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

---

**NGUYỄN DUY CHÂU**

# CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP CÓ QUY MÔ LỚN - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

HÀ NỘI - 2023

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

---

**NGUYỄN DUY CHÂU**

# CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP CÓ QUY MÔ LỚN - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**
**Mã ngành: 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HỒNG**

HÀ NỘI - 2023

# LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn *"Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp có quy mô lớn – Nghiên cứu trường hợp điển hình tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Flamingo"* này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên quá trình học tập, hiểu biết, cố gắng tìm tòi của bản thân và có sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hồng. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn này là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả**

**Nguyễn Duy Châu**

# LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa sau Đại học - Trường ĐH Lao động - Xã hội đã có những động viên, giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian em tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Hơn hết, em xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Nguyễn Thị Hồng đã chỉ bảo, hướng dẫn tận tình và luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để em có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Ngoài ra, em xin gửi lời cảm ơn tới đồng nghiệp, các cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Flamingo đã nhiệt tình hỗ trợ em trong quá trình thu thập thông tin và nghiên cứu thực tiễn đối với đề tài này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

**Tác giả**

**Nguyễn Duy Châu**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....
LỜI CẢM ƠN .....
MỤC LỤC ..... I
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT ..... I
DANH MỤC CÁC BẢNG ..... II
DANH MỤC CÁC HÌNH ..... III
MỞ ĐẦU ..... 1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN ..... 11
1.1. Các khái niệm ..... 11
1.1.1. Tuyển dụng nhân lực ..... 11
1.1.2. Sử dụng nhân lực ..... 11
1.1.3. Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực ..... 12
1.1.4. Doanh nghiệp quy mô lớn ..... 12
1.2. Nội dung của tuyển dụng và sử dụng nhân lực ..... 13
1.2.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực ..... 14
1.2.2. Quá trình sử dụng nhân lực ..... 25
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn ..... 28
1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp ..... 28
1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp ..... 31
1.4. Kinh nghiệm về tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong một số doanh nghiệp quy mô lớn và bài học rút ra ..... 32
1.4.1. Kinh nghiệm về tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp ... 32
1.4.2. Bài học rút ra về tuyển dụng và sử dụng nhân lực cho các doanh nghiệp quy mô lớn ..... 36

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO .....38
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo – khái quát và thực trạng nguồn nhân lực .....38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của FHG .....38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của FHG .....39
2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của FHG.....40
2.1.4. Kết quả kinh doanh của FHG.....41
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của FHG.....42
2.3. Cơ sở triển khai và trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực45
2.3.1. Cơ sở triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực .....45
2.3.2. Trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực .....45
2.4. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại FHG .....46
2.4.1. Thực trạng quá trình tuyển dụng nhân lực .....46
2.4.2. Kết quả, số liệu thực tế.....47
2.5. Thực trạng sử dụng nhân lực tại FHG.....56
2.5.1. Thực trạng tiếp nhận và bố trí nhân lực .....56
2.5.2. Thực trạng biên chế nội bộ.....57
2.5.3. Hoàn tất hoạt động sử dụng nhân lực.....61
2.5.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực .....61
2.6. Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG ..62
2.6.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....62
2.6.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp .....65
2.7. Đánh giá chung về tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG .....68
2.7.1. Các mặt đạt được.....68
2.7.2. Mặt tồn tại và nguyên nhân .....70
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO VÀ KHUYẾN NGHỊ VỚI CÁC DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN .....74

3.1. Định hướng, chiến lược phát triển của FHG và công tác tuyển dụng, sử dụng nhân lực tại FHG trong thời gian tới ..... 74
3.1.1. Định hướng, chiến lược phát triển của FHG thời gian tới ..... 74
3.1.2. Định hướng, mục tiêu tuyển dụng nhân lực ..... 76
3.1.3. Định hướng, mục tiêu sử dụng nhân lực ..... 79
3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG ..... 80
3.2.1. Các giải pháp cho công tác tác tuyển dụng ..... 80
3.2.2. Các giải pháp cho công tác sử dụng nhân lực ..... 81
3.2.3. Hoàn thiện công tác bố trí việc làm ..... 82
3.2.4. Hoàn thiện công tác phân công công việc ..... 82
3.2.5. Hoàn thiện hoạt động biên chế nội bộ ..... 83
3.2.6. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc ..... 84
3.2.7. Mở rộng các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động ..... 85
3.2.8. Hoàn thiện công tác hoàn tất sử dụng nhân lực ..... 86
3.3. Khuyến nghị cho các doanh nghiệp quy mô lớn ..... 87
KẾT LUẬN ..... 89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO ..... 91
PHỤ LỤC .....

# DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

| STT | Từ viết tắt | Nội dung đầy đủ |
|---|---|---|
| 1 | BĐH | Ban Điều Hành |
| 2 | HĐQT | Hội đồng quản trị |
| 3 | TGĐ | Tổng Giám đốc |
| 4 | GĐNS | Giám đốc nhân sự |
| 5 | BTCNS/HCNS CS | Ban tổ chức Nhân sự/ Hành chính nhân sự cơ sở |
| 6 | TD | Tuyển tụng |
| 7 | HĐLĐ | Hợp đồng lao động |
| 8 | TBP | Trưởng bộ phận |
| 9 | FHG | Công ty Cổ phần Tập đoàn Flamingo/Flamingo Holding Group |
| 10 | CBNV/CBCNV | Cán bộ nhân viên/Cán bộ công nhân viên |
| 11 | CBQL | Cán bộ Quản lý |
| 12 | DN | Doanh nghiệp |
| 13 | BHXH | Bảo hiểm xã hội |
| 14 | NLĐ | Người lao động |
| 15 | QLNL | Quản trị nhân lực |
| 16 | NNL | Nguồn nhân lực |

# DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022 .....42
Bảng 2.2: Tình hình lao động giai đoạn 2020-2022 .....43
Bảng 2.3: Báo cáo biến động nhân sự giai đoạn 2020-2022.....48
Bảng 2.4: Kế hoạch tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2020-2022 .....48
Bảng 2.5: Số liệu hồ sơ ứng tuyển giai đoạn 2020 – 2022 .....50
Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2020-2022 .....55
Bảng 2.7: Hiệu quả sử dụng nhân lực giai đoạn 2020-2022.....62
Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại FHG giai đoạn 2023 – 2025 .....78

# DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại FHG .....39
Hình 2.2: Đánh giá phương pháp tuyển mộ giai đoạn FHG 2020 – 2022 .....50
Hình 2.3: Thông báo tuyển dụng.....52
Hình 2.4: Thông báo trúng tuyển .....54
Hình 2.5: Khảo sát kết quả thuyên chuyển điều động .....58
Hình 2.6: Số lượng nhân sự được đề bạt 2020-2022 .....60
Hình 2.7: Tổng hợp biên chế nội bộ 2020-2022 .....61

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nhân lực là lợi thế cạnh tranh và là nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quản trị nhân lực đòi hỏi một tư duy hệ thống có tầm nhìn về chiến lược và gắn liền với những kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển đội ngũ nhân lực nhằm biến con người thành tài sản doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần quan tâm và đầu tư đúng mức, gắn phát triển nhân tài với năng lực và văn hóa doanh nghiệp, với khả năng truyền cảm hứng của đội ngũ quản lý, các quyết định đúng đắn; Phát huy hiệu quả cao nhất tinh thần làm việc hăng say và óc sáng tạo, đoàn kết gắn bó để người lao động đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trên mọi phương diện, cả về tài chính, thương hiệu và văn hóa. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình. Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp quy mô lớn (quy mô lớn căn cứ trên vốn, số lượng nhân viên và thương hiệu) đặc biệt cần thiết cho sự phát triển; Số lượng nhân sự càng lớn, lĩnh vực hoạt động càng đa dạng, địa bàn đầu tư kinh doanh rộng thì mức độ phức tạp trong việc tuyển dụng và sử dụng càng cao, đòi hỏi tính hệ thống và năng lực tư duy - hành động càng cao hơn: “Người lao động chính là nền tảng cốt yếu của bất kỳ một doanh nghiệp nào”.

Theo công bố của Tổng cục thống kê (2022) trong “Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022”, số doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ và nhỏ là 567.973 chiếm 93,7%; doanh nghiệp quy mô vừa là 21.094 chiếm 3,5% và doanh nghiệp có quy mô lớn là 16.707 chiếm 2,8% trong tổng số doanh nghiệp cả nước. Doanh nghiệp quy mô siêu

nhỏ và nhỏ mặc dù có số lượng doanh nghiệp lớn nhất nhưng số lao động chỉ chiếm 26,6% tổng số lao động của toàn bộ doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ thu hút 1,4 triệu lao động, doanh nghiệp quy mô nhỏ thu hút 2,5 triệu lao động; doanh nghiệp quy mô vừa thu hút 1,4 triệu lao động, chiếm 9,7%; doanh nghiệp quy mô lớn thu hút 9,4 triệu lao động, chiếm 63,7%. Doanh nghiệp có quy mô lớn có thu nhập bình quân tháng của một lao động cao nhất đạt 10,8 triệu đồng; doanh nghiệp có quy mô vừa đạt 9,4 triệu đồng; doanh nghiệp có quy mô nhỏ đạt 7,8 triệu đồng; doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ có thu nhập bình quân thấp nhất với 4,3 triệu đồng. Doanh nghiệp quy mô lớn tạo ra doanh thu thuần cao nhất trong toàn bộ doanh nghiệp của cả nước, mỗi năm doanh nghiệp quy mô lớn tạo ra 16,7 triệu tỷ đồng doanh thu, chiếm 72,4% doanh thu của toàn bộ doanh nghiệp; doanh nghiệp quy mô vừa tạo ra 2,3 triệu tỷ đồng, chiếm 9,9%; doanh nghiệp quy mô nhỏ tạo ra 3,4 triệu tỷ đồng, chiếm 14,9%; trong khi doanh nghiệp siêu nhỏ đóng góp tỷ lệ thấp nhất trong tổng doanh thu thuần của toàn bộ khu vực doanh nghiệp với 651 nghìn tỷ đồng, chỉ chiếm 2,8%. Mặc dù doanh nghiệp quy mô lớn có số doanh nghiệp thấp nhất, chỉ chiếm 2,8% tổng số doanh nghiệp nhưng lại có số lao động chiếm 63,7% và thu nhập bình quân tháng cao nhất, tạo ra doanh thu thuần chiếm 72,4% cao nhất trong các loại hình quy mô doanh nghiệp. Bởi vậy, hiệu quả tuyển dụng và sử dụng nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi đầu tiên quyết định tới hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực, có đóng góp đáng kể trong phát triển doanh nghiệp quy mô lớn nói riêng và nền kinh tế nói chung.

Flamingo Holding Group (FHG) là tập đoàn hàng đầu tại Việt Nam tiên phong trong 4 lĩnh vực: Bất động sản, Dịch vụ nghỉ dưỡng, Du lịch lữ hành và Quy hoạch kiến trúc. Giai đoạn 2020-2022, trong bối cảnh chung nền kinh tế thế giới đã phục hồi nhưng chậm lại và không đồng đều do làn sóng dịch Covid-19 bùng phát với biến chủng mới đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến đời sống, an toàn của người dân và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong nước. Các lĩnh vực hoạt động của tập đoàn đều khặp khó khăn, nhân sự biến động mạnh. Trước những khó khăn đó đòi hỏi ban lãnh đạo tập đoàn phải nhạy bén, kịp thời đưa ra nhiều

quyết sách, chỉ đạo linh hoạt, quyết liệt thực hiện mà trọng tâm là sắp xếp tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu quả, gắn với cơ cấu lại đội ngũ cán bộ và tinh giản biên chế, nhờ đó hoạt động đầu tư, sản xuất kinh doanh và đời sống của cán bộ nhân viên từng bước ổn định trở lại. Việc nghiên cứu tuyển dụng và sử dụng nhân lực ở FHG cũng chưa được thực hiện một cách có hệ thống, đánh giá những mặt mạnh, yếu từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực chính là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp nhanh chóng phục hồi và phát triển ổn định những năm về sau.

Một trong những hoạt động đầu vào của quản trị nguồn nhân lực là hoạt động tuyển dụng nhân lực, hoạt động này có ảnh hưởng lớn tới chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp thực hiện công tác tuyển dụng tốt – tuyển đúng người, đúng việc, đúng thời điểm thì chất lượng nguồn nhân lực được cải thiện, giảm thiểu chi phí về đào tạo, nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động. Ngược lại nếu công tác tuyển dụng không tốt, tuyển nhầm người thì sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều rủi ro khi người lao động thực hiện công việc và phát sinh nhiều chi phí như: chi phí về đào tạo, chi phí đánh mất cơ hội kinh doanh khi người lao động không hoàn thành tốt công việc, chi phí tuyển dụng và chi phí đào tạo người thay thế. Sử dụng nhân lực đúng người đúng việc không những tạo động lực cho người lao động mà còn góp phần quan trọng trong việc tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Công ty cổ phần tập đoàn Flamingo không nằm ngoài yêu cầu đó, vì vậy tác giả đã lựa chọn đề tài *"Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp có quy mô lớn – Nghiên cứu trường hợp điển hình tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Flamingo"*.

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

Trong thời gian qua, đã có khá nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề tuyển dụng và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp, đưa ra những giải pháp để công tác tuyển dụng và sử dụng nhân sự được hoàn thiện hơn. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu này tập trung vào đối tượng là các doanh nghiệp nói chung, rất ít đề tài hướng đến đối tượng cụ thể là các doanh nghiệp có quy mô lớn.

**Các công trình nghiên cứu ngoài nước:**

Tác phẩm "Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài" của Brian Tracy (2016) đã đề cập đến 21 bí quyết liên quan đến công tác tuyển dụng. Tác giả đã khái quát những phương pháp, kỹ thuật quan trọng mà các công ty danh tiếng vẫn thường áp dụng; tác giả cũng chỉ ra những tổn thất mà doanh nghiệp gặp phải khi tuyển dụng sai người, chúng ta thường xem việc tìm người để lấp vào vị trí còn trống là một vấn đề phải giải quyết càng sớm càng tốt để chúng ta có thời gian tập trung vào công việc của mình. Thế nhưng, chính chúng ta đã quên một điều rằng lựa chọn đúng người cho vị trí đó mới là việc quan trọng nhất mà chúng ta cần phải làm.

Saleh Alamro và cộng sự (2018) đã công bố nghiên cứu về "Khái quát hoá và mô hình hoá quy trình tuyển dụng dựa trên công nghệ cho các doanh nghiệp thông qua cách tiếp cận theo định hướng vấn đề". Trong nghiên cứu này, tác giả đã khái quát hoá các mô hình tiếp cận xây dựng phần mềm tuyển dụng với quy trình triển khai trên cơ sở nhận biết và giải quyết các vấn đề thường gặp trong tuyển dụng nhân lực. Nghiên cứu này là một tham khảo cần thiết đối với các doanh nghiệp đang có định hướng số hoá hoạt động tuyển dụng nhân lực.

Tài liệu "Human Resource Management", được xuất bản bởi McGraw-Hill Education, 2020 đã đưa ra một ví dụ về General Electric (GE), công ty do Thomas Edison thành lập và cựu CEO Jack Welch đã trở thành một trong những công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới, dường như có khả năng không thể thất bại, bùng nổ ngoạn mục, đi từ vinh quang cho đến thất bại chỉ trong chớp mắt. Công ty này đã thành lập cả "viện đào tạo lãnh đạo" nhằm duy trì một hệ thống nhân lực lãnh đạo trẻ thực hiện các hoạt động và chiến lược của GE trên phạm vi toàn cầu. Vũ khí bí mật của GE chính là đội ngũ lãnh đạo, GE đã làm rất tốt việc dung hòa giữa quản lý và sáng tạo khoa học. Những quyết định sai lầm và tự mãn về những ngành nghề họ không có nhiều kinh nghiệm đã dẫn đến rắc rối, và khi công ty cắt giảm chi phí và bán một số công ty con, nhân tài bắt đầu chạy trốn sang các công ty khác ổn định hơn. Câu chuyện về GE cung cấp một nền tảng để thảo luận về quản lý nguồn nhân

lực chiến lược và đặc biệt là cách các công ty cần tạo ra sự liên kết giữa chiến lược, văn hóa và con người, cân nhắc câu chuyện ưu tiên tuyển từ bên ngoài hay dùng từ bên trong kết hợp dịch vụ đào tạo nội bộ.

Tác phẩm: "Mô hình quản trị nhân sự hiện đại" của Dave Ulrich (2020) xoay quanh chủ đề xây dựng mô hình quản trị nhân sự trong bối cảnh thời đại mới, hỗ trợ giải pháp cho các công ty hiện đang tìm kiếm những nhân sự có năng lực và giải quyết những vấn đề như tuyển được người tài nhưng lại không biết giữ người. Tác giả cung cấp những kiến thức bổ ích như: loại bỏ tư duy nhân sự truyền thống, có được tư duy mới về vai trò của bộ phận nhân sự đối với doanh nghiệp; Hiểu vai trò cung cấp dịch vụ nội bộ, vai trò đối tác của bộ phận nhân sự; Biết được những xu hướng của ngành nhân sự trong tương lai và những người làm nhân sự chuyên nghiệp phải làm gì để bắt kịp xu thế đó. Những người là chủ doanh nghiệp, hoặc quản lý cấp cao về nhân sự vận dụng vào thực tế tình hình doanh nghiệp và chuyên môn nhân sự của mình.

**Các công trình nghiên cứu trong nước:**

Tài liệu "Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam" của tác giả Nguyễn Hữu Dũng, NXB Lao động - Xã hội, 2003 đã nhấn mạnh về việc đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực và đưa ra một số biện pháp để sử dụng hiệu quả nhân lực ở Việt Nam.

Tác phẩn "Tuyển đúng dùng hay - Nghệ thuật trong quản trị nguồn nhân lực" của tác giả Bùi Xuân Phong, NXB Dân trí, 2021 nói về việc hoạch định chiến lược nguồn nhân lực để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: "Nhân tài của doanh nghiệp là ai?". Người làm nhân sự ngày nay không chỉ phải giỏi nghiệp vụ mà còn buộc phải có một hệ tư duy mới về công tác nhân sự mà cốt lõi trong đó là nắm vững được nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực với hai cột trụ là "tuyển đúng" và "dùng hay". Cuốn sách cho thấy được: hiểu được việc "tuyển đúng" là việc tìm ra chân dung nhân tài và thu hút nhân tài phù hợp với doanh nghiệp - nền tảng của nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực. Tuyển có đúng thì dùng mới hay được. Hiểu được việc "dùng hay" là phát triển tổ

chức minh bạch, linh hoạt và chuyên nghiệp bằng văn hóa gắn kết và trao quyền, từ đó tạo động lực làm việc không ngừng cho cán bộ nhân viên, khích lệ sự tự chủ và tinh thần sáng tạo của họ. Giúp nhà lãnh đạo, nhà quản lý nhân sự hoặc người đang làm việc trong lĩnh vực nhân sự hiểu rõ cốt lõi và áp dụng vào hoạt động tuyển dụng và dùng người trong doanh nghiệp.

Hoàng Thị Thu Hiền (2018) thông qua nghiên cứu về "Tuyển dụng nguồn nhân lực tại dự án Cocobay – Tập đoàn Empire" đã đánh giá được một trường hợp thực tế về tuyển dụng và phân bố lao động đi các dự án, các tỉnh thành của doanh nghiệp mô hình tập đoàn. Nghiên cứu cũng chỉ ra thực tế về việc tuyển dùng và giữ người lao động, sử dụng lao động địa phương, tạo việc làm cho người dân địa phương nơi các dự án triển khai. Nghiên cứu cũng đề cập đến mối quan hệ giữa chiến lược phát triển tập đoàn, chiến lược mở rộng các dự án và chiến lược tuyển dụng, phân bố lao động.

"Tuyển dụng và sử dụng nhân lực" là hai trong số những nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản trị nhân lực và cũng là khó khăn nhất của nhà quản lý. Quyết định lựa chọn cá nhân nào và sử dụng nhân sự ra sao là bài toán đau đầu và đầy áp lực, bởi nó quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Theo thống kê của các chuyên gia về nhân sự, những kĩ năng tuyển dụng tốt nhất chỉ mang lại 66% thành công và một phần ba số người bạn tuyển dụng sẽ không gắn bó với công ty lâu dài. Cùng với đó, mối thương cảm và lợi ích nhóm là hai yếu tố chính khiến nhà quản lý có những lý do khác nhau để tuyển dụng và sử dụng một nhân viên có thể dẫn đến việc quản trị nhân lực không hiệu quả.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực đối với sự phát triển của các tổ chức, đặc biệt là doanh nghiệp. Hoặc các nghiên cứu chỉ nêu lên một phần, một số vấn đề liên quan đến tuyển dụng nhân lực hay sử dụng nhân lực. Mỗi một nghiên cứu đều có cách tiếp cận, phương pháp, đối tượng và phạm vi khác nhau, tuy nhiên đều tập trung vào việc xây dựng lý thuyết tổng quan và các giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp, tổ chức. Chưa có nghiên cứu

nào đề cập cụ thể đến quy trình từ tuyển chọn đến bố trí và sử dụng nhân lực mới tuyển trong doanh nghiệp quy mô lớn một cách khoa học và hiệu quả.

Kết quả mang lại của các nghiên cứu cũng có sự khác biệt đáng kể. Điều đó chứng tỏ, ở mỗi giai đoạn, trong những loại hình tổ chức, doanh nghiệp khác nhau thì kết quả ứng dụng của các mô hình tuyển dụng và sử dụng lao động cũng khác nhau. Quá trình tuyển dụng nhân lực thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với kỹ năng chuyên môn của bản thân người lao động; Cũng như vậy, hiệu suất làm việc cao sẽ là kết quả của tuyển dụng và bố trí nhân lực khoa học, hiệu quả.

Tại FHG đến thời điểm hiện nay vẫn chưa có một đề tài nghiên cứu về tuyển dụng và sử dụng nhân lực, và cách thức tổ chức triển khai "tuyển" và "dùng" một cách hệ thống nhằm thực thi các chiến lược tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và tối ưu chi phí nhân sự, tăng cường hiệu suất hoạt động hiệu quả của bộ máy. Từ các nghiên cứu trên có thể thấy chưa có một cách tiếp cận nào logic, toàn diện, chỉ ra điểm chung, điểm riêng, các yếu tố ảnh hưởng, đặc điểm về sản xuất kinh doanh, đặc điểm về nhân lực, quan điểm quản trị của người đứng đầu về tuyển dụng và sử dụng nhân lực gắn kết với các công tác khác của quản trị nhân lực. Đồng thời nhằm xác định rõ phương hướng, mục tiêu và quan điểm về tuyển dụng và sử dụng nhân lực cho những năm tiếp theo đem lại hiệu quả về lợi nhuận cho doanh nghiệp do người lao động mang lại.

## 3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

### *3.1 Mục đích nghiên cứu*

Nghiên cứu điển hình thực trạng công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty và đưa ra khuyến nghị đối với tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại các doanh nghiệp quy mô lớn.

### *3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu*

Hệ thống hóa cơ sở lý luận, bài học kinh nghiệm về công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp quy mô lớn.

Đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo trên cơ sở đó rút ra được ưu điểm, hạn chế trong công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

Phân tích các nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo nói riêng và khuyến nghị cho công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp quy mô lớn nói chung.

**4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

***4.1. Đối tượng nghiên cứu:***

Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn.

***4.2. Phạm vi nghiên cứu:***

- Về nội dung: Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn.

- Về không gian: Nghiên cứu trường hợp điển hình tại Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo.

- Về thời gian: Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2020 đến năm 2022. Giải pháp tầm nhìn 2020 - 2025.

**5. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài kết hợp sử dụng các phương pháp nghiên cứu gồm: phương pháp phân tích, thống kê, mô tả, tổng hợp, so sánh, xử lý dữ liệu kết hợp với điều tra xã hội học.

***5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu***

*Thu thập dữ liệu thứ cấp:*

Trên cơ sở thu thập tài liệu thứ cấp từ các nguồn như: giáo trình, bài báo, tạp chí, biên bản hội nghị, báo cáo khoa học, internet, sách tham khảo, luận án tiến sĩ, thông tin thống kê, hình ảnh, video, tài liệu nội bộ công ty, văn thư lưu trữ…, sử dụng để so sánh, phân tích cũng như đánh giá bối cảnh, tình hình, công tác tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực.

*Thu thập dữ liệu sơ cấp:*

Để thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả thiết kế mẫu bảng hỏi phiếu điều tra về tuyển dụng và sử dụng lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo.

Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của nhân viên Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo về thực trạng tuyển dụng và sử dụng lao động.

Đối tượng điều tra: Cán bộ quản lý (phiếu khảo sát dành cho cán bộ quản lý trực tiếp) và nhân viên (phiếu khảo sát dành cho nhân viên) đang làm việc tại công ty.

Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát 65% số lượng CBNV công ty tại thời điểm tháng 02 năm 2022, tương ứng 780 CBNV công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo.

Trong đó:

Số phiếu phát ra: 780 phiếu khảo sát ý kiến của 750 CBNV, gồm:

- CBNV làm việc tại các phòng, ban trụ sở chính: 300 phiếu.
- CBNV làm việc tại các dự án, chi nhánh: 450 phiếu.

Số phiếu thu về: 700 phiếu. Số phiếu hợp lệ và đầy đủ thông tin cần thiết là: 700 phiếu, trong đó:

- CBNV làm việc tại các phòng, ban trụ sở chính: 280 phiếu.
- CBNV làm việc tại các dự án, chi nhánh: 420 phiếu.

Nội dung bảng hỏi:

Câu hỏi sử dụng nội dung, yếu tố, biện pháp liên quan đến tuyển dụng và sử dụng lao động, mức độ hài lòng với việc tuyển dụng, mức độ hài lòng với việc bố trí, đề bạt, thuyên chuyển công tác, năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc, mức độ gắn bó của nhân viên công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo để phân tích kết quả tuyển dụng và sử dụng lao động của cán bộ nhân viên. Bảng hỏi gồm câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Câu hỏi đóng: bảng hỏi được thực hiện trên cơ sở thang đo 5 mức (Hoàn toàn không đồng ý, Không đồng ý, Bình thường, Đồng ý, Hoàn toàn đồng ý) đã lựa chọn và thảo luận nhóm về hiệu quả trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Nội dung và các biến quan sát trong các thành phần được hiệu chỉnh cho phù hợp. Ngoài ra, để tránh áp đặt người trả lời theo các phương án sẵn có, các

câu hỏi mở sẽ được thiết kế để thu nhận ý kiến người được khảo sát về các lý do tuyển dụng và sử dụng nguồn nhân lực chưa hiệu quả hay gợi ý để tuyển dụng, sử dụng nhân lực hiệu quả hơn.

Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo.

Thời gian khảo sát: cuối tháng 03 năm 2022.

***5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu***

Phương pháp xử lý dữ liệu được dùng là phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

**6. Đóng góp mới của luận văn**

- Về lý luận: hệ thống lý thuyết về công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp và làm rõ đặc thù, các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn.

- Về thực tiễn: đề tài phân tích một số bài học kinh nghiệm trong tuyển dụng, sử dụng nhân lực ở doanh nghiệp quy mô lớn; Nghiên cứu sâu trường hợp điển hình về tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại Flamigo nói riêng và khuyến nghị cho công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại các doanh nghiệp quy mô lớn nói chung.

**7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục liên quan, Luận văn được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo.

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo và khuyến nghị với các doanh nghiệp quy mô lớn.

# CHƯƠNG 1
# CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN

## 1.1. Các khái niệm

### *1.1.1. Tuyển dụng nhân lực*

Tuyển dụng nhân lực là quy trình tìm kiếm và đánh giá các ứng viên theo yêu cầu cụ thể công việc để chọn ra người phù hợp đưa vào các vị trí công việc doanh nghiệp cần. Trọng tâm của quá trình đó là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Theo Lê Thanh Hà (2009), "Tuyển mộ là quá trình thu hút người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức".

"Tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí việc làm 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".

Tuyển mộ tập trung thu hút ứng viên, trong khi tuyển chọn tập trung vào đánh giá để chọn ra những ứng viên phù hợp nhất theo nhu cầu sử dụng nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp.

### *1.1.2. Sử dụng nhân lực*

Sau tuyển dụng, sử dụng nhân lực chính là quá trình đưa yếu tố nguồn lực con người vào hoạt động sản xuất kinh doanh, phát huy công dụng và hiệu quả của nguồn nhân lực. Có nhiều quan điểm khác nhau về sử dụng nhân lực. Có quan điểm thiên về nghệ thuật dùng người, có quan điểm thiên về nghiệp vụ sử dụng nguồn lực con người trong hoạt động sản xuất, công tác.

Theo Cấn Hữu Dạn (2020), "sử dụng nhân lực là tổng hợp các hoạt động của tổ chức theo suốt cuộc đời sự nghiệp của người lao động tại đơn vị, từ sau khi được

lựa chọn đến khi về hưu hay rời khỏi đơn vị nhằm mục đích đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức và nhân viên".

Sử dụng nhân lực về thực chất là hoạt động dùng người, sử dụng con người nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra của tổ chức, đơn vị. Nó đòi hỏi phải phát huy các kiến thức, kỹ năng của con người để tạo ra hiệu suất lao động cao, đồng thời phải "tạo sân" cho người lao động hoạt động để họ có cơ hội bộc lộ các khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình để phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp.

### *1.1.3. Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực*

Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực là quá trình triển khai hoạt động tìm kiếm và đánh giá các ứng viên nhằm chọn ra người phù hợp với công việc và tổ chức cũng như chính thức bố trí, sử dụng người lao động từ khi họ được tuyển về đến khi nghỉ hưu hoặc rời khỏi tổ chức, doanh nghiệp.

### *1.1.4. Doanh nghiệp quy mô lớn*

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.

Lớn là một trong các tính từ chỉ kích thước của hiện tượng, sự vật. Lớn trong mối quan hệ với Nhỏ hay Vừa là tuỳ thuộc vào quan điểm và tiêu chuẩn xác định trong mỗi bối cảnh. Cho đến hiện tại chưa có cơ quan nào trực tiếp đưa ra khái niệm chuẩn hoá về doanh nghiệp quy mô lớn. Tuy nhiên, dựa vào nguyên tắc loại trừ doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và vừa theo quy định tại Điều 6, Nghị định số 39/2018/NĐ-CP hướng dẫn Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ quy định về các tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa, ta có thể xác định được doanh nghiệp quy mô lớn. Theo đó, tuỳ thuộc vào lĩnh vực hoạt động, doanh nghiệp quy mô lớn được xác định dựa trên: Lượng vốn mà doanh nghiệp đầu tư vào cơ sở vật chất; Lực lượng lao động trong doanh nghiệp; Quy mô về sản xuất, doanh thu từ các hoạt động sản xuất và kinh doanh; Thương hiệu trên thị trường.

Trong lĩnh vực nông, lâm thủy sản: doanh nghiệp lớn là những doanh nghiệp có tổng nguồn vốn từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng và có số lao động từ 200 đến 300 người.

Trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng, doanh nghiệp lớn là những doanh nghiệp có tổng nguồn vốn từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng và có số lao động từ 200 đến 300 người.

Trong lĩnh vực Thương mại và dịch vụ, doanh nghiệp lớn là những doanh nghiệp có tổng nguồn vốn từ trên 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng và có số lao động từ 50 đến 100 người.

**1.2. Nội dung của tuyển dụng và sử dụng nhân lực**

Cơ sở triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực: để triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực, các doanh nghiệp quy mô lớn cần phải dựa trên cơ sở quy định của pháp luật lao động để xây dựng quy định nội bộ có liên quan, trong đó cũng cần quy định rõ quy trình và trách nhiệm các bên liên quan áp dụng hiệu quả vào hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực tạo ra sự thống nhất quy tắc chung. Một số văn bản nội bộ doanh nghiệp cần có để triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực gồm: Quy chế tuyển dụng, Bản mô tả công việc, Chiến lược phát triển nguồn nhân lực, Kết quả hoạch định nhân lực, Nội quy và quy chế hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

Trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực gồm: lãnh đạo cấp cao là người định hướng và phê duyệt, tất cả các kế hoạch, chương trình, kết quả tuyển dụng nhân lực, các quyết định điều động, bổ nhiệm, thôi việc, nghỉ hưu, người ký chính thức các văn bản liên quan (người đại diện sử dụng lao động) đến người lao động; Hội đồng tuyển dụng được thành lập với vai trò tham mưu, giúp việc một cách công tâm nhất cho lãnh đạo cấp cao khi đánh giá, tuyển chọn ứng viên; Cán bộ quản lý trực tiếp là người thường được tham gia như một thành viên chính thức của hội đồng tuyển dụng và họ được giao trực tiếp sử dụng nhân lực thuộc thẩm quyền quản lý; Bộ phận chuyên trách nhân sự là nơi thực hiện vai trò giúp việc, hỗ trợ triển khai và thư ký hội đồng tuyển dụng cũng như tham mưu cho

lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý trực tiếp trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Bộ phận này sẽ trực tiếp triển khai xây dựng các quy trình, các mẫu biểu, công cụ để triển khai hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực cũng như trực tiếp thực hiện các thủ tục cần thiết nhằm hoàn tất quá trình tuyển dụng hay sử dụng nhân lực.

Nội dung công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực bao gồm hai quá trình có liên quan mật thiết đến nhau: quá trình tuyển dụng và quá trình sử dụng nhân lực.

### *1.2.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực*

1.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực cần bổ sung để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển tuyển cho vị trí nào, bao nhiêu nhân sự, và yêu cầu đối với nhân sự tuyển được ra sao.

*Thứ nhất: xác định cần tuyển cho vị trí nào và bao nhiêu*

Dựa vào kết quả hoạch định nhân sự, nhà quản trị sẽ xác định được nhu cầu tuyển dụng một cách chính xác nhất. Theo chu kỳ hoạch định nhân lực hàng năm, sau khi rà soát cân đối cung – cầu nhân lực. Đối với tình trạng thiếu nhân lực đã cân nhắc các giải pháp thay thế, nhà quản trị sẽ khẳng định được vị trí nào đang thực sự thiếu nhân lực, thiếu bao nhiêu, thiếu trong bao lâu và có thể hoặc có nên dùng giải pháp thay thế hay không. Từ đó, một danh sách các vị trí cần tuyển cũng như số lượng nhân sự cần tuyển theo các thời điểm khác nhau sẽ được thiết lập. Bên cạnh công tác hoạch định nhân lực tổng thể, các tổ chức, doanh nghiệp cũng có thể xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực trên cơ sở đề xuất tuyển dụng nhân lực của các trưởng bộ phận, đơn vị thuộc doanh nghiệp. Trên cơ sở kế hoạch chiến lược hoạt động của toàn doanh nghiệp và chức năng, nhiệm vụ cũng như tình hình nhân sự thực có của bộ phận, trưởng bộ phận sẽ giải trình và đề xuất yêu cầu bổ sung nhân sự (nếu thực sự cần thiết) nhằm đáp ứng nhu cầu triển khai thực hiện công việc, các hoạt động của bộ phận. Những đề xuất này cần được bộ phận nhân sự tổng hợp phân tích và cân nhắc giải pháp điều tiết nhân sự, giải pháp thay thế tuyển dụng trước khi kết luận về nhu cầu tuyển dụng nhân lực trong toàn doanh nghiệp.

*Thứ hai: Xác định tiêu chuẩn nhân sự cần đáp ứng*

Tiêu chuẩn nhân sự cần đáp ứng nhu cầu công việc phải được xem xét dựa trên chính nội dung mô tả công việc cần tuyển dụng, phải được xem xét trên tất cả các phương diện phản ánh năng lực của người thực hiện công việc. Các khía cạnh này không tách biệt nhau, không tồn tại độc lập mà phải có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Xác định cấu trúc tiêu chuẩn tuyển dụng:

- Tiêu chuẩn kiến thức: Tiêu chuẩn kiến thức thường được xác lập cụ thể thông qua trình độ học vấn (bằng cấp), kinh nghiệm (thời gian và lĩnh vực), kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội.

- Tiêu chuẩn kỹ năng: Tiêu chuẩn này thường được cụ thể thông qua việc xác định mức độ thành thạo của ứng viên về vận dụng, thực hành các kỹ năng chuyên môn và các kỹ năng về công cụ (ngoại ngữ, tin học…).

- Tiêu chuẩn thái độ: Tiêu chuẩn về thái độ đối với công việc bị quyết định bởi nhân cách của từng cá nhân được thể hiện như sự ổn định của cảm xúc, tính hướng ngoại, sẵn sàng chia sẽ, dễ chịu, hòa đồng, quan tâm mọi người.

1.2.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng, trình đề xuất và phê duyệt nhu cầu tuyển dụng, nhà quản trị đã khẳng định được vấn đề: cần tuyển. Những thông tin: vị trí cần tuyển, số lượng cần tuyển, thời điểm cần tuyển tiếp tục được đưa sang kế hoạch tuyển dụng. Ngoài ra, để hoàn thành lập kế hoạch tuyển dụng, nhà quản trị cần thực hiện bổ sung một số hoạt động như:

- Xác định được nguồn tuyển mộ và phương án thu hút ứng viên (thông báo tuyển dụng).

+ Xác định nguồn tuyển mộ: theo cách phân loại phổ biến, nguồn tuyển mộ của doanh nghiệp gồm có nguồn tuyển mộ bên trong và nguồn tuyển mộ bên ngoài. Nguồn tuyển mộ bên trong là những người đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng có nhu cầu chuyển đổi vị trí công việc (đặc biệt những người đang làm ở bộ phận có hiện tượng dư thừa về nhân lực). Nguồn tuyển mộ bên ngoài rất đa dạng có

thể từ các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, ứng viên tự do... Xác định nguồn tuyển mộ là việc doanh nghiệp lựa chọn xem vị trí cần tuyển dụng cụ thể, đâu là nguồn tuyển mộ chủ yếu, nguồn tuyển mộ ưu tiên hay nguồn tuyển mộ không ưu tiên. Căn cứ để xác định nguồn tuyển mộ gồm: đặc điểm công việc, mức độ sẵn có của nguồn, khả năng tiếp cận, kinh phí...

+ Lựa chọn phương án thông báo tuyển dụng: trong điều kiện phát triển công nghệ thông tin như hiện nay, có rất nhiều cách để nhà tuyển dụng gửi thông báo đến tất cả các ứng viên nhưng thông báo đó phải đảm bảo tính thu hút, tính phù hợp và tính kinh tế. Xây dựng phương án thông báo tuyển dụng bản chất là trả lời các câu hỏi: Đối tượng cần thu hút, nhận thông báo tuyển dụng là những ai? Họ thường tiếp cận dễ dàng đối với những kênh thông tin nào? Nội dung thông báo, những thông tin tuyển dụng nào cần đưa đến cho họ? Mục tiêu là gì? Thông báo tuyển dụng ở đâu? Cách thức thông báo như thế nào để đảm bảo hiệu ứng thu hút, người cần việc và việc cần người thực sự gặp được nhau.

- Dự tính, lựa chọn quy trình tuyển dụng cho phù hợp với từng vị trí, nhóm vị trí công việc cần tuyển. Đây là quá trình cân nhắc đưa ra các quyết định về các công việc nhà tuyển dụng thực hiện nhằm đạt mục tiêu tuyển dụng nhân lực đã xác định. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng cần xác định tỷ lệ sàng lọc qua mỗi bước quy trình tuyển dụng. Đó là cơ sở quan trọng để đưa ra những phương pháp tuyển chọn để vượt qua các thách thức hay độ khó của đánh giá ứng viên và chọn lựa: sàng lọc ban đầu (thư ứng tuyển, phỏng vấn sơ bộ), sàng lọc chuyên sâu (trình độ chuyên môn, kinh nghiệm...), kiểm tra sức khỏe.

- Xác định thời gian và địa điểm tuyển dụng:

+ Xác định thời gian tiến hành đợt tuyển dụng: là việc xác định khoảng thời gian tổ chức đợt tuyển dụng, thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc của đợt tuyển dụng đó.

+ Xác định địa điểm tuyển dụng: là xác định nơi mà địa điểm tuyển dụng diễn ra, mỗi đợt tuyển dụng được thực hiện ở một hay nhiều địa điểm tùy theo tình hình của doanh nghiệp có thể là: Trụ sở hoặc các chi nhánh, địa điểm doanh nghiệp

thuê, địa điểm của đối tác, Sàn giao dịch việc làm, địa điểm ảo (online), địa điểm tự do ...

- Thành lập hội đồng tuyển dụng: Hội đồng tuyển dụng được thành lập như thế nào tùy vào quy mô, cấu trúc của doanh nghiệp, đặc biệt là vị trí công việc cần tuyển và các yêu cầu chất lượng tuyển dụng tương ứng với mỗi chức danh công việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp. Hội đồng có thể bao gồm: Đại diện lãnh đạo cấp cao, đại diện bộ phận nhân sự, đại diện bộ phận có nhu cầu tuyển dụng... Lên danh sách, chức vụ đầy đủ thành viên của hội đồng tuyển dụng gắn với các vị trí chức danh cần tuyển là cần thiết để triển khai hoạt động tuyển dụng.

- Xác lập danh sách tài liệu phục vụ tuyển dụng: Danh sách nguồn tuyển, Danh sách kênh đăng tin tuyển dụng; Thông báo tuyển dụng; Thư mời ứng viên tham gia tuyển dụng; Mẫu Phiếu tham dự tuyển dụng, hồ sơ ứng tuyển của ứng viên; Sổ theo dõi hồ sơ ứng viên; Lịch trình phỏng vấn, thi tuyển; Hệ thống bài thi trắc nghiệm, hệ thống các câu hỏi phỏng vấn, phiếu đánh giá ứng viên cho từng bài kiểm tra, phiếu đánh giá tổng hợp ứng viên; Thư thông báo tuyển dụng, thư từ chối tuyển dụng, thư cảm ơn ứng viên; Quyết định tuyển dụng; Mẫu hợp đồng lao động.

- Xác định cơ sở vật chất để tiến hành tuyển dụng: Địa điểm nơi diễn ra từng quy trình của tuyển dụng, trang thiết bị phục vụ cho tuyển dụng (bàn, ghế, máy tính, mạng internet, giấy viết, bút...). Chuẩn bị hậu cần cho tuyển dụng (trang trí phòng, dựng standee, nước uống ...).

- Dự trù chi phí tuyển dụng: Chi phí tuyển dụng thể hiện quy mô, phạm vị đợt tuyển dụng đó của doanh nghiệp. Dự trù kinh phí cho tuyển dụng rất quan trọng cho nhà tuyển dụng và doanh nghiệp, mỗi đợt tuyển dụng các chi phí có thể bao gồm: Chi phí truyền thông và tuyển mộ, chi phí tài liệu và văn phòng phẩm, chi phí thuê địa điểm (nếu có), chi phí nhân sự tổ chức và các chi phí khác liên quan.

1.2.1.3. Thực hiện tuyển dụng

Tuyển mộ nhân lực:

Mục đích của thông báo tuyển dụng là thông báo tới ứng viên những thông tin cần thiết của đợt tuyển dụng, với mục đích thu hút được nhiều nhất các ứng viên

có năng lực phù hợp từ các nguồn khác nhau giúp cho doanh nghiệp lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả như mong muốn. Để đạt được mục tiêu này, việc thông báo tuyển dụng cần tiến hành các bước như sau:

*Bước 1: Xác định đối tượng nhận thông tin:*

Với mỗi đối tượng nhận thông tin khác nhau, cán bộ tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ có cơ sở để quyết định về nội dung, hình thức nơi triển khai thông báo tuyển dụng. Đối tượng nhận tin có thể là các ứng viên từ nguồn bên trong hoặc đến từ các cơ sở đào tạo, từ dữ liệu nội bộ trước các đợt tuyển dụng, các trang tuyển dụng, kênh mạng xã hội.

*Bước 2: Thiết kế thông báo tuyển dụng:*

Việc thiết kế nội dung và hình thức là công việc quan trọng để đảm bảo thu hút của các ứng viên.

Nội dung thông báo tuyển dụng giúp ứng viên hình dung được công việc ban đầu, về mức độ phong phú, tính hấp dẫn của công việc mang lại:

- Yêu cầu đối với ứng viên (tiêu chuẩn tuyển dụng): đây là nội dung trình bày về các yêu cầu của doanh nghiệp đặt ra đối với ứng viên. Yêu cầu với ứng viên là nội dung thông báo quan trọng qua đó ứng viên có thể tự đánh giá mình để tham gia ứng tuyển. Trong nội dung không nên đưa ra các yêu cầu toàn bộ tiêu chuẩn công việc, nếu đưa quá nhiều ứng viên cảm thấy tâm lý nản không muốn nộp hồ sơ.
- Chế độ đãi ngộ (quyền lợi): có nhiều doanh nghiệp thường ngại đưa mức lương vào thông tin tuyển dụng, họ thường đưa cụm từ "lương thỏa thuận", thực tế lại cho rằng các doanh nghiệp càng ghi con số mức lương cụ thể lại thu hút được ứng viên nhiều hơn. Bên cạnh thông tin về lương và chế độ phúc lợi, các thông tin về văn hóa, môi trường làm việc cũng được nhiều doanh nghiệp đưa vào.
- Yêu cầu hồ sơ: yêu cầu về cách thức trình bày thông tin trong hồ sơ ứng tuyển, cần các giấy tờ nộp kèm với hồ sơ, cách thức nộp hồ sơ và hạn nộp hồ sơ.
- Thời gian, nội dung tuyển chọn: Cung cấp tới ứng viên những nội dung chính xác, địa điểm và các nội dung tuyển chọn. Mục đích nội dung giúp ứng viên

đến đúng thời gian quy định, giúp ứng viên chuẩn bị trước các kỹ năng, kiến thức của mình.

- Thông tin liên hệ: Trong phần thông báo tuyển dụng phải có thông tin liên hệ (địa chỉ doanh nghiệp, website, email, nơi làm việc), số điện thoại của người phụ trách tuyển dụng.

- Hình thức của thông báo tuyển dụng: Thông báo tuyển dụng phải được thiết kế rõ ràng, có sự thu hút người xem. Ngôn ngữ ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu… Tùy theo phương tiện mà doanh nghiệp chọn thông báo tuyển dụng khác nhau thì hình thức tuyển dụng cũng phải thiết kế khác nhau để phù hợp với kênh tuyển dụng (như truyền hình, báo chí, các website tuyển dụng, mạng xã hội…)

*Bước 3: Triển khai thông báo tuyển dụng:*

Việc triển khai thông báo tuyển dụng là việc đăng thông báo tuyển dụng tại địa điểm và phương pháp thích hợp với thời gian và số lượng hợp lý. Để triển khai thông báo tuyển dụng là thông báo tuyển dụng đó cần được đăng ở đâu và trong thời gian bao lâu.

*Bước 4: Thu nhận hồ sơ ứng viên:*

Mục đích của việc thu nhận hồ sơ là tiếp nhận hồ sơ ứng viên một cách khoa học, tiết kiệm chi phí và không thất lạc. Đến thời gian tiếp nhận hồ sơ, người được phân công nhận hồ sơ trực tiếp thực hiện tổ chức nhận hồ sơ. Quá trình tổ chức tiếp nhận hồ sơ ứng viên có sự khác nhau khá lớn tùy thuộc vào yêu cầu của doanh nghiệp về cách thức nộp hồ sơ (nộp trực tiếp tại doanh nghiệp, nộp qua đường bưu điện, qua thư điện tử, qua mạng tuyển dụng, mạng xã hội).

Đánh giá việc thu thập hồ sơ: Kết thúc việc thu thập hồ sơ, doanh nghiệp cần có đánh giá sơ bộ về việc thu thập hồ sơ để rút kinh nghiệm cho những đợt kế tiếp. Các vấn đề lưu ý cần rút kinh nghiệm có thể là: cách thức nộp hồ sơ, địa điểm tiếp nhận hồ sơ, mẫu sổ theo dõi thu nhận ứng viên, cách mã hóa hồ sơ…Trường hợp đánh giá nhận thấy có nhiều ứng viên mắc lỗi như nhau, có thể có rút kinh nghiệm không chỉ ở khâu tổ chức tiếp nhận hồ sơ mà cả ở khâu thông báo tuyển dụng.

Tuyển chọn nhân lực

Như trên đã đề cập, quy trình tuyển chọn nhân lực qua nhiều kỹ thuật đánh giá ứng viên hay không còn tuỳ thuộc vào yêu cầu của công việc cần tuyển đối với người thực hiện mà hiện tại là ứng viên. Yêu cầu càng nhiều, khó thì quá trình đánh giá càng phải kỹ lưỡng. Một số bước và phương pháp tuyển chọn nhân lực thường được sử dụng gồm:

- *Sàng lọc hồ sơ:* là phương pháp đánh giá sơ bộ năng lực ứng viên thông qua hồ sơ để đánh giá mức độ phù hợp nhằm lựa chọn ứng viên cho các bước kế tiếp trong quy trình tuyển dụng. Việc sàng lọc hồ sơ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức. Để đạt được mục đích trên quá trình sàng lọc hồ sơ cần thực hiện một số công việc như sau:

+ Chuẩn bị các biểu mẫu chi tiết đánh giá hồ sơ ứng viên: việc chuẩn bị các bản báo cáo, phân tích hồ sơ ứng viên để có thể nhìn nhận và so sánh các ứng viên theo một trình tự nhất định, rõ ràng, giúp cho việc sơ tuyển được mạch lạc và dễ theo dõi đánh giá hơn.

+ Nghiên cứu hồ sơ và đánh giá: là so sánh những thông tin có trong hồ sơ và yêu cầu được đăng trong thông báo tuyển dụng. Quá trình nghiên cứu và xử lý hồ sơ có thể sử dụng ở hai mức độ nghiên cứu hồ sơ: nghiên cứu khái quát và nghiên cứu chi tiết.

+ Lập báo cáo kết quả xử lý hồ sơ và danh sách ứng viên thi tuyển: quá trình xử lý hồ sơ, nhà tuyển dụng sẽ thiết lập bản báo cáo kết quả xử lý hồ sơ. Bản báo cáo này sẽ cung cấp tổng số hồ sơ đã tiếp nhận, số hồ sơ đạt tiêu chí tuyển dụng về mặt hồ sơ, số hồ sơ không đạt tiêu chí tuyển dụng (nêu lý do không đạt).

- *Phỏng vấn sơ bộ:* là phương pháp phỏng vấn nhằm xác minh nguyện vọng của người lao động đối với công việc ứng tuyển, xác nhận việc người lao động sẽ tham gia các vòng phỏng vấn tiếp theo và xác nhận một số thông tin sơ bộ về ứng viên với các tiêu chuẩn cơ bản. Phỏng vấn sơ bộ có thể tiến hành qua điện thoại hay trực tuyến và người phỏng vấn sẽ hỏi những câu hỏi hết sức đơn giản. Vòng phỏng vấn sơ bộ có thể được tiến hành song song với bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

ngay vào thời điểm ứng viên đến nộp hồ sơ để tiết kiệm thời gian tuyển chọn. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động. Qua quá trình này, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được ứng viên đó có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được cá nhân không có khả năng phù hợp với yêu cầu công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Bởi vì, khi phỏng vấn thì ý kiến chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Đặc biệt không nên dùng các yếu tố tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo, dân tộc và các khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ những người nộp đơn xin việc, những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm, cần thiết để thực hiện công việc như không có các kỹ năng như thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu,…

- *Kiểm tra, trắc nghiệm tuyển dụng:* có nhiều doanh nghiệp lựa chọn các hình thức thi tuyển khác nhau, trong đó có tự luận và trắc nghiệm là chủ yếu, sự lựa chọn đó phụ thuộc và đặc trưng công việc và tình hình của doanh nghiệp. Mục đích thi trắc nghiệm là để loại bớt ứng viên (khi số lượng ứng viên giai đoạn tuyển mộ quá lớn) hoặc để đánh giá các kiến thức cụ thể. Trong trường hợp để loại ứng viên, doanh nghiệp có thể sử dụng trắc nghiệm tổng hợp để đo lường, đánh giá và lựa chọn ứng viên đi vào giai đoạn chọn lựa kế tiếp. Các kiến thức có thể bao gồm: Kiến thức xã hội, chỉ số thông minh (IQ), chỉ số cảm xúc (EQ), tiếng anh …

Một số doanh nghiệp tự xây dựng hồ sơ  trắc nghiệm tuyển dụng riêng cho mình. Đối với doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xây dựng các bài thi về trắc nghiệm có thể thuê các trung tâm hoặc chuyên gia bên ngoài thiết kế đề thi theo yêu cầu của doanh nghiệp mình.

- *Phỏng vấn tuyển chọn:* phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên.

Quá trình phỏng vấn tạo cơ hội để nhà tuyển dụng thu thập được các thông tin của ứng viên một cách cụ thể, rõ ràng. Phương pháp phỏng vấn này giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà việc nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng, chứng chỉ không đủ để khẳng định được.

- *Tiếp nhận và thử việc:* mặc dù đã trải qua nhiều kỹ thuật đánh giá để sàng lọc ứng viên, tuy nhiên nhà tuyển dụng chưa thực sự nắm rõ hiệu quả ứng viên được tuyển sẽ dùng năng lực của mình trong công việc ra sao. Bởi vậy tiếp nhận và thử việc là cần thiết trước khi tuyển dụng chính thức. Ngoài ra, tuyển chọn nhân lực là quá trình lựa chọn từ hai chiều: nhà tuyển chọn hay ứng viên đều đang lựa chọn lẫn nhau. Những ứng viên luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc, do đó nếu tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ thông tin thì sẽ gây nhiều bất lợi cho người đến nhận việc. Do đó, để tạo điều kiện cho những ứng viên ra quyết định cuối cùng về việc làm thì một số doanh nghiệp có thể cho ứng viên tập sự và làm thử công việc mà sau khi được tuyển họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho các ứng viên sẽ được thấy một bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp và vị trí công việc đang tuyển, các ứng viên sẽ đi tham quan hay nghe giải thích đầy đủ về công việc mà họ sẽ phải làm. Qua đó, họ sẽ hiểu được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp, mức thu nhập, sự thỏa mãn công việc,…Từ đó họ sẽ đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm một cách đúng đắn nhất.

- *Ra quyết định tuyển dụng:* đây là bước cuối cùng của quá trình tuyển dụng, Hội đồng tuyển dụng sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng ai trong số những ứng viên tham gia tuyển chọn. Khi đã có quyết định tuyển dụng, người sử dụng lao động và người lao động sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động. Kết thúc giai đoạn thử việc, người quản lý trực tiếp sẽ nhận xét đánh giá nhân viên mới. Nếu họ làm tốt thì hợp đồng sẽ được tiếp tục, ngược lại thì có thể kết thúc hợp đồng.

Tóm lại, quy trình tuyển dụng không hề phức tạp và rắc rối nếu như các tổ chức đều xây dựng nó với sự chuẩn bị kĩ lưỡng. Việc làm này là hết sức cần thiết, giúp tổ chức lựa chọn được những ứng viên phù hợp với yêu cầu của công việc và văn hóa tổ chức. Tuyển dụng nhân lực tốt cũng giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế

cạnh tranh trong môi trường đầy biến động như hiện nay.

1.2.1.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng

Kết quả tuyển dụng nhân lực ban đầu được thể hiện qua kết quả tuyển mộ, sau đó là kết quả tuyển chọn và hiệu quả ban đầu của việc tiếp nhận sử dụng nhân sự trong năm đầu tiên. Một số tiêu chí cần được quan tâm trong kết quả tuyển dụng gồm:

+ Số lượng ứng viên và chi phí tuyển mộ theo mỗi kênh truyền thông tuyển dụng

+ Chi phí tuyển mộ nhân lực bình quân trên một ứng viên đã chính thức ứng tuyển.

+ Tỷ lệ sàng lọc qua mỗi bước tuyển chọn:

$$\textit{Tỷ lệ sàng lọc} = \frac{\textit{Số người được chấp nhận vào bước tiếp theo}}{\textit{Số người còn lại trong từng bước tuyển chọn}} \; X \; 100\%$$

+ Tỷ lệ tuyển chọn:

$$\textit{Tỷ lệ chọn} = \frac{\textit{Số người được chọn}}{\textit{Tổng số người ứng tuyển}} \; X \; 100\%$$

Khi tỷ lệ này càng nhỏ thì thủ tục tuyển chọn càng trở nên có giá trị hơn, đặc biệt là các vị trí công việc quan trọng. Tuy nhiên, tỷ lệ này sẽ chỉ có ý nghĩa khi nhà tuyển dụng đang bám sát các chỉ tiêu trong lựa chọn ứng viên (luôn đảm bảo về chất lượng tuyển dụng) nghĩa là, có nhiều ứng viên tiềm năng. Bởi nếu số lượng hồ sơ thu được lớn nhưng lại có nhiều hồ sơ không đạt tiêu chuẩn thì tỷ lệ chọn thấp lại không phản ánh đúng chất lượng tuyển dụng.

+ Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc:

$$\textit{Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc} = \frac{\textit{Số nhân viên mới nghỉ việc trong năm đầu tiên}}{\textit{Số nhân viên mới (có thâm niên dưới 1 năm)}} \; X \; 100\%$$

Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc sau khi chính thức được tuyển dụng, đánh giá sự thành công của công tác tuyển dụng. Tỷ lệ này phản ánh ứng viên có thực sự

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

+ Tỷ lệ nhân viên mới cần được đào tạo bổ sung:

$$\textit{Tỷ lệ nhân viên mới cần đào tạo bổ sung nghiệp vụ} = \frac{\textit{Số nhân viên mới cần đào tạo bổ sung NV}}{\textit{Số nhân viên mới (có thâm niên dưới 1 năm)}} \textit{ X 100\%}$$

Nếu tỷ lệ này thấp, phản ánh hiệu quả của công tác tuyển dụng, tuyển dụng đã chọn đúng người, đúng trình độ chuyên môn. Nếu tỷ lệ này cao, tức là doanh nghiệp phải đào tạo lại trước khi cho làm việc với số lao động lớn. Điều đó chứng tỏ hiệu quả thu hút ứng viên không cao, doanh nghiệp gặp khó khăn lớn trong tìm kiếm nguồn ứng viên hoặc phương pháp tuyển chọn không hợp lý, tiêu chuẩn đưa ra đánh giá không phù hợp, hoặc cũng có thể hội đồng tuyển dụng chưa làm tốt nhiệm vụ.

+ Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về số lượng: số người tuyển được thực tế so với số người cần tuyển theo kế hoạch. Tỷ lệ này càng gần 1 càng tốt, điều đó chứng tỏ rằng nhà tuyển dụng đã tuyển đủ số người vào các vị trí cần tuyển. Nếu tỷ lệ này nhỏ hơn 1 tức là nhà tuyển dụng không tuyển đủ số người vào các vị trí cần tuyển, mặc dù đã cố gắng hết sức, chứng tỏ các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu của nhà tuyển dụng. Nếu tỷ lệ này lớn hơn 1 tức là nhà tuyển dụng tuyển nhiều hơn so với lượng lao động dự kiến, chứng tỏ chất lượng lao động đáp ứng đủ hoặc tốt hơn yêu cầu của nhà tuyển dụng.

+ Mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về thời hạn (so sánh thời điểm tuyển được người với thời điểm cần dùng người hoặc thời điểm yêu cầu hoàn thành kế hoạch tuyển dụng).

+ Chi phí tuyển dụng bình quân:

$$\textit{Chi phí tuyển dụng bình quân} = \frac{\textit{Tổng số chi phí tuyển dụng}}{\textit{Tổng số lao động tuyển được}}$$

Chỉ tiêu chi phí cũng phản ánh hiệu quả của công tác tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng bình quân thấp gắn với chất lượng tuyển dụng, số lượng lao động được đánh giá tuyển vào tốt sẽ khẳng định hiệu quả chi phí cho tuyển dụng của toàn bộ kế hoạch. Tuy nhiên, không phải luôn có đầy đủ cơ sở định lượng để khẳng định chất lượng nếu chưa có kết quả chính thức của khâu sử dụng (kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới). Hoặc chỉ có thể đánh giá một cách tương đối sau khi có số liệu phản ánh hiệu quả kinh doanh của phòng ban, chi nhánh có lao động tuyển mới. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách tuyển dụng khoa học, phải đảm bảo chất lượng, số lượng ứng viên trên có sở sử dụng nguồn tài chính hợp lý.

### *1.2.2. Quá trình sử dụng nhân lực*

Sau khi hoàn thành tuyển dụng nhân lực, các nhân sự nhận được quyết định tuyển dụng sẽ được tiếp nhận chính thức, được bố trí công việc; sử dụng, điều chuyển để phát huy hiệu quả hoạt động cho đến khi họ rời khỏi doanh nghiệp hoặc về hưu. Theo cách tiếp cận hoạt động nghiệp vụ về quản lý nhân sự, quá trình sử dụng nhân lực gồm 3 giai đoạn cơ bản sau đây:

#### *1.2.2.1. Tiếp nhận nhân lực*

Theo Cấn Hữu Dạn (2012), "Tiếp nhận nhân lực là hoạt động đón tiếp nhân viên và giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới". Tiếp nhận nhân lực bao gồm hoạt động tiếp đón, định hướng nhân viên mới, bố trí, phân công nhiệm vụ cho nhân viên mới.

- Tiếp đón là hoạt động diễn ra sau khi có quyết định tuyển dụng nhân lực, được thực hiện trong lần đầu tiên nhân viên mới đến nhận nhiệm vụ, hoạt động này nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi, tạo mối quan hệ tương tác trong công việc cho nhân viên khi bắt đầu làm việc tại doanh nghiệp.

- Bố trí nhân lực là việc sắp xếp người lao động vào từng vị trí việc làm nhất định trong tổ chức nhằm đạt được hiệu quả cao.

- Phân công công việc là hoạt động giao nhiệm vụ cho người lao động.

*1.2.2.2. Biên chế nội bộ*

Biên chế nội bộ bao gồm các hoạt động của nhà quản trị nhằm thay đổi vị trí việc làm của người lao động trong suốt quá trình người lao động làm việc trong doanh nghiệp nhằm đảm bảo sự phù hợp nhân lực và công việc, phát huy, khai thác nguồn lực con người phục vụ hiệu quả hoạt động sản xuất, công tác. Sự thay đổi vị trí đó có thể được thực hiện theo hướng (lên – thăng chức, xuống – xuống chức, sang ngang – thuyên chuyển, luân chuyển).

Thuyên chuyển là hoạt động đưa người lao động sang làm ở một vị trí công việc khác có cương vị, tiền lương, trách nhiệm và cơ hội tương đồng với công việc cũ nhưng tạo ra sự phù hợp hơn giữa người lao động và công việc cũng như đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực. Khác với thuyên chuyển, luân chuyển cũng đưa người lao động sang làm ở một vị trí công việc khác có cương vị, tiền lương, trách nhiệm và cơ hội tương đồng nhưng họ chỉ làm việc ở vị trí mới đó một khoảng thời gian nhất định.

Thăng chức được hiểu là việc đưa người lao động đến một vị trí công việc có cương vị và tiền lương cao hơn, trách nhiệm và cơ hội cũng nhiều hơn.

Xuống chức được hiểu là việc đưa người lao động đến một vị trí việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có các trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

*1.2.2.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực*

Hoàn tất sử dụng nhân lực là các hoạt động của nhà quản trị hay đại diện nhà sử dụng nhân lực nhằm chính chức kết thúc quan hệ lao động đối với người lao động. Quá trình này liên quan đến hoàn tất các thủ tục và giải quyết các chế độ, chính sách cho người lao động. Nguyên nhân kết thúc quan hệ lao động có thể bao gồm thôi việc, nghỉ hưu hay cắt giảm nhân sự.

Thôi việc là việc người lao động rời khỏi công việc và kết thúc làm việc cho doanh nghiệp hay nói cách khác thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và người sử dụng lao động (doanh nghiệp).

Thôi việc bao gồm: tự nguyện từ phía người lao động và do quyết định của tổ chức (liên quan đến quy trình kỷ luật lao động). Thủ tục giải quyết thôi việc do

doanh nghiệp thực hiện tương ứng với từng trường hợp cụ thể theo luật định.

Nghỉ hưu: nghỉ hưu là trường hợp người lao động hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật, thôi không tiếp tục là việc cho tổ chức hoặc tuy chưa hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật song đủ điều kiện để nghỉ hưu, tự nguyện nghỉ hưu và được sự đồng ý của tổ chức cho nghỉ hưu.

Những người nghỉ hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí theo quy định của pháp luật và các phúc lợi theo quy định của đơn vị (nếu có). Mức lương hưu mà người lao động được hưởng phụ thuộc vào thời gian đóng và mức đóng bảo hiểm xã hội.

Cắt giảm nhân sự hoặc tinh giản biên chế là việc sắp xếp lại bộ máy nhân sự của doanh nghiệp theo hướng gọn nhẹ, giảm bớt nhân sự dôi dư nhằm sử dụng có hiệu quả thời gian làm việc của từng nhân sự trong tổ chức, doanh nghiệp.

*Yêu cầu đối với hoạt động sử dụng nhân lực:*

+ Bố trí việc làm đầy đủ cho người lao động (đủ tiêu chuẩn số giờ, ngày làm việc theo quy định):

$$\text{Tỷ lệ người lao động có việc làm đầy đủ} = \frac{\text{Số NLĐ có việc làm đầy đủ}}{\text{Tổng số NLĐ trong DN}} \text{ X } 100\%$$

Tỷ lệ này càng cao càng tốt, tỷ lệ này bằng 100% chứng tỏ doanh nghiệp đang đảm bảo đủ việc làm cho người lao động và sử dụng hết số lao động hiện có và quỹ thời gian làm việc của người lao động.

+ Tận dụng tay nghề, chuyên môn được đào tạo của người lao động

$$\text{Tỷ lệ NLĐ được bố trí công việc đúng chuyên môn} = \frac{\text{Số NLĐ được bố trí công việc đúng chuyên môn}}{\text{Tổng số NLĐ}} \text{ X } 100\%$$

Tỷ lệ này càng lớn chứng tỏ số lao động được bố trí phù hợp với vị trí công việc càng cao, giúp người lao động phát huy được kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc.

$$\text{Tỷ lệ công nhân được bố trí công việc phù hợp với tay nghề} = \frac{\text{Số công nhân có bậc thợ tương ứng bậc công}}{\text{Số công nhân}} \text{ X } 100\%$$

Tỷ lệ này càng lớn chứng tỏ hiệu quả sử dụng chất lượng lao động càng cao. Nhà quản trị phát huy được trình độ tay nghề của công nhân.

Ngoài ra, sử dụng nhân lực còn cần phải quan tâm đến sự phù hợp về nguyện vọng và sở trường của người lao động. Hơn nữa, một cách tổng thể hiệu quả sử dụng nhân lực sẽ đạt được khi các phương án sử dụng nhân lực là hợp lý, tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương và người lao động cảm thấy hài lòng trong công việc.

## 1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp quy mô lớn

Để quản lý nguồn nhân lực, các doanh nghiệp quy mô lớn sẽ cần tổ chức bộ máy nhiều cấp với quy định rõ ràng về phân cấp, phân quyền theo quan điểm lãnh đạo cấp cao. Ở những nơi lãnh đạo coi trọng tập quyền, một số hoạt động quản lý sẽ được triển khai theo hình thức tập trung cung cấp các nhu cầu nội bộ của toàn công ty. Trụ sở chính của doanh nghiệp trở thành trung tâm điều phối và cung cấp các hoạt động hỗ trợ như tuyển dụng, điều phối, đào tạo nhân lực.

### *1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp*

*Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về tuyển dụng và sử dụng nhân lực*: tuỳ vào quan điểm khác nhau của lãnh đạo cấp cao mỗi doanh nghiệp – quan điểm của người sử dụng nhân lực mà hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực được chỉ đạo triển khai theo một số hướng khác nhau. Những người theo quan điểm cho người lao động chỉ là một yếu tố đầu vào tựa như máy móc thiết bị, chi phí nhân sự là một trong các chi phí cần tiết giảm tối đa, thường sẽ có khuynh hướng yêu cầu tối thiểu hoá chi phí tuyển dụng và sử dụng, tuyển và sử dụng nhân lực là theo sự vụ, sẵn sàng tuyển xong cũng sẵn sàng cắt giảm. Trong khi những người theo quan điểm coi con người là nguồn tài nguyên vô hạn và ủng hộ lý thuyết tuyển và dùng

suốt đời sẽ thận trọng hơn khi tuyển và đặc biệt giảm thiểu việc cắt giảm nhân sự.

*Quy mô và đặc thù lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp*: các doanh nghiệp có quy mô lớn và đặc thù lao động trình độ chuyên môn không cao, biến động nhân sự nhiều hoặc hoạt động có tính chất thời vụ, thường phải đối mặt với nhu cầu tuyển dụng cao và thường xuyên hơn. Tại các doanh nghiệp này, các phương án điều tiết nhân sự cũng phong phú và cần cân nhắc nhiều hơn. Trong khi những doanh nghiệp quy mô nhỏ, nhu cầu biến động nhân lực không nhiều, công tác tuyển dụng ít có phát sinh và các phương án sử dụng nhân sự sẽ khá ổn định.

*Phân cấp quản lý trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực:* như trên đã đề cập, đối với các doanh nghiệp quy mô lớn, nhu cầu tuyển dụng nhân lực phát sinh nhiều, hoạt động tuyển dụng nhân lực và điều phối nhân lực cũng sẽ vất vả. Tuy nhiên, tuỳ vào quan điểm uỷ quyền của nhà quản trị cấp cao mà công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực sẽ mang tính tập trung hay phân tán về các đơn vị trực thuộc. Đối với trường hợp phân tán – phân cấp, phân quyền cao, việc xây dựng và giám sát chính sách, quy trình thủ tục sẽ được thực hiện ở cấp tổng, trong khi thực hiện tuyển dụng và sử dụng nhân lực sẽ do trưởng các đơn vị trực thuộc chịu trách nhiệm triển khai thực hiện.

*Uy tín doanh nghiệp, thương hiệu của doanh nghiệp theo danh nghĩa nhà tuyển dụng*:

Khi một doanh nghiệp có hình ảnh tốt trên thị trường về các mặt như sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao được mọi người tin dùng, tình hình doanh thu lợi nhuận qua các năm luôn đạt ở mức hấp dẫn, hay các chính sách đãi ngộ nhân viên của doanh nghiệp rất xứng đáng, văn hóa, môi trường làm việc lý tưởng…Tất cả điều này sẽ rất có lợi cho doanh nghiệp trong công tác tuyển dụng, trong việc thu hút các ứng viên tiềm năng và góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Doanh nghiệp có uy tín, tạo cho các ứng viên sự tin tưởng và cơ hội thăng tiến cao, được làm việc cho doanh nghiệp là một niềm tự hào lớn, vì vậy đôi khi chính các ứng viên là người tìm đến doanh nghiệp, luôn săn đón các cơ  hội để được làm việc cho doanh nghiệp mỗi khi doanh nghiệp có đăng tin tuyển dụng. Khi thu hút được nhiều ứng

viên, giúp cho doanh nghiệp có nhiều khả năng lựa chọn được những ứng viên xuất sắc nhất đáp ứng được yêu cầu của công việc, góp phần nâng cao hiệu quả của công tác tuyển dụng.

*Các mối quan hệ sẵn có, năng lực tài chính và mức độ đầu tư cho hoạt động truyền thông, quan hệ công chúng của doanh nghiệp*:

Những doanh nghiệp có quan hệ công chúng tốt, sẵn có các mối quan hệ với các nhà trường, nhà cung ứng nhân lực, các đơn vị thuê lại lao động, các doanh nghiệp đối tác hoạt động trong cùng lĩnh vực, các nhà cung cấp dịch vụ truyền thông hay các trung tâm dịch vụ việc làm, các cơ quan xã hội, sẽ có nhiều thuận lợi hơn trong tuyển dụng cũng như giải quyết các chế độ chính sách trong sử dụng nhân lực. Ngược lại, các doanh nghiệp có các mối quan hệ còn hạn hẹp cần có khả năng đầu tư tài chính để tạo thuật lợi cho tuyển dụng hoặc là đối mặt với những khó khăn. Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng chi phí doanh nghiệp dự định chi cho tuyển dụng, chi cho đãi ngộ trong dùng và giữ chân nhân viên có năng lực. Nếu tổ chức có khả năng tài chính mạnh, chi phí chi cho hoạt động tuyển dụng lớn thì sẽ đảm bảo số lượng, chất lượng thí sinh tham gia tuyển dụng. Khi tổ chức đầu tư cho hoạt động tuyển mộ lớn, đăng quảng cáo tuyển mộ trên nhiều phương tiện thông tin, mua đề thi trắc nghiệm tuyển chọn có chất lượng, đạo tạo cán bộ tuyển dụng có trình độ, thực hiện chế độ đãi ngộ hấp dẫn, cạnh tranh... thì sẽ thu hút lượng lớn ứng viên, chất lượng tuyển chọn hay các phương án sử dụng nhân lực cũng đảm bảo hơn.

*Năng lực bộ phận nhân sự và đội ngũ cán bộ lãnh đạo các cấp*:

Nhân sự đảm nhiệm các công việc khác nhau trong quy trình tuyển dụng và sử dụng nhân lực là toàn bộ các thành viên hội đồng tuyển dụng nhân lực mà trọng tâm là đại diện bộ phận nhân sự và trưởng bộ phận cần tuyển hay cán bộ lãnh đạo trực tiếp các đơn vị trực thuộc. Hội đồng "tuyển" nhưng trưởng các bộ phận mới là người trực tiếp "dụng". Năng lực của hội đồng tuyển dụng, cán bộ lãnh đạo ở cấp trực tiếp và năng lực bộ phận nghiệp vụ (nhân sự) sẽ ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu quả tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Quy trình tuyển

dụng, sử dụng có hợp lý song người thực hiện lại không có đầy đủ chuyên môn, trình độ mà thực hiện một cách máy móc thì sẽ không có hiệu quả và ngược lại.

### *1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp*

*Pháp luật về lao động:*

Hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực ở mỗi doanh nghiệp đều cần phải đảm bảo tính hợp pháp. Pháp luật càng thường xuyên được cập nhật và quy định càng chi tiết thì gánh nặng nghiên cứu làm theo của doanh nghiệp càng cao, tính chủ động sẽ bị thu hẹp. Pháp luật có thể vừa có tính hướng dẫn nhưng đôi khi cũng tạo ra các rào cản, gây khó khăn cho quá trình tuyển và dùng người.

*Chất lượng đào tạo nghề và nguồn ứng viên*

Ngoài chất lượng thể chất của nguồn lao động chưa qua đào tạo, chất lượng của đào tạo đại học, đào tạo nghề ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động tuyển – dùng nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Nếu số lượng và chất lượng đào tạo đại học, đào tạo nghề được thực hiện tốt, có độ tin cậy cao thì các doanh nghiệp sẽ giảm nhẹ được kinh phí và công sức cho đánh giá, tìm kiếm ứng viên và sử dụng người lao động trong mỗi doanh nghiệp và ngược lại.

*Thị trường lao động và các đơn vị cung ứng, kết nối nguồn nhân lực*

Mức độ đầy đủ của thông tin trên thị trường lao động và trạng thái cân bằng, dư thừa hay thiếu hụt nhân lực trên thị trường sẽ tác động thuận lợi hoặc khó khăn cho công tác tuyển dụng, dùng và giữ nhân lực trong từng giai đoạn. Nếu trên thị trường lao động đang dư thừa loại lao động mà doanh nghiệp cần tức là cung lớn hơn cầu điều này sẽ có lợi cho hoạt động tuyển dụng. Doanh nghiệp sẽ tuyển 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 doanh nghiệp càng dễ thu hút và tuyển chọn lao động. Ngược lại, nếu cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, tuyển dụng ngay nếu không người lao động này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này doanh nghiệp phải chi nhiều hơn cũng như cần thời gian lớn để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu, cũng như cần đầu tư nhiều hơn để ổn

định tư tưởng, dùng và giữ được người lao động phù hợp. Tuy nhiên, khi thị trường lao động khan hiếm, nếu mức độ sẵn có và hiệu quả hoạt động của các đơn vị cung ứng và kết nối nguồn nhân lực cao thì vấn đề chỉ còn nằm lại ở khả năng đầu tư để tìm kiếm dịch vụ hỗ trợ tuyển dụng nhân lực.

*Đối thủ cạnh trạnh trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực*

Khi môi trường cạnh tranh gay gắt thì tổ chức có khả năng cạnh tranh cao sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các tổ chức sức cạnh tranh kém thì sẽ gặp khó khăn trong tuyển và dụng nhân tài. Để đối mặt với tuyển – dùng và giữ nhân tài, các doanh nghiệp cần phải đánh giá đúng về các đối thủ cạnh tranh cũng như định vị đúng thương hiệu doanh nghiệp mình theo danh nghĩa nhà tuyển dụng, cần đầu tư để xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh và hoàn thiện chính sách dùng và giữ chân nhân tài.

## 1.4. Kinh nghiệm về tuyển dụng và sử dụng nhân lực trong một số doanh nghiệp quy mô lớn và bài học rút ra

### *1.4.1. Kinh nghiệm về tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp*

**- Công ty Cổ phần Đầu tư Hacom Holdings:**

Hacom Holdings trải qua gần 20 năm hình thành và phát triển, công ty đã có những bước tiến vượt bậc trong lĩnh vực đầu tư dự án – đây cũng là thế mạnh của công ty. Với các dự án đầu tư bất động sản mà sản phẩm cụ thể là khu đô thị, nhà ở xã hội, các khu vui chơi giải trí, khách sạn trải dài các tỉnh trên cả nước, cộng với sự thành công trong đầu tư năng lượng tái tạo (điện mặt trời, điện gió, điện sinh khối) giúp quy mô công ty phát triển nhanh trong giai đoạn từ 2017 đến nay. Hoạt động trên nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau: xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng khu đô thị, cầu đường, nhà máy, tư vấn dự án bất động sản, nhà ở và thương mại. Có hệ thống các công ty thành viên, chi nhánh ở nhiều tỉnh thành trên cả nước.

Hacom Holdings coi trọng việc tạo môi trường làm việc lý tưởng cho tập thể người lao động có tài năng chuyên sâu và dày dạn kinh nghiệm. Hacom Holding coi trọng năng lực của bộ máy quản trị và điều hành; Yêu cầu đó phải là “những cá

nhân xuất sắc, hội tụ những phẩm chất hiện đại của nhà quản lý xuất sắc và hoạch định chiến lược kinh doanh đa quốc gia, mang tầm nhìn dài hạn và bền vững, mang khát vọng nâng tầm thương hiệu vượt xa khỏi lãnh thổ Việt Nam ra thị trường toàn cầu".

Hacom Holdings coi trọng và đầu tư xây dựng mối quan hệ với các đối tác, báo chí, truyền thông và xây dựng thương hiệu doanh nghiệp mạnh. Năm 2017, Hacom Holdings lọt top 50 "Doanh nghiệp thương hiệu dẫn đầu Việt Nam" và có công ty thành viên được vinh danh "Doanh nghiệp vì người lao động".

Với quan điểm định hướng rõ ràng và những nỗ lực trong xây dựng phát triển thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu nhà tuyển dụng, Hacom Holdings đã có nhiều thuận lợi và thành công hơn trong tuyển dụng, dùng và giữ nhân lực. Những thành công này đáng để cho các doanh nghiệp khác cùng trải nghiệm và học tập

Ban lãnh đạo có sự quan tâm nhất định về công tác quản trị nhân lực, tuy nhiên với sự phát triển nhanh của doanh nghiệp, quan điểm ý trí quản trị của người sáng lập và nguồn nhân lực hiện có còn mỏng nên quản trị nguồn nhân lực luôn là một khó khăn. Sự phát triển về số lượng và chất lượng nhân sự đôi khi chậm hơn với tiến độ triển khai dự án nên công ty luôn có những phương án kiêm nhiệm, điều chuyển phù hợp. Tuy nhiên, trong giai đoạn từ năm 2020 – 2022, công ty cũng đã đạt được những bước tiến nhất định trong công tác quản trị nhân lực.

Ưu điểm: luôn gắn chiến lược nhân sự đặc biệt là tuyển dụng và sử dụng nhân lực với mục tiêu định hướng phát triển và bộ máy vận hành chủ động đủ nhân lực cả về số lượng, chất lượng và thời gian đáp ứng. Quá trình sử dụng nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc, chi phí về nhân sự luôn tối ưu với doanh thu, lợi nhuận tạo ra hiệu suất lao động cao. Môi trường và văn hóa doanh nghiệp, tạo sự gắn bó, thống nhất, người lao động mong muốn được cống hiến, gắn bó với công ty.

Hạn chế: với các yêu cầu về công việc và chế độ phúc lợi ảnh hưởng lớn đến công tác sử dụng nhân lực. Cần cụ thể ở vòng đàm phán và minh bạch với các ứng viên, bộ phận nhân sự cần chuẩn bị sẵn bộ các câu hỏi cho những vị trí thuộc lĩnh vực

mới như năng lượng tái tạo, cần hiểu rõ các công việc chuyên môn ứng viên sẽ thực hiện nếu được tiếp nhận để tham mưu cho lãnh đạo và thực hiện đánh giá bằng nhiều phương pháp đa dạng để lựa chọn được ứng viên phù hợp nhất. Đồng thời quan tâm hơn nữa đến chế độ phúc lợi, phụ cấp cho người lao động khi điều động, biệt phái công tác ở những dự án xa, khó khăn về môi trường sống, tính chất công việc phức tạp.

- **Tập đoàn Geleximco:**

Tập đoàn Geleximco, tiền thân là Công ty TNHH Xuất nhập khẩu tổng hợp Hà Nội – Geleximco ra đời năm 1993 theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ. Đến nay, Geleximco đã trở thành một tập đoàn kinh tế tư nhân lớn, tạo công ăn việc làm ổn định cho hơn 10.000 lao động. Geleximco đã xây dựng mô hình phát triển thành một tập đoàn kinh tế đa ngành, tập trung vào 4 lĩnh vực chính: Sản xuất công nghiệp; Tài chính – Ngân hàng; Bất động sản và Thương mại – Dịch vụ. Với đội ngũ hơn 10.000 cán bộ, công nhân viên; 06 chi nhánh tại Hà Tây, Hòa Bình, Lạng Sơn, Cần Thơ, Quảng Ninh, Thái Bình; 20 công ty thành viên, hàng chục công ty liên doanh, liên kết hoạt động trên địa bàn cả nước. Geleximco cũng là cổ đông chiến lược của rất nhiều các doanh nghiệp lớn như  Thương mại Cổ phần An Bình, Công ty Cổ phần Chứng khoán An Bình, Viện Quản lý Toàn cầu Việt Nam, Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC…

Geleximco xác định sứ mệnh không chỉ đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, mà còn nâng cao chất lượng cuộc sống người lao động, tối ưu hóa quyền lợi của người lao động, phát triển tài năng, vì sự thịnh vượng của đất nước. Ông Vũ Văn Tiền - Chủ tịch hội đồng quản trị - Tổng giám đốc khẳng định phương châm hoạt động "*Tổng hợp nguồn lực và Chia sẻ thành công*", điều này đã, đang và sẽ dành những nguồn lực đáng kể nhằm xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tối ưu hóa hệ thống. Ap dụng những tiến bộ khoa học hiện đại nhằm vượt qua những thách thức mới trong thời đại công nghiệp số, tận dụng cơ hội để phát triển bền vững, củng cố uy tín và thương hiệu, áp dụng thành tựu khoa học tiên tiến nhất của thế giới vào quản trị và quản lý sản xuất kinh doanh.

Trong tất cả những yếu tố làm nên thành công của Tập đoàn, yếu tố con người được Geleximco đặt lên hàng đầu vì tính quyết định của nguồn nhân lực đối với thành bại của doanh nghiệp. Do vậy, trong công tác chỉ đạo, điều hành, ban lãnh đạo luôn tạo môi trường thuận lợi cho các cán bộ, nhân viên của mình phát huy hết năng lực và thực hiện tốt các chính sách đối với người lao động. Dưới mái nhà chung Geleximco, các thành viên đều có quyền lợi đi đôi với trách nhiệm trong công việc chung, luôn đồng lòng, chung sức gánh vác khó khăn và trách nhiệm, chia sẻ thành công vì sự phát triển của doanh nghiệp, cộng đồng và sự thịnh vượng của đất nước.

Trong tuyển dụng nhân lực, Geleximco chú trọng nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho công ty luôn chủ động trong công tác đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao. Kết hợp với các phương pháp tuyển dụng khác như tuyển dụng nội bộ, điều chuyển nội bộ, các kênh tuyển dụng uy tín, chi hoa hồng phí giới thiệu ứng viên…để tăng hiệu quả và chất lượng, giúp mang lại nguồn ứng viên phong phú có chất lượng tốt. Bên cạnh đó là việc xây dựng hệ thống chính sách, quy chuẩn, văn hóa, môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ để phát triển tài năng, gây dựng nên một đội ngũ, mạng lưới nhân sự hoàn hảo, tận tâm, chuyên nghiệp. Tạo mọi điều kiện để thúc đẩy tinh thần làm việc bằng năng lực thực tế, để nhân viên từ thấp đến cao có thể chứng minh sự tự tin, niềm tâm huyết của mình dưới mái nhà chung geleximco, có lộ trình thăng tiến rõ ràng,...

Nhìn chung, geleximco luôn chú trọng trong việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp với yêu cầu và nhu cầu của công ty, đào tạo lại các nguồn nhân lực ứng với các công việc thích hợp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình

Trong sử dụng nhân lực, Geleximco xây dựng bộ mô tả công việc rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú. Chú trọng đặc biệt đến công tác bố trí nhân lực cho hệ thống các đơn vị thành viên, chi nhánh. Xây dựng văn hóa làm việc tích cực, có quy trình tiếp đón và phân công công việc phù hợp, đánh giá hiệu quả công việc rõ ràng. Duy trì và bổ sung các chính sách phúc lợi nhằm hỗ trợ và tạo điều kiện chăm sóc sức khỏe thường xuyên và liên tục cho CBCNV như  chăm sóc sức khỏe,

khám sức khỏe định kỳ…từ đó nâng cao sự gắn kết người lao động, giảm số lượng lao động nghỉ việc. Đề cao vai trò của nguồn nhân lực, bố trí phù hợp, sắp xếp, bổ sung cân đối nguồn nhân lực cho việc sử dụng nhân lực một cách tối ưu nhất; bố trí công việc theo khả năng của từng người, tạo điều kiện để mỗi người lao động phát huy tối đa khả năng của cá nhân, hoàn thành tốt công việc. Thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, xây dựng và phát triển nhân lực theo các giai đoạn phù hợp với chiến lược phát triển của công ty. Áp dụng các kỹ thuật mới trong sử dụng nhân lực, các biện pháp khuyến khích về vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Giúp nhân viên gắn bó với tổ chức lâu dài tăng hiệu quả sử dụng nhân lực. Chế độ chính sách làm việc lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ. Trả lương, trả thưởng theo năng lực và thành tích, thâm niên là cơ sở quan trọng để công ty đề bạt, thăng tiến.

Ngoài những mặt ưu điểm được nêu trên, tập đoàn cũng đang gặp phải một số hạn chế trong công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực mảng vận hành dịch vụ. Do sự phát triển nhanh của một số dự án mới và cạnh tranh về dịch vụ nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí, thể thao nên nhân lực cho lĩnh vực này chưa có sự ổn định, chuyên sâu, ổn định bộ máy nhằm vận hành kinh doanh đạt hiệu quả cao, tạo thương hiệu uy tín về dịch vụ.

### *1.4.2. Bài học rút ra về tuyển dụng và sử dụng nhân lực cho các doanh nghiệp quy mô lớn*

- Các doanh nghiệp cần đầu tư cho việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp dưới danh nghĩa nhà tuyển dụng. Tập trung xây dựng mối quan hệ với các đối tác lớn, báo chí, truyền thông; xây dựng và phát triển thương hiệu tuyển dụng thông qua việc tham gia các diễn đàn vinh doanh doanh nghiệp.

- Cần xác định rõ ràng phương châm, quan điểm tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Chính sách về nhân sự cần được công bố công khai và có sức hút đối với thị trường lao động.

- Cần có quy định phân cấp và phối hợp rõ ràng trong các hoạt động từ hoạch định nhân lực đến tuyển dụng, đào tạo hội nhập và điều phối, sử dụng nhân lực từ tập đoàn đến các đơn vị thành viên.

- Cần xây dựng hệ thống bộ mô tả công việc rõ ràng, các yêu cầu năng lực cụ thể với từng công việc, nhóm công việc trong từng cấp, từng đơn vị thành viên và toàn hệ thống. Sử dụng hệ thống bản mô tả công việc và chuẩn yêu cầu năng lực như là cơ sở quan trọng trong tuyển dụng cũng như điều tiết và sử dụng nhân lực trong toàn tập đoàn.

- Cần xác định rõ các chính sách đãi ngộ, mức đãi ngộ cụ thể tương xứng với khả năng đóng góp và xác định tâm thế thương lượng với các ứng viên tiềm năng trong quá trình tuyển dụng.

- Cần phát triển và nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực tham gia vào quá trình thu hút, tuyển dụng nhân lực, đặc biệt phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ cho quá trình đào tạo hội nhập của nhân viên mới.

- Cần xây dựng đội ngũ lãnh đạo, quản lý kế cận; xâu dựng đội ngũ cán bộ nguồn để luôn chủ động và tạo lợi thế cạnh tranh, tạo sự phát triển bền vững.

- Cần áp dựng công nghệ khoa học, tự động hóa trong công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực.

# CHƯƠNG 2
# THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO

## 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần tập đoàn Flamingo – khái quát và thực trạng nguồn nhân lực

### *2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của FHG*

Khởi đầu từ năm 1996 với thương hiệu HanoiRedtours - Top 10 Đơn vị Lữ hành hàng đầu Việt Nam, Flamingo Group đã không ngừng phát triển, vươn xa trên mọi lĩnh vực: bất động sản nghỉ dưỡng, du lịch, dịch vụ, xây dựng, kiến trúc… với khát vọng đưa thương hiệu Việt ra thế giới bằng những sản phẩm tiêu chuẩn quốc tế. Hàng loạt những dự án đẳng cấp ra đời cùng 62 giải thưởng lớn trong nước và quốc tế đã đưa Flamingo Group trở thành thương hiệu bất động sản nghỉ dưỡng hàng đầu Việt Nam và khu vực.

Tên giao dịch: Doanh nghiệp Cổ phần tập đoàn Flamingo/Flamingo Holding Group

Tên viết tắt: FHG

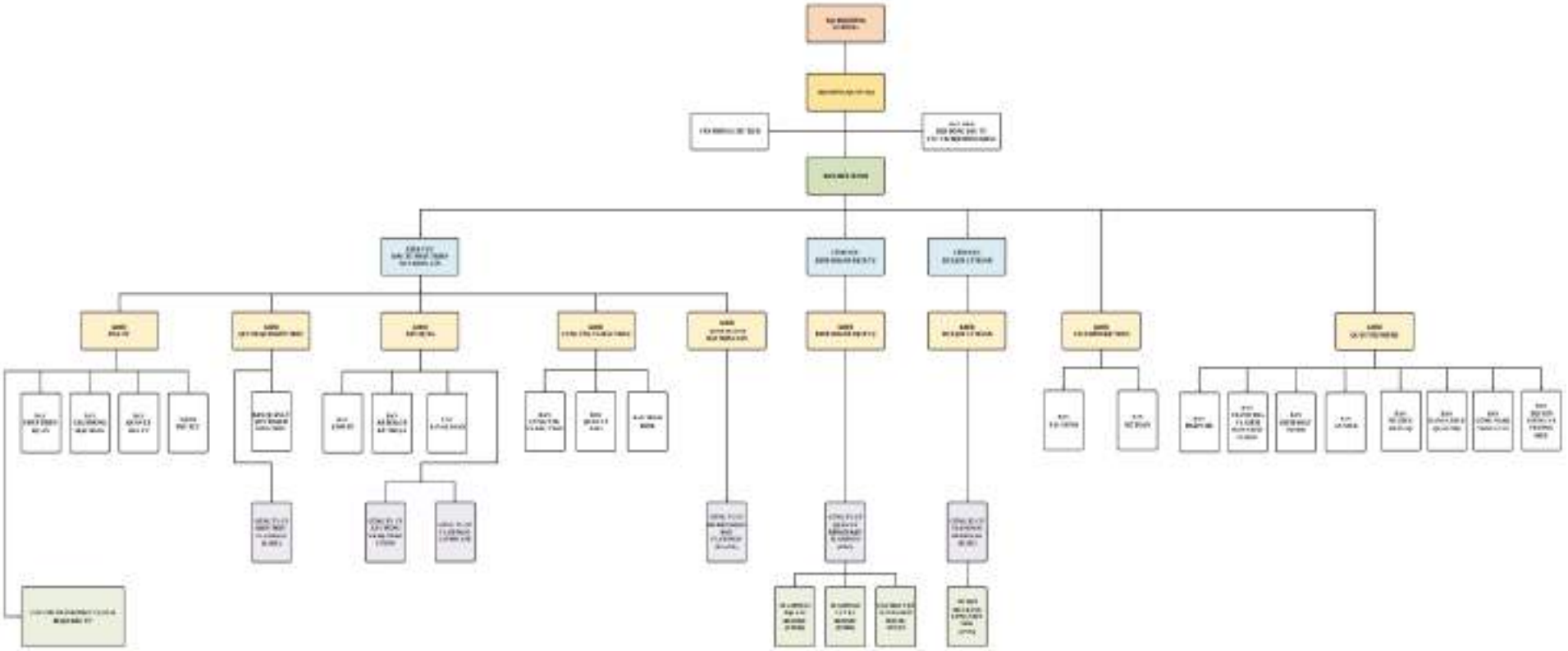
Trụ sở chính: Tầng 4-6, Tòa nhà Vinafor, 127 Lò Đúc, Hai Bà Trưng, Hà Nội

Website: https://flamingoholdinggroup.vn

Mã số thuế: 0101117565

Tổng số nhân lực: Trên 1000 người

### *2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của FHG*



**Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại FHG**

*(Nguồn: Ban TCNS FHG, 2021)*

FHG luôn chú trọng xây dựng bộ máy quản lý theo định hướng phát triển đầu tư sản xuất kinh doanh, hoàn thiện và đổi mới bộ máy tổ chức đảm bảo việc quản trị được thực hiện theo mô hình hiện đại, tinh gọn, chặt chẽ và tối ưu, phù hợp với chiến lược phát triển. Nhiện vụ hàng đầu của tổ chức là tối ưu hóa bộ máy, tập trung nguồn lực để phát triển sản xuất kinh doanh, FHG đã kiện toàn tổ chức bộ máy, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của các Khối/Phòng/Ban/Bộ phận theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả, có chiều sâu trên toàn hệ thống. Điều lệ công ty quy định cơ cấu tổ chức, quản lý của công ty được hệ thống tổ chức chặt chẽ, có sự phân quyền rõ ràng tạo cho hoạt động của công ty thuận lợi và hiệu quả hơn rất nhiều.

### *2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của FHG*

Flamingo Holdings tự hào là nhà tiên phong trong các lĩnh vực: bất động sản, du lịch nghỉ dưỡng, du lịch lữ hành, kiến trúc. Mang trong mình sứ mệnh: "Kiến tạo nên hệ thống giá trị thực bằng cả trái tim và trí tuệ thông qua những sản phẩm vượt trội đi kèm với dịch vụ xuất sắc; Tất cả vì khách hàng, đối tác, cán bộ nhân viên và cộng đồng xã hội". FHG luôn đi đầu dẫn dắt các xu hướng, đem đến một phong cách sống hoàn toàn mới: hiện đại, đẳng cấp, độc đáo, sang trọng giữa thiên nhiên. Sự khác biệt tạo nên giá trị, lựa chọn một hướng đi đầy khác biệt. FHG đã vượt qua không ít trở ngại để trở thành một thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực bất động sản, nghỉ dưỡng, du lịch, kiến trúc. Đối với các nhà đầu tư, khi sở hữu một sản phẩm bất động sản của Flamingo đồng nghĩa với việc hưởng lợi từ cả hệ sinh thái du lịch nghỉ dưỡng quy mô với dòng khách ngày càng cao, giá trị bất động sản cũng không ngừng tăng mạnh theo thời gian. Bên cạnh giá trị kinh tế, bất động sản Flamingo còn là khoản đầu tư cho sức khỏe và hạnh phúc, là chìa khóa hướng tới một cuộc sống thảnh thơi, mãn nguyện. Flamingo đã xây dựng trong suốt gần 30 năm hình thành và phát triển. Không chỉ là một doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực bất động sản nghỉ dưỡng, Flamingo đã nâng tầm thương hiệu, trở thành một biểu tượng của phong cách sống sang trọng giữa thiên nhiên đầy đẳng cấp và khác biệt trên thị trường.

*Tầm nhìn*: Flamingo Holdings là Tập đoàn hàng đầu tại Việt Nam tiên phong trong 4 lĩnh vực: Bất động sản, Dịch vụ nghỉ dưỡng, Du lịch lữ hành và Quy hoạch kiến trúc.

*Sứ mệnh:* Kiến tạo nên hệ thống giá trị thực bằng cả trái tim và trí tuệ thông qua những sản phẩm vượt trội đi kèm với dịch vụ xuất sắc. Tất cả vì khách hàng, đối tác, cán bộ nhân viên và cộng đồng xã hội.

*Giá trị cốt lõi:*

+ Nhân văn: Con người là nhân tố cốt lõi để tổ chức phát triển. Do đó, Tập đoàn Flamingo cam kết xây dựng các chính sách, chế độ, điều kiện và môi trường làm việc phù hợp tốt nhất có thể trong khả năng để đem lại sự phát triển cho các CBNV và đóng góp cho sự phát triển của xã hội, phụng sự đất nước.

+ Trí tuệ: Flamingo Holdings đề cao sức mạnh của trí tuệ, coi đó là ánh sáng hải đăng dẫn đường kiến tạo tầm nhìn, sứ mệnh và các hoạt động của Tập đoàn.

+ Sáng tạo: Liên tục tư duy đổi mới, sáng tạo, tạo ra những sản phẩm mới, giá trị mới, hữu ích cho cộng đồng. Tư duy tốt đi đôi với sáng tạo là bước ngoặt mang lại giá trị khác biệt và bản sắc riêng trong mỗi sản phẩm – dịch vụ của Tập đoàn Flamingo.

+ Trách nhiệm: Flamingo Holdings đề cao thái độ chủ động và trách nhiệm trong công việc, và ngược lại, Flamingo Holdings cam kết có những chính sách khuyến khích cá nhân có thành tích tốt, xây dựng một môi trường làm việc hướng tới hiệu quả công việc.

+ Xuất sắc: Chúng tôi quan niệm: Mỗi sản phẩm tạo ra là sản phẩm xuất sắc, dịch vụ xuất sắc từ những con người xuất sắc. Các lãnh đạo là tấm gương phản chiếu về sự nỗ lực không ngừng vươn lên tạo ra sự xuất sắc vượt trội cho cán bộ nhân viên.

### *2.1.4. Kết quả kinh doanh của FHG*

Flamingo Holding Group vừa công bố tình hình tài chính với một số chỉ tiêu cơ bản.

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

| Chỉ tiêu | Năm 2020 | Năm 2021 | Năm 2022 |
|---|---|---|---|
| Tổng giá trị tài sản | 6.738 | 6.534 | 7.289 |
| Vốn chủ sở hữu | 1.934 | 2.505 | 2.658 |
| Lợi nhuận sau thuế | 34 | -66 | 295 |

*(Nguồn: Công bố trên các trang mạng, 2023)*

## 2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của FHG

Với 27 năm hình thành và phát triển, hoạt động trên các lĩnh vực đầu tư dự án bất động sản, thi công xây lắp, kinh doanh vận hành bất động sản nghỉ dưỡng, dịch vụ nghỉ dưỡng và du lịch. Cùng với sự phát triển về quy mô và chất lượng các dự án, dịch vụ dẫn tới việc tăng nhân sự cả về số lượng và chất lượng. Trong suốt quá trình đó, công tác quản trị nhân lực luôn được tập đoàn coi trọng.

Đặc điểm nguồn nhân lực tại FHG giai đoạn 2020 – 2022 được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Tình hình lao động giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Người*

| Tiêu chí | | Năm 2020 | | Năm 2021 | | | | Năm 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Số lao động | Tỷ lệ (%) | Số lao động | Tỷ lệ (%) | So với 2020 | | Số lao động | Tỷ lệ (%) | So với 2021 | |
| | | | | | | Tăng/giảm | % | | | Tăng/giảm | % |
| Tổng số lao động bình quân/năm | | 1.200 | | 1.400 | | 200 | 16,7% | 1.000 | | -400 | -28,6% |
| Trình độ học vấn | Trên ĐH | 25 | 2,1% | 25 | 1,8% | 0 | 0,0% | 18 | 1,8% | -7 | -28,0% |
| | ĐH, CĐ | 650 | 54,2% | 780 | 55,7% | 130 | 20,0% | 485 | 48,5% | -295 | -37,8% |
| | Trung cấp | 350 | 29,2% | 450 | 32,1% | 100 | 28,6% | 325 | 32,5% | -125 | -27,8% |
| | Khác | 175 | 14,6% | 145 | 10,4% | -30 | -17,1% | 172 | 17,2% | 27 | 18,6% |
| Tính chất lao động | LĐ trực tiếp | 450 | 37,5% | 520 | 37,1% | 70 | 15,6% | 380 | 38,0% | -140 | -26,9% |
| | LĐ gián tiếp | 750 | 62,5% | 880 | 62,9% | 130 | 17,3% | 620 | 62,0% | -260 | -29,5% |
| Thâm niên công tác | Trên 10 năm | 115 | 9,6% | 118 | 8,4% | 3 | 2,6% | 115 | 11,5% | -3 | -2,5% |
| | 5-10 năm | 250 | 20,8% | 280 | 20,0% | 30 | 12,0% | 260 | 26,0% | -20 | -7,1% |
| | 3-5 năm | 350 | 29,2% | 560 | 40,0% | 210 | 60,0% | 520 | 52,0% | -40 | -7,1% |
| | 1-3 năm | 485 | 40,4% | 442 | 31,6% | -43 | -8,9% | 335 | 33,5% | -107 | -24,2% |
| Giới tính | Nam | 550 | 45,8% | 552 | 39,4% | 2 | 0,4% | 454 | 45,4% | -98 | -17,8% |
| | Nữ | 650 | 54,2% | 848 | 60,6% | 198 | 30,5% | 546 | 54,6% | -302 | -35,6% |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Trong cơ cấu nhân lực của FHG ta thấy, về số lượng, chất lượng: năm 2020 tổng số lao động là 1200 người, năm 2021 là khoảng 1400 người, đến nay là khoảng 1500 người; nhân sự có trình độ chuyên môn hóa ngày càng cao, và được bố trí hợp lý theo từng cấp, quy định trách nhiệm quyền hạn rõ ràng, phân chia mảng theo lĩnh vực: Đầu tư phát triển dự án bất động sản, Kinh doanh dịch vụ, Du lịch lữ hành. Nhóm dịch vụ, phục vụ trực tiếp tại các khu nghỉ dưỡng chiếm tỷ lệ cao nhất khoảng 60%, nhóm đầu tư phát triển dự án bất động sản chiến 35%, nhóm du lịch lữ hành chiếm 5% theo cơ cấu nhân sự của công ty.

Về tổ chức bộ máy: nhân sự Ban điều hành rất ít biến động và có cơ cấu phù hợp, hình thành hệ thống phân quyền, ủy quyền hợp lý để các cấp quản lý tự chủ trong công việc, qua đó giúp lãnh đạo có nhiều thời gian cho việc lập chiến lược mà vẫn có thể kiểm soát công tác điều hành; Các bộ phận tham mưu, giúp việc, tổng hợp, giám sát, kiểm soát mọi mặt liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh làm việc hiệu quả; Nhân lực được tổ chức theo từng khối: đầu tư, kiến trúc, xây dựng, cung ứng và đấu thầu, khối kinh doanh, vận hành, tài chính kế toán, quản trị nội bộ. Đội ngũ quản lý có chuyên môn trình độ cao, dày dặn kinh nghiệp, phù hợp đáp ứng tốt yêu cầu; Cán bộ quản lý cấp trung là những nhân sự lành nghề trong công việc chuyên môn nghiệp vụ và được đào tạo nâng cao dần trở thành nguồn nhân lực chiến lược; Cấp chuyên viên và nhân viên là những lao động chịu khó, lành nghề, có tính kỷ luật, ham học hỏi, được tạo cơ hội thăng tiến.

Về trình độ nhân lực, tỷ lệ nhân lực có trình độ đại học trở lên chiếm trên 60%.Về độ tuổi lao động và giới tính: dưới 40 tuổi chiếm trên 70% (theo số liệu năm 2020), tỉ lệ lao động nam/nữ được bố trí phù hợp với tính chất công việc.

Về năng suất: xét trong giai đoạn 2016-2019 năng suất tăng đáng kể, từ năm 2020 đến nay giảm do ảnh hưởng dịch Covid - 19 đến ngành nghề dịch vụ và tình hình kinh doanh bất động sản cũng giảm (do ít sản phẩm mới, cạn kho hàng, các dự án mới triển khai chậm ảnh hưởng đến việc ra hàng, đóng gói, phân phối sản phẩm).

Qua các số liệu chung có thể thấy giai đoạn 2020 đến nay bộ máy nhân sự được xây dựng có tính chuyên môn hóa, số lượng cũng như trình độ chuyên môn

được đáp ứng ngày càng cao. Tuy nhiên việc phát triển/triển khai dự án chậm và ảnh hướng của đại dịch Covid – 19 làm ảnh đến chi phí nhân sự.

## 2.3. Cơ sở triển khai và trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực

### *2.3.1. Cơ sở triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực*

Để triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG

- Căn cứ mục tiêu định hướng phát triển của Công ty (giai đoạn 2021-2025), phân rã mục tiêu thành kế hoạch đầu tư sản xuất kinh doanh hàng năm. Căn cứ kế hoạch đầu tư sản xuất kinh doanh theo các lĩnh vực hoạt động, Ban TCNS xây dựng và trình quy trình xây dựng chiến lược nhân sự (gồm các bước: (1) Đánh giá quy mô, năng lực nhân sự hiện tại; (2) Dự báo yêu cầu về nhân sự; (3) Phát triển chiến lược nhân tài; (4) Nhận xét và đánh giá) nhằm đưa ra dự báo các yêu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai của công ty và xác định cách thức sử dụng nguồn nhân lực hiện có của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức cho các dự án và kế hoạch kinh doanh mới (bao gồm: (1) Chức năng nhiệm vụ; (2) Sơ đồ tổ chức; (3) Mô tả công việc; (4) Năng xuất, định biên nhân sự) để chuẩn bị cho các hoạt động mới theo kế hoạch. Đồng thời tổng hợp đánh giá hiệu quả công tác quản lý nhân sự hàng năm để đề xuất.

- Cơ sở pháp lý triển kahi công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực: cần phải dựa trên cơ sở quy định của pháp luật lao động hiện hành, xây dựng quy định nội bộ có liên quan, định rõ trong quy trình , trách nhiệm các bên liên tạo ra sự thống nhất. Rà soát và hoàn thiện các quy định nội bộ có liên quan, dựa trên cơ sở quy định của pháp luật lao động để xây dựng quy định nội bộ, trong đó cũng cần quy định rõ quy trình và trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Một số văn bản nội bộ cần có để triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực gồm: Quy chế tuyển dụng; Bản mô tả công việc; Chiến lược phát triển nguồn nhân lực; Kết quả hoạch định nhân lực; Nội quy và quy chế khác có liên quan của công ty.

### *2.3.2. Trách nhiệm các bên trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực*

Chủ tịch HĐQT là người định hướng và phê duyệt tất cả các mục tiêu chiến

lược, kế hoạch thực hiện, kết quả cần đạt. Tổng giám đốc là người chính thức ký các quyết định thành lập, hợp đồng lao động, các quyết định điều động, bổ nhiệm, thôi việc, nghỉ hưu; Hội đồng tuyển dụng được thành lập với vai trò tham mưu, giúp việc một cách công tâm nhất cho Ban điều hành khi đánh giá, tuyển chọn ứng viên; Cán bộ quản lý trực tiếp là người thường được tham gia như một thành viên chính thức của hội đồng tuyển dụng và họ được giao trực tiếp sử dụng nhân lực thuộc thẩm quyền quản lý; Ban TCNS là bộ phận thực hiện vai trò giúp việc, hỗ trợ triển khai và thư ký hội đồng tuyển dụng cũng như tham mưu cho Ban điều hành và cán bộ quản lý trực tiếp trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Bộ phận này sẽ trực tiếp triển khai xây dựng các quy trình, các mẫu biểu, công cụ để thực hiện các hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực cũng như trực tiếp thực hiện các thủ tục cần thiết nhằm hoàn tất quá trình tuyển dụng hay sử dụng nhân lực.

## 2.4. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại FHG

Theo chiến lược, mục tiêu đầu tư, phát triển kinh doanh của năm tiếp theo, Ban Tổng giám đốc họp trình HĐQT về kế hoạch triển khai công việc của các khối, giao cho Ban TCNS lập và trình cơ cấu bộ máy của các khối và định biên nhân sự.

### *2.4.1. Thực trạng quá trình tuyển dụng nhân lực*

Căn cứ vào định biên nhân sự được duyệt, Ban TCNS lập kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện quá trình tuyển mộ và tuyển dụng theo quy trình và các quy định của công ty (các trường hợp ngoài định biên hoặc do chỉ đạo trực tiếp cũng vẫn áp dụng theo quy trình, trường hợp đặc biệt thì thực hiện theo ý kiến chỉ đạo của Ban điều hành).

*Các công tác được thực hiện theo các quy trình cơ bản sau:*

- Tuyển mộ được thực hiện theo "Quy trình khai thác nguồn tuyển dụng" (Xem chi tiết tại phụ lục 03):

Quy trình được thực hiện qua 6 bước: (1) Xác định nguồn tuyển dụng → (2) Phê duyệt → (3) Tiến hành truyền thông tuyển mộ → (4) Tư vấn và mời phỏng vấn tuyển dụng → (5) Nhập phần mềm HRM → (6) Báo cáo và đánh giá nguồn tuyển dụng.

- Phỏng vấn tuyển dụng được thực hiện theo "Quy trình phỏng vấn tuyển dụng" (Xem chi tiết tại phụ lục 04):

Quy trình được thực hiện qua 7 bước: (1) Lọc hồ sơ ứng viên → (2) Tiếp đón ứng viên → (3) Phỏng vấn → (4) Làm bài test → (5) Phỏng vấn chuyên môn → (6) Kiểm tra thông tin ứng viên → (7) Chốt ứng viên và trình duyệt.

- Tiếp đón và hỗ trợ nhân sự mới được thực hiện theo "Quy trình tiếp đón và hỗ trợ nhân sự mới" (Xem chi tiết tại phụ lục 05):

Quy trình được thực hiện qua 3 bước: (1) Tiếp đón nhân sự mới → (2) Hỗ trợ trong quá trình làm việc → (3) Báo cáo đánh giá.

- Tuyển dụng nhân sự được thực hiện theo "Quy trình tuyển dụng nhân sự" (Xem chi tiết tại phụ lục 06):

Quy trình được thực hiện qua 8 bước: (1) Lập định biên/xác nhận → (2) Khai thác nguồn (chi tiết xem quy trình khai thác nguồn tuyển dụng) → (3) Phỏng vấn tuyển dụng (chi tiết xem quy trình phỏng vấn tuyển dụng) → (4) Phê duyệt → (5) Thông báo kết quả tuyển dụng → (6) Chuẩn bị tiếp nhận nhân sự → (7) Tiếp nhận nhân sự mới (chi tiết xem quy trình tiếp đón và hỗ trợ nhân sự mới) → (8) Ký hợp đồng lao động.

- Ký hợp đồng lao động (hoặc ra hạn hợp đồng lao động) được thực hiện theo "Quy trình tuyển dụng nhân sự" (Xem chi tiết tại phụ lục 07):

Quy trình được thực hiện qua 8 bước: (1) Phát sinh nhu cầu ký và gia hạn hợp đồng) → (2) Đánh giá nhân sự → (3) Lập hồ sơ gia hạn và ký HĐLĐ → (4) Phê duyệt → (5) Thông báo kết quả → (6) Cập nhật dữ liệu lên PMNS, lưu trữ hồ sơ

### *2.4.2. Kết quả, số liệu thực tế*

Trong thời gian vừa qua, kết quả tuyển dụng đã đảm bảo đạt được số lượng, chất lượng và thời gian nhập môn cho nhân sự mới (Onboarding) thông qua các tiêu chí và được đánh giá là thực hiện tốt công tác này. Được thể hiện qua các bảng và hình sau:

- Biến động nhân sự, xem cụ thể ở bảng sau:

**Bảng 2.3: Báo cáo biến động nhân sự giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Người*

| Chỉ tiêu | Năm 2020 | Năm 2021 | Năm 2022 |
|---|---|---|---|
| Tổng số CBNV đầu năm | 1050 | 1200 | 1400 |
| Số CBNV nghỉ việc | 50 | 290 | 450 |
| Nhu cầu tuyển dụng | **200** | **350** | **80** |
| Số CBNV được tuyển | 200 | 290 | 50 |
| Tổng số CBNVcuối năm | 1200 | 1400 | 1000 |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

- Kế hoạch tuyển dụng gồm đầy đủ các thông tin: chức danh tuyển dụng; số lượng cần tuyển; thời gian tuyển dụng chi tiết tới từng ngày; chi phí thực hiện để đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế. Kế hoạch này cũng đã xem xét trong mối liên hệ với kế hoạch bố trí lại nhân sự hiện có, kế hoạch bổ nhiệm, thuyên chuyển, kế hoạch tinh giảm lao dộng hiệu qủa kém, lao động dôi dư,...và phù hợp với kế hoạch hoạt động cũng như thống nhất thực hiện, phối hợp của các đơn vị/bộ phận trong tập đoàn. Số liệu cụ thể theo bảng kế hoạch các khu vực và vị trí nhóm chức danh sau:

**Bảng 2.4: Kế hoạch tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Người*

| STT | Khu vực | Cấp cần tuyển | Số lượng tuyển | | | Lý do tuyển |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | |
| **Tổng số:** | | | **200** | **350** | **80** | |
| 1 | HO - Hà Nội | Tổng | 31 | 47 | 24 | - Tuyển bổ sung vào những vị trí trống.<br>- Tuyển cho khối kinh doanh bất |
| | | Cấp lãnh đạo | 0 | 1 | 0 | |
| | | Quản lý cấp cao | 1 | 5 | 1 | |
| | | Quản lý cấp trung | 8 | 14 | 8 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 22 | 25 | 15 | |

| STT | Khu vực | Cấp cần tuyển | Số lượng tuyển | | | Lý do tuyển |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2020 | 2021 | 2022 | |
| | | Công nhân | 0 | 2 | 0 | động sản, dịch vụ<br>- Tuyển theo nhu cầu thực tết của hoạt động đầu tư, thi công xây lắp, kinh doanh dịch vụ<br>- Theo kế hoạch chi tiết tháng/quý |
| 2 | Đại Lải - Vĩnh Phúc | Tổng | 30 | 63 | 21 | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 1 | 1 | |
| | | Quản lý cấp cao | 3 | 5 | 1 | |
| | | Quản lý cấp trung | 8 | 10 | 5 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 8 | 27 | 10 | |
| | | Công nhân | 10 | 20 | 4 | |
| 3 | Cát Bà - Hải Phòng | Tổng | 56 | 83 | 15 | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 2 | 0 | |
| | | Quản lý cấp cao | 5 | 6 | 3 | |
| | | Quản lý cấp trung | 10 | 20 | 2 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 20 | 30 | 5 | |
| | | Công nhân | 20 | 25 | 5 | |
| 4 | Linh Trường - Thanh Hóa | Tổng | 55 | 75 | 13 | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 0 | 0 | |
| | | Quản lý cấp cao | 1 | 3 | 2 | |
| | | Quản lý cấp trung | 10 | 12 | 3 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 28 | 35 | 3 | |
| | | Công nhân | 15 | 25 | 5 | |
| 5 | Tân Trào - Tuyên Quang | Tổng | 28 | 82 | 7 | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 2 | 0 | |
| | | Quản lý cấp cao | 2 | 5 | 1 | |
| | | Quản lý cấp trung | 5 | 15 | 2 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 10 | 30 | 2 | |
| | | Công nhân | 10 | 30 | 2 | |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

- Số liệu theo phương pháp tuyển mộ:

**Bảng 2.5: Số liệu hồ sơ ứng tuyển giai đoạn 2020 – 2022**

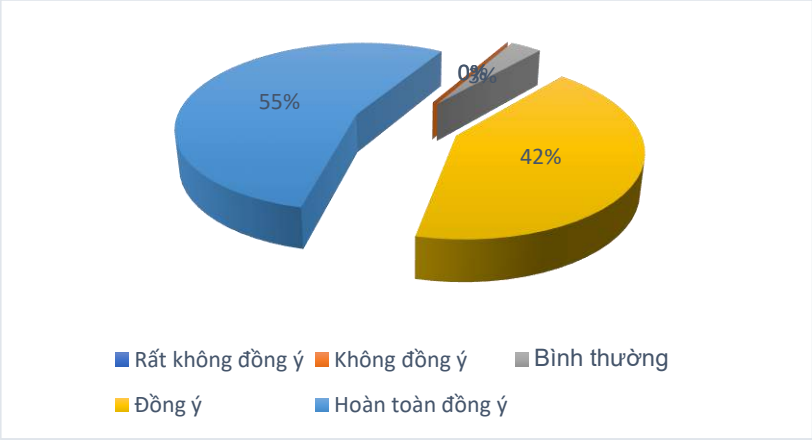
*Đơn vị tính: Người*

| Chỉ tiêu | Năm 2020 | | Năm 2021 | | Năm 2022 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| **Nguồn tuyển mộ** | **410** | **100** | **525** | **100** | **385** | **100** |
| Hồ sơ từ nguồn nội bộ | 55 | 13,4 | 45 | 8,6 | 35 | 9,1 |
| Hồ sơ từ nguồn bên ngoài | 355 | 86,6 | 480 | 91,4 | 350 | 90,9 |
| **Phương pháp tuyển mộ** | **410** | **100** | **525** | **100** | **385** | **100** |
| - Qua website Công ty | 20 | 4,9 | 15 | 2,9 | 10 | 2,6 |
| - Qua các trang website tuyển dụng | 280 | 68,3 | 370 | 70,5 | 260 | 67,5 |
| - Qua các bảng tin thông báo | 80 | 19,5 | 105 | 20,0 | 70 | 18,2 |
| - Qua giới thiệu của CBNV | 30 | 7,3 | 35 | 6,7 | 45 | 11,7 |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Bảng trên cho thấy cho thấy nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài mang lại hiệu quả hơn so với tuyển dụng nội bộ, chiếm trên 86% tổng số hồ sơ ứng tuyển. Thêm nữa, số lượng ứng tuyển vào FHG qua giới thiệu của CBCNV ngày càng tăng từ 30 năm 2020 hồ sơ lên 35 hồ sơ năm 2021 và 45 vào năm 2022.

Khảo sát về phương pháp tuyển mộ tại FHG được thể hiện qua hình sau:




**Hình 2.2: Đánh giá phương pháp tuyển mộ giai đoạn FHG 2020 – 2022**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Đánh giá phương pháp tuyển mộ cho thấy kết quả (khảo sát đối với cán bộ cấp quản lý và cán bộ nhân sự) sức  hút bởi thương hiệu FHG đặc biệt thu hút nhân lực và đặc biệt là lao động trẻ. Phương pháp tuyển mộ hiệu quả hơn cả đó là thông qua internet, một phần người ứng tuyển là giới trẻ nên phương pháp này thu hút hơn. Có thể thấy là phương pháp tuyển mộ qua các kênh trang website tuyển dụng chiếm phần lớn. Tuy nhiên, nếu biết tận dụng nhiều phương pháp hơn như cán bộ tuyển dụng trực tiếp đến các trường đại học để tuyển dụng trực tiếp lao động hoặc tổ chức các ngày hội tuyển dụng…. thì chất lượng ứng viên, số lượng ứng viên cũng như khả năng quảng cáo thông qua tuyển dụng sẽ tốt hơn rất nhiều.

- Tuyển chọn:

Bộ phận tuyển dụng căn cứ kế hoạch và dự toán để gửi các thông báo tuyển dụng đã được phê duyệt, mời gọi ứng viên, thực hiện qua các kênh tuyển dụng nội bộ và bên ngoài. Qua thông báo tuyển dụng (nội bộ và bên ngoài), bản tin tuyển dụng đăng thông tin tuyển dụng kèm theo các thông tin cụ thể, chế độ đãi ngộ,... tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên.. Hình ảnh, thiết kế, màu sắc của thông báo tuyển dụng nguồn bên ngoài đang thiếu hấp dẫn, bắt mắt. Tin tuyển dụng chưa hiển thị ở trang nhất các nền tảng online, liên kết với các trang web của đối tác để đăng thông tin ứng tuyển thông qua QR code.

**Hình 2.3: Thông báo tuyển dụng**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2021)*

- Tiếp nhận hồ sơ ứng viên và sơ loại

Tiếp nhận  hồ sơ ứng viên và sơ loại được đánh giá minh bạch, nghiêm túc và khoa học. Những tiêu chí, tiêu chuẩn đưa ra khá đầy đủ, cần thiết. Tuy nhiên quá trình sơ loại hồ sơ cần sự quan tâm trực tiếp của cán bộ quản lý và cần thêm những công cụ chọn lọc hiệu quả. Nên có phiếu cho điểm với từng hồ sơ ứng viên giúp cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ cũng như quá trình thực hiện công việc này chặt chẽ và khoa học hơn.

- Phỏng vấn sơ tuyển

Trên thực tế, hồ sơ loại qua sàng lọc qua hồ sơ chiếm tỷ lệ không cao, phần lớn các ứng viên khi nộp hồ sơ tuyển dụng đều có cơ hội tham gia thi tuyển do quan điểm của các cấp lãnh đạo cho rằng hồ sơ xin việc hay bằng cấp chưa chắc phản ánh đúng khả năng của người lao động. Các trường hợp bị loại vòng này phần lớn là do thiếu hồ sơ không thể bổ sung, trình bày cẩu thả, hoặc nghỉ việc quá nhiều, không phù hợp với yêu cầu thực tế.

- Phỏng vấn tuyển chọn: Ban TCNS tổ chức phỏng vấn trực tiếp (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa HĐPV và các ứng viên. Quá trình phỏng vấn tạo cơ hội để thu thập được các thông tin của ứng viên một cách cụ thể, rõ ràng. Tùy theo từng điều kiện, giai đoạn mà buổi phỏng vấn có thể được áp dụng các phương pháp pháp phỏng vấn khác nhau như phỏng vấn cá nhân, phỏng vấn hội đồng, phỏng vấn nhóm …Đánh giá ứng viên qua "Phiếu đánh giá ứng viên" (Xem chi tiết tại phụ lục 10)

- Xác minh thông tin ứng viên

Việc kiểm tra thông tin áp dụng đối với tất cả các ứng viên trên toàn hệ thống FHG, được HĐPV đánh giá đạt và thống nhất tuyển dụng. Tùy thuộc vào tầm quan trọng của mỗi vị trí cũng như yêu cầu từ HĐQT, Ban TGĐ và đơn vị yêu cầu tuyển dụng, thông tin cần tham chiếu sẽ được áp dụng khác nhau. Việc kiểm tra thông tin ứng viên thông qua nguồn tham chiếu là người quản lý trực tiếp, đồng nghiệp cũ tại cơ quan hiện tại đang làm việc. Đối với những trường hợp không kiểm tra được thông tin từ nguồn tham chiếu và/hoặc thông tin chưa đủ tin cậy thì sẽ sử dụng dịch vụ kiểm tra thông tin thông qua Ban kiểm soát nội bộ. Thông tin kiểm tra thu được sẽ được Ban TCNS trao đổi với CBQL trực tiếp/Trưởng đơn vị nơi có nhu cầu tuyển dụng, ghi nhận vào mẫu kiểm tra thông tin tham chiếu lưu cùng kết quả tuyển dụng và đính kèm thông tin tham chiếu này tại tờ trình/đề xuất tiếp nhận nhân sự.

- Phê duyệt kết quả tuyển dụng

Tờ trình và Danh sách ứng viên trúng tuyển sẽ do Chủ tịch HĐQT/TGĐ hoặc người được CT HĐQT/TGĐ ủy quyền phê duyệt theo phân cấp chức danh tuyển dụng cho Giám đốc Nhân sự.

- Thông báo trúng tuyển

Căn cứ Tờ trình được phê duyệt, chuyên viên tuyển dụng soạn thư mời nhận việc, trình cấp thẩm quyền phê duyệt và gửi tới ứng viên đạt, theo mẫu:

LOGO CÔNG TY

**Kính gửi: ……..**

**Chúc mừng Anh/chị đã trở thành thành viên của ……**

Trân trọng chuyển tới Anh/chị thư mời làm việc tại ……..

*(chi tiết theo file đính kèm)*

*Ngoài các điều khoản trong thư mời, hiện tại Tập đoàn đang áp dụng các chế độ chính sách phúc lợi như sau: tháng lương thứ 13+; thưởng theo tình hình kinh doanh; thưởng các dịp lễ tết; hưởng các ưu đãi về giá dịch vụ trên toàn hệ thống của Tập đoàn; sinh nhật; tiệc các dịp 8/3, 20/10, cuối năm; hỗ trợ toàn bộ chi phí ăn ca và các hoạt động sinh hoạt công đoàn khác.*

**Chúc Anh/chị sẽ là một thành viên xuất sắc của ……**

Anh/chị vui lòng chuẩn bị những hồ sơ sau và nộp tới Ban nhân sự trong ngày đầu tiên đi làm:

1. Sơ yếu lí lịch có xác nhận của chính quyền địa phương nơi cư trú (6 tháng).
2. Chứng minh nhân dân có công chứng.
3. Sổ hộ khẩu có công chứng.
4. Giấy khám sức khỏe (thời hạn không quá 06 tháng)
5. Giấy khai sinh bản sao có công chứng.
6. Văn bằng chứng chỉ có công chứng.
7. Sổ bảo hiểm, sổ quản lý lao động(nếu có).
8. Hồ sơ giảm trừ gia cảnh nếu có (bản sao giấy khai sinh của con/ giấy chứng nhận phụ thuộc của bố mẹ nếu có thu nhập dưới 1.000.000 đồng/tháng có xác nhận của địa phương).
9. Giảm trừ bản thân nếu thu nhập trên mức thu nhập chịu thuế.
10. Giấy xác nhận nhân sự(nếu có)
11. 4 ảnh 3 x 4 (chụp thời hạn không quá 03 tháng).

Thời gian nhận việc: **……**

Người liên hệ khi đến nhận việc: ……

Địa điểm nhận việc: ……..

Anh/chị vui lòng điền thông tin đầy đủ vào Mẫu thông tin nhân sự nhập HRM và gửi lại trước ……..

**P/S:** Mời Anh/Chị like fanpage để nhận được thông tin liên quan tới tuyển dụng của Tập Đoàn: https://www.facebook.com/www.FlamingoGroup.vn/?fref=ts

Anh/Chị vui lòng phản hồi lại email về các nội dung thông tin trên trong thời gian sớm nhất!

Trân trọng.

**Hình 2.4: Thông báo trúng tuyển**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2021)*

Giám đốc nhân sự/người được TGĐ ủy quyền phê duyệt thư mời nhận việc đối với các chức danh từ Trưởng phòng tại HO trở xuống và các chức danh Giám đốc/Phó giám đốc tại các đơn vị cơ sở. Giám đốc đơn vị cơ sở phê duyệt thư mời nhận việc đối với các chức danh từ Trưởng phòng trở xuống tại đơn vị.

Căn cứ Tờ trình được phê duyệt, chuyên viên tuyển dụng hoặc cán bộ phụ trách thông báo kết quả phê duyệt cho các bên liên quan (văn bản/email) tới ứng

viên trúng tuyển và các bên liên quan. Ứng viên sau khi nhận được Thư mời nhận việc, phải xác nhận và thông báo ngày bắt đầu đi. Nếu quá thời hạn, thư đề xuất tuyển dụng sẽ hết hiệu lực. Chuyên viên tuyển dụng trao đổi với HĐPV để lựa chọn ứng viên khác thay thế theo quy định.

- Tổng hợp, báo cáo kết quả tuyển dụng

**Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Người, Triệu đồng*

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2020 | Năm 2021 | Năm 2022 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Tổng CBNV đầu năm | 1050 | 1200 | 1400 |
| 2 | Tổng CBNV cuối năm | 1200 | 1200 | 1000 |
| 3 | Nhu cầu tuyển dụng nhân lực | 200 | 350 | 80 |
| 4 | Số hồ sơ ứng tuyển | 410 | 525 | 385 |
| 5 | Hồ sơ từ nguồn nội bộ | 55 | 45 | 35 |
| 6 | Hồ sơ từ nguồn bên ngoài | 355 | 480 | 350 |
| 7 | Số hồ sơ sau sàng lọc để phỏng vấn | 350 | 450 | 350 |
| 8 | Số ứng viên được tuyển chọn | 200 | 290 | 50 |
| 9 | Số CBNV mới thôi việc | 5 | 5 | 2 |
| 10 | Chi phí tuyển dụng nhân lực | 220 | 380 | 110 |
| 11 | Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ (7)/(4) | 85% | 86% | 91% |
| 12 | Tỷ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng (8)/(3) | 100% | 83% | 63% |
| 13 | Tỷ lệ CBNV mới thôi việc (9)/(8) | 3% | 2% | 4% |
| 14 | Chi phí tuyển dụng trên đầu người (10)/(8) | 1,10 | 1,31 | 2,20 |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Qua bảng số liệu trên có thể thấy một số đặc điểm tuyển dụng nhân lực tại FHG như sau: hoạt động thu hút ứng viên từ nguồn nội bộ khá tốt, như vậy FHG đã chú trọng và đạt được thành công nhất định trong việc thu hút cán bộ nhân viên vào công tác tuyển dụng cũng như có cơ chế khuyến khích nhất định giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu thay đổi vị trí việc làm. Số lượng hồ sơ ứng tuyển tăng theo tỉ lệ qua các năm từ năm 2020 đến năm 2022.

Theo phiếu khảo sát đánh giá tuyển dụng nhân lực khi hỏi về việc Anh/Chị biết thông tin tuyển dụng nhân lực của FHG thông qua phương tiện thông tin đại chúng  thì thu được kết quả cao, qua đó cho thấy, FHG ngày càng thu hút nhiều ứng viên nộp hồ sơ hơn, mặt khác cho thấy các phương pháp tuyển mộ của Công ty đang sử dụng đã mang lại những hiệu quả nhất định khi số lượng hồ sơ thu hút ngày càng nhiều, đáp ứng nhu cầu  tuyển dụng nhân lực của toàn hệ thống FHG qua các năm luôn là phương pháp thu hút hồ sơ qua website.

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tăng từ 85% năm 2020 lên 91% năm 2022. Mặc dù số lượng hồ sơ ứng tuyển đều tăng qua các năm từ đó cho thấy Ban TCNS vẫn áp dụng theo đúng quy trình và sàng lọc ra những hồ sơ đáp ứng đủ chất lượng theo yêu cầu tuyển dụng; Tỷ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng từ năm 2020 đến năm 2022 của FHG khá ổn định gần 100% cho thấy chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào. Điều này đồng nghĩa với việc trình độ chuyên môn, năng lực làm việc của các ứng viên được cải thiện, đảm bảo các yêu cầu mà ngân hàng đề ra; Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên mới không cao, tuy có sự khó khăn chung trong triển khai đầu tư dự án, kinh doanh dịch vụ theo thị trường. Tuy nhiên, một điều tích cực cần được ghi nhận là FHG luôn đủ nhân lực cần thiết để thực hiện các kế hoạch kinh doanh, hoạt động. Điều này cho thấy nỗ lực và thành công không nhỏ trong hoạt động kế hoạch hóa nhân lực và tuyển dụng nhân lực của FHG; Chi phí tuyển dụng nhân lực tương đối phù hợp với chính sách ngân của FHG.

## 2.5. Thực trạng sử dụng nhân lực tại FHG

### *2.5.1. Thực trạng tiếp nhận và bố trí nhân lực*

#### *2.5.1.1. Tiếp nhận nhân lực*

Thực hiện theo “Quy trình tiếp đón và hỗ trợ nhân sự mới” (Xem chi tiết tại phụ lục 05). Công tác tiếp nhận nhân lực luôn có vai trò quan trọng, FHG luôn chú trọng sát sao ở công tác này. Căn cứ trên kết quả tuyển dụng được phê duyệt và số lượng bổ sung, Ban TCNS sẽ thông báo tới ứng viên trúng tuyển qua điện thoại, email để trao đổi điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ,… trước khi chính thức tiếp nhận công việc. Khi NLĐ mới được tuyển dụng , Ban TCNS sẽ trực tiếp hoặc chỉ

định người giới thiệu về doanh nghiệp. Bước này khá quan trọng, giúp cho nhân viên mới hòa nhập được với văn hóa của doanh nghiệp và cảm thấy tự hào khi là một thành viên trong đại gia đình FHG và được tham gia buổi đào tạo hội nhập.

*2.5.1.2. Bố trí nhân lực & phân công nhiệm vụ*

FHG luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đưa đúng người vào đúng việc, phù hợp với yêu cầu kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động, là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Những người có năng lực và trình độ chuyên môn được quan tâm bố trí và giao cho những trọng trách lớn đã phát huy được năng lực và trình độ chuyên môn. Hoạt động đầu tư, sản xuất kinh doanh tại FHG khá đa dạng, mỗi cá nhân chỉ có thể làm được một số công việc nhất định. Do vậy, đã có bảng phân công công việc rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn (bao gồm phân công nhiệm vụ thường xuyên và phân công nhiệm vụ đột xuất - Tiến hành hoàn thành các nhiệm vụ khác theo yêu cầu chỉ đạo của cấp trên được thể hiện trong bảng mô tả công việc) giúp NLĐ phát huy khả năng cá nhân, mang lại lợi ích cao nhất cho công ty.

***2.5.2. Thực trạng biên chế nội bộ***

*Thuyên chuyển, điều động*

Điều chuyển (Thuyên chuyển), điều động CBVNV thực hiện theo "Quy trình bổ nhiệm và luân chuyển " (Xem chi tiết tại phụ lục 08):

Quy trình được thực hiện qua 5 bước: (1) Đề xuất điều chuyển/điều động → (2) Thẩm định đề xuất, phỏng vấn nhân sự → (3) Phê duyệt → (4) Thực hiện thủ tục điều chuyển/điều động → (5) Cập nhật dữ liệu lên PMNS, lưu trữ hồ sơ.

Với đặc điểm ngành nghề, lĩnh vực hoạt động được tổ chức theo từng khối: Đầu tư phát triển dự án bất động sản; Kinh doanh dịch vụ; Du lịch lữ hành theo hướng khép kín. Các sản phẩn đầu tư cuối cùng được sử dụng cho việc kinh doanh khu nghỉ dưỡng và du lịch lữ hành. Trong quá trình quản lý các khối, phòng ban, cũng như sự kết hợp làm việc giữa các phòng ban, công ty thực hiện đánh giá, nhìn nhận và xem xét trình độ làm việc cũng như công việc phù hợp của các cán bộ nhân viên, để từ đó đề xuất thuyên chuyển công tác cho các cán bộ nhân viên sang các

phòng ban khác phù hợp với hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các đơn vị. Thời hạn thuyên chuyển từ 1 năm đến 3 năm, theo các hình thức sau:

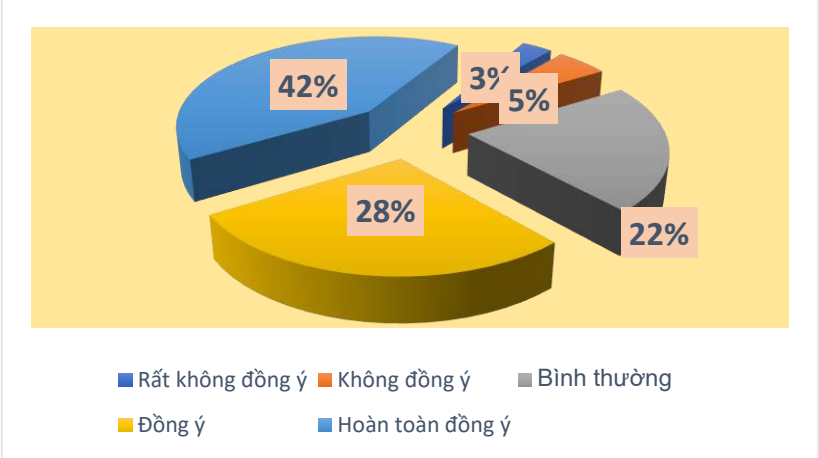
- Thuyên chuyển Trưởng phòng/ Phó phòng đến giữ chức vụ giám đốc chi nhánh, dự án mới.

- Thuyên chuyển giám đốc/phó giám đốc chi nhánh lên Trưởng phòng/ Phó phòng ở hội sở; luân chuyển phó phòng lên trưởng phòng,….

Các cán bộ nhân viên thuyên chuyển được hưởng các chính sách đãi ngộ như:

- Bồi dưỡng đào tạo nghiệp vụ trước khi thuyên chuyển;
- Bố trí nơi làm việc, trang bị phương tiện làm việc, tạo điều kiện thuận lợi để bảo đảm công tác;
- Các phụ cấp chức vụ, phụ cấp: phụ cấp khu vực, phụ cấp thu hút, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp lãnh đạo, phụ cấp chức vụ, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp lưu động, phụ cấp đắt đỏ, phụ cấp ưu đãi, phụ cấp làm đêm...
- Sau khi hoàn thành nhiệm vụ được công ty bố trí công việc phù hợp, được ưu tiên xem xét quy hoạch, đào tạo và bố trí, sử dụng, bổ nhiệm vào chức danh lãnh đạo thích hợp hoặc cao hơn khi Công ty có nhu cầu.

Mức độ đánh giá theo kết quả khảo sát như sau:




**Hình 2.5: Khảo sát kết quả thuyên chuyển điều động**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Qua số liệu khảo sát cho câu hỏi *"Bạn có hài long với kết quả được thuyên chuyển vị trí trong vòng 01 năm không?"* có thể thấy, đa số người lao động không thường xuyên được thuyên chuyển điều này cũng do đặc thù loại hình kinh doanh của công ty, nên nhiều vị trí không thể điều động hay thuyên chuyển sang những vị trí khác. Các vị trí được thuyên chuyển, điều động đa số nằm ở lực lượng lao động quản lý, được điều động giữ chức vụ cao hơn hoặc tới các công ty thành viên.

Có thể thấy khi thực hiện thuyên chuyển giữa các vị trí: lãnh đạo với lãnh đạo, quản lý với quản lý và giữa các nhân viên tạo sự linh hoạt trong bố trí công việc, thực hiện nhiệm vụ, giúp người lao động tích lũy được nhiều kỹ năng, kinh nghiệm tại các vị trí khác nhau. Bên cạnh đó giúp họ phát hiện ra những tiềm năm của bản thân khi đảm nhiệm vị trí trí công việc mới và phát huy những tiềm năng đó.

Tuy nhiên thuyên chuyển vị trí cũng gây ra nhiều khó khăn cho người lao động, đặc biệt là những lao động đảm nhiệm những công việc khó hay những lao động quản lý lãnh đạo có yêu cầu chuyên môn cao. Hiện tại với thời gian thuyên chuyển là 1 năm đây là thời gian tương đối ngắn để những lao động cấp cao có thể làm quen và phát huy được những tiềm năm của bản thân ở vị trí mới, doanh nghiệp chưa tận dụng được nguồn kinh phí để đào tạo họ với vị trí cũ đồng thời lại cần chi thêm kinh phí đào tạo họ tại vị trí mới.

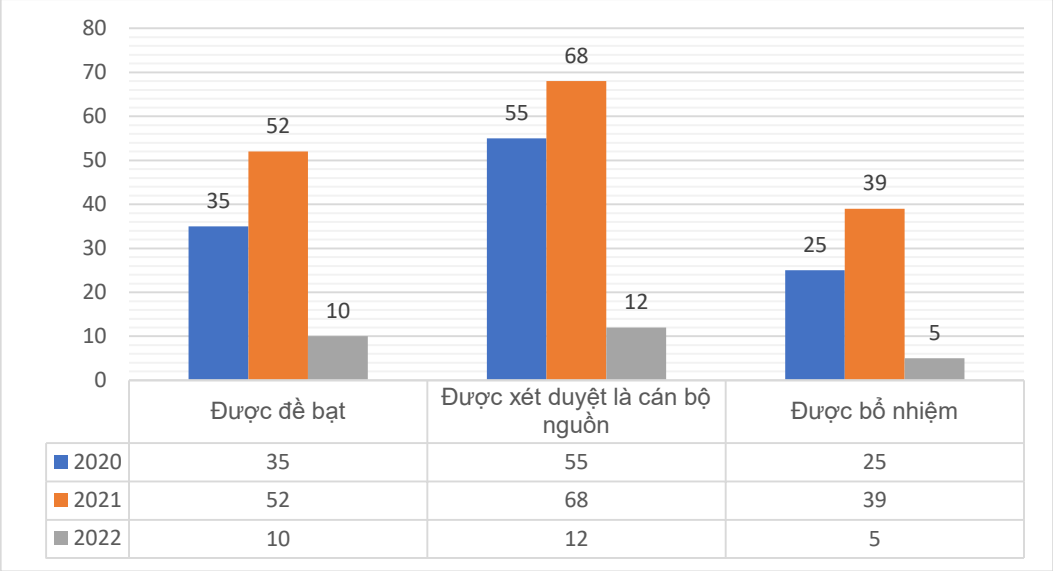
*- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chỉnh chức danh*

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chỉnh chức danh CBCNV thực hiện theo "Quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chỉnh chức danh" (Xem chi tiết tại phụ lục 08):

Quy trình được thực hiện qua 5 bước: (1) Đề xuất bổ nhiệm/miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh → (2) Xem xét, thẩm định → (3) Phê duyệt → (4) Thực hiện thủ tục bổ nhiệm/miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh → (5) Cập nhật dữ liệu lên PMNS, lưu trữ hồ sơ.

Đề bạt hay bổ nhiệm đã đưa NLĐ vào một vị trí làm việc cao hơn, tiền lương nhiều hơn đồng nghĩa với trách nhiệm và quyền hạn cũng tăng lên. Hoạt động này đã kích thích NLĐ cố gắng, nỗ lực hơn nữa trong công việc để phấn đấu đạt vị trí cao hơn. Tuy nhiên, do công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên tại FHG để

thực hiện khó khăn nên việc đề bạt đôi khi thực hiện qua nhiều bước cũng không tránh khỏi việc NLĐ không còn mặn mà phấn đấu, cố gắng (ngoại trừ các trường hợp Ban điều hành chỉ đạo trực tiếp), đối tượng được đề bạt phải tham gia quá trình đào tạo đánh giá, trước khi được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo.

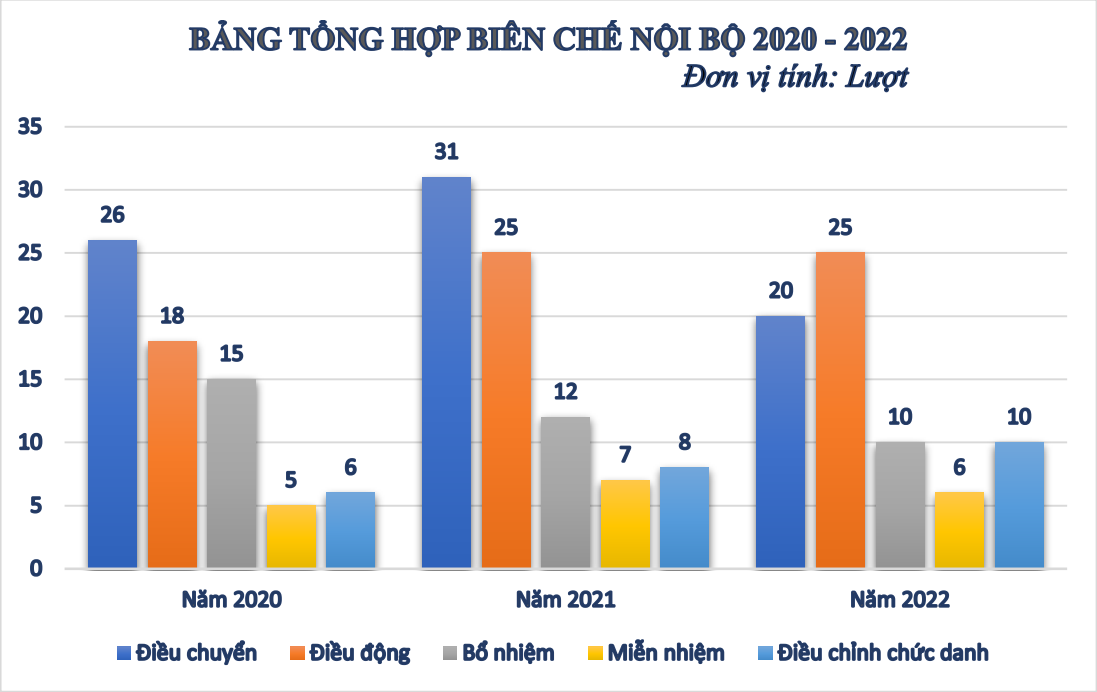



**Hình 2.6: Số lượng nhân sự được đề bạt 2020-2022**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Số liệu từ các quyết định bổ nhiệm trên xuất phát từ việc NLĐ được đề bạt sẽ phải là những người có trình độ, có chuyên môn đào tạo phù hợp với vị trí chức danh được đề bạt, bên cạnh đó CBNV cũng phải được chứng minh khả năng làm việc qua một quá trình theo dõi. CBNV được đề bạt vào vị trí chức danh mới sẽ được cử đi đào tạo, nâng cao trình độ tại Phòng Đào tạo của Ban TCNS. Có thể thấy hàng năm có một lượng lớn nhân sự được đề bạt, tuy nhiên khi được đưa ra đánh giá tham gia nhóm tiềm năng đến khi được bổ nhiệm tỷ lệ không đạt 100%, điều này cho thấy quá trình đề bạt từ các phòng ban chưa chính xác, nhiều cá nhân chưa đáp ứng được đủ tiêu chuẩn vẫn được đề bạt. Ngoài ra từ số lượng cụ thể trên có thể thấy quy trình đề bạt bổ nhiệm của công ty rất chặt chẽ và nghiêm túc.

Cụ thể công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều chỉnh chức danh được thể hiện qua bảng tổng hợp biên chế nội bộ sau:




**Hình 2.7: Tổng hợp biên chế nội bộ 2020-2022**

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

### *2.5.3. Hoàn tất hoạt động sử dụng nhân lực*

Các trường hợp hoàn tất hoạt động sử dụng nhân lực được thực hiện theo "Quy trình chấm dứt hợp đồng lao động" (Xem chi tiết tại phụ lục 09):

Quy trình được thực hiện qua 5 bước: (1) Phát sinh nhu cầu thôi việc → (2) Xử lý thông tin nghỉ việc, phỏng vấn thôi việc → (3) Bàn giao → (4) Lưu hồ sơ thôi việc → (5) Phê duyệt → (6) Hoàn tất thủ tục, báo cáo và cập nhật dữ liệu lên PMNS, lưu trữ hồ sơ.

Việc công ty, đại diện người sử dụng lao động là Tổng giám ký các quyết định liên quan để chấm dứt hợp đồng lao động, Ban TCNS sẽ hướng dẫn thực hiện hoàn tất các thủ tục và giải quyết các chế độ, chính sách cho người lao động thực hiện theo đúng quy trình, quy định của công ty cũng như các quy định pháp luật hiện hành.

### *2.5.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực*

Ngoài các tiêu chuẩn, quy định chung thì căn cứ trên bảng đánh giá hiệu quả công việc được thực hiện hàng tháng trên toàn tập đoàn cũng phản ánh đúng chất

lượng và hiệu quả công việc. Tiêu chí tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương và tiêu chỉ người lao động cảm thấy hài lòng trong công việc cũng phản ánh hiệu quả sử dụng nhân lực tại tập đoàn.

**Bảng 2.7: Hiệu quả sử dụng nhân lực giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị tính: Người, Triệu đồng*

| STT | Chỉ tiêu | Đơn vị tính | Năm 2020 | Năm 2021 | Năm 2022 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Số CBNV bình quân trong năm | Người | 1.125 | 1.200 | 1.200 |
| 2 | Doanh thu | Triệu đồng | 1.300.000 | 1.900.000 | 2.200.000 |
| 3 | Lợi nhuận/(âm) | Triệu đồng | 34.000 | (66.000) | 295.000 |
| 4 | Năng suất lao động (2)/(1) | Triệu đồng/người | 1.156 | 1.583 | 1.833 |
| 5 | Tổng ngân sách lương | Triệu đồng | 24.750 | 28.800 | 30.000 |
| 6 | Tiền lương bình quân (5)/(1) | Triệu đồng/người | 264 | 288 | 300 |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2022)*

Bảng đánh giá hiệu quả trên cho thấy mức thu nhập của CBCNV tăng dần theo từng năm phù hợp với mặt bằng thị trường lao động và hiệu quả hay năng suất lao động (tính theo giá trị) không giảm.

## 2.6. Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG

### *2.6.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp*

- *Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật*

Ngày nay khi nền công nghiệp 4.0 đang không ngừng phát triển trên toàn thế giới, sự phát triển của khoa học kỹ thuật đòi hỏi người lao động cần phát triển về cả chuyên môn và kỹ năng để đáp ứng sự thay đổi đó. Với xu hướng hiện tại, trình độ của người lao động luôn thấp hơn trình độ của sự phát triển máy móc thiết bị đang sử dụng. Trước bối cảnh đó, trong những năm gần đây FHG không ngừng đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin áp dụng vào công tác quản trị nhân lực với phương châm "Tiên phong công nghệ, nâng tầm vị thế", xác định công nghệ thông tin là yếu tố cốt lõi trong quá trình hoạt động. Năm 2019, FHG chính thức hoạt động phần

mềm Quản trị nhân sự (HRM) trên toàn hệ thống nhằm tiết kiệm thời gian và xử lý nhanh chóng các công việc liên quan đến báo cáo, đánh giá KPIs, quản lý Hợp đồng lao động,…lưu trữ và xử lý dữ liệu về nhân sự kết hợp mô hình phần mềm ERP và E-office, có các phiên bản ứng dụng trên nền tảng thiết bị di động. Điều này đã đem lại hiệu quả lớn trong quản trị nhân lực tại FHG.

Đội ngũ CBNV nghiệp vụ nhân sự thuộc các bộ phận tuyển dụng, tổ chức của FHG cũng được đào tạo, chuyển giao công nghệ, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu chủ động tiếp nhận công nghệ, làm chủ công nghệ, quản trị vận hành và sử dụng hiệu quả hệ thống CNTT nói chung và các phần mềm ứng dụng cho quản trị nhân sự đã được đầu tư theo chiến lược chuyển đổi số. Chất lượng cán bộ nghiệm vụ được nâng cao, tạo sự gắn bó cũng như uy tín, thương hiệu về tuyển dụng cho FHG. Nhưng cũng chính về vấn đề này cũng là một nguyên nhân khiến nhu cầu tuyển dụng nhân sự giảm đi.

- *Thị trường lao động*

Việt Nam là nước có diện tích nhỏ song lại có quy mô dân số trẻ có một đội ngũ lao động trẻ và dồi dào, tuy nhiên tỷ lệ lao động qua đào tạo còn chưa cao, đặc biệt đối với loại hình kinh doanh dịch vụ . Điều đó gây nhiều khó khăn cho công tác tuyển dụng nhân lực tại FHG nói riêng. Cán bộ tuyển dụng, tổ chức lao động phải nghiên cứu và cập nhật thường xuyên tình hình thị trường lao động, vì tình hình thị trường lao động ảnh hưởng rất nhiều đến chính sách nhân lực, đặc biệt là chính sách tiền lương và đào tạo.

- *Chính sách pháp luật của nhà nước về tuyển dụng và sử dụng nhân lực*

Tại FHG luôn dựa trên cơ sở quy định của pháp luật lao động để xây dựng quy định nội bộ có liên quan, trong đó cũng quy định rõ quy trình và trách nhiệm các bên liên quan áp dụng hiệu quả vào hoạt động tuyển dụng và sử dụng nhân lực tạo ra sự thống nhất quy tắc chung. Tuỳ thuộc vào đặc điểm kinh doanh của từng đơn vị sẽ chịu sự quản lý, chi phối bởi các bộ luật và văn bản pháp luật có liên quan, và FHG luôn tuân thủ nghiêm chỉnh những quy định đó. FHG luôn nghiên cứu kỹ các quy định, chính sách pháp luật của Nhà nước về thời gian làm việc, nghỉ

ngơi, an toàn lao động...trước khi tiến hành tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân sự.

Bên cạnh hoạt động kinh doanh, FHG luôn chấp hành nghiêm các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, các Nghị định của Chính Phủ, Thông tư của Bộ Tài chính trong mọi hoạt động nghiệp vụ. Điển hình, khi Bộ Luật Lao động hiện hành, Luật kinh doanh sửa đổi bổ sung năm 2019, FHG cũng đã nhanh chóng thay đổi các chính sách áp dụng phù hợp hơn, bổ sung các quy chuẩn về phát triển và nâng cao chất lượng chuyên viên kinh doanh; thay đổi quy định về việc ký kết hợp đồng lao động; xây dựng quy chế về quản lý tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn tập đoàn; thực hiện các chế độ bảo đảm xã hội cho người lao động theo Luật Lao động, Nội quy lao động và Thỏa ước lao động tập thể, áp dụng các quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, an toàn lao động cho NLĐ; luôn bảo đảm quyền lợi về bảo hiểm và phúc lợi cho người lao động trên cơ sở các quy định của pháp luật hiện hành, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- *Sự phát triển của nền giáo dục quốc dân*

Sự phát triển của nền giáo dục quốc dân luôn là một trong những yếu tố quan trọng nâng cao chất lượng nguồn cung lao động. Hệ thống đào tạo ngày càng được chú trọng và phát triển gắn với nhu cầu thực tế tại các doanh nghiệp. Hiện nay tại các trường đại học đã có nhiều ngành nghề được cập nhật và đào tạo sát với thực tế hơn. Điển hình, những nhóm ngành thuộc lĩnh vực kinh tế, tài chính, học viên không còn chỉ học những kiến thức lý thuyết mà còn được làm quen với kiến thức thực tế tại doanh nghiệp và trải nghiệm công việc ngay khi còn trên ghế nhà trường. Trên cả nước hiện nay đã có khoảng hơn 300 trường Đại học, Học viện, Cao đẳng tổ chức đào tạo nhóm ngành này. Hiện nay, đội ngũ nhân viên của FHG, đặc biệt là nhân viên kinh doanh hầu hết được săn đón từ trường đại học hàng đầu… Do đó, chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của công ty là khá cao, từ đó việc bố trí, phân công công việc trong sử dụng nhân lực cho người lao động cũng dễ dàng và hiệu quả hơn.

- *Các tổ chức Đoàn thể, đặc biệt là Công đoàn:*

Công đoàn FHG là Công đoàn cơ sở thành viên trực thuộc Công đoàn quận Hoàn Kiếm, có 10 tổ chức Công Đoàn bộ phận và bình quân hàng năm trên 1.100 Công đoàn viên trên toàn hệ thống. Công đoàn FHG đã thực sự phát huy vai trò là tổ chức bảo vệ quyền lợi cho người lao động tại FHG. Hàng năm, Công đoàn có nhiều hoạt động như: tổ chức thăm hỏi động viên CBNV khi ốm đau, hiếu, hỷ... ; Tổ chức nghỉ mát cho các Công Đoàn viên; Tổ chức khám sức khỏe cho CBNV; Phát động các chương trình quyên góp, ủng hộ trong năm cho các gia đình Công Đoàn viên gặp khó khăn và nhiều hoạt động ý nghĩa khác nhằm bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Không chỉ thế, còn rất nhiều các chương trình thúc đẩy kinh doanh do Công đoàn phát động như: Đồng hành cùng kinh doanh, Chúng tôi là người bán hàng chuyên nghiệp, Cán bộ kinh doanh giỏi, ...khơi dậy tinh thần quyết tâm, ý thức trách nhiệm của CBNV; tạo được không khí thi đua sôi nổi, đào tạo - nhìn nhận các cán bộ nguồn, nhân sự giỏi cho hệ thống, góp phần giúp FHG hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh đề ra.

### *2.6.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp*

- *Chiến lược phát triển của Công ty*

Với phương châm "Công nghệ tiên phong - Hấp dẫn khách hàng - Hiệp lực tập đoàn - Phát triển bền vững" và mục tiêu trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam về lĩnh vực phi nhân thọ, Ban lãnh đạo FHG cũng đã đề ra những phương hướng phát triển nhất định trong thời gian tới. Đó không chỉ là chiến lược kinh doanh mà còn là chiến lược về tổ chức nhân sự trong hệ thống toàn tập đoàn. Theo đó, định hướng chung của FHG như sau:

- Tăng trưởng doanh thu vượt trội và quản trị chi phí hiệu quả, hướng tới vị trí TOP 4 thị phần các doanh nghiệp phi nhân thọ vào năm 2022.

- Cải tiến mô hình kinh doanh theo hướng tinh gọn, ứng dụng số trong các kênh bán; phát triển sản phẩm sáng tạo, chuyên biệt đáp ứng nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng

- Nâng cao năng lực về công nghệ, triển khai đầu tư các giải pháp công nghệ thông tin phục vụ hoạt động kinh doanh, ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản trị và vận hành.

- Nâng cao chất lượng hoạt động và năng suất lao động.

Với chiến lược phát triển như trên thì số lượng nhân sự FHG trong tương lai sẽ có rất nhiều biến động, chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả trong sử dụng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài và bền vững. Mục tiêu phát triển của FHG hiện nay cùng với sự điều hành của Ban lãnh đạo FHG là những người có năng lực và kinh nghiệm, FHG đang rất quan tâm đến quản trị nguồn nhân lực. Đó là tuyển dụng, đào tạo và giữ chân người tài, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

- *Quan điểm của lãnh đạo cấp cao*

Mọi hoạt động về quản trị nhân lực của FHG luôn chịu sự chi phối và chỉ đạo của Ban Tổng giám đốc. Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng trong mỗi tổ chức, Tổng giám đốc đã có những quyết định, chính sách như thi đua khen thưởng, phúc lợi, tập trung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn kết hợp với phát triển khoa học, công nghệ… để thúc đẩy CBCNV làm việc hiệu quả hơn. Nhờ đó, CBCNV trên toàn hệ thống mạng lưới FHG luôn có động lực để hoàn thành mục tiêu và cống hiến hết mình cho tổ chức.

Xuất phát từ nhận thức "Nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển doanh nghiệp", FHG luôn chú trọng vào hoạt động này như xây dựng các quy chế, chính sách, theo dõi, đôn đốc thực hiện hay thường xuyên nghiên cứu để đưa ra các cách thức sử dụng nhân lực đạt kết quả tối ưu nhất. Ban lãnh đạo công ty luôn xem xét, nghiên cứu về cách thức sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp và cho rằng sử dụng nhân lực hiệu quả là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển công ty.

Theo kết quả phỏng vấn với 700 số phiếu thu về từ CBNV trong công ty (Xem chi tiết tại phụ lục 01) với hai phiếu của bộ câu hỏi giành cho CBQL và

CBNV, hầu hết kết quả tập trung ở mức đồng ý, không có phản hồi tiêu cực cho câu hỏi này. Điều đó có nghĩa rằng Ban lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm, chỉ đạo đúng đắn trong công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Đây là một yếu tố tích cực giúp cho Ban lãnh đạo đưa ra thêm nhiều quan điểm, chính sách về quản trị nhân lực nói chung và công tác tuyển dụng sử dụng đội ngũ CBCNV trong hệ thống nói riêng đạt kết quả tối ưu nhất.

- *Trình độ của đội ngũ làm công tác nhân sự*

Đội ngũ làm công tác nhân sự trong công ty phải là những người có đủ năng lực, trình độ để đáp ứng được yêu cầu về công việc. Hiện tại, các CBNV phụ trách công tác nhân sự thuộc Ban TCNV đều đáp ứng được yêu cầu cả về chất lượng lẫn số lượng. Đây là đội ngũ tổ chức triển khai những chính sách được Ban lãnh đạo đề ra và khai thác tiềm năng của CBNV trong toàn hệ thống FHG, để từ đó tham mưu cho Lãnh đạo Khối/Phòng xây dựng các phương án phù hợp để trình lên Ban Tổng Giám đốc phê duyệt nhằm có thể sử dụng đội ngũ CBCNV một cách tối ưu nhất.

Việc bố trí nhân sự và phân công công việc cụ thể được thực hiện rất rõ ràng. Trưởng ban/Giám đốc nhân sự chịu trách nhiệm quản lý chung các công việc; Các Phó Ban chịu trách nhiệm những mảng công việc riêng như: Tuyển dụng; Đào tạo; Chế độ chính sách; Tổ chức bộ máy; Quan hệ lao động.

- *Văn hoá tổ chức*

Với hơn gần 30 năm hình thành và phát triển, hiện nay FHG đã tạo ra được những nét độc đáo, truyền thống cho riêng mình. Ngoài công tác kinh doanh, FHG rất chú trọng xây dựng công tác đoàn thể tốt giúp cho CBCNV luôn có một môi trường làm việc vui vẻ, gắn bó, đoàn kết với rất nhiều hoạt động có ý nghĩa. Đây là động lực để FHG có thể giữ chân nhân viên và tăng thêm niềm hứng khởi của nhân viên trong công việc. Hằng năm, công ty đều có những hoạt động nhằm gắn kết mọi người, giúp họ hiểu nhau hơn và tạo thành một khối đoàn kết trong tổ chức. Chỉ khi mọi người cùng làm việc thoải mái với nhau mới mang lại môi trường làm việc lý tưởng giúp cho CBCNV làm việc hiệu quả hơn. Tại FHG, mọi cá nhân làm việc vì lợi ích chung của công ty và xây dựng một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo.

FHG tổ chức hàng năm khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể cán bộ công nhân viên, tổ chức các chuyến đi tham quan nghỉ mát động viên tinh thần của người lao động, tăng cường vai trò của đoàn thể như đoàn thanh niên, hội phụ nữ, công đoàn trong phát động các cuộc giao lưu tập thể gắn kết người lao động. Hàng năm, FHG luôn phát động những chương trình kỷ niệm ngày thành lập "FHG trong trái tim tôi", các cuộc thi văn hóa văn nghệ - ảnh nghệ thuật, thể thao, các chương trình thúc đẩy kinh doanh,..tạo bầu không khí trẻ trung, sôi nổi, tăng niềm tự hào đối với người lao động về tổ chức FHG. Đây thực sự là một nền tảng tốt để tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh, tạo thêm động lực và khích lệ tinh thần để đội ngũ CBCNV làm việc tích cực hơn.

## 2.7. Đánh giá chung về tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG

### *2.7.1. Các mặt đạt được*

Dưới sự quan tâm của ban lãnh đạo cùng sự chủ động trong công việc mà cụ thể là Ban TCNS của FHG nên công tác tuyển dụng, tiếp nhận, bố trí sử dụng nhân lực tại FHG đã đạt được những hiệu quả đáng kể. Các CBCNV nghiêm túc thực hiện công việc, với tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo, ngày càng được củng cố về chuyên môn, ý thức trách nhiệm, kỷ luật. Cụ thể những mặt đạt được như sau:

*Về tuyển dụng nhân lực*

FHG đã xây dựng được thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín, Ban TCNS đã kết hợp linh hoạt cả hai phương pháp: tuyển mộ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Bởi khi sử dụng tuyển mộ nguồn bên trong tập đoàn giúp tạo niềm tin, động lực, sự phối hợp trong công việc cho CBNV làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, tuyển dụng nguồn bên ngoài giúp FHG thu hút đội ngũ lao động mới sáng tạo, kỹ năng phong phú giúp doanh nghiệp có những đột phá mới trong hoạt động SXKD.

Tuyển mộ: FHG sử dụng đa dạng nhiều phương pháp tuyển mộ khác nhau, chủ yếu nhất vẫn là nguồn tuyển mộ bên ngoài doanh nghiệp. Sử dụng kết hợp thu hút ứng viên thông qua sự giới thiệu của CBCNV trong tập đoàn và đăng tin trên các kệnh mạng xã hội, kênh tuyển dụng uy tín,…đã thu hút được nhiều ứng viên

tiềm năng. Nhờ đó mà thu hút được số lượng lao động vào làm việc đủ nhu cầu, đáp ứng mục tiêu chuyên môn cũng như hiệu quả công việc cao. Bên cạnh đó, FHG cũng dành sự quan tâm thu hút đến ứng viên trong các trường đại học, cao đẳng: thường xuyên tổ chức ngày hội tuyển dụng tại các trường trọng điểm, và trường nghề phù hợp với chyên môn và tính chất công việc thuộc lĩnh vực hoạt động và đã thu hút được nhiều sinh viên vào các vị trí việc làm.

Tuyển chọn: quy trình tuyển chọn hiện nay khá rõ ràng, cụ thể, đảm bảo đủ được các bước cơ bản trong tuyển chọn. Trong quá trình phỏng vấn, cán bộ tuyển dụng là người có kinh nghiệm chuyên môn tốt, kết quả phỏng vấn đạt chất lượng cao, đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực phục vụ cho phát triển dự án, kinh doanh, vận hành của tập đoàn.

*Về tiếp nhận, bố trí nhân lực*

Quy trình tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới được thực hiện chu đáo, chuyên nghiệp giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới, đã tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên mới, giúp họ hòa nhập vào môi trường của tập đoàn cũng như các dự án trên cả nước và có nhiều đóng góp hiệu quả cho tập đoàn.

Hoạt động bố trí nhân lực xuất phát từ nhu cầu thực tế về nhân lực của tập đoàn. Người lao động được bố trí những công việc phù hợp, được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, công cụ dụng cụ để đảm bảo đầy đủ điều kiện làm việc cho NLĐ trong quá trình thực hiện công việc.

*Về phân công công việc*

FHG đã có sự phân công nhân sự theo nghề và phân công lao động chuyên sâu một cách cụ thể và rõ ràng, mỗi CBNV đều có mô tả công việc cụ thể. Do đó CBQL luôn nắm vững được tình hình bố trí nhân sự, bộ phận nào thừa, bộ phận nào thiếu để có biện pháp điều chỉnh đảm bảo tiến độ triển khai dự án, mục tiêu SXKD, các hoạt động khác cũng như những tình huống bất ngờ xảy ra để kịp thời chỉ đạo xử lý.

Đánh giá thực hiện công việc đã ưu tiên xuất phát từ nhu cầu công việc, nhu cầu của sản xuất kinh doanh và thực tế thực hiện công việc để bố trí, sắp xếp nhân sự.

*Về hoạt động biên chế nội bộ*

Ban lãnh đạo FHG là những cán bộ không chỉ có trình độ quản lý mà còn có trình độ chuyên môn sâu, có nhiều năm kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động của tập đoàn. Điều này tạo điều kiện để họ luôn sát sao với công việc, đưa ra những hướng đi đúng đắn, điều phối nhân lực và ra quyết định quản trị nhân lực, giải quyết kịp thời và triệt để những vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng nhân lực, đặc biệt là hoạt động biên chế nội bộ. Các hoạt động biên chế nội bộ như thuyên chuyển, lưu chuyển, đề bạt, kỷ luật lao động diễn ra phù hợp với nguyện vọng của người lao động và chủ trương và quy định của tập đoàn.

*Về hoàn tất sử dụng nhân lực*

Trong giai đoạn 2020 - 2022, tuy có nhiều khó khăn chung của nền kinh tế nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh của FHG tương đối ổn định, doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều có xu hướng tăng nên vì vậy FHG không phải thực hiện các chính sách để tinh giản, cắt giảm nhân sự hay nghỉ không lương để chờ việc.

### *2.7.2. Mặt tồn tại và nguyên nhân*

Bên cạnh các thành tựu đạt được thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục cũng như hoàn thiện về công tác sử dụng nhân lực FHG đội cần cải thiện trong thời gian sắp tới trong quá trình làm việc.

*Về tuyển dụng nhân lực*

- Tồn tại, hạn chế: Chưa cập nhật đầy đủ, kịp thời biến động nhân sự hàng tháng. Nguyên nhân, giải pháp: Chưa chủ động bám sát các hoạt động của từng đơn vị thành viên cũng như tại các ban/phòng hội sở để nắm được tiến độ triển khai công việc và cập nhật thường xuyên vào kế hoạch tuyển dụng để việc tuyển dụng luôn đáp ứng được yêu cầu nhân lực cho mọi hoạt động SXKD. Đã cập nhật hàng tuần tình hình biến động nhân sự và kế hoạch tháng cho tuyển dụng và bố trí nhân sự theo yêu cầu của hoạt động SXKD.

- Tồn tại, hạn chế: Chưa kiểm soát sát sao về mô hình tuyển dụng và sự phối hợp tập đoàn và các đơn vị cơ sở. Nguyên nhân, giải pháp: Cần thể hiện rõ hơn về mô hình, cách thức thực hiện trong công tác tuyển dụng, quản lý tập trung tại tập đoàn với những vị trí nhóm chức danh nào và phân quyền, ủy quyền cho đơn vị cơ sở thực hiện tuyển dụng đối với những vị trí chức danh cụ thể nào.

- Tồn tại, hạn chế: Chưa cập nhật, áp dụng các kỹ thuật, công nghệ mới trong công tác tuyển dụng, mở rộng kênh, nguồn tuyển dụng. Nguyên nhân, giải pháp: Cần nâng cao hơn nữa nghiệp vụ cho cán bộ quản lý về tuyển dụng trong việc áp dụng các phương pháp tuyển dụng mới đem lại hiệu quả cao hơn.

- Tồn tại, hạn chế: Một số ít NLĐ cảm thấy không hài lòng với kết quả của chương trình tiếp đón nhân viên mới. Nguyên nhân, giải pháp: Lý do họ đưa ra là do việc hướng dẫn trực tiếp và chưa có trải nghiệm thực tế, tài liệu đi kèm chưa phát hành đầy đủ nên nhiều khi họ chưa nắm bắt được chi tiết và nghiên cứu lại các nội dung đã trình bày. Cần chuẩn bị kỹ lưỡng các tài liệu, tổ chức chương trình đón tiếp nhân viên mới phù hợp với từng vị trí, tính chất công việc.

- Tồn tại, hạn chế: Vẫn còn một sô ít NLĐ ở đơn vị cơ sở cho rằng việc bố trí và sử dụng nhân lực không công bằng. Nguyên nhân, giải pháp: Chính sách tuyển dụng sử dụng nguồn nội bộ, các nhân viên trong công ty có mối liên hệ mật thiết với nhau nên nhiều trường hợp xử lý còn theo tình cảm. Cần cụ thể rõ ràng theo các quy chế, quy định chung.

- Tồn tại, hạn chế: Đối với những vị trí chức danh của khối vận hành dịch vụ lưu trú nghỉ dưỡng tại đơn vị cơ sở, đến mùa cao điểm vẫn thiếu như: nhân viên bếp, nhân viên buồng phòng… Nguyên nhân, giải pháp: Do mùa cao điểm, tất cả các nơi đều cần nhân viên bếp và nhân viên phục vụ: buồng phòng, bàn, bar….nên việc tuyển đủ nhân  sự là khó khăn. Cần dùng thêm các giải pháp tuyển nhân viên thời vụ, thực tập sinh tại các trường đại học ngành du lịch…

*Về phân công công việc*

- Tồn tại, hạn chế: Bản mô tả công việc đã xây dựng đầy đủ theo các nhóm chức danh của từng khối nhưng chưa cập nhật một số nội dung mới. Nguyên nhân,

giải pháp: Áp dụng khung năng lực/từ điển năng lực vào từ khâu tuyển dụng để làm căn cứ phân công công việc và các công tác khác của quản trị nhân lực nên hiệu quả chưa tối ưu.

- Tồn tại, hạn chế: Quá trình phân công công việc ít có sự tham gia của cá nhân NLĐ và chưa được phổ biến, giải thích cho NLĐ những nội dung của bản mô tả công việc; đôi khi chưa thực sự khách quan. Nguyên nhân, giải pháp: Cần thống nhất từ cấp quản lý trực tiếp và quản lý cấp cao trước khi thực hiện.

- Tồn tại, hạn chế: Nhân sự mới vào là part time và thực tập sinh chưa quen việc, chưa có nghề chuyên sâu. Nguyên nhân, giải pháp: Cần phối hợp với công tác đào tạo nội bộ ngay khi tiếp nhận nhân viên là sinh viên mới ra trường các ngành dịch vụ để NLĐ có những kỹ năng cơ bản làm nghề nhằm phục vụ cho việc phân công công việc mang lại hiệu quả cao hơn.

*Về hoạt động biên chế nội bộ*

- Tồn tại, hạn chế: Chưa có sự phối hợp chặt chẽ và thiếu tính đồng bộ giữa các phòng ban, thiếu sự phân công, phân cấp hợp lý, rành mạch trong công tác quản lý CBNV. Nguyên nhân, giải pháp: Đưa ra quy trình phối hợp và thống nhất trong công tác tổ chức.

- Tồn tại, hạn chế: Chính sách đề bạt thăng tiến triển khai còn khó khăn vì công tác đề bạt các chức danh như Trưởng phòng, Phó phòng,… đều do cấp lãnh đạo quyết định tương đối chủ quan, chưa có sự khách quan bình bầu trong tập thể. Điều này có thể làm giảm động lực phấn đấu của NLĐ. Nguyên nhân, giải pháp: Đưa ra các tiêu chí đánh giá phù hợp, bao quát và chính xác, đánh giá hết cả quá trình công tác cũng như khơi dậy những tiềm năng của CBNV. Một số trường hợp người lao động có năng lực chuyên môn và kỹ năng tốt cần được nhìn nhận để đề bạt thăng chức, một số vị trí đề bạt thiếu hiệu quả, ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức cần đề xuất thay thế.

*Về hoàn tất sử dụng nhân lực*

- Tồn tại, hạn chế: Số lượng NLĐ tự thôi việc của công ty chiếm phần lớn; chính sách thu hút và sử dụng lao động, nhất là chính sách thu hút và giữ chân nhân

tài còn chưa được chú trọng. Nguyên nhân, giải pháp: Nhiều lao động còn có xu hướng chuyển dịch sang các doanh nghiệp đối thủ lớn hơn như Vin Group, Sun Group…Đây là một dấu hiệu tiêu cực chứng tỏ các chính sách tạo động lực cho người lao động chưa đạt được hiệu quả tối đa và giữ chân nhân tài chưa tốt. Cần thực hiện các chế độ chính sách, kế hoạch phù hợp để giữ chân nhân tài.

- Tồn tại, hạn chế: Việc sử dụng nhân lực tại FHG chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý. Nguyên nhân, giải pháp: Nhận thức của một số CBNV về vai trò, vị trí và nhiệm vụ của mình còn chưa rõ ràng, chưa nắm bắt đầy đủ các yêu vầu đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng công tác trong thực thi nhiệm vụ, từ đó chưa thực sự nỗ lực phấn đấu, rèn luyện bản thân để nâng cao năng lực công tác cũng như tinh thần trách nhiệm và đạo đức.

- Tồn tại, hạn chế: Các phòng ban hội sở, các công ty thành viên chưa được nắm quyền tự chủ hoàn toàn về thực hiện nhiệm vụ, tài chính, tổ chức bộ máy, nhân sự. Nguyên nhân, giải pháp: Các công tác liên quan đến quản trị nhân lực đều phải tuân theo chỉ thị của Ban lãnh đạo nên có một số quyết định cứng nhắc chưa thực sự phù hợp với thực tế của từng đơn vị.

- Tồn tại, hạn chế: Việc đánh giá CBNV chưa thực hiện đảm bảo đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, chưa thực sự gắn với hiệu quả công việc, chưa sát với năng lực thực hiện, kết quả đạt được của CBNV. Nguyên nhân, giải pháp: Dẫn đến tình trạng đánh giá  sai năng lực của CBNV, ảnh hưởng đến công tác quy hoạch, đào tạo và phát triển nhân lực của công ty; công tác bố trí, sử dụng nhân lực cũng chưa đạt được hiệu quả tối ưu.

- Tồn tại, hạn chế: Các chính sách về công tác sử dụng nhân lực ở các công ty thành viên đều được thực hiện và chi phối bởi Hội sở, theo chỉ thị của Ban lãnh đạo tập đoàn. Nguyên nhân, giải pháp: Nhiều vấn đề mà Ban lãnh đạo tập đoàn chưa đủ thời gian nắm bắt rõ ràng và kịp thời tất cả các mặt hoạt động đối với các công ty thành viên. Chính điều này đã dẫn đến sự lỏng lẻo và thiếu hiệu quả trong công tác sử dụng đội ngũ CBNV tại các công ty thành viên.

# CHƯƠNG 3
# GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO VÀ KHUYẾN NGHỊ VỚI CÁC DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN

## 3.1. Định hướng, chiến lược phát triển của FHG và công tác tuyển dụng, sử dụng nhân lực tại FHG trong thời gian tới

### *3.1.1. Định hướng, chiến lược phát triển của FHG thời gian tới*

Với sự nỗ lực của toàn thể đội ngũ lãnh đạo, cán bộ nhân viên FHG mang trong mình sứ mệnh: *"Kiến tạo nên hệ thống giá trị thực bằng cả trái tim và trí tuệ thông qua những sản phẩm vượt trội đi kèm với dịch vụ xuất sắc; Tất cả vì khách hàng, đối tác, cán bộ nhân viên và cộng đồng xã hội"*; Flamingo Holdings luôn đi đầu dẫn dắt các xu hướng, đem đến một phong cách sống hoàn toàn mới: hiện đại, đẳng cấp, độc đáo, sang trọng giữa thiên nhiên. Tập đoàn đang hội tụ được đầy đủ sức mạnh để đảm bảo khả năng phát triển mạnh mẽ và bền vững, xây dựng một hệ sinh thái chuỗi dịch vụ trở thành một tập đoàn nghỉ dưỡng hàng đầu có thương hiệu, uy tín trong nước và ngoài nước.

Trên cơ sở kết quả kinh doanh của các năm, nghiên cứu dự báo môi trường đầu tư kinh doanh trong thời gian tới, FHG xác định các mục tiêu chính của toàn hệ thống giai đoạn 2023-2025 cho các lĩnh vực bất động sản, du lịch nghỉ dưỡng, du lịch lữ hành, kiến trúc như sau:

- *Lĩnh vực bất động sản, tiếp tục triển khai các dự án tiêu biểu*

Dự án Flamingo Tân Trào – Tuyên Quang được phát triển theo mô hình điểm đón tiếp, nghỉ dưỡng, trải nghiệm văn hóa quy mô gần 25ha, tổng mức đầu tư 663 tỷ đồng với các công trình shophouse, homestay, cùng tổ hợp khách sạn tiêu chuẩn 4 sao với kiến trúc mang đậm bản sắc dân tộc, giao thoa giữa truyền thống và

hiện đại, hứa hẹn sẽ mang đến cho huyện Sơn Dương một diện mạo mới. Dự án sẽ có khoảng 2.000 phòng thu hút khách du lịch đến với Tuyên Quang suốt 4 mùa.

Dự án Flamingo Hải Tiến – Thanh Hóa có quy mô 18,75 ha, với tổng vốn đầu tư khoảng 3.350 tỷ đồng sẽ góp phần làm thay đổi hoàn toàn diện mạo của ngành du lịch Thanh Hóa và nâng tầm thương hiệu biển Hải Tiến. Dự án sở hữu tổ hợp hơn 50 tiện ích nổi bật như công viên ánh sáng, vườn thú digital, phố đi bộ, công viên vui chơi giải trí sôi động, 7 phân khu tiện ích gồm thiên đường mua sắm, phố ẩm thực…, hơn 400 sản phẩm shophouse và boutique hotel độc đáo. Đặc biệt, trung tâm khoáng nóng Onsen và kiến trúc "Forest In The Sky – rừng xanh trên trời cao" hứa hẹn mang đến cho Hải Tiến một diện mạo mới, trở thành tâm điểm thu hút khách du lịch suốt 4 mùa.

Dự án Flamingo Hà Nam - Tâm điểm giao thương nhịp sống thịnh vượng (Giai đoạn 1: 6.5ha, Giai đoạn 2: 125ha) đưa Hà Nam trở thành một vùng đất du lịch đích thực trong tương lai gần.

*- Lĩnh vực du lịch nghỉ dưỡng, tiếp tục vận hành các dự án*

Tiếp tục vận hành kinh doanh dịch vụ nghỉ dưỡng tại Flamingo Đại Lải – Vĩnh Phúc với các dịch vụ đa dạng và đẳng cấp (Rộng 1,31 triệu m2 nằm trong khu du lịch hồ Đại Lải và thung lũng Thanh Xuân thuộc địa phận thị xã Phúc Yên, tỉnh Vĩnh Phúc, cách trung tâm Hà Nội 45 km và sân bay Nội Bài 10 km). Thiên nhiên tươi đẹp, đa dạng về địa hình, tài nguyên tự nhiên phong phú, không khí trong lành và cảnh quan độc đáo. Hệ thống shophouse, biệt thự mặt đất và trên cao đa dạng, theo triết lý kiến trúc xanh; Mục tiêu dự kiến đón khoảng gần 200.000 lượt khách lưu trú mỗi năm, doanh thu ước đạt trên 200 tỷ đồng/năm.

Tiếp tục vận hành kinh doanh dịch vụ nghỉ dưỡng tại Flamingo Cát Bà – Hải Phòng là điểm đến hấp dẫn của nhiều sự kiện lớn. Flamingo Cát Bà nằm tại bãi tắm Cát Cò 1 và Cát Cò 2, thị trấn Cát Bà. Dự án gồm 3 toà tháp và các căn biệt thự trên cao hướng về phía vịnh Lan Hạ, nằm trải dài trên tổng diện tích 7,78ha được ví như viên ngọc quý trên bản đồ du lịch Việt Nam. Nơi đây thu hút du khách bởi cảnh quan độc đáo giao hòa giữa đất - trời, rừng - biển, khó có thể tìm thấy ở những địa danh

khác. Đặc biệt, vịnh Lan Hạ nằm phía đông của đảo Cát Bà thuộc top vịnh đẹp nhất do Hiệp hội Câu lạc bộ các Vịnh đẹp nhất thế giới công nhận. Thiên nhiên là món quà sẵn có để đảo ngọc trở thành một trong những điểm đến được ưa chuộng của các kỳ nghỉ dưỡng. Mục tiêu dự kiến đón khoảng gần 150.000 lượt khách lưu trú mỗi năm, doanh thu từ dịch vụ lưu trú và ăn uống ước đạt trên 136 tỷ đồng/năm.

Dự kiến quý I/2025 đưa vào vận hành kinh doanh dự án Flamingo Hải Tiến – Thanh Hóa.

Dự kiến cuối năm 2024 đưa vào vận hành kinh doanh dư án Flamingo Tân trào – Tuyên Quang.

- *Du lịch lữ hành*

Flamingo Redtours – top 10 Công ty du lịch hàng đầu Việt Nam. Mục tiêu luôn giữ vững là đơn vị uy tín chuyên cung cấp tour trong nước, tour nước ngoài với giá tốt nhất, chất lượng dịch vụ tốt nhất *"Sản phẩm mới – Phong cách mới – Trải nghiệm mới"*. Mỗi năm ước đạt hơn 1.000 tour quốc tế, 1.500 tour nội địa và 2.500 tour biển đảo độc đáo mới.

- *Kiến trúc*

Tiếp tục đóng góp vào Bộ sưu tập hơn 300 giải thưởng danh giá của Tập đoàn Flamingo (trong đó gần 50 giải thưởng quốc tế về bất động sản, kiến trúc, thiết kế xây dựng, dịch vụ và điểm đến). Flamingo tiên phong cho Kiến trúc xanh độc đáo tại Việt Nam, bắt nhịp với xu hướng kiến trúc xanh của thế giới, Tập đoàn Flamingo đã xây dựng nên những công trình xanh độc đáo lần đầu tiên có xất hiện tại Việt Nam.

- *Phát triển nền tảng công nghệ*

Flamingo Group luôn chú trọng nghiên cứu, phát triển và ứng dụng các công nghệ hiện đại nhất, gắn khoa học công nghệ với hoạt động sản xuất kinh doanh, nhằm mục tiêu tạo lợi thế cạnh tranh và phát triển hiệu quả, lâu dài và bền bền vững.

### *3.1.2. Định hướng, mục tiêu tuyển dụng nhân lực*

Flamingo Holdings xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của Tập đoàn, tiến tới sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Ngoài ra, Công ty cũng xác định tinh giản nhân sự ở một số bộ phận tới mức tối đa nhất là các bộ phận hỗ trợ để có thể đơn giản hóa cơ cấu tổ chức, tiết kiệm chi phí cũng như để ưu tiên nhân lực cho các bộ phận kinh doanh trực tiếp nhưng vẫn phải đảm bảo các hoạt động đầu tư, sản xuất kinh doanh vẫn diễn ra một cách hiệu quả.

Công tác tuyển dụng phải được đảm bảo 100% nhân sự được tuyển vào không những đủ về số lượng nhưng phải đảm bảo về chất lượng lao động, đáp ứng được các yêu cầu mà công việc đặt ra. Việc thực hiện công tác tuyển dụng phải đảm bảo được các yếu tố về nhân lực, chi phí, thời gian.

Phát triển đa dạng các kênh thông tin tuyển dụng vừa để thu hút các ứng viên tham gia tuyển dụng vừa để quảng bá hình ảnh cho FHG và kênh thông tin quảng cáo để phục vụ cho công tác tuyển mộ lao động. Giữ vững thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh đồng thời với hoàn thiện chính sách dùng và giữ chân nhân tài

Nâng cao chất lượng đội ngũ tuyển dụng nhân lực bằng cách đào tạo các kĩ thuật và phương pháp mới, nâng cao cho các chuyên viên làm công tác tuyển dụng như: kĩ năng phỏng vấn, kĩ năng xây dựng xây dựng các bảng hỏi....các kĩ năng về chuyên môn nghiệp vụ và cả các kĩ năng mềm như kĩ năng giao tiếp, kĩ năng quản lý thời gian.....một cách khoa học.

Áp dụng khung năng lực vào các công tác tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và phát triển một cách có hiệu quả, phù hợp với thực tế hoạt động của tập đoàn.

Đối với những ngành dịch vụ du lịch có tính thời vụ, phương án sử dụng nhân lực là dùng nhiều nguồn khác nhau, thực tập sinh, nhân sự thời vụ để tiết kiệm chi phí, tránh tuyển rất nhiều nhân viên, đến cuối mùa lại phải cắt giảm nhân sự.

Kế hoạch tuyển dụng nhân lực trong 3 năm tới được tác giả lập, thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại FHG giai đoạn 2023 – 2025**

*ĐVT: Người*

| STT | Khu vực | Cấp cần tuyển | Số lượng | | | Lý do tuyển |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Tổng số:** | | | **215** | **246** | **238** | |
| 1 | HO - Hà Nội | ***Tổng*** | ***14*** | ***13*** | ***15*** | - Tuyển bổ sung/thay thế vào những vị trí trống/nghỉ việc.<br>- Tuyển cho khối kinh doanh bất động sản, dịch vụ<br>- Tuyển theo nhu cầu thực tế của hoạt động đầu tư, thi công xây lắp, kinh doanh dịch vụ, dịch vụ lữ hành |
| | | Cấp lãnh đạo | 0 | 1 | 0 | |
| | | Quản lý cấp cao | 1 | 1 | 1 | |
| | | Quản lý cấp trung | 3 | 3 | 2 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 10 | 8 | 12 | |
| | | Công nhân | 0 | 0 | 0 | |
| 2 | Đại Lải - Vĩnh Phúc | ***Tổng*** | ***21*** | ***33*** | ***23*** | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 1 | 1 | |
| | | Quản lý cấp cao | 2 | 1 | 1 | |
| | | Quản lý cấp trung | 3 | 5 | 4 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 5 | 6 | 5 | |
| | | Công nhân | 10 | 20 | 12 | |
| 3 | Cát Bà - Hải Phòng | ***Tổng*** | ***39*** | ***41*** | ***45*** | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 2 | 2 | |
| | | Quản lý cấp cao | 3 | 2 | 3 | |
| | | Quản lý cấp trung | 10 | 12 | 10 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 5 | 10 | 12 | |
| | | Công nhân | 20 | 15 | 18 | |
| 4 | Linh Trường - Thanh Hóa | ***Tổng*** | ***67*** | ***82*** | 96 | |
| | | Cấp lãnh đạo | 2 | 3 | 3 | |
| | | Quản lý cấp cao | 5 | 6 | 8 | |
| | | Quản lý cấp trung | 15 | 18 | 25 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 20 | 25 | 30 | |
| | | Công nhân | 25 | 30 | 30 | |
| 5 | Tân Trào - Tuyên Quang | ***Tổng*** | ***74*** | ***77*** | ***59*** | |
| | | Cấp lãnh đạo | 1 | 2 | 2 | |
| | | Quản lý cấp cao | 3 | 5 | 2 | |

| STT | Khu vực | Cấp cần tuyển | Số lượng | | | Lý do tuyển |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2023 | 2024 | 2025 | |
| | | Quản lý cấp trung | 15 | 20 | 15 | |
| | | Chuyên viên/nhân viên | 25 | 30 | 20 | |
| | | Công nhân | 30 | 20 | 20 | |

*(Nguồn: Ban TCNS, 2023)*

Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2023 – 2025 cho thấy Doanh nghiệp vẫn tập trung tuyển dụng nhân lực nhiều nhất cho mảng kinh doanh vận hành dịch vụ nghỉ dưỡng.

Kế hoạch tuyển dụng sẽ cụ thể được phân bổ theo từng khu vực, đơn vị kinh doanh, từng quý, tháng hay đợt tuyển dụng khác nhau tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh.

### *3.1.3. Định hướng, mục tiêu sử dụng nhân lực*

Bên cạnh công tác tuyển dụng những nhân viên có tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ vững vàng, ưu tiên tuyển dụng lao động qua đào tạo chuyên ngành dịch vụ và thi công xây lắp. Các mục tiêu sử dụng nhân lực như sau:

- Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý, tránh lãng phí nguồn tài nguyên nhân lực.

- Phát triển nguồn nhân lực về cả chất lượng và số lượng, nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động. Đầu tư về trình độ chuyên môn, kỹ thuật nhằm tăng tính cạnh tranh trên thị trường về lao động.

- Tăng cường công tác đào tạo nội bộ nghiệp vụ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của CBNV để có thể cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chất lượng.

- Có chiến lược nhân sự trước mỗi kỳ cao điểm từ cuối năm trước. Công tác chuẩn bị nhân sự cần lên kỹ càng để phục vụ công tác vận hành kinh doanh.

- Không ngừng thay đổi và cải thiện điều kiện cơ sở vật chất, tận dụng và phát huy lợi thế nguồn nhân lực nội tại của tổ chức.

- Xây dựng hệ thống chính sách nhằm thu hút và giữ chân nhân tài và người lao động có chuyên môn kỹ thuật cao phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của FHG.

- Thực hiện các chế độ lương thưởng hợp lý, có chính sách đãi ngộ chăm lo cho đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên.

- Tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ quản lý. Kết hợp đào tạo, cập nhật kiến thức cho đội ngũ cán bộ nghiệp vụ, lao động quản lý thích ứng với sự thay đổi của khoa học công nghệ và các yếu tố của môi trường kinh doanh.

## 3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FHG

### *3.2.1. Các giải pháp cho công tác tác tuyển dụng*

- Phân định rõ trách nhiệm của các cấp cụ thể trong mô hình tuyển dụng kết hợp giữa tập trung và phân tán.

Mục đích của giải pháp: Giúp các cá nhân đơn vị hiểu hơn trách nhiệm của mình, qua đó thực hiện tốt hơn hoạt động tuyển dụng. Giúp hoạt động tuyển dụng được thông suốt, thống nhất và tránh chồng chéo trách nhiệm các bên.

Nội dung của giải pháp cần xây dựng và phân định rõ trách nhiệm các cấp. Cụ thể có thể như sau:

+ Quản lý cấp cao: Phê duyệt nhu cầu tuyển dụng; Cân nhắc, xem xét, ra quyết định thực hiện tuyển dụng;

+ Phân định trách nhiệm các phòng ban phối hợp khi thực hiện công tác tuyển dụng; Quản lý trực tiếp (bộ phận có nhu cầu tuyển dụng) phải chủ động lập kế hoach nhân sự của đơn vị mình cho năm tiếp theo. Kế hoạch này phải được gửi về cho Ban TCNS phụ trách nguồn nhân lực vào đầu tháng 12 hàng năm. Khi có nhu cầu đột xuất về nhân sự (không có trong kế hoạch năm), các đơn vị phải tự cân đối lại nhân sự tại đơn vị mình. Nếu không tự cân đối được thì mới lập tờ trình yêu cầu bổ sung nhân sự gửi về Ban TCNS và phải có giải trình cụ thể. Hợp tác và trực tiếp tham gia một số vòng sàng lọc các ứng viên. Tiếp nhận, quản lý nhân viên thử việc và tiếp nhận, sử dụng nhân viên chính thức.

- Bộ phận chuyên trách QTNNL: Lập chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo từng thời kỳ phát triển của tổ chức. Chiến lược này phải căn cứ trên cơ sở

chiến lược phát triển kinh doanh của tổ chức, phải nêu lên được biện pháp thực hiện để phát triển và đáp ứng nguồn nhân lực cho quá trình phát triển của tổ chức.

- Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng và mục tiêu và luôn được thực hiện tốt tại Flamingo. Điều này giúp cho nguồn ứng viên cũng như hiệu quả tuyển dụng luôn đạt ở mức cao.

- Áp dụng các kỹ thuật, công nghệ mới vào công tác tuyển mộ, đáp ứng nhu cầu nguồn tuyển dụng phong phú, đa dạng, phù hợp.

- Cải tiến chương trình đón tiếp nhân sự mới, tạo cảm hứng, tiếp cận, hoàn nhập và làm quen sớm với công việc, môi trường và văn hóa doanh nghiệp.

- Rà soát các quy định, quy trình, mô tả công việc gắn với đánh giá hiệu quả công việc, phù hợp với từng môi trường, vị trí, thời điểm và thống nhất về cách thức áp dụng, tổ chức thực hiện.

### *3.2.2. Các giải pháp cho công tác sử dụng nhân lực*

- Hoàn thiện việc tiếp nhận nhân lực: hi thực hiện việc đào tạo dẫn nhập nhân viên mới, Ban TCNS cung cấp đầy đủ tài liệu bản cứng hay qua mail và áp dụng các chương trình đào tạo online với các công cụ trực quan cho các đối tượng tham gia để mang lại hiệu quả đào tạo tốt hơn. Chuẩn bị đầy đủ các thông tin cần thiết về chính sách, quy định cần phổ biến cũng như các công cụ và thiết bị cần có phục vụ cho công việc của các nhân viên mới để tránh sự lúng túng trong công việc chào đón nhân viên mới.

- Tập đoàn nên thường xuyên kiểm tra, trang bị các trang thiết bị cần thiết cho các hoạt động tại các phòng ban, đơn vị cơ sở để nhân sự có những trang thiết bị mới nhất đáp ứng yêu cầu công việc. Cập nhật thường xuyên theo dõi tình trạng hoạt động của các trang thiết bị máy móc, đối với những loại máy đã quá thời gian sử dụng, hoạt động không hiệu quả phải thay thế nhiều thì nên thanh lý và đầu tư mua máy mới.

- FHG cũng nên nâng cấp trang thiết bị máy tính, cài đặt một số phần mềm mới và một số phần mềm chuyên dụng cho các phòng ban theo yêu cầu công việc cụ thể.

- Xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp, tạo ra môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, loại trừ những sự quấy rối, xúc phạm đe doạ đối với toàn thể nhân viên. Những người quản lý phải giải thích rõ ràng bằng cả lời nói và hành động để nhân viên của mình hiểu và làm việc theo chuẩn mực đã đề nêu ra.

- Công tác biên chế nội bộ cần được thống nhất, sử dụng nhân lực cần phối hợp với các cấp quản lý và triển khai chương trình đào tạo cán bộ nguồn phù hợp.

***3.2.3. Hoàn thiện công tác bố trí việc làm***

- Sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, giúp người lao động trong công ty phát huy hết khả năng năng lực của bản thân, từ đó giúp tập đoàn sử dụng có hiệu quả tối ưu nhất nguồn nhân lực của mình. Việc sắp xếp, sử dụng NLĐ như thế nào cho phù hợp thể hiện sự thành công trong việc dùng người của tập đoàn, phải dùng đúng người, đúng lúc và đúng chỗ đồng thời kết hợp chính sách giữ chân nhân tài mới gọi là thành công trong việc sử dụng, bố trí nhân lực.

- Bố trí đúng người, đúng năng lực của NLĐ; họ phải được sắp xếp đầy đủ việc làm, tránh tình trạng có người làm có người chơi hay vừa làm việc vừa chơi, người thì làm việc quá tải, người thì nhàn rỗi.

- Bố trí việc làm ngoài việc dựa trên năng lực của NLĐ còn phải dựa vào nhu cầu và trình độ chuyên môn được đào tạo của NLĐ. Nếu nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ chính đáng, phù hợp với công việc thì nên đáp ứng và bố trí họ vào những vị trí phù hợp. Bên cạnh đó bố trí NLĐ cũng cần phải dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ.

- Cần tiến hành thực hiện phân tích công việc của các vị trí chức danh trong toàn hệ thống tập đoàn theo khung năng lực nhằm xác định cụ thể hơn nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần có. Từ đó tổng kết và đưa ra sản phẩm cuối cùng là ba loại văn bản gồm: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và Bản tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc. Từ đó phổ biến tới các vị trí chức danh và giúp cho công tác sử dụng đội ngũ NLĐ được thực hiện dễ dàng và chính xác hơn.

***3.2.4. Hoàn thiện công tác phân công công việc***

- Cần xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc chi tiết, phù hợp, liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ,…với từng chức danh công việc. Tập đoàn cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

- Việc đánh giá thực hiện công việc cần được thực hiện công bằng để đảm bảo NLĐ được phân công đúng người đúng việc.

- Mỗi NLĐ cần lập kế hoạch công việc hàng tuần và báo cáo với cấp trên trực tiếp của mình nắm rõ, để cấp trên có những ý kiến đóng góp về khối lượng công việc đã hợp lý hay chưa, những công việc nào cần được chú trọng và công việc nào cần được thay thế nhằm giúp NLĐ thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những ý kiến của cán bộ quản lý phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan và công bằng. Và vào mỗi cuối tuần, cán bộ quản lý sẽ trực tiếp đánh giá kết quả mà mỗi NLĐ thực hiện được so với kế hoạch mà họ đã đặt ra, từ đó làm cơ sở để đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLĐ phục vụ cho việc phân công công việc được hợp lý.

- Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí sắp xếp, thuyên chuyển công tác, đề bạt bổ nhiệm đối với người lao động trong công ty. Chính vì vậy, tập đoàn cần hoàn thiện tối ưu việc phân tích công việc có hệ thốn, khoa học, chính xác để xây dựng bản tiêu chuẩn công việc, mô tả chức danh công việc và yêu cầu công việc để làm công cụ cho hoạt động quản lý nhân lực.

### *3.2.5. Hoàn thiện hoạt động biên chế nội bộ*

- Đổi mới việc thuyên chuyển, luân chuyển bố trí sắp xếp lại nhân sự, đánh giá định kỳ cán bộ, nhân viên theo các tiêu chuẩn đã đưa ra phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Dựa trên các kết quả đánh giá đó để có kế hoạch bố trí sắp xếp lại nhân sự phù hợp.

- Mở rộng tự do luân chuyển lao động, nhất là lao động kỹ thuật, trình độ cao giữa các bộ phận trong đơn vị và các đơn vị cơ sở trong hệ thống tập đoàn.

- Tăng cường sử dụng các phương tiện, công nghệ, kỹ thuật hiện đại trong quản trị nhân sự. Khai thác triệt để thế mạnh của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin trong quản trị nhân lực.

- Sử dụng các phương pháp tiên tiến, hiện đại trong quản trị nhân sự: trí tuệ nhân tạo, máy nhận dạng truyền hình vệ tinh.... vào trong tổ chức, nơi làm việc, quản lý nhân viên...Những phương tiện hiện đại này góp phần giảm chi phí quản lý và tăng năng lực quản lý nhân viên cho nhà quản lý, góp phần đảm bảo thông tin quản lý được công khai, minh bạch, chính xác.

- Xây dựng chính sách đề bạt, lộ trình thăng tiến cho người lao động. Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc Công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những người lao động xuất sắc để khen thưởng và ghi lại danh sách làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho từng đơn vị cơ sở và tập đoàn.

- Tạo môi trường làm việc sôi động để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó, cống hiến cho tập đoàn.

- Ban Lãnh đạo công ty cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ năng, kinh nghiệm của NLĐ, tránh trạng thái chưa rõ mục tiêu, định hướng phát triển của bản thân.

- Cần tăng cường hơn nữa việc giáo dục nhận thức về kỷ luật lao động như: tuyên truyền phổ biến sâu rộng tới toàn thể cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình các nội quy lao động, thảo luận, kiểm soát chặt chẽ việc tuân thủ kỷ luật lao động.

### *3.2.6. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc*

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLĐ một cách chính xác sẽ giúp cho việc xây dựng các chính sách đãi ngộ một cách công bằng, hợp lý và phù hợp với sức lao động mà họ đã cống hiến cho tập đoàn.

- Việc đánh giá năng lực được thực hiện dựa trên sự đánh giá của các trưởng, phó phòng ban, tập đoàn với mỗi NLĐ mà họ quản lý; ngoài ra còn được đánh giá qua kết quả công tác cuối năm của mỗi NLĐ. Tuy nhiên việc đánh giá kết quả cuối năm chưa thể phản ánh hết năng lực của NLĐ, đơn vị cơ sở cần tổ chức đánh giá NLĐ thường xuyên hơn và theo định kỳ hàng tháng, hàng quý. Áp dụng nhiều phương pháp đánh giá mới, hiệu quả hơn với từng nhóm vị trí chức danh.

Việc đánh giá năng lực làm việc của NLĐ cần thực hiện một cách khách quan, trung thực và công bằng; hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính cào bằng, chủ quan của bộ phận QTNL trong toàn hệ thống; tạo không khí thi đua sáng tạo trong công việc, thi đua khen thưởng nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng công tác của NLĐ. Mỗi NLĐ thực hiện kế hoạch công việc hàng tuần và báo cáo với cấp trên trực tiếp của mình nắm rõ, để cấp trên có những ý kiến đóng góp về khối lượng công việc đã hợp lý hay chưa, những công việc nào cần được chú trọng và công việc nào cần được thay thế nhằm giúp NLĐ thực hiện, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những ý kiến của cán bộ quản lý phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan và công bằng. Và vào mỗi cuối tuần, cán bộ quản lý sẽ trực tiếp đánh giá kết quả mà mỗi NLĐ thực hiện được so với kế hoạch mà họ đã đặt ra, từ đó làm cơ sở để đánh giá năng lực thực hiện công việc của NLĐ.

Khi công tác đánh giá được thực hiện nghiêm túc và chính xác sẽ thể hiện sự công bằng, bình đẳng trong tập đoàn và phản ánh thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi NLĐ. Điều này cũng góp phần tạo bầu không khí tốt, giúp mỗi NLĐ có tinh thần phấn đấu, nỗ lực làm việc và hạn chế những bất cấp trong các mối quan hệ cá nhân mang lại.

### *3.2.7. Mở rộng các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động*

- Nghiên cứu hoàn thiện Điều lệ công ty, Sổ tay cán bộ nhân viên cập nhật thường xuyên, đặc biệt về chính sách khen thưởng, chính sách , trợ cấp, các chế độ

ưu đãi đối với người lao động.

- Tiếp tục nghiên cứu, cải cách, hoàn thiện các quy định về tiền lương và giảm bớt khoảng cách về tiền lương giữa bộ phận trực tiếp và bộ phận gián tiếp. Cụ thể, chính sách tiền lương gắn với với trình độ, năng lực chuyên môn, hiệu quả công việc và quá trình cống hiến.

- Ban hành các chính sách nhằm đảm bảo cho người lao động suốt đời an tâm công tác, có môi trường công ty làm việc tốt, điều kiện làm việc đầy đủ, khuyến khích và tạo điều kiện cho lao động sáng tạo, xây dựng niềm tin, lòng yêu nghề, say mê công việc từ đó người lao động sẽ tự giác, tận tâm làm việc vì công ty, vì mình và sẵn sàng truyền thụ những kinh nghiệm và kiến thức cho các thế hệ sau vì mục tiêu phát triển của tập đoàn.

Về chính sách phúc lợi cho các cán bộ, nhân viên cho tới nay các hoạt động phúc lợi đã có kết quả tốt, đảm bảo quyền lợi cho người lao động, tạo cảm giác yên tâm , gắn bó trong công việc, đó là các hoạt động khuyến khích cả về vật chất lẫn tinh thần cho người lao động đòi hỏi công ty phải duy trì và phát triển nhiều hơn công tác này.

Bên cạnh các chế độ trả lương và phúc lợi xã hội, công ty cần tạo điều kiện hơn nữa cho sự nghiệp thăng tiến của họ qua lộ trình phát triển nghề nghiệp, lớp quy hoạch cán bộ nguồn, có vậy mới khuyến khích và đông viên hết được tinh thần tự giác cao, sáng tạo trong công việc, đem lại hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất của tập đoàn.

### *3.2.8. Hoàn thiện công tác hoàn tất sử dụng nhân lực*

- Thay đổi quy chế thi đua khen thưởng và chính sách tiền lương nhằm tạo động lực làm việc, giữ chân người lao động tránh nghỉ việc, bỏ việc.

- Sử dụng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi là hình thức cơ bản để khuyến khích vật chất đối với người lao động. Nếu doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ nhân lực phù hợp sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất, mang lại hiệu quả sử dụng nhân lực cao.

Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác. Ban TCNS phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện áp dụng lương thưởng, đảm bảo công khai, minh bạch; có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách nhân sự.

### 3.3. Khuyến nghị cho các doanh nghiệp quy mô lớn

"Tuyển dụng và sử dụng nhân lực" là hai trong số những nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản trị nhân lực và cũng là khó khăn nhất của nhà quản lý doanh nghiệp quy mô lớn. Để quản trị nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao tạo lợi thế cạnh tranh, giúp doanh nghiệp phát triển hiệu quả, lâu dài và bền bền vững, một số khuyến nghị cần thực hiện như sau:

- Phát triển văn hóa doanh nghiệp và truyền thông rộng rãi đến toàn thể cán bộ nhân viên giúp củng cố nội lực, tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

- Hoạch định chiến lược nhân sự, đặt ra mục tiêu và các kế hoạch cần thực hiện bám sát và phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

- Áp dụng triệt để khoa học, công nghệ mới trong việc số hóa, ứng dụng vào công tác điều hành, quản lý và hoạt động của doanh nghiệp.

- Đào tạo và phát triển nhân lực liên tục, thường xuyên nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, cải thiện trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao động để nâng cao hiệu suất và hiệu quả công việc.

- Chuẩn hóa quy trình quản lý nhân sự để nâng cao hiệu quả quản lý và áp dụng số hóa nhằm theo dõi, giám sát hỗ trợ kịp thời nhất.

- Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng nhằm thu hút ứng viên bởi vị thế của doanh nghiệp trong lĩnh vực tương ứng.

- Mục tiêu xây dựng môi trường làm việc "Là nơi làm việc tốt nhất" hàng năm tại lãnh thổ, khu vực.

- Đảm bảo chế độ phúc lợi toàn diện cho người lao động. Bên cạnh tiền lương, phúc lợi là yếu tố có vai trò quyết định trong việc giữ chân nhân tài; Được đánh giá như chìa khóa vàng gia tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

# KẾT LUẬN

Một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững luôn luôn cần một đội ngũ nhân sự vững mạnh có phẩm chất, năng lực và chuyên môn, kinh nghiệm. Vì thế, việc tuyển dụng nhân lực chính là hành động tiên quyết, bên cạnh đó cần có chính sách phù hợp để sử dụng nhân lực của mình nhằm mang lại hiệu quả tối đa, xây dựng nên một nền tảng tốt cho doanh nghiệp. Bởi nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của doanh nghiệp, cũng có thể trở thành gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị một cách có hiệu quả. Hoạt động của doanh nghiệp có được vận hành một cách suôn sẻ, mang lại nhiều lợi nhuận hay không phụ thuộc nhiều vào chất lượng nhân lực. Để có thể quản lý nhân lực thì tổ chức, doanh nghiệp phải trao quyền lực thực sự cho người dưới quyền, quản lý theo định hướng con người và minh bạch, xây dựng được môi trường làm việc tốt, thân thiện, tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho NLĐ phát huy hết khả năng của mình;

Khi trình độ khoa học kỹ thuật và quản lý ngày càng cao và được ứng dụng nhiều trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì việc chuyên môn hoá nghề nghiệp là một xu hướng rõ rệt. Từ đó đặt ra yêu cầu cho doanh nghiệp là cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, chuyên môn cao, có khả năng quản lý theo định hướng con người và minh bạch. Quản lý theo định hướng con người sẽ giúp nhân viên tối ưu hoá được khả năng nếu nhà quản lý biết tạo ra khen thưởng cho sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro. Kiểu quản lý này chú trọng đến tâm lý nhân viên, thông cảm với nhu cầu của họ, cân nhắc giữa việc xây dựng phát triển đội ngũ nhân viên sao chọn nhu cầu của họ thống nhất với nhu cầu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải xây dựng và công bố các tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách rõ ràng để mọi người yên tâm phát huy sự sáng tạo mà không bị tranh công hay trù dập. Phát huy được sự sáng tạo của nhân viên sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng có được lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

Trong khuôn khổ một luận văn cao học, tác giả luận văn đã vận dụng kiến thức lý luận được tiếp thu từ tài liệu, nhà trường, cơ quan nghiên cứu, đi sâu tìm

hiểu bước đầu đã đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện việc tuyển dụng và sử dụng nhân lực nói chung và nghiên cứu trường hợp điển hình tại Doanh nghiệp Công ty Cổ phần Tập đoàn Flamingo. Tuy nhiên, đây là một vấn đề lớn, phức tạp nên việc xây dựng hệ thống các giải pháp nêu trên với những lập luận, lý giải đảm bảo tính khoa học và hiện đại là một việc không đơn giản. Để hoàn thiện vấn đề này cần có những nghiên cứu tiếp theo; đây là vấn đề khó và phức tạp nhưng rất quan trọng trong vấn đề sử dụng nhân lực tại tất cả các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp.

Tác giả luận văn mong được sự đóng góp của các thầy giáo, cô giáo, các nhà khoa học đóng góp ý kiến để hoàn thiện./.

# DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO


1. Dương Thị Kim Chung (2007), Quy trình tuyển dụng nhân viên, Tuyển dụng đúng người, NXB Trẻ, Hà Nội.
2. Cấn Hữu Dạn (2020), Bài giảng Tuyển chọn và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
3. Trần Kim Dung, 2009, Quản trị Nguồn Nhân lực. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
4. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động - Xã hội.
5. Hoàng Thị Thu Hiền (2018) thông qua nghiên cứu về "Tuyển dụng nguồn nhân lực tại dự án Cocobay – Tập đoàn Empire"
6. Saleh Alamro, Deniz Centinkaya, Huseyin Dogan, nan Jiang (2018), Conceptualising and Modelling e – Recruiment Process for Enterprises through a Problem Oriented Approach, Doi: *9*(11), 269; https://doi.org/10.3390/info9110269
7. "Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài" của Brian Tracy (2016)
8. "Quản trị nguồn nhân lực", được xuất bản bởi McGraw-Hill Education, 2020 đã đưa ra một ví dụ về General Electric (GE),
9. "Mô hình quản trị nhân sự hiện đại" của Dave Ulrich (2020)
10. "Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam" của tác giả Nguyễn Hữu Dũng, NXB Lao động - Xã hội, 2003
11. "Tuyển đúng dùng hay. Nghệ thuật trong quản trị nguồn nhân lực" của tác giả Bùi Xuân Phong, NXB Dân trí, 2021
12. Bộ luật lao động, luật công đoàn, luật bảo hiểm xã hội, luật doanh nghiệp
13. Website của Công ty cổ phần tập đoàn Flamingo: https://flamingoholdings.vn/
14. Các Website tuyển dụng nhân sự: https://vietnamworks.com, https://24h.com.vn
15. Công ty cổ phần tập đoàn Flamingo, *Báo cáo tài chính năm 2020-2023, Báo cáo tổng hợp năm của Ban TCNS 2020-2023*

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 01

### PHIẾU KHẢO SÁT

### ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**Kính chào: Anh/chị!**

Tôi là: **Nguyễn Duy Châu** là học viên cao học ngành Quản trị nhân lực khóa 2020-2022 K10 Trường Đại học Lao động Xã Hội. Tôi đang thực hiện luận văn thạc sỹ với đề tài ***"Công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp có quy mô lớn – Nghiên cứu trường hợp điển hình tại Doanh nghiệp Cổ phần Tập đoàn Flamingo".*** Để có thêm cơ sở thực tiễn phục vụ cho việc nghiên cứu của mình, phục vụ công tác đánh giá khách quan và đầy đủ về thực trạng tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại FGR rất mong Anh/Chị cho ý kiến trả lời của mình những câu hỏi theo phiếu khảo sát (mọi thông tin trong bảng hỏi chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và thông tin cá nhân không nhất thiết phải đưa vào bảng hỏi)

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

Xin chân thành cảm ơn!

---

### THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên: Giới tính: □ Nam; □ Nữ

Tuổi: □ 20-30; □ Từ 31 – 45; □ Từ 45 trở lên;

Trình độ chuyên môn: □ SĐH; □ ĐH; □ CĐ,TC

Vị trí công tác:……..

Bộ phận công tác:……

**Phiếu số 1: Dành cho cán bộ quản lý**

| TT | Các nhận định | Rất không đồng ý (1) | Không đồng ý (2) | Bình thường (3) | Đồng ý (4) | Hoàn toàn đồng ý (5) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Công tác tuyển dụng là phù hợp, đảm bảo lựa chọn được ứng viên phù hợp nhất | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2 | Bộ phận tuyển dụng FHG đã thực hiện tốt trách nhiệm của mình | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3 | Quá trình tiếp nhận, bố trí, sắp xếp công việc phù hợp với chuyên môn, vị trí quản lý, điều hành | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4 | Phòng/Ban/Bộ phận Anh/Chị thực hiện việc tiếp nhận, bố trí công việc cho nhân viên mới theo đúng quy định | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5 | Anh chị đã thực hiện việc đánh giá, bố trí lao động đúng người, đúng việc, nhân sự dưới quyền luôn đáp ứng được yêu cầu công việc | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6 | Anh chị thường xuyên được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng cả chuyên môn nghiệp | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | vụ lẫn các kỹ năng | | | | | |
| 7 | Anh chị thường xuyên theo dõi quá trình phát triển nhân sự từ khi tuyển dụng đến đề bạt, bổ nhiệm vị trí cao hơn | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8 | Các cấp quản lý, chuyên trách về nhân sự luôn đảm bảo giám sát chặt chẽ và ra quyết định kịp thời | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**Phiếu số 2: Dành cho các CBNV**

| **TT** | **Các nhận định** | **Rất không đồng ý (1)** | **Không đồng ý (2)** | **Bình thường (3)** | **Đồng ý (4)** | **Hoàn toàn đồng ý (5)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Anh chị tham gia phỏng vấn cảm thấy hài lòng với cách thức và kết quả phỏng vấn | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2 | Anh chị được tiếp nhận và hướng dẫn đầy đủ khi mới tiếp nhận công việc | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3 | Công việc Anh chị đang làm phù hợp với chuyên môn và định hướng nghề nghiệp của bản thân | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4 | Anh chị đang thực hiện công việc theo đúng mô tả công việc khi tuyển dụng | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Bộ phận Anh chị thực hiện đánh giá, phân loại nhân viên công bằng và khách quan | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6 | Anh chị có được cấp quản lý trao cơ hội trong quá trình công tác để chứng minh năng lực và có cơ hội thăng tiến | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7 | Anh chị có thấy môi trường FHG là phù hợp với nguyện vọng của bản thân | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8 | Anh chị muốn găn bó lâu dài với FHG | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

*Chân thành cảm ơn Anh/Chị đã bớt chút thời gian khảo sát!*

# PHỤ LỤC 2

## KẾT QUẢ KHẢO SÁT

**I. Tổng hợp kết quả phần khảo sát dành cho cán bộ quản lý (tổng phiếu phát ra 300 phiếu, thu về 280 phiếu)**

| Đáp án | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Câu hỏi | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 10 | 4% | 90 | 32% | 180 | 64% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 7% | 140 | 50% | 120 | 43% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 7% | 80 | 29% | 180 | 64% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 10 | 4% | 70 | 25% | 200 | 71% |
| 5 | 0 | 0% | 2 | 1% | 10 | 4% | 58 | 21% | 210 | 75% |
| 6 | 0 | 0% | 0 | 0% | 10 | 4% | 20 | 7% | 250 | 89% |
| 7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 7% | 260 | 93% |
| 8 | 0 | 0% | 0 | 0% | 40 | 14% | 60 | 21% | 180 | 64% |

**II. Tổng hợp kết quả phần khảo sát dành cho cán bộ nhân viên ( tổng phiếu phát ra 450 phiếu, thu về 420 phiếu)**

| Đáp án | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Câu hỏi | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % | Số phiếu | % |
| 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 5% | 60 | 14% | 340 | 81% |
| 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 30 | 7% | 70 | 17% | 320 | 76% |
| 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 10 | 2% | 80 | 19% | 330 | 79% |
| 4 | 0 | 0% | 0 | 0% | 20 | 5% | 90 | 21% | 310 | 74% |
| 5 | 0 | 0% | 0 | 0% | 110 | 26% | 120 | 29% | 190 | 45% |
| 6 | 0 | 0% | 0 | 0% | 120 | 29% | 90 | 21% | 210 | 50% |
| 7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 80 | 19% | 120 | 29% | 220 | 52% |
| 8 | 0 | 0% | 0 | 0% | 100 | 24% | 130 | 31% | 190 | 45% |

# PHỤ LỤC 03

## QUY TRÌNH KHAI THÁC NGUỒN TUYỂN DỤNG

Mã văn bản: 42/QyTr-TD
Số văn bản: 42
Ngày ban hành: 10/10/2018

FLAMINGO GROUP

TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**QUY TRÌNH**
**KHAI THÁC NGUỒN TUYỂN DỤNG**

| Mã hiệu: QT.FGR.BNS.42 | Ban hành lần: 01 | Ngày áp dụng: 10/10/2018 | Phạm vi áp dụng: Toàn Tập đoàn (Trừ HN Redtours) |
|---|---|---|---|

| | Bộ phận Soạn thảo | Soát xét | Kiểm soát | Phê duyệt |
|---|---|---|---|---|
| Họ và tên | Nguyễn Thị Kiều Trang | Phạm Quang Vinh | Bùi Như Thanh | Nguyễn Thị Hạnh |
| Chức danh | Giám đốc nhân sự | Chuyên viên ISO | Trưởng nhóm KSNB | Tổng Giám đốc |
| Chữ ký | | | | |
| Ngày | 10/10/2018 | 10/10/2018 | 10/10/2018 | 10/10/2018 |

**BẢNG THEO DÕI SỬA ĐỔI/BỔ SUNG**

| TT | Ngày - lần sửa đổi/bổ sung | Vị trí sửa đổi/bổ sung (Trang) | Tóm tắt nội dung sửa đổi/bổ sung |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Mã văn bản: 42/QyTr-TB<br>Số văn bản: 42/MINGO<br>Ngày ban hành: 10/10/2018 | QUY TRÌNH KHAI THÁC NGUỒN TUYỂN DỤNG | Mã hiệu: QT.FGR.BNS.42<br>Ngày áp dụng: 10/10/2018<br>Lần ban hành: 01 |
|---|---|---|

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - BDH<br>- Trưởng các đơn vị<br>- Trưởng phòng/ban chuyên môn.<br>- Phó BNS phụ trách TD<br>- Giám đốc Nhân sự<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Xác định nguồn tuyển dụng | - Căn cứ xác định biên nhân sự và yêu cầu tuyển dụng của các bộ phận/ban/đơn vị cán bộ tuyển dụng lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự [*Theo biểu mẫu Kế hoạch tuyển dụng - BM.FGR.BNS.03.03*].<br>- Kế hoạch tuyển dụng cần nêu rõ: Vị trí tuyển dụng, thời hạn tuyển dụng, hình tuyển dụng, chi phí...<br>**Lưu ý:**<br>- Kế hoạch tuyển dụng của các cơ sở phải được phê duyệt của các Trưởng đơn vị.<br>- Đối với vị trí tuyển dụng số lượng lớn trong thời hạn phải đáp ứng được tối thiểu 60% quân số yêu cầu.<br>- Đối với công tác tuyển dụng tại đơn vị Cát Bà thời hạn tuyển dụng của từng vị trí sẽ được phê duyệt bởi Giám đốc Nhân sự. | BM.FGR.BNS.03.03<br>BM.FGR.BNS.03.04 | Thời hạn tuyển dụng phải đáp ứng theo tiêu chí sau:<br>+ **Từ cấp 5 trở xuống:** Hạn tuyển dụng 15 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu;<br>+ **Từ cấp 6 đến cấp 8:** Hạn tuyển dụng 20 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu;<br>+ **Từ cấp 9 trở lên:** Hạn tuyển dụng 30 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu. |
| 2 | - Giám đốc Nhân sự<br>- BDH | Phê duyệt | Giám đốc Nhân sự xem xét kế hoạch tuyển dụng và trình Ban Lãnh đạo Công ty phê duyệt. | | |
| 3 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Tiến hành truyền thông tuyển mộ | **1. Đối với nguồn Trường:** Tiến hành liên hệ, trao đổi và đề xuất hợp tác với các đầu mối những nội dung như sau: Đề xuất tiếp cận SV nhằm tư vấn và truyền thông tuyển dụng tại Trường; Tham gia các hoạt động ngày hội việc làm, tư vấn hướng nghiệp; Đào tạo kỹ năng mềm hỗ trợ SV nhà trường; Tham gia các CLB SV...<br>**2. Đối với nguồn Web:** Tiến hành đăng tuyển, Lục hồ sơ trên các web tính phí, free, diễn đàn, mạng xã hội đáp ứng yêu cầu Tuyển dụng.<br>**3. Đối với nguồn Sàn:** Tiếp hành đăng tuyển định kỳ trên web của TT GTVL, tham gia định kỳ các phiên giao dịch việc làm, Tiến hành tư vấn và tuyển dụng trực tiếp tại Sàn.<br>**4. Đối với nguồn Bạn bè:** Thông qua Bạn bè, nguồn nhân sự nội bộ tiến hành truyền thông các vị trí tuyển dụng đề xuất hỗ trợ giới thiệu ứng viên<br>**5. Nguồn công cụ:** Tờ rơi (Chỉ thực hiện phối hợp khi tham gia Sàn GDVL hoặc tư vấn tuyển dụng tại Trường; Nguồn phát thanh, Báo đài, truyền hình có thể cân nhắc tùy vào từng thời điểm.<br>**6. Nguồn từ đơn vị cung cấp dịch vụ tuyển dụng:** Với các vị trí khó có thể sử dụng dịch vụ từ các đơn vị cung cấp dịch vụ cung ứng tuyển dụng. Tuy nhiên cần cân nhắc về hiệu quả và chi phí<br>**7. Nguồn Địa phương:** Bao gồm ngoại tỉnh, Đoàn thanh niên, xã phường là nguồn tham khảo có thể hỗ trợ công tác tuyển dụng theo đặc thù từng vị trí. | BM.FGR.BNS.03.05 | Thời hạn tuyển dụng phải đáp ứng theo tiêu chí sau:<br>+ **Từ cấp 5 trở xuống:** Hạn tuyển dụng 15 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu;<br>+ **Từ cấp 6 đến cấp 8:** Hạn tuyển dụng 20 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu;<br>+ **Từ cấp 9 trở lên:** Hạn tuyển dụng 30 ngày kể từ ngày nhận yêu cầu. |

Mã văn bản: 42/QyTrTP
Số văn bản: 42
Ngày ban hành: 10/10/2018

| | | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | - Phó HNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Tư vấn và mời phỏng vấn tuyển dụng | Phó HNS phụ trách TD, cán bộ tuyển dụng, HCNS cơ sở tiếp nhận, sơ loại hồ sơ, tổ chức phỏng vấn, hẹn lịch phỏng vấn ứng viên.<br>a. Tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc: Là các yêu cầu về trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm, kiến thức được quy định trong mô tả công việc. Tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc được dùng trong quá trình sàng lọc, ứng viên không đạt tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc sẽ bị loại.<br>b. Tiêu chuẩn tuyển dụng ưu tiên: Là tiêu chuẩn bổ sung dùng để phân loại ứng viên, sử dụng trong trường hợp có quá nhiều ứng viên đáp ứng tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc. Phân theo tiêu chí lựa chọn ứng viên phù hợp nhất theo thang điểm từ 1 đến 10. Các ứng viên còn lại bộ tuyển dụng phải có nhận xét, lưu lại cho các ĐA sau. | | |
| 5 | - Phó HNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Nhập phần mềm HRM | Phó HNS phụ trách TD, Cán bộ tuyển dụng, HCNS cơ sở nhập thông tin nhanh ứng viên vào phần mềm HRM | | |
| 6 | - Phó HNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Báo cáo và đánh giá nguồn tuyển dụng | - Cán bộ TD, HCNS cơ sở sẽ thực hiện báo cáo công tác khai thác nguồn vào bảng thống kê hiệu qủa nguồn. | BM.FGR.HNS.03.17 Thống kê đánh giá hiệu qua nguồn tuyển dụng | |

# PHỤ LỤC 04

## QUY TRÌNH PHỎNG VẤN TUYỂN DỤNG

FLAMINGO GROUP

TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**QUY TRÌNH**
**PHỎNG VẤN TUYỂN DỤNG**

| Mã hiệu: QT.FGR.HNS.43 | Ban hành lần: 01 | Ngày áp dụng: 10/10/2018 | Phạm vi áp dụng: Toàn Tập đoàn (Trừ HN Rectours) |
|---|---|---|---|

| | Bộ phận Soạn thảo | Soát xét | Kiểm soát | Phê duyệt |
|---|---|---|---|---|
| Họ và tên | Nguyễn Thị Kiều Trang | Phạm Quang Vinh | Bùi Như Thanh | Nguyễn Thị Hạnh |
| Chức danh | Giám đốc nhân sự | Chuyên viên ISO | Trưởng nhóm KSNB | Tổng Giám đốc |
| Chữ ký | | | | |
| Ngày | 10/10/2018 | 10/10/2018 | 10/10/2018 | 10/10/2018 |

**BẢNG THEO DÕI SỬA ĐỔI/BỔ SUNG**

| TT | Ngày - lần sửa đổi/bổ sung | Vị trí sửa đổi/bổ sung (Trang) | Tóm tắt nội dung sửa đổi/bổ sung |
|---|---|---|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Ngày ban hành: 10/10/2018

# QUY TRÌNH PHỎNG VẤN TUYỂN DỤNG

| Mã hiệu: QT/FGR.BNS/43 |
|---|
| Ngày áp dụng: 10/10/2018 |
| Lần ban hành: 01 |

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- CV TD<br>- HCNS cơ sở | Lựa chọn hồ sơ ứng viên | **Tiêu chuẩn lựa chọn hồ sơ:**<br>- Tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc: là các yêu cầu về trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm, kiến thức chung mà ứng viên không đạt yêu cầu thì sẽ không được tuyển dụng (không qua vòng lựa hồ sơ, ứng viên không đạt yêu cầu chấm tuyển dụng bắt buộc sẽ bị loại.<br>- Tiêu chuẩn tuyển dụng ưu tiên: là tiêu chuẩn bổ sung dùng để phân loại ứng viên, sử dụng trong trường hợp có quá nhiều ứng viên đạt ứng tiêu chuẩn tuyển dụng bắt buộc. Phiếu đánh giá ứng viên phù hợp nhất theo thang điểm (ở 1 điểm 10. Các ứng viên sau khi lọt tuyển dụng phải có nhiệm vụ, bản mô tả các đầu ra sau. | | Thời gian thực hiện bước này từ 2-4 ngày |
| 2 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- CV TD<br>- HCNS cơ sở | Tiếp đón ứng viên | - Tiếp đón ứng viên tại bàn lễ tân và hướng dẫn vào phòng họ thông tin.<br>- Phát đồng phục giới thiệu về Flamingo Group cho ứng viên nếu trước buổi phỏng vấn. | | |
| 3 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- CV TD/HCNS cơ sở<br>- CBQL chuyên môn | Phỏng vấn | **1. Đối tượng phỏng vấn:**<br>- Phó BNS phụ trách TD/TBP HCNS cơ sở: phỏng vấn ứng viên từ cấp 8 trở lên.<br>- CV TD: phỏng vấn ứng viên từ cấp 7 trở xuống.<br>**2. Thực hiện phỏng vấn:**<br>***- Đưa ra các câu hỏi đánh giá ứng viên dựa trên các tiêu chí:***<br>* Kiến thức (trình độ học vấn, hiểu biết chuyên môn)<br>* Kỹ năng (giao tiếp, quản lý/định dạng, xử lý tình huống, ...)<br>* Thái độ (tính cách, hành vi, định hướng nghề nghiệp)<br>* Kinh nghiệm làm việc, hiểu biết chuyên môn<br>* Yêu cầu khác (Ngoại ngữ, tin học, ...)<br>***- Đưa ra các câu hỏi đánh giá đưa trên công việc trước đây:***<br>* Thành công lớn nhất của bạn trong lĩnh vực này là gì?<br>* Điểm mạnh nhất của bạn là gì?<br>* Bạn có thấy phù hợp với công việc đang ứng tuyển không? Vì sao?<br>***Lưu ý:***<br>- Ứng viên không đạt qua vòng phỏng vấn sơ bộ, CV TD nhập thông tin vào phần mềm lưu database.<br>- Ứng viên đạt vòng phỏng vấn sơ bộ sẽ chuyển qua vòng làm bài kiểm tra IELTS.<br>- Đối với ứng viên cấp 8 trở lên không điền biểu mẫu BM/FGR.BNS.03.01 | - Mẫu thông tin ứng viên BM/FGR.BNS.03.01<br>- Mẫu Hiện bản phỏng vấn BM/FGR.BNS.03.02 | Tối đa 1 ngày kể từ khi nhận được hồ sơ ứng viên |
| 4 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- CV TD/HCNS cơ sở | Làm bài test | - Đối với ứng viên từ cấp 10 trở lên sẽ đạt vòng phỏng vấn sơ bộ, Phó BNS phụ trách TD/ CV TD/HCNS cơ sở sẽ tổ chức cho ứng viên làm bài test IELTS. Hỗ trợ tận tình hướng dẫn, khảo sát ứng sơ đồ, sơ chạy bài cho ứng viên (tiêu chuẩn để làm cơ sở đưa ra quyết định tuyển dụng ứng viên, đánh giá chính xác & có chương trình phát triển nhân viên phù hợp.<br>- Cần có thời hạn phỏng vấn sơ bộ với các thông tin về lương, mức độ phù hợp với vị trí tuyển dụng & Kết quả bài làm IELTS để chuyển qua vòng phỏng vấn chuyên môn. | - Mẫu Hiện bản phỏng vấn BM/FGR.BNS.03.02 | - Thời gian thực hiện trong vòng từ 1-3 ngày |

| | | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | - Chủ tịch HĐQT<br>- Ban Điều hành<br>- Giám đốc Nhân sự<br>- Trưởng Ban/Giám đốc điều hành/Trưởng đơn vị<br>- CĐQL chuyên môn<br>- Phó BNS phụ trách TD<br>- CV TD<br>- HCMS cơ sở | Phỏng vấn chuyên môn | **1. Thành lập Hội đồng Phỏng vấn chuyên môn (HĐ PVCM):**<br>- HĐ PVCM được thành lập để tuyển dụng ứng viên từ cấp 8 trở lên.<br>- Việc thành lập HĐ PVCM sẽ dựa trên đặc thù/tính chất của từng chức danh mà bổ nhiệm các thành viên tham gia vào HĐ PVCM. Việc bổ nhiệm các thành viên trong Hội đồng phải được thông báo trước tối thiểu 2 ngày bằng email/ SMS.<br>- Thành viên HĐH sẽ là Chủ tịch HĐ PVCM.<br>- Các thành viên được mời tập có trách nhiệm lên kế hoạch tham gia đầy đủ các buổi phỏng vấn, trong trường hợp không thể tham gia cần ngay lập tức để xuất người thay thế có khả năng tham gia (tối thiểu 1 ngày trước ngày phỏng vấn). Người thay thế phải là người có đủ năng lực, trách nhiệm và kỹ năng chuyên môn tham gia vào HĐPV.<br>**2. Đối tượng ứng viên cần tổ chức tuyển dụng với HĐ PVCM:**<br>- Từ cấp 10 trở lên: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Phó BNS phụ trách TD, Trưởng Ban/Giám đốc/Phó TGĐ phụ trách/Trưởng đơn vị.<br>- Từ cấp 8 đến cấp 9: Phó TGĐ phụ trách, Trưởng/Phó Ban, Trưởng/Phó đơn vị.<br>**3. Trách nhiệm của HĐ PVCM:**<br>- Chịu trách nhiệm phỏng vấn về mặt chuyên môn của ứng viên.<br>- Có trách nhiệm đánh giá năng lực và phẩm chất đạo đức của ứng viên.<br>- Làm việc theo nguyên tắc tập thể quyết định theo đa số để chọn ra ứng viên phù hợp nhất.<br>- Trong trường hợp HĐ PVCM không thống nhất được kết quả tuyển chọn ứng viên thì quyết định của Chủ tịch HĐ PVCM là quyết định sau cùng.<br>- Tổ chức tuyển dụng theo quy trình.<br>- Báo cáo kết quả tuyển dụng.<br>- Giải quyết khiếu nại của người dự tuyển ( nếu có).<br>***Lưu ý:***<br>- Ứng viên từ cấp 10 trở lên nếu đạt vòng PVCM sẽ sẽ thiết vòng phỏng vấn cuối cùng với Giám đốc Nhân sự và Chủ tịch HĐQT.<br>- Trường hợp không đạt yêu cầu phỏng vấn chuyên môn, văn bộ TD chuyển lưu hồ sơ.<br>- Trường hợp đạt yêu cầu phỏng vấn, CV TD chuẩn bị bổ thể tục hoàn thiện.<br>- Cập nhật đầy đủ thông tin phỏng vấn chuyên môn trên phần mềm. | | Thời gian thực hiện tối đa 3-5 ngày |
| 6 | - BNS/HCNS cơ sở | Kiểm tra thông tin ứng viên | Kiểm tra thông tin ứng viên về quá trình công tác, năng lực tại các đơn vị cũ (người tham khảo cấp trên, facebook,...) | | [illegible] |
| 7 | - BNS/HCNS cơ sở<br>- HĐH | Chốt ứng viên và trình duyệt | - Căn cứ vào kết quả đánh giá của HĐ PVCM & thông tin tham khảo ứng viên, Các bộ Tuyển dụng thực hiện đàm phán chốt lương, chế độ, thời gian đi làm của ứng viên.<br>- Thực hiện việc soạn và trình ký thư mời.<br>- Cập nhật thông tin trên phần mềm nhân sự.<br>- Thực hiện in thư mời và Hợp đồng thử việc/Hợp đồng lao động.<br>***Lưu ý:***<br>- Phó BNS phụ trách TD/TBP HCMS cơ sở tiến hệ với ứng viên từ cấp 10 trở lên.<br>- CV TD liên hệ với ứng viên từ cấp 9 trở xuống. | - Mẫu Thư mời BM.FGR.BNS.05.01<br>- Mẫu Hợp đồng thử việc - BM.FGR.BNS.05.09 | [illegible] |

# PHỤ LỤC 05

## QUY TRÌNH ĐÓN TIẾP VÀ HỖ TRỢ NHÂN SỰ MỚI

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - TBP BTCNS<br>- TBP chuyên môn<br>- Cán bộ TD | Tiếp đón nhân sự mới | • Dưới cấp 7: Nhận việc 1 lần/tuần hoặc 2 lần/tuần tùy tình hình thực tế. CB QLTD/ cán bộ TD cơ sở đón tiếp<br>• Từ cấp 7 trở lên: theo yêu cầu thực tế. TBP HCNS/CB QLTD đón tiếp<br>- Gửi thư chào đón cho nhân sự mới [Theo biểu mẫu BM.FHD.BTCNS.03.11]<br>- Các bộ phận/Ban/đơn vị lập kế hoạch công việc thử việc gửi cho nhân sự mới làm việc [*tham chiếu trong quy trình ký và gia hạn hợp đồng*] và kết nối để đảm bảo nhân sự mới được đào tạo những kỹ năng, kiến thức cần thiết<br>- Cán bộ TD chuyển thông tin nhân sự mới sang bộ phận đào tạo để thực hiện công tác đào tạo hội nhập.<br>Lưu ý:<br>✓ Thời gian nhân sự mới được đào tạo hội nhập không quá 02 tháng kể từ ngày làm việc. | | |
| 2 | - CB QLTD<br>- TBP HCNS<br>- TBP chuyên môn | | Trưởng/Phó đơn vị kết hợp cùng BTCNS/HCNS theo dõi, hỗ trợ, kèm cặp Nhân sự mới trong thời gian đầu nhận việc. | | Thời gian thực hiện đến hết quá |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | - Cán bộ TD | Hỗ trợ trong quá trình làm việc | 1. BTCNS & HCNS cơ sở hỗ trợ hòa nhập về văn hóa, định hướng:<br>- Từ cấp 9 đến cấp 11: Giám đốc Nhân sự FHD/CB QLTD/TBP HCNS có trách nhiệm theo dõi sát quá trình thử việc của nhân sự mới để thực hiện việc hỗ trợ, đánh giá nhân sự trong thời gian thử việc.<br>- Từ dưới cấp 9: CB QLTD/CB TD/HCNS cơ sở có trách nhiệm theo dõi sát quá trình thử việc/học việc của nhân sự mới để thực hiện việc hỗ trợ, đánh giá nhân sự trong thời gian thử việc.<br>2. Các TB/Phó BP Chuyên môn có trách nhiệm trong công tác hỗ trợ chuyên môn và định hướng công việc cho nhân sự mới dưới quyền của mình:<br>- Yêu cầu lập Kế hoạch công việc cho Nhân sự mới<br>- Phân công nhân sự cũ kèm cặp để Nhân sự mới có thể nhanh chóng hòa nhập và nắm bắt công việc.<br>- Đánh giá kết quả công việc thông qua công tác hỗ trợ. | | trình thử việc |
| 3 | - Phó ban TCNS<br>- TBP HCNS<br>- TBP chuyên môn.<br>- Cán bộ TD<br>- GĐ NS | Báo cáo đánh giá | - CB QLTD/ TPB HCNS/ cán bộ tuyển dụng cơ sở báo cáo Giám đốc Nhân sự tình hình hỗ trợ Nhân sự mới theo tuần<br>- Trưởng các đơn vị/Trưởng phòng/ban chuyên môn sẽ đánh giá nhân sự mới theo Quy trình ký và gia hạn hợp đồng | | Thời gian thực hiện đến hết quá trình thử việc |

# PHỤ LỤC 06

## QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - BĐH<br>- Trưởng Ban/bộ phận Chuyên môn<br>- Ban TCNS | Lập định biên/xác nhận | - Hàng năm căn cứ vào kế hoạch hoạt động, các bộ phận Chuyên môn lập và điều chỉnh định biên nhân sự trình BĐH phê duyệt [Theo mẫu định biên nhân sự - BM.FHD.BTCNS.03.01].<br>- Căn cứ vào định biên nhân sự yêu cầu tuyển dụng bổ sung/thay thế được duyệt [Mẫu Phiếu yêu cầu tuyển dụng - BM.FHD.BTCNS.03.02]. | BM.FHD.BTCNS.03.01<br>BM.FHD.BTCNS.03.02 | 3-5 ngày |
| 2 | - BTCNS | Khai thác nguồn | Chi tiết xem Quy trình khai thác nguồn tuyển dụng | Mục 5.2 | |
| 3 | - BĐH<br>- Trưởng bộ phận Chuyên môn<br>- BTCNS | Phỏng vấn tuyển dụng | Chi tiết xem Quy trình phỏng vấn tuyển dụng | Mục 5.3 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | - BĐH<br>- Cán bộ TD | Phê duyệt | Hồ sơ nhân sự trình ký BĐH công ty: Biên bản phỏng vấn có đầy đủ chữ ký của các bên tham gia tuyển dụng. | | 2 ngày |
| 5 | - CB QLTD<br>- Cán bộ TD | Thông báo kết quả tuyển dụng | - Từ cấp 6 trở lên: Cán bộ TD/ CB QLTD có trách nhiệm thông báo kết quả.<br>- Từ cấp 5 trở xuống: Cán bộ tuyển dụng cơ sở có trách nhiệm thông báo kết quả.<br>• Đối với ứng viên không trúng tuyển: Thông báo kết quả không trúng tuyển [Theo biểu mẫu email gửi cho ứng viên không trúng tuyển - BM.FHD.BTCNS.03.8];<br>• Đối với ứng viên trúng tuyển: Gửi mail thông báo trúng tuyển và xác nhận thời gian nhận việc [Theo biểu mẫu email gửi cho ứng viên trúng tuyển - BM.FHD.BTCNS.03.7], gọi điện thông báo đối với ứng viên không sử dụng email. | BM.FHD.BTCNS.03.7<br>BM.FHD.BTCNS.03.8 | 2-3 ngày |
| 6 | | Chuẩn bị tiếp nhận nhân sự | - Thông báo cho các BP/Ban có liên quan để cùng phối hợp chuẩn bị: Chỗ ngồi làm việc, máy tính, trang thiết bị, tạo địa chỉ mail...<br>- Thông báo nhắc lại thời gian, địa chỉ, thời gian làm việc qua điện thoại cho ứng viên chuẩn bị chuẩn bị đi làm ngày đầu tiên.<br>Lưu ý:<br>- Gửi toàn thể CBNV đối với cấp Ban điều hành | BM.HFD.BTCNS.03.9 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | - Đối với cấp còn lại: Gửi BTCNS, BP Kế toán, và các bộ phận Chuyên môn có liên quan.<br>- Một số xét nghiệm cho các vị trí sau phải được tiến hành trước khi UV tiếp nhận công việc:<br>• Xét nghiệm nghiện ma túy: Áp dụng với các vị trí Nhân viên lái xe, Nhân viên giao vận; Nhân viên bảo vệ;<br>• Xét nghiệm lao, phổi, viêm gan A, viêm gan E, B: Áp dụng với tất cả các vị trí làm việc tại Bếp và Bộ phận Ẩm thực.<br>• Xét nghiệm lao, phổi, viêm gan A, viêm gan E, B, da liễu và HIV: Áp dụng với vị trí kỹ thuật viên Spa.<br>• Các xét nghiệm được tiến hành tại Bệnh viện/Phòng khám/các cơ sở y tế uy tín do Công ty chỉ định.<br>- Trường hợp ứng viên trúng tuyển có kết quả dương tính với các xét nghiệm trên, thư mời làm việc và/hoặc Hợp đồng thử việc ký kết giữa NLĐ và đơn vị lập tức chấm dứt hiệu lực | | |
| 7 | - Trưởng bộ phận BTCNS<br>- Trưởng nhóm TD<br>- Cán bộ TD | Tiếp nhận nhân sự mới | Chi tiết xem Quy trình tiếp đón và hỗ trợ nhân sự mới | Mục 5.4 | Thời gian thực hiện đến hết quá trình thử việc |
| 8 | - Phó ban TCNS<br>- TBP HCNS<br>- TBP chuyên môn.<br>- Cán bộ TD<br>- GĐ NS | Ký hợp đồng lao động | Tham chiếu theo bước 5 và bước 6 trong Quy trình ký và gia hạn hợp đồng. | | 2-3 ngày |

# PHỤ LỤC 07

## QUY TRÌNH THỰC HIỆN KÝ VÀ RA HẠN HỢP ĐỒNG

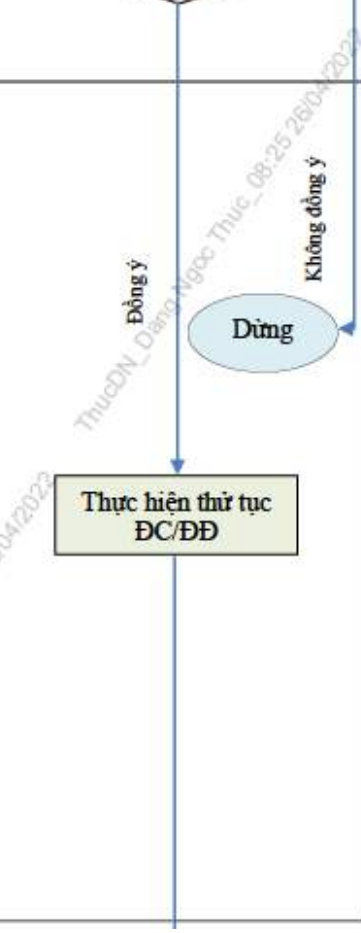
| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả và biểu mẫu |
|---|---|---|---|
| 1 | - Nhân viên HCNS<br>- Trưởng BP HCNS<br>- Chuyên viên C&B | Phát sinh nhu cầu ký và gia hạn HĐLĐ | - BM.FGR.BNS.03.16 |
| 2 | - HCNS<br>- Chuyên viên C&B<br>- Các Trưởng/Phó ban/Đơn vị | Đánh giá nhân sự | - BM.FGR.BNS.03.14<br>- BM.FGR.BNS.03.15 |
| 3 | - Chuyên viên C&B<br>- Trưởng BNS | Lập hồ sơ gia hạn và ký HĐLĐ | |
| 4 | - BLĐ | Phê duyệt | |
| 5 | - Chuyên viên C&B<br>- HCNS | Thông báo kết quả | |
| 6 | - Chuyên viên C&B | Lưu hồ sơ | |

# PHỤ LỤC 08

## QUY TRÌNH BỔ NHIỆM VÀ LUÂN CHUYỂN

**QUY TRÌNH ĐIỀU CHUYỂN, ĐIỀU ĐỘNG CBNV**

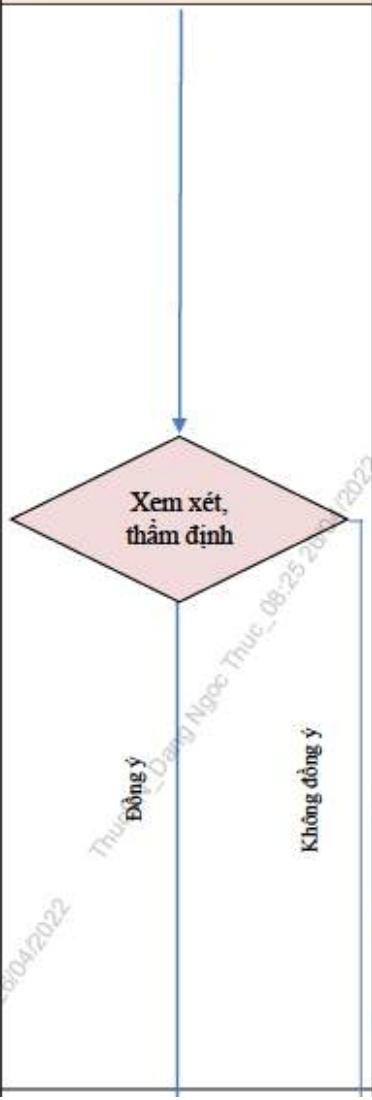
| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Trưởng phòng/ban/ bộ phận | Đề xuất điều chuyển/điều động | – Căn cứ vào nhu cầu điều chuyển/điều động CBNV, Trưởng phòng/ban/bộ phận gửi đề xuất ĐĐ/ĐC tới BTCNS/NSCS sau khi đã có sự thống nhất và đồng ý giữa các phòng/ban/bộ phận có nhân sự được ĐĐ/ĐC đi và đến.<br>– Cán bộ QLTT phải trao đổi với NLĐ về việc ĐĐ/ĐC trước khi ký đồng ý ĐC/ĐĐ. | BM.FHD.BTCNS.02.01 Biểu mẫu đề xuất các vấn đề nhân sự. | Khi có nhu cầu ĐĐ/ĐC |
| 2 | BTCNS/NSCS | Thẩm định đề xuất, phỏng vấn nhân sự | Ban TCNS/NSCS có trách nhiệm xem xét và thẩm định đề xuất<br>1. **Đối với trường hợp đề xuất điều chuyển:**<br>✓ Vị trí đề xuất ĐC phải có trong định biên;<br>✓ CBNV đồng ý ĐC (đơn đề xuất ĐC có xác nhận của các bên có liên quan)<br>✓ Lương và chế độ nhân sự hưởng tại đơn vị ĐC đến;<br>✓ Thời gian ĐC;<br>✓ Bàn giao công việc, tài sản và tất toán công nợ tại đơn vị ĐC đi;<br>✓ Tổng hợp và chuyển phép tồn/nghỉ bù tồn (nếu có), hồ sơ nhân sự cho đơn vị ĐC đến;<br>✓ HĐLĐ và phân bổ lương/chi phí nhân sự giữa các pháp nhân.<br>2. **Đối với trường hợp ĐĐ:**<br>✓ CBNV đồng ý đi ĐĐ;<br>✓ Thời gian ĐĐ<br>✓ Điều kiện và chế độ nhân sự cho nhân sự ĐĐ: Hưởng theo chế độ công tác phí dài ngày;<br>✓ Chi phí và chế độ vẫn thuộc đơn vị cũ (trường hợp này sẽ chuyển chi phí nhân sự nội bộ cho đơn vị mượn lao động khi quyết toán chi phí).<br>*Lưu ý:*<br>*Đối với các trường hợp ĐC sang vị trí công việc khác chức danh yêu cầu thử thách từ 1 đến 3 tháng. Trường hợp được điều chỉnh thu nhập thì thời gian thử thách hưởng 85% thu nhập của vị trí mới nhưng không thấp hơn thu nhập ở vị trí cũ; trước khi hết thời gian thử thách 15 ngày sẽ CBNV gửi báo cáo kết thúc thời gian thử thách tới BTCNS/HCNS theo biểu mẫu.*<br>*Đối với trì ĐC không đạt qua thử thách ở vị trí khác chức danh sẽ ưu tiên về lại chức danh cũ hoặc sẽ sắp xếp vị trí chức danh phù hợp khác.*<br>*Riêng đối với các trường hợp ĐĐ liên tục từ 1 tháng trở lên sẽ được hưởng các chế độ thì HCDs theo định mức của đơn vị đến* | BM.FHD.BTCNS.02.02 Đơn đề xuất điều chuyển.<br>BM.FHD.BTCNS.02.03 Biểu mẫu Báo cáo kết thúc thời gian thử thách | Trong vòng 05 ngày làm việc kể từ ngày nhận được đề xuất |

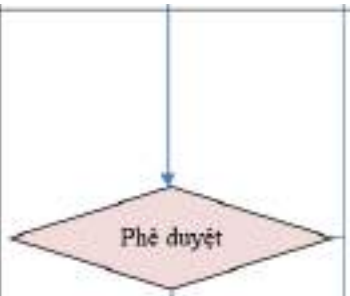
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | QLTT/BLĐ | | BTCNS/NSCS thẩm định đề xuất, trình CBLĐ có thẩm quyền phê duyệt. Thẩm quyền phê duyệt ĐC/ĐĐ được thực hiện theo phân quyền phê duyệt về nhân sự. | | Trong vòng 03 ngày làm việc kể từ ngày nhận được đề xuất. |
| 4 | BTCNS/NSCS |  | - Căn cứ vào kết quả phê duyệt đề xuất ĐC/ĐĐ, Ban TCNS/NSCS thông báo kết quả tới các Trưởng phòng/ban/đơn vị để thông báo tới NLĐ về việc ĐC/ĐĐ nhân sự gồm: Vị trí, bộ phận, cấp bậc, lương, chế độ nhân sự (nếu có điều chỉnh), ngày ĐC/ĐĐ.<br>- Trường hợp không được duyệt ĐC/ĐĐ sẽ thông báo lại Trường phòng/ban/đơn vị có liên quan.<br>- Thủ tục thông báo nội bộ: BTCNS/NSCS hoàn thiện thông báo nội bộ và gửi thông báo tới các bộ phận có liên quan về việc ĐĐ/ĐC CBNV.<br>- Thủ tục pháp lý:<br>❖ Đối với trường hợp ĐC/ĐĐ cùng công ty: BTCNS/NSCS có trách nhiệm lập PLHĐLĐ hoàn thiện lưu hồ sơ.<br>❖ Đối với trường hợp ĐC khác công ty:<br>+ *Đối với việc hoàn thiện thủ tục hồ sơ pháp lý:*<br>a. Đối với công ty có CBNV ĐC đi: Hoàn thiện thủ tục bàn giao và lập Biên bản thanh lý HĐLĐ, thực hiện cắt BHXH và chốt sổ BHXH.<br>b. Đối với công ty tiếp nhận CBNV ĐC đến: Thực hiện thủ tục ký HĐLĐ, đóng BHXH và các thủ tục nhân sự có liên quan tại công ty mới.<br>Lưu ý:<br>+ *Trường hợp ĐC trước ngày 15 của tháng: Đơn vị có NS ĐC đến có trách nhiệm đóng BHXH, tính và chi trả lương cho NLĐ trọn tháng và ký HĐLĐ từ ngày bắt đầu kỳ lương của tháng.* | BM FHD BTCNS 02.04 Đánh giá nhân sự sau thử thách<br>BM.FHD.BTCNS. 02.05 Biểu mẫu thông báo nội bộ<br>BM.FHD.BTCNS. 02.06 Biểu mẫu quyết định. | |

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | + *Trường hợp ĐC từ ngày 15 của tháng trở đi: Đơn vị ĐC đi có trách nhiệm thực hiện đóng BHXH, tính lương .... ký lại HĐLĐ từ kỳ lương tiếp theo.*<br>+ *Đối với CBNV làm việc ở nhiều Công ty: Thực hiện ký HĐLĐ, đóng BHXH, giảm trừ gia cảnh và bản thân, công đoàn...và toàn bộ chi phí nhân sự sẽ ghi nhận và hạch toán tại Công ty có tỷ trọng công việc nhiều nhất. Các Công ty còn lại sẽ ký HĐLĐ và phân bổ thu nhập ở vị trí kiêm nhiệm (nếu có).*<br>+ *Thời điểm tính lương và chi phí nhân sự: Được tính từ ngày thực tế ĐĐ/ĐC hoặc thời điểm hợp lý nhất do 2 bên thoả thuận.*<br>+ *BTCNS/NSCS có nhân sự ĐĐ/ĐC đến có trách nhiệm tính lương và chi phí nhân sự, yêu cầu bên ĐĐ/ĐC đi xác nhận và chuyển thông tin cho Bộ phận Kế toán hai đơn vị hạch toán chi phí nhân sự nội bộ.*<br>+ *Riêng trường hợp ĐĐ CBNV của các khu vực/đơn vị theo chủ trương đã phê duyệt từ trước và có tính chất chu kỳ, BTCNS/NSCS/ Trưởng đơn vị chỉ cần thông báo và phối kết hợp trong việc ĐĐ/ĐC và tiếp nhận nhân sự, không phải thực hiện gửi thông báo nội bộ.*<br>+ *Đối với trường hợp ký lại HĐLĐ sẽ thực hiện theo Quy trình gia hạn HĐLĐ.*<br>+ *BTCNS/NSCS đơn vị ĐĐ/ĐC đến có trách nhiệm liên hệ nhân sự, hỗ trợ công tác hậu cần và thực hiện tiếp đón nhân sự theo Quy trình đón tiếp nhân sự.* | | |
| 5 | BTCNS/NSCS | Cập nhật dữ liệu lên PMNS, lưu trữ hồ sơ | - Cập nhật thông tin ĐC trên PMNS.<br>- Cán bộ nhân sự phụ trách ĐVTV có NS ĐC đến có trách nhiệm ĐC NS trên PMNS.<br>- BTCNS/NSCS có NS ĐC đi gửi hồ sơ bản cứng của các NS ĐC cho BTCNS/NSCS có NS ĐC đến trong vòng 2 ngày kể từ ngày ĐC. | | Trong vòng 02 ngày làm việc kể từ ngày thực hiện ĐC, đối với cấp 8 trở lên phải cập nhật thông tin trên PMNS trong ngày ĐC |

## QUY TRÌNH BỔ NHIỆM, MIỄN NHIỆM/ĐIỀU CHỈNH CHỨC DANH

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Trường phòng/ban/ bộ phận | Đề xuất bổ nhiệm/miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh | Trường phòng/ban/bộ phận gửi đề xuất về việc bổ nhiệm/miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh tới Ban TCNS/NSCS.<br><u>Đối với trường hợp bổ nhiệm:</u><br>- Đối tượng áp dụng: Áp dụng đối với trường hợp nâng cấp bậc của cấp nhân sự quản lý, tại HO và chi nhánh áp dụng bổ nhiệm từ cấp trưởng nhóm trở lên, tại các đơn vị cơ sở bổ nhiệm áp dụng từ cấp quản lý, trưởng nhóm trở lên.<br>- Điều kiện bổ nhiệm:<br>✓ CBNV đáp ứng được tiêu chuẩn của vị trí bổ nhiệm,<br>✓ CBNV có điểm đánh giá trung bình từ 3 tháng gần nhất có kết quả loại tốt.<br>✓ Ưu tiên CBNV thuộc danh sách đánh giá và được quy hoạch cán bộ quản lý (nếu có)<br><u>Đối với trường hợp miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh:</u><br>✓ Áp dụng đối với trường hợp cán bộ được QLTT đánh giá không đáp ứng được ở vị trí bổ nhiệm mới hoặc vị trí công việc quản lý hiện tại và đề xuất chuyển xuống vị trí thấp hơn.<br>✓ Đối với trường hợp điều chỉnh cấp bậc nhân sự. | BM.FHD.BTCNS .02.01 Biểu mẫu các vấn đề nhân sự. | Khi phát sinh |

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu/Tài liệu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | BTCNS/ NSCS |  | - BTCNS/NSCS tiếp nhận, thẩm định đề xuất và trình CBLĐ có thẩm quyền phê duyệt theo phân quyền phê duyệt về nhân sự:<br>✓ Vị trí đề xuất phải có trong định biên được phê duyệt<br>✓ CBNV được đề xuất bổ nhiệm/miễn nhiệm/điều chỉnh chức danh phải đáp ứng được đúng các điều kiện (trừ trường hợp được chỉ định đặc biệt).<br>✓ Riêng đối trường hợp điều chỉnh chức danh (miễn nhiệm) phải có đánh giá không đạt ở vị trí bổ nhiệm/bổ nhiệm thử thách<br>✓ Các chế độ đãi ngộ liên quan đến CBNV được bổ nhiệm/điều chỉnh chức danh như: Điều chỉnh lương (nếu có), chế độ thẻ HODs, tăng/giảm mức đóng BHXH,..).<br>- Thời gian thử thách trước khi bổ nhiệm:<br>✓ Cấp 8,9 trở xuống: Từ 2 - 3 tháng;<br>✓ Cấp 10,11: Từ 3 - 4 tháng;<br>✓ Cấp 12 trở lên: Từ 4 – 6 tháng,<br>✓ Đối với các đơn vị cơ sở từ cấp 7 trở xuống thời gian thử thách ít nhất từ 1 - 2 tháng.<br>✓ Đối với trường hợp đã thử thách trước khi đề xuất bổ nhiệm sẽ không thực hiện bổ nhiệm thử thách.<br>Lưu ý:<br>*Đối với trường hợp bổ nhiệm thử thách CBNV hưởng chế độ nhân sự theo cấp bổ nhiệm, trường hợp được điều chỉnh lương sẽ hưởng 85% thu nhập ở vị trí bổ nhiệm mới nhưng không thấp hơn thu nhập ở vị trí cũ.*<br>*Đối với trường hợp bổ nhiệm thử thách không đạt sẽ ưu tiên sắp xếp về trí cũ hoặc sắp xếp vị trí công việc phù hợp.* | BM.FHD.BTCNS .02.02 Biểu mẫu Báo cáo hết thời gian thử thách | 03 ngày làm việc kể từ ngày nhận được đề xuất.<br>BTCNS/NSCS gửi mẫu báo cáo hết thời gian thử thách cho NLĐ được bổ nhiệm trước khi khi hết hạn 5 ngày. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Ban LĐ |  | - CBLĐ có thẩm quyền phê duyệt xác định theo phân quyền phê duyệt về nhân sự.<br>- Riêng đối với trường hợp bổ nhiệm thử thách: Trước 15 ngày kết thúc thời gian thử thách: CBQL trực tiếp thực hiện đánh giá hiệu quả công việc theo mẫu và trình CBLĐ có thẩm quyền phê duyệt theo phân quyền phê duyệt về nhân sự. | BM.FHD.BTCNS.02.04 Đánh giá nhân sự sau thử thách | 02 ngày làm việc kể từ ngày nhận được thông tin từ BTCNS/NSCS.<br>BTCNS/NSCS gửi mẫu đánh giá cho CBQL trước ngày hết hạn thời gian thử thách 17 ngày. |
| 4 | BTCNS/ NSCS | | - Thông báo kết quả đề xuất bổ nhiệm/điều chỉnh chức danh cho CBQL trực tiếp khối/phòng/ban/bộ phận.<br>- CBQL trực tiếp phòng/ban/bộ phận thông báo cho CBNV được bổ nhiệm/miễn nhiệm.<br>- Thủ tục thông báo nội bộ: BTCNS/NSCS hoàn thiện thông báo nội bộ và quyết định pháp lý gửi thông báo tới các bộ phận có liên quan (đính kèm quyết định pháp lý). Riêng đối với CBNV cấp 8 trở lên thông báo All toàn Tập đoàn<br>- Thủ tục pháp lý:<br>✓ Đối với trường hợp điều chuyển và bổ nhiệm khác công ty: Làm quyết định tiếp nhận bổ nhiệm ở pháp nhân điều chuyển đến, thủ tục chấm dứt tại pháp nhân điều chuyển đi để lưu hồ sơ nhân sự.<br>✓ Đối với trường hợp bổ nhiệm không chuyển pháp nhân: Lập quyết định bổ nhiệm và lưu hồ sơ nhân sự, riêng đối với các trường hợp bổ nhiệm chức danh liên quan đến pháp lý sẽ thực hiện thủ tục theo hướng dẫn của Ban Pháp chế. | BM.FHD.BTCNS.02.05 Biểu mẫu thông báo nội bộ<br>BM.FHD.BTCNS.02.06 Biểu mẫu quyết định. | 03 ngày làm việc khi nhận thông tin phê duyệt của BLĐ. |
| 5 | BTCNS/ NSCS | | - Cập nhật thông tin lên PMNS và lưu trữ hồ sơ theo quy định | | Trong vòng 02 ngày làm việc |

# PHỤ LỤC 09

## QUY TRÌNH CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Mã văn bản: QT.FGR.BNS.06
Số văn bản:
Ngày ban hành:

FLAMINGO GROUP

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN FLAMINGO

**QUY TRÌNH**
**CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG**

| Mã hiệu: QT.FGR.BNS.06 | Ban hành lần: 02 | Ngày áp dụng: 01/09/2018 | Phạm vi áp dụng: Toàn Tập đoàn (Trừ HN Redtours) |
|---|---|---|---|

| | Bộ phận Soạn thảo | Soát xét | Kiểm soát | Phê duyệt |
|---|---|---|---|---|
| Họ và tên | Nguyễn Thị Kiều Trang | Phạm Quang Vinh | Bùi Như Thanh | Nguyễn Thị Hạnh |
| Chức danh | Giám đốc nhân sự | Chuyên viên ISO | Trưởng nhóm Ban KSNB | Tổng Giám đốc |
| Chữ ký | | | | |
| Ngày | 31/08/2018 | 31/08/2018 | 31/08/2018 | 31/8/2018 |

**BẢNG THEO DÕI SỬA ĐỔI/BỔ SUNG**

| TT | Ngày - lần sửa đổi/bổ sung | Vị trí sửa đổi/bổ sung (Trang) | Tóm tắt nội dung sửa đổi/bổ sung |
|---|---|---|---|
| 1 | 31/8/2018 - 01 | Các trang | - Sửa tên Quy trình thôi việc thành Quy trình chấm dứt hợp đồng lao động.<br>- Cập nhật các nội dung mới theo cơ cấu tổ chức và phương thức xác nhận công nợ.<br>- Bổ sung biểu mẫu BM.FGR.BNS.06.05 và BM.FGR.BNS.06.06. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# QUY TRÌNH CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

| | |
|---|---|
| Mã hiệu: QT.FGR.BNS.06 | |
| Ngày áp dụng: 01/09/2018 | |
| Lần ban hành: 02 | |

| Bước | Trách nhiệm | Lưu đồ | Mô tả | Biểu mẫu | Thời gian thực hiện |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - NLĐ<br>- Trưởng các đơn vị | Phát sinh nhu cầu thôi việc | - Trường hợp thôi cầu phát sinh từ NLĐ: NLĐ gửi Đơn xin thôi việc cho QLTT theo mẫu BM.FGR.BNS.06.01;<br>- Trường hợp thôi cầu phát sinh từ cả hai phía NLĐ và NSDLĐ: QLTT trao đổi với NLĐ để thống nhất chủ trương chấm dứt HĐLĐ và thông báo cho BNS/HCNS.<br>- Trường hợp phát sinh từ phía NSDLĐ: xử lý theo trình tự của những Quy định nội bộ liên quan tới xử lý kỷ luật, chuyển giao kết luận tới BNS/HCNS để thực hiện các thủ tục theo kết luận xử lý. | BM.FGR.BNS.06.01 | |
| 2 | - QLTT<br>- Các bộ phận liên quan<br>- BNS/HCNS<br>- KSTT/An ninh<br>- BKT; Đào tạo | Xử lý thông tin nghỉ việc/phòng vấn thôi việc | - BNS/HCNS tiếp nhận thông tin/văn bản liên quan đến việc chấm dứt HĐLĐ và đồng thời thực hiện:<br>+ Đối với trường hợp hai bên thỏa thuận chấm dứt HĐLĐ/Tất hạn HĐLĐ: Soạn thảo, thống nhất ký kết " Biên bản thỏa thuận chấm dứt HĐLĐ" giữa NLĐ và NSDLĐ (BM.FGR.BNS.06.02);<br>+ Đối với các trường hợp đặc biệt sẽ được chỉ định dùng biên bản thanh lý chấm dứt HĐLĐ (BM.FGR.BNS.06.03);<br>+ Đối với trường hợp NLĐ đơn phương chấm dứt HĐLĐ: Thực hiện phỏng vấn nghỉ việc (BM.FGR.BNS.06.04);<br>+ Cập nhật thông tin chấm dứt HĐLĐ vào phần mềm HRM;<br>+ Hướng dẫn NLĐ hoàn thiện hồ sơ thôi việc;<br>+ BNS gửi email thông báo nhân sự nghỉ việc của nhân sự tới các đơn vị có liên quan:<br>□ Đề nghị BKT kiểm tra và xác nhận các thông tin có liên quan đến NLĐ như công nợ cá nhân, công nợ khách hàng/nhà cung cấp (nếu có), tạm ứng, các khoản giảm trừ khác;<br>□ Đề nghị BCNTT kiểm tra và xác nhận các thông tin có liên quan đến NLĐ, thống kê những loại tài khoản phần mềm NLĐ đang sử hữu và bồi đưa thông tin cho BNS/HCNS.<br>□ KSTT/An ninh thực hiện công việc: Rà soát và xác nhận tình trạng sai phạm vào biên bản, đồng thời gửi thông tin sai phạm cá nhân cho BNS/HCNS qua email;<br>□ Phụ trách đào tạo HĐ và các cơ sở thực hiện công việc: Rà soát và xác nhận trình trạng cam kết bồi hoàn chi phí đào tạo, đồng thời gửi thông tin cho BNS/HCNS qua email;<br>□ Đề nghị trưởng bộ phận chuyển mảo bố trí nhân sự nhận bàn giao công việc.<br>- BNS/HCNS: kiểm tra hồ sơ, thông tin liên quan đến NLĐ từ nguồn dữ liệu được cung cấp bởi các bộ phận phòng ban có liên quan tới nhân sự nghỉ việc;<br>+ Nếu NLĐ không có sai phạm và đã hoàn thành nghĩa vụ tài chính, BNS/HCNS báo cáo Trưởng BNS đồng ý chủ trương chấm dứt HĐLĐ, đồng thời thông báo cho các bộ phận liên quan, QLTT, NLĐ thực hiện các thủ tục bàn giao;<br>+ Nếu NLĐ có sai phạm bị ghi nhận, BNS/HCNS sẽ xét phương án xử lý kỷ luật theo quy định của FGR;<br>+ Nếu hồ sơ, thông tin không đầy đủ, gửi lại hồ sơ cho NLĐ hoàn thiện; | BM.FGR.BNS.06.02<br>BM.FGR.BNS.06.03<br>BM.FGR.BNS.06.04 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD<br>- HCNS cơ sở | Bàn giao | - Thực hiện bàn giao: Các nội dung bàn giao phải được thể hiện đầy đủ trên Biên bản bàn giao có chữ ký xác nhận của các bên liên quan (BM.FGR.BNS.06.05); (BM.FGR.BNS.06.06).<br>+ NLĐ có trách nhiệm:<br>□ Hoàn trả công nợ và thủ tục thẻ nhân viên, Thẻ chế độ HOD (nếu có), thẻ Bảo hiểm y tế (BHYT), đồng phục, thẻ xe, thiết bị, công cụ dụng cụ được giao;<br>□ Bàn giao công việc và các tài liệu, hồ sơ quản lý;<br>□ Chuyển biên bản bàn giao đã có đầy đủ chữ ký của các bên liên quan cho BNS/HCNS;<br>+ QLTT có trách nhiệm:<br>□ Bố trí người tiếp quản bàn giao công việc, tài liệu, hồ sơ;<br>□ Đốc thúc NLĐ hoàn trả công nợ (nếu có);<br>+ BHCQT/HCNS cơ sở có trách nhiệm:<br>□ Tiếp nhận bàn giao tài sản, đồng phục, trang thiết bị, công cụ, dụng cụ đi giao;<br>□ Thu hồi thẻ ra vào công ty, thẻ chế độ HOD (nếu có) trước 17h ngày cuối cùng làm việc của người lao động.<br>+ Ban BKT/Phòng BKT có trách nhiệm: Yêu cầu NLĐ hoàn ứng (nếu có) theo quy định và thông báo kết quả cho BNS/HCNS;<br>+ BCNTT có trách nhiệm: Thu hồi tài khoản email, tài khoản phần mềm (nếu có), khóa vân tay ra vào trước 17h00 ngày cuối cùng làm việc của NLĐ;<br>+ BNS/HCNS có trách nhiệm<br>□ Thu hồi thẻ BHYT, tính toán giải chi trả cho NLĐ sau khi đã đối trừ các khoản đền bù, xử lý vi phạm (nếu có);<br>□ Đốc thúc NLĐ hoàn trả công nợ (nếu có);<br>□ Nếu NLĐ chưa giải quyết dứt điểm các nghĩa vụ bàn giao và hoàn thiện công nợ với các Phòng/Ban liên quan trong vòng 30 ngày kể từ ngày thông báo nguyện vọng chấm dứt HĐLĐ, BNS/HCNS yêu cầu NLĐ ký kết hợp đồng vay nợ với số tiền tương của NLĐ (BM.FGR.BNS.06.07);<br>□ Lập đề nghị chấm dứt HĐLĐ (BM.FGR.BNS.06.08); | BM.FGR.BNS.06.05<br>BM.FGR.BNS.06.06<br>BM.FGR.BNS.06.07 | |
| 4 | - Phó BNS phụ trách TD<br>- Cán bộ TD/HCNS cơ sở | Lập hồ sơ thôi việc | - HCNS cơ sở/BNS có trách nhiệm rà soát toàn bộ hồ sơ nghỉ việc của nhân sự, lập đề nghị chấm dứt HĐLĐ (BM.FGR.BNS.06.09)<br>- Chuẩn bị hồ sơ nghỉ việc để trình ban lãnh đạo phê duyệt:<br>+ Quyết định chấm dứt HĐLĐ;<br>+ Đề nghị chấm dứt HĐLĐ;<br>+ Biên bản thỏa thuận chấm dứt HĐLĐ/Đơn xin thôi việc; Biên bản thanh lý HĐLĐ (nếu có)<br>+ Biên bản bàn giao thôi việc.<br>- Trưởng BNS có trách nhiệm xem xét hồ sơ nghỉ việc:<br>+ Ký đề nghị chấm dứt HĐLĐ<br>+ Ký nhảy và thông qua các: Quyết định chấm dứt HĐLĐ; Biên bản thanh lý HĐLĐ/Biên bản thỏa thuận chấm dứt HĐLĐ.<br>- Cán bộ C&B tổng hợp và kiểm tra hồ sơ nghỉ việc chuyển hồ sơ trình Ban lãnh đạo phê duyệt. | BM.FGR.BNS.06.08<br>BM.FGR.BNS.06.09 | |
| 5 | - BDH | Phê duyệt | - Căn cứ vào hồ sơ nghỉ việc, BDH phê duyệt hồ sơ nghỉ việc.<br>- Trường hợp hồ sơ nghỉ việc không được duyệt sẽ trả lại BNS/HCNS cơ sở hoàn thiện và lặp lại bước 4.<br>- Trường hợp hồ sơ nghỉ việc được phê duyệt sẽ chuyển hồ sơ về BNS/HCNS cơ sở lưu và giải quyết chế độ thôi việc. | | |
| 6 | - BNS/HCNS cơ sở<br>- BDH | Hoàn thiện thủ tục, báo cáo và lưu hồ sơ | - BNS/HCNS hoàn tất thủ tục, báo cáo và lưu hồ sơ:<br>+ Lưu hồ sơ nhân sự đồng thời cập nhật thông tin vào dữ liệu HRM;<br>+ Gửi Quyết định, Biên bản thanh lý HĐLĐ tới NLĐ và các bộ phận liên quan;<br>+ Hoàn tất các thủ tục đề nghị chi trả các chế độ theo Biên bản thanh lý HĐLĐ, đồng thời đôn đốc công nợ còn thiếu vào phiếu chi trả cho NLĐ (nếu có);<br>+ Thực hiện chốt sổ Bảo hiểm xã hội (BHXH) và hưu ngày hoàn trả sổ BHXH cho NLĐ, lập báo cáo nhận Thuế thu nhập cá nhân và các giấy tờ/hồ sơ có liên quan theo quy định;<br>+ Tổ chức kiểm koan chia tay trước khi nghỉ việc đối với NLĐ ở vị trí quản lý trở lên;<br>+ Lập danh sách theo dõi nhân sự thôi việc theo tháng (BM.FGR.BNS.06.10). | BM.FGR.BNS.06.10 | |

**PHỤ LỤC 10**

# PHIẾU ĐÁNH GIÁ PHỎNG VẤN ỨNG VIÊN

| **I. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ QUA TRAO ĐỔI TRỰC TIẾP** | |
|---|---|
| **1.** | |
| **2. Kiến thức** | **Mức độ đánh giá** |
| - Trình độ học vấn | ☐ PTTH ☐ TC/Nghề ☐ Cao đẳng ☑ Đại học trở lên |
| - Kiến thức chuyên môn | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| **3. Kỹ năng** | **Mức độ đánh giá** |
| - Kỹ năng giao tiếp | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Khả năng ngoại ngữ | ☐ Tốt ☐ Khá ☑ Đạt ☐ Không yêu cầu |
| - Kỹ năng tin học | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không yêu cầu |
| - Kỹ năng quản lý/lãnh đạo | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Kỹ năng xử lý công việc | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| **4. Thái độ** | **Mức độ đánh giá** |

| | |
|---|---|
| - Tính cách cá nhân | ☑Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không phù hợp |
| - Thái độ, hành vi | ☑Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Định hướng công việc | ☑Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không phù hợp |
| **5. Kinh nghiệm làm việc** | **Mức độ đánh giá** |
| - Số năm kinh nghiệm | ☐ Dưới 1 năm ☐ từ 1- 3 năm ☐ Trên 5 năm ☑ Trên 10 năm |
| - Hiểu biết chuyên môn | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không phù hợp |
| **6. Yêu cầu khác** | **Mức độ đánh giá** |
| - Tính trách nhiệm trong CV | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Tính phối hợp trong CV | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Hình thức | ☐ Tốt ☑ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| - Khả năng phối kết hợp | ☑ Tốt ☐ Khá ☐ Đạt ☐ Không đạt |
| **Nhận xét/đánh giá:** | |

Có kiến thức chuyên môn sâu và nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực ……..

Kỹ năng quản lý, điều hành, phối hợp tốt. Cầu thị, hòa đồng trong công việc. Khả năng làm việc độc lập, làm việc theo nhóm tốt. Phù hợp với vị trí, công việc yêu cầu.

**II. KẾT LUẬN**

**Điểm mạnh:**

Trung thực, kiến thức chuyên môn, kỹ năng tốt và có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý vận hành……

**Điểm yếu:**

Sử dụng tiếng anh trong giao tiếp chưa lưu loát

**Khả năng đào tạo phát triển:** ☐ Không ☐ Chưa nhận thấy ☑ Có tiềm năng

**Phân loại Nhân sự:** ☐ **Loại 1** ☐ **Loại 2** ☑ **Loại 3**

**Kết luận:** Đạt yêu cầu phỏng vấn. Đề nghị tuyển dụng nhân sự này

☐ **Tuyển thử việc** Ngày nhận việc: ../2022 Thời gian thử việc: 2 tháng.

Tổng thu nhập thử việc: ……% lương chính thức

Tổng thu nhập chính thức (dự kiến): ……. đồng

☐ **Không phù hợp yêu cầu** ☐ **Ý kiến khác:** ……

☑ **Trong định biên** ☐ **Không trong định biên**