

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

**BÙI THỊ LAN PHƯƠNG**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM**

**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

**BÙI THỊ LAN PHƯƠNG**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN THỊ HOÀI THU

**HÀ NỘI – 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin được cam đoan: Đề tài được tiến hành công khai, dựa trên sự cố gắng, nỗ lực của mình và sự giúp đỡ không nhỏ từ phía công ty Cổ phần CMVIETNAM, dưới sự hướng dẫn nhiệt tình, khoa học của giảng viên TS Trần Thị Hoài Thu.

Các số liệu và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực và hoàn toàn không sao chép hoặc sử dụng kết quả của đề tài nghiên cứu nào tương tự. Nếu phát hiện có sự sao chép kết quả nghiên cứu của đề tài khác, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm./.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2023*

**Tác giả luận văn**

**Bùi Thị Lan Phương**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy/ cô khoa Quản trị nhân lực thuộc trường Đại học Lao động – Xã hội đã tận tâm giảng dạy, truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong thời gian theo học Thạc sỹ tại trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc và các anh, chị Phòng Hành chính- Tổng hợp công ty Cổ phần CMVIETNAM đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi thu thập số liệu về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty.

Đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn Tiến sĩ Trần Thị Thu Hoài đã tận tâm hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong thời gian làm luận văn để tôi có thể hoàn thành tốt nhất luận văn của mình.

*Hà Nội, ngày      tháng      năm 2023*

**Tác giả luận văn**

**Bùi Thị Lan Phương**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC.....I

DANH MỤC VIẾT TẮT .....IV

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ..... V

MỞ ĐẦU ..... 1

CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC  
TRONG DOANH NGHIỆP ..... 8

1.1. Một số khái niệm có liên quan ..... 8

1.1.1. Nhân lực ..... 8

1.1.2. Tuyển dụng nhân lực ..... 9

1.1.3. Tuyển mộ nhân lực ..... 9

1.1.4. Tuyển chọn nhân lực ..... 10

1.1.5. Ứng viên..... 11

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp ..... 11

1.2.1. Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực ..... 11

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực ..... 15

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực ..... 20

1.2.4. Đánh giá công tác tuyển dụng..... 25

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp  
..... 26

1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp..... 26

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp ..... 30

1.4. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài  
học rút ra cho công ty Cổ phần CMVIETNAM..... 32

1.4.1. Công ty TNHH Thương mại dịch vụ Đồng Đức Phú..... 33

<i>1.4.2. Công ty TNHH Cung ứng nhân lực Nhân Kiệt .....</i>	34
<i>1.4.3. Bài học rút ra cho công ty Cổ phần CMVIETNAM.....</i>	35
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI .....</b>	<b>37</b>
<b>CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần CMVIETNAM .....</b>	<b>37</b>
<i>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....</i>	<i>37</i>
<i>2.1.2. Một số đặc điểm ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại công ty..</i> .....	<i>39</i>
<b>2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.....</b>	<b>46</b>
<i>2.2.1. Tình hình lập kế hoạch tuyển dụng .....</i>	<i>46</i>
<i>2.2.2. Thực trạng tuyển mộ nhân lực .....</i>	<i>53</i>
<i>2.2.3. Thực trạng tuyển chọn nhân lực.....</i>	<i>61</i>
<i>2.2.4. Đánh giá tuyển dụng nhân lực tại công ty .....</i>	<i>70</i>
<b>2.3. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.....</b>	<b>80</b>
<i>2.3.1. Ưu điểm.....</i>	<i>80</i>
<i>2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân .....</i>	<i>84</i>
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Định hướng về tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần CMVIETNAM .....</b>	<b>89</b>
<i>3.1.1. Định hướng phát triển của công ty đến năm 2030.....</i>	<i>89</i>
<i>3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực của công ty.....</i>	<i>92</i>
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.....</b>	<b>94</b>
<i>3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực .....</i>	<i>94</i>

<i>3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ nhân lực</i> .....	95
<i>3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn nhân lực</i> .....	99
<i>3.2.4. Hoàn thiện đánh giá công tác tuyển dụng</i> .....	101
<i>3.2.5. Các giải pháp khác</i> .....	102
<b>KẾT LUẬN</b> .....	105
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	107
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Chữ viết đầy đủ</b>	<b>Kí hiệu chữ viết tắt</b>
1	An toàn vệ sinh lao động	ATVSLĐ
2	Cán bộ công chức viên chức	CBCCVC
3	Công nhân kỹ thuật	CNKT
4	Doanh nghiệp	DN
5	Hành chính nhân sự	HCNS
6	Hoạch định nhân lực	HĐNL
7	Lao động	LĐ
8	Lao động kỹ năng	LĐKN
9	Lao động phổ thông	LĐPT
10	Người lao động	NLĐ
11	Quản trị nhân lực	QTNL
12	Sản xuất kinh doanh	SXKD
13	Tổng giám đốc	TGD
14	Tuyển dụng	TD
15	Tuyển dụng nhân lực	TDNL



## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

### **Danh mục bảng**

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động giai đoạn 2018-2022.....	42
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2018-2022 .....	45
Bảng 2.3: Thông tin năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách .....	45
Bảng 2.4: Khả năng tài chính của công ty năm 2018-2022.....	79
Bảng 2.5: So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của công ty.....	47
giai đoạn 2018-2022.....	47
Bảng 2.6: Bản mô tả công việc dành cho lao động phổ thông tại công ty Cổ phần CMVIETNAM .....	50
Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2018-2022	57
Bảng 2.8: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2018-2022.....	71
Bảng 2.9: Bảng chi phí tuyển dụng của công ty giai đoạn 2018-2022.....	73
Bảng 2.10: Kết quả tuyển dụng nhân lực của Công ty CMVIETNAM.....	74
trong giai đoạn 2018-2022 .....	74
Bảng 2.11: So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng 2018-2022 ..	75

### **Danh mục biểu đồ**

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ đánh giá mức độ hiệu quả công tác xác định nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2018-2022.....	49
Biểu đồ: 2.2: Biểu đồ thể hiện nguồn tuyển dụng nhân lực của công ty .....	60
Biểu đồ 2.3: Biểu đồ đánh giá mức độ thực tiễn của câu hỏi phỏng vấn trong tuyển chọn .....	66
Biểu đồ 2.4: Biểu đồ thể hiện kinh phí dành cho công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.....	73

### **Danh mục sơ đồ**

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy tổ chức tại công ty .....	39
---	----

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Lâu nay, nguồn nhân lực luôn được xem là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, tổ chức. Một doanh nghiệp, tổ chức có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững mạnh nhưng nếu thiếu lực lượng lao động giỏi thì doanh nghiệp, tổ chức đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh, bởi lẽ con người chính là yếu tố tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, tổ chức. Muốn có được nguồn nhân lực tốt, đáp ứng được các yêu cầu của công việc, tổ chức cần coi trọng vấn đề quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là hoạt động tuyển dụng.

Đối với bất kỳ tổ chức, nhân lực luôn đóng một vai trò quan trọng, là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Để có được một đội ngũ lao động đầy đủ về số lượng và đáp ứng được nhu cầu công việc phụ thuộc rất nhiều vào công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp. Tùy thuộc vào đặc điểm, chức năng của mỗi doanh nghiệp mà nhu cầu về nguồn nhân lực là khác nhau nhưng chất lượng của công tác tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào quy trình tuyển dụng của mỗi đơn vị. Doanh nghiệp không thể không nghĩ tới một quy trình tuyển dụng ưu việt nhất để có thể thu hút và tuyển dụng được những nhân viên ưu tú cho tổ chức, doanh nghiệp mình. Vấn đề bố trí một nhân viên đúng vị trí, có năng lực phù hợp, hay tuyển chọn được một người lao động có trình độ chuyên môn, có tay nghề, trung thành với doanh nghiệp, gắn bó với công việc là một vấn đề quan trọng được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Vì vậy, doanh nghiệp đã và đang hoàn thiện dần quy trình tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu trên.

Nền kinh tế Việt Nam hiện nay đang bước vào thời kì hồi phục sau đại dịch, và vấn đề quan trọng và cấp bách nhất lúc này có lẽ là nỗi lo về nguồn nhân lực trong và sau đại dịch đã bị ảnh hưởng nặng nề. Việc tuyển dụng trong bối cảnh đại dịch không hề dễ dàng đối với những doanh nghiệp chuyên về cung ứng nhân lực bởi vì không ai lại bỏ thời gian làm việc và thực tập tại những công ty bị chững lại vì Covid-19. Nỗ lực và thích ứng với dịch bệnh đối với nguồn nhân lực mà nói thì hiện nay ngoài đối diện cùng vấn đề thiếu số lượng là chất lượng thì việc có thể khôi phục lại mức kinh tế như ban đầu hay nói cách khác là nền kinh tế trước khi đại dịch bùng phát thì công ty cần có những biện pháp hiệu quả để nâng cao nguồn nhân lực trong tương lai gần. Trong bối cảnh dịch Covid-19 được kiểm soát tốt, hoạt động sản xuất kinh doanh đang trên đà phục hồi mạnh, tuyển dụng nhân lực đang được duy trì trên đà phục hồi.

Đối với một doanh nghiệp trẻ như Công ty Cổ phần CMVIETNAM, lại hoạt động trong lĩnh vực thực hiện cung ứng nhân lực trong và ngoài nước, đặc biệt mang tính chuyên nghiệp hóa về hình thức cung ứng nhân lực trọn gói theo dự án xây lắp nên việc tuyển dụng nhân lực phù hợp và có kinh nghiệm lại trở nên quan trọng hơn. Để nâng cao hiệu quả trong quá trình hoạt động kinh doanh, để nâng cao trong công tác quản trị nhân sự - tuyển dụng nhân lực – “đầu vào” để có một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức... được công ty đặt lên hàng đầu. Tuy nhiên, dịch bệnh Covid 19 lây lan cũng làm quá trình tuyển dụng của công ty trở nên khó khăn và kém hiệu quả. Công tác tuyển dụng tại công ty tuy đã được chú trọng và xây dựng quy trình hoàn chỉnh tuy nhiên vẫn còn nhiều vấn đề còn bất cập..

Nhận rõ được tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và công ty Cổ Phần CMVIETNAM nói riêng, tác giả đã chọn đề tài: **“Tuyển dụng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần CMVIETNAM”** để nghiên cứu và làm luận văn tốt nghiệp.

## 2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng nhân lực từ lâu đã được các doanh nghiệp quan tâm và có rất nhiều công trình nghiên cứu về nó. Có nhiều quan điểm khác nhau về tuyển dụng đã được đưa ra. Dưới các góc độ nghiên cứu khác nhau, các nhà khoa học và các học giả đã đưa ra những nhận định và quan điểm khác nhau về tuyển dụng lao động theo cách tiếp cận và cách nhìn của họ. Có thể kể đến một số nghiên cứu về tuyển dụng nhân sự của các tác giả.

Đề tài nghiên cứu khoa học: “Hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Đông Nam Á” của Tiến sĩ Hoàng Minh Anh tại Đại học Đà Nẵng năm 2018. Hay đề tài “Tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần thực phẩm Minh Dương” của tác giả Hoàng Kim Giáp tại Học viện công nghệ bưu chính viễn thông năm 2019. Các nghiên cứu trên đã đưa ra cơ sở lý luận, thực trạng của công tác tuyển dụng nhân lực tại một số tổ chức, doanh nghiệp từ đó đưa ra những giải pháp để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp nghiên cứu.

Đề tài nghiên cứu khoa học “Giải pháp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Quảng Ngãi” của tác giả Bùi Văn Dũng năm 2016, đã phân tích những điểm mạnh của tỉnh Quảng Ngãi trong công tác giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên, trong bối cảnh đất nước đang bước vào giai đoạn hội nhập nguồn nhân lực của tỉnh vẫn còn thiếu về cả số lượng và chất lượng. Từ đó, tác giả đã tập trung vào nghiên cứu, đưa ra những biện pháp nhằm thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế xã hội trên mọi lĩnh vực.

Nghiên cứu có đề cập đến vấn đề tuyển dụng nhân lực trong tổ chức đó là Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Thị Mỹ Linh năm 2016 với đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”. Công trình này đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của

hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, tìm ra nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Một trong những giải pháp mà tác giả đề cập đến nhằm phát triển nguồn nhân lực đó là: “*Thực hiện chính sách thu hút những người lao động giỏi*”, tác giả nhấn mạnh: để thu hút nhân viên giỏi, các doanh nghiệp không phải áp dụng những biện pháp đổi mới nhất thời mà cần phải có chiến lược.

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

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 182(II) tháng 8 năm 2018, trang 86-90 với nội dung “Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu Kinh tế Nghi Sơn đến năm 2021”. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn.

Trong bài viết của tác giả Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh số tháng 6/2020 với nội dung: “Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh” đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực của các khu công nghiệp chế xuất 3 năm gần đây.

Mỗi một nghiên cứu đều có cách viết khác nhau, tuy nhiên đều tập trung vào việc xây dựng lý thuyết tổng quan về tuyển dụng nhân sự, và các giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp, tổ chức. Với phạm vi nghiên cứu về nội dung khác nhau, tuy nhiên chưa có bài viết nào quan tâm đến vấn đề là sau khi tuyển chọn, doanh nghiệp sắp xếp, bố trí nhân sự được tuyển mới đó như thế nào. Quá trình tuyển dụng thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng của bản thân mình.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài**

- *Mục đích nghiên cứu đề tài*

Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần CMVIETNAM.

- *Nhiệm vụ nghiên cứu đề tài*

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về tuyển dụng nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình tuyển dụng, tìm ra một số nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty.

- Đề xuất các giải pháp để nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Phạm vi về nội dung: Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần CMVIETNAM.
  - + Phạm vi về không gian: tại công ty Cổ phần CMVIETNAM.
  - + Phạm vi về thời gian: số liệu sử dụng từ năm 2018-2022. Đề xuất giải pháp đến năm 2030.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cơ bản sau:

- Phương pháp thống kê phân tích: số liệu của công ty có liên quan đến công tác tuyển dụng; từ đó tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài.
- Phương pháp điều tra xã hội học: Phiếu điều tra bằng bảng hỏi.
- + Đối tượng khảo sát: cán bộ quản lý và nhân viên tại Công ty Cổ phần CMVIETNAM.
- + Nội dung bảng hỏi: được thiết kế dựa trên mục tiêu nghiên cứu và đề cương nghiên cứu
- + Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần CMVIETNAM
- + Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 220 phiếu (gồm 60 phiếu cho cán bộ quản lý và 160 phiếu cho nhân viên), số phiếu thu về 200 phiếu
- + Thời gian khảo sát: tháng 3/2023

#### **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt lý luận và thực tiễn

##### *Giá trị lý luận*

Hệ thống các vấn đề lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực, làm rõ thêm về nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần

làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tuyển dụng nhân lực trong tương lai.

### *Giá trị thực tiễn*

Phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực, làm rõ những ưu điểm và hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế về tuyển dụng nhân lực từ đó tìm ra đề xuất các giải pháp nói về thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong đơn vị về xây dựng các chính sách tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo luận văn gồm 3 chương:

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

**Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

**Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần CMVIETNAM.**



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm có liên quan

#### 1.1.1. Nhân lực

“Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe( chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của thể lực...), trình độ (kiến thức, kiến thức, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...”[6,tr8].

Có những cách tiếp cận khác nhau về nhân lực, có thể hiểu nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực. Thể lực phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của con người, mức sống thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi,... Trí lực là nguồn tiềm tàng to lớn của con người, đó là tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...Tâm lực là sức mạnh của ý chí, tinh thần con người...Nhân lực là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu vào quá trình sản xuất, quan trọng để phát triển tổ chức. Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn.

Nhân lực là nguồn nhân lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. [11,tr13]

Như vậy, có thể hiểu “*Nhân lực chính là nguồn lao động, sức lực con người làm việc trong một tổ chức, doanh nghiệp, đơn vị cụ thể. Sức lực này lớn mạnh dựa vào công sức, tâm huyết và sự cố gắng không ngừng của tập thể con người*”.

### **1.1.2. Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động tất yếu của mỗi doanh nghiệp, để doanh nghiệp ngày càng phát triển phải có những con người có trình độ phù hợp với lĩnh vực hoạt động. Nền tảng của một doanh nghiệp luôn là một đội ngũ nhân sự vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các yêu cầu công việc và tổ chức. Tuyển dụng nhân lực như là một công cụ giúp tổ chức có thể đo lường được sức hấp dẫn của mình đối với các ứng viên có tiềm năng trên thị trường lao động.

Theo Trần Kim Dung (2006), “Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn từ những nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển” [6,tr93].

“Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Đồng thời, là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm ra những ứng viên phù hợp với tổ chức.” [11,tr13]

Tuyển dụng nhân lực không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp với lãnh đạo doanh nghiệp.

Như vậy, có thể hiểu “*Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực của doanh nghiệp và bổ sung nhân lực cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp*”.

### **1.1.3. Tuyển mộ nhân lực**

Tuyển mộ là cơ sở, là “nguồn” để công việc tuyển chọn nhân lực được bắt đầu, nó có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển chọn cũng như chất

lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển chọn không chỉ là chọn được đúng người mà nó còn đánh giá hiệu quả của công tác tuyển mộ, chúng có mối quan hệ khăng khít và không thể tách rời trong công tác tuyển dụng nhân sự trong tổ chức, doanh nghiệp. Trong đó tuyển mộ là điều kiện cần còn tuyển chọn là điều kiện đủ để doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho vị trí cần tuyển.

Tóm lại, “Tuyển mộ nhân lực: là quá trình thu hút những người lao động có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và đặc điểm phù hợp với yêu cầu công việc và tổ chức, tham gia làm ứng cử viên vào các chức danh công việc của tổ chức.” [11,tr14]

Như vậy, *“Tuyển mộ là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức đến đăng ký nộp đơn xin việc và tham gia dự tuyển vào tổ chức”*.

#### **1.1.4. Tuyển chọn nhân lực**

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ. Quá trình tuyển chọn phải xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và mục tiêu tương lai phát triển của doanh nghiệp.

“Tuyển chọn nhân lực: là quá trình sàng lọc các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để lấy đủ và đúng người phù hợp nhất cho các vị trí công việc nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc cũng như mục tiêu sử dụng nhân lực của tổ chức” [11,tr15].

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có

được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt kết quả cao thì cần phải các các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

Theo tác giả, *“Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ”*.

### **1.1.5. Ứng viên**

Khi cần tuyển nhân sự cho một vị trí nào đó, doanh nghiệp sẽ đề ra những tiêu chí để lựa chọn người phù hợp nhất. Những ai đáp ứng được các tiêu chí, yêu cầu của doanh nghiệp thì sẽ được nhận vào làm việc trong tổ chức.

“Ứng viên” còn được hiểu rộng hơn, đề cập đến lực lượng lao động tìm việc làm trong cả quá khứ, hiện tại và tương lai. Cùng với sự phát triển trong lĩnh vực quản trị nhân sự thì các doanh nghiệp ngày nay khá quan tâm đến trải nghiệm ứng viên cũng như các cách có thể giúp nâng cao trải nghiệm, sự hài lòng của ứng viên.

Như vậy, *ứng viên chính là những người tham gia ứng tuyển cho một vị trí, công việc nào đó trong một tổ chức, doanh nghiệp hay cơ quan làm việc bất kỳ*.

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

### **1.2.1. Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực**

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của tổ chức, bộ phận tuyển dụng cần xác định đúng nhu cầu lao động cần tuyển trước mắt và lâu dài cho tổ chức. Nhà quản trị cần xác định rõ số lượng lao động tại các vị trí cần tuyển. Đối với các vị trí cần tuyển người lao động phải đáp ứng những yêu cầu gì? Căn cứ vào nhu cầu kinh doanh hàng năm và định hướng phát triển của tổ chức trong tương lai để xác định nhu cầu tuyển dụng lao động một cách bài bản và chính xác nhất. Từ đó có cơ sở để xây dựng kế hoạch tuyển dụng.

Lập kế hoạch tuyển dụng dựa vào quy trình tuyển dụng nhân lực của tổ chức. Lập kế hoạch tuyển dụng giúp cho công tác tuyển dụng diễn ra nhanh chóng, chính xác, kế hoạch tuyển dụng rõ ràng thì khi thực hiện sẽ không bỏ sót các công đoạn thực hiện tuyển dụng.

Việc lập kế hoạch tuyển dụng trong tổ chức ngoài việc chuẩn bị về chi phí, địa điểm, biểu mẫu công cụ tuyển dụng thì tổ chức cũng cần phải chuẩn bị những việc như: Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định về tuyển dụng, bản mô tả công việc, nguồn tuyển dụng, thời gian tuyển.

### **Xác định nguồn, phương pháp và hình thức tuyển dụng**

Để tiến hành công tác tuyển dụng nhân lực hiệu quả thì cần xác định được nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và hình thức tuyển dụng.

- Nguồn tuyển dụng thì có hai nguồn chính là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài, cụ thể:

-Nguồn bên trong: nguồn tuyển dụng bên trong bao gồm những người làm việc trong công ty. Khác với đề bạt, bổ nhiệm nội bộ, nguồn tuyển dụng này được thực hiện thu hút công khai, có tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên bên trong công ty.

*Ưu điểm:* NLD trong tổ chức đã được thử thách về lòng trung thành, tinh thần trách nhiệm, thái độ nghiêm túc, ít bỏ việc. Thuận lợi trong quá trình thích nghi với công việc mới Tạo được động lực thi đua, cạnh tranh giữa

những NLD trong tổ chức. Tiết kiệm thời gian, chi phí cho công tác tuyển dụng nhân lực.

*Nhược điểm:* NLD đã quen với cách làm việc cũ, ít sáng tạo và linh hoạt, đột phá trong công việc, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc tại vị trí công việc mới mà họ đảm nhận. 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 tuyển dụng tiếp tục. Hạn chế việc thu hút và bổ sung nhân tài cho tổ chức.

-Nguồn bên ngoài: nguồn tuyển dụng bên ngoài là tất cả những người lao động công ty thu hút lựa chọn từ lượng lao động bên ngoài tổ chức. Nguồn tuyển dụng bên ngoài rất phong phú, số lượng nhiều, đa dạng về chất lượng.

*Ưu điểm:* Tổ chức có nhiều sự lựa chọn ứng viên. Những nhân viên mới sẽ đem lại cho tổ chức bầu không khí mới, có nhiều quan điểm và ý tưởng mới, phục vụ tốt cho nhu cầu thay đổi, phát triển của tổ chức.

*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 chưa hiểu sâu sắc, tường tận từng công việc trong một thời gian ngắn. Vì vậy, doanh nghiệp mất nhiều thời gian tạo điều kiện cho người lao động làm quen và hòa nhập với công việc mới. Tuyển dụng người từ nguồn bên ngoài thường làm cho doanh nghiệp phải bỏ chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho công tác tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới.

- Phương pháp tuyển dụng sẽ khác nhau đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau.

Đối với tổ chức, khi xác định được phương pháp tuyển dụng tốt thì công tác tuyển dụng sẽ tiến hành hiệu quả hơn. Tùy vào nguồn tuyển dụng là

nguồn bên trong hay nguồn bên ngoài mà xác định phương pháp tuyển dụng phù hợp để tiến hành thực hiện tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức thì thường dùng một số phương pháp tuyển dụng như: thông báo tuyển dụng tại công ty; thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên, quản lý của công ty; căn cứ vào thông tin nhân viên trong thư mục hồ sơ nhân viên hoặc các kết quả đánh giá nhân viên....

Nguồn tuyển dụng bên ngoài thường sử dụng một số phương pháp tuyển dụng như: đăng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông; thông qua cá trung tâm giới thiệu việc làm, hội chợ việc làm; thông qua sự giới thiệu từ toàn bộ người lao động trong công ty; tuyển dụng qua mạng xã hội...

- **Hình thức tuyển dụng**

Mỗi vị trí tuyển dụng khác nhau thì tổ chức sẽ sử dụng hình thức tuyển dụng khác nhau. Một số hình thức tuyển dụng thường được sử dụng như: nghiên cứu, kiểm tra nền tảng học vấn, kinh nghiệm và các lời giới thiệu; cho làm bài kiểm tra ( kiểm tra trắc nghiệm, kiểm tra sức khỏe, kiểm tra khả năng nhận thức...); phỏng vấn (phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn điện thoại, phỏng vấn tình huống..)

**Xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng**

Để tiến hành thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực hiệu quả, cần phải xác định được địa điểm tiến hành tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

- **Địa điểm tuyển dụng**

Tổ chức cần xác định được những địa điểm cung cấp nguồn lao động thích hợp, chẳng hạn lao động phổ thông tập trung ở các vùng nông thôn; lao động có trình độ chuyên môn sẽ tập trung ở các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, dạy nghề...hoặc các hội chợ việc làm. Từ đó, tổ chức cần tiến hành xác định địa điểm tuyển dụng là bên ngoài hay bên trong công ty. Tổ

chức cần ưu tiên địa điểm tuyển dụng quan trọng nhất, địa điểm mà ở đó có nhiều đối tượng lao động phù hợp nhất với nhu cầu tuyển dụng.

- Thời gian tuyển dụng

Ngoài ra, tổ chức cũng cần xác định thời gian tuyển dụng, thời gian tuyển dụng ngắn hạn hay dài hạn để phù hợp với nhu cầu tuyển dụng nhân lực của tổ chức. Công tác tuyển dụng nhân lực nên có những mốc thời gian hay thời điểm tuyển dụng cụ thể. Kế hoạch thời gian tuyển dụng của tổ chức phải căn cứ vào mục tiêu, nhu cầu tuyển dụng và mục tiêu phát triển của tổ chức (quy mô sản xuất kinh doanh, tốc độ phát triển của tổ chức.).

Để xác định được thời gian tuyển dụng, tổ chức nên phân chia công tác tuyển dụng nhân lực ra nhiều giai đoạn nhỏ và tương ứng với một mốc thời gian tuyển dụng cụ thể.

### **Xác định chi phí tuyển dụng**

Mỗi đợt tuyển dụng, tổ chức cần xác định nguồn kinh phí chi cho tuyển dụng, sử dụng nguồn kinh phí tuyển dụng một cách hiệu quả nhất. Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị trong việc xây dựng và xác định nhu cầu tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng có thể kể đến như chi phí cho hành chính (hồ sơ, giấy tờ..), thông báo tuyển dụng, quảng cáo tuyển dụng, chi phí cho việc phỏng vấn thi tuyển...

Tùy từng đợt và giai đoạn tuyển dụng khác nhau trong công tác tuyển dụng nhân lực mà tổ chức phân bổ kinh phí tuyển dụng khác nhau sao cho phù hợp và tối thiểu chi phí tuyển dụng nhất mà vẫn đạt được hiệu quả tốt.

### **Tiến hành thành lập Hội đồng tuyển dụng.**

Việc tiến hành thành lập Hội đồng tuyển dụng sẽ giúp cho quy trình công tác tuyển dụng diễn ra có quy trình và chính xác hơn. Hội đồng tuyển dụng phải là những người có chuyên môn và liên quan đến vị trí cần tuyển.

## ***1.2.2. Triển khai thực hiện kế hoạch tuyển dụng nhân lực***

### ***1.2.2.1 Tuyển mộ nhân lực***



Quy trình của tuyển mộ nhân lực bao gồm những nội dung sau:

\* *Xây dựng chiến lược tuyển mộ nhân lực*

### **Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ**

Xác định số người cần tuyển: Để xác định nhu cầu cần tuyển mộ nhân lực tại các tổ chức, cán bộ phụ trách công tác tuyển dụng phải dựa vào cơ sở của công tác tuyển dụng như tình hình biến động nhân lực, quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực trong tổ chức,..Nhu cầu tuyển mộ có thể xuất phát từ nhiều lý do như: tuyển mộ thay thế nhân viên, tuyển mộ ứng phó, tuyển mộ ngẫu nhiên, tuyển mộ dự án, tuyển mộ thường niên. Trong kế hoạch nhân sự hàng năm, phải xây dựng cân đối nguồn lực tại đơn vị để sử dụng thật hợp lý và hiệu quả, hạn chế tối đa việc tăng số lượng nhân viên.

### **Bước 2: Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực**

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí công việc cần tuyển, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy ứng viên từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển mộ phù hợp.

### **Bước 3: Phương pháp tuyển mộ nhân lực**

- Đối với nguồn tuyển mộ nhân lực bên trong:
  - Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.
  - Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.
- Đối với nguồn tuyển mộ nhân lực bên ngoài
  - Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí, internet, các trang rao vặt và các ấn phẩm khác.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm hoặc sàn giao dịch việc làm tại các tỉnh, thành phố. Các trung tâm này thường đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và cá tổ chức quần chúng như các cơ quan quản lý lao động trên toàn quốc.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, tăng thêm cơ hội việc làm cho ứng viên.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua kết hợp với các trường đào tạo: Các tổ chức có thể thiết lập các mối quan hệ với các trường như cấp học bổng, tài trợ thiết bị đào tạo cho các trường, liên hệ với các trường thông báo tuyển mộ người thích hợp khi sinh viên chuẩn bị tốt nghiệp.

#### **Bước 4: Lựa chọn thông tin và thiết kế hình mẫu cơ bản của 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. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: thiết kế thông báo, xác định đích cần thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

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:

- Thông tin khái quát về đơn vị
- Thông tin về những chức danh công việc cần tuyển, số lượng

- Những thông tin về yêu cầu của công việc đối với người thực hiện
  - Những thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi của người đảm nhiệm công việc
  - Những thông tin khái quát về những cơ hội trong công việc
  - Những thông tin khái quát về điều kiện thực hiện công việc
  - Thông tin về thời hạn thu nhận hồ sơ, địa điểm, địa chỉ liên hệ
- Các hình thức thông báo tuyển mộ nhân lực:
- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.
  - Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, 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, mạng internet đã trở thành phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu trình độ kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân.

### **Bước 5: Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ**

Cần xác định rõ đâu là thị trường mục tiêu của tổ chức, nghĩa là phía xác định ở nơi nào có nhiều đối tượng thích hợp nhất với các vị trí công việc đang cần tuyển. Cần phân tích rõ, trong các thị trường có nhiều đối tượng thích hợp với tổ chức, nơi nào có chất lượng nguồn lao động tốt nhất, thích hợp nhất đối với tổ chức

*\* Tìm kiếm người xin việc*

Sau khi xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ, cần tiến hành các hoạt động tìm kiếm người xin việc. Tổ chức cần sử dụng các biện pháp tuyển mộ đã được lựa chọn, đưa các thông tin tuyển mộ đến các địa chỉ cần tuyển mộ. Để thực hiện khâu công việc này, tổ chức cần chú ý:

- Gây ấn tượng mạnh về doanh nghiệp: để gây ấn tượng mạnh cho doanh nghiệp cần truyền tải các hình ảnh có lợi cho doanh nghiệp cũng như đưa ra các viễn cảnh phát triển trong tương lai của tổ chức.

- Cần đưa ra các yếu tố kích thích để thu hút người lao động nộp đơn xin việc vào doanh nghiệp. Nếu chính sách về lương và thưởng của tổ chức là chính sách tốt, có thể đưa những yếu tố này ra

- Cần chú ý đến việc lựa chọn đúng nhân viên tuyển mộ: những nhân viên tuyển mộ phải là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu chuyên môn, hiểu rõ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức và kỹ năng quan sát và ra quyết định, công bằng và vô tư vì mục tiêu của tổ chức, có nhân cách và kinh nghiệm làm việc.

*\* Đánh giá quá trình tuyển mộ*

Sau khi kết thúc tuyển mộ, tổ chức cần đánh giá theo các nội dung sau:

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không, nếu số ứng viên được thu hút quá ít thì nguyên nhân tại đâu, giải pháp khắc phục.

- Tỷ lệ tuyển chọn và tỷ lệ sàng lọc được đặt ra như vậy đã hợp lý hay chưa? - Mức độ phù hợp giữa các ứng viên với công việc.

- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển mộ.

- Kinh phí cho tuyển mộ có cao quá hay không?

- Việc quảng cáo tuyển mộ đã thực sự hiệu quả chưa?

- Các ứng viên đã được đối xử công bằng chưa? Có điểm nào chưa công bằng? Cách khắc phục?

- Thông tin thu được có đảm bảo đủ độ tin cậy cho xét tuyển hay chưa?

Sau khi đã tiến hành đánh giá, tổ chức cần xem xét cụ thể từng vấn đề và đề ra các giải pháp khắc phục. Các nội dung của chiến lược tuyển mộ và các hoạt động tuyển mộ sẽ được thiết kế lại để lần tuyển mộ sau đạt hiệu quả cao hơn.

### ***1.2.2.2 Tuyển chọn nhân lực***

#### ***Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ***

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển dụng với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không. Dựa trên những tiêu chuẩn được xây dựng một cách kỹ lưỡng, cán bộ tuyển dụng đưa ra những đánh giá ban đầu về những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc.

Trong bước này nhóm nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái, cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của họ từ đó loại bỏ những ứng viên có hồ sơ không phù hợp. phỏng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với tổ chức, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường rất lo lắng. Do đó, tổ chức cần đảm bảo tạo ra bầu không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo sự an tâm, tự tin nơi ứng viên.

#### ***Bước 2: Sàng lọc hồ sơ***

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. 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. Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

### *Bước 3: Kiểm tra, trắc nghiệm*

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề. Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không. Hình thức thi viết giúp kiểm tra tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Có rất nhiều hình thức kiểm tra, trắc nghiệm được sử dụng giúp nhà tuyển dụng hay tổ chức ra quyết định lựa chọn. Chúng có thể phân chia thành 3 nhóm chính như sau:

- Kiểm tra kỹ năng và năng lực: Các bài kiểm tra này giúp xác định liệu ứng viên có kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc không. Về năng lực

thường được thông qua các bài kiểm tra về trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của người xin việc. Về kỹ năng, bài kiểm tra liên quan đến các kỹ năng cá nhân trong việc thực hiện các hoạt động khác nhau của cơ thể con người như kiểm soát sự chính xác, điều phối cảm nhận, thời gian của các phản ứng, tốc độ hoạt động của tay, sự khéo léo của tay.

- Trắc nghiệm tâm lý: Trắc nghiệm tâm lý nhằm kiểm tra liệu ứng viên có tiềm năng hoặc khả năng để đáp ứng các yêu cầu của công việc không. Các trắc nghiệm tâm lý giúp xác định tính cách cá nhân của ứng viên. Trắc nghiệm tâm lý, nếu được sử dụng đúng, có thể cung cấp các thông tin hữu ích để xem một ứng viên có đáp ứng yêu cầu không.

- Kiểm tra sức khỏe: Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên tổ chức có thể kiểm tra sức khỏe để phát hiện các bệnh gây ảnh hưởng tới công việc. Kiểm tra sức khỏe giúp xác định liệu một ứng viên có đủ khả năng về thể lực để làm việc không.

#### *Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn*

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng. Thông qua phỏng vấn cả nhà tuyển chọn và ứng viên đều có cơ hội tìm hiểu về nhau để ra quyết định có tiếp tục quá trình tuyển chọn hay không.

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

- Thu thập các thông tin về người xin việc như hiểu biết về công việc, các kỹ năng và kinh nghiệm làm việc, khả năng làm việc theo nhóm, khả năng giao tiếp, động cơ xin việc và các hạn chế của ứng viên.

- Giúp các nhà tuyển dụng giới thiệu về tổ chức của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của tổ chức.

- Cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình tổ chức như mục tiêu của tổ chức, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm... Ứng viên cũng có thể tìm hiểu được một số thông tin để đánh giá xem công việc trông có thực sự hấp dẫn hay không như thông tin về mức lương khởi điểm, cơ hội và thách thức trong công việc, điều kiện làm việc.

#### *Bước 5: Khám sức khỏe, và đánh giá thể lực các ứng viên*

Bước này nhằm đảm bảo người dự tuyển có đủ sức khỏe để làm việc. Ứng viên được kiểm tra sức khỏe bởi các bác sỹ chuyên trách trong tổ chức hay thuê từ các cơ sở y tế bên ngoài. Tổ chức sẽ đưa ra các yêu cầu về thể lực của ứng viên. Thông qua việc kiểm tra sức khỏe tổ chức có thể đưa ra quyết định có nên tuyển hay không vì dù có trình độ cao nhưng không đảm bảo sức khỏe thì cũng không thể đảm đương được công việc. Hơn nữa, tổ chức có những đòi hỏi không chính đáng về đền bù sức khỏe mà không phải do môi trường làm việc của tổ chức gây ra.

#### *Bước 6: Phỏng vấn bởi lãnh đạo trực tiếp*

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



sử dụng lao động. Người quản lý bộ phận cần người sẽ gặp trực tiếp các ứng viên đã qua các bước trên nhằm tìm hiểu và đánh giá kỹ hơn về khả năng, kinh nghiệm và sự quan tâm của ứng viên với vị trí công việc trống.

*Bước 7: Thẩm tra các thông tin*

Để xác định độ tin cậy của thông tin thu được qua các bước tuyển chọn tổ chức cần phải thực hiện thêm bước thẩm tra lại để xem mức độ chính xác của các thông tin. Thực hiện bước này qua các bước tuyển dụng như: Xác định có đúng là ứng viên có những kinh nghiệm như họ nói không; biết ứng viên có trung thực hay không; có chấp hành nội quy, kỷ luật không;... Có nhiều cách để tổ chức thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động từng làm việc trước đây đã nêu trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Các thông tin kiểm tra lại là căn cứ chính xác để cho nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng là nhận hay không nhận.

*Bước 8: Tham quan công việc*

Để cung cấp cho ứng viên cái nhìn thực tế về công việc, hiểu rõ hơn về công việc, tránh những mong đợi, đòi hỏi quá mức từ ứng viên.

*Bước 9: Hoàn tất công tác tuyển dụng*

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

### **1.2.3. Đánh giá công tác tuyển dụng**

Kiểm tra đánh giá hoạt động tuyển dụng là hoạt động cuối cùng trong Quá trình tuyển dụng nhân lực. “Để công tác tuyển dụng đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp lựa chọn một người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó”. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và chi phí tuyển dụng.

Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực rất quan trọng đối với DN, hoạt động này sẽ giúp bộ phận làm công tác tuyển dụng cũng như tổ chức rút ra được những điểm mạnh, thiếu sót, những kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng nhân lực.

Nếu doanh nghiệp quy định tỷ lệ sàng lọc thì cần xem xét tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không? Tỷ lệ sàng lọc có thể là của cả quá trình tuyển dụng cũng có thể là của bước sau so với bước trước. Đây là vấn đề có ý nghĩa lớn, ảnh hưởng đến chi phí tài chính, chúng ta có thể giảm tỷ lệ này xuống ở một mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được tuyển.

Đánh giá tuyển dụng nhân lực là quá trình thu thập và xử lý thông tin để có cái nhìn khái quát về kết quả tuyển dụng nhân lực theo các tiêu chí đã đề ra, từ đó có các hành động điều chỉnh phù hợp.

Đánh giá tuyển dụng nhân lực gồm 3 giai đoạn chính: Xác định các chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng; Đo lường kết quả tuyển dụng để so sánh với các chỉ tiêu đã xác định; Thực hiện điều chỉnh để đạt được mục tiêu ban đầu.

Đánh giá tuyển dụng nhân lực là cần thiết và hữu ích bởi chính nhờ đánh giá tuyển dụng mà doanh nghiệp xác định tính hiệu quả của tuyển dụng

nhân lực, mức độ đóng góp của tuyển dụng nhân lực đối với việc đạt được các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

*Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng:*

+ Số lượng hồ sơ ứng viên; số lượng và chất lượng hồ sơ ứng tuyển; so sánh tỷ lệ ứng viên thực tế và tỷ lệ tuyển dụng.

+ Năng suất lao động chung của tổ, bộ phận, phòng ban sau tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng (càng thấp càng tốt)

+ Thời gian tuyển dụng (càng rút ngắn càng tốt)

+ Chất lượng ứng viên; đánh giá chung của ứng viên về sự chuyên nghiệp của nhân viên tuyển dụng

+ Kết quả thực hiện công việc của người lao động mới được tuyển ; số lượng nhân viên mới thôi việc; tính công bằng trong tuyển dụng.

Dựa vào một số tiêu chí trên, tổ chức tiến hành đánh giá hiệu quả công tác sử dụng nhân lực tại tổ chức. Tuy nhiên thực tế nhiều tổ chức không thực hiện tiến hành đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp**

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

##### **1.3.1.1. Uy tín của tổ chức**

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Tổ chức càng có uy tín thì càng dễ thu hút được người lao động. Thực tế đã cho thấy rằng các công ty có tên tuổi khi tuyển dụng thì lượng đơn xin việc các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn so với việc sử dụng cùng một vị trí của một công ty tuyển dụng

khác. Người lao động khi đi xin việc, họ luôn mong muốn được làm việc cho một tổ chức uy tín và có tên tuổi.

#### *1.3.1.2. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao*

Quan điểm của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực của tổ chức. Đây là yếu tố quyết định đến sự thành bại của tuyển dụng nhân lực. Nếu như nhà quản trị nhận thấy tầm quan trọng của nguồn lực con người trong tổ chức, coi trọng con người thì chắc chắn sẽ chú trọng định hướng và đầu tư cho công tác tuyển dụng nhân lực. Từ đó nhà tuyển dụng sẽ có nhiều biện pháp để thu hút, sàng lọc nhân tài về tổ chức mình. Nhà lãnh đạo phải thấy được vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị. Nhà lãnh đạo cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, làm sao các ứng viên có thể tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ, có như vậy công tác tuyển dụng mới có chất lượng.

#### *1.3.1.3. Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức*

Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều căn cứ vào mục tiêu, chiến lược phát triển, công tác tuyển dụng cũng vậy. Mỗi tổ chức sẽ có một sứ mệnh, một mục tiêu riêng và tất cả hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được mục tiêu đó. Và để đạt được những mục tiêu này, các bộ phận sẽ căn cứ vào đây để bố trí công việc, nhân sự thực hiện sao cho phù hợp nhất. Lúc này, bộ phận HR sẽ căn cứ theo nhu cầu tuyển người của từng phòng ban để đưa ra kế hoạch phù hợp và thực hiện nó sao cho hiệu quả nhất.

#### *1.3.1.4. Khả năng tài chính*

Đây là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng lớn đến tuyển dụng nhân lực vì khi tổ chức một chương trình tuyển dụng tốn kém chi phí rất lớn. Tiềm lực tài chính của tổ chức quyết định đến chiến lược tuyển dụng của tổ chức đó. Nguồn chi phí này sẽ quyết định đến chiến lược tuyển dụng của công ty như

các chi phí dành cho quảng cáo thi tuyển... Một doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh có thể sử dụng nhiều hình thức tuyển mộ để thu hút nhiều ứng viên hơn cũng như các bước thực hiện của quá trình tuyển dụng được đầu tư thích hợp hơn so với các doanh nghiệp có nguồn tài chính bó hẹp. Một doanh nghiệp có tiềm lực tài chính sẽ có nhiều lợi thế trong việc thu hút và giữ chân nhân viên.

#### *1.3.1.5. Năng lực của bộ máy chuyên trách*

Về năng lực nhân viên tuyển dụng: Một quy trình tuyển dụng hợp lý song người thực hiện lại không có đủ chuyên môn, trình độ, thực hiện một cách máy móc sẽ không dẫn đến hiệu quả cao. Ngược lại, nếu đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng tại công ty có đầy đủ chuyên môn, kinh nghiệm, năng lực thì công tác tuyển dụng của công ty sẽ có được chất lượng tốt hơn. Do quy mô doanh nghiệp nhỏ, nhiều doanh nghiệp không có cán bộ chuyên trách nhân sự, dẫn đến thiếu chú trọng chuẩn hóa quy trình, hệ thống công tác quản trị nhân sự. Các hoạt động được chú trọng chưa đúng mức như quy chế tuyển dụng, ứng dụng hệ thống KPI trong tuyển dụng...

Về sự phối hợp của các cấp quản lý trong tổ chức: Khi các cấp quản lý trong tổ chức cùng tham gia phối hợp thực hiện hoặc trực tiếp lập kế hoạch tuyển dụng sẽ luôn có tác động tốt tới hiệu quả công tác và ngược lại.

#### *1.3.1.6. Chính sách nhân sự, bầu không khí văn hóa tại doanh nghiệp*

Các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp: Các vấn đề nhân sự của tổ chức như tiền lương, thưởng, văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc, điều kiện phát triển... về thực hiện các chính sách đó như thế nào luôn thu hút sự quan tâm của các ứng viên và ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn của họ. Đặc biệt, các ứng viên có trình độ, năng lực cao quan tâm hơn tới vấn đề này, họ có xu hướng lựa chọn kỹ hơn. Chính vì vậy, để thu hút nhiều ứng viên có chất lượng tổ chức cần thực hiện tốt các hoạt động nhân sự

khác ngoài hoạt động tuyển dụng. Các chính sách nhân sự trong tổ chức như sử dụng nhân lực, đào tạo nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động...tất cả đ

ều ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực. Các chính sách nhân sự 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 uy tín, vị thế của tổ chức và dẫn tới tác động đến công tác tuyển dụng nhân lực.

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức mà còn có tác động đến việc thu hút và giữ chân người lao động. Một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, đáp ứng các điều kiện làm việc cho nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng.

#### *1.3.1.7. Văn hóa doanh nghiệp*

Trong số các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng. Khi các doanh nghiệp có mức đãi ngộ như nhau, hình ảnh tuyển dụng cũng tương đương nhau thì ứng viên sẽ quyết định lựa chọn công ty có văn hóa phù hợp với họ. Văn hóa doanh nghiệp là sức mạnh lâu bền, là lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, thể hiện qua sức mạnh nguồn nhân lực, của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, đáp ứng các điều kiện làm việc cho nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng.

#### *1.3.1.8. Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội*

Quảng cáo là hình thức quảng bá cho sản phẩm hàng hóa và lĩnh vực hoạt động kinh doanh của tổ chức trên thị trường, đồng thời giúp thu hút được nhiều ứng viên giỏi, tay nghề cao đến làm việc tại tổ chức. Ứng viên chắc chắn sẽ ấn tượng hơn với một trang tuyển dụng được chăm chút về hình

ảnh, hay khả năng kết nối mọi nơi mọi lúc bằng Internet. Ngược lại, những tổ chức không chú trọng hay không có khả năng tài chính đầu tư cho lĩnh vực quảng cáo thì hình ảnh, thương hiệu và uy tín của tổ chức sẽ được ít người biết đến hơn, từ đó sẽ thu hút được ít ứng viên tới ứng tuyển và làm việc tại công ty hơn.

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

#### ***1.3.2.1. Thị trường lao động***

Khi doanh nghiệp có nhu cầu về lao động thì cung lao động trên thị trường sẽ đáp ứng được đến đâu so với nhu cầu lao động của doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Khi đó, tổ chức không chỉ tuyển được đủ số lượng theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được ứng viên tiềm năng rất lớn. Nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng.

Quan hệ cung cầu lao động trên thị trường tác động trực tiếp đến lượng ứng viên tham gia dự tuyển vào các doanh nghiệp. Nếu cung lao động trên thị trường của ngành cần tuyển lớn hơn cầu lao động lúc ấy doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để lựa chọn hơn. Và ngược lại nếu cầu lao động lớn hơn cung lao động thì sẽ gây ra hiện tượng khan hiếm nhân lực và từ đó doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn hơn trong công tác tuyển dụng. Vì thế doanh nghiệp phải căn cứ theo loại lao động tổ chức đang cần tuyển là dư thừa hay khan hiếm mà tổ chức lựa chọn phương pháp tuyển dụng phù hợp, đảm bảo tiết kiệm chi phí và mang lại hiệu quả cao. Như vậy, xét về cả quy mô lẫn chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

#### ***1.3.2.2. Sự cạnh tranh của những tổ chức trên thị trường***

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động

quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất, vì vậy DN phải giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các DN phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng kịp thời. Ngoài ra, DN phải có chế độ tiền lương đủ giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc, cải thiện phúc lợi. Nếu DN không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng, lôi kéo những người có trình độ và như vậy DN sẽ mất nhân tài.

Hiện nay, công tác tuyển dụng có sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp nhằm thu hút được nhiều nhân tài về doanh nghiệp, điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của công tác tuyển dụng.

#### *1.3.2.3. Xu hướng của xã hội về một số nghề nhất định*

Ở mỗi thời gian khác nhau quan niệm về nghề nghiệp, công việc khác nhau. Nếu vị trí công việc cần tuyển dụng, công việc của tổ chức đang được nhiều người yêu thích thì tổ chức sẽ thu hút được nhiều lao động hơn.

Khi những nghề nghiệp mà doanh nghiệp cần tuyển dụng được xã hội ưa chuộng thì sẽ có rất nhiều người có nhu cầu dự tuyển. Và ngược lại những công việc mà không được xã hội coi trọng, “lạc hậu” thì khả năng thu hút người lao động là thấp. Những công việc có được sự quan tâm của nhiều người lao động sẽ giúp doanh nghiệp có bước công tác tuyển dụng nhân sự quan tâm của nhiều người lao động sẽ giúp doanh nghiệp có bước công tác tuyển dụng nhân lực dễ dàng, thuận lợi và tìm kiếm được nguồn ứng viên phong phú hơn. Như vậy thái độ của xã hội đối với một nghề nhất định luôn ảnh hưởng đến lượng lao động tham gia vào tuyển dụng.

#### *1.3.2.4. Xu hướng nền kinh tế*

Một trong những tác động chủ yếu của toàn cầu hóa là xu hướng phát triển nguồn nhân lực. Nó xuất phát không chỉ từ những thay đổi về công nghệ



và sự giảm xuống liên tục các chi phí truyền thông và vận chuyển, mà còn từ sự tương tác giữa các quốc gia phát triển và vai trò tăng lên của các nước đang phát triển vào sự gia tăng nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các doanh nghiệp cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng doanh nghiệp sẽ quyết định đến chất lượng các sản phẩm và dịch vụ. Bởi vậy, hoạt động tuyển dụng cũng không thể không bị ảnh hưởng bởi xu hướng phát triển này. Thực tế cho thấy công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp không ngừng được cải tiến, hoàn thiện và ngày càng chuyên nghiệp hơn.

#### *1.3.2.5. Sự phát triển của khoa học - kỹ thuật*

Trong thời buổi 4.0, những doanh nghiệp tiên phong trong quá trình ứng dụng công nghệ thì sẽ nắm được chìa khóa vàng. Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Để đủ sức mạnh cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít nhân sự hơn. Bên cạnh đó, cũng đòi hỏi người thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực phải có trình độ, năng lực để tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực hiệu quả.

### **1.4. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty Cổ phần CMVIETNAM**

#### ***1.4.1. Công ty TNHH Thương mại dịch vụ Đồng Đắc Phú***

Công ty TNHH Thương mại Đồng Đắc Phú được thành lập bởi các chuyên gia nhân sự giàu kinh nghiệm đã từng đảm nhận các vị trí như HR Director; HR Manager; C&B Manager... tại các tập đoàn lớn. Công ty đã khẳng định được vị thế trên thị trường Việt Nam trong lĩnh vực Cung ứng và quản lý nguồn nhân lực. Với sứ mệnh tạo cầu nối giữa các doanh nghiệp và nguồn lao động, giúp người lao động tìm được công việc Nhanh chóng – Dễ dàng – Phù hợp, giúp các doanh nghiệp có nguồn lao động Ổn định – Chất lượng – Hiệu quả. Tầm nhìn trở thành công ty số một tại Việt Nam về mảng cung ứng lao động và các giải pháp nhân sự, dẫn đầu thị trường Việt Nam vào năm 2025 và vươn ra thị trường thế giới.

Công ty TNHH Thương mại Đồng Đắc Phú sử dụng chính sách tuyển dụng nhân lực bằng phương pháp sử dụng các trang mạng xã hội như Facebook, Twitter hay trang web của công ty, đây là các trang mạng xã hội được nhiều người dùng biết đến và yêu thích. Thời gian trung bình sử dụng mạng xã hội trung bình ngày một cao giúp cho mạng xã hội là công cụ tất yếu để xây dựng hệ thống tuyển dụng và thực hiện hiệu quả các chiến dịch tuyển dụng qua mạng xã hội. Tại Việt Nam, khảo sát cho thấy hơn 55% giới nhân sự cấp cao thường xuyên vào mạng xã hội để cập nhật thông tin về môi trường làm việc và cơ hội nghề nghiệp tại các công ty lớn. Chính vì vậy, thông qua mạng xã hội, nhà tuyển dụng sẽ tiếp cận được một khối lượng ứng viên lớn từ đó giảm được chi phí tuyển dụng tối đa một cách đáng kể.

Quá trình công tác tuyển dụng của Công ty TNHH Thương mại Đồng Đắc Phú có một số điểm nổi bật như xây dựng được quy trình tuyển dụng chi tiết khá đầy đủ, thông báo tuyển dụng chi tiết thông tin, cụ thể, với nội dung chi tiết. Việc thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của công ty, đến các phương tiện thông tin địa chúng. Từ đó tìm kiếm được khá nhiều

ứng viên có tiềm năng. Trong từng bước tuyển dụng có sự phân công cụ thể rõ ràng từng bộ phận cũng như cá nhân thực hiện và từng bộ phận chịu trách nhiệm một cách khoa học. Bên cạnh đó, công ty giúp nhân viên mới có thể sớm thích nghi và hòa nhập với công việc mới, môi trường mới. Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế khi chưa thiết kế thông báo bắt mắt, thu hút được ứng viên. Khâu đánh giá công tác tuyển dụng cũng chưa được đề cập đến.

#### **1.4.2. Công ty TNHH Cung ứng nhân lực Nhật Kiệt**

Công ty TNHH Cung ứng nhân lực Nhật Kiệt được thành lập và hoạt động từ tháng 4/2009, với lĩnh vực hoạt động chính là: Dịch vụ cung ứng lao động; dịch vụ Hợp thực hóa lao động; dịch vụ Tính lương; dịch vụ Hỗ trợ bán hàng; dịch vụ Bảo hiểm xã hội; dịch vụ hỗ trợ hành chính; dịch vụ thuế thu nhập cá nhân. Với sự mệnh trở thành nhà cung cấp các giải pháp về nguồn lực được đối tác và người lao động lựa chọn đầu tiên và lâu dài. Mang sự thịnh vượng đến đối tác và người lao động thông qua hoạt động cung cấp các giải pháp toàn diện về nguồn lực.

Công ty sử dụng chính sách tuyển dụng bằng nhiều phương pháp khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Công ty thường ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có kinh nghiệm làm việc liên quan đến lĩnh vực cần tuyển dụng để họ có khả năng bắt tay ngay vào làm việc, hòa nhập công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian chi phí

Quy trình tuyển dụng thực hiện khá bài bản, hệ thống tuyển dụng linh hoạt và được phân chia cơ cấu theo cấp bậc. Công ty luôn chủ động trong công tác tuyển dụng nhân sự, nhờ vậy hoạt động tuyển dụng chủ động và đảm bảo nhân lực cho hoạt động kinh doanh của công ty. Thông báo tuyển dụng được đăng tin rộng rãi, qua hội chợ việc làm từ đó thu hút tuyển mộ được số lượng lớn ứng viên chất lượng cao, đáp ứng được nhu cầu công việc. Tuy nhiên, công ty thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng

nếu ứng viên có nhiều kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc dễ dàng, không tốn thời gian, chi phí. Tuyển nhân viên có nhiều kinh nghiệm có nhiều thuận lợi nhưng không thể khẳng định những người chưa có kinh nghiệm sẽ không làm được việc. Công ty chỉ hướng đến những lao động có kinh nghiệm mà có thể đánh mất đi những ứng viên sáng giá, tài năng nhưng họ chưa có cơ hội thể hiện mình.

#### ***1.4.3. Bài học rút ra cho công ty Cổ phần CMVIETNAM***

Từ những thành quả đạt được cũng như những thiếu sót còn tồn tại trong hoạt động tuyển dụng của hai công ty nêu trên ta có thể rút ra một số bài học như sau:

Công ty phải linh hoạt để nhìn thấy cả khả năng hiện tại cũng như tiềm năng của ứng viên có bề dày kinh nghiệm sẽ làm việc tốt và không thể khẳng định những ứng viên chưa có kinh nghiệm sẽ làm việc kém năng suất hơn những ứng viên đã có kinh nghiệm. Đôi khi họ có thể làm tốt hơn cả những người cũ đã làm lâu năm. Vì vậy, khi đưa ra quyết định tuyển dụng cần linh hoạt không bỏ phí nhân tài. Để tăng hiệu quả tuyển dụng cần kết hợp thêm nhiều phương pháp thu hút khác sẽ mang lại nguồn ứng viên phong phú.

Nguồn tuyển mộ nên công bằng với cả bên trong lẫn bên ngoài, và cần xác định khoanh vùng rõ ràng về thời gian, và địa điểm tuyển mộ.

Thông báo tuyển dụng cần cung cấp đầy đủ thông tin, ngắn gọn, chi tiết, cụ thể, dễ đọc, dễ hiểu và có độ thẩm mỹ cao, bắt mắt, nhằm thu hút được sự chú ý của các ứng viên.

Hoạt động tuyển dụng cần được lên kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học, chú đáo và để đạt được hiệu quả cao và tránh tổn thất nhiều về tài chính, nhân lực và thời gian.

Nhận diện ứng viên vào vị trí quản lý cao cấp – những người có khả năng kiểm soát bản thân trước mọi tình huống thử thách, trước áp lực của công việc cũng như các tình huống khó khăn. Tuy nhiên, ứng viên cao cấp

không phải bao giờ cũng là người có khả năng đảm đương trọng trách của mình ngay từ đầu những buổi nhận việc. Trên thực tế các ứng viên này cũng cần có thời gian để “ học việc” và để làm quen với văn hóa của công ty. Xây dựng những chiến lược tuyển dụng thông minh phù hợp với giá trị văn hóa sẽ đem lại đúng những người phù hợp.

Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho công ty Cổ phần CMVIETNAM luôn chủ động trong công tác đào tạo cũng như cung ứng nhân lực chất lượng cao, đạt trình độ khu vực và quốc tế.

Cuối cùng, cần thực hiện công tác đánh giá kết quả tuyển dụng sau mỗi đợt tuyển dụng nhằm rút ra kinh nghiệm cho những kỳ tuyển dụng nhân lực sau đạt hiệu quả cao hơn kỳ tuyển dụng trước.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM

#### 2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần CMVIETNAM

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

###### 2.1.1.1. Thông tin chung về công ty

- Tên gọi: Công ty Cổ phần CMVIETNAM
- Địa chỉ: Tòa nhà Intracom 2, số 33 Cầu Diễn, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
- Loại hình tổ chức: Công ty Cổ phần
- Tel: (84-24) 3573 8555 - Fax: (84-24) 3856 4666
- Email: info@cmvietnam.vn - Website: www.cmvietnam.vn
- Chức năng:
  - + Cung ứng lao động theo mô hình tự quản lý, điều hành cho các dự án xây dựng hạ tầng, dân dụng như cầu, đường, hầm, nhà xưởng...
  - + Nhận thầu nhân công trọn gói hoặc nhận thầu xây lắp theo từng hạng mục, khối lượng công việc...

###### 2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần CMVIETNAM (tiền thân là Công ty Cổ phần Cavico Xây dựng Nhân lực và Dịch vụ) là một doanh nghiệp trẻ, hoạt động trong lĩnh vực cung ứng nhân lực tiềm năng, đầy thách thức, nhưng đã có nhiều thành tích nổi bật trong quá trình xây dựng và phát triển. Công ty thành lập ngày 02 tháng 07 năm 2007.

CMVIETNAM được thành lập với mục tiêu ban đầu là thực hiện cung ứng nhân lực trong và ngoài nước, đặc biệt mang tính chuyên nghiệp hóa về hình thức cung ứng nhân lực trọn gói theo dự án xây lắp. Trong quá trình hoạt động, để phát huy hơn nữa lợi thế chuyên nghiệp hóa đội ngũ nhân lực có tay nghề cao, điều phối nguồn lao động trong và ngoài nước của hoạt động cung

ứng nhân lực trọn gói mang lại, CMVIETNAM đã mở rộng thêm lĩnh vực kinh doanh xây lắp các dự án trong nước.

CMVIETNAM đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý có kinh nghiệm, chuyên môn, năng lực điều hành và đội ngũ kỹ thuật viên, thợ vận hành lành nghề. Cán bộ và công nhân của Công ty đã tham gia thi công các hạng mục xây dựng công trình, vận hành dây chuyền thi công hầm không nổ mìn toàn tiết diện TBM (Tunnel Boring Machine) - Đây là công nghệ tiên tiến nhất trên thế giới và duy nhất tại Việt Nam tính đến thời điểm hiện nay với nhà thầu chính Kajima, Kumagai của Nhật Bản ở dự án thủy điện Đại Ninh. Hiện nay, CMVIETNAM là một trong những đơn vị duy nhất có mô hình xuất khẩu lao động tay nghề cao ra nước ngoài được Bộ Lao động Thương binh và Xã hội công nhận (Giấy phép xuất khẩu lao động số 449/GP-BLĐTB&XH do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội cấp thay đổi lần thứ 4 ngày 28 tháng 01 năm 2015).

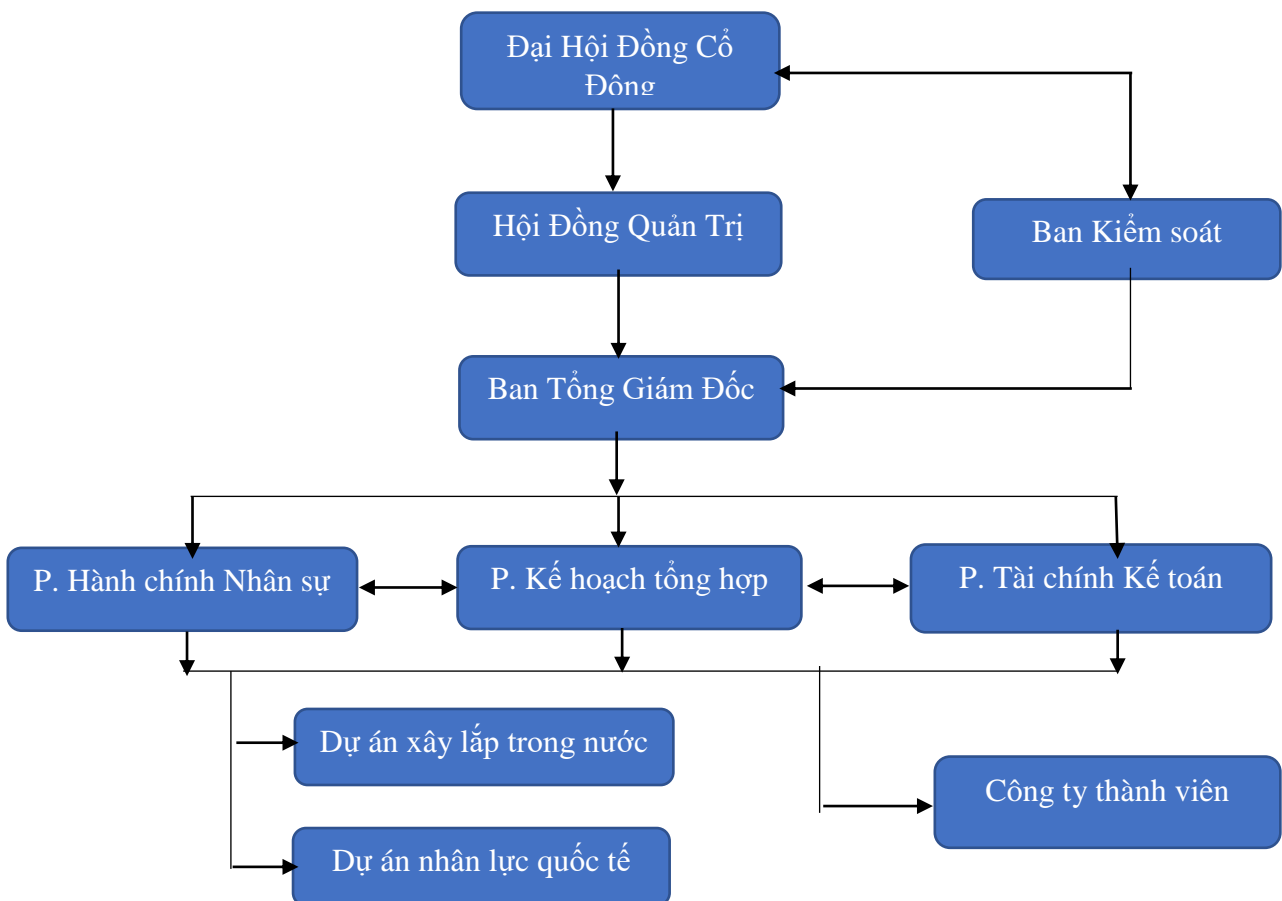
CMVIETNAM ngày càng khẳng định được vị thế của mình trong lĩnh vực cung ứng, quản lý kỹ thuật viên, thợ vận hành, lao động kỹ năng cho các dự án tại nước ngoài. Đặc biệt một bước tiến quan trọng trên con đường trở thành nhà thầu xây lắp tại nước ngoài là vào tháng 7/2014, CMVIETNAM đã ký hợp đồng với Nhà thầu chính SK E&C của Hàn Quốc thi công các hạng mục đường ống áp lực, nhà máy và trạm phân phối điện của Nhà máy thủy điện Xepian Xenamnoy tại Lào.

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ, sản phẩm, Công ty đã và đang triển khai xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001: 2004. Nhờ những cơ sở vững chắc trong kinh nghiệm có chuyên môn sâu và uy tín trong thương hiệu CMVIETNAM đã có những mức doanh thu rất ấn tượng.

## 2.1.2. Một số đặc điểm về nhân lực tại công ty

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

Công ty Cổ phần CMVIETNAM được tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và các luật khác có liên quan và điều lệ Công ty được Đại hội cổ đông nhất trí thông qua. Cơ cấu bộ máy công ty khá đồng bộ và hoàn chỉnh. Mô hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty được xây dựng theo cơ cấu trực tuyến chức năng. Đó là sự điều hành có kế hoạch, các mối quan hệ qua lại giữa chủ thể quản lý với từng đối tượng quản lý nhằm phát huy thế mạnh tổng hợp của công ty nhưng không tách rời những nguyên tắc, chính sách và quy định của nhà nước. Sơ đồ tổ chức cơ cấu bộ máy của công ty như sau:



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy tổ chức tại công ty

Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM



## **Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban:**

### **Lãnh đạo cấp cao:**

+ **Đại Hội cổ đông:** là cơ quan quyết định cao nhất trong công ty nên Đại hội đồng cổ đông có các chức năng, nhiệm vụ để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình đối với hoạt động kinh doanh, tổ chức và điều hành công ty cổ phần.

+ **Hội đồng quản trị:** là bộ phận quản lý cao nhất của công ty, có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến quyền lợi của công ty

### **Lãnh đạo trực tiếp**

**Ban Tổng giám đốc điều hành công ty:** Gồm 6 thành viên, 1 tổng giám đốc và 5 phó tổng giám đốc. Ban tổng giám đốc là người quản lý và giám sát tất cả các hoạt động kinh doanh, con người cũng như các hoạt động hợp tác của doanh nghiệp.

### **Các Phòng ban**

+ **Phòng Hành chính nhân sự:** tham mưu và hỗ trợ cho Ban giám đốc toàn bộ các công tác liên quan đến việc tổ chức và quản lý nhân sự, quản lý nghiệp vụ hành chính, cũng như các vấn đề pháp chế, hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng. Quản lý công tác nhân sự của doanh nghiệp, và các hoạt động khác của công ty. Lên kế hoạch tuyển dụng và phát triển nhân lực. Lưu trữ các hồ sơ, văn bản, giấy tờ quan trọng. Soạn thảo các văn bản, các tài liệu hành chính lưu hành nội bộ và gửi cho khách hàng...

+ **Phòng Kế hoạch tổng hợp:** Tham mưu cho Ban Lãnh đạo Công ty về các lĩnh vực: Hoạch định kế hoạch, điều hành tác nghiệp sản xuất. Căn cứ vào các phương hướng, chủ trương của Chủ tịch, Tổng Giám đốc phòng Kế hoạch tổng hợp có trách nhiệm tổng hợp, xây dựng dự thảo kế hoạch chi tiết hoạt động của Công ty theo định kỳ hàng năm.

+ **Phòng Tài chính kế toán:** Hạch toán kế toán kịp thời, đầy đủ toàn bộ tài sản, vốn chủ sở hữu, nợ phải trả; các hoạt động thu, chi tài chính và kết quả kinh doanh theo quy định nội bộ của Công ty, đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động kinh doanh. Xây dựng hệ thống kế toán của DN. Cập nhật và nắm bắt các luật thuế, chính sách thuế mới ban hành nhằm đáp ứng đúng theo quy định của pháp luật. Quản lý các chi phí đầu vào, đầu ra của công ty. Có trách nhiệm báo cáo về tình hình tài chính của công ty cho lãnh đạo khi có yêu cầu. Nắm bắt tình hình tài chính và có tham mưu kịp thời cho ban lãnh đạo trong việc đưa ra các quyết định...

#### 2.1.2.2. Đặc điểm về nhân lực của công ty

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của công ty, nó quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong những năm qua, công ty đã hình thành cho mình một đội ngũ lao động có tâm huyết và giỏi chuyên môn

- Quy mô

Công ty Cổ phần CMVIETNAM cũng chịu sự tác động trực tiếp từ thị trường lao động cũng như sự đặc thù trong lĩnh vực kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy, số lượng nhân lực cũng có sự thay đổi qua các năm. Năm 2018 Công ty có tổng số 235 lao động, nhưng đến năm 2019 số lượng đã tăng lên 328 lao động, năm 2020 con số này lại giảm xuống 205 lao động. Tổng số lao động năm 2021 không có sự thay đổi nhiều so với năm 2020, giảm 10 công nhân so với năm 2020. Trong giai đoạn 2020-2021 không có sự thay đổi quy mô là vì đại dịch Covid-19 gây ra những tác động tiêu cực đến nền kinh tế mà còn làm thay đổi quy mô của công ty; hoạt động của công ty bị gián đoạn nên nhu cầu về nhân lực bổ sung cũng giảm. Đến năm 2022 vừa qua nền kinh tế Việt Nam đã có bước phục hồi mạnh mẽ, đạt kết quả tích cực và tương đối toàn diện vì vậy số lượng lao động của công ty đã tăng lên 347 người. Số lượng lao động tăng chủ yếu là lao động sản xuất trực tiếp là do ngành nghề

kinh doanh của doanh nghiệp là cung ứng nhân lực cho các dự án xây dựng của nước ngoài, vì vậy số lao động trực tiếp chiếm tỉ lệ cao. Số lượng lao động này là tương đối phù hợp, đáp ứng được hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động giai đoạn 2018-2022**

Chỉ tiêu	Năm									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Theo tính chất</b>										
Gián tiếp	51	21.71	95	28.96	47	22.92	35	25.9	82	28.57
Trực tiếp	184	78.29	233	71.04	158	77.07	160	74.1	205	71.4
<b>Tổng</b>	<b>235</b>	<b>100</b>	<b>328</b>	<b>100</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>
<b>Theo trình độ</b>										
Trên đại học	3	1.27	3	0.91	2	0.97	2	0.97	5	1.44
Đại học	48	20.42	92	28.05	45	21.95	41	21.02	78	22.47
Cao đẳng	27	11.49	7	2.13	5	2.44	8	4.1	20	5.76
Trung cấp	10	4.25	55	16.77	23	11.22	20	10.25	57	16.4
CNKT	82	34.89	40	12.19	24	11.71	35	17.94	72	20.75
LĐKN	65	27.66	131	39.94	106	51.71	90	45.75	115	33.18
<b>Tổng</b>	<b>235</b>	<b>100</b>	<b>328</b>	<b>100</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>
<b>Giới tính</b>										
Nữ	5	1.02	4	1.22	3	1.46	3	1.54	5	1.44
Nam	230	98.98	324	98.78	202	98.54	192	98.46	342	98.56
<b>Tổng</b>	<b>235</b>	<b>100</b>	<b>328</b>	<b>100</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Công ty luôn chú trọng công tác quản trị nhân lực, đảm bảo nhân lực luôn sẵn sàng làm việc với nhiều sự biến động của công ty. Công ty cũng quan tâm đến các chính sách đãi ngộ nhằm khích lệ, động viên kịp thời cá nhân người lao động, khuyến khích các hoạt động sáng tạo góp phần cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động. Vì vậy, người lao động luôn làm việc với tinh thần nhiệt huyết, cống hiến hết mình.

- **Cơ cấu lao động theo tính chất công việc**

Giai đoạn 2018-2022 số lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ lệ cao hơn so với số lao động gián tiếp. Năm 2018, số lao động gián tiếp là 51 lao động chiếm 21,71% tổng số lao động trong công ty. Còn số lượng lao động trực tiếp là 184 chiếm 78,28% tổng số lao động trong công ty. Năm 2019, số lượng lao động trực tiếp và gián tiếp lần lượt chiếm 71,04% và 28,96% tổng số lao động trong công ty. Năm 2020, sự chênh lệch giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp lại gia tăng. lao động gián tiếp chiếm 22,92% còn lại là lao động trực tiếp chiếm 77,07%. Năm 2021- 2022, số lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng cao hơn số lao động gián tiếp.

Qua đó, ta có thể thấy được công ty tập chung chủ yếu là lao động trực tiếp vì đây là đặc thù công việc của công ty. Công ty chủ yếu là lao động sản xuất.

- **Cơ cấu lao động theo giới tính**

Nhìn vào bảng 2.1 trên ta có thể thấy rất rõ cơ cấu lao động tại Công ty CMVIETNAM: Cơ cấu lao động theo giới tính: Lực lượng lao động là nữ giới trong công ty chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ trên tổng số lao động của công ty do đặc thù làm việc phân tán, lưu động. Họ công tác tại các vị trí ít mang tính quan trọng và phù hợp với tính chất giới của họ. Các công việc chủ yếu thường tại các chủ sở của các đơn vị thành viên, của cơ sở chính của Công ty. Công việc không mang tính nặng nhọc như các đồng nghiệp nam trong công

ty. Nữ giới sẽ gặp khó khăn nhiều hơn khi làm việc tại các dự án xây dựng, công trường của công ty. Cơ cấu này là phù hợp với công việc và tính chất hoạt động. Với công việc mang tính chất nặng nhọc và vất vả nên cần có sức khỏe và chịu được áp lực. Tỷ trọng trong 5 năm trở lại đây không có sự thay đổi về giới tính, tương đối ổn định về tỉ lệ nam nữ trong công ty.

- **Cơ cấu lao động theo trình độ**

Nhìn vào bảng 2.1 trên ta thấy công ty chủ yếu là lao động kỹ năng, số lượng CNKT còn hạn chế và cần bổ sung hơn. Còn số lượng công nhân đại học và trên đại học chiếm một phần nhỏ. Tỷ trọng lao động có trình độ cao đang giảm thất thường nhưng cũng chỉ biến động ở mức độ nhỏ và phù hợp với nhu cầu của công ty vì vậy không gây khó khăn cho công ty. Trong 3 năm gần đây, công ty bắt đầu chú trọng hơn về lao động kỹ năng. Trong thời gian qua tỉ lệ lao động đại học và trung cấp có sự tăng giảm thất thường qua từng năm rất rõ ràng. Trình độ đại học từ năm 2018-2019 tăng 44 người thì từ năm 2019-2020 lại giảm 47 người chiếm 51%. Tương tự với ở trình độ trung cấp. Trong đó tăng nhanh nhất là tỉ lệ lao động có trình độ lao động kỹ năng, trong năm 2019 và 2020 số lao động lao động kỹ năng tăng nhanh hơn so với năm 2018 khoảng 50 lao động. Nhân lực trình độ lao động kỹ năng năm 2020 có phần giảm so với năm 2019 tuy nhiên vẫn có xu hướng tăng do nhu cầu của công ty. Năm 2021 ko có sự thay đổi nhiều. Tuy nhiên đến năm 2022, công nhân trình độ trung cấp, CNKT, LĐKN cao vượt bậc so với mọi năm. Có thể nhận thấy rằng trình độ lao động trên đại học vẫn chiếm tỉ trọng nhỏ nhất. Mỗi năm công ty chỉ tuyển dụng từ 2 đến 3 người để làm chức năng quản lý công trình hoặc kỹ sư xây dựng. Có sự khác nhau và chênh lệch khá lớn giữa các trình độ chuyên môn.

- **Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Ta có bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi như sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2018-2022**

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Từ 20 – 30 tuổi	25	10,63	33	10,06	15	7,32	23	11,79	24	6,9
Từ 31 – 50 tuổi	142	64,42	213	64,93	128	62,43	105	53,84	238	68,58
Trên 51 tuổi	68	24,95	82	25,01	62	30,25	67	34,37	85	24,52
<b>Tổng</b>	<b>235</b>	<b>100</b>	<b>328</b>	<b>100</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Trên ta thấy phần lớn nhân sự tại công ty có độ tuổi từ 31-50 trong giai đoạn có nhiều sức khỏe khá và nhiều kinh nghiệm, thiếu nhân sự trẻ tuổi từ 20-30. Đội ngũ lao động cần bổ sung thêm nguồn nhân lực trẻ có khả năng và năng lực trong công việc. Do công ty chuyên về cung ứng nhân lực cho các dự án xây dựng của nước ngoài nên không thể thiếu lực lượng lao động có sức khỏe tốt, có tay nghề và gắn bó lâu dài với các dự án điều đó công ty vẫn còn thiếu những lao động trẻ tuổi. Số lao động trong độ tuổi 31-55 chiếm 65% tổng số lao động của công ty. Yêu cầu nhân lực trẻ là để đáp ứng với yêu cầu công việc. Việc có quá nhiều lao động trong độ tuổi từ 30-50 sẽ có ưu điểm là có nhiều kinh nghiệm, song lại có rất nhiều hạn chế như khả năng tiếp thu những công nghệ khó khăn hơn, khó tạo ra sự năng động, sáng tạo trong nền kinh tế thị trường vốn đang là những đòi hỏi bức thiết với một doanh nghiệp cạnh tranh. Với phương hướng những năm tiếp theo, số lượng nhân lực từ 31-50 tuổi chiếm tỉ lệ cao và yêu cầu công việc đòi hỏi sức khỏe và kinh nghiệm cao.

- Về đặc điểm chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách làm tuyển dụng nhân lực.

**Bảng 2.3: Thông tin năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách**

STT	Họ tên	Chức danh CV	Tuổi	Thâm niên	Chuyên ngành	Kinh nghiệm
1	Chuyên viên 1	Trưởng phòng	32	8 năm	Quản trị kinh doanh	Đã có kinh nghiệm 6 năm
2	Chuyên viên 2	Chuyên viên	28	4 năm	Quản trị nhân lực	Đã có kinh nghiệm 3 năm
3	Chuyên viên 3	Chuyên viên	35	6 năm	Quản trị nhân lực	Đã có kinh nghiệm 4.5 năm

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Cán bộ phụ trách tuyển dụng nhân lực tại Công ty có năng lực khá cao. Trình độ đào tạo của người lao động trong phòng nhân sự là đều ở trình độ đại học, đều được đào tạo theo đúng chuyên ngành quản trị nhân lực và là người có kinh nghiệm trong nghề nên việc triển khai thực hiện các công việc khá nhanh chóng và đem lại hiệu quả cao. Với đội ngũ nhân viên nhân sự có trình độ cao như vậy sẽ giúp hoàn thiện bộ máy quản lý của công ty. Do vậy có thể thấy cán bộ phụ trách công tác tuyển dụng đều là những người có năng lực và là những người có kinh nghiệm trong công việc.

## **2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

### **2.2.1. Tình hình lập kế hoạch tuyển dụng**

#### **\* Bộ máy chuyên trách tuyển dụng nhân lực:**

Hiện nay, bộ phận tuyển dụng của công ty đảm nhận nhiệm vụ tuyển dụng nhân lực cho công ty. Một kế hoạch nhân sự có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem đến cho công ty nguồn nhân sự tốt, một nền tảng vững chắc. Khi có các đợt tuyển dụng thì trong phòng sẽ cân đối công việc và triển khai thực hiện tuyển dụng song song với các công việc nghiệp vụ chuyên môn do đó chất lượng công tác tuyển dụng cũng chưa thực sự đạt hiệu quả tối đa.

Phòng Hành chính nhân sự công ty Cổ phần CMVIETNAM gồm có 3 thành viên, trong đó gồm 1 trưởng phòng và 2 nhân viên. Trưởng phòng và nhân viên là những người đã có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong lĩnh vực nhân sự, tốt nghiệp chuyên ngành quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự tại các trường đại học có danh tiếng trên cả nước. Các cán bộ phòng hành chính nhân sự đều rất nhiệt tình, năng nổ, đam mê với công việc và đặc biệt được đào tạo bài bản về công tác tuyển dụng nhân sự. Nhiệm vụ chính của bộ phận tuyển dụng nhân sự gồm:

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch hoạch định nguồn nhân sự, kế hoạch hành động ngắn hạn, dài hạn
- Xây dựng, điều chỉnh chính sách, tiêu chí, quy trình, biểu mẫu liên quan tuyển dụng, tiếp nhận nhân sự mới
- Tham gia xây dựng, sửa đổi cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, phân quyền, định biên nhân sự, bảng mô tả công việc.
- Thực hiện truyền thông thu hút, tìm kiếm, chọn lọc hồ sơ, phỏng vấn, tuyển dụng, tiếp nhận nhân sự theo kế hoạch, định biên khối văn phòng

**\* Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực:**

Tuỳ thuộc vào tình hình lao động của mỗi phòng ban tại mỗi thời điểm, nếu số lao động hiện tại không đáp ứng được hết khối lượng công việc thì các phòng ban sẽ đề nghị lên Giám đốc để tuyển thêm người. Ngoài ra, khi có lao động chấm dứt hợp đồng, phòng Hành chính – nhân sự xem xét cân đối điều chỉnh giữa các đơn vị trong công ty. Nếu thiếu thì phòng các định nhu cầu tuyển dụng lao động rồi trình duyệt. Sau mỗi năm, các phòng ban lại có rà soát lại nhân lực từng phòng ban và báo cáo lại nhu cầu cần tuyển.

Theo số liệu phòng Hành chính – Nhân sự của công ty nhu cầu tuyển dụng nhân lực của công ty qua các năm như sau:

**Bảng 2.5: So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của công ty giai đoạn 2018-2022**



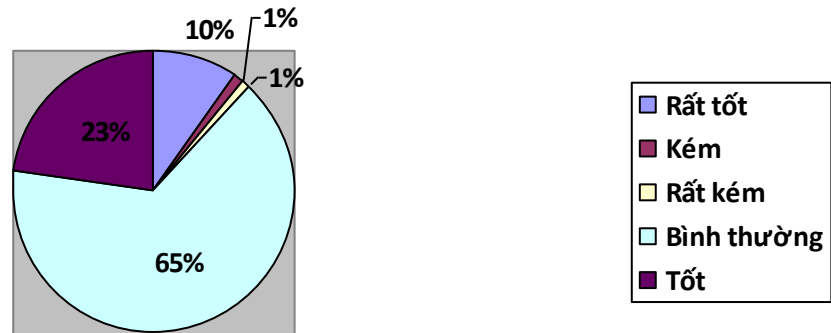
Đơn vị: Người

STT	Phòng ban	Số lao động tuyển dụng dự kiến					Số lao động tuyển dụng thực tế				
		2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
1	Hành chính – Nhân sự	2	2	1	1	2	1	1	1	0	1
2	Tài chính- kế toán	4	2	1	1	3	3	1	1	1	2
3	Kế hoạch- tổng hợp	3	2	1	1	3	3	1	1	1	2
4	Bộ phận sản xuất (lao động phổ thông)	51	54	57	57	52	45	52	17	13	45
	Tổng	60	60	60	60	60	50	55	20	15	50

Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM

Qua bảng so sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của công ty, cho thấy trong 5 năm trở lại đây nhu cầu tuyển dụng của công ty liên tục tăng để đáp ứng yêu cầu mở rộng. Tuy nhiên, so với dự kiến số lượng lao động tuyển dụng thực tế chưa đáp ứng được nhu cầu dự kiến. Số lao động tuyển vào thực tế năm 2018 là 83% so với dự kiến ban đầu. Các năm tiếp theo lần lượt là năm 2019: 91%, năm 2020: 33%, năm 2021: 25%, năm 2022: 83%. Cung ứng nhân lực được xem là lĩnh vực chịu ảnh hưởng sâu sắc từ đại dịch Covid-19, vì vậy năm 2020 và 2021 so với nhu cầu tuyển dụng số nhân lực tuyển dụng thực tế giảm sâu so với thời điểm trước dịch. Năm 2022, dưới sự tác động của suy thoái kinh tế nhưng thực tế tuyển dụng nhân lực có sự tăng nhẹ so với hai năm trước đó.

Qua tiến hành khảo sát và thống kê kết quả phỏng vấn câu hỏi khảo sát cán bộ quản lý, ta có biểu đồ đánh giá mức độ hiệu quả công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của công ty như sau:



**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ đánh giá mức độ hiệu quả công tác xác định nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2018-2022**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Từ biểu đồ 2.1, ta thấy đa số cán bộ quản lý đánh giá công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực ở mức độ bình thường đạt 65%, trong đó chỉ có 23% đánh giá tốt. một số lượng nhỏ nhân viên (1%) đánh giá kém và rất kém. Nguyên nhân là do số lượng nhân viên tuyển thực tế chưa đáp ứng được công việc hiện tại của phòng ban theo yêu cầu đề xuất ban đầu. Tình trạng thiếu nhân lực do việc mở rộng quy mô hàng năm của công ty khiến cho các phòng ban bị ùn tắc tại nhiều khâu. Nhiều nhân viên phải kiêm nhiệm quá nhiều việc dẫn đến hiệu quả làm việc bị giảm sút nghiêm trọng.

Quy trình này quy định trình tự, phương pháp và trách nhiệm trong công tác tuyển dụng nhân sự phục vụ cho công tác SXKD của công ty nhằm tuyển dụng nhân sự theo đúng yêu cầu công việc, đảm bảo bảo lực lượng lao động ổn định phục vụ cho hoạt động sản xuất của công ty. Số lượng người được đào tạo có tăng nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành

và không cân đối giữa các trình độ đào tạo. Chất lượng nguồn nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Để xác định được đúng nhu cầu tuyển dụng nhân sự hiện tại và tương lai của công ty thì cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng cần căn cứ vào nhu cầu nhân lực của các dự án xây dựng, mục tiêu định hướng của công ty để xác định được nhu cầu tuyển dụng. Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc. phù hợp. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân sự, là cơ sở cho việc bố trí nhân sự phù hợp. Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Từ đó xây dựng được bản mô tả công việc như sau:

**Bảng 2.6: Bản mô tả công việc dành cho lao động phổ thông tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

<b>Bản mô tả công việc dành cho lao động phổ thông</b>
<p>+ <i>Mô tả công việc</i></p> <p>- Công việc chính khi được tiếp nhận làm việc như sau: Lắp dựng cốt thép, ghép ván khuôn, đổ bê tông.... và một số công việc phụ trợ khác liên quan tới công tác đổ bê tông.</p> <p>- Thời gian làm việc: 09 giờ/ca; Thời gian làm việc có thể thay đổi theo tiến độ Dự án. Thời gian làm thêm giờ theo quy định của Công ty và Luật lao động.</p> <p>- Thời hạn Hợp đồng lao động đi làm việc tại Dự án là 12 đến 24 tháng (có thể gia hạn thêm).</p> <p>+ <i>Tiêu chuẩn công việc</i></p> <p>- Nam giới có độ tuổi từ 18-45 tuổi.</p> <p>- Đảm bảo sức khỏe làm việc tại công trường xây dựng, môi trường làm việc trên cao, chịu được vất vả.</p> <p>- Những lao động đã làm việc tại các dự án của Công ty Cổ phần</p>

CMVIETNAM.

- Ưu tiên những lao động đã từng làm các công việc có liên quan tới xây dựng như (Sắt thép, Cốp pha, Bê tông)

- Có ý thức chấp hành tốt Nội quy, Quy chế ở chính quyền địa phương, cơ quan đoàn thể hiện đang công tác.

Sau khi phân tích công việc, cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng sẽ đánh giá chính xác yêu cầu của công việc từ đó đánh giá được năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

+ *Chế độ, quyền lợi của người lao động khi được tuyển dụng:*

- Thời gian trả lương định kỳ từ ngày 25 đến ngày 30 của tháng kế tiếp. Tiền lương của người lao động được chi trả tại Việt Nam vào tài khoản của người lao động hoặc tài khoản của người thân tại Việt Nam được ủy quyền.

- Công ty hỗ trợ toàn bộ chi phí đi lại hoặc thuê xe đưa đón người lao động từ Việt Nam sang Lào làm việc và từ Lào về Việt Nam khi kết thúc hợp đồng lao động. Công ty cử cán bộ hướng dẫn và làm thủ tục xuất cảnh tại Việt Nam và đón người lao động tại Lào.

- Được tham gia BHXH tại Việt Nam (*Công ty đóng 100%*)

- Bảo hiểm tai nạn con người 24/24 toàn cầu (*Công ty đóng 100%*)

- Được bố trí nơi ăn ở đảm bảo điều kiện, tiêu chuẩn tại công trường.

- Được cấp phát đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động (*Quần áo, ủng, mũ, đai an toàn, găng tay ..*)

- Khi kết thúc hợp đồng về nước, nếu có nguyện vọng, người lao động sẽ được bố trí làm việc tại các dự án khác trong và ngoài nước của Công ty.

- Các chế độ khác theo quy chế của Công ty

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

**\*Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực:**

P. HCNS xem xét phiếu yêu cầu tuyển dụng, cân đối nguồn nhân lực nội bộ hiện có. Nếu nguồn nhân lực nội bộ đáp ứng được yêu cầu thì đề xuất

TGD chuyển vị trí hoặc đơn vị công tác. Nếu nguồn nhân lực nội bộ không đáp ứng được và thấy cần thiết phải tuyển thêm người sẽ ký duyệt và trình TGD phê duyệt. Nếu thấy không cần tuyển thì ghi rõ lý do và trả Phiếu yêu cầu tuyển dụng phòng ban/ đơn vị có nhu cầu tuyển.

Đối với việc tuyển dụng nhân lực cho dự án với số lượng nhiều, P. HCNS phối hợp với phòng ban liên quan lập kế hoạch chi tiết để đảm bảo cung cấp nhân lực theo đúng yêu cầu, sau đó trình Lãnh đạo phê duyệt trước khi tiến hành thông báo tuyển dụng. Đối với việc tuyển dụng nhân sự đơn lẻ thì không cần lập Kế hoạch tuyển dụng, mà chỉ cần trình Phiếu yêu cầu tuyển dụng trực tiếp lên TGD phê duyệt.

Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng, bộ phận tuyển dụng sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm; nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng, thời gian tuyển dụng. Thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng của công ty là quy trình tuyển mộ, quy trình tuyển chọn và hội nhập thành viên mới.

Về nguồn tuyển dụng nhân lực: Hiện tại công ty vẫn đang kết hợp hài hòa giữa hai nguồn tuyển dụng đó là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Trong thời gian vừa qua, nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của công ty là nguồn tuyển mộ từ bên ngoài đặc biệt là từ website của công ty cũng như các trang mạng xã hội.

Về phương pháp tuyển dụng: Công ty Cổ phần CMVIETNAM là công ty có quy mô vừa, tốc độ phát triển mở chuỗi nhà hàng nhanh do đó để đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho công ty, bộ phận tuyển dụng hầu như dùng rất nhiều phương pháp cụ thể như sau:

- Phương pháp sàng lọc hồ sơ: Để tuyển chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chí TD của công ty. Thông qua phương pháp này, công ty có được các thông tin cơ bản. Về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân. Tuy phương pháp này không

đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

- Phương pháp kiểm tra, trắc nghiệm: Tùy vào từng vị trí TD mà phương pháp này được công ty đưa ra, chủ yếu áp dụng cho các vị trí lao động gián tiếp và các vị trí quản lý.

- Phương pháp phỏng vấn: Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không. Với phương pháp này, Công ty đã có cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ TD và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của ứng viên, từ đó đưa ra các quyết định cần thiết.

- Phương pháp điều tra xác minh: Được Công ty áp dụng khi đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này giúp Công ty củng cố cho quyết định lựa chọn của mình. Công ty có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Điều tra xác minh luôn được Công ty thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Về địa điểm và thời gian tuyển dụng: Địa điểm phỏng vấn tại văn phòng công ty, trên văn phòng công ty có 2 phòng để có thể phỏng vấn ứng viên. Thời gian phỏng vấn thường vào thứ 4 và thứ 6 hàng tuần.

## ***2.2.2. Thực trạng triển khai thực hiện kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM***

### ***2.2.2.1 Thực trạng tuyển mộ nhân lực***

#### **\* Lập kế hoạch tuyển mộ**

Trên cơ sở phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được Giám đốc phê duyệt, trực tiếp Phó phòng Nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển dụng nhân viên. Kế hoạch tuyển dụng của công ty gồm các thông tin về các vấn đề sau:

- Số lượng nhân lực cần tuyển.
- Tiêu chuẩn nhân lực cần tuyển.

- Hội đồng tuyển dụng: thông thường hội đồng tuyển dụng của Công ty bao gồm: Giám đốc công ty, Trưởng phòng Nhân sự, Trưởng phòng ban, đơn vị có nhu cầu tuyển.

- Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ. Khi có nhu cầu cần tuyển thì công tác này được giao cho phòng Nhân sự thực hiện. Việc thực hiện được tiến hành theo cách làm đã được xây dựng từ trước và việc tuyển mộ được thực hiện ngay tại công ty. Thời gian cho quá trình tuyển mộ cho vị trí công nhân kỹ thuật thông thường là 7 ngày, đây là thời gian cần thiết để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất.

- Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ.

Dưới đây là thông tin tuyển dụng nhân lực vị trí kế toán của công ty Cổ phần CMVIETNAM năm 2020.

## **CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM**

### **THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG**

Vị trí tuyển: Nhân viên kế toán

Số lượng: 1 người

#### **Yêu cầu:**

- Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Kế toán - Tài chính.
- Giới tính: Nam

- Độ tuổi: Từ 27 tuổi trở lên.
- Có ít nhất 5 năm làm việc ở bộ phận kế toán.
- Có khả năng kiểm toán, tổng hợp, và phân tích số liệu.
- Có kỹ năng tổ chức quản lý công việc, cẩn thận và trung thực.
- Nắm vững và am hiểu các quy định pháp luật về thuế, chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán doanh nghiệp ở Việt Nam.
- Sử dụng thành thạo về phần mềm kế toán và vi tính văn phòng.
- Có ngoại hình khá, sức khoẻ tốt, có khả năng đi công tác xa và làm việc ngoài giờ.

**Yêu cầu hồ sơ:** Hồ sơ bao gồm:

- Đơn xin việc viết tay.
- Sơ yếu lý lịch.
- Bản tóm tắt khả năng, kinh nghiệm làm việc.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan.
- Bản sao giấy khai sinh.
- Giấy chứng nhận sức khoẻ trong 6 tháng gần đây.
- 4 ảnh 3 x 4. (Chỉ yêu cầu bản sao)
- Không hoàn lại hồ sơ nếu không trúng tuyển).

**Thời gian nhận hồ sơ:** 18/04/2020 đến hết 18/05/2020

**Địa điểm nhận hồ sơ:** Phòng hành chính nhân sự - Công ty Cổ phần CMVIETNAM

Thông báo tuyển dụng của công ty Cổ phần CMVIETNAM đã thể hiện được các vị trí cần tuyển, mô tả khái quát được công việc cần thực hiện, ngắn gọn nhưng chưa đầy đủ thông tin và chưa bắt mắt. bản thông báo chưa nêu rõ những quyền lợi được hưởng. Tuy nhiên, bản thông báo tuyển dụng cũng nêu rõ vị trí và mô tả yêu cầu về vị trí và yêu cầu về hồ sơ; cách thức nộp hồ sơ giúp cho ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào các vị trí của công ty.

**\* Phương pháp tuyển mộ nhân lực:**

- Nguồn bên trong công ty



+ Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng: Cán bộ tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tuyển trên các kênh thông tin nội bộ như gửi mail nội bộ của các thành viên trong công ty...Nội dung đăng tuyển gồm có: Vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, mô tả ngắn gọn về công việc, yêu cầu cụ thể đối với người xin việc, quyền lợi của ứng viên nếu được tuyển, cách thức nộp hồ sơ, thông tin liên hệ...Những thông tin đăng tuyển này nhằm thông báo cho cán bộ nhân viên trong công ty biết được các vị trí trống để họ nộp hồ sơ ứng tuyển nếu có nguyện vọng. Bên cạnh đó, nếu họ có người quen, anh chị em có đủ tiêu chí mà công ty đưa ra thì giới thiệu họ đến công ty ứng tuyển. Phương pháp đăng thông báo tuyển mộ thu hút được số hồ sơ chiếm tỷ trọng lớn.

+ Phương pháp tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên: Phương pháp này thường được sử dụng khi tuyển dụng cán bộ quản lý, nhân viên trong công ty có thể tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận của mình để nộp hồ sơ dự tuyển. Với phương pháp này chất lượng hồ sơ nhận được là rất tốt bởi những thông tin do cán bộ trong công ty cung cấp thường có độ tin cậy rất cao. Nhờ đó mà cán bộ tuyển dụng nhanh chóng tìm được những người có năng lực phù hợp với công việc đang tuyển.

- Nguồn bên ngoài công ty

+ Phương pháp quảng cáo: Công ty đăng thông tin tuyển dụng trên đài phát thanh huyện, băng rôn hay dán thông báo trước cổng công ty. Trong nội dung của thông báo có ghi tóm tắt các điều kiện đối với các ứng viên, thời hạn tiếp nhận hồ sơ cũng như các nội dung của một bộ hồ sơ hoàn chỉnh, thời gian địa điểm nhận hồ sơ...

+ Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên trong công ty: Công ty có đội ngũ quản lý và nhân viên nhiều kinh nghiệm hiểu rõ về tổ chức, biết được tổ chức cần người như thế nào, có khả năng gì nên họ có thể giới thiệu những người phù hợp nhất trong thời gian ngắn nhất. Từ đó họ sẽ đưa thông tin tuyển dụng này tới người thân, người quen của

minh. Như vậy, họ sẽ nhanh chóng thích ứng được với công việc cũng như môi trường làm việc.

Phương pháp này phù hợp với các vị trí tuyển dụng cho nhân viên của công ty. Áp dụng phương pháp này sẽ đỡ tốn thời gian hơn so với các phương pháp khác. Công ty rất chú trọng đến việc đăng tải thông báo tuyển dụng nhân lực thông qua trang web của công ty. Tuy nhiên phương pháp tuyển dụng nhân lực của công ty chưa thực sự hiệu quả và chưa có sự mở rộng về các phương pháp tuyển mộ mới. Điển hình như phương pháp liên kết với địa phương hoặc các trường đại học hoặc cao đẳng về xây dựng chưa được quan tâm, chưa có sự liên kết chặt chẽ.

\* **Nguồn tuyển mộ:** Công ty sử dụng cả hai nguồn là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài, nhưng nguồn bên ngoài vẫn là chủ yếu.

Kết quả tuyển dụng từ nguồn bên trong và bên ngoài của công ty những năm gần đây thể hiện qua bảng 2.7 như sau:

**Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2018-2022**

Các tiêu chí	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
Nguồn bên trong	15	33	21	38,18	5	25	4	26,6	16	25
Nguồn bên ngoài	31	67	34	61,82	15	75	11	73,4	49	75
Tổng	46	100	55	100	20	100	15	100	65	100

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

- Nguồn bên trong công ty: Nguồn này bao gồm nhân lực đang làm việc tại công ty. Công ty luôn luôn cân nhắc khả năng phù hợp của các ứng viên nội bộ với công việc còn trống trước khi tổ chức các biện pháp nhằm tuyển dụng nguồn bên ngoài. Công ty tuyển dụng chính nhân lực trong công ty cho các vị trí công việc khác nhau bằng sự luân chuyển lao động trong công ty từ vị trí hay bộ phận này sang vị trí hay bộ phận khác. Với nguồn tuyển dụng này chủ yếu được công ty sử dụng khi nhu cầu cần tuyển số lượng lao động ít

hoặc khối lượng công việc không lớn và thường sử dụng khi trong công ty có một nhân viên nào đó nghỉ việc hoặc tạm nghỉ thai sản.

Xét từ nguồn tuyển nội bộ. Công ty lựa chọn nguồn là người lao động trong công ty tại các bộ phận khác đáp ứng được yêu cầu công việc và bằng cấp, người lao động có nguyện vọng muốn thay đổi công việc nộp hồ sơ ứng cử viên. Thực tế tại công ty việc sử dụng nguồn nội bộ được thực hiện như sau:

- Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác tuyển dụng được rút ngắn lại, không phải tiến hành như quy trình. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự là bộ phận sản xuất thì trưởng bộ phận đó tiến hành thông báo lên phòng Nhân sự.

- Cùng với bộ phận chuyên môn, phòng Nhân sự lập phiếu đề xuất trình lên Ban giám đốc công ty để xem xét quyết định vấn đề.

- Khi được Ban giám đốc đồng ý, tổng giám đốc ký quyết định yêu cầu, Phòng Nhân sự đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty, mục thông tin nội bộ.

- Nếu các phòng ban, bộ phận có các ứng viên phù hợp với vị trí công việc còn trống thì nộp bản đánh giá và yêu cầu chuyển chuyển, đề bạt người lao động vào vị trí đó. Phòng Nhân sự tiếp nhận thông tin, thiết lập phiếu tiếp nhận đề bạt hoặc chuyển chuyển trình Tổng Giám đốc ký duyệt. Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc chuyển chuyển như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí tuyển dụng cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Từ bảng 2.7 ta thấy những năm gần đây Công ty đang ưu tiên tuyển dụng và tạo điều kiện nhân lực đang làm việc tại công ty được làm việc ở những vị trí còn trống. Số lao động mà công ty tuyển dụng từ nguồn nội bộ biến động theo các năm, cụ thể năm 2018 số lượng hồ sơ là 15 chiếm 33%; năm 2019 là 21 hồ sơ chiếm 38,18%; năm 2020 là 5 hồ sơ chiếm 25%, giảm 13,18% so với năm 2019; năm 2021 là 4 hồ sơ chiếm 26,6%; số lượng ít

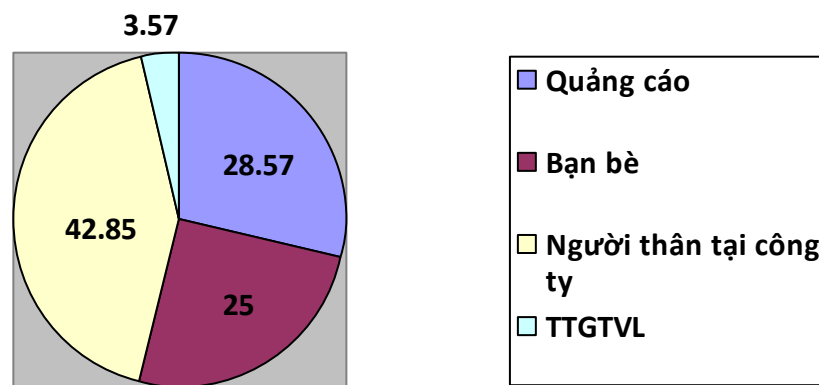
không đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của công ty, cũng như không phải lúc nào cũng có các ứng viên từ nguồn nội bộ khi công ty có nhu cầu tuyển dụng và trong thời gian năm 2020 bắt đầu dịch covid – 19 bùng phát khiến các công trình phải đình chế nên trong giai đoạn 2020-2021 số lượng nhân lực được tuyển dụng giảm nhiều so với các năm trước đó. Năm 2022 là 16 hồ sơ chiếm 25%, giảm 1,6 % so với năm 2021. Tuy tỷ trọng có giảm nhưng số lượng hồ sơ vẫn có xu hướng tăng. Thời điểm này dịch covid-19 đã qua, nên kinh tế đang dần được khôi phục, vì vậy công ty cũng nhanh chóng khôi phục lại kinh doanh.

- Nguồn bên ngoài công ty: Nguồn này bao gồm nhân lực bên ngoài thị trường lao động tham gia ứng cử vào vị trí công việc cần tuyển dụng nhân lực của công ty. Khi công ty có nhu cầu cần tuyển lao động với số lượng lớn thì lúc đó nguồn tuyển dụng bên ngoài là nguồn quan trọng và được chú trọng nhiều nhất. Thường công ty hay sử dụng nguồn này, vì nguồn này có số lượng và chất lượng phong phú, đa dạng. Từ nguồn này công ty sẽ tuyển được người lao động đáp ứng các yêu cầu mà công ty đặt ra. Bộ mặt nguồn nhân lực của công ty sẽ được thay đổi về cả mặt số lượng và chất lượng. Theo biểu đồ trên có thể thấy nguồn tuyển dụng bên ngoài là nguồn tuyển dụng chính và quan trọng đối với công ty. Năm 2018 có 31 hồ sơ chiếm 67%; năm 2019 có 21 chiếm 61,82%; năm 2020 có 15 chiếm 75%; năm 2021 có 11 hồ sơ chiếm 73,4%, năm 2022 có 49 hồ sơ chiếm 75%.

Xét từ nguồn tuyển bên ngoài: Số hồ sơ thu được từ nguồn bên ngoài lớn hơn rất nhiều lần so với nguồn nội bộ. Nguồn bên ngoài đem lại số lượng ứng viên phong phú và đa dạng hơn. Nguồn này của công ty chủ yếu đến từ những công nhân kỹ thuật đã qua đào tạo, những lao động đang làm việc cho các doanh nghiệp cùng ngành, những lao động có nhu cầu vị trí việc làm là công nhân kỹ thuật... Đối với nguồn này, Công ty có ưu tiên với con em trong ngành có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc và sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong công ty. Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn bên ngoài,

công ty sẽ có được nguồn ứng viên với số lượng và chất lượng phong phú hơn rất nhiều so với nguồn nội bộ. Từ đó Công ty có nhiều khả năng tuyển dụng được nhiều lao động chất lượng phù hợp với nhu cầu tuyển dụng và vị trí công việc đặt ra.

Qua tiến hành khảo sát và thống kê kết quả phỏng vấn câu hỏi khảo sát nhân viên, ta có biểu đồ thể hiện nguồn tuyển dụng của công ty khi được hỏi: “Anh/chị biết thông tin tuyển dụng của công ty Cổ phần CMVIETNAM qua?”



**Biểu đồ: 2.2: Biểu đồ thể hiện nguồn tuyển dụng nhân lực của công ty**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Qua biểu đồ, nhận thấy nguồn tuyển dụng nhân lực của công ty đa số là nguồn tuyển bên ngoài. Nhưng chưa đa dạng về nguồn tuyển dụng, Phần lớn được người thân giới thiệu vào công ty chiếm tới 42,85%, bạn bè 25% và qua quảng cáo là 28,57%. Tỷ lệ tuyển dụng nhân lực nhờ vào trung tâm giới thiệu việc làm chiếm tỷ lệ nhỏ, khoảng 3,57%. Công ty cần đẩy mạnh nguồn tuyển dụng thông qua quảng cáo qua các phương tiện thông tin đại chúng như facebook, zalo,...hoặc các trung tâm giới thiệu việc làm để giúp công ty có được nguồn nhân lực mới được mở rộng và đạt hiệu quả trong công việc.

**\*Nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ**

Do Công ty luôn mở rộng liên tục và do đặc trưng ngành nghề kinh doanh là cung ứng nhân lực cho các công trình xây dựng ở nước ngoài nên rất biến động, việc tuyển dụng nhân lực luôn rất cập nhật và liên tục. Địa điểm phỏng vấn tại văn phòng công ty, trên văn phòng công ty có 2 phòng để có thể phỏng vấn ứng viên. Ngoài ra hàng tuần công ty sẽ tổ chức phỏng vấn tập trung 2 ngày vào thứ 4 và thứ 6 hàng tuần tại trực tiếp tại văn phòng trong của công ty.

Đối với các vị trí khối văn phòng, Công ty sẽ thành lập Hội đồng TD, Hội đồng này bao gồm người phụ trách TDNL của công ty và người quản lý trực tiếp bộ phận có nhu cầu TDNL, nếu đợt TD nào có vị trí quản lý quan trọng thì người phỏng vấn trực tiếp sẽ là Ban giám đốc công ty hoặc chủ tịch HĐQT.

#### ***2.2.2.2. Thực trạng tuyển chọn nhân lực***

Hiện nay, Công ty Cổ phần CMVIETNAM đang áp dụng quy trình tuyển chọn nhân lực như sau:

##### **BƯỚC 1: TIẾP NHẬN VÀ SÀNG LỌC HỒ SƠ**

Sau khi việc thông báo TD được đăng tải, công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí như: Về mặt hình thức: Hồ sơ phải photo công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của công ty Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng cũng như kinh nghiệm làm việc theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, CV quá trình làm việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan. Việc lựa chọn và sàng lọc hồ sơ được định lượng rõ ràng bằng cách cho điểm cụ thể từng tiêu chí ứng với từng vị trí dự tuyển. Bộ phận tuyển dụng công ty sẽ tiến hành cho điểm từng tiêu chí rồi lấy tổng số điểm của các tiêu chí là điểm của một bộ hồ sơ. Bộ hồ sơ nào có số điểm quá thấp, không đáp ứng được yêu cầu tối thiểu sẽ bị loại. Việc nghiên cứu, phân loại hồ sơ sẽ giúp cho công ty loại bớt được hồ sơ không đạt yêu cầu với

những tiêu chuẩn đặt ra, nhờ vậy giảm bớt được chi phí và thời gian cho công tác TD.

P. HCNS nhận, kiểm tra hồ sơ và ghi nhận vào Sổ tiếp nhận hồ sơ ứng viên. Riêng vị trí quản lý trung cao cấp, nhân viên văn phòng và bộ phận gián tiếp khối sản xuất, người tiếp nhận hồ sơ có trách nhiệm hướng dẫn ứng viên ghi thông tin vào Bảng dữ liệu ứng viên (CV). Tiêu chuẩn xét duyệt hồ sơ cụ thể như sau:

- Về mặt hình thức:

- Hồ sơ ứng viên phải thể hiện rõ vị trí dự tuyển, họ tên ứng viên và các dữ liệu cụ thể để - Công ty có thể liên hệ khi cần.

- Các giấy tờ cần thiết (nếu có) phải được sắp xếp gọn gàng theo thứ tự như sau:

- Đơn xin việc

- Sơ yếu lí lịch (có chứng thực của địa phương), hoặc sơ yếu lí lịch tự viết.

- Giấy khai sinh

- Bản sao các bằng cấp, chứng chỉ hoặc các giấy tờ thể hiện trình độ, khả năng nghiệp vụ của ứng viên (nếu có) (có chứng thực hoặc đối chiếu với bản gốc).

- Giấy khám sức khỏe

- Bản sao hộ khẩu, Giấy đăng ký tạm trú (nếu có), CMND

- Giấy xác nhận nhân sự (công an xã, phường cấp)

- Ảnh 4\*6

- Về mặt nội dung:

- Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu tuyển dụng thông qua phần trình bày của Đơn xin việc và Sơ yếu lí lịch, các bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn.

- Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua Giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của Cơ quan y tế có thẩm quyền.

- Các tiêu chuẩn khác:

- Việc xét tuyển sẽ được ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ.

- Hồ sơ ứng tuyển của đợt tuyển dụng trước sẽ được ưu tiên xem xét lại.

- Hồ sơ ứng viên được ưu tiên theo thứ tự: Kinh nghiệm chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc, không có kinh nghiệm nhưng có tố chất, năng lực có thể phát triển được.

Trong quá trình tiếp nhận hồ sơ, nhân viên tiếp nhận có thể phỏng vấn sơ bộ các thông tin về ứng viên nếu thấy cần thiết.

Công ty không trả lại hồ sơ của ứng viên và chấp nhận các hồ sơ photo từ bản gốc hoặc bản sao có chứng thực. Nhân viên tiếp nhận hồ sơ có trách nhiệm lọc các hồ sơ đạt yêu cầu hoặc không đạt yêu cầu để mời phỏng vấn.

Tại công ty Cổ phần CMVIETNAM, việc lựa chọn và sàng lọc hồ sơ được đánh giá là minh bạch và khoa học. Những tiêu chuẩn cơ bản của công ty đưa ra khá đầy đủ và cần thiết, Nhìn chung, bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ của công ty được thực hiện tương đối bài bản và khoa học nhờ đó mà công ty luôn chọn những hồ sơ có chất lượng tốt nhất.

## BƯỚC 2: KIỂM TRA, TRẮC NGHIỆM

Đối với các vị trí quản lý, nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật sẽ được thông báo sơ vấn và làm bài kiểm tra trước khi phỏng vấn chuyên môn. Các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng cần phải gửi đề bài, thang điểm, đáp án cho P. HCNS trước ngày kiểm tra 2 ngày để tổ chức kiểm tra. Khi ứng viên đã hoàn thành bài kiểm tra, P. HCNS sẽ thông báo cho bộ phận liên quan đến nhận hồ sơ, bài kiểm tra của ứng viên.

Chấm điểm xong, bộ phận quản lý trực tiếp gửi bài kiểm tra, điểm, kết quả đánh giá cho P. HCNS chậm nhất 02 ngày kể từ khi nhận được bài làm của ứng viên. Nếu đạt, P. HCNS phối hợp cùng trưởng bộ phận sắp



xếp cho ứng viên phỏng vấn chuyên môn; nếu không đạt thì P.HCNS sẽ thông báo loại.

### BƯỚC 3. PHÒNG VẤN CHUYÊN MÔN

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, P. HCNS chuyển những thông tin về ứng viên cho người tham gia phỏng vấn trước ngày phỏng vấn chuyên môn 03 ngày. Sau đó, cán bộ tuyển dụng của công ty sẽ tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm nhất 2 ngày trước khi phỏng vấn, trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, Công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn. Ngoài việc gọi điện thoại công ty còn gửi thông tin tuyển dụng cho ứng viên qua email với đầy đủ thông tin cần thiết để ứng viên xác nhận và tìm hiểu thêm về công ty.

Người phỏng vấn là đại diện bộ phận tuyển dụng (theo phân quyền của bộ phận tuyển dụng) và người đại diện bộ phận cần TDNL để phỏng vấn chuyên môn. Tại vòng phỏng vấn 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 yêu cầu công việc của công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp, khí chất của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới. Sau khi phỏng vấn, Hội đồng phỏng vấn sẽ họp và ra quyết định tuyển dụng. Việc phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe của Công ty được thực hiện khá bài bản và cụ thể, không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở giúp ứng viên có cơ hội phát huy hết tố chất cũng như năng lực của bản thân mình.

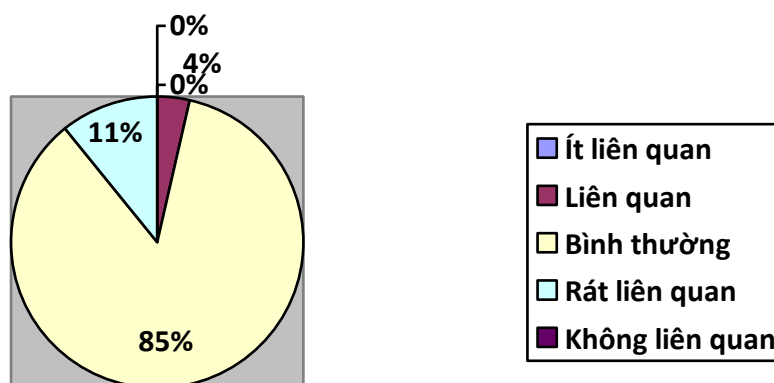
Nếu tuyển các chức danh nhân viên, thành viên tham gia phỏng vấn gồm: P. HCNS, bộ phận có nhu cầu tuyển dụng hoặc Ban TGD (nếu cần thiết) sẽ tham dự.

Nếu tuyển các chức danh Quản lý cấp trung và cấp cao, thành viên tham gia phỏng vấn gồm: Ban TGD, Trưởng P. HCNS, phụ trách bộ phận có nhu cầu tuyển dụng, chuyên viên cao cấp hoặc người được Ban Giám đốc đề cử tham gia phỏng vấn.

Quá trình phỏng vấn được những người phỏng vấn ghi nhận vào Bảng đánh giá ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn, mỗi phỏng vấn viên phải đưa ra kết quả đánh giá riêng và sau đó trao đổi thống nhất. Nếu không thống nhất được ý kiến, Ban TGD là người quyết định cuối cùng.

Khi khảo sát nội dung: “Nội dung phỏng vấn có liên quan đến vị trí công việc mà anh, chị ứng tuyển không?” thu được kết quả có trên 85% lao động đánh giá cao tính thực tiễn của đề thi và không có lao động nào trả lời không có tính thực tiễn. Vì vậy có thể nhận thấy rằng, các câu hỏi được chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước, tránh được tình trạng phỏng vấn theo ngẫu hứng, cảm tính. Cụ thể như sau:



**Biểu đồ 2.3: Biểu đồ đánh giá mức độ thực tiễn của câu hỏi phỏng vấn trong tuyển chọn**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Nhận thấy, việc tổ chức phỏng vấn chuyên môn của công ty thực hiện khá tốt, có sự chuẩn bị và kế hoạch thực hiện một cách rõ ràng. Hệ thống đề thi đa dạng có thể phân loại năng lực của ứng viên. Đặc biệt những câu hỏi liên quan trực tiếp đến các chuyên ngành ứng tuyển được công ty tổng hợp lại, điều đó cũng thể hiện sự minh bạch, rõ ràng trong quá trình tuyển chọn.

Tuy nhiên các câu hỏi của công ty vẫn có một số hạn chế như thường xuyên cập nhật những xu hướng mới của xã hội, hình thức tổ chức còn cứng nhắc, nguyên tắc. Do đó, công ty nên bổ sung một số câu hỏi trắc nghiệm còn có tính thực tiễn mới và các khó khăn thực tế đang gặp phải để kiểm tra toàn bộ kỹ năng, khả năng phán đoán và xử lý công việc của ứng viên.

#### BƯỚC 4. THÔNG BÁO TRÚNG TUYỂN

Dựa vào kết quả phỏng vấn, Bộ phận tuyển dụng nhân lực công ty sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu qua vòng phỏng vấn nhận việc thông qua điện thoại và email để gửi offer thư mời làm việc, sau đó ứng viên sẽ xác nhận lại qua email. Bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành ký hợp đồng thử việc với ứng viên và đưa ra chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện, diễn ra từ 1 đến 2 tháng tùy theo công việc và được nhận mức lương thử việc của

công ty. Sau khi hết thời gian thử việc, Trưởng các bộ phận/phòng ban có nhân viên thử việc sẽ tiến hành đánh giá thử việc. Phòng Hành chính nhân sự cụ thể là bộ phận Quan hệ lao động gửi mẫu “Đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc” tới bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Hành chính nhân sự cho bộ phận quan hệ lao động công ty. Nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu thì phòng Hành chính nhân sự sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động.

P. HCNS sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu qua vòng phỏng vấn chuyên môn nhận việc bằng thư mời nhận việc hoặc email hoặc qua điện thoại. Người thông báo trúng tuyển, lưu ý nhắc các ứng viên trước khi phỏng vấn nộp hồ sơ bản photo thì khi đến nhận việc phải mang hồ sơ gốc.

Nếu đợt tuyển dụng có số lượng nhiều người, dựa trên kết quả phỏng vấn, P. HCNS lập danh sách ứng viên trúng tuyển để tiện theo dõi.

#### BƯỚC 5. TIẾP NHẬN VÀ THỬ VIỆC

P. HCNS phối hợp cùng các trưởng bộ phận hướng dẫn nhân sự mới làm các thủ tục nhận việc, phổ biến nội quy, chính sách,... của Công ty qua buổi đào tạo hội nhập, sau đó mới cho ứng viên tiếp nhận công việc.

Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc đó là: tinh thần, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức tổ chức kỷ luật... Nếu đạt, Công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng lao động với ứng viên đó.

Về kết quả thử việc, các cán bộ quản lý sau khi được hỏi chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng được nhu cầu công việc của Công ty không? Thì có 37% người trả lời là đáp ứng tốt yêu cầu, 53% trả lời là đáp ứng được nhu cầu và 10 % trả lời là chưa đạt yêu cầu.

Trong thời gian thử việc các ứng viên được hướng dẫn tận tình, giao việc từ đơn giản đến phức tạp, từ dễ đến khó theo yêu cầu của công việc, tạo

tâm lý thoải mái cho ứng viên khi mới bắt tay vào công việc. Đây là việc làm hiệu quả giúp ứng viên thực hiện công việc một cách tốt nhất.

#### BƯỚC 6. ĐÁNH GIÁ SAU THỬ VIỆC

P. HCNS có trách nhiệm theo dõi và cung cấp danh sách nhân viên sắp hết thời hạn thử việc cho trưởng bộ phận hoặc người trực tiếp quản lý nhân sự mới trước một khoảng thời gian thích hợp.

Căn cứ vào yêu cầu công việc và khả năng hoàn thành công việc của nhân sự mới, trưởng bộ phận/người quản lý trực tiếp xác nhận, đánh giá kết quả sau thời gian thử việc và gửi về P. HCNS.

#### BƯỚC 7. TUYỂN DỤNG CHÍNH THỨC

Nhân sự mới sau khi đã qua thời gian thử việc và được trưởng bộ phận đánh giá đạt yêu cầu (đối với nhân viên trở lên), P. HCNS làm thủ tục trình TGD phê duyệt tiếp nhận chính thức.

Nhân sự mới được ký kết Hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy chế của Công ty.

Ứng viên sau khi thử việc và được trưởng bộ phận, phòng ban phụ trách đánh giá đạt yêu cầu, phòng Hành chính nhân sự cụ thể là bộ phận quan hệ lao động sẽ ra quyết định cho nhân viên mới nhận việc chính thức. Nhân viên mới sẽ được ký kết hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty. Hợp đồng lao động sẽ được ký theo thời hạn 1 năm. Sau 1 năm đánh giá tiếp, nếu đạt tiêu chuẩn công ty sẽ tái ký hợp đồng lần 2. Sau 2 năm người lao động được đánh giá tốt thì công ty sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn theo đúng quy định của Bộ Luật lao động.

#### BƯỚC 8. LƯU VÀ CẬP NHẬT HỒ SƠ NHÂN SỰ

Hồ sơ về nhân sự đã tham gia phỏng vấn và làm việc tại Công ty được lưu trữ tại P. HCNS.

P. HCNS thông báo cho CBCNV trong Công ty, sau khi hoàn thành các khóa học (trong hoặc ngoài công ty tổ chức) có các văn bằng chứng chỉ mới

thì gửi về để phòng cập nhật vào Bảng dữ liệu ứng viên để làm căn cứ trong việc tăng lương, tăng cấp quản lý hoặc chuyển vị trí.

#### BUƯỚC 9: HOÀN THÀNH CÁC BƯỚC TUYỂN CHON

Sau khi lựa chọn được ứng viên phù hợp, đáp ứng đủ yêu cầu, tiêu chuẩn của Công ty đưa ra, ứng viên đó sẽ được mời đến Công ty nhận việc, được ký kết hợp đồng lao động, cập nhật hồ sơ nhân viên và quan trọng nhất trong khâu hoàn tất quá trình TD là chương trình hội nhập nhân viên mới vào Công ty. Chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là bước vô cùng quan trọng đối với những người lao động mới của Công ty nhằm trang bị cho nhân viên mới kiến thức, thông tin đầy đủ về Công ty: Lịch sử hình thành, lĩnh vực kinh doanh, các vấn đề bảo mật, lương thưởng, cơ sở vật chất, môi trường làm việc.

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về Công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này phòng Hành chính nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới yên tâm, thoải mái không bị lạc lõng. Công ty yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới bỏ việc, đây thiệt hại cho Công ty. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, công ty luôn cử các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc hướng dẫn. Tuy nhiên nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc trong thực tế. Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới. Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc

một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ.

Sau khi được tuyển dụng vào các vị trí, nhân viên mới sẽ có thời gian để tiếp xúc với công việc thực tế, tìm hiểu văn hóa lao động trong công ty từ đó dần dần thích nghi với môi trường làm việc.

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát của công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Đặc biệt quản lý sẽ giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên với sự yên tâm, không lạc lõng tại nơi làm việc mới. Công ty yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới nghỉ việc, đây là thiệt hại cho công ty. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, công ty luôn cử các nhân viên đã có kinh nghiệm hướng dẫn việc cho các nhân viên mới. Tuy nhiên nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc thực tế. thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm trừ nhưng sai lầm của nhân viên mới.

### **2.2.3. Đánh giá tuyển dụng nhân lực tại công ty**

Sau mỗi đợt TDNL, Công ty thường tổ chức kiểm tra, đánh giá lại công tác TD để đảm bảo hoạt động TD của công ty đạt hiệu quả như mong muốn không và có vấn đề trong quá trình tuyển dụng thì cần tìm ra và đưa ra những giải pháp để sửa đổi, bổ sung nhằm cải thiện công tác TD lần sau đạt hiệu quả hơn. Để kiểm tra, đánh giá về công tác TD thì Công ty đã xác định một số tiêu chí quan trọng sau:

### 2.2.3.1. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên.

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả công tác TD. Tỷ lệ sàng lọc được tính toán thông qua số lượng ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ thu được. Qua tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên Công ty có thông kê xác định được ứng viên tham gia TD vào Công ty theo nguồn nào, kênh thông tin nào hữu ích nhất, đến được với ứng viên nhanh nhất. Tỷ lệ này được công ty Cổ Phần CMVIETNAM thống kê như sau:

**Bảng 2.8: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2018-2022**

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số hồ sơ thu về</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	75	50	55	45,8	18	36	10	25	60	38,5
Hồ sơ nguồn bên ngoài	75	50	65	54,2	32	64	30	75	96	61,5
<b>Tổng hồ sơ đã sàng lọc</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	35	46,6	28	43,1	12	37,5	10	33,3	27	<b>36</b>
Hồ sơ nguồn bên ngoài	40	53,3	37	56,9	20	62,5	20	66,7	48	<b>64</b>
<b>Số hồ sơ được tuyển dụng</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	15	33	21	38,2	5	25	4	26,6	16	36
Hồ sơ nguồn bên ngoài	31	67	34	61,8	15	75	11	73,4	49	75

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Qua bảng tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn, tỷ lệ cao chứng tỏ sức hút của



công ty đối với thị trường lao động khá lớn. Số lượng ứng tuyển nguồn bên trong chủ yếu là luân chuyển là chủ yếu. Khi được hỏi “ **Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng của công ty Cổ phần CMVIETNAM qua đâu**”; có 50% là qua quảng cáo, 25% qua trung tâm giới thiệu việc làm; 15% qua người thân và 1% do bạn bè giới thiệu.

Năm 2018 số hồ sơ thu về là 150 hồ sơ, trong đó có 75 hồ sơ đã sàng lọc chiếm 50% tổng số hồ sơ. Năm 2019 số hồ sơ ứng tuyển là 120 trong đó hồ sơ ứng tuyển từ bên ngoài là 65 hồ sơ, chiếm 54,2% tổng số hồ sơ. Năm 2020 và năm 2021 số hồ sơ ứng tuyển giảm so với năm 2018 và 2019 là 50-40 hồ sơ do lý do dịch bệnh covid-19, qua đó cũng khẳng định tỷ lệ chọi giữa các ứng viên tăng lên qua mỗi năm, tiêu chí tuyển dụng và mức độ đáp ứng vào các vị trí công việc tại công ty ngày càng được cải thiện. Tuy nhiên, đến năm 2022 hồ sơ đã tăng lên 156 hồ sơ, trong đó tỷ lệ sàng lọc cho nguồn tuyển dụng bên ngoài là 61,5%. Như vậy có thể nhận thấy, tỷ lệ số lượng hồ sơ được sàng lọc so với số lượng hồ sơ nộp vào ngày càng ít đi, tiêu chí sàng lọc chất lượng sàng lọc ứng viên của công ty có xu hướng tăng dần.

#### *2.2.3.2. Chi phí cho công tác tuyển dụng*

Chi phí cho tuyển dụng của Công ty phần lớn là chi phí dành cho đăng tin tuyển dụng trên các Website việc làm, đăng tin qua báo chí ... chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mỗi năm.

Chi phí tuyển dụng trên đầu người có xu hướng giảm nhẹ từ 1,2 triệu đồng năm 2019 xuống còn 0,91 triệu đồng năm 2020-2021 cho thấy Công ty đã xem xét, cân nhắc nguồn kinh phí hợp lý cho tuyển dụng, tránh tình trạng lãng phí, đầu tư quá nhiều vào tuyển mộ. Ngoài ra, Công ty đã mở rộng thêm các kênh đăng tuyển miễn phí như: các trang mạng xã hội facebook, zalo, hoặc một số kênh miễn phí khác nhằm giảm chi phí và nâng cao chất lượng ứng viên.

Vấn đề chi phí là một vấn đề rất quan trọng, vì vậy Công ty cần xem xét, cân nhắc nguồn kinh phí hợp lý cho tuyển mộ, tránh tình trạng lãng phí, đầu tư quá nhiều vào tuyển mộ.

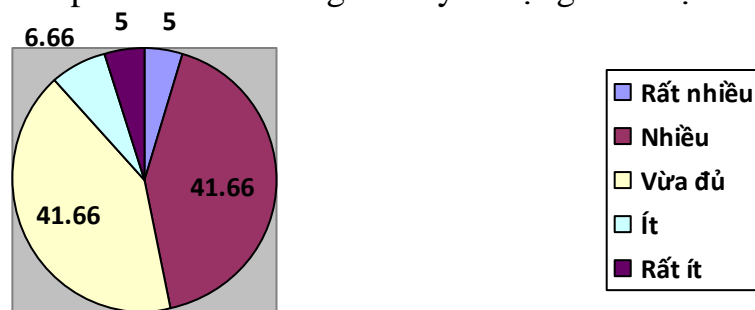
**Bảng 2.9: Bảng chi phí tuyển dụng của công ty giai đoạn 2018-2022**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2018	2019	2020	2021	2022
Chi phí	Triệu đồng	150	165	50	30	130
Số lđ được tuyển	Người	46	55	20	15	65
Chi phí/ 1 lao động	Trđ/ người	3,2	3	2,5	2	2

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Bảng 2.9 cho ta thấy chi phí tuyển dụng hàng năm chỉ tập trung vào chi phí tuyển mộ thông qua việc đăng tin quảng cáo trên mạng và chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực qua mỗi năm. Năm 2019 chi phí tuyển dụng đã tăng hơn 1,5 triệu đồng so với năm 2018. Năm 2020-2021, chi phí giảm mạnh so tác động của dịch bệnh Covid-19, vì vậy số nhân lực tuyển được giảm nhiều so với các năm trước đó. Do đó, chi phí tuyển dụng dành cho 1 lao động qua từng năm cũng có nhiều biến động.

Qua khảo sát ta có thống kê kết quả phỏng vấn của cán bộ quản lý, ta có biểu đồ thể hiện kinh phí dành cho công tác tuyển dụng nhân lực:



**Biểu đồ 2.4: Biểu đồ thể hiện kinh phí dành cho công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Từ biểu đồ trên, ta có thể nhận thấy, việc sử dụng chi phí tuyển dụng của công ty là khá hợp lý. Có 41,66% cán bộ quản lý thấy kinh phí dành cho tuyển dụng nhân lực là nhiều và vừa đủ. Chỉ có 6,66% cán bộ quản lý thấy ít và 5% rất ít. Thông qua đó, có thể nhận thấy không chỉ phòng hành chính nhân sự mà các lãnh đạo công ty đã có cái nhìn trực quan hơn đối với những khoản chi phí mà phòng Hành chính nhân sự đề xuất.

### 2.2.3.3. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

Các kết quả đạt được trong công tác tuyển dụng tại công ty CMVIETNAM qua giai đoạn 2018-2022 như sau:

**Bảng 2.10: Kết quả tuyển dụng nhân lực của Công ty CMVIETNAM trong giai đoạn 2018-2022**

*Đơn vị : Người*

Chỉ tiêu		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tổng số nhân lực được tuyển dụng</b>		46	55	20	15	65
<b>Giới tính</b>	Nam	44	50	19	15	63
	Nữ	2	5	1	0	2
<b>Theo trình độ</b>	Đại học	3	2	2	1	4
	Cao đẳng	7	10	5	3	9
	Trung cấp	11	1	8	5	16
	LĐPT	25	24	15	6	36

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Tổng số lao động được tuyển dụng nhân lực tại công ty CMVIETNAM trong 5 năm trở lại đây có sự biến đổi rất rõ rệt đặc biệt trong 2 năm 2020-2021 là hai năm dịch bệnh Covid-19. Năm 2019 tuyển thêm được 9 lao động so với năm 2018 tỷ lệ tăng 19,56%. Đến năm 2020 số lao động được tuyển

giảm đi 35 người so với năm 2019 với tỷ lệ chênh lệch 45,45%. Năm 2021 số lao động vẫn tiếp tục giảm 5 lao động so với năm 2020. Có sự xảy chênh lệch giữa năm 2020-2021 với những năm còn lại là do dịch Covid 19 các hoạt động xây dựng các dự án bên nước ngoài chậm tiến độ. Tỷ lệ công ty gặp khó khăn do thị trường xuất khẩu thu hẹp ở mức khá cao. Năm 2022 số lao động được tuyển dụng sau những năm covid-19 có sự tăng trưởng so với năm 2021 là 37 người chiếm 39,78%.

Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.11: So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng 2018-2022**

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Nhu cầu tuyển dụng (người)	60	60	50	40	75
Số lượng tuyển dụng được (người)	46	55	20	15	65
Tỷ lệ hoàn thành (%)	76,6	91,6	40	37,5	86,66

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Trong 5 năm qua, Công ty luôn đảm tỷ lệ tuyển dụng đạt từ 37,5%-86,66% so với kế hoạch đề ra. Kết quả tuyển dụng của những năm gần đây khá cao, phần nào đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của Công ty. Cụ thể năm 2018 và năm 2022 tỷ lệ đáp ứng kế hoạch chỉ đạt mức 86,66% nhưng đến năm 2020 và năm 2021 tỷ lệ đáp ứng yêu cầu giảm xuống còn 40% và 37,5%. Điều này khẳng định tuyển dụng nhân lực tại Công ty đạt hiệu quả cao. Hiệu quả tuyển dụng ngày càng tăng chứng tỏ các kênh tuyển dụng của công ty lựa chọn là tương đối hiệu quả.

Theo khảo sát có đến 99% người được hỏi đánh giá cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty, chỉ có 1% cho rằng hiệu quả công tác

tuyển dụng nhân lực là bình thường. Tuy nhiên thực tế chứng minh công tác tuyển dụng vẫn còn một số hạn chế mà lãnh đạo công ty vẫn chưa quan tâm.

## **2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực của công ty**

### **2.3.1 Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

#### *2.3.1.1. Thị trường lao động*

Việc đưa ra chính sách và xác định phương pháp tuyển dụng phụ thuộc rất nhiều vào quan hệ cung cầu lao động trên thị trường lao động. Hiện nay, tình hình thị trường lao động đang thiếu nhân lực trình độ cao và dư thừa nhân lực không có trình độ, chưa có kinh nghiệm. Mặt khác, đối tượng nhân viên tuyển dụng hướng tới chủ yếu là sinh viên mới ra trường, nguồn ứng viên này rất dồi dào nhưng khi tuyển dụng được ứng viên vào thử việc, cần có chính sách giữ chân họ. Công ty Cổ phần CMVIETNAM tăng cường các hoạt động tuyển dụng.

#### *2.3.1.2. Sự cạnh tranh của công ty*

Công ty Cổ phần CMVIETNAM luôn là một số đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực cung ứng nhân lực đặc biệt là cung ứng nhân lực cho một số dự án xây dựng tại trong nước và tại nước ngoài. Công ty Cổ phần CMVIETNAM sử dụng các kênh tuyển dụng nhưng không mất phí, vì vậy lượng người chú ý đến tin tuyển dụng nhưng rất ít. Các đối thủ cạnh tranh đều đưa ra các chế độ đãi ngộ hấp dẫn các ứng viên. Đó đó, công ty cần chú ý sử dụng tài chính để truyền thông cũng như trong các chính sách chế độ đãi ngộ cho người lao động trong công tác tuyển dụng để nó diễn ra một cách hiệu quả hơn.

Tùy từng thời điểm cung cầu thị trường lao động, chuyên viên tuyển dụng tuyển dụng sẽ có những kế hoạch tuyển dụng cần thiết. Thị trường cung ứng nhân lực hiện nay phát triển rất mạnh mẽ, vì vậy lực lượng lao động của Việt Nam một số năm gần đây dư thừa một lực lượng khá lớn mà thị trường cần, điều này có lợi cho công tác tuyển dụng tại công ty. Tuy nhiên, Vì vậy

công ty Cổ phần CMVIETNAM cần phải cố gắng và nỗ lực để thực hiện công tác tuyển dụng được hoàn thiện hơn. Xuất phát được sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp khác thì công ty phải có những chiến lược cụ thể và hợp lý để thu hút người lao động làm việc và gắn bó với công ty sau các dự án. Một số đối thủ cạnh tranh sẽ có thể mạnh riêng của mình để giữ chân nhân viên và để thu hút nhân viên từ các công ty khác, do đó, các đối thủ cạnh tranh là nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động công tác tuyển dụng nhân lực của công ty.

### *2.3.1.3 Xu hướng nền kinh tế*

Việt Nam là nước đang phát triển, nền kinh tế đang chuyển dịch từ nông nghiệp sang công nghiệp dịch vụ, mặt khác số lượng sinh viên lên thành phố Hà Nội để học cao đẳng – đại học ngày càng tăng, số ít sinh viên ở lại thành phố Hà Nội ở lại làm làm việc rất nhiều, đây là nguồn lao động dồi dào. Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế có tác động tích cực đến hoạt động tuyển dụng của công ty. Mặt khác, Việt Nam là nước có nền chính trị và xã hội ổn định, do đó nó có tác động tích cực đến công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty. Thời gian làm việc rất thoải mái không nhất thiết lúc nào nhân viên cũng phải công ty, họ có thể ra ngoài thị trường để tìm kiếm khách hàng.

### *2.3.1.4 Xu hướng của xã hội về một số ngành nghề*

Công ty Cổ phần CMVIETNAM chủ yếu tuyển nhân lực để cung ứng cho các dự án xây dựng đặt ra là họ phải đạt doanh số theo yêu cầu. Với vị trí mà công ty tuyển phù hợp với những người năng động, không thích làm những công việc hành chính gò bó thời gian, mặt khác công ty còn có áp dụng mức lương cứng.

## **2.3.2 Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong**

### *2.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo*

Lãnh đạo công ty rất coi trọng vấn đề nhân lực trong công ty, coi đây là khởi nguồn cho mọi nguồn lực, ban lãnh đạo tạo mọi điều kiện phát triển nâng cao chất lượng lao động, trong đó có công tác tuyển dụng, coi là móc

xích quan trọng trong xây dựng đội ngũ lao động có trình độ, kỹ năng, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của công ty.

#### *2.3.2.2. Uy tín của công ty*

Công ty Cổ phần CMVIETNAM ra đời vào năm 2007 và đã khẳng định được vị trí hàng đầu trong lĩnh vực cung ứng nhân lực. 16 năm là một quãng thời gian chưa phải quá dài đối với cuộc đời một doanh nghiệp, nhưng cũng đủ dài đối với nhiều người ở CMVIETNAM để họ cảm nhận được sự thân quen, thấy được cái hồn, cái đẹp trong thương hiệu CMVIETNAM mà tất cả đã gửi gắm trong đó.

Năm 2007, CMVIETNAM được thành lập bởi Công ty Cổ phần Cavico Xây dựng cầu hầm với cái tên ban đầu: Công ty Cổ phần Cavico Cung ứng nhân lực, các thành viên sáng lập ra chỉ đơn giản với mong muốn nhỏ nhoi là tận dụng các lao động kỹ năng đã tham gia thi công công trình thủy điện Đại Ninh cho đối tác Kajima-Kumagai để triển khai các dự án có trình độ tay nghề kỹ thuật cao. Hợp đồng đầu tiên của Công ty là đưa khoảng 500 kỹ thuật viên, thợ vận hành và công nhân thi công 4km đường hầm giao thông tại nước Cộng hòa Algeria cho đối tác Cojaal.

Trải qua một thời gian phát triển, CMVIETNAM thực sự trưởng thành và được nhiều đối tác biết đến với năng lực thi công xây lắp các công trình trong nước và thầu phụ nhân lực quốc tế. Đến nay, CMVIETNAM đã có trong tay các hợp đồng xây lắp với giá trị lớn cả ở trong và ngoài nước. Tất cả đã chứng tỏ công ty Cổ phần CMVIETNAM có uy tín cao trong lĩnh vực cung ứng nhân lực.

Vì vậy, hình ảnh và uy tín của công ty đã được khẳng định và đem lại thiện cảm tốt đối với người lao động, công tác thu hút ứng viên còn đạt hiệu quả cao bởi việc giới thiệu từ nhân viên cũ hay nhân viên đang làm tại công ty.

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

Đây là một nhân tố quan trọng khi đưa ra các quyết định trong công tác tuyển dụng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí công tác tuyển dụng của

công ty. Nếu trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên, kích thích lao động làm việc nhiệt tình, tích cực sáng tạo... như vậy sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Tài chính của công ty sẽ chú trọng hơn đến chế độ phúc lợi của nhân viên sẽ là nguồn thu hút cho các ứng viên muốn làm việc tại công ty, và chỉ cho công tác tuyển dụng nhân sự sẽ thuận lợi, dễ dàng đạt kết quả như mong muốn. Về tài chính của công ty khá ổn. Đây là điều thuận lợi để công ty thực hiện công tác tuyển dụng và nhiều hoạt động khác.

Qua nhiều năm hình thành và phát triển CMVIETNAM luôn có những bước tăng trưởng ổn định vững chắc và doanh thu và lợi nhuận, được thể hiện chi tiết qua bảng sau:

**Bảng 2.4: Khả năng tài chính của công ty năm 2018-2022**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tổng tài sản	Tỷ đồng	155,8	220,5	228,9	265,4	372,8
2	Doanh thu	Tỷ đồng	177,8	184,7	267,5	390,7	435,05
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	14,2	20,7	16,6	21,7	34,5

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Qua bảng trên cho ta thấy, tổng doanh thu của công ty có xu hướng tăng lên theo thời gian. Tổng doanh thu năm 2018 là 177,8 tỷ đồng đến năm 2022 đã tăng lên 435,05 tỷ đồng sau 5 năm. Kết quả này cho ta thấy, doanh thu tăng lên một lượng lớn có thể bù đắp các chi phí đồng thời tạo ra một khoản lợi nhuận cho công ty. Do đó, ta có thể nhận định sơ bộ rằng hoạt động kinh doanh của công ty đang trên đà phát triển, bộc lộ những khả năng mở rộng kinh doanh trong tương lai.

#### 2.3.2.4. Phân tích công việc

Công ty đã thực hiện phân tích công việc và xây dựng nên bản mô tả công việc cho tất cả các cán bộ nhân viên làm việc ở từng vị trí. Bản mô tả



công việc có vai trò rất quan trọng đối với công ty, bên cạnh việc giúp cho nhân lực trong công ty hiểu được chức năng nhiệm vụ của mình phải hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc. Dựa vào đó, cán bộ tuyển dụng lập thông báo tuyển dụng, tiến hành các bước chọn lọc hồ sơ, phỏng vấn... đều dựa theo tiêu chuẩn này. Tuy nhiên, bản mô tả này vẫn còn mang tính chất chung chung các vị trí do vậy công ty cần nghiên cứu và xây dựng lại cho phù hợp để hiệu quả làm việc được cao hơn và làm cơ sở cho hoạt động tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần CMVIETNAM.

Công tác phân tích công việc tại Công ty được tiến hành tương đối tốt và phù hợp với điều kiện của Công ty. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại hiện tượng chông chéo công việc ở một số ít phòng ban, do đó bản mô tả công việc của từng nhân viên chưa kịp hệ thống, cần bố trí và sửa chữa lại rõ ràng hơn khi thêm hoặc bớt nhân viên, do đó bản mô tả công việc cũ vẫn được áp dụng, gây ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc. Do đó, Công ty cần phải nhanh chóng cân đối lại sao cho phù hợp, để hiệu quả làm việc được cao hơn và làm cơ sở cho hoạt động tuyển dụng của Công ty.

## **2.4. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Công tác tuyển dụng lao động của công ty trong thời gian qua đã đạt được kết quả như sau:

Kế hoạch tuyển dụng nhân lực dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, số lượng biến động nhân sự mỗi năm, thông qua các đơn vị cần tuyển lao động đã xác định nhanh chóng các tiêu chuẩn đối với ứng cử viên nên có quyết định nhanh chóng trong công việc tuyển dụng, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được thông suốt.

Nguồn tuyển mộ chưa đa dạng, công ty luôn ưu tiên cho nguồn nội bộ và người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty. Vì vậy, nhân viên mới dễ dàng hoà nhập với môi trường làm việc mới, phương pháp và kinh nghiệm làm việc nhanh chóng học hỏi từ người thân. Sự đảm bảo của người thân giúp trung tâm có niềm tin vào nhân viên. Tuy nhiên nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tuy chiếm tỷ trọng lớn nhưng nguồn tuyển chưa được rộng rãi, thu hút được ứng viên.

Quá trình tuyển chọn của công ty rất bài bản cụ thể và khoa học, quy trình chi tiết cho từng đối tượng ứng tuyển giúp cho quá trình thực hiện dễ dàng. Nhờ quá trình tuyển mộ, tuyển chọn tốt mà thời gian qua, công ty luôn đảm bảo 92-97% số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

Trong quá trình phỏng vấn trực tiếp, công ty đã lập ra hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền lớn. Như vậy, hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có kinh nghiệm chuyên môn về lĩnh vực tuyển dụng, những người đi sát thực tế nhất với những công việc yêu cầu cần tăng nhân sự sẽ có được cái nhìn khái quát nhất, chính xác nhất đối với các ứng viên.

Hệ thống câu hỏi phỏng vấn sơ bộ đã khái quát các thông tin mà công ty muốn khai thác từ ứng viên như sở thích, mục tiêu và động lực phấn đấu trong công việc, các khả năng của bản thân

Chất lượng tuyển chọn nhân lực của công ty khá cao. Số lao động được tuyển có trình độ CNKT chiếm tỷ lệ cao 60% tổng số lao động được tuyển dụng. Những người được tuyển dụng có độ tuổi từ 30-45, chủ yếu là nam giới. Tất cả các yếu tố trên hoàn toàn phù hợp với tính chất công việc và đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Trên đây là một số bước trong tuyển dụng tại công ty Cổ phần CMVIETNAM. Trong những năm gần đây, công tác tuyển dụng của công ty đã có nhiều thay đổi, có những bước tiến tốt so với giai đoạn trước đó. Qua

các đợt tuyển dụng, phòng HCNS đã tổng hợp được những kết quả đạt được trong công tác tuyển dụng nhân sự. Từ đó đưa ra các ưu nhược điểm cũng như những giải pháp để hạn chế những lỗi sai trong công tác tuyển dụng của công ty.

Về giới tính, do đặc thù là một công ty xuất khẩu lao động cho các dự án xây dựng vì vậy việc nữ giới được tuyển dụng vào công ty tương đối ít. Đa số sẽ làm việc tại văn phòng. Mỗi năm số lao động được tuyển không chênh lệch quá nhiều nữa các năm.

Về trình độ lao động, do yêu cầu ngày càng cao cũng như đội ngũ nhân viên đã ổn định trong một thời gian phát triển, vì vậy số nhân lực có trình độ đại học, cao đẳng được công ty tuyển dụng cho các phòng ban một số lượng nhỏ và việc tuyển chọn cũng khắt khe hơn so với số nhân lực có trình độ lao động phổ thông. Số nhân lực trung cấp và lao động phổ thông luôn chiếm số đông số nhân lực được tuyển hằng năm. Vì công ty chủ yếu làm về mảng xây dựng nên số lượng lao động làm việc tại các dự án xây dựng sẽ đông hơn số lao động làm việc tại văn phòng.

Công tác tuyển dụng nhân lực tương đối hợp lý, thể hiện qua số lượng và chất lượng nhân viên tuyển ở từng được ở từng phòng ban. Số lượng và chất lượng nhân sự hiện tại về cơ bản đã đáp ứng được phần lớn yêu cầu khối lượng công việc của công ty.

Số lượng: Sau khi đưa ra thông báo tuyển dụng mỗi vị trí mà công ty tuyển dụng số lượng hồ sơ nhận được khá nhiều. Sau quá trình sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn công ty đã lựa chọn được nhiều ứng viên. Tỷ lệ số ứng viên được tiếp nhận chính thức khoảng 87% qua các năm. Điều này chứng tỏ công tác tuyển dụng của công ty đã thực hiện thành công mục tiêu tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Chất lượng: Công ty đã tuyển tương đối đầy đủ nhân sự cho các bộ phận theo kế hoạch đã đề ra. Nhờ có quy trình tuyển dụng tuyển dụng đã được xây

dụng từ trước mà công tác tuyển dụng nhân lực trong công ty trở nên hiệu quả hơn. Với mong muốn tuyển dụng được những nhân viên đầy đủ năng lực, phẩm chất, đạo đức phù hợp với yêu cầu công việc. Có thể nhận xét về tổng quan chung công tác tuyển dụng của công ty tuy chưa thực sự hoàn thiện song nó vẫn đang đáp ứng được yêu cầu đề ra của công ty.

Chi phí: Công ty hằng năm sẽ dành ra một khoản chi phí nhất định dành cho việc tuyển dụng. Khoản dự tính này sẽ được dự tính trong kế hoạch nhân sự đầu năm lãnh đạo cấp trên ký duyệt. Cuối năm các cán bộ nhân sự sẽ thống kê lại chi phí lên kế hoạch chi phí năm đã qua sử dụng và so với kế hoạch đầu năm, qua đó để dự tính lên kế hoạch chi phí tuyển dụng cho năm sau và hợp lý hơn.

Cơ sở tuyển dụng: Công ty đã chấp hành nghiêm chỉnh trong áp dụng các điều khoản trong bộ Luật Lao động, các thông tư nghị định liên quan đến công tác tuyển dụng nhân sự. Trong công tác hoạch định nhân lực và phân tích công việc công ty cũng làm khá tốt. Thực hiện tốt việc này công ty sẽ luôn duy trì được nhân sự cho hoạt động kinh doanh. Bộ phận đảm nhiệm công tác tuyển dụng nhân lực được xây dựng với đầy đủ các thành viên cần thiết phục vụ cho quá trình tuyển dụng được công bằng nhất.

Quy trình tuyển dụng: Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng rõ ràng đối với từng đối tượng lao động là nhân viên văn phòng hay cán bộ. Tuyển dụng được thực hiện đúng theo từng bước kế hoạch đặt ra và theo đúng khuôn khổ thời gian và chi phí.

Sử dụng tốt các kênh thông tin có sẵn tại Công ty để đăng các thông báo tuyển dụng.

Nhờ có quy trình tuyển dụng đã được xây dựng từ trước và công ty đã có tiêu chuẩn rõ ràng mà công tác tuyển dụng nhân lực trong công ty trở nên hiệu quả hơn. Cán bộ tuyển dụng dễ dàng lựa chọn được những ứng viên phù

hợp với yêu cầu công việc, nhờ đó mà số lượng, chất lượng tuyển dụng luôn đáp ứng được yêu cầu của trưởng bộ phận cần tuyển dụng và thực tế sản xuất.

## **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.4.2.1. Hạn chế**

Bên cạnh những mặt công ty đã đạt được đó, công tác tuyển dụng vẫn còn một số khó khăn, hạn chế như sau:

Việc lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực làm cơ sở cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng chưa được quan tâm. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng còn mang tính hình thức, chưa được xây dựng một cách bài bản. Số lượng nhân lực tuyển thực tế còn chưa đáp ứng được nhu cầu công việc tại các phòng ban theo yêu cầu đề xuất ban đầu. Tình trạng thiếu nhân lực do việc mở rộng quy mô hàng năm của Công ty khiến cho các phòng ban bị ùn tắc tại nhiều khâu. Nhiều nhân viên phải kiêm nhiệm quá nhiều việc dẫn đến việc hiệu quả làm việc bị giảm sút nghiêm trọng.

Mặt khác, kế hoạch tuyển dụng lao động được xây dựng cho 1 năm là quá dài. Trong khi đó, lao động thì không ngừng biến đổi. Chính vì vậy, nhiều lúc phát sinh công việc thì cán bộ nhân sự giải quyết không kịp, bị động. Thêm vào đó, công tác phân tích công việc phải làm cho một chức danh cụ thể. Hai yếu tố này (lập kế hoạch nguồn nhân lực và phân tích công việc) đều ảnh hưởng đến công tác tuyển mộ, tuyển chọn.

Thông báo tuyển dụng thiếu hấp dẫn đối với người đọc thông báo cũng như người có nhu cầu đăng ký tuyển dụng. Bản thông báo cũng chưa đưa ra được những quyền lợi mà nhân lực được hưởng. Điều này có thể thấy hạn chế do nhân viên trong phòng Hành chính nhân sự phải kiêm nhiệm quá nhiều việc làm cho bản thông báo tuyển dụng nhân lực chưa thực sự bài bản.

Công ty chưa xây dựng được bản tiêu chuẩn chức danh công việc và chưa có sự cập nhật kịp thời. Điều đó làm ảnh hưởng đến ứng viên tham gia ứng tuyển, khi không biết đầy đủ, chi tiết yêu cầu của vị trí công việc.

Chưa khai thác hết nguồn lực trong tổ chức, các doanh nghiệp tuyển dụng nhân lực tại hai nguồn là bên trong và bên ngoài. Nguồn tuyển dụng bên ngoài còn chưa đa dạng phong phú, còn nhiều thụ động. Đa phần là thông báo tuyển dụng và chờ ứng viên đến ứng tuyển. Việc công ty sử dụng quá ít kênh thông tin để tuyển dụng cũng xảy ra một số hạn chế nhất định. Điều này dẫn đến sự giới hạn về người lao động biết đến thông tin tuyển dụng tại Công ty và trao đổi một số thông tin.

Về việc tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ. Công ty thu nhận hồ sơ chủ yếu gián tiếp qua thư điện tử. Việc sàng lọc hồ sơ do các nhân viên nhân sự và trợ lý nhân sự làm nên kết quả sàng lọc không được chính xác và mang tính nhiều khó khăn trong công tác cá nhân. Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có tiêu chuẩn và bảng đánh giá nhưng dừng lại ở việc xem xét hồ sơ mà chưa xác định độ chính xác của hồ sơ nên có thể bỏ qua những hồ sơ có khả năng làm việc tốt nhưng hồ sơ thì lại không gây ấn tượng bằng các ứng viên khác. Việc đưa ra nội dung đề thi còn mang nặng tính lý thuyết, thiếu các câu hỏi thực hành, trắc nghiệm.

Quá trình phỏng vấn thường chú trọng các câu hỏi và bài kiểm tra tới kỹ năng nghề nghiệp mà ít chú trọng các câu hỏi tới tu duy, trí thông minh và sự nhạy bén của ứng viên. Từ những hạn chế trên, công ty cần có những biện pháp có thể để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.

Khi kết thúc quá trình tuyển dụng, công ty dành rất ít thời gian, thậm chí là không có thời gian cho việc đánh giá lại quá trình tuyển dụng. Quá trình đánh giá diễn ra chủ yếu mang tính hình thức, qua loa nên chưa tìm được ra

ưu và nhược điểm mà công ty đang gặp phải. Vì vậy sẽ có nhiều nhược điểm lặp lại trong quá trình tuyển dụng vào những lần thực hiện về sau.

Nói chung, tuyển dụng nhân lực của công ty hiện nay còn gặp phải khá nhiều hạn chế. Quá trình tuyển mộ nhân lực và tuyển dụng nhân lực còn nhiều thiếu sót dẫn đến việc lãng phí thời gian và chi phí để đào tạo lại tại công ty. Hiện nay, số lượng nhân lực được tuyển vào vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu ban đầu công ty đề ra.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

##### *Nguyên nhân khách quan*

Hiện nay thị trường lao động ở nước ta đang có nhiều biến động mạnh về cung- cầu lao động, trong đó nguồn cung lớn hơn nhiều so với cầu lao động. Vì vậy, việc tìm kiếm và thu hút lao động sẽ thuận lợi và dễ dàng hơn.

Các khoản chi phí dành cho công tác tuyển dụng cũng bị cắt giảm, đây cũng là lý do vì sao công ty sử dụng các website, trang mạng xã hội không mất chi phí nhưng kém hiệu quả nhằm tiết kiệm chi phí phát sinh trong công tác tuyển dụng.

Số lượng tuyển dụng chưa đạt theo nhu cầu tuyển dụng. Để xác định nguyên nhân cụ thể và chủ yếu do nguyên nhân nào cũng thật khó xác định. Nguyên nhân khách quan do dịch covid-19 làm ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực của Công ty, một phần do thông báo tuyển dụng không thể hiện được sự hấp dẫn đối với các vị trí tuyển dụng và do tính chất thu hút nhân lực đối với công ty và vị trí công việc còn kém.

##### *Nguyên nhân chủ quan*

Nguồn tuyển dụng của công ty chưa đa dạng. Nguồn bên ngoài chưa phong phú, tập trung chủ yếu là sự quen biết giới thiệu lẫn nhau của các nhân viên trong công ty với người thân và người quen. Điều đó, làm giảm khả năng thu hút các ứng viên tiềm năng. Chính vì vậy, mà công ty thường xuyên

không tuyển dụng đủ số lượng nhân lực theo dự kiến, do không đáp ứng được các tiêu chuẩn đề ra ban đầu.

Công ty chưa đầu tư nhiều cho việc quảng cáo, truyền bá hình ảnh của mình, nên khi các ứng viên có ý định ứng tuyển vào vị trí của công ty, qua tìm hiểu về công ty họ không thu thập được nhiều thông tin đáng tin cậy. Đây là một lý do lớn ảnh hưởng đến hiệu quả tuyển dụng nhân lực. Đặc thù công việc cũng làm cho việc người lao động khó khăn khi quyết định ứng tuyển. Bên cạnh đó việc đăng tuyển lên các kênh thông tin còn chưa rộng rãi khiến người lao động gặp khó khăn trong việc ứng tuyển.

Các hệ thống chính sách, chế độ của công ty còn chưa hoàn thiện, thêm vào đó sự phối hợp giữa các phòng ban trong quá trình thực hiện còn chưa nhất quán, điều này cũng gây khó khăn cho công tác tuyển dụng. Tinh thần hợp tác, đoàn kết giữa các phòng ban còn chưa cao, làm việc còn chưa hiệu quả.

Công tác tuyển dụng nhân lực của công ty chưa yêu cầu chi tiết cho từng vị trí công việc do đó tại một số vị trí có yêu cầu đặc biệt thi thoảng vẫn có những nhân sự thực tế làm không tốt nhiệm vụ dẫn đến phải tuyển lại gây mất thời gian, lãng phí tài chính và ảnh hưởng đến nhiệm vụ chung của công ty.

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 năng, chưa phục vụ nhiều cho công tác tuyển chọn nhân sự. Bản mô tả công việc chưa được xây dựng hoàn thiện, chưa phục vụ cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn. Chất lượng nhân sự tuyển dụng đầu vào khá cao, nhưng thường phải lên kế hoạch đào tạo chuyên môn sâu, làm mất thời gian và chi phí tuyển dụng và đào tạo.

Việc kết hợp giữa bộ phận nhân sự với bộ phận hành chính cũng là hạn chế đối với tuyển dụng nhân lực của Công ty. Nguyên nhân có thể do từ ngày thành lập Công ty, chưa tiến hành cơ cấu bộ máy tổ chức cho phù hợp với tình



hình hoạt động luôn biến động và thay đổi mỗi ngày trong môi trường kinh doanh hiện tại. Do đó, sự thiếu chuyên nghiệp trong việc tuyển dụng nhân lực dẫn đến sự phối hợp hai bộ phận trong một phòng làm việc, ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong Công ty.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CMVIETNAM**

#### **3.1. Định hướng về tuyển dụng nhân lực của công ty Cổ phần CMVIETNAM**

##### **3.1.1. Định hướng phát triển của công ty đến năm 2030**

Trong những năm qua công ty Cổ phần CMVIETNAM đã trở thành Nhà thầu chuyên nghiệp, nhà đầu tư tin cậy và uy tín hàng đầu tại Việt Nam . Trải qua nhiều năm hoạt động, công ty đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn 2018-2030. Tập trung phát triển, đổi mới doanh nghiệp, những năm gần đây công ty đang tập trung ngày một mở rộng quy mô với số lượng tuyển dụng nhân lực cho công ty ngày một tăng. Để thực hiện những kế hoạch công ty đã đề ra nhiều hướng giải pháp để thực hiện kế hoạch, mối quan tâm hàng đầu của công ty là những giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Trong những năm tới, công ty hướng tới quy mô người lao động tăng cả về số lượng và chất lượng. Hằng năm, hàng quý tháng cần cải thiện, thay đổi hình thức khen thưởng để tạo động lực cho người lao động làm việc. Có thúc đẩy, công nhận những thành quả mà người lao động cố gắng thì mới giúp năng suất lao động tăng lên, đạt kết quả cao. Cần đánh giá năng lực chính xác, phối hợp với người lao động để có được những biện pháp đánh giá hiệu quả, đánh giá thực lực của người lao động để khen thưởng đúng. Định hướng mục tiêu của công ty là người lao động không những am hiểu ngành nghề, mà còn phải am hiểu kiến thức, chuyên môn .Có chính sách, định hướng về đào tạo, bồi dưỡng để xây dựng đội ngũ nhân viên có đầy đủ kiến thức chuyên môn, kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc. Ngoài ra, công ty cần xây dựng cho mình đội ngũ chuyên viên tuyển dụng có năng lực và chuyên nghiệp.

**Bảng 3.1 Mục tiêu tuyển dụng lao động của công ty Cổ phần CMVIETNAM trong giai đoạn 2024-2030**

<b>Năm</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Tổng số	240	255	280	290	295	300	305
Đại học, trên đại học	20	25	20	20	25	30	30
Cao đẳng, trung cấp	50	60	60	60	60	60	65
Sơ cấp	50	50	50	60	60	60	60
Lao động phổ thông	120	120	150	150	150	150	150

*Nguồn: Công ty Cổ phần CMVIETNAM*

Mục tiêu tuyển dụng nhân lực của công ty trong giai đoạn tới là tuyển dụng đúng, đủ số lượng lao động cho các vị trí cần đảm nhiệm, thay thế. Những nhân lực cần tuyển là nhân lực có đủ trình độ, kinh nghiệm đáp ứng được các yêu cầu về công việc.

Công ty luôn xác định chất lượng nhân lực là nhân tố quan trọng và có tính quyết định đến sự phát triển của công ty. Vì vậy công tác tuyển dụng nhân lực phải được đặc biệt quan tâm của các cấp lãnh đạo. Trước xu thế và tốc độ phát triển của khoa học – công nghệ, đặt ra cho công tác phát triển lao động của công ty còn nhiều thách thức phía trước. Để bắt nhịp cùng xu thế chung đó, chiến lược phát triển lao động của công ty cần được điều chỉnh, đổi mới một cách phù hợp, cụ thể và phù hợp với giai đoạn tiếp theo.

Trong mỗi giai đoạn hoạt động của mình công ty luôn đặt ra những mục tiêu và phương hướng phát triển, căn cứ để ra những phương hướng này là kết quả hoạt động kinh doanh của giai đoạn trước phương hướng nhiệm vụ trọng tâm của công ty đến năm 2030 đó là:

Mở rộng thị trường hoạt động, phát triển hệ thống không những trong nước và ngoài nước. Trong những năm tới, Công ty Cổ Phần CMVIETNAM tiếp tục vào cung ứng nhân lực cho một số dự án mới ở nước ngoài. Phấn đầu

tốc độ tăng trưởng hằng năm của Công ty trong thời gian tới sẽ tăng từ 10% đến 20%. Xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên theo tiêu chí đoàn kết, kỷ cương, cần cù, sáng tạo, văn minh, vừa phát huy truyền thống văn hoá của tổ chức lại vừa phát huy được khả năng của bản thân, có nề nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp đưa công ty ngày càng phát triển, có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

Không ngừng đào tạo phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp theo tiêu chí đoàn kết, kỷ cương, cần cù, sáng tạo, văn minh, phát huy được truyền thống văn hóa công ty. Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng không ngừng nâng cao trình độ và năng lực quản trị doanh nghiệp cho đội ngũ lãnh đạo, cán bộ, quản lý các cấp. Đặc biệt, quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân lực và đào tạo, không ngừng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ kế cận, đồng thời trang bị những kiến thức hiện đại về khoa học và quản trị cần thiết... để đội ngũ cán bộ có đủ điều kiện cần thiết, sẵn sàng kế tục các thế hệ đi trước, đảm bảo cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng lao động, đáp ứng yêu cầu thực tiễn của công ty và đảm bảo yêu cầu theo từng vị trí việc làm.

Thường xuyên không ngừng nâng cao hiệu quả công tác quản trị lao động. Tiếp tục đổi mới cơ cấu tổ chức, bố trí sử dụng lao động theo hướng khoa học và ngày một hợp lý, tạo động lực và cơ hội phát triển cho mọi cá nhân phát huy năng động, sáng tạo... góp phần không ngừng nâng cao năng suất lao động, cải thiện thu nhập và chất lượng cuộc sống cho người lao động của công ty.

Cải thiện vật chất, trang thiết bị và tạo dựng môi trường làm việc đầy đủ cho nhân viên công ty.

Để đảm bảo các mục tiêu phát triển của công ty Cổ phần Cổ phần CMVIETNAM luôn xác định đầu tư phát triển nguồn nhân lực nói chung và

tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng sẽ là một trong những động lực đảm bảo sự thành công các mục tiêu đề ra. Công ty luôn xác định chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng và có tính quyết định đến sự phát triển của công ty. Vì vậy, công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phải được đặc biệt quan tâm của các cấp lãnh đạo. Trước xu thế và tốc độ phát triển của khoa học – công nghệ, đặt ra cho công tác tuyển dụng nhân lực cho công ty còn nhiều thách thức phía trước.

### **3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực của công ty**

Để đảm bảo các mục tiêu phát triển của công ty trong giai đoạn tiếp theo, công ty luôn xác định đầu tư phát triển nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực đảm bảo sự thành công các mục tiêu phát triển đề ra. Mục tiêu quan trọng nhất trong tuyển dụng nhân lực của công ty trong thời gian tới chính là tuyển dụng được lao động có trình độ cao, có kinh nghiệm và khả năng đáp ứng nhanh với nhu cầu công việc, giảm thiểu quá trình đào tạo và đào tạo lại cho người mới.

- **Quy mô, cơ cấu nhân lực**

Những năm gần đây, Công ty luôn luôn coi trọng việc tuyển dụng nhân lực để bổ sung nhân lực vào những vị trí còn thiếu do thay đổi quy mô tổ chức.

Trong thời gian tới, từ nay đến năm 2030, công ty sẽ mở rộng quy mô các dự án, tăng năng suất lao động nên cần tăng tổng số lượng có thể đáp ứng được lượng công việc. Do vậy, dự kiến công ty sẽ tuyển thêm khoảng hơn 150 người với các vị trí cần tuyển là nhân viên nhân sự và lao động phổ thông, Tuyển thêm nhân viên vào các vị trí còn thiếu hụt, bổ sung cho nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh của công ty. Công ty cần quan tâm hơn đến quản lý nhân sự bằng việc hoạch định, thiết lập nguồn nhân lực, tổ chức sắp xếp

lịch thi đúng tiến trình chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng nhân lực theo yêu cầu công việc và có hiệu quả. Những lao động cần tuyển phải là những lao động có đủ trình độ, kinh nghiệm đáp ứng được các yêu cầu về công việc.

- **Chất lượng nhân lực**

Để công tác tuyển dụng nhân lực đạt hiệu quả cao, tuyển chọn được những ứng viên phù hợp, công ty cần quan tâm đến việc khắc phục những hạn chế trong công tác tuyển dụng. Qua quá trình nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng công nhân kỹ thuật tại công ty, dưới đây là một số giải pháp xin được đề xuất để hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng công nhân kỹ thuật của công ty.

Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng không ngừng nâng cao trình độ và năng lực quản trị doanh nghiệp cho đội ngũ lãnh đạo, cán bộ, quản lý các cấp. Đặc biệt, quan tâm đến công tác đào tạo, không ngừng nâng cao trình độ lý luận cho đội ngũ cán bộ kế cận, đồng thời trang bị những kiến thức hiện đại về khoa học lãnh đạo và quản trị cần thiết... để đội ngũ cán bộ có đầy đủ điều kiện cần thiết, sẵn sàng kế tục các thế hệ đi trước, đảm bảo cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

Thường xuyên không ngừng nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực. Tiếp tục đổi mới cơ cấu tổ chức, bố trí sử dụng nhân lực theo hướng khoa học và ngày một hợp lý, tạo động lực và cơ hội phát triển cho mọi cá nhân, phát huy năng động, sáng tạo... góp phần không ngừng nâng cao năng suất lao động, cải thiện thu nhập và chất lượng cuộc sống cho lao động của công ty.

Phát huy những truyền thống tốt đẹp, tập thể cán bộ, công nhân viên, các lớp thế hệ người lao động của công ty hôm nay quyết tâm thực hiện thành công những mục tiêu chiến lược trên.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM**

### **3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực**

#### *\* Hoàn thiện hoạt động hoạch định nhân lực*

Công tác hoạch định nhân lực cần phải được tiến hành định kỳ, rõ ràng, phân tích cụ thể hiện trạng, tình hình nhu cầu nhân lực để xác định một cách có hiệu quả những yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng khả năng phục vụ khách hàng của công ty Cổ phần CMVIETNAM, đồng thời xem xét sự biến động của các nhân tố trong và ngoài công ty để đưa ra hoạch định hiệu quả.

Hoạch định nhân lực phải yêu cầu các bước: phân tích được môi trường tác động đến hoạch định nhân lực; xác định cung, cầu nhân lực; cân đối cung, cầu nhân lực; đề ra các chính sách và kế hoạch thực hiện và cuối cùng là kiểm soát và đánh giá. Kế hoạch nhân lực phải căn cứ vào kế hoạch mở rộng khả năng phục vụ khách hàng hàng năm của công ty, định hướng chiến lược của công ty trong từng thời kỳ kinh doanh. Từ đó xây dựng được hoạch định nhân lực một cách hợp lý.

Thực hiện tốt kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là cơ sở để thực hiện có hiệu quả các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ đó công ty có thể xác định được rõ nhu cầu lao động, dự kiến được số người bổ sung, thay thế nhu cầu đó. Để tuyển dụng được nhân lực có trình độ cao đáp ứng được nhu cầu công việc, công ty mở rộng nguồn tuyển dụng từ bên trong ra bên ngoài. Mở rộng nguồn bên ngoài có thể tuyển dụng những nhân lực mới, nhằm mang lại nguồn gió mới cho hoạt động của công ty. Vừa nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty cho những vị trí quản lý, cần nhiều kinh nghiệm và quen với cách thức làm việc trong công ty, đồng thời mở rộng nguồn tuyển bên ngoài để có thể TD được nhân lực mới, nhằm mang luồng gió mới trong hoạt động của công ty. Khi sử dụng nguồn

nội bộ thì công tác TD được rút ngắn lại. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự cần phải có thì trưởng bộ phận/phòng ban đó tiến hành thông báo lên Bộ phận tuyển dụng. Cùng với bộ phận chuyên môn, Bộ phận tuyển dụng sự lập phiếu đề xuất trình Ban lãnh đạo công ty, khi được Tổng giám đốc ký quyết định yêu cầu trưởng bộ phận, phòng ban xem xét đánh giá nhân viên của mình. Bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty, mục Thông tin nội bộ. Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí TD cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có. Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự cũng sử dụng nguồn nội bộ một cách hiệu quả, vì vậy công tác tuyển dụng được rút ngắn một cách đáng kể. Việc tuyển mộ nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn, như vậy sẽ bỏ qua được các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí tuyển dụng cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Để kế hoạch hóa nguồn nhân lực có hiệu quả, công ty cần nghiên cứu cụ thể số lượng nhân viên cần tuyển, tuyển vị trí nào, yêu cầu công việc, cách thức tuyển, chi phí và phương án dự phòng. Bên cạnh đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực cũng phải dự báo được những biến động nhân lực trong công ty, biến động nhân lực trên thị trường lao động và biến động về nguồn tuyển dụng. Công ty phải dự tính được những trùng hợp sẽ thôi việc hoặc thay đổi trong năm, những trường hợp xin chấm dứt hợp đồng... để xác định chính xác nhu cầu nhân lực, hạn chế tình trạng thiếu hụt hợp đồng đáp ứng cho công việc. Công ty nên đưa ra các chính sách thu hút lao động, xác định chính sách thu hút lao động, xác định chính xác nguồn và phương pháp tuyển, dự trù chi phí tuyển dụng một cách hợp lý dựa trên mối quan hệ cung cầu lao động.

### **3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ nhân lực**

*\* Lập kế hoạch tuyển mộ chi tiết*



Việc lập kế hoạch tuyển mộ của công ty nên được thực hiện một cách chi tiết cụ thể và chi tiết. Tùy từng đợt tuyển mộ khác nhau mà việc xác định số lượng cần tuyển, số hồ sơ cần thu hút và tỷ lệ sàng lọc khác nhau. Thường thì theo từng vị trí nên sẽ có các tỷ lệ sàng lọc khác nhau. Công ty nên xây dựng tỷ lệ sàng lọc chuẩn cho các vị trí cần tuyển, có được tỷ lệ sàng lọc trong tuyển chọn như vậy công tác tuyển mộ sẽ có cơ sở để xác định được số lượng ứng viên mà quá trình thu hút là bao nhiêu.

Trong trường hợp tuyển mộ không thu hút được như yêu cầu thì tỷ lệ sàng lọc cũng cần thay đổi, việc thay đổi này có ý nghĩa quan trọng nhằm giúp công ty kịp thời có đủ ứng viên đáp ứng yêu cầu cần tuyển của công ty.

*\*Mở rộng kênh thông tin tuyển mộ*

Trong thời gian qua, tuyển dụng của công ty đã có kết quả đáng khích lệ, song việc tuyển mộ mới chỉ bó hẹp trong nội bộ bạn bè, người thân trong công ty giới thiệu và một số nguồn bên ngoài như quảng cáo, trung tâm việc làm. Do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự chất lượng cao trên thị trường.

Công ty nên mở rộng phạm vi tuyển dụng ra các địa phương như Hà Nam, Ninh Bình, Nam Định, Hưng Yên....Ngoài việc quan tâm đến các trang web đăng tin tuyển dụng của công ty là <https://www.cmvietnam.vn> ; Công ty cũng nên quan tâm tới các trang web thông tin tuyển dụng việc làm tương đối hiệu quả như <https://www.timviec365.vn> hoặc <https://www.anphabe.com> để có thể thu hút được những ứng viên có trình độ hơn nữa, đáp ứng được tiêu chuẩn và nhu cầu nhân sự do công ty đề ra.

*\*Xây dựng nội dung thông báo tuyển mộ hấp dẫn hơn và chi tiết hơn*

Công ty cần phải chú ý đến nội dung của bản thông báo tuyển dụng. Ngoài nội dung cơ bản như vị trí cần tuyển, yêu cầu về sơ hơ, số lượng tuyển dụng, thời gian và địa điểm tiếp nhận hồ sơ thì cũng cần yêu cầu phải nêu rõ hơn nội dung công việc cần phải thực hiện.

Để tăng sự thu hút với các ứng viên trên thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì Công ty nên đưa ra những hình thức hấp dẫn tuyển dụng những người phù hợp. Thực tế người nộp hồ sơ thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao, ngoài ra còn các chế độ, phúc lợi của công ty đối với nhân viên. Hiện nay, chúng ta có nhiều phương pháp tuyển mộ. Trong đó, phương pháp đăng tin trên website của công ty và các website khác thu hút nhiều ứng viên nhất. Vì vậy công ty cần chú trọng phương pháp này. Với những phương pháp đăng tin quảng cáo trên website, thông tin tuyển dụng sẽ nhanh chóng, dễ dàng đến với các ứng viên. Những thông tin tuyển dụng của công ty luôn được thiết kế theo một mẫu chung không hấp dẫn ứng viên. Công ty cần đầu tư vào việc thiết kế, trình bày các thông tin tuyển dụng một cách rõ ràng, hấp dẫn độc giả. Thông qua đó, công ty sẽ quảng bá được hình ảnh của mình đến người lao động.

*\* Thông báo tuyển mộ cần được trình bày đầy đủ, ngắn gọn và độc đáo để tăng hiệu quả trong quá trình tiếp nhận thông tin của người xin việc.*

Trong thông báo tuyển mộ cần nêu chi tiết nội dung của công việc dựa vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, bằng cấp kinh nghiệm và các kỹ năng. Các yêu cầu đưa ra phải rõ ràng vì đây chính là cơ sở cho việc sàng lọc hồ sơ và việc hạn chế những người không đạt yêu cầu nộp hồ sơ dự tuyển.

*\* Tăng cường đa dạng hóa nguồn và phương pháp tuyển dụng*

Trong thời gian qua công tác tuyển dụng có những kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của nhiều doanh nghiệp và giúp nhiều ứng viên tìm được công việc mà họ yêu thích. Tuy nhiên nguồn tuyển dụng của công ty vẫn chỉ mới bó hẹp trong hệ thống cơ sở dữ liệu ứng viên nội bộ, do đó công ty vẫn bỏ lỡ nhiều cơ hội thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường lao động. Vì vậy, công ty cần có những chiến lược

để thu hút và tuyển dụng nhiều nhân sự tiềm năng mà không cần thay đổi tiêu chí tuyển dụng hoặc bỏ ra nhiều thời gian và chi phí để lôi kéo từ các công ty đối thủ khác

Để thu hút được nhiều ứng viên có năng lực làm việc cho công ty thì công ty nên mở rộng nguồn tuyển dụng:

Tận dụng nhiều kênh tuyển dụng. Hiện nay các trang mạng xã hội phát triển rất nhanh, chúng có ưu điểm là kết nối mọi người với nhau. Từ đó các cộng đồng mạng, diễn đàn cũng phát triển nơi mà những người có cùng sở thích, hoạt động trong cùng lĩnh vực sẽ tham gia với nhau.

Liên hệ ký hợp đồng với các công ty tư vấn lao động để tìm được nguồn ứng viên dồi dào hơn và các ứng viên có năng lực cho các vị trí quan trọng.

Đăng thông tin tuyển dụng lên các trang để thông báo tuyển dụng

Nhân viên nhân sự nên áp dụng công nghệ thông tin vào trong quá trình tuyển dụng bên ngoài để có thể tiết kiệm được thời gian trong quá trình tuyển dụng. Thường xuyên làm mới các trang tuyển dụng và cập nhật các trang web tuyển dụng hiệu quả với mỗi vị trí khác nhau, để có thể giảm thiểu được thời gian cho nhân viên nhân sự. Ngoài nguồn tuyển dụng bên ngoài, nhân viên nhân sự nên tận dụng triệt để nguồn

*\* Đánh giá quá trình tuyển mộ*

Hiện nay công ty chưa xây dựng quy trình đánh giá quy trình tuyển mộ một cách chi tiết và cụ thể. Trong thời gian tới để nâng cao chất lượng quá trình tuyển mộ sau các kỳ tuyển dụng từ đó rút kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Tiêu chí đánh giá quá trình tuyển mộ phải xác định được một số yếu tố sau:

- Mức độ thu hút ứng viên
- Mức độ phù hợp của ứng viên với các vị trí cần tuyển
- Chi phí tuyển mộ

- Hiệu quả tuyển mộ

### **3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn nhân lực**

#### *\* Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ*

Công ty nên coi trọng hoạt động này, nếu chỉ căn cứ vào thông tin ghi trong hồ sơ thì có thể dẫn tới việc thiếu chính xác trong xét tuyển. Vì vậy, để nâng cao tính chính xác trong quá trình tiếp nhận hồ sơ, công ty nên kết hợp với phỏng vấn sơ bộ các ứng viên. Việc này vừa giúp cho công ty kiểm tra được tính chính xác thông tin đưa ra trong hồ sơ, những ứng viên sẽ sàng lọc nhanh hơn và chính xác hơn, vừa giảm bớt được thời gian cũng như chi phí cho quá trình tuyển chọn

Sàng lọc hồ sơ ban đầu: nhân viên tiếp nhận hồ sơ phải có những đánh giá sơ bộ hồ sơ của các ứng viên từ đó tìm ra những ứng viên thực sự thích hợp cho từng vị trí công việc.

#### *\* Hoàn thiện công tác phỏng vấn trong quá trình tuyển chọn*

Phỏng vấn là bước quan trọng trong quá trình tuyển chọn. Hình thức phỏng vấn mà công ty đang sử dụng tuy thu được thông tin đa dạng về ứng viên nhưng nó cũng bộc lộ ra nhiều nhược điểm như việc bỏ sót thông tin ứng viên không khách quan... Để phỏng vấn đạt hiệu quả cao thì bước này cần được tiến hành một cách bài bản và chuyên nghiệp.

Để đảm bảo công bằng giữa các ứng viên, hạn chế ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan của cán bộ phỏng vấn thì hội đồng phỏng vấn nên đưa ra các tiêu chí chung để loại bỏ ứng viên trong vòng phỏng vấn. Dựa vào các tiêu chí đó thì cán bộ phỏng vấn sẽ đánh giá khách quan hơn, hạn chế được việc cho điểm ứng viên theo cảm tính của người phỏng vấn như hiện nay.

Câu hỏi phỏng vấn đặt ra phải ngắn gọn, dễ hiểu, tạo điều kiện để ứng viên trình bày đủ ý kiến của mình. Cán bộ phỏng vấn cần đặt ra câu hỏi một cách khéo léo để ứng viên bộc lộ được bản thân, đưa ra các câu hỏi phù hợp

với mục tiêu phỏng vấn, tránh tình trạng hỏi lan man, né tránh câu hỏi của người phỏng vấn, tạo sự nhàm chán cho người tham gia.

Sự thành công hay thất bại của buổi phỏng vấn phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của người phỏng vấn đối với các ứng viên. Ngay từ đầu, người phỏng vấn phải tạo không khí cởi mở, hòa đồng, làm sao để ứng viên thấy rằng: cuộc phỏng vấn chỉ như một cuộc trò chuyện. Nên tạo sự vững tin, tâm lý thoải mái cho ứng viên, như vậy sẽ có cơ hội để bày tỏ chính mình, tránh gây áp lực căng thẳng trong phỏng vấn, khi đó, hiệu quả đem lại sẽ không cao.

Thời gian phỏng vấn cần sắp xếp một cách linh hoạt. Nếu ứng viên thấy không phù hợp với công việc thì phỏng vấn viên nên giảm lượng thời gian phỏng vấn. Với những ứng viên có tiềm năng nên sắp xếp thời gian tăng thêm. Tuy nhiên, thời gian phỏng vấn không nên kéo dài vì như thế sẽ gây ra tình trạng mệt mỏi của cả cán bộ phỏng vấn và cả ứng viên.

Công ty cần tránh và hạn chế trường hợp để ứng viên chờ cán bộ phỏng vấn khoảng 10-15 phút. Cán bộ phỏng vấn cần sắp xếp thời gian hợp lý, tránh để các công việc khác xen vào để đảm bảo mặt thời gian cho ứng viên. Đúng giờ cũng thể hiện sự chuyên nghiệp của công ty. Thực hiện tốt điều này sẽ nâng cao thương hiệu của công ty nói chung và thương hiệu tuyển dụng của công ty nói riêng. Nói chung vấn đề này công ty nên chủ động về mặt thời gian. Hạn chế tới mức tối thiểu thời gian để ứng viên chờ đợi.

Về nội dung phỏng vấn không chỉ nên bó hẹp trong phạm vi về kiến thức chuyên môn mà nên xem xét về thái độ, quan điểm, tu duy và tính snags tạo của ứng viên. Khi phỏng vấn nên đề cập đến các vấn đề: động cơ xin việc, quá trình học tập hoặc làm việc trước đó, kiến thức và kinh nghiệm trong công việc

\* Đánh giá sau tuyển chọn

Khi kết thúc quá trình tuyển chọn nên có báo cáo chi tiết đánh giá kết quả quá trình tuyển chọn. Báo cáo chi tiết đánh giá kết quả quá trình tuyển

chọn phải thể hiện được ưu điểm, nhược điểm, khó khăn, vướng mắc của kỳ tuyển chọn này và biện pháp khắc phục trong lần sau.

#### **3.2.4. Hoàn thiện đánh giá công tác tuyển dụng**

Công ty nên quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Các đánh giá thực hiện công việc nên được đánh giá kỹ lưỡng, khách quan và có sự tương tác hai chiều. Không chỉ lãnh đạo đánh giá nhân viên, cấp trên đánh giá cấp dưới mà nên có sự đánh giá ngược lại từ phía nhân viên đối với ban lãnh đạo. Để chất lượng lao động được nâng cao, công tác đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, công bằng thì cần thiết phải thay đổi phương pháp đánh giá.

Bên cạnh đó, trên cơ sở những đánh giá, nhận xét, so sánh, đối chiếu kết quả tuyển dụng cuối cùng cùng với kế hoạch tuyển dụng ban đầu sau mỗi đợt tuyển dụng Ban Giám đốc Công ty có thể có những điều chỉnh, bổ sung vào chiến lược tuyển dụng dài hạn.

Sau khi kết thúc quá trình tuyển dụng, Ban Giám đốc và Hội đồng tuyển dụng cần họp để đánh giá lại toàn bộ quá trình và hiệu quả của công tác tuyển dụng, công tác tổng kết đánh giá cần tập trung vào các vấn đề sau:

- Số lượng và chất lượng của các ứng viên tham gia tuyển dụng.
- Tỷ lệ ứng viên được tuyển dụng từ nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.
- Tỷ lệ lao động được tuyển so với kế hoạch đề ra.
- Tỷ lệ lao động có kinh nghiệm và chưa có kinh nghiệm được tuyển dụng.
- Đánh giá, so sánh hiệu quả của các phương pháp tuyển mộ.
- Tính toán chi phí tuyển dụng và chi phí tuyển dụng trên đầu người.

Từ những kết quả rút ra sau đánh giá, Công ty sẽ tiếp tục phát huy những ưu điểm và chỉnh sửa lại những nhược điểm trong lần tuyển dụng tiếp theo và hoàn thiện chiến lược tuyển dụng

Hiện nay việc phân trách nhiệm giữa các phòng ban chưa rõ ràng trong công tác phối hợp, điều này dẫn đến tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, mâu thuẫn, gây khó khăn trong công việc. Vì vậy, vấn đề này công ty tiến hành

phân tích công việc các vị trí để có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc phù hợp. Tùy vào mục tiêu kinh doanh và phương án thực hiện mà nhiệm vụ của các vị trí có thể điều chỉnh cho phù hợp. Việc phân công công việc rõ ràng giúp nhân viên hiểu rõ trách nhiệm của mình ở đâu, phải làm sao để thực hiện tốt công việc của mình, hạn chế được tình trạng “kẻ làm, người không”, Việc này cũng giúp công ty nhận ra rõ những người có năng lực, những người làm việc năng suất cao, những người phù hợp làm tốt thì kết quả kinh doanh nhất định cao.

### ***3.2.5. Các giải pháp khác***

Phân tích công việc chỉ được thực hiện hiệu quả khi bộ máy nhân sự triển khai được kiện toàn cả về số lượng, cơ cấu, kiến thức kỹ năng và phân định trách nhiệm. Triển khai phân tích công việc không phải là quá trình đơn giản, vì vậy việc đào tạo kiến thức và kỹ năng về phân tích công việc một cách bài bản cho người phân tích công việc là rất quan trọng. Bên cạnh đó cũng nên khuyến khích các cá nhân liên quan tự sắp xếp thời gian tìm hiểu những kiến thức cơ bản về nội dung tin phản hồi tổ chức và kiểm soát chất lượng thông tin phản hồi cá nhân.

Việc xây dựng bản phân tích công việc hiện nay tại công ty còn chung chung nên công tác tuyển dụng nhân lực phần nào gặp khó khăn. Để góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực công ty cần xây dựng bản phân tích công việc cụ thể, rõ ràng, chi tiết hơn nữa để làm căn cứ cho việc tuyển dụng được chính xác hơn. Hiện nay công ty chưa xây dựng bản yêu cầu và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc mà mới chỉ xây dựng bản mô tả công việc nhưng chưa đầy đủ và rất sơ sài. Vì vậy công ty nên xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc để làm căn cứ tuyển dụng được những người có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu và kỹ năng cần thiết của công việc.

Nhìn chung bản phân tích công việc là cơ sở để đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên, làm căn cứ để tuyển dụng, thông báo tuyển dụng cũng như là kim chỉ nam cho nhà tuyển dụng trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Công ty cần phân tích lại công việc khi có thêm một số công việc mới hoặc công việc có sự thay đổi ứng dụng khoa học kỹ thuật mới vào.

Tuyển dụng nhân lực là một trong những nhân tố quyết định hiệu quả kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Kết quả này phụ thuộc lớn vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tính năng động, sáng tạo, đạo đức nghề nghiệp,...Do vậy để nâng cao chất lượng tuyển dụng, thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tuyển dụng nhân lực là một giải pháp quan trọng và có giá trị trong giai đoạn phát triển công ty hiện nay giá trị trong giai đoạn phát triển công ty hiện nay.

Để có thể nâng cao được trình độ cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân sự, ban lãnh đạo công ty cần kết hợp với trưởng phòng các phòng ban để thường xuyên kiểm tra trình độ chuyên môn của nhân viên tuyển dụng để kịp thời đề ra phương án thích hợp để nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên một cách hợp lý như đề xuất một khóa học để nâng cao trình độ đào tạo tuyển dụng nhân lực có hiệu quả. Mặt khác, ban lãnh đạo công ty kết hợp với trưởng phòng ban phải đánh giá được ưu điểm và khuyết điểm của khóa học đào tạo đó và tìm ra nguyên nhân, đề ra giải pháp khắc phục những thiết sót. Qua đó, đánh giá được cả trình độ nhân viên, sự nỗ lực cố gắng để nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Sử dụng chính sách đãi ngộ cũng là một cách để nâng cao tinh thần thi đua của các nhân viên. Trong chính sách đãi ngộ cần chú trọng đến trình độ, năng lực của nhân viên và có chính sách thỏa đáng đối với những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả cao và có nhiều đóng góp cho sự phát triển của công ty. Cơ chế khuyến khích vật chất đối với nhân viên như: cần thiết có chế độ lương, thưởng khác nhau đối với các nhiệm vụ quan trọng khác nhau để khuyến khích sự làm việc của nhân viên đối với công ty. Xây dựng môi trường làm việc, thi đua lành mạnh. Nâng cao tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và sự phát triển của công ty. Với giải pháp



này công ty có thể thực hiện tốt vì hiện tại công ty đang rất chú trọng đến công tác đào tạo nội bộ cho nhân viên nâng cao trình độ.

Vấn đề chi phí là cũng là một vấn đề quan trọng, vì vậy công ty cần xem xét, cân nhắc nguồn kinh phí phù hợp cho tuyển mộ tránh tình trạng lãng phí đầu tư quá nhiều vào tuyển mộ. Công ty nên mở rộng thêm các kênh đăng tuyển miễn phí như: 24h.com.vn, raovat.com... hoặc làm việc trực tiếp với các trường để có một buổi truyền thông với các em sinh viên về nhu cầu tuyển dụng của công ty mình, nhằm giảm chi phí và nâng cao chất lượng ứng tuyển.

Ngày nay có rất nhiều công ty hoạt động về lĩnh vực cung ứng nhân lực. Như vậy công ty Cổ phần CMVIETNAM càng có nhiều đối thủ cạnh tranh vì vậy công ty càng phải thay đổi để hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng nhân lực cho công ty để dễ dàng nắm bắt nhưng cơ hội.

Trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp thì Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như: luật doanh nghiệp, luật lao động, luật thương mại... Các điều luật này ảnh hưởng không nhỏ tới các doanh nghiệp bởi các doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp. Đồng thời, nếu sự can thiệp tích cực của Nhà nước sẽ giúp doanh nghiệp tốt hơn trong việc tìm nguồn, tuyển chọn và sử dụng lao động.

Hội đồng tuyển dụng không nói quá nhiều, dành thời gian để khai thác thông tin, năng lực của ứng viên. Giáo dục ở Việt Nam còn rất nhiều bất cập, học vẫn chưa đi đôi với hành, còn quá nặng nề về lý thuyết nên sau quá trình học tập trong nhà trường, sinh viên ra trường vẫn không đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của công việc, nghề nghiệp, từ đó gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng và hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Nhà nước cần quan tâm hơn nữa đến hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là doanh nghiệp những lao động có năng lực thực sự. Để đảm bảo được điều này thì phải nâng cao hệ thống giáo dục cả về cơ sở vật chất và đội ngũ giáo viên nhằm đào tạo con người cả về chất lượng và kiến thức chuyên môn. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các Công ty ngay từ năm thứ 2, thứ 3 để sớm làm quen với công việc thực tế, để sau khi tốt nghiệp ra

trường họ không lung túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc. Đặc biệt, Nhà nước cũng nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm, để các trung tâm này thực sự là cầu nối hiệu quả giữa người lao động với các doanh nghiệp để khi hai bên cần, không phải lo lắng về hiện tượng những trung tâm lừa đảo kiếm tiền, chuộc lợi.. Có rất nhiều những trung tâm làm ăn chân chính, bên cạnh đó cũng không ít những trung tâm lừa đảo. Vì vậy, các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

## **KẾT LUẬN**

Nền kinh tế thị trường ngày càng nhiều biến động, cạnh tranh ngày càng gay gắt quyết liệt nếu doanh nghiệp không biết làm mới mình thì sẽ không thể tồn tại. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong kinh doanh, ai khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro. Để có thể phát triển trên thị trường doanh nghiệp cần phải biết tận dụng và phát huy mọi nguồn lực sẵn có. Cùng với vốn, cơ sở vật chất hay khoa học kỹ thuật...thì nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quý giá nhất của mọi doanh nghiệp. Tôi cho rằng vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề quản trị con người lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác. Tuy vậy, không phải doanh nghiệp nào cũng làm tốt công việc này, do vậy doanh nghiệp cần phải có các giải pháp từng bước thay đổi để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhằm có được nguồn lao động có hiệu quả nhất.

Công tác tuyển dụng nhân lực là một nhiệm vụ thường xuyên và lâu dài của các doanh nghiệp. Cùng với quá trình hội nhập kinh tế và quốc tế và nhân

tổ cạnh tranh ngày càng gia tăng giữa các doanh nghiệp trong cũng như ngoài nước, yêu cầu tuyển dụng nhân lực đặt ra đối với các doanh nghiệp đòi hỏi rất cao và là một thách thức đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, người sử dụng lao động cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như nào trong doanh nghiệp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người được tuyển yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp.

Hoạt động tuyển dụng nhân sự của công ty được nhân viên đánh giá khá hiệu quả tuy nhiên quy trình tuyển mộ nhân lực còn hạn chế vì đa số nguồn tuyển mộ còn chưa đa dạng và rộng rãi và quy trình tuyển dụng vẫn còn bình thường.

Để quá trình tuyển dụng nhân lực được hoàn thiện hơn thì công ty cần quan tâm hơn nữa việc cải thiện quy trình tuyển dụng, để thu hút những nhân viên ưu tú, đáp ứng đủ nhu cầu tuyển dụng của công ty và yêu cầu công việc mà không phải đào tạo lại, xây dựng nguồn nhân lực dồi dào trong môi trường đầy cạnh tranh.

Việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty Cổ phần CMVIETNAM vẫn có ý nghĩa thực tiễn nhất định bởi vì nó mang lại cho công ty cách nhìn khách quan về những ưu và nhược điểm của công tác tuyển dụng nhân lực. Từ đó, giúp cho công ty biết làm thế nào để phát huy nâng cao ưu điểm và đồng thời khắc phục được những hạn chế. Do đó để hoạt động tuyển dụng tại công ty đạt hiệu quả cao, công ty rất cần các chính sách định hướng về tuyển dụng cũng như các chính sách về phát triển lao động ngành cung ứng nhân lực.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Hoàng Minh Anh (2018), hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Đông Nam Á, Trường đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.
2. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2021), Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực, Nxb Lao động – Xã hội.
3. Công ty Cổ phần CMVIETNAM, báo cáo tổng hợp nhân sự giai đoạn 2018-2022.
4. Công ty TNHH Cung ứng nhân lực Nhân Kiệt (2022), Báo cáo tổng kết.
5. Công ty TNHH Thương mại dịch vụ Đồng Đắc Phú (2022), Báo cáo tổng kết.
6. PGS.TS Trần Kim Dung (2006), giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê, Hồ Chí Minh.
7. Bùi Văn Dũng (2016), giải pháp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Quảng Ngãi, trường Đại học Đà Nẵng.
8. TS. Đoàn Gia Dũng (2020), Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh, tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh tháng 6/2020.
9. Ths. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân ( đồng chủ biên), (2010), giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
10. Hoàng Kim Giáp (2019), tuyển dụng đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần thực phẩm Minh Dương, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.

11. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thiên Hương (2004), cuốn sách “Nghệ thuật tuyển dụng nhân sự”, NXN Văn Hóa Thông tin, Hà Nội.
13. Phạm Minh Hạc (1996), Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa, NXB Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.
14. Hà Văn Hội (2007), Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện, Hà Nội.
15. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2016), Quản trị học, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Nguyễn Hương (2019), Tổ chức điều hành nguồn nhân sự, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
17. Nguyễn Ngọc Huyền (2013), Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Nguyễn Thị Huyền, Lê Quang Hiếu, Lê Thị Lan (2018), giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu Kinh tế Nghi Sơn đến năm 2021, tạp chí Kinh tế & Phát triển số 182(II) tháng 8/2018.
19. Nguyễn Bách Khoa (2019), Tổ chức điều hành nguồn Nhân sự, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
20. Lê Thị Mỹ Linh (2016), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
21. Trần Thị Mai (2021), Giáo trình Quản trị nhân sự, Trường trung học nghiệp vụ du lịch Thừa Thiên Huế, Thừa Thiên Huế.
22. Đỗ Văn Phúc (2021), Quản lý Nhân sự của doanh nghiệp, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

23. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
24. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tân Thịnh (2009), Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
25. TS. Nguyễn Hữu Thân (2020), Giáo trình Quản trị nhân sự, Nxb Thống kê, Hà Nội.
26. Phạm Đức Thành (2016), Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội.
27. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Tổ chức Lao động, Nxb Lao động- xã hội, Hà Nội.

**PHỤ LỤC**  
**Phụ Lục 1**  
**PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ**

Thưa quý Anh/chị!

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần CM VIETNAM”, tôi xin gửi đến quý Anh/chị phiếu điều tra nhằm khảo sát, đánh giá hoạt động tuyển dụng nhân lực. Xin quý Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào chỗ trống (...) hoặc đánh dấu (X) vào ô trước câu trả lời mà quý Anh/chị lựa chọn và gửi lại phiếu này.

(Phiếu khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, mọi thông tin trong phiếu trả lời đều sẽ được bảo mật).

Xin anh/ Chị vui lòng cho xin một số thông tin sau đây:

**I. SƠ LƯỢC BẢN THÂN**

1. Giới tính: .....
2. Chức danh công việc:.....
3. Đơn vị làm việc:.....
4. Thâm niên làm việc:.....

**II. Những thông tin liên quan đến công tác tuyển dụng tại Công ty**

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực đối với Công ty:

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

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

- A. Rất tốt
- B. Tốt
- C. Bình thường
- D. Chưa tốt
- E. Kém hiệu quả

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

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

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

- A. Rất phù hợp
- B. Phù hợp
- C. Bình thường
- D. Chưa phù hợp
- E. Không phù hợp, cần thay đổi

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

- A. Rất nhiều
- B. Nhiều
- C. Vừa đủ
- D. Ít
- E. Rất ít

6. Theo anh/chị công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty hiện nay có bảo đảm tính công bằng giữa các ứng viên?

- A. Có
- B. Không



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

- A. Rất hiệu quả
- B. Hiệu quả
- C. Bình thường
- D. Không hiệu quả
- E. Rất không hiệu quả

8. Anh/chị thấy chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng tốt nhu cầu công việc của Công ty không?

- A. Rất tốt
- B. Tốt
- C. Bình thường
- D. Chưa tốt
- E. Hoàn toàn không tốt

9. Anh/chị thấy trong quá trình tuyển dụng nhân lực cho Công ty có khó khăn, vướng mắc gì không?

- A. Có
- B. Không

Nếu trả lời có:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

**Phụ Lục 2**  
**PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO NHÂN VIÊN**

Thưa quý Anh/chị!

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần CM VIETNAM”, tôi xin gửi đến quý Anh/chị phiếu điều tra nhằm khảo sát, đánh giá hoạt động tuyển dụng nhân lực. Xin quý Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào chỗ trống (...) hoặc đánh dấu (X) vào ô trước câu trả lời mà quý Anh/chị lựa chọn và gửi lại phiếu này.

(Phiếu khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, mọi thông tin trong phiếu trả lời đều sẽ được bảo mật).

Xin anh/ Chị vui lòng cho xin một số thông tin sau đây:

**I. SƠ LƯỢC BẢN THÂN**

1. Giới tính: .....
2. Chức danh công việc:.....
3. Đơn vị làm việc:.....
4. Thâm niên làm việc:.....

**II . Những thông tin liên quan đến công tác tuyển dụng tại Công ty**

1. Anh/ Chị biết thông tin tuyển dụng của công ty Cổ phần CMVIETNAM qua:

- A. *Quảng cáo*
- B. *Bạn bè*
- C. *Người thân tại công ty ( Vui lòng cho biết tên và vị trí)*
- D. *Trung tâm giới thiệu việc làm*
- E. *Khác (xin ghi rõ).....*

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

- A. *Hấp dẫn*
- B. *Bình thường*

C. *Đầy đủ thông tin*

D. *Khác*.....

3. Nhân tố nào thu hút anh/chị ứng tuyển vào công ty?

A. *Văn hóa công ty*

B. *Môi trường làm việc*

C. *Mức lương*

D. *Khác: ( Xin ghi rõ)*.....

4. Trong quá trình phỏng vấn, nhà tuyển dụng có gây áp lực cho Anh/ chị không?

A. *Có*

B. *Không*

5. Anh/ chị có được chuyên viên tuyển dụng của công ty mô tả rõ nội dung công việc và yêu cầu thực hiện vị trí tuyển dụng không?

A. *Rõ ràng*

B. *Bình thường*

C. *Không rõ ràng*

6. Nội dung phỏng vấn có liên quan đến vị trí công việc mà anh/ chị ứng tuyển không?

A. *Ít liên quan*

B. *Liên quan*

C. *Bình thường*

D. *Rất liên quan*

E. *Không liên quan*

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

A. *Rất hiệu quả*

B. *Hiệu quả*

C. *Bình thường*

D. *Không hiệu quả*

8. Anh/ Chị có được thực hiện quá trình thử việc sau khi trúng tuyển không?

A. *Có*

B. *Không*

*Trả lời những câu tiếp theo nếu bạn được thử việc*

9. Trong quá trình thử việc, anh/ chị thấy nội dung thử việc có liên quan đến chuyên môn không?

A. Có

B. Không

*Nếu không anh/chị vui lòng cho biết lý do cụ thể.....*

10. Dưới đây là một số giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần CMVIETNAM, theo anh / chị giải pháp nào phù hợp:

A. Tăng cường quảng cáo tuyển dụng

B. Bổ sung kiểm tra khám sức khỏe trước khi vào làm việc

C. Thực hiện đánh giá kết quả sau vòng thử việc

D. Hoàn thiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi đối với người lao động

E. Khác:.....

*Tôi xin chân thành cảm ơn Anh/chị!*

**PHỤ LỤC 03**  
**KẾT QUẢ KHẢO SÁT TRONG CÔNG TY**

**I. Tổng hợp thông tin người được khảo sát ( tổng 200 phiếu)**

		<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>Giới tính</b>	Nam	195	97%
	Nữ	5	3%
<b>Trình độ văn hoá</b>	Trên đại học	5	2,5%
	Đại học	65	32,5%
	Cao đẳng	10	5%
	Trung cấp	30	15%
	CNKT	55	27,5%
	LĐKN	35	17,5%
<b>Nhóm tuổi</b>	20-30 tuổi	24	12%
	31 – 50 tuổi	166	83%
	Trên 51 tuổi	10	5%

**II. Tổng hợp kết quả phân phiếu khảo sát dành cho cán bộ quản lý**  
**(Tổng 60 phiếu)**

<b>Đáp án</b>	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>E</b>	
	<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
1	2	3,3	55	91,6	2	3,3	1	1,74	0	0
2	1	1,66	17	28,33	40	66,66	1	1,66	1	1,66

3	1	1,66	1	1,66	3	5	50	83,33	5	8,3
4	5	8,3	20	33,33	30	50	4	6,66	1	1,66
5	3	5	25	41,66	25	41,66	4	6,66	3	5
6	60	100	0	0	-		-		-	
7	4	6,66	15	25	35	58,33	6	10	0	0
8	4	6,66	10	16,6	40	66,66	4	6,66	2	3,3
9	30	50	30	5	-		-		-	

**III. Tổng hợp kết quả phần phiếu khảo sát dành cho nhân viên  
( Tổng 140 phiếu)**

Đáp án	A		B		C		D		E	
	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)
1	40	28,57	35	25	60	42,85	5	3,57	0	0
2	20	14,29	100	71,42	20	14,29	0	0	-	-
3	2	0,02	3	2,14	135	96,42	-	-	-	-
4	0	0	140	100	-	-	-	-	-	-
5	20	14,29	120	85,71	0	0	-	-	-	-
6	0	0	5	3,57	120	85,71	15	10,72	0	0
7	30	21,43	60	42,85	47	33,57	3	2,15	-	-
8	140	100	0	0	-	-	-	-	-	-
9	140	100	0	0	-	-	-	-	-	-
10	15	10,71	15	10,71	10	7,15	100	71,43	0	0