

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

DƯƠNG MINH HUỆ

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

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

DƯƠNG MINH HUỆ

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

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

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

Hà Nội, ngày 11 tháng 11 năm 2023

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

DƯƠNG MINH HUỆ

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy cô giáo khoa Quản lý nguồn nhân lực, 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 sĩ tại trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc và các anh chị Phòng Hành chính Nhân sự của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi thu thập số liệu về tuyển dụng nhân lực của Công ty.

Đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS. Lê Thanh Hà đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong thời gian làm luận văn để tôi có thể hoàn thành tốt nhất luận văn của mình./.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

DƯƠNG MINH HUỆ

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN	I
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH	IV
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	12
1.1. Khái niệm, cơ sở, nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. 12	
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	12
1.1.2. Cơ sở tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	14
1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	16
1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	16
1.2.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	18
1.2.3. Tổ chức thực hiện tuyển dụng.....	22
1.2.4. Đánh giá tuyển dụng	30
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp....	34
1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	34
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	36
1.4. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra	39
1.4.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp.....	39
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	42

II

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN.....	44
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	44
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty.....	44
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty.....	46
2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty.....	50
2.1.4. Đặc điểm lao động của Công ty.....	52
2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	55
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu tuyển dụng.....	56
2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	58
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện tuyển dụng.....	61
2.2.4. Thực trạng đánh giá tuyển dụng.....	68
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	73
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	73
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	74
2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	77
2.4.1. Kết quả đạt được.....	77
2.4.2. Tồn tại, hạn chế.....	79
2.4.3. Nguyên nhân của tồn tại, hạn chế.....	80
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN.....	81
3.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN ..	81
3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh.....	81

III

3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực.....	83
3.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	84
3.2.1. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng của công ty.....	84
3.2.2. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng	85
3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ	86
3.2.4. Hoạch định nhân lực một cách linh hoạt, chính xác	87
KẾT LUẬN	89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	91
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN ..	53
Bảng 2.2. Bảng Nhu cầu tuyển dụng Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (Năm 2020 – 2022)	57
Bảng 2.3. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào GOLDSUN năm 2020 – 2022.....	68
Bảng 2.4. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ, tỷ lệ chọn ứng viên tham gia tuyển dụng tại GOLDSUN năm 2020 – 2022.....	69
Bảng 2.5. Chi phí tuyển dụng của GOLDSUN năm 2020 – 2022.....	71
Bảng 2.6. So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng của GOLDSUN năm 2020 – 2022	72
Bảng 3.1. Mẫu kế hoạch tuyển dụng nhân sự hàng năm của công ty (Đề xuất)	88
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN	46

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực được xem là nền tảng cốt lõi tạo nên sức mạnh, quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu và rộng; môi trường hoạt động của tổ chức ngày càng phức tạp, đề tồn tại và phát triển bền vững các tổ chức cần phải có một đội ngũ nhân lực chất lượng – mạnh về chuyên môn, giỏi về kỹ năng và thái độ làm việc tích cực mới có thể giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Muốn có một đội ngũ nhân lực chất lượng thì việc đầu tiên đó là làm tốt khâu tuyển dụng. Bởi, tuyển dụng hiệu quả sẽ cung cấp cho công ty đội ngũ lao động chất lượng, đảm bảo yêu cầu về công việc; nâng cao chất lượng, kết quả công việc từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển mạnh trong tương lai; tuyển dụng đúng người đúng việc giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro và các gánh nặng về chi phí nhân sự cũng như các chi khác ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Với tầm nhìn là doanh nghiệp dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại nhất trong lĩnh vực hoạt động của mình, tại GOLDSUN yêu cầu cần có một đội ngũ nhân lực chất lượng. Doanh nghiệp ngày càng phát triển, quy mô ngày càng mở rộng, yêu cầu đặt ra đối với công tác quản trị nhân lực là phải đáp ứng đủ số lượng và chất lượng nhân sự để đảm bảo ổn định hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Mặc dù Công ty luôn chú trọng tới tuyển dụng nhân lực trong từng giai đoạn phát triển, coi đây là một trong những yếu tố cơ bản đem lại sự thành

công trong sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, tuyển dụng nhân lực tại GOLDSUN vẫn bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Có thể kể đến “lỗi mòn” tuyển dụng theo phương pháp truyền thống mà bộ phận Tuyển dụng đang áp dụng không còn là phương pháp tối ưu, phù hợp trong giai đoạn hiện nay để thu hút nhân tài. Do đó thời gian vừa qua, tuyển dụng nhân lực tại GOLDSUN chưa đạt hiệu quả. Yêu cầu tất yếu đặt ra là cần phải có những điều chỉnh, thay đổi nhất định trong tuyển dụng nhân lực để tuyển dụng nhân lực đạt mục tiêu kế hoạch, đáp ứng yêu cầu về nhân lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hiện tại, theo hiểu biết của tác giả, chưa có nghiên cứu nào về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Được sự nhất trí, đồng tình, thiện chí, sẵn sàng hỗ trợ, đồng hành trong nghiên cứu của ban lãnh đạo GOLDSUN, tác giả quyết định lựa chọn đề tài **“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN”** làm đề tài luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị nhân lực của mình, với hi vọng từ những tìm hiểu, nghiên cứu, phân tích, đánh giá theo bộ khung lý thuyết khoa học nhằm đưa ra những giải pháp cụ thể để hoàn thiện tuyển dụng nhân lực; góp phần giúp ích cho sự phát triển Công ty nói chung và tuyển dụng nhân lực của Công ty nói riêng.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng nhân lực là một vấn đề quan trọng để doanh nghiệp tuyển dụng được những nhân lực có chất lượng phù hợp với yêu cầu và giúp cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra. Các công trình nghiên cứu đều hệ thống hóa lý luận về tuyển dụng nhân lực trong các doanh nghiệp, tổ chức; phân tích, đánh giá được thực trạng của công tác tuyển dụng, chỉ ra các kết quả đã đạt được và những mặt tồn tại, hạn chế cần khắc phục. Từ đó đề xuất giải pháp thiết thực, mang tính khả thi nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực. Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu

2.1 Một số nghiên cứu nước ngoài

Sow Hup Chan, Oi Mei Kuok (2011), “A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.10, No.4, pp.421-441. Thông qua nghiên cứu này, các tác giả xem xét thái độ của các nhà quản lý tuyển dụng đối với các phương pháp lựa chọn, các kỹ năng quan trọng được tìm kiếm ở nhân viên mới và lý do tại sao nhân viên của họ nghỉ việc. Bảng câu hỏi hoàn chỉnh được thu thập từ 135 nhà tuyển dụng. Sơ yếu lý lịch và phỏng vấn của ứng viên là những phương pháp lựa chọn được sử dụng thường xuyên nhất. Phù hợp với yêu cầu công việc, kỹ năng mềm là những kỹ năng quan trọng nhất mà nhà tuyển dụng tìm kiếm. Một lý do chính là do tiền lương.

Pavitra Dhamija (2012), “E-recruitment: a roadmap towards, E-human resource management”, *International Refereed Research Journal*, Vol.3, No.2, pp.33-39. Nghiên cứu chỉ rõ tầm quan trọng của quản trị nhân lực trong sự phát triển của tổ chức, đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân lực; bên cạnh đó, nghiên cứu đưa ra những số liệu phân tích về ứng dụng công nghệ số vào quản trị nhân lực. E-HRM là một cách thực hiện các chiến lược, chính sách và thực hành HRM trong một tổ chức thông qua một hỗ trợ của các kênh dựa trên công nghệ web. Nó ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực của quản lý nguồn nhân lực. Tuyển dụng điện tử đề cập đến việc đăng các vị trí tuyển dụng trên trang web của công ty hoặc trên trang web trực tuyến. trang web của nhà cung cấp tuyển dụng. Nó cho phép các ứng viên gửi sơ yếu lý lịch của họ bằng điện tử thông qua một email hoặc ở một số định dạng điện tử khác. Các phương pháp và hệ thống tuyển dụng điện tử đã giúp giảm nhiều công việc hành chính thông thường liên quan đến tuyển dụng. Nghiên cứu xác định khái niệm tổng thể về tuyển dụng điện tử. Nhằm mục đích thu thập thông tin liên quan đến

các phương pháp bao gồm các ưu và nhược điểm của tuyển dụng điện tử như là: e-mail, trang web công ty và bảng công việc thương mại,...

Martin Hamburg, Rolf van der Velden (2015), “Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments”, *Economics of Education Review*, Vol.49, pp.24-41. Các tác giả mô phỏng hai bước phổ biến của quy trình tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp: (1) lựa chọn ứng viên phù hợp cho các buổi phỏng vấn dựa trên CV và (2) tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp dựa trên các kỹ năng quan sát được. Trong nội dung nghiên cứu, các tác giả đã phân tích làm rõ vai trò của kỹ năng bên cạnh những kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn của ứng viên có ảnh hưởng đến sự phù hợp trong công việc, trong tổ chức.

Saman Bina, Jeffrey K. Mullins, Stacie Petter (2021), “Examining Game-based Approaches in Human Resources Recruitment and Selection: A Literature Review and Research Agenda”, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.1325-1334. Các tác giả nghiên cứu về việc sử dụng GBA để hỗ trợ tuyển dụng và lựa chọn, bao gồm lý thuyết nền tảng, hệ thống các tài liệu, xác định các mục tiêu, kết quả cần đạt để thiết kế các trò chơi phù hợp hỗ trợ cho việc tuyển dụng và lựa chọn nhân viên. Đây là một phương pháp mới, có thể gợi mở cho nhiều nghiên cứu trong tương lai.

2.2. Một số nghiên cứu trong nước

Nguyễn Quang Thu, Hà Kiên Tân (2012), “Các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng tuyển dụng trực tuyến của các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, (256), 45-51. Nghiên cứu nhằm khám phá các yếu tố tác động đến việc sử dụng tuyển dụng trực tuyến của các doanh nghiệp nước ta hiện nay trong thời kỳ hội nhập. Nghiên cứu phỏng vấn 220 cán bộ nhân viên từ 30 công ty khác nhau tại TP. Hồ Chí Minh và Bình

Dương. Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến việc tuyển dụng trực tuyến của các doanh nghiệp bao gồm 5 thành phần: (1) Sự hữu ích; (2) Tính dễ sử dụng; (3) Rủi ro liên quan đến giao dịch trực tuyến; (4) Rủi ro liên quan đến ứng viên; và (5) Tính thuận tiện trong thanh toán. Trong 5 thành phần trên, chỉ có 4 thành phần có tác động đến thái độ sử dụng tuyển dụng trực tuyến, ngoại trừ yếu tố tính dễ sử dụng. Nghiên cứu đã kiến nghị một số giải pháp khuyến khích các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng tuyển dụng trực tuyến dựa trên 4 yếu tố ảnh hưởng này.

Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền (2012), “Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 182 (II), 86-90. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những 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 đến năm 2020.

Nguyễn Thị Thanh Quý, Đào Thị Thu (2018), “Vấn đề tuyển dụng và sử dụng lao động tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc”, *Tạp chí Nghiên cứu Khoa học Công đoàn*, (13), 46-50. Vấn đề tuyển dụng và sử dụng lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp ở Vĩnh Phúc nói riêng còn tồn tại nhiều vấn đề bất cập và ảnh hưởng lớn đến cầu trên thị trường lao động. Đặc biệt, những bất cập về sử dụng lao động

được biểu hiện rõ ở các góc độ như: bố trí công việc phù hợp với khả năng của người lao động, thời gian làm việc, môi trường và điều kiện làm việc, an toàn vệ sinh lao động. Bài nghiên cứu đã phân tích, đánh giá thực trạng những bất cập về tuyển dụng và sử dụng lao động trong các doanh nghiệp tại tỉnh Vĩnh Phúc trên cơ sở đó đưa ra những giải pháp nhằm giải quyết những bất cập.

Trần Thị Hồng, Lộc Thị Hương (2021), “Tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần quốc tế THAGACO”, *Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, (16), 21-30. Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty Cổ phần quốc tế THAGACO, bài viết đã đưa ra 5 giải pháp gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự chi tiết, linh hoạt và khoa học cho từng giai đoạn, từng thời kỳ; Thực hiện đánh giá sau tuyển dụng; Nâng cao trình độ của đội ngũ nhân viên đảm nhận công tác tuyển dụng; Tạo “thương hiệu” nguồn nhân lực để giữ chân người lao động; Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một số ý kiến với Ban lãnh đạo Công ty và đối với Phòng Hành chính – Nhân sự nhằm góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty trong thời gian tới.

Nguyễn Viết Bằng, Lưu Minh Vững (2022), “Duy trì nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 17(4), 112-125. Nghiên cứu này xác định, đo lường một số yếu tố có tác động tới duy trì nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 303 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu: (i) Hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc có tác động lên duy trì nhân viên; (ii) Thương hiệu nhà tuyển dụng và cam kết với tổ chức có tác động lên hài lòng công việc; (iii) Cam kết với tổ chức và thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động lên hợp đồng tâm lý. Ngoài ra, nhân

viên nữ, làm doanh nghiệp lớn thì duy trì cao hơn nhân viên nam, làm doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nghiên cứu giúp những nhà quản lý các doanh nghiệp Việt Nam thấy rõ hơn việc đầu tư vào thương hiệu nhà tuyển dụng sẽ có hiệu quả cao hơn cam kết với tổ chức đối với duy trì nhân viên.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của tuyển dụng nhân lực đối với sự phát triển của tổ chức. Mỗi nghiên cứu có cách viết khác nhau, song đều có điểm chung là hệ thống hóa khá đầy đủ các vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực và tuyển dụng nhân lực, đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng nhân lực. Những nghiên cứu này giúp tác giả tổng hợp, hệ thống lý luận liên quan cũng như tham khảo, học hỏi các kinh nghiệm để đưa ra những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho thực tế doanh nghiệp mình nghiên cứu.

Bên cạnh đó, đến nay, theo như hiểu biết của tác giả thì chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu thực tiễn và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Do vậy, nghiên cứu của tác giả không trùng lặp với các nghiên cứu trước đó. Hơn nữa, với quy mô ngày càng phát triển của GOLDSUN đặt ra yêu cầu cần tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng để đáp ứng công việc nên việc thực hiện nghiên cứu nội dung này là rất cần thiết, có ý nghĩa thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề lý luận cơ bản về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Chỉ ra những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân gây ra.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu về không gian: Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.

Phạm vi nghiên cứu về thời gian: Số liệu thứ cấp sử dụng trong nghiên cứu của đề tài thu thập tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong giai đoạn 2019 – 2022. Số liệu sơ cấp khảo sát năm 2023 và giải pháp định hướng đến năm 2025.

Phạm vi nghiên cứu về nội dung: Đề tài nghiên cứu tuyển dụng nhân viên: lao động gián tiếp và lao động trực tiếp tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN; không nghiên cứu tuyển dụng lãnh đạo.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin

Tác giả thu thập các số liệu thứ cấp về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong giai đoạn 2020 – 2022. Từ đó tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài. Cụ thể

Số liệu báo cáo tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2020 - 2022: Từ Phòng Hành chính Nhân sự:

Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào GOLDSUN năm 2020 – 2022 để có cơ sở phân tích nguồn tuyển dụng chính của Công ty, từ đó đánh giá hiệu quả của nguồn tuyển dụng.

Kết quả tuyển dụng qua các năm 2020 – 2022 để phân tích đối chiếu kết quả tuyển dụng với nhu cầu thực tế, đáp ứng được bao nhiêu phần trăm; từ đó đánh giá được hiệu quả tuyển dụng và có những định hướng giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

Điều lệ Công ty, Nội quy lao động và các văn bản khác có liên quan đến hoạt động Quản trị nhân lực, Sơ đồ tổ chức bộ máy: Từ Phòng Hành chính Nhân sự.

Thu thập các thông tin thứ cấp bên ngoài như: các tài liệu, văn bản khác từ các cơ quan quản lý nhà nước, sách, báo, tạp chí, các bài nghiên cứu, giáo trình, mạng internet,... có liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Thu thập các số liệu sơ cấp (kết quả điều tra bảng hỏi, phỏng vấn sâu) để có những số liệu, thông tin minh chứng cho những nhận định của tác giả.

5.2. Phương pháp điều tra xã hội học

Tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn qua bảng hỏi và phỏng vấn sâu chuyên gia.

- Phỏng vấn qua bảng hỏi: Tác giả thiết kế phiếu phỏng vấn qua Google Form với các câu hỏi liên quan đến tuyển dụng nhân lực.

Mục đích sử dụng phiếu phỏng vấn: Để hiểu rõ thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại GOLDSUN. Từ đó có số liệu cụ thể để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá, phân tích, làm rõ thực trạng tuyển dụng nhân lực để tìm ra những kết quả đã đạt được và những tồn tại, hạn chế của công tác này tại GOLDSUN.

Tiến hành điều tra 02 đối tượng: lao động gián tiếp (khối văn phòng) và lao động trực tiếp (khối sản xuất).

Số lượng phiếu phát ra: 330 phiếu/1971 lao động của doanh nghiệp (Tính toán cỡ mẫu với tổng thể $N = 1971$, sai số cho phép là $\pm 5\%$, độ tin cậy 95%); trong đó: Lao động gián tiếp: 110 phiếu; Lao động trực tiếp: 220 phiếu. Số lượng phiếu thu về hợp lệ: 330; số lượng phiếu thu về không hợp lệ: 0. Xử lý số liệu thông qua Google Form/Excel.

- Phỏng vấn sâu: Tác giả tiến hành phỏng vấn trực tiếp với các đối tượng đã được lựa chọn; xác định các câu hỏi cần phỏng vấn sâu về tuyển dụng nhân lực.

Mục đích sử dụng phỏng vấn sâu: Để làm rõ hơn các nội dung tuyển dụng nhân lực tại GOLDSUN. Mong muốn nguyện vọng, những chia sẻ thực tế, góp ý của ban lãnh đạo GOLDSUN khi thực hiện nghiên cứu về tuyển dụng nhân lực để bổ sung làm rõ hơn cho phần thực tiễn. Bên cạnh đó, xin ý kiến đánh giá, tư vấn của chuyên gia để đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực cho GOLDSUN.

Tác giả tiến hành phỏng vấn 05 người. (01 Lãnh đạo doanh nghiệp, Trưởng phòng Hành chính Nhân sự, 01 chuyên gia tư vấn về quản trị nhân lực, 01 Chuyên viên phụ trách Tuyển dụng, 01 Lãnh đạo bộ phận có nhu cầu tuyển dụng nhân sự).

6. Những đóng góp mới của đề tài

- Về mặt lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

- Về mặt thực tiễn: Đề tài đã phân tích, đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực, đồng thời chỉ ra được những mặt thành công cũng như hạn chế và nguyên nhân trong tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.

- Kết quả nghiên cứu của luận văn là tài liệu để Ban lãnh đạo Công ty tham khảo khi xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân lực của Công ty trong thời gian tới và là kinh nghiệm tuyển dụng đối với các Công ty trong ngành in ấn và bao bì.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn kết cấu 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 In và Bao bì GOLDSUN

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

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

1.1. Khái niệm, cơ sở, nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1. Nhân lực và nhân lực trong doanh nghiệp

Theo Lê Thanh Hà, (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, khái niệm “Nhân lực được hiểu 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 lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...” [3, tr.8]

Nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực trong doanh nghiệp, thể hiện bởi tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một doanh nghiệp ở mức độ nào đó, tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh, phát triển của doanh nghiệp.

1.1.1.2. Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ được hiểu là “quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức” (Theo Lê Thanh Hà, (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực). [3, tr.332]

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp

nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số lượng nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: đánh giá thực tiễn công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

1.1.1.3. Tuyển chọn nhân lực

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực (2009), Lê Thanh Hà có đưa ra khái niệm “Tuyển chọn nhân lực về thực chất là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí việc làm trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng” [3; tr.369]

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.

1.1.1.4. Tuyển dụng nhân lực

Có ý kiến cho rằng: “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công

việc và các chức danh cần người trong tổ chức” [2, tr.223]

Một quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức” [10, tr.168]

Từ những phân tích trên, tác giả nhận định: Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

1.1.2. Cơ sở tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

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

Dựa vào kết quả phân tích công việc, chuyên viên phụ trách tuyển dụng có cơ sở chính xác để định hướng cho công tác tuyển dụng nhân lực, làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí tuyển dụng.

Là cơ sở để đánh giá mức độ phù hợp của nhân viên thử việc có thực sự phù hợp và đủ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức, tiết kiệm nguồn lực cho doanh nghiệp.

Dựa trên cơ sở pháp lý và kết quả phân tích công việc để có thể hoạch

định nguồn nhân lực phù hợp, đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức và đem lại hiệu quả.

1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Thứ nhất, tuyển dụng theo nhu cầu thực tiễn

Nhu cầu này phải được phản ánh trong chiến lược và chính sách nhân viên của doanh nghiệp và trong kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận của doanh nghiệp.

Thứ hai, tuyển dụng phải dân chủ và công bằng

Mọi người đều có quyền và có điều kiện được bộc lộ phẩm chất tài năng của mình. Đối với bất kỳ một vị trí, cương vị nào đang tuyển dụng, các yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết đều cần được công khai rộng rãi để mọi người đều được bình đẳng trong việc tham gia ứng cử.

Lãnh đạo doanh nghiệp cần kiên quyết khắc phục tư tưởng “sống lâu lên lão làng”, tư tưởng đẳng cấp, thứ bậc theo kiểu phong kiến, khắc phục tình trạng ô dù, cảm tình, ê kíp, bè phái, cục bộ.

Thứ ba, tuyển dụng tài năng qua thi tuyển

Đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Việc tuyển dụng qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của tuyển dụng là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt.

Doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi để thu hút nhiều người tham gia thi tuyển vào một vị trí, hết sức tránh tình trạng “độc diễn”. Người tham gia ứng cử hoặc đề cử vào một chức vụ nào đó phải có đề án công việc, có chương trình hành động cụ thể.

Có thể áp dụng hình thức thuyết trình công khai để mọi người tham gia lựa chọn. Đồng thời phải tổ chức Hội đồng thi tuyển có thành phần phù hợp với việc tuyển chọn từng vị trí nhất định.

Hội đồng có Quy chế làm việc chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan,

trung thực và có quyền độc lập khi đánh giá. Ý kiến của Hội đồng phải được tôn trọng.

Kết hợp thi tuyển chuyên môn, sát hạch năng lực với việc đánh giá các phẩm chất đạo đức của nhân viên thông qua thăm dò tín nhiệm và sự lựa chọn dân chủ của các nhân viên khác trong doanh nghiệp.

Sau khi có sự thống nhất giữa kết quả thi tuyển về chuyên môn với việc đánh giá về phẩm chất chuyên môn, đạo đức mới ra quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm.

Thứ tư, tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chí rõ ràng

Nguyên tắc này nhằm tránh việc tùy tiện trong quá trình tuyển dụng nhân viên kiểu “yêu nên tốt, ghét nên xấu” hoặc chủ quan, cảm tính trong quá trình nhận xét đánh giá con người.

Cùng với thông tin tuyển dụng rõ ràng, chế độ thưởng phạt nghiêm minh cũng cần phải được công bố hết sức cụ thể trước khi tuyển dụng. Doanh nghiệp cần cho các ứng viên biết rằng khi doanh nghiệp trân trọng trao phần thưởng để động viên những nhân viên có thành tích trong công việc thì cũng không thể chấp nhận những nhân viên liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ hoặc làm việc cầm chừng để giữ vị trí.

Đương nhiên, việc tuyển chọn chính xác hay không tùy thuộc vào nhiều yếu tố như nguyên tắc, tiêu chí tuyển chọn, phẩm chất người tuyển dụng... Song một quy chế tuyển dụng đúng đắn và thích hợp sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Có như thế mới tập hợp được đội ngũ nhân viên có đức có tài luôn được sàng lọc, bổ sung và tăng cường để có thể đương đầu với những thách thức ngày càng gay gắt trên thương trường.

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực

trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự? Ở vị trí nào? Và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra sao?

Dựa vào quá trình phân tích công việc để có cơ sở để có những định hướng tuyển dụng được những nhân sự “đúng người, đúng việc”. Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trọng tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Kết quả của phân tích công việc được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính như: tên công việc, mã số, cấp bậc công việc, chức năng, trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc... Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực hiện. Dựa vào đó, cán bộ chuyên trách sẽ có những thông tin cơ bản về công việc để cung cấp cho ứng viên, góp phần đăng thông báo tuyển dụng tiến hành nhanh chóng và chính xác.

Bản tiêu chuẩn công việc: là bản trình bày ở các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Bản tiêu chuẩn công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc như: trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm, tuổi tác, sức khỏe, tính cách, tham vọng... Từ đó cán bộ chuyên trách sẽ phân tích, xác định loại lao động nào cần thiết cho công việc, phân vùng, địa điểm, thời gian để có thể ra thông

báo tuyển dụng theo yêu cầu.

Bên cạnh đó, kế hoạch sản xuất kinh doanh thực tế của doanh nghiệp theo từng giai đoạn cụ thể là một trong những căn cứ quan trọng để bộ phận chuyên trách lên định biên nhân lực cho từng vị trí chức danh công việc. Kế hoạch định biên hàng năm là những con số phản ánh rõ nhất về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của một doanh nghiệp, tránh lãng phí nguồn lực.

1.2.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Đối với cán bộ phụ trách công tác nhân sự chuyên nghiệp thì việc lập kế hoạch tuyển dụng là một khâu quan trọng bởi nó là định hướng, căn cứ, quyết định đến chiến lược nhân sự của tổ chức. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Có 2 loại kế hoạch cần thực hiện đó là: kế hoạch tuyển dụng tổng thể (kế hoạch tuyển dụng hàng năm) và kế hoạch tuyển dụng cụ thể.

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. Nếu có nhu cầu thực sự tăng nhân viên thì phải nêu rõ lý do vì sao tăng và phải xác định rõ thời điểm, số lượng nhân viên tăng hàng năm. Phòng Nhân sự cần phải lường trước được các yếu tố thuận lợi, khó khăn, dự trù nguồn kinh phí, nhân lực triển khai để doanh nghiệp chủ động trong việc xác định các phần kinh phí, phân bổ nguồn tiền cho phù hợp và đạt hiệu quả. Bản kế hoạch này được xây dựng dựa trên kết quả thẩm định các yêu cầu đề xuất tuyển dụng của các phòng ban theo định hướng phát triển, tình hình thực tế sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và dựa vào kinh nghiệm của những năm trước để tránh sự lúng túng trong xử lý các hoạt động quản trị nhân lực nói chung, hoạt động tuyển dụng nhân lực nói riêng.

Để đi sâu vào hoạt động tuyển dụng thì việc xây dựng thành công một

kế hoạch tuyển dụng cụ thể có ý nghĩa vô cùng quan trọng giúp cho doanh nghiệp nhanh chóng tuyển dụng được nhu cầu nhân lực cho mình. Trong kế hoạch tuyển dụng cụ thể của doanh nghiệp sẽ thể hiện rõ có nội dung sau:

+ Xác định số người cần tuyển

Cần xác định xem cần tuyển bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Nhu cầu tuyển xuất phát từ: tuyển thay thế nhân viên, tuyển ứng phó, tuyển ngẫu nhiên, tuyển dự án hay tuyển thường niên. 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... để xác định được số lượng người cần tuyển cho phù hợp, tránh mất thời gian, tránh gây lãng phí.

+ Xác định nguồn tuyển dụng

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

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

+ Xác định phương pháp tuyển dụng

Có nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Có một số phương pháp tuyển dụng cơ bản sau:

- Sàng lọc hồ sơ: Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp 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 (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ 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.

- Kiểm tra, trắc nghiệm: Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp tuyển dụng này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

- Phỏng vấn tuyển dụng: 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.

Phỏng vấn là cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ tuyển dụng 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 họ.

- Điều tra xác minh: Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. 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. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

+ Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng

Nơi tuyển dụng là nơi phát sinh nhu cầu tuyển dụng hay là nơi mà doanh nghiệp hoạt động cũng có thể là nơi mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động.

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển dụng, vì đây là những

yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển dụng. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng thấp, do vậy khi doanh nghiệp muốn tuyển dụng lao động phổ thông với số lượng lớn thì chú ý vào thị trường này.

Bên cạnh việc xác định nơi tuyển dụng thì trong kế hoạch tuyển dụng các tổ chức cần xác định thời gian hay cụ thể là thời điểm tuyển dụng. Để xác định thời gian và thời điểm, tổ chức cần phân chia quá trình tuyển dụng thành nhiều bước nhỏ, với mỗi bước công việc sẽ tương ứng với một mốc thời gian. Ngược lại, kế hoạch tuyển dụng phải gắn với thời gian trước mắt và lâu dài.

+ Xác định chi phí tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.

- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.

- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.

- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

Tùy vào từng đợt tuyển dụng khác nhau mà việc phân bổ chi phí tuyển dụng là khác nhau. Tuy nhiên, việc phân bổ chi phí tuyển dụng cũng chỉ tập trung vào một số loại chi phí trên.

+ Thành lập hội đồng tuyển dụng

Để có thể đảm bảo cho việc tuyển dụng tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng tuyển dụng sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng tuyển dụng là

những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn, nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng tuyển dụng sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình tuyển dụng.

1.2.3. Tổ chức thực hiện tuyển dụng

1.2.3.1. Thu hút người xin việc

Thu hút ứng viên hay quá trình tuyển mộ là dựa vào các nguồn cung cấp ứng viên đã xác định được trong kế hoạch tuyển dụng để lựa chọn các phương pháp và thực hiện việc thu hút ứng viên phù hợp, việc thu hút này thực hiện theo 2 nguồn:

+ Thu hút nguồn ứng viên nội bộ, thu hút nội bộ thông qua việc: Thông báo về việc tuyển dụng trong toàn doanh nghiệp; Nghiên cứu hồ sơ nhân viên để tìm những người phù hợp và chủ động tiếp cận; Tiếp cận thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.

+ Thu hút nguồn ứng viên bên ngoài, có thể là: Đăng quảng cáo; Thuê dịch vụ tuyển dụng; Đề nghị nhân viên giới thiệu (tương tự như trên); Tham gia hội chợ việc làm; Tiếp cận các cơ sở đào tạo; Chọn từ nguồn dữ liệu ứng viên của doanh nghiệp.

Trong các phương pháp trên, có 2 phương pháp mà chúng ta cần lưu ý đó là: Đăng quảng cáo và thuê dịch vụ tuyển dụng. Hiện nay, phương pháp đăng quảng cáo đang được sử dụng nhiều nhất và được nhiều đối tượng lao động quan tâm nhất. Bên cạnh đó, phương pháp thuê dịch vụ tuyển dụng có đặc điểm đặc thù đó là thường được áp dụng tại các doanh nghiệp không có phòng chuyên trách về nhân lực hoặc có nhưng chuyên môn không sâu. Ngoài ra, khi thuê dịch vụ tuyển dụng các doanh nghiệp có thể chỉ thuê việc thu hút ứng viên cũng có thể thuê thực hiện nhiều bước trong quy trình tuyển dụng.

1.2.3.2. Xây dựng các tiêu chí tuyển dụng và phương pháp so sánh ứng viên:

Tiêu chí tuyển dụng là những yêu cầu mà nhà tuyển dụng mong muốn ứng viên phải đạt được. Thông thường, tiêu chí tuyển dụng là năng lực cốt lõi cho vị trí công việc, bao gồm: kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill), tố chất/thái độ (Attitude). Các tiêu chí tuyển dụng này cần xác định trên cơ sở bản Mô tả công việc của vị trí tuyển dụng, từ đó xác định ứng cử viên cần tìm là người có kiến thức, kỹ năng, thái độ như thế nào? Để có thể hoàn thành tốt công việc đó.

Thông thường đối với mỗi vị trí công việc cụ thể cần xác định từ 5-10 tiêu chí tuyển dụng xoay quanh ba tiêu chuẩn: Kiến thức, kỹ năng và thái độ.

Kiến thức trả lời cho câu hỏi ứng viên cần tìm cần phải biết được những gì?

Kỹ năng trả lời cho câu hỏi ứng viên làm được gì? Và mức độ ra sao?

Thái độ thể hiện ứng viên là người có cá tính, phẩm chất như thế nào? Có phù hợp với yêu cầu của công việc hay không? Có phù hợp với công ty mình hay không?

Tuy nhiên, hiện nay hầu hết các doanh nghiệp khi xây dựng tiêu chí tuyển dụng chỉ chăm chăm vào kiến thức, thứ đến mới tới kỹ năng và gần như không đề cập tới tố chất/thái độ. Hoặc nếu có xây dựng tiêu chí này thì cũng rất chung chung, áp dụng cho hầu hết các vị trí, đại loại như trung thực, cẩn thận, chăm chỉ, nhiệt tình, năng động... Bên cạnh đó, kiến thức là quan trọng. Nhưng nếu chỉ “biết” (có kiến thức) mà không “làm được” (có kỹ năng) thì cũng không ích lợi gì. Do vậy, thay vì chú trọng vào tiêu chí kiến thức, chúng ta nên quan tâm hơn đến tiêu chí kỹ năng. Tuy nhiên, người có kỹ năng phù hợp thì chỉ có thể “làm được” còn để thành công và gắn bó lâu dài được với doanh nghiệp, cần phải có cả tố chất/ thái độ phù hợp. Nếu chúng ta chọn được đúng người có tố chất phù hợp với công việc và văn hoá doanh nghiệp

thì người đó sẽ rất dễ dàng hội nhập và nhanh chóng thành công.

Vì vậy, khi xây dựng mô hình năng lực nói chung và tiêu chí tuyển dụng nói riêng, nếu chúng ta xây dựng và đánh giá được tổ chất/ thái độ tốt thì xem như chúng ta đã thành công hơn 80% công việc.

Vấn đề là xây dựng tiêu chí tổ chất/thái độ đã khó, xây dựng thước đo và phương pháp đánh giá lại càng khó hơn. Đó là nguyên nhân hầu hết doanh nghiệp không làm hoặc làm chưa thành công. Do vậy, tiêu chí phù hợp chỉ thực sự mang lại hiệu quả tốt khi được quán triệt một cách đầy đủ và chính xác trong quá trình tuyển dụng.

So sánh các ứng viên là một việc khó, nhất là khi tổ chức có rất nhiều các ứng viên. Vì vậy, trước khi tiến hành đánh giá ứng viên tổ chức cần xác định được quy trình và các tiêu chí đánh giá cùng một phương pháp thống nhất để so sánh nhằm tìm ra ứng viên phù hợp nhất. Để thực hiện bước này, doanh nghiệp nên dựa trên “bản mô tả công việc” và “bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện” hoặc dựa trên bản yêu cầu ứng viên (nếu có) để lập ra một bảng liệt kê những tiêu chuẩn đánh giá và tiến hành đánh giá mỗi ứng viên theo các tiêu chí đó.

Có 2 phương pháp thường dùng để so sánh các ứng viên là xếp hạng và chấm điểm. Không có phương pháp nào là hoàn hảo và tất cả chúng ta đều có thể cho điểm những ứng viên mà chúng ta thích cao hơn so với những ứng viên mà chúng ta không thích. Không phải dễ dàng có được sự đánh giá hoàn toàn khách quan. Bởi vậy, tổ chức phải linh hoạt áp dụng phương pháp so sánh ứng viên phù hợp với phương pháp tuyển dụng.

1.2.3.3. Đánh giá và lựa chọn ứng viên

Đánh giá và lựa chọn ứng viên hay còn gọi là quá trình tuyển chọn là một quá trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình là một phương pháp tuyển dụng. Số bước hay số phương pháp được sử dụng không cố định mà nó

phụ thuộc vào mức độ phức tạp của công việc và tính chất của loại lao động cần tuyển dụng. Cụ thể:

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.

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 khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

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 khác 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.

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

+ Trắc nghiệm thành tích

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

+ Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng:

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

+ Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như: khí chất

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

+ Trắc nghiệm về tính trung thực

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

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 được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng. Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau:

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

Bước 5: Ra quyết định lựa chọn ứng viên

Kết thúc quá trình phỏng vấn tổ chức đã có thể xác định được một danh sách chọn lọc bao gồm một số ít những ứng viên phù hợp nhất. Các ứng viên này đều đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp, vấn đề chọn ai lúc này phụ thuộc vào sự phù hợp giữa doanh nghiệp và ứng viên trên nhiều phương diện (kỳ vọng của ứng viên và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp, mục tiêu nghề nghiệp của ứng viên và xu hướng phát triển của doanh nghiệp,...).

Bước 6: Điều tra, xác minh

Điều tra xác minh hay còn gọi là thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển dụng. Thực hiện bước này để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được 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, chấp hành nội quy, kỷ luật không; tìm hiểu thêm về những vấn đề chưa được làm sáng tỏ trong quá trình phỏng vấn... Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Điều tra xác minh thường do bộ phận nhân sự đảm nhiệm.

1.2.3.4. Hoàn tất quá trình tuyển dụng

Các thủ tục hoàn tất quá trình tuyển dụng thường do bộ phận nhân sự thực hiện, bao gồm các hoạt động sau:

- + Mời ứng viên trúng tuyển nhận việc

Tổ chức cần thông báo cho ứng viên trúng tuyển một cách chính thức bằng cách gửi thư mời nhận việc hoặc mời ứng viên đến trao đổi trực tiếp. Thư mời nhận việc nên bắt đầu bằng lời chúc mừng và nội dung thư cần thể hiện rõ các điều kiện làm việc (tiền lương, ngày bắt đầu làm việc, thời gian làm việc, thời gian thử việc, các phúc lợi,...). Sau khi mời ứng viên nhận việc là bắt đầu thời gian thử việc trong đó có hướng dẫn hội nhập, đây có thể coi là một phần trong quy trình tuyển dụng, cũng có thể coi là giai đoạn tiếp nối của quy trình tuyển dụng.

+ Cập nhật dữ liệu ứng viên

Để tạo thuận lợi cho việc tuyển dụng, doanh nghiệp nên xây dựng một dữ liệu ứng viên. Dữ liệu ứng viên thường được hình thành từ nguồn ứng viên tự do - những người nộp hồ sơ khi doanh nghiệp chưa có nhu cầu và các ứng viên không được chọn từ các lần tuyển dụng trước. doanh nghiệp nên chọn ra các ứng viên tốt, những người mà có thể phù hợp cho các vị trí khác trong doanh nghiệp để đưa vào dữ liệu ứng viên.

+ Chuẩn bị hợp đồng lao động

Cần đảm bảo các nội dung ghi trong hợp đồng không trái với quy định của luật lao động. Nếu cần thiết doanh nghiệp có thể sử dụng một văn bản kèm theo hợp đồng lao động để thể hiện chi tiết hơn về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và các quyền lợi của nhân viên.

+ Lập hồ sơ nhân viên:

Để đảm bảo thủ tục quản lý của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần lập hồ sơ nhân viên cho nhân viên mới. Tùy theo yêu cầu của từng doanh nghiệp, hồ sơ có thể bao gồm: Lý lịch nhân viên; kết quả các bài kiểm tra, phỏng vấn; Các bằng cấp và chứng chỉ đào tạo; các tài liệu chứng minh thông tin cá nhân khác.

+ Hội nhập nhân viên mới:

Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi, tránh sai sót, tiết kiệm thời gian và tạo ấn tượng tốt về tổ chức.

Nhân viên mới sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập:

- Chương trình hội nhập tổng quát

Khi nhận vào làm việc trong doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên mới bằng cách giới thiệu về lịch sử hình thành, quá trình phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần, các truyền thống tốt đẹp, các chính sách và nội quy chung, các chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động.

- Chương trình chuyên môn

Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới trong điều kiện môi trường làm việc mới. Do đó sự quan tâm giúp đỡ của người phụ trách và đồng nghiệp với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi với môi trường làm việc mới. Thông qua công việc doanh nghiệp đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người lao động.

1.2.4. Đánh giá tuyển dụng

Việc kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng nhằm xem xét và đánh giá xem công tác tuyển dụng có được thực hiện như kế hoạch không? Có sát với thực tiễn không, nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không? Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát

hết các trường hợp phải loại bỏ chưa? Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa?

Cuối cùng là đánh giá chi phí tài chính cho quá trình tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng thực tế có vượt quá nhiều so với chi phí dự tính trong kế hoạch tuyển dụng hay không? Và nếu có khoản vượt thì nó phát sinh trong giai đoạn nào?...

Để đánh giá được kết quả tuyển dụng nhân lực có thể đánh giá qua các quá trình thực hiện: tuyển mộ, tuyển chọn và tuyển dụng nhân lực. Nội dung thể hiện qua những tiêu chí cụ thể như sau:

1.2.4.1. Tiêu chí đánh giá kết quả tuyển mộ

Tổng số hồ sơ (CV) / đợt tuyển mộ (đối với từng chức danh)

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của tổ chức. Cần phải tìm hiểu kỹ lý do nhiều hồ sơ hay ít hồ sơ cho từng đợt tuyển mộ để có những điều chỉnh cho phù hợp vào những lần tuyển mộ sau đạt hiệu quả, thu hút được nguồn ứng viên chất lượng. Khi tỷ lệ này càng nhỏ thì thủ tục tuyển chọn sàng lọc càng trở nên có giá trị hơn, đặc biệt là với các vị trí công việc quan trọng. Tuy nhiên, tỷ lệ này sẽ chỉ có ý nghĩa khi nhà tuyển dụng đang bám sát các tiêu thức/tiêu chí trong lựa chọn ứng viên (luôn đảm bảo về chất lượng tuyển dụng), nghĩa là có nhiều ứng viên tiềm năng. Bởi nếu số lượng hồ sơ thu được lớn nhưng lại có nhiều hồ sơ chứng tỏ ứng viên không đạt tiêu chuẩn thì tỉ lệ tuyển chọn nhỏ cũng không có ý nghĩa phản ánh đúng chất lượng của tuyển dụng.

Chi phí tuyển mộ bình quân = Tổng chi phí / Tổng số hồ sơ

Chỉ số này cho biết được mức chi phí bình quân để thu được một hồ sơ nhân viên mất bao nhiêu chi phí. Nếu mức chi phí nằm trong kế hoạch tổ chức đặt ra hoặc thấp hơn được coi như là tuyển mộ hiệu quả và ngược lại, nếu chi

phí này lớn hơn kế hoạch đặt ra, coi như là tuyển mộ chưa hiệu quả, cần có những điều chỉnh kịp thời. Nhờ vậy, giúp cho tổ chức có thể kiểm soát được chi phí và lựa chọn những phương án tối ưu hơn trong những lần tuyển mộ tiếp theo.

$$\text{Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu dự tuyển} = (\text{Số ứng viên đạt yêu cầu về hồ sơ}) / (\text{Tổng số ứng viên nộp hồ sơ thu được}) \times 100\%$$

Chỉ số này càng cao theo kế hoạch dự tính cho thấy các hoạt động tuyển mộ tổ chức đã thực hiện tốt; công tác truyền thông với những yêu cầu cơ bản, cốt lõi của tổ chức đến các ứng viên đạt hiệu quả; giúp ứng viên hiểu rõ về tiêu chuẩn, nội dung và điều kiện thực hiện công việc là gì, họ có cảm thấy phù hợp với công việc và tổ chức không trước khi tham gia dự tuyển; từ đó việc sàng lọc hồ sơ được nhanh và đỡ vất vả hơn.

1.2.4.2 Tiêu chí đánh giá kết quả tuyển chọn

$$\text{Tỷ lệ sàng lọc} = (\text{Số người được tuyển dụng thực tế}) / (\text{Tổng số người tham gia ứng tuyển}) \times 100\%$$

Chỉ số này sẽ chỉ có ý nghĩa khi cán bộ chuyên trách đang bám sát các tiêu thức/tiêu chí trong lựa chọn ứng viên (luôn đảm bảo về chất lượng tuyển dụng), nghĩa là, có nhiều ứng viên tiềm năng. Đây là tỷ lệ đánh giá sự thành công của quá trình tuyển chọn, thể hiện được hiệu quả của quá trình tuyển chọn và công tác tuyển chọn cũng như sự hấp dẫn của vị trí mà doanh nghiệp đang cần tuyển dụng nhân lực.

1.2.4.3 Tiêu chí đánh giá tuyển dụng nhân lực

$$\text{Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc} = (\text{Số người mới bỏ việc}) / (\text{Số người được ký hợp đồng thử việc}) \times 100\%$$

Đây là tỷ lệ phản ánh năng lực thực sự và khả năng thích ứng của ứng viên với công việc mà có thể khi tuyển chọn không đánh giá hết. Đây cũng là

chỉ tiêu thể hiện sự thành công của doanh nghiệp trong công tác hội nhập nhân viên mới. Tỷ lệ này càng nhỏ cho thấy doanh nghiệp đã quan tâm đầy đủ tới hoạt động hội nhập để giữ chân người tài cũng như quá trình tuyển chọn đã diễn ra hiệu quả, đánh giá đúng năng lực ứng viên.

$$\text{Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại} = (\text{Số người phải đào tạo lại}) / (\text{Số người được chính thức tuyển dụng}) \times 100\%$$

Khi tuyển dụng và nhân viên mới được bắt đầu công việc, khi đó có những yêu cầu mà nhân viên mới không hoặc chưa đáp ứng được do chưa có kinh nghiệm hoặc chưa quen môi trường làm việc mới. Điều này có quan hệ mật thiết với chi phí đào tạo lại. Nếu chi phí đào tạo lại mà thấp tức là kết quả làm việc của nhân viên mới là cao thì so sánh với chi phí tuyển dụng sẽ cho hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại.

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng} = (\text{Số lượng thực tế được tuyển}) / (\text{Nhu cầu tuyển dụng}) \times 100\%$$

Chỉ số này càng gần 1 càng tốt, điều đó chứng tỏ rằng nhà tuyển dụng đã tuyển đúng, đủ số người vào các vị trí cần tuyển. Nếu chỉ số này nhỏ hơn 1 tức là cán bộ chuyên trách không tuyển đủ số người vào các vị trí cần tuyển, các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu chỉ số này lớn hơn 1, tức là cán bộ chuyên trách tuyển nhiều hơn so với lượng lao động dự kiến, chứng tỏ chất lượng lao động đáp ứng đủ hoặc tốt hơn yêu cầu của doanh nghiệp.

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành công việc} = (\text{Số người hoàn thành công việc}) / (\text{Số người trúng tuyển}) \times 100\%$$

Chỉ số này phản ánh chất lượng làm việc của những người được tuyển. Chỉ số này cao chứng tỏ người lao động hăng say, nhiệt tình làm việc, cố gắng phát huy hết khả năng của bản thân thì họ sẽ hoàn thành công việc trong thời

gian ngắn nhất với hiệu quả cao. Ngược lại, chỉ số này thấp chứng tỏ cán bộ chuyên trách chưa tìm được những người thực sự nhiệt tình trong công việc hoặc chưa tìm được người có đủ khả năng để hoàn thành công việc đó.

$$\text{Chi phí tuyển dụng bình quân} = (\text{Tổng chi phí tuyển dụng}) / (\text{Tổng số người được tuyển dụng})$$

Chi phí tuyển dụng bình quân thấp gắn với chất lượng lao động tuyển dụng tốt sẽ khẳng định hiệu quả chi phí chi cho tuyển dụng là cao. Chỉ có thể đánh giá chi phí tuyển dụng một cách tương đối thông qua hiệu quả kinh doanh của các phòng ban có lao động tuyển mới. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách tuyển dụng khoa học, đảm bảo số lượng cũng như chất lượng ứng viên và sử dụng nguồn tài chính hợp lý.

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

Quá trình tuyển dụng nhân lực của tổ chức có rất nhiều nhân tố tác động đến. Có thể chia làm hai nhóm chính: Các nhân tố thuộc về môi trường và các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.

1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Trong quá trình tuyển dụng nhân lực sẽ có một số tác động tiêu cực của môi trường làm trở ngại cho quy trình tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được những ứng viên đáp ứng được yêu cầu của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, để hạn chế những tác động tiêu cực đến công tác tuyển dụng, cần tính đến nhiều nhân tố, có thể kể đến một số nhân tố như sau:

1.3.1.1. Thị trường lao động

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. 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. Trên thị trường lao động, tỷ trọng người lao động trẻ trong độ tuổi lao động ngày càng giảm do tỷ lệ sinh có xu hướng giảm đi, thêm vào đó do tác động của xu hướng toàn cầu hóa dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám, thiếu lao động có chất lượng cao ở các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Điều này dẫn đến mức độ cạnh tranh trong tuyển dụng lao động giữa các doanh nghiệp ngày càng cao. Bên cạnh đó, mức giá công cân bằng trên thị trường cũng chính là cơ sở cho thương lượng tiền lương hợp lý, đảm bảo đủ sức cạnh tranh và thu hút người lao động.

Trong bối cảnh thực trạng nguồn nhân lực ở nước ta hiện nay, nguồn cung nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm, có “tâm” còn rất khan hiếm. Trong khi đó, doanh nghiệp lại cần có đội ngũ nhân lực như vậy để thiết lập hệ thống và đảm bảo yếu tố phát triển bền vững cho doanh nghiệp trên cả chặng đường dài. Thực tế cho thấy, hiện nay chỉ cần lướt qua một số web tuyển dụng của các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp và có tiếng chúng ta sẽ thấy rất nhiều quảng cáo tuyển dụng cho những vị trí nhân sự cấp cao, nhân sự chủ chốt, nhân sự cốt lõi với mức lương rất cao, chế độ đãi ngộ vô cùng hấp dẫn. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn không tuyển được người, đây là một trong những khó khăn trong công tác tuyển dụng mà các doanh nghiệp đang phải đối mặt.

1.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, vì thế mà mỗi doanh nghiệp đều xây dựng chính sách nhân sự khác nhau để thu hút lao động giỏi và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao.

Thực tế cho thấy thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người, xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Bên cạnh đó, bản thân người lao động luôn so sánh để lựa chọn lợi ích mà họ có được khi làm việc tại công ty này so với công ty khác để tối đa hóa lợi ích. Do vậy, trước khi đăng tin tuyển dụng, cán bộ chuyên trách cần hiểu rõ đối thủ đang có những đãi ngộ gì cho nhân viên, mức lương thưởng như thế nào, cách đối thủ làm tuyển dụng ra sao... Nếu đối thủ của doanh nghiệp có những chương trình quảng cáo tuyển dụng hoành tráng cùng những chính sách đãi ngộ hấp dẫn hơn, chắc chắn doanh nghiệp sẽ không thể cạnh tranh được. Doanh nghiệp sẽ mất đi những ứng viên tiềm năng bởi ai cũng muốn bán sức lao động cho những nơi trả giá xứng đáng. Chính điều đó chứng tỏ tầm quan trọng của công tác tuyển dụng ở mỗi công ty; cần có những đề xuất tham mưu, điều chỉnh kịp thời để tuyển dụng đạt hiệu quả.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

1.3.2.1. Uy tín và vị thế của doanh nghiệp

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng tuyển dụng. Tâm lý chung của người lao động là muốn được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa mất việc, có khả năng phát triển tài năng của mình.

Thực tế cho thấy, các tổ chức có vị thế, tên tuổi khi đăng quảng cáo tuyển dụng thì số lượng hồ sơ xin việc của các ứng viên có chất lượng thường cao, bởi tổ chức có uy tín tạo cho các ứng viên sự tin tưởng và được làm việc trong tổ chức trở thành niềm khao khát của bất cứ ứng viên nào nhằm khẳng định bản thân.

Uy tín và vị thế của doanh nghiệp còn được nhìn nhận qua những hình ảnh mà doanh nghiệp thể hiện ra bên ngoài từ mạng xã hội, website cho đến việc người lao động trong doanh nghiệp kể câu chuyện về nơi mà mình làm việc... phần này là bề mặt của thương hiệu tuyển dụng có thể làm và dễ dàng thiết lập nhờ công nghệ. Nội dung có thể là các hoạt động hoặc sự kiện đặc sắc, hàng ngày của tổ chức,... giúp ứng viên sẽ tương tác với doanh nghiệp nhiều hơn. Mỗi tổ chức cần chú ý xây dựng uy tín và vị thế của mình trên thị trường để có sức hút đối với các ứng viên, đặc biệt là các ứng viên tài năng.

1.3.2.2. Khung năng lực

Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Khung năng lực được xây dựng dựa trên kết quả của phân tích công việc. Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo – quản lý. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khác với bộ tiêu chuẩn tuyển dụng thông thường, doanh nghiệp có thể ấn định một những năng lực cần thiết phải đánh giá khi tuyển dụng và cấp độ tối thiểu mà một ứng viên khi được tuyển chọn.

Như vậy, người tuyển dụng sẽ có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Nó giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển. Khi đánh giá ứng viên, kết hợp với công cụ phỏng vấn hoặc trung tâm đánh giá doanh nghiệp có thể xác định được năng lực của ứng viên ở cấp độ nào ở các yêu cầu khác nhau; vẽ ra được chân dung của nhân viên muốn tuyển; đánh giá sơ bộ được ứng viên có phù hợp với vị trí tuyển dụng hay không. Nhờ vậy, người tuyển dụng sẽ đảm bảo được một cuộc phỏng vấn có

tính hệ thống và khả năng tuyển được người có khả năng thành công với công việc cao hơn; đảm bảo chất lượng hiệu quả tuyển dụng.

1.3.2.3. Hoạch định nhân lực của doanh nghiệp

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình dự đoán nhu cầu nhân sự, đề ra các chính sách, các biện pháp và các bước thực hiện nhằm đảm bảo cho Doanh nghiệp có đủ số lượng nhân sự đáp ứng yêu cầu từng hoạt động và đem lại hiệu quả cao cho tổ chức.

Hoạch định nguồn nhân lực là cơ sở giúp cho doanh nghiệp xác định được phương hướng, cách thức quản trị nhân sự đảm bảo cho doanh nghiệp bố trí đúng người đúng việc, đúng thời điểm và linh hoạt đối phó những thay đổi của môi trường kinh doanh. Hoạch định nguồn nhân lực giúp: Xác định số lượng, phẩm chất nhân sự cần thiết cho Doanh nghiệp ở các bộ phận và các ngành nghề để có thể thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Đưa ra các chính sách, biện pháp để có thể cân đối cung – cầu về nhân lực cho Doanh nghiệp trong các thời điểm tương lai. Ước tính khả năng cung cấp nhân sự theo nhu cầu của doanh nghiệp. Nếu hoạch định tốt sẽ đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng, tránh lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp.

1.3.2.4. Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng

Về năng lực của chuyên viên tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng có hợp lý song người thực hiện lại không có đầy đủ chuyên môn, trình độ mà thực hiện một cách máy móc thì sẽ không có hiệu quả và ngược lại, nếu đội ngũ chuyên viên tuyển dụng trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và năng lực thì công tác tuyển dụng sẽ có chất lượng tốt hơn.

Về sự phối hợp của các cấp quản lý trong tổ chức: Khi các cấp quản lý trong tổ chức đều tham gia phối hợp thực hiện hoặc trực tiếp lập kế hoạch tuyển dụng theo một quy trình chuẩn thì luôn tác động tích cực tới hiệu quả của công tác tuyển dụng.

Năng lực của cán bộ đảm nhận công tác tuyển dụng cũng được đánh giá qua thái độ của họ đối với ứng viên. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên có năng lực kém hơn mình thì công ty sẽ hoạt động ì ạch, kém hiệu quả. Nhà quản trị phải thấy được vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị, làm việc theo cảm tính cá nhân. Nhà quản trị cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, cởi mở để ứng viên có cơ hội bộc lộ hết năng lực của mình.

1.4. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra

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

1.4.1.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH Bao bì YFY

Công ty TNHH Bao bì YFY – Mã số thuế: 0700802249

Địa chỉ: Một phần lô J, Khu công nghiệp Đồng Văn II, Phường Bạch Thượng, Thị xã Duy Tiên, Tỉnh Hà Nam, Việt Nam, được thành lập ngày 02/04/2018

Kinh nghiệm Tuyển dụng:

Nguồn tuyển mộ khá đa dạng, bao gồm cả nguồn tuyển bên trong và nguồn tuyển bên ngoài. Đối với nguồn bên trong, bộ phận tuyển dụng cùng ban Giám đốc đã xây dựng được lộ trình thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí việc làm, từ đó tạo động lực để thúc đẩy nhân sự cố gắng và gắn bó làm việc cho công ty. Đối với nguồn bên ngoài, bộ phận tuyển dụng cũng khai thác triệt để nguồn ứng viên thu hút được từ các trang việc làm uy tín, các trang mạng xã hội facebook, zalo,...

Thông báo tuyển dụng của Công ty đã được thực hiện đăng tuyển công khai, trên các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trang giới thiệu

việc làm. Điều này giúp thông tin tuyển dụng của Công ty có thể đến được với nhiều ứng viên và tạo điều kiện cho Công ty tìm kiếm được nhiều ứng viên sáng giá cho các vị trí cần tuyển. Đồng thời, tránh khỏi những nghi ngờ trong quá trình tuyển chọn, đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên tham gia xin việc, tăng uy tín, hình ảnh cho Công ty.

Công tác tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ cũng xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, chi tiết. Nhờ vậy đóng góp tích cực cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ, giúp cho việc đánh giá hồ sơ được minh bạch và khách quan, đồng thời giúp cho quá trình thực hiện công việc này được chặt chẽ và khoa học hơn.

Công tác phỏng vấn, thông báo kết quả và tiếp nhận thử việc, quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng được thực hiện bài bản và chặt chẽ. Có đánh giá, có cho điểm, trình ký ban giám đốc đầy đủ rồi cuối cùng mới cho nhân sự mới ký vào offer.

Tuy nhiên, trong tuyển dụng nhân lực tại YFY cũng còn một số điểm hạn chế: Có sự nể nang đối với người thân quen, đánh giá thiếu khách quan từ đó sẽ vô tình làm mất những ứng viên có năng lực thực sự, gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

Công tác kiểm tra, xác minh lý lịch của ứng viên chưa được quan tâm. Hầu như bộ phận tuyển dụng không xác minh lại độ chính xác của hồ sơ, chỉ xác minh lại hồ sơ đối với những vị trí cấp cao. Những vị trí còn lại do số lượng tuyển nhiều nên thời gian xác minh hồ sơ cũng mất rất nhiều thời gian. Vì vậy, điều này cũng rất nguy hiểm nếu gặp phải hồ sơ giả của ứng viên khai không trung thực về lý lịch tiểu sử của bản thân.

Đối với công tác phỏng vấn, công ty chưa đưa ra các bài test IQ, EQ, tin học văn phòng, ngoại ngữ cho ứng viên nên việc đánh giá ứng viên chưa được toàn diện. Từ đó có một số trường hợp nhân viên thử việc 1, 2 ngày đã

ngỉ do cảm thấy không phù hợp với môi trường hay khối lượng công việc quá lớn không thể đảm đương nổi.

1.4.1.2. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần In Hồng Hà

Công ty Cổ phần In Hồng Hà – Mã số thuế: 0101549149

Địa chỉ: Nhà số 4, ngõ 346, Phường Cổ Nhuế 2, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam, được thành lập ngày 11/10/2004

Kinh nghiệm Tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng của công ty được phân chia theo từng bước rõ ràng, mỗi bước lại quy định về quyền hạn và trách nhiệm của mỗi phòng ban do vậy giúp cho quá trình tuyển dụng của công ty được bài bản, thông suốt từ trên xuống dưới.

Việc lập kế hoạch tuyển dụng dựa trên nhu cầu thực tế của các đơn vị, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, số lượng biến động nhân sự theo kỳ (6 tháng/1 lần) đã xác định nhanh chóng các nhu cầu tuyển dụng của công ty, để bảo hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Quy trình tuyển mộ của công ty đã thu hút được lượng ứng viên tương đối lớn tham gia ứng tuyển bằng việc sử dụng đa dạng các nguồn và các phương pháp tuyển dụng, đặc biệt là phương pháp tuyển mộ thông qua mạng xã hội Facebook đã thu hút được nhiều số lượng ứng viên có chất lượng mà chi phí ít tốn kém.

Quy trình tuyển chọn của công ty cụ thể và khoa học, chi tiết giúp cho quá trình thực hiện dễ dàng. Công tác sàng lọc hồ sơ được thực hiện tốt dựa trên việc cho điểm hồ sơ ứng viên, việc phân loại hồ sơ tốt làm giảm được chi phí và thời gian cho công tác tuyển dụng.

Bên cạnh đó, tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà vẫn còn một số hạn chế nhất định, có thể kể đến: Các thông báo tuyển dụng của

công ty về mặt hình thức còn đơn điệu, nhằm chần chừ gây được ấn tượng mạnh đối với các ứng viên, chưa làm nổi bật lên điểm hấp dẫn của công việc cũng như các chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến... nên chưa thực sự thu hút ứng viên; về mặt nội dung còn sơ sài và thiếu chi tiết trong việc thể hiện đầy đủ các yêu cầu công việc, khiến ứng viên chưa nắm rõ được và đối chiếu xem mình có phù hợp với vị trí công việc đó hay không.

Quá trình phỏng vấn cũng theo quy định chung của công ty nên chưa đánh giá chính xác trình độ chuyên môn kỹ năng của ứng viên (đặc biệt là những ứng viên khối lao động trực tiếp), công ty có thể đưa thêm nội dung thi tuyển lý thuyết và thực hành, bởi khâu thi lý thuyết và thực hành sẽ đánh giá được ứng viên nắm nghề, hiểu nghề tới đâu, khả năng tiềm ẩn và tính trung thực của ứng viên, loại bỏ các yếu tố chủ quan trong giai đoạn phỏng vấn.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Khai thác nguồn tuyển mộ bên trong và nguồn tuyển mộ bên ngoài một cách linh hoạt để thu hút được nguồn ứng viên chất lượng, đảm bảo đáp ứng nhu cầu tuyển dụng.

Quy trình tuyển dụng cần khoa học, chặt chẽ theo từng bước, làm rõ vai trò của từng bộ phận có liên quan để sát sao, đánh giá được hiệu quả làm việc của các bộ phận chuyên trách

Cần có kế hoạch tuyển dụng cụ thể theo từng giai đoạn, theo tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty để giúp Công ty luôn được đảm bảo nguồn nhân lực phục vụ công việc và có sự chủ động trong phân bổ tài chính cũng như các nguồn lực hỗ trợ khác cho tuyển dụng đạt hiệu quả.

Thông báo tuyển dụng, biểu mẫu của các quy trình cần được rà soát, chỉnh chu về văn phong cũng như thể thức trình bày để thể hiện được sự chuyên nghiệp. Từ đó góp phần tạo thiện cảm với các ứng viên, người lao động.

Ngoài hình thức phỏng vấn truyền thống, có thể áp dụng thêm những bài test IQ, EQ, kỹ năng mềm. Tùy thuộc vào từng vị trí việc làm mà lựa chọn những hình thức, phương pháp phỏng vấn cho phù hợp để làm sao có thể đánh giá ứng viên được toàn diện nhất, góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Việc xác minh hồ sơ lý lịch, tiểu sử của người lao động cũng là một trong những công tác quan trọng và cần lưu tâm. Bởi nếu không xác thực thông tin, không phát hiện được những thông tin sai lệch kịp thời để xử lý, có thể gây rủi ro, ảnh hưởng uy tín của Công ty.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là một doanh nghiệp cổ phần hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng. Ngày nay, Công ty đã trở thành một doanh nghiệp có tiếng trong trên cả nước, với những trang thiết bị hiện đại, cơ ngơi khang trang, sản xuất và đời sống cán bộ công nhân viên không ngừng phát triển. Công ty đang từng bước khẳng định vị thế vững chắc của mình trên thị trường trong nước cũng như nước ngoài.

Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Tên giao dịch quốc tế: GOLDSUN PRINTING AND PACKAGING
JSC

Tên viết tắt: GOLDSUN

Trụ sở chính: Lô H12 – KCN Quế Võ, Bắc Ninh, Việt Nam

Giấy phép đăng ký kinh doanh: Số 0103047352 ngày 15/07/2005 do
Sở Kế hoạch đầu tư Hà Nội cấp.

Tel: (024) 38371191

Fax: (024) 37641019

Hình thức pháp lý: Doanh nghiệp cổ phần

Website: www.goldsunpackaging.vn



Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (viết tắt là GOLDSUN) tiền thân là Công ty TNHH Quang Vinh được thành lập ngày 09/08/1994, hoạt

động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực khí hóa lỏng và thiết bị dùng gas. Với tầm nhìn chiến lược và một sách lược dài hơi, Công ty tiếp tục mở rộng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh đa dạng với sự ra đời của Công ty TNHH Nhật Quang (năm 1996), từ đó đánh dấu sự khởi đầu của chuỗi sản xuất in ấn và bao bì giấy Goldsun.

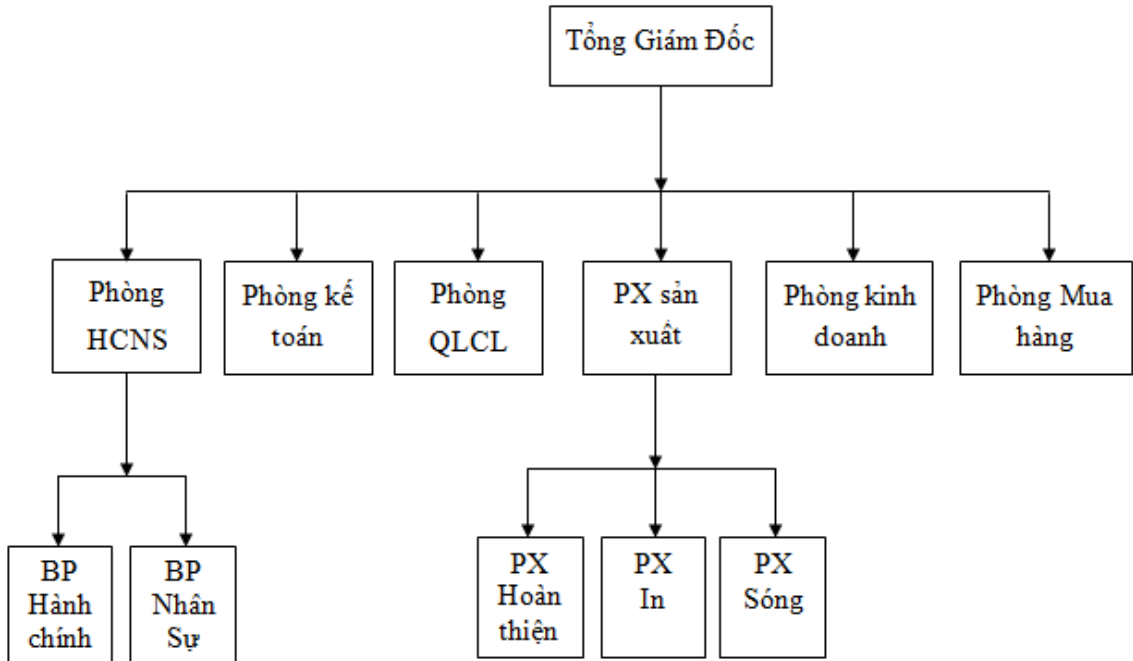
Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN có bề dày lịch sử kinh doanh, tinh thần lãnh đạo và tư duy luôn đổi mới. Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun dựng chiến lược lâu dài với định hướng đa dạng hóa sản phẩm & dịch vụ, dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì nhằm tăng cường năng lực của công ty theo thời gian. Với hơn 20 năm kinh nghiệm, Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun là đối tác tin cậy của các công ty và tập đoàn lớn. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN tư vấn và cung cấp các giải pháp hiệu quả cho khách hàng trong lĩnh vực in ấn và bao bì.

Tầm nhìn: Là doanh nghiệp dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Chúng tôi xây dựng mối quan hệ dựa trên nền tảng tri thức, niềm tin, sự cam kết, tạo ra giá trị, đóng góp vào sự thành công của đối tác và khách hàng. Khởi tạo lợi thế cạnh tranh, chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp và phát triển bền vững.

Sứ mệnh: Là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Sản phẩm thân thiện với môi trường. Cung cấp giải pháp toàn diện về in ấn và bao bì với chất lượng và chi phí hợp lý nhất, dịch vụ chuyên nghiệp.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Tổng Giám đốc: Là người tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, chủ động điều hành kinh doanh theo chiến lược, Điều lệ Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Là người có quyền lực cao nhất, người đại diện pháp nhân của công ty, được phép sử dụng con dấu riêng của công ty, có quyền điều hành và phân cấp hoạt động kinh doanh của công ty, kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty

Phòng Hành chính Nhân sự

Quản lý tập trung các vấn đề mang tính chủ trương, đường lối, chính sách... gồm: xây dựng, đề xuất các chính sách nhân sự áp dụng chung đối với toàn công ty, xây dựng và quản lý bộ khung cấu trúc tổ chức toàn Công ty;

Xây dựng cơ chế chính sách Phân cấp và phân trách nhiệm quyền hạn của cấp Quản lý tại Nhà máy;

Đề xuất và triển khai thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tổng thể toàn công ty: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Quản lý và phát triển nguồn nhân lực (về số lượng, chất lượng, chi phí của nguồn nhân lực);

Quản lý chi phí nhân sự: chi phí lương, chi phí làm thêm giờ, chi phí thử việc, chi phí thôi việc, chi phí tuyển dụng... ; Thực hiện các chức năng nhân sự chung đối với toàn hệ thống công ty: tính lương, thưởng, KPI, bảo hiểm xã hội;

Thực hiện chức năng hành chính và thủ tục hành chính cho công ty;

Là đầu mối cập nhật các tiêu chuẩn đánh giá, triển khai xây dựng hệ thống chính sách về các lĩnh vực an toàn, môi trường, sức khỏe, hóa chất áp dụng tại công ty;

Đầu mối triển khai hoạt động đối ứng và phục vụ đánh giá của các cơ quan quản lý Nhà nước, khách hàng đối với việc tuân thủ các quy định chung của Doanh nghiệp (thanh tra lao động, bảo hiểm xã hội, y tế, thất nghiệp ...);

Xây dựng và phát triển Văn hoá GOLDSUN.

Phòng Kế toán

Xây dựng chỉ tiêu giao cho các nhà máy gồm: Doanh thu, Lợi nhuận và Định mức chi phí. Giám sát việc thực hiện chỉ tiêu theo mô hình tài chính của Ban quản lý công ty;

Tổ chức vận hành, giám sát và quản lý hiệu quả hệ thống kế toán toàn công ty;

Báo cáo cộng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;

Phân tích và đề xuất với Hội đồng Quản trị các vấn đề liên quan đến các dự án đầu tư phát triển mới, kiểm soát chi phí dự án;

Tổng hợp các kế hoạch Thu - Chi của công ty; quản lý, cân đối dòng tiền, đảm bảo việc huy động vốn và sử dụng nguồn vốn toàn công ty;

Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến hoạt động xuất-nhập khẩu;
 Kiểm soát hoạt động mua bán, kiểm tra giá mua, giá bán, các điều kiện Hợp đồng trước khi Giám Đốc Điều Hành hoặc Tổng Giám Đốc ký duyệt;
 Căn cứ kế hoạch Bán hàng, Mua hàng, lập Kế hoạch tài chính theo Tháng/Quý/Năm.

Phòng Quản lý chất lượng

Xây dựng, ban hành tài liệu, triển khai biểu mẫu, hướng dẫn để đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất;

Xây dựng mục tiêu chất lượng Năm cho toàn hệ thống công ty;

Kiểm tra việc thực thi quy trình của các bộ phận trong công ty để đảm bảo tính đồng bộ về mặt chất lượng trong hệ thống;

Quản lý, xây dựng, triển khai chứng nhận quy chuẩn phù hợp (ISO, BSC, BRC, FSC,...); Quản lý, xây dựng, triển khai và kiểm soát các tiêu chuẩn của GOLDSUN.

Phòng Kinh doanh

Khai thác khách hàng, lấy đơn hàng về cho công ty phù hợp theo chiến lược phát triển kinh doanh theo nhóm hàng/khách hàng và chỉ tiêu Doanh thu/lợi nhuận được giao theo kế hoạch hàng năm từ Tổng Giám Đốc;

Phát triển Khách hàng mới để tối ưu công nghệ, máy móc thiết bị của công ty;

Thu thập các thông tin về Doanh thu mua hàng từ các kênh và tổng hợp theo Tháng/Quý/Năm;

Tổng hợp và cập nhật các thông tin về khách hàng/đối thủ cạnh tranh, thị phần trong từng khách hàng của Goldsun để thảo luận và báo cáo Ban Giám Đốc kịp thời điều chỉnh chiến lược kinh doanh và đầu tư cho phù hợp;

Làm đầu mối cùng phòng Mua để Cải tiến giá bán, định giá, cạnh tranh thị phần,... Quản lý và phát triển các mối quan hệ khách hàng;

Đối ứng quan hệ cấp cao với các khiếu nại khách hàng.

Phòng Mua hàng

Tiếp nhận các yêu cầu mua và dự báo nhu cầu nguyên vật liệu để tổng hợp thành Kế hoạch mua. Từ đó triển khai lựa chọn Chiến lược mua: ngắn hạn/dài hạn, phân tán/tập trung, trong nước/nước ngoài, chia nhỏ/cộng dồn sản lượng để tối ưu chi phí mua hàng;

Cải tiến/giảm chi phí mua hàng bằng cách mua tập trung theo tiêu chuẩn nguyên vật liệu, theo nhà cung cấp; Xây dựng và đề xuất kế hoạch Mua Chiến lược (nằm ngoài Kế hoạch kinh doanh) trình Tổng giám đốc phê duyệt, ở các tình huống: Cung vượt cầu (giá giảm sâu xuống đáy); Biến động thị trường có xu hướng khan hiếm; Thị trường ổn định nhưng đàm phán lô lớn thông qua đấu thầu để có giá và điều kiện mua tốt nhất;

Triển khai/tổ chức hoạt động mở thầu/mua hàng; đàm phán giảm chi phí hàng năm dựa vào việc đàm phán mua sản lượng lớn;

Phân chia sản lượng đặt hàng của các nhà cung cấp dựa trên năng lực và công suất của từng nhà cung cấp;

Quản lý (tìm kiếm, đánh giá, phát triển, phân chia) nâng cấp các nhà cung cấp, nhà thầu; Chủ trì đánh giá các nhà cung cấp. Xây dựng và nâng cấp nhà cung cấp về mặt chất lượng (Cải thiện điểm số đánh giá nhà cung cấp).

Phân xưởng sản xuất

Tổ chức hoạt động sản xuất theo kế hoạch, đảm bảo số lượng, chất lượng sản phẩm;

Quản lý, sắp xếp nguồn lực hợp lý, tiết kiệm; Kiểm soát chi phí nhân công theo quy định;

Quản lý hiện trường sản xuất, đảm bảo tuân thủ nội quy, quy định về an toàn lao động, môi trường,...

2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty

2.1.3.1. Lĩnh vực kinh doanh

- * Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN hoạt động trong lĩnh vực
- + Sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng
- + In ấn Máy móc và thiết bị in ấn
- + Bao bì Máy móc và thiết bị
- * Các sản phẩm của Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun
- + Hộp đựng hàng
- + Hộp điện thoại và hộp quà tặng
- + Hộp dán cửa sổ
- + Hộp dán tem khổ lớn
- + Thùng trung bày
- + Phôi sóng
- + Phụ kiện lắp ráp
- + Phôi 3-5 Lốp và Các loại sóng
- + Sách hướng dẫn sử dụng

2.1.3.2. Các chứng chỉ/chứng nhận của Công ty

- + Chứng chỉ ISO 14001: Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã đạt được chứng nhận ISO trong nhiều năm và chúng tôi tin tưởng, bao quát, vận hành hệ thống quản lý chất lượng triệt để vào công việc hằng ngày
- + Chứng chỉ ISO 9001: Chứng nhận tuân thủ phạm vi và áp dụng theo các yêu cầu ISO 9001: 2008
- + Chứng nhận OHSAS 18001: Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun đã đạt được chứng nhận OHSAS 18001 xây dựng về hệ thống quản lý an toàn lao động & sức khỏe nghề nghiệp
- + Chứng nhận G7 Expert: Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun đạt được chứng chỉ Idealliance G7 Expert

+ Chứng nhận bảo vệ rừng: Công ty Cổ phần In và Bao bì Goldsun đạt được chứng nhận bảo vệ rừng FSC cho nhà sản xuất các sản phẩm từ rừng đảm bảo được tiêu chí về phát triển bền vững, cân bằng được các giá trị bảo vệ môi trường (rừng) với lợi ích xã hội của các bên liên quan (nhà sản xuất, xã hội và người dân địa phương).

2.1.3.3. Hệ thống máy móc công nghệ

+ Máy In Offset:

Trang bị những dòng máy in Offset đời mới từ các thương hiệu KBA, Rolland, Heidelberg

+ Máy in 6 màu kết hợp phủ online & Máy in được khổ in lớn nhất tại thị trường Việt Nam

+ Máy In Flexo

Trang bị dòng máy in Flexo cao cấp in 7 màu với độ phân giải tối đa 100 LPI kết hợp phủ và bế lăn Online. Phù hợp với chủng loại hàng chất lượng cao cấp.

Máy in Flexo in-line Nhật, in 4 màu kết hợp bế, gấp hộp, dán và đóng gói liên hoàn trên một chuyên. Phù hợp với các chủng loại hàng tiêu dùng với sản lượng lớn, tỉ lệ hao phí thấp, giá thành cạnh tranh và thời gian sản xuất ngắn.

+ Máy Tạo Phôi Sóng

Dàn máy sóng thể tạo các loại sóng 3 lớp A-B-C-E-F-G và sóng 5 lớp AB CB BE.

Đặc biệt, máy tích hợp công nghệ in cuộn (Pre-print).

Máy Bồi, Bế, Gấp Dán Tự Động, Ghim

Trang bị đầy đủ dây chuyền sản xuất hộp, bao gồm: Máy Bồi tự động, Máy bế, Máy bế tích hợp ép nhũ nóng, Chuyên gấp và dán hộp tự động, Máy đóng ghim hộp

Máy Dán Cửa Sổ

Máy dán cửa sổ hộp thương hiệu Đức

Ứng dụng công nghệ tiên tiến, năng suất và hiệu quả cao

Máy có thể dán được 2 mặt sản phẩm với độ chính xác cao và công suất lớn

Ứng dụng cho các ngành hàng hộp đồ chơi, hộp điện thoại, hộp đựng mỹ phẩm v.v...

Hệ Thống Máy Hoàn Thiện Hộp Cứng

Trang bị đầy đủ dây chuyền sản xuất hộp cứng: Máy sản xuất hộp cứng tự động và máy vào bìa cứng Máy gập và vào keo tự động

Ứng dụng cho các ngành: Hộp điện thoại, hộp quà tặng v.v

+ Hệ Thống Máy Sản Xuất Sách Hướng Dẫn Sử Dụng (Gia Công Sau In)

+ Trang bị toàn bộ dây chuyền sản xuất sách Hướng dẫn sử dụng: Máy cắt/gập tay sách/ tờ in, Chuyền đóng ghim sách, Chuyền vào keo nhiệt

Có thể sản xuất các loại sách hướng dẫn sử dụng, tờ đơn, tờ gập với các loại kích thước khác nhau

2.1.4. Đặc điểm lao động của Công ty

GOLDSUN luôn đề cao yếu tố con người, và coi đó là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của công ty.

Để có cái nhìn chung nhất về đội ngũ lao động của công ty, ta xem xét dựa trên một số tiêu chí sau: Cơ cấu theo tính chất công việc; Cơ cấu theo giới tính; Cơ cấu theo độ tuổi; Cơ cấu theo thâm niên; Cơ cấu theo trình độ chuyên môn chuyên môn

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động	1732	100	1584	100	1971	100
II. Cơ cấu						
1. Theo tính chất công việc						
- Lao động trực tiếp	1510	87,2	1387	86	1710	86,8
- LD gián tiếp	222	12,8	197	14	261	13,2
2. Theo giới tính						
- Nam	1065	61,5	948	59,8	1278	64,8
- Nữ	667	38,5	636	40,2	693	35,2
3. Theo độ tuổi						
- Dưới 30	979	46,0	799	50,5	1064	54,0
- Từ 30 – 45	669	38,6	594	37,5	752	38,2
- Trên 45	84	15,4	191	12,0	155	7,8
4. Theo thâm niên						
- Dưới 1 năm	589	34,0	507	32,0	749	38,0
- Từ 1 – 5 năm	770	44,5	685	43,9	729	37,0
- Trên 5 năm	373	21,5	382	24,1	493	25,0
5. Theo trình độ chuyên môn						
- CD, ĐH, sau ĐH	251	14,5	239	15,1	321	16,3
- Trung cấp, sơ cấp, nghề	476	27,5	464	29,3	624	31,7
- Trung học phổ thông	1005	58,0	881	55,6	1026	52,0

(Nguồn: Bộ phận Nhân sự, GOLDSUN)

Qua bảng thống kê cơ cấu lao động, tác giả thấy được:

Cơ cấu lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ cao hơn cơ cấu lao động gián tiếp, thông qua các năm tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm 87,2% (năm 2020), 86%

(năm 2021), 86,8% (năm 2022). Bên cạnh đó, công việc làm việc trực tiếp với máy móc kỹ thuật nên cơ cấu giới tính của công ty là lao động nam nhiều hơn lao động nữ, lao động nam từ năm 2020 – 2022 chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 62% và lao động nữ chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 38%. Đây là cơ cấu hoàn toàn hợp lý, phù hợp với hoạt động sản xuất của Công ty vì lao động nam có sức khỏe, nhanh nhạy và dẻo dai hơn cũng như ít bị ràng buộc bởi gia đình hơn lao động nữ.

Theo độ tuổi, công ty có đội ngũ nhân sự trẻ, độ tuổi từ 18 – 30 chiếm tỷ lệ cao, trung bình khoảng 50% và có xu hướng tăng từ 46% năm 2020 lên 54% năm 2022, độ tuổi từ 31 – 45 chiếm tỷ lệ khá ổn định ít biến động qua các năm khoảng 38%, độ tuổi > 45 chiếm tỷ lệ nhỏ và có xu hướng giảm dần từ 15,4% năm 2020 xuống chỉ còn 7,8% năm 2022. Đây là một ưu điểm vì người lao động đang ở thời điểm đỉnh cao về năng lực và trí tuệ nên năng suất lao động sẽ cao nhất.

Về thâm niên công tác, có thể thấy tỷ lệ lao động có thâm niên làm việc từ 1 năm đến trên 5 năm đều chiếm trên 60%, điều đó chứng tỏ, phía Công ty đã có những chính sách để giữ chân nhân sự khá tốt nên biến động nhân sự không quá lớn qua các năm.

Về trình độ, giai đoạn 2020 – 2022, lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao trung bình khoảng 55,2%, lao động có bằng trung cấp, sơ cấp, nghề chiếm tỷ lệ thấp hơn, khoảng 29,5% và lao động có bằng Cao đẳng, Đại học và sau Đại học chiếm tỷ lệ thấp, trung bình khoảng 15,3%, đây là cơ cấu hợp lý đối với đặc điểm ngành nghề của công ty là hoạt động trong lĩnh vực sản xuất.

Qua đó ta nhận thấy từ năm 2020 - 2022, quy mô lao động của Công ty có sự tăng trưởng qua các năm, tuy nhiên cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ không có sự biến động lớn cho thấy công ty chú trọng tuyển dụng những lao động trẻ, điều này là hoàn toàn hợp lý với việc đưa các phân

xưởng mới vào hoạt động, lực lượng lao động chủ yếu cần tuyển dụng là công nhân trong độ tuổi từ 18 – 40 với tỷ lệ nam cao hơn, ít yêu cầu bằng cấp và kinh nghiệm.

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Để tiến hành công tác tuyển dụng nhân lực đảm bảo tính hợp pháp thì tổ chức cần phải căn cứ vào hệ thống văn bản pháp luật của nhà nước quy định liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực. Những quy trình, quy định, quy chế và các văn bản liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực của công ty khi xây dựng cần phải đảm bảo tính hợp pháp theo quy định nhà nước; là cơ sở pháp lý để tiến hành tổ chức thực hiện, cụ thể:

Bộ luật Lao động 2019;

Nghị định 70/2023/NĐ-CP: Sửa đổi Nghị định 152/2020/NĐ-CP quy định về người lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam và tuyển dụng, quản lý người lao động Việt Nam làm việc cho tổ chức, cá nhân nước ngoài tại Việt Nam;

Nghị định 38/2022/NĐ-CP: Quy định về mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động;

Nghị định 12/2022/NĐ-CP: Về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động, bảo hiểm xã hội, người lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng;

Nghị định 152/2020/NĐ-CP: Quy định về người lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam và tuyển dụng, quản lý người lao động Việt Nam làm việc cho tổ chức, cá nhân nước ngoài tại Việt Nam;

Nghị định 145/2020/NĐ-CP: Hướng dẫn Bộ luật Lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động;

Nghị định 135/2020/NĐ-CP: Quy định tuổi nghỉ hưu;

Thông tư 10/2020/TT-BLĐTBXH: Hướng dẫn Bộ luật Lao động về nội dung của hợp đồng lao động, Hội đồng thương lượng tập thể và nghề, công việc có ảnh hưởng xấu tới chức năng sinh sản, nuôi con;

Thông tư 11/2020/TT-BLĐTBXH: Ban hành Danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm và nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm;

Quyết định 449/QĐ-TTg: Về thành lập Hội đồng tiền lương quốc gia do Thủ tướng Chính phủ ban hành.

Ngoài ra công tác tuyển dụng cần phải dựa vào: mục tiêu, định hướng chiến lược của tổ chức; Nội quy lao động, Quy chế tuyển dụng; Quy chế trả lương và kết quả phân tích đánh giá công việc của tổ chức.

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu tuyển dụng

Cách xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty hiện nay đã căn cứ vào tình hình sản xuất thực tế. Điều này đã giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không bị gián đoạn, tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, công ty luôn căn cứ vào chi tiết bản mô tả công việc, xác định những công việc thừa người – thiếu người để xác định số lượng và tiêu chuẩn cần tuyển. Nhờ vậy, công ty luôn có những quyết định nhanh chóng, kịp thời với nhu cầu thực tế, đảm bảo mọi hoạt động được thông suốt.

Tại GOLDSUN việc xác định nhu cầu nhân lực chính là khi các bộ phận có yêu cầu về nhân lực, họ sẽ gửi phiếu yêu cầu nhân lực (Phụ lục 3: Mẫu phiếu yêu cầu nhân lực) lên bộ phận tuyển dụng. Bộ phận tuyển dụng là đầu mối tập hợp mọi nhu cầu về tuyển dụng nhân lực, trình Ban giám đốc xem xét và phê duyệt dựa trên nhu cầu thực tế và định biên nhân sự. Để xác định được nhu cầu tuyển dụng một cách hiệu quả cần thực hiện dựa trên định biên nhân sự các khối/phòng/ bộ phận và phân tích công việc.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại GOLDSUN được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.2. Bảng Nhu cầu tuyển dụng Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (Năm 2020 – 2022)

Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động công ty	1732	100	1584	100	1971	100
II. Nhu cầu tuyển dụng	500	100	820	100	900	100
<i>1. Theo tính chất công việc</i>						
- Lao động trực tiếp	452	90,5	723	88,2	834	92,7
- Lao động gián tiếp	48	9,5	97	9,5	66	7,3
<i>2. Theo giới tính</i>						
- Nam	349	69,7	585	71,3	603	67,0
- Nữ	151	30,3	235	28,7	297	33,0
<i>3. Theo trình độ chuyên môn</i>						
- CĐ, ĐH, sau ĐH	82	16,3	42	5,1	38	4,2
- Trung cấp, sơ cấp, nghề	114	22,7	138	16,8	176	19,5
- Lao động phổ thông	304	61,0	640	78,1	686	76,3

(Nguồn: Bộ phận Nhân sự, GOLDSUN)

Qua bảng Nhu cầu tuyển dụng, tác giả nhận thấy nhu cầu tuyển dụng tại GOLDSUN khá lớn và có xu hướng tăng mạnh trong giai đoạn 2020 – 2022, từ 500 lao động (năm 2020) lên 900 lao động (năm 2022), tăng gấp 1,8 lần. Sở dĩ có sự tăng mạnh về nhu cầu đó bởi đây là giai đoạn phục hồi sau đại dịch COVID 19. Lực lượng công nhân (lao động phổ thông) thiếu hụt nên

về phía công ty đã đẩy mạnh tuyển dụng lực lượng lao động này để bù đắp và cân bằng đáp ứng nhu cầu công việc, đảm bảo hoạt động của GOLDSUN.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Để tránh việc thụ động trong quá trình tuyển dụng cũng như khó khăn trong công việc sắp xếp nhân sự để đáp ứng được yêu cầu về tính chất và khối lượng công việc thì hàng năm, Bộ phận tuyển dụng sẽ tổng hợp lại nhu cầu tuyển dụng của các khối/phòng ban/bộ phận và soạn thảo trình lên Tổng Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo, 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 và thời gian tuyển dụng.

+ Xác định nguồn tuyển dụng: Để phục vụ tuyển dụng đạt hiệu quả, công ty áp dụng kết hợp hai nguồn tuyển mộ đó là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.

Khung 2.1. Nguồn tuyển dụng

Nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của công ty chính là tuyển mộ từ internet đặc biệt là từ các trang mạng xã hội facebook, zalo, các trang mạng tuyển dụng truyền thống như: Vietnamworks.com, vieclam24h.com.vn..., từ website của công ty. Bởi lẽ, với sự bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay, việc tìm kiếm và gặp gỡ giữa các nhà tuyển dụng và các ứng viên trực tuyến sẽ trở nên dễ dàng, thuận lợi và tiết kiệm chi phí hơn. Bên cạnh đó, công ty cũng liên kết với các trường Cao đẳng, Đại học, trường đào tạo nghề để thu hút những ứng viên đào tạo đúng chuyên ngành đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của công ty. Đối với các vị trí cao cấp công ty thường kết hợp với các công ty săn đầu người headhunter để tuyển dụng các vị trí cao cấp, lãnh đạo vì những vị trí này rất khan hiếm nguồn và tuyển dụng họ tương đối khó.

+ Xác định phương pháp tuyển dụng: Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là công ty có quy mô lớn, có 3 nhà máy lớn, do đó để đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho công ty, bộ phận tuyển dụng hầu như dùng rất nhiều phương pháp kết hợp, cụ thể:

- Phương pháp sàng lọc hồ sơ

Để tuyển chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chí tuyển dụng 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.

Khung 2.2. Cách thức sàng lọc hồ sơ tại GOLDSUN

Với vị thế và uy tín của công ty, lượng hồ sơ hàng năm tương đối nhiều. Cán bộ tuyển dụng tiến hành sàng lọc sơ bộ bằng cách chấm điểm với mức điểm tối đa là 50 điểm các tiêu chí về hình thức, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, trình độ chuyên môn, kỹ năng. Điểm tối thiểu để hồ sơ pass vòng sàng lọc là đạt 25/50. Những hồ sơ đạt yêu cầu được sắp xếp lịch để tiến hành phỏng vấn.

- Phương pháp kiểm tra, trắc nghiệm

Tùy vào từng vị trí tuyển dụng 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.

Các bài kiểm tra trắc nghiệm của công ty đưa ra nội dung khá đơn giản, chưa có nhiều điểm nhấn. Ở một khía cạnh nào đó, các bài kiểm tra trắc nghiệm này chỉ mang tính hình thức và theo quy trình chứ chưa thực sự mang lại hiệu quả.

- Phương pháp phỏng vấn

Cán bộ tuyển dụng trao đổi thông tin trực tiếp 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 tuyển dụng 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 yêu cầu các ứng viên khai vào Bản tự khai 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 các phương pháp tuyển dụng mà hiện nay công ty đang sử dụng, tác giả cũng có đưa vào nội dung khảo sát và có tới 85% đánh giá là phù hợp, chỉ 15% đánh giá là chưa phù hợp. Điều này cho thấy những phương pháp mà công ty sử dụng đã khá phù hợp với điều kiện thực tế của công ty.

+ Địa điểm và thời gian tuyển dụng: Do Công ty có 3 nhà máy lớn và đặc trưng ngành sản xuất nên việc tuyển dụng nhân lực luôn rất cấp bách và diễn ra liên tục. Địa điểm phỏng vấn tại văn phòng công ty, trên văn phòng công ty có 3 phòng để có thể phỏng vấn ứng viên. Đối với các vị trí lao động trực tiếp, Công ty thành lập Hội đồng tuyển dụng bao gồm Giám đốc sản xuất, Tổ trưởng phân xưởng (có nhu cầu tuyển dụng nhân lực), chuyên viên tuyển dụng tại công ty với quy mô lớn, mời các ứng viên đủ điều kiện đến phỏng vấn. Đối tượng lao động này phía công ty tuyển dụng với các tiêu chí khá dễ dàng, lưu tâm vào sức khỏe và thái độ, không yêu cầu quá cao về trình

độ chuyên môn hay trình độ học vấn (Thông thường chỉ cần tốt nghiệp THPT). Đối với các vị trí lao động gián tiếp, Công ty sẽ thành lập Hội đồng tuyển dụng, Hội đồng này bao gồm người phụ trách tuyển dụng nhân lực của công ty và người quản lý trực tiếp bộ phận có nhu cầu tuyển dụng nhân lực, nếu đợt tuyển dụng nào có vị trí quản lý quan trọng thì người phỏng vấn trực tiếp sẽ là Ban giám đốc công ty. Công ty tổ chức tuyển dụng thường xuyên liên tục khi có nhu cầu. Tổ chức những ngày hội tuyển dụng với quy mô lớn thường được tổ chức vào tuần đầu của mỗi quý.

+ Xác định chi phí tuyển dụng: Chi phí tuyển dụng được phân bổ trong 12 tháng, mỗi tháng 5.000.000đ, chi phí này bao gồm chạy quảng cáo, chạy nguồn tuyển mộ. Mỗi quý sẽ có 1 ngày tuyển dụng với quy mô lớn thì chi phí cho mỗi chương trình khoảng 15.000.000đ, chi phí tổ chức các chương trình ngày hội tuyển dụng. Ngoài ra nếu tuyển các vị trí cấp cao, qua các công ty headhunter thì chi phí từ 30.000.000đ/người (tương đương 1 tháng lương).

Tuy nhiên công ty mới chỉ đưa ra kế hoạch mang tính chất chung chung, chưa có sự tính toán chi tiết cụ thể cho từng vị trí tuyển dụng. Đang thực hiện kế hoạch tuyển dụng dựa vào kinh nghiệm của cán bộ tuyển dụng và tiền lệ những năm trước mà không có sự hoạch định nhân lực rõ ràng. Điều đó hạn chế phần nào kết quả tuyển dụng tại GOLDSUN.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện tuyển dụng

2.2.3.1. Thu hút người xin việc

Thu hút người xin việc hay quá trình tuyển mộ là dựa vào các nguồn cung cấp ứng viên đã xác định được trong kế hoạch tuyển dụng để lựa chọn các phương pháp và thực hiện việc thu hút ứng viên phù hợp, việc thu hút này thực hiện theo 2 nguồn:

Thu hút nguồn ứng viên nội bộ: Thông thường công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng nội bộ, và có kế hoạch đào tạo đối với cán bộ nguồn để nhân viên có cơ

hội thăng tiến trong nghề nghiệp, việc này sẽ giúp nhân viên trong công ty có sự gắn bó lâu dài hơn.

Công ty thông báo tuyển dụng công khai minh bạch trong nội bộ công ty thông qua: Gửi email, thông báo trên website chính thức của công ty.

Thu hút nguồn ứng viên bên ngoài

Để thu hút người xin việc Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên các trang web về tuyển dụng như các trang www.24h.com.vn, www.timviecnhanh.vn, www.tuyendung.com, www.careerbuilder.vn, www.topcv.com. Đây là những trang tuyển dụng có số lượng người truy cập đông, lại miễn phí vừa giúp Công ty tiết kiệm được chi phí tuyển dụng vừa thu hút được nhiều ứng viên nộp hồ sơ.

Đối với các vị cao cấp, lãnh đạo, Công ty thường ký hợp đồng với các công ty săn đầu người headhunter như: Navigos, Hrchannel, Hr2B, Talentnet... để tìm được nguồn nhân lực cao cấp đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Thông báo tuyển dụng của Công ty thường bao gồm: Thông tin khái quát về công ty, vị trí tuyển dụng, số lượng cần tuyển, mô tả công việc, yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển, khái quát về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc, yêu cầu hồ sơ, thời gian và địa điểm thu nhận hồ sơ.

Trong bản thông báo tuyển dụng này cũng nêu rõ vị trí và mô tả công việc của vị trí đó, nêu rõ yêu cầu, quyền lợi và cách thức nộp hồ sơ giúp cho ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào các vị trí của Công ty.

Nhìn chung, đối với công tác thu hút người xin việc thì hiện nay do quy mô của GOLDSUN tương đối lớn, do đó nhu cầu tuyển dụng rất nhiều nên công ty rất chú trọng vào công tác này, việc tìm kiếm nguồn nhân lực được thực hiện thông qua nhiều hình thức phương pháp kết hợp như đăng quảng cáo trên các trang website tuyển dụng, các trang mạng xã hội, liên kết các

trường Đại học, Cao đẳng, trường nghề,... để thu hút tối đa nguồn ứng viên để đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho Công ty.

Thực trạng kết quả thu hút người xin việc này cũng cho kết quả tương đồng với kết quả điều tra của tác giả khi hỏi các ứng viên biết được thông tin tuyển dụng của Công ty qua nguồn nào thì có tới 80% nhân viên của Công ty trả lời họ biết được thông tin qua internet và phương tiện truyền thông, còn 10% biết được qua việc liên kết với các trường Đại học, Cao đẳng, các trường đào tạo nghề và chỉ có 10% biết được qua các nguồn khác. Điều này cho thấy việc thu hút người xin việc của công ty qua các kênh internet và các phương tiện truyền thông khác như mạng xã hội facebook, zalo.. là hoàn toàn phù hợp và đầy đủ thông tin cần thiết (khi có 95% người được hỏi thông báo tuyển dụng của Công ty có rõ ràng, đầy đủ thông tin cần thiết không trả lời là có).

2.2.3.2. *Tuyển chọn nhân lực*

Hiện nay, GOLDSUN đang áp dụng quy trình tuyển dụng nhân lực như sau

- Bước 1: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi việc thông báo tuyển dụng được đăng tải, công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí:

+ 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. 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 tuyển dụng.

Sau khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu nhất, Bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành lập danh sách trích ngang các ứng viên và phiếu đề xuất phỏng vấn.

Bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên tại GOLDSUN tương đối minh bạch và khoa học. Những tiêu chuẩn cơ bản của công ty đưa ra khá đầy đủ và cần thiết. Đặc biệt, việc đưa ra mẫu cho điểm hồ sơ có đóng góp tích cực cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ giúp cho quá trình thực hiện công việc này được chặt chẽ và khoa học hơn. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế là trong mẫu cho điểm hồ sơ có xây dựng từng vị trí dự tuyển khác nhau, nhưng các tiêu chí cho điểm mỗi vị trí dự tuyển này lại giống nhau. Công ty chưa đưa ra được tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí dự tuyển.

- Bước 2: Phỏng vấn và đánh giá ứng viên

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, Bộ phận tuyển dụng công ty tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm nhất 3 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 chuyên viên tuyển dụng, đại diện bộ phận tuyển dụng (theo phân công của phó bộ phận phụ trách tuyển dụng) và người đại diện bộ phận cần tuyển dụng nhân lực 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.

Để đánh giá về bước phỏng vấn này, tác giả đã đặt ra câu hỏi. Anh/Chị có được chuyên viên tuyển dụng của Công ty mô tả rõ nội dung công việc và yêu cầu cần thực hiện vị trí tuyển dụng không? Và có tới hơn 93 % trả lời là rõ ràng và 7% trả lời bình thường. Đối với nội dung Anh/ chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không? Cũng có 95% trả lời có được giải đáp thắc mắc và 5% còn lại chưa thỏa mãn với những thắc mắc của mình và sẽ hỏi lại sau nếu đc tiếp nhận thử việc.

Kết quả khảo sát trên cho thấy những cán bộ làm công tác phỏng vấn tuyển dụng của công ty đã làm tốt công việc của mình.

- Bước 3: Thông báo kết quả và tiếp nhận thử việc

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. Bộ phận Nhân sự 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 Bộ phận Nhân sự công ty. Nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu thì phòng Bộ phận Nhân sự sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động.

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 36% người trả lời là đáp ứng tốt yêu cầu, 56% trả lời là đáp ứng được nhu cầu và 10% trả lời là chưa đạt yêu cầu.

- Bước 4: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng

Ứng viên sau khi thử việc và được trưởng bộ phận, phòng ban phụ trách đánh giá đạt yêu cầu, Bộ phận Nhân sự 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 5: Hoàn tất quá trình tuyển dụng

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 tuyển dụng 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.

2.2.4. Thực trạng đánh giá tuyển dụng

Sau mỗi đợt tuyển dụng nhân lực, Công ty thường tổ chức kiểm tra, đánh giá lại công tác tuyển dụng để đảm bảo hoạt động tuyển dụng 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 tuyển dụng lần sau đạt hiệu quả hơn. Để kiểm tra, đánh giá về công tác tuyển dụng thì Công ty đã xác định một số tiêu chí quan trọng sau:

2.2.4.1. Thực trạng tiêu chí đánh giá kết quả tuyển mộ

Bảng 2.3. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào GOLDSUN năm 2020 – 2022

Chỉ tiêu	Năm					
	2020		2021		2022	
	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
Tổng số	665	100	1075	100	1360	100
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	95	14,3	110	10,2	178	13,0
Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	570	85,7	965	89,8	1182	87,0

(Nguồn: Bộ phận nhân sự, GOLDSUN)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, nguồn tuyển từ nội bộ thể hiện số nhân viên được chuyển chuyên, đề bạt trong nội bộ Công ty, phần lớn là được điều động để làm những việc có chức danh cao hơn với chức danh làm việc ban đầu. Còn người bên ngoài chính là lượng ứng viên nộp hồ sơ vào Công ty, phần lớn các vị trí công việc mới.

Với kết quả thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển vào công ty như đã phân tích ở trên cũng cho kết quả khá tương đồng với kết quả khảo sát của tác

giả về việc thu hút ứng viên đã đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của công ty chưa thì có tới 90% trả lời là đáp ứng đủ nhu cầu.

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng. 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 thống kê xác định được ứng viên tham gia tuyển dụng vào Công ty theo nguồn nào, kênh thông tin nào hữu ích nhất, đến được với ứng viên nhanh nhất.

Tỷ lệ chọn được tính toán dựa vào số liệu hồ sơ trúng tuyển trên tổng số hồ sơ nhận được từ các nguồn tuyển dụng.

Tỷ lệ sàng lọc và tỷ lệ chọn ở GOLDSUN trong giai đoạn 2020 - 2022 được thống kê như sau:

Bảng 2.4. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ, tỷ lệ chọn ứng viên tham gia tuyển dụng tại GOLDSUN năm 2020 – 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số hồ sơ thu về	665	100	1075	100	1132	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	95	14,3	110	10,2	147	13,0
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	570	85,7	965	89,8	985	87,0
II. Tổng số hồ sơ đã được sàng lọc	496	100	891	100	942	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	41	8,3	58	6,5	64	6,8
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	455	91,7	833	93,2	878	93,2
III. Số hồ sơ được tuyển dụng	320	100	600	100	725	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	41	12,8	58	9,7	64	8,8
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	279	87,2	542	90,3	661	91,2
IV. Số ứng viên nhận việc	316	98,8	589	98,1	721	99,4

(người)						
V. Số ứng viên ký hợp đồng sau thử việc (người)	309	96,5	587	97,8	720	99,3
VI. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ	(II)/(I)	74,6	(II)/(I)	82,9	(II)/(I)	83,2
VII. Tỷ lệ chọn	(III)/(I)	48,1	(III)/(I)	55,8	(III)/(I)	64,1
VIII. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc	7	2,2	2	0,3	1	0,1
IX. Tỷ lệ nhân viên mới đào tạo lại	3	0,97	1	0,3	0	0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ bộ phận nhân sự và tính toán số liệu)

Qua số lượng hồ sơ ứng tuyển vào công ty năm 2020 - 2022 cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn, tỷ lệ cao chứng tỏ sức hút của GOLDSUN đối với thị trường lao động ngành in ấn bao bì là khá lớn. Số lượng ứng tuyển nguồn bên trong chủ yếu là sự luân chuyển, bổ nhiệm, thăng chức cho các cán bộ đang làm việc trong công ty, đã có kinh nghiệm hoặc phù hợp với vị trí quản lý. Số lượng hồ sơ được sàng lọc của nguồn nội bộ đều được tuyển dụng, điều này cho thấy những ứng viên phù hợp với các điều kiện tuyển dụng, khi gửi hồ sơ đều được Công ty xem xét, ưu tiên cất nhắc.

Có thể thấy tỷ lệ sàng lọc cao (năm 2022 tỷ lệ sàng lọc lên tới 83,2%), chứng tỏ nguồn ứng viên đổ về tương đối chất lượng, điều đó thể hiện bộ phận tuyển dụng đang làm khá tốt và hiệu quả công tác của mình.

Tỷ lệ chọn ngày một cải thiện, từ 48,1% năm 2020, đến năm 2022 tỷ lệ này đã lên 64,1%, chênh lệch 16%. Đây là một tỷ lệ đáng mừng, thể hiện chất lượng các ứng viên từ các nguồn đổ về đáp ứng được các yêu cầu tuyển dụng.

Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc thấp, đến năm 2022 chỉ còn 0,1%. Điều đó chứng tỏ hoạt động hội nhập nhân viên mới của công ty đạt hiệu quả, góp phần giữ chân người lao động, đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực của công ty.

Tỷ lệ nhân viên mới đào tạo lại gần như không có, đây là tín hiệu đáng mừng thể hiện hiệu quả chất lượng của công tác tuyển dụng tại Công ty. Các

khâu tuyển dụng và đánh giá ứng viên chặt chẽ, góp phần tránh lãng phí nguồn lực của công ty.

2.2.4.2. Chi phí cho công tác tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng của GOLDSUN hầu như là chi phí dành cho đăng tin tuyển dụng trên các Website việc làm như: vietnamwork.com.vn, vieclam24h.com.vn, careerbuilder.vn, chạy Facebook Ads... Chi phí cho mỗi quảng cáo dao động trong khoảng từ 15 triệu đồng đến 30 triệu đồng/năm, chi phí đăng tuyển 01 vị trí là 0,5 – 1,5 triệu đồng. Chi phí tổ chức các buổi tuyển dụng trực tiếp tại các tỉnh là 10 triệu/buổi, mỗi năm sẽ mất 20 triệu. Chi phí dành cho việc thuê các công ty săn đầu người đối với những vị trí cấp quản lý cao, mỗi vị trí tương đương gần 2 tháng lương cơ bản trung bình 1 vị trí khoảng triệu 60 triệu.

Bảng 2.5. Chi phí tuyển dụng của GOLDSUN năm 2020 – 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Chi phí (VNĐ)	40.000.000	110.000.000	120.000.000
Tỷ lệ (%)		1,83	2,0
Số lao động được tuyển (người)	320	600	725
Chi phí/1 lao động (VNĐ)	187.500	183.333	165.517

(Nguồn: Bộ phận Nhân sự, GOLDSUN)

Bảng trên cho ta thấy chi phí tuyển dụng năm 2021 tăng 1,83 lần so với năm 2020, năm 2022 tăng gấp đôi so với năm 2020. Chi phí tuyển dụng tập trung vào chi phí tuyển mộ thông qua việc trả phí cho các công ty săn đầu người, đăng tin tuyển dụng trên mạng và chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mỗi năm. Do đó nhu cầu tuyển dụng càng lớn thì đồng nghĩa với việc chi phí tuyển dụng sẽ càng lớn. Năm 2020 là năm dịch bệnh COVID-19 nên hoạt động tuyển dụng không diễn ra mạnh mẽ, đến năm 2021 dịch bệnh đã dần ổn định, hoạt động sản xuất kinh doanh cũng dần bình

thường hóa nên cần phải chi cho tuyển dụng nhiều để thu hút số lượng lao động đã hụt đi trong thời điểm dịch bệnh.

Qua kết quả điều tra khảo sát có 26% người cho rằng chi phí cho tuyển mộ như trên là ít, 40% số người cho là chi phí tuyển mộ là vừa đủ, 34% nhận xét là nhiều. 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.

Công ty nên mở rộng thêm các kênh đăng tuyển miễn phí như: các trang mạng xã hội facebook, zalo, hoặc một số kênh miễn phí khác 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 viên.

2.2.4.3. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

Bảng 2.6. So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng của GOLDSUN năm 2020 – 2022

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Nhu cầu tuyển dụng (người)	500	820	900
Số lượng tuyển được thực tế	320	600	725
Tỷ lệ hoàn thành (%)	64	74	81

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, GOLDSUN)

Qua bảng so sánh cho thấy kết quả của công tác tuyển dụng tương đối, đáp ứng được từ 64% - 81% nhu cầu tuyển dụng, tăng đều qua các năm. Kết quả này minh chứng cho việc đội ngũ cán bộ tuyển dụng và các kênh tuyển dụng hiện Công ty đang sử dụng hiệu quả, cần tiếp tục phát huy.

Công ty đã đưa ra những quyết định tuyển dụng chính xác, đánh giá ứng viên qua các vòng tuyển dụng chi tiết và tạo cho ứng viên những trải nghiệm tốt, gây ấn tượng tốt với các ứng viên.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.3.1.1. Thị trường lao động

Do đặc thù là công ty sản xuất nên nhu cầu tuyển dụng lao động có trình độ phổ thông tại GOLDSUN khá cao. Lực lượng lao động này trên thị trường tương đối dồi dào, đặc biệt ở các vùng nông thôn. Đây cũng được coi là lợi thế mà thị trường lao động đem lại. Tuy nhiên, công nghệ ngày một phát triển hiện đại, trang thiết bị ngày một tiên tiến, song song với việc đó GOLDSUN cũng phải có những bước chuyển mình, lực lượng lao động có tay nghề, kỹ thuật cao theo đó cũng sẽ chiếm tỉ trọng cao hơn trong cơ cấu nguồn nhân lực của công ty. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để nguồn nhân lực được nâng cao dần về chất lượng. Điều đó buộc GOLDSUN phải có những giải pháp để có thể cập nhật kịp thời xu thế phát triển của ngành.

Một số vị trí quản lý cấp cao, nguồn nhân lực khá khan hiếm, GOLDSUN cũng gặp tình trạng chung như các đơn vị khác, cần phải đi qua các bên headhunter, chi phí tương đối lớn.

Mức lương bình quân của Công ty chi trả cho công nhân trung bình 8.000.000đ – 12.000.000đ, với mức lương công này so với thị trường là đảm bảo có sức cạnh tranh và thu hút người lao động trên thị trường. Bên cạnh đó còn một loạt các chính sách ưu đãi: ký túc xá, lo bữa ăn, thăm khám sức khỏe định kỳ...

Nhìn chung cán bộ chuyên trách của GOLDSUN trong quá trình làm tuyển dụng cũng đã tìm hiểu về thị trường lao động để có những tham mưu kịp thời cho lãnh đạo, nhằm tăng hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại công ty.

2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Nhân tài là cốt lõi thành công, do vậy sự cạnh tranh về lao động ngày

càng cao. Trên thương trường GOLDSUN là một thương hiệu lớn, tuy nhiên không tránh khỏi cũng có rất nhiều đối thủ cạnh tranh tầm cỡ, có thể kể đến Nhà máy bao bì Ngọc Diệp, Công ty TNHH Bao bì YFY, Công ty Thuận Phát Hưng, Công ty Bao bì Tân Long... đều là những thương hiệu uy tín và có vị thế nhất định.

Nhìn nhận thực tế, lãnh đạo GOLDSUN cũng đã có những quyết sách về cơ chế, chế độ cho người lao động để có thể thu hút được nguồn lao động; sẵn sàng thay đổi, điều chỉnh để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng về tổ chức mình.

2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.3.2.1. Thực trạng uy tín và vị thế của doanh nghiệp

GOLDSUN là một trong các doanh nghiệp hàng đầu sản xuất các sản phẩm in và bao bì carton giấy tại Miền Bắc Việt Nam. Thành lập từ năm 1996 từ một nhà máy nhỏ, Công Ty đã từng bước phát triển và hiện nay đã xây dựng được vị trí vững chắc trong ngành in.

Với vị thế và uy tín của doanh nghiệp, GOLDSUN đã thu hút được nhiều hồ sơ ứng viên hàng năm, do vậy công ty có khá nhiều lựa chọn trong việc tìm kiếm tuyển dụng những nhân sự theo nhu cầu. Có thể dễ dàng thấy được tâm lý của người lao động, làm việc trong công ty lớn được đảm bảo về quyền lợi, phúc lợi, cuộc sống ổn định; đặc biệt là niềm tự hào khi được làm việc và cống hiến tại công ty.

2.3.2.2. Thực trạng khung năng lực

Khung năng lực là một khái niệm rộng và bao trùm trên toàn hệ thống với tất cả các vị trí việc làm trong công ty, được xây dựng dựa trên kết quả phân tích công việc. Tại GOLDSUN, phân tích công việc rất được chú trọng. Công ty đã tận dụng tối đa những kết quả của phân tích công việc, đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc trong việc xây dựng

khung năng lực. Do đó các nội dung trong khung năng lực như là một bức tham chiếu tối ưu để cán bộ tuyển dụng soi vào nhằm sàng lọc, lựa chọn và đánh giá ứng viên.

Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ của từng vị trí việc làm được thể hiện rõ rệt trên khung năng lực theo 5 mức độ với các tiêu chí rõ ràng. Từ đó dễ dàng thấy được người lao động đang đạt ở mức nào để có thể sắp xếp công việc phù hợp và chi trả mức thù lao xứng đáng, đảm bảo giữ chân được người lao động và tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả hơn.

2.3.2.3. Thực trạng hoạch định nhân lực của doanh nghiệp

Hoạch định nhân lực giúp GOLDSUN xác định được nhu cầu nhân lực hiện tại của mình. Trên cơ sở hoạch định nhân lực mà công tác tuyển mộ sẽ xác định được số lượng cũng như chất lượng nhân lực cần tuyển, khoanh vùng, địa điểm tuyển mộ và có các kế hoạch cụ thể để đạt được hiệu quả.

Bộ phận chuyên trách về tuyển dụng của công ty có xây dựng kế hoạch nhân sự hàng năm, song bản kế hoạch đó khá sơ sài và chỉ mang tính chất nêu ra được số lượng cần tuyển trong năm theo các tháng, nội dung rất chung chung mà chưa cụ thể hóa tổng thể phần chi phí tuyển dụng hay mức lương dự kiến cũng như phương pháp hình thức lựa chọn sử dụng cho tuyển dụng. Điều này làm cho lãnh đạo khó có cái nhìn tổng thể về hoạt động tuyển dụng. Có thể thấy ở nội dung này, bộ phận chuyên trách làm chưa tốt, cần phải thay đổi cải thiện để hoàn thiện hơn.

2.3.2.4. Thực trạng năng lực bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng

Tuyển dụng nhân lực của Công ty được giao cho Bộ phận Nhân sự, trực thuộc Phòng Hành chính nhân sự đảm nhận. Theo quy định của Công ty, Bộ phận nhân sự có nhiệm vụ tham mưu cho Tổng Giám đốc trong việc tổ chức bộ máy sản xuất, quản lý đội ngũ cán bộ công nhân viên chức lao động

trong Công ty, thực hiện các công tác tuyển dụng nhân sự cho Công ty cũng như sắp xếp lại lao động trong từng phòng ban phân xưởng, tổ chức thực hiện bảo hộ lao động, vệ sinh an toàn trong sản xuất cũng như chế độ khen thưởng lương bổng.

Trong từng bước của quy trình tuyển dụng đều có sự giám sát khá chặt chẽ của lãnh đạo, được thể hiện qua việc xem xét và phê duyệt.

Trong đối nhân xử thế, cán bộ chuyên trách luôn ân cần, quan tâm chu đáo và khéo léo “đi sâu vào lòng người lao động”, có thể thấy rõ ràng khi GOLDSUN là một công ty sản xuất với quy mô lớn với gần 2000 nhân sự, qua bao năm hoạt động nhưng không có vụ tranh chấp, kiện tụng hay đình công nào xảy ra; cán bộ công nhân viên luôn đi làm với tâm trạng thoải mái vui tươi. Đây là tín hiệu đáng mừng, góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Bộ phận Nhân sự công ty hiện tại gồm có 12 người, tỷ lệ cán bộ nữ chiếm 75% tổng số cán bộ trong bộ phận tương đương với 9 người, còn lại 3 cán bộ là nam. Có 1 Trưởng và 2 Phó phụ trách.

Các cán bộ nhân viên trong bộ phận nhân sự hầu hết là những cán bộ trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình và đam mê công việc, họ được đào tạo bài bản, đa số được làm việc đúng chuyên ngành đào tạo trong các trường Đại học. Nhiệm vụ chính của bộ phận Nhân sự:

- Xây dựng tổ chức bộ máy hoạt động của Công ty theo quy định của Nhà nước, phù hợp với tình hình phát triển chung của doanh nghiệp
- Quản lý nhân sự toàn Công ty, sắp xếp, bố trí, tiếp nhận, điều động cán bộ, công nhân viên phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và quy mô phát triển của từng bộ phận
- Xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực toàn Công ty
- Quản lý thực hiện công tác tuyển dụng

- Xây dựng, quản lý và thực hiện đánh giá lao động
- Xây dựng, quản lý, thực hiện chế độ tiền lương, thu nhập, các chính sách, cơ chế, đòn bẩy, khuyến khích thu hút lao động
- Làm đầu mối trong việc xây dựng các văn bản quy định về chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, phòng, ban
- Quản lý, cập nhật, bổ sung hồ sơ, lý lịch và sổ Bảo hiểm xã hội của cán bộ, viên chức và hợp đồng lao động
- Thực hiện chế độ chính sách cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, độc hại, nghỉ ốm, thai sản và phụ cấp khác theo qui định của Nhà nước
- Thực hiện và quản lý công tác thi đua, khen thưởng tập thể và cá nhân theo quy định hiện hành.
- Xây dựng kế hoạch, biện pháp để thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng cho từng giai đoạn.
- Thống kê và báo cáo về công tác tổ chức nhân sự theo định kỳ và đột xuất.

2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.4.1. Kết quả đạt được

Bộ phận tuyển dụng đã xây dựng được kế hoạch tuyển dụng chi tiết và rõ ràng dựa vào nhu cầu tuyển dụng nhân lực của công ty, đồng thời nhu cầu tuyển dụng đó khá sát với thực tiễn hoạt động kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tế của từng bộ phận, từng đơn vị trong Công ty; bộ phận tuyển dụng đã xác định được tính cấp thiết cho nhu cầu tuyển dụng, ứng phó được với sự thay đổi trong hoạt động kinh doanh của Công ty, giúp công ty chủ động được nguồn lao động của mình.

Công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty cũng được triển khai chi tiết và đầy đủ, đảm bảo theo đúng quy trình tuyển dụng tại Công ty, đảm bảo bù đắp được đủ nhân sự kịp thời cho Công ty.

Nguồn tuyển mộ khá đa dạng, bao gồm cả nguồn tuyển bên trong và nguồn tuyển bên ngoài, liên kết với các cơ sở giáo dục. Đối với nguồn bên trong, tạo động lực để thúc đẩy nhân sự cố gắng và gắn bó làm việc cho công ty. Đối với nguồn bên ngoài, bộ phận tuyển dụng cũng khai thác triệt để nguồn ứng viên thu hút được từ các trang việc làm uy tín, các trang mạng xã hội facebook, zalo,... Đối với nguồn từ việc liên kết với các cơ sở giáo dục, bộ phận tuyển dụng cũng thu hút được khoảng hơn 100 học viên/năm tùy từng năm về Công ty để thực tập và tạo điều kiện làm việc chính thức sau khi học viên kết thúc thực tập.

Việc thông báo tuyển dụng nhân lực của Công ty đã được thực hiện đăng tuyển công khai, trên các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trang giới thiệu việc làm. Điều này giúp thông tin tuyển dụng của Công ty có thể đến được với nhiều ứng viên và tạo điều kiện cho Công ty tìm kiếm được nhiều ứng viên sáng giá cho các vị trí cần Công ty cần tuyển. Đồng thời, tránh khỏi những nghi ngờ trong quá trình tuyển chọn, đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên tham gia xin việc, tăng uy tín, hình ảnh cho Công ty.

Công tác tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ cũng xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, chi tiết. Có đóng góp tích cực cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ, giúp cho việc đánh giá hồ sơ được minh bạch và khách quan, đồng thời giúp cho quá trình thực hiện công việc này được chặt chẽ và khoa học hơn.

Bước phỏng vấn là một bước rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng, vì vậy bộ phận tuyển dụng Công ty đã làm rất chặt chẽ bước này, trong quá trình phỏng vấn nhân viên tuyển dụng đã khai thác hầu như tất cả các thông

tin về ứng viên, kinh nghiệm làm việc, những công việc đã làm ở vị trí trước đó, lý do nghỉ việc ở công ty cũ, mục đích ứng tuyển tại GOLDSUN, mức thu nhập mong muốn, các câu hỏi tình huống để đánh giá con người và cách giải quyết xử lý tình huống của ứng viên,...

Công tác thông báo kết quả và tiếp nhận thử việc, quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng được thực hiện bài bản và chặt chẽ. Có đánh giá, có cho điểm, trình ký ban giám đốc đầy đủ rồi cuối cùng mới cho nhân sự mới ký vào offer.

Đã có sự phân định rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân và đơn vị trong việc tuyển dụng nhân lực của Công ty.

Bộ phận tuyển dụng Công ty đã thực hiện khá tốt mục tiêu tuyển dụng đặt ra thông qua số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên mới tuyển dụng. Hòa nhập nhanh với công việc và phù hợp với văn hóa của Công ty.

Chất lượng tuyển chọn nhân lực của Công ty khá cao, các trường hợp tuyển dụng mới hầu như đều đáp ứng yêu cầu công việc do Công ty đề ra.

2.4.2. Tồn tại, hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đạt được trọng tuyển dụng tại Công ty thì công tác này còn tồn tại một số hạn chế như sau:

Tuyển dụng còn gặp nhiều bất cập như có sự nể nang đối với người thân quen, đánh giá thiếu khách quan từ đó sẽ vô tình làm mất những ứng viên có năng lực thực sự, gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty.

Mặc dù đã có kế hoạch tuyển dụng hàng năm, song chưa được chi tiết đầy đủ mà chỉ chung chung, chỉ có thể nhìn thấy về số lượng nhân sự cần tuyển trong mỗi tháng; chưa có nhiều giá trị nếu đó là một bản kế hoạch tuyển dụng năm, chỉ mang tính chất ước lượng định biên theo kinh nghiệm.

Đối với bộ tiêu chí đánh giá hồ sơ ứng viên, mẫu cho điểm hồ sơ có xây dựng từng vị trí dự tuyển khác nhau, nhưng các tiêu chí cho điểm mỗi vị trí dự tuyển này lại giống nhau. Như vậy, Công ty chưa đưa ra được tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí dự tuyển. Đây là hạn chế khá lớn và cần phải bàn bạc thảo luận lại để cùng nhau chỉnh sửa, xây dựng được bộ tiêu chí chuẩn hơn.

2.4.3. Nguyên nhân của tồn tại, hạn chế

Hiện nay trong nội bộ công ty vẫn sắp xếp người thân vào làm việc. Có một số vị trí có thể tìm được nhiều ứng viên tốt hơn nhưng do nể họ hàng nên sắp xếp họ vào vị trí đó mà ko đăng tuyển ngoài nữa. Việc này tuy không làm mất thời gian, chi phí của tuyển dụng nhưng chất lượng nhân sự có thể chưa tốt, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc đồng thời hiệu quả làm việc cũng không cao.

Do GOLDSUN còn tập trung quá nhiều vào lợi nhuận nên không chú trọng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa còn mờ nhạt chưa được xác định rõ, chưa được hệ thống thành văn bản, chưa chú trọng cho bộ phận truyền thông (hiện tại ở Công ty mới chỉ có 1 nhân viên đảm nhận công tác truyền thông) nên chưa lan tỏa được văn hóa cũng như chưa kết nối được các cá nhân trong công ty với nhau và các cá nhân bên ngoài công ty cũng chưa hiểu rõ được về môi trường làm việc tại GOLDSUN.

Đối với bộ tiêu chí đánh giá hồ sơ ứng viên, do số lượng tuyển dụng khá lớn, khối lượng công việc của bộ phận tuyển dụng nhiều và bộ phận tuyển dụng mới chỉ tập trung nhất vào việc tìm nguồn ứng viên, phỏng vấn và đánh giá nên chưa có thời gian nghiên cứu và xây dựng lại bộ tiêu chí đánh giá hồ sơ này. Vì vậy đây là phiên bản cũ cần được cải tiến và xây dựng chi tiết hơn để cập nhật kịp thời với tình hình tuyển dụng nhân lực hiện nay tại Công ty.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN

3.1. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3.1.1. Định hướng phát triển chiến lược kinh doanh

Trong chiến lược phát triển công ty xác định mục tiêu chiến lược phát triển của công ty là đến năm 2025 trở thành một doanh nghiệp dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Khởi tạo lợi thế cạnh tranh, chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp và phát triển bền vững, thông qua việc cung cấp cung cấp giải pháp In ấn và Bao bì tổng thể cho khách hàng với chất lượng cao nhất, chi phí thấp nhất và dịch vụ chuyên nghiệp. Để đạt được mục tiêu chiến lược nêu trên thì công ty cũng đề ra các phương hướng phát triển cụ thể như sau:

Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Đứng trước những cơ hội và thách thức do xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực mang lại, cũng như bao nhiêu doanh nghiệp khác Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN phải hoạt động trong một cơ chế thị trường mở, có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Hiện nay thị trường cung cấp sản phẩm và dịch vụ in ấn của công ty khá phát triển và có nhiều chuyển biến tích cực. Đặc biệt, ngày càng có nhiều chủng loại sản phẩm được đưa vào thị trường Việt Nam cũng như hoạt động sản xuất trong nước cũng đầy mạnh và phát triển. Để theo kịp sự phát triển của thị trường các doanh nghiệp từ sản xuất đến kinh doanh phân phối sản phẩm đều phải đưa ra các chính sách đúng đắn và phù hợp với

điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty phải đa dạng hoá nguồn hàng, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ nhằm cung cấp cho thị trường nhiều sự lựa chọn. Về mặt chất lượng, giá cả Công ty bằng mọi cách đưa quy trình kiểm tra trước khi trao sản phẩm cho khách hàng. Kiên quyết không đưa ra bán những sản phẩm không đủ tiêu chuẩn nhằm đảm bảo chất lượng tốt nhất phục vụ cho khách hàng, Công ty tối ưu hóa quy trình sản xuất kinh doanh để giảm chi phí, để tăng tính cạnh tranh và cạnh tranh thắng lợi trên thị trường. Mặt khác, để duy trì được thị trường và phát triển được thị trường hiện tại Công ty phải thúc đẩy và khuyến khích bán hàng và bằng mọi cách phải quay vòng vốn nhanh không để ứ đọng vốn và để bị chiếm dụng vốn.

Thứ hai, phát triển thị trường mới

Để mở rộng thị trường mới, khởi đầu của vấn đề này là nghiên cứu phát triển thị trường, và chất lượng công tác này sẽ ảnh hưởng tới chất lượng của công tác khác như mua bán, dự trữ nguyên vật liệu, máy móc, trang thiết bị... Do vậy, để đảm bảo phát triển thị trường mới một cách hiệu quả thì bộ phận nghiên cứu thị trường phải thu nhập, xử lý, đánh giá và sử dụng các thông tin thu thập được một cách khoa học, thận trọng. Trên cơ sở đó đề ra quyết định phát triển thị trường mới như kiến tạo thị trường, xâm nhập thị trường... Khi nghiên cứu phải xác định cho được các yếu tố cụ thể như khách hàng là ai và mức độ sử dụng dịch vụ in ấn để từ đó đưa ra một chính sách phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả trong cạnh tranh trên thị trường và nâng cao khả năng nhằm chiếm lĩnh thị trường mới của Công ty.

Thứ ba, một số mục tiêu trọng yếu Công ty hướng đến

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân 30%-50%/năm;
- Duy trì các chỉ số sinh lợi trên vốn chủ sở hữu;

- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, và đánh mạnh vào các nhãn hàng lớn ở nước ngoài;
- Đứng đầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thông qua sự thừa nhận của khách hàng và các tổ chức đánh giá có uy tín;
- Nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, thông qua việc áp dụng các hệ thống quản lý tiên tiến;
- Khai thác tối đa mọi cơ hội đầu tư với các đối tác trong và ngoài nước;
- Tập trung đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty;
- Xây dựng môi trường làm việc: “Thân thiện & Chuyên nghiệp”;
- Tham gia đóng góp cho các hoạt động xã hội, nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và uy tín của Công ty.

3.1.2. Định hướng tuyển dụng nhân lực

3.1.2.1. Số lượng tuyển dụng

Tuyển thêm cán bộ nhân sự vào các vị trí đang thiếu hụt, bổ sung cho nhu cầu mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh của công ty. Công ty quan tâm hơn nữa đến quản lý nhân sự bằng việc hoạch định, thiết lập hóa nguồn nhân lực, tổ chức, sắp xếp thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng nhân lực theo yêu cầu công việc và có hiệu quả.

3.1.2.2. Chất lượng tuyển dụng

Duy trì nguồn chất lượng hiện có và Công ty cần chú tâm đến nâng cao chất lượng tuyển dụng mới, đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực của công ty cả về chất lượng và số lượng. Giảm dần và đẩy lùi tình trạng số lượng đông mà chất lượng lao động lại thấp, không đảm bảo được tính thị trường hiện nay, cần có đội ngũ lao động có chất lượng tốt theo kịp các thay đổi nhanh chóng của thị trường ngày càng gay gắt như sự nhạy bén, óc sáng tạo, sự linh hoạt,

trình độ chuyên môn theo kịp với công nghệ,...Để nâng cao chất lượng tuyển chọn cần lập tiêu chuẩn tuyển chọn cụ thể hơn cho từng vị trí công việc, kết hợp chặt chẽ với các công tác khác trong quản lý nhân sự. Đảm bảo được chất lượng lao động cao, có trình độ và được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm thực tế, có sáng kiến nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng nguồn lao động tốt tạo được thế cạnh tranh cho công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3.2.1. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng của công ty

Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, công tác quản trị nhân lực vừa góp phần tạo ra hiệu quả hoạt động kinh doanh cao.

Một đội ngũ cán bộ tuyển mộ tuyển chọn làm việc hiệu quả, đội ngũ cán bộ phòng nhân sự phải hiểu rõ được tầm quan trọng của công việc lập kế hoạch tuyển mộ trong hoạt động quản trị nhân lực, thành thạo trong công việc lập kế hoạch và vận dụng nó một cách linh hoạt.

Đồng thời, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực bộ phận này phải có kinh nghiệm trong việc tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo công ty về các hoạt động liên quan tới tuyển dụng: Hoạch định nhân sự làm căn cứ cho phòng, đơn vị đề xuất nhu cầu tuyển dụng theo năm, đợt; đề xuất mức lương cho vị trí công việc cần tuyển, tiêu chí, dự toán chi phí, kênh đăng tuyển và các phương pháp tuyển; Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá sau mỗi đợt tuyển dụng; Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về công tác tuyển dụng.

Bên cạnh đó, cần phân định trách nhiệm rõ ràng trong tuyển dụng. Bởi, hoạt động quản trị nhân lực là một trong các hoạt động của Công ty và tuyển

dụng là một trong số các nội dung của hoạt động quản trị nhân lực. Vì vậy, có sự liên kết, gắn bó chặt chẽ giữa các hoạt động với nhau sẽ tạo điều kiện cho nhau cùng phát triển. Sự phối hợp hoạt động giữa bộ phận nhân sự với các bộ phận phòng ban chức năng khác trong công ty cũng là một giải pháp hữu hiệu giúp công ty hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực của mình.

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

+ Mục tiêu giải pháp: Là nhằm ứng phó với sự biến động về nguồn nhân lực trong công ty trong từng giai đoạn cụ thể trên cơ sở đánh giá đúng chất lượng và số lượng nguồn nhân lực hiện tại, so sánh với mục tiêu kinh doanh xem nguồn nhân lực của công ty thừa - thiếu thế nào, thiếu bao nhiêu, chất lượng cụ thể (yêu cầu năng lực) ra sao, lúc nào cần tuyển dụng để từ đó đề ra kế hoạch tuyển dụng chi tiết.

+ Nội dung của giải pháp: Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, Ban lãnh đạo công ty xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên chuyên nghiệp, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của hoạt động kinh doanh dưới nhà hàng... Trong các bước của quy trình tuyển dụng nhân lực cho doanh nghiệp, bước xác định nhu cầu tuyển dụng là bước đầu tiên, quyết định chất lượng của hoạt động tuyển dụng bởi chỉ khi xác định được nhu cầu tuyển, thì các bước tiếp theo của quy trình mới có thể thực hiện có hiệu quả.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Để thực hiện được việc xác định nhu cầu tuyển dụng thì thực hiện tốt việc rà soát, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực hiện có của Công ty cũng như việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường xuyên làm căn cứ cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty.

3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ

+ Mục tiêu của giải pháp: Mở rộng và làm đa dạng nguồn ứng tuyển, nâng cao chất lượng nguồn ứng viên

+ Nội dung của giải pháp:

Thứ nhất, lên kế hoạch mở rộng kênh đăng tuyển. Ngoài các kênh đăng tuyển hiện nay vẫn đang triển khai. Bộ phận tuyển dụng cần mở rộng cách thức tiếp cận ứng viên thông qua việc tổ chức hoặc tham gia vào các ngày hội việc làm trên địa bàn để quảng bá thương hiệu đồng thời thu hút nhiều ứng viên có trình độ cao ứng tuyển vào Công ty. Điều này vừa có lợi cho Công ty, vừa tạo điều kiện cho nhân viên bộ phận tuyển dụng rèn luyện thêm kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng tổ chức và điều phối hoạt động. Bộ phận tuyển dụng cần bàn bạc, tham mưu, xin ý kiến của ban giám đốc để được phê duyệt và lên kế hoạch chi tiết cho hoạt động này.

Thứ hai, cân đối ngân sách thực hiện. Để tổ chức ngày hội việc làm, bộ phận tuyển dụng cần phải liệt kê những thứ cần chi cho hoạt động này như: Chi phí làm banner; Standee; thuê địa điểm; chi phí trà, nước;... Từ đó tính toán chi phí và tổng hợp thành ngân sách để trình duyệt Ban Giám Đốc.

Thứ ba, tổ chức triển khai, bộ phận tuyển dụng sẽ liên hệ với bên Marketing để thiết kế mẫu banner và standee. Liên hệ với bên mua hàng để tìm nhà cung cấp về in ấn. Liên hệ với bên hành chính để chuẩn bị trà, nước,... và tìm địa điểm thuê mặt bằng hoặc liên hệ với bên tổ chức ngày hội việc làm. Bộ phận tuyển dụng cần chuẩn bị kỹ tất cả những khâu này trước khi triển khai nhằm đảm bảo hoạt động ngày hội việc làm được diễn ra suôn sẻ, thuận lợi.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Để hoàn thiện quy trình tuyển mộ, bộ phận tuyển dụng cần rà soát lại các kênh tuyển dụng, tỷ lệ tương tác giữa các kênh và ứng viên. Số lượng hồ sơ gửi về trung bình 1 ngày,... Thống kê thành

báo cáo và phân tích để từ đó phát hiện những khiếm khuyết, thiếu sót trong quá trình tuyển mộ. Phát hiện những kênh tương tác yếu để ngừng đăng tuyển trên những kênh ấy, tránh lãng phí chi phí và thời gian tuyển mộ.

3.2.4. Hoạch định nhân lực một cách linh hoạt, chính xác

+ Mục tiêu của giải pháp: Nhằm đáp ứng kịp thời những thay đổi về nhân sự trong công ty, giúp công ty thực hiện tuyển dụng một cách chủ động, đồng thời tăng hiệu quả tuyển dụng. Khi thực hiện hoạch định nhân lực phải căn cứ vào nhiều yếu tố, trong đó phải nhất thiết dựa vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty, những biến động nhân sự trong nội bộ công ty cũng như trên thị trường lao động.

+ Nội dung của giải pháp: Quá trình hoạch định nên thực hiện theo các bước như sau:

Bước 1: Phân tích môi trường bên trong, môi trường bên ngoài công ty, đánh giá những ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của công ty

Bước 2: Dự báo về cầu nhân lực trong công ty

Bước 3: Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực trong công ty và quan tâm cung – cầu trong từng giai đoạn. Sau đó đề ra các chính sách, kế hoạch phù hợp với tình hình biến động nhân lực của công ty nhằm đảm bảo nhân lực phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh. Từ việc hoạch định nhân lực, đưa ra kế hoạch tổng thể hàng năm đầy đủ để lãnh đạo có cái nhìn tổng quan và phân bổ được nguồn tài chính phục vụ các hoạt động của công ty.

Bảng 3.1. Mẫu kế hoạch tuyển dụng nhân sự hàng năm của công ty (Đề xuất)

KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ CÔNG TY
(Năm.....)

STT	Vị trí tuyển dụng	Đơn vị	Số lượng	Dự kiến mức lương	Thời gian dự kiến tuyển			Hình thức đăng tuyển	Hội đồng tuyển dụng	Dự trù kinh phí tuyển dụng
					Nhận HS	Test	PV			

Bước 4: Theo dõi, kiểm tra quá trình triển khai các chính sách, sau đó đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Muốn công tác hoạch định có hiệu quả tốt nhất, lãnh đạo công ty cần quan tâm, chỉ đạo và theo dõi sát sao hoạt động hoạch định nhân lực. Cán bộ nhân sự phải nắm rõ tình hình nhân sự của công ty, các chính sách nhân sự, kế hoạch cũng như tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. Đồng thời cần có chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự.

KẾT LUẬN

Vấn đề nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực đảm bảo nhu cầu công việc, đặc biệt là doanh nghiệp sản xuất như Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của Công ty. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Trong khuôn khổ đề tài: “Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN”, tác giả đã vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu để đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đề tài đã nêu lên được những luận cứ khoa học và những giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực của Công ty. Đề tài đã hoàn thành nhiệm vụ đặt ra trên những vấn đề cụ thể sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về khái niệm, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực, nội dung tuyển dụng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực của Công ty cũng như tổng quan kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp qua đó rút ra một số bài học cho Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.

Thứ hai, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN; Đánh giá kết quả hoạt động của công ty trong thời gian qua cũng như những tác động của môi trường bên trong và bên ngoài đối với tuyển dụng nhân lực của Công ty.

Thứ ba, trên cơ sở đánh giá thực trạng tuyển dụng, tìm ra được những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của công tác này, đề tài đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực trong thời gian tới.

Đề tài đã đề cập đến nhiều nội dung theo đối tượng và phạm vi nghiên cứu, nhưng do vẫn còn một số hạn chế, một số nội dung chỉ nêu lên theo logic

hệ thống, cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu để đảm bảo tính đồng bộ nhằm nâng cao hơn nữa tính khả thi trong thực tế.

Những kết quả nghiên cứu của luận văn là hết sức cần thiết, đáp ứng yêu cầu thực tế tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp nói chung, tác giả của luận văn xin nhận được sự đóng góp của các nhà khoa học và các nhà quản trị, các thầy cô và bạn bè./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Danh mục tài liệu trong nước

1. Nguyễn Việt Bằng, Lưu Minh Vững (2022), “Duy trì nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh Kinh tế và Quản trị kinh doanh*
2. Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
4. Trần Hữu Hào (2016), *Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, “Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In Hồng Hà”*, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
5. Trần Thị Hồng, Lộc Thị Hương (2021), “Tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần quốc tế THAGACO”, *Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*
6. Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền (2012), “Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*
7. Nguyễn Thị Thanh Quý, Đào Thị Thu (2018), “Vấn đề tuyển dụng và sử dụng lao động tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc”, *Tạp chí Nghiên cứu Khoa học Công đoàn*
8. Nguyễn Quang Thu, Hà Kiên Tân (2012), “Các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng tuyển dụng trực tuyến của các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*.

9. Nguyễn Chon Trung, *Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức*, Tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7 tháng 8 năm 2011.

II. Danh mục tài liệu ngoài nước

1. Martin Hamburg, Rolf van der Velden (2015), “Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments”, *Economics of Education Review*.

2. Pavitra Dhamija (2012), “E-recruitment: a roadmap towards, E-human resource management”, *International Refereed Research Journal*

3. Saman Bina, Jeffrey K. Mullins, Stacie Petter (2021), “Examining Game-based Approaches in Human Resources Recruitment and Selection: A Literature Review and Research Agenda”

4. Sow Hup Chan, Oi Mei Kuok (2011), “A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*

III. Tài liệu công ty

1. Báo cáo tuyển dụng nhân sự giai đoạn 2020 – 2022, Bộ phận Nhân sự GOLDSUN

2. Hồ sơ năng lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3. Website <http://goldsunpackaging.vn/>

PHỤ LỤC 1

Phiếu khảo sát

ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN

Kính chào Anh/Chị!

Tôi là: Dương Minh Huệ là học viên cao học ngành Quản trị nhân lực khóa 11 Đại học Lao Động Xã Hội. Tôi đang thực hiện luận văn thạc sỹ với đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN*”. Để có thêm cơ sở thực tiễn phục vụ cho việc nghiên cứu của mình, rất mong Anh/chị cho ý kiến trả lời của mình theo những câu hỏi dưới đây:

(Tất cả số liệu điều tra, ý kiến trả lời của Anh/Chị nhằm mục đích phục vụ cho nghiên cứu, học tập và hoàn toàn được giữ bí mật)

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị. Xin chân thành cảm ơn!

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:

Giới tính: Nam; Nữ

Tuổi: Dưới 25; Từ 25 – 35; Từ 35 – 45; Trên 45

Trình độ chuyên môn: Trên Đại học; ĐH, CĐ; Trung cấp, sơ cấp

Vị trí công tác:

Bộ phận công tác:.....

NỘI DUNG KHẢO SÁT 1

(Phần dành cho cán bộ quản lý các bộ phận)

<p>1. Anh/chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực với Công ty:</p> <p>A. Rất quan trọng</p> <p>B. Quan trọng</p> <p>C. Bình thường</p> <p>D. Không quan trọng</p>
<p>2. Anh/chị thấy việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty đã tốt chưa?</p> <p>A. Tốt</p> <p>B. Bình thường</p> <p>C. Chưa tốt</p>
<p>3. Anh/chị thấy số lượng ứng viên thu hút đã đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của Công ty chưa?</p> <p>A. Rất nhiều</p> <p>B. Nhiều</p> <p>C. Bình thường</p> <p>D. Ít</p>
<p>4. Anh/chị cho biết ý kiến của mình về những phương pháp tuyển dụng mà Công ty đang sử dụng?</p> <p>A. Rất phù hợp</p> <p>B. Phù hợp</p> <p>C. Chưa phù hợp, cần thay đổi</p>
<p>5. Anh/chị thấy kinh phí dành cho công tác tuyển dụng thế nào?</p> <p>A. Nhiều</p> <p>B. Vừa đủ</p>

C. Ít

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

- A. Bảo đảm
- B. Không bảo đảm

7. Anh/chị cho biết mức độ hiệu quả 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. Theo anh/chị những nhân tố chủ quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến tuyển dụng nhân lực của Công ty:

- A. Thương hiệu, uy tín, đặc thù ngành nghề của Công ty
- B. Hoạt động phân tích công việc
- C. Bộ phận làm công tác tuyển dụng.
- D. Văn hóa tổ chức của Công ty

9. Theo anh/chị những nhân tố khách quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến tuyển dụng nhân lực của Công ty:

- A. Chính sách phát triển nhân lực quốc gia
- B. Thị trường lao động
- C. Nhân tố văn hóa – xã hội – khoa học và công nghệ
- D. Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác.

10. 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. Tốt
- B. Bình thường

C. Chưa tốt

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

A. Có

B. Không

Cụ thể (nếu trả lời có):.....
.....

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

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

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

NỘI DUNG KHẢO SÁT 2

(Phần dành cho toàn bộ nhân viên làm việc tại Công ty)

1. Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng nhân lực của Công ty qua nguồn nào?

- A. Từ Internet, Phương tiện truyền thông
- B. Website Công ty
- C. Từ người quen
- D. Khác (Xin ghi rõ):

2. Theo Anh/chị thông báo tuyển dụng của Công ty như thế nào?

- A. Hấp dẫn
- B. Đầy đủ thông tin
- C. Không hấp dẫn
- D. Khác (Xin ghi rõ):

3. Anh/chị nộp hồ sơ ứng tuyển bằng cách nào?

- A. Qua mail tuyển dụng của công ty
- B. Nộp trực tiếp
- C. Khác (Xin ghi rõ):

4. Điều gì thu hút Anh/chị xin việc vào công ty?

- A. Quy mô Công ty
- B. Công việc phù hợp
- C. Mức lương hấp dẫn
- D. Khác (Xin ghi rõ):

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

- A. Rõ ràng
- B. Bình thường
- C. Không rõ ràng

6. Anh/chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không?

- A. Có
- B. Không

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

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

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

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

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

- A. Có
- B. Không

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

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

11. Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với Công ty hay không?

- A. Có
- B. Không

12. Ý kiến đóng góp khác của anh/chị nhằm hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng công nhân kỹ thuật của Công ty?

.....
.....

PHỤ LỤC 2
KẾT QUẢ KHẢO SÁT

I. Tổng hợp thông tin người được khảo sát (330 người)

Nội dung		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	215	65%
	Nữ	115	35%
Trình độ văn hóa	Trung học phổ thông	195	59,1%
	Sơ cấp, Trung cấp	72	21,8%
	Cao đẳng, Đại học	58	17,6%
	Trên đại học	5	1,5%
Nhóm tuổi	Dưới 25	33	10%
	Từ 25 đến 35	149	45%
	Từ 35 đến 45	122	37%
	Trên 45	26	8%
Bộ phận làm việc	Ban lãnh đạo	5	1,5%
	Lao động trực tiếp	210	63,6%
	Lao động gián tiếp	115	34,9%

I. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho cán bộ quản lý các bộ phận(40 người)

Đáp án Câu hỏi	A		B		C		D	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
1	17	42	20	50	3	8	-	-
2	2	5,0	32	80	6	15	-	-
3	4	10	16	40	16	40	4	10
4	6	15	30	75	2	10	-	-
5	14	34	16	40	10	26	-	-
6	36	90	4	10	-	-	-	-
7	6	15	20	50	12	30	2	5
8	11	28	19	48	7	16	3	8
9	2	5,0	12	30	2	5	24	60
10	14	36	22	54	4	10	-	-
11	8	20	32	80	-	-	-	-

I. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho nhân viên của Công ty (290 người)

Đáp án Câu hỏi	A		B		C		D	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
1	203	70	52	18	35	12	-	-
2	45	15	216	75	29	10	-	-
3	232	80	41	14	17	6	-	-
4	110	38	122	42	58	20	-	-
5	270	93	20	7	-	-	-	-
6	276	95	14	5	-	-	-	-
7	107	37	139	48	44	15	-	-
8	35	12	136	47	104	36	15	5
9	267	92	23	8	-	-	-	-
10	52	18	194	67	44	15	-	-
11	232	80	58	20	-	-	-	-

PHỤ LỤC 3: BẢN TỰ KHAI CỦA ỨNG VIÊN

Vị trí dự tuyển :Mã số :
Mã số ứng viên :

1. Thông tin cá nhân:

Họ và tên		MSNV	
Vị trí ứng tuyển		Bộ phận	
Số CMND		Ngày cấp	
Ngày sinh		Giới tính	
Nơi sinh		Tôn giáo	
Địa chỉ thường trú			
Địa chỉ hiện nay			
Điện thoại		ĐT di động	

2. Trình độ học vấn:

	Tên trường	Chuyên ngành	Thời gian	Xếp loại
Tiểu học				
PTCS				
PTTH				
TC 1				
TC 2				
CĐ 1				
CĐ 2				
ĐH 1				
ĐH 2				
Trên ĐH				

2.1. Ngoại ngữ

Tiếng	Anh <input type="checkbox"/>	Nhật <input type="checkbox"/>	Hoa <input type="checkbox"/>
Loại bằng	A B C	N	HSK

2.3. Tin học

Ms.Word <input type="checkbox"/>	Ms. Access <input type="checkbox"/>	Ms.Excel <input type="checkbox"/>	Ms.PPoint <input type="checkbox"/>	Corel <input type="checkbox"/>
Photoshop <input type="checkbox"/>	Khác _____ <input type="checkbox"/>			

2.2.3. Chuyên môn khác (liệt kê cả những khoá đang học)

STT	Văn bằng	Chuyên ngành	Thời gian đào tạo	Xếp loại

3. Nghề nghiệp:

3.1. Mục tiêu nghề nghiệp:

Mục tiêu nghề nghiệp	
Mức lương đề nghị (thử việc)	
Mức lương chính thức (sau khi thử việc)	
Mức lương mong muốn (khi đã phát huy hết khả năng)	
Ngày có thể bắt đầu làm việc tại công ty	

3.2 Kinh nghiệm công tác:

Tên Công ty:	
Thời gian làm việc:: Từ ngày tháng năm đến ngày tháng năm	
Địa chỉ:	
Điện thoại:	Email:
Ngành nghề sản xuất kinh doanh:	

Thời gian	Chức vụ	Mô tả công việc	Mức lương
Lý do thôi việc:			
Người có thể thẩm tra:			Điện thoại:
Phẩm chất cá nhân			
Năng khiếu			
Kỹ năng			

3.3. TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VÀ PHẨM CHẤT CỦA BẢN THÂN

Tên người có thể liên lạc trong trường hợp khẩn cấp:
Địa chỉ:
Điện thoại:

Tôi cam đoan những thông tin trên đây là đầy đủ và chính xác.

Tôi chấp nhận việc thẩm tra với những thông tin cá nhân, quá trình làm việc cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

Trong trường hợp được tuyển dụng, tôi hiểu rằng những thông tin gian lận hoặc sai lệch do tôi cung cấp hoặc trong các cuộc phỏng vấn có thể là căn cứ để chấm dứt hợp đồng tuyển dụng. Tôi cũng hiểu rằng tôi sẽ phải tuân thủ các quy tắc và chế độ do doanh nghiệp quy định.

Ngày tháng năm
 Ký tên

Số:/QĐ-.....

Hà nội, ngày ... tháng ... năm 20...

QUYẾT ĐỊNH

Về việc thành lập Hội đồng tuyển dụng

GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CÔNG TY CỔ PHẦN.....

- Căn cứ quyết định sốv/v bổ nhiệm giám đốc điều hành, ngày.....;
- Căn cứ bản chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của giám đốc điều hành số.....
- Căn cứ quy trình tuyển dụng của công ty.
- Xét đề nghị của Trưởng phòng HCNS;

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập **Hội đồng tuyển dụng**, để.....gồm các thành viên có tên sau đây:

1.nhiệm vụ.....
2.nhiệm vụ.....
- ...

Điều 2. Các **ủy viên không thường trực** của Hội đồng gồm: Trưởng, Phó các Phòng, Ban và một số chuyên gia được mời (có thư mời và danh sách kèm theo quyết định này).

Điều 3. Hội đồng tuyển dụng có nhiệm vụ tổ chức tuyển dụng theo đúng các thủ tục và qui định của công ty.

Điều 4. Trưởng phòng HCNS, trưởng các đơn vị liên quan và các ông, bà có tên trên chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- Như điều 4;
- Lưu: TC-HC.

GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Để mở rộng, phát triển quy mô hoạt động kinh doanh và đáp ứng nhu cầu nhân sự trong giai đoạn mới, Công ty chúng tôi liên tục tuyển dụng một số vị trí sau:

VỊ TRÍ TUYỂN DỤNG

*** Mô tả công việc:**

*** Yêu cầu công việc:**

*** Thời gian làm việc:**

*** Quyền lợi được hưởng:**

THÔNG TIN CHUNG

1. Địa điểm làm việc:

2. Chính sách, chế độ và môi trường làm việc: Lương + thưởng % doanh số; Được làm việc trong một môi trường năng động, chuyên nghiệp; Được tham gia BHXH, BHYT, BHTN; Được hưởng các chính sách chế độ đãi ngộ khác của Công ty;

3. Hồ sơ xin việc gồm: CV bằng tiếng Việt; Đơn xin việc ; SYLL; 2 bản CMND (photo); 02 ảnh 3x4 cm; Bản sao giấy khai sinh; Giấy khám sức khỏe; Sổ hộ khẩu gia đình; Bảng điểm học tập, bằng cấp; Các giấy tờ liên quan khác.

4. Thông tin liên hệ:

- Phòng Nhân sựđịa chỉ:

Thời gian nhận hồ sơ: Từ ngày ... - ..., trong giờ hành chính; (*Chấp nhận hồ sơ phô tô; Không hoàn trả lại hồ sơ nếu không trúng tuyển;*)

(Để biết thêm thông tin chi tiết, ứng viên có thể liên lạc

Email:/ Tel: - Máy lẻ:)

PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN

Bắc Ninh, ngày ... tháng ... năm 20...

Họ và tên ứng viên:

Vị trí tuyển dụng:

Tên cán bộ phỏng vấn:

Điểm:

Hướng dẫn đánh giá:

- Các tiêu chí tuyển dụng ứng viên dưới đây được xây dựng từ nền tảng giá trị Văn hóa cá nhân thích ứng với GOLDSUN; Năng lực cá nhân phù hợp với vị trí công việc.
- Cán bộ phỏng vấn sẽ đánh giá các tiêu chí dựa trên Bộ câu hỏi tuyển dụng kèm theo của mỗi vị trí công việc.
- Thang điểm đánh giá như sau: **A: Tốt** **B: Khá** **C: TB** **D: Kém**

CÁC TIÊU CHÍ TUYỂN DỤNG	ĐIỂM			
	A	B	C	D
1. Đánh giá khả năng thích ứng và sự linh hoạt của ứng viên (VH)				
2. Đánh giá tinh thần hợp tác của ứng viên (VH)				
3. Đánh giá khả năng quản lý sự xung đột (VH)				
4. Đánh giá sự tận tâm với công việc của ứng viên (VH)				
5. Đánh giá khả năng định hướng và thực hiện mục tiêu (NL)				
6. Đánh giá khả năng kiểm soát công việc của ứng viên (NL)				
7. Đánh giá khả năng nắm bắt sự việc và tính hệ thống (NL)				
8. Đánh giá khả năng phân tích thông tin (NL)				
9. Đánh giá khả năng phán đoán và ra quyết định (NL)				
10. Đánh giá khả năng quản lý sự khủng hoảng (VH)				
11. Đánh giá Sự đúng hạn của ứng viên (VH)				
12. Đánh giá Sự ủy thác, ủy quyền của ứng viên (NL)				
13. Đánh giá Phong cách của ứng viên (VH)				
Tổng điểm phỏng vấn:				

Ý kiến nhận xét của cán bộ phỏng vấn:

.....

.....

.....

.....

.....