Thái độ nửa chừng	7 điểm		
		Không có sự phối hợp với người khác	2 điểm		
6	Trách nhiệm trong công việc	Có trách nhiệm cao trong công việc	10 điểm		
		Bình thường	5 điểm		
		Không có trách nhiệm trong công việc	0 điểm		
7	Sức khỏe, thể lực	Thể lực tốt	8 điểm		
		Không đủ sức khỏe để làm	2 điểm		

		việc nặng			
		Sức khỏe kém	0 điểm		
8	Kết quả giai đoạn hội nhập	Đạt kết quả định hướng từ 85 điểm trở lên	10 điểm		
		Đạt kết quả định hướng từ 70 đến 85 điểm	5 điểm		
		Đạt kết quả định hướng dưới 70 điểm	0 điểm		

Điểm bình quân kết quả công việc: $(\sum(X*Y))/10$

2. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC

- Nhóm kiến thức chuyên môn:
- Nhóm kỹ năng:
- Phẩm chất, cá tính:

❖ **Các năng lực, khả năng đặc biệt khác (nếu có):**

.....

3. ĐÁNH GIÁ SỰ PHÙ HỢP, KHẢ NĂNG LÀM VIỆC LÂU DÀI TẠI CÔNG TY

3.1 Nhận xét về ưu điểm, mặt mạnh của cán bộ công nhân viên (trừ điểm 3.4)

3.2 Nhận xét về nhược điểm, những điểm cần khắc phục (trừ điểm 3.4)

3.3 Đánh giá khả năng khắc phục các yếu điểm trên

3.4 Khả năng nắm bắt công việc, số giờ làm việc bình quân trong ngày, khả năng phối hợp với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị

3.5 Triển vọng phát triển, dự đoán những vị trí cao hơn sau này có thể bổ trsi (nếu có)

3.6 Kế hoạch hướng dẫn, giúp đỡ để khắc phục những hạn chế và phát triển

3.7 Các đề nghị với công ty về tạo điều kiện (cụ thể) để bản thân nhân viên phát huy

4. ĐỀ XUẤT

4.1 Kết quả đánh giá:

- Điểm đánh giá:

- Xếp loại:

4.2 Đề xuất:

- Chấm dứt hợp đồng thử việc hoặc ký hợp đồng lao động:.....

- Mứclương:.....

II. PHẦN ĐÁNH GIÁ, NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ NHÂN SỰ

1. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

1. Nhất trí với đánh giá của đơn vị:

.....

2. Không nhất trí với đánh giá của đơn vị:

- Nội dung không nhất trí:.....

- Đánh giá của cán bộ nhân sự:.....

2. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC

1. Nhất trí với đánh giá của đơn vị:

.....

2. Không nhất trí với đánh giá của đơn vị:

- Nội dung không nhất trí:.....

- Đánh giá của cán bộ nhân sự:.....

3. Đề xuất:

.....

.....

.....

.....

...

TRƯỞNG BỘ PHẬN NHÂN SỰ

TRƯỞNG ĐƠN VỊ

3.2.7. Thực hiện xây dựng “thương hiệu trong tuyển dụng” nhằm thu hút các ứng viên giỏi.

Đem lại sự hài lòng cho nhân viên là một biện pháp quảng cáo, tuyên truyền hình ảnh tốt của tổ chức đến khách hàng và ứng viên trên thị trường lao động. Ngày nay, rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức rất quan tâm đến thương hiệu tuyển dụng. Bởi, thương hiệu tuyển dụng giúp tổ chức dễ dàng hơn trong thu hút nhân tài cũng như tạo khác biệt trong hoạt động tuyển dụng so với các tổ chức khác. Ngoài ra, khác với quảng cáo thông thường, truyền thông và xây dựng thương hiệu trong tuyển dụng giúp gây thiện cảm và giúp hình ảnh công ty ăn sâu vào tâm trí khách hàng. Việc xây dựng thương hiệu tuyển dụng là lời giải cho thách thức trong bối cảnh khan hiếm nhân tài và nó đáp ứng nhân lực trong một chiến lược dài hạn. Lợi ích của xây dựng thương hiệu tuyển dụng có thể kể đến như:

- Giúp nâng cao tính truyền thông, vị thế và quảng bá hình ảnh cho VEC.

- Giúp việc tuyển mộ, tuyển chọn dễ dàng hơn bởi khi vị thế được nâng cao sẽ dễ dàng thu hút người lao động có tài năng

- Giúp tổ chức được nhiều người biết hơn, một điều đặc biệt quan trọng đối với tổ chức cung ứng dịch vụ như VEC.

Một trong những điểm cốt lõi của xây dựng thương hiệu tuyển dụng là biến doanh nghiệp thành nhà tuyển dụng chứ không phải đơn vị có nhu cầu tuyển dụng. Vì vậy, nhà quản lý chăm chú cho hình ảnh và mọi hoạt động khi tiếp cận với khách hàng, đảm bảo khách hàng có đủ trải nghiệm bằng cảm giác, xúc giác, tri giác, thị giác. Để làm được điều này, VEC cần phải biết sử dụng kỹ thuật từ marketing để thu hút những người đồng nghiệp trong tương lai, đón tiếp và biến họ thành những nhân viên trung thành của công ty. Một số việc có thể làm ngay mà không tốn quá nhiều thời gian và chi phí có thể kể đến như:

- *Xây dựng văn hóa tuyển dụng*: Văn hóa tuyển dụng phần nào nói lên được văn hóa tổ chức và phong cách của cấp quản lý. Ấn tượng đầu tiên về cách ứng xử chuyên nghiệp hay không chuyên nghiệp của cán bộ tuyển dụng và bộ phận đón tiếp, phỏng vấn sẽ đọng lại khá lâu trong lòng ứng viên. Điều này trước hết ảnh hưởng đến mong muốn được làm việc tại công ty, xa hơn nữa ảnh hưởng đến uy tín, vị thế của công ty. Do đó xây dựng văn hóa tuyển dụng là rất cần thiết vì vậy cần phải thể hiện tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng, trong lúc phỏng vấn cần có thái độ tôn trọng ứng viên, sau khi phỏng vấn nên có lời cảm ơn và thông báo kết quả cho ứng viên. Để thực hiện thì cần phải làm như sau:

. *Thứ nhất*, Các buổi phỏng vấn cần được tổ chức đúng giờ và nếu có bị chậm trễ thì ứng viên được ngồi ở nơi sang trọng, kín đáo được mời nước và kèm theo lời giải thích xin lỗi, điều này sẽ tạo được ấn tượng rất tốt trong lòng ứng viên. Luôn thể hiện tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng.

Nên mời ứng viên đến với thái độ trân trọng và thể hiện mong muốn có quan hệ hợp tác bình đẳng.

. *Thứ hai*, Trong lúc phỏng vấn, thái độ tôn trọng ứng viên là rất cần thiết. Ứng viên nên được xem là một đối tác và mục đích của cuộc phỏng vấn là hai bên cùng tìm hiểu nhau, cùng tìm kiếm cơ hội hợp tác

- Mở rộng thêm việc sử dụng các phương pháp tuyển mộ khác như: đang báo, đài phát thanh, trên các trang web về tuyển dụng...

- Tăng cường công tác quảng cáo hình ảnh cho tổ chức khi đăng thông báo tuyển dụng

- Thực hiện các bài phóng sự về hoạt động tuyển dụng tại VEC nói riêng và các hoạt động khác nói chung.

- Trong quá trình thi tuyển cần dành thêm thời gian để hỏi các câu hỏi về tổ chức, văn hóa tổ chức.

- VEC có thể thiết kế các baroll và treo ở các sàn giao dịch việc làm, hội chợ...để quảng bá hình ảnh và tên tuổi của VEC, đồng thời thu hút ứng viên cho Công ty

- Chú trọng đầu tư cho Website của công ty, nâng cao trải nghiệm khách hàng khi tham khảo thông tin từ website và trang tin tuyển dụng

- Nâng cao tính chuyên nghiệp trong cách thức đón tiếp, trả lời thư, email, hẹn lịch của các nhân viên tuyển dụng. Đặc biệt, hiện nay, VEC chưa sử dụng bất kỳ hình thức nào để cảm ơn các ứng viên đã dự tuyển. Thông thường, chỉ có các ứng viên được lọt tiếp vào vòng sau hoặc trúng tuyển mới được gửi thư mời và thông báo trúng tuyển. Vì vậy, Công ty có thể áp dụng thêm việc gửi thư cảm ơn đến các ứng viên không trúng tuyển, điều này như là một hình thức thông báo và tri ân đến họ. Mẫu thư có thể như sau:

Khung 3.4. Mẫu thư cảm ơn dự tuyển

TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
TÓC VIỆT NAM

....., ngày tháng năm 20...

THƯ CẢM ƠN DỰ TUYỂN

Kính gửi: Anh/Chị

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự quan tâm của Anh/Chị đối với công ty cũng như chức danh công việc mà Anh/Chị đã dự tuyển.

Qua đợt phỏng vấn, chúng tôi đánh giá cao khả năng và kinh nghiệm làm việc của Anh/Chị. Tuy nhiên, chúng tôi rất lấy làm tiếc về khả năng và kinh nghiệm đó chưa thực sự phù hợp với chức danh mà công ty chúng tôi đang cần tuyển.

Chúng tôi chúc Anh/Chị gặt hái được nhiều thành công trong cuộc sống và hy vọng chúng ta sẽ có dịp hợp tác trong tương lai.

Chào thân ái.

Ký tên

KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quản trị nhân lực cơ bản góp phần quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Chính vì vậy, có thể khẳng định công tác tuyển dụng là điều kiện cần thiết cho các doanh nghiệp muốn phát triển lâu dài và ổn định. Do đó, các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm và nâng cao hơn nữa đến công tác tuyển dụng nhân lực trong chính doanh nghiệp mình.

Tại VEC, hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty là một yêu cầu mang tính cấp thiết đối trong giai đoạn hiện nay. Để có thể đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của Nhà nước, của khách hàng cũng như cung cấp các đoạn đường cao tốc hiện đại, chất lượng, bên cạnh các yếu tố về cơ sở vật chất, yếu tố công nghệ, yếu tố lao động có chất lượng càng ngày càng quan trọng, giúp đảm bảo sự tồn tại cũng như đi lên của Công ty.

Bài luận văn đã đưa ra được một cách tổng quát nhất các vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như: các yếu tố ảnh hưởng, các bước của tuyển dụng và nói lên vai trò công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Mặt khác, qua việc nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam, tác giả đã đưa ra được các nhận xét và đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty. Từ đó tìm ra những mặt hạn chế và nguyên nhân trong công tác tuyển dụng làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực của VEC nhằm giúp VEC có chính sách và định hướng trong công tác tuyển dụng được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và chỉ bảo tận tình của **PGS. TS. Mai Thanh Lan** trong quá trình em nghiên cứu.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bussiness edge, 2007, *Tuyển dụng đúng người*. NXB Trẻ
2. Bộ Luật Lao động, 2019, NXB Lao động
3. Trần Kim Dung, 2009, Quản trị Nguồn Nhân lực. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
4. Lê Thanh Hà, 2012. *Giáo trình Quản trị Nhân lực Tập I*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội
5. Lê Thanh Hà, 2012. *Giáo trình Quản trị Nhân lực Tập II*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội
6. Phạm Thị Nga, 2014, *Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn sông Đà*. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN
7. Đinh Thị Mai Phương, 2012, *Nâng cao chất lượng tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty Thủy Lợi Liễn Sơn*. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN
8. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm, 2012, *Giáo trình Quản trị Nhân lực*. 2, Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân
9. Nguyễn Thị Thảo, 2011, *Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh vượng*. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
10. Nguyễn Hữu Thân, 2008, *Quản trị Nhân sự*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội
11. Nguyễn Tiệp, 2011, *Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*. Hà Nội: NXB Lao động Xã Hội.

Tiếng Anh

12. George Bohlander & Scott Snell, 2003, *Managing Human Resources*, Thomson, United States.
13. Emanoil Muscalu, 2015, Sources of human resources recruitment organization” Management and Economics, 3 (79)
14. Carolyn Ban & Alexis Drahnak-Faller, 2003, *Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff*, Public Personnel Administration, Volume 23, Issue 2
15. Ronald R. Sím, 2007, *Human resource management*, United states of America

Website

15. Website: <https://www.expressway.com.vn/trang-chu/>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. MẪU THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG CÔNG TY

ỦY BAN QUẢN LÝ VỐN NHÀ NƯỚC TẠI DOANH NGHIỆP
TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM

Địa chỉ: Tầng 2-3-4-5, Tháp A Tòa nhà Central Point, số 219 Trung Kính, P. Yên Hòa, Q. Cầu Giấy, TP. Hà Nội
Website: www.expressway.com.vn / www.duongcaotoc.com.vn
Điện thoại: 04. 36430266 Fax: 04. 36430270

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) là Công ty TNHH MTV trực thuộc Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, có nhiệm vụ chính là đầu tư xây dựng, quản lý vận hành và khai thác các tuyến đường cao tốc quốc gia. Hiện nay VEC có nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các vị trí sau:

1. Vị trí tuyển dụng:

- 02 Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin

2. Yêu cầu chung:

- Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Công nghệ thông tin, Điện tử, Viễn thông
- Có tối thiểu 03 - 05 năm kinh nghiệm trở lên ở vị trí tuyển dụng;
- Có kinh nghiệm triển khai lắp đặt, cài đặt, tích hợp hệ thống từ 02 năm trở lên;
- Có đam mê công nghệ, có khả năng thuyết trình và giao tiếp tốt;
- Trình độ tiếng Anh: đọc và dịch tài liệu tiếng Anh;
- Sức khỏe tốt, sẵn sàng đi công tác xa theo yêu cầu công việc.

3. Địa điểm làm việc: tại Trụ sở VEC tại Hà Nội.

4. Quyền lợi được hưởng

- Làm việc trong môi trường năng động, nhiều cơ hội thăng tiến;
- Lương, thưởng, các chế độ đãi ngộ theo quy định của Nhà nước và VEC.

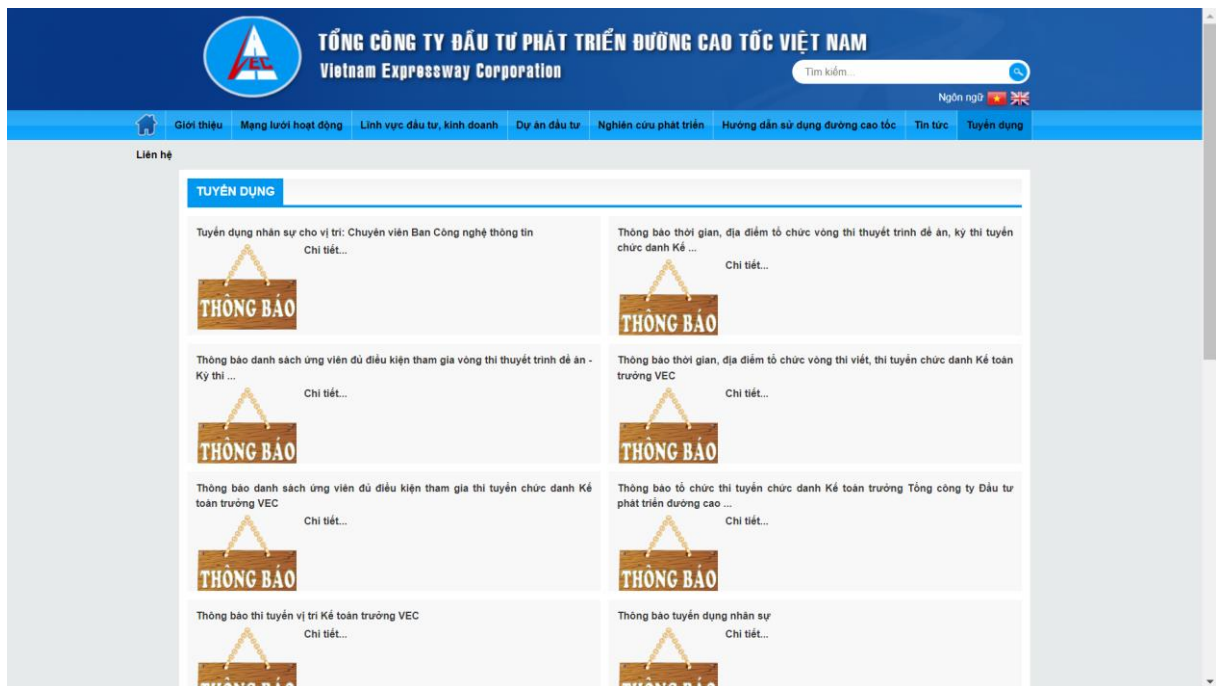
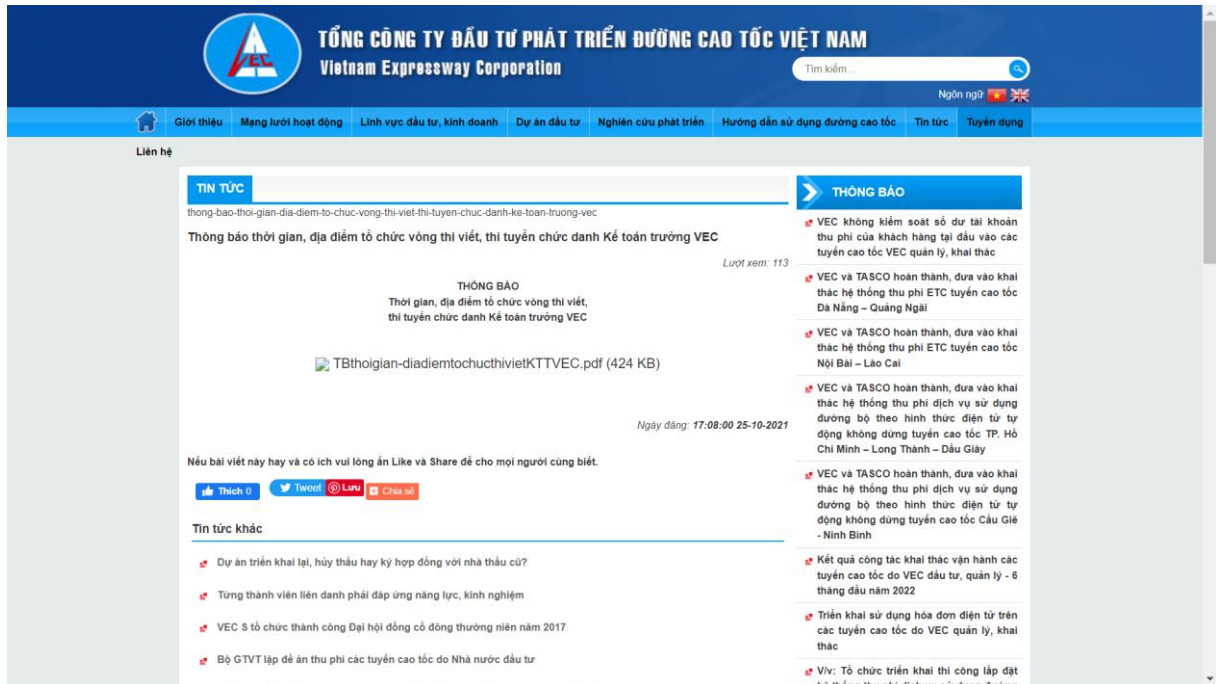
5. Hồ sơ dự tuyển gồm có:

- Đơn xin việc;
- Sơ yếu lý lịch, quá trình công tác (nêu chi tiết vị trí, công việc đã đảm nhận);
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ;
- 02 ảnh 4x6.

6. Thời gian và địa điểm nộp hồ sơ:

- Thời gian nhận hồ sơ: Từ ngày 11/7/2022 đến ngày 29/7/2022;
- Địa điểm nộp hồ sơ: (Ứng viên nộp trực tiếp, qua đường bưu điện hoặc email)
- + Ban Tổ chức – Nhân sự VEC, Tầng 3 Tháp A Tòa nhà Central Point, 219 Trung Kính, Phường Yên Hòa, Quận Cầu Giấy, Hà Nội
- + Email: phuongbmvec@gmail.com
- Lưu ý: Không trả lại hồ sơ, chỉ phỏng vấn hồ sơ đạt yêu cầu.

PHỤ LỤC 2. MỘT SỐ HÌNH ẢNH WEBSITE VÀ TRANG TIN TUYÊN DỤNG



TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM
 Vietnam Expressway Corporation

Tìm kiếm...

Ngôn ngữ:

[Giới thiệu](#)
[Mạng lưới hoạt động](#)
[Lĩnh vực đầu tư, kinh doanh](#)
[Dự án đầu tư](#)
[Nghiên cứu phát triển](#)
[Hướng dẫn sử dụng đường cao tốc](#)
[Tin tức](#)
[Tuyển dụng](#)

Liên hệ

TUYỂN DỤNG

tuyển-dung-nhan-su-cho-vi-tri-chuyen-vien-ban-cong-nghe-thong-tin

Tuyển dụng nhân sự cho vị trí: Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin

Lượt xem: 59

ỦY BAN QUẢN LÝ VỐN NHÀ NƯỚC TẠI DOANH NGHIỆP
TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN ĐƯỜNG CAO TỐC VIỆT NAM

Địa chỉ: Tầng 2-3-4-5, Tháp A Tòa nhà Central Point, số 219 Trung Kính, P. Yên Hòa, Q. Cầu Giấy, TP. Hà Nội
 Website: www.expressway.com.vn / www.duongcaotoc.com.vn
 Điện thoại: 04. 36430266 Fax: 04. 36430270

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Tổng công ty Đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) là Công ty TNHH MTV trực thuộc Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, có nhiệm vụ chính là đầu tư xây dựng, quản lý vận hành và khai thác các tuyến đường cao tốc quốc gia. Hiện nay VEC có nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các vị trí sau:

1. Vị trí tuyển dụng:

- 02 Chuyên viên Ban Công nghệ thông tin

2. Yêu cầu chung:

- Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Công nghệ thông tin, Điện tử, Viễn thông
- Có tối thiểu 03 - 05 năm kinh nghiệm trở lên ở vị trí tuyển dụng;

expressway.com.vn/.../vec-khong-kiem-soat-so-du-tai-khoan-thu-phi-cua-k... in đầu, cài đặt, tích hợp hệ thống từ 02 năm trở lên;

THÔNG BÁO

VEC không kiểm soát số dư tài khoản thu phí của khách hàng tại đầu vào các tuyến cao tốc VEC quản lý, khai thác

VEC và TASCO hoàn thành, đưa vào khai thác hệ thống thu phí ETC tuyến cao tốc Đà Nẵng – Quảng Ngãi

VEC và TASCO hoàn thành, đưa vào khai thác hệ thống thu phí ETC tuyến cao tốc Nội Bài – Lào Cai

VEC và TASCO hoàn thành, đưa vào khai thác hệ thống thu phí dịch vụ sử dụng đường bộ theo hình thức diện từ tự động không dừng tuyến cao tốc TP. Hồ Chí Minh – Long Thành – Dầu Giây

VEC và TASCO hoàn thành, đưa vào khai thác hệ thống thu phí dịch vụ sử dụng đường bộ theo hình thức diện từ tự động không dừng tuyến cao tốc Cầu Giẽ - Ninh Bình

Kết quả công tác khai thác vận hành các tuyến cao tốc do VEC đầu tư, quản lý - 6 tháng đầu năm 2022

Triển khai sử dụng hóa đơn điện tử trên các tuyến cao tốc do VEC quản lý, khai thác

Viv: Tổ chức triển khai thi công lắp đặt hệ thống thu phí dịch vụ sử dụng đường

PHỤ LỤC 3. DANH MỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Chào anh/ chị, nhằm thực hiện nghiên cứu và đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam, tôi xin phép được phỏng vấn quan điểm của anh chị về công tác tuyển dụng của VEC hiện nay.

Tôi xin cam đoan, nội dung của bài phỏng vấn chỉ dùng vào mục đích nghiên cứu. Sau đây. Tôi xin phép được bắt đầu. Xin cảm ơn sự ủng hộ và giúp đỡ của anh/ chị.

1. Theo anh chị, VEC hiện nay đang có thuận lợi, khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ?

.....

.....

.....

.....

2. Công tác tuyển dụng nhân lực hiện nay đang được quy định như thế nào, các văn bản hướng dẫn hiện nay có các văn bản nào

.....

.....

.....

3. Các công ty thành viên hiện nay có được chủ động độc lập trong tuyển dụng nhân lực không ? Ưu điểm, hạn chế của cách phân cấp Tuyển dụng này

.....

.....

.....

4. Thuận lợi và khó khăn trong tuyển dụng nhân lực hiện nay của VEC là gì ?

.....

.....

.....

.....

5. Theo anh/ chị, thành công lớn nhất trong tuyển dụng nhân lực của VEC hiện nay là gì ?

.....

.....

.....

6. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong tuyển dụng nhân lực của VEC hiện nay là gì ?

.....

.....

.....

7. Theo anh chị, thương hiệu tuyển dụng là gì ? VEC đã xây dựng được thương hiệu tuyển dụng chưa ?

.....

.....

.....

8. Vụ đại án của VEC đã ảnh hưởng như thế nào đến công tác tuyển dụng ? Công ty có kế hoạch gì để khắc phục những ảnh hưởng đó ?

.....

.....

.....

9. Định phương phát triển của Công ty hiện nay như thế nào?

.....

.....

.....

10. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác tuyển dụng của VEC hiện nay?

.....

.....

.....

Chân thành cảm ơn các anh chị đã hoàn thành bài phỏng vấn

PHỤ LỤC 4. PHIẾU KHẢO SÁT ỨNG VIÊN

Chào anh/ chị, nhằm thực hiện nghiên cứu và đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng Công ty Đầu tư Phát triển đường Cao tốc Việt Nam, tôi xin phép được đưa ra bài khảo sát đánh giá quan điểm của anh chị về công tác tuyển dụng của VEC hiện nay.

Tôi xin cam đoan, kết quả của khảo sát chỉ dùng vào mục đích nghiên cứu. Xin cảm ơn sự ủng hộ và giúp đỡ của anh/ chị.

I. Thông tin chung

Họ và tên người trả lời:.....(Có thể ghi hoặc không ghi)

Chức vụ:.....

Số điện thoại:.....

II. Phần câu hỏi về Công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC

2.1. Phần đánh giá chung về hiểu biết của anh chị về VEC

Anh chị vui lòng cho biết sự hiểu biết của anh chị về VEC

2.1.1. Anh chị đã biết đến VEC trước khi đọc thông báo tuyển dụng

1. Có ☐
2. Không ☐ Chuyển đến câu 2.1.3

2.1.2. Nếu có, Anh chị biết đến VEC thông qua những nguồn nào (có thể lựa chọn nhiều phương án)

1. Thông tin trên mạng Internet ☐
2. Hình ảnh trên đường cao tốc ☐
3. Quảng cáo ☐
4. Khác ☐

2.1.3. Anh chị biết đến thông tin tuyển dụng của VEC qua những nguồn nào (có thể lựa chọn nhiều phương án)

1. Trang web chuyên biệt về tuyển dụng ☐
2. Website chính thức của công ty ☐
3. Facebook ☐
4. Khác ☐

2.2. Phần đánh giá về quan điểm của Anh/chị về tuyển dụng tại VEC

Anh chị vui lòng cho biết quan điểm đồng tình hoặc không đồng tình của anh chị về các nhận định sau

STT	Các nhận định					
		Rất không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường (3)	Đồng ý (4)	Rất đồng ý (5)
1	Thông báo tuyển dụng của công ty dễ hiểu, thiết kế bắt mắt, thu hút người đọc.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Đề thi viết đảm bảo sàng lọc được chính xác các ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
3	Đề thi viết đảm bảo tính dễ hiểu, phù hợp với chuyên môn của công việc cần tuyển	☐	☐	☐	☐	☐
4	Hình thức kiểm tra tay nghề hiện nay là hợp lý, đánh giá chính xác tay nghề ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bạn có cơ hội thể hiện nhiều về năng lực bản thân thông qua phỏng vấn sâu	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bạn đã hiểu thêm về công ty sau vòng phỏng vấn sâu	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bạn có cơ hội được hỏi về các vấn đề mà mình quan tâm ở vòng phỏng vấn sâu	☐	☐	☐	☐	☐
8	Về cơ bản, mối quan hệ giữa bạn và người phỏng vấn được xây dựng một cách tốt đẹp ở vòng phỏng vấn sâu	☐	☐	☐	☐	☐

9	Bạn được đánh giá năng lực một cách chính xác ở vòng thử việc	☐	☐	☐	☐	☐
10	Theo bạn, Công ty coi vòng thử việc như là giai đoạn quan trọng để sàng lọc ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bạn được tạo điều kiện tốt nhất để làm việc và hòa nhập với công ty trong giai đoạn thử việc	☐	☐	☐	☐	☐
12	Hình thức kiểm tra tay nghề hiện nay là hợp lý, đánh giá chính xác tay nghề ứng viên	☐	☐	☐	☐	☐
13	Cán bộ làm công tác tuyển dụng luôn có thái độ lịch sự, nhã nhặn với anh/chị	☐	☐	☐	☐	☐
14	Theo anh chị, công ty đã đảm bảo sự chuyên nghiệp trong quá trình tuyển dụng	☐	☐	☐	☐	☐
15	Theo anh chị, anh chị được đánh giá một cách công bằng với những ứng viên khác	☐	☐	☐	☐	☐
16	Về cơ bản anh chị hài lòng với quá trình tham gia tuyển dụng tại VEC	☐	☐	☐	☐	☐

Chân thành cảm ơn các anh chị đã hoàn thành bài khảo sát

PHỤ LỤC 5. TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

III.

IV. Phần câu hỏi về Công tác tuyển dụng nhân lực tại VEC

2.1. Phần đánh giá chung về hiểu biết của anh chị về VEC

Anh chị vui lòng cho biết sự hiểu biết của anh chị về VEC

2.1.1. Anh chị đã biết đến VEC trước khi đọc thông báo tuyển dụng

Phương án	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
1. Có	73	93,6
2. Không	5	6,4

2.1.2. Nếu có, Anh chị biết đến VEC thông qua những nguồn nào

Phương án	Số người trả lời	Tỷ lệ so với 78 phiếu trả lời
1. Thông tin trên mạng Internet	53	67,95
2. Hình ảnh trên đường cao tốc	30	38,46
3. Quảng cáo	0	0,00
4. Khác	14	17,95

2.1.3. Anh chị biết đến thông tin tuyển dụng của VEC qua những nguồn nào

Phương án	Số người trả lời	Tỷ lệ so với 78 phiếu trả lời
1. Trang web chuyên biệt về tuyển dụng	69	88,46
2. Website chính thức của công ty	8	10,26
3. Facebook	24	30,77
4. Khác	9	11,54

2.2. Phần đánh giá về quan điểm của Anh/chị về tuyển dụng tại VEC

Anh chị vui lòng cho biết quan điểm đồng tình hoặc không đồng tình của anh chị về các nhận định sau

S T T	Các nhận định	Rất không đồng ý		Không đồng ý		Bình thường		Đồng ý		Rất đồng ý	
		Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%	Slg	%
1	Thông báo tuyển dụng của công ty dễ hiểu, thiết kế bắt mắt, thu hút người đọc.	11	14,1	26	33,3	28	35,9	11	14,1	2	2,6
2	Đề thi viết đảm bảo sàng lọc được chính xác các ứng viên	8	10,3	12	15,4	26	33,3	23	29,5	9	11,5
3	Đề thi viết đảm bảo tính dễ hiểu, phù hợp với chuyên môn của công việc cần tuyển	7	9,0	12	15,4	32	41,0	17	21,8	10	12,8
4	Hình thức kiểm tra tay nghề hiện nay là hợp lý, đánh giá chính xác tay nghề ứng viên	14	17,9	25	32,1	22	28,2	9	11,5	8	10,3
5	Bạn có cơ hội thể hiện nhiều về năng lực bản thân thông qua phỏng vấn sâu	7	9,0	10	12,8	31	39,7	16	20,5	14	17,9
6	Bạn đã hiểu thêm về công ty sau vòng phỏng vấn sâu	9	11,5	15	19,2	32	41,0	16	20,5	6	7,7
7	Bạn có cơ hội được hỏi về các vấn đề mà mình quan tâm ở vòng phỏng vấn sâu	8	10,3	11	14,1	35	44,9	13	16,7	11	14,1
8	Về cơ bản, mối quan hệ giữa bạn và người phỏng vấn được xây dựng một cách tốt đẹp ở vòng phỏng vấn sâu	10	12,8	7	9,0	28	35,9	19	24,4	14	17,9
9	Bạn được đánh giá năng lực một cách chính xác ở vòng thử việc	8	10,3	13	16,7	16	20,5	18	23,1	23	29,5
10	Theo bạn, Công ty coi vòng thử việc như là giai đoạn quan trọng để sàng lọc ứng viên	19	24,4	18	23,1	26	33,3	10	12,8	5	6,4

11	Bạn được tạo điều kiện tốt nhất để làm việc và hòa nhập với công ty trong giai đoạn thử việc	8	10,3	12	15,4	18	23,1	18	23,1	22	28,2
12	Hình thức kiểm tra tay nghề hiện nay là hợp lý, đánh giá chính xác tay nghề ứng viên	8	10,3	11	14,1	15	19,2	35	44,9	9	11,5
13	Cán bộ làm công tác tuyển dụng luôn có thái độ lịch sự, nhã nhặn với anh/chị	7	9,0	9	11,5	22	28,2	18	23,1	22	28,2
14	Theo anh chị, công ty đã đảm bảo sự chuyên nghiệp trong quá trình tuyển dụng	9	11,5	11	14,1	18	23,1	22	28,2	18	23,1
15	Theo anh chị, anh chị được đánh giá một cách công bằng với những ứng viên khác	9	11,5	8	10,3	15	19,2	25	32,1	21	26,9
16	Về cơ bản anh chị hài lòng với quá trình tham gia tuyển dụng tại VEC	7	9,0	6	7,7	17	21,8	25	32,1	23	29,5