

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

VŨ PHƯƠNG HỒNG DIỆP

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

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

VŨ PHƯƠNG HỒNG DIỆP

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ LIÊN

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài **“Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Appota”** là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình./.

Học viên

Vũ Phương Hồng Diệp

LỜI CẢM ƠN

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu, quý thầy, cô khoa Sau đại học cùng lãnh đạo các phòng, khoa, ban của trường Đại học Lao động – Xã Hội, quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc và kính trọng đến TS. Nguyễn Thị Liên, người đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận văn. Đồng thời tôi cũng xin cảm ơn ban lãnh đạo, các phòng ban, cán bộ nhân viên công ty cổ phần Appota đã tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian tôi tìm hiểu tình hình thực tế và cung cấp số liệu để tôi hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình nghiên cứu hoàn thành luận văn, tôi đã cố gắng học tập nhiều cơ sở lý luận, thực tiễn. Nhưng do hạn chế về mặt thời gian nên không tránh khỏi những khiếm khuyết, do đó tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các nhà quản lý, các đồng nghiệp và các bạn đọc quan tâm lĩnh vực này để luận văn được tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa.

Xin chân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Các khái niệm liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.1.1. Nhân lực	9
1.1.2. Tuyển mộ nhân lực.....	10
1.1.3. Tuyển chọn nhân lực	10
1.1.4. Tuyển dụng nhân lực.....	11
1.1.5. Công tác tuyển dụng nhân lực.....	12
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	13
1.2.1. Cơ sở thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực	13
1.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác tuyển dụng nhân lực....	14
1.2.3. Quy trình tuyển dụng	15
1.2.4. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực	27
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	30
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	33
1.4. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần Appota.....	36

1.4.1. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp...	36
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Appota.....	40
CHƯƠNG 2 CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA	42
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần APPOTA.....	42
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	42
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Appota	42
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty	43
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Appota.....	45
2.1.5. Kết quả kinh doanh của Công ty	49
2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota.....	53
2.2.1. Cơ sở của công tác tuyển dụng nhân lực	53
2.2.2. Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota.....	56
2.2.3. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực	75
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Appota	85
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài	85
2.3.2. Các yếu tố bên trong	87
2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Appota	89
2.4.1. Mặt đạt được	89
2.4.2. Mặt hạn chế	91
2.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế	93
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA	96
3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....	96

3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Appota trong thời gian tới.....	96
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực	96
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần Appota	98
3.2.1. Giải pháp trong cơ sở của công tác tuyển dụng nhân lực	98
3.2.2. Giải pháp về phân định trách nhiệm trong công tác tuyển dụng nhân lực...98	
3.2.3. Giải pháp trong quy trình tuyển dụng nhân lực	99
3.2.4. Giải pháp trong đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực.....	108
3.2.5. Một số giải pháp khác	108
3.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp về công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần Appota	111
3.4. Những đề xuất, khuyến nghị	112
KẾT LUẬN	114
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	116
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Danh mục bảng

Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực ở Công ty giai đoạn 2019-2021	45
Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh tại Công ty cổ phần Appota	50
Bảng 2.3. Kết quả tuyển dụng phân theo nguồn tuyển dụng của Công ty Cổ phần Appota giai đoạn 2019-2021	60
Bảng 2.4. Bảng thưởng giới thiệu ứng viên	67
Bảng 2.5. Mẫu phiếu cho điểm hồ sơ	69
Bảng 2.6. Số lượng hồ sơ ứng tuyển	69
Bảng 2.7. Kết quả tuyển dụng công ty APPOTA giai đoạn 2019-2021	76
Bảng 2.8. Tình hình tuyển dụng của Công ty APPOTA theo số lượng, giai đoạn 2019-2021	80
Bảng 2.9. Tình hình lao động phải đào tạo bổ sung và ký hợp đồng lao động chính thức, giai đoạn 2019-2021 của Công ty APPOTA	81
Bảng 2.10. Chi phí tuyển dụng Công ty APPOTA giai đoạn 2019-2021	84

Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 2.1. Mức độ tương tác của các kênh tuyển mộ	65
Biểu đồ 2.2. Đánh giá về đề thi tuyển dụng ứng viên	71
Biểu đồ 2.3. Đánh giá công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực	77
Biểu đồ 2.4. Biểu đồ chất lượng ứng viên trúng tuyển	82
Biểu đồ 2.5. Biểu đồ đánh giá thời gian tuyển dụng	83
Biểu đồ 2.6. Biểu đồ chi phí tuyển dụng	84

Danh mục sơ đồ

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Appota	44
Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty cổ phần Appota	56

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong xu hướng hội nhập và phát triển như hiện nay, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển và tồn tại của một doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy mỗi doanh nghiệp phải quan tâm đến chất lượng nhân lực của mình. Yếu tố đầu tiên đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng là tuyển dụng. Nếu tuyển dụng thành công thì doanh nghiệp sẽ có một nguồn lực tốt đảm bảo cho sự phát triển của mình và có thể cạnh tranh với doanh nghiệp khác.

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

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

Vì vậy, mỗi DN đã tìm mọi cách để có được nguồn NL có chất lượng cao và làm thế nào để có thể phát huy hết được năng lực, sở trường của nguồn NL mình có nhằm đạt được những mục tiêu chung của tổ chức đặt ra. Việc có nguồn NL tốt trong tay đã khó nhưng việc sử dụng họ như thế nào cho có hiệu quả nhất còn khó khăn hơn. Để có được nguồn NL phù hợp, không cách nào khác, tổ chức đó phải tiến hành tuyển dụng nhân lực và quản lý sử dụng nguồn

NL. Tuyển dụng là tiền đề cho quá trình quản trị tài sản con người, là nhân tố quan trọng quyết định nhất đến việc sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên của DN. Bất cứ DN nào cũng đều cần phải tuyển dụng nhân lực để đảm bảo thực hiện các công việc khác nhau trong DN nhằm thực hiện các mục tiêu của DN trong từng thời kỳ. Có nhiều DN nhờ tổ chức tốt công tác tuyển dụng nhân lực mà có được đội ngũ NL chất lượng, song cũng có không ít DN thất bại trong công tác tuyển dụng nhân lực. Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực vì vậy là cần thiết trong các doanh nghiệp hiện nay.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về công tác tuyển dụng nhân lực và tầm quan trọng của nó, trong thời gian tìm hiểu thực tế, được sự hướng dẫn tận tình của TS. Nguyễn Thị Liên cùng các đồng nghiệp tại Công ty Cổ phần APPOTA em đã chọn đề tài ***“Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA”*** làm luận văn thạc sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về công tác tuyển dụng nhân lực thuộc các đơn vị, doanh nghiệp (DN) và các khu vực khác nhau. Điều này chứng tỏ công tác tuyển dụng nhân lực đang ngày càng được quan tâm và được các tác giả đưa vào công trình nghiên cứu của mình.

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

tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Việc tuyển dụng phải từ từ, thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng, và cần thiết phải có một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên”. Giải pháp tác giả đưa ra hướng tới cụ thể một loại hình DN là DN vừa và nhỏ, không phải một tổ chức nói chung vì vậy có giá trị thực tiễn khá cao, là nguồn tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ DN vừa và nhỏ tại Việt Nam.

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

Nguyễn Ngọc Huyền (2016), Đại học Quốc Gia Hà Nội với đề tài: "Tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH Thành An – Hà Nội". Nội dung của đề tài tập trung vào phân tích tình hình tuyển dụng lao động công ty. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân tích thực trạng nhu cầu công tác tuyển dụng nhân lực và nhân lực của các bộ phận trong công ty và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu tuyển dụng là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động đề đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu tuyển dụng là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác công tác tuyển dụng nhân lực và nhân lực tại các DN nói chung.

Trần Hữu Hào (2017), “Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần in Đông Hà” của tác giả. Đề tài đã phân tích và làm rõ quy trình tuyển dụng tại công ty, đánh giá những điểm còn yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm cải thiện những điểm yếu trong quy trình

tuyển dụng tại công ty. Nội dung đề tài phân tích và chỉ ra rằng thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung.

Phạm Bá Thắng (2017), “Hoàn thiện Công tác Tuyển dụng nhân lực tại Công Ty TNHH Đông Lâm Dolacera”. Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân lực tại Công Ty TNHH Đông Lâm Dolacera từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân lực, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công Ty TNHH Đông Lâm Dolacera.

Nguyễn Ngọc Khánh (2018) với đề tài “Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Tuệ Minh An” tác giả đã khẳng định công tác tuyển dụng nhân lực là một công tác quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đã phân tích rất cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản, phù hợp cho mỗi doanh nghiệp. Bài viết của tác giả nghiên cứu công tác tuyển dụng của tổ chức nói chung, không phân loại từng loại hình 5 doanh nghiệp khác nhau có những cách thức tuyển dụng khác nhau nên việc ứng dụng vào các doanh nghiệp cụ thể chưa thực sự hiệu quả.

Nguyễn Chí Thiện (2019) với đề tài: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế”. Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp

nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân lực, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế.

Nguyễn Chiến Thắng (2020) với đề tài: “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam” của tác giả. Đề tài đã phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng Nhân lực cũng như quy trình trả lương, thưởng tại công ty TNHH Kondo Việt Nam. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng cũng như quy chế trả lương tại công ty TNHH Kondo Việt Nam.

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

Trong luận văn, theo tác giả quy trình tuyển dụng nguồn NL không chỉ dừng lại ở công tác tuyển mộ, tuyển chọn mà phải bố trí, sử dụng nguồn NL được tuyển mới một cách hợp lý và hiệu quả. Hơn nữa, tại APPOTA chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác tuyển dụng nhân lực, với mục tiêu thực hiện hơn nữa hiệu quả công tác tuyển dụng tại đơn vị, tác giả chọn vấn đề

“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA”
 đề nghiên cứu và viết luận văn cao học của mình.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA trong thời gian tới

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần APPOTA .
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

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

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- ***Về nội dung:*** Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.
- ***Về thời gian:*** đề tài tập trung nghiên cứu dữ liệu từ năm 2019 đến năm 2021 và định hướng giải pháp đến năm 2025.
- ***Về không gian:*** Tại công ty Cổ phần APPOTA

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

- Luận văn sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, khái quát hóa các tài liệu để xây dựng các khái niệm công cụ và khung lý luận cho đề tài

- Nghiên cứu tài liệu, phân tích tổng hợp các tài liệu và qui định về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

5.2. Phương pháp thu thập thông tin

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

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

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

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

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

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

Tác giả phát ra 125 phiếu điều tra; trong đó có 100 phiếu hỏi cán bộ nhân viên các phòng ban (các vị trí nhân viên chuyên viên được tuyển dụng

vào làm tại doanh nghiệp trong năm 2021), và 25 phiếu hỏi cán bộ quản lý (từ trưởng phòng trở lên – là những cán bộ tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng với vai trò là cán bộ phỏng vấn chuyên môn). Sau đó, tác giả sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp kết quả điều tra.

Đối tượng điều tra là các cán bộ tại Công ty Cổ phần APPOTA

- Phương pháp thu thập thông tin

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

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

6. Đóng góp mới của luận văn

- Luận văn đã làm rõ cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần APPOTA, phân tích được các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA.

- Đề xuất giải pháp hiệu quả nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA.

7. Kết cấu luận văn

Luận văn kết cấu gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần APPOTA Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần APPOTA

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TRONG DOANH NGHIỆP

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

1.1.1. Nhân lực

Theo Lê Thanh Hà (2009) Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê.

Theo Liên Hợp quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Ngân hàng thế giới cho rằng: nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Theo Tổ chức Lao động quốc tế, nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

Luận văn tiếp cận khái niệm nhân lực theo tác giả Lê Thanh Hà: *Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê.*

1.1.2. 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 trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức. [22, tr18]

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

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

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

1.1.3. Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân lực về thực chất 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. Mục đích của tuyển chọn là tuyển được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. [2, tr 86]

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

Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

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

1.1.4. Tuyển dụng nhân lực

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

Một quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự

tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức’’

Cũng có ý kiến cho rằng: “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức’’

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

1.1.5. Công tác tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng là một tập hợp các bước cụ thể bao gồm các hoạt động được sắp xếp theo một trình tự nhất định nhằm thực hiện công tác tuyển dụng một cách khoa học và hiệu quả. [22, tr.8]

Từ khái niệm trên ta thấy, công tác tuyển dụng gồm các bước được sắp xếp logic với nhau để có thể phát huy được cao nhất hiệu quả tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng nhân lực là một quá trình, quá trình này bắt đầu từ xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng đến đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực. Bên cạnh đó, quá trình này còn phân định rõ trách nhiệm đối với những người tham gia vào công tác tuyển dụng và cơ sở tiến hành tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề

ra. Đây là công tác quan trọng của một tổ chức vì nó có mối quan hệ chặt chẽ với các công tác khác và có tác động lâu dài đến quá trình phát triển của DN. Vì vậy, để có nguồn nhân lực tốt, tập hợp đầy đủ những yêu cầu vận hành của tổ chức, DN thì công tác tuyển dụng nhân lực cần được tiến hành công khai, nghiêm túc.

1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Cơ sở thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực

Trong quá trình tuyển dụng tổ chức cần tìm hiểu và nghiên cứu các văn bản liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực theo đúng quy định của pháp luật hiện hành. Chính vì vậy, công tác TDNL phải dựa trên cơ sở sau:

* Căn cứ pháp lý: Cần nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng nhân lực, cụ thể:

- Bộ luật lao động 2019
- Luật việc làm
- Luật doanh nghiệp
- Các nghị định, thông tư của chính phủ quy định về ký kết hợp đồng lao động, tiền lương, điều kiện làm việc, đóng bảo hiểm xã hội...
- Một số văn bản liên quan khác về vấn đề lao động, việc làm.

* Căn cứ vào các văn bản, chính sách và hoạt động quản trị nhân lực khác của Công ty:

- Các văn bản quy định về thực hiện tuyển dụng nhân lực của tổ chức như: quy chế tuyển dụng, bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc...
- Mục tiêu, chiến lược và kế hoạch phát triển của tổ chức
- Các hoạt động quản trị nhân lực: Công tác TDNL có quan hệ với hầu hết các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức, tuy nhiên công tác này chịu ảnh hưởng tác động chủ yếu bởi 3 hoạt động:

+ Hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực: Nghiên cứu các hoạt động dự báo nhu cầu về nhân lực trong tổ chức và hoạch định những bước tiến hành để đáp ứng số lượng, chất lượng lao động cần thiết, đáp ứng kịp thời các kế hoạch kinh doanh. Vì vậy, nếu hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực được tiến hành định kỳ thì việc xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức sẽ chủ động và chính xác hơn; từ đó, công tác tuyển dụng cũng được thực hiện kịp thời, đạt hiệu quả cao.

+ Hoạt động phân tích công việc: Là quá trình thu thập thông tin về công việc một cách hệ thống nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Những thông tin này thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Hai bản này là cơ sở để tiến hành hoạt động tuyển dụng. Nếu hai bản này được xác định rõ ràng, chính xác thì công tác thông báo tuyển dụng và sàng lọc ứng viên sẽ hiệu quả hơn.

+ Hoạt động đánh giá thực hiện công việc: đây là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá với người lao động. Thông qua công tác này, DN có thể biết được mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân. Mặt khác, thông qua đánh giá thực hiện công việc tổ chức có thể đánh giá được mức độ thành công của công tác TDNL, mức độ phù hợp của ứng viên với vị trí tuyển dụng.

1.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác tuyển dụng nhân lực

*** Ban lãnh đạo cấp cao:**

- Phê duyệt nhu cầu tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng
- Ra quyết định tuyển dụng

- Phân định trách nhiệm các phòng ban
- Trực tiếp tham gia phỏng vấn tuyển dụng
- Ký kết hợp đồng lao động.

*** Bộ phận có nhu cầu tuyển dụng:**

- Lập kế hoạch nhân lực của phòng mình cho từng tháng, từng năm theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Đề xuất nhu cầu tuyển dụng
- Tham gia vào quá trình phỏng vấn ứng viên
- Tiếp nhận và quản lý nhân viên thử việc và chính thức.

*** Phòng nhân lực:**

- Tổng hợp và xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của từng phòng, ban trong công ty
- Lập kế hoạch tuyển dụng, quy trình tuyển dụng cụ thể: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng, thời gian, địa điểm...
- Triển khai thực hiện công tác TDNL theo kế hoạch đã được phê duyệt
- Trình danh sách các ứng viên trúng tuyển lên ban giám đốc
- Thực hiện các thủ tục tiếp nhận nhân viên mới (soạn thảo hợp đồng, giới thiệu nội quy, quy định của công ty...)

1.2.3. Quy trình tuyển dụng

Nền tảng của mỗi doanh nghiệp chính là đội ngũ nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để có được đội ngũ nhân lực sáng giá như vậy. Công tác tuyển dụng chính là tiền đề để mang về cho doanh nghiệp những ứng cử viên tuyệt vời đó. Dựa trên tầm quan trọng ấy, tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp ngày càng được qua tâm và hoàn thiện hơn. Dưới đây là quy trình của hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp.

1.2.3.1. Xác định nhu cầu, chỉ tiêu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ cơ cấu tổ chức nhân lực cho bộ máy ra sao, cần tuyển nhân lực số lượng bao nhiêu? Sử dụng kênh tuyển dụng nào hợp lý? Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc kết hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Xác định nhu cầu tuyển dụng giúp ta lên được kế hoạch tuyển dụng. Và để tuyển dụng chính xác thì hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp sau khi phân tích công việc đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

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

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

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

Tuyển dụng thường niên:

Tuyển dụng thường niên là hình thức tuyển dụng được diễn ra hàng năm theo kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt. Hình thức tuyển dụng này thường được áp dụng trong Công ty quy mô lớn, có ngân sách dồi dào, kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực khoa học

Ưu điểm của tuyển dụng thường niên là chủ động được số lượng nhân lực để triển khai công việc.

Nhược điểm của tuyển dụng thường niên là chi phí phát sinh hàng năm lớn, nhân lực ra vào công ty biến động nhiều, mất thời gian đào tạo cho nhân lực mới làm ảnh hưởng đến tiến độ hoàn thành công việc.

Tuyển dụng dự án:

Tuyển dụng dự án là hình thức tuyển dụng dùng cho các dự án tại địa phương trong một khoảng thời gian xác định dựa trên tiến độ công việc. Các chương trình diễn ra trong một phạm vi thời gian nhất định.

Ưu điểm của tuyển dụng dự án: Tiết kiệm chi phí, hết dự án là chấm dứt với người lao động không có nhiều vấn đề phát sinh pháp luật lao động đối với nhân viên sau khi công việc kết thúc.

Nhược điểm của tuyển dụng dự án: Nhân lực không lâu dài, ít có sự gắn bó và chia sẻ khó khăn với công ty.

Tuyển dụng ngẫu nhiên

Tuyển dụng ngẫu nhiên là hình thức tuyển dụng phát sinh không được dự báo trước và chịu sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài. Việc tuyển dụng theo tình hình thực tế của công ty.

Ưu điểm của tuyển dụng ngẫu nhiên: Giải quyết được các vấn đề phát sinh do yếu tố bên ngoài tác động.

Nhược điểm của tuyển dụng ngẫu nhiên: Phát sinh các vấn đề liên quan đến quỹ lương, cơ cấu nhân lực...

Tuyển dụng thay thế

Tuyển dụng thay thế là hình thức tuyển dụng diễn ra khi vị trí công việc bị bỏ trống do có nhân lực xin thôi việc, bị sa thải...Tuyển dụng thay thế được áp dụng khi công ty có nhân lực chấm dứt công việc với công ty.

Ưu điểm của tuyển dụng thay thế: Đáp ứng được tiến độ công việc và bổ sung kịp thời vị trí công việc đang bị trống.

Nhược điểm của tuyển dụng thay thế: Dễ có nguy cơ không đảm bảo chất lượng tuyển dụng.

Tuyển dụng ứng phó

Tuyển dụng ứng phó là hình thức tuyển dụng diễn ra khi doanh nghiệp nhận được khối lượng công việc lớn phát sinh trong một thời gian ngắn hoặc nhân lực của công ty có sự biến động trong thời gian ngắn mà hiện tại bộ máy nhân lực không đủ để đáp ứng công việc

Tuyển dụng ứng phó áp dụng khi công việc phát sinh số lượng lớn trong một thời gian ngắn. Nhân lực đang có của công ty nghỉ chế độ trong thời gian nhất định theo quy định được nhà nước cho phép.

Ưu điểm của tuyển dụng ứng phó: Đáp ứng được tiến độ thực hiện công việc cũng như bộ máy nhân lực để giải quyết công việc.

Nhược điểm của tuyển dụng ứng phó: nhân viên sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của toàn doanh nghiệp.

1.2.3.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

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

Nguồn tuyển dụng

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

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong, tổ chức có thể sử dụng một trong các phương pháp sau:

- Thu hút thông qua thông báo tuyển dụng được gửi đến tất cả các nhân viên trong công ty. Có nhiều hình thức truyền tải thông tin tuyển dụng như dưới dạng văn bản cứng, bản tin đăng tải trên website công ty hoặc thư điện tử gửi vào email cá nhân của mỗi nhân viên... Thông báo tuyển dụng này bao gồm đầy đủ các thông tin về chức năng, nhiệm vụ, quyền lợi cũng như các yêu cầu công việc.

- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong tổ chức. Phương pháp này khá khách quan và có thể cung cấp các ứng viên tiềm năng một cách nhanh chóng.

- Thu hút căn cứ vào những thông tin năng lực có sẵn về người lao động trong “Danh mục các kỹ năng” mà tổ chức lưu trữ. Danh mục này thường bao gồm các thông tin như: trình độ giáo dục và đào tạo, các kỹ năng hiện có, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất đạo đức,...

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

Ưu điểm của nguồn này là có số lượng đông đảo và phong phú. Người mới được tuyển sẽ mang đến bầu không khí mới cho bộ phận họ làm việc. Đây là nguồn tạo nên sức mạnh tăng trưởng cho tổ chức, là những nhân tố mới, có thể tạo lên yếu tố đột phá cho tổ chức. Tuy nhiên, tổ chức sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc; ứng viên thường mất thời gian để hòa nhập với môi trường.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, tổ chức có thể sử dụng một trong các phương pháp sau:

- Thu hút thông qua sự giới thiệu người nhà, bạn bè hoặc những người đáp ứng những yêu cầu đặt ra của tổ chức từ các nguồn khác của cán bộ công nhân viên trong tổ chức.

- Thu hút thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng, như: truyền hình, đài phát thanh, báo chí....

- Thu hút thông qua các trung tâm dịch vụ việc làm tại các tỉnh, thành phố hoặc các trung tâm dịch vụ việc làm tư nhân, các trung tâm dịch vụ việc làm của các trường cao đẳng, đại học, trung học chuyên nghiệp. Trong trường hợp tổ chức cần tuyển nhân tài dành cho một số vị trí đặc biệt, các thông báo tuyển mộ có thể gửi cho các công ty “săn đầu người”.

- Thu hút thông qua hội chợ việc làm và sàn giao dịch việc làm.

- Tuyển mộ trực tiếp từ các cơ sở đào tạo: Doanh nghiệp có thể cử nhân viên tuyển dụng trực tiếp đến các trường cao đẳng, đại học, trung học chuyên nghiệp để làm công tác tuyển mộ vào thời điểm sinh viên nhận bằng tốt nghiệp hoặc trước thời điểm này để có thể tuyển mộ được nhiều ứng viên nhất, qua đó dễ dàng hơn trong việc tuyển chọn được sinh viên giỏi. Hoặc, DN có thể tuyển mộ sinh viên giỏi ngay từ khi sinh viên này đang học tập tại cơ sở đào tạo. Bằng việc đưa ra các cam kết đối với sinh viên về việc cấp học bổng và nhận lại cam kết từ phía sinh viên để việc sau khi ra trường sẽ về làm việc cho DN mình.

Phương pháp tuyển dụng

Đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau có thể sử dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau. Ví dụ đối với nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì? Và đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì? Khi đã xác định

phương pháp tuyển dụng cụ thể thì công tác tuyển dụng sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

Hình thức tuyển dụng

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

Thời gian tuyển dụng

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

1.2.3.3. Thành lập hội đồng tuyển dụng

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

1.2.3.4. Tiến hành tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

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

- *Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ*

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

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

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

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

- *Phỏng vấn sơ bộ*

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

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

Hội đồng tuyển dụng cũng cần có sự thống nhất cao về cách đánh giá ứng viên trước khi tiến hành phỏng vấn sơ bộ.

- *Kiểm tra, trắc nghiệm*

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

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

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

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân lực khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân lực mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân lực để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

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

- Trắc nghiệm thành tích: là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc... để đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt

được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra...

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

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

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

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

- *Phỏng vấn tuyển chọn*

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

Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc cá loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng

vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng.

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

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

- *Khám sức khỏe*

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

- *Phỏng vấn của lãnh đạo*

Muốn đảm bảo được sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể rõ ràng hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

- *Kiểm tra thông tin*

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

- *Tham quan, giới thiệu công việc*

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

- *Ra quyết định tuyển dụng*

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng với các yêu cầu tuyển chọn đề ra thì lúc này hội đồng tuyển chọn sẽ thống nhất và đi đến quyết định tuyển dụng đối với các ứng viên đã tham gia ứng tuyển. Cơ sở của việc ra quyết định tuyển dụng này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và

theo kết quả đánh giá phỏng vấn, thi tuyển và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của bản hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà do Nhà nước ban hành. Hợp đồng lao động bao gồm một số nội dung sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

1.2.4. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp biết được công tác tuyển dụng của công ty mình đang diễn ra như thế nào, có hiệu quả hay không. Căn cứ vào đó để tìm ra nguyên nhân và giải pháp khắc phục để công tác tuyển dụng sau hoàn thiện hơn. Các chỉ tiêu được xây dựng trên nhiều phương diện khác nhau, hướng vào những mục tiêu khác nhau. Tuy nhiên, khi đánh giá cần nhìn nhận bao quát tất cả các chỉ tiêu để có thể đưa ra nhận xét chính xác nhất. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng thường được sử dụng là:

1.2.4.1. Chỉ tiêu về mặt số lượng

Với từng vị trí tuyển dụng đều có yêu cầu về số lượng tuyển dụng cần tuyển. Con số này được đưa ra dựa trên nhu cầu tuyển dụng của các bộ phận trong doanh nghiệp. Do đó, ta có thể sử dụng tiêu chí tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng để làm thước đo tổng hợp đánh giá hiệu quả tuyển dụng về số lượng nhân lực. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng được tính như sau:

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch} = \frac{\text{Số lượng lao động đã tuyển dụng}}{\text{Số lượng nhu cầu lao động cần tuyển dụng}} \times 100$$

Tỷ lệ này càng cao chứng tỏ công tác tuyển dụng hoạt động càng hiệu quả khi đáp ứng đủ nhu cầu tuyển dụng.

1.2.4.2. Chỉ tiêu về mặt chất lượng

Trong tuyển dụng, việc tuyển đúng người lao động phù hợp với vị trí tuyển dụng là một yêu cầu then chốt. Ứng viên phù hợp sẽ có kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết giúp họ thích ứng một cách nhanh chóng với công việc và với tổ chức. Để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với vị trí tuyển dụng, ta sử dụng một số tiêu chí sau:

- Tỷ lệ lao động mới phải đào tạo lại, đào tạo bổ sung:

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ lao động mới} \\ \text{phải đào tạo lại,} \\ \text{đào tạo bổ sung} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Số lượng người lao động mới} \\ \text{phải đào tạo lại, đào tạo bổ sung} \end{array}}{\text{Tổng số lao động đã tuyển}} \times 100$$

Qua tỷ lệ này, ta có thể nắm bắt được mức độ phù hợp về chuyên môn và các kỹ năng cần thiết của người lao động với các yêu cầu công việc của vị trí cần tuyển. Tỷ lệ này càng thấp, phản ánh chất lượng nhân lực được tuyển dụng càng cao.

- Tỷ lệ lao động được ký hợp đồng chính thức sau thử việc:

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ lao động được} \\ \text{ký hợp đồng chính} \\ \text{thức sau thử việc} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Số lượng lao động được ký hợp} \\ \text{đồng chính thức sau thử việc} \end{array}}{\text{Tổng số lao động đã tuyển}} \times 100$$

Tỷ lệ này giúp nhà tuyển dụng đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng trong thực tế công việc. Bởi thời gian thử việc là giai đoạn thử thách người lao động và kiểm chứng mức độ phù hợp của người lao động, không chỉ phù hợp với các yêu cầu của công việc mà còn là sự phù hợp với tổ chức. Tỷ lệ người lao động được ký hợp đồng chính thức càng lớn, càng khẳng định tuyển dụng đã lựa chọn đúng người lao động.

1.2.4.3. *Chỉ tiêu về mặt thời gian*

Thời hạn tuyển dụng cũng là một trong số các chỉ tiêu để đo lường hiệu quả tuyển dụng. Quá trình tuyển dụng của mỗi vị trí đều diễn ra trong một thời gian nhất định nhằm đảm bảo nhân lực theo yêu cầu của tổ chức. Thời gian tuyển dụng dài hay ngắn còn tùy thuộc vào mức độ cấp thiết của vị trí trống cần tuyển. Càng nhanh chóng tìm kiếm được ứng viên phù hợp, hoạt động tuyển dụng càng được xem là hiệu quả nhờ việc tiết kiệm chi phí thời gian và chi phí nguồn lực cho tổ chức. Bởi đôi khi, trong nhiều trường hợp để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, tổ chức buộc phải tuyển dụng những ứng viên chưa hoàn toàn đáp ứng các yêu cầu của công việc mà tổ chức cần tuyển. Và sau đó, tổ chức sẽ đào tạo lại, đào tạo bổ sung để người lao động có thể dần đáp ứng được yêu cầu công việc.

1.2.4.4. *Chỉ tiêu về mặt chi phí*

Trong quá trình triển khai công tác tuyển dụng, tổ chức sẽ phải bỏ ra một khoản chi phí tuyển dụng cần thiết phù hợp với khả năng tài chính của mình. Chỉ tiêu này giúp nhà quản trị cân đối và sử dụng hợp lý nguồn lực tài chính, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Để đánh giá nội dung này, ta sử dụng chỉ tiêu *chi phí bình quân để tuyển dụng một nhân lực*. Chi phí tuyển dụng một nhân lực càng nhỏ, tổ chức thu được hiệu quả kinh tế càng lớn.

$$\text{Chi phí tuyển dụng bình quân} = \frac{\text{Tổng chi phí tuyển dụng}}{\text{Tổng số lao động đã tuyển}} \times 100$$

Chi phí tuyển dụng cũng có thể được đánh giá cụ thể hơn theo 2 hoạt động cơ bản của quá trình tuyển dụng nhân lực là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

- *Chi phí cho hoạt động tuyển mộ*, gồm: các chi phí về dịch vụ tuyển mộ, đăng tin tuyển dụng, tổ chức các buổi hội chợ việc làm hoặc tiếp cận ứng viên... Chi phí này thường được quy về bình quân chi phí một hồ sơ ứng tuyển.

- *Chi phí cho công tác tuyển chọn*, gồm: chi phí thiết lập đề thi, thời gian người phỏng vấn, chi phí địa điểm, trang thiết bị phục vụ thi tuyển và phỏng vấn...

Việc hoạch toán những chi phí này phụ thuộc nhiều vào cách phân bổ và kiểm soát các hoạt động tài chính liên quan đến tuyển dụng. Thông thường, các doanh nghiệp sẽ chia quỹ tuyển dụng thành các khoản mục chi. Khi phát sinh hoạt động tài chính liên quan nào sẽ được tính vào các khoản mục chi đó.

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

Quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp có rất nhiều nhân tố tác động đến. Nếu tác động tích cực sẽ giúp cho quá trình tuyển dụng diễn ra theo ý muốn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng nghiệp vụ cần thiết cho công việc cần tuyển. Ngược lại những tác động tiêu cực của các yếu tố làm trở ngại cho quá trình tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được những ứng viên đáp ứng được điều kiện của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần lưu ý đến sự tác động của các yếu tố môi trường tới công tác tuyển dụng để có kết quả tuyển dụng tốt nhất.

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố đặc thù về ngành

Đặc thù mỗi ngành nghề có những quy định pháp luật khác nhau. Nếu các quy định được xây dựng một cách khoa học và hợp lý dựa trên thực tế

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

Yếu tố văn hóa - xã hội

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

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

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

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

Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp

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 tức là có nhiều đối thủ trên thị trường thì các doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ tốt sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ kém thì sẽ gặp khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân tài. Do đó để cạnh tranh về nguồn nhân lực các doanh nghiệp phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng để thu hút về nguồn nhân lực chất lượng.

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

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

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

Trình độ khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Như vậy, để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang

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

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

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

Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp

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

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

Kế hoạch và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

Tuyển dụng hay cụ thể là kế hoạch tuyển dụng phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá nhân lực của tổ chức. Kế hoạch hoá nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. Kế

hoạch hoá nhân lực là cơ sở cho các hoạt động nhân lực khác. Để tuyển dụng được những người lao động mới, tổ chức cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển? Bao nhiêu người? Khi nào?...Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch nhân lực và kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở của tuyển dụng, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của tuyển dụng.

Trong thực tế khi tiến hành triển khai hoạt động của doanh nghiệp nói chung và đối với công tác tuyển dụng nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển, chiến lược của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng, một mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động đều được tiến hành để theo đuổi mục tiêu đó. Để theo đuổi mục đích và chiến lược đó các bộ phận lại căn cứ vào đó để bố trí công việc, bố trí nhân lực sao cho phù hợp. Do vậy, công tác tuyển dụng nhân lực cũng phụ thuộc vào từng bộ phận đó, từng loại mục tiêu mà đưa ra kế hoạch và thực hiện kế hoạch tuyển dụng cho đúng.

Công tác chuẩn bị tuyển dụng

Công tác chuẩn bị cho tuyển dụng có vai trò rất lớn đối với tuyển dụng, nó được thể hiện ngay từ khâu lập kế hoạch tuyển dụng, từ việc phân tích công việc để đưa ra được bản mô tả công việc, các yêu cầu đối với người xin việc và sự đầu tư cho tuyển dụng bao gồm cả đầu tư về tài chính, nhân lực, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Một khi tất cả các yếu tố này đều được thực hiện tốt và đồng đều thì hiệu quả hay chất lượng của công tác tuyển dụng sẽ rất cao. Ví dụ, doanh nghiệp có hệ thống bản mô tả công việc thì việc xác định nhiệm vụ và yêu cầu đối với ứng viên là chuẩn xác và dễ dàng tìm được ứng viên phù hợp công việc, khi đó chất lượng người lao động cao và đồng thời nâng cao chất lượng tuyển dụng. Hay chi phí tuyển dụng bao gồm chi phí tài chính và thời gian, nếu chi phí dành cho tuyển dụng là hợp lý thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư lớn và có hiệu

quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí dành cho tuyển dụng không đảm bảo mức thực thi chiến lược tuyển dụng tối ưu thì hiệu quả công tác tuyển dụng sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và khai thác các kênh tuyển dụng có tiềm năng. Bên cạnh đó, việc đầu tư cho cán bộ tuyển dụng cả về chi phí trong quá trình tuyển dụng và đào tạo nâng cao trình độ là rất quan trọng, ảnh hưởng lớn đến công tác tuyển dụng. Bởi suy cho cùng thì kết quả tuyển dụng phụ thuộc chủ yếu vào trình độ của cán bộ tuyển dụng. Chính vì vậy đòi hỏi cán bộ tuyển dụng phải giỏi, nhiều kinh nghiệm, công tư phân minh, lên kế hoạch và chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng bước tuyển dụng.

Chính sách tuyển dụng

Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết. Các doanh nghiệp nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc tuyển dụng có thể chỉ đơn giản là một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách tuyển dụng linh hoạt hay cứng nhắc, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động. Mục tiêu của tuyển dụng là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, doanh nghiệp không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng

của họ. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng với quy trình tuyển dụng hợp lý.

Văn hóa doanh nghiệp

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

1.4. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần Appota

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

1.4.1.1. Kinh nghiệm của Công ty sản xuất linh kiện điện tử TMH

Công ty Công ty TMH là một trong những công ty lớn cùng hoạt động trong lĩnh vực phần mềm, có nhiều đặc điểm tương đồng về quy mô, tính chất dự án với Công ty cổ phần Appota. Trong công tác tuyển dụng nhân lực, Công ty Công ty TMH đã đầu tư trọng điểm vào việc thu hút nguồn và mở rộng thương hiệu như: tổ chức các ngày Openday thường diễn ra vào tháng 4

– 5 hàng năm tại các trường khối Điện tử; tài trợ các chương trình tìm kiếm tài năng tin học trẻ; chính sách đào tạo “Fresher”. Công ty đã tiến hành liên kết đào tạo trực tiếp tại một số trường Đại học uy tín có đào tạo chuyên sâu về chuyên ngành điện tử như: Đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại học Công Nghệ - Đại học Quốc gia Hà Nội, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, Đại học FPT.... Đây một hướng triển khai tập trung tạo nguồn nhân lực chất lượng cao mà nhiều công ty khác hiện nay cũng đang hướng tới. Về quy trình tuyển dụng của công ty bao gồm:

Bước 1: Đề xuất nhu cầu tuyển dụng.

Khi một bộ phận có nhu cầu họ sẽ đề xuất và cho phòng Nhân lực đề lập kế hoạch tuyển dụng cho Tổng giám đốc phê duyệt. Nếu nhiều bộ phận cùng yêu cầu một lúc thì nhân viên tuyển dụng tiến hành xây dựng kế hoạch cho một đợt tuyển dụng lớn với nhiều vị trí khác nhau.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Sau khi có quyết định tuyển dụng, bước tiếp theo trong công tác tuyển dụng nhân lực của công ty là thông báo tuyển dụng, sẽ có nhân viên đăng tin tuyển dụng trên báo đài, trên các trang web tuyển dụng, các trang mạng xã hội... để thu hút những người đang có mong muốn tìm việc thấy và tìm đến.

Bước 3: Nhận hồ sơ ứng tuyển

Hồ sơ có 2 dạng: dạng truyền thống và dạng hồ sơ trực tuyến.

Dạng truyền thống là dạng hồ sơ trên giấy bao gồm đơn xin ứng tuyển, sơ yếu lý lịch có chứng thực của Ủy ban Nhân dân, giấy khám sức khỏe có chứng thực do cơ quan liên quan có thẩm quyền cấp, giấy chứng minh trình độ kỹ thuật...

Hồ sơ trực tuyến: Người tìm việc có thể chuẩn bị trên máy tính và gửi qua mail cho nhà tuyển dụng hồ sơ, CV xin việc.

Từ đó phòng Nhân lực sẽ xem xét hồ sơ ứng tuyển, nếu phù hợp với yêu cầu của vị trí cần tuyển thì sẽ sắp xếp lịch phỏng vấn và liên hệ với ứng viên đến tham gia phỏng vấn.

Khuyến khích NLD đang làm việc trong công ty tìm và giới thiệu ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty để tham gia dự tuyển.

Bước 4: Phỏng vấn

Sau khi sàng lọc và chọn ra những ứng viên tiềm năng, bước kế tiếp trong công tác tuyển dụng nhân lực là phỏng vấn. Tùy từng vị trí công việc sẽ trải qua các bước phỏng vấn khác nhau. Đối với các công vị trí như: Chuyên viên Marketing, nhân viên kinh doanh... Phỏng vấn sẽ trải qua 3 vòng:

- Vòng 1: Ứng viên làm bài test về IQ và bài test về tính cách xem có phù hợp với tiêu chuẩn công ty đưa ra không. Nếu đáp ứng thì chuyển qua vòng 2.

- Vòng 2: Phòng Nhân lực phỏng vấn để biết được ứng viên có đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của vị trí cần tuyển không. Nếu đáp ứng được các yêu cầu cơ bản thì sẽ chuyển qua phỏng vấn vòng 3.

- Vòng 3: Trưởng phòng phụ trách chuyên môn trực tiếp phỏng vấn để kiểm tra về: Tác phong, ứng xử, hiểu biết xã hội... Nếu ứng viên được Trưởng phòng đồng ý nhận việc sẽ được tiếp nhận thử việc.

Bước 5: Thử việc.

Trong giai đoạn này người phụ trách sẽ quan sát, thử thách và tạo cơ hội cho nhân viên làm quen với công việc và công ty, nếu người đó không thể thích nghi thì không được giữ lại và công tác tuyển dụng nhân lực sẽ quay trở lại từ đầu nếu không còn ứng viên phù hợp được chọn. Nhưng vẫn có thể đốt cháy một vài giai đoạn như có thể trực tiếp mời những ứng viên chưa được lựa chọn trong lần tuyển dụng trước tiến hành phỏng vấn lần 2 và thử việc lần 2 cho đến khi tìm thấy người phù hợp cho tất cả vị trí đang thiếu.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng.

Sau quá trình thử việc nếu ứng viên phù hợp và đáp ứng yêu cầu công việc sẽ được nhận vào làm việc chính thức.

Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty TMH có sự khác nhau tùy từng vị trí tuyển dụng. Đối với các vị trí quản lý cấp cao như: Trưởng phòng, Giám đốc... công tác tuyển dụng sẽ được rút ngắn gọn hơn. Để tìm được người tài cho các vị trí đó không chỉ cần đăng thông báo tuyển dụng như thông thường mà còn có thể bằng các mối quan hệ... tìm hiểu và đàm phán để NLĐ đó có thể chuyển việc từ các công ty khác cùng lĩnh vực hoặc tương đồng về lĩnh vực kinh doanh về làm việc tại Công ty TMH. Các bước phỏng vấn vòng 1, vòng 2 có thể bỏ qua mà chuyển qua vòng 3 là phỏng vấn trực tiếp với trưởng bộ phận và cũng có thể bỏ qua giai đoạn thử việc mà được nhận làm việc chính thức luôn, các chế độ đãi ngộ cũng được đảm bảo phù hợp với chất xám của NLĐ bỏ ra.

1.4.1.3. Kinh nghiệm của Trung tâm phần mềm Viettel (Thuộc tập đoàn viễn thông quân đội Viettel)

Địa chỉ : Tầng 8, Tòa nhà Viettel, Khu Công nghệ cao, Láng Hòa Lạc, Hà Nội

Tuyển dụng nhân lực góp phần tạo nên hình ảnh và uy tín của công ty. Cũng từ đó, tác động ngược trở lại, hình ảnh và uy tín của công ty được nâng cao tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng khi thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng chuyên cho tuyển dụng. Với quan điểm này, Viettel sử dụng chính sách tuyển dụng nhân tài bằng phương pháp lôi kéo các nhân lực chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng các phương pháp khác nhau như đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng, thu hút qua sự giới thiệu của người thân, qua bạn bè, đồng nghiệp; xây dựng chuyên trang tuyển

dụng ; xây dựng mạng xã hội facebook...Quy chế tuyển dụng của Trung tâm phần mềm Viettel cũng áp dụng theo quy chế của Tập đoàn đưa xuống.

Viettel gây dựng thương hiệu tuyển dụng trong thị trường lao động điện tử trong nước. Do vậy, trung tâm phần mềm Viettel cũng đã tạo nên ấn tượng tốt đẹp về sự chuyên nghiệp trong các quy trình tổ chức tiếp đón và trả lời với ứng viên về kết quả tuyển dụng với thời gian quy định cụ thể, thông tin rõ ràng. Từ đó, tạo nên tâm lý thoải mái cho ứng viên và khuyến khích họ tiếp tục ứng tuyển những vị trí phù hợp khác trong thời gian sau đó.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Appota

- Tuyển dụng công khai, thống nhất về công tác, quy định trong toàn hệ thống.

- Có định hướng nguồn nhân lực rõ ràng cho công ty, khuyến khích NLD đang làm việc tại công ty giới thiệu ứng viên phù hợp, đó là một cách tuyển dụng hiệu quả vì NLD làm việc trong công ty sẽ biết rõ vị trí cần tuyển yêu cầu ứng viên ở mức độ nào và giới thiệu người phù hợp.

- Công tác tuyển dụng linh hoạt không dập khuôn, máy móc, áp dụng tùy từng vị trí tuyển dụng. Đặc biệt đối với các vị trí quản lý cấp cao, công ty có cách thu hút riêng, chiêu mộ nhân tài làm việc từ các công ty khác cùng lĩnh vực về làm việc tại công ty mình và đối với các vị trí này công tác tuyển dụng được rút ngắn gọn hơn nhằm mục đích tuyển được người có năng lực.

- Phân công nhiệm rõ ràng giữa các phòng ban chức năng trong công ty với phòng Nhân lực về vấn đề tuyển dụng nhân lực.

- Liên kết với các trường Đại học, cao đẳng trên địa bàn để quảng bá hình ảnh cũng như tận dụng được các sinh viên có năng lực tốt được đào tạo từ các trường đó về làm việc tại công ty. Đây là một phương pháp thu hút ứng viên tiềm năng từ các trường Đại học khá hiệu quả, không mất quá nhiều chi

phí, ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho công ty trong mắt các bạn sinh viên và các thầy cô trong trường Đại học.

Công ty cần xây dựng hình ảnh công ty nói chung và hình ảnh tuyển dụng nói riêng để tăng thêm sức hút với ứng viên. Tránh tình trạng do tổ chức tuyển dụng chưa tốt làm giảm cơ hội lựa chọn được ứng viên phù hợp. Cách thức tổ chức triển khai tuyển dụng nhân lực trong thực tế cần được quy định rõ ràng, đảm bảo tiến độ thời gian cũng như chuẩn hóa các biểu mẫu sử dụng.

CHƯƠNG 2

CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần APPOTA

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

- Tên công ty: Công ty cổ phần Appota
- Tên giao dịch quốc tế: **Appota Corporation**
- Mã số thuế: 0105715968 - Ngày cấp: 12/12/2011
- Địa chỉ: Tòa nhà số 11, ngõ 71, phố Láng Hạ - Quận Ba Đình - Hà Nội
- Điện thoại: +84435191618
- Đại diện pháp nhân: Đỗ Tuấn Anh (giám đốc)
- Ngành nghề kinh doanh chính: Sản xuất linh kiện điện tử.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Appota

Trải qua hơn mười năm thành lập và phát triển Công ty cổ phần Appota đã xây dựng cho mình một chỗ đứng trên thị trường sản xuất và bán các linh kiện điện tử. Với tình hình kinh tế có nhiều biến động, thị trường điện tử gặp nhiều khó khăn, Công ty cổ phần Appota vẫn tiếp tục cố gắng và nỗ lực để khẳng định vị thế của mình trên thị trường trong nước và quốc tế.

Tháng 04/2020, mốc thời gian quan trọng, đánh dấu bước đệm phát triển của công ty. Thời điểm đó Công ty cổ phần Appota bắt đầu xuất lô hàng đầu tiên với 8.000 sản phẩm cho bạn hàng là công ty Samsung Việt Nam.

Hiện nay ngành Điện tử - Viễn thông có rất nhiều ứng dụng trong đời sống xã hội. Tùy vào từng ngành nghề khác nhau mà ngành này chiếm từng vị trí quan trọng khác nhau. Với mong muốn là một trong những công ty đi đầu trong việc cung cấp giải pháp và ứng dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ vào cuộc sống, công ty đã ra đời vào ngày 12/12/2011. Kể từ khi thành

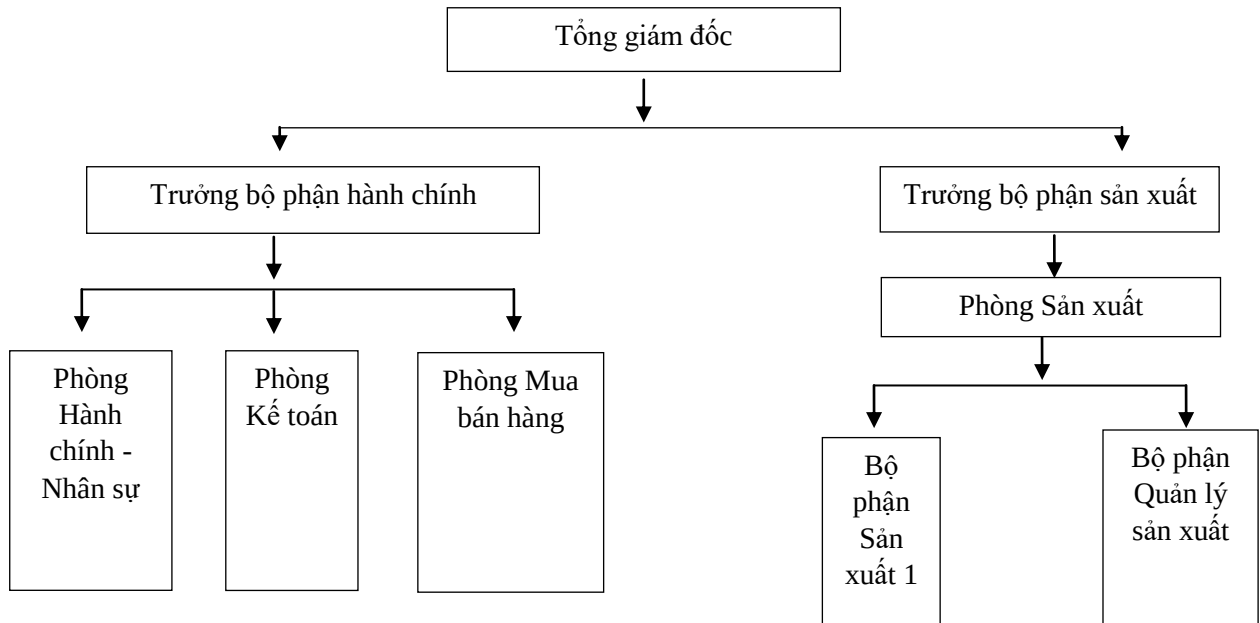
lập, công ty không ngừng phát triển và mở rộng lĩnh vực hoạt động, cung cấp giải pháp tích hợp, thiết bị, dịch vụ kỹ thuật, trở thành một trong số ít các công ty có lĩnh vực hoạt động vừa đa dạng vừa chuyên sâu, được đối tác và khách hàng tin nhiệm.

Năm 2019-2021 Hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Appota ngày càng có hiệu quả. Doanh thu của công ty 08 tháng năm 2021 đạt 730 triệu (Công ty đi vào xuất lô hàng đầu tiên từ tháng 04/2021), lợi nhuận sau thuế đạt 290 triệu đồng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Công ty cổ phần Appota là DN ngoài Nhà nước có đủ tư cách pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, có con dấu riêng và mở tài khoản tại Ngân hàng. Công ty được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh (số: 0105715968) bao gồm các ngành, nghề kinh doanh sau: In ấn; Sản xuất linh kiện điện tử; Sản xuất máy vi tính và thiết bị ngoại vi của máy vi tính; Sản xuất thiết bị truyền thông; Sản xuất sản phẩm điện tử dân dụng; Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm; Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông; Bán lẻ máy vi tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm và thiết bị viễn thông trong các cửa hàng chuyên doanh; Bán lẻ thiết bị nghe nhìn trong các cửa hàng chuyên doanh; Bán lẻ theo yêu cầu đặt hàng qua bưu điện hoặc internet; Hoạt động viễn thông có dây; Hoạt động viễn thông không dây; Lập trình máy vi tính; Tư vấn máy vi tính và quản trị hệ thống máy vi tính; Hoạt động dịch vụ điện tử và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính; Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan; Công thông tin; Quảng cáo; Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.

Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty được thực hiện theo mô hình dưới đây:



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Appota

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Chức năng, nhiệm vụ chính của mỗi phòng ban: Tổ chức bộ máy quản lý trong bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng cần thiết và đặc biệt quan trọng nó đảm bảo sự giám sát, quản lý chặt chẽ tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, để phát huy nâng cao vai trò của bộ máy quản lý, công ty đã tổ chức lại cơ cấu lao động, tổ chức các phòng ban, phân xưởng phù hợp với yêu cầu quản lý của công ty.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Appota

Tính đến ngày 31/12/2021 nguồn nhân lực của Công ty được thống kê như sau:

Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực ở Công ty giai đoạn 2019-2021

Chỉ tiêu	Năm						So sánh			
	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	Số LĐ	Tỉ lệ %	Số LĐ	Tỉ lệ %	Số LĐ	Tỉ lệ %	+/-	Tỉ lệ %	+/-	Tỉ lệ %
<i>Tổng số lao động</i>	985	100	856	100	857	100	-129	-13,1	1	0,12
<i>Theo giới tính</i>										
Nam	296	30,05	266	31,07	253	29,52	-30	-10,14	-13	-4,89
Nữ	689	69,95	590	68,93	604	70,48	-99	-14,37	14	2,37
<i>Theo độ tuổi</i>										
Dưới 25 tuổi	260	26,40	209	24,42	212	24,74	-51	-19,62	3	1,44
25 – 35 tuổi	384	38,98	364	42,52	353	41,19	-20	-5,21	-11	-3,02
35 – 45 tuổi	220	22,34	175	20,44	180	21,00	-45	-20,45	5	2,86
Trên 45 tuổi	121	12,28	108	12,62	112	13,07	-13	-10,74	4	3,70
<i>Theo trình độ chuyên môn</i>										
Chưa tốt nghiệp THPT	503	51,07	445	51,99	409	47,72	-58	-11,53	-36	-8,09
Tốt nghiệp THPT	433	43,95	329	38,43	340	39,67	-104	-24,02	11	3,34
Sơ cấp, Trung cấp	31	3,15	47	5,49	52	6,07	16	51,61	5	10,64
Cao đẳng - Đại học	18	1,83	35	4,09	56	6,53	17	94,44	21	60
<i>Theo tính chất công việc</i>										
Lao động trực tiếp	837	85,08	722	84,35	713	83,20	-115	-13,73	-9	-1,25
Lao động gián tiếp	148	14,92	134	15,65	144	16,80	-14	-9,46	10	7,46

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhìn chung, từ năm 2019 đến năm 2021, tình hình lao động của Công ty có sự biến động. Cụ thể, năm 2019 tổng số lao động bình quân của công ty là 985 người, nhưng đến năm 2020 do ảnh hưởng của Đại dịch Covid 19 nên số lao động đã giảm mạnh chỉ còn 856 người (tức đã giảm 129 người, tương ứng với mức giảm 13,1% so với năm 2019). Và qua năm 2021 tổng số lao động bình quân của công ty không có thay đổi nhiều so với năm 2020 đạt 857 người (tăng 1 người, tương ứng tăng 0,12% so với năm 2020).

Cơ cấu lao động theo giới tính:

Lao động nam: Trong 3 năm từ năm 2019 đến năm 2021, số lao động nam luôn chiếm tỷ trọng rất thấp so với lao động nữ. Cụ thể, năm 2019 số lao động nam tại Công ty cổ phần Appota là 296 người, chiếm tỷ trọng 30,05% tổng số lao động. Qua năm 2020 là 266 người, giảm đi 30 người, tương ứng với mức giảm 10,14% so với năm 2019, tỷ trọng đạt 31,07%. Đến năm 2021 số lao động nam tiếp tục giảm 13 người, tương ứng với mức giảm 4,89% so với năm 2020, tỷ trọng đạt mức 29,52% tổng số lao động Công ty. Như vậy, có thể thấy số lao động nam tại Công ty giảm đều qua các năm, tuy nhiên năm 2020 mặc dù số lao động giảm mạnh nhất nhưng tỷ trọng vẫn cao hơn hai năm còn lại là do % giảm lao động nam thấp hơn % giảm lao động nữ.

Lao động nữ: Tỷ trọng lao động nữ tại Công ty luôn cao điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty, đang hoạt động trong lĩnh vực sản xuất linh kiện điện tử, cần sự chăm chỉ, tỉ mỉ và chịu khó. Cụ thể, 2019 số lao động nữ là 689 người, tỷ trọng đạt 69,95% tổng số lao động. Qua năm 2020 chỉ còn 590 người, giảm đến 99 người, ứng với mức giảm 14,37% so với 2019 và tỷ trọng đạt 68,93%. Đến năm 2021 tăng 14 người, tương ứng mức tăng 2,37% so với năm 2020, tỷ trọng đạt 70,48%.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Lao động dưới 25 tuổi: Tỷ trọng đứng thứ 2. Cụ thể, 2019 số lao động có độ tuổi này là 260 người, chiếm tỷ trọng 26,40% tổng số lao động. Năm 2020 giảm 51 người và tỷ trọng là 24,42%. Đến 2021, số lao động dưới 25 tuổi là 212 người, tăng 3 người, tương ứng với mức tăng 1,44% so với năm 2020, tỷ trọng đạt mức 24,74%.

Lao động từ 25 – 35 tuổi: Chiếm tỷ trọng cao nhất và có xu hướng giảm đều qua các năm. Cụ thể, năm 2019 là 384 người, chiếm tỷ trọng 38,98% tổng số lao động công ty. Qua năm 2020, số lao động này giảm 20 người, còn 364 người, tương ứng với mức giảm 5,12% so với năm 2019, tỷ trọng 42,52%. Năm 2021 tiếp tục giảm còn 353 người, ứng với mức giảm 3,02% và chiếm tỷ trọng 41,19%.

Lao động từ 35 – 45 tuổi: chiếm tỷ trọng thấp hơn lao động dưới tuổi 25 tuổi không nhiều. Cụ thể, năm 2019 là 220 người, chiếm tỷ trọng 22,34% tổng số lao động. Năm 2020 còn 175 người, giảm 45 người ứng với mức giảm 20,45% so với năm 2019, chiếm tỷ trọng 20,44%. Tình hình lao động ở độ tuổi này có tăng trong năm 2021 tăng 5 người, tương ứng với mức tăng 2,86% so với năm 2020, đạt tỷ trọng 21,00%.

Lao động trên 45 tuổi: Có tỷ trọng thấp nhất, vì đặc thù công việc chủ yếu là lao động chân tay, đòi hỏi sức khỏe tốt hoặc là những người giữ chức cao trong ban lãnh đạo, trưởng phó các phòng ban hay những người làm việc lâu năm trong công ty. Cụ thể 2019 là 121 người, tỷ trọng đạt 12,28% tổng số lao động. Qua năm 2020, là 108 người, tương ứng với mức giảm 10,74% so với năm 2019, chiếm trọng 12,62%. Đến năm 2021 có tăng 4 người ứng với mức tăng 3,70%, tỷ trọng đạt 13,07%.

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

Lao động chưa tốt nghiệp THPT: Luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong 4 nhóm, điều này cũng dễ dàng giải thích là do đặc thù công việc, lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty nhưng nó đang giảm dần qua các năm. Cụ thể, năm 2019 số lao động chưa tốt nghiệp THPT là 503 người, chiếm tỷ trọng 51,07% tổng số lao động. Qua năm 2020 giảm 58 người tương ứng với mức giảm 11,53% so với 2019, đạt tỷ trọng 51,99%. Đến 2021, nó tiếp tục giảm, chỉ còn 409 người, tức giảm 36 người, tương ứng mức giảm 8,09% so với 2020 và chiếm tỷ trọng 47,72% tổng số lao động của công ty.

Lao động tốt nghiệp THPT: Cũng chiếm tỷ lệ khá cao và không ổn định qua các năm. Chẳng hạn năm 2019 là 433 người, chiếm tỷ trọng 43,95% tổng số lao động. Sang năm 2020 giảm tới 104, ứng với mức giảm 24,02% so với 2019 và tỷ trọng 38,43%. So với 2020, năm 2021 số lao động tốt nghiệp THPT có tăng lên 11 người tức là có 340 người, ứng với mức tăng 3,34% và đạt tỷ trọng là 39,67% tổng số lao động.

Lao động Sơ cấp, Trung cấp và Cao đẳng - Đại học: Hai nhóm này chiếm tỷ trọng khá thấp trong tổng số lao động toàn công ty và có xu hướng tăng dần qua các năm, điều này phù hợp với xu thế thời đại và sự phát triển của nền kinh tế.

Cụ thể, với nhóm lao động Sơ cấp, Trung cấp năm 2019 là 31 người, chiếm tỷ trọng 3,15% tổng lao động. Qua năm 2020 và năm 2021 tăng thêm lần lượt 16 và 5 người, tỷ trọng lần lượt 5,49% và 6,07% tổng số lao động. Năm 2020 so với 2019 mức tăng tương ứng là 51,61% và năm 2021 so với năm 2020 là 10,64%.

Với lao động có trình độ Cao đẳng - Đại học, năm 2019 chỉ có 18 người, chiếm tỷ trọng rất nhỏ, chỉ 1,83% tổng số lao động. Đến năm 2020 tăng thêm 17 người tương ứng với mức tăng 94,44% so với năm 2019, đạt tỷ

trọng 4,09%. Và năm 2021, số lao động thuộc nhóm trình độ này tiếp tục tăng lên đạt 56 người, tức đã tăng 21 người, tương ứng với mức tăng 60% so với năm 2020 và chiếm tỷ trọng 6,53% tổng lao động.

Cơ cấu lao động theo tính chất công việc:

Tỷ trọng lao động trực tiếp và gián tiếp của Công ty có sự chênh lệch khá lớn.

Lao động trực tiếp: Là những công nhân trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất tạo ra sản phẩm. Trong tổng số lao động của Công ty, lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng rất cao và có sự giảm đều qua các năm. Cụ thể năm 2019 có 837 người, chiếm tỷ trọng 85,08% tổng số lao động, năm 2020 là 722 người, giảm 115 người, tương ứng với mức giảm 13,73% so với năm 2019, đạt tỷ trọng 84,35%. Đến năm 2021 tiếp tục giảm 9 người là còn 713 người, tương ứng với mức giảm 1,25% và chiếm tỷ trọng 83,20% tổng số lao động.

Lao động gián tiếp: là những lao động không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất tạo ra sản phẩm. Từ năm 2019 đến năm 2021 loại lao động này có sự biến động, năm 2019 là 148 người, chiếm tỷ trọng 19,92% tổng lao động. Năm 2020 còn 134 người, giảm 14 người ứng với mức giảm 9,46%, chiếm tỷ trọng 15,65% tổng lao động. Năm 2021 có tăng so với 2020 là 10 người, ứng với mức tăng 7,46%, tỷ trọng đạt mức 16,80% trong tổng số lao động Công ty.

2.1.5. Kết quả kinh doanh của Công ty

Để có cái nhìn cụ thể hơn về tình hình tài chính của Công ty cổ phần Appota, ta có bảng thể hiện một số chỉ tiêu kinh tế của Công ty cổ phần Appota trong 3 năm gần đây:

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh tại Công ty cổ phần Appota*Đơn vị tính: Nghìn đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2020	Năm 2019	Năm 2021 so với 2020		Năm 2020 so với 2019	
				Số tiền	Tỷ lệ(%)	Số tiền	Tỷ lệ(%)
(A)	1	2	3				
1. DT bán hàng và CCDV	15,945,874,492	12,840,920,899	10,600,128,297	3,104,953,593	24.18	2,240,792,602	21.14
2. Các khoản giảm trừ DT	-	-	-	-	-	-	-
3. DT thuần	15,945,874,492	12,840,920,899	10,600,128,297	3,104,953,593	24.18	2,240,792,602	21.14
4. GVHB	11,371,171,727	10,361,718,764	9,180,913,493	1,009,452,963	9.74	1,180,805,271	12.86
5. Lợi nhuận gộp	4,574,702,765	2,479,202,135	1,419,214,804	2,095,500,630	84.52	1,059,987,331	74.69
6. DT hoạt động tài chính	4,682,212	2,802,113	1,910,839	1,880,099	67.1	891,274	46.64
7. Chi phí tài chính	342,832,923	249,636,731	190,125,494	93,196,192	37.33	59,511,237	31.3
Trong đó: Chi phí lãi vay	342,832,923	249,636,731	190,125,494	93,196,192	37.33	59,511,237	31.3
8. Chi phí quản lý kinh doanh	4,157,677,579	2,109,363,595	1,094,646,292	2,048,313,984	97.11	1,014,717,303	92.7
9. LN thuần từ hoạt động kinh doanh	78,874,475	123,003,922	136,353,857	-44,129,447	-35.88	-13,349,935	-9.79

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2020	Năm 2019	Năm 2021 so với 2020		Năm 2020 so với 2019	
				Số tiền	Tỷ lệ(%)	Số tiền	Tỷ lệ(%)
(A)	1	2	3				
10. Thu nhập khác	61,818,182	39,090,909	32,754,805	22,727,273	58.14	6,336,104	19.34
11. Chi phí khác	39,513,450	102,590,900	45,524,949	-63,077,450	-61.48	57,065,951	125.35
12. Lợi nhuận khác	22,304,732	-63,499,991	-12,770,144	85,804,723	-135.13	-50,729,847	397.25
13. Tổng LN kế toán trước thuế	101,179,207	57,683,931	123,583,713	43,495,276	75.4	-65,899,782	-53.32
14. Chi phí thuế TNDN	20,235,841	14,420,982	30,895,928	5,814,859	40.32	-16,474,946	-53.32
15. LN sau thuế	80,943,366	43,262,949	92,687,785	37,680,417	87.1	-49,424,836	-53.32

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh của công ty năm 2019, 2020, 2021)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu sơ lược một số chỉ tiêu chủ yếu của công ty, ta thấy được tình hình phát triển của công ty:

Tình hình doanh thu:

Doanh thu bán hàng tăng dần qua các năm. Năm 2020 tăng 21.14% so với năm 2019 tương ứng với 2.240.792.602 đồng. Và Doanh thu bán hàng năm 2021 so với 2020 cũng tăng 24.18% tương ứng với 3.104.953.593 đồng.

Tình hình về lợi nhuận gộp:

Nhờ vào sự quản lý doanh thu và giá vốn hàng bán đều tốt dẫn tới lợi nhuận gộp đạt được có tiến triển rất nhiều. Cụ thể là lợi nhuận gộp năm 2021 tăng 2.095.500.630 nghìn đồng so với năm 2020 và tốc độ tăng lên rất cao 84,52%. Đồng thời, năm 2020 cũng tăng so với năm 2019 là 1.059.987.331 nghìn đồng tương ứng 74.69%.

Tình hình lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh:

Vì chi phí trong doanh nghiệp lớn và tăng cao từ năm 2020 tới 2021 và từ 2019 đến 2020 đồng thời doanh thu từ hoạt động tài chính rất ít dẫn tới lợi nhuận thuần sau hoạt động kinh doanh năm 2021 giảm đáng kể so với 2020 một khoản 44.129.447 nghìn đồng tương đương tốc độ giảm 35.88%. Và năm 2020 giảm nhẹ hơn là 13.349.935 nghìn đồng tương ứng giảm 9.79% so với năm 2019.

Tình hình lợi nhuận kế toán sau thuế:

Có thể thấy, mức độ tăng của lợi nhuận trước thuế cao hơn so với mức độ tăng của chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp nhờ vậy, lợi nhuận sau thuế của công ty trong năm 2021 tăng 37.680.417 nghìn đồng và có tốc độ tương đương là 87,1% so với năm 2020.

Trong năm 2020 so với năm 2019 lại bị giảm nặng nề một khoản 49.424.836 nghìn đồng tương đương giảm 53.32% so với năm 2019. Do trong

năm DN phải chi trả nhiều hơn so với doanh thu tạo ra. DN cần phải chú ý hơn trong việc quản lí DN, nhân viên,...

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota

2.2.1. Cơ sở của công tác tuyển dụng nhân lực

*** Căn cứ pháp lý:**

- Bộ luật lao động 2019.
- Luật doanh nghiệp.
- Luật việc làm 2013.
- Nghị định số 44/2013/NĐ-CP của chính phủ quy định chi tiết một số điều của bộ luật lao động về hợp đồng lao động.
- Điều 6 Bộ luật lao động 2019. Quyền và nghĩa vụ của người sử dụng lao động
- Thông tư số 30/2013/TT-BLĐTBXH hướng dẫn thi hành một số điều của nghị định số 44/2013/NĐ-CP của chính phủ.
- Điều 5 Thông tư 23/2014/TT-BLĐTBXH hướng dẫn nghị định 03/2014/NĐ-CP hướng dẫn bộ luật lao động về việc làm quy định về trình tự tuyển dụng lao động- Ngoài ra còn áp dụng một số văn bản khác liên quan đến vấn đề lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội...

*** Căn cứ vào các văn bản, chính sách và hoạt động quản trị nhân lực khác của Công ty:**

Công tác TDNL của Appota bên cạnh việc được thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động hiện hành thì còn căn cứ vào:

- Quy chế tuyển dụng nhân lực của công ty Appota
- Điều lệ hoạt động của Công ty Appota
- Các hoạt động quản trị nhân lực:
 - + Hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực: Chỉ tiêu tuyển dụng của Appota phải căn cứ vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn và

của Công ty Appota, định biên nhân lực và kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực hàng năm của đơn vị.

Hoạt động lập kế hoạch nhân lực được Công ty thực hiện hàng năm. Để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mình, Công ty căn cứ trên mục tiêu, định hướng phát triển, cũng như tình hình sản xuất kinh doanh, công ty tiến hành cân đối và hoạch định nhân lực.

+ Hoạt động phân tích công việc: Đã được Công ty tiến hành do vậy đã xây dựng được bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Tuy nhiên, hoạt động phân tích công việc mới chỉ dừng lại ở việc các trưởng bộ phận tự ngồi viết ra các công việc mà nhân viên đang thực hiện, chưa được xây dựng quy trình một cách bài bản, do đó chưa có cơ sở chính xác nhất để phục vụ công tác tuyển dụng.

+ Hoạt động đánh giá thực hiện công việc: Mọi vị trí trong công ty đều được đánh giá thực hiện công việc theo một mẫu chung; có sự đánh giá kết nối giữa báo cáo công việc, bảng chấm công với thời gian thực hiện công việc, hiệu suất công việc. Do đó, kết quả thực hiện công việc của người lao động được đo lường tương đối chính xác, xác định được mức độ phù hợp của người lao động đối với công việc và là cơ sở hiệu quả cho công tác tuyển dụng .

Việc tổ chức công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota có sự phối hợp chặt chẽ giữa Hội đồng tuyển dụng và các phòng ban dưới sự chỉ đạo Giám đốc công ty. Cụ thể như sau:

2.2.1.1. Ban giám đốc

- Báo cáo lên Tổng công ty kế hoạch tuyển dụng hàng năm và kế hoạch tuyển dụng đột xuất theo biểu mẫu.
- Chủ động tổ chức thực hiện tuyển lao động sau khi được Tổng Giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng.
- Trình Tổng công ty phê duyệt kết quả tuyển dụng.

- Quyết định tiếp nhận và giao kết hợp đồng lao động đối với người trúng tuyển.

- Báo cáo Tổng công ty danh sách lao động mới của đơn vị hàng quý và thường xuyên cập nhật thông tin tuyển mới theo hệ thống quản trị nguồn nhân lực của tổng công ty.

2.2.1.2. *Lãnh đạo các phòng, ban*

- Xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch nhân lực của bộ phận cho năm sau và gửi về BPNS trước tháng 11 hàng năm.

- Đề xuất nhu cầu theo phiếu đề nghị yêu cầu tuyển dụng

- Tham gia vào một số vòng phỏng vấn, sàng lọc ứng viên.

- Trực tiếp tiếp nhận, quản lý nhân viên thử việc và sau đó tiếp nhận sử dụng nhân viên chính thức.

- Đánh giá nhân viên thử việc, sau thử việc và gửi kết quả đánh giá lên BPNS của Công ty.

2.2.1.3. *Bộ phận nhân lực của công ty*

- Tổng hợp và xác lập nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các bộ phận, phòng ban.

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực.

- Triển khai thực hiện công tác tuyển dụng theo như kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt.

- Gửi danh sách ứng viên trúng tuyển trình Ban giám đốc

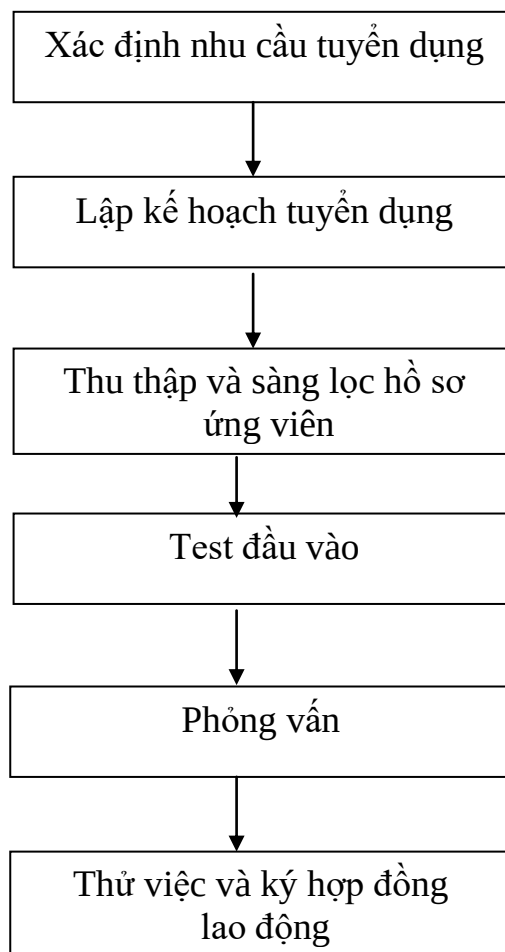
- Chuẩn bị các thủ tục, giấy tờ để tiếp nhận nhân viên thử việc, nhân viên chính thức; lưu giữ các hồ sơ liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực.

2.2.1.4. *Hội đồng tư vấn tuyển dụng*

Có chức năng xét tuyển người lao động vào làm việc tại đơn vị. Hội đồng này do giám đốc công ty quyết định thành lập tại từng thời điểm cụ thể. Hội đồng có quyền hạn và nhiệm vụ sau:

- Chỉ đạo, triển khai thực hiện công tác tuyển dụng; tổ chức thi tuyển
- Đề xuất hình thức triển khai của từng đợt tuyển dụng (tiêu chí xét tuyển, thi tuyển, thi viết, phỏng vấn, số vòng thi...)
- Đề xuất phương án và triển khai thuê đơn vị tuyển dụng (nếu có).
- Thành lập hội đồng thi tuyển.
- Thông báo kết quả trúng tuyển .
- Giải quyết khiếu nại của các ứng viên.

2.2.2. Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota



Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty cổ phần Appota

Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự Appota

2.2.2.1. *Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực*

Công ty cổ phần Appota xác định nhu cầu nhân lực dựa trên kế hoạch SXKD năm kế hoạch, định biên nhân lực và phân tích thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực của đơn vị mình. Hoạt động này diễn ra vào tháng 11 hàng năm và sẽ gửi báo cáo về Công ty Appota trước ngày 01/12 hàng năm, trong đó, nhu cầu nhân lực công ty chia làm 2 loại:

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực theo kế hoạch kinh doanh năm: Vào cuối mỗi năm, bên cạnh việc đánh giá tổng kết hoạt động của năm đã qua, công ty tiếp tục lên kế hoạch các vị trí cần tuyển dụng theo cân đối cung cầu nhân lực và kế hoạch các dự án kinh doanh sẽ triển khai trong năm tới và báo cáo lên Ban giám đốc. Đây là nhiệm vụ tổng quát của đội ngũ tuyển dụng từ đó phân bổ nhiệm vụ tuyển dụng theo từng quý, tháng.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực đột xuất: Trong quá trình thực hiện sẽ luôn có những thay đổi nhân lực đột xuất do dự án yêu cầu bất thường hay sự ra đi của lao động hiện tại, các trưởng bộ phận sẽ phải làm tờ trình đề xuất tuyển dụng các vị trí còn thiếu và đề xuất tuyển dụng qua email đến bộ phận Tuyển dụng và ban giám đốc để phê duyệt. Bộ phận Tuyển dụng sẽ trao đổi lại với các trưởng bộ phận thiếu nhân lực đang cần tuyển dụng để làm rõ yêu cầu và các thông tin liên quan đến vị trí như: về mức lương, các nhiệm vụ, cần những kinh nghiệm cần có... Từ đó, soạn thảo bản mô tả công việc và kèm theo yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

2.2.2.2. *Lập kế hoạch tuyển dụng*

Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng, bộ phận phụ trách tuyển dụng sẽ lên kế hoạch tuyển dụng về nguồn, phương pháp, thời gian, địa điểm và xây dựng nội dung thông báo tuyển dụng trước khi tiến hành các bước sau của quy trình tuyển dụng. Do tính chất hoạt động đặc thù với phạm vi hẹp của lĩnh vực điện tử và nghiên cứu phần mềm, nhân lực công ty buộc phải có

những kỹ năng chuyên môn, trình độ công nghệ cao. Cũng vì vậy, việc xác định nguồn tuyển dụng nhân lực của Công ty cũng được đội ngũ tuyển dụng và lãnh đạo công ty hết sức quan tâm với những định hướng cụ thể. Các ứng viên có thể nộp đơn trực tiếp tại tuyendung@Appota.vn.

❖ Về nguồn và phương pháp tuyển dụng:

Công ty sử dụng cả 2 nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài.

- Nguồn tuyển dụng bên trong công ty

Đối với các cán bộ lãnh đạo và quản lý cấp cao, công ty lựa chọn nguồn là cán bộ công nhân viên trong công ty có đầy đủ trình độ, năng lực và kinh nghiệm phù hợp với vị trí cần tuyển (thường là vị trí thấp hơn một cấp được đề bạt lên hoặc vị trí tương đương được chuyển chuyển).

Đối với các vị trí còn lại (chuyên viên chuyên môn, lao động trực tiếp...) thì công ty lựa chọn nguồn là người lao động trong công ty tại các bộ phận khác đáp ứng được yêu cầu công việc; người lao động có nguyện vọng muốn thay đổi công việc nộp hồ sơ ứng cử hoặc được lãnh đạo chuyển chuyển công việc.

Nguồn tuyển dụng nội bộ giúp rút ngắn quá trình tuyển dụng, tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng bởi những nhân viên này đã có những hiểu biết nhất định về công ty. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ cũng tạo động lực giúp người lao động làm việc hiệu quả hơn để có cơ hội thăng tiến nhanh hơn.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong, bộ phận nhân lực thường sử dụng 2 phương pháp tuyển dụng chính đó là: thông qua sự giới thiệu, đề bạt của cán bộ quản lý trực tiếp và đăng tuyển trên website nội bộ của công ty.

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài công ty

Ứng viên chủ yếu của nguồn này người lao động trên thị trường và người nhà cán bộ, công nhân viên trong công ty. Đáp ứng mục tiêu phát triển

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

Đối với nguồn tuyển dụng các vị trí cần ứng viên có kinh nghiệm: Nguồn tuyển dụng của đối tượng này chính là đội ngũ nhân lực của các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực, có tính chất tương tự.

Đối với nguồn tuyển dụng các vị trí chưa có kinh nghiệm: Nhóm đối tượng mà công ty hướng tới là nguồn sinh viên đặc biệt là các sinh viên tốt nghiệp khoa Điện tử tại các trường đại học như Đại học Bách Khoa, Học viện Bưu chính viễn thông, Đại học FPT...

Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài, công ty sử dụng khá nhiều phương pháp để tiếp cận với người xin việc, mặc dù tốn kém hơn về mặt chi phí và thời gian nhưng cũng đã đem lại hiệu quả cao hơn. Có thể kể tới một số phương pháp sau:

- + Đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông
- + Gửi thông báo tuyển dụng đến các trường Đại học có khoa Điện tử, tiếp nhận sinh viên vào thực tập hàng năm.
- + Headhunting: chủ động tìm kiếm các ứng viên đang có nhu cầu tìm công việc tương tự và giới thiệu công việc mà công ty đang tuyển. Thông thường, nguồn tìm kiếm hay được sử dụng là các hồ sơ tìm việc làm (itviec.com, timviecnhanh.com, vietnamworks.com, tuyendung.topvn.vn...)
- + Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong công ty

Qua thực tế triển khai tuyển dụng trong giai đoạn 2019-2021 cũng đã phản ánh định hướng lựa chọn nguồn tuyển dụng của công ty. Kết quả tuyển dụng từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp luôn chiếm tỷ trọng cao giữ vững mức trên 85% trong suốt cả 3 năm vừa qua.

Bảng 2.3. Kết quả tuyển dụng phân theo nguồn tuyển dụng của Công ty Cổ phần Appota giai đoạn 2019-2021

Năm	2019		2020		2021	
	Người	%	Người	%	Người	%
Số lượng đã tuyển dụng	84	100	121	100	113	100
Nguồn bên ngoài doanh nghiệp	72	85,71	112	92,56	108	95,57
Nguồn bên trong doanh nghiệp	12	14,29	9	7,44	5	4,43

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự công ty Appota)

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

❖ Thời gian tuyển dụng

Căn cứ trên nhu cầu tuyển dụng hàng năm, Phòng Hành chính nhân lực xây dựng kế hoạch triển khai tuyển dụng cho từng đợt, bổ số lượng các vị trí cần tuyển theo dự kiến nhu cầu dự án. Kế hoạch tuyển dụng cố định 2 đợt/tháng vào ngày 15 và 30 hàng tháng (trừ các ngày thứ 7, chủ nhật và phát sinh đặc biệt có thể lùi lịch sang ngày khác). Mỗi vị trí tuyển dụng cụ thể đều được gán mã trong đó có kèm ngày nhận được yêu cầu tuyển dụng và số lượng tuyển dụng. Vì vậy sẽ rất thuận tiện để theo dõi thời gian hoàn thành tuyển dụng của các vị trí cần tuyển.

Tuy nhiên, do việc xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty còn hạn chế nên thường các vị trí tuyển dụng phát sinh đột xuất hay tăng thêm số lượng lớn dẫn tới nhiều vị trí tuyển dụng cùng một thời điểm. Đây là một khó khăn lớn đối với việc lập kế hoạch thời gian của bộ phận Tuyển dụng.

❖ Về thành lập Hội Đồng tuyển dụng

Hội Đồng tuyển dụng của Công ty được thành lập, tùy thuộc vào từng thời điểm cụ thể của đợt tuyển dụng mà hội đồng có các thành phần tham gia khác nhau. Tuy nhiên, thông thường hội đồng tuyển dụng gồm có:

- Giám đốc công ty làm chủ tịch hội đồng (01 người)
- Trưởng Phòng Hành chính- nhân sự làm Ủy viên (01 người)
- Lãnh đạo Ban/phòng và/hoặc các chuyên gia, cá nhân am hiểu sâu các lĩnh vực, chức danh cần tuyển làm thành viên (tối thiểu 2 người)
- Chuyên viên Phòng Hành chính- nhân sự Thư ký hội đồng (01 người)

Có thể thấy trong thực tế hiện nay của công ty, do có Hội đồng tuyển dụng chung nên các quyết định tuyển dụng đã tạo được sự thống nhất. Vì vậy, khi có Hội đồng tuyển dụng chung của cả công ty thì sẽ thuận lợi trong công tác điều chuyển người lao động giữa các bộ phận và có thể sử dụng nhân lực một cách tối ưu.

❖ *Soạn thảo bản thông báo tuyển mộ nhân lực*

Một số hình ảnh về tuyển dụng



Hộp 1.1 Thông báo tuyển dụng của công ty

#RECRUITMENT_NEWS

✦ GỬI TỚI CÁC CHIẾN BINH GAI GÓC CÁC SIÊU CƠ HỘI
"BUSINESS DEVELOPMENT TALENTS" CHO CẢ HN VÀ HCM

Điều gì sẽ khiến bạn là “*good fit*”:

- Tốt nghiệp Đại học, cao đẳng trở lên và có niềm đam mê lớn với Sales, Business Development
- Khả năng giao tiếp tự tin khéo léo, mạch lạc, tư duy về dịch vụ, quản trị và hệ thống tốt...
- Quyết liệt, máu lửa, ưa thử thách và không ngại cháy hết mình,..

*** Trở thành BD của AChekin bạn sẽ được:**

- Tham gia đào tạo bài bản với quy trình training rõ ràng
- Cơ hội phát triển bản thân qua việc làm việc với các đối tác, doanh nghiệp với quy mô lớn
- Mức lương cạnh tranh, thưởng hoa hồng xứng đáng với năng lực
- Thưởng các ngày lễ tết, thưởng dự án, thưởng KPI, hiệu suất công việc hàng tháng....
- Được hưởng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp theo chế độ nhà nước ban hành;
- Cơ hội tham gia các buổi Master Talk, CEO Talk với sự giao lưu chia sẻ kinh nghiệm của các chuyên gia và CEO hàng đầu trong cùng lĩnh vực;
- ☐ Môi trường trẻ trung, năng động; Leader có Tâm có Tầm
- ☐ Nơi bạn được thỏa sức sáng tạo, thể hiện đam mê, và phát triển bản thân

📍 Hà Nội: LE Building, số 11 ngõ 71. Láng Hạ, Ba Đình

Hồ Chí Minh: Tầng 10, 198 Đường 3/2 Phường 12, Quận 10

☎ Hình thức ứng tuyển:

Gửi CV qua email: tuyendung@Appota.com

Với tiêu đề: Họ và Tên + Vị trí ứng tuyển + HN/HCM

☐ Tham khảo thêm thông tin tại:

▪ Dự án: <https://acheckin.vn/>

▪ Mô tả công việc: <https://bit.ly/3v8EuPI>

#Appota #Appotacareers #entertainmentecosystem #hesinhthaigiaitri

#findyourpassion #chooseyourlife

☐ Xem thêm các cơ hội nghề nghiệp hấp dẫn của Appota tại

☐ Website: <https://tinyurl.com/Appotaweb>

☐ Fanpage: <https://tinyurl.com/AppotaFanpage>

✦✦✦ LinkedIn: <https://tinyurl.com/AppotaLinkedin>

☐ Tiktok: <https://tinyurl.com/AppotaTiktok>

☐ Email: tuyendung@Appota.com

Nguồn: Công ty cổ phần Appota-Phòng Hành chính – nhân sự

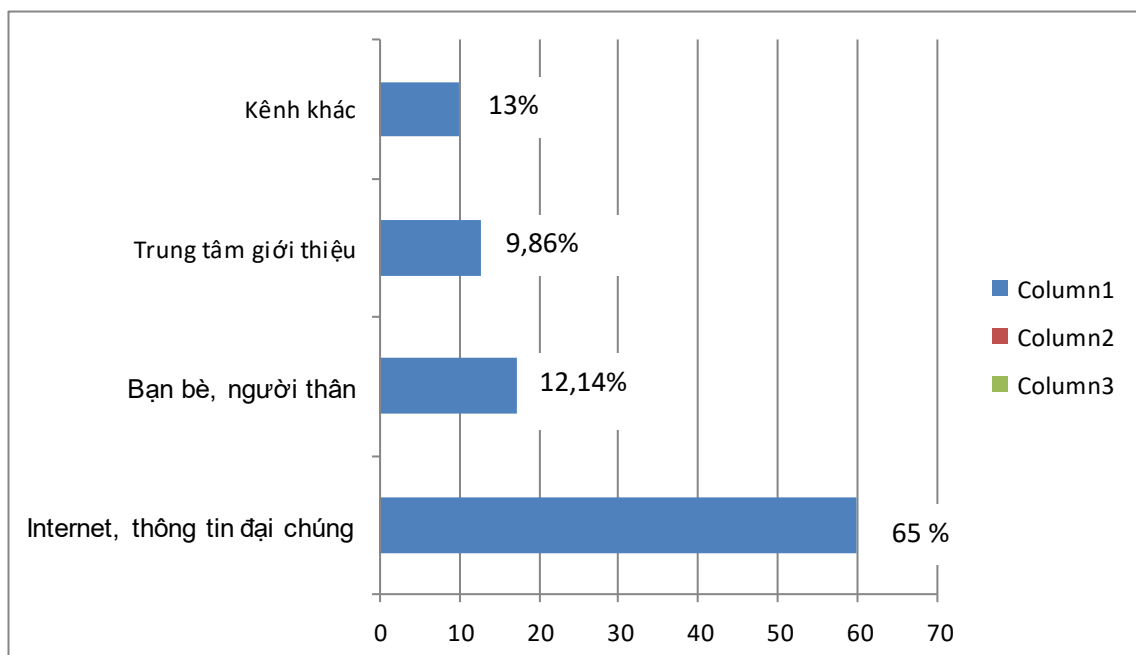
Các thông báo tuyển mộ nhân lực của công ty được trưởng Phòng Hành chính nhân lực phê duyệt soạn thảo trên cơ sở những thông tin do bộ phận có nhu cầu tuyển dụng đưa ra. Các thông tin trong bản thông báo tuyển mộ gồm các nội dung cơ bản: Giới thiệu sơ lược về công ty, số lượng và chức danh vị trí cần tuyển, mô tả khái quát về công việc, yêu cầu đối với ứng viên dự tuyển, địa điểm làm việc, phương thức nộp hồ sơ, thời gian hết hạn nhận hồ sơ, các yêu cầu khác (nếu có).

Khảo sát 125 lao động trong công ty thì có 88,57% cho rằng các thông tin tuyển dụng của công ty là đầy đủ, rõ ràng; chỉ có 11,43% cho rằng thông tin đưa ra mơ hồ, không đầy đủ. Có thể thấy rằng, các thông tin đăng tuyển đầy đủ, các biểu mẫu rõ ràng giúp cho hoạt động tuyển dụng diễn ra thuận lợi hơn rất nhiều.

2.2.2.3. Thu thập và sàng lọc hồ sơ ứng viên

❖ *Tìm kiếm người xin việc*

Tin tuyển mộ được đăng lên hệ thống thông tin nội bộ và các trang bên ngoài công ty. Tuy nhiên, công ty chưa kiểm soát được các tin đăng tuyển khi thông tin tuyển mộ bị trôi rất nhanh. Đặc biệt với các trang fanpage trên facebook hoặc diễn đàn, công ty chưa tương tác kịp thời với ứng viên khi họ có những câu hỏi phản hồi lại tin đăng tuyển.



Biểu đồ 2.1. Mức độ tương tác của các kênh tuyển mộ

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả phiếu điều tra, số lao động biết đến tin tuyển dụng thông qua các phương tiện Internet, thông tin đại chúng chiếm nhiều nhất, cụ thể có đến 65% số lao động được tuyển vào biết đến thông tin tuyển dụng qua nguồn này, còn lại là 12,14% qua sự giới thiệu của bạn bè, người thân; 9,86 % qua các trung tâm giới thiệu việc làm và 13 % qua các kênh tuyển mộ khác. Điều này cũng cho thấy việc thu hút người xin việc của công ty qua các kênh Internet và các phương tiện truyền thông khác là hoàn toàn phù hợp và đầy đủ

thông tin cần thiết (khi có đến 88,57 % người được hỏi thông báo tuyển dụng của Công ty có đầy đủ, rõ ràng thông tin cần thiết không trả lời “có”).

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

Trong thời gian qua, công ty có sử dụng dịch vụ Headhunting, tuyển dụng thông qua việc thuê các công ty săn đầu người đối với các vị trí quan trọng, tuy nhiên chưa thực sự hiệu quả. Lao động LKĐT vốn là lao động có trình độ cao và có xu hướng nhảy việc cao nhất. Việc thuê một đơn vị tuyển dụng nhân lực nếu không biết cụ thể các điều kiện làm việc như môi trường, chính sách phúc lợi, hay tham gia các dự án không phù hợp với ngôn ngữ lập trình của ứng viên thì họ nhảy việc rất nhanh. Chi phí cho các công ty săn đầu người ngành LKĐT thường bình quân bằng 2 tháng lương của ứng viên nên khi một số lao động được tuyển xong thì chỉ sau khi thử việc hoặc làm việc được thời gian ngắn đã nghỉ việc nên hiệu quả tuyển dụng kênh này không cao.

Bắt đầu từ 1/8/2021 Công ty áp dụng chương trình thưởng giới thiệu ứng viên tuyển dụng của nhân viên công ty. Tiền thưởng sẽ được chuyển vào tài khoản nhân viên cùng lương tháng hoặc theo quyết định của Giám đốc Công ty sau khi ứng viên hoàn thành thời gian thử việc và được ký hợp đồng lao động chính thức. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.4. Bảng thưởng giới thiệu ứng viên

STT	Vị trí tuyển dụng	Mức thưởng (đồng)
1	Chuyên viên từ cấp độ 3 trở lên	5.000.000
2	Trưởng nhóm/Quản lý dự án	5.000.000
3	Trưởng/Phó Phòng	10.000.000

Nguồn: Phòng kế toán tài chính

Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát của tác giả, cho thấy 64,28% lượng nhân viên tham gia khảo sát cho rằng mức thưởng này chưa hấp dẫn, chưa có sức hút đối với nhân viên.

❖ Tiếp nhận và Sàng lọc hồ sơ

Tất cả các hồ sơ nhận về đều được đánh mã số và được tập hợp trên Hệ thống lưu trữ online, Google drive, Phòng Hành chính nhân lực và các đơn vị liên quan sẽ chịu trách nhiệm sàng lọc hồ sơ ứng viên theo tiêu chí tuyển dụng của công ty và quyết định lựa chọn hoặc loại bỏ các hồ sơ chưa phù hợp. Một số tiêu chuẩn để sàng lọc hồ sơ ứng viên của bộ phận Tuyển dụng:

- Thông tin về độ tuổi, giới tính, địa chỉ nơi ở và làm việc với một số vị trí bắt buộc.
- Quá trình đào tạo và kết quả đạt được. Qua tiêu chí này sẽ đánh giá phần nào khả năng học hỏi của ứng viên cũng như các kiến thức cơ bản đã được đào tạo có phù hợp với yêu cầu của vị trí đang tuyển dụng hay không.
- Các kinh nghiệm đã có, gồm kinh nghiệm tổng quan và các kinh nghiệm trong từng dự án cụ thể. Từ đó đánh giá tiềm năng ứng viên, xem mức độ phù hợp với vị trí tuyển dụng hiện tại hoặc các vị trí khác cũng đang trong quá trình tuyển dụng.
- Thời gian làm việc và chuyển giao giữa các tổ chức giúp đánh giá sơ bộ về mức độ gắn bó với doanh nghiệp. Nếu thời gian chuyển giao giữa các tổ

chức càng nhanh, ứng viên sẽ thường có ít kinh nghiệm do thường xuyên phải dành thời gian tìm hiểu và hòa nhập với môi trường mới.

- Tính chất của các môi trường làm việc mà ứng viên đã từng làm việc trước đây. Với những môi trường làm việc có tính tương đồng với công ty sẽ là một lợi thế lớn để người lao động nhanh chóng thích nghi và hòa nhập với tổ chức. Bên cạnh đó, với các vị trí quản lý sẽ đòi hỏi các ứng viên ứng tuyển cần có kinh nghiệm quản lý. Đặc biệt nếu tổ chức càng lớn, có uy tín trên thị trường sẽ càng được đánh giá cao.

- Ngoài ra, qua việc sàng lọc hồ sơ, trưởng bộ phận sẽ có thể nắm được thông tin mức lương hiện tại và mức lương mong muốn đạt được của người lao động nếu ứng viên đề cập nội dung này trong hồ sơ ứng tuyển. Với những ứng viên có mong đợi mức lương quá cao so với vị trí tuyển dụng sẽ cần cân nhắc kỹ và có thể không lựa chọn những ứng viên này.

Hồ sơ sau khi được sàng lọc sẽ được chia thành 3 nhóm:

- Hồ sơ phù hợp sẽ được tiếp tục chuyển tới bộ phận chuyên môn.
- Hồ sơ không phù hợp sẽ được lưu lại và gửi thông báo qua email đến các ứng viên về kết quả.
- Hồ sơ tiềm năng: với nhiều ứng viên, kinh nghiệm mà họ có được chưa thực sự phù hợp với vị trí mà họ đã ứng tuyển. Song họ lại có những kinh nghiệm phù hợp với các vị trí khác công ty đang tuyển dụng. Trong trường hợp này, bộ phận Tuyển dụng sẽ trao đổi lại với ứng viên về vị trí mới và nếu ứng viên đồng ý, hồ sơ của các ứng viên này sẽ được chuyển sang vị trí tuyển dụng mới phù hợp hơn.

Việc xét tuyển sẽ ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ. Hồ sơ ứng viên được ưu tiên theo thứ tự: trình độ bằng cấp, chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc... Các tiêu chí được đánh giá theo thang điểm 5 dựa theo nội dung hồ sơ. Tổng điểm là tổng các tiêu chí đã đánh giá. Bộ hồ sơ nào có điểm thấp sẽ

bị loại ngay. Sau khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu, ban PT NNL sẽ tiến hành lập danh sách các ứng viên kèm theo điểm hồ sơ chuyển sang vòng kiểm tra đầu vào.

Bảng 2.5. Mẫu phiếu cho điểm hồ sơ

STT	Họ và tên ứng viên	Trình độ	Chuyên ngành	Kinh nghiệm	Thế lực	Điểm ưu tiên	Tổng điểm
1	Nguyễn Thị Ngọc	5	4	5	4	0	18
2	Nguyễn Hà Anh	4	5	3	4	0	16
3	Phạm Hải Lý	4	4	4	3	0	15
4	Lê Anh Duy	3	4	2	5	0	14
5	Trần Phương	3	5	3	5	1	17
	...	...	...	...	...	...	...

(Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự công ty Appota)

Như vậy, mức độ chính xác của việc sàng lọc ban đầu dựa trên tiêu chí rõ ràng kèm theo điểm đánh giá đã giúp kết quả sàng lọc được khách quan, ít bị phụ thuộc nhiều vào cảm tính, kinh nghiệm của bộ phận tuyển dụng. Nếu mức độ hiểu biết thị trường và kinh nghiệm, khả năng phân tích, đánh giá của bộ phận tuyển dụng càng tốt, hồ sơ vượt qua vòng sàng lọc sẽ càng phù hợp với vị trí tuyển dụng hơn.

Bảng 2.6. Số lượng hồ sơ ứng tuyển

Năm	Số LĐ tham gia ứng tuyển	Số LĐ được tuyển	Tỷ lệ tuyển chọn
2019	650	84	1/7,45
2020	1056	121	1/8,72
2021	1120	113	1/9,91

(Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự công ty Appota)

Nhìn vào bảng ta thấy, số lượng hồ sơ thu về của các năm là rất lớn so với nhu cầu tuyển dụng. Số lượng hồ sơ thu về gấp 15.45 lần nhu cầu tuyển

vào năm 2019, gấp 8,72 lần năm 2020 và 9,91 lần vào năm 2021. Từ số liệu trên cho thấy, công tác tuyển mộ của Công ty Cổ phần Appota thực hiện tương đối tốt về mặt số lượng.

2.2.2.4. Test đầu vào

Toàn bộ người lao động được tuyển vào làm việc tại đơn vị đều phải thông qua hình thức thi tuyển (Trừ một số trường hợp quy định tại khoản 2 điều 17 trong quy chế tuyển dụng của Công ty Appota như những người đang làm việc tại các đơn vị thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đến nhận công tác hay những người đạt giải thưởng quốc tế, quốc gia trong các lĩnh vực chuyên môn đặc thù cần thiết theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực...) Mỗi bộ phận có nhu cầu tuyển dụng sẽ đưa ra bài kiểm tra kèm yêu cầu về thời gian và cách thức thực hiện gửi về cho hội đồng tư vấn tuyển dụng. Thư ký các hội đồng phỏng vấn sẽ chấm điểm và đánh giá kết quả bài kiểm tra của ứng viên, sau đó được chuyển đến chủ tịch các hội đồng phỏng vấn. Bộ phận tuyển dụng sẽ thông báo lịch làm bài test cho ứng viên chậm nhất là 3 ngày trước khi kiểm tra.

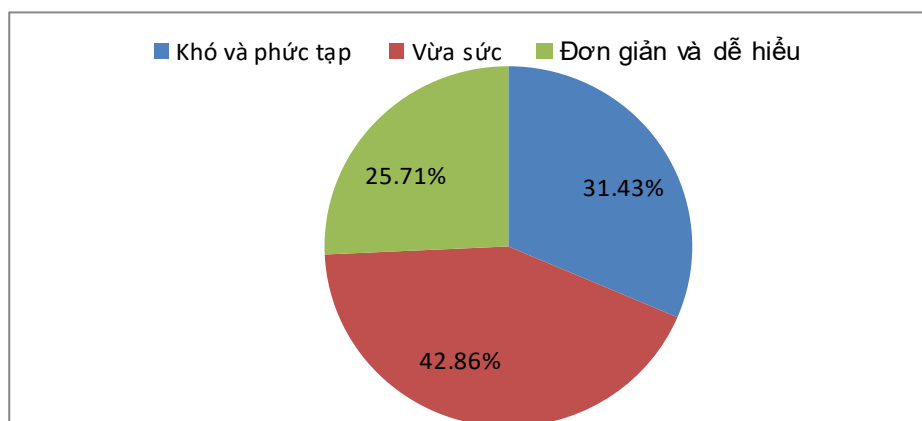
Đa phần các vị trí cần làm bài kiểm tra chuyên môn đều là các vị trí tham gia sản xuất trực tiếp như: lập trình viên, kiểm thử, nhân viên quy trình...Đối với các vị trí thiên về quản lý như: quản lý dự án, nhân viên kinh doanh,...thường bỏ qua bước làm bài kiểm tra chuyên môn và thực hiện phỏng vấn chuyên môn ngay sau khi hồ sơ đã được lựa chọn bởi bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Các dạng bài kiểm tra chuyên môn thường được áp dụng:

Bài kiểm tra trắc nghiệm, kèm lý thuyết chuyên môn. Kết cấu số lượng bài kiểm tra tùy thuộc vào vị trí và quan điểm ra đề của bộ phận có nhu cầu tuyển dụng đưa ra. Hình thức làm bài kiểm tra trên giấy và lựa chọn đáp án đúng nhất kèm giải thích. Dạng bài thi này thường được làm trước khi phỏng

vấn chuyên môn và sẽ được đánh giá kèm theo kết quả sau khi buổi phỏng vấn diễn ra.

Bài kiểm tra tự luận. Đây là dạng bài phổ biến mà các bộ phận thường lựa chọn. Dạng đề này có thể phát huy tính sáng tạo của ứng viên cũng như đánh giá kỹ năng chuyên môn, khả năng phân tích vấn đề trong thực tế công việc. Với dạng đề này, ứng viên sẽ làm bài kiểm tra trước khi phỏng vấn và có tính chất sàng lọc ứng viên ngay sau khi có đánh giá về bài kiểm tra từ người đánh giá. Nếu ứng viên không vượt qua bài kiểm tra này, ứng viên sẽ không được tiếp tục chuyển sang phỏng vấn. Quá trình tuyển chọn của ứng viên sẽ được kết thúc.

Theo kết quả phiếu khảo sát thì có đến 31,43 % đánh giá đề thi đề thi vào khó và phức tạp; 42,86% cho rằng đề thi vừa sức và chỉ có 25,71% là cho rằng đề thi đơn giản và dễ hiểu. Như vậy, đề thi có tác dụng sàng lọc ứng viên tương đối tốt.



Biểu đồ 2.2. Đánh giá về đề thi tuyển dụng ứng viên

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.2.2.5. Phỏng vấn

Bộ phận Tuyển dụng sẽ tiến hành lập danh sách ứng viên tham dự phỏng vấn dựa trên cơ sở danh sách ứng viên làm bài kiểm tra đạt yêu cầu. Phỏng vấn

chia làm hai vòng: Phỏng vấn vòng 1 là phỏng vấn chuyên môn, các ứng viên qua vòng 1 sẽ tiếp tục vào phỏng vấn vòng 2 bởi lãnh đạo trực tiếp.

Người tham gia phỏng vấn chuyên môn: thường do nhân viên có trình độ chuyên môn tốt được lựa chọn từ bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Bộ phận sẽ lựa chọn ra một hoặc một số người lao động để tham gia phỏng vấn. Trong buổi phỏng vấn có thể có sự tham gia của các quản lý dự án đang có nhu cầu sử dụng người nhằm đánh giá thêm ứng viên về mặt tác phong, định hướng sử dụng và phát triển người lao động sau khi được tuyển dụng.

Nội dung trao đổi trong buổi phỏng vấn: thường làm rõ các kiến thức chuyên môn mà người lao động đang có, đánh giá độ nhanh nhạy trong xử lý tình huống, khả năng giao tiếp và lấy thông tin về mức lương, thời gian có thể bắt đầu công việc khi ứng viên được tuyển dụng...

Tiêu chuẩn trong phỏng vấn: Tiêu chuẩn phỏng vấn dựa nhiều vào quan điểm của người phỏng vấn. Cùng một vị trí tuyển dụng cho cùng một bộ phận song do có nhiều người được lựa chọn để tham gia phỏng vấn nên với mỗi người phỏng vấn cho mỗi ứng viên khác nhau sẽ có những cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau.

Quy định về chấm điểm thi viết, thực hành (nếu có) và phỏng vấn: tính theo thang điểm 10; người trúng tuyển sẽ được xét từ cao xuống thấp cho tới khi đủ chỉ tiêu nhưng phải thỏa mãn điều kiện không có điểm thi từng môn dưới trung bình.

Loại giỏi: $\geq 8,5$ điểm

Loại khá: ≥ 7 điểm

Loại trung bình khá: ≥ 5 điểm

Loại yếu kém: < 5 điểm

Hội đồng tư vấn tuyển dụng gửi lại Phòng Hành chính nhân lực kết quả phỏng vấn vòng 2 để trình lên giám đốc công ty phê duyệt

Nhận xét: Quá trình phỏng vấn của công ty được thực hiện khá tốt, các câu hỏi tình huống và chuyên môn được đưa ra rất cụ thể và phù hợp với vị trí công việc. Tuy nhiên công ty lại chưa quy định cách thức và tiêu chí cho điểm ứng viên một cách chi tiết mà chỉ đưa ra các tiêu chí chung chung như: khả năng trả lời câu hỏi, cách thuyết phục hội đồng phỏng vấn qua các tình huống, độ nhanh nhạy trong xử lý thông tin, khả năng giao tiếp...điều này gây khó khăn trong công tác cho điểm của hội đồng phỏng vấn. Việc cho điểm các ứng viên vẫn còn theo cảm tính, cảm nhận của người chấm. Do đó, với mỗi câu trả lời thì mỗi cán bộ phỏng vấn lại cho mức điểm khác nhau.

2.2.2.6. Thử việc và ra quyết định tuyển dụng

Dựa vào kết quả phỏng vấn của hội đồng tư vấn tuyển dụng, Phòng Hành chính nhân lực gửi danh sách ứng viên trúng tuyển lên Ban giám đốc công ty xem xét và phê duyệt. Bộ phận Tuyển dụng sẽ gọi điện trao đổi thương lượng với ứng viên về các chế độ và mức lương tuyển dụng của công ty đưa ra. Nếu đồng ý, các ứng viên sẽ được ký hợp đồng thử việc diễn ra từ 1-2 tháng tùy theo công việc và nhận mức lương thử việc.

Thông báo nhân viên mới

Sau khi ứng viên gửi xác nhận chấp nhận đề nghị của công ty, cán bộ tuyển dụng cần gửi bản thông báo trúng tuyển đến bộ phận nhân lực để nhân lực nắm được các thông tin cơ bản về chế độ và phúc lợi đã đưa ra với nhân viên mới. Từ đó, chuẩn bị hợp đồng và cập nhật các thông tin chế độ phúc lợi của ứng viên lên hệ thống quản lý nhân viên.

Bên cạnh đó, cần gửi thông báo chính thức về ngày bắt đầu làm việc của nhân viên mới đến các bộ phận có liên quan, như: bộ phận kỹ thuật, bộ phận lễ tân... để chuẩn bị các công tác cần thiết cho ngày làm việc đầu tiên của nhân viên mới ít nhất trước 3 ngày làm việc so với ngày nhân viên mới bắt đầu làm việc.

Thử việc

Phòng ban tiếp nhận nhân lực vào thử việc sẽ phân công người hướng dẫn, theo dõi, đánh giá chất lượng công việc trong thời gian này. Sau khi kết thúc thời gian thử việc người lao động phải có bản báo cáo công tác cá nhân nộp lên lãnh đạo quản lý trực tiếp, đồng thời lãnh đạo đơn vị đó có trách nhiệm làm bản đánh giá, nhận xét người lao động đó theo biểu mẫu quy định với các tiêu chí như: Mức độ hoàn thành công việc, ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần, thái độ với công việc, những điểm yếu, tồn tại cần khắc phục hoặc cần phải được đào tạo, đồng ý hay không đồng ý tiếp nhận sau thử việc... Nếu nhân lực đạt yêu cầu thử việc, đơn vị tuyển dụng báo cáo trình Giám đốc công ty danh sách nhân lực (kèm theo hồ sơ) để Công ty thực hiện ký kết hợp đồng với người lao động.

Nhận xét: Trong thời gian thử việc, các ứng viên đã được hướng dẫn và giao thực hiện các công việc từ dễ tới khó. Đây là việc làm hiệu quả để họ làm quen dần với cách thức giải quyết công việc. Mẫu đánh giá thử việc được xây dựng chi tiết, cụ thể các tiêu chí và thang điểm rõ ràng giúp cho việc đánh giá thử việc trở nên sát thực và giảm yếu tố chủ quan khi đánh giá.

Quyết định tuyển dụng

Công nhân viên mới sau khi đã qua thời gian thử việc và được trưởng bộ phận đánh giá đạt yêu cầu sẽ được ký hợp đồng lao động và được hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty. Hợp đồng sẽ được ký theo thời hạn 1 năm. Sau 1 năm đánh giá tiếp theo nếu đạt tiêu chuẩn công ty sẽ ký hợp đồng lần 2. Sau 2 năm người lao động hoàn thành công việc thì công ty sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn.

Sau mỗi đợt tuyển dụng, phòng Tổng hợp sẽ tiến hành tổng hợp hồ sơ, lập báo cáo về quá trình tuyển dụng và biến động nhân lực lên ban giám đốc.

2.2.3. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực

2.2.3.1. Kết quả tuyển dụng

Mỗi năm, Công ty cổ phần Appota có những nhu cầu tuyển dụng khác nhau phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh cũng như biến động nhân lực hàng năm của công ty. Bên cạnh đó, hoạt động tuyển dụng nhân lực của công ty càng ngày càng được quan tâm đầu tư hoàn thiện hơn. Những yếu tố này dẫn đến kết quả tuyển dụng của công ty mỗi năm một khác và thay đổi theo chiều hướng tích cực. Dưới đây là bảng thống kê kết quả tuyển dụng nhân lực về mặt số lượng trong giai đoạn 2019-2021, giai đoạn thể hiện sự phát triển nhanh chóng của công ty Cổ phần Appota.

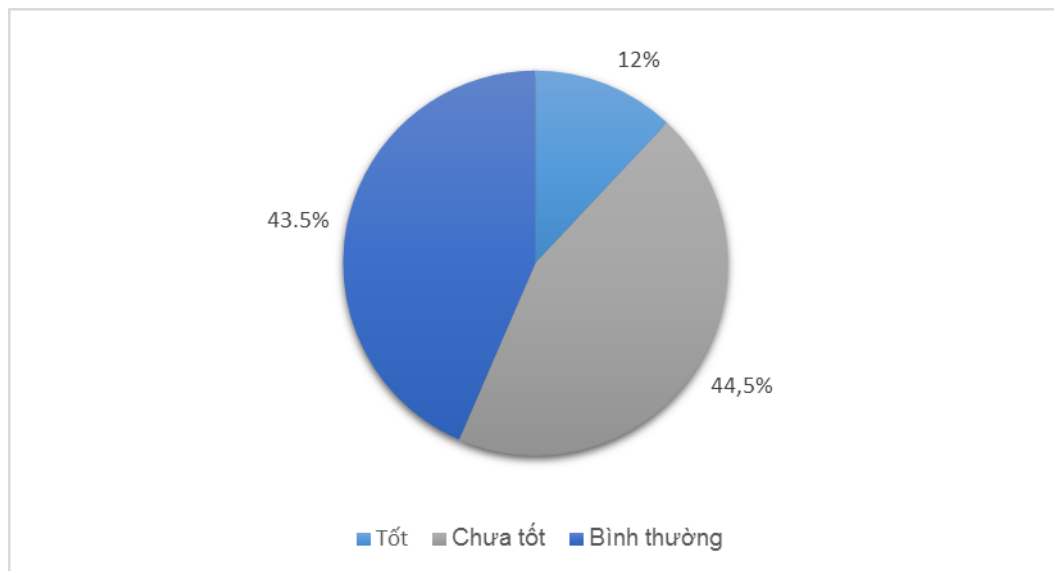
Bảng 2.7. Kết quả tuyển dụng công ty APPOTA giai đoạn 2019-2021

Tiêu chí	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
I. Nhu cầu tuyển dụng lao động	84	100	170	100	146	100
II. Số lao động tuyển vào	84	100,00	121	71,17	113	77,39
1. Theo trình độ chuyên môn						
ĐH và trên ĐH	41	97,62	120	99,17	113	100
Cao đẳng	1	2,38	1	0,83		
2. Theo giới tính						
Nam	33	78,57	103	85,12	90	79,65
Nữ	9	21,43	18	14,88	23	20,35
3. Theo nguồn						
Nguồn nội bộ	6	14,29	9	7,44	5	4,43
Nguồn bên ngoài	36	85,71	112	92,56	108	95,57
4. Theo kinh nghiệm						
Có kinh nghiệm	32	76,19	81	66,94	69	61,06
Chưa có kinh nghiệm	10	23,81	40	33,06	44	38,91

Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự công ty Appota

Từ bảng số liệu cho thấy được nhu cầu tuyển dụng của Công ty APPOTA rất cao so với quy mô số lượng lao động hiện có của công ty. Trong năm 2020, nhu cầu lao động tăng đột biến so với năm 2019, cao hơn cả năm 2021 (24 người). Có thể thấy rõ sự chênh lệch tương đối lớn giữa dự kiến nhu cầu tuyển dụng so với thống kê tổng các vị trí cần tuyển thực tế giai đoạn 2019-2021. Nhu cầu các vị trí cần tuyển dụng thực tế cao hơn nhiều so với kế hoạch nhu cầu nhân lực đưa ra.

Để đánh giá về công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty, tác giả đã thực hiện khảo sát đối với cán bộ quản lý các bộ phận và nhân viên Phòng Hành chính nhân lực về công tác này và kết quả khảo sát chỉ có 12% trả lời là đã tốt, 44,67% trả lời là chưa tốt và 43,5% trả lời là bình thường. Như vậy, kết quả khảo sát cho thấy mọi người trong công ty đánh giá công tác này còn chưa đạt kết quả cao vì tỷ lệ chưa hài lòng gần 45 %, cần có sự sửa đổi, bổ sung thêm cho phù hợp thực tiễn hoạt động của Công ty.



Biểu đồ 2.3. Đánh giá công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

- **Xét theo trình độ chuyên môn**

Với phương châm chất lượng nguồn nhân lực của công ty phải ngày càng được nâng cao, Công ty cổ phần Appota đã tiến hành yêu cầu cao về chất lượng lao động ngay từ khâu tuyển dụng đầu vào. Tỷ lệ lao động mới tuyển vào có trình độ Đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ rất cao trên 97% và đến năm 2021 thì 100%, tăng 0.3%. Lao động trình độ cao đẳng giảm từ 2.38% năm 2019 đến 0% năm 2021.

- **Xét theo giới tính**

Tỷ lệ chênh lệch giới tính của các ứng viên được tuyển vào APPOTA là rất cao, lượng lao động nam luôn luôn cao hơn nữ. Trong suốt giai đoạn 2019-2021, lao động nam luôn chiếm ưu thế hơn số lao động nữ rất nhiều. Cụ thể năm 2019, nếu như số lượng ứng viên nam đạt 33 người thì ứng viên nữ chỉ có 9 người (cao gấp 3,6 lần). Sang năm 2020 và 2021 ứng viên nữ trúng tuyển tăng lên 18 người (2020) và 23 người (2021) cũng mới chỉ bằng 20% số ứng viên nam. Lý giải cho điều này là do đặc thù ngành nghề điện tử thường nhiều nam giới tham gia học hơn.

- **Xét theo nguồn tuyển dụng**

APPOTA tiến hành tuyển dụng đối với cả nguồn bên trong và bên ngoài công ty. Tuy nhiên, số lượng ứng viên được tuyển vào luôn lớn hơn nhiều so với nguồn nội bộ. Năm 2019 nếu như số lượng ứng viên nguồn bên ngoài trúng tuyển vào APPOTA là 36 người thì số ứng viên nội bộ trúng tuyển cho các vị trí công việc mới chỉ là 6 người, tương ứng với khoảng 14.29% tổng số. Sang đến năm 2020, số lượng ứng viên từ nguồn bên trong tiếp tăng với mức cụ thể 9 người (2020) và 6 người (2021); tuy nhiên so sánh với lượng ứng viên từ bên ngoài trúng tuyển thì mức tăng này lại là giảm đi. Đa số những lao động được tuyển trong nội bộ công ty đều dưới hình thức đề bạt của cấp trên quản lý trực tiếp.

- **Xét theo kinh nghiệm**

Trong cả 3 năm 2019, 2020, 2021 số ứng viên trúng tuyển có kinh nghiệm làm việc luôn lớn hơn số ứng viên trúng tuyển chưa có kinh nghiệm, mức chênh lệch này tương đối lớn trên 60%. Sở dĩ do đặc thù và tính chất ngành linh kiện điện tử (LKĐT), dưới áp lực công việc nặng nề, tình trạng nhảy việc của nhân viên là điều dễ hiểu. Số lượng nhân viên nhảy việc này là những người dù ít nhiều cũng đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực LKĐT, cũng đã trải qua một số vị trí nhất định nên việc ứng tuyển cho một vị trí công việc mới đối với họ không phải là điều khó khăn.

Ngược lại, đối với ứng viên chưa có kinh nghiệm, 100% đều tốt nghiệp từ các trường Đại học chính quy. Họ được đào tạo bài bản đúng chuyên ngành từ khi còn học trên ghế nhà trường. Hơn nữa vì còn trẻ nên khả năng học hỏi, tiếp thu của họ cũng rất nhanh. Những sinh viên mới ra trường thường là những người trẻ tuổi, rất nhiệt huyết và có thái độ tích cực với công việc, vì vậy khi trúng tuyển họ thường làm việc rất nghiêm túc, cầu thị và hăng say.

2.2.3.2. *Đánh giá hiệu quả tuyển dụng*

- * *Hiệu quả tuyển dụng về mặt số lượng*

Việc tuyển đủ số lượng so với yêu cầu các vị trí cần tuyển là một tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng. Trong giai đoạn 2019-2021, số lượng các vị trí liên tục gia tăng đã tạo lên sức ép lớn đối với bộ phận tuyển dụng. Để đánh giá hiệu quả tuyển dụng về mặt số lượng ta sử dụng tiêu chí tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

Bảng 2.8. Tình hình tuyển dụng của Công ty APPOTA theo số lượng, giai đoạn 2019-2021

Chỉ tiêu \ Năm	2019		2020		2021	
	Người	%	Người	%	Người	%
Nhu cầu tuyển dụng thực tế	84	100	170	100	146	100
Số lượng lao động tuyển dụng được ký hợp đồng chính thức sau thử việc	84	100	121	71,17	113	77,39
Chênh lệch	0,00	100	49	28,83	33	22,60

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân lực công ty Appota)

Qua bảng trên ta thấy, số lượng tuyển dụng chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Chỉ có năm 2019 là tuyển đủ chỉ tiêu đề ra, còn trong cả 2 năm 2020 và 2021 tỷ lệ này đều thấp hơn so với nhu cầu và có xu hướng thu hẹp dần khoảng cách giữa nhu cầu tuyển dụng và khả năng tuyển dụng thực tế. Năm 2020 có nhu cầu tuyển cao nhất nhưng lại là năm công tác tuyển dụng đạt hiệu quả thấp nhất, chỉ đạt 71,17% so với nhu cầu do tình hình dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp. Tỷ lệ này tăng nhẹ vào năm 2021 đạt 77,39%. Con số này cho thấy công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty APPOTA chưa đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực theo chiến lược mở rộng sản xuất kinh doanh của Công ty.

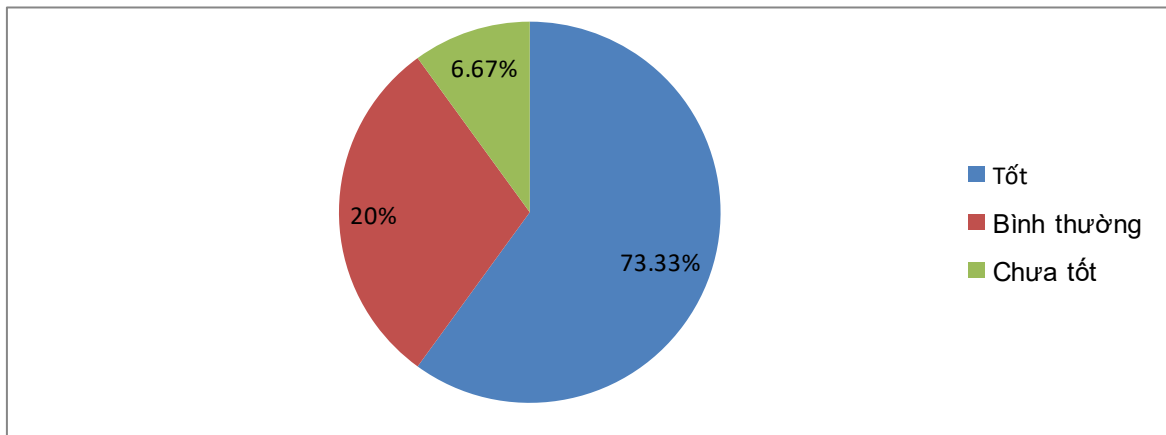
•*Hiệu quả tuyển dụng về mặt chất lượng*

Bảng 2.9. Tình hình lao động phải đào tạo bổ sung và ký hợp đồng lao động chính thức, giai đoạn 2019-2021 của Công ty APPOTA

Chỉ tiêu	Năm					
	2019	Tỷ lệ %	2020	Tỷ lệ %	2021	Tỷ lệ %
Số lao động đã tuyển dụng (Người)	84	100	121	100	113	100
Số lao động phải đào tạo bổ sung (Người)	6	4,7	10	8.2	12	10,61
Số lao động được ký hợp đồng chính thức sau thử việc (Người)	84	100	121	100	113	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp APPOTA)

Từ số liệu trên có thể thấy, số lao động phải đào tạo bổ sung gia tăng trong giai đoạn 2019-2021. Nếu như năm 2019, số lao động được tuyển dụng gần như phù hợp với yêu cầu công việc, chỉ đào tạo bổ sung thêm 4,7 % thì trong 2 năm tiếp theo, số lao động cần phải bổ sung tăng lên lần lượt là 10 và 12 người, chiếm tỷ trọng 8,2% và 10,61% trên tổng số nhân lực đã tuyển dụng. Số lao động được ký hợp đồng chính thức sau thử việc duy trì ở mức độ ổn định và đều đạt 100% trên tổng số lao động đã tuyển dụng.



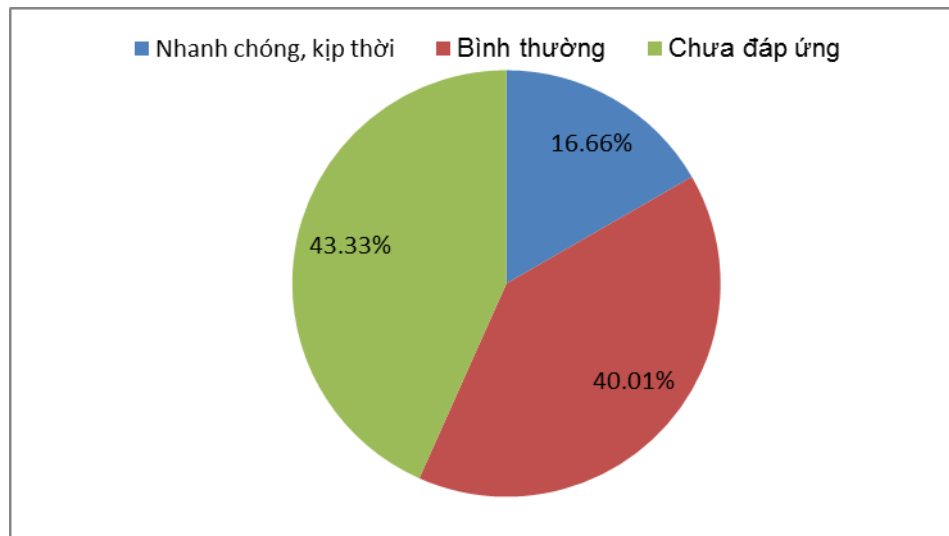
Biểu đồ 2.4. Biểu đồ chất lượng ứng viên trúng tuyển

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả khảo sát của tác giả về chất lượng ứng viên trúng tuyển thì có đến 73,33% ứng viên được các cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá là tốt, 20,00% là bình thường và chỉ có 6,67% đánh giá là chưa tốt. Như vậy, công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty APPOTA về cơ bản đã đáp ứng được mục tiêu chất lượng tuyển dụng, người lao động được tuyển dụng đã đáp ứng được các yêu cầu công việc.

• *Hiệu quả tuyển dụng về mặt thời gian*

Hoạt động tuyển dụng của một công ty có đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực các phòng ban hay không cũng là một chỉ tiêu để đo lường mức độ hiệu quả của công tác tuyển dụng. Hiện nay, Công ty APPOTA đã có quy định về thời gian, thời hạn tuyển dụng của mỗi vị trí cần tuyển tuy nhiên có những vị trí công việc còn thiếu nhân lực nên vẫn đăng tin tuyển mộ liên tục. Thời gian tuyển được nhân lực phù hợp càng ngắn, hiệu quả công tác tuyển dụng càng cao. Trong giai đoạn 2019-2021, thời gian tuyển dụng của nhiều nhóm vị trí công việc tại công ty Cổ phần Appota còn kéo dài và thậm chí chưa tuyển được đủ nhân lực phù hợp theo yêu cầu sản xuất kinh doanh.



Biểu đồ 2.5. Biểu đồ đánh giá thời gian tuyển dụng

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Thông qua khảo sát cán bộ quản lý và nhân viên các bộ phận, có 16,66% đánh giá thời gian hoàn thành công tác tuyển dụng là nhanh chóng, kịp thời; 40,01% là bình thường và có đến 43,33% cho rằng công tác tuyển dụng chưa đáp ứng được về mặt thời gian. Lý do một phần là do sự khan hiếm của nguồn lực chất lượng cao nên một số nhóm vị trí công việc không tuyển dụng đủ nhân lực dẫn đến thời gian tuyển dụng kéo dài.

- *Hiệu quả tuyển dụng về mặt chi phí*

Các hạng mục chi phí tuyển dụng được công ty xác định trên quỹ tuyển dụng hàng năm. Căn cứ trên các mục đã chi, chi phí tuyển dụng một nhân viên được xác định bằng bình quân tổng số quỹ đã chi trên số nhân viên được tuyển dụng trong năm.

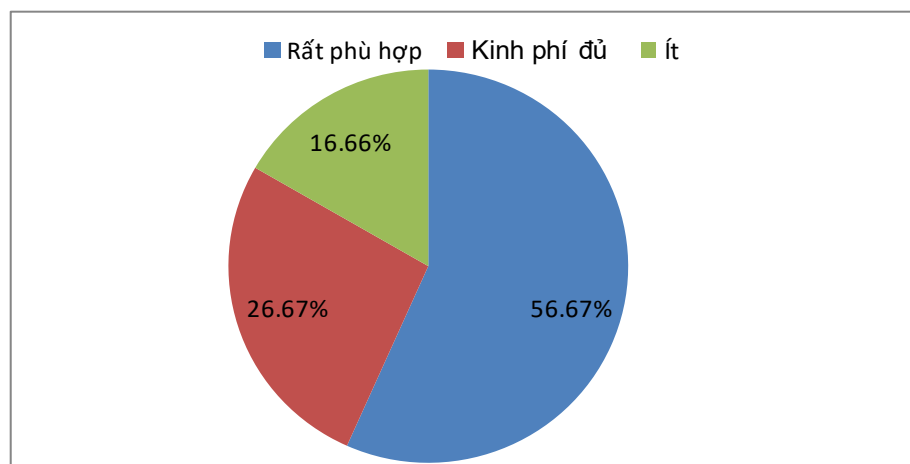
Bảng 2.10. Chi phí tuyển dụng Công ty APPOTA giai đoạn 2019-2021

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Chi phí tuyển dụng (triệu đồng)	302.40	969,21	914,17
Số lao động được tuyển (người)	42	121	113
Chi phí trung bình/1 lao động (triệu đồng)	7.20	8,01	8,09

(Nguồn: phòng Kế toán APPOTA)

Chi phí tuyển dụng của công ty biến động theo số nhân lực được tuyển và có xu hướng tăng dần theo từng năm. Năm 2020 là năm Công ty mở rộng quy mô nhân lực dẫn đến chi phí tuyển dụng cũng tăng mạnh, gấp 3 lần so với năm 2019. Đồng thời, chi phí trung bình cho một lao động tuyển vào lại cũng có xu hướng tăng dần, từ 7,20 triệu đồng/ 1 lao động, tăng lên 8,01 triệu đồng/ 1 lao động năm 2020 và 8,09 triệu đồng vào năm 2021.

Việc sử dụng kinh phí cho công tác tuyển dụng này cũng được các cán bộ quản lý và nhân viên bộ phận nhân lực đánh giá tốt, với 56,67% trả lời là phù hợp, 26,67% trả lời kinh phí là nhiều và 16,66% trả lời là ít. Điều này cho thấy việc sử dụng kinh phí tuyển dụng cũng đã đạt hiệu quả sử dụng.

**Biểu đồ 2.6. Biểu đồ chi phí tuyển dụng**

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng lực tại công ty Cổ phần Appota

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài

2.3.1.1. Các chính sách của Nhà nước

Các doanh nghiệp nói chung và các đơn vị trong lĩnh vực LKĐT nói riêng luôn phải chịu sự chi phối của hệ thống các chính sách nghiêm ngặt của Nhà nước. Sự thay đổi, bổ sung của các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động trong doanh nghiệp đều có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động tuyển dụng. Công ty cổ phần Appota luôn phải cập nhật thông tin, quyết định mới nhất để nắm bắt kịp thời những thay đổi, sửa đổi, thay mới trên văn bản, quyết định, các chính sách, quy định của nhà nước về quản lý và sử dụng lao động một cách chính xác nhất. Chính sách tuyển dụng của công ty phải thực hiện tuân thủ theo các điều kiện trong công tác tuyển dụng theo quy định của pháp luật về lao động từ thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, độ tuổi quy định, các chính sách về lương tối thiểu, lương khu vực cũng như các loại bảo hiểm...

2.3.1.2. Thị trường lao động

Hiện nay, lĩnh vực LKĐT đang là lĩnh vực được quan tâm, đầu tư phát triển mạnh mẽ. Hàng năm số lượng sinh viên học các chuyên ngành về LKĐT của các trường đại học như Bách Khoa, Giao thông vận tải, FPT, học viện Bưu chính viễn thông... đem lại nguồn lao động dồi dào cho thị trường lao động.

Trên cả nước hiện nay có rất nhiều trường đào tạo về LKĐT. Tuy nhiên, xu hướng thành lập và phát triển doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực LKĐT ngày càng gia tăng, do đó nhu cầu tuyển dụng số lượng lớn lao động cao hơn nhiều so với số sinh viên ra trường. Theo báo cáo tuyển dụng năm 2021 được công bố bởi VietnamWorks, trang tuyển dụng việc làm trực tuyến thuộc tập đoàn Navigos Group, cho biết LKĐT đang là ngành có nhu

cầu tuyển dụng cao nhất tại Việt Nam, xếp trên cả những ngành lớn như sản xuất, công nghiệp, quảng cáo, kế toán.

Đối với Công ty Cổ phần Appota, là một trong số những công ty hàng đầu trên thị trường về lĩnh vực phần mềm cùng với định hướng phát triển chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao nên nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng ngành LKĐT là rất lớn. Do đó công tác tuyển dụng chịu ảnh hưởng không nhỏ từ sự biến động của thị trường lao động ngành LKĐT.

2.3.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Trước xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển của khoa học kỹ thuật công nghệ, thị trường điện tử thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang trên đà phát triển mạnh mẽ. Cũng từ đó, đã tạo ra tính cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực này. Nhiều công ty tuyển dụng với mức lương hấp dẫn, các phúc lợi xã hội tốt như: được đóng bảo hiểm trên toàn mức lương nhận được, mua gói bảo hiểm cho người thân, cơ hội làm việc tại nước ngoài...các công ty này, không chỉ thu hút nhân lực mà còn tác động lớn tới công tác tuyển dụng của các công ty Việt Nam. Thêm vào đó, sự khan hiếm nhân lực có chất lượng trong lĩnh vực này ngày càng gia tăng khi nguồn nhân lực mới được bổ sung từ các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp đào tạo điện tử còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng đào tạo. Điều này đã tạo nên thách thức lớn đối với công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp.

2.3.1.4. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật công nghệ đã tạo ra những thay đổi lớn trong hoạt động quản trị nhân lực nói chung và hoạt động tuyển dụng nói riêng. Khoa học công nghệ đã thay đổi dần hoạt động tuyển dụng truyền thống. Các hoạt động quản trị dữ liệu tuyển dụng, hoạt động đăng tuyển, phỏng vấn có sự hỗ trợ từ các phần mềm, các trang tuyển dụng trực tuyến. Thay vì phải phỏng vấn trực tiếp, trong những điều kiện khó khăn về địa lý,

doanh nghiệp có thể tiến hành phỏng vấn qua mạng nhờ các phần mềm chuyên dụng.

2.3.2. Các yếu tố bên trong

2.3.2.1. Hình ảnh, uy tín của Công ty

Công ty cổ phần Appota với đặc thù hoạt động trong các lĩnh vực như sản xuất các linh kiện điện tử và các sản phẩm truyền thông nên công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, các đơn vị cũng hoạt động trong lĩnh vực này. Hiện nay và trong thời gian tới, thị trường lao động (về nhu cầu việc làm) tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, nâng cao quản lý; phát triển quy mô sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao. Các nhóm ngành nghề: Công nghệ - Kỹ thuật ngày càng phát triển theo xu hướng công nghệ và toàn cầu hóa. Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với Công ty cổ phần Appota. Bởi theo sự thay đổi của thị trường lao động, nhân lực trong lĩnh vực điện tử sẽ ngày một dồi dào hơn. Tuy nhiên sẽ ngày càng nhiều các doanh nghiệp khác cũng sẽ phát triển về lĩnh vực điện tử, đồng nghĩa với việc người lao động có nhiều lựa chọn hơn và Công ty cổ phần Appota sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực tại công ty như vậy công tác tuyển dụng công ty có hiệu quả rất lớn trong việc thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển.

2.3.2.2. Đội ngũ cán bộ chuyên trách của Công ty Cổ phần Appota

Theo cơ cấu tổ chức của công ty, bộ phận Tuyển dụng nằm trong Phòng Hành chính nhân lực. Bộ phận Tuyển dụng hiện nay của công ty gồm có 3 người, gồm 1 trưởng phòng và 2 chuyên viên tuyển dụng và đào tạo. Bộ phận Tuyển dụng được tổ chức hoạt động thành 2 mảng đảm nhiệm mảng tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm và mảng tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm.

Về trình độ chuyên môn, đội ngũ nhân lực tuyển dụng của công ty đều tốt nghiệp tại các trường ĐH uy tín về chuyên ngành nhân lực. Do đó, họ đều được trang bị các kiến thức, kỹ năng cần thiết để giúp vận hành quá trình tuyển dụng trong công ty. Song, với đặc tính tuyển dụng nhân lực điện tử nên ngoài các kiến thức căn bản về chuyên ngành nhân lực, tuyển dụng, các cán bộ tuyển dụng bắt buộc phải nắm bắt được các nội dung kiến thức điện tử cơ bản để không chỉ đánh giá sơ bộ mà còn thuyết phục và nhận diện tiềm năng của ứng viên. Điều này cũng là cản trở đội ngũ nhân lực công ty khi thực hiện công tác tuyển dụng trong thực tế.

2.3.2.3. Khả năng tài chính của công ty

Khả năng tài chính là nhân tố quan trọng khi đưa ra các quyết định tuyển dụng vì nó ảnh hưởng đến chi phí. Nguồn chi phí tuyển dụng sẽ quyết định đến chiến lược tuyển dụng của công ty như chi phí quảng cáo, thi tuyển, ... Công tác tuyển dụng tốt hay không phụ thuộc vào khả năng đầu tư về cơ sở vật chất, thời gian, nhân lực, tài chính. Khả năng tài chính này xuất phát từ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong suốt 3 năm qua doanh thu của công ty không ngừng tăng lên và do đó đầu tư cho tuyển dụng cũng được tăng theo để đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất của công ty. Với mức tăng trưởng tài chính ổn định, nhìn chung APPOTA hoàn toàn có khả năng tự chủ trong các hoạt động có liên quan đặc biệt là hoạt động đầu tư cho nhân lực.

2.3.2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực

Đặc điểm nguồn nhân lực của tổ chức cũng tác động trực tiếp đến việc đòi hỏi phải có chiến lược nguồn nhân lực cụ thể phù hợp. Đại bộ phận lao động của Công ty cổ phần Appota là những lao động trẻ và ngày càng được trẻ hóa (tỷ lệ dưới 30 tuổi chiếm tới 45.45%, tỷ lệ độ tuổi 30-40 chiếm 47.47%). Đây là độ tuổi đang ở đỉnh cao của sự năng động và cống hiến rất phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Với đặc thù của

ngành LKĐT và với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao nên trong 3 năm trở lại đây công ty chỉ tuyển dụng lao động đạt trình độ từ Đại học trở lên. Trước đặc điểm nguồn nhân lực như vậy đòi hỏi công ty cần có chính sách ưu việt hơn để tuyển được lao động tốt và giữ chân được người tài.

2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Appota

2.4.1. Mặt đạt được

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

Thứ nhất, về cơ sở tuyển dụng: Về cơ sở pháp lý áp dụng trong công tác tuyển dụng của Công ty tuân thủ nghiêm chỉnh theo quy định của pháp luật, thường xuyên cập nhật những quy định mới của pháp luật liên quan đến công tác tuyển dụng, đảm bảo đầy đủ quyền và lợi ích của người lao động.

Công tác hoạch định nhân lực được công ty tiến hành hàng năm giúp cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng được thực hiện một cách có căn cứ.

Thứ hai, về phân định trách nhiệm: Công ty đã thực hiện phân định trách nhiệm rõ ràng đối với các phòng ban, các cấp quản lý vì vậy, trong quá trình thực hiện tuyển dụng các phòng ban, các cấp quản lý chủ động biết được những công việc mình phải làm, làm thế nào để tiết kiệm thời gian, chi phí mà hiệu quả tốt. Điều này tác động tích cực đến công tác tuyển dụng nhân lực.

Thứ 3, về quy trình tuyển dụng: Công ty đã xây dựng được hệ thống quy trình tuyển dụng của riêng mình (dựa trên quy trình tuyển dụng của Công ty Appota) với các giai đoạn, các bước tiến hành cụ thể.

Về xác định nhu cầu: tại APPOTA việc xác định nhu cầu tuyển dụng được xây dựng trên kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của tập đoàn giao

xuống và khi các bộ phận có yêu cầu cần lao động gửi các phiếu yêu cầu về nhân lực lên Phòng Hành chính nhân lực. Điều này giúp cho công tác tuyển dụng dễ dàng hơn trong xác định số lượng người cần tuyển, chất lượng cần tuyển, tiêu chuẩn tuyển dụng đối với mỗi đối tượng lao động mà phòng ban cần tuyển ...

Về kế hoạch tuyển dụng đã được Công ty xây dựng cụ thể, chi tiết với từng giai đoạn rõ ràng đảm bảo cho quá trình tuyển dụng diễn ra thông suốt.

Bản thông báo tuyển dụng của APPOTA đã thể hiện được đầy đủ các thông tin cần thiết như số lượng và chức danh công việc cần tuyển, mô tả khái quát công việc, yêu cầu đối với người tham gia dự tuyển, quyền lợi người lao động được hưởng, địa điểm, thời gian, cách thức nộp hồ sơ ... giúp cho các ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào các vị trí còn thiếu trong Công ty.

Nguồn tuyển mộ đa dạng (cả nội bộ cả bên ngoài), ưu tiên cho nguồn nội bộ và người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty. Vì vậy, nhân viên mới sẽ dễ dàng hòa nhập với môi trường làm việc mới, phương pháp và kinh nghiệm làm việc nhanh chóng được học hỏi từ người thân. Sự đảm bảo của người thân giúp công ty có niềm tin vào nhân viên. Bên cạnh đó, trong việc định hướng tuyển dụng, ngoài tuyển dụng ứng viên đã có kinh nghiệm, công ty đã tiến hành đầu tư phát triển tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm, là sinh viên điện tử các trường Đại học, Cao đẳng... Đây không những là giải pháp nhằm giải quyết vấn đề khan hiếm nguồn nhân lực trong thời điểm hiện tại mà còn tạo ra sự phấn đấu và động lực gắn kết với người lao động khi có sự kế cận và lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Hệ thống các kênh tuyển mộ cũng đã được công ty sử dụng một cách linh hoạt với nhiều hình thức và phương pháp tiếp cận ứng viên. Từ việc tương tác trực tiếp tới ứng viên đến các hoạt động đăng tuyển trên các trang

việc làm uy tín, cũng như tìm tới giải pháp dịch vụ tuyển mộ của các công ty headhunt nhằm đảm bảo yêu cầu tăng trưởng về nhân lực.

Công ty đã có phần mềm lưu trữ thông tin ứng viên nên sẽ giúp cho việc tuyển mộ giai đoạn sau có lượng ứng viên tiềm năng đem lại hiệu quả về kinh tế cũng như thời gian cho công ty.

Công tác sàng lọc hồ sơ đã được thực hiện khá tốt; hệ thống câu hỏi phỏng vấn sơ bộ đã khái quát được các thông tin mà công ty muốn khai thác từ ứng viên như sở thích, mục tiêu và động lực phấn đấu trong công việc, các khả năng của bản thân; công tác thi tuyển với các bài thi được chuẩn bị cẩn thận. Việc chấm điểm dựa vào đáp án có sẵn nên độ chính xác cao.

Thứ tư, về đánh giá hiệu quả tuyển dụng:

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

Số hồ sơ ứng tuyển tăng dần qua các năm cho thấy hoạt động tuyển mộ nhân lực tương đối hiệu quả.

2.4.2. Mặt hạn chế

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

Thứ nhất, về cơ sở của tuyển dụng

Công ty chưa xây dựng được các quy định cụ thể quy chế tuyển dụng. Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc đã được tiến hành nhưng chưa được thực hiện một cách cẩn thận và chuyên sâu.

Thứ hai, về phân định trách nhiệm: sự liên kết, phối hợp giữa các bộ phận với nhau vẫn còn chưa được chặt chẽ

Thứ 3, quy trình tuyển dụng:

- Việc lập kế hoạch nhân lực giao cho các đơn vị, bộ phận nhưng thực tế lại do Công ty Appota và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông xác định chỉ tiêu sau đó quyết định về cho Ban giám đốc.

- Kế hoạch lao động chủ yếu tập trung sản xuất, kinh doanh theo năm nên khi có biến động nhân lực trong bộ phận thì công ty mới tổ chức tuyển dụng bổ sung nên thường rơi vào thế bị động. Như vậy, công tác xác định nhu cầu tuyển dụng chưa sát với yêu cầu nhân lực thực tế làm gia tăng số lượng các vị trí tuyển dụng đột xuất so với kế hoạch dự kiến cả năm và từng quý. Thêm vào đó, việc xác định nhu cầu thiếu tính khách quan từ thông tin thị trường đã làm tăng thêm khoảng cách giữa kế hoạch và khả năng thực tế.

- Chính sách ưu tiên tuyển con em trong ngành còn có nhiều hạn chế như trình độ không đạt bằng các ứng viên khác hay không tuyển đúng vị trí.

- Mức độ tương tác các kênh tuyển mộ với ứng viên chưa cao. Tần suất các thông tin tuyển dụng còn chưa bao phủ được nguồn ứng viên trên thị trường. Bên cạnh đó, Công ty mới chỉ dừng lại ở việc đăng thông báo tuyển dụng đơn thuần mà chưa có những biện pháp cụ thể, mới lạ để thu hút, tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên cần tuyển. Ví dụ: làm nổi bật thông tin tuyển dụng của công ty bằng những chế độ đãi ngộ tốt, hình ảnh, màu sắc bắt mắt, thông tin tuyển dụng luôn hiện ở trang nhất, liên kết với các website của đối tác để đăng tải thông tin...

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

- Chương trình tuyển dụng các ứng viên chưa có kinh nghiệm là các sinh viên năm cuối và mới ra trường cũng đang gặp nhiều khó khăn, thiếu hấp dẫn với sinh viên và mất dần vị thế cạnh tranh với các chương trình tuyển

dụng sinh viên của các đơn vị khác. Số lượng sinh viên được tuyển dụng trong thời gian qua chưa đáp ứng đủ so với số lượng yêu cầu cần tuyển dụng.

- Việc đánh giá còn mang nặng tính chủ quan của người phỏng vấn. Cùng một bộ phận Tuyển dụng song 2 người phỏng vấn khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn lựa chọn khác nhau. Đặc biệt trong việc đánh giá cấp bậc cán bộ nhân viên cho ứng viên sau buổi phỏng vấn chưa được kiểm soát, chưa xác định cấp bậc đúng với năng lực thật sự của ứng viên. Đồng thời, việc lựa chọn người phỏng vấn cho các vị trí cũng chưa được thực hiện một cách thích đáng. Người phỏng vấn vẫn còn có tâm lý thiếu chủ động hoặc bị ức chế khi đi phỏng vấn do công việc của họ đang rất bận và không bố trí người làm thay.

- Bên cạnh đó, mức lương tuyển dụng cũng bị hạn chế bởi hạn mức các cấp bậc được quy định đã lâu và chưa được cập nhật nên với nhiều vị trí mức lương áp dụng của công ty không còn phù hợp với mức tiền lương trên thị trường.

- *Thứ 4*, về đánh giá hiệu quả tuyển dụng: Xét về mặt số lượng trong suốt cả hai năm liên tiếp việc tuyển dụng của công ty chưa hoàn thành được kế hoạch đề ra. Điều này gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động mở rộng sản xuất kinh doanh của công ty.

2.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế

- Định hướng phát triển của doanh nghiệp còn chưa rõ ràng. Mặc dù đưa ra định hướng gia tăng mở rộng sản xuất song các dự án do bộ phận kinh doanh mang về thường rất khó về mặt công nghệ nên đòi hỏi công ty cần có một nguồn nhân lực tốt. Tuy nhiên số lượng đặc thù lập trình viên phụ thuộc vào ngôn ngữ lập trình Java và Net có hạn và sự cạnh tranh lớn của các doanh nghiệp khác trên thị trường, việc đáp ứng nguồn nhân lực này là một vấn đề khó trong điều kiện tiềm lực công ty còn nhiều hạn chế như hiện nay.

- Hệ thống chính sách, cơ chế hoạt động của các phòng ban, bộ phận, trong đó có bộ phận Tuyển dụng còn chưa được đầu tư thích đáng. Các yếu tố quy trình được xây dựng mang nặng hình thức, gặp khó khăn lớn trong khi thực hiện. Như hệ thống nhân viên công ty đang áp dụng, bị chồng chéo và khó xác định đâu là cấp bậc đâu là thứ hạng nhân viên, khi áp dụng kết hợp cả 2 tiêu chuẩn mà không có hướng dẫn cụ thể. Tên gọi của các cấp bậc này cũng không thể sử dụng trong việc tiếp cận và thông báo tuyển dụng. Bộ phận Tuyển dụng và người phỏng vấn thường tự quy đổi trên những người lao động đang làm việc tại công ty làm căn cứ để ra quyết định và áp cấp bậc nhân viên cho nhân viên mới.

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

- Các chế độ đãi ngộ của công ty hiện nay áp dụng chưa đủ sức cạnh tranh với các đơn vị khác trên thị trường, đặc biệt khi so sánh với các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Như việc đóng bảo hiểm trên mức lương cơ bản thay vì đóng mức bảo hiểm toàn bộ mức lương của người lao động mà các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài áp dụng hiện nay là một ví dụ tiêu biểu để ứng viên so sánh khi lựa chọn môi trường làm việc.

- Chương trình tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm chưa được đầu tư và cập nhật kịp thời. Mặt khác, các sinh viên khá, giỏi thường năng động tìm kiếm cơ hội thực tập làm bán thời gian từ năm 2, năm 3 nên đa phần được các doanh nghiệp khác tiếp cận và tuyển dụng trước khi đạt đủ điều kiện tham gia chương trình của công ty. Chế độ hỗ trợ của công ty dành cho đối tượng này cũng chưa được quan tâm. Ngoài ra, cơ chế nhận sinh viên vào đào tạo bắt buộc trong thời gian 3 tháng sau đó mới tuyển dụng chính thức thiếu

đi tính linh hoạt với những ứng viên khá và có khả năng làm việc được ngay trong thời gian đào tạo ngắn.

- Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp và các trưởng bộ phận còn chưa rõ ràng trong việc xác định các yêu cầu tuyển dụng cần thiết. Họ thường mong đợi những ứng viên hoàn hảo với mức tiền lương giới hạn của một vài năm trước và thậm chí còn thay đổi các yêu cầu đối với vị trí tuyển dụng trong thời gian ngắn. Đưa đến tỷ lệ ứng viên chưa phù hợp tăng cao và thời gian tuyển dụng, cũng như thời gian ra quyết định tuyển dụng kéo dài.

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

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA

3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Appota trong thời gian tới

Duy trì sự phát triển bền vững, sự tăng trưởng của công ty, phấn đấu trở thành doanh nghiệp vững mạnh.

Đảm bảo tính cạnh tranh cả về mẫu mã, chất lượng cũng như giá thành của từng loại sản phẩm, thực hành tiết kiệm nguyên vật liệu, vật tư sản xuất.

Mở rộng, phát triển thị trường, đẩy mạnh công tác Marketing đồng thời vẫn phải giữ vững mạng lưới khách hàng truyền thống.

Cung cấp những sản phẩm có chất lượng, thỏa mãn tối đa nhu cầu của bạn hàng trong và ngoài nước.

Xác định chất lượng là mục tiêu hàng đầu của công ty tạo được niềm tin của khách hàng đối với doanh nghiệp.

Luôn đảm bảo thời hạn hợp đồng sản phẩm đạt chất lượng cao và ổn định giữ chân được những bạn hàng khó tính như: Samsung, Honda, Atsumitex...

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Trong giai đoạn 2021 – 2025, Công ty APPOTA tiếp tục thực hiện kế hoạch mở rộng quy mô sản xuất phát triển kinh doanh của mình. Trong đó việc đầu tư phát triển đội ngũ nhân lực có trình độ cao được ưu tiên bằng việc tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp để nâng cao năng suất lao động và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của các khách hàng lớn. Bên cạnh đó là việc tăng cường nguồn nhân lực công ty cho các kế hoạch kinh doanh mới sẽ được triển

khai trong thời gian tới bằng việc đẩy mạnh hoạt động tuyển dụng. Công ty đã đưa ra định hướng phát triển nguồn nhân lực như sau:

Một là, tăng cường thu hút và phát triển đội ngũ nhân lực cả về số lượng và chất lượng trên cơ sở tận dụng thế mạnh thị trường và thế mạnh của công ty để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của công ty. Trong đó:

- Tập trung tuyển dụng nhân lực làm về 2 ngôn ngữ Java và .NET.

- Tăng cường tỷ lệ ứng viên được tuyển dụng đạt cấp bậc nhân viên 3 trở lên. Đảm bảo các ứng viên được tuyển dụng là các ứng viên có giàu kinh nghiệm và khả năng tiếng Anh tốt với 90% ứng viên được tuyển dụng đạt trình độ 700 Toeic trở lên hoặc các chứng chỉ tương đương khác.

- Đối với hoạt động tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm cần đổi mới chương trình, tăng cường sức hút với sinh viên. Đảm bảo đủ nhân viên theo kế hoạch kinh doanh đưa ra.

- Hệ thống hóa lại cơ sở dữ liệu tuyển dụng của công ty bằng việc sử dụng phần mềm quản lý. Giúp công ty có thể quản trị được nguồn dữ liệu, phục vụ hiệu quả việc phát triển nguồn nhân lực công ty.

- Hoàn thiện quy trình tuyển dụng. Nâng cao các hoạt động chăm sóc ứng viên tiềm năng, đón tiếp ứng viên chu đáo để tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp và nâng cao vị thế của công ty.

Hai là, hoàn thiện chính sách nhân lực, chính sách đãi ngộ, các công cụ quản lý nhân lực để thanh lọc đội ngũ và xây dựng đội ngũ nhân lực dài hạn cho công ty.

Ba là, nâng cao trình độ và đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng lao động có kinh nghiệm, có tay nghề cao trong công ty để ra

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần Appota

3.2.1. Giải pháp trong cơ sở của công tác tuyển dụng nhân lực

Công ty cần xây dựng quy chế tuyển dụng của riêng mình để phù hợp với đặc thù của riêng của APPOTA, điều này giúp cho công tác TDNL được thực hiện thống nhất hơn.

Thực hiện tốt các hoạt động quản trị nhân lực làm cơ sở cho công tác TDNL. Đối với hoạt động kế hoạch hóa nguồn nhân lực, công ty mới chỉ đưa ra số lượng nhân lực còn thiếu trong Công ty, chưa đưa ra những thông tin cụ thể. Trong bản kế hoạch cần đưa ra dự báo, khả năng nhân lực sẽ thôi việc, nghỉ hưu, cần đào tạo lại...từ đó mới có con số chính xác hơn về nhân lực cần tuyển. Để làm được điều này thì cần thực hiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc. Công tác kế hoạch hóa NNL nên được thực hiện theo chu kỳ xác định đảm bảo tính ổn định trong sắp xếp nhân lực và cũng cần có định hướng trong phát triển dài hạn để thuận tiện cho việc lập kế hoạch TDNL, đào tạo nhân lực sau này.

3.2.2. Giải pháp về phân định trách nhiệm trong công tác tuyển dụng nhân lực

3.2.2.1. Nâng cao năng lực cho cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

Ngoài những cán bộ làm công tác TDNL thuộc Phòng Hành chính nhân lực, còn có sự tham gia của Ban giám đốc, trưởng phó các bộ phận, nhân viên có trình độ cao cùng tham gia vào hoạt động TDNL. Do vậy, ngoài việc nâng cao năng lực cho các cán bộ phụ trách công tác TDNL thì Công ty nên chú trọng nâng cao năng lực cho những người có tham gia vào hoạt động này. Công ty nên tổ chức thêm các khóa đào tạo do các trung tâm mở hoặc mời chuyên gia về giảng dạy tại Công ty để nâng cao hơn nữa trình độ chuyên

môn cũng như kỹ năng của các cán bộ tuyển dụng. Đặc biệt là những người tham gia vào hội đồng tư vấn tuyển dụng, hội đồng phỏng vấn, hội đồng thi tuyển; nâng cao kỹ năng đánh giá và lựa chọn ứng viên.

3.2.2.2. Thiết lập cơ chế làm việc chặt chẽ hơn giữa các bộ phận và chính sách chung của doanh nghiệp

- Công ty cần xây dựng cơ chế làm việc giữa các bộ phận do tình trạng hiện nay các thông tin quản trị nhân lực đang không được thống nhất. Với kết cấu tác riêng hoạt động nhân lực theo hướng chuyên sâu thành các bộ phận Tuyển dụng, chính sách và chế độ, đào tạo song lại chưa có sự liên kết về cơ chế hoạt động và hướng mục tiêu chung đã làm thiếu đi tính thống nhất của các hoạt động nhân lực.

- Cần thiết lập cơ chế ràng buộc, tham vấn trước khi đưa ra các quyết định quan trọng về nhân lực như chương trình đào tạo, thiết lập thang lương... Đồng thời nên có những buổi họp chung định kỳ để thống nhất mục tiêu của bộ phận nhân lực nói chung và cập nhật các thông tin để hoàn thiện hệ thống chính sách nhân lực của công ty. Trong đó, mức tiền lương đang biến động trên thị trường hiện nay là một trong những yếu tố cần bàn tới khi có sự điều chỉnh thang bảng lương của doanh nghiệp.

3.2.3. Giải pháp trong quy trình tuyển dụng nhân lực

3.2.3.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng

Trong xác định nhu cầu tuyển dụng, ngoài căn cứ trên các nhân tố bên trong doanh nghiệp như: kế hoạch sản xuất kinh doanh, cân đối nhân lực... Công ty cần chú trọng trong đánh giá khả năng cung ứng nhân lực của thị trường. Đặc biệt trong điều kiện hướng kinh doanh đặc thù như hiện nay, nắm bắt thị trường lao động là vô cùng quan trọng. Công ty có thể tiến hành thăm dò những công ty có hoạt động trong cùng lĩnh vực, có sử dụng nhân lực

tương tự để có thể tổng hợp sơ lược về nguồn nhân lực trên thị trường. Từ đó, đưa ra chiến lược kinh doanh và kế hoạch nhân lực phù hợp.

3.2.3.2. *Giải pháp về lập kế hoạch tuyển dụng*

- ***Thứ nhất, cần đa dạng hóa nguồn và phương pháp tuyển mộ***

- Nguồn tuyển dụng của công ty cần khai thác thêm tại các cơ sở đào tạo đó là các trường đại học uy tín có khoa LKĐT trong cả nước. Trên thực tế, việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại công ty là không nhiều, nếu Công ty có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì nên đầu tư cho nguồn tuyển dụng này bằng việc tăng cường mối quan hệ với các trường có giảng dạy các môn học phù hợp với các ngành hoạt động của mình như cấp học bổng hay nhận các thực tập sinh sau quá trình thực tập sẽ đánh giá và tuyển dụng vào làm.

Thực hiện quảng bá hình ảnh tổ chức đến với sinh viên, chia sẻ các cơ hội việc làm. Điều này không chỉ tác động tốt tới nguồn tuyển mộ của chương trình Fresher hiện tại mà còn gây dựng hình ảnh trong các bạn sinh viên và chính họ sẽ trở thành nguồn ứng viên có kinh nghiệm đầy tiềm năng trong tương lai của tổ chức.

Với đối tượng ứng viên chưa có kinh nghiệm là các sinh viên năm 2 và năm 3 có thể mở rộng tương tác với doanh nghiệp qua việc tổ chức ngày “Open day” để sinh viên có thể thăm quan trực tiếp tại doanh nghiệp và được trao đổi, giới thiệu về môi trường và những cơ hội việc làm tại công ty. Mục đích tăng cường lượng sinh viên biết tới tổ chức và tăng cơ hội tìm kiếm và tiếp cận được với nguồn tuyển mộ này.

– Giới thiệu của nhân viên nội bộ: Trong thời gian qua, hoạt động giới thiệu của nhân viên nội bộ chưa thực sự hiệu quả mặc dù nguồn ứng viên do nhân viên nội bộ giới thiệu thường có chất lượng khá tốt. Do họ đã có mối quan hệ quen biết và thường là đồng nghiệp cũ. Vì vậy, công ty cần có những

tác động tích cực đối với chương trình và quy định mức thưởng giới thiệu hấp dẫn hơn.

- + Thay đổi tỷ lệ thưởng giới thiệu. Có mức thưởng hợp lý với từng cấp độ ứng viên giới thiệu được tuyển dụng. Bên cạnh việc sử dụng mức thưởng cố định trong cả năm theo cấp bậc ứng viên giới thiệu được tuyển dụng, với những thời điểm cao điểm tuyển dụng và những vị trí đặc biệt có thể tiến hành các chương trình giới thiệu đặc biệt với tỷ lệ thưởng cao hơn nhằm thu hút và khuyến khích sự giới thiệu của nhân viên công ty.

- + Điều chỉnh nói rộng quy định giới thiệu ứng viên của nhân viên công ty, thay vì quy định các ứng viên do nhân viên giới thiệu chỉ được tính thưởng giới thiệu khi không có trong dữ liệu tuyển dụng của công ty thì nên giới hạn số thời gian. Chẳng hạn, ta có thể quy định: ứng viên do nhân viên giới thiệu không có trong dữ liệu tuyển dụng công ty trong vòng 1 năm kể từ ngày dự tuyển gần nhất của ứng viên. Điều này sẽ làm hạn chế bớt tâm lý e ngại giới thiệu vì dù có giới thiệu cũng không được tính trả thưởng do không đạt quy định.

- + Có thể đưa ra các cuộc thi giới thiệu ứng viên tạo tâm lý hứng thú cho nhân viên trong các đợt tuyển dụng lớn. Hoặc đưa ra chính sách thưởng thêm cho nhân viên có lượng giới thiệu ứng viên nhiều nhất trong năm. Qua đó sẽ nhân rộng thói quen và tâm lý sẵn sàng giới thiệu ứng viên của nhân viên trong công ty.

- Tham gia hội chợ việc làm cũng là phương pháp tuyển dụng mà hiện nay đang được nhiều công ty áp dụng, ngoài việc có thể quảng bá cho DN mình thì còn có được thông tin của các ứng viên tiềm năng bởi lực lượng tham gia chính vào hội chợ chính là các sinh viên đã tốt nghiệp.

- Từ đánh giá hiệu quả tuyển dụng thực tế tại công ty và kết quả khảo sát điều tra cho thấy, kênh tuyển mộ qua phương tiện thông tin đại chúng đạt hiệu quả cao nhất đặc biệt tin đăng trên các trang việc làm thường có tỷ lệ ứng

viên biết tới cao hơn so với trên facebook hay các diễn đàn. Do đó, cần hoạch định việc phân bổ nguồn lực cho việc đăng tuyển lên các kênh này một cách hiệu quả.

+ Với các trang web việc làm lớn, như: Vietnamworks, IT việc,... phí đăng tuyển thường khá lớn do đó cần chọn thời điểm đăng tin giữa các vị trí một cách linh hoạt, kèm theo những thương lượng về giá dịch vụ, cũng như các khuyến mãi để vừa làm nổi bật tin đăng của công ty vừa đảm bảo sử dụng quỹ tuyển dụng tiết kiệm nhất có thể.

+ Tìm kiếm và sử dụng các trang web việc làm miễn phí để tăng cường độ bao phủ thông tin tuyển dụng của công ty. Cập nhật những trang web tìm kiếm việc làm, diễn đàn, hội nhóm mà các ứng viên thường quan tâm.

+ Sử dụng việc đăng tuyển trên các trang facebook cá nhân của nhân viên trong công ty thông qua sử dụng ứng dụng kết nối đăng tuyển tự động từ facebook của công ty. Vì thông thường bạn bè của nhân viên trong công ty cũng đa phần thuộc lĩnh vực điện tử. Đây sẽ là sự giới thiệu truyền tin tiết kiệm và khá hiệu quả.

+ Duy trì và xây dựng chiến lược đăng tin tuyển dụng trên mạng xã hội instagram, Twiter....Đây là nơi có nhiều ứng viên tới từ nhiều ngành nghề lĩnh vực, trong đó có một số lượng lớn ứng viên điện tử.

+ Cần có cơ chế quản lý các tin đăng tuyển, rà soát hiệu quả việc ứng tuyển từ các trang đăng tuyển để có điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh đó, cần theo dõi các tin đăng tuyển để kịp thời giải đáp những thắc mắc của ứng viên về vị trí tuyển dụng.

• *Thứ hai, xây dựng nội dung thông báo tuyển dụng hấp dẫn và chi tiết hơn*

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

tuyển được những người phù hợp. Thực tế, người nộp hồ sơ thường bị kích thích bởi mức lương cao ngoài ra còn có chế độ phúc lợi của Công ty. Thông báo tuyển dụng cần được trình bày ngắn gọn, độc đáo để tăng hiệu quả trong quá trình tiếp nhận thông tin của người xin việc và công ty nên đầu tư vào việc thiết kế thông báo tuyển dụng hơn (thiết kế logo dễ nhớ, hình ảnh sống động, màu sắc thu hút...)

3.2.3.3. *Tăng cường hiệu quả công tác thu thập và sàng lọc hồ sơ ứng viên*

Công ty cần coi trọng hoạt động này bởi việc sàng lọc diễn ra tốt, hiệu quả sẽ giúp Công ty không những giảm được rất nhiều chi phí tuyển dụng ở các khâu tiếp theo của quy trình TDNL mà còn hạn chế việc bỏ sót các ứng viên tiềm năng. Việc sàng lọc của Công ty hiện nay đã có tiêu chí cụ thể, được đánh giá theo điểm tương đối khách quan. Tuy nhiên, tuy có mẫu đánh giá hồ sơ nhưng tiêu chí đánh giá lại chung cho tất cả các vị trí, Công ty cần phải có mẫu đánh giá hồ sơ cho từng vị trí công việc sẽ hợp lý hơn.

3.2.3.4. *Nâng cao chất lượng các bài kiểm tra, thi tuyển*

- **Xây dựng bài kiểm tra**

Với các vị trí đòi hỏi chuyên môn về công nghệ, việc sử dụng bài kiểm tra là một yêu cầu bắt buộc. Đây được xem là bước sàng lọc quan trọng, giúp đánh giá năng lực thực tế của ứng viên. Do đó để khắc phục các hạn chế hiện tại, công ty nên tiến hành các công tác sau:

- Xác định tính chất đề kiểm tra: tùy mục đích của từng bài kiểm tra, thời gian và nội dung kiểm tra nên được cân đối phù hợp.

- + Nếu bài kiểm tra mang tính chất sàng lọc trực tiếp ứng viên trước khi bước vào phỏng vấn thì việc ra đề cần phải có tính chất bao quát và đảm bảo tính phân loại. Cần thận trọng khi sử dụng dạng đề này vì nếu chất lượng đề thi không tốt sẽ ảnh hưởng đến việc sàng lọc ứng viên, hoàn toàn có thể làm mất đi các ứng viên tiềm năng.

+ Không nên ra đề thi quá dài và tốn nhiều thời gian của ứng viên sẽ gây tâm lý mệt mỏi dẫn tới bài làm không phản ánh đúng năng lực của ứng viên.

+ Đề kiểm tra đều có bộ đáp án do người ra đề xây dựng. Đảm bảo đáp án dễ hiểu và có thang điểm phân loại rõ ràng các tiêu chí.

– Người ra đề kiểm tra: Đối với mỗi nhóm vị trí công việc cần lựa chọn người có chuyên môn tốt để ra đề kiểm tra và sẽ là người chịu trách nhiệm chấm bài làm của ứng viên. Những người ra đề nên thuộc chính bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Trong trường hợp, người ra đề không thể tham gia chấm bài làm của ứng viên cần dự kiến người dự phòng đã hiểu rõ đề kiểm tra và các yêu cầu tiêu chuẩn đối với đề kiểm tra.

– Công tác rà soát và chạy thử đề kiểm tra: Bài kiểm tra trước khi được chính thức thông qua để áp dụng cho ứng viên, cần được rà soát đề bởi bộ phận đào tạo và bộ phận Tuyển dụng. Các đề thi có thể chạy thử bằng việc nhờ 1 số nhân viên công ty thuộc cùng lĩnh vực ở các trình độ khác nhau. Căn cứ trên tỷ lệ kết quả của lần chạy thử bài kiểm tra để điều chỉnh độ khó, dễ và các câu hỏi mang tính phân loại ứng viên, để từ đó bài kiểm tra sẽ đánh giá được năng lực ứng viên phù hợp với mặt bằng tiêu chuẩn công nghệ của công ty đang áp dụng.

– Quy định chấm bài kiểm tra:

+ Việc chấm bài kiểm tra cần tuân thủ nghiêm ngặt theo đáp án đã xây dựng. Không tự ý đưa thêm các tiêu chí chấm điểm ngoài đáp án. Nếu cần sửa đổi hoặc đưa thêm tiêu chí chấm điểm cần có sự thông qua của người ra đề và bộ phận Tuyển dụng, cũng như bộ phận đào tạo.

+ Tất cả các bài kiểm tra và kết quả chấm bài đều được lưu lại trong thời gian tối thiểu 1 năm từ ngày tham gia ứng tuyển. Đảm bảo tính lưu trữ hồ

sơ, trong trường hợp cần thiết có thể sử dụng lại kết quả kiểm tra để cân nhắc việc đánh giá năng lực của ứng viên khi đưa ra quyết định tuyển dụng.

– Các đề kiểm tra cho các vị trí đã được xây dựng cần được lưu lại và quản lý đánh mã theo công việc vị trí cần tuyển để đảm bảo tính cập nhật của đề kiểm tra, tránh sự chồng chéo của nhiều đề kiểm tra tồn tại song song gây chênh lệch về đánh giá ứng viên cho cùng một vị trí.

3.2.3.5. Nâng cao tính chuyên nghiệp trong phỏng vấn tuyển chọn

• Xây dựng mẫu bảng phỏng vấn

Trước hiện trạng tiêu chuẩn phỏng vấn chưa được xác định và kết quả phỏng vấn không thống nhất về mặt dữ liệu như hiện nay, công ty cần áp dụng các hoạt động sau:

- Nghiên cứu và xây dựng hệ thống câu hỏi phỏng vấn bắt buộc cho các vị trí. Trong đó, các câu hỏi cần dựa trên 3 hướng câu hỏi chính: câu hỏi chuyên môn, câu hỏi về thái độ và câu hỏi để tìm hiểu mong muốn của ứng viên.

+ Câu hỏi chuyên môn: sẽ được xây dựng dựa trên bản mô tả công việc đã được xây dựng. Gồm câu hỏi chuyên môn bắt buộc trên những yêu cầu của vị trí và các câu hỏi mở theo hướng khai thác các khả năng công nghệ khác của ứng viên để đánh giá tiềm năng.

+ Câu hỏi thái độ: sẽ gồm các câu hỏi về sở thích, thói quen, phong cách, tác phong làm việc của ứng viên. Qua đó, đánh giá khả năng hòa nhập của ứng viên với môi trường tổ chức của công ty.

+ Câu hỏi mong muốn của ứng viên: đây là thông tin bắt buộc cần được hỏi trong tất cả các buổi phỏng vấn. Nhóm câu hỏi này gồm có 3 ý chính là việc tìm hiểu mức lương hiện tại, mong muốn của ứng viên cho công việc mới và thời gian có thể bắt đầu công việc. Ngoài ra, có thể đề cập đến lý do chuyển việc của ứng viên.

- Xây dựng mẫu phiếu điền kết quả phỏng vấn: Tránh tình trạng dữ liệu không thể phục vụ mục tiêu quản lý, sàng lọc và việc người phỏng vấn bỏ qua các thông tin không đưa ra khi đánh giá. Mẫu điền kết quả phỏng vấn được thiết kế qua bảng lựa chọn. Trong đó, các tiêu chí trả lời đã được quy định cụ thể, trừ những câu hỏi mở. Người phỏng vấn buộc phải điền các thông tin đó trước khi hoàn tất phiếu phỏng vấn.

- **Xác định người phỏng vấn**

- Để tạo sự thống nhất trong việc đánh giá và tiêu chuẩn mặt bằng chung của cả công ty nói chung và từng bộ phận nói riêng, việc lựa chọn và lập kế hoạch người phỏng vấn chuyên môn nên tổ chức thành một hệ thống. Thay vì mỗi nhóm nhỏ trong một bộ phận cử người đi phỏng vấn, công ty nên hình thành nhóm phỏng vấn chuyên môn chung của công ty, mỗi vị trí thuộc 1 nhóm chuyên môn cần có 1 người phỏng vấn chính và 1 người dự phòng. Như vậy sẽ nâng cao hiệu quả sử dụng lao động về sau khi có sự xáo trộn nhân lực giữa các nhóm sản xuất, chất lượng ứng viên vẫn được đảm bảo và có thể đảm nhận được công việc trong nhóm mới.

- Những nhân viên được lựa chọn để tham gia phỏng vấn chuyên môn nên là những nhân viên có trình độ chuyên môn tốt, có khả năng giao tiếp và đánh giá vấn đề.

- Những cá nhân được lựa chọn đi phỏng vấn, công ty cần:

- + Tạo điều kiện về thời gian, có sự bố trí công việc phù hợp. Tránh tình trạng quá tải trong công việc cho người đi phỏng vấn. Công tác đi phỏng vấn ứng viên nên được xem là một nhiệm vụ trong khối lượng công việc chung của người được lựa chọn.

- + Cần đưa ra những yêu cầu nhất định đối với người phỏng vấn chuyên môn. Tác động đến nhận thức của người đi phỏng vấn để họ có niềm vui

trong phỏng vấn. Có thể áp dụng thêm chế độ bồi dưỡng, khuyến khích cho người được lựa chọn đi phỏng vấn.

- **Đào tạo cho người phỏng vấn**

- Với mục tiêu để nâng cao chất lượng đánh giá ứng viên theo đúng tiêu chí đã đề ra, người phỏng vấn sau khi được lựa chọn cần được đào tạo thêm về các thông tin cơ bản phục vụ cho việc đánh giá ứng viên

- Người phỏng vấn cần được trang bị các thông tin về:

- + Vị trí và mục đích của công việc đang cần tuyển. Do mỗi thời điểm, sẽ có những yêu cầu về chất lượng ứng viên khác nhau để phục vụ các dự án khác nhau nên cần trao đổi để người phỏng vấn nắm được mục tiêu lựa chọn các ứng viên phù hợp hiện nay như thế nào.

- + Cần trang bị cho người phỏng vấn nắm rõ về hệ thống cấp bậc nhân viên trong công ty. Đảm bảo việc đánh giá chuyên môn và xác định cấp bậc trình độ của ứng viên theo thang đánh giá nhân viên của công ty một cách chính xác. Qua đó, sẽ giúp trưởng bộ phận có cơ sở quan trọng để quyết định mức lương tuyển dụng ứng viên.

3.2.3.6. Tăng cường hiệu quả đánh giá ứng viên trong quá trình thử việc.

Trong thời gian thử việc, các ứng viên sẽ được làm việc trực tiếp, trao đổi và giao tiếp với mọi người trong tổ chức vì vậy, nhà tuyển dụng sẽ có nhiều cơ hội để tìm hiểu ứng viên trên nhiều khía cạnh hơn không chỉ đánh giá về khả năng thực hiện công việc mà còn đánh giá được tính cách, khả năng hòa nhập, phong cách sống... Các ứng viên trúng tuyển này thường được nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn trong quá trình thực tập. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại đôi khi nhân viên kèm cặp do bận nên giao luôn việc cho thực tập viên, còn lơ là trong công tác kèm cặp. Do vậy, lãnh đạo trực tiếp cần có sự kiểm tra, giám sát đối với công tác này

Các biểu Mẫu đánh giá thử việc được xây dựng chi tiết, cụ thể hơn nữa các tiêu chí và thang điểm rõ ràng giúp cho việc đánh giá thử việc trở nên sát thực và giảm yếu tố chủ quan khi đánh giá. Mẫu đánh giá thử việc này nên xây dựng theo bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để việc đánh giá được thống nhất.

3.2.4. Giải pháp trong đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực

Hoạt động đánh giá hiệu quả tuyển dụng đã được công ty tiến hành định kỳ theo từng quý. Cứ ngày mùng 1 của tháng đầu tiên của quý bộ phận tuyển dụng sẽ lập báo cáo về nhân lực đã được ký hợp đồng chính thức lên Ban giám đốc. Như vậy, Công ty mới chỉ chú trọng đến số lượng nhân viên tuyển tức là chỉ lấy chỉ tiêu tỷ lệ hoàn thành kế hoạch làm tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác TDNL. Để nâng cao hiệu quả của công tác này, Công ty nên:

- Sử dụng thêm các tiêu chí đánh giá khác để thấy được khâu nào mình đang làm tốt, khâu nào cần khắc phục như: Tỷ lệ sàng lọc ứng viên (Tổng số hồ sơ ứng tuyển của mỗi đợt theo từng vị trí chức danh công việc, tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu qua vòng sàng lọc, tỷ lệ ứng viên qua vòng test, phỏng vấn...), Tỷ lệ lao động mới phải đào tạo bổ sung, tỷ lệ lao động được ký hợp đồng chính thức sau thử việc, chi phí tuyển dụng bình quân, chỉ tiêu về tiến độ thực hiện...
- Đánh giá khả năng, kỹ năng của cán bộ tuyển dụng, sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong quá trình thực hiện công tác TDNL.

3.2.5. Một số giải pháp khác

Thứ nhất, thực hiện tốt các chế độ lương, thưởng, phúc lợi

Bên cạnh việc đẩy mạnh các hoạt động tuyển dụng, công ty cần chú trọng tới việc phát triển các chính sách tạo động lực và sự gắn bó của người lao động với công ty. Công ty có thể áp dụng cả các khuyến khích tạo động lực về vật chất và tinh thần. Qua hoạt động này sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường mối quan hệ tốt đẹp với người lao động, giảm bớt số lượng tuyển dụng

thay thế những nhân viên nghỉ việc. Đồng thời nâng cao hình ảnh công ty và đẩy mạnh nguồn giới thiệu ứng viên từ nhân viên nội bộ công ty

Qua khảo sát các ứng viên ứng tuyển vào Công ty Cổ phần Appota cho thấy, 75% ứng viên quan tâm tới mức lương và các chế độ phúc lợi của công ty khi họ quyết định lựa chọn môi trường làm việc mới. Do đó, việc thực hiện tốt các chế độ lương, thưởng, phúc lợi của công ty là một yếu tố hết sức quan trọng giúp nâng cao hoạt động tuyển dụng của công ty. Mức lương tại các vị trí cần được điều chỉnh lại cho phù hợp với mức tiền lương trên thị trường. Tìm hiểu mức lương từ các đối thủ cạnh tranh và các ứng viên tham gia ứng tuyển. Từ đó sẽ tổng hợp được sự thay đổi mức lương trên thị trường để có những điều chỉnh phù hợp.

Thứ hai, nâng cao vị thế, uy tín của Công ty trên thị trường

Hình ảnh doanh nghiệp có tác động lớn tới niềm tin và mong muốn của ứng viên khi quyết định ứng tuyển vào một tổ chức. Hình ảnh doanh nghiệp sẽ tạo được tâm lý ổn định của tổ chức cũng như cơ hội phát triển của họ tại tổ chức đó. Do vậy, công ty cần:

- Tiếp tục thực hiện các chiến lược quảng bá hình ảnh về các sự kiện, môi trường làm việc của tổ chức.
- Tăng cường văn hóa doanh nghiệp, xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp mở với tác phong làm việc chuyên nghiệp.
- Thực hiện tốt các chính sách, chế độ đối với nhân viên công ty hiện nay để chính từ họ sẽ nhân rộng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp.

Thứ ba, tăng cường đội ngũ làm công tác tuyển dụng

- Xét về số lượng, đội ngũ làm công tác tuyển dụng hiện nay của công ty so với số lượng và chất lượng các vị trí cần tuyển dụng đang thiếu về mặt nhân lực. Các mảng nội dung chuyên sâu về quản trị các thông tin đăng tuyển, quản trị dữ liệu đang thực hiện chồng chéo và chưa hiệu quả. Cần mở rộng bộ

phận Tuyển dụng trong thời gian này để đẩy mạnh các hoạt động tuyển dụng của công ty.

– Cần tăng cường các kỹ năng thương lượng, đàm phán, quản trị thời gian cho đội ngũ tuyển dụng qua việc thiết kế các buổi đào tạo nội bộ hoặc duy trì quỹ đào tạo để các nhân viên tuyển dụng được đào tạo tại các lớp chuyên sâu bên ngoài.

Thứ tư, xây dựng các chương trình tuyển dụng phù hợp với ứng viên chưa có kinh nghiệm

Do tính cạnh tranh ngày càng lớn về nhân lực giữa các công ty điện tử, chương trình Fresher hiện nay đã mất dần các ưu thế về sự khác biệt và thu hút sinh viên ứng tuyển. Việc yêu cầu tham gia toàn thời gian với ứng viên chưa tốt nghiệp là một hạn chế của chương trình này. Do đó, công ty cần thiết kế và xây dựng các chương trình tuyển dụng phù hợp với đối tượng sinh viên.

– Tiếp tục duy trì chương trình Fresher trong thời gian tìm kiếm giải pháp mới cho việc tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm. Song cần điều chỉnh một số nội dung sau để tăng sức cạnh tranh của chương trình này:

+ Cần quy định rõ việc cho phép tuyển dụng linh hoạt trong việc lựa chọn các ứng viên tiềm năng. Với các ứng viên có đủ năng lực và khả năng học hỏi tốt, có thể tuyển dụng trực tiếp về bộ phận sản xuất mà không cần trải qua thời gian đào tạo bắt buộc kéo dài 3 tháng như hiện nay.

+ Mở rộng số lượng và mức học bổng đối với các bạn học viên tham gia chương trình Fresher. Giúp tăng sức hút với sinh viên khi có khả năng nhận được học bổng để hỗ trợ thêm chi phí sinh hoạt trong thời gian đào tạo.

+ Nếu có thể cân nhắc về nguồn lực tài chính, công ty có thể áp dụng phụ cấp đào tạo được xem như một khoản tiền lương nhỏ bên cạnh việc áp dụng cơ chế học bổng như hiện nay.

+ Phối hợp với bộ phận đào tạo điều chỉnh hệ thống chương trình đào tạo thêm hấp dẫn và tăng chất lượng đào tạo.

– Xây dựng các chương trình mới để tiếp cận với nhiều đối tượng sinh viên khác nhau, không chỉ dừng lại ở sinh viên năm cuối và mới tốt nghiệp như hiện nay. Dưới đây là một số gợi ý về các chương trình tuyển dụng ứng viên có thể áp dụng.

– Tuyển thực tập viên theo kỳ thực tập của các trường đại học trọng điểm, có nguồn nhân lực tốt về điện tử, như trường Đại học Công nghệ, Đại học Bách Khoa, Học viện Bưu chính viễn thông...Để có được nguồn sinh viên thực tập, công ty cần liên kết với nhà trường tổ chức sắp xếp kỳ thực tập của sinh viên phù hợp. Trường sẽ gửi danh sách các sinh viên lựa chọn nơi thực tập là Công ty Cổ phần Appota. Trong kỳ thực tập này, công ty sẽ có cơ hội lựa chọn các sinh viên tiềm năng để tuyển dụng làm việc bán thời gian.

– Với các sinh viên năm 3 và năm 4 công ty có thể tuyển dụng sinh viên vào làm việc bán thời gian.

+ Do nguồn lực công ty có hạn, nên có thể khoanh vùng đối tượng sinh viên có khả năng tiếng Anh khá và học lực tốt để tuyển dụng với số lượng khoảng 5 đến 10 sinh viên một lần tuyển dụng.

+ Sinh viên trúng tuyển sẽ được làm việc có hưởng lương và được đào tạo trực tiếp trong công việc tại các nhóm sản xuất.

Song hành với 2 hoạt động trên công ty đều cần bố trí sắp xếp địa điểm và có người hướng dẫn, kèm cặp các sinh viên trúng tuyển.

3.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp về công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần Appota

Để thực hiện các giải pháp về công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần Appota cần có một số điều kiện sau:

- Tiềm lực tài chính dành cho hoạt động của công ty nói chung cũng như đầu tư vào công tác tuyển dụng nói riêng phải ổn định. Sử dụng công nghệ vào công tác tuyển dụng khoa học và hiệu quả.

- Hoàn thiện được hệ thống các chính sách trong đó bao gồm cả chính sách về tuyển dụng và việc phối hợp một cách có hiệu quả các chính sách để tạo động lực và kích thích người lao động.

- Đầu tư truyền thông thương hiệu công ty, nâng cao uy tín và hình ảnh, độ phủ sóng của công ty rộng rãi trên các phương tiện hiệu quả.

3.4. Những đề xuất, khuyến nghị

Trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp xây dựng, về phía chính sách của Nhà nước cụ thể ở đây là các sở ban ngành xây dựng, lao động có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như: luật xây dựng, luật lao động... Các doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ của pháp luật do đó các điều luật này có ảnh hưởng rất lớn tới doanh nghiệp. Qua nghiên cứu đề tài này tác giả thấy sự can thiệp tích cực của các sở ban ngành xây dựng, lao động nói riêng cũng như Nhà nước nói chung sẽ giúp doanh nghiệp tốt hơn trong việc tìm nguồn, tuyển chọn và sử dụng lao động.

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

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

+ Luật xây dựng, các thủ tục hành chính, cấp giấy phép bóc rườn rà, linh động, tạo điều kiện hơn cho doanh nghiệp

Thứ hai, Nhà nước nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm. Hiện nay các trung tâm hoạt động trong lĩnh vực môi giới việc làm

rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy nhưng cũng có những trung tâm chuyên lừa đảo. Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

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

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

KẾT LUẬN

Nền tảng của mỗi doanh nghiệp chính là đội ngũ nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để có được đội ngũ nhân lực sáng giá như vậy. Công tác tuyển dụng chính là tiền đề để mang về cho doanh nghiệp những ứng cử viên tuyệt vời đó. Mỗi DN tùy thuộc vào điều kiện tình hình thực tế cũng như đặc thù riêng của mình để tổ chức công tác tuyển dụng nhân lực một cách phù hợp nhưng tựu chung lại đều nhằm mục đích tuyển dụng được những nhân viên tốt nhất, phù hợp nhất để có thể tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh một cách hiệu quả nhất. Nói như vậy không có nghĩa là để tuyển dụng hiệu quả chỉ cần làm tốt công tác tuyển dụng mà cũng cần phải phối kết hợp công tác tuyển dụng nhân lực với các công tác khác trong doanh nghiệp như phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực...Bởi vì trong doanh nghiệp, các hoạt động này có quan hệ mật thiết với nhau, tác động lẫn nhau. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần nâng cao, cải tiến công tác tuyển dụng tùy theo từng thời điểm, hoàn cảnh của doanh nghiệp, có như vậy thì công tác tuyển dụng nhân lực mới đảm bảo hiệu quả, góp phần vào hiệu quả sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế hiện trường hiện nay, các doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh thì nhất thiết phải chú trọng đến công tác quản trị nhân lực, đặc biệt là hoạt động tuyển dụng. Thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng là điều kiện đầu tiên cho sự thành công của một doanh nghiệp. Để hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt thì doanh nghiệp cần phải có một quy trình tuyển dụng hoàn thiện và sát thực với điều kiện của doanh nghiệp.

Tuyển dụng lao động nhằm đáp ứng kịp thời số lao động đủ tiêu chuẩn cho nhu cầu lao động của các bộ phận trong doanh nghiệp nên tuyển dụng đóng một vai trò trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại và trong tương lai.

Qua làm việc thực tế, tác giả đã mạnh dạn đi sâu tìm hiểu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota. Ngoài việc tìm hiểu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota, tác giả còn đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota trong thời gian tới.

Với bài luận văn này, tác giả hi vọng phần nào sẽ đóng góp cho công ty trong công tác tuyển dụng nhân lực thời gian tới. Mặc dù đã cố gắng nhưng do thời gian nghiên cứu có hạn và trình độ bản thân tác giả còn nhiều hạn chế, chắc chắn trên góc độ nào đó luận văn còn tồn tại và khiếm khuyết. Tác giả mong muốn nhận được nhiều ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các nhà quản lý, các đồng nghiệp và các bạn đọc quan tâm lĩnh vực này để luận văn được tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Đình Khuê (2020), *“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Smartosc”*- Luận văn thạc sỹ, ĐH Lao động - Xã hội.
2. Cần Hữu Dạn (2020), *Tuyển dụng và sử dụng nhân lực*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Dương Thị Kim Chung (2007), *“Quy trình tuyển dụng nhân viên”*, *Tuyển dụng đúng người*, NXB Trẻ, Hà Nội
4. Đặng Xuân Tiến (2012), *“Xu hướng tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp hiện nay”* - tạp chí Kinh tế phát triển trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số 2.
5. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
7. Nguyễn Xuân Đỗ (2014), *Hoàn thiện Công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty mạng lưới Viettel – Luận văn thạc sỹ, ĐH LĐXH.*
8. Nguyễn Chơn Trung (2011), *“Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức”*- tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7
9. Nguyễn Thị Thanh Vân (2019), *“Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech”* – Luận văn thạc sỹ ĐH LĐXH.
10. Nguyễn Ngọc Huyền (2016), Đại học Quốc Gia Hà Nội với đề tài: *"Tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH Thành An – Hà Nội"*.
11. Nguyễn Ngọc Khánh (2018), *“Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Tuệ Minh An”*

12. Nguyễn Chiến Thắng (2020), “*Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam*”
13. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
14. Lê Cẩm Hà, *Luận văn một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực khu vực nhà nước*, Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2010
15. Lê Thị Hồng Điệp (2009), “*Phát triển quy trình tuyển dụng nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*” - Luận án tiến sĩ ngành kinh tế.
16. Phạm Bá Thắng (2017) “*Hoàn thiện Công tác Tuyển dụng nhân lực tại Công Ty Tnhh Đông Lâm Dolacera*” Đại học dân lập Hải Phòng
17. Trần Hữu Hào (2017), “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần in Đông Hà*”
18. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, tái bản
19. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
20. Trần Văn Tuệ (2013), “*Tuyển dụng nhân lực thông qua Website: Thực trạng và giải pháp*” - tạp chí Công thương số 5 + 6.
21. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê
22. Vũ Hồng Phong (2020), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB LĐXH, Hà Nội
23. Công ty cổ phần Appota (2019), báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của công ty.
24. Công ty cổ phần Appota (2020), báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của công ty.
25. Công ty cổ phần Appota (2021), báo cáo tổng kết tình hình sử dụng

nhân lực của công ty và *phương hướng phát triển năm 2020 của Công ty cổ phần Appota*.

26. Công ty cổ phần Appota (2020), *Quy chế tuyển dụng lao động của Công ty cổ phần Appota*.

27. Công ty cổ phần Appota (2020), *Quy chế và Nội quy lao động của Công ty cổ phần Appota*.

28. Tài liệu Đại hội cổ đông thường niên năm (2020) “*Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2020*”.

29. Tài liệu Đại hội cổ đông thường niên năm (2021) “*Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2021*”

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

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

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

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào anh/ chị

Tôi là:....., là học viên cao học ngành QTNL của trường Đại học Lao động Xã hội. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài:
“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Appota”

Kết quả của cuộc khảo sát nay chỉ nhằm mục đích nghiên cứu thực tế và học tập, không nhằm mục đích nào khác. Những ý kiến đóng góp chân thành của Quý anh/ chị sẽ là cơ sở thông tin cần thiết giúp tôi hoàn thiện nghiên cứu của mình. Mọi thông tin do Quý anh/ chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu và học tập.

Rất mong được sự giúp đỡ của Quý anh/ chị.

Xin chân thành cảm ơn.

Nếu Anh/ chị có yêu cầu chỉ dẫn hay đóng góp ý kiến xin vui lòng liên hệ:

Tên:

Số điện thoại:

Email:

Số phiếu điều tra: 125

Đối tượng điều tra: Cán bộ quản lý các bộ phận, Phòng Hành chính nhân lực và nhân viên toàn Công ty.

Địa điểm điều tra: Trụ sở chính Công ty cổ phần Appota

NỘI DUNG KHẢO SÁT 01 : KHẢO SÁT VỀ NỘI DUNG VÀ HÌNH THỨC TUYỂN DỤNG TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA

(Phần dành cho cán bộ quản lý các bộ phận và phòng Hành chính nhân lực)

THÔNG TIN CÁ NHÂN	
Tuổi:	Giới tính:
Chức danh hiện tại:	Trình độ:
Bộ phận công tác:	

Anh/ chị hãy khoanh tròn vào đáp án mà mình đã chọn:

1. Anh/ chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực?

- A. Rất quan trọng
- B. Quan trọng
- C. Bình thường
- D. Không quan trọng

2. Anh/ chị thấy việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực trong công ty đã tốt hay chưa?

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt

3. Anh/ chị thấy số lượng ứng viên thu hút được đã đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của công ty chưa?

- A. Rất nhiều
- B. Nhiều
- C. Bình thường
- D. Ít

4. Anh/ chị cho biết ý kiến của mình về những phương pháp tuyển dụng mà công ty đang sử dụng?

- A. Rất phù hợp
- B. Phù hợp
- C. Chưa phù hợp

5. Anh/ chị thấy kinh phí dành cho công tác tuyển dụng như thế nào?

- A. Nhiều
- B. Phù hợp
- C. Ít

6. Theo anh/ chị thời gian tuyển dụng được thực hiện ?

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt

7. Anh/ chị đánh giá thế nào về chất lượng ứng viên trúng tuyển?

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt

8. Anh/ chị cho biết mức độ hiệu quả công tác tuyển dụng của Công ty như thế nào?

- B. Hiệu quả
- C. Bình thường
- D. Không hiệu quả

9. Theo anh/ chị những nhân tố chủ quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến công tác tuyển dụng của Công ty?

- A. Thương hiệu và uy tín của công ty
- B. Hoạt động kế hoạch hóa nhân lực, hoạt động phân tích công việc
- C. Bộ phận làm công tác tuyển dụng
- D. Khả năng tài chính

10. Theo anh/ chị những nhân tố khách quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến công tác tuyển dụng của Công ty?

- A. Chính sách của nhà nước
- B. Thị trường lao động
- C. Đối thủ cạnh tranh
- D. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

12. Ý kiến đóng góp của anh/ chị về công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty?

.....

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của Anh/ chị!

NỘI DUNG KHẢO SÁT 2: KHẢO SÁT VỀ NỘI DUNG VÀ QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN APPOTA

(Phần dành cho toàn bộ nhân viên công ty của Công ty cổ phần Appota)

THÔNG TIN CÁ NHÂN	
Tuổi:	Giới tính:
Bộ phận làm việc:	Trình độ:

(Bạn vui lòng khoanh tròn vào lựa chọn của mình)

A. Phương tiện Internet, truyền thông đại chúng

. Website, facebook của công ty

. Website việc làm

. Báo, đài

B. Qua người thân trong gia đình, bạn bè

C. Trung tâm giới thiệu việc làm

D. Nguồn khác

2. Anh/ chị quan tâm tới yếu tố nào khi quyết định lựa chọn một môi trường làm việc mới?

A. Mức lương

B. Danh tiếng công ty

C. Muốn có những thử thách mới

D. Cơ hội đi công tác nước ngoài

3. Anh/ chị có nhận xét gì về thông báo tuyển dụng của Công ty?

A. Rất đầy đủ, rõ ràng

B. Đầy đủ, rõ ràng

C. Không đầy đủ, mơ hồ

4. Anh/ chị thấy nội dung phỏng vấn chuyên môn có phù hợp không?

- A. Phù hợp
- B. Không phù hợp

5. Theo anh/ chị tác phong của người phỏng vấn như thế nào?

- A. Chuyên nghiệp
- B. Bình thường
- C. Không chuyên nghiệp

6. Anh/ chị đánh giá như thế nào về đề thi tuyển vào Công ty?

- A. Đề thi khó và phức tạp
- B. Đề thi ở mức độ vừa sức
- C. Đề thi đơn giản, dễ hiểu

7. Anh/ chị thấy công tác tuyển dụng của Công ty có đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên?

- A. Có
- B. Không

8. Anh/ chị đánh giá thế nào về quy trình tuyển dụng của công ty?

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt

9. Mức độ hấp dẫn của chương trình thưởng giới thiệu ứng viên với anh/ chị như thế nào?

- A. Rất hấp dẫn
- B. Bình thường
- C. Không hấp dẫn

10. Anh/ chị có hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của Công ty?

- A. Rất hài lòng
- B. Hài lòng
- C. Không hài lòng

11. Anh/ chị có đóng góp gì thêm cho hoạt động tuyển dụng của Công ty?

.....

.....

.....

Trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của Anh/ chị!

PHỤ LỤC 2:
KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

I. Tổng hợp thông tin người được khảo sát (125 người)

Nội dung		Số lượng	Tỷ lệ
		(Người)	(%)
Giới tính	Nữ	31	25
	Nam	94	75
Trình độ văn hóa	Trên đại học	50	40
	Đại học	75	60
	Dưới đại học	0	
Nhóm tuổi	Dưới 30	35	35
	Từ 30 - 45	55	55
	Trên 45	10	10
Bộ phận làm việc	Ban lãnh đạo	2	2
	Phòng ban	16	16
	Quản lý các bộ phận	12	12
	Lao động trực tiếp	70	70

II. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho cán bộ quản lý và phòng hành chính nhân lực.

Số phiếu phát ra: 25

Số phiếu thu về: 25

Đáp án	A		B		C		D	
Câu hỏi	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	10	33,33	14	46,67	6	20,00	0	0,00
2	3	10,00	13	43,33	14	46,67	-	
3	4	13,30	11	36,70	8	26,70	5	23,30
4	9	30,00	15	50,00	6	20,00	-	
5	8	26,67	17	56,67	5	16,66	-	
6	5	16,66	12	40,01	13	43,33	-	
7	22	73,33	6	20,00	2	6,67	-	
8	5	16,66	7	23,34	18	60,00		
9	8	26,67	12	40,00	4	13,33	6	20,00
10	3	10	13	43,33	9	30,00	5	16,66
11								

III. Tổng hợp kết quả phân câu hỏi dành cho nhân viên của Công ty

Số phiếu phát ra: 100

Số phiếu thu về: 100

Đáp án	A		B		C		D	
Câu hỏi	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	42	60,00	12	17,14	9	12,86	7	10,00
2	40	57,14	23	32,86	5	7,14	2	2,86
3	28	40,00	34	48,57	8	11,43	-	-
4	21	30,00	36	51,43	13	18,57	-	
5	18	25,71	40	57,14	12	17,15	-	
6	22	31,43	30	42,86	18	25,71	-	
7	55	78,57	15	21,43	-	-	-	
8	32	45,71	20	28,58	18	25,71	-	
9	8	11,43	17	24,27	45	64,28	-	
10	20	28,58	35	50,00	15	21,42	-	