

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG TRANG

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
BƯU CHÍNH VIETTEL**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN PHƯƠNG TRANG

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
BƯU CHÍNH VIETTEL**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. CAO VĂN SÂM

HÀ NỘI – 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện với một thái độ hoàn toàn khách quan trung thực.

Ngoài các phần trích dẫn, các kết quả phân tích, đánh giá, kết luận đều là kết quả làm việc của cá nhân tôi.

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

Học viên

Trang

Nguyễn Phương Trang

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban lãnh đạo Trường Đại học Lao động – Xã hội, cùng toàn thể các thầy cô giáo đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thiện bài Luận văn Thạc sĩ này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo trong Khoa Quản trị nhân lực đã nhiệt tình, xây dựng chương trình, giảng dạy cho tôi những bài học bổ ích, những kiến thức cốt lõi, căn bản nhất về ngành nhân sự, để tôi hiểu hơn về nghề nhân sự và quan trọng hơn cả là tôi có khối lượng kiến thức vững chắc để hoàn thành bài Luận văn Thạc sĩ này được tốt nhất.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo cùng cán bộ, nhân viên trong Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập số liệu, các tài liệu liên quan giúp tôi hoàn thiện Luận văn.

Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn tới PGS.TS. Cao Văn Sâm đã tận tình chỉ bảo, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian nghiên cứu bài luận văn.

Mặc dù tôi đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu song Luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết, vì vậy tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, phản hồi để tiếp tục hoàn thiện.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 29 tháng 11 năm 2023

Học viên

Trang

Nguyễn Phương Trang

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	i
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ	iv
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1.Các khái niệm liên quan.....	8
1.1.1. Khái niệm Tuyển dụng nhân lực.....	8
1.1.2. Khái niệm Tuyển mộ nhân lực.....	8
1.1.3. Khái niệm Tuyển chọn nhân lực.....	9
1.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực	10
1.2.1. Xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng.....	10
1.2.2. Tuyển mộ nhân lực.....	12
1.2.3. Tuyển chọn nhân lực.....	17
1.2.4. Hiệu quả tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.....	20
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.....	22
1.4. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp	25
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL	28
2.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	28
2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	28
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và cơ cấu lao động của Công ty.....	29
2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	32
2.2.1. Công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng.....	32

2.2.2. Công tác tuyển mộ	35
2.2.3. Công tác tuyển chọn.....	46
2.2.4. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	51
2.3. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	58
2.3.1. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	58
2.3.2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	61
2.4. Đánh giá tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel .	64
2.4.1. Về ưu điểm.....	64
2.4.2. Về hạn chế và nguyên nhân	65
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL	68
3.1. Phương hướng tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	68
3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	69
3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng	69
3.2.2. Hoàn thiện quá trình tuyển mộ.....	71
3.2.3. Hoàn thiện quá trình tuyển chọn.....	78
3.2.4. Một số giải pháp hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực	82
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	88
PHỤ LỤC	90

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	COD	COD là viết tắt của từ Cash on Delivery trong tiếng Anh, tạm dịch tiếng Việt có nghĩa là giao hàng thu tiền hộ – tức là người mua hàng sẽ thanh toán khi nhận hàng
2	DN	Doanh nghiệp
3	TDNL	Tuyển dụng nhân lực

DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Sơ đồ các nội dung của tuyển dụng nhân lực.....	10
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	29
Bảng 2.1. Bảng thống kê lao động theo độ tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn.....	30
Bảng 2.2. Kết quả tuyển dụng của Công ty phân theo nguồn tuyển dụng.....	35
Bảng 2.3: Vị trí tuyển dụng đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	42
Bảng 2.4: Bảng kết quả tham gia tuyển dụng đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	45
Bảng 2.5: Kết quả vòng phỏng vấn ứng viên đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	47
Bảng 2.6: Bảng khảo sát về bài thi tuyển Nhân viên Kế toán tổng hợp đợt đầu năm 2022 tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	48
Bảng 2.7: Bảng kết quả vòng tuyển chọn đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel	49
Bảng 2.8: Bảng kết quả tuyển dụng nhân lực từ 2020 – 2022.....	51
Bảng 2.9: Bảng đánh giá tỷ lệ sàng lọc ứng viên từ 2019 – 2022	52
Bảng 2.10: Bảng khảo sát độ phù hợp về thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu của công việc.....	52
Bảng 2.11: Chi phí tuyển dụng của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	53
Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động trong quá trình tuyển dụng nhân lực	55
Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động trong phân công công việc	57
Bảng 2.14: Năng lực tài chính của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.....	58
Bảng 2.15: Bảng vị trí, nhiệm vụ của Phòng Hành chính nhân sự	60

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong hoạt động quản trị nhân lực thì tuyển dụng là khâu đầu tiên và rất quan trọng. Tuyển dụng là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý và cũng là nền tảng vững chắc cho sự thịnh vượng và bền vững của tổ chức. TDNL của công ty có tốt thì chúng ta mới có được đội ngũ nhân lực tốt, đảm bảo công việc được giao hoàn thành chôi chày và giảm được những chi phí về tuyển dụng và đào tạo lại nguồn nhân lực.

Sự phát triển kinh tế – xã hội phụ thuộc vào nhiều điều kiện, yếu tố khác nhau, nhưng chủ yếu nhất vẫn là con người. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay của con người. Do vậy, hơn bất cứ nguồn lực nào khác, nguồn nhân lực luôn chiếm vị trí trung tâm và đóng vai trò quan trọng hàng đầu trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, nhất là trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Vì vậy để tranh thủ mọi nguồn lực, phát huy tối đa năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh, các DN Việt Nam nói chung và các DN hoạt động trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông nói riêng phải tận dụng nguồn nhân lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững và nâng cao vị thế của mình. Bưu Chính Viettel là một trong những DN hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội.

Nhận thức được điều đó, thời gian qua Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đã quan tâm đến hoạt động tuyển chọn và đã đạt được nhiều kết quả, đó là tuyển chọn được một đội ngũ lao động đáp ứng được yêu cầu công việc, có ý thức tổ chức kỷ luật... Tuy nhiên, TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel còn tồn tại một số vấn đề như công tác tuyển dụng và đào tạo để trẻ hóa nhân lực chưa được quan tâm đúng mức, quá trình tuyển dụng còn nhiều bất

cập, đòi hỏi phải có quá trình nghiên cứu từ đó hoàn thiện hoạt động TDNL để đạt hiệu quả cao hơn.

Vì vậy, tác giả đã chọn đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel” làm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ của mình. Hy vọng rằng, luận văn có thể góp phần hoàn thiện quy trình TDNL tại Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Một số nghiên cứu nước ngoài:

Có thể kể đến một số nghiên cứu về TDNL của các tác giả nước ngoài như tác giả Brian Tracy (2007) trong tác phẩm Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài. Tác giả đã khái quát những phương pháp, kỹ thuật quan trọng trong hoạt động tuyển dụng mà các công ty danh tiếng hàng đầu vẫn thường áp dụng. Tác giả chỉ ra được những thói quen xấu mà nhiều nhà tuyển dụng hiện nay đang mắc phải như đánh giá cảm tính, dựa trên sự phỏng đoán, quan sát qua loa, vội vàng... Đồng thời, qua từng chương của tác phẩm, tác giả chỉ ra sự tổn thất mà doanh nghiệp gặp phải khi tuyển dụng sai người và đưa ra các nguyên tắc giúp nhà tuyển dụng thay đổi phương hướng suy nghĩ và cách nhìn khác để đạt được thành công trong tuyển dụng người tài. Tuy nhiên, tác giả chủ yếu tập trung vào các giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng mà ít đề cập tới các vấn đề khác trong TDNL như chính sách tuyển dụng, nguồn tuyển dụng hay tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng. Phạm vi nghiên cứu của tác giả không rõ ràng nên giải pháp đề ra chung chung, bị trùng lặp ý.

Chris Dukes (2011) trong tác phẩm Quản trị tự học – Làm sao tuyển dụng được đúng người? cũng sử dụng cách thức suy luận nghiên cứu giống tác giả Brian Tracy. Nếu như tác giả Brian Tracy đưa ra 21 bí quyết để thành công gắn với quy trình tuyển dụng thì Chris Dukes lại chi tiết và cụ thể hơn bằng việc chỉ rõ các bước công việc trong quy trình TDNL: lập kế hoạch tuyển dụng, lên

quảng cáo tuyển dụng, tiếp cận và phỏng vấn ứng viên, hoàn tất lời mời công việc và thủ tục pháp lý cho người được tuyển. Ở từng bước công việc, Chirs Dukes trình bày rõ quan điểm và cách thức thực hiện để xây dựng được quy trình TDNL hoàn hảo cho mọi DN.

Trong cuốn “96 great interview questions to ask before you hire”, Paul Falcone (2008) ông không chỉ đưa ra các câu hỏi phỏng vấn xin việc điển hình, mà còn đưa ra triết lý của cả một cuộc phỏng vấn. Nó có đầy đủ các ví dụ, giải thích lý do để đưa ra các câu hỏi tuyển dụng và câu trả lời phù hợp với câu hỏi tuyển dụng đó.

Kết quả nghiên cứu của Công ty Towers Watson là “Global Workforce Study 2014” có sự tham gia của hơn 32.000 lao động, tìm hiểu về thái độ và mối quan tâm của người lao động trên toàn thế giới. Nó là một phần của dự án nghiên cứu có quy mô toàn cầu, được thiết kế nhằm hiểu rõ quan điểm của cả người lao động và người sử dụng lao động về các xu hướng cũng như các vấn đề mới nổi trong môi trường làm việc. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra chưa đến ½ số người lao động được khảo sát cho rằng công ty của họ đã làm tốt công tác tuyển dụng (52%) và giữ chân (48%) nhân viên có trình độ cao. Nghiên cứu này cũng đã chứng minh, các yếu tố cơ bản như lương, tính ổn định và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp là những yếu tố quan trọng nhất đối với người lao động khi quyết định tiếp tục làm việc hay rời bỏ tổ chức.

Một số nghiên cứu trong nước:

DN muốn có một nguồn nhân lực chất lượng cao thì cần phải có bước tuyển dụng tốt, hoạt động tuyển dụng tốt thì tổ chức sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm để giúp tổ chức tồn tại và phát triển tốt, có tính cạnh tranh cao. Ngược lại có thể dẫn đến suy yếu nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn lực dẫn tới phá sản, chính vì vậy để thu hút và tuyển dụng được nguồn lao động có chất lượng và gắn bó với DN

đòi hỏi phải thay đổi cách tuyển dụng truyền thống, từ đó có nhiều công trình nghiên cứu và cuốn sách ra đời như của Đồng tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân đề cập đến tuyển mộ, tuyển chọn, quy trình tuyển chọn nhân lực trong các DN, phương pháp tuyển chọn nhân lực.

Tác giả Nguyễn Thanh Êm, trong “Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Nhiên liệu Đồng Tháp” đã chỉ ra rằng công ty hoạt động trong một lĩnh vực nhạy cảm với sự biến động của cơ chế thị trường. Đặc biệt trong giai đoạn nghiên cứu hoạt động cung cấp nhiên liệu có rất nhiều thuận lợi nhưng cũng gặp không ít khó khăn, là một thành viên trong hệ thống kinh doanh nhiên liệu, Công ty Cổ phần Thương mại dầu khí Đồng Tháp nói chung và Công ty Cổ phần Nhiên liệu Đồng Tháp nói riêng cũng không tránh khỏi những khó khăn của ngành cũng như của đất nước, ảnh hưởng tới kết quả thực hiện TDNL tại DN. Xác định tầm quan trọng của hoạt động tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trong hoạt động quản trị TDNL tại DN, tác giả đã tập trung phân tích thực trạng tình hình tuyển dụng và đào tạo TDNL của công ty, các hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó, trong đó nổi bật là sự yếu kém của đội ngũ tuyển dụng và sự quan tâm, giám sát thiếu chặt chẽ của các cấp lãnh đạo. Từ đó, tác giả đã kiến nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động tuyển dụng như tập trung nâng cao chất lượng của đội ngũ tuyển dụng, quản lý tuyển dụng bằng tin học, xây dựng bản đánh giá nhân viên mới và chính sách đào tạo TDNL từ nguồn cho DN, đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao của DN trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường lao động.

Tác giả Vũ Thị Bích Liên, trong “Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn Thực phẩm Ân Nam tại Hà Nội” đã tập trung vào nghiên cứu thực trạng hoạt động TDNL, chỉ rõ các mặt hạn chế còn tồn tại và đưa ra các giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện

quy trình tuyển dụng của công ty, tuy nhiên lại chưa có những kiến nghị và đề xuất cụ thể với các cấp lãnh đạo tại công ty.

Tác giả Nguyễn Thị Uyên trong “Nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Sản xuất và Thương mại Lộc Nguyễn” đã đưa ra được những lý luận và con số thực tế về tuyển dụng nhân lực tại công ty, vạch ra những khó khăn, hạn chế cũng như đề xuất ra các giải pháp hữu ích để tối ưu hóa cho công ty trong nền kinh tế hiện nay.

Hay tác giả Nguyễn Thị Thanh Vân, “Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech”, đã tập trung nghiên cứu những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần hỗ trợ phát triển Detech.

Tác giả Mai Thanh Lan trong Giáo trình Tuyển dụng nhân lực đã đưa ra các lý thuyết tổng quan về TDNL, xây dựng kế hoạch TDNL, tuyển mộ, tuyển chọn và đánh giá chất lượng của TDNL.

Một nghiên cứu khác có đề cập đến vấn đề TDNL trong tổ chức đó là của tác giả Phạm Thị Út Hạnh, “Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại”. Trong công trình này, tác giả đã phân tích, đánh giá công tác quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty này. TDNL được tác giả luận văn nghiên cứu khá kỹ kể cả về lý luận, thực trạng và giải pháp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

a. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận về TDNL, luận văn tập trung làm rõ hoạt động TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel và đưa ra các giải pháp hoàn thiện hoạt động TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

b. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa lý thuyết cơ bản về TDNL, các nhân tố ảnh hưởng và mối quan hệ giữa tuyển dụng với chức năng khác trong quản trị nhân lực.

Phân tích, đánh giá thực trạng TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel thời gian qua, rút ra được ưu – nhược điểm, hạn chế và nguyên nhân.

Đề xuất giải pháp hoàn thiện TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

b. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Về nội dung: TDNL tại DN gồm 4 nội dung chủ yếu là Xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng; Tuyển mộ; Tuyển chọn; Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực.

Về không gian: Các nội dung trên nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Về thời gian: Số liệu, thông tin thứ cấp, nội dung nghiên cứu thu thập từ năm 2019 đến năm 2022. Giai đoạn đề xuất hoàn thiện TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2023 đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Nguồn số liệu được sử dụng trong luận văn:

+ Luận văn sử dụng dữ liệu sơ cấp: thu thập dữ liệu từ nhân viên, quản lý và cán bộ tuyển dụng tại chi nhánh, cán bộ tuyển dụng bằng cách lấy các ý kiến hoạt động tuyển dụng của Công ty.

+ Luận văn sử dụng dữ liệu thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của Phòng Hành chính nhân sự, số liệu của Công ty để phân tích hoạt động TDNL.

- Phương pháp thu thập thông tin:

+ Phương pháp quan sát bằng bảng hỏi: khảo sát hơn 100 công nhân viên, mục đích của khảo sát là thu thập ý kiến của người lao động về hoạt động tuyển mộ, quá trình tuyển chọn của Công ty.

+ Đối tượng khảo sát: Lao động tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, cụ thể ở đây chính là cán bộ ở các phòng ban và công nhân ở toàn bộ các phân xưởng sản xuất.

- Phương pháp xử lý dữ liệu:

+ Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến hoạt động TDNL.

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

+ Phương pháp so sánh: Sử dụng phương pháp để đối chiếu giữa các đợt và năm hoạt động của Công ty.

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

6. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu

Làm rõ cơ sở lý luận về TDNL tại DN.

Phân tích thực trạng, chỉ ra những nguyên nhân, hạn chế trong TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Đề xuất được giải pháp hoàn thiện TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, tạo ra sự gắn bó lâu dài của nhân viên từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời mở đầu, kết luận, luận văn gồm ba chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm liên quan

1.1.1. Khái niệm Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là thuật ngữ được dùng để chỉ những người làm việc trong các cơ sở sử dụng lao động. Trong các giáo trình Quản trị nhân lực như Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải: “TDNL chính 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”. [1,tr.74]

Phạm Đức Thành thì cho rằng “TDNL là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức”. [9,tr.168]

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân cũng cho rằng: “TDNL 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”. [2,tr.223]

Từ các phân tích trên cho biết: TDNL là 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.

1.1.2. Khái niệm Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ nhân lực ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của hồ sơ ứng viên thu được, bởi vì, tuyển mộ là nền tảng cho hoạt động tuyển dụng. Trong giáo

trình Quản trị nhân sự, Nguyễn Hữu Thân phát biểu rằng “Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm”. [8,tr.154]

Theo Lê Thanh Hà: “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để được lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc của tổ chức”. [4,tr.332]

Như vậy, Tuyển mộ nhân lực chính là việc cung cấp thông tin về nhu cầu nhân lực ra môi trường bên ngoài hay bên trong của tổ chức sau khi kế hoạch nhân lực được phê duyệt. Để quá trình tuyển chọn có chất lượng, yêu cầu quá trình tuyển mộ phải truyền tải được nội dung cụ thể, đầy đủ và chính xác các thông tin cần thiết đối với các ứng cử viên và sự miêu tả vị trí công việc cần tuyển mộ.

1.1.3. Khái niệm Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân lực là khâu kế tiếp của quá trình tuyển mộ để đảm bảo cho quyết định TDNL đúng với yêu cầu đặt ra. Nguyễn Hữu Thân phát biểu rằng “Tuyển chọn là quyết định xem trong số các ứng cử viên ấy ai là người hội tụ đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty”. [8,tr.181]

Theo Lê Thanh Hà: “Tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc trống của tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng”. [4,tr.369]

Bên cạnh đó, đồng tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân cho rằng: “Tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ”. [2,tr.105]

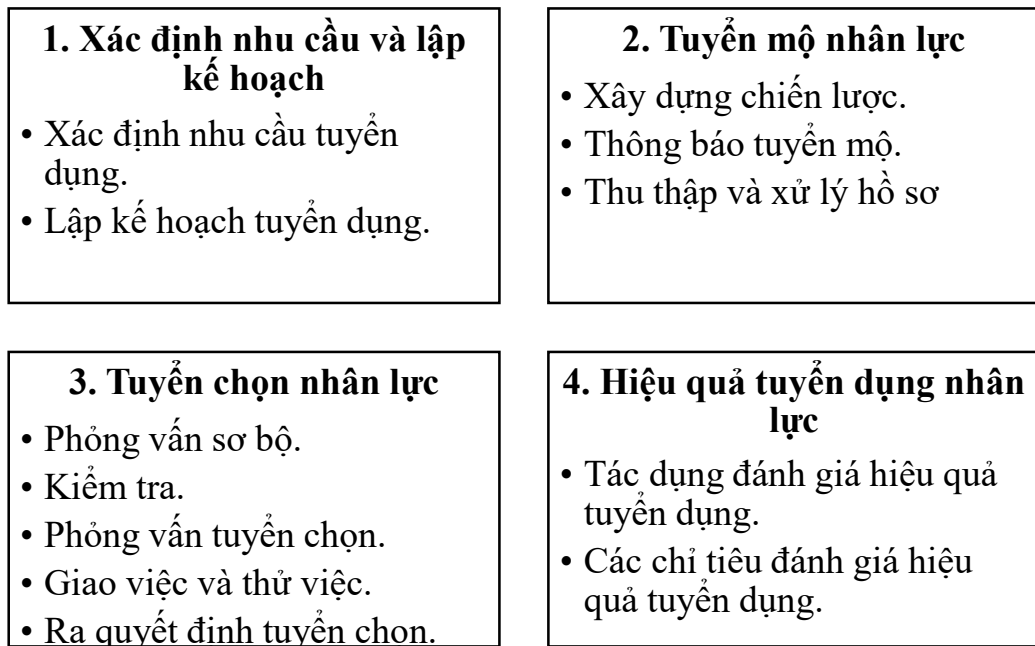
Quá trình tuyển chọn nhân lực bao gồm các công việc như thu nhận hồ sơ, nghiên cứu, sàng lọc ứng viên, thông báo phỏng vấn, phỏng vấn, ra quyết

định tuyển chọn. Thông thường, kết quả tuyển chọn nhân lực sẽ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như yêu cầu của công việc, khả năng xử lý tình huống của ứng viên, ý kiến chủ quan của người tuyển dụng...

Tóm lại, Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực là hai quá trình nối tiếp nhau của TDNL, là nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Tuyển mộ, tuyển chọn và các chức năng khác của quản trị nhân lực có mối quan hệ qua lại với nhau. Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc từ thị trường lao động bên ngoài với nhiều phương pháp khác nhau.

1.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực

Sơ đồ Các nội dung của TDNL:



Sơ đồ 1.1: Sơ đồ các nội dung của tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng

1.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, người quản lý phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của DN. Tức là DN cần tuyển bao nhiêu người và tuyển dụng thêm có thực sự cần thiết không? Các nhu cầu này có thể

xuất phát từ nhiều lý do như là nhằm thay thế nhân viên thuyên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm... Ta có các nhu cầu tuyển dụng sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng và cấp thiết giảm dần như sau:

Tuyển dụng thay thế: Thay thế nhân viên xin thôi việc, bị sa thải...; Thay thế tạm thời nhân viên đi vắng, bị bệnh...; Thay thế nhân viên được thăng chức, thuyên chuyển hoặc nghỉ hưu...

Tuyển dụng ứng phó: Hoạt động này thường diễn ra khi DN nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Hình thức này cũng khá rủi ro vì nhân viên sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của toàn DN.

Tuyển dụng dự án: Hoạt động này đi đôi với một dự án hay một chương trình của DN tạo ra nhu cầu lao động.

Tuyển dụng ngẫu nhiên: Hoạt động này thường xuất phát từ một yêu cầu xin việc của một ứng viên có tiềm năng lớn, của một nhân viên đang làm việc cho đối thủ cạnh tranh, cho khách hàng, cho nhà cung cấp...

Tuyển dụng thường niên: Hoạt động này phụ thuộc vào ngân sách và kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực. Kế hoạch này được thiết lập trên cơ sở các hoạt động trong năm tiếp theo, ước tính lượng nhân viên sẽ thôi việc, số vắng mặt...

1.2.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

Về nguồn tuyển dụng:

- Nguồn bên trong: Nguồn tuyển dụng từ 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 thuyên chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

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

Về phương pháp tuyển dụng: Đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau có thể sử dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau. Ví dụ như phương pháp tuyển dụng nội bộ, phương pháp tuyển dụng từ bên ngoài, phương pháp tuyển dụng qua các trung tâm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng, phương pháp tuyển dụng thông qua bên thứ ba...

Về 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 hay thực hiện các bài thi viết bao gồm các môn về nghiệp vụ, kỹ năng và môn kiến thức chung...

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 quá trình tuyển dụng thực hiện theo đúng tiến độ, tránh những sự việc phát sinh không mong muốn.

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực

1.2.2.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Lập kế hoạch tuyển mộ:

Xác định số người cần tuyển: Một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần tuyển dụng.

Tỷ lệ sàng lọc: Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng và các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào vòng tiếp theo.

Xác định nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ:

* Nguồn tuyển dụng bên trong: Nguồn bên trong được giới hạn ở những người lao động đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban trong DN nhưng lại có nhu cầu chuyển đổi công việc khác mà DN đang có nhu cầu tuyển dụng.

Phương pháp tuyển mộ bên trong DN:

- Công ty sẽ có bản thông báo mô tả vị trí, yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ, thông báo này sẽ được dán ở bảng thông báo của công ty và gửi đến tất cả các phòng ban trong công ty để thu hút tất cả các ứng viên trong công ty có khả năng và muốn thử sức ở một vị trí làm việc mới.

- Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty, đây là nguồn ứng viên dồi dào và có đảm bảo từ đó sẽ phát hiện nhanh được những người có năng lực phù hợp một cách cụ thể và nhanh.

- Tuyển dụng căn cứ vào thông tin như các kỹ năng hiện có, trình độ, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm, phẩm chất của từng cá nhân lao động trong công ty.

Về ưu điểm:

- TDNL bên trong DN tạo cơ hội cho nhân viên có cơ hội thăng tiến và tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, nhiệt tình và tận tâm, hiệu suất cao hơn.

- Nhân lực sẽ mau chóng thích nghi với điều kiện công việc mới.

Về nhược điểm:

- Gây ra sự xáo trộn trong nhân sự, vị trí công việc đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực được chuyển sang công việc khác và lại cần tiếp tục tuyển dụng.

- Việc tuyển nhân viên trong DN có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo.

- Hạn chế việc thu hút và bổ sung nhân tài cho tổ chức.

* Nguồn tuyển mộ bên ngoài: Là tuyển dụng nhân viên bên ngoài công ty, nguồn tuyển dụng lao động từ bên ngoài sẽ giúp DN bổ sung cả về số lượng và chất lượng lao động cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài công ty:

- Tuyển mộ trực tiếp từ các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề: Cách làm tương đối phổ biến là bộ phận nhân sự của DN liên hệ với các cơ sở đào tạo để gặp gỡ sinh viên, qua đó giới thiệu về DN, nhu cầu tuyển dụng.

- Các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm: Tùy theo cách thức hoạt động mà những trung tâm hay DN này đảm nhận các khâu tìm kiếm và tuyển chọn hoặc chỉ cung cấp các ứng viên cho các DN khách hàng.

- Sự giới thiệu của nhân viên: Một người bình thường trung bình sẽ quen tối thiểu khoảng 40 người khác, các công ty cần tận dụng nguồn cán bộ trong công ty để tìm được nguồn ứng viên dồi dào thông qua họ.

- Các ứng viên tự nộp đơn xin việc: Do trình độ khoa học kỹ thuật phát triển, thông tin tuyển dụng được quảng cáo trên nhiều trang web tìm việc làm uy tín nên ngày càng có nhiều ứng viên tự tìm việc và nộp đơn ứng tuyển.

- Hội chợ việc làm: Phương pháp này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn.

Về ưu điểm:

- Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng.

- Môi trường làm việc mới và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, cố gắng thể hiện năng lực của bản thân trong công việc.

- Người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và các quy định về những công việc có ý định giao cho nhân sự mới.

Về nhược điểm:

- Môi trường mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động trong quá trình tiếp nhận công việc, vì họ không làm từ đầu nên họ chưa hiểu sâu sắc, tường tận từng công việc trong một thời gian ngắn. Vì vậy, DN mất nhiều thời gian tạo điều kiện cho người lao động làm quen và hòa nhập với công việc mới.

- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người từ bên ngoài tổ chức thì sẽ gây tâm lý thất vọng trong tổ chức, vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội thăng tiến và nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tuyển dụng người từ nguồn bên ngoài thường làm cho DN phải bỏ chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho quá trình tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới.

Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ:

Lựa chọn các vùng để tuyển mộ là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển mộ của các DN. Các DN cần xác định thị trường lao động quan trọng nhất của mình sau đó tiến hành phân tích lực lượng lao động hiện có để xác định nguồn lao động tốt nhất.

Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ DN cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài. Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của tổ chức đã xây dựng tương ứng (quy mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ...).

1.2.2.2. Thông báo tuyển mộ

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn.

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín của công ty và tính hấp dẫn trong công việc cần tuyển.
 - Các chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu công việc chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.
 - Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc...
 - Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, cách thức liên hệ với công ty...
- Các hình thức thông báo tuyển dụng:
- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài phát thanh...
 - Niêm yết các bản thông báo tại nội bộ DN, nơi đông người qua lại.
 - Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển.
 - Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.
 - Thông báo trên mạng internet, thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên.

1.2.2.3. Thu thập và xử lý hồ sơ

Khi một vị trí công việc được thông báo, đăng tải chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều hồ sơ ứng tuyển gửi về. Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc. Việc chọn lọc hồ sơ nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn những hồ sơ phù hợp nhất cho vị trí công việc sau đó lên kế hoạch phỏng vấn. Việc làm này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiết kiệm được rất nhiều thời gian của mình trong quá trình tuyển dụng.

Hồ sơ xin việc gồm những giấy tờ sau đây: Đơn xin việc, sơ yếu lý lịch có chứng thực, giấy chứng nhận sức khỏe, căn cước công dân, bản sao hộ khẩu, văn bằng chuyên môn, nghiệp vụ...

Việc nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của DN. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định danh sách các ứng viên tham gia thi tuyển.

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho DN giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện công việc. Để tuyển chọn có 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. Gồm các nội dung sau:

1.2.3.1. Phỏng vấn sơ bộ

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

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

1.2.3.2. Kiểm tra

Mục đích: kiểm tra, đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn. Có thể kiểm tra bằng phương pháp: nói, viết, bài kiểm tra trên máy tính, trên giấy.

Trắc nghiệm là phương tiện để kiểm tra, đánh giá về kiến thức hoặc để thu thập thông tin. Mục đích sử dụng trắc nghiệm để tuyển dụng người thích hợp với công tác được giao và nhờ thế công ty có thể đạt được các kết quả như

giảm bớt các chi phí, rút ngắn thời gian tập sự của nhân viên, nhân viên được giao việc đúng khả năng, giảm bớt tình trạng tự ý nghỉ việc...

Về lợi thế:

- Tiên đoán ứng viên có thể thành công trong việc làm tới mức độ nào.
- Khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên.
- Kết quả chính xác hơn phương pháp phỏng vấn vì sẽ giới hạn phần nào thành kiến hay khuynh hướng của người phỏng vấn.
- Giúp cho DN tìm ra ứng viên có đặc điểm giống nhau hoặc ít ra không khác biệt quá để xếp họ làm việc chung cùng một lĩnh vực.

Về giới hạn:

- Ứng viên cung cấp thông tin sai sự thật.
- Áp đặt máy móc trong khi thực hiện các trắc nghiệm sẽ ảnh hưởng đến sự sáng tạo, linh hoạt của các ứng viên.
- Sử dụng các bài trắc nghiệm có mức độ tin cậy thấp hoặc độ chính xác không cao sẽ cho dự đoán không đúng.

Về phương pháp:

- Trắc nghiệm thành tích: Là trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc, đánh giá xem có nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt cao hay thấp.
- Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng: 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: Nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên.

- Trắc nghiệm về tính trung thực: Loại trắc nghiệm này đề cập đến khía cạnh như chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của các nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, tham ô tiền bạc...

1.2.3.3. *Phỏng vấn tuyển chọn*

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Đây là hoạt động trao đổi trực tiếp giữa công ty và các ứng viên, lúc này nhà tuyển dụng có cơ hội hiểu các ứng viên nhiều hơn về kiến thức, kinh nghiệm làm việc, thành công và thất bại trong các công việc ở quá khứ, để nhận xét và đi đến quyết định xem ứng viên có phù hợp với công việc trong tương lai không.

Ngoài ra, trong cuộc phỏng vấn này nhà tuyển dụng cũng có cơ hội giới thiệu công ty của mình, cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc và thiết lập mối quan hệ bạn bè, tăng khả năng giao tiếp. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

1.2.3.4. *Giao việc và thử việc*

Để đánh giá nhân viên mới được tuyển dụng có năng lực đáp ứng yêu cầu công việc hay không? DN phải có chương trình và quá trình thử việc đối với nhân viên mới trong một thời gian xác định. Chỉ có qua công việc thực tế cùng với thái độ làm việc mới đánh giá được khách quan, chính xác khả năng của nhân viên mới.

Khi giao việc nhân viên mới cần xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể cần hoàn thành. Thử việc giúp người lao động biết được một cách chi tiết về công việc như mức độ phức tạp, các mối quan hệ cần thiết liên quan để hoàn thành công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc và các điều kiện khác. Qua đó giúp người thử việc nắm được những gì họ phải làm và thực

hiện một cách tốt nhất. Đây cũng là căn cứ để đánh giá nhân viên đạt tiêu chuẩn tuyển dụng chính thức hay không cho công việc tương lai.

1.2.3.5. Ra quyết định tuyển chọn

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên 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. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

1.2.4. Hiệu quả tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp

1.2.4.1. Tác dụng của đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Khi làm bất kì việc gì thì chúng ta đều quan tâm tới hiệu quả làm việc và kết quả đạt được, trong tuyển dụng cũng vậy, hiệu quả của quá trình tuyển dụng là lựa chọn cần phải được đánh giá đầu tiên.

Như vậy, chúng ta cần phải đặt ra một số câu hỏi, ví dụ như: Phải mất bao nhiêu lâu từ khi xác định vị trí cần tuyển tới ngày làm việc đầu tiên của ứng viên? Có bao nhiêu hồ sơ ứng tuyển đạt chất lượng tới tuyển dụng? Chi phí trung bình cho cả quá trình tuyển dụng và cho một vị trí thích hợp là bao nhiêu? Có bao nhiêu ứng viên thích hợp trước khi đưa ra quyết định cuối cùng về công việc? Đây là tỷ lệ phần trăm bị loại trong tháng đầu tiên, trong thời gian thử việc? Cũng cần phải đánh giá các công cụ lựa chọn có ích như thế

nào để có thể cho phép tuyển dụng được ứng viên xuất sắc, người sẽ hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ gắn liền với công việc.

Liên quan đến việc hoà nhập tổ chức, nếu phát hiện ra rằng sự trông đợi của người mới tuyển hay của tổ chức không được thoả mãn, cần xác định các hoạt động để sửa đổi tình hình.

1.2.4.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Tỷ lệ hoàn thành số lượng ứng viên: Với chỉ số này giúp DN đo lường được mức độ hiệu quả của từng bảng miêu tả công việc và chất lượng hồ sơ nhận được thông qua các kênh tuyển dụng.

Tỷ lệ sàng lọc: Trong quá trình tuyển dụng cần phải xác định xem cần phải tuyển bao nhiêu người cho một vị trí, tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người được chấp nhận vào bước tiếp theo, chúng ta cần phải xác định được tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tổng hồ sơ trong đợt tuyển dụng: Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của DN, số lượng hồ sơ nhiều có thể là do danh tiếng công ty, do truyền thông tốt, do công việc hấp dẫn...

Chỉ số thời gian hoàn thành hoạt động tuyển dụng: Là chỉ số được đo bằng thời gian tuyển dụng thực tế so với thời gian tuyển dụng mong muốn.

Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc. Các tiêu chuẩn chung để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa? Đã bao quát được hết các trường hợp phải loại bỏ chưa?

Chi phí tuyển dụng bình quân một ứng viên: Chi phí tuyển dụng được tính cho tất cả các hoạt động tuyển dụng bao gồm chi phí đăng quảng cáo, lệ phí sử dụng các trang web đăng tuyển, chi phí cho Hội đồng tuyển dụng, chi phí in ấn, điện thoại, giấy, chi phí sử dụng công ty “săn đầu người”...

Tỷ lệ nghỉ việc trong ứng viên mới tuyển: Tỷ lệ này cho biết được mức độ hài lòng của công nhân viên trước khi ký hợp đồng và sau khi ký hợp đồng. Bên cạnh đó còn cho biết được những tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty có chất lượng hay không, công ty thực sự tuyển vào những công nhân viên phù hợp, đáp ứng tốt cho công ty không.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.3.1.1. Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp

Người lao động luôn mong muốn được làm việc ở một DN có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa mất việc làm, có khả năng phát triển được khả năng của mình. 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 viên có trình độ và năng lực cao. Ngược lại, nếu hình ảnh và uy tín của công ty bị đánh giá thấp thì triển vọng thu hút ứng viên là thấp. Hình ảnh và uy tín của công ty được các ứng viên đánh giá bao gồm cả lợi thế theo giá trị hữu hình và giá trị vô hình. Do đó, các DN cần chú ý nâng cao cả hai mặt này để có sức hút mạnh đối với các ứng viên.

1.3.1.2. Khả năng tài chính và mức độ đầu tư tài chính của tổ chức

Tiềm lực tài chính quyết định đến chiến lược tuyển dụng của tổ chức như các chi phí dành cho quảng cáo, thi tuyển... Những tổ chức có khả năng tài chính lớn sẽ sẵn sàng đầu tư lượng chi phí lớn để xây dựng quy trình TDNL sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Đồng thời, những tổ chức có tiềm lực về kinh tế sẽ sẵn sàng chi trả mức lương cao hơn thị trường. Tổ chức trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì có khả năng thu hút nhiều ứng viên giỏi, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cao hơn cho tổ chức. Ngược lại, ở một số tổ chức có khả năng tài

chính eo hẹp, chi phí đầu tư cho TDNL còn hạn chế nên việc thực hiện còn gặp nhiều khó khăn, dẫn tới hiệu quả còn thấp.

1.3.1.3. Các chính sách về nhân sự của tổ chức

Chính sách nhân lực trong tổ chức luôn là yếu tố thu hút các ứng viên, đặc biệt với các ứng viên có trình độ, năng lực cao, họ luôn quan tâm hơn tới các chính sách nhân lực và có xu hướng lựa chọn kỹ hơn trước khi chính thức tham gia ứng tuyển.

Việc xây dựng chính sách nhân lực thường phụ thuộc vào mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Các chính sách nhân lực trong tổ chức như sử dụng nhân lực, đào tạo nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, quan hệ lao động... tất cả đều ảnh hưởng tới TDNL. Các chính sách nhân lực đúng đắn và hợp lý không những giúp nhà quản trị có thể điều hành tổ chức hiệu quả mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến uy tín, vị thế của tổ chức và dẫn tới tác động đến TDNL.

1.3.1.4. Năng lực, trình độ của bộ máy đảm nhận hoạt động tuyển dụng

Để có một quy trình tuyển dụng hợp lý và hiệu quả thì đội ngũ nhân viên làm tuyển dụng tại tổ chức phải có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và năng lực. Người đầu tiên mà các ứng viên gặp gỡ thường là các nhân viên tuyển dụng (phụ thuộc vào từng công ty khác nhau). Do đó, nhà tuyển dụng rất quan trọng trong việc tạo ra ấn tượng ban đầu tốt đẹp với ứng viên để đại diện cho DN.

Vì vậy, để tạo được sự thu hút ứng viên thì nhà tuyển dụng cũng phải liên tục đổi mới, sáng tạo nhằm đóng góp giá trị cho DN. Nhân viên tuyển dụng cần phải am hiểu những điểm mạnh, giá trị văn hóa sâu sắc để có thể truyền tải và tác động đến việc lựa chọn của ứng viên nhằm xây dựng thương hiệu phục vụ hoạt động tuyển dụng. Đồng thời, nhà tuyển dụng cũng là người tạo ra bầu

không khí thoải mái trong quá trình tuyển dụng để các ứng viên tự tin, bộc lộ khả năng thực tế của họ.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.2.1. Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội

Các yếu tố về kinh tế, xã hội có thể ảnh hưởng đến TDNL như tỷ lệ nghèo đói, tỷ lệ lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp, khủng hoảng kinh tế... Nếu nền kinh tế đang lâm vào thời kì khủng hoảng và suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp ngày một tăng, phần lớn người lao động sẽ phải nỗ lực làm việc để giữ được việc làm, còn tổ chức phải có những chính sách đảm bảo về ổn định công việc và thu nhập cho người lao động. Ngược lại, nếu khi tình hình nền kinh tế, xã hội phát triển ổn định, DN có điều kiện mở rộng quy mô và lĩnh vực hoạt động, khi đó có nhiều việc làm mới được tạo ra thì DN cần phải tuyển dụng nhiều lao động hơn.

1.3.2.2. Đặc điểm của thị trường lao động

Quan hệ cung – cầu lao động trên thị trường tác động trực tiếp đến lượng ứng viên ứng tuyển vào DN. DN cần phải căn cứ theo loại lao động tổ chức đang cần tuyển dụng là dư thừa hay khan hiếm mà tổ chức lựa chọn phương pháp tuyển dụng cho phù hợp, đảm bảo tiết kiệm chi phí tuyển dụng và mang lại hiệu quả cao trong quá trình tuyển dụng.

1.3.2.3. Sự phát triển của công nghệ thông tin

Hiện nay TDNL bị ảnh hưởng bởi nhiều lĩnh vực, đặc biệt trong đó là ảnh hưởng nhiều về sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin. Ứng dụng công nghệ thông tin trong TDNL góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ TDNL. Hiện nay ứng dụng công nghệ và mạng xã hội giúp nhà tuyển dụng có thể làm tất cả những hoạt động tuyển dụng bằng những thao tác đơn giản trên máy tính. Một tổ chức muốn phát triển mạnh thì phải áp dụng những công nghệ hiện đại đó trong mọi hoạt động kinh doanh của mình. Muốn như vậy, tổ chức phải có

một đội ngũ lao động tốt với trình độ cao với đáp ứng được yêu cầu công việc áp dụng công nghệ thông tin thành thạo. Tuy nhiên, công nghệ thông tin ngày càng phát triển với nhiều trình độ cao hơn, nên nhà tuyển dụng muốn áp dụng không bị gián đoạn trong quá trình tuyển dụng phải cần cập nhật, bổ sung thường xuyên kỹ năng và kiến thức để giải quyết vấn đề phát sinh và thay đổi trong quá trình thực hiện.

1.3.2.4. Các đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào vì thế mà mỗi DN đều phải xây dựng chính sách nhân lực riêng của tổ chức mình để thu hút lao động có trình độ chuyên môn tốt nghiệp vụ cao về DN của mình. Bản thân người lao động luôn so sánh để lựa chọn lợi ích mà họ có được khi làm việc tại công ty này so với công ty khác để tối đa hóa lợi ích. Chứng tỏ hoạt động TDNL ở mỗi công ty là đặc biệt quan trọng.

1.4. Kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.4.1. Một số kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

** Kinh nghiệm TDNL tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Giao hàng nhanh:*

TDNL tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Giao hàng nhanh có một số điểm nổi bật chẳng hạn như có sự chuẩn bị kỹ lưỡng về hoạt động tuyển dụng để phục vụ cho quá trình tuyển dụng. Công ty sử dụng cả hai nguồn tuyển mộ bên trong và bên ngoài tạo nên sự đa dạng về nguồn nhân lực được tuyển mộ, giúp thu hút được nhiều ứng viên tham gia ứng tuyển, phương pháp tuyển mộ đa dạng ngoài phương pháp tuyển mộ trong công ty thì hiện nay công ty đang chú trọng đầu tư từ phương pháp tuyển mộ bên ngoài công ty là chủ yếu, phương pháp tuyển mộ công ty sử dụng chủ yếu hiện nay là thông báo rộng rãi trên các trang web đăng tin tuyển dụng uy tín, thời gian đăng tuyển dài giúp công ty tìm được lượng ứng viên lớn, công ty đã xây dựng được mẫu thông báo tuyển dụng khá chi tiết, cụ thể và đầy đủ thông tin cần thiết.

Mục tiêu tuyển dụng của công ty là tạo ra được đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, đầy năng lực, gắn bó lâu dài với công ty nên Công ty chịu đầu tư khá nhiều cho TDNL, quá trình tuyển chọn cũng dễ dàng do công ty có chính sách ưu tiên đặc biệt với những nhân viên có thâm niên. Bên cạnh đó, còn có kinh nghiệm lâu năm của đối thủ cạnh tranh bằng các chức danh và mức lương hậu hĩnh, có chế độ lương thưởng tốt, được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định pháp luật, thưởng các ngày lễ, nghỉ mát, thưởng cuối năm... Môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, cơ hội thăng tiến cao.

** Kinh nghiệm TDNL tại Công ty Cổ phần Giao hàng tiết kiệm:*

TDNL của Công ty Cổ phần Giao hàng tiết kiệm cũng có một số điểm nổi bật chẳng hạn như quá trình tuyển dụng có sự phân công cụ thể, rõ ràng từng bộ phận cũng như cá nhân thực hiện và chịu trách nhiệm một cách khoa học, quy trình tuyển dụng khá chặt chẽ đầy đủ các bước cơ bản (nộp hồ sơ – sơ tuyển – thi tuyển – phỏng vấn – nhận việc).

Công ty có chính sách ưu tiên đặc biệt đối với con em cán bộ trong ngành đây là một chính sách tốt giúp cho cán bộ công nhân viên trong công ty gắn bó lâu dài với công ty, coi công ty như một gia đình. Công ty cũng cam kết thực hiện đầy đủ các quy định của nhà nước về chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ nghỉ phép... Bên cạnh đó còn có các chế độ khác như bồi dưỡng độc hại, đưa nhân viên đi điều dưỡng để đủ sức khỏe làm việc...

Tuy nhiên vẫn có một số điểm chưa được hoàn thiện, hoạt động kiểm tra đánh giá TDNL tại công ty chưa được chú trọng. Bản thông báo tuyển mộ còn sơ sài, chưa cung cấp được đầy đủ thông tin cần thiết cho ứng viên tham gia ứng tuyển, như vậy sẽ gây vất vả cho khâu sơ tuyển sàng lọc hồ sơ. Ứng viên được tuyển vào công ty chủ yếu là sinh viên mới tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung cấp ra nên chưa có kinh nghiệm làm việc đòi hỏi công ty phải đầu tư nhiều cho khâu đào tạo thử việc.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

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

Một là, Công ty nên chú trọng cả nguồn và phương pháp tuyển mộ cả bên trong lẫn bên ngoài, cần xác định khoanh vùng rõ ràng về thời gian và địa điểm tuyển mộ.

Hai là, thông báo tuyển dụng cần cung cấp thông tin đầy đủ, chi tiết và có độ thẩm mỹ cao, bắt mắt, nhằm thu hút sự chú ý của các ứng viên.

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

Bốn là, đội ngũ tuyển dụng cần có đủ cả về số lượng và bề dày kinh nghiệm cũng như chuyên môn phù hợp.

Cuối cùng, cần thực hiện việc đánh giá kết quả TDNL sau mỗi kỳ tuyển dụng nhằm tổng hợp và rút ra kinh nghiệm cho những kỳ tuyển dụng sau đạt hiệu quả cao hơn các kỳ tuyển dụng trước.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL

2.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

2.1.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Tên viết tắt: Viettel Post.

Về lịch sử hình thành và phát triển: Tiền thân từ Trung tâm phát hành báo chí được thành lập 01/07/1997 với nhiệm vụ ban đầu là phục vụ các cơ quan Quân đội trong Bộ Quốc phòng. Năm 2006, Bưu chính Viettel chuyển đổi từ mô hình hạch toán phụ thuộc sang hạch toán độc lập thành Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Bưu chính Viettel. Năm 2009, Bưu chính Viettel chính thức hoạt động với tư cách Công ty Cổ phần. Ngày 13 tháng 4 năm 2012, Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội đã cấp giấy chứng nhận đăng ký DN cho Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Trụ sở: Km2, Đại Lộ Thăng Long, Mỹ Trì, Nam Từ Liêm, Hà Nội.

Số điện thoại liên hệ: 19008095

Email: cskh@viettelpost.com.vn

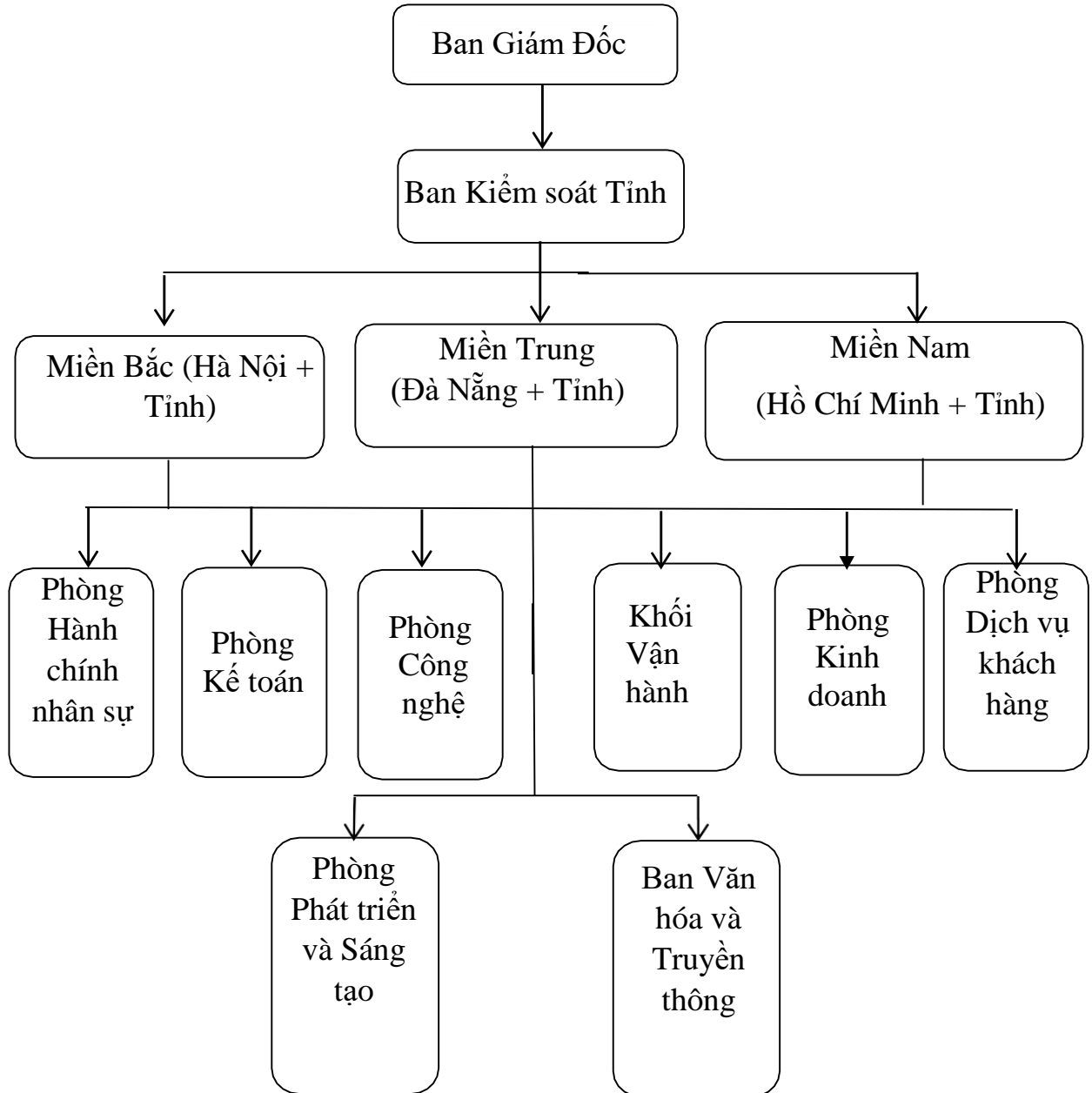
Website: viettelpost.com.vn

Từ khi thành lập cho đến nay, Viettel Post luôn quy tụ những con người tài năng, nhiệt huyết, đam mê, sáng tạo. Với quan điểm phát triển bền vững và tầm nhìn trở thành DN Chuyển phát “Nhanh nhất – Tin cậy nhất” Việt Nam, Viettel Post định hướng tập trung đầu tư vào lĩnh vực Chuyển phát và Logistics với mạng lưới rộng khắp tại 63/63 tỉnh thành trên toàn quốc tới tận thôn, xã, hải đảo. Viettel Post đã thực hiện thành công các giao dịch bán hàng, mang lại doanh thu và lợi nhuận cao cho DN thương mại điện tử.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và cơ cấu lao động của Công ty

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

(Nguồn: Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel)

2.1.2.2. Cơ cấu lao động của Công ty

Bảng 2.1. Bảng thống kê lao động theo độ tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn

Đơn vị tính: Người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
	Tổng số lao động	566	905	2710
A	Cơ cấu theo độ tuổi	566	905	2710
1	< 27 tuổi	130	283	1752
2	27 – 35 tuổi	337	504	617
3	> 35 tuổi	99	118	341
B	Cơ cấu theo giới tính	566	905	2710
1	Lao động nam	453	720	2185
2	Lao động nữ	113	185	525
C	Cơ cấu theo trình độ chuyên môn	566	905	2710
1	Phổ thông	130	189	764
2	Trung cấp đến cao đẳng	283	460	1127
3	Đại học và trên đại học	153	256	819

(Nguồn: Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, phòng Hành chính nhân sự, Báo cáo thống kê nhân sự)

* Lao động trẻ: Với đặc trưng dịch vụ của Công ty là sử dụng xe máy và các dịch vụ liên quan đến xe máy, có đối thủ cạnh tranh mạnh là Giao hàng nhanh (GHN), Giao hàng Tiết kiệm (GHTK) vì vậy dịch vụ yêu cầu phải luôn nỗ lực tạo ra các giải pháp để mỗi đơn hàng được lấy và giao linh hoạt hơn. Sự phát triển nhanh về công nghệ, sự cạnh tranh trên thị trường cùng với đặc trưng sản phẩm và cách thức quản lý đòi hỏi Công ty phải lựa chọn tuyển dụng những lao động trẻ, có sức khỏe và độ nhanh nhạy cao. Chính vì vậy để đáp ứng được yêu cầu đó, lao động Công ty thường ở độ tuổi từ 18 – 35 tuổi chiếm tới 95%

lực lượng lao động trong Công ty. Đây là lực lượng lao động chính, nòng cốt quyết định phần trăm thị phần nắm giữ thị trường của DN.

Lực lượng lao động trẻ tạo nhiều thuận lợi cho Công ty trong việc tạo nên sự chuyển biến tích cực trong hoạt động, vận hành và họ có một tinh thần làm việc năng động, nhanh nhẹn, chịu khó thay đổi linh hoạt để phát triển trong công việc, dễ thích nghi với môi trường mới. Lao động trẻ vẫn giữ thói quen học tập, tìm tòi trong môi trường đào tạo vì vậy cũng là lý do giảm chi phí đào tạo của Công ty.

Tuy nhiên lao động trẻ cũng gây ra khó khăn nhất định cho Công ty như chưa có nhiều kinh nghiệm, mới ra trường, cơ hội tìm kiếm việc làm của họ nhiều, tư tưởng thích thay đổi công việc dẫn tới hạn chế sự gắn bó lâu dài với DN, thiếu trách nhiệm và cam kết. Lao động ít có kinh nghiệm làm việc cũng cản trở cho DN trong việc phát triển.

* Chủ yếu là nam giới: Sản phẩm dịch vụ đa số cần chuyên phát nên đòi hỏi lao động phải có sức khỏe, nhanh nhẹn mới đáp ứng được yêu cầu công việc. Do sự cấu tạo thể chất giới tính, những công việc đó phù hợp với nam giới trong việc giao nhận hàng hóa. Chính vì vậy đội ngũ lao động trong Công ty hầu hết là nam giới. Nữ giới thường đảm nhiệm những công việc mang tính chất văn phòng như phòng hành chính nhân sự, kế toán, dịch vụ khách hàng.

Đặc điểm này tạo ra thuận lợi cho quy trình hoạt động cũng như tiến độ hoàn thành công việc của Công ty được đảm bảo vì số lao động nghỉ ốm, nghỉ các chế độ khác theo quy định chế độ bảo hiểm rất ít. Tuy nhiên đặc điểm này cũng gây ra một vài vấn đề khó khăn như khó có thái độ nghiêm túc với nghề, đặc biệt là nghề giao hàng. Họ có tư duy đây là công việc tự do, thích thì chạy, chán thì nghỉ.

* Lao động có trình độ chuyên môn: Tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học ngày càng cao. Nguyên nhân của sự gia tăng này do một số cán

bộ đã hoàn thành khóa học trên đại học. Do ảnh hưởng của Covid – 19 nên khóa học được giảng dạy online, giúp tiết kiệm thời gian, vừa học vừa làm, đồng thời Công ty cũng tuyển thêm được nhiều cán bộ có trình độ đại học và trên đại học vào làm việc trong những năm vừa qua. Số lao động có trình độ phổ thông ngày càng giảm. Hiện tại, cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của Viettel Post là khá hợp lý.

* Lao động là nhân viên giao hàng (COD): Đa số các Công ty hoạt động trong lĩnh vực vận chuyển hàng hóa ở Việt Nam đều cung cấp dịch vụ ship COD. Đây là bộ phận đặc biệt quan trọng trong quá trình vận hành hệ thống và làm việc trực tiếp với khách hàng; số lượng COD chiếm tới >70% số lượng nhân viên toàn Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

2.2.1. Công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng

2.2.1.1. Về xác định nhu cầu tuyển dụng

Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel có mục tiêu mở rộng kinh doanh và hoàn thiện dịch vụ ở tất cả 63 tỉnh thành ở Việt Nam. Vì vậy, nhu cầu nhân lực rất lớn để đảm bảo dịch vụ giao hàng rộng khắp cả nước. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu của Công ty thường mang tính ứng phó theo dự án vì tốc độ phát triển dịch vụ của Công ty quá nhanh.

Xác định nhu cầu tuyển dụng trên cơ sở sau:

Việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty hiện nay được thực hiện dựa trên nhu cầu thực tiễn của các bộ phận sản xuất, của các phòng ban trong Công ty, dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính của Công ty trong từng giai đoạn. Với căn cứ đó, các bộ phận khi có yêu cầu về TDNL sẽ làm đề xuất và gửi về Phòng Hành chính nhân sự, Phòng sẽ là đầu mối tập hợp mọi nhu cầu về TDNL, trình Ban Giám đốc xem xét và phê duyệt.

Các bộ phận trong Chi nhánh cần TDNL sẽ báo cáo với giám đốc chi nhánh, được giám đốc Chi nhánh chấp nhận sẽ chuyển yêu cầu đến bộ phận nhân sự thực hiện việc tuyển dụng. Nếu là việc chuyển chuyển thì có thêm bản yêu cầu nguyện vọng của người lao động muốn chuyển sang bộ phận khác. Nếu là việc thăng chức, đề bạt thì có yêu cầu của bộ phận, trình lên giám đốc ký duyệt. Nếu là tuyển dụng ứng viên mới từ bên ngoài thì cần có bản yêu cầu của bộ phận về nhân sự trong thời gian tới.

2.2.1.2. *Lập kế hoạch tuyển dụng*

Các chuyên viên nhân sự và trưởng/phó phòng ban có nhu cầu nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển dụng bao gồm các thông tin: vị trí và số lượng tuyển, nội dung đăng tuyển, thành phần hội đồng tuyển dụng, các môn thi tuyển phù hợp với vị trí, thời gian tổ chức, chi phí tuyển dụng, đề xuất với các đơn vị có liên quan hỗ trợ thực hiện tuyển dụng. Sau khi giám đốc Chi nhánh duyệt, sẽ được chuyển đến bộ phận nhân sự, sau đó cùng với trưởng/phó bộ phận có nhu cầu sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng chi tiết. Như vậy, việc đề xuất nhu cầu tuyển dụng của Chi nhánh chỉ xuất phát từ nhu cầu ở cấp bộ phận chức năng, điều này là hợp lý. Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh và cân đối nhân sự tại đơn vị hoặc theo kế hoạch để tuyển dụng. Các bộ phận trong Công ty có nhu cầu nhân sự, trưởng bộ phận trình Giám đốc phê duyệt và chuyển yêu cầu đến Phòng Hành chính nhân sự.

Hàng tháng, công tác TDNL luôn được lập kế hoạch trước, được thực hiện trong mức tuyển dụng đã được phê duyệt. Trong trường hợp tuyển dụng thêm cần có sự phê duyệt của Ban giám đốc. Xác định nhu cầu trên cơ sở sau:

- Kế hoạch hoạt động dịch vụ của từng chi nhánh, phòng, ban, đơn vị.
- Các yêu cầu đòi hỏi từ công nghệ, kỹ thuật, chuyên môn.
- Thực trạng nhân sự của chi nhánh, phòng ban, đơn vị đó.

Tuy nhiên việc yêu cầu tuyển dụng thêm nhân sự chưa có văn bản giấy tờ cụ thể mà chủ yếu thực hiện bằng miệng hoặc qua tin nhắn. Xác định nhu cầu tuyển dụng chưa sát thực tế, không lường hết yếu tố biến động của thị trường lao động và chính sách tuyển dụng của đối thủ cạnh tranh vì vậy dự báo lao động trong dài hạn chưa đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Xác định nội dung công việc: Chính sách tuyển dụng của Công ty được xây dựng với mục đích tuyển dụng được những ứng viên phù hợp với sứ mệnh, văn hóa của Công ty và dựa vào tính cách, khả năng đóng góp vào mục đích chung của Công ty và yêu cầu công việc. Các bộ phận và phòng ban có nhu cầu nhân sự sẽ phải có bản mô tả công việc mà ứng viên phải có để trình cho Phòng Hành chính nhân sự tạo tiền đề cho công tác tuyển mộ.

Yêu cầu với ứng cử viên: Tùy vào vị trí và tính chất công việc của từng bộ phận, phòng ban sẽ đưa ra bản tiêu chuẩn đối với ứng viên, nó cung cấp một chuẩn mực mà các ứng viên tham gia cảm thấy phù hợp với bản thân.

- Đối với người mới tốt nghiệp: Công ty chào đón ứng viên với mong muốn sức trẻ, sự sáng tạo và sự dũng cảm sẽ giúp Công ty có thêm sức mạnh đưa thương hiệu Viettel Post lên tầm cao và xa.

- Đối với người có kinh nghiệm: Công ty trân trọng những trải nghiệm thực tế và kinh nghiệm làm việc của họ ở các môi trường làm việc khác và hy vọng những trải nghiệm đó tạo thêm sức mạnh cho Công ty.

- Đối với chuyên gia: Công ty trân trọng tài năng, giá trị và niềm đam mê nghề nghiệp. Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel luôn ưu tiên cho ứng viên nội bộ và người thân trong Công ty nhằm tạo cơ hội, khuyến khích cho nhân viên.

- Đối với nhân viên COD: Đây là nguồn lao động chính của Công ty với tính chất công việc nên tuyển dụng thường xuyên, nhiều và ồ ạt. Chỉ cần họ có lý lịch rõ ràng, có xác nhận của chính quyền địa phương, không có tiền án tiền

sự. Nhanh nhẹn, trung thực, không ngại vất vả, có trách nhiệm; có xe máy cá nhân, bằng lái, có điện thoại thông minh.

Tuy nhiên Công ty chưa có bản mô tả công việc cho các vị trí dẫn đến việc phân tích yêu cầu công việc trong lập kế hoạch tuyển dụng còn chưa cụ thể.

2.2.2. Công tác tuyển mộ

2.2.2.1. Xác định nguồn tuyển mộ

Đề TDNL đạt hiệu quả cao, trong thời gian vừa qua Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đã áp dụng cả hai nguồn tuyển dụng là nguồn bên trong và bên ngoài Công ty. Dưới đây là kết quả tuyển dụng của Công ty phân theo nguồn tuyển dụng trong những năm gần đây:

Bảng 2.2. Kết quả tuyển dụng của Công ty phân theo nguồn tuyển dụng từ năm 2019 – 2022

Nội dung	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	420	100,00	360	100,00	540	100,00	1005	100,00
Từ nguồn bên trong công ty	130	30,95	80	22,3	120	22,2	210	20,89
Từ nguồn bên ngoài công ty	290	69,05	280	77,7	420	77,8	795	79,11

(Nguồn: Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, Phòng Hành chính nhân sự)

** Nguồn tuyển dụng bên trong:*

Theo kết quả thống kê của Phòng Hành chính nhân sự thì nguồn tuyển mộ khá ít, nhất là năm 2020 là năm bùng dịch Covid – 19 giảm tải nguồn nhân lực bên trong dẫn đến việc tuyển mộ bên trong bị hạn chế. Nhưng đến năm 2022 nguồn tuyển mộ bên trong đã được Công ty quan tâm hơn. Công ty luôn ưu tiên các nguồn nội bộ ở các vị trí thăng tiến trong Công ty hay việc điều chuyển nhân lực, chiếm 20,89% so với nguồn lực bên ngoài năm 2022.

Đối với nguồn tuyển dụng bên trong Công ty áp dụng các phương pháp tuyển mộ sau:

Một là, tuyển dụng qua sự giới thiệu, đề bạt của cán bộ công nhân viên trong Công ty. Phương pháp này thường được sử dụng khi Công ty tuyển chọn các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong Công ty có thể sẽ tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận mà có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

Hai là, căn cứ vào thông tin trong hồ sơ cá nhân đã lưu trữ của nhân viên đang làm việc tại Công ty. Hồ sơ cá nhân mà Công ty lưu trữ bao gồm thông tin cá nhân, bằng cấp, chuyên ngành, kể cả mức lương, khen thưởng, đào tạo và quá trình thăng tiến của của nhân viên đó trong suốt thời gian làm việc tại Công ty. Vì thế, Công ty rất dễ dàng tìm ra được người có năng lực, trình độ chuyên môn cho vị trí cần tuyển.

Ba là, gửi thông báo tuyển dụng tới các phòng ban, các bộ phận khác trong Công ty.

Bốn là, niêm yết thông báo tuyển dụng tại bảng tin của Công ty. Hình thức này và hình thức thứ ba khá đơn giản, tiết kiệm được khá nhiều chi phí, được Công ty áp dụng nhiều vì tính hiệu quả mà nó mang lại rất lớn.

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng bên trong:

- Nhân viên cũ của Viettel Post đã quen với DN, văn hóa và cách làm việc của Công ty. Họ đã có sẵn mối liên hệ với công việc và họ hiểu được nhu cầu, quy trình của các bộ phận mà họ từng làm do vậy sẽ dễ dàng hơn trong việc tiếp nhận công việc và phát triển bản thân. Đồng thời sẽ tạo ra bầu không khí thi đua giữa các cá nhân đang làm việc, kích thích họ làm việc hăng hái, sáng tạo để có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Đối với Viettel Post thì sẽ tuyển được nguồn nhân lực bên trong đáng tin cậy hơn vì đã biết được năng lực, tính cách và thái độ của họ. Ngoài ra với các nhân viên mới được giới thiệu từ nhân viên cũ của Viettel Post cũng có được sự tin tưởng tốt hơn. Bên cạnh đó còn ít tốn kém hơn về mặt chi phí và thời gian ngay cả khi họ không có những kỹ năng và phẩm chất mà Công ty cần, họ vẫn có thể đáp ứng được các yêu cầu thông qua đào tạo.

Nhược điểm của nguồn tuyển dụng bên trong:

- Dễ tạo lối mòn trong công việc và trong quản lý của Viettel Post do sự rập khuôn theo phong cách lãnh đạo cấp trên, hiệu ứng chai lý, kém linh hoạt, dễ xuất hiện tình trạng xơ cứng, thiếu sáng tạo. Điều này không phù hợp với Viettel Post vì đây là một Công ty cần nhiều sự thay đổi và luôn cần những sáng tạo, cải tiến mới.

- Ít có sự đột phá trong chất lượng nguồn lao động, dễ gặp phản ứng của nhóm ứng viên không thành công. Đối với nhân viên cũ quay trở lại có thể tạo ra tâm lý muốn rời bỏ bất cứ lúc nào. Và cuối cùng là nguồn lao động tuyển dụng kém phong phú.

** Nguồn tuyển dụng bên ngoài:*

Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy số hồ sơ thu được từ nguồn tuyển dụng bên ngoài luôn lớn hơn nhiều lần so với nguồn tuyển dụng bên trong Công ty, điều đó chứng tỏ nguồn tuyển này rất được Công ty chú trọng. Cũng do năm 2022

đã ổn định dịch Covid – 19, các nguồn nhân lực bắt đầu tìm kiếm công việc mới.

Dưới đây là một số phương pháp TDNL từ bên ngoài mà Công ty đã thực hiện:

Tuyển dụng ứng viên từ quảng cáo: Các quảng cáo trên báo chí chỉ rõ cơ quan tìm người, mô tả công việc, những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và cách thức đăng ký tuyển dụng. Đây là nguồn cung cấp đa dạng mang tính toàn cầu. Hạn chế của việc thông báo tuyển dụng thông qua quảng cáo đó là chi phí rất cao nếu quảng cáo thường xuyên và có thể gây ra những phản ứng tâm lý xấu trong nhân viên.

Tuyển dụng căn cứ vào các thông tin trong hồ sơ cá nhân mà người xin việc nộp vào: Thông thường khi được tuyển dụng và trở thành nhân viên của Công ty thì việc lưu trữ thông tin về hồ sơ cá nhân sẽ được Phòng Hành chính nhân sự tiến hành ngay khi người được tuyển dụng vào làm. Hồ sơ cá nhân được Công ty lưu trữ bao gồm những thông tin về cá nhân, bằng cấp, chuyên môn,... Dựa vào những thông tin này, cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí còn trống.

Từ các trường đại học, cao đẳng: Công ty có thể tuyển người từ các trường đại học, cao đẳng thông qua các sự kiện đặc biệt, sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Từ đó mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường, tối đa hóa khả năng lôi kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng một phần hay toàn phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn sinh viên giỏi và quảng cáo hình ảnh của Viettel Post. Ưu điểm của phương pháp này đó là các ứng cử viên được đào tạo bài bản hơn, nghĩa là có nhiều khả năng nhận được những nhân viên có chất lượng cao. Sinh viên mới rời ghế nhà trường nên giữ được thói quen học tập, dễ đào tạo phù hợp với môi trường văn hóa của Công ty. Tuy nhiên đầu tư cho nguồn này rất tốn kém, đòi

khi có những người tuyển dụng theo nguồn này vẫn không đạt được như mong đợi.

Tuyển dụng từ các đối thủ cạnh tranh: Tuyển dụng nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn nghiệp vụ nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Khi tuyển dụng nguồn này thì Công ty đã tập trung vào các yếu tố như khả năng tài chính, chính sách đãi ngộ tốt để lôi kéo những người tài năng.

Nguồn từ các trung tâm giới thiệu việc làm: Đây là nguồn cung cấp nhân lực có sẵn giúp cho Viettel Post giảm bớt thời gian tuyển dụng. Tuy nhiên chất lượng tuyển dụng từ nguồn này thường không cao do các trung tâm này sẵn sàng đưa ra những người không đạt yêu cầu hoặc người mà họ có cảm tình. Vì vậy, Công ty sẽ sử dụng hình thức này khi cần tuyển gấp số lao động có tính chất tạm thời.

Hiện nay, Công ty sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài khá tốt, thu hút được nhiều hồ sơ có chất lượng tốt bởi tất cả những người lao động được tuyển đa phần đều có thể làm được việc luôn. Bằng chứng là sau dịch Covid – 19 thì nhiều DN ngừng phát triển, bị thụt lùi song Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel vẫn phát triển ổn định, ngày càng thu hút được đông đảo khách hàng gửi gắm niềm tin vào dịch vụ chuyển phát nhanh của Công ty nhờ có đội ngũ nhân viên được tuyển chọn sát sao và chất lượng.

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng bên ngoài:

- Người mới mang đến bầu không khí mới, có thể tạo ra sự mới mẻ, sáng tạo hơn trong công việc. Cũng tạo cơ hội thay đổi văn hóa DN, giúp các thành viên trong Công ty có điều kiện mở rộng kỹ năng, kinh nghiệm trong bộ phận mình.

- Bên cạnh đó nguồn lao động bên ngoài đa dạng về số lượng và chất lượng, điều kiện huấn luyện cao ngay từ ban đầu và đáp ứng nhu cầu thay đổi của Công ty với môi trường bên ngoài.

- Viettel Post có nhiều cơ hội hơn trong việc lựa chọn các cá nhân tài năng do phạm vi đối tượng được mở rộng hơn, có khả năng thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Đồng thời, Công ty có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo bổ sung, đào tạo lại.

Nhược điểm của nguồn tuyển dụng bên ngoài:

- Chi phí tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện khá cao. Mất nhiều thời gian đào tạo và thích ứng với môi trường của Viettel Post.

- Khó khăn tìm kiếm nhân viên ở những vị trí đặc thù và bảo mật. Rủi ro cao chẳng hạn khi đào tạo xong mà họ lại bỏ do tâm lý dễ thay đổi, thiếu chính xác, gián điệp, tranh chấp nhân lực.

Nhìn chung, nhân lực tuyển mới từ nguồn bên ngoài chỉ tập trung ở khối vận hành, khối văn phòng ít có biến động. Thông thường Công ty sử dụng nguồn lao động bên trong Công ty cho các vị trí quan trọng, then chốt vì họ am hiểu công việc và gắn bó lâu dài với tổ chức. Tuy nhiên mỗi một nguồn đều có những ưu điểm và hạn chế riêng như đã phân tích.

2.2.2.2. *Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ*

Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel xác định thị trường lao động của mình sau đó tiến hành phân tích lực lượng lao động hiện có để xác định nguồn lao động cần thêm. Ví dụ với nhân viên COD thì lực lượng lao động chính là lao động địa phương và lao động tự do. Nhưng với nhân viên văn phòng, nhân viên kỹ thuật thì nguồn lực từ các trường Đại học là nơi được Công ty xác định là nơi tuyển mộ.

Thời gian tuyển mộ thường được xác định dựa vào nhu cầu ngắn hạn hoặc nhất thời mà đăng tuyển.

2.2.2.3. Thông báo tuyển mộ

Căn cứ vào kế hoạch hoặc yêu cầu tuyển dụng đã được Giám đốc Chi nhánh phê duyệt, bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng nhân sự theo một số hình thức sau:

- Thông báo trên trang website của Công ty: viettelpost.com.vn/tuyen-dung/ và các trang website khác.

- Đăng tin trên báo hoặc các phương tiện thông tin đại chúng.

- Thông qua các đơn vị cung ứng, môi giới, giới thiệu việc làm.

- Thông báo, qua bảng tin tại Công ty.

- Liên lạc trực tiếp với người lao động.

Dưới đây là một số vị trí tuyển dụng của Công ty đợt đầu năm 2022:

Bảng 2.3: Vị trí tuyển dụng đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

STT	Vị trí tuyển dụng	Số lượng (người)	Yêu cầu tuyển dụng
1	Kỹ sư Tin học	15	Tốt nghiệp Đại học trở lên chuyên ngành công nghệ thông tin hoặc tương đương. Có tối thiểu 1 năm kinh nghiệm làm việc.
2	Nhân viên kinh doanh Kho vận	10	Tốt nghiệp Đại học trở lên các chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kế toán, Kiểm toán, Tài chính, công nghệ thông tin. Có ít nhất 01 năm kinh nghiệm làm các vị trí tương đương.
3	Nhân viên COD	Không giới hạn	Tốt nghiệp Trung cấp nghề trở lên.
4	Nhân viên Quản trị hệ thống	5	Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành khoa học máy tính, Công nghệ thông tin hoặc các bằng cấp tương đương. Có 1 năm kinh nghiệm làm công việc tương tự. Chấp nhận sinh viên mới tốt nghiệp có ít kinh nghiệm nhưng có năng lực và khả năng học hỏi, làm quen công nghệ nhanh.
5	Nhân viên Quản lý chất lượng	7	Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Công nghệ thông tin hoặc tương đương. Có kỹ năng lập kế hoạch. Có kinh nghiệm tối thiểu 2 năm và đã làm việc trong môi trường dự án.
6	Nhân viên Kế toán tổng hợp	3	Nam, độ tuổi từ 22-30, Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành tài chính kế toán. (ưu tiên các trường: Kinh tế quốc dân, Thương Mại, Học viện Tài Chính...). Kinh nghiệm: Từ 02 năm ở vị trí tương đương.

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2022)

Chi tiết thông báo tuyển dụng khác thường đăng tại trang website của Công ty. Bên cạnh đó, tuyển dụng nhân viên COD là được tuyển dụng nhiều nhất. Đối với vị trí nhân viên Kế toán tổng hợp có “Bản thông báo tuyển dụng nhân viên Kế toán tổng hợp” (Phụ lục 1).

Nhân viên Phòng Hành chính nhân sự cũng áp dụng triệt để quảng bá, đăng thông tin tuyển dụng ở những group việc làm và group của Công ty để bất cứ ai cũng có thể vào xem và chọn chia sẻ thông tin đó tại các trang web khác. Điều này cũng làm tăng lượng số ứng viên biết thông tin và tham gia dự tuyển.

Thông báo tuyển dụng là khá cụ thể, rõ ràng bao gồm đầy đủ các nội dung cần thiết. Đặc biệt là Công ty tạo thuận tiện cho mọi ứng viên khi nộp đơn xin việc bằng mail và cũng sàng lọc luôn ứng viên tại khâu này. Chỉ những ứng viên đạt yêu cầu mới liên hệ để vào vòng tiếp theo.

Có thể thấy Công ty không cung cấp thời hạn và số lượng trong hồ sơ. Điều này có thể được xem như là Công ty mong muốn tuyển liên tục. Tuy nhiên vài vị trí với số lượng yêu cầu không nhiều, Công ty mong muốn đến khi tuyển được ứng viên đáp ứng yêu cầu sẽ tiến hành gỡ thông báo tuyển dụng đó. Điều này dẫn đến công tác tuyển mộ dài trải, đôi khi không đạt được hiệu quả cao như mong muốn.

Xét về tiêu chí số lượng và chất lượng các hồ sơ dự tuyển thì hoạt động tuyển mộ của Công ty còn nhiều hạn chế: số lượng các hồ sơ dự tuyển vào Công ty chưa nhiều và chất lượng các hồ sơ tuyển dụng còn chưa cao, do việc thu hút nhân lực còn hạn chế. Công ty ít sử dụng các đơn vị “săn đầu người” chuyên nghiệp, uy tín. Phương pháp tuyển mộ chưa đa dạng nên khó có thể thu hút được nhiều ứng viên đến dự tuyển, việc thu hút các ứng viên có chất lượng lại càng khó hơn.

Thông báo tuyển dụng cần lồng thêm những thông tin mang tính quảng cáo về thành tích, quy mô, bề dày lịch sử hình thành và phát triển của Công ty để tạo nên sức hút hấp dẫn và lòng nhiệt huyết quyết tâm đăng ký ứng tuyển vào Công ty cho các ứng viên khi đọc thông báo tuyển mộ. Do những nhược

điểm nêu trên hồ sơ dự tuyển còn lẻ tẻ và chưa thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng, dẫn đến hiệu quả tuyển mộ chưa được cao.

2.2.2.4. Thu nhận, sàng lọc và nghiên cứu hồ sơ

Hồ sơ dự tuyển gửi về Phòng Hành chính nhân sự của Công ty trực tiếp hoặc qua Mail. Phòng Hành chính nhân sự tiến hành thu nhận, tập hợp hồ sơ cho đến khi hết thời hạn nộp sau đó sàng lọc sơ bộ những hồ sơ phù hợp với yêu cầu tuyển chọn chuyển cho bộ phận cần tuyển dụng xem xét, đánh giá và lựa chọn thông qua phiếu yêu cầu tuyển dụng.

Thu nhận hồ sơ được tiến hành trong thời gian đã thông báo ở trên. Hồ sơ của các ứng viên bao gồm:

- Thư dự tuyển (ứng viên tự lập)
- Giấy tờ khác sẽ được bổ sung sau khi ứng viên đã qua được vòng sơ loại hồ sơ dự tuyển ban đầu. Những giấy tờ đó là:

- + Sơ yếu lý lịch (có công chứng)
- + Đơn xin việc.
- + Bản sao sổ hộ khẩu (có công chứng)
- + Bản sao giấy khai sinh (có công chứng)
- + Bản sao chứng minh thư nhân dân (có công chứng)
- + Giấy khám sức khỏe.
- + 3 bức ảnh có kích thước 3×4.

Sau khi hồ sơ ứng tuyển được gửi về công ty, Phòng Hành chính nhân sự sẽ nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng viên từ đó chọn ra những ứng viên thích hợp nhất để gửi lên Trưởng phòng xem xét và ký quyết định tiến hành phỏng vấn sơ bộ. Cũng theo khảo sát Phòng Hành chính nhân sự thì số hồ sơ không đạt yêu cầu thường là hồ sơ không đầy đủ, một số là trình độ không phù hợp với vị trí tuyển dụng...

Bảng 2.4: Bảng kết quả tham gia tuyển dụng đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Đơn vị: Người

STT	Vị trí tuyển	Số hồ sơ ứng tuyển	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Số hồ sơ không đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin học	21	16	5
2	Nhân viên kinh doanh kho vận	16	12	4
3	Nhân viên COD	56	46	10
4	Nhân viên Quản trị hệ thống	8	5	3
5	Nhân viên Quản lý chất lượng	12	8	4
6	Nhân viên Kế toán tổng hợp	5	4	1
Tổng		118	91	27

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2022)

Như vậy sau khi nghiên cứu hồ sơ có 91 hồ sơ đạt yêu cầu Công ty đưa ra chiếm 77,12% tổng số hồ sơ dự tuyển, khoảng 22,88% số hồ sơ không đạt yêu cầu đã bị loại bỏ giảm bớt chi phí và công sức cho vòng Tuyển chọn. Tiếp đó sẽ tiến hành ra thông báo mời thi tuyển đối với các ứng viên đã qua được vòng sơ tuyển hồ sơ. Công ty thường gửi thông báo mời bằng cách gọi điện thoại trực tiếp, kèm gửi email.

Bước sàng lọc hồ sơ ứng viên được thực hiện tương đối hợp lý, sàng lọc cẩn thận, giúp nâng cao hiệu quả cho các bước tuyển chọn tiếp theo. Tuy nhiên, tiêu chuẩn sàng lọc chưa được xây dựng cụ thể làm cơ sở, bước sàng lọc hồ sơ vẫn chỉ trên tính chủ quan của cán bộ tuyển dụng, điều này chưa thực sự hợp lý và có thể sẽ thiếu công bằng, khách quan.

2.2.3. Công tác tuyển chọn

2.2.3.1. Phỏng vấn sơ bộ

Trên cơ sở danh sách ứng viên đã đạt qua kỳ thi tuyển được mời phỏng vấn, bộ phận nhân sự thông báo cho các ứng viên đến phỏng vấn theo lịch đã được xác định bằng “Thư mời phỏng vấn” (Phụ lục 3) hoặc liên lạc qua điện thoại.

Trong vòng phỏng vấn sơ bộ, ứng viên sẽ đến và phỏng vấn với người quản lý trực tiếp của bộ phận đang cần TDNL. Nội dung cách thức phỏng vấn do Chủ tịch hội đồng tuyển dụng, bộ phận nhân sự và người phụ trách có nhu cầu tuyển dụng xác định và trực tiếp phỏng vấn cho mỗi lần tuyển dụng. Một số câu hỏi thường gặp trong vòng phỏng vấn như:

- Sơ lược về bản thân Anh/Chị!
- Các kỹ năng, tố chất khiến bạn cho rằng mình phù hợp với vị trí này?
- Tại sao Anh/Chị lại chọn Viettel ?
- Anh/Chị có người quen trong công ty chúng tôi chứ?
- Anh/Chị đã đi làm ở đâu chưa? Tại sao lại nghỉ công việc đó?
- Mức lương mong muốn của Anh/Chị?
- Anh/Chị biết thông tin tuyển dụng của chúng tôi qua đâu?
- Dự định của bạn tại công ty trong 2 – 3 hoặc 5 năm tới là gì?

Bảng 2.5: Kết quả vòng phỏng vấn ứng viên đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Đơn vị: Người

STT	Vị trí tuyển	Số ứng viên tham gia phỏng vấn	Số ứng viên đạt yêu cầu	Số ứng viên không đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin học	19	17	2
2	Nhân viên kinh doanh kho vận	15	14	1
3	Nhân viên COD	50	44	6
4	Nhân viên Quản trị hệ thống	5	5	0
5	Nhân viên Quản lý chất lượng	11	8	3
6	Nhân viên Kế toán tổng hợp	3	3	0
Tổng		103	91	12

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2022)

Nhìn chung, vòng phỏng vấn sơ bộ được lên lịch cụ thể và được thông báo trước ngày phỏng vấn để người phỏng vấn cũng như ứng viên có thể sắp xếp thời gian, công việc hợp lý. Có thể điều chỉnh lịch phỏng vấn cho phù hợp, hài hòa giữa ứng viên và Công ty. Tuy nhiên, việc phỏng vấn sơ bộ này chưa được thực hiện đồng bộ với tất cả vị trí, trong một số trường hợp Công ty đã bỏ qua bước này. Ngoài ra, các câu hỏi mang tính cảm hứng và còn mang tính chung chung. Các câu hỏi thường không được chuẩn bị trước mà do các thành viên tự đưa ra, tùy theo từng đối tượng cụ thể. Kết quả phỏng vấn của ứng viên trong vòng này do một mình người quản lý trực tiếp đánh giá, nên nhiều khi còn mang tính chất chủ quan, chưa thật sự quy chuẩn và chính xác.

2.2.3.2. Kiểm tra, thi tuyển

Kiểm tra hồ sơ của ứng viên, bộ phận nhân sự kết hợp với bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ tổ chức kiểm tra sơ bộ nhân sự bằng cách tiến hành thi tuyển.

Nội dung đề thi, đáp án, thang điểm do người phụ trách có liên quan soạn thảo, bộ phận nhân sự tổng hợp thành bộ đề thi và trình Chủ tịch Hội đồng tuyển dụng phê duyệt. Nội dung thi tuyển phải bao gồm việc kiểm tra các nội dung về chuyên môn nghiệp vụ, trình độ tương ứng với các văn bằng chứng chỉ, thể hiện qua “Bài thi tuyển Nhân viên Kế toán tổng hợp đợt đầu năm 2022 tại Công ty” (Phụ lục 2). Việc chấm điểm xét tuyển phải đảm bảo tính khách quan trung thực.

Bộ phận nhân sự tập hợp bài thi gửi cho người phụ trách ra đề thi chấm bài. Thời gian chấm bài tối đa là 04 ngày kể từ khi nhận được bài thi và gửi bài thi, bảng điểm về bộ phận nhân sự.

Bảng 2.6: Bảng khảo sát về bài thi tuyển Nhân viên Kế toán tổng hợp đợt đầu năm 2022 tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Nội dung	Quá dài	Độ dài vừa phải	Ngắn
	Quá khó	13,00	15,00	14,00
	Phù hợp với chuyên môn cần tuyển	12,00	30,00	6,00
	Dễ, chưa đi sâu vào chuyên môn	8,00	2,00	0,00

(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác thi tuyển Nhân viên Kế toán tổng hợp tại Phòng Hành chính nhân sự)

Như vậy bộ phận nhân sự tập hợp kết quả khảo sát cho Chủ tịch hội đồng tuyển dụng hay người được ủy quyền về những trường hợp có khả năng tuyển dụng để phê duyệt đối tượng được tham dự phỏng vấn tuyển chọn.

2.2.3.3. Tuyển chọn

Qua các bài kiểm tra để đánh giá sơ bộ về khả năng của từng ứng viên, Công ty tiến hành loại bỏ những ứng viên không phù hợp với công việc. Trong quá trình phỏng vấn, đánh giá được khả năng giao tiếp, phong thái làm việc, tính cách và mức độ tiếp nhận công việc của ứng viên. Đồng thời qua các câu hỏi về chuyên môn, giúp Công ty hiểu rõ nhất về ứng viên; xem họ có yêu thích, hiểu biết và phù hợp với công việc không.

Bảng 2.7: Bảng kết quả vòng tuyển chọn đợt đầu năm 2022 của Công ty Cổ phần Bru chính Viettel

Đơn vị: Người

STT	Vị trí tuyển	Số ứng viên tham gia thi tuyển	Số ứng viên đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin học	15	5
2	Nhân viên kinh doanh Kho vận	10	6
3	Nhân viên COD	42	30
4	Nhân viên Quản trị hệ thống	3	1
5	Nhân viên Quản lý chất lượng	7	3
6	Nhân viên Kế toán tổng hợp	2	1
Tổng		79	46

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bru chính Viettel đợt đầu năm 2022)

Công ty cần xem xét lại quy trình tuyển dụng cũng như các chỉ tiêu đặt ra để hoàn thành tốt hơn trong quá trình TDNL vì thường số người được tuyển thường nhiều hơn số chỉ tiêu đề ra vì cần phải dự trù những người được tuyển nhưng không ký hợp đồng và những người trong quá trình thử việc không đạt yêu cầu đặt ra của Công ty. Tuy nhiên cũng theo quan điểm Ban lãnh đạo Công

ty thì điều này cũng không phải là vấn đề lớn vì Công ty có chính sách là phải tuyển đúng người, đúng việc, tuyển dụng nguồn lao động mới có đủ trình độ và phẩm chất đạo đức chính trị, tránh trường hợp bước đầu tuyển thừa nhưng vào không làm được việc làm giảm hiệu quả chất lượng tuyển dụng.

Công ty áp dụng phỏng vấn tự do đối với nhân viên COD và phỏng vấn theo cấu trúc định trước với nhân viên văn phòng. Sau khi kết thúc quá trình phỏng vấn, thì hội đồng tuyển dụng đã có thể xác định được một danh sách chọn lọc bao gồm các ứng viên phù hợp nhất. Hội đồng tuyển dụng sẽ phỏng vấn từng ứng viên, mỗi ứng viên sẽ được phỏng vấn từ 15 đến 30 phút, hầu hết các ứng viên cho rằng thời gian phỏng vấn như vậy là hợp lý. Các ứng viên này được đánh giá là đáp ứng được các yêu cầu của Công ty và chuyển sang bước tiếp theo là xác thực thông tin mà ứng viên cung cấp.

Nhìn chung, trong vòng phỏng vấn này, các câu hỏi kết hợp với phỏng vấn căng thẳng, mang lại tính chọn lọc cao. Tuy nhiên, nhiều khi phỏng vấn kéo dài vượt khung thời gian khiến nhiều ứng viên khác phải chờ đợi trong khoảng thời gian phát sinh này để đến lượt mình được phỏng vấn.

2.2.3.4. Thử việc

Đây là bước quan trọng nhất quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác nhà tuyển dụng cần xem xét một cách hệ thống đầy đủ các thông tin về ứng viên:

- Không quá 60 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên;
- Không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn kỹ thuật trung cấp nghề, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ.
- Không quá 7 ngày làm việc đối với công việc khác.

Hết thời gian thử việc nêu trên, người lao động phải qua kỳ kiểm tra chuyên môn theo công việc được giao trong thời gian thử việc (do đơn vị thử việc thực hiện) hoặc cá nhân có bản tự nhận xét công tác trong thời gian thử việc và đề nghị Công ty xét tuyển dụng chính thức và phải có ý kiến nhận xét của trưởng đơn vị nơi thử việc. Tổng Giám đốc Công ty sẽ xem xét tuyển dụng chính thức và ký kết hợp đồng lao động.

2.2.3.5. Quyết định tuyển dụng

**Bảng 2.8: Bảng kết quả tuyển dụng nhân lực từ 2020 – 2022
tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel**

Chỉ tiêu	Năm					
	2020		2021		2022	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
Tổng số lao động công ty	1453	100	1585	100	1753	100
Nhu cầu tuyển dụng lao động	80	100	110	100	170	100
Tổng số lao động tuyển dụng	74	100	96	100	158	100

(Nguồn: Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, Phòng Hành chính nhân sự)

Bộ phận nhân sự sẽ tập hợp lại mọi thông tin mà họ có được trong suốt quá trình từ sơ tuyển đến phỏng vấn để đánh giá mức độ phù hợp của các ứng viên so với tiêu chuẩn công việc và mục tiêu tuyển chọn của tổ chức. Sau khi đã có kết quả đánh giá của quá trình tuyển dụng, bộ phận nhân sự sẽ thông báo cho ứng viên trúng tuyển một cách chính thức.

2.2.4. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Về tỷ lệ tuyển chọn:

Bảng 2.9: Bảng đánh giá tỷ lệ sàng lọc ứng viên từ 2019 – 2022*Đơn vị: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Ứng viên dự tuyển	247	193	228	315
Ứng viên trúng tuyển	146	75	129	173
Tỷ lệ tuyển chọn (%)	0,59	0,38	0,56	0,54

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel)

Như vậy theo bảng số liệu ta thấy năm 2019 và 2020 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid – 19 còn nhiều diễn biến phức tạp tại Trung Quốc khiến cho ngành Logistics trong nước và Quốc tế chịu ảnh hưởng nghiêm trọng nên Viettel Post không tuyển quá nhiều, nhưng số hồ sơ dự tuyển vẫn khá cao.

Nguyên nhân tỷ lệ tuyển chọn giảm là do công ty đã mở rộng các nguồn và phương pháp tuyển mộ cũng như vị thế Công ty ngày càng được khẳng định trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh, gia tăng trải nghiệm khách hàng đồng thời cũng thu hút được nhiều ứng viên đăng ký dự tuyển hơn, đây là dấu hiệu tốt chứng tỏ có nhiều người quan tâm tới công ty cũng như tình hình tuyển dụng của Công ty, nâng cao khả năng cạnh tranh của các ứng viên giúp cho Công ty ngày càng chọn được nhiều ứng viên có chất lượng tốt và phù hợp với vị trí cần tuyển.

*Về thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu:***Bảng 2.10: Bảng khảo sát độ phù hợp về thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu của công việc***Đơn vị: %*

Chỉ tiêu	Bộ phận tuyển dụng	Ứng viên
Quá dài	25,00	47,00
Hợp lý	70,00	34,00
Ngắn	5,00	19,00

(Nguồn: Kết quả khảo sát hoạt động tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2022)

Bảng khảo sát trên dành cho hai bộ phận trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển dụng của Công ty năm 2022. Theo bảng khảo sát thì có 25,00% cho rằng thời gian tuyển dụng giữa các khâu và tổng thời gian từ khi bắt đầu phát thông báo là quá dài và 70,00% cho rằng đó là thời gian hợp lý để tiến hành trình tự các bước trong tiến hành tuyển dụng nhưng ngược lại các ứng viên tham gia thì cho rằng thời gian tuyển dụng quá dài nguyên nhân là kể từ khi bắt đầu nộp hồ sơ tới khi được công bố kết quả trúng tuyển là 2 tháng. Về phía cán bộ tuyển dụng cho rằng là hợp lý, do Công ty cần có một khoảng thời gian nhất định để tiến hành đầy đủ, hiệu quả cho quá trình tuyển dụng đảm bảo chọn được ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển, đảm bảo công bằng. Còn về phía ứng viên đó là khoảng thời gian quá dài gây mệt mỏi. Như vậy, bộ phận tuyển dụng Công ty cần xem xét lại quy trình tuyển dụng và tìm ra phương án để thời gian tuyển dụng phù hợp thuận lợi cho cả hai bên.

Về chi phí tuyển dụng:

Chi phí cho mỗi đợt tuyển dụng hàng năm đã được xác định từ trước, tùy từng năm và số lượng cũng như vị trí tuyển dụng khác nhau mà công ty có mức chi phí cho tuyển dụng là khác nhau.

Bảng 2.11: Chi phí tuyển dụng của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2019 và 2022

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2022
Số lao động định tuyển (người)	42	55
Tổng chi phí dự kiến (triệu đồng)	14	30
Chi phí dự kiến bình quân (triệu đồng/người)	0,3	0,54
Số ứng viên ứng tuyển (người)	67	118
Số ứng viên trúng tuyển (người)	34	46
Tổng chi phí thực tế (triệu đồng)	10.1	27.4
Tổng chi phí thực tế (triệu đồng/người)	0,29	0,59

(Nguồn: Phòng Kế toán Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel năm 2019 và 2022)

Theo bảng số liệu trên ta thấy chi phí cho một đợt tuyển dụng của Công ty tương đối thấp. Năm 2019 tổng chi phí dự kiến cho hoạt động tuyển dụng có 14 triệu tức là chi phí ít hơn là do bộ phận tuyển dụng đã giảm bớt một số chi phí như quảng cáo mà chủ yếu dựa vào thông báo trong nội bộ Công ty, tuyển dụng chủ yếu là con em cán bộ công nhân viên trong Công ty hay chưa đầu tư đúng mức cho việc xây dựng các bảng hỏi, phỏng vấn cũng như chất lượng đề thi chuyên môn... Nhưng đến năm 2022 thì hoạt động TDNL đã được đầu tư cả về chi phí, nguồn lực cũng như tài nguyên Công ty chi phí đã tăng lên nhanh chóng. Chi phí này bao gồm chi phí cho cán bộ làm công tác tuyển dụng, chi phí điện thoại, tài liệu thi... Mặc dù số lượng ứng viên được tuyển dụng ít hơn dự kiến nhưng chi phí thực tế phát sinh vẫn nhiều hơn dự kiến 0,59 triệu/người. Phát sinh ở đây là do bộ phận làm hoạt động tuyển dụng chưa tính đến đợt thi lại lần 2 đối với một số vị trí có quá ít người đạt yêu cầu, như vậy ban tuyển dụng nên tính toán chi phí sao cho phù hợp mà vẫn đảm bảo nhu cầu tuyển dụng đủ, đúng số người cần tuyển.

Về đánh giá thực hiện hoạt động tuyển dụng nhân lực:

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động trong quá trình tuyển dụng nhân lực*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố						
	Mức độ	1	2	3	4	5	Tổng
Hiểu rõ kết quả thực hiện công tác tuyển dụng được đánh giá như thế nào		10	8	7	46	29	100
Tiêu chuẩn tuyển dụng công việc tuyển dụng rõ ràng, hợp lý		7	40	11	35	7	100
Công tác tuyển dụng chính xác, công bằng		11	32	24	23	10	100
Thực hiện tuyển dụng công việc hợp lý		11	21	19	32	17	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc		17	32	17	25	9	100
Kết quả tuyển dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực		10	34	11	38	7	100
Người lao động luôn thừa nhận tích cực về tuyển dụng lao động vào các vị trí		13	30	11	36	10	100
Hài lòng với công tác tuyển dụng lao động		15	30	18	29	8	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng 2.12 cho thấy người lao động còn “chưa hài lòng” về việc Đánh giá thực hiện hoạt động TDNL khi có 30% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 15% số người được hỏi “không hài lòng” và 18% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về việc đánh giá. Nguyên nhân dẫn đến sự chưa hài lòng của người lao động với hoạt động TDNL cho thấy có tới 47% người lao động cho rằng nguyên nhân khiến họ “không hài lòng” và

“chưa hài lòng” là do tiêu chuẩn về tuyển dụng lao động không rõ ràng, hợp lý; 49% cho rằng thiếu thông tin phản hồi.

Hoạt động TDNL vẫn chưa làm cho người lao động thực sự hài lòng do một số các hạn chế như: Chất lượng cán bộ tuyển dụng còn chưa cao; Kết quả tuyển dụng lao động chưa hợp lý. Đặc biệt, trong đánh giá tuyển dụng vẫn còn chưa thực sự công bằng, khách quan, thiếu chính xác, còn có biểu hiện nể nang, thiên vị, bình quân chủ nghĩa, đánh giá các tuyển dụng “con em trong công ty, trong ngành được ưu ái” gây khó dễ dẫn đến hiệu quả không thực chất. Một nguyên nhân khác là các tiêu chí tuyển dụng còn quá chung chung, chưa cụ thể đối với từng chức danh, vị trí công việc, khi phân công thiếu rõ ràng, cụ thể nên khó cho việc đánh giá khách quan chính xác. Mặc dù kết quả tuyển dụng “danh chính ngôn thuận”, không có khiếu nại, thắc mắc nhưng thực tế người lao động không “tâm phục, khẩu phục” và như vậy cũng không khuyến khích được người tài ứng tuyển hay làm việc có chất lượng và hiệu quả cao, dẫn đến so bì, tị nạnh lẫn nhau trong tập thể người lao động.

Về kết quả đánh giá vị trí công việc tuyển dụng, phân công bố trí lao động:

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động trong phân công công việc*Đơn vị tính: %*

Mức độ Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	1	2	3	4	5	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	5	20	9	54	12	100
Công việc thú vị, thử thách	12	45	11	24	8	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	5	7	8	28	52	100
Khối lượng công việc hợp lý	6	16	10	43	25	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	12	16	7	31	34	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	6	7	12	53	22	100
Làm đúng vị trí yêu thích	28	29	9	23	11	100
Phù hợp với khả năng, sở trường	20	21	6	44	9	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	9	31	9	43	8	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Từ bảng 2.13 cho thấy rằng người lao động khá “hài lòng” với công việc được tuyển dụng khi có 9% số người lựa chọn tương ứng với 9 người; có tới 51% số người được hỏi “rất hài lòng” và “hài lòng”. Tuy nhiên tỷ lệ người lao động “không hài lòng” và “chưa hài lòng” với vị trí công việc tuyển dụng cũng chiếm tới 40% số người được hỏi. Cụ thể các yếu tố được người lao động đánh giá mức độ hài lòng cao là tiêu chí “Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc” mức độ “rất hài lòng” và “hài lòng” là 80%; mức độ “hài lòng” với “Khối lượng công việc hợp lý” cũng đạt tỷ lệ cao với 68%. Những tiêu chí ít làm hài lòng người lao động đó là “công việc thú vị, thử thách” khi có số người được hỏi có

tới 57% là “không hài lòng” và “chưa hài lòng”; về tiêu chí “làm đúng vị trí mình yêu thích” có 28% người lao động thấy “không hài lòng” và 29% người lao động “chưa hài lòng”.

2.3. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

2.3.1. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

2.3.1.1. Uy tín, hình ảnh và vị thế của Công ty

Qua 11 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đã đạt được uy tín vững chắc trong lĩnh vực vận chuyển cho các sản phẩm thương mại điện tử và các cửa hàng trực tuyến. Định hướng phát triển của Công ty là không ngừng mở rộng và lớn mạnh. Dịch vụ của Công ty được khách hàng đón nhận và tin tưởng sử dụng. Chính vì thế, Công ty nhanh chóng thu hút được sự chú ý của rất nhiều ứng viên trên khắp cả nước. Công ty là một trong 4 Công ty hàng đầu về lĩnh vực giao vận của Quốc gia. Ngoài ra với chiến lược kinh doanh mạnh mẽ trên cả nước bao gồm cả đảo xa, việc mở rộng thêm các chi nhánh trên các tỉnh của Công ty càng đặt yêu cầu bổ sung nhanh chóng nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.3.1.2. Khả năng tài chính của Công ty

Bảng 2.14: Năng lực tài chính của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Nội dung					
Vốn điều lệ	296.8	413.7	596	830.4	1036
Tổng tài sản	1751	2834	3394	4387	5434
Doanh thu	4031	4922	7811	17234	21452
Lợi nhuận trước thuế	213	350	477	480	371

(Nguồn: Phòng Kế toán của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel)

Tình hình hoạt động kinh doanh những năm gần đây của Viettel Post có nhiều khởi sắc, doanh thu hàng năm tăng ở mức kỳ vọng. Bên cạnh đó, Công ty có tiềm lực tài chính mạnh bởi các nhà đầu tư, chính vì vậy khả năng đầu tư cho hoạt động tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao đối với Công ty là không quá khó khăn. Điều này tạo uy tín và vị thế cao hơn cho Công ty trong mắt các ứng viên. Mức thu nhập ổn định, môi trường làm việc chuyên nghiệp, có nhiều cơ hội được đào tạo và phát triển là yếu tố giúp Công ty thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

2.3.1.3. Các chính sách nhân sự và bầu không khí tâm lý lao động trong doanh nghiệp

Các chính sách của Công ty như lương thưởng, phúc lợi, văn hóa DN, sự thân thiện, hòa đồng, vui vẻ, nhiệt tình của đồng nghiệp, môi trường làm việc chuyên nghiệp... cũng là các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tuyển dụng, nó có một thành phần không nhỏ trong sự lựa chọn của ứng viên khi nộp hồ sơ làm việc. Đặc biệt, là các nguồn ứng viên được bạn bè giới thiệu hoặc người thân quen của nhân viên trong Công ty.

Là một Công ty đã thành lập được lâu năm, do vậy Công ty luôn coi trọng bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động. Vì như vậy sẽ tạo môi trường tốt cho cán bộ công nhân viên làm việc và cống hiến hết mình cho Công ty. Khi tuyển dụng các vị trí lãnh đạo, quản lý Công ty luôn ưu tiên chọn người lao động đang làm việc tại Công ty để duy trì bầu không khí tâm lý tốt đẹp, tránh hiện tượng phản kháng trong tập thể đối với nhà quản lý mới nhận vào làm việc tại Công ty.

2.3.1.4. Năng lực nhân viên tuyển dụng

Bảng 2.15: Bảng vị trí, nhiệm vụ của Phòng Hành chính nhân sự tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Chức danh	Giám đốc Nhân sự	Trưởng phòng Nhân sự	Quản lý Hành chính nhân sự	Nhân viên tuyển dụng và đào tạo	Nhân viên tiền lương và phúc lợi	Nhân viên Hành chính nhân sự
Nội dung						
Số lượng	1	1	2	3	3	5
Ngành được đào tạo	Quản trị nhân lực	Quản trị nhân lực	Quản trị nhân lực	Quản trị nhân lực	Kế toán/Tài chính	Quản trị nhân lực
Nhiệm vụ chính	- Giám sát, đưa ra các chỉ đạo. - Đưa ra những quyết định và chiến lược.	- Lên kế hoạch, xây dựng, điều phối. - Tham gia đóng góp ý kiến.	- Quản lý, giám sát hồ sơ, giấy tờ. - Đưa ra kế hoạch, chiến lược, bàn giao nhiệm vụ cho cấp dưới.	Thực hiện công việc liên quan đến tuyển dụng và đào tạo nhân sự.	- Giám sát, quản lý về tiền lương, phúc lợi, các vấn đề về quyền lợi, chế độ của người lao động.	Quản lý và sắp xếp những văn bản, hồ sơ, giấy tờ sổ sách. Hệ thống lương thưởng, các chế độ đãi ngộ...

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel)

Phòng Hành chính nhân sự chịu trách nhiệm chung về vấn đề tuyển dụng của toàn Công ty. Bộ phận này có trách nhiệm lập quy trình tuyển dụng, hướng dẫn thực hiện công tác tuyển dụng và các quy định, chính sách về công tác tuyển dụng chung cho các bộ phận, phòng ban, các chi nhánh trực thuộc Công ty.

Nhân viên chịu trách nhiệm mảng tuyển dụng lên kế hoạch tuyển dụng chi tiết và thực hiện theo sự lãnh đạo của Ban Giám đốc, thực hiện các công việc như tìm kiếm ứng viên, sàng lọc hồ sơ, sắp xếp kế hoạch phỏng vấn, tổng hợp kết quả... Với nhân viên được giới thiệu sẽ được rút ngắn quá trình tuyển mộ và thời gian thử việc.

Trưởng các bộ phận, phòng/ban chức năng của Công ty và chi nhánh có trách nhiệm lập kế hoạch trước về nhân sự của bộ phận mình, cung cấp thông tin đó cho bộ phận nhân sự để lập kế hoạch nhân sự của toàn Công ty, đưa ra các yêu cầu về ứng viên, tham gia hoặc ủy quyền cho người có đủ thẩm quyền tham gia vào các cuộc phỏng vấn tuyển chọn...

Nhìn chung, bộ máy và quy trình TDNL hiện nay là tương đối phù hợp, đủ năng lực, kinh nghiệm và tính chất thực hiện tốt nhiệm vụ tìm kiếm nhân viên mới cho Công ty. Tuy nhiên hiện giờ Phòng Hành chính nhân sự có khá ít nhân viên đảm nhiệm chính về mảng tuyển dụng tại Công ty. Những nhân viên này không chỉ đảm nhiệm tuyển dụng cho Hội sở chính Hà Nội, mà còn đảm nhiệm tuyển dụng cho cả các chi nhánh khác. Do đó không thể tránh khỏi những khó khăn nhất định của công tác tuyển dụng.

2.3.2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

2.3.2.1. Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội tác động đến Công ty

Việt Nam là quốc gia có tình hình chính trị ổn định, hòa bình. Kinh tế đang phát triển mạnh mẽ là điều kiện tốt để các đối tác khách hàng tin tưởng

ký kết hợp tác với Công ty, góp phần tạo uy tín cho Công ty, là cơ hội dễ dàng cho bộ phận tuyển dụng tuyển được nhân viên tốt.

Nền kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển trở lại và hội nhập. Việc Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế Giới (WTO) đã kéo theo một làn sóng đầu tư từ nước ngoài vào nước ta. Cùng với sự tăng trưởng mạnh về lĩnh vực thương mại điện tử và các tiện ích về dịch vụ giao hàng tận nơi đã thu hút rất nhiều người sử dụng, tạo ra nguồn cung cầu đa dạng về dịch vụ này, giúp ngành giao vận tăng trưởng kéo theo nguồn nhân lực để đáp ứng được cung cầu. Sự phát triển mạnh của ngành tất yếu tạo ra nhu cầu nhân sự của Công ty rất lớn, tạo nhiều thuận lợi đến công tác TDNL cho việc phát triển Công ty Cổ Phần Bưu chính Viettel.

Mục tiêu cuối cùng của hoạt động tuyển dụng là tuyển được người tài, tạo ra lợi nhuận cho DN. Trong trường hợp nền kinh tế phát triển, hoạt động sản xuất – kinh doanh có nhiều thuận lợi, DN thường có xu hướng mở rộng kinh doanh, nhu cầu về nhân sự cũng theo đó mà tăng lên, hoạt động tuyển dụng sẽ được chú trọng đầu tư, tạo ra nhiều cơ hội để tuyển dụng thành công. Ngược lại, nếu nền kinh tế trong tình trạng suy thoái, hoạt động sản xuất – kinh doanh gặp nhiều khó khăn, lựa chọn tái cơ cấu tổ chức, cắt giảm nhân sự là động thái của DN, hoạt động tuyển dụng lúc này sẽ bị ngưng trệ, ít được đầu tư, dẫn tới hiệu quả không cao.

2.3.2.2. *Ảnh hưởng của thị trường lao động*

Thị trường lao động là yếu tố rất quan trọng tác động đến thực tế quy trình TDNL tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel. Do đặc thù về ngành giao vận, Công ty chia thành hai bộ phận lao động riêng biệt: bộ phận hành chính văn phòng hỗ trợ cùng với đội ngũ lao động phục vụ lấy/giao hàng hóa.

Bộ phận Hành chính văn phòng thường được tuyển dụng từ các trường đại học, có kinh nghiệm và kỹ năng tốt. Có thể nói, thị trường lao động có thể

sử dụng để tuyển dụng cho bộ phận này khá dồi dào. Bởi các nghiệp vụ của các bộ phận này tại các Công ty đều tương đối giống nhau, chỉ cần là người có kinh nghiệm, có năng lực, trách nhiệm và cố gắng là có thể làm tốt công việc được giao.

Tuy nhiên, bộ phận nhân viên thực hiện giao vận, do đặc thù công việc, nên thị trường lao động cho bộ phận này rất đông đảo. Thường các nhân viên của bộ phận này hay luân chuyển từ các Công ty trong cùng ngành, cạnh tranh với nhau hoặc từ các bộ phận lao động tự do.

2.3.2.3. *Sự phát triển khoa học, kỹ thuật*

Khoa học – kỹ thuật ngày càng phát triển tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động tuyển dụng diễn ra hiệu quả và thuận tiện. Những ứng viên ở xa vẫn có thể dễ dàng ứng tuyển nhờ khoa học, kỹ thuật hiện đại, ứng viên có thể gửi Đơn ứng tuyển qua website, email tuyển dụng của Công ty, thay vì phải mất thời gian đến nộp trực tiếp. Nhờ công nghệ, kỹ thuật phát triển hoạt động tuyển dụng diễn ra nhanh chóng, dễ dàng và đạt chất lượng cao, tạo điều kiện để bộ phận nhân sự có thể tiếp cận với nhiều ứng viên tiềm năng ở xa khác.

2.3.2.4. *Các đối thủ cạnh tranh*

Trong bối cảnh nền kinh tế mở như hiện nay, đặc biệt là sự bùng nổ của thị trường thương mại điện tử. Các Công ty làm cùng ngành dịch vụ giao vận được thành lập liên tục nhằm kiếm thị phần. Điều này cũng gây ảnh hưởng không nhỏ tới công tác thu hút và tuyển mộ được nhiều ứng viên sáng giá, hoạt động tuyển chọn cũng sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc sàng lọc tìm kiếm được người phù hợp. Chưa kể với sức mạnh cạnh tranh nhân lực như vậy, cũng sẽ đặt ra những thách thức lớn khi giữ chân nhân viên tránh bị DN khác lôi kéo lao động đã tuyển dụng được. Trên thực tế, các đối thủ trong ngành với Công ty như Giao Hàng Nhanh, Giao hàng Tiết kiệm... đều có những chính sách thu

hút nhân lực hấp dẫn. Điều đó gây không ít khó khăn cho công tác TDNL tại DN.

2.4. Đánh giá tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Qua những phân tích ở trên, ta có thể nhận thấy hoạt động TDNL của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel bên cạnh những mặt tích cực mà Công ty làm được còn có những hạn chế nhất định. Cụ thể:

2.4.1. Về ưu điểm

- Nguồn tuyển dụng: Nguồn tuyển dụng của Công ty cũng khá đa dạng, ngoài nguồn bên trong Công ty cũng đã quan tâm đến một số nguồn bên ngoài, giúp cho Công ty thu hút và lựa chọn được nhiều ứng cử viên, từ đó Công ty có nhiều cơ hội để tuyển dụng nhân sự từ trong số ứng cử viên đó.

- Công tác thu hút tuyển chọn tại Công ty được quản lý một cách chặt chẽ, rõ ràng và chi tiết về trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, bộ phận trong phòng vấn cũng như nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động trong Công ty.

- Về xác định nhu cầu tuyển dụng: Công ty luôn quan tâm tới nguồn nhân lực, luôn xác định những công việc thừa người, thiếu người thông qua trưởng các bộ phận để xác định về số lượng, tiêu chuẩn cần tuyển. Do vậy mà Công ty luôn có những quyết định nhanh chóng, kịp thời với nhu cầu thực tế, đảm bảo cho mọi hoạt động được thông suốt.

- Về quy trình tuyển dụng: Mặc dù chưa được hoàn thiện nhưng quy trình tuyển dụng của Công ty khá bài bản và khoa học. Nhờ quá trình tuyển dụng tốt mà trong thời gian qua Công ty luôn đảm bảo đầy đủ số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc. Quy trình tuyển dụng của công ty đầy đủ, rõ ràng, để có được những nhân viên đầy đủ năng lực, đạo đức, phẩm chất phù hợp với đặc điểm của công việc.

- Đánh giá hoạt động tuyển dụng: Công ty bước đầu đã xây dựng quy chuẩn cho hoạt động tuyển dụng của mình. Ban Giám đốc và Phòng Hành chính nhân sự đã có những cố gắng để có thể từng bước cải thiện quy trình TDNL theo hướng chuyên nghiệp hơn, để ứng viên có thể bộc lộ bản thân mình, trên cơ sở đó tìm được những nhân viên có năng lực cho Công ty.

2.4.2. Về hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những ưu điểm trong hoạt động TDNL của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel vẫn còn một số những hạn chế sau:

- Lập kế hoạch tuyển dụng chưa sát thực tế, không lường hết yếu tố biến động của thị trường lao động và chính sách tuyển dụng của đối thủ cạnh tranh vì vậy dự báo lao động trong dài hạn chưa đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Số lượng các hồ sơ dự tuyển vào Công ty chưa nhiều và chất lượng các hồ sơ tuyển dụng còn chưa cao, do việc thu hút nhân lực còn hạn chế.. Phương pháp tuyển mộ chưa đa dạng nên khó có thể thu hút được nhiều ứng viên đến dự tuyển. đạo Công ty nhận thức được tầm quan trọng của công tác TDNL, nhưng đầu tư cho công tác này chưa thực sự xứng đáng.

- Việc thu hút ứng cử viên mới đặc biệt là công nhân chưa có sự liên kết với các cơ sở đào tạo để tuyển mộ. Giới hạn độ tuổi tuyển dụng đối với công nhân 35 tuổi trở xuống làm cho Công ty mất đi nguồn lao động có kinh nghiệm.

- Các bài kiểm tra, trắc nghiệm tuyển dụng nhiều khi chưa hợp lý. Còn chủ quan về nhận định ứng viên, chưa thấy được tầm quan trọng của việc sử dụng các bài trắc nghiệm để có thông tin đầy đủ về ứng viên có thực sự đáp ứng được các yêu cầu với các vị trí tuyển dụng.

- Quy trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực còn chưa thực sự đầy đủ, đặc biệt là khâu thông báo tuyển mộ chưa được đầu tư đúng mức, thời gian đăng tuyển ngắn, quá trình phỏng vấn cũng như thi tuyển còn nhiều thiếu sót chưa thực sự công bằng.

- Theo dõi và đánh giá kết quả thử việc: Cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá nhân viên trong thời gian thử việc không có sự tham khảo ý kiến của đồng nghiệp cùng làm việc với nhân viên đó vì vậy dễ dẫn đến kết quả mang tính chủ quan, không đánh giá đúng được ứng viên thử việc và có thể bỏ sót ứng viên phù hợp.

Dựa vào những hạn chế của công tác TDNL tại Viettel Post đã xác định được một số nguyên nhân như:

- Chính sách ưu tiên đối với con em cán bộ công nhân viên trong Công ty đã gây khó khăn trong việc tuyển dụng được những lao động có năng lực, trình độ thực sự. Nguyên nhân là Công ty muốn “thể hiện sự quan tâm” của lãnh đạo cơ quan đối với cán bộ công nhân viên – những người đã, đang và sẽ đóng góp cho tổ chức mình đang làm việc.

- Công tác phân tích công việc chỉ dừng lại ở việc liệt kê danh mục các nhiệm vụ và công việc cần phải làm cho một chức danh, chưa phục vụ nhiều cho tuyển chọn nhân sự. Bản mô tả công việc chưa được xây dựng hoàn thiện, chưa phục vụ cho quá trình tuyển mộ, tuyển chọn. Chất lượng nhân sự tuyển dụng đầu vào khá cao, nhưng do đặc điểm của Công ty sử dụng các công nghệ tiên tiến nên khi tuyển nhân viên kỹ thuật mới, đặc biệt là sinh viên mới ra trường, thường phải lên kế hoạch đào tạo chuyên môn sâu, làm mất thời gian và chi phí tuyển dụng và đào tạo.

- Đội ngũ thực hiện quy trình TDNL trong Công ty còn trẻ nên kinh nghiệm thực tế chưa có nhiều.

- Thông tin tuyển dụng của Công ty chưa rõ ràng, các tiêu chí chưa được liệt kê đầy đủ cụ thể, gây hiểu nhầm cho ứng viên và gây mất thời gian, công sức, tiền bạc của các ứng viên.

- Các hệ thống chính sách, chế độ của Công ty còn chưa hoàn thiện, thêm vào đó sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong quá trình thực hiện công việc còn chưa nhất quán, điều này cũng gây khó khăn cho hoạt động tuyển dụng.

- Công ty chưa chú ý đến nguồn tuyển dụng từ các cơ sở đào tạo – nơi cung ứng rất nhiều lao động có năng lực.

- Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng về nhân sự, toàn bộ công tác về nhân sự giao cho Phòng Hành chính nhân sự đảm nhiệm.

- Do bộ máy làm hoạt động TDNL chưa nhận thức được tầm quan trọng của công tác định hướng hội nhập nhân viên mới trong hoạt động tuyển dụng của DN.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL

3.1. Phương hướng tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

- Gắn kết chặt chẽ chiến lược kinh doanh với chiến lược nhân lực:

Triết lý kinh doanh Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel là coi trọng khách hàng, đề cao chất lượng, đào tạo nhân tài, khẳng định những đóng góp của họ và xây dựng bầu không khí đoàn kết vững mạnh. Trên cơ sở đó xây dựng chiến lược nguồn nhân lực:

+ Tăng trưởng nguồn nhân lực hàng năm 15 – 18%, cung cấp đủ số lao động cho nhu cầu nhân lực.

+ Chất lượng nhân lực phải đảm bảo yêu cầu ngay từ yếu tố đầu vào có kiến thức chuyên môn, kỹ năng, thái độ và tính cách phù hợp với yêu cầu công việc.

+ Chú trọng đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn cho cán bộ, nhân viên bằng nhiều hình thức và cấp độ khác nhau.

+ Nâng cao tính chuyên nghiệp trong làm việc bằng việc xây dựng mục tiêu, kế hoạch và xây dựng bảng mô tả công việc.

+ Cải thiện chế độ đãi ngộ để thu hút và giữ chân người lao động.

- Chủ động khai thác nguồn lao động có chất lượng.

- Về đào tạo và phát triển nhân lực:

Người lao động có năng lực luôn muốn được làm việc tại Công ty có uy tín trên thị trường. Muốn vậy thì Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel phải thường xuyên nâng cao trình độ của các cán bộ quản lý, nâng cao nghiệp vụ công nhân nhằm góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm, trong những năm tới Công ty nên thực hiện một số vấn đề sau:

+ Với cán bộ quản lý: Tiếp tục tổ chức các lớp đào tạo tại DN hoặc các khóa học ngắn, dài hạn bên ngoài.

+ Với công nhân kỹ thuật: Ngoài việc tổ chức thi đua nghiệp vụ hàng năm có thể tổ chức hàng quý, có thể tổ chức các lớp ngắn hạn tại Công ty hoặc thực hiện các buổi thuyết trình để chia sẻ hiểu biết về các vấn đề kỹ thuật, nâng cao trình độ.

- Về chế độ đãi ngộ đối với người lao động:

Con người là yếu tố cơ bản của lực lượng sản xuất và cũng là đối tượng tiêu thụ của sản xuất. Đa số người lao động đi làm, phấn đấu học tập vì lợi ích kinh tế. Vì vậy Công ty sẽ thu hút được nhiều người tài giỏi hơn nếu thỏa mãn tốt các nhu cầu về vật chất và tinh thần cho người lao động.

Khuyến khích vật chất cần được tổ chức chặt chẽ thông qua các công cụ về tiền lương, tiền thưởng... Để khuyến khích vật chất cho người lao động, Công ty cần tăng thêm quỹ tiền thưởng và đa dạng trong việc trả lương đối với các đối tượng khác nhau. Chế độ phúc lợi và đãi ngộ cho người lao động của Viettel Post không cao so với các Công ty kinh doanh trong cùng lĩnh vực. Đây cũng chính là lý do mà việc thu hút và giữ chân lao động có trình độ tốt của Công ty gặp nhiều khó khăn.

Khuyến khích tinh thần: Đôi khi có sức mạnh lớn hơn rất nhiều đối với khuyến khích bằng vật chất như coi trọng sự cống hiến, cơ hội được đi học tập, du lịch nước ngoài... Thực hiện trả lương, trả thưởng cách công bằng, đúng đối tượng.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng

Nâng cao năng lực của bộ phận lập kế hoạch tuyển dụng: Để việc xây dựng kế hoạch nhân lực có tính thực tế đòi hỏi người lập kế hoạch phải có chuyên môn, kinh nghiệm biết phân tích, thống kê, phán đoán, tổng hợp các

vấn đề có liên quan để so sánh, lựa chọn và dự báo số lao động đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Nếu có thể Công ty khuyến khích họ tham gia các lớp ngắn hạn tại các trung tâm uy tín để bổ sung chuyên môn công việc đang đảm nhiệm. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ chuyên trách chính xác, công minh để có sự bố trí công việc hợp lý, đúng người đúng việc.

Lập kế hoạch tuyển dụng phải tính đến yếu tố dài hạn: Muốn vậy lãnh đạo Công ty cần sát sao hơn với việc lập kế hoạch. Gắn chặt chiến lược kinh doanh với chiến lược nguồn nhân lực, trong quá trình lập kế hoạch tuyển dụng cần đề cập đến những nội dung sau:

- Phân tích dự báo nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của Công ty trong tương lai.

- Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của đội ngũ nhân sự hiện có của Công ty.

- Phân tích, cân đối mối quan hệ cung – cầu nhân lực.

- Kiểm soát, đánh giá và hiệu chỉnh nhân viên thực hiện.

Hoàn thiện bản phân tích công việc: Bản phân tích công việc là căn cứ để lập bảng tiêu chuẩn tuyển dụng cho Công ty, từ đó có thể tuyển đúng người, đúng việc. Không chỉ Phòng Hành chính nhân sự thực hiện phân tích công việc mà cần có sự kết hợp của tất cả các bộ phận của Công ty.

Xây dựng Bản mô tả công việc: Bảng mô tả công việc là công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc phân tích công việc một cách chính xác. Cần liệt kê và miêu tả cụ thể những công việc mà nhân viên phải thực hiện, có thể có những rủi ro gì. Bản mô tả công việc phải thể hiện các nội dung như: Trình độ học vấn chuyên môn, các nhiệm vụ chủ yếu, mối quan hệ giữa các bộ phận, điều kiện, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc, thâm niên trong nghề, trình độ ngoại ngữ, tin học ở mức độ nào đáp ứng yêu cầu công việc, các phẩm

chất về cá nhân như tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình, hoàn cảnh gia đình, năng lực, mức độ thích nghi với hoàn cảnh, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được áp lực công việc, phẩm chất đạo đức...

3.2.2. Hoàn thiện quá trình tuyển mộ

3.2.2.1. Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ nội bộ công ty

Công ty rất coi trọng nguồn này và có ưu tiên đặc biệt với nguồn nội bộ nếu các ứng viên bên trong và bên ngoài có cùng trình độ. Việc chú trọng và ưu tiên nguồn này là có cơ sở bởi vì công ty đã nhận thức được những ưu điểm của việc tuyển dụng theo nguồn này. Tuy nhiên khi sử dụng những ứng viên từ nguồn này công ty cần có những biện pháp hiệu quả để khắc phục những hạn chế của nó. Việc tuyển dụng này có thể có những hạn chế sau:

Thứ nhất, họ đã quen với việc làm việc ở vị trí cũ, nên dễ dẫn đến tình trạng rập khuôn, máy móc, thiếu sáng tạo, cứng nhắc trong công việc ở vị trí mới. Điều này rất nguy hiểm nhất là khi công ty đang trong giai đoạn hoạt động kém hiệu quả, gây ra tình trạng trì trệ và hậu quả xấu cho công ty. Để khắc phục tình trạng này công ty cần có một đợt tập huấn kỹ lưỡng đối với các nhân viên này khi giao cho họ công việc mới.

Thứ hai, khi tuyển dụng nguồn nội bộ là các nhân viên được chọn thì có cơ hội thăng tiến, còn đối với những nhân viên không được tuyển sẽ có hiện tượng không phục, đối kị, gây mất đoàn kết nội bộ nhất là trong trường hợp họ có năng lực và khả năng như nhau, nhưng nhu cầu tuyển dụng lại có giới hạn.

Để khắc phục hạn chế này, Công ty cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng, nêu rõ lý do tại sao họ không được chọn và sẽ ưu tiên họ trong những đợt tuyển dụng tiếp theo để có có tâm lý thoải mái và yên tâm công tác. Điều này cũng khuyến khích họ phấn đấu, giúp họ có thêm động lực để họ cống hiến hết sức mình.

Để việc tuyển chọn được chính xác, Công ty phải chú trọng vào việc lưu trữ thông tin cá nhân của mỗi nhân viên trong những hồ sơ nhân sự riêng biệt. Đồng thời Công ty cũng phải xây dựng hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại nhân sự. Đây là nơi cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác nhất cho mỗi lần công ty quyết định tuyển chọn, đề bạt từ nguồn nội bộ.

- Trong hồ sơ nhân sự cần có thông tin về cá nhân: tuổi tác, sức khỏe, trình độ học vấn, chuyên môn, khả năng đặc biệt nếu có.

- Hồ sơ phát triển nhân sự bao gồm các thông tin về: mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các lớp đào tạo đã qua,...

Hồ sơ sắp xếp lại nhân lực được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp lại nhân lực.

Trên thực tế công ty chưa thực hiện tốt việc xây dựng và thu thập đầy đủ thông tin của các loại hồ sơ nói trên. Ban lãnh đạo chỉ dựa vào công việc cần tuyển và phiếu đề xuất của nhân viên trong các bộ phận, điều này không thể tránh khỏi sự thiếu chính xác, đôi khi còn mang tính chủ quan. Vì vậy, công ty muốn khai thác hiệu quả nguồn tuyển dụng nội bộ cần phải lập đầy đủ các hồ sơ nói trên.

3.2.2.2. *Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài công ty*

Đây là nguồn cung cấp một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho các doanh nghiệp và cũng là nguồn lực phong phú cả về chất lượng và số lượng, các doanh nghiệp cũng dễ dàng thu hút nhân sự từ nguồn này nhất.

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì thế

dẫn đến sự hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì Công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

Khi hoạt động kinh doanh của công ty được mở rộng, nhu cầu công việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng cao thì việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng bên ngoài là thực sự cần thiết. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

- *Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong Công ty:* Công ty có thể vẫn lựa chọn nguồn tuyển mộ chủ yếu là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty, nhưng công ty nên phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn này bằng cách công ty có thể khuyến khích con em cán bộ công nhân viên trong công ty theo học các trường của ngành thì sẽ được hưởng những lợi ích về vật chất lẫn tinh thần. Sau đó công ty có thể thỏa thuận với ứng viên trong tương lai của mình bằng một bản hợp đồng ghi rõ công ty sẽ chấp nhận chi trả những chi phí đào tạo trong thời gian ứng viên đi học nhưng với điều kiện ứng viên phải đạt đến một trình độ nào đó, và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho công ty theo đúng những yêu cầu mà công ty đưa ra. Tuy nhiên làm theo cách này công ty phải bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn và phải mất thời gian dài mới có thể nhận được kết quả đầu tư, đây là hình thức mới và đã được một số công ty áp dụng để giành chiến thắng trong cạnh tranh nguồn nhân sự của mình. Nếu công ty có những chiến lược hoạch định cho tương lai về đội ngũ nhân sự của mình thì công ty sẽ có một đội ngũ nhân

sự làm việc thực sự có hiệu quả và hết lòng trung thành với sự phát triển chung của công ty.

- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo:* Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Phòng nhân sự có thể cử cán bộ tới các trường đại học cao đẳng chuyên về đào tạo cán bộ kỹ thuật điện như Đại học Bách Khoa, Đại học điện lực hay Cao đẳng điện Sóc Sơn...các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường. Công ty sẽ có nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

- *Nhân viên cũ của Công ty:* Đây cũng có thể coi là một nguồn lao động cần chú ý trong tương lai, hiện nay một bộ phận lớn công nhân nhà máy được nghỉ hưu trước tuổi nữ là 50 tuổi, nam 55 tuổi họ là những người có kinh nghiệm làm việc nhiều năm tại công ty trong môi trường độc hại hoặc có những người làm việc được 20 năm cho công ty có nguyện vọng về hưu sớm cho con em mình vào thay, họ là những người giàu kinh nghiệm và vẫn đủ sức khỏe lao động công ty cần tận dụng tốt nguồn lao động này bằng việc ký kết các hợp đồng lao động thời vụ.

Nhân viên cũ ở đây còn có thể là những người trước đó đã làm việc tại công ty nhưng vì một số lý do nào đó họ xin nghỉ hoặc xin chuyển công tác mà hiện nay họ có nhu cầu làm việc tại công ty thì cũng nên tạo điều kiện

để họ quay lại làm việc, điều đó có thể giảm được chi phí tuyển dụng và đào tạo vì họ đã có sẵn kinh nghiệm trước đó.

- *Các ứng viên tự nộp đơn xin việc:* Đây là nguồn ứng viên ngày càng phổ biến hiện nay nhưng đối với công ty do chưa chú trọng nguồn này nên ứng cử viên nộp đơn xin việc còn ít. Đây có thể là những sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của các công ty khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn trống của công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, lòng đam mê công việc. Vì vậy để không bỏ sót nhân tài, công ty cần có thêm nhiều hình thức để thu hút nguồn ứng viên này nhiều hơn như tích cực quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng (đài, báo, ti vi, internet,...)

- *Các sinh viên thực tập:* hàng năm công ty công ty đề có khoảng trên 50 sinh viên là con em cán bộ công nhân viên công ty xin được về thực tập tại các bộ phận tại công ty, đây như một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Thông qua quá trình thực tập của sinh viên, công ty tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những người có khả năng để tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo và tuyển vào làm việc tại công ty. Như vậy công ty sẽ chọn được những người ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức của công ty. Họ mặc dù còn thiếu kinh nghiệm, nhưng đều là những người ham học hỏi, chịu khó, cầu tiến, muốn thể hiện mình. Bằng cách này công ty sẽ tuyển dụng được những sinh viên có năng lực thực sự mà không cần mất nhiều chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời họ sẽ luôn tận tâm, tận lực làm việc cho công ty.

- *Hội chợ việc làm:* ngày nay hội trợ việc làm được tổ chức thường xuyên hơn công ty nên đăng ký tham gia các hội chợ về việc làm để tìm kiếm các ứng viên. Phương pháp này cho phép công ty có thể tiếp xúc trực tiếp với nhiều ứng

viên, mở ra nhiều cơ hội lựa chọn cho công ty và giảm bớt được một số khâu trung gian trong quy trình tuyển dụng.

Tóm lại để có thêm nhiều cơ hội tìm kiếm, thu hút nhân tài công ty phải đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, không bỏ qua bất cứ cơ hội nào để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức, đây là điều kiện đầu tiên để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự trong Công ty.

3.2.2.3. Hoàn thiện các bước trong tuyển mộ

Bước 1: Xác định chức danh công việc cần tuyển mộ.

Thứ nhất: Công ty chưa chủ động trong công tác tuyển dụng nhân sự các phòng ban mà các đề nghị nhân sự đều là do các trưởng bộ phận đề xuất. Khi có đề xuất tuyển dụng phòng tổ chức cán bộ chưa có thời gian xác định. Để khắc phục công ty có thể tiến hành thành lập một nhóm chuyên tiến hành định danh công việc để xác định nhu cầu tuyển dụng được tiến hành một cách nhanh chóng và chính xác.

Công ty nên có kế hoạch ngân sách kết hợp với mục tiêu, phương hướng của công ty để nên kế hoạch tuyển dụng nhân sự. Quyết định có nên tuyển dụng mới hay không thì không chỉ dựa vào kế hoạch của đơn vị mà phải tính đến hiệu quả mang lại cho công ty. Công việc cần tuyển có nhu cầu trong ngắn hạn hay dài hạn, là ổn định hay không ổn định, để ban giám đốc quyết định điều chuyển nội bộ, thuê mướn lao động hay tuyển mới.

Thứ hai, công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc một cách khoa học, mà kết quả của khâu này giúp doanh nghiệp xây dựng cho mình bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc. Thực tế thì tại công ty khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, trình độ. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người cho công việc. Trong

thời gian tới ở mỗi đơn vị nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,...

Còn bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm,... Từ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc ban tuyển dụng sẽ thiết kế được một thông tin tuyển dụng với đầy đủ thông tin.

Bước 2: Thông báo tuyển mộ

Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng để từ đó bộ phận nhân sự sẽ thiết kế một thông báo tuyển dụng đầy đủ hơn so với thông báo tuyển dụng hiện nay. Bản tin tuyển dụng cần đầy đủ các thông tin sau:

- Thông tin quảng bá vắn tắt về Công ty.
- Các vị trí cần tuyển.
- Bản mô tả công việc.
- Yêu cầu công việc.
- Thông tin khác.
- Thời hạn nộp hồ sơ và địa điểm nộp.

Việc thông báo tuyển mộ của Công ty hiện nay còn rất ít chỉ giới hạn thông báo ở các phòng ban, bảng thông báo và trang web công ty và trang Web ngành điện. Việc thông báo tuyển mộ của công ty chưa đủ rộng để có thể thu hút nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng thì công ty nên đa dạng hóa các kênh giao dịch trên thị trường lao động, tạo điều kiện cho các giao dịch trực tiếp giữa công ty và người lao động như:

Thông báo trên các bảng thông báo của công ty, khuyến khích nhân viên công ty giới thiệu người thân, bạn bè tới ứng tuyển, có chính sách khen thưởng nếu nhân viên giới thiệu được những người giỏi, gắn bó lâu dài với công ty.

Thông báo qua mạng internet đây là kênh quảng cáo hiệu quả mà chi phí tương đối thấp hiện nay và ngày càng phổ biến. Công ty chỉ cần thiết kế một thông báo đầy đủ nội dung nêu trên rồi quảng cáo trên một số webside uy tín như: tuyendung.com, careerbuilder.vn, kiemviec.com, timviecnhanh.com, vietnamworks.com, vieclam.24h.com.vn.

Công ty nên tìm hiểu về các công cụ này để khai thác sử dụng cho hợp lý, hiệu quả, đặc biệt là các trang web tuyển dụng miễn phí. Đồng thời báo chí cũng là kênh tuyển dụng tương đối phổ biến, và được sử dụng rộng rãi. Công ty cũng nên xem xét tìm hiểu cân đối giữa hiệu quả và chi phí để khai thác kênh tuyển dụng này.

Đồng thời nên kéo dài thời gian đăng tin tuyển mộ mà hiện nay là 15 ngày lên thành 30 ngày có như vậy số hồ sơ nộp về công ty tham gia thi tuyển sẽ nhiều hơn công ty càng có cơ hội lựa chọn được ứng viên giỏi.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Sau khi hồ sơ ứng tuyển được gửi về công ty, dựa vào bản yêu cầu công việc và bản mô tả công việc ban tuyển dụng sẽ đối chiếu đơn xin việc với bản thông báo tuyển dụng để loại bớt hồ sơ không đủ tiêu chuẩn. Bước này nên có 2 người trong ban tuyển dụng cùng xem hồ sơ để đảm bảo công bằng và tránh sơ sót loại những hồ sơ đạt tiêu chuẩn.

3.2.3. Hoàn thiện quá trình tuyển chọn

3.2.3.1. Hoàn thiện các bước trong tuyển chọn

Trình tự các bước tuyển chọn như Công ty xây dựng là tương đối tốt, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần phải khắc phục:

Bước 1: Phỏng vấn sơ bộ: ở bước này hội đồng phỏng vấn không nên hỏi những câu hỏi quá riêng tư như ai giới thiệu cho anh/ chị biết thông tin tuyển dụng công ty chúng tôi hay gia đình bạn có ai đang làm việc tại công ty... nên chọn những câu hỏi về trình độ chuyên môn, kỹ năng cũng như sở thích của ứng viên để đảm bảo công bằng trong phỏng vấn.

Bước 2: Thi tuyển: mỗi vị trí tuyển chọn công ty đều có bộ câu hỏi hướng dẫn ôn thi (ví dụ bộ câu hỏi chuyên ngành quản trị nhân lực ở phụ lục 3) điều này làm giảm tính thông minh cũng như trình độ của các ứng viên, khó chọn được người giỏi thực sự. Mỗi phòng ban tuyển dụng nên giới hạn khung ôn tập để tìm được những ứng viên hiểu biết toàn diện, tránh trường hợp học vẹt, máy móc.

Bước 3: Tuyển chọn: bước này công ty hiện nay đang làm rất tốt.

Bước 4: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp: Trực tiếp các trưởng phòng ban nên có một cuộc phỏng vấn đối với ứng viên vì họ là những người có kinh nghiệm sẽ đánh giá được ứng viên có phù hợp với công việc ở phòng ban đó không.

Bước 5: Khám sức khỏe: Một công ty sản xuất nên đòi hỏi sức khỏe để đáp ứng công việc nên công ty cần tiến hành kiểm tra sức khỏe đầu vào thận trọng hơn và cần xây dựng tiêu chí rõ ràng tránh trường hợp nhân viên mới không đủ sức khỏe gây ảnh hưởng tới sản xuất kinh doanh.

Bước 6: Tham quan thử việc: Bước này các trưởng bộ phận nên cử người chuyên trách hướng dẫn nhân viên mới hòa đồng được với môi trường làm việc và văn hóa công ty để nhân viên đó nhanh chóng thích nghi được với công việc.

Bước 7: Ra quyết định tuyển chọn: Ban tuyển dụng đang làm nên duy trì và cố gắng phát huy.

Bước 8: Hội nhập nhân viên mới: Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào công ty. Công ty cũng đã thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên mới nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn nhiều khi có tình trạng các nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc. Do vậy trong thời gian tới công ty cần chú ý hơn bước hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình.

3.2.3.2. *Cụ thể hóa tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá trong tuyển chọn*

Sau khi kết thúc quá trình tuyển chọn cần có các hình thức đánh giá lại kết quả của quá trình tuyển chọn, tổng kết những kết quả đã đạt được, tìm ra được nguyên nhân, những yếu kém gây ra những hạn chế trong hoạt động tuyển chọn. Từ đó xây dựng kế hoạch, phương pháp cụ thể để khắc phục những nhược điểm còn tồn tại, để có thể nâng cao chất lượng tuyển chọn trong tương lai, tránh lãng phí chi phí, thời gian, nhân lực của toàn Công ty nói chung và của bộ phận phụ trách hoạt động tuyển dụng nói riêng.

Nhận thức đúng mục đích đánh giá: Lãnh đạo và nhân viên cần phải có quan điểm và nhận thức đúng đắn về mục đích của việc đánh giá là để tạo ra hiệu quả trong công việc, cơ sở để đào tạo phát triển trong tương lai, tạo ra sự công bằng giữa các cá nhân trong Công ty. Đánh giá không phải chỉ nhằm để trả lương, khen thưởng hay kỷ luật thuần túy mà còn giúp cho Công ty định hướng phát triển.

Xác định tiêu chuẩn và thang điểm đánh giá: Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên phải dựa trên yêu cầu công việc, chiến lược sử dụng nhân sự và định hướng phát triển của Công ty. Việc lựa chọn nhân viên phải dựa trên các tiêu chuẩn: khả năng chuyên môn, tác phong công việc và hành vi tính cách. Tất cả

tiêu chí đều phải có thang điểm đánh giá từ tối thiểu đến tối đa để đánh giá tuyển dụng, quy định mức điểm đạt yêu cầu cho từng vị trí công việc. Không dùng một hệ thống tiêu chí đánh giá cho tất cả đối tượng khác nhau.

- Khả năng chuyên môn: Công ty xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá như tri thức chuyên môn như khả năng nhận định, phán đoán, khả năng giải quyết công việc, khả năng vi tính, ngoại ngữ, khả năng đọc hiểu tài liệu.

- Tác phong công việc: Bao gồm các yếu tố biểu hiện như thái độ lao động và tinh thần trách nhiệm, khả năng tổ chức và sắp xếp công việc, khả năng làm việc độc lập, mức độ hoàn thành công việc được giao và khả năng sáng tạo trong công việc.

- Hành vi tính cách: Được thể hiện thông qua một số đức tính như trung thực, kiên nhẫn, cẩn thận, điềm tĩnh, hòa đồng với đồng nghiệp, có tinh thần cầu thị và chấp hành các quy định của Công ty.

Ngoài ra còn có thể đặt ra các tình huống cho ứng viên giải quyết nó, để biết khả năng ứng phó của người dự tuyển.

3.2.3.3. Xây dựng chương trình định hướng hội nhập cho nhân viên mới

Xây dựng chuẩn mực văn hóa Công ty về tinh thần và tính tự giác, tính hợp tác và chia sẻ, tính cộng đồng tập thể, tính liêm khiết trung thực và kỷ luật, tác phong làm việc chuyên nghiệp góp phần tích cực vào việc xây dựng các giá trị văn hóa của Công ty.

Trưởng bộ phận có nhân viên mới trúng tuyển phải có bản kế hoạch chi tiết hướng dẫn thực hiện các đầu công việc, yêu cầu công việc cho nhân viên mới họ biết, hiểu được công việc đảm nhận và kèm theo đó là bản lưu trình hướng dẫn thực hiện.

Trong công tác TDNL Công ty cần chú ý đến văn hóa trong tuyển dụng vì nó thể hiện một phần của văn hóa Công ty. Tạo sự hợp tác bình đẳng giữa các ứng viên, sự tôn trọng lãnh đạo và nhân viên.

Tránh phân biệt: tuổi tác, giới tính, tình trạng hôn nhân gia đình, ngoại hình, quê quán. Nếu dựa vào nhược điểm của ứng viên mà đánh giá khả năng làm việc, khả năng cống hiến, phẩm chất đạo đức thì sẽ không chính xác. Vì thường thì trong thực tế những người có khuyết điểm, họ sẽ cố gắng, nỗ lực cao hơn người bình thường.

Không chỉ thông báo cho người trúng tuyển mà người không đạt yêu cầu trúng tuyển nên nói lời cảm ơn, xin lỗi và hẹn hợp tác lần sau để tránh gây mất thời gian chờ đợi cho ứng viên đồng thời thể hiện sự trang trọng và chuyên nghiệp của Công ty.

Đối với các ứng viên trúng tuyển thì nhân viên tuyển dụng thuộc Phòng Hành chính nhân sự của Công ty cần phải có nhiệm vụ hướng dẫn ứng viên khám sức khỏe trước khi ký hợp đồng thử việc. Khi họ chính thức làm việc cần sát sao hỗ trợ, cân đối khối lượng công việc phù hợp để họ có thể thử sức. Đặc biệt cần quan tâm và tích cực động viên tinh thần nhân viên.

3.2.4. Một số giải pháp hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực

Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên trách: Để có một đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên trách có chuyên môn nghiệp vụ, trình độ cũng như phong cách làm việc chuyên nghiệp, Công ty có thể cử cán bộ, nhân viên đi học tại các trung tâm có uy tín để nâng cao trình độ và tham gia các hội thảo, diễn đàn giao lưu kinh nghiệm nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.

Khuyến khích đội ngũ nhân viên sáng tạo không ngừng:

Khuyến khích mọi người đưa ra các ý tưởng, đề tài cải tiến quy trình có ích cho dù họ ở bất cứ vị trí nào.

Giao các nhiệm vụ có tính thách thức, những nhiệm vụ quan trọng để nhân viên tự khẳng định mình và chứng tỏ được vai trò của họ trong Công ty.

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, lành mạnh, đoàn kết và phát triển:

Luôn có các hoạt động tập thể, tạo sự gắn kết chặt chẽ giữa các bộ phận với nhau, cũng như giữa cấp trên và cấp dưới như: các hoạt động thể thao, các kỳ nghỉ thăm quan nghỉ mát, du lịch, các bữa ăn thân mật như team building, sinh nhật các thành viên trong Công ty...

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và gắn bó, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau. Tổ chức các buổi họp nhóm, tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm cùng làm việc, tạo cho họ có cơ hội hiểu nhau hơn cả về tâm lý, đời sống, cũng như các mặt khác nhau trong công việc.

Xây dựng văn hóa tổ chức thăm hỏi ốm đau, hiếu hỷ, cùng nhau giúp đỡ những người có hoàn cảnh khó khăn.

Các cấp quản lý cần thường xuyên tìm hiểu tâm tư, tình cảm của người lao động để hiểu họ nghĩ gì, cần gì, tạo môi trường gần gũi và thân thiện giữa cấp trên và cấp dưới. Có như vậy, người lao động mới cảm thấy mình được tôn trọng và sẽ cố gắng hết sức thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động có thể làm việc tốt. Trang bị đầy đủ trang thiết bị cho người lao động có thể hoàn thành tốt công việc. Có môi trường làm việc thông thoáng, sạch sẽ, văn minh.

Nâng cao hiệu quả thu hút và giữ chân nhân viên: Tuyển dụng được người tài đã khó, giữ chân họ lại càng khó hơn. Bên cạnh nâng cao chất lượng

của công tác TDNL, Công ty cũng cần chú trọng đến việc nâng cao hiệu quả thu hút và giữ chân nhân viên. Hai hoạt động này sẽ hỗ trợ cho nhau, hướng đến mục tiêu cuối cùng là nguồn lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu phát triển dịch vụ kinh doanh của Công ty trong tương lai.

Trong ngành thương mại điện tử lĩnh vực giao vận hiện nay, uy tín và tiềm lực Công ty ngày càng được nâng cao, đây là một lợi thế không phải DN nào cũng có được và việc đó cũng có ưu thế cho việc cạnh tranh nguồn nhân lực của Công ty trên thị trường. Để duy trì thế mạnh này, Công ty có thể áp dụng một số biện pháp sau đây:

- Hoàn thiện hơn các chế độ thù lao, phúc lợi, đãi ngộ nhân viên:

- + Do đặc thù ngành giao vận có lợi nhuận cao, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây là khá khả quan, Công ty nên nghiên cứu và đưa ra mức lương thưởng xứng đáng, phù hợp với từng vị trí công việc.

- + Tiền lương được trả phải được gắn chặt với hiệu quả thực hiện công việc của người lao động, tránh sự thiếu công bằng trong việc trả lương, sẽ dẫn đến suy nghĩ tiêu cực cho người lao động.

- + Xây dựng các quy định rõ ràng, hợp lý về các chế độ tăng lương và chế độ tăng lương đặc biệt khi người lao động đạt được thành tích cao trong quá trình lao động của mình.

- + Có lộ trình và trao cho nhân viên các cơ hội đào tạo và thăng tiến trong nghề nghiệp.

- + Hoàn thiện hơn các chế độ phụ cấp, đặc biệt là phụ cấp thâm niên, đây cũng là một yếu tố quan trọng để khích lệ người lao động gắn kết với tổ chức mình đang công tác, làm việc.

- + Có cơ chế phúc lợi hợp lý, gắn chặt nhân viên với Công ty.

- Quảng bá hình ảnh của Công ty:

Mặc dù thương hiệu sản phẩm của Công ty trên thị trường đã được khẳng định nhưng bên cạnh đó đang có rất nhiều đối thủ mới ra đời (ShipChung, Proship,...) và đối thủ mạnh như Giao Hàng Nhanh, Giao hàng Tiết kiệm đòi hỏi Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel phải phấn đấu nhiều hơn.

Quảng bá hình ảnh Công ty được áp dụng với nhiều cách thức khác nhau:

+ Tổ chức tài trợ các hoạt động thể dục – thể thao, văn hóa văn nghệ của sinh viên: Vừa tiếp cận gần với các ứng viên trong tương lai, vừa có thể tạo ấn tượng tốt trong mắt các sinh viên, những người có thể trở thành ứng viên trong tương lai của Công ty, đồng thời họ còn là thị trường đầy tiềm năng sử dụng dịch vụ ship hàng.

+ Tích cực sử dụng các chương trình quảng bá truyền thông mạnh mẽ như FaceBook, Google Adword,... hoặc qua các pano, áp phích và sử dụng truyền thông nội bộ từ nhân viên.

KẾT LUẬN

Thương mại điện tử Việt Nam đang bước vào giai đoạn phát triển nhanh, chính sách pháp luật cho thương mại điện tử về cơ bản đã hoàn thành. Để tạo ra lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững đòi hỏi các doanh nghiệp phải có nguồn lao động chất lượng, muốn vậy phải làm tốt ngay từ khâu tuyển dụng. Mặc dù có nhiều lợi thế trong lĩnh vực dịch vụ thương mại điện tử, tuy nhiên công tác tuyển dụng của Công ty qua tìm hiểu tác giả thấy còn nhiều vấn đề tồn tại cần khắc phục.

Đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel” được tác giả xác định rõ mục đích nghiên cứu nhằm giúp Công ty nâng cao chất lượng tuyển dụng nguồn lao động góp phần đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh. Trên cơ sở lý luận được trang bị kết hợp với việc sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau, tác giả đã xây dựng mô hình để trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu.

Mô hình nghiên cứu cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng TDNL của Công ty bao gồm việc lập kế hoạch, quy trình tiến hành, tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá và hội nhập. Sự vận dụng kết hợp giữa lý luận và thực tế tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đã cho thấy còn nhiều vấn đề cần khắc phục như kế hoạch xây dựng chưa sát với nhu cầu thực tế, quy trình tuyển dụng chưa được áp dụng triệt để, tiêu chuẩn đánh giá còn rời rạc và chung chung, việc hội nhập trong công việc còn sơ sài. Để giải quyết những tồn tại trong tuyển dụng của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, tác giả đưa ra những giải pháp bao gồm giải pháp chung và giải pháp riêng. TDNL phải luôn có sự đổi mới, tìm ra các giải pháp, tạo sự khác biệt giữa tổ chức mình với các tổ chức khác nhằm có chất lượng nguồn lực tốt và sử dụng có hiệu quả.

Qua quá trình nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, tác giả đã có cơ hội tìm hiểu thực nghiệm về hoạt động TDNL. Bài nghiên cứu đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại thực tế tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel. Mặc dù tác giả đã rất cố gắng trong việc tìm tòi, khảo sát và phân tích các vấn đề liên quan đến TDNL. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Thầy Cô cùng các cấp lãnh đạo trong Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel để đề tài được thực sự thành công hơn nữa.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**Tiếng Việt**

1. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Thanh Êm (2014), *Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Nhiên liệu Đồng Tháp*. Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 1*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Phạm Thị Út Hạnh (2015), *Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhiệt Điện Phả Lại*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của Trường Đại học Lao động – Xã hội:
<http://ulsa.edu.vn/uploads/file/Luan%20van%202015/PhamThiUtHanh3B.pdf>.
6. Mai Thanh Lan (2014), *Giáo trình Tuyển dụng nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
7. Vũ Thị Bích Liên (2012), *Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực ở Công ty trách nhiệm hữu hạn Thực phẩm Ân Nam tại Hà Nội*. Luận văn Thạc sĩ. Viện Đại học Mở Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

10. Nguyễn Thị Uyên (2013), *Nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Sản xuất và Thương mại Lộc Nguyễn*. Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Nguyễn Thị Thanh Vân (2013), *Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech*. Đại học Ngoại thương Hà Nội.
12. www.viettelpost.com.vn: Website của Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Tiếng Anh

13. Brian Tracy (2007), *Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
14. Chris Dukes (2011), *Quản trị tự học – Làm sao tuyển dụng được đúng người?*, Nhà xuất bản Trẻ, Hồ Chí Minh.
15. Công ty Towers Watson (2014), *Global Workforce Study 2014*, Truy xuất từ trang web trực tuyến của công ty Tower Watson: <https://www.wtwco.com/en-vn/insights/2014/10/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>.
16. John M.Ivancevich (2008), *Quản trị nguồn nhân lực*. Dịch từ tiếng Anh, Người dịch Võ Thị Phương Oanh (2012), Nhà xuất bản Văn hóa Thông tin, Hồ Chí Minh.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: BẢN THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KẾ TOÁN TỔNG HỢP

*** Mô tả công việc:**

- Duyệt báo cáo doanh thu, thanh toán các chi phí phát sinh tại chi nhánh, thanh toán COD phải trả tại chi nhánh, chốt sổ hồ sơ tài chính hàng tháng.
- Thực hiện công tác đào tạo các quy chế, quy định, quy trình liên quan đến công tác tài chính đến cán bộ công nhân viên toàn chi nhánh.
- Đối soát doanh thu, xuất hóa đơn: Xuất hóa đơn 100% trước ngày 07 hàng tháng.
- Báo cáo hóa đơn đầu ra, tình hình sử dụng hóa đơn: Trước ngày 10 hàng tháng.
- Quyết toán chi phí phát sinh với Tổng cục thuế: Trước ngày 08 hàng tháng.
- Hồ sơ giảm trừ doanh thu: Trước ngày 20 hàng tháng.
- Báo cáo đánh giá kết quả thu hồi công nợ các dịch vụ, kênh bán: Trước ngày 31 hàng tháng.
- Kiểm tra công tác tài chính tại các đơn vị trực thuộc
- Tham mưu cho Ban giám đốc chi nhánh và lãnh đạo Phòng Tài chính Tổng cục thuế về công tác tài chính chung toàn chi nhánh.

*** Yêu cầu chung:**

- Độ tuổi từ 22 – 30, tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành tài chính kế toán. (ưu tiên các trường: Kinh tế quốc dân, Thương Mại, Học viện Tài Chính,...)
- Kinh nghiệm: Từ 02 năm ở vị trí tương đương.

- Sử dụng thành thạo phần mềm SAP là một lợi thế.
- Sẵn sàng đi công tác, luân chuyển khi có yêu cầu.
- Ưu tiên có khả năng làm việc độc lập và theo nhóm tốt; chịu được áp lực cao trong công việc.
- Kỹ năng: Kỷ luật, kiên trì, chịu khó, giao tiếp tốt; sử dụng tốt máy tính.

*** Quyền lợi nhận được:**

Tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, các ứng viên sẽ được làm việc trong môi trường năng động, trẻ trung và chuyên nghiệp, với các đãi ngộ hấp dẫn sau:

1. Chế độ về lương thưởng, thu nhập

- Mức lương từ 12 – 15 triệu, có phụ cấp ăn ca và điện thoại (Tùy vị trí chức danh và địa bàn làm việc).
- Có chế độ hỗ trợ tiền điện thoại và ăn trưa, nghỉ mát hàng năm; kèm theo là các khoản thưởng vào các dịp lễ lớn (30/4, 1/5, 2/9, ngày thành lập Tập đoàn, Tổng Công ty, Tết Dương/Âm...)

2. Chương trình chăm sóc sức khỏe

- Được đóng đầy đủ về các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các gói bảo hiểm sức khỏe khác.
- Hàng năm cán bộ nhân viên được tham gia khám sức khỏe định kỳ.
- Phụ nữ có con nhỏ dưới 1 tuổi sẽ được nghỉ thêm 1h/ngày.

3. Hoạt động tập thể hấp dẫn, phong phú, đa dạng, nâng cao sức khỏe thể chất và tinh thần...

*** Ứng tuyển:**

- Ứng viên có thể ứng tuyển bằng cách gửi CV về địa chỉ
email: tuyendung@viettelpost.com.vn – Tiêu đề email: Vị trí ứng tuyển – Họ
tên.

- Thông tin liên hệ:

Ms Hạnh – Chuyên viên Tuyển dụng Viettel Post

Phone: Bộ phận Tuyển dụng – 0986.628.759 (Call/Add Zalo)

Mail: tuyendung@viettelpost.com.vn hoặc hr.viettel20@gmail.com

Địa chỉ: Tòa Nhà Viettel Post – Km2 – Đại Lộ Thăng Long – Mễ Trì –
Nam Từ Liêm – Hà Nội.

Fanpage: <https://www.facebook.com/viettelposttuyendung>

**Phụ lục 2: BÀI TEST TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KẾ TOÁN TỔNG
HỢP ĐỢT ĐẦU NĂM 2022 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH
VIETTEL**

Câu 1. Ngày 20/09/2021, Công ty A đã kê khai và nộp đầy đủ các loại thuế của kỳ tháng 08/2021. Tuy nhiên, đến ngày 29/09/2021, đơn vị quản lý trực tiếp đã gửi công văn yêu cầu Công ty kế toán B phải thực hiện nộp thuế giá trị gia tăng của kỳ thuế tháng 08/2021 và các khoản phải phạt nộp chậm theo quy định. Anh (chị) hãy đề xuất hướng giải quyết trong trường hợp này.

Câu 2. Năm 2021, các nhà đầu tư góp vốn thành lập Công ty kế toán C như sau: góp vốn bằng tiền 20 tỷ, góp vốn bằng nhà cửa máy móc 8 tỷ, góp vốn bằng hàng tồn kho 2 tỷ. Chỉ tiêu “Tiền thu từ phát hành cổ phiếu, nhận vốn góp của chủ sở hữu” ở dòng tiền từ hoạt động tài chính trên báo cáo lưu chuyển tiền tệ của doanh nghiệp phản ánh số tiền là:

- A. 30 tỷ B. 28 tỷ C. 22 tỷ D. 20 tỷ

Câu 3. Các nhà đầu tư góp vốn Công ty kế toán D góp vốn bằng nhà cửa máy móc thiết bị 8 tỷ, góp vốn bằng hàng tồn kho 2 tỷ. Mặt khác, doanh nghiệp đã trả tiền mua 1 chiếc xe ô tô tải phục vụ cho việc vận chuyển hàng hóa là 800 triệu. Chỉ tiêu “Tiền để chi mua sắm, xây dựng tài sản cố định và các tài sản dài hạn khác” ở dòng tiền hoạt động đầu tư trên báo cáo lưu chuyển tiền tệ của doanh nghiệp phản ánh số tiền là:

- A. 10,8 tỷ B. 10 tỷ C. 8,8 tỷ D. 0,8 tỷ

Câu 4. Trong tháng 12/2021, doanh nghiệp có phát sinh tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn 2 tháng bằng ngoại tệ USD. Khoản tiền gửi có kỳ hạn bằng ngoại tệ này được đánh giá lại vào cuối năm tài chính, vì:

- A. là khoản mục tiền tệ. B. là khoản đầu tư.
C. là tài sản ngắn hạn. D. khoản mục phi tiền tệ.

Phụ lục 3: THƯ MỜI PHÒNG VẤN_VỊ TRÍ_KHU VỰC

Gửi Anh (chị):.....

Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel rất hân hạnh khi nhận được sự quan tâm của Bạn tới cơ hội nghề nghiệp tại Công ty, vị trí.....

Viettel Post trân trọng mời Bạn tham dự buổi phỏng vấn với thông tin chi tiết như sau:

Thời gian:.....

Địa điểm:

Hội đồng phỏng vấn:

Vậy trân trọng mời Anh (Chị) sắp xếp thời gian tới tham dự buổi phỏng vấn của Công Ty.

Trân Trọng!

Phòng Hành chính nhân sự

**Phụ lục 4: PHIẾU KHẢO SÁT HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL (DÀNH CHO
CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY)**

Kính thưa Cán bộ công nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Phiếu điều tra này nhằm thu thập thông tin phục vụ quá trình làm luận văn về đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel”. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của cán bộ công nhân viên thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của anh/chị sẽ giúp tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài và giúp cho các cấp quản lý có thể có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công việc và nâng cao sự hài lòng của án bộ công nhân viên trong quá trình làm việc, học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ,... vì sự nghiệp phát triển của công ty. Xin trân trọng cảm ơn Cán bộ công nhân viên trong công ty.

PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên (không bắt buộc):.....

Giới tính: Nam Nữ Tuổi:.....

Tên đơn vị công tác (phòng, ban):

Trình độ chuyên môn.....

Thâm niên công tác (Chọn 1 phương án thích hợp)

- Ít hơn 5 năm 15 – 25 năm
 5 – 15 năm 25 năm trở lên

PHẦN 2: CÂU HỎI CHUNG

(Chọn 1 đáp án mà Anh/ chị cho là đúng nhất)

Câu hỏi 1: Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng của công ty qua hình thức nào dưới đây:

- Do người quen trong công ty giới thiệu Qua báo trí
 Qua nguồn khác:..... Qua mạng internet

Câu hỏi 2: Điều gì hấp dẫn anh/ chị ứng tuyển vào Công ty?

- Uy tín công ty Môi trường làm việc tốt
 Lương hấp dẫn Ý kiến khác.....

Câu hỏi 3: Mức độ hấp dẫn của thông tin tuyển dụng:

- Rất hấp dẫn Bình thường
 Hấp dẫn Không hấp dẫn

Câu hỏi 4: Quy trình tuyển dụng của công ty có hợp lý không?

- Hợp lý Không hợp lý

Câu hỏi 5: Mức độ thông tin nhà tuyển chọn cung cấp cho ứng viên.

- Rất ít Ít

- Vừa đủ Nhiều

Câu hỏi 6: Thời gian từ lúc anh/chị biết tới thông tin tuyển dụng tới lúc được tuyển dụng theo anh/chị là:

- Quá dài Hợp lý Ngắn

Câu hỏi 7: Anh/ chị đánh giá như thế nào về bài kiểm tra kiến thức chuyên môn (mỗi cột chọn 1 đáp án):

- Quá khó Quá dài
 Phù hợp với chuyên môn cần tuyển Độ dài vừa phải
 Dễ, chưa đi sâu vào chuyên môn Ngắn

Câu hỏi 8: Câu hỏi đưa ra trong bài phỏng vấn:

- Quá nhiều câu hỏi riêng tư không muốn trả lời
 Toàn câu hỏi chung chung
 Câu hỏi hợp lý , phù hợp với chuyên ngành cần tuyển

Câu hỏi 9: Anh/ chị đánh giá thế nào về thái độ của bộ phận tuyển dụng trong công ty:

- Hòa nhã , dễ gần Buổi phỏng vấn rất thoải mái
 Không khí quá căng thẳng Ý kiến khác:.....

Câu hỏi 10: Yếu tố thu hút anh/ chị tới tuyển dụng của công ty là gì?

- Cần một công việc ổn định Mức lương phù hợp
 Thích văn hóa công ty Thương hiệu công ty

Câu hỏi 11: Anh/ chị mất bao nhiêu thời gian để thích nghi với công việc và văn hóa công ty?

- 1- 3 tháng 3-6 tháng Ý kiến khác:

Câu hỏi 12: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thông tin tuyển dụng đưa ra và thực tế bạn nhận được khi vào công ty?

- Đúng với những thông tin đưa ra

Chỉ đúng một phần

Thông tin tuyển dụng không chính xác

Xin chân thành cảm ơn Anh/ chị em cán bộ công nhân viên đã giúp tôi hoàn thành bản khảo sát này.

**Phụ lục 5: PHIẾU KHẢO SÁT HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL (DÀNH CHO
CÁN BỘ TUYỂN DỤNG TRONG CÔNG TY)**

Kính thưa Cán bộ công nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

Phiếu điều tra này nhằm thu thập thông tin phục vụ quá trình làm luận văn về đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel”. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của cán bộ công nhân viên thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của anh/ chị sẽ giúp tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài và giúp cho các cấp quản lý có thể có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công việc và nâng cao sự hài lòng của án bộ công nhân viên trong quá trình làm việc, học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ,... vì sự nghiệp phát triển của công ty.

PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên (không bắt buộc):.....

Giới tính: Nam Nữ Tuổi:.....

Tên đơn vị công tác (phòng, ban):

Trình độ chuyên môn.....

Thâm niên công tác (Chọn 1 phương án thích hợp)

- Ít hơn 5 năm 15 – 25 năm
 5 – 15 năm 25 năm trở lên

PHẦN 2: CÂU HỎI CHUNG (Chọn 1 đáp án mà Anh/ chị cho là đúng nhất)

Câu hỏi 1: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thời gian tuyển dụng so với yêu cầu của công việc?

- Quá dài, không phù hợp với yêu cầu của công việc
- Độ dài phù hợp
- Ngắn, chưa tuyển được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Câu hỏi 2: Có tiêu chuẩn cụ thể nào cụ thể đánh giá ứng viên không?

- Có
- Không
- Tùy vị trí

Câu hỏi 3: Trong quá trình tuyển dụng sự phân công công việc của phòng tuyển dụng có hợp lý không?

- Hợp lý
- Không hợp lý

Câu hỏi 4: Thái độ của ứng viên khi tham gia thi tuyển và phỏng vấn:

- Nghiêm túc, nhiệt tình
- Không tha thiết với vị trí và mức lương tuyển dụng
- Mang tâm lý chắc chắn đỗ
- Thi tuyển cho có kinh nghiệm

Câu hỏi 5: Sau khi được tuyển dụng có bao nhiêu % ứng viên ký hợp đồng lao động với công ty:

- Dưới 50%
- 50 – 80%
- 100%

Câu hỏi 6: Lý do ứng viên không ký hợp đồng với công ty:

- Không phù hợp với công việc
- Đã tìm được công việc khác
- Chế độ đãi ngộ của công ty không phù hợp
- Ý kiến khác:.....

Câu hỏi 7: Sau khi lựa chọn ứng viên tỷ lệ bỏ việc là nhiều hay ít:

- Ít
- Nhiều
- Bình thường

Câu hỏi 8: Anh/ chị đánh giá như thế nào về chi phí cho một đợt tuyển dụng của công ty:

- Nhiều không được tính rõ ngay từ đầu
- Phù hợp vì đã tính toán các chi phí cơ bản
- Ít chưa đủ để làm các bước hoàn chỉnh

Câu hỏi 9: Thái độ của ban lãnh đạo đối với quá trình tuyển dụng

- Quan tâm, tạo điều kiện
- Ít quan tâm
- Không quan tâm

Câu hỏi 10: Anh/ chị đánh giá như thế nào về ban tuyển dụng của công ty hiện nay:

- Trình độ cao, kinh nghiệm phong phú.
- Đã đủ trình độ và kinh nghiệm để tuyển dụng.
- Chưa đủ trình độ và kinh nghiệm cần hoàn thiện thêm.

Xin chân thành cảm ơn Anh/ chị em cán bộ công nhân viên đã giúp tôi hoàn thành bản khảo sát này.

Phụ lục 6: KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL (DÀNH CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY)

Khảo sát 100 người trong công ty

Câu hỏi 1: Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng của công ty qua hình thức nào dưới đây:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Do người quen trong công ty giới thiệu	78,00
Qua báo trí	7,00
Qua mạng internet	12,00
Qua nguồn khác	3,00

Câu hỏi 2: Điều gì hấp dẫn anh/ chị ứng tuyển vào Công ty:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Uy tín công ty	42,00
Lương hấp dẫn	26,00
Môi trường làm việc tốt	18,00
Ý kiến khác (cần một công việc)	14,00

Câu hỏi 3: Mức độ hấp dẫn của thông tin tuyển dụng:

Chỉ tiêu	Rất hấp dẫn	Hấp dẫn	Bình thường	Không hấp dẫn
Tỷ lệ (%)	10,00	20,00	60,00	10,00

Câu hỏi 4: Quy trình tuyển dụng của công ty có hợp lý không:

Chỉ tiêu	Hợp lý	Không hợp lý
Tỷ lệ (%)	60,00	40,00

Câu hỏi 5: Mức độ thông tin nhà tuyển chọn cung cấp cho ứng viên:

Chỉ tiêu	Rất ít	Ít	Vừa đủ	Nhiều
Tỷ lệ (%)	8,00	35,00	41,00	16,00

Câu hỏi 6: Thời gian từ lúc bạn biết tới thông tin tuyển dụng tới lúc được tuyển dụng theo bạn là:

Chỉ tiêu	Quá dài	Hợp lý	Ngắn
Tỷ lệ (%)	56,00	27,00	17,00

Câu hỏi 7: Anh/ chị đánh giá như thế nào về bài kiểm tra kiến thức chuyên môn (mỗi cột chọn 1 đáp án)

Chỉ tiêu	Quá dài	Độ dài vừa phải	Ngắn
Quá khó	15,00	18,00	17,00
Phù hợp với chuyên môn cần tuyển	12,00	30,00	6,00
Dễ, chưa đi sâu vào chuyên môn	10,00	2,00	0,00

Câu hỏi 8: Câu hỏi đưa ra trong bài phỏng vấn:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Quá nhiều câu hỏi riêng tư không muốn trả lời	10,00
Toàn câu hỏi chung chung	28,00
Câu hỏi hợp lý, phù hợp với chuyên ngành cần tuyển	72,00

Câu hỏi 9: Anh/ chị đánh giá thế nào về thái độ của bộ phận tuyển dụng trong công ty:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Hòa nhã, dễ gần	60,00
Buổi phỏng vấn rất thoải mái	20,00
Không khí quá căng thẳng	15,00
Ý kiến khác	5,00

Câu hỏi 10: Anh/ chị có biết hay quan tâm tới thông tin tuyển dụng của công ty không?

Chỉ tiêu	Có biết và quan tâm	Không biết và không quan tâm
Tỷ lệ (%)	90,00	10,00

Câu hỏi 11: Anh/ chị mất bao nhiêu thời gian để thích nghi với công việc và văn hóa công ty:

Chỉ tiêu	1 – 3 tháng	3 – 6 tháng	Ý kiến khác
Tỷ lệ (%)	35,00	55,00	10,00

Câu hỏi 12: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thông tin tuyển dụng đưa ra và thực tế bạn nhận được khi vào công ty:

Chỉ tiêu	Đúng với những thông tin đưa ra	Chỉ đúng một phần	Thông tin tuyển dụng không chính xác
Tỷ lệ (%)	92,00	8,00	0,00

Phụ lục 7: KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL (DÀNH CHO CÁN BỘ TUYỂN DỤNG CỘNG TY)

Khảo sát và phỏng vấn 5 người

Câu hỏi 1: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thời gian tuyển dụng so với yêu cầu của công việc

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Quá dài , không phù hợp với yêu cầu của công việc	20,00
Độ dài phù hợp	80,00
Ngắn, chưa tuyển được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc	0,00

Câu hỏi 2: Có tiêu chuẩn cụ thể nào cụ thể đánh giá ứng viên không

Chỉ tiêu	Có	Không	Tùy vị trí
Tỷ lệ (%)	90,00	0,00	10,00

Câu hỏi 3: Trong quá trình tuyển dụng sự phân công công việc của phòng tuyển dụng có hợp lý không:

Chỉ tiêu	Hợp lý	Không hợp lý
Tỷ lệ(%)	80,00	20,00

Câu hỏi 4: Thái độ của ứng viên khi tham gia thi tuyển và phỏng vấn:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Nghiêm túc, nhiệt tình	80,00
Không tha thiết với vị trí và mức lương tuyển dụng	0,00
Mang tâm lý chắc chắn đỗ	20,00

Thi tuyển cho có kinh nghiệm	0,00
------------------------------	------

Câu hỏi 5: Sau khi được tuyển dụng có bao nhiêu % ứng viên ký hợp đồng lao động với công ty:

Chỉ tiêu	Dưới 50%	50 – 80%	100%
Tỷ lệ (%)	0,00	0,00	100,00

Câu hỏi 6: Lý do ứng viên không ký hợp đồng với công ty:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp với công việc	0,00
Đã tìm được công việc khác	0,00
Chế độ đãi ngộ của công ty không phù hợp	0,00
Ý kiến khác	0,00

Câu hỏi 7: Sau khi lựa chọn ứng viên tỷ lệ bỏ việc là nhiều hay ít:

Chỉ tiêu	Ít	Bình thường	Nhiều
Tỷ lệ (%)	100,00	0,00	0,00

Câu hỏi 8: Anh/ chị đánh giá như thế nào về chi phí cho một đợt tuyển dụng của công ty:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Nhiều không được tính rõ ngay từ đầu	20,00
Phù hợp vì đã tính toán các chi phí cơ bản	60,00
Ít chưa đủ để làm các bước hoàn chỉnh	20,00

Câu hỏi 9: Thái độ của ban lãnh đạo đối với quá trình tuyển dụng:

Chỉ tiêu	Quan tâm, tạo điều kiện	Ít quan tâm	Không quan tâm
Tỷ lệ (%)	80,00	20,00	0,00

Câu hỏi 10: Anh/ chị đánh giá như thế nào về ban tuyển dụng của công ty hiện nay:

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Trình độ cao, kinh nghiệm phong phú	20,00
Đã đủ trình độ và kinh nghiệm để tuyển dụng	60,00
Chưa đủ trình độ và kinh nghiệm cần hoàn thiện thêm	20,00