

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

**LÊ HOÀNG ANH**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS**

**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**

**LÊ HOÀNG ANH**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

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

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI ĐỨC THỊNH**

**Hà Nội - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đề tài **“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics”** là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

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

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

**Học viên**

**LÊ HOÀNG ANH**

## LỜI CẢM ƠN

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

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

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

## MỤC LỤC

### LỜI CAM ĐOAN

### LỜI CẢM ƠN

### DANH MỤC BẢNG BIỂU

MỤC LỤC:.....	I
MỞ ĐẦU .....	1
Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp .....	8
Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics .....	8
Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty SME logistics .....	8
CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG .....	9
TRONG DOANH NGHIỆP .....	9
1.1. Các khái niệm liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp .....	9
1.1.1. Nhân lực .....	9
1.1.2. Tuyển mộ nhân lực .....	10
1.1.3. Tuyển chọn nhân lực.....	11
1.1.4. Tuyển dụng nhân lực .....	12
1.1.5. Công tác tuyển dụng nhân lực .....	12
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.2.1. Căn cứ thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực .....	13
1.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác tuyển dụng nhân lực ..	16
1.2.3. Quy trình tuyển dụng .....	17
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. ....	29

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	29
1.3.2. Các nhân tố bên trong .....	31
1.4. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty SME logistics .....	33
1.4.1. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp .....	33
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty SME logistics .....	37
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC ..</b>	<b>39</b>
<b>TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS .....</b>	<b>39</b>
2.1. Tổng quan về công ty SME logistics .....	39
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty SME logistics.....	39
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty SME logistics. ....	39
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	40
2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban .....	41
2.1.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	42
2.2.1. Căn cứ công tác tuyển dụng nhân lực.....	44
2.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác tuyển dụng nhân lực ..	46
2.2.3. Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics ..	46
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistisc .....	65
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài .....	65
2.3.2. Các yếu tố bên trong.....	67
2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại SME logistics .....	69
Nhận xét: .....	69
2.4.1. Mặt đạt được .....	71
2.4.2. Mặt hạn chế.....	74
2.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế .....	76

CHƯƠNG 3:MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC.....	78
TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS .....	78
3.1. Phương hướng phát triển của công ty SME logistics .....	78
3.1.1. Định hướng chiến lược kinh doanh của công ty SME logistics .....	78
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực .....	78
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics .....	79
3.2.1. Giải pháp trong cơ sở của công tác tuyển dụng nhân lực .....	79
3.2.2. Giải pháp về phân định trách nhiệm trong công tác tuyển dụng nhân lực .....	80
3.2.3. Giải pháp trong quy trình tuyển dụng nhân lực .....	81
3.2.4. Một số giải pháp khác .....	84
3.3. Những đề xuất, kiến nghị.....	87
KẾT LUẬN.....	89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	90
PHỤ LỤC .....	91
PHỤ LỤC 1	
PHIẾU KHẢO SÁT	

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

### Danh mục hình:

Hình 1.1. Sơ đồ quy trình tuyển dụng.....	18
Hình 2.2. Bài đăng quảng bá tuyển dụng tại facebook.....	51
Hình 2.3. Tuyển dụng của SME logistics trên trang web Tuyển dụng (smelogistics.vn) .....	52

### Danh mục sơ đồ:

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của SME logistics .....	40
---	----

### Danh mục bảng:

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại SME logistics giai đoạn 2020-2022 .....	42
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại SME logistics giai đoạn 2020-2022 .....	43
Bảng 2.3 Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty SME logistics .....	47
Bảng 2.4 Số lượng hồ sơ ứng tuyển giai đoạn 2020-2022.....	52
Bảng 2.5. Kết quả ký hợp đồng lao động sau khi thử việc tại Công ty.....	57
Bảng 2.6. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại SME logistics .....	58
Bảng 2.7. Kết quả khảo sát đánh giá về nội dung hình thức tuyển dụng .....	60
Bảng 2.8. Thống kê mô tả yếu tố Quyết định tuyển dụng .....	63
Bảng 2.9. Thống kê mô tả yếu tố phỏng vấn.....	64
Bảng 2.10: Kết quả hoạt động tuyển dụng tại SME logistics .....	69



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế phát triển hội nhập hiện nay, nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển và tồn tại của một doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp phải quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực của mình. Yếu tố số một để đảm bảo nguồn nhân lực có chất lượng là tuyển dụng. Nếu tuyển dụng thành công, công ty sẽ có nguồn nhân lực tốt để đảm bảo sự phát triển của chính mình và đủ sức cạnh tranh với các công ty khác. Nguồn nhân lực là chìa khóa thành công của bất kỳ tổ chức nào, nhất là trong thời đại kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Việc phát triển, sử dụng và phát triển các nguồn lực này một cách hiệu quả nhất trong mỗi doanh nghiệp là điều cần thiết để đảm bảo sự thành công của các chiến lược tăng trưởng dài hạn.

Trong nền kinh tế phát triển và thay đổi không ngừng như hiện nay, không phải doanh nghiệp nào cũng biết cách tìm kiếm, sử dụng và phát triển năng lượng một cách hiệu quả. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực thì phải có nguồn nhân lực “đầu vào” có trình độ chuyên môn, có tinh thần trách nhiệm, say mê công việc. Công việc...phải đến trước

Vì vậy, các doanh nghiệp đều tìm mọi cách để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, làm sao để tận dụng hết năng lực, chuyên môn của nguồn nhân lực của mình, hướng ra ngoài để đạt được mục tiêu chung mà tổ chức đã đề ra. Có nguồn lực tốt đã khó, sử dụng tốt lại càng khó hơn.

Để có được nguồn NL phù hợp, không cách nào khác, tổ chức đó phải tiến hành tuyển dụng nhân lực và quản lý sử dụng nguồn NL. Tuyển dụng là tiền đề cho quá trình quản trị tài sản con người, là nhân tố quan trọng quyết định nhất đến việc sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên của DN. Bất cứ DN

nào cũng đều cần phải tuyển dụng nhân lực để đảm bảo thực hiện các công việc khác nhau trong DN nhằm thực hiện các mục tiêu của DN trong từng thời kỳ. Có nhiều DN nhờ tổ chức tốt công tác tuyển dụng nhân lực mà có được đội ngũ NL chất lượng, song cũng có không ít DN thất bại trong công tác tuyển dụng nhân lực. Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực vì vậy là cần thiết trong các doanh nghiệp hiện nay.

Sau nhiều ảnh hưởng của đại dịch Covid 19, dù đã đạt được những thành công nhất định trong kiểm soát dịch, song thị trường lao động Việt Nam năm 2021 vẫn chịu nhiều ảnh hưởng. Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, tính đến hết năm, cả nước có khoảng 32,1 triệu người từ 15 tuổi trở lên bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch bệnh. Trong đó, 69,2% bị giảm thu nhập, 39,9% phải giảm giờ làm hoặc nghỉ luân phiên và khoảng 14% buộc phải tạm ngừng hoạt động sản xuất kinh doanh. Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động của Việt Nam tính trong cả năm 2020 là 2,48%, cao hơn 0,31 điểm phần trăm so với năm 2019 và cao nhất trong 10 năm trở lại đây. Với tình hình thị trường lao động nhiều biến động, thì công tác tuyển dụng lại càng trở nên quan trọng hơn, là bước đầu tiên quyết định chất lượng nhân lực, lao động của tổ chức, doanh nghiệp. Việc tuyển dụng đúng người đúng việc sẽ giúp nâng cao khả năng thực hiện công việc một cách hiệu quả, tăng năng suất lao động, tránh lãng phí trí lực và thể lực của người lao động. Với nguồn đầu vào chất lượng, các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức cũng được đảm bảo thực hiện tốt. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có thể tìm kiếm cho mình một đội ngũ chất lượng, phù hợp với nhu cầu đặt ra và khai thác nguồn lực này một cách hiệu quả, giữ chân được người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Do vậy, để có cho mình một đội ngũ nhân lực vững mạnh, có trình độ chuyên môn cao, cải thiện hiệu quả làm việc thì việc chú trọng vào công tác tuyển dụng nguồn nhân lực là điều hết sức cần thiết.

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

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

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

Lê Thị Mỹ Linh (2010) với đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực (NL) trong các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”**. Công trình này đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn lực trong DN vừa và nhỏ, tìm ra các nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn NL trong DN. Một trong những giải pháp mà tác giả đề cập đến nhằm phát triển nguồn NL đó là **“thực hiện chính sách thu hút những người lao động giỏi”**, tác giả nhấn mạnh **“để thu hút nhân viên giỏi, các DN không phải áp dụng những biện pháp đối phó nhất thời mà cần phải có chiến lược. Cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tuyển dụng tại công ty. Nội dung đề tài phân tích và chỉ ra rằng thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung.**

Phạm Bá Thắng (2017), **“Hoàn thiện Công tác Tuyển dụng nhân lực tại Công Ty TNHH Đông Lâm Dolacera”**. Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân lực tại Công Ty TNHH Đông Lâm Dolacera từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm

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

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

Nguyễn Chí Thiện (2019) với đề tài: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế”. Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân lực, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế.

Nguyễn Chiến Thắng (2020) với đề tài: “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt

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

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

Trong luận văn, theo tác giả quy trình tuyển dụng nguồn NL không chỉ dừng lại ở công tác tuyển mộ, tuyển chọn mà phải bố trí, sử dụng nguồn NL được tuyển mới một cách hợp lý và hiệu quả. Hơn nữa, tại SME chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác tuyển dụng nhân lực, với mục tiêu thực hiện hơn nữa hiệu quả công tác tuyển dụng tại đơn vị, tác giả chọn vấn đề **“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics”** để nghiên cứu và viết luận văn cao học của mình.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của đề tài trên cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực và đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của Công ty SME logistics, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics trong thời gian tới.

### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của Công ty SME logistics.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện Tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics trong thời gian tới.

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

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

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

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- *Về nội dung*: Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

- *Về thời gian*: đề tài tập trung nghiên cứu dữ liệu từ năm 2020 đến năm 2022 và định hướng giải pháp đến năm 2025.

- *Về không gian*: Tại Công ty SME logistics

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thu thập số liệu**

- *Số liệu sơ cấp*: Từ tài liệu báo cáo Công ty, trên sách, báo, mạng internet, các nghị định, thông tư... để phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực.

- *Số liệu sơ cấp*:

Sử dụng phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi.

Đối tượng điều tra: Công tác tuyển dụng tại công ty SME logistics

Nội dung phiếu điều tra:

Địa điểm khảo sát: Đề tài được thực hiện tại công ty SME logistics. Tầng 3 số 39A Ngô Quyền, Phường Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 220 phiếu, số phiếu thu về ... phiếu, số phiếu hợp lệ phiếu.

## **5.2. Phương pháp thu thập thông tin**

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

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

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

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

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

Tác giả phát ra 220 phiếu điều tra. Sau đó, tác giả sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp kết quả điều tra.

Đối tượng điều tra là các cán bộ tại Công ty SME logistics

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

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

#### **4. Đóng góp mới của luận văn**

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

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

- Đề xuất giải pháp hiệu quả nhằm hoàn thiện Tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics.

#### **5. Kết cấu luận văn**

**Luận văn kết cấu gồm 3 chương:**

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

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty SME logistics



# CHƯƠNG 1

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

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

#### ***1.1.1. Nhân lực***

Theo Lê Thanh Hà (2012) Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê.

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

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

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

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

### **1.1.2. Tuyển mộ nhân lực**

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người đang tìm kiếm việc làm, người lao động có tay nghề từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động khác, cụ thể là bên trong tổ chức nhằm bổ sung lao động cho các vị trí làm việc bị trống. (Lê Thanh Hà, 2011).

Có ý kiến khác cho rằng: “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động ngoài xã hội và lực lượng bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình” (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

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

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

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

### ***1.1.3. Tuyển chọn nhân lực***

Theo tác giả Lê Thanh Hà (2011), tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng. Mục đích của tuyển chọn là tuyển được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

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

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

Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh

công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

#### ***1.1.4. Tuyển dụng nhân lực***

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

Một quan điểm cho rằng: Tuyển dụng nhân lực là một quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức.

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

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

#### ***1.1.5. Công tác tuyển dụng nhân lực***

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

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

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

Công tác tuyển dụng nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra. Đây là công tác quan trọng của một tổ chức vì nó có mối quan hệ chặt chẽ với các công tác khác và có tác động lâu dài đến quá trình phát triển của DN. Vì vậy, để có nguồn nhân lực tốt, tập hợp đầy đủ những yêu cầu vận hành của tổ chức, DN thì công tác tuyển dụng nhân lực cần được tiến hành công khai, nghiêm túc.

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

### **1.2.1. Căn cứ thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực**

#### *1.2.1.1 Căn cứ Pháp lí.*

- Các Bộ Luật quy định các nội dung liên quan đến lao động, người lao động. Các Nghị định, Thông tư hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ Luật lao động hiện hành về tiền lương; thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; hợp đồng lao động; an toàn vệ sinh lao động; sử dụng lao động phụ nữ, trẻ em; tranh chấp lao động; quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc.

- Các văn bản nội bộ của tổ chức.

Nội quy lao động, kế hoạch kinh doanh hàng năm, kế hoạch nhân lực hàng năm, báo cáo kết quả nhân lực cuối năm, thỏa ước lao động tập thể, quy định về công tác tuyển dụng, quy chế tuyển dụng nhân lực, bản phân tích công việc...

### *1.2.1.2 Hoạt động phân tích công việc*

Theo Lê Thanh Hà (2011) “Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan để làm rõ bản chất của từng công việc cụ thể, đây là công việc đầu tiên cần phải biết của một nhà quản trị nhân lực, nhà quản trị nhân lực sẽ không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

Kết quả phân tích công việc cho ra ba bản: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đây đều là những tài liệu quan trọng được sử dụng làm thông tin cơ sở cho công tác tuyển dụng nhân lực.

Dựa vào bản mô tả công việc: hướng dẫn, giải thích cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí nhân lực như thế nào để thực hiện công việc được hiệu quả.

Dựa vào bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện: xác định các yêu cầu của công việc mà mỗi người ở vị trí công việc đó phải đáp ứng để thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Dựa vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: xác định các tiêu chí về số lượng và chất lượng về sự hoàn thành trong nhiệm vụ của bản mô tả công việc.

Dựa vào kết quả của phân tích công việc, chuyên viên phụ trách tuyển dụng có cơ sở chính xác để định hướng cho công tác tuyển dụng như xây dựng bản thông báo tuyển dụng đến đúng người, đúng việc, xây dựng được các tiêu chuẩn đối với ứng viên...

### *1.2.1.3. Hoạt động hoạch định nhân lực*

Theo Lê Thanh Hà (2011) “Hoạch định nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu

quả cao”[1,300]

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Như vậy, hoạch định nhân lực kéo theo việc dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

Từ việc hoạch định nhân lực sẽ xác định được tổ chức có thiếu hụt nhân lực ở vị trí công việc nào hay không, có cần phải thực hiện công tác tuyển dụng hay không. Khi cần thực hiện công tác tuyển dụng thì tuyển dụng như thế nào để giúp cho việc thực hiện công tác này được chủ động hơn.

#### *1.2.1.4. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc*

Theo Lê Thanh Hà (2011) “Đánh giá thực hiện công việc là đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thoả thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là so sánh tình hình thực hiện công việc của chính nhóm người lao động so với yêu cầu tổ chức đề ra”.

Đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho công tác tuyển dụng nhân lực được hiệu quả hơn.

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

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

#### **● Ban lãnh đạo cấp cao:**

- Có trách nhiệm định hướng cho công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp. Đồng thời quan điểm của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng.

- Xây dựng mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty trong từng thời gian đã được đặt ra.

- Phối hợp các cấp trong việc thực hiện các chính sách nhân sự nói chung và các chính sách tuyển dụng nói riêng.

- Ký và phê duyệt các yêu cầu tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng, quyết định tuyển dụng do bộ phận tuyển dụng trình lên.

- Xem xét và có những ý kiến về các kế hoạch nhân sự từ các trưởng bộ phận chuyên lên.

- Tham gia một số bước trong quy trình tuyển dụng, tham gia Hội đồng phỏng vấn đối với những vị trí cấp cao và đánh giá kết quả.

- Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực công ty

- Ký kết hợp đồng lao động

#### **● Bộ phận có nhu cầu tuyển dụng:**

- Có trách nhiệm phối hợp với bộ phận tuyển dụng trong việc thực hiện các chính sách, công tác tuyển dụng. Quản lý trực tiếp nhân sự thuộc phạm vi quản lý của mình để xác định nhu cầu nhân sự để bổ sung, thay thế, hoàn thiện cơ cấu phòng ban.

- Lập kế hoạch nhân sự cho đơn vị mình cho những năm tiếp theo. Đơn vị cần phải cân đối nhân sự.

- Đề xuất khi có nhu cầu tuyển dụng.

- Phối hợp với bộ phận tuyển dụng nhân lực trong một số bước của quy trình tuyển dụng. Kết hợp với bộ phận tuyển dụng để lựa chọn ứng viên phù hợp.



- Tiếp nhận và quản lý nhân viên thử việc, đánh giá kết quả của nhân viên trong thời gian thử việc và làm nhân viên chính thức

- **Phòng nhân lực:**

- Xây dựng quy chế, chính sách tuyển dụng nhân lực
- Tổng hợp và xác nhận nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban trong công ty.

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng: Lên kế hoạch, quy trình tuyển dụng cụ thể: Thời gian, địa điểm, nguồn nhân lực, phương pháp tuyển dụng,...

- Triển khai công tác tuyển dụng nhân lực theo kế hoạch đã được phê duyệt.

- Thực hiện các quy trình, thủ tục tiếp nhận nhân viên mới.

- Bàn giao nhân sự mới tới các bộ phận phòng ban có liên quan

- Tham gia trực tiếp cuộc phỏng vấn ứng viên.

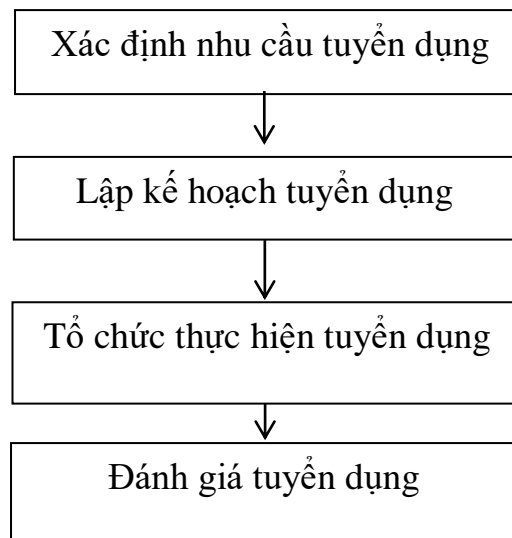
- Đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu, vị trí công việc và mục tiêu của Công ty.

- Trình danh sách các ứng viên trúng tuyển lên ban giám đốc

- Thực hiện các thủ tục tiếp nhận nhân viên mới (Soạn thảo hợp đồng, giới thiệu nội quy, quy định của công ty,...)

### ***1.2.3. Quy trình tuyển dụng***

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



**Hình 1.1. Sơ đồ quy trình tuyển dụng**

#### *1.2.3.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng*

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

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

*Bản mô tả công việc*: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính như: tên công việc, mã số, cấp bậc công

việc, chức năng, trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.

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

### 1.2.3.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

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

#### Nguồn tuyển dụng

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

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

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

- Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong tổ chức.

Phương pháp này khá khách quan và có thể cung cấp các ứng viên tiên năng một cách nhanh chóng.

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

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

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

#### Phương pháp tuyển dụng

Đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau có thể sử dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau. Ví dụ đối với nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì? Và đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì? Khi đã xác định phương pháp tuyển dụng cụ thể thì công tác tuyển dụng sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

#### Hình thức tuyển dụng

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

theo mẫu, phỏng vấn hội đồng..., hay thực hiện các bài thi viết bao gồm các môn về nghiệp vụ, kỹ năng và môn kiến thức chung

### Thời gian tuyển dụng

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

#### *1.2.3.3. Tổ chức thực hiện tuyển dụng*

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

#### *Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ*

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

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

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

#### *Phỏng vấn sơ bộ*

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

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

thì sẽ quyết định loại bỏ ứng viên.

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

#### *Kiểm tra, trắc nghiệm*

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

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

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

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tổ chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân lực khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân lực mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc

nghiệm nhân lực để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

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

- Trắc nghiệm thành tích: là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc... để đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra.

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

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

- Trắc nghiệm về tính trung thực: là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân lực. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường dùng những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp

hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, tham ô, không thật thà trong công việc.

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

### *Phỏng vấn tuyển chọn*

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

Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc cá loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng.

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

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

### *Khám sức khỏe*

Mục tiêu của bước này là đánh giá thể lực của ứng viên nhằm lựa chọn người đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe để có thể làm việc lâu dài cho tổ chức. Các tiêu chuẩn về thể lực do tổ chức quy định. Bộ phận nhân lực có trách nhiệm xây dựng các tiêu chuẩn về thể lực cho bộ phận y tế để làm cơ sở cho việc đánh giá thể lực khi khám sức khỏe cho các ứng viên. Bước này cần



phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh được hiện tượng hình thức, qua loa, không chu đáo.

#### *Phỏng vấn của lãnh đạo*

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

#### *Kiểm tra thông tin*

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

#### *Tham quan, giới thiệu công việc*

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

nhận vào làm việc tại tổ chức để không bị ngỡ ngàng khi gặp những điều không như mong muốn và suy nghĩ.

#### *Ra quyết định tuyển dụng*

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng với các yêu cầu tuyển chọn đề ra thì lúc này hội đồng tuyển chọn sẽ thống nhất và đi đến quyết định tuyển dụng đối với các ứng viên đã tham gia ứng tuyển. Cơ sở của việc ra quyết định tuyển dụng này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá phỏng vấn, thi tuyển và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của bản hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà do Nhà nước ban hành. Hợp đồng lao động bao gồm một số nội dung sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

#### *1.2.3.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực*

Khi kết thúc quá trình tuyển dụng, tổ chức cần tiến hành đánh giá hiệu quả tuyển dụng. Việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhằm xem xét, kiểm tra, đánh giá quá trình tuyển dụng có được thực hiện theo kế hoạch không. Việc tuyển dụng như vậy đã hợp lý chưa? Hay số lượng và chất lượng thu hút nhân viên ứng tuyển có đạt yêu cầu không?...Đánh giá hiệu quả tuyển dụng được thực hiện qua chỉ tiêu sau:

#### **- Các chỉ tiêu định lượng:**

\* *Số lượng nộp hồ sơ:*

$$\text{Số lượng hồ sơ ứng tuyển} = \frac{\text{Số lượng hồ sơ ứng tuyển}}{\text{Số lượng hồ sơ đạt}}$$

Tổ chức, doanh nghiệp có thể đánh giá về mức độ thành công của tuyển chọn dựa theo tỷ lệ tuyển chọn:

*\* Tỷ lệ tuyển chọn:*

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số lượng hồ sơ được tuyển}}{\text{Số lượng hồ sơ nộp đơn xin việc}} \times 100\%$$

Tỷ lệ tuyển chọn càng bé thì mức độ thành công của tuyển chọn càng lớn. Tuy nhiên để đánh giá khách quan thì còn phụ thuộc vào các tiêu chí tuyển dụng, yêu cầu công việc mà tổ chức, doanh nghiệp đặt ra.

*\* Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch:*

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch} = \frac{\text{Số người tuyển được thực tế}}{\text{Số người cần tuyển theo kế hoạch}} \times 100\%$$

Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch càng gần 1 thì số người cần tuyển theo kế hoạch được đặt ra nhà tuyển dụng đã tuyển đủ số lượng. Còn đối với trường hợp ngược lại, tỷ lệ trên nhỏ hơn, kế hoạch cần tuyển đã không thành công. Và trường hợp đặc biệt hơn nếu tỷ lệ hoàn thành kế hoạch lớn hơn 1 thì nhà tuyển dụng đã vượt chỉ tiêu kế hoạch cần tuyển lao động của tổ chức, doanh nghiệp.

*\* Chi phí tuyển dụng:*

$$\text{Chi phí tuyển dụng} = \frac{\text{Tổng chi phí tuyển dụng}}{\text{Tổng số người tuyển dụng}} \times 100\%$$

Chi phí tuyển dụng của công ty phản ánh một phần nào hiệu quả của tuyển dụng. Ngày nay khi có nhiều trang website tuyển dụng, công nghệ thông tin phát triển nên việc tuyển dụng cũng dễ dàng và lựa chọn, tiếp cận được nhiều ứng viên hơn. Tuyển dụng hợp lý đúng đủ số lượng cũng như chất lượng là rất quan trọng đối với mỗi công ty. Và điều quan trọng đi kèm là chi phí tuyển dụng là tối thiểu. Vì chi phí tuyển dụng bình quân thấp gắn với chất lượng lao động tuyển dụng tốt sẽ khẳng định hiệu quả chi phí cho tuyển dụng là cao. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách tuyển dụng khoa học, vẫn phải đảm bảo số lượng, chất lượng ứng viên nhưng trên cơ sở sử dụng nguồn tài chính hợp lý.

\* *Tỷ lệ thôi việc:*

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Số người thôi việc}}{\text{Số người trúng tuyển}} \times 100\%$$

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

\* *Tỷ lệ đào tạo lại:*

$$\text{Tỷ lệ đào tạo lại} = \frac{\text{Số người đào tạo lại}}{\text{Tổng số người tuyển dụng}} \times 100\%$$

Chất lượng tuyển dụng là rất quan trọng, được đánh giá sau một thời gian làm việc của người lao động tại công ty. Nếu tỷ lệ đào tạo càng gần về 0 thì chất lượng tuyển dụng trong thời gian đó đảm bảo chất lượng. Còn tỷ lệ đó càng gần về 1 thì công việc mà số người được tuyển vào chưa nắm rõ công việc, chất lượng tuyển dụng kém.

#### **- Các chỉ tiêu định tính**

\* *Đánh giá sự chuyên nghiệp truyền thông trong tuyển dụng*

Khi mà công nghệ ngày càng phát triển, công nghệ làm mọi thứ thay đổi nhanh và đa chiều thì những giá trị chính chủ yếu của truyền thông như tính phổ biến, tính giải trí, tính tương tác,...không bao giờ thay đổi. Sự chuyên nghiệp truyền thông trong doanh nghiệp giúp doanh nghiệp trở nên độc đáo hơn, nhanh nhạy hơn. Vì vậy mỗi một doanh nghiệp cần có những chiến lược phù hợp với văn hóa, hoàn cảnh của doanh nghiệp mình để có những chính sách tuyển dụng hợp lý nhất. Nên sự chuyên nghiệp truyền thông doanh nghiệp càng lớn thì quá trình tuyển dụng sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn. Tiêu chí này sẽ được đánh giá qua bảng hỏi cho một số đối tượng nhất định

về mức độ hài lòng hay không hài lòng về tính chuyên nghiệp truyền thông trong tuyển dụng.

*\*Tính công bằng, thỏa mãn trong tuyển dụng*

Tiêu chí này nhằm điều tra sự cảm nhận, mức độ hài lòng của từng ứng viên về tính công bằng, hợp lý trong quá trình tuyển dụng. Tiêu chí có thể được thiết kế thông qua phiếu bảng hỏi, tiêu chí này càng cao thì kết quả tuyển dụng càng chính xác.

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

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

#### **1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

##### *1.3.1.1. Các chính sách của nhà nước*

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

##### *1.3.1.2. Thị trường lao động*

Yếu tố đặc thù về ngành

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

#### *1.3.1.3. Đối thủ cạnh tranh*

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

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

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

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

phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng viên để thu hút họ tham gia vào tuyển dụng.

#### *1.3.1.4. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật*

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Như vậy, để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít nhân lực hơn.

### **1.3.2. Các nhân tố bên trong**

#### *1.3.2.1. Hình ảnh uy tín của công ty*

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

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

#### *1.3.2.2. Hoạt động kế hoạch hóa nhân lực, hoạt động phân tích công việc*

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

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

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

#### *1.3.2.3. Bộ phận làm công tác tuyển dụng*

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



về chi phí trong quá trình tuyển dụng và đào tạo nâng cao trình độ là rất quan trọng, ảnh hưởng lớn đến công tác tuyển dụng. Bởi suy cho cùng thì kết quả tuyển dụng phụ thuộc chủ yếu vào trình độ của cán bộ tuyển dụng. Chính vì vậy đòi hỏi cán bộ tuyển dụng phải giỏi, nhiều kinh nghiệm, công tư phân minh, lên kế hoạch và chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng bước tuyển dụng.

#### *1.3.2.4. Khả năng tài chính của công ty*

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

### **1.4. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty SME logistics**

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

- *Kinh nghiệm của Công ty sản xuất linh kiện điện tử TMH*

Công ty Công ty TMH là một trong những công ty lớn cùng hoạt động trong lĩnh vực phần mềm, có nhiều đặc điểm tương đồng về quy mô, tính chất dự án với Công ty SME logistics. Trong công tác tuyển dụng nhân lực, Công ty Công ty TMH đã đầu tư trọng điểm vào việc thu hút nguồn và mở rộng thương hiệu như: tổ chức các ngày Openday thường diễn ra vào tháng 4– 5 hàng năm tại các trường khối Điện tử; tài trợ các chương trình tìm kiếm tài năng tin học trẻ; chính sách đào tạo “Fresher”. Công ty đã tiến hành liên kết đào tạo trực tiếp tại một số trường Đại học uy tín có đào tạo chuyên sâu về chuyên ngành điện tử như: Đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại học Công Nghệ - Đại học Quốc gia Hà Nội, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, Đại học FPT.... Đây một hướng triển khai tập trung tạo nguồn nhân lực chất lượng cao mà nhiều công ty khác hiện nay cũng đang hướng tới. Về quy trình tuyển dụng của công ty bao gồm:

*Bước 1: Đề xuất nhu cầu tuyển dụng.*

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

*Bước 2: Thông báo tuyển dụng.*

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

*Bước 3: Nhận hồ sơ ứng tuyển*

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

Dạng truyền thống là dạng hồ sơ trên giấy bao gồm đơn xin ứng tuyển, sơ yếu lý lịch có chứng thực của Ủy ban Nhân dân, giấy khám sức khỏe có

chứng thực do cơ quan liên quan có thẩm quyền cấp, giấy chứng minh trình độ kỹ thuật...

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

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

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

#### *Bước 4: Phỏng vấn*

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

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

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

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

#### *Bước 5: Thử việc.*

Trong giai đoạn này người phụ trách sẽ quan sát, thử thách và tạo cơ hội cho nhân viên làm quen với công việc và công ty, nếu người đó không thể thích nghi thì không được giữ lại và công tác tuyển dụng nhân lực sẽ quay trở

lại từ đầu nếu không còn ứng viên phù hợp được chọn. Nhưng vẫn có thể đột cháy một vài giai đoạn như có thể trực tiếp mời những ứng viên chưa được lựa chọn trong lần tuyển dụng trước tiên hành phỏng vấn lần 2 và thử việc lần 2 cho đến khi tìm thấy người phù hợp cho tất cả vị trí đang thiếu

*Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng.*

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

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

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

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

Tuyển dụng nhân lực góp phần tạo nên hình ảnh và uy tín của công ty. Cũng từ đó, tác động ngược trở lại, hình ảnh và uy tín của công ty được nâng cao tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng khi thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng chuyên cho tuyển dụng. Với quan điểm này, Viettel sử dụng chính sách tuyển dụng nhân tài bằng phương pháp lôi kéo các nhân lực

chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng các phương pháp khác nhau như đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng, thu hút qua sự giới thiệu của người thân, qua bạn bè, đồng nghiệp; xây dựng chuyên trang tuyển dụng ; xây dựng mạng xã hội facebook...Quy chế tuyển dụng của Trung tâm phần mềm Viettel cũng áp dụng theo quy chế của Tập đoàn đưa xuống.

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

#### **1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty SME logistics**

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

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

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

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

- Liên kết với các trường Đại học, cao đẳng trên địa bàn để quảng bá hình ảnh cũng như tận dụng được các sinh viên có năng lực tốt được đào tạo

từ các trường đó về làm việc tại công ty. Đây là một phương pháp thu hút ứng viên tiềm năng từ các trường Đại học khá hiệu quả, không mất quá nhiều chi phí, ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho công ty trong mắt các bạn sinh viên và các thầy cô trong trường Đại học.

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

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

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS

#### 2.1. Tổng quan về công ty SME logistics

##### 2.1.1. Giới thiệu chung về công ty SME logistics



Tên công ty: Công ty SME logistics

Mã số thuế: 0700789372-001

Địa chỉ: Tầng 3, số 39A Ngô Quyền, Phường Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: 02422206123

Đại diện pháp nhân: Vũ Bùi Quang (Tổng giám đốc)

Ngành nghề kinh doanh chính: vận chuyển hàng hóa quốc tế, vận tải hàng dự án và đại lý tàu biển.

##### 2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty SME logistics.

Công ty SME logistics được thành lập vào năm 2006 với mã số doanh nghiệp là 0700789372-001. Công ty có trụ sở chính tại Tầng 3, số 39A Ngô Quyền, Phường Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.

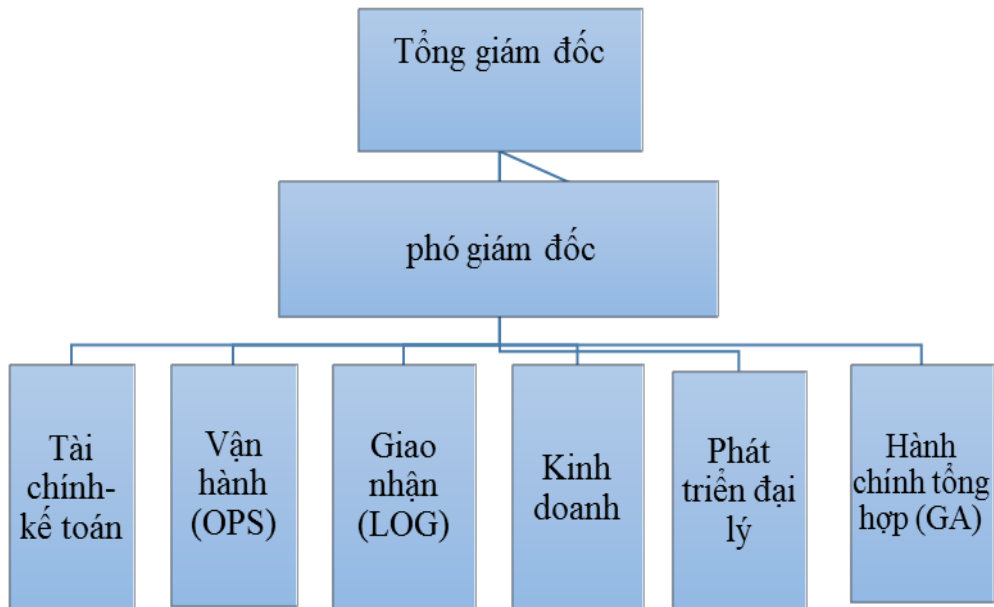
Công ty SME logistics là doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ gồm 98 nhân viên, 01 Chủ tịch Hội đồng quản trị (Tổng giám đốc), 01 Phó Giám đốc. Trong suốt hơn 17 năm hoạt động, công ty đã không ngừng phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu theo kịp sự phát triển của đất nước, góp phần vào quá trình Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa đất nước. từ những ngày đầu thành lập với vốn điều lệ chỉ 4.000.000.000 đồng (bốn tỷ đồng) hiện nay công ty đã có mức phát triển tăng trưởng vượt bậc với mức vốn điều lệ lên tới

50.000.000.000 đồng (năm mươi bốn tỷ đồng). Bên cạnh đó là số lượng cổ phần: 34.000 và mệnh giá cổ phần là 1.000.000 đồng.

Qua hơn 17 năm hoạt động công ty đã đầu tư trang thiết bị hiện đại cùng với đội ngũ quản lý chuyên nghiệp, đội ngũ nhân kinh nghiệm, SME mang đến những dịch vụ có chất lượng cao, tiến độ giao hàng đảm bảo, giá thành hợp lý nhằm đáp ứng yêu cầu và nhu cầu khác nhau của quý khách hàng. SME Logistics sở hữu một đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm luôn theo sát từng giao dịch với khách hàng. Cùng mạng lưới dịch vụ toàn cầu của mình, SME mong muốn trở thành một tập đoàn tiếp vận hàng hóa, vận chuyển hàng dự án và đại lý tàu biển đáng tin cậy nhất trên thị trường với những cách tiếp cận đầy cảm hứng, hướng đến khách hàng và lấy khách hàng làm trung tâm. SME Logistics xây dựng các dịch vụ tiếp vận trọn gói, vận tải hàng dự án và đại lý tàu biển được tùy biến để đáp ứng những yêu cầu đặc biệt của khách hàng.

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

#### **2.1.3.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức**



**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của SME logistics**

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)



#### **2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban**

- *Phòng Tài chính Kế toán:* Hạch toán đầy đủ các khoản thu chi của doanh nghiệp như vốn, doanh thu, chi phí, công nợ, các tài sản cố định (công cụ, dụng cụ, nguyên vật liệu) tham gia vào quản lý việc ho vay và các khoản đầu tư tài chính, gợi ý với ban giám đốc về việc chỉ đạo, kiểm tra, quản lý, giám sát quá trình chấp hành các chế độ tài chính nội bộ của công ty và nhà nước. Thực hiện đầy đủ các báo cáo tài chính, thống kê các kế hoạch theo quy định. Báo cáo kết quả kinh doanh lên Ban giám đốc. Tổ chức bộ máy hoạt động của phòng, xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự vững mạnh.

- *Phòng Vận hành:* Đảm bảo thực hiện đúng các nghiệp vụ giao dịch vận tải, tránh để xảy ra sai sót, nhầm lẫn. Theo sát tiến trình của từng lô hàng và đảm bảo hàng được vận chuyển đúng tiến độ, an toàn. Kịp thời thông báo và cùng khách hàng giải quyết những vướng mắc phát sinh trong quá trình vận chuyển và giao nhận hàng hóa. Chăm sóc khách hàng với chất lượng dịch vụ tốt nhất, tạo dựng mối quan hệ thân thiết với khách hàng. Định kỳ đánh giá chất lượng các hãng tàu, chất lượng phục vụ của các đại lý. Tổ chức bộ máy hoạt động của phòng, xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự vững mạnh.

- *Phòng Giao nhận:* Tìm kiếm, phát triển và quản lý các đơn vị cung cấp phương tiện vận tải, định kỳ đánh giá chất lượng của các nhà cung cấp phương tiện vận tải. Xây dựng bảng giá cước vận tải và tối ưu hóa chi phí vận tải. Tìm kiếm và quản lý các đối tác sở hữu, cho thuê kho bãi. Tổ chức bộ máy hoạt động của phòng, xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự vững mạnh.

- *Phòng Kinh doanh:* Đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận được giao, tìm kiếm và xây dựng và quản lý danh sách các nhà cung cấp phương tiện, bến bãi, chủ tàu, bến cảng, thiết lập quan hệ chặt chẽ và đánh giá định kỳ chất lượng dịch

vụ. Phát triển quan hệ với các chủ tàu, hãng tàu và đại lý nước ngoài để khai thác dịch vụ đại lý tàu biển.

- *Phòng Phát triển đại lý*: Xây dựng và phát triển và quản lý danh sách đại lý trên hệ thống CRM, Liên tục cập nhật các thông tin liên quan tới các đại lý trên hệ thống CRM, Định kỳ thực hiện đánh giá chất lượng đại lý, Tổ chức bộ máy hoạt động của phòng, xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự vững mạnh.

- *Phòng Hành chính Tổng hợp (GA)*: Đáp ứng đầy đủ và kịp thời nhu cầu tuyển dụng nhân sự của các phòng ban, hỗ trợ tuyển dụng nhân sự cho các công ty thành viên trong tập đoàn SME logistics, Thu hút và phát huy các nhân sự có trình độ, có thái độ làm việc và đạo đức tốt, kiên quyết loại bỏ các nhân sự yếu kém, trì trệ, vi phạm các quy định, nội quy của công ty. Đảm bảo hạ tầng công nghệ thông tin ổn định, bảo mật cao cho các hoạt động của công ty.

### 2.1.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại SME logistics 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 (%)
Từ 18-26 tuổi	152	57,36%	160	53,33%	175	53,52%
Từ 27-35 tuổi	67	25,28%	75	25%	92	28,13%
Từ 36-44 tuổi	32	12,08%	41	13,67%	39	11,93%
Từ 45-53 tuổi	10	3,77%	16	5,33%	13	3,98%
Trên 54 tuổi	4	1,51%	8	2,67%	8	2,45%
<b>Tổng</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)

Nhận xét:

Dựa vào bảng thống kê nguồn nhân lực theo cơ cấu độ tuổi giai đoạn năm 2020 - 2022 ở SME logistics, có thể thấy số lượng lao động ở độ tuổi từ 18- 26 tăng đều qua 3 năm. Xét về tỷ lệ phần trăm thì số lượng nhân sự ở độ tuổi này vẫn giữ tỷ lệ cao trong cơ cấu nhân sự của công ty (luôn ở trên mức 50%) Chiếm từ 25% nhân sự ở SME logistics, đa số nhân viên độ tuổi từ 27- 35 tập trung làm việc ở văn phòng. Độ tuổi từ 35 trở lên tại SME logistics chủ yếu được phân bổ tại các vị trí quản lý cấp cao như: Trưởng phòng, phó phòng, Thủ kho, Thủ quỹ... với độ tuổi này khi đảm nhiệm các vị trí quản lý quan trọng ở công ty yêu cầu nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao, sự gắn bó lâu dài với công ty và kỹ năng xử lý tình huống nhất định. Ngoài ra, số lượng lao động từ 45 đến dưới 53 tuổi qua 3 năm không có nhiều biến động (năm 2021 tăng 6 người so với năm 2020 và năm 2022 giảm 3 người so với năm 2021). Nhóm tuổi trên 54 chiếm tỷ trọng thấp nhất trong cơ cấu theo độ tuổi bởi những nhân sự trong độ tuổi này thường nắm giữ vai trò trong ban Hội đồng quản trị hoặc là các cô chú lao công, bảo vệ nên số lượng còn khá hạn chế.

### 2.1.6. Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại SME logistics 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 (%)
Nam	159	60%	188	62,67%	200	61,16%
Nữ	106	40%	122	37,33%	127	38,84%
<b>Tổng</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

*(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)*

Nhận xét:

Dựa vào bảng ta thấy, xét về cơ cấu giới tính năm 2022, Công ty có số lao động nữ là 127 người (chiếm 38,84% tổng số lao động), lao động nam là 200 người (chiếm 61,16% tổng số lao động). Công ty SME logistics có xu hướng tuyển lao động nam nhiều hơn lao động nữ. Có sự chênh lệch này là do Công ty hoạt động chủ yếu về lĩnh vực Vận chuyển Hàng không Quốc tế, Vận chuyển Đường biển Quốc tế, Vận tải đường bộ, Vận tải Hàng Dự án, Kê khai hải quan, Đại lý hãng tàu, Vận tải hàng siêu trường, siêu trọng, Kho bãi liên quan nhiều đến tư vấn, chăm sóc khách hàng và giao hàng, phải di chuyển liên tục ngoài thị trường khá vất vả, điều này đòi hỏi nhân viên phải có sức khỏe và thể lực tốt để đáp ứng công việc mang lại hiệu quả. Cũng vì thế mà đa số lao động nữ chủ yếu là lao động gián tiếp làm những công việc trong văn phòng như Nhân sự, Cung ứng, Telesale – Chăm sóc khách hàng (CSKH),...

## **2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics**

### **2.2.1. Căn cứ công tác tuyển dụng nhân lực**

*\* Căn cứ pháp lý:*

- Bộ luật lao động 2019.
- Luật doanh nghiệp.
- Luật việc làm 2013.
- Điều 6 Bộ luật lao động 2019. Quyền và nghĩa vụ của người sử dụng lao động

Công tác TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC của SME bên cạnh việc được thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động hiện hành thì còn căn cứ vào:

Quy chế tuyển dụng nhân lực của công ty SME

Điều lệ hoạt động của Công ty SME

Các hoạt động quản trị nhân lực:

*\* Hoạt động phân tích công việc*

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

*\* Hoạt động hoạch định nhân lực*

Chỉ tiêu tuyển dụng của SME phải căn cứ vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn và của Công ty SME, định biên nhân lực và kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực hàng năm của đơn vị.

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

*\* Hoạt động đánh giá thực hiện công việc*

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

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

### **2.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác tuyển dụng nhân lực**

- Ban lãnh đạo cấp cao: Phối hợp với Ban điều hành xây dựng kế hoạch, mục tiêu dài hạn, đề ra “Tầm nhìn, Sứ mệnh, Giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp”

Điều hành các Phòng/ Ban Công ty để xây dựng kế hoạch, chỉ tiêu cho từng bộ phận đảm bảo hoàn thành mục tiêu chung của Công ty.

- Bộ phận tuyển dụng: chuyên trách về tuyển dụng nhân sự và trực tiếp tham gia, bổ nhiệm cho nhân viên tuyển dụng và các nhân sự liên quan ở những phòng ban khác

- Phòng nhân lực: Tham mưu cho Giám đốc trong công tác tổ chức nhân sự, các chế độ về tiền lương, bảo hiểm, các chế độ chính sách cho người lao động, thực hiện công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho người lao động, các biện pháp kích thích người lao động làm việc; nghiên cứu sắp xếp, phân loại hồ sơ, tài liệu công văn đi đến; sắp xếp và phát hành lịch công tác từng tuần, tháng của Công ty; quản lý tài sản, cấp phát, giám sát sử dụng đúng quy định dụng cụ làm việc, cơ sở vật chất, trang thiết bị.

### **2.2.3. Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics**

#### **2.2.3.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực**

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

*Nhu cầu tuyển dụng nhân lực theo kế hoạch kinh doanh năm:* Vào cuối mỗi năm, bên cạnh việc đánh giá tổng kết hoạt động của năm đã qua, công ty tiếp tục lên kế hoạch các vị trí cần tuyển dụng theo cân đối cung cầu nhân lực và kế hoạch các dự án kinh doanh sẽ triển khai trong năm tới và báo cáo lên

Ban giám đốc. Đây là nhiệm vụ tổng quát của đội ngũ tuyển dụng từ đó phân bổ nhiệm vụ tuyển dụng theo từng quý, tháng.

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

**Bảng 2.3 Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty SME logistics**

Vị trí tuyển dụng	Số lượng (người)		
	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Phòng Tài chính- kế toán	13	15	11
Phòng Hành Chính tổng hợp	9	13	20
Phòng Kinh doanh	49	73	87
Phòng Vận hành (OPS)	9	9	10
Phòng Giao nhận	26	34	42
Phòng Phát triển đại lý	2	0	1
Tổng	108	144	171

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)

Nhận xét:

Không nằm ngoài những tác động tiêu cực của dịch bệnh Covid 19, nguồn nhân lực của SME Logistics cũng chịu sự ảnh hưởng không nhỏ. Nhằm thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch Covid-19, đặc biệt là trong giai đoạn giãn cách và hơn nữa là đảm bảo tiến độ sản xuất, doanh

nghiệp cùng các phòng ban đều phải cân bằng nguồn nhân lực sao cho phù hợp. Nhìn chung, nhu cầu tuyển dụng của công ty SME Logistics giai đoạn 2020-2022 cũng có xu hướng tăng nhanh. Một trong những vị trí cần nhiều nhân lực nhất và có sự biến động liên tục chính là Telesales - bộ phận bán hàng chủ chốt của công ty. Ngoài ra, một số vị trí quản lý cấp cao cũng có sự thay đổi do nghỉ việc hoặc được chuyển chuyên công tác. Điều này khiến cho hoạt động tuyển dụng hầu như được diễn ra xuyên suốt cả năm. Để đáp ứng khối lượng công việc ngày một tăng, SME Logistics tập trung vào việc tìm kiếm các vị trí như Thực Tập Sinh, Content Marketing, Digital Marketing Manager, Chăm sóc khách hàng kênh thương mại điện tử, Telesales, Graphic Designer.

#### 2.2.3.2. *Lập kế hoạch tuyển dụng*

Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng, bộ phận phụ trách tuyển dụng sẽ lên kế hoạch tuyển dụng về nguồn, phương pháp, thời gian, địa điểm và xây dựng nội dung thông báo tuyển dụng trước khi tiến hành các bước sau của quy trình tuyển dụng. Do tính chất hoạt động đặc thù với phạm vi hẹp của lĩnh vực dịch vụ vận tải, nhân lực công ty buộc phải có những kỹ năng chuyên môn, trình độ công nghệ cao. Cũng vì vậy, việc xác định nguồn tuyển dụng nhân lực của Công ty cũng được đội ngũ tuyển dụng và lãnh đạo công ty hết sức quan tâm với những định hướng cụ thể. Các ứng viên có thể nộp đơn trực tiếp tại [hr-@smelogistics.vn](mailto:hr-@smelogistics.vn).

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

*Nguồn tuyển dụng bên trong công ty:*

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

Đối với các vị trí còn lại (chuyên viên chuyên môn, lao động trực tiếp...) thì công ty lựa chọn nguồn là người lao động trong công ty tại các bộ phận



khác đáp ứng được yêu cầu công việc; người lao động có nguyện vọng muốn thay đổi công việc nộp hồ sơ ứng cử hoặc được lãnh đạo chuyển công việc.

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

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

Nguồn tuyển dụng bên ngoài công ty:

Ứng viên chủ yếu của nguồn này người lao động trên thị trường và người nhà cán bộ, công nhân viên trong công ty. Đáp ứng mục tiêu phát triển và mở rộng quy mô sản xuất, nguồn tuyển dụng bên ngoài là hướng mục tiêu chính trong việc gia tăng nhân lực của công ty và phục vụ mục tiêu phát triển trong dài hạn.

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

Đối với nguồn tuyển dụng các vị trí chưa có kinh nghiệm: Nhóm đối tượng mà công ty hướng tới là nguồn sinh viên đặc biệt là các sinh viên tốt nghiệp khoa Điện tử tại các trường đại học như Giao thông vận tải, Ngoại thương, Đại học Hàng hải.

Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài, công ty sử dụng khá nhiều phương pháp để tiếp cận với người xin việc, mặc dù tốn kém hơn về mặt chi phí và

thời gian nhưng cũng đã đem lại hiệu quả cao hơn. Có thể kể tới một số phương pháp sau:

Đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông

Gửi thông báo tuyển dụng đến các trường Đại học có khoa Điện tử, vận tải tiếp nhận sinh viên vào thực tập hàng năm.

Headhunting: chủ động tìm kiếm các ứng viên đang có nhu cầu tìm công việc tương tự và giới thiệu công việc mà công ty đang tuyển. Thông thường, nguồn tìm kiếm hay được sử dụng là các hồ sơ tìm việc làm (itviec.com, timviecnhanh.com, vietnamworks.com, tuyendung.topvn.vn...)

+ Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên trong công ty.

#### *Đăng thông tin tuyển dụng*

Việc khai thác các nguồn ứng viên tại SME logistics ngày càng trở nên dễ dàng hơn so với khoảng thời gian trước đây nhờ áp dụng những thành tựu của công nghệ, cụ thể là sự bùng nổ xu hướng tuyển dụng trực tuyến. Tính đến thời điểm hiện tại, SME logistics vẫn sử dụng song song hai nguồn ứng viên chủ yếu là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài thị trường.

Nguồn ứng viên nội bộ được xem là ưu tiên hàng đầu trong công tác tuyển dụng. Do đó mọi thông tin tuyển dụng sẽ được chuyển đến toàn thể CBNV trong hệ thống SME trước khi hoặc cùng lúc với việc đăng thông tin tuyển dụng ra bên ngoài (trừ những vị trí bảo mật hoặc nhạy cảm).

Bên cạnh đó, lao động thuộc nguồn bên ngoài công ty là một thị trường rộng lớn đòi hỏi SME logistics phải có những hình thức thông báo đa dạng hơn để tiếp cận, thu hút được ứng viên tiềm năng. Giữa hàng loạt các phương pháp tuyển dụng hiện tại, SME logistics lựa chọn kết hợp hình thức quảng cáo và hợp tác cùng các doanh nghiệp cung cấp nhân sự thuê ngoài thông qua

Internet nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Một số mẫu thông tin tuyển dụng của SME logistics trên các nền tảng

TUYỂN DỤNG ĐI LÀM NGAY  
{HÀ NỘI} - CÔNG TY CỔ PHẦN SME LOGISTICS  
#logistics -#xnk -#sale- #nhanvienkinhdoanh

39A Ngô Quyền, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Quyền lợi:

- Lương cơ bản (7-10M) + tỷ lệ incentive cao+ + phụ cấp +thưởng tết++
- Cơ hội thăng tiến trong thời gian ngắn 6 tháng -1 năm
- Được làm việc và đào tạo trực tiếp từ tổng giám đốc nhiều kinh nghiệm
- Sếp tâm lý, hiểu biết rộng là mentor rất tốt cho nhân viên
- Cơ hội tiếp xúc và mở rộng nhiều mối quan hệ giá trị để phát triển bản thân trong ngành
- Môi trường làm việc trẻ trung, năng động (8X, 9X)
- Du lịch trong và ngoài nước đến những địa điểm hấp dẫn.
- Hưởng đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHTN

Yêu cầu:

- Có kinh nghiệm sales logistics từ 2 năm trở lên
- Tiếng Anh (đặc biệt kỹ năng speaking), Tin học Văn phòng thành thạo
- Ngoại hình ưa nhìn và kỹ năng giao tiếp tốt
- Khuyến khích các ứng viên có laptop cá nhân (Công ty có trợ cấp hoặc nếu không sẽ cung cấp máy tính công ty)

Mô tả công việc

- BÁN CƯỚC HÀNG AIR.
- Tìm kiếm khách hàng có nhu cầu vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không
- Làm việc với đại diện các hãng hàng không để có chính sách giá hiệu quả.
- Chăm sóc các khách hàng hiện tại
- Các công việc liên quan khác theo sự phân công của cấp trên.

📞 Thông tin liên hệ.

👉👉📧 Ms Vân (Phụ trách): 0976 632 218

Tiêu đề mail: TÊN\_VỊ TRÍ ỨNG TUYỂN  
hr-global@smelogistics.vn

**Hình 2.2. Bài đăng quảng bá tuyển dụng tại facebook**

10/05  
2023

Tuyển Kế Toán Thuế

<b>Nơi làm việc:</b>	<b>Mức lương:</b>	<b>Số lượng:</b>	<b>Hạn nộp hồ sơ:</b>
39A Ngô Quyền - Hàng Bài - Hoàn Kiếm - Hà Nội	Thảo thuận khi phỏng vấn	1	31/05/2023

---

**Mô tả công việc:**

- Đối chiếu hoá đơn GTGT đầu vào và hoá đơn GTGT đầu ra, đảm bảo tính hợp lệ, hợp lệ và hợp pháp.
- Kiểm tra và phân loại hoá đơn GTGT theo từng loại thuế suất.
- Kế khai thuế theo tháng, quý, nộp thuế, lập báo cáo tình hình sử dụng hoá đơn, biên lai chứng từ thuế TNCN.
- Kiểm tra, rà soát lại các vấn đề còn tồn đọng trong năm, kiểm tra các số liệu từ chi tiết đến tổng hợp. Kiểm tra lại giữa kê khai và hạch toán để chuẩn bị cho công việc lập báo cáo tài chính cuối năm.
- Thực hiện các công việc khác khi được kế toán trưởng yêu cầu.

**Yêu cầu**

- Tốt nghiệp Đại học các chuyên ngành liên quan.
- Kinh nghiệm tối thiểu 1 năm ở vị trí tương đương.
- Am hiểu nghiệp vụ kế toán, kiểm toán.
- Sử dụng thành thạo Excel, phần mềm kế toán.
- Có kỹ năng phối hợp công việc với các Phòng ban khác.
- Chịu được áp lực, cẩn thận tỉ mỉ

**Ứng tuyển:**  
hr@smelogistics.vn (Tiêu đề mail: TÊN + VỊ TRÍ ỨNG TUYỂN)  
Liên hệ: 0345 988 616 (Ms Linh) hoặc 0777 850 388 (Ms Thu)

TÀI MẪU HỒ SƠ ỨNG TUYỂN

NỘP ĐƠN ỨNG TUYỂN

SHOW LESS ^

**Hình 2.3. Tuyển dụng của SME logistics trên trang web Tuyển dụng (smelogistics.vn)**

### 2.2.3.3. Thực hiện tuyển dụng

\* Tiếp nhận hồ sơ ứng tuyển

**Bảng 2.4 Số lượng hồ sơ ứng tuyển giai đoạn 2020-2022**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm</b>		
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nguồn nội bộ	20	17	25
Nguồn bên ngoài	297	478	589
Tổng số hồ sơ thu về	317	495	614

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)

### Nhận xét:

Trong quá trình tiếp nhận hồ sơ, SME logistics ưu tiên xét duyệt những hồ sơ ứng tuyển nội bộ, tuy nhiên, số hồ sơ thu được từ nguồn này vẫn còn rất ít. Theo bảng thống kê cơ cấu lao động nguồn nội bộ giai đoạn 2020-2022 cho thấy, chỉ có 20 hồ sơ ứng tuyển năm 2020 (chiếm 6.3%), 17 hồ sơ năm 2021 (chiếm 3.43%) và 25 hồ sơ năm 2022 (chiếm 4.07%). Để việc tuyển dụng nội bộ đạt chất lượng, SME logistics vẫn có một số yêu cầu nhất định. Cụ thể, đối với cán bộ nhân viên ứng tuyển nội bộ phải có ít nhất 06 tháng làm việc nếu ứng tuyển vị trí nhân viên, từ 12 tháng trở lên đối với các vị trí cấp quản lý. Điều này là một trong những lý do gây hạn chế trong việc thu hút lượng hồ sơ nội bộ.

Kết quả tuyển dụng lao động chủ yếu đến từ nguồn bên ngoài với tổng số hồ sơ thu được là 297 năm 2020 (chiếm 93.7%), 478 hồ sơ năm 2021 (chiếm 96.57%), 25 hồ sơ năm 2022 (chiếm 95.93%). Qua đó thấy được sự chênh lệch trong số lượng hồ sơ qua các năm, so với năm 2020 thì năm 2021 tăng 181 hồ sơ, năm 2022 tăng 292 hồ sơ. Nguồn ứng viên bên ngoài đáp ứng hơn 90% nhu cầu tuyển dụng của công ty. Hầu hết số lượng lao động ứng tuyển đều là những sinh viên sắp tốt nghiệp, ứng viên từ 20 tuổi trở lên trên toàn quốc, có thể cùng ngành hoặc trái ngành nhưng đảm bảo khả năng làm việc ở vị trí tương đương.

### *\* Test đầu vào*

Toàn bộ người lao động được tuyển vào làm việc tại đơn vị đều phải thông qua hình thức thi tuyển. Mỗi bộ phận có nhu cầu tuyển dụng sẽ đưa ra bài kiểm tra kèm yêu cầu về thời gian và cách thức thực hiện gửi về cho hội đồng tư vấn tuyển dụng. Thư ký các hội đồng phỏng vấn sẽ chấm điểm và đánh giá kết quả bài kiểm tra của ứng viên, sau đó được chuyển đến chủ tịch

các hội đồng phỏng vấn. Bộ phận tuyển dụng sẽ thông báo lịch làm bài test cho ứng viên chậm nhất là 3 ngày trước khi kiểm tra.

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

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

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

#### *\* Phỏng vấn*

Bộ phận Tuyển dụng sẽ tiến hành lập danh sách ứng viên tham dự phỏng vấn dựa trên cơ sở danh sách ứng viên làm bài kiểm tra đạt yêu cầu. Phỏng vấn chia làm hai vòng: Phỏng vấn vòng 1 là phỏng vấn chuyên môn, các ứng viên qua vòng 1 sẽ tiếp tục vào phỏng vấn vòng 2 bởi lãnh đạo trực tiếp.

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

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

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

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

Loại giỏi:  $\geq 8,5$  điểm

Loại khá:  $\geq 7$  điểm

Loại trung bình khá:  $\geq 5$  điểm

Loại yếu kém:  $< 5$  điểm

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

Nhận xét: Quá trình phỏng vấn của công ty được thực hiện khá tốt, các câu hỏi tình huống và chuyên môn được đưa ra rất cụ thể và phù hợp với vị trí

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

*\* Ra quyết định tuyển dụng.*

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

*\* Thông báo nhân viên mới*

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

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



*\* Thử việc*

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

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

**Bảng 2.5. Kết quả ký hợp đồng lao động sau khi thử việc tại Công ty**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>
Số lượng lao động thử việc	148	112	120
Số lượng ứng viên nhận việc và ký hợp đồng	104	80	87
Số lượng ứng viên bị loại sau thử việc	44	32	33

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

### *Quyết định tuyển dụng*

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

#### *2.2.3.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực*

**Bảng 2.6. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại SME logistics**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>
Nhu cầu tuyển dụng (người)	110	145	172
Tổng số hồ sơ thu được (hồ sơ)	317	495	614
Số hồ sơ đã sàng lọc (đã phỏng vấn)	205	350	412
Số ứng viên nhận việc và ký hợp đồng (người)	104	80	87

*(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)*

Nhận xét:

*Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng tuyển:* Dựa vào bảng thống kê kết quả hoạt động tuyển dụng nhân sự có thể thấy, số lượng hồ sơ ứng tuyển vào các vị trí trống qua 3 năm 2020, 2021 và 2022 luôn nằm ở mức cao lần lượt là 317 hồ sơ, 495 hồ sơ và 614 hồ sơ. Với lượng lớn hồ sơ thu về thì lượng ứng viên tham gia phỏng vấn chỉ đạt mức trung bình. Cụ thể, số hồ sơ đạt yêu cầu phỏng vấn năm 2020 là 205 hồ sơ (chiếm 64.6%), năm 2021 là 350 hồ sơ (chiếm 70.7%) và năm 2022 là 412 hồ sơ (chiếm 67.1%). Yếu tố khách quan

dẫn đến tình trạng này là do chất lượng hồ sơ thu về chưa đạt yêu cầu tuyển dụng, ứng viên không đảm bảo được trình độ chuyên môn, ... Tuy nhiên, điều này cũng thể hiện sự cẩn trọng trong công tác sàng lọc hồ sơ của bộ phận tuyển dụng.

*Tỷ lệ so sánh kết quả tuyển dụng với nhu cầu tuyển dụng:* Trong vòng 3 năm từ 2020 đến 2022, số lượng nhân viên được tuyển có sự chênh lệch khá lớn so với yêu cầu tuyển dụng của công ty và các bộ phận phòng ban. Nhân sự mới được ký kết hợp đồng lao động sau thử việc năm 2020 là 104 người, đáp ứng 94.5% kế hoạch tuyển dụng, năm 2021 là 80 người đáp ứng 55.17% kế hoạch tuyển dụng và 87 người năm 2022 đạt 50.59% so với kế hoạch tuyển dụng ban đầu. Hạn chế trong tỷ lệ tuyển dụng bắt nguồn từ dịch Covid 19 bùng phát mạnh, các lệnh phong tỏa, đóng cửa dịch vụ kinh doanh được tiến hành làm cho tình hình nhân sự trở nên biến động vào khoảng thời gian từ đầu năm 2020 đến giữa năm 2021, nhiều nhân viên tìm kiếm công việc online để có thêm thu nhập, một số khác xin nghỉ để về quê cùng gia đình nhằm đảm bảo tình hình sức khỏe. Đây cũng chính là chủ yếu gây cản trở công tác tuyển dụng tại SME logistics. Ngoài ra, cũng có một số lý do khác như năng lực thực sự của ứng viên chưa đảm bảo, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hiện tại, sự không phù hợp trong văn hóa dẫn đến xin nghỉ sau quá trình thử việc.

*Hiệu quả công việc:* Tuy tỷ lệ tuyển dụng vẫn chưa đạt yêu cầu đã đề ra ban đầu nhưng chất lượng nhân sự mới vẫn đáp ứng đúng và đủ yêu cầu công việc đề ra. Sau thời gian thử việc, thì có hơn 70% nhân viên được đánh giá là phù hợp, làm việc có hiệu quả, từ đó góp phần giảm bớt lượng công việc tồn đọng cũng như giảm thời gian đào tạo của công ty. Qua đó khẳng định rằng, công tác tuyển dụng của công ty ngày càng được nâng cao, tuyển dụng đúng người, đúng việc trong giai đoạn 2020-2022, số lượng ứng viên đáp ứng được yêu cầu công việc và được ký kết hợp đồng lao động có xu hướng giảm đáng

kê. Cụ thể, với tổng số lao động thử việc năm 2020 là 148 người thì chỉ có 104 ứng viên phù hợp để nhận việc cũng như ký hợp đồng lao động (chiếm 70.27%). Bên cạnh đó, năm 2021 cũng chỉ có 80 ứng viên đạt trong tổng số 112 ứng viên tham gia thử việc (chiếm 71.42%) và năm 2022 với 87 người phù hợp trên 120 ứng viên (chiếm 72.5%). Nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên là do sự chênh lệch trong năng lực làm việc thực sự so với thang điểm lựa chọn ban đầu, sự không phù hợp trong môi trường làm việc của các ứng viên hay một số lý do cá nhân khác, vì thế công ty chỉ lựa chọn những nhân sự tốt nhất và loại bỏ những ứng viên chưa phù hợp.

**Bảng 2.7. Kết quả khảo sát đánh giá về nội dung hình thức tuyển dụng**

<b>Mã hóa</b>	<b>Nội dung</b>	<b>N</b>	<b>Giá trị trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
TB	Thông báo tuyển dụng	220	3,78	0,454
TB1	Nhân viên trong công ty được thông báo về các vị trí đang tuyển dụng	220	4,12	0,888
TB2	Các hình thức thông báo, quảng cáo tuyển dụng của công ty đa dạng.	220	3,12	1,140
TB3	Thông báo tuyển dụng của công ty ngắn gọn, rõ ràng	220	3,67	1,022
TB4	Thông báo tuyển dụng của công ty đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp, yêu cầu công việc,..	220	4,17	0,614

(Nguồn khảo sát)

**Nhận xét:**

Nhìn chung, với giá trị trung bình là 3,78 biến quan sát về yếu tố thông báo tuyển dụng được cán bộ nhân viên đánh giá là có tác động đến yếu tố hiệu quả công việc. Có thể thấy, trong tổng số 220 nhân viên được khảo sát, việc thông báo tuyển dụng có đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp, yêu cầu công việc TB4 được đánh giá ở mức cao nhất với giá trị trung bình là 4,17. Cụ thể các mẫu tin thông báo đều có những điểm chung như: vị trí tuyển dụng, mức lương cơ bản, các quyền lợi đãi ngộ, mô tả công việc và các hình thức ứng tuyển, thông tin sơ lược về công ty. Các thông tin này giúp ứng viên có cơ sở để biết về HTP Pharma, hiểu hơn về vị trí đang tuyển yêu cầu những gì, từ đó họ không những có thêm niềm tin vào đơn vị đăng tuyển mà còn xác định được những công việc mà họ phải làm khi trở thành nhân viên chính thức và tự đánh giá được năng lực của họ trước khi ứng tuyển. Theo đó, số lượng hồ sơ chất lượng cũng tăng, giúp bộ phận tuyển dụng dễ dàng hơn trong công tác sàng lọc hồ sơ, tránh tình trạng chọn những ứng viên không đảm bảo gây ảnh hưởng chất lượng thực hiện công việc về sau. Tuy nhiên vẫn có ý kiến cho rằng thông báo tuyển dụng của công ty chưa rõ ràng, chi tiết bởi một số yêu cầu công việc được nhắc đến khi phỏng vấn mà chưa được thể hiện trong thông báo nên giá trị này chưa đạt mức tuyệt đối. Vì vậy, công ty cũng nên nêu rõ các thông tin về công việc trên thông báo để tránh gây nhầm lẫn hoặc thiếu sót trong việc tiếp cận ứng viên. Mặt khác, biến quan sát đa dạng trong việc quảng cáo thông tin tuyển dụng của công ty TB2 bị đánh giá ở mức thấp nhất với giá trị trung bình là 3.12. Mặc dù đã liên kết với rất nhiều nền tảng đăng tin tuyển dụng khác nhau như Careerlink, Top CV, JobGo... nhưng việc công ty hạn chế chi phí trong các gói đăng tin đã dẫn đến tình trạng không thể đăng toàn bộ các vị trí đang cần tuyển mà chỉ đăng một số vị trí đang cần gấp. Từ đó, ảnh hưởng đến tốc độ lan truyền rộng rãi của các tin tuyển dụng, khó

tiếp cận được đa dạng nguồn ứng viên, đồng thời không đáp ứng kịp thời lượng công việc còn tồn đọng ở các vị trí đang trống, ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện công việc

*Chi phí tuyển dụng:* Hiện tại SME logistics đang tập trung chi phí cho việc đăng tin trên các trang web việc làm như Careerbuilder, TopCV, Vietnamwork... để thu được hồ sơ chất lượng cho các vị trí cấp quản lý, chuyên viên. Mặt khác, đối với các vị trí Trình duyệt viên, nhân viên phát triển thị trường... công ty cũng đầu tư một khoản chi phí chuyển, làm banner, poster, tờ rơi để phát tại các điểm trường vào ngày hội tuyển dụng. Đồng thời cũng tận dụng đăng tin ở các nguồn tuyển dụng miễn phí như Facebook, LinkedIn hay các hội nhóm Zalo. Tuy nhiên việc đăng tin trên các nguồn vẫn chưa phát huy tối đa hiệu quả, nhiều tin đăng trên trang web việc làm chưa được xử lý đúng hạn, hồ sơ thu về không được sử dụng, gây lãng phí tiền bạc, công sức của cán bộ nhân viên công ty.

Tuy nhiên, các yếu tố này vẫn chưa đạt được mức cao bởi bộ phận tuyển dụng chỉ chú trọng vào lọc ứng viên tại các nguồn như Careerlink, Top CV, JobGo mà chưa quan tâm nhiều đến nguồn LinkedIn, trong khi đó, LinkedIn lại là nền tảng có nguồn ứng viên trình độ cao. Đặc biệt, quá trình tuyển chọn vẫn không thể tránh khỏi sự ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này có thể là do tính tin cậy tương quan khá thấp khi hai người cùng nghiên cứu một hồ sơ mang lại kết quả không đồng nhất, đồng thời các thông tin được kiểm định còn phụ thuộc vào năng lực, trình độ và mục tiêu của người sàng lọc.

**Bảng 2.8. Thông kê mô tả yếu tố Quyết định tuyển dụng**

Mã hóa	Nội dung	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
QĐTD	Quyết định tuyển dụng	220	3,94	0,441
QĐTD1	Quyết định tuyển dụng được thực hiện dựa trên năng lực	220	3,73	1,037
QĐTD2	Thông báo kết quả tuyển dụng nhanh chóng	220	4,07	0,7151
QĐTD3	Nhân viên biết được kết quả tuyển dụng qua thông báo chính thức	220	4,02	0,689

(Nguồn khảo sát)

**Nhận xét:**

Có thể thấy, yếu tố quyết định tuyển dụng có giá trị trung bình bằng 3,94, là yếu tố được đánh giá ở mức cao nhất trong 7 yếu tố được phân tích. Trong đó, biến quan sát thông qua kết quả tuyển dụng một cách nhanh chóng QĐTD2 có giá trị trung bình là 4,07. Nhằm duy trì mối quan hệ tốt với ứng viên, công ty luôn thông báo với những ứng viên bị loại qua các hình thức như email hoặc thư từ... điều này giúp ích rất nhiều cho việc liên hệ lại ứng viên cũ trong những đợt tuyển dụng sau, nhiều ứng viên vì thiện chí và quy trình làm việc chuyên nghiệp vẫn quay lại ứng tuyển các vị trí khác phù hợp với năng lực. Song vì hệ quả của một số quy trình trước đó như thu thập và nghiên cứu hồ sơ, phỏng vấn... việc quyết định tuyển dụng dựa trên năng lực ứng viên vẫn chưa được chính xác, gây ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả thực hiện công việc ứng viên khi được nhận vào và cả những cán bộ nhân viên phụ trách công việc chung với ứng viên mới đó. Đó cũng là lý do biến quan sát QĐTD1 chỉ được đánh giá ở mức độ trung bình, thấp hơn so với 2 yếu tố còn lại với giá trị trung bình là 3,73.

**Bảng 2.9. Thống kê mô tả yếu tố phỏng vấn**

Mã hóa	Nội dung	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
PV	Phỏng vấn	220	3,84	0,396
PV1	Nhân viên tuyển dụng mô tả rõ ràng, cụ thể về nội dung và yêu cầu của vị trí tuyển dụng trong quá trình phỏng vấn	220	3,99	0,819
PV2	Nhân viên tuyển dụng giải đáp đầy đủ những thắc mắc của ứng viên trong quá trình phỏng vấn	220	3,72	0,927
PV3	Công ty sử dụng các phương pháp phỏng vấn chuẩn hóa trong quá trình tuyển dụng.	220	3,91	0,800
PV4	Phương pháp phỏng vấn có phản ánh được hết trình độ của ứng viên	220	3,61	1,115
PV5	Nhân viên tuyển dụng nói chuyện lưu loát, tác phong chuyên nghiệp	220	4,00	0,855

*(Nguồn khảo sát)**Nhận xét:*

Theo kết quả bảng thống kê cho thấy, trong 220 cán bộ nhân viên được khảo sát, hầu hết đều có xu hướng đồng ý với yếu tố phỏng vấn với giá trị trung bình là 3,84. Trong đó, biên quan sát PV5 có giá trị trung bình cao nhất là 4,00. Trong các buổi phỏng vấn, nhân viên tuyển dụng nói chuyện một



cách lưu loát và có tác phong chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, ứng viên cũng được nhân viên tuyển dụng mô tả rõ ràng, cụ thể về nội dung và yêu cầu của vị trí tuyển dụng trong quá trình phỏng vấn, từ đó hiểu rõ hơn về chức năng, nhiệm vụ của vị trí đang ứng tuyển cũng như biết mình cần phải trau dồi những gì, thực hiện những gì khi được nhận vào làm. Ngoài ra, công ty còn sử dụng các phương pháp phỏng vấn chuẩn hóa trong quá trình tuyển dụng. Song vẫn còn một số hạn chế tồn đọng là bộ phận tuyển dụng vẫn dùng chung một phương pháp phỏng vấn cho toàn bộ các vị trí dẫn đến tình trạng không phản ánh được hết trình độ thực sự của ứng viên, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc về sau. Điều này có thể thấy qua việc cán bộ nhân viên đánh giá yếu tố PV4 với giá trị trung bình bằng 3,61 thấp hơn so với 4 biến quan sát còn lại.

### **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistisc**

#### **2.3.1. Các yếu tố bên ngoài**

##### *2.3.1.1. Các chính sách của nhà nước*

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

### 2.3.1.2. Thị trường lao động

Hiện nay, lĩnh vực logistics đang là lĩnh vực được quan tâm, đầu tư phát triển mạnh mẽ. Hàng năm số lượng sinh viên học các chuyên ngành về logistics của các trường đại học như Giao thông vận tải, Ngoại thương, Đại học Hàng hải... đem lại nguồn lao động dồi dào cho thị trường lao động.

Trên cả nước hiện nay có rất nhiều trường đào tạo về logistics. Tuy nhiên, xu hướng thành lập và phát triển doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics ngày càng gia tăng, do đó nhu cầu tuyển dụng số lượng lớn lao động cao hơn nhiều so với số sinh viên ra trường. Đối với Công ty SME logistics, là một trong số những công ty hàng đầu trên thị trường về lĩnh vực vận tải cùng với định hướng phát triển chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao nên nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng ngành logistics là rất lớn. Do đó công tác tuyển dụng chịu ảnh hưởng không nhỏ từ sự biến động của thị trường lao động ngành logistics.

### 2.3.1.3. Đối thủ cạnh tranh

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

Tuyển dụng của các công ty Việt Nam. Thêm vào đó, sự khan hiếm nhân lực có chất lượng trong lĩnh vực này ngày càng gia tăng khi nguồn nhân lực mới được bổ sung từ các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp đào tạo điện tử còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng đào tạo. Điều này đã tạo nên thách thức lớn đối với công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp.

#### *2.3.1.4. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật*

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

### **2.3.2. Các yếu tố bên trong**

#### *2.3.2.1. Hình ảnh uy tín của công ty*

Công ty SME logistics với đặc thù hoạt động trong các lĩnh vực xuất nhập khẩu trực tiếp, ủy thác xuất nhập khẩu, vận chuyển hàng hóa bằng đường biển và hàng không, vận chuyển nội địa, các dịch vụ khai báo hải quan, cho thuê kho bãi, đóng gói bao bì... nên công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, các đơn vị cũng hoạt động trong lĩnh vực này. Hiện nay và trong thời gian tới, thị trường lao động (về nhu cầu việc làm) tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, nâng cao quản lý; phát triển quy mô sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao. Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với Công ty SME logistics. Bởi theo sự thay đổi của thị trường lao động, nhân lực trong lĩnh

vực logistics sẽ ngày một dồi dào hơn. Tuy nhiên sẽ ngày càng nhiều các doanh nghiệp khác cũng sẽ phát triển về lĩnh vực logistics, đồng nghĩa với việc người lao động có nhiều lựa chọn hơn và Công ty SME logistics sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân lực tại công ty như vậy công tác tuyển dụng công ty như vậy công tác tuyển dụng công ty có hiệu quả rất lớn trong việc thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển.

#### *2.3.2.2. Hoạt động kế hoạch hóa nhân lực, hoạt động phân tích công việc*

Để hoạt động kinh doanh được thực hiện một cách hiệu quả, SME logistics cần đảm bảo được nguồn lao động phải đáp ứng được nhu cầu cả về số lượng và chất lượng. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giúp sử dụng nguồn nhân lực sẵn có, đưa ra những phương án tuyển dụng kịp thời, đảm bảo số lượng người lao động phù hợp với chất lượng tay nghề tương ứng. Nhờ vậy, kế hoạch sản xuất, kinh doanh được đảm bảo triển khai đúng chất lượng, số lượng và tiến độ; giúp công ty SME logistics đạt mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

#### *2.3.2.3. Bộ phận làm công tác tuyển dụng*

Đây là bộ phận chuyên trách trong việc trực tiếp hoặc ủy thác các công ty SME logistics. Chuyên tìm kiếm, phỏng vấn, tuyển dụng nhân viên có năng lực, lấp đầy những vị trí thiếu hụt nhân lực trong công ty. Việc tuyển dụng phải đảm bảo tuyển đúng người, bố trí đúng vị trí đề hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty diễn ra suôn sẻ, đạt hiệu quả cao với mức chi phí tuyển dụng phù hợp nhất. Để có một kết quả tuyển dụng nhân tài hiệu quả, việc phối hợp chặt chẽ liên lạc giữa các vị trí bộ phận tuyển dụng là vô cùng cần thiết. Trước đây, công tác này ít nhiều có những bất cập nhưng giờ đây với sự ứng dụng công nghệ hiện đại, mọi việc trở nên thuận lợi hơn rất nhiều. Điều này giúp Công ty SME logistics xây dựng chiến lược gắn kết xu hướng tuyển dụng, đảm bảo sự linh hoạt và chủ động cho doanh nghiệp trong việc ổn định nhân lực.

#### 2.3.2.4. Khả năng tài chính của công ty

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

#### 2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại SME logistics

**Bảng 2.10: Kết quả hoạt động tuyển dụng tại SME logistics  
giai đoạn 2020 – 2022**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>
Nhu cầu tuyển dụng (người)	110	145	172
Tổng số hồ sơ thu được (hồ sơ)	317	495	614
Số hồ sơ đã sàng lọc (đã phỏng vấn)	205	350	412
Số ứng viên nhận việc và ký hợp đồng (người)	104	80	87

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp SME logistics)

Nhận xét:

*Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng tuyển:* Dựa vào bảng thống kê kết quả hoạt động tuyển dụng nhân sự có thể thấy, số lượng hồ sơ ứng tuyển vào các vị trí trống qua 3 năm 2020, 2021 và 2022 luôn nằm ở mức cao lần lượt là 317 hồ sơ, 495 hồ sơ và 614 hồ sơ. Với lượng lớn hồ sơ thu về thì lượng ứng viên

tham gia phỏng vấn chỉ đạt mức trung bình. Cụ thể, số hồ sơ đạt yêu cầu phỏng vấn năm 2020 là 205 hồ sơ (chiếm 64.6%), năm 2021 là 350 hồ sơ (chiếm 70.7%) và năm 2022 là 412 hồ sơ (chiếm 67.1%). Yếu tố khách quan dẫn đến tình trạng này là do chất lượng hồ sơ thu về chưa đạt yêu cầu tuyển dụng, ứng viên không đảm bảo được trình độ chuyên môn, ... Tuy nhiên, điều này cũng thể hiện sự cẩn trọng trong công tác sàng lọc hồ sơ của bộ phận tuyển dụng.

*Tỷ lệ so sánh kết quả tuyển dụng với nhu cầu tuyển dụng:* Trong vòng 3 năm từ 2020 đến 2022, số lượng nhân viên được tuyển có sự chênh lệch khá lớn so với yêu cầu tuyển dụng của công ty và các bộ phận phòng ban. Nhân sự mới được ký kết hợp đồng lao động sau thử việc năm 2020 là 104 người, đáp ứng 94.5% kế hoạch tuyển dụng, năm 2021 là 80 người đáp ứng 55.17% kế hoạch tuyển dụng và 87 người năm 2022 đạt 50.59% so với kế hoạch tuyển dụng ban đầu. Hạn chế trong tỷ lệ tuyển dụng bắt nguồn từ dịch Covid 19 bùng phát mạnh, các lệnh phong tỏa, đóng cửa dịch vụ kinh doanh được tiến hành làm cho tình hình nhân sự trở nên biến động vào khoảng thời gian từ đầu năm 2020 đến giữa năm 2021, nhiều nhân viên tìm kiếm công việc online để có thêm thu nhập, một số khác xin nghỉ để về quê cùng gia đình nhằm đảm bảo tình hình sức khỏe. Đây cũng chính là chủ yếu gây cản trở công tác tuyển dụng tại SME logistics. Ngoài ra, cũng có một số lý do khác như năng lực thực sự của ứng viên chưa đảm bảo, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hiện tại, sự không phù hợp trong văn hóa dẫn đến xin nghỉ sau quá trình thử việc.

*Chi phí tuyển dụng:* Hiện tại SME logistics đang tập trung chi phí cho việc đăng tin trên các trang web việc làm như Careerbuilder, TopCV, Vietnamwork.... để thu được hồ sơ chất lượng cho các vị trí cấp quản lý, chuyên viên. Mặt khác, đối với các vị trí Trình dợt viên, nhân viên phát triển thị trường... công ty cũng đầu tư một khoản chi phí d chuyên, làm banner,

poster, tờ rơi để phát tại các điểm trường vào ngày hội tuyển dụng. Đồng thời cũng tận dụng đăng tin ở các nguồn tuyển dụng miễn phí như Facebook, LinkedIn hay các hội nhóm Zalo. Tuy nhiên việc đăng tin trên các nguồn vẫn chưa phát huy tối đa hiệu quả, nhiều tin đăng trên trang web việc làm chưa được xử lý đúng hạn, hồ sơ thu về không được sử dụng, gây lãng phí tiền bạc, công sức của cán bộ nhân viên công ty.

Tuy nhiên, các yếu tố này vẫn chưa đạt được mức cao bởi bộ phận tuyển dụng chỉ chú trọng vào lọc ứng viên tại các nguồn như Careerlink, Top CV, JobGo mà chưa quan tâm nhiều đến nguồn LinkedIn, trong khi đó, LinkedIn lại là nền tảng có nguồn ứng viên trình độ cao. Đặc biệt, quá trình tuyển chọn vẫn không thể tránh khỏi sự ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này có thể là do tính tin cậy tương quan khá thấp khi hai người cùng nghiên cứu một hồ sơ mang lại kết quả không đồng nhất, đồng thời các thông tin được kiểm định còn phụ thuộc vào năng lực, trình độ và mục tiêu của người sàng lọc.

Hiệu quả công việc: Tuy tỷ lệ tuyển dụng vẫn chưa đạt yêu cầu đã đề ra ban đầu nhưng chất lượng nhân sự mới vẫn đáp ứng đúng và đủ yêu cầu công việc đề ra. Sau thời gian thử việc, thì có hơn 70% nhân viên được đánh giá là phù hợp, làm việc có hiệu quả, từ đó góp phần giảm bớt lượng công việc tồn đọng cũng như giảm thời gian đào tạo của công ty. Qua đó khẳng định rằng, công tác tuyển dụng của công ty ngày càng được nâng cao, tuyển dụng đúng người, đúng việc

#### **2.4.1. Mặt đạt được**

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

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

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

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

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

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

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

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

Bản thông báo tuyển dụng của SME đã thể hiện được đầy đủ các thông tin cần thiết như số lượng và chức danh công việc cần tuyển, mô tả khái quát công việc, yêu cầu đối với người tham gia dự tuyển, quyền lợi người lao động



được hưởng, địa điểm, thời gian, cách thức nộp hồ sơ ... giúp cho các ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào các vị trí còn thiếu trong Công ty.

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

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

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

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

*Thứ tư, về đánh giá hiệu quả tuyển dụng:*

Chất lượng ứng viên đã tuyển dụng trong thời gian qua vẫn được duy trì, đáp ứng được yêu cầu công việc trong điều kiện thị trường khan hiếm nhân lực và đòi hỏi các kiến thức công nghệ mới tăng lên. Số hồ sơ ứng tuyển tăng dần qua các năm cho thấy hoạt động tuyển mộ nhân lực tương đối hiệu quả.

#### **2.4.2. Mặt hạn chế**

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

*Thứ nhất*, về cơ sở của tuyển dụng

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

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

*Thứ 3*, quy trình tuyển dụng:

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

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

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

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

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

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

Bên cạnh đó, mức lương tuyển dụng cũng bị hạn chế bởi hạn mức các cấp bậc được quy định đã lâu và chưa được cập nhật nên với nhiều vị trí mức

lương áp dụng của công ty không còn phù hợp với mức tiền lương trên thị trường.

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

### **2.4.3. Nguyên nhân của các hạn chế**

Định hướng phát triển của doanh nghiệp còn chưa rõ ràng. Mặc dù đưa ra định hướng gia tăng mở rộng sản xuất song các dự án do bộ phận kinh doanh mang về thường rất khó về mặt công nghệ nên đòi hỏi công ty cần có một nguồn nhân lực tốt. Hệ thống chính sách, cơ chế hoạt động của các phòng ban, bộ phận, trong đó có bộ phận Tuyển dụng còn chưa được đầu tư thích đáng. Các yếu tố quy trình được xây dựng mang nặng hình thức, gặp khó khăn lớn trong khi thực hiện. Như hệ thống nhân viên công ty đang áp dụng, bị chòng chéo và khó xác định đâu là cấp bậc đâu là thứ hạng nhân viên, khi áp dụng kết hợp cả 2 tiêu chuẩn mà không có hướng dẫn cụ thể. Tên gọi của các cấp bậc này cũng không thể sử dụng trong việc tiếp cận và thông báo tuyển dụng. Bộ phận Tuyển dụng và người phỏng vấn thường tự quy đổi trên những người lao động đang làm việc tại công ty làm căn cứ để ra quyết định và áp cấp bậc nhân viên cho nhân viên mới.

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

Các chế độ đãi ngộ của công ty hiện nay áp dụng chưa đủ sức cạnh tranh với các đơn vị khác trên thị trường, đặc biệt khi so sánh với các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Như việc đóng bảo hiểm trên mức lương cơ bản

thay vì đóng mức bảo hiểm toàn bộ mức lương của người lao động mà các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài áp dụng hiện nay là một ví dụ tiêu biểu để ứng viên so sánh khi lựa chọn môi trường làm việc.

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

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

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

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SME LOGISTICS

#### **3.1. Phương hướng phát triển của công ty SME logistics**

##### ***3.1.1. Định hướng chiến lược kinh doanh của công ty SME logistics***

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

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

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

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

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

##### ***3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực***

Trong giai đoạn 2020 – 2025, Công ty SME tiếp tục thực hiện kế hoạch mở rộng quy mô sản xuất phát triển kinh doanh của mình. Trong đó việc đầu tư phát triển đội ngũ nhân lực có trình độ cao được ưu tiên bằng việc tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp để nâng cao năng suất lao động và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của các khách hàng lớn. Bên cạnh đó là việc tăng cường nguồn nhân lực công ty cho các kế hoạch kinh doanh mới sẽ được triển khai trong thời gian tới bằng việc đẩy mạnh hoạt động tuyển dụng. Công ty đã đưa ra định hướng phát triển nguồn nhân lực như sau:

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

Đảm bảo các ứng viên được tuyển dụng là các ứng viên có giàu kinh nghiệm và khả năng tiếng anh tốt với 90% ứng viên được tuyển dụng đạt trình độ 700 ToEIC trở lên hoặc các chứng chỉ tương đương khác.

Đối với hoạt động tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm cần đổi mới chương trình, tăng cường sức hút với sinh viên. Đảm bảo đủ nhân viên theo kế hoạch kinh doanh đưa ra. Hệ thống hóa lại cơ sở dữ liệu tuyển dụng của công ty bằng việc sử dụng phần mềm quản lý. Giúp công ty có thể quản trị được nguồn dữ liệu, phục vụ hiệu quả việc phát triển nguồn nhân lực công ty. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng. Nâng cao các hoạt động chăm sóc ứng viên tiềm năng, đón tiếp ứng viên chu đáo để tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp và nâng cao vị thế của công ty.

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

Ba là, nâng cao trình độ và đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng lao động có kinh nghiệm, có tay nghề cao trong công ty để nắm bắt nhanh chóng công việc được giao

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty SME logistics**

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

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

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

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

Ngoài những cán bộ làm công tác TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC thuộc Phòng Hành chính nhân lực, còn có sự tham gia của Ban giám đốc, trưởng phó các bộ phận, nhân viên có trình độ cao cùng tham gia vào hoạt động TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC. Do vậy, ngoài việc nâng cao năng lực cho các cán bộ phụ trách công tác TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC thì Công ty nên chú trọng nâng cao năng lực cho những người có tham gia vào hoạt động này. Công ty nên tổ chức thêm các khóa đào tạo do các trung tâm mở hoặc mời chuyên gia về giảng dạy tại Công ty để nâng cao hơn nữa trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng của các cán bộ tuyển dụng. Đặc biệt là những người tham gia vào hội đồng tư vấn tuyển dụng, hội đồng phỏng vấn, hội đồng thi tuyển; nâng cao kỹ năng đánh giá và lựa chọn ứng viên

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



chế hoạt động và hướng mục tiêu chung đã làm thiếu đi tính thống nhất của các hoạt động nhân lực.

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

### ***3.2.3. Giải pháp trong quy trình tuyển dụng nhân lực***

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

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

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

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

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

Giới thiệu của nhân viên nội bộ: Trong thời gian qua, hoạt động giới thiệu của nhân viên nội bộ chưa thực sự hiệu quả mặc dù nguồn ứng viên do nhân viên nội bộ giới thiệu thường có chất lượng khá tốt. Do họ đã có mối quan hệ quen biết và thường là đồng nghiệp cũ. Vì vậy, công ty cần có những tác động tích cực đối với chương trình và quy định mức thưởng giới thiệu hấp dẫn hơn.

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

Điều chỉnh nói rộng quy định giới thiệu ứng viên của nhân viên công ty, thay vì quy định các ứng viên do nhân viên giới thiệu chỉ được tính thưởng giới thiệu khi không có trong dữ liệu tuyển dụng của công ty thì nên giới hạn số thời gian. Chẳng hạn, ta có thể quy định: ứng viên do nhân viên giới thiệu

không có trong dữ liệu tuyển dụng công ty trong vòng 1 năm kể từ ngày dự tuyển gần nhất của ứng viên. Điều này sẽ làm hạn chế bớt tâm lý e ngại giới thiệu vì dù có giới thiệu cũng không được tính trả thưởng do không đạt quy định.

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

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

Từ đánh giá hiệu quả tuyển dụng thực tế tại công ty và kết quả khảo sát điều tra cho thấy, kênh tuyển mộ qua phương tiện thông tin đại chúng đạt hiệu quả cao nhất đặc biệt tin đăng trên các trang việc làm thường có tỷ lệ ứng viên biết tới cao hơn so với trên facebook hay các diễn đàn. Do đó, cần hoạch định việc phân bổ nguồn lực cho việc đăng tuyển lên các kênh này một cách hiệu quả.

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

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

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

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

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

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

Để tăng sự thu hút với các ứng viên trên thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì công ty nên đưa ra những hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp. Thực tế, người nộp hồ sơ thường bị kích thích bởi mức lương cao ngoài ra còn có chế độ phúc lợi của Công ty. Thông báo tuyển dụng cần được trình bày ngắn gọn, độc đáo để tăng hiệu quả trong quá trình tiếp nhận thông tin của người xin việc và công ty nên đầu tư vào việc thiết kế thông báo tuyển dụng hơn (thiết kế logo dễ nhớ, hình ảnh sống động, màu sắc thu hút...)

### **3.2.4. Một số giải pháp khác**

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

Bên cạnh việc đẩy mạnh các hoạt động tuyển dụng, công ty cần chú trọng tới việc phát triển các chính sách tạo động lực và sự gắn bó của người lao động với công ty. Công ty có thể áp dụng cả các khuyến khích tạo động lực về vật chất

và tinh thần. Qua hoạt động này sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường mối quan hệ tốt đẹp với người lao động, giảm bớt số lượng tuyển dụng thay thế những nhân viên nghỉ việc. Đồng thời nâng cao hình ảnh công ty và đẩy mạnh nguồn giới thiệu ứng viên từ nhân viên nội bộ công ty. Qua khảo sát các ứng viên ứng tuyển vào Công ty Cổ phần Appota cho thấy, 75% ứng viên quan tâm tới mức lương và các chế độ phúc lợi của công ty khi họ quyết định lựa chọn môi trường làm việc mới. Do đó, việc thực hiện tốt các chế độ lương, thưởng, phúc lợi của công ty là một yếu tố hết sức quan trọng giúp nâng cao hoạt động tuyển dụng của công ty. Mức lương tại các vị trí cần được điều chỉnh lại cho phù hợp với mức tiền lương trên thị trường. Tìm hiểu mức lương từ các đối thủ cạnh tranh và các ứng viên tham gia ứng tuyển. Từ đó sẽ tổng hợp được sự thay đổi mức lương trên thị trường để có những điều chỉnh phù hợp.

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

Hình ảnh doanh nghiệp có tác động lớn tới niềm tin và mong muốn của ứng viên khi quyết định ứng tuyển vào một tổ chức. Hình ảnh doanh nghiệp sẽ tạo được tâm lý ổn định của tổ chức cũng như cơ hội phát triển của họ tại tổ chức đó. Do vậy, công ty cần: Tiếp tục thực hiện các chiến lược quảng bá hình ảnh về các sự kiện, môi trường làm việc của tổ chức. Tăng cường văn hóa doanh nghiệp, xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp mở với tác phong làm việc chuyên nghiệp.

Thực hiện tốt các chính sách, chế độ đối với nhân viên công ty hiện nay để chính từ họ sẽ nhân rộng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp. Xét về số lượng, đội ngũ làm công tác tuyển dụng hiện nay của công ty so với số lượng và chất lượng các vị trí cần tuyển dụng đang thiếu về mặt nhân lực. Các mảng nội dung chuyên sâu về quản trị các thông tin đăng tuyển, quản trị dữ liệu đang thực hiện chông chéo và chưa hiệu quả. Cần mở rộng bộ phận Tuyển dụng trong thời gian này để đẩy mạnh các hoạt động tuyển dụng của công

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

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

Việc yêu cầu tham gia toàn thời gian với ứng viên chưa tốt nghiệp là một hạn chế của chương trình này. Do đó, công ty cần thiết kế và xây dựng các chương trình tuyển dụng phù hợp với đối tượng sinh viên. Tiếp tục duy trì chương trình Fresher trong thời gian tìm kiếm giải pháp mới cho việc tuyển dụng ứng viên chưa có kinh nghiệm. Song cần điều chỉnh một số nội dung sau để tăng sức cạnh tranh của chương trình này: Cần quy định rõ việc cho phép tuyển dụng linh hoạt trong việc lựa chọn các ứng viên tiềm năng. Với các ứng viên có đủ năng lực và khả năng học hỏi tốt, có thể tuyển dụng trực tiếp về bộ phận sản xuất mà không cần trải qua thời gian đào tạo bắt buộc kéo dài 3 tháng như hiện nay. Mở rộng số lượng và mức học bổng đối với các bạn học viên tham gia chương trình Fresher. Giúp tăng sức hút với sinh viên khi có khả năng nhận được học bổng để hỗ trợ thêm chi phí sinh hoạt trong thời gian đào tạo. Nếu có thể cân nhắc về nguồn lực tài chính, công ty có thể áp dụng phụ cấp đào tạo được xem như một khoản tiền lương nhỏ bên cạnh việc áp dụng cơ chế học bổng như hiện nay. Phối hợp với bộ phận đào tạo điều chỉnh hệ thống chương trình đào tạo thêm hấp dẫn và tăng chất lượng đào tạo. Xây dựng các chương trình mới để tiếp cận với nhiều đối tượng sinh viên khác nhau, không chỉ dừng lại ở sinh viên năm cuối và mới tốt nghiệp như hiện nay. Dưới đây là một số gợi ý về các chương trình tuyển dụng ứng viên có thể áp dụng. Tuyển thực tập viên theo kỳ thực tập của các trường đại học trọng điểm, có nguồn nhân lực tốt về vận tải, của các trường đại học như Giao

thông vận tải, Ngoại thương, Đại học Hàng hải ...Để có được nguồn sinh viên thực tập, công ty cần liên kết với nhà trường tổ chức sắp xếp kỳ thực tập của sinh viên phù hợp. Trường sẽ gửi danh sách các sinh viên lựa chọn nơi thực tập là Công ty SME. Trong kỳ thực tập này, công ty sẽ có cơ hội lựa chọn các sinh viên tiềm năng để tuyển dụng làm việc bán thời gian.

Với các sinh viên năm 3 và năm 4 công ty có thể tuyển dụng sinh viên vào làm việc bán thời gian. Do nguồn lực công ty có hạn, nên có thể khoanh vùng đối tượng sinh viên có khả năng tiếng Anh khá và học lực tốt để tuyển dụng với số lượng khoảng 5 đến 10 sinh viên một lần tuyển dụng. Sinh viên trúng tuyển sẽ được làm việc có hưởng lương và được đào tạo trực tiếp trong công việc tại các nhóm sản xuất. Song hành với 2 hoạt động trên công ty đều cần bố trí sắp xếp địa điểm và có người hướng dẫn, kèm cặp các sinh viên trúng tuyển.

### **3.3. Những đề xuất, kiến nghị**

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp xây dựng, xét về mặt quốc sách, cụ thể là ngành xây dựng và lao động đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng các luật, như: “Luật Xây dựng”, “Luật Lao động” ...doanh nghiệp hoạt động trong giới hạn quy định. Khung pháp lý, vì vậy các luật này có tác động lớn đến kinh doanh. Qua nghiên cứu đề tài này, tác giả nhận thấy, đặc biệt là sự can thiệp tích cực của bộ phận xây dựng, bộ phận lao động và nhà nước sẽ giúp doanh nghiệp tìm kiếm, tuyển chọn và sử dụng lao động tốt hơn. Đầu tiên, các sở xây dựng và lao động nên cải thiện các luật liên quan đến lao động, chẳng hạn như:

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

- Luật xây dựng, các thủ tục hành chính, cấp giấy phép bớt rườm rà, linh động, tạo điều kiện hơn cho doanh nghiệp.

Thứ hai, Nhà nước nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm. Hiện nay các trung tâm hoạt động trong lĩnh vực môi giới việc làm rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy nhưng cũng có những trung tâm chuyên lừa đảo. Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

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

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



## KẾT LUẬN

Nền tảng của mọi doanh nghiệp là đội ngũ nhân sự mạnh cả về số lượng và chất lượng. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để có được nguồn nhân lực thông minh như vậy. Tuyển dụng là tiền đề giới thiệu những tài năng xuất sắc. Mỗi công ty đều tổ chức tuyển dụng nhân lực phù hợp với tình hình thực tế và đặc điểm riêng của mình nhưng nhìn chung đều nhằm tuyển dụng những người lao động tốt nhất, phù hợp nhất để họ thực hiện hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả nhất. Nhưng điều đó không có nghĩa là tuyển dụng hiệu quả, chỉ tuyển dụng tốt và nó cần có sự phối hợp. Nền tảng của mọi doanh nghiệp là đội ngũ nhân sự mạnh cả về số lượng và chất lượng. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để có được nguồn nhân lực thông minh như vậy. Tuyển dụng là tiền đề giới thiệu những tài năng xuất sắc. Mỗi công ty đều tổ chức tuyển dụng nhân lực phù hợp với tình hình thực tế và đặc điểm riêng của mình nhưng nhìn chung đều nhằm tuyển dụng những người lao động tốt nhất, phù hợp nhất để họ thực hiện hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả nhất. Nhưng điều đó không có nghĩa là tuyển dụng hiệu quả, chỉ tuyển dụng tốt và nó cần có sự phối hợp. Hoạt động tuyển dụng nhân sự và các hoạt động khác trong doanh nghiệp như phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, hoạch định nguồn nhân lực... vì trong doanh nghiệp các hoạt động này có quan hệ mật thiết với nhau và ảnh hưởng lẫn nhau. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần cải thiện và hoàn thiện công tác tuyển dụng của mình căn cứ vào thời điểm và hoàn cảnh của doanh nghiệp để công tác tuyển dụng nhân sự mới đạt hiệu quả, góp phần vào hiệu quả sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, nếu doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải quan tâm đến công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là công tác tuyển dụng. Tuyển dụng tốt là điều kiện đầu tiên để thành công trong kinh doanh. Doanh nghiệp muốn làm tốt công tác tuyển dụng thì cần phải có một quy trình tuyển dụng phù hợp với thực tế của doanh nghiệp, đầy đủ và thiết thực.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Thị Kim Chung (2007) “Quy trình tuyển dụng nhân viên”
2. Cán Hữu Dạn (2020), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Xuân Đỗ (2014), Hoàn thiện Công tác tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty mạng lưới Viettel – Luận văn thạc sỹ, ĐH LĐXH.
4. Lê Thị Hồng Điệp (2009), “Phát triển quy trình tuyển dụng nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam” - Luận án tiến sỹ ngành kinh tế.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
6. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), Giáo trình Khoa học quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội.
7. Trần Hữu Hào (2017), “Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần in
8. Nguyễn Ngọc Huyền (2016), Đại học Quốc Gia Hà Nội với đề tài: "Tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH Thành An – Hà Nội".
9. Nguyễn Ngọc Khánh (2018), “Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần Tuệ Minh An”
10. Bùi Đình Khuê (2020), “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Smartosc”- Luận văn thạc sỹ, ĐH Lao động - Xã hội.
11. Đặng Xuân Tiến (2012), “Xu hướng tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp hiện nay” - tạp chí Kinh tế phát triển trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số 2.

**PHỤ LỤC**  
**PHỤ LỤC 1**  
**PHIẾU KHẢO SÁT**

Kính chào anh/ chị

Tôi là: Lê Hoàng Anh, là học viên cao học ngành QTNL của trường Đại học Lao động Xã hội. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài:

***“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty SME logistics”***

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

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

Xin chân thành cảm ơn.

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

Tên: .....

Số điện thoại: .....

Email: .....

Số phiếu điều tra:

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

Địa điểm điều tra: Trụ sở chính Công ty SME logistics.

**PHỤ LỤC 2**  
**NỘI DUNG KHẢO SÁT 01**  
**KHẢO SÁT VỀ NỘI DUNG VÀ HÌNH THỨC TUYỂN DỤNG**  
**TRONG CÔNG TY SME LOGISTICS**  
**(Phần dành cho cán bộ quản lý các bộ phận và phòng Hành chính nhân lực)**

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

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

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

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

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

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

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

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

D. Ít

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

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

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

- A. Nhiều
- B. Phù hợp
- C. Ít

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

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

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

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

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

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

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

- A. Thương hiệu và uy tín của công ty
- B. Hoạt động kế hoạch hóa nhân lực, hoạt động phân tích công việc

- C. Bộ phận làm công tác tuyển dụng
- D. Khả năng tài chính

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

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

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

.....

.....

.....

.....

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

**PHỤ LỤC 3**  
**NỘI DUNG KHẢO SÁT 2**  
**KHẢO SÁT VỀ NỘI DUNG VÀ QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG**  
**TRONG CÔNG TY SME LOGISTICS**  
 (Phần dành cho toàn bộ nhân viên công ty của Công ty SME logistics)

<b>THÔNG TIN CÁ NHÂN</b>	
Tuổi:	Giới tính:
Bộ phận làm việc	Trình độ:

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

A. Phương tiện Internet, truyền thông đại chúng

. Website, facebook của công ty

. Website việc làm

. Báo, đài

B. Qua người thân trong gia đình, bạn bè

C. Trung tâm giới thiệu việc làm

D. Nguồn khác

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

A. Mức lương

B. Danh tiếng công ty

C. Muốn có những thử thách mới

D. Cơ hội đi công tác nước ngoài

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

A. Rất đầy đủ, rõ ràng

B. Đầy đủ, rõ ràng

C. Không đầy đủ, mơ hồ

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

A. Phù hợp

B. Không phù hợp

- 5. Theo anh/ chị tác phong của người phỏng vấn như thế nào?**
- A. Chuyên nghiệp
  - B. Bình thường
  - C. Không chuyên nghiệp
- 6. Anh/ chị đánh giá như thế nào về đề thi tuyển vào Công ty?**
- A. Đề thi khó và phức tạp
  - B. Đề thi ở mức độ vừa sức
  - C. Đề thi đơn giản, dễ hiểu
- 7. Anh/ chị thấy công tác tuyển dụng của Công ty có đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên?**
- A. Có
  - B. Không
- 8. Anh/ chị đánh giá thế nào về quy trình tuyển dụng của công ty?**
- A. Tốt
  - B. Bình thường
  - C. Chưa tốt
- 9. Mức độ hấp dẫn của chương trình thưởng giới thiệu ứng viên với anh/ chị như thế nào?**
- A. Rất hấp dẫn
  - B. Bình thường
  - C. Không hấp dẫn
- 10. Anh/ chị có hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của Công ty?**
- A. Rất hài lòng
  - B. Hài lòng
  - C. Không hài lòng
- 11. Anh/ chị có đóng góp gì thêm cho hoạt động tuyển dụng của Công ty?**
- .....
- .....

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