

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	5
1.1. Khái niệm liên quan đến tuyển dụng lao động	5
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	5
1.1.2. Khái niệm tuyển dụng.....	6
1.1.3. Tuyển mộ	6
1.1.4. Tuyển chọn.....	7
1.1.5. Định hướng nhân viên	8
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng lao động.....	8
1.2.1. Tuyển mộ lao động	8
1.2.2. Tuyển chọn lao động.	15
1.2.3. Định hướng nhân viên mới	21
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng.....	22
1.3.1. Các yếu tố bên trong tổ chức	22
1.3.2. Các yếu tố bên ngoài tổ chức	25
1.4. Vai trò và mối quan hệ của tuyển dụng với quản trị và phát triển nguồn nhân lực	27
1.4.1. Vai trò tuyển dụng	27
1.4.2. Mối quan hệ của tuyển dụng với quản trị và phát triển nguồn nhân lực .	28
1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng lao động trong các doanh nghiệp và kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần xi măng Bim Sơn	29
1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trên thế giới	29
1.5.2. Kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trong nước	32
1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn	33

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN.....	34
2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn....	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn	35
2.1.3. Tổng quan về hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn trong thời gian qua	38
2.1.4. Cơ cấu nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	40
2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	42
2.2.1. Cơ sở triển khai công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	42
2.2.2. Cách thức tổ chức công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	43
2.2.3. Thực trạng tổ chức quy trình tuyển dụng lao động của công ty	45
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn	64
2.3.1. Các nhân tố bên trong.....	64
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....	68
2.4. Đánh giá công tác tuyển dụng lao động tại công ty Cổ phần xi măng Bỉm Sơn.....	71
2.4.1. Một số ưu điểm trong công tác tuyển dụng lao động tại CTCP xi măng Bỉm Sơn	71
2.4.2. Một số hạn chế trong công tác tuyển dụng tại CTCP xi măng Bỉm Sơn.	72
2.4.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác tuyển dụng lao động tại CTCP xi măng Bỉm Sơn.	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN	76
3.1. Phương hướng phát triển trong sản xuất và kinh doanh của công ty trong thời gian tới.	76

3.2. Phương hướng tuyển dụng lao động của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trong những năm tiếp theo.....	77
3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn	78
3.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc	78
3.3.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng	79
3.3.3. Linh hoạt trong việc lựa chọn nguồn tuyển mộ.....	80
3.3.4. Nâng cao chất lượng các quảng cáo tuyển dụng.....	82
3.3.5. Hoàn thiện các mẫu test thông tin ứng viên	83
3.3.6. Hoàn thiện phỏng vấn trong tuyển chọn.....	85
KẾT LUẬN.....	88
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	0

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

ATLĐ	: An toàn lao động
CBNV	: Cán bộ nhân viên
CNKT	: Công nhân kỹ thuật
CTCP	: Công ty cổ phần
CV	: Chuyên viên
HĐQT	: Hội đồng quản trị
KTTKTC	: Kế toán thống kê tài chính
NCS	: Nghiên cứu sinh
PCCN	: Phòng chống cháy nổ
QLDA	: Quản lý dự án
TCLĐ	: Tổ chức Lao động
TGD	: Tổng giám đốc
VLXD	: Vật liệu xây dựng
VSMT	: Vệ sinh môi trường
XM	: Xi măng
XMBS	: Xi măng Bỉm Sơn

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

BẢNG:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động phân chia trực tiếp, gián tiếp từ năm 2010 - 2012	40
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động phân chia theo giới tính từ năm 2010 – 2012	40
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính từ năm 2010 - 2012	41
Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính từ năm 2010-2012	41
Bảng 2.5. Phiếu đề nghị tuyển dụng vị trí Chuyên viên Tài chính của CTCP xi măng Bim Sơn	47
Bảng 2.6. Kết quả tuyển mộ của Phòng Tổ chức Lao động	51
trong ba năm gần đây	51
Bảng 2.7. Kết quả tuyển mộ năm 2012 từ nguồn nội bộ của công ty theo các phương pháp tuyển mộ.....	52
Bảng 2.8. Kết quả tuyển mộ năm 2012 từ nguồn bên ngoài của công ty theo các phương pháp tuyển mộ.....	55
Bảng 2.9. Kết quả thực hiện mẫu test vị trí Kế toán tổng hợp trong đợt tuyển dụng Tháng 01/2012.....	58
Bảng 2.10. Tổng hợp kết quả tuyển dụng của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trong 3 năm gần đây.....	71
Bảng 2.11: Số lao động phải đào tạo lại sau tuyển chọn qua các năm.....	73

SƠ ĐỒ:

Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.....	36
Sơ đồ 2.2: Sơ đồ qui trình sản xuất xi măng	38
Sơ đồ 2.3: Bộ máy thực hiện công tác tuyển dụng lao động	44
Sơ đồ 2.4. Quy trình tuyển dụng tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.....	46

BIỂU ĐỒ:

Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của nhân viên công ty cổ phần xi măng Bim Sơn về văn hoá công ty	67
--	----

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cùng với sự vận động của nền kinh tế, các doanh nghiệp cũng đã và đang thay đổi để kịp thời thích nghi với điều kiện mới. Trong các yếu tố góp phần thúc đẩy hoạt động của doanh nghiệp, yếu tố con người là trọng tâm của tất cả các hoạt động. Theo đó, việc quản trị con người hay quản trị nhân lực ngày nay càng được các doanh nghiệp chú trọng và hoàn thiện hơn.

Trong hoạt động quản trị nhân lực, công tác tuyển dụng lao động có tầm quan trọng lớn. Bởi tuyển dụng lao động được hiểu như bước đầu tiên cho quá trình quản trị nhân lực. Nếu ngay bước đầu tiên này mà doanh nghiệp thực hiện không tốt thì sẽ ảnh hưởng lớn và lâu dài đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Làm thế nào để tuyển dụng đúng người đúng việc là một điều khó không phải doanh nghiệp nào cũng làm được. Và vấn đề này còn đang có nhiều suy nghĩ và cách làm khác nhau trong lý luận cũng như trong thực tiễn.

Với ý nghĩa đó, tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp cần được chú trọng và quan tâm đúng mức. Tuy nhiên trên thực tế hiện tại đa số các doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm và còn nhiều hạn chế trong công tác tuyển dụng lao động. Vì tính cấp bách, tầm quan trọng của hoạt động này đã thu hút tôi đi sâu nghiên cứu và lựa chọn đề tài: “**Tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn**” làm đề tài nghiên cứu trong luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là phân tích thực trạng, tìm ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân, từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

- Đối tượng nghiên cứu: Tập trung nghiên cứu đến các vấn đề về tuyển dụng lao động.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.

+ Về không gian: nghiên cứu tại Công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.

+ Về thời gian: số liệu, tình hình khảo sát trong những năm 2010-2012.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê.

- Phương pháp phân tích tổng hợp.

- Phương pháp điều tra xã hội học, phỏng vấn sâu.

5. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng lao động là hoạt động truyền thống và quan trọng tại tất cả các doanh nghiệp. Để tuyển dụng được lao động giỏi phù hợp với các vị trí làm việc là một việc không dễ dàng vì vậy nghiên cứu về tuyển dụng lao động đã được nhiều nhà khoa học, nhà quản lý trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu từ lâu nay. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu thường ở phạm vi khá rộng, như trên bình diện một quốc gia, một vùng, một tỉnh, còn trong phạm vi một doanh nghiệp thì còn khá ít. Đặc biệt, nghiên cứu công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn thì chưa có một nghiên cứu nào đề cập, có thể kể đến một số luận án tiến sĩ đã bảo vệ như sau:

Đề tài: “Một số vấn đề về tuyển dụng lao động tại Ngân hàng Thương mại Việt Nam” của NCS Nguyễn Kim Anh, bảo vệ tại Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2004. Nội dung của đề tài tập trung vào phân tích tình hình tuyển dụng lao động tại Ngân hàng Thương mại Việt Nam.

Đề tài: “Nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo trong các doanh

ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam” của NCS Nguyễn Hồng Cẩm, bảo vệ tại Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2013. Nội dung đề tài chủ yếu nghiên cứu về tuyển dụng và đào tạo nhân sự đối với doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ.

Đề tài: “Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty Tropicane Việt Nam” của NCS Hồ Phúc Nguyên, bảo vệ tại Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2000. Nội dung đề tài phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác tuyển dụng tại công ty Tropicane Việt Nam.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng hiện nay, Việt Nam đã gia nhập các tổ chức kinh tế khu vực và thế giới, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Vì vậy, công tác tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng. Điểm khác biệt căn bản của luận văn với các công trình đã nghiên cứu trước đây là xem xét nghiên cứu công tác tuyển dụng lao động một cách toàn diện tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn. Việc xem xét này không chỉ dừng lại ở kỹ thuật phân tích công tác tuyển dụng mà còn đề cập đến các phương diện khác của công tác tuyển dụng như: quy trình tuyển dụng lao động, mô hình tổ chức, đội ngũ cán bộ, phương pháp tuyển dụng... Trong quá trình thực hiện tác giả đã kế thừa, học tập những ưu việt của các công trình nghiên cứu trước đó để hoàn thành luận văn của mình.

6. Những điểm mới của Luận văn

- Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những vấn đề lý luận về tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế hội nhập hiện nay.

- Đưa ra đặc điểm của công tác tuyển dụng lao động, những nhân tố ảnh hưởng, các điều kiện để tuyển dụng lao động có chất lượng tại các doanh nghiệp hiện nay. Chỉ rõ những hậu quả đối với doanh nghiệp và nền kinh tế do ảnh hưởng của công tác tuyển dụng lao động từ đó làm rõ sự cần thiết phải

hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn. Từ bối cảnh của công tác tuyển dụng lao động, tổ chức tuyển dụng, nội dung và phương pháp tuyển dụng. Nêu ra những thành tích, những mặt được cũng như những tồn tại trong công tác tuyển dụng tại công ty và nguyên nhân của những tồn tại đó.

- Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, luận văn đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn. Các giải pháp được xây dựng đề khắc phục với những tồn tại đã phân tích là định hướng để hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, nội dung cơ bản của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng lao động.

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm liên quan đến tuyển dụng lao động

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Lao động 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... Lao động chính là lao động con người mà không máy móc nào thay thế được. Con người là tài sản quan trọng nhất mà một doanh nghiệp có.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó” [7, tr. 7].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động Xã hội thì: “Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức” [6, tr. 9].

Như vậy, tác giả cho rằng khái niệm của giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động Xã hội là bao quát và đầy đủ hơn cả. Tức là Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức.

Trên cơ sở đó, một số nhà khoa học Việt Nam đã xác định nguồn nhân lực hay nguồn lực con người bao gồm lực lượng lao động và lao động dự trữ. Trong đó lực lượng lao động được xác định là người lao động đang làm việc và người trong độ tuổi lao động có nhu cầu nhưng không có việc làm (người

thất nghiệp). Lao động dự trữ bao gồm học sinh trong độ tuổi lao động, người trong độ tuổi lao động nhưng không có nhu cầu lao động.

1.1.2. Khái niệm tuyển dụng

Tuyển dụng lao động 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 doanh nghiệp.

Theo khía cạnh khác tuyển dụng lao động là quá trình thu hút và lựa chọn lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuyển dụng lao động là một trong những hoạt động quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Quá trình tuyển dụng bao gồm quá trình tuyển mộ, quá trình tuyển chọn, định hướng nhân viên mới.

1.1.3. Tuyển mộ

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân thì: “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức” [7, tr. 93].

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động – Xã hội thì: “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức” [6, tr. 332].

Từ những khái niệm trên, tác giả rút ra Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn khuyết của tổ chức.

Kết thúc quá trình tuyển mộ, tổ chức sẽ thu được đơn xin việc của người lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đưa thông tin tuyển dụng tới những người đang làm việc và những người có khả năng phù hợp với các vị trí công việc cần tuyển dụng của tổ chức. Ngoài ra, tuyển mộ còn là phương pháp hữu hiệu để quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp.

Quá trình tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển

chọn. Tuyển mộ là khâu cung cấp đầu vào cho tuyển chọn. Quá trình tuyển mộ được thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tuyển chọn, tiết kiệm chi phí tuyển dụng và tổ chức sẽ tìm được người lao động phù hợp với công việc. Ngược lại, nếu thực hiện không tốt quá trình tuyển mộ thì những người lao động có trình độ cao, có khả năng đáp ứng công việc có thể đã không được lựa chọn hoặc có ít người nộp đơn xin việc hơn so với nhu cầu tuyển dụng thì tuyển chọn cũng không hiệu quả. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới nhiều chức năng khác của quản trị nhân lực như đánh giá thực hiện công việc, thì lao động, các mối quan hệ lao động....

1.1.4. Tuyển chọn

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động-Xã hội thì: “Tuyển chọn là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng” [6, tr. 369].

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân thì: “Tuyển chọn là đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ” [7, tr. 105].

Như vậy, từ những khái niệm trên, tác giả rút ra khái niệm của Tuyển chọn được hiểu là việc lựa chọn ứng viên cho các vị trí làm việc trống của tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức đó cho các chức danh công việc cần tuyển dụng. Tuyển chọn là khâu công việc kế tiếp tuyển mộ. Sau khi tổ chức đã tuyển mộ được các ứng viên cho các chức danh công việc còn trống, quá trình tuyển chọn sẽ diễn ra.

Cơ sở của tuyển chọn là yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch hóa nguồn nhân lực của công ty.
- Tuyển chọn được những người lao động có trình độ phù hợp với yêu cầu công việc nhằm đạt được năng suất lao động cao. .

- Tuyển chọn được người có đủ sức khỏe, đạo đức, kỷ luật, trung thực, có động cơ làm việc tốt, có khả năng gắn bó lâu dài với công ty.

1.1.5. Định hướng nhân viên

Hoạt động định hướng (hay còn gọi là hội nhập nhân viên) đối với ứng viên được tuyển vào làm việc là chương trình nhằm giúp người lao động mới làm quen với công việc nhanh chóng và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả.

1.2. Nội dung công tác tuyển dụng lao động

1.2.1. Tuyển mộ lao động

1.2.1.1. Nguồn tuyển mộ

Khi có nhu cầu tuyển dụng, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động bên ngoài. Mỗi nguồn đều có ưu và nhược điểm riêng. Tùy vào từng trường hợp cụ thể mà tổ chức quyết định nên tuyển mộ từ nguồn nào.

Ø Nguồn nhân lực bên trong tổ chức

Nguồn này bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hàng đầu bởi nhiều ưu điểm của nó. Nguồn bên trong bao gồm những người lao động đã qua thử thách về long trung thành, thái độ nghiêm túc và tinh thần trách nhiệm với công việc. Sử dụng nguồn này sẽ tiết kiệm được thời gian và chi phí tuyển dụng. Người lao động quen với công việc trong tổ chức khiến quá trình công việc được diễn ra liên tục. Họ dễ dàng thích nghi với công việc mới hơn. Họ đã quen với những đặc điểm, mục tiêu, định hướng và văn hóa của tổ chức nên ít bỏ việc. Sử dụng nguồn nội bộ sẽ hạn chế được tối đa các quyết định sai trong đề bạt và chuyển lao động. Đồng thời, hình thức tuyển dụng trực tiếp tiếp từ các nhân viên đang làm việc tại tổ chức sẽ tạo ra sự thi đua giữa các nhân viên, làm tăng sự thỏa mãn đối với công việc, tăng được tình cảm và long trung thành đối với tổ chức. Họ sẽ làm việc với một động lực mới, thúc đẩy quá trình làm việc được tốt hơn. Tổ chức thường sử dụng nguồn nội bộ khi tuyển dụng những vị trí quản lý cấp trung và cấp cao.

Tuy nhiên, nguồn này cũng có một số nhược điểm cần khắc phục. Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức có thể hình thành nhóm những người không được bổ nhiệm. Họ thường có biểu hiện không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo... Điều đó gây tâm lý chia bè phái, tạo nên mâu thuẫn nội bộ. Những nhân viên cũ của tổ chức đã quen với phong cách làm việc của cấp trên trước đây. Họ có thể sẽ dập khuôn theo cách làm việc đó, làm việc thiếu sáng tạo, không tạo ra được sự mới mẻ trong phong cách làm việc. Đối với những tổ chức có quy mô nhỏ, việc chỉ sử dụng nguồn nội bộ sẽ không làm cho tổ chức thay đổi chất lượng lao động.

+ Ưu nhược điểm của nguồn bên trong.

Tạo ra sự thi đua giữa các nhân viên.

Nhân viên hiểu biết về mục tiêu, cách thức làm việc của doanh nghiệp nên sẽ thuận lợi trong công việc.

Nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với doanh nghiệp.

Tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc.

+ Hạn chế của nguồn nhân lực bên trong.

Tạo ra “lỗi mòn quản lý” không có tính mới, rất ít sự thay đổi lớn xảy ra

Tạo ra “mất đoàn kết nội bộ” nếu việc tuyển chọn không đảm bảo tính công bằng.

Phát sinh những khó khăn từ nơi nhân viên đến và nơi nhân viên để lại.

Ø Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức

Nguồn này bao gồm những người mới đến xin việc. Họ là những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng và trung học dạy nghề; những người đnag trong thời gian thất nghiệp; những người đang làm việc tại các tổ chức khác; bạn bè của nhân viên trong công ty...

So với nguồn bên trong thì nguồn bên ngoài đa dạng và phong phú hơn. Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống. Từ nguồn bên ngoài, tổ chức sẽ có được nhiều sự lựa chọn hơn và có cơ hội để

đổi mới chất lượng nguồn nhân lực. Những người lao động bên ngoài thường có cách nhìn mới đối với tổ chức. Họ mang lại một bầu không khí làm việc mới, tạo ra sự thay đổi cần thiết trong phong cách làm việc cũ của tổ chức.

Nhưng tuyển lao động từ nguồn bên ngoài thì tổ chức phải bỏ ra chi phí đầu tư lớn đầu tư cho hoạt động tuyển mộ; tổ chức sẽ mất thời gian hướng dẫn người lao động làm quen với công việc cũng như hòa nhập với môi trường làm việc mới, phức tạp hơn trong công tác đào tạo và định hướng lao động. Việc thường xuyên tuyển người bên ngoài tổ chức sẽ gây nên tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ cảm thấy mình không có cơ hội thăng tiến...

Tổ chức thường sử dụng nguồn bên ngoài khi tuyển dụng các vị trí khởi đầu và các vị trí cấp trung. Để hoạt động tuyển mộ có hiệu quả cao thì tổ chức nên kết hợp thu hút ứng viên từ cả hai nguồn bên trong và bên ngoài tổ chức.

+ Ưu điểm của nguồn này là :

Những ứng viên được trang bị những kiến thức tiên tiến có hệ thống

Những ứng viên này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức

Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng.

+ Nhược điểm của nguồn này là:

Tổ chức tốn thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.

Gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ.

1.2.1.2. Phương pháp tuyển mộ

Để nâng cao hoạt động tuyển mộ, các nhà tuyển dụng thường sử dụng nhiều phương pháp tuyển mộ.

Ø Các phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên trong tổ chức

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi tới tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Qua kênh thông tin này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh.

- Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: “Danh mục các kỹ năng”, mà tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong các phần mềm nhân sự của các tổ chức. Trong bản này bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm, và các yếu tố có liên quan đến phẩm chất của người lao động.

Ø Phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài tổ chức

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức (tương tự trên).

- Phương pháp thu hút qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: trên các kênh của các đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo phụ thuộc vào số lượng cũng như chất lượng cần tuyển mộ và tính chất của công việc mà có thể tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan tuyển mộ.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự.

- Phương pháp thu hút thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn nhiều hơn với quy mô lớn hơn.

- Phương pháp thu hút ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng tổ chức lao động tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề...

1.2.1.3. Quy trình tuyển mộ lao động

Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ

*** Lập kế hoạch tuyển mộ**

Trước hết tổ chức cần xác định cần tuyển mộ bao nhiêu người cho vị trí cần tuyển. Tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Trong kế hoạch tuyển mộ, chúng ta phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý. Vì tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý người tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần phải chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho người lao động, không nên có biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển mộ.

*** Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ**

- Nguồn và tuyển mộ bên trong.

+ Nguồn bên trong là người lao động hiện tại đang kí kết hợp đồng với doanh nghiệp, thường áp dụng đối với vị trí cao hơn mức khởi điểm của một nghề.

+ Phương pháp tuyển mộ:

Sử dụng bảng thông báo tuyển mộ, đây là cách tuyển công khai trong đó thông tin về vị trí cần tuyển được thông báo cho mọi người lao động cùng biết. Trong bảng cần nêu rõ: Chức danh, nhiệm vụ trách nhiệm, yêu cầu: nhân mạnh quá trình làm việc của bản thân cho doanh nghiệp, thời hạn, địa điểm nộp hồ sơ.

Sử dụng sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong tổ chức: bỏ phiếu tín nhiệm. Phương pháp này rất nhanh, rất tốt nếu văn hoá tổ chức lành mạnh và ngược lại.

Sử dụng danh mục kỹ năng nguồn nhân lực: sử dụng thông tin nhân sự lưu trong phần mềm quản lý. Phương pháp này có ưu điểm nhanh, hiện đại, tiết kiệm chi phí.

- Nguồn và phương pháp tuyển mộ bên ngoài.

+ Nguồn bên ngoài là những người mới đến xin việc, bao gồm: sinh viên

đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề, những người thất nghiệp hoặc đang làm việc tại các tổ chức khác.

+ Phương pháp tuyển mộ bao gồm:

Quảng cáo: đây là phương pháp tuyển dụng thông dụng nhất, phạm vi tiếp cận rộng rãi thu hút được nhiều người tham gia dự tuyển.

Phương pháp sử dụng sự giới thiệu của công nhân viên: Ưu điểm của phương pháp này là nhanh gọn, tiết kiệm chi phí cho tổ chức đặc biệt khi nhóm lao động công ty cần tuyển khan hiếm trên thị trường.

Phương pháp sử dụng trung tâm giới thiệu việc làm: áp dụng trong trường hợp tổ chức cần tuyển khối lượng lớn, không có bộ phận chuyên trách để tuyển mộ.

Phương pháp tuyển mộ thông qua hội chợ việc làm: người tuyển mộ có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với ứng viên do đó chất lượng tuyển mộ được nâng cao.

Phương pháp tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học: do các cơ sở giới thiệu việc làm trong chính các trường đại học giới thiệu.

*** Xác định nguồn tuyển mộ và thời gian tuyển mộ**

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng tuyển mộ hợp lý: Đồng thời khi xác định các địa chỉ tuyển mộ chúng ta cần phải chú ý tới một số vấn đề sau đây:

- Tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, ở đó phải có nhiều đối tượng thích hợp cho công việc trong tương lai.

- Phân tích lực lượng lao động hiện có để xác định nguồn gốc của người lao động tốt nhất.

- Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức xác định thời gian và địa điểm tuyển mộ.

Bước 2: Tìm kiếm người xin việc

Tổ chức cần phải đưa ra các hình thức hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu công việc với mục tiêu là tìm được người tài và họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức. Đồng thời tổ chức cũng cần phải cân nhắc các hình thức để đưa ra khi công bố trên các phương tiện thông tin quảng cáo.

Bước 3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn, Trong

quá trình đánh giá cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Tổng chi phí này phải nằm trong kế hoạch tuyển dụng đề ra.

Để giảm chi phí tài chính, chúng ta nên giảm tỷ lệ này xuống một mức độ phù hợp mà vẫn phải đảm bảo không ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực được tuyển.

Các thông tin thu được đã đảm bảo đủ mức độ tin cậy cho việc xét tuyển chưa?

Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ ứng viên đã hợp lý chưa? Đã bao quát hết được các trường hợp phải loại bỏ chưa?

Những thủ tục dùng để thu thập và lưu trữ thông tin về ứng viên có quá phức tạp không và có cần thiết không?

Bước 4. Các giải pháp thay cho tuyển mộ

- Hợp đồng thuê lại: trong điều kiện hiện nay một số tổ chức vì khó khăn về lao động không thể tuyển mộ được thì có thể cho một số tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại.

- Làm thêm giờ: Trong sản xuất kinh doanh, thực hiện các dịch vụ, nhiều khi các tổ chức phải hoàn thành trong một thời gian rất eo hẹp, do vậy các tổ chức không thể tuyển chọn ngay được mà phải áp dụng biện pháp phổ biến là làm thêm giờ.

- Nhờ giúp tạm thời: Là phương pháp thay thế tuyển mộ khi một công ty nhờ một công ty khác giúp đỡ thực hiện các dịch vụ trong thời gian ngắn mang tính chất tạm thời. Ưu điểm của phương pháp này là tổ chức không phải trả tiền phúc lợi, đào tạo nhân viên mới. Nhược điểm là người thuê mượn không có sự trung thành và tâm huyết muốn gắn bó với công việc.

- Thuê lao động từ công ty cho thuê: Hình thức này tiến bộ hơn so với nhờ giúp đỡ tạm thời ở chỗ:

+ Giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự .

+ Các lao động thuê mượn có thể tham gia vào các kế hoạch lâu dài tốt hơn là công nhân thuê tạm thời vì trình độ chuyên môn đã được chuẩn bị kỹ càng hơn, tính kỷ luật cao hơn.

1.2.2. Tuyển chọn lao động.

1.2.2.1. Các phương pháp tuyển chọn lao động

Hiện nay có ba phương pháp tuyển chọn nhân sự được các chuyên gia sử dụng thường xuyên, là: Nghiên cứu, kiểm tra nền tảng học vấn, kinh nghiệm và các lời giới thiệu; Cho làm bài kiểm tra, sát hạch; Phỏng vấn. Trong phương pháp phỏng vấn lại có hai phương pháp khác nhau là phỏng vấn bằng các câu hỏi tùy ý (còn gọi là phỏng vấn gián tiếp) và phỏng vấn dựa trên cấu trúc hệ thống câu hỏi (còn gọi là phỏng vấn trực tiếp).

Ø Nghiên cứu, kiểm tra nền tảng học vấn, kinh nghiệm và các lời giới thiệu

Việc nghiên cứu, kiểm tra này thường được áp dụng bao quát từ kiến thức, bằng cấp, kinh nghiệm trong quá trình làm việc trước đây, cũng như kiểm tra độ chính xác của các lời giới thiệu, sơ yếu lý lịch của ứng viên. Nếu cẩn thận hơn, đặc biệt là khi tuyển dụng vào vị trí trọng yếu hoặc nhạy cảm, các công ty còn lấy ý kiến của công an xem ứng viên có phạm tội không, hoặc điều tra gián tiếp thông qua trò chuyện với đồng nghiệp cũ, láng giềng của ứng viên.

Mục đích của việc này là để kiểm chứng những thông tin mà ứng viên cung cấp cho nhà tuyển dụng và phát hiện kịp thời nếu có trường hợp gian dối, khai man.

Ø Cho làm bài kiểm tra, sát hạch

Các bài kiểm tra được phân thành bốn loại để đánh giá khả năng nhận thức, sức khỏe, tính cách, sở thích, hoặc thành tựu của ứng viên:

- Kiểm tra khả năng nhận thức bao gồm các bài kiểm tra tổng quát về mức độ thông minh, thái độ ứng xử theo tình huống, khả năng lý luận, trí nhớ và khả năng tính toán, sắp xếp. Nếu công việc đòi hỏi khả năng tư duy sắc bén, ví dụ chuyên viên tư vấn quản lý, thì loại hình kiểm tra này giúp đánh giá khá chính xác khả năng làm việc trong tương lai của ứng viên.

- Kiểm tra sức khỏe, bao gồm kiểm tra sức mạnh cơ bắp, độ dẻo dai, tim mạch, khả năng giữ thăng bằng, khả năng phối hợp, phản xạ, sự khéo léo... Đây là các nội dung kiểm tra khi tuyển công an, nhân viên cứu hỏa, thủy thủ...

- Kiểm tra thành tựu để biết ứng viên đã học hỏi, thu thập được những gì từ trường học hoặc công việc. Các chứng nhận, bằng cấp, đánh giá, giấy khen từ một tổ chức uy tín nào đó là bằng chứng tốt nhất.

- Kiểm tra tính cách và sở thích, bao gồm thái độ, động cơ, sự tận tâm, ngay thẳng, khả năng hòa nhập, thích ứng, thường dành cho các vị trí quản lý. Các bài kiểm tra này được xây dựng dựa trên giả thiết là mọi người đều trả lời thành thật. Có thể các ứng viên biết nhà tuyển dụng mong đợi câu trả lời nào và trả lời cho phù hợp ý nhà tuyển dụng, nhưng về lâu về dài, việc này sẽ gây khó khăn cho họ khi được nhận vào làm một công việc không phù hợp với tính cách cũng như sở thích của họ.

Còn một số cách kiểm tra nữa vẫn được một số công ty áp dụng, tuy hiệu quả khá mơ hồ. Đó là đánh giá thông qua chữ viết, cách phục trang, dùng máy đánh giá...

Ø Phỏng vấn

Phỏng vấn là phương pháp giúp nhà tuyển dụng quyết định họ và ứng viên có “tương thích” với nhau về công việc, nhu cầu, và khả năng đáp ứng không, thông qua hình thức hỏi đáp để trao đổi thông tin. Đây là cách lựa chọn, sàng lọc ứng viên được nhiều công ty áp dụng nhất trong tuyển dụng. Có hai phương pháp phỏng vấn:

- Phỏng vấn bằng các câu hỏi tùy ý, không được xây dựng theo hệ thống chuẩn mực nào. Nhà phỏng vấn có thể đặt ra bất kỳ câu hỏi nào chợt nảy ra trong đầu. Về hình thức, phỏng vấn gián tiếp giống như một cuộc trò chuyện ngẫu hứng. Vì vậy, cách phỏng vấn này không giúp nhà tuyển dụng dự đoán được khả năng làm việc trong tương lai của ứng viên.

- Phỏng vấn dựa trên cấu trúc hệ thống câu hỏi, được thực hiện theo hệ thống câu hỏi đã xây dựng sẵn, chủ yếu xoay quanh các vấn đề liên quan đến công việc để đánh giá xem ứng viên có phù hợp với vị trí tuyển dụng hay không. Thông thường, các câu trả lời của ứng viên sẽ được đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 5 là mức độ phù hợp nhất với yêu cầu.

Theo các chuyên gia, có thể chia nhỏ phỏng vấn trực tiếp thành bốn

nhóm khác nhau:

+ *Phỏng vấn dựa trên tình huống*: Ứng viên được hỏi về cách ứng xử trong một tình huống khó khăn có liên quan đến công việc. Ví dụ, ứng viên cho vị trí quản lý cấp trung phải cho biết mình sẽ xử lý thế nào nếu có một nhân viên thuộc cấp đi làm trễ trong ba ngày liên tiếp.

+ *Phỏng vấn đo lường hành vi*: Ứng viên được hỏi về cách xử sự trong một tình huống thực tế. Ví dụ, ứng viên cho vị trí trực tổng đài có thể phải trình bày cách trả lời khi một khách hàng rất tức giận gọi đến. Cách phỏng vấn này dựa trên logic là hành vi làm việc trong quá khứ để được cách xử sự trong tương lai.

+ *Phỏng vấn bằng các câu hỏi duy lý*: Ứng viên được hỏi một loạt các câu hỏi có liên quan tới công việc, nhưng không liên quan đến công ty hay vị trí đang ứng tuyển, ví dụ thích môn nào nhất hồi đi học?...

+ *Phỏng vấn tạo áp lực*: Nhà phỏng vấn cố tình đưa ứng viên vào tình thế khó chịu bằng hàng loạt câu hỏi soi mói, thô lỗ hoặc vô duyên. Ý tưởng là thông qua tình huống này để xác định xem ứng viên có làm chủ được cảm xúc, biết giải tỏa áp lực hay không. Ví dụ nhà phỏng vấn tới tấp tấn công ứng viên bằng các câu hỏi về công việc cũ, công ty cũ, đồng nghiệp cũ, điều kiện làm việc, lương bổng, nguyên nhân rời bỏ chỗ làm cũ... Cách phỏng vấn này khá rủi ro vì ứng viên có thể phản kháng lại hoặc cho kết quả sai.

Nói chung, mỗi phương pháp tuyển chọn có ưu điểm và hạn chế riêng, tùy vào vị trí và công việc tuyển dụng mà các nhà phỏng vấn thông minh sẽ kết hợp để đạt hiệu quả tốt nhất.

1.2.2.2. Quy trình tuyển chọn lao động

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

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

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển dụng với các ứng viên. Khi thực hiện bước này cần lưu ý những vấn đề sau:

- Môi trường gặp gỡ thoải mái thể hiện được sự tôn trọng lẫn nhau.
- Câu hỏi của cán bộ tuyển chọn nên hướng vào đánh giá sơ bộ vào động cơ xin việc và lao động hiện có.
- Câu hỏi không nên tác động đề cập đến các vấn đề riêng tư, khuyết tật của bản thân.

Bước 2: Nghiên cứu hồ sơ xin việc

Nhà tuyển dụng so sánh thông tin trong hồ sơ tuyển dụng và so sánh với yêu cầu công việc để chọn một số hồ sơ chất lượng. Các ứng viên được thông báo để tham gia vào bước 3.

Bước 3: Trắc nghiệm tuyển chọn:

Sử dụng kỹ thuật về mặt tâm lý khác nhau để đánh giá khả năng ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc. Phát hiện khả năng tiềm ẩn của ứng viên. Dự đoán kết quả công việc trong tương lai.

- Trắc nghiệm tâm lý: bao gồm tính cách, nhân cách, tính chất của con người.
- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát: tìm hiểu kiến thức chuyên môn, kiến thức bổ trợ.
- Trắc nghiệm về sự thực hiện công việc giao cho người lao động làm thử kiểm tra tốc độ và chất lượng hoàn thành công việc.
- Trắc nghiệm về thái độ, động cơ và sự quan tâm đối với công việc.
- Trắc nghiệm tuyển chọn không diễn ra trong môi trường quá căng thẳng. Câu hỏi phải hạn chế việc ảnh hưởng tới cân đề riêng tư của ứng viên.

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn:

Đây là cuộc trao đổi sâu và chính thức, nhằm tìm hiểu xem ứng viên có phù hợp với yêu cầu công việc không. Đối với người tuyển dụng có thể tìm hiểu điểm mạnh, điểm yếu đòi hỏi ở các ứng viên và động cơ xin việc.

Thông qua phỏng vấn, bản thân ứng viên tìm hiểu được về doanh nghiệp: cơ hội, thách thức, điều kiện môi trường làm việc, mức lương khởi điểm.

Các cách tiếp cận trong phỏng vấn:

- Theo số người phỏng vấn: cá nhân, hội đồng, nhóm (đưa ra tình huống thảo luận).

- Theo hình thức phỏng vấn:
 - + Phỏng vấn được thiết kế trước: câu hỏi chuẩn bị trước.
 - + Phỏng vấn không được thiết kế trước: câu hỏi đặt ra trong quá trình phỏng vấn, nên câu hỏi sâu, thông tin đa dạng và phong phú.
 - + Phỏng vấn hỗn hợp là loại phỏng vấn kết hợp hai loại phỏng vấn trên.
- Theo tính chất phỏng vấn:
 - + Phỏng vấn hành vi: hướng vào tìm hiểu khả năng giải quyết vấn đề của các ứng viên theo biểu hiện hành vi của quá khứ.
 - + Phỏng vấn tạo sự căng thẳng: hỏi tốc độ nhanh, cường độ cao, câu hỏi ngắn gọn.

Mục đích của phỏng vấn này là xem khả năng phản ứng của nhân viên trong trường hợp công việc có sự thay đổi, cường độ công việc lớn.

Kết thúc phỏng vấn phải có đánh giá về năng lực, kinh nghiệm, động cơ, khả năng hợp tác.

Đối với người phỏng vấn viên: Phỏng vấn viên nên có thời gian thư giãn 2, 3 phút để phỏng vấn tiếp.

Bước 5: Thẩm tra trình độ và tiểu sử làm việc:

Mục đích là tránh gian trá về thông tin (đến cơ sở đào tạo hoặc doanh nghiệp trước đây người lao động làm). Thông báo bước 6.

Bước 6: Kiểm tra sức khoẻ do hội đồng y khoa tiến hành.

Mục đích:

- Bố trí người lao động phù hợp với tình trạng sức khoẻ.
- Tránh rủi ro về sự đòi hỏi phải đền bù không chính đáng của người lao động về vấn đề sức khoẻ, không phải do doanh nghiệp gây ra.

Bước 7: Phỏng vấn bởi người quản lý trực tiếp.

Mục đích :

- Nâng cao sự hiểu biết trực tiếp giữa người quản lý với nhân viên tương lai.
- Đánh giá lại sự phù hợp của chuyên môn và yêu cầu công việc.

Bước 8: Tham quan cụ thể công việc

Ứng viên được chấp nhận được giới thiệu quy trình đồng nghiệp, đặc biệt là yếu tố bất lợi xảy ra trong công việc.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển dụng sẽ quyết định tuyển chọn đối với người xin việc. Cơ sở của quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi có quyết định tuyển chọn, người sử dụng lao động và người lao động cùng ký hợp đồng thử việc trước khi tiến hành ký hợp đồng lao động chính thức. Khi đó, các doanh nghiệp cần lưu ý: trong thời gian thử việc: tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm phải đóng cho người lao động...

1.2.2.3 Đánh giá hiệu quả công tác tuyển chọn lao động

Để công tác tuyển chọn đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp ta lựa chọn người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó. Trung tâm đánh giá bao gồm nhiều thành viên được phân công đánh giá theo từng hoạt động riêng biệt của từng người trong nhóm. Sau khi tham gia đánh giá những thành viên hội đồng đưa ra những kết luận của mình và thảo luận những đánh giá đó để đưa ra được kết luận chung về từng người tham gia xin việc.

Ngoài ra, thủ tục tuyển chọn đóng góp rất lớn vào sự thành công trong việc xác định được những người thực hiện tốt công việc. Tổ chức cũng có thể đánh giá về mức độ thành công của tuyển chọn dựa theo tỷ lệ tuyển chọn. Tỷ lệ tuyển chọn được xác định theo công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số người xin việc được tuyển}}{\text{Tổng số người nộp đơn xin việc}}$$

Tỷ lệ tuyển chọn càng bé thì mức độ thành công của tuyển chọn càng lớn. Trong tuyển chọn, nên thật sự chú ý đến sự lựa chọn của những người xin việc. Trách nhiệm của việc tuyển chọn không nên chỉ đặt lên vai người tuyển chọn mà cần phải có sự tham gia của ứng viên xin việc.

1.2.3. Định hướng nhân viên mới

1.2.3.1. Mục đích của định hướng nhân viên mới

Định hướng cho nhân viên mới để phù hợp với công ty và công việc của họ là một trong những chức năng ít được quan tâm nhất trong công ty. Nhiều người cho rằng tiến trình định hướng cho nhân viên mới là quá chung chung, nhàm chán và thường xuyên để nhân viên mới tự bơi trong công ty. Kết quả là nhân viên mới trở nên lúng túng và thường sẽ rời bỏ công ty trong vòng 1 năm. Vì vậy, việc phát triển định hướng cho nhân viên hiệu quả là điều quan trọng. Bộ phận nhân sự phải lên kế hoạch tuyển dụng cẩn thận bao gồm hướng dẫn nhân viên mới về giá trị, lịch sử và giới thiệu ai là ai trong công ty.

Một chương trình định hướng cho nhân viên dù chỉ kéo dài trong vòng một ngày hay 6 tháng cũng sẽ không chỉ giúp nhân viên gắn bó với công ty mà còn mang lại hiệu quả cao. Một công ty có chương trình định hướng tốt sẽ giúp nhân viên mới bắt kịp với nhịp độ công việc nhanh hơn, có một sự liên kết tốt hơn giữa những điều nhân viên thực hiện và điều công ty cần họ thực hiện, và sẽ giảm được nhiều chi phí hơn.

1.2.3.2. Một số công việc của định hướng nhân viên mới

Bắt đầu chuẩn bị mọi việc trước khi nhân viên mới tới làm việc. Gửi thư mời đến người mới để thông báo thời gian bắt đầu làm việc, chuẩn bị chỗ ngồi và các công cụ hoặc phương tiện làm việc cho người mới trước ngày nhận việc.

Hãy báo cho các đồng nghiệp biết về việc công ty sẽ có nhân viên mới sẽ bắt đầu công việc và khuyến khích họ đến chào người mới trước khi việc định hướng bắt đầu.

Chỉ định một đồng nghiệp để hướng dẫn mọi việc cho nhân viên mới về công ty. Hãy để cho người hướng dẫn nhân viên mới biết trước để họ có thời gian chuẩn bị. Thông thường thời gian để người hướng dẫn cho nhân viên mới là 90 ngày hoặc hơn tùy thuộc vào công việc.

Hãy cho người mới bắt đầu với những công việc cơ bản. Người mới sẽ làm việc có hiệu quả hơn nếu họ có thể hiểu rõ về công việc đang làm là gì. Hãy tập trung vào những việc cơ bản người mới cần phải làm trước khi họ bắt đầu nhận những dự án và công việc lớn hơn. Đừng làm nhân viên mới choáng ngợp với quá nhiều thông tin.

Hãy tạo ra không khí vui vẻ. Tập trung vào những thông tin quan trọng.

Cung cấp một danh sách tên người liên lạc, số điện thoại và số máy nhánh của các nhân viên trong công ty.

Lên kế hoạch dẫn nhân viên mới đi ăn trưa chung trong những ngày làm việc đầu tiên, hoặc yêu cầu các nhân viên khác tham gia vào buổi ăn trưa với nhân viên mới. Ngày đầu tiên là thời gian tốt để người quản lý dẫn nhân viên đi ăn trưa với các đồng nghiệp khác để tạo không khí thân thiện giữa các nhân viên.

Hãy hỏi những phản hồi từ nhân viên. Hãy hỏi những nhân viên trước họ đánh giá quá trình định hướng như thế nào, và đừng ngại thay đổi dựa vào những đề nghị này. Bạn có thể gửi những đánh giá từ 2 đến 4 tuần sau khi nhân viên đã bắt đầu làm việc, ví dụ: Bây giờ bạn đã trở thành người của công ty, bạn cảm thấy việc định hướng đáp ứng nhu cầu của bạn như thế nào? Một chương trình định hướng hiệu quả sẽ góp phần giúp cho một nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập và làm việc hiệu quả với công ty cũng như góp phần giúp cho công ty phát triển.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng

1.3.1. Các yếu tố bên trong tổ chức

1.3.1.1. Uy tín của tổ chức

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được

người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng các công ty có tên tuổi khi đăng quảng cáo tuyển dụng thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn nhiều lần so với việc quảng cáo tuyển dụng cùng một vị trí của một công ty bình thường khác.

1.3.1.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chi phí mà doanh nghiệp dự định sẽ chi trả cho hoạt động tuyển dụng. Những doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn sẵn sàng đầu tư lượng chi phí lớn để xây dựng một quy trình tuyển dụng sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Nhờ đó, tổ chức thu hút được nhiều ứng viên hơn. Đồng thời, tổ chức có tiền lực tài chính lớn sẽ có khả năng chi trả lương cao và ổn định. Việc trả lương cao chính là một trong các yếu tố tạo động lực cho người lao động giỏi nộp đơn xin việc vào những vị trí trống trong tổ chức.

1.3.1.3. Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội.

Quảng cáo không chỉ là hình thức quảng bá sản phẩm, hàng hoá dịch vụ, lĩnh vực hoạt động kinh doanh mà còn gây dựng được hình ảnh, uy tín của tổ chức trên thị trường. Ngày nay, nhiều tổ chức đầu tư một lượng chi phí lớn cho việc quảng cáo. Nhờ đó mà mọi người đều biết đến tổ chức. Đây cũng là một cách để thu hút nhiều ứng viên.

1.3.1.4. Các chính sách tuyển dụng, chính sách nhân sự, bầu không khí văn hoá của công ty, các quan hệ với công đoàn

* Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết.

Các doanh nghiệp nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc tuyển dụng có thể chỉ đơn giản là “Bạn có biết ai có thể...?” – một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có

kỹ năng và phẩm chất phù hợp với doanh nghiệp mình.

Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách tuyển dụng linh hoạt hay cứng nhắc, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động.

Mục tiêu của tuyển dụng là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, doanh nghiệp không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng với quy trình tuyển dụng hợp lý.

* Chính sách nhân sự tốt: chế độ tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi tốt... dẫn đến thu hút được nhiều lao động và giữ được người lao động.

* Hoạt động tuyển dụng còn bị ảnh hưởng bởi công tác công đoàn. Công đoàn là lực lượng bảo vệ, đại diện cho người lao động. Công đoàn có phản ứng nếu các cấp tuyển dụng lao động thiếu bình đẳng hoặc phân biệt đối xử.

* Đồng thời, văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Những tổ chức chỉ tuyển dụng “các cá nhân theo phong cách hay văn hoá riêng của mình” trong hoạt động lãnh đạo hay những vị trí chủ chốt sẽ gặp khó khăn trong việc đa dạng hoá nền văn hoá và ngược lại nó sẽ làm thu hẹp phạm vi tuyển dụng. Chẳng hạn, nếu văn hóa công ty cực kỳ thoải mái, công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và duy trì những nhân viên có tính cách nghiêm nghị vì họ có thể cho rằng đó là nơi làm việc thiếu “nghiêm túc” và gây bất lợi cho cho nghề nghiệp lâu dài. Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của công ty với môi trường văn hóa cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo, và cởi mở trước những ý tưởng mới.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài tổ chức

1.3.2.1. Thị trường lao động

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của tổ chức. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc tuyển dụng của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, tổ chức không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được những ứng viên tiềm năng là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến tuyển dụng lao động của tổ chức.

1.3.2.2. Sự cạnh tranh của các tổ chức trên thị trường

Thực tế 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. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng và bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

1.3.2.3. Luật pháp của chính phủ

Luật pháp có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tuyển dụng lao động. Các tổ chức cần phải tuân thủ luật pháp trong việc tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động. Khi chính sách, pháp luật về tuyển dụng thay đổi thì các cơ quan, đơn vị cần phải tuân theo.

1.3.2.4. Xu hướng của xã hội về một số nghề nhất định

Ở mỗi giai đoạn phát triển của xã hội sẽ có một số ngành nghề được ưa chuộng, thu hút được nhiều người tham gia. Đồng thời, trong xã hội cũng có những ngành nghề mà hầu hết mọi người không ưa thích. Khi tuyển dụng các vị trí công việc mà người lao động yêu thích thì sẽ có nhiều người nộp đơn xin việc, tổ chức không mất nhiều chi phí mà vẫn tìm được những ứng viên tài năng, và ngược lại.

1.3.2.5. Xu hướng nền kinh tế

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

1.4. Vai trò và mối quan hệ của tuyển dụng với quản trị và phát triển nguồn nhân lực

1.4.1. Vai trò tuyển dụng

Công tác tuyển dụng lao động có vai trò rất lớn đối với tổ chức, doanh nghiệp, đối với người lao động và cả đối với xã hội. Có thể phân tích vấn đề này như sau:

*** Đối với tổ chức, doanh nghiệp**

Nhân tố con người đóng vai trò là trung tâm của sự phát triển, là nguồn lực của tất cả các nguồn lực khác. Vì vậy, việc lựa chọn lao động thế nào để phù hợp với từng vị trí và yêu cầu công việc là rất cần thiết.

Tuyển dụng tốt sẽ:

- + Mang lại cho tổ chức một đội ngũ lao động tốt, phù hợp với yêu cầu công việc, đồng thời tìm kiếm được những nguồn lực cần thiết cho đào tạo nhân viên.

- + Tránh cho tổ chức gặp phải những thiệt hại và rủi ro trong quá trình tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

- + Giúp tổ chức thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hơn.

*** Đối với người lao động**

- + Tuyển dụng lao động được thực hiện tốt sẽ mang lại lợi ích và sự phát triển cho tổ chức, qua đó đem lại lợi ích cho người lao động trong tổ chức đó.

- + Tuyển dụng lao động được thực hiện tốt sẽ đảm bảo tuyển và bố trí đúng người đúng việc, góp phần tạo động lực lao động cho người lao động.

*** Đối với xã hội**

Việc thực hiện công tác tuyển dụng lao động tốt trong doanh nghiệp giúp xã hội tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực, người lao động sẽ có việc làm và thu nhập ổn định, phù hợp với năng lực của mình, giảm bớt gánh nặng cho xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn khác.

1.4.2. Mối quan hệ của tuyển dụng với quản trị và phát triển nguồn nhân lực

Có thể nói tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực là hai trong số những hoạt động quản trị nhân lực có quan hệ tác động lẫn nhau, gắn bó mật thiết với nhau.

Mục đích của tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực là xây dựng hình thành đội ngũ lao động chất lượng tốt phục vụ cho sự nghiệp phát triển của tổ chức. Nếu như tuyển dụng là điều kiện tiên quyết thì phát triển nguồn nhân lực lại là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Thực vậy, tổ chức chỉ có thể tồn tại và đi lên khi có người thực hiện những nhiệm vụ, mục tiêu đã đề ra một cách tốt nhất, muốn vậy thì người thực hiện phải có trình độ chuyên môn để đảm bảo khả năng hoàn thành tốt công việc của mình, của tổ chức. Để có những người giúp đỡ tổ chức thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình như vậy thì việc đầu tiên tổ chức phải làm đó là tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn những người tài về làm cho tổ chức, đó cũng chính là mục tiêu của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực. Sau khi đã có đủ đội ngũ lao động đáp ứng nhu cầu, bản thân tổ chức cần phải có những biện pháp để đội ngũ lao động được nâng cao trình độ có thể hoàn thành tốt hơn mục tiêu ngày càng cao của tổ chức. Nếu không trong khi những đòi hỏi, thách thức, rủi ro bên ngoài với tổ chức ngày càng nhiều mà chất lượng đội ngũ lao động không được nâng cao để thực hiện những công việc phức tạp hơn, đòi hỏi nhiều hơn thì tổ chức đó sẽ tức khắc bị đào thải theo quy luật khách quan, vì vậy phát triển nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Nói cách khác, tuyển dụng quyết định chất lượng đội ngũ lao động cao hay thấp ngay từ đầu vào, phát triển nguồn nhân lực chính là duy trì nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động trong tổ chức.

Bản thân công tác tuyển dụng cũng ảnh hưởng tới công tác phát triển nguồn nhân lực. Vì nếu đầu vào lao động tốt, tức là họ đã được sàng lọc kỹ càng trong quá trình tuyển chọn, họ sẽ đòi hỏi ít phải nâng cao phát triển hơn những người không có tay nghề, trình độ chuyên môn thấp. Tuyển được nhân sự là một việc song giúp nhân viên, mới làm quen với môi trường, công việc,

giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề và ngày càng gắn bó với tổ chức còn quan trọng hơn - và đó chính là nhiệm vụ hoạt động của quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

Chính vì mối quan hệ qua lại giữa công tác tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực cũng như tầm quan trọng của hai hoạt động này đối với hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức, mỗi tổ chức cần phải quan tâm, chú trọng việc ngày càng hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng và phát triển nguồn lao động trong tổ chức của mình.

1.5. Kinh nghiệm về tuyển dụng lao động trong các doanh nghiệp và kinh nghiệm rút ra cho công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trên thế giới

• Kinh nghiệm tuyển dụng lao động từ Microsoft

Joel Spolsky - Tổng giám đốc hãng Fog Creek Software tại News York - cho rằng phương pháp tuyển nhân sự phải được xây dựng nhằm phát hiện được ra hai loại người: thứ nhất là loại người thông minh nhưng không thành công, thứ hai là thành công nhưng không thông minh. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực cạnh tranh cao cần phải tránh tuyển dụng cả hai dạng người này. “Những người thông minh nhưng không thành công thường có bằng cấp tiến sĩ, làm việc tại các công ty lớn, nhưng ở đó chẳng ai biết đến tên tuổi của anh ta chỉ bởi họ là những người hoàn toàn không thực tế”, Spolsky giải thích. “Còn những người thành công nhưng không thông minh thường dễ phạm phải những sai lầm ngu ngốc để rồi sau đó người khác sẽ phải chỉnh sửa sai lầm cho họ”. Hai loại người này rất dễ lầm với loại người thứ ba rất cần cho các công ty: đó là vừa thông minh vừa thành công.

Sau khi động não để tìm cách giải quyết một vấn đề phức tạp, ứng viên tham gia một cuộc tuyển lựa người tài cần phải lựa chọn được một ý tưởng tối ưu. Đây cũng chính là lúc có thể kiểm tra óc phán đoán của ứng viên. Tiếp đó ứng viên phải đi sâu vào một số tiểu tiết cũng như phát triển các lập luận cần thiết để biến ý tưởng đã chọn thành câu trả lời hoàn chỉnh. Điều quan trọng là phải bỏ khuyết được tất cả các chỗ yếu và giải quyết được tất cả các mâu thuẫn chính.

Người ta thường nhắc đến “vở kịch ba màn” của Microsoft trong quá trình tuyển lựa nhân viên. Màn thứ nhất chỉ đơn thuần là việc phỏng vấn tuyển lựa sơ bộ qua điện thoại. Trong cuộc phỏng vấn mở màn này, ứng viên thường gặp phải những câu hỏi truyền thống, còn những bài toán đố rất ít khi được áp dụng ở đây. Những câu trả lời qua điện thoại của ứng viên sẽ giúp nhà tuyển dụng ra quyết định liệu có nên mời ứng viên đến trụ sở chính của Microsoft ở Redmond (bang Washington, Mỹ) hoặc ở những nơi khác để tham dự các màn tiếp theo của “vở kịch” hay không. “Vở kịch” phỏng vấn tiếp theo thường kéo dài cả một ngày. Trong quá trình phỏng vấn, nhân viên tuyển nhân sự của Microsoft thường bí mật trao đổi ý kiến với nhau thông qua thư điện tử hoặc các cách khác mà họ qui ước với nhau.

Mục đích trước hết của tập đoàn là ngăn chặn mọi khả năng tuyển nhằm phải những ứng viên tồi, thậm chí nếu điều này đôi khi có thể đồng nghĩa với việc để vuột mất những ứng viên phù hợp. Chính vì nguyên tắc này mà rất ít khi nhân viên Microsoft phải thôi việc.

• Kinh nghiệm tuyển dụng lao động từ Facebook

Trong cuốn sách của mình, *"Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg"* (tạm dịch: *Suy nghĩ như Zuck: Năm bí mật kinh doanh khó tin của CEO Facebook Mark Zuckerberg*), tác giả Ekaterina Walter đã chi tiết hóa những yếu tố làm nên sự thành công của những công ty như Facebook. Trong trích đoạn này, tác giả sẽ tập trung vào chiến lược của Zuckerberg trong việc kết hợp văn hóa của Facebook vào quá trình tuyển dụng, chọn người có thái độ đúng mực mà không cần thiết đúng chuyên môn.

Nhân viên của Facebook được hưởng chế độ đãi ngộ rất tốt – thức ăn, giặt ủi miễn phí, và vô vàn lợi ích hấp dẫn khác. Nhưng đây không phải là điểm chính. Ở đây, tôi muốn nhấn mạnh rằng chìa khóa cho thành công của Facebook nhờ vào văn hóa công ty và tầm nhìn của người lãnh đạo, Mark Zuckerberg.

Zuck đã “lôi kéo” được rất nhiều kỹ sư về với mình. Với một số vị trí tuyển dụng quan trọng, khi mà cuộc nói chuyện bắt đầu với câu: “*Không, cảm*

on ông, tôi không có hứng thú với vị trí này”. Zuck sẽ “dẫn” những nhân viên tiềm năng đó đi bộ trên một đường mòn dẫn tới đỉnh đồi (chiến thuật được mượn từ thần tượng của anh, Steve Jobs), cuộc đi bộ sẽ kết thúc trên đỉnh đồi với một góc nhìn tuyệt vời vừa khi phần thêu dệt của Zuck lên tới đỉnh điểm. Cuộc đi bộ này sẽ làm thay đổi suy nghĩ của họ và cho họ thấy được tầm nhìn của Zuck. Và việc Facebook luôn sở hữu một trong những đội ngũ tài giỏi nhất trong ngành không phải do may mắn, mà đó là nhờ vào những chiến lược tuyển dụng của Zuckerberg.

Những người phù hợp không phải là những người có năng lực phù hợp mà là người có thái độ phù hợp. 1 vài doanh nghiệp thành công thường sử dụng phương pháp tiếp cận con người dựa trên điểm mạnh của họ – thuê những người tài năng nhất rồi sau đó mới tính xem để họ làm gì. Facebook là ví dụ điển hình của doanh nghiệp như vậy. Họ biết rõ những người phù hợp có giá trị như thế nào. Rất nhiều lần, họ thuê những kĩ sư vì năng lực và tầm nhìn của họ trong tương lai. Chỉ dẫn thường xuyên với những nhân viên mới là: *“Quan sát xung quanh, nhìn xem ta đang có những vấn đề hoặc cơ hội gì và giúp đỡ họ”*. Công ty khuyến khích các nhân viên chủ động chọn dự án mà họ thấy hấp dẫn, vì lãnh đạo của Facebook hiểu rõ hơn ai hết rằng kết quả sẽ thật tuyệt vời nếu họ được làm đúng công việc yêu thích. Cách tiếp cận này không chỉ đảm bảo rằng nhân viên sẽ cống hiến những gì tốt nhất cho dự án, mà nó còn cho họ cơ hội để phát triển sự nghiệp dựa trên sự thông minh và năng lực, không phải chỉ trên các tờ giấy ủy quyền. Khi đó, tất cả mọi người sẽ bình đẳng. Bạn được công nhận và tôn trọng dựa trên những đóng góp vào sự phát triển của sản phẩm, sơ yếu lí lịch hoặc tuổi tác không còn là vấn đề nữa. Facebook là công ty nơi mà mọi ý tưởng đều có thể trở thành sản phẩm dù cho bạn là thực tập sinh hay giám đốc điều hành. *“Pixel cũng biết nói”*, Joe Flynn, một trong những designer cho giao diện timeline của Facebook cho biết: *“Ở đây, bạn có thể làm bất cứ điều gì chỉ cần bạn có thể chứng minh được nó”*.

1.5.2. Kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trong nước

• Kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Trong “Chiến lược tăng tốc phát triển của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2015 và định hướng đến năm 2025”, Tập đoàn đã đề ra nhiều giải pháp đột phá. Bên cạnh những giải pháp đột phá về khoa học - công nghệ và công tác quản lý thì con người được xem là giải pháp “then chốt” cho sự phát triển của Tập đoàn. Vì thế, công tác tuyển dụng lao động cho ngành Dầu khí luôn được ưu tiên hàng đầu.

Dầu khí là ngành công nghiệp hiện đại tập trung những con người ưu tú, được đào tạo bài bản, trí tuệ từ công nhân đến kỹ sư... Có thể nói, trong những năm qua, Trường cao đẳng Nghề Dầu khí (PVMTC) là đơn vị chủ lực trong đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực cho các đơn vị trong Tập đoàn. Tính từ khi thành lập (1975) đến nay, trường đã đào tạo hơn 120.000 lượt học viên với hơn 90 chuyên ngành đào tạo. Thời gian qua, trường rất thành công trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cho các dự án (đào tạo trước tuyển dụng), đây là loại hình đào tạo đặc thù mà trường đã tiên phong thực hiện ở Việt Nam.

Kể từ năm 2010 khi hàng loạt dự án trọng điểm của ngành Dầu khí được triển khai trong lĩnh vực lọc dầu, hóa dầu, chế biến khí, vận chuyển khí, điện khí, điện than, đạm... thì lực lượng nhân sự cho các dự án đa số do PVMTC đào tạo. Theo ông Vũ Duy Hảo - Hiệu trưởng nhà trường, đây là nhiệm vụ rất khó khăn vì loại hình đào tạo này quá mới mẻ ở nước ta. Đối tượng học viên tham gia đào tạo là các kỹ sư, cử nhân, công nhân tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp trên cả nước. Tuy nhiên chương trình đào tạo, nội dung đào tạo thì không giống như đào tạo sau đại học hoặc đào tạo liên thông từ trung cấp, cao đẳng lên đại học. Do đó việc thiết kế chương trình, nội dung và biên soạn giáo trình đào tạo tương đối phức tạp, đòi hỏi phải xây dựng mang tính đặc thù, để đạt được mục tiêu cuối cùng là vận hành và bảo dưỡng an toàn, hiệu quả các dự án. Không những thế, nhà trường phải thiết kế chương trình làm sao để tránh những kiến thức lặp lại của các trường đại học, cao đẳng, trung cấp mà học viên từng học để gây nhàm chán và lãng phí thời

gian, tốn kém chi phí của chủ đầu tư và không đảm bảo được yêu cầu đề ra.

Kết quả là từ năm 2000 đến nay, PVMTC đã thực hiện thành công công tác đào tạo cho 1.465 kỹ sư và 2.074 công nhân của 15 dự án lớn do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam làm chủ đầu tư, góp phần đưa các công trình dầu khí vào vận hành an toàn, hiệu quả đúng tiến độ yêu cầu. “Có thể khẳng định, đến nay trường có thể đảm nhận thực hiện thành công công tác đào tạo trước tuyển dụng cho các loại dự án thuộc nhóm như khoan dầu khí, lọc dầu, chế biến khí, hóa dầu, đạm, điện khí, điện than, năng lượng sinh học - tái tạo...” - ông Vũ Duy Hào nhấn mạnh.

1.5.3. Bài học rút ra cho Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

Từ kinh nghiệm tuyển dụng lao động tại các doanh nghiệp trên thế giới và trong nước, tác giả đã rút ra một số bài học về tuyển dụng lao động cho Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn như:

- Nhận diện ứng viên vào vị trí quản lý cao cấp - những người có khả năng kiểm soát bản thân trước mọi tình huống thử thách, trước áp lực của công việc cũng như các tình huống khó khăn... Tuy nhiên, ứng viên cao cấp không phải bao giờ cũng là người có khả năng đảm đương trọng trách của mình ngay từ những buổi đầu nhận việc. Trên thực tế, các ứng viên này cũng cần có thời gian để “học việc” và để làm quen với văn hóa công ty.

- Xây dựng những chiến lược tuyển dụng thông minh phù hợp với giá trị văn hóa sẽ đem lại đúng những người phù hợp.

- Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho công ty cổ phần xi măng Bim Sơn luôn chủ động trong công tác đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao, đạt trình độ khu vực và quốc tế.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN

2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn

2.1.1.1. Giới thiệu chung về công ty

- Tên giao dịch: **CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN**
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 2800232620
- Vốn điều lệ: 956.613.970.000 đồng
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu: 956.613.970.000 đồng
- Địa chỉ: Phường Ba Đình - Thị xã Bỉm Sơn - Tỉnh Thanh Hóa
- Số điện thoại: (037) 3.824.242
- Số fax: (037) 3.824.046
- Website: <http://ximangbimson.com.vn>
- Mã cổ phiếu: BCC

2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty xi măng Bỉm Sơn (trước đây là nhà máy xi măng Bỉm Sơn) được thành lập ngày 4/3/1980, công trình của **Tình hữu nghị Việt Nam – Liên Xô**.

Ngay từ những năm 70 của thế kỷ XX, Đảng và Nhà nước ta đã có chủ trương xây dựng một nhà máy sản xuất xi măng hiện đại, có công suất lớn nhằm phục vụ cho công cuộc xây dựng lại đất nước sau chiến tranh. Với sự giúp đỡ của các chuyên gia Liên Xô, sau một thời gian khảo sát đã đi đến quyết định xây dựng nhà máy xi măng Bỉm Sơn có công suất lớn nhất nước ta. Nhằm đáp ứng được một phần nhu cầu xi măng cho công cuộc xây dựng đất nước ngay sau khi kết thúc chiến tranh.

Giai đoạn 1: Tiến hành khảo sát thăm dò địa chất (1968-1974)

Giai đoạn 2: Quá trình xây dựng và hoàn thành xây dựng, đưa nhà máy đi vào sản xuất (1975-1985)

Giai đoạn 3: Tổ chức hạch toán sản xuất kinh doanh thực hiện cơ chế quản lý mới (1986-1990)

Giai đoạn 4: Xi măng Bỉm Sơn đổi mới tổ chức sản xuất kinh doanh, thực hiện mục tiêu kinh tế- xã hội trong cơ chế thị trường (1991-2006)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn

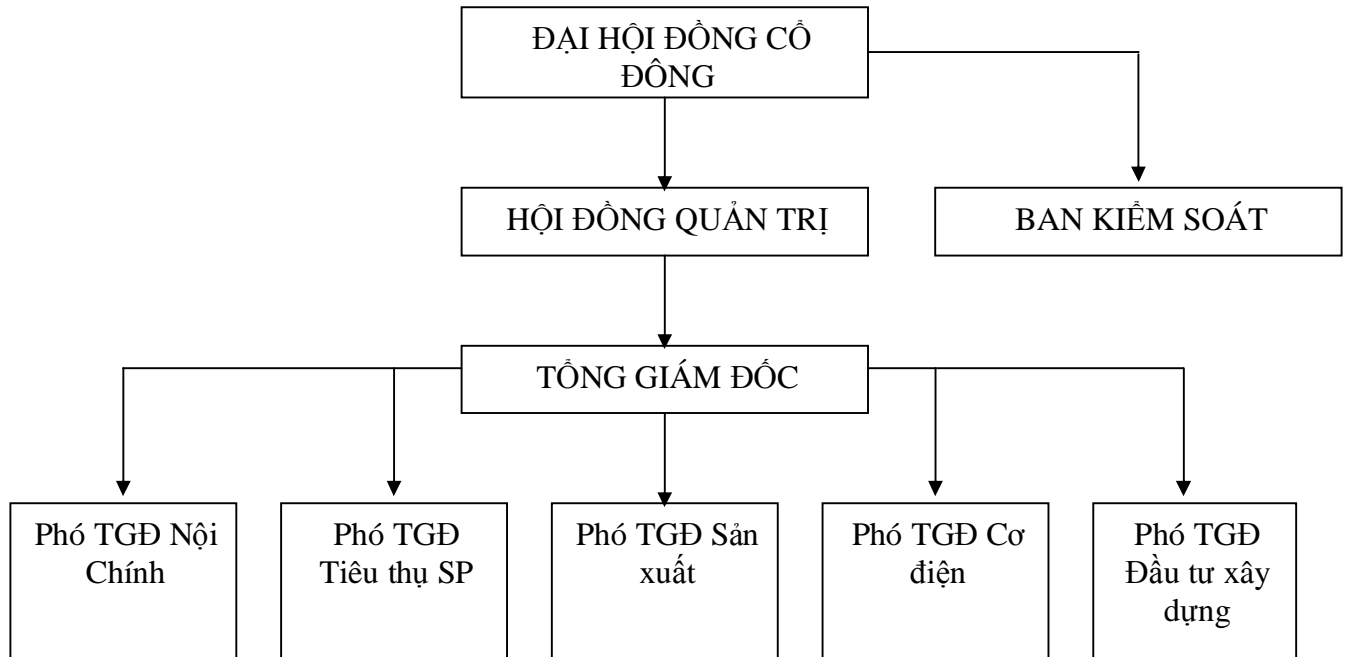
- Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông bầu ra HĐQT của Công ty, HĐQT là cơ quan quản lý cao nhất giữa hai kỳ đại hội cổ đông, có trách nhiệm quản lý và tổ chức thực hiện các nghị quyết của đại hội cổ đông cùng kỳ, có toàn quyền nhân danh công ty, thay mặt cổ đông để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội cổ đông được quy định trong điều lệ của Công ty.

- Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra và chịu trách nhiệm trước các cổ đông và pháp luật về những kết quả công việc của Ban kiểm soát với Công ty.

- Tổ chức bộ máy quản lý của công ty bao gồm: Tổng giám đốc điều hành, 05 Phó tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm và 01 Trưởng phòng Kế toán Thống kê Tài chính do Tổng Giám đốc bổ nhiệm; là cơ quan tổ chức điều hành, quản lý mọi hoạt động sản xuất.

Giám đốc công ty chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, cấp trên và pháp luật về mọi mặt sản xuất kinh doanh của công ty, trực tiếp chỉ đạo công tác kinh tế - kế hoạch, tài chính, tổ chức lao động, văn phòng đầu tư xây dựng phát triển và đời sống của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức của công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn



- Phó tổng giám đốc sản xuất giúp giám đốc công ty chịu trách nhiệm về đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng, duy trì và áp dụng, đưa ra những sang kiến về cải tiến hoạt động của công ty. Chỉ đạo điều hành về tổ chức sản xuất của các đơn vị trong công ty, đảm bảo cho quá trình sản xuất được liên tục an toàn, đảm bảo chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ kế hoạch sản xuất hàng tháng, quý, năm.

- Phó tổng giám đốc phụ trách cơ điện giúp giám đốc thực hiện nhiệm vụ về hệ thống quản lý chất lượng, chỉ đạo điều hành công tác cơ điện phục vụ cho quá trình sản xuất.

- Phó tổng giám đốc phụ trách nội chính trực tiếp chỉ đạo điều hành công tác bảo vệ quân sự, phòng cháy chữa cháy, đời sống văn hóa xã hội, y tế của công ty.

- Phó tổng giám đốc tiêu thụ SP giúp giám đốc công ty trực tiếp chỉ đạo điều hành công tác tiêu thụ sản phẩm đảm bảo yêu cầu sản xuất và kế hoạch tiêu thụ sản phẩm của công ty. Chỉ đạo công tác vận tải hàng hóa đến nơi tiêu thụ, thực hiện kế hoạch tiêu thụ và lợi nhuận của công ty. Đồng thời quản lý những vấn đề chung của công ty.

- Phó tổng giám đốc đầu tư xây dựng trực tiếp điều hành Ban quản lý dự án bao gồm phòng kỹ thuật, phòng kỹ thuật tài chính, phòng kế hoạch tổng hợp và phòng vật tư thiết bị.

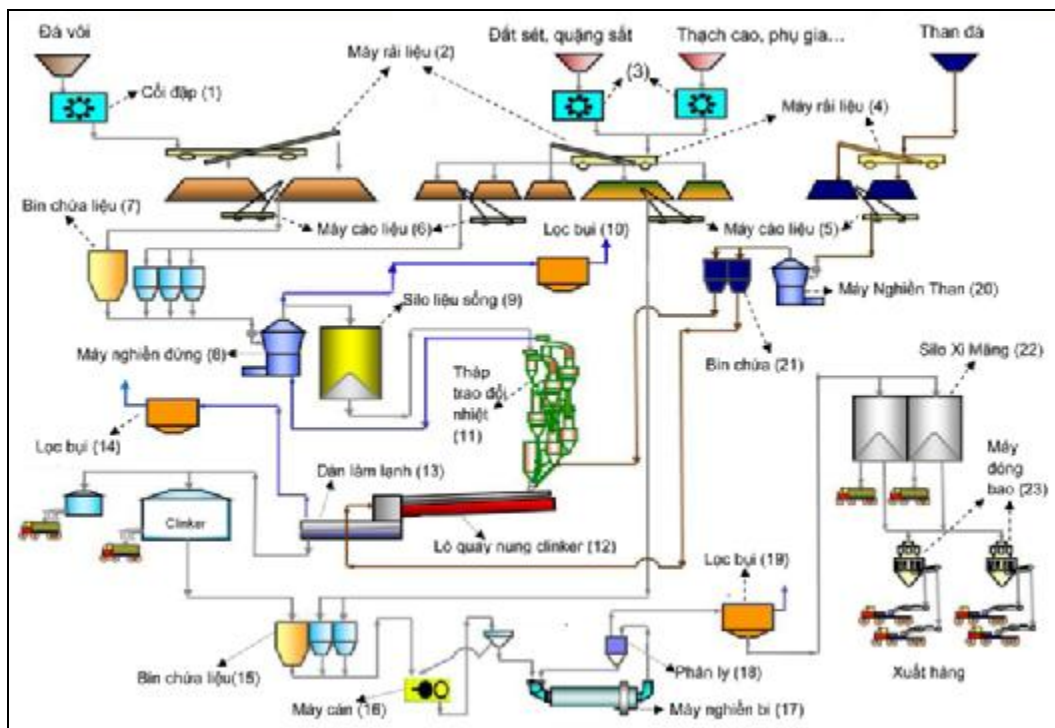
- Dưới sự lãnh đạo của Tổng giám đốc và các phó tổng giám đốc gồm:

- 15 phòng ban kỹ thuật nghiệp vụ phục vụ
- Xưởng sản xuất chính gồm 6 xưởng
- Xưởng sản xuất phụ trợ bao gồm 5 xưởng
- Một trung tâm giao dịch tiêu thụ, 8 chi nhánh và một văn phòng đại diện.

2.1.3. Tổng quan về hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trong thời gian qua

• Quy trình sản xuất xi măng tại CTCP xi măng Bim Sơn

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quy trình sản xuất xi măng



Quá trình sản xuất xi măng được mô tả qua 3 giai đoạn sau:

- Quá trình chuẩn bị nguyên nhiên liệu
- Quá trình sản xuất Clinker thành phẩm
- Quá trình sản xuất xi măng và đóng bao thành phẩm

• Tổng quát về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Năm 2012 là năm đầy khó khăn đối với ngành xi măng. Trong bối cảnh khó khăn chung của ngành xi măng, CTCP xi măng Bim Sơn đã có những dấu ấn mạnh mẽ và hiệu quả trong năm qua, cụ thể:

- Tối ưu hóa sản xuất: Công ty đã thực hiện các công trình nghiên cứu khoa học, công nghệ, các giải pháp trong quản lý sản xuất để tăng năng suất và chất lượng, giảm tiêu hao nhằm hạ giá thành sản phẩm. Cụ thể: năm 2012 sản lượng sản xuất Clinker tăng 5% so với năm 2011 và tăng 4% so với Nghị quyết 2012.

- Định dạng lại thị trường tiêu thụ: Công ty đã định dạng lại toàn bộ thị trường tiêu thụ xi măng, thực hiện điều hành hoạt động thị trường một cách linh hoạt.

+ Đàm phán với các NPP để tăng sản lượng, giao sản lượng theo tuần, tháng. Thực hiện chiết khấu theo sản lượng.

+ Phân tích rõ phân khúc về thị trường để có các chính sách về sản phẩm, giá, sự phù hợp, đảm bảo mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm, đảm bảo nhu cầu tối đa.

+ Tăng cường đội ngũ bán hàng, thương vụ, hỗ trợ hệ thống các cửa hàng (chương trình thanh niên tình nguyện - "sale hero" xuống các cửa hàng VLXD để tư vấn, giúp đỡ khách hàng... cũng như nắm bắt thông tin thị trường)

+ Gia tăng chương trình thăm hỏi NPP, các cửa hàng VLXD.

+ Mở thêm NPPC trên các địa bàn Nghệ An, Quảng Bình đảm bảo nguồn cung xi măng liên tục, ổn định.

+ Tổ chức chương trình gắn kết các NPP với nhà sản xuất; giao lưu, tham qua du lịch, hội nghị khách hàng, thành lập hiệp hội các NPP xi măng Bim Sơn.

+ Đưa sản phẩm xi rời tiếp cận các công trình, trạm trộn bê tông, cơ sở sản xuất tấm lợp.

+ Nâng cao chất lượng xi măng OPC, PCB40 rời để đáp ứng các công trình có yêu cầu cao.

+ Tìm kiếm thị trường xuất khẩu.

- Tập trung vào công tác quản trị doanh nghiệp:

+ Công ty đã thực hiện việc tái cấu trúc bộ máy quản lý theo hướng tinh giản, giảm khâu hành chính công kênh, tạo điều kiện cho việc ra quyết định nhanh gọn, hiệu quả hơn.

+ Công ty đã ứng dụng có hiệu quả công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành và hoạt động thị trường, đồng thời coi trọng vấn đề ATLĐ, VSMT và PCCN, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, giảm khí thải, giữ sạch môi trường.

Qua đó năm 2012, Vicem Bim Sơn đã đạt được những kết quả như sau: Sản lượng tiêu thụ tăng 9% so với năm 2011 và tăng 1% so với ngân sách đạt 3.939.429 triệu tấn, đồng thời doanh thu tăng 7% so với năm 2011 đạt 3.516 tỷ đồng...

Các chỉ tiêu cơ bản về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2012 nhìn chung đã đạt được so với mục tiêu đề ra, cụ thể năm 2012 lợi nhuận trước thuế tăng 59% so với năm 2011 và nộp ngân sách nhà nước của năm 2012 tăng 11% so với năm 2011. Đây là một thành tích vượt trội của CTCP xi măng Bim Sơn trong giai đoạn khó khăn của nền kinh tế.

2.1.4. Cơ cấu lao động nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

- Cơ cấu lao động theo tính chất

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động phân chia trực tiếp, gián tiếp từ năm 2010 - 2012

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Tổng	2760	100	2589	100	2379	100
Gián tiếp	845	30,6	852	35,1	861	36,2
Trực tiếp	1915	69,4	1737	67,1	1518	63,8

(Nguồn phòng TCLĐ)

Qua bảng số liệu trên ta thấy số công nhân lao động trực tiếp trong quá trình sản xuất xi măng có xu hướng giảm đi, điều đó cho thấy trình độ công nghệ thay thế sức lao động của con người. Tính chuyên môn hoá trong sản xuất cao hơn trước. Tuy nhiên đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty đang ngày một tăng lên điều đó ảnh hưởng tới bộ máy quản lý lao động, quá trình sản xuất.

- Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động phân chia theo giới tính từ năm 2010 – 2012

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Tổng	2760	100	2589	100	2379	100
Nam	2172	78.7	2067	79.84	1939	81.5
Nữ	588	21.3	522	20.16	440	18.5

(Nguồn: Phòng TCLĐ)

Qua bảng số liệu trên ta thấy tổng số lao động đã giảm xuống theo các năm, điều đó cho thấy Công ty đã có thêm nhiều máy móc thiết bị hiện đại hơn ở nhiều công đoạn có thể thay thế con người. Do đặc điểm của ngành nghề sản xuất là ngành công nghiệp nặng - công nghiệp sản xuất xi măng, nên ta có thể nhìn thấy một điểm rất cơ bản là số lao động nam chiếm phần lớn.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi tính từ năm 2010 - 2012

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Dưới 30 tuổi	153	5,5	184	7,1	265	11,1
Từ 31-40 tuổi	365	13,2	333	12,86	332	14
Từ 41-50 tuổi	1598	58	1571	60,68	1316	55,3
Từ 51-60 tuổi	644	23,3	501	19,36	466	19,6

(Nguồn: Phòng TCLĐ)

Công ty không có bất kỳ trường hợp lao động nào mà nữ lớn hơn 55 tuổi và nam lớn hơn 60 tuổi đang công tác. Điều đó chứng tỏ công ty đã áp dụng đúng quy định của pháp luật về chế độ tuổi nghỉ hưu cho người lao động. Số lao động chiếm phần đông là độ tuổi từ 41- 50. Trong những năm gần đây số công nhân viên ở độ tuổi dưới 31 có chiều hướng gia tăng. Có thể thấy rằng đội ngũ lao động cần bổ sung thêm nguồn nhân lực trẻ có khả năng và năng lực trong công việc.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tính từ năm 2010-2012

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Đại học trở lên	364	13,2	358	13,83	352	14,79
Cao đẳng trung cấp	324	11,74	283	10,93	294	12,36
CNKT	1403	50,83	1324	51,14	1311	55,11
Còn lại	669	24,23	624	24,1	422	17,74

Từ thực tế điều tra, tổng hợp cho thấy độ tuổi trung bình của người lao động tại công ty là 43 tuổi, đây quả thực là một con số rất cao đối với một DN hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp nặng như ở công ty xi măng Bim Sơn. Việc có quá nhiều lao động già sẽ có ưu điểm là có nhiều kinh nghiệm, song lại có rất nhiều hạn chế như: khả năng tiếp thu những công nghệ mới khó khăn hơn, sức khoẻ yếu hơn, khó tạo ra được sự năng động – sáng tạo trong nền kinh tế thị trường vốn đang là những đòi hỏi bức thiết với một doanh nghiệp cạnh tranh. Bên cạnh đó, do giữ cơ chế và bộ máy cũ đã quá lâu cộng thêm với việc dây chuyền công nghệ ngày càng được hiện đại hoá sẽ dẫn doanh nghiệp tới việc có nhiều lao động không nghề hoặc có nghề nhưng không còn đáp ứng được yêu cầu của tổ chức, và việc dư thừa lao động tất yếu sẽ xảy ra. Đây đang là trở ngại lớn trong việc giảm biên chế của công ty, việc giảm lao động là cần thiết để DN có thể cạnh tranh được mạnh hơn nữa, cũng đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Về số lượng tuyệt đối lao động từ đại học trở lên giảm theo thời gian, tuy nhiên điều này cũng không làm giảm tỷ lệ từ đại học trở lên, việc giảm này là do giảm tổng thể số lao động của công ty mỗi năm.

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

2.2.1. Cơ sở triển khai công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

* Nguyên tắc tuyển dụng của công ty:

- Tuyển dụng cán bộ, nhân viên phải xuất phát từ lợi ích chung của Công ty.

- Dựa vào khối lượng công việc và yêu cầu cụ thể của từng loại công việc để tính tới khả năng sử dụng tối đa năng lực của người lao động.

- Khi tuyển chọn phải nghiêm cứu thận trọng và toàn diện cá nhân, phẩm chất và năng lực nhân viên.

* Cơ sở của tuyển dụng:

- Thông tin về công việc cần tuyển, đặc biệt là yêu cầu cụ thể của công việc đối với người thực hiện (từng chức danh công việc cần tuyển người); Các

văn bản nội bộ liên quan đến công việc: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc mà Công ty đã xây dựng.

- Kế hoạch phân bổ kinh phí cho công tác tuyển dụng lao động của Công ty đã được lập kỳ trước.

- Các quy định của Nhà nước, cơ quan cấp trên, nội quy, quy chế của Công ty, những văn bản có liên quan đến công tác tuyển dụng và sử dụng lao động.

* Phân cấp trong công tác quản trị nhân lực:

- Ban Giám đốc Công ty: Xét duyệt kế hoạch tuyển dụng lao động hàng năm.

- Trưởng phòng Tổ chức lao động: Giám sát, hỗ trợ cán bộ tuyển dụng.

- Cán bộ tuyển dụng:

+ Lên kế hoạch tuyển dụng: Địa điểm, thời gian,...

+ Triển khai kế hoạch tuyển dụng: Thông báo tuyển dụng, tiến hành các thủ tục cần thiết...

+ Tiếp nhận sau đó sàng lọc hồ sơ.

+ Đánh giá sơ bộ năng lực, trình độ các ứng viên.

+ Lập phiếu đánh giá ứng viên.

+ Lập quyết định trình Giám đốc ký, lưu hồ sơ, theo dõi.

- Trưởng các bộ phận, phòng ban khác:

+ Cung cấp yêu cầu lao động cho Phòng Tổ chức lao động: vị trí, chức danh, số lượng, yêu cầu... đối với công việc cần tuyển.

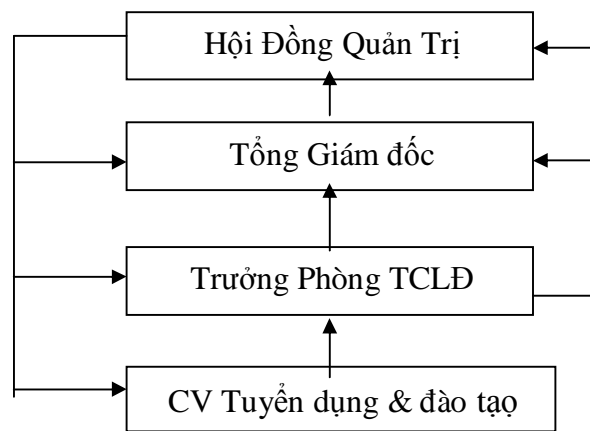
+ Phối hợp với cán bộ tuyển dụng: quá trình phỏng vấn ứng viên, khi nhân viên tuyển dụng cần các thông tin có liên quan đến công việc cần tuyển dụng để có thể chọn được ứng viên phù hợp.

+ Thử việc ứng viên: bố trí thử việc, đánh giá, nhận xét kết quả thử việc, lập báo cáo trình Giám đốc.

2.2.2. Cách thức tổ chức công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

Theo sơ đồ tổ chức bộ máy Phòng Tổ chức Lao động Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, bộ phận làm công tác tuyển dụng hoạt động theo sơ đồ dọc sau:

Sơ đồ 2.3: Bộ máy thực hiện công tác tuyển dụng lao động



Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy, bộ máy làm công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn hoạt động tương đối thống nhất. Hội Đồng Quản Trị, Tổng Giám đốc, Trưởng Phòng TCLĐ và Chuyên viên tuyển dụng & đào tạo, thảo luận cùng nhau đưa ra phương án tuyển dụng tối ưu nhất.

Khi Công ty có quyết định tuyển thêm lao động thì Phòng Tổ chức lao động sẽ được giao phó chịu trách nhiệm về mảng tuyển dụng. Có trách nhiệm tập hợp nhu cầu bổ sung thêm lao động ở các phòng ban khác và lập tờ trình đề trình lên Tổng Giám đốc. Nhu cầu bổ sung lao động của các bộ phận do chính các trưởng bộ phận đề xuất.

Trưởng bộ phận nhận thấy lao động của bộ phận mình thiếu, không thể đảm nhiệm hết khối lượng công việc được giao, khi đó trưởng bộ phận sẽ đề xuất nhu cầu bổ sung thêm lao động bằng cách điền các thông tin vào mẫu phiếu đề nghị tuyển nhân sự và gửi cho Phòng Tổ chức Lao động. Tổng Giám đốc sẽ tập hợp các phiếu đó và lập tờ trình đề nghị Hội Đồng Quản Trị tuyển lao động bổ sung. Ngoài ra, Tổng Giám đốc, Trưởng phòng còn đảm nhiệm việc đánh giá, phân loại hồ sơ, tham gia phỏng vấn các ứng viên.

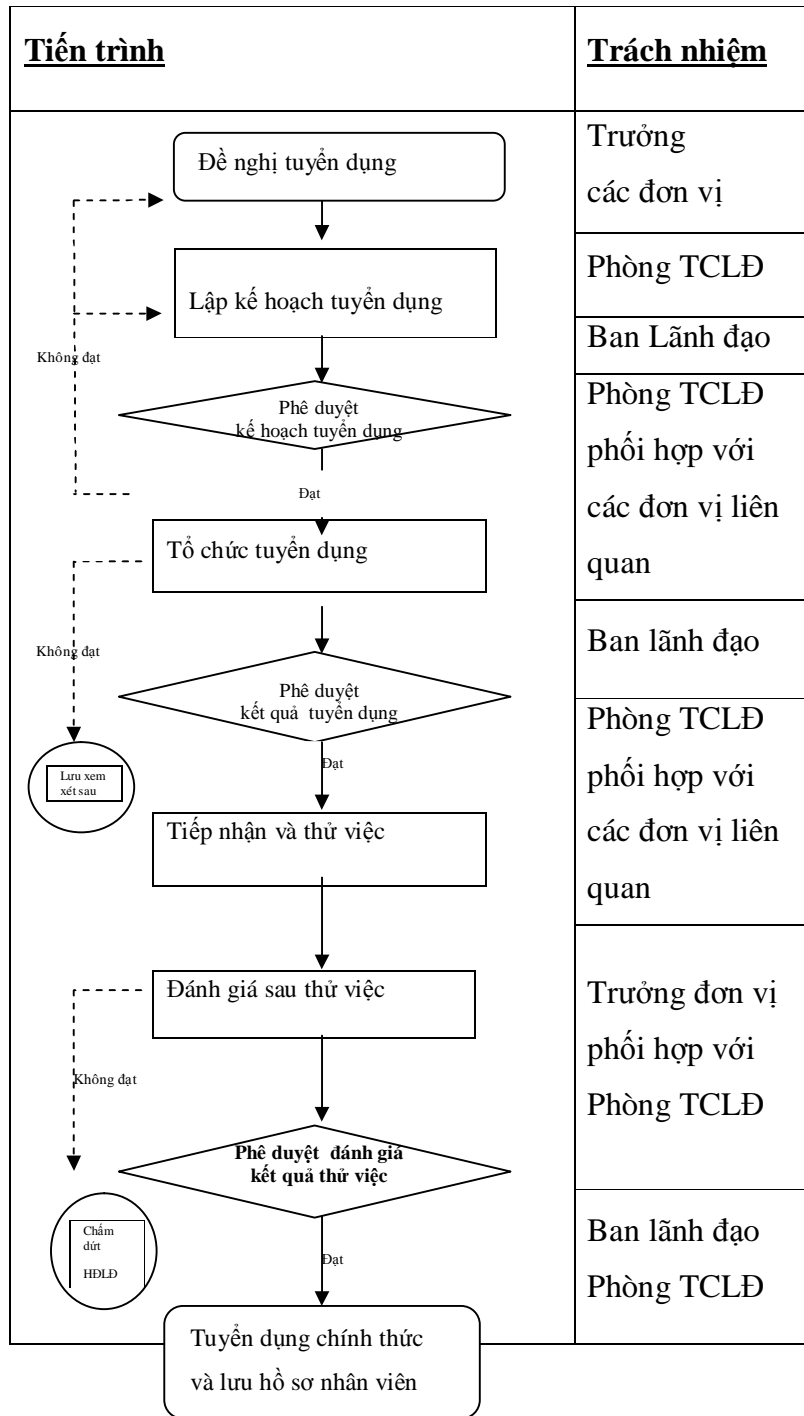
Chuyên viên Tuyển dụng đào tạo cùng với trưởng phòng sẽ đảm nhận việc đánh thông báo tuyển dụng và thông báo với các phòng ban, thu nhận hồ sơ xin việc của các ứng viên, chuẩn bị hợp đồng lao động.....

Có thể nói, việc phân công tham gia công tác tuyển dụng của công ty tương đối rõ ràng, cụ thể và thống nhất từ trên xuống. Chính điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng lao động hoạt động trơn chu, đúng hướng và hiệu quả.

2.2.3. Thực trạng tổ chức quy trình tuyển dụng lao động của công ty

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đã có một quy trình tuyển dụng ban hành toàn công ty, thống nhất với các bộ phận, phòng ban khác trong công ty. Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất để thu hút các ứng viên gắn bó lâu dài với Công ty. Quy trình này được thể hiện thông qua sơ đồ 2.4:

SƠ ĐỒ 2.4: QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN



(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động công ty)

Trên thực tế, các bước trong quy trình tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn được thực hiện như sau:

2.2.3.1. Lập phiếu đề nghị tuyển dụng – bước đầu trong quy trình tuyển mộ

Đây là bước đầu tiên trong quy trình tuyển mộ. Khi có nhu cầu tuyển dụng, cán bộ TCLĐ công ty thành viên/nhân sự công ty sẽ bàn bạc với trưởng bộ phận để lập phiếu yêu cầu tuyển dụng. Nhân sự công ty cổ phần xi măng Bim Sơn sẽ lập phiếu yêu cầu tuyển dụng cho các ban chức năng trực thuộc công ty và các công ty thành viên chưa có cán bộ nhân sự chuyên trách. Các phiếu yêu cầu tuyển dụng sẽ được lưu tại Phòng Tổ chức Lao động.

Bảng 2.5. Phiếu đề nghị tuyển dụng vị trí Chuyên viên Tài chính của CTCP xi măng Bim Sơn

ĐỀ NGHỊ TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

Hà Nội, ngày 25 tháng 05 năm 2012

Kính gửi: Ban Lãnh đạo/ Phòng TCLĐ

Phòng/ban/bộ phận: Phòng kế toán thống kê tài chính

Đề nghị được bổ sung nhân sự theo các yêu cầu sau:

Vị trí tuyển dụng: **Chuyên viên Tài chính**

Tuyển dụng mới	□	Tuyển bổ sung do thay nhân sự	□	Tuyển bổ sung do yêu cầu công việc	□
----------------	---	-------------------------------	---	------------------------------------	---

Mô tả các nhiệm vụ chính

- Lập báo cáo tài chính quản trị;
- Lập và báo cáo nguồn vốn huy động đầu tư ngắn và dài hạn;
- Thiết lập quan hệ và lập hồ sơ vay vốn ngân hàng;
- Lập kế hoạch tài chính tháng, quý, năm;
- Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp và đề xuất các giải pháp;
- Theo dõi dòng tiền đầu tư vào dự án và Tập đoàn;
- Phân tích và thực hiện quản lý rủi ro tài chính của Tập đoàn.

Tiêu chí tuyển dụng	Yêu cầu
1. Trình độ học vấn	Tốt nghiệp tối thiểu Đại học các ngành: Kinh tế, Ngân hàng, Tài chính. Ưu tiên: CFA; Các chứng chỉ về chứng khoán; Chứng chỉ định giá, thẩm định dự án đầu tư.
2. Kinh nghiệm phù hợp với vị trí công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Ít nhất 2 năm kinh nghiệm về lĩnh vực phân tích tài chính, dự án; - Huy động vốn Ngân hàng và các tổ chức khác; - Quản trị rủi ro đầu tư tài chính, đầu tư Bất động sản, dự án; - Phân tích tổng hợp thông tin kinh tế vĩ mô; - Dự báo dòng tiền.
3. Kiến thức về chuyên môn/ lĩnh vực kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư tài chính, Ngân hàng, đầu tư dự án, kế toán doanh nghiệp; - Am hiểu quy chuẩn, tiêu chuẩn, luật hiện hành liên quan đến Tài chính kế toán, đầu tư, chứng khoán.
4. Kỹ năng (Là cái có thể được đào tạo để có và thực hiện công việc được tốt)	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng làm việc nhóm; - Kỹ năng đàm phán thuyết trình; - Kỹ năng lập kế hoạch, lập báo cáo, phân tích, dự báo; - Sử dụng thành thạo vi tính, các chương trình office.
5. Phẩm chất	<ul style="list-style-type: none"> - Trung thực, nhiệt tình, trách nhiệm cao trong công việc; - Tự tin, năng động, chín chắn, hoà đồng.
6. Động cơ làm việc	- Muốn phát triển nghiệp vụ chuyên môn về tài chính và thăng tiến.
7. Mức lương	10 tr
8. Thời gian cần bổ sung nhân sự	15/07/2012

Trưởng đơn vị đề nghị
Trưởng phòng kế toán thống kê tài chính
Lê Huy Quân
(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Nhận xét của tác giả:

Nhìn vào mẫu phiếu tuyển dụng vị trí chuyên viên Tài chính trên ta có thể nhận thấy, mẫu phiếu này có những ưu điểm sau:

- Mẫu phiếu đã đưa ra được tương đối đầy đủ các nội dung cần thiết trong tuyển dụng như các công việc chính, các tiêu chí tuyển dụng cùng với các yêu cầu mà một chuyên viên tài chính phải đáp ứng được. Các tiêu chí đưa ra chi tiết, ngắn gọn, xúc tích và dễ hiểu.

- Về tiêu chí mức lương, công ty đã tính đến các yếu tố của thị trường, các yếu tố bên trong công ty. So với mặt bằng chung hiện nay và so với tình hình thực tế tại công ty thì mức lương 10 triệu cho một chuyên viên Tài chính là tương đối hợp lý.

Tuy mẫu phiếu tuyển dụng trên có nhiều ưu điểm nhưng nó cũng bộc lộ những nhược điểm. Cụ thể như:

- Yêu cầu đối với ứng viên gồm các yêu cầu về trình độ, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, phẩm chất... Tuy nhiên, Công ty còn để thiếu một số nội dung quan trọng khác như là khả năng (là phẩm chất đặc biệt của mỗi cá nhân mà vị trí công việc đòi hỏi phải có). Đây là một yêu cầu vô cùng quan trọng, đặc biệt là đối với một chuyên viên Tài chính. Họ phải có các khả năng như thiết lập mối quan hệ tốt, khả năng nhận diện cơ hội rủi ro, khả năng tính toán chính xác, tổng hợp thông tin và lập báo cáo, khả năng bảo mật thông tin...

- Ngoài ra, trong phiếu tuyển dụng cũng chưa đề cập đến loại hình công việc mà ứng viên phải đáp ứng. Có nhiều vị trí họ có thể đảm nhiệm công việc ở hai công ty khác nhau nếu không khắt khe về mặt thời gian. Họ có thể tận dụng được thời gian linh hoạt của họ để làm những công việc khác. Chính vì vậy họ vẫn có thể đăng tin tìm việc. Khi đó, nếu phiếu đề nghị tuyển dụng không để ý đến chi tiết này cũng có thể làm mất thời gian của cả hai bên. Mặt khác, phiếu đề nghị tuyển dụng vẫn chưa đề cập đến một số vấn đề như xác định tỷ lệ sàng lọc cho mỗi đợt tuyển mộ.

Như vậy, phiếu đề nghị tuyển dụng của Công ty vẫn còn bộc lộ một số nhược điểm kể trên.. Điều đó sẽ gây khó khăn cho việc xác định hiệu quả tuyển mộ.

2.2.3.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng - bước thứ hai trong quy trình tuyển mộ.

Trong quý đầu hàng năm, các trưởng bộ phận xác định nhu cầu tuyển dụng và bảo vệ kế hoạch tuyển dụng trong năm của bộ phận mình trước Hội đồng nhân sự và các công ty thành viên. Nội dung kế hoạch này bao gồm:

- Các vị trí đang cần tuyển như: Kỹ sư silicat, kỹ sư cơ khí, công nghệ thông tin...

- Số lượng cán bộ cần tuyển ứng với vị trí đó.

- Thời gian cần tuyển cho vị trí đó (thời gian kết thúc tuyển dụng).

Cán bộ nhân sự công ty/ công ty thành viên căn cứ vào biên bản họp Hội đồng nhân sự, hiệu chỉnh lại kế hoạch tuyển dụng và trình Tổng giám đốc công ty/ Công ty thành viên phê duyệt.

Trong kế hoạch tuyển dụng, các thông tin đưa ra mang tính khái quát. Kế hoạch tuyển dụng mới chỉ dừng lại ở việc xác định vị trí tuyển dụng, số lượng và thời gian tuyển. Công ty chưa tính đến tỷ lệ sàng lọc ứng viên, chưa lựa chọn vùng tuyển mộ phù hợp. Do đó, khi thực hiện tuyển dụng, công ty đã gặp nhiều vướng mắc như chưa biết nên tập trung tuyển mộ từ nguồn nào để có được những hồ sơ xin việc tốt nhất, hiệu quả và tiết kiệm,... Bên cạnh đó, kế hoạch tuyển dụng được xây dựng cho thời gian một năm là quá dài. Công ty nên có kế hoạch tuyển dụng phù hợp hơn với tình hình hiện nay của công ty.

2.2.3.3. Tổ chức tuyển dụng

- **Tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên – bước thứ 3 của quá trình tuyển mộ**

Việc tiếp theo trong quá trình tuyển mộ của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn là xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ phù hợp.

Bảng 2.6. Kết quả tuyển mộ của Phòng Tổ chức Lao động
trong ba năm gần đây

ST T	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1	Tổng số hồ sơ	336	100	410	100	501	100
2	Nguồn nội bộ	87	25,9	104	25,4	153	30,5
3	Nguồn bên ngoài	249	74,1	306	74,6	384	69,5

(Nguồn Phòng tổ chức lao động)

Như vậy, số lượng hồ sơ thu được hàng năm là rất lớn. Năm 2010 nhu cầu lao động của Công ty tương đối lớn. Công ty cần tuyển thêm nhiều người để mở rộng hoạt động kinh doanh. Trong năm đó, công ty đã nhận được 336 hồ sơ. Năm 2011 hồ sơ thu được là 410 hồ sơ. Trong năm 2012, Công ty có nhu cầu tuyển dụng lao động là lớn nhất. Nhìn vào bảng trên ta thấy, năm 2012 công ty có 501 hồ sơ ứng viên nộp vào, lớn gấp 1,22 lần so với năm 2011 và 1,49 lần so với năm 2010. Năm 2012 cũng là năm mà tỷ lệ giữa hồ sơ thu được và nhu cầu tuyển dụng lại cao nhất trong ba năm.

Ø Nguồn nội bộ:

Trong ba năm gần đây, số hồ sơ thu được từ nguồn nội bộ trong tổng số hồ sơ có tỷ trọng ngày càng cao. Năm 2010, bộ phận tuyển dụng nhân sự đã thu được từ nguồn nội bộ 87 hồ sơ chiếm 25,9% tổng số hồ sơ thu được. Năm 2011, tỷ trọng này đã giảm không đáng kể là 25,4%. Năm 2012, nguồn nội bộ đã cung cấp 153 hồ sơ trên tổng số 501 hồ sơ thu được, chiếm 30,5%, tương ứng tăng thêm 22% so với năm 2011. Tỷ trọng hồ sơ thu được từ nguồn nội bộ tăng chứng tỏ công tác tuyển mộ nhân viên trong nội bộ công ty được thực hiện ngày càng tốt.

• Các phương pháp thường được sử dụng đối với nguồn nội bộ:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ;

Cán bộ tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tuyển trên các kênh thông tin nội bộ như website của Công ty <http://ximangbimson.com.vn/>, mạng nội bộ của công ty cổ phần Bim Sơn, gửi qua mail nội bộ của các thành viên trong Công ty... Nội dung đăng tuyển gồm có: vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển, mô tả ngắn gọn về công việc, yêu cầu cụ thể đối với người xin việc, quyền lợi của ứng viên nếu được tuyển, cách thức nộp hồ sơ, thông tin liên hệ...

Phụ lục 1.1. Thông báo tuyển dụng nhân sự của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.

Những thông tin đăng tuyển này nhằm thông báo cho cán bộ nhân viên trong công ty biết được các vị trí trống để họ nộp hồ sơ ứng tuyển nếu có nguyện vọng. Bên cạnh đó, nếu họ có người quen, anh chị em có đủ tiêu chí mà công ty đưa ra thì giới thiệu họ đến Công ty ứng tuyển. Công ty cũng có những chính sách thưởng khuyến khích đối với những nhân viên giới thiệu được ứng viên trúng tuyển. Phương pháp đăng thông báo tuyển mộ thu hút được số hồ sơ chiếm tỷ trọng lớn.

Bảng 2.7. Kết quả tuyển mộ năm 2012 từ nguồn nội bộ của công ty theo các phương pháp tuyển mộ

Chỉ tiêu	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ trọng (%)
Tổng số hồ sơ thu được từ nguồn nội bộ Trong đó:	153	100
1. Thông báo tuyển mộ	93	60,8
2. Giới thiệu của Cán bộ nhân viên	42	27,5
3. Thông tin trong phần mềm quản lý nhân sự	18	11,7

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Trong số, 153 hồ sơ thu được từ nội bộ thì phương pháp đăng thông báo tuyển mộ đã thu hút được 93 hồ sơ, chiếm 60,8%. Việc gửi thông báo tuyển dụng qua email nội bộ của cán bộ nhân viên trong công ty cũng thu

được hiệu quả cao. Có 42 hồ sơ thu được bằng phương pháp giới thiệu của cán bộ nhân viên, chiếm 27,5% hồ sơ trong tổng số 153 hồ sơ. Số còn lại là các hồ sơ trong phần mềm quản trị nhân sự của công ty.

- Phương pháp tuyển mộ thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên.

Phương pháp này thường được sử dụng khi tuyển dụng các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong công ty có thể tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận mình để nộp hồ sơ dự tuyển. Năm 2012, công ty nhận được 42 hồ sơ từ phương pháp này, chiếm 27,5% tổng số hồ sơ. Với phương pháp này chất lượng hồ sơ nhận được là rất tốt bởi những thông tin do cán bộ trong công ty cung cấp thường có độ tin cậy cao. Nhờ đó mà cán bộ tuyển dụng nhanh chóng tìm được những người có năng lực phù hợp với công việc đang tuyển.

- Phương pháp tuyển mộ căn cứ vào các thông tin được lưu trữ trong các chương trình phần mềm quản lý nhân sự của công ty.

Tại Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đang sử dụng chương trình phần mềm quản lý nhân sự People Soft 1. Các thông tin về cán bộ nhân viên đều được lưu trữ và thường xuyên cập nhật thông qua chương trình này. Dựa trên những thông tin chương trình People Soft 1, cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp với vị trí tuyển dụng còn trống. Bên cạnh đó, công ty còn lưu giữ các hồ sơ của các ứng viên có chất lượng cao trong đợt tuyển dụng trước nhưng không phù hợp với vị trí tuyển dụng hiện tại. Tuy nhiên, phương pháp này ít được sử dụng. Số lượng hồ sơ thu được chỉ chiếm 11,7% trong tổng số hồ sơ thu được từ nguồn nội bộ năm 2012.

Ø Nguồn bên ngoài:

Số hồ sơ thu được từ bên ngoài luôn lớn hơn nhiều lần so với nguồn nội bộ. Năm 2010, nguồn bên ngoài thu được 249 hồ sơ trên tổng số 336 hồ sơ. Năm 2011, công ty thu được 306 hồ sơ từ nguồn bên ngoài, chiếm 74,6% tổng số hồ sơ. Năm 2012, số hồ sơ từ nguồn này là 384, chiếm 69,5%. Tỷ trọng hồ sơ thu được từ nguồn bên ngoài đang có xu hướng giảm nhẹ để nhường chỗ cho nguồn nội bộ. Sử dụng nguồn bên ngoài sẽ thu được nguồn ứng viên phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, sử dụng nguồn này công ty phải

tốn nhiều chi phí về tài chính và thời gian. Đồng thời, người lao động từ nguồn bên ngoài cần có nhiều thời gian để làm quen với tổ chức và công việc hơn nguồn nội bộ.

- Các phương pháp thu hút được ứng viên từ nguồn bên ngoài:

- Phương pháp quảng cáo:

Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên Website của công ty <http://ximangbimson.com.vn/> và các website khác như www.vietnamworks.com, www.24h.com.vn, www.tuyendung.com,... Những thông tin tuyển dụng được thiết kế sẵn với nội dung tương tự như thông tin được đưa lên các kênh thông tin nội bộ. Các thông tin đăng tuyển này đều theo một mẫu chung nên chưa thực sự hấp dẫn ứng viên. Bên cạnh đó, đối với những vị trí quản lý cao cấp, công ty chưa có được mẫu thông tin tuyển dụng riêng.

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên trong công ty.

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn có một đội ngũ quản lý và nhân viên dày kinh nghiệm hiểu rõ về tổ chức, biết được tổ chức cần người như thế nào, có khả năng gì nên họ có thể giới thiệu được những người phù hợp nhất trong thời gian ngắn nhất. Từ đó họ sẽ đưa thông tin tuyển dụng này tới người thân, bạn bè của mình. Trên thực tế, công ty đã thu hút được rất nhiều nhân tài về làm việc cho công ty bằng phương pháp này. Chính vì những ưu điểm của phương pháp này mà công ty có chính sách thưởng một khoản tiền cho cán bộ nào đó giới thiệu được một ứng viên mà người này được nhận vào làm việc tại công ty. Ứng viên được giới thiệu phải trải qua quá trình tuyển dụng giống như các ứng viên khác, trừ một số vị trí quan trọng thì quy trình tuyển dụng sẽ được rút ngắn. Họ phải chứng minh được năng lực của mình thì họ mới được tuyển dụng. Điều đó khiến cho Công ty luôn có được một đội ngũ nhân viên có trình độ và năng lực cao, đáp ứng tốt công việc đặt ra.

- Phương pháp thu hút thông qua sinh viên thực tập.

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn có chính sách nhận sinh viên năm cuối của các trường đại học, cao đẳng về thực tập tại công ty. Sinh viên thực

tập được tạo điều kiện làm việc thực sự. Sau một thời gian ngắn, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực tập của sinh viên đó. Nếu có kết quả tốt thì sinh viên sẽ được ký một hợp đồng học việc. Hợp đồng này mang lại cho sinh viên một khoản hỗ trợ chi phí đi lại, ăn trưa trong thời gian thực tập. Những sinh viên này là nguồn tuyển dụng của công ty sau khi họ tốt nghiệp.

Bảng 2.8. Kết quả tuyển mộ năm 2012 từ nguồn bên ngoài của công ty theo các phương pháp tuyển mộ

Chỉ tiêu	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ trọng (%)
Tổng số hồ sơ thu được từ nguồn bên ngoài	384	100
Trong đó:		
1. Quảng cáo	196	51,0
2. Giới thiệu của cán bộ nhân viên	125	32,6
3. Sinh viên thực tập	63	16,4

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động)

Có thể thấy, với cả nguồn bên ngoài và nguồn nội bộ thì phương pháp quảng cáo, đăng thông báo tuyển dụng trên các website luôn thu hút được nhiều hồ sơ nhất. Thực tế, kết quả từ phiếu điều tra **Phụ lục 1.2** phỏng vấn cán bộ mới vào công ty cho thấy số hồ sơ thu được từ hai phương pháp này cho tỷ lệ trúng tuyển cao. Theo phiếu kết quả phiếu điều tra thì có đến 40% người lao động được tuyển dụng vào công ty biết thông tin tuyển dụng thông qua website của công ty, 29% biết thông tin qua website tuyển dụng, trên báo, đài phát thanh, đài truyền hình, 30% trong số họ biết thông tin qua bạn bè, người thân. Vậy, công ty nên áp dụng theo hai phương pháp tuyển mộ này.

• Chọn lọc hồ sơ – bước đầu trong quy trình tuyển chọn

Chọn lọc hồ sơ là khâu đầu tiên trong quy trình tuyển chọn. Sau khi thu được rất nhiều hồ sơ, cán bộ tuyển dụng cần phân loại và chọn lọc hồ sơ ứng viên dựa vào phiếu yêu cầu tuyển dụng, bản mô tả công việc của vị trí đó, năng lực, kinh nghiệm thể hiện trên hồ sơ,... Thời gian dự kiến cho việc chọn lọc hồ sơ ứng viên là 3 ngày sau khi hồ sơ ứng viên gửi đến cho công ty.

Hầu hết các vị trí đều được sàng lọc dựa trên một số tiêu chuẩn chung. Tiêu chuẩn chung đối với ứng viên của CTCP xi măng Bim Sơn là:

- Về trình độ chuyên môn: tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, có chuyên môn về lĩnh vực, nghề nghiệp đang tuyển dụng. Ưu tiên những ứng viên tốt nghiệp loại giỏi ưu tiên những người biết tiếng Anh.

- Về kinh nghiệm, ưu tiên những ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong các lĩnh vực tại các tổ chức có cùng ngành nghề.

- Ứng viên phải có sức khoẻ tốt.

Sau khi thoả mãn đủ các tiêu chuẩn nói chung, đối với các vị trí công việc cụ thể sẽ có những tiêu chuẩn sàng lọc riêng biệt. Ví dụ tiêu chuẩn để sàng lọc ứng viên ứng tuyển vào vị trí Kế toán tổng hợp của CTCP xi măng Bim Sơn là:

- Tuổi: dưới 40, ngoại hình tốt.

- Tốt nghiệp Đại học chính quy, chuyên ngành Kế toán thương mại, Tài chính Kế toán.

- Hiểu biết về luật thuế và kế toán, thông thạo các hàm trong Excel.

- Có ít nhất ba năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương.

- Chăm chỉ, cẩn thận, trung thực, có tính kỷ luật cao, chủ động cập nhật thông tin mới.

Nhận xét của tác giả:

Theo kết quả tìm hiểu được tại công ty về đợt tuyển dụng Kế toán tổng hợp Tháng 01/2012 thì có 83 hồ sơ ứng viên gửi đến cho công ty thông qua các phương pháp tuyển mộ. Đây là một lượng hồ sơ không nhỏ đối với thời gian hơn một tháng thu hút ứng viên. Qua quá trình sàng lọc hồ sơ thì công ty đã lọc được 45 hồ sơ tương đối tốt để vào vòng kế tiếp. Như vậy tỷ lệ sàng lọc hồ sơ vị trí kế toán tổng hợp tại công ty là:

$$\text{Tỷ lệ sàng lọc} = \frac{\text{Số hồ sơ xin việc được chọn}}{\text{Tổng số hồ sơ xin việc}} = 45/83 = 0,54 \text{ (lần)}$$

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ của công ty là tương đối lớn. Điều này chứng tỏ công ty chưa đầu tư nhiều về mặt thời gian để sàng lọc hồ sơ. Mặt khác, việc sàng lọc hồ sơ của công ty còn thiên về mặt cảm tính nhiều. Vì thế, có nhiều hồ sơ không tốt bị loại. Điều này sẽ làm giảm hiệu quả tuyển mộ lao động trong công ty.

Nhìn chung, những tiêu chuẩn chọn lọc với nhiều vị trí công việc còn sơ sài, chưa được xây dựng cụ thể, chi tiết. Nhiều khi làm cho cán bộ tuyển dụng khó đánh giá đúng hồ sơ ứng viên, khiến cho nhiều hồ sơ phù hợp bị loại bỏ, còn những hồ sơ không phù hợp lại vẫn được nhận. Công ty cần có những biện pháp khắc phục thực trạng trên và chú trọng hơn nữa đến việc sàng lọc hồ sơ.

• *Thực hiện mẫu test – bước thứ hai trong quy trình tuyển chọn*

Phòng tổ chức lao động tiếp nhận hồ sơ ứng viên. Có hai trường hợp:

☐ Ứng viên trực tiếp đến trụ sở Công ty nộp hồ sơ: nhân viên nhân sự xem xét hồ sơ và tiếp xúc với ứng viên để xác định rõ vị trí ứng viên dự tuyển, đồng thời có đánh giá sơ bộ mức độ phù hợp về ngoại hình, chuyên môn, kinh nghiệm... so với tiêu chuẩn vị trí tuyển dụng. Với ứng viên đạt yêu cầu, đề nghị thực hiện tờ khai dữ liệu ứng viên, thực hiện một hoặc một số bài test (nếu thấy cần thiết), trước khi phỏng vấn vòng 1.

☐ Ứng viên nộp hồ sơ qua e-mail: Nhân viên nhân sự xem xét hồ sơ và đánh giá sơ bộ mức độ phù hợp về chuyên môn, kinh nghiệm, ...so với tiêu chuẩn tuyển dụng, trường hợp ứng viên chưa nêu rõ vị trí ứng tuyển, nhân viên nhân sự phải liên lạc, làm rõ hoặc tư vấn cho ứng viên vị trí phù hợp. Với ứng viên đạt yêu cầu, đề nghị đến trụ sở công ty thực hiện tờ khai dữ liệu ứng viên và mẫu test 10 câu hỏi thông tin ứng viên, trước khi phỏng vấn vòng 1.

Việc cho ứng viên làm bài test theo mẫu chung của công ty vừa mang lại những thông tin phỏng vấn sát đáng. Mẫu test này hỗ trợ rất tốt cho cán bộ tuyển dụng phỏng vấn ứng viên. Tuy nhiên, đối với những vị trí quản lý cao cấp như Giám đốc, Tổng Giám đốc thì sử dụng những phiếu này thù dường như lại có kết quả ngược lại. Họ không bằng lòng làm bài test 10 câu. Như vậy công ty cần có những biện pháp khắc phục tình trạng này và phải có phương pháp tuyển dụng linh hoạt hơn nữa.

Ù Riêng đối với một số vị trí của Phòng Kế toán thống kê tài chính thì có mẫu test nghiệp vụ riêng như là vị trí Kế toán tổng hợp, Chuyên viên tài chính và nhân viên Kế toán. Trước khi phỏng vấn vòng 1, cán bộ nhân sự có trách nhiệm mời ứng viên đến và làm bài test. Bài test Kế toán tổng hợp, Chuyên viên Tài chính và nhân viên Kế toán thì làm trong thời gian 30 phút, riêng Kế toán trưởng được làm trong thời gian 45 phút. Sau khi làm bài test xong, ứng viên sẽ hoàn thành 2 mẫu phiếu thông tin theo mẫu của Công ty. Cán bộ tuyển dụng chuyển bài test ứng viên vừa hoàn thành cho Giám đốc Tài chính chấm bài. Nếu đạt, ứng viên sẽ được chuyển vào làm bài test trực tiếp trên máy sử dụng phần mềm excel trong vòng 20 phút. Ứng viên sẽ được thông báo kết quả sau 3 ngày.

Bảng 2.9. Kết quả thực hiện mẫu test vị trí Kế toán tổng hợp trong đợt tuyển dụng Tháng 01/2012

Hình thức thi		Điểm dưới 5		Từ 5 -6 điểm		Từ 7-8 điểm		Từ 9 -10	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1. Test trên phiếu	Tổng số: 45 người	14	31,1	15	33,3	12	26,7	4	8,9
2. Test trên Excel	Tổng số: 31 người	12	38,7	7	22,6	11	35,5	1	3,2

(Nguồn: Phòng kế toán thống kê tài chính)

Nhìn vào bảng trên ta nhận thấy tỷ lệ sàng lọc thông qua 2 mẫu bài test trên của kế toán tổng hợp là 31/45 bằng 0,689(lần) tức đạt 68,9%. Như vậy tỷ lệ sàng lọc ở công ty đang còn tương đối lớn. Bên cạnh đó, số ứng viên được tiếp vào vòng phỏng vấn sơ bộ khá nhiều 19 người, chiếm 61,3%. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động tiếp theo, gây cảm giác nhàm chán cho cán bộ trực tiếp phỏng vấn.

Nhìn chung, việc thực hiện mẫu test của công ty được thực hiện nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, nó cũng còn tồn tại nhiều bất cập như đã kể trên Công ty nên có biện pháp nào đó để thay đổi quy trình tuyển dụng một cách linh hoạt hơn hoặc có thể giải thích cho ứng viên hiểu về quy trình tuyển dụng của

công ty. Những ứng viên không lọt vào danh sách phỏng vấn sơ bộ thì sẽ được chuyển vào “cơ sở dữ liệu dự trữ” để khi có vị trí phù hợp hơn với họ, cán bộ nhân sự có thể xem xét lại các hồ sơ này. Sau đó, cán bộ tuyển dụng phải có trách nhiệm gửi thư cảm ơn các ứng viên đã tham gia ứng tuyển qua email. Thư cảm ơn này thay cho thông báo kết quả tuyển dụng tới các ứng viên không đạt. Đây là một nét văn hoá tuyển dụng khác với rất nhiều công ty khác.

• *Phỏng vấn vòng 1 – bước thứ nhất trong quy trình tuyển chọn*

Phòng tổ chức lao động sử dụng biểu mẫu đánh giá phỏng vấn để đánh giá sơ bộ ứng viên trên các khía cạnh: Trình độ học vấn, kinh nghiệm phù hợp với vị trí dự tuyển, kỹ năng, khả năng, phẩm chất, ngoại hình, động cơ làm việc và có thể đánh giá thêm ở khía cạnh chuyên môn.

Ngay sau tối đa 01 ngày làm việc kể từ thời điểm phỏng vấn vòng 1, ứng viên thỏa mãn các điều kiện tuyển dụng theo đánh giá sơ bộ của Phòng Tổ chức lao động sẽ được chuyển tới Trưởng đơn vị liên quan xem xét, bố trí phỏng vấn vòng 2.

Như vậy, quá trình phỏng vấn vòng 1 được công ty nêu ra rất rõ ràng, dễ hiểu. Các bộ phận, phòng ban trong công ty cũng thực hiện tuân theo những quy định đó và có những sự linh hoạt trong tuyển dụng các vị trí cao cấp. Như vậy, đến giai đoạn phỏng vấn sơ bộ thì công ty đã có sự chuẩn bị kỹ hơn và chặt chẽ hơn. Mỗi ứng viên phỏng vấn khoảng 30 phút. Thời gian này đủ để cho cán bộ phỏng vấn đánh giá sơ bộ về tính cách, đặc điểm, năng lực của ứng viên. Ứng viên cũng có thời gian để bộc lộ năng lực, điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Từ đó, công ty có thể lựa chọn ra những ứng viên có triển vọng nhất để đưa vào vòng phỏng vấn chuyên môn - phỏng vấn sâu.

Nhận xét của tác giả:

Qua quá trình thực tập tại Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, tôi nhận thấy trong khâu phỏng vấn ứng viên, công ty đã bộc lộ điểm yếu: ứng viên thường phải đợi cán bộ phỏng vấn khoảng 10 – 15 phút. Mặc dù đã được thông báo từ trước, nhưng công ty hay có những cuộc họp đột xuất, kéo dài thời gian và hay có khách. Chính vì vậy, thời gian phỏng vấn thường bị trễ. Công ty cần phải đặc biệt lưu ý đến vấn đề này và sớm khắc phục để không làm ảnh hưởng đến thương hiệu tuyển dụng của công ty.

•Phỏng vấn vòng 2 – bước thứ tư trong quy trình tuyển chọn

Ngay sau tối đa 01 ngày làm việc kể từ thời điểm nhận được hồ sơ ứng viên kèm theo kết quả đánh giá vòng 1 của Phòng tổ chức lao động. Ban chuyên môn phải xác nhận thời gian có thể phỏng vấn vòng 2 (tối đa không quá 05 ngày làm việc) và gửi lại phòng tổ chức lao động để liên lạc, thông báo cho ứng viên.

Tối đa 01 ngày làm việc ngay sau phỏng vấn vòng 2, Ban chuyên môn có trách nhiệm chuyển toàn bộ hồ sơ liên quan của ứng viên, kết quả đánh giá phỏng vấn vòng 1 và kết quả phỏng vấn vòng 2 về Phòng TCLĐ tổng hợp theo mẫu, trình Ban lãnh đạo xem xét, phê duyệt tiếp nhận ngay hoặc yêu cầu Phòng TCLĐ sắp xếp thời gian trao đổi, thỏa thuận thêm.

Qua buổi phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng sẽ thu thập được thêm thông tin cá nhân của ứng viên, đánh giá tác phong, kỹ năng giao tiếp và quan trọng nhất là đánh giá được khả năng chuyên môn cũng như kinh nghiệm mà các ứng viên tích lũy được trong quá trình học tập và rèn luyện trước đây. Cán bộ phỏng vấn không chuẩn bị trước câu hỏi mà chỉ có định hướng cho buổi phỏng vấn.

Tuy nhiên, một thực trạng tồn tại ở khâu tuyển dụng này của CTCP xi măng Bim Sơn, đó là, sau mỗi phiếu đánh giá ứng viên đều có phần ghi các câu hỏi mà cán bộ phỏng vấn đã hỏi theo mức độ phân cấp từ 1 đến 5 và câu trả lời của ứng viên. Mục đích của phần này là để cán bộ phỏng vấn sau không bị trùng lặp với các câu hỏi của các cán bộ phỏng vấn trước. Bên cạnh đó, cán bộ phỏng vấn cũng có thể kiểm tra tính trung thực của ứng viên.

Nhân xét của tác giả:

Qua quá trình thực tập tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, tôi nhận thấy không nhiều cán bộ phỏng vấn ở CTCP xi măng Bim Sơn thực hiện được điều này. Họ không thực hiện ghi câu hỏi phỏng vấn vào phiếu. Như vậy, hiệu quả cũng như tính ứng dụng của phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn cũng không thu lại được nhiều.

•Phỏng vấn vòng 3: bước thứ bảy trong quy trình tuyển chọn

Trong thời gian tối đa không quá 03 ngày làm việc, kể từ thời điểm nhận Báo cáo kết quả phỏng vấn vòng 1, vòng 2 đã được Ban lãnh đạo phê duyệt, Phòng TCLĐ có trách nhiệm:

☛Liên hệ, mời ứng viên đến để Ban lãnh đạo gặp gỡ, trao đổi thêm. Trong trường hợp này, Phòng TCLĐ cần cung cấp cho Ban lãnh đạo mẫu đánh giá phỏng vấn để thực hiện.

☛Liên hệ, mời ứng viên đến làm thủ tục tiếp nhận thử việc, khi các kết quả đánh giá sơ bộ của Phòng TCLĐ, kết quả đánh giá chuyên môn của Phòng chuyên môn được Ban lãnh đạo đồng ý và phê duyệt.

☛Trường hợp ứng viên từ chối cơ hội việc làm, Phòng TCLĐ cần thông báo ngay cho Ban chuyên môn biết và tổ chức đợt phỏng vấn khác.

Nội dung của buổi gặp mặt trao đổi là trao đổi với trưởng các bộ phận về công việc cụ thể mà ứng viên đó sẽ làm nếu họ được nhận, trao đổi với Giám đốc Nhân sự về mức lương và các chế độ đãi ngộ khác của công ty. Những ứng viên không đồng ý với chế độ đãi ngộ này sẽ được chuyển vào “cơ sở dữ liệu dự trữ”. Những ứng viên có đủ năng lực và đồng ý làm việc tại CTCP xi măng Bim Sơn sẽ được cán bộ tuyển dụng gửi thư ngỏ chào mời làm việc.

Như vậy, đến bước tuyển dụng này ta có thể nhận thấy, công ty đã linh hoạt hơn trong công tác tuyển dụng. Cụ thể, các vị trí được đánh giá là cao cấp sẽ không phỏng vấn vòng 2 mà tiến hành phỏng vấn vòng 3 và thoả thuận luôn. Như thế, tiết kiệm được cả thời gian cho cả hai bên. Ngoài ra, công ty cũng đã lưu ý và bố trí không gian địa điểm hợp lý cho buổi trao đổi. Đối với phỏng vấn vòng 3, công ty thường mời ứng viên ở phòng khánh tiết. Nơi đó, công ty dùng để tiếp những vị khách quan trọng, được bố trí một cách trang nhã. Ghế ngồi cũng gần nhau tạo cảm giác gần gũi.

Nhận xét của tác giả:

Qua qua trình thực tập tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, em nhận thấy khâu tuyển dụng này công ty còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Cụ thể, ở vị trí phỏng vấn Kế toán tổng hợp. Giám đốc Tài chính gặp mặt ứng viên 2 lần liên tiếp để trao đổi công việc cụ thể mà ứng viên

đó sẽ phải thực hiện nếu được nhận vào làm việc tại công ty, dễ gây cảm giác nhàm chán cho ứng viên. Bên cạnh đó, với sự có mặt của Tổng Giám đốc và Trưởng phòng TCLĐ, ứng viên cũng không được hỏi một cách tự nhiên, không được bày tỏ nhiều.

2.2.3.4. *Tiếp nhận và thử việc*

• *Tiếp nhận và thử việc*

Sau buổi phỏng vấn trao đổi thoả thuận, những ứng viên có đủ năng lực và đồng ý làm việc tại công ty với chế độ đãi ngộ đã được thoả thuận, sẽ được cán bộ tuyển dụng chính thức gửi thư ngỏ chào mừng.

Mẫu thư mời làm việc khá chi tiết và đầy đủ các nội dung cần thiết cho một bức thư mời làm việc. Trong mẫu phiếu của công ty có đầy đủ lời chào mừng, chức danh công việc, nội dung công việc, cán bộ quản lý trực tiếp, mức lương và các chế độ đãi ngộ, thời gian làm việc và thử việc... Mẫu phiếu này cho thấy được tính hấp dẫn của công việc mà công ty đã tuyển dụng. Đây là một yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến thương hiệu tuyển dụng của công ty.

Phòng TCLĐ thực hiện các thủ tục tiếp nhận: Quyết định tiếp nhận lao động thử việc, thư chào mừng nhân viên mới theo mẫu, hợp đồng lao động (thử việc) theo mẫu, sổ tay nhân viên và nội quy lao động chuyển cho CBNV ngay trong ngày làm việc đầu tiên. Thời gian thử việc tối đa 60 ngày. Trong một số trường hợp đặc biệt, Ban lãnh đạo sẽ quyết định về thời gian thử việc của CBNV được tiếp nhận.

CBNV phải hoàn thiện hồ sơ nhân sự bao gồm bản gốc hoặc photo công chứng các loại giấy tờ sau: (1) Đơn xin việc bằng tiếng việt; (2) Bản sao sơ yếu lý lịch tự thuật có xác nhận của chính quyền địa phương hoặc cơ quan cũ; (3) Giấy khám sức khoẻ trong thời hạn 06 tháng trở lại đây; (4) Bản sao giấy khai sinh; (5) Bản sao CMTND; (6) 02 ảnh 4x 6 trong thời gian 06 tháng trở lại đây; (7) Bằng tốt nghiệp cao nhất, chứng chỉ liên quan; (8) và các loại giấy tờ, tài liệu khác CBNV thấy cần thiết cung cấp cho Công ty, ngay trong ngày đầu tiên đi làm.

Trước ngày CBNV đến làm việc, phòng TCLĐ cần phối hợp với Trưởng đơn vị liên quan bố trí chỗ làm việc, công cụ, dụng cụ, thiết bị, văn phòng phẩm cần thiết phục vụ công việc theo quy định Công ty cho CBNV mới.

•Hoà nhập nhân viên mới

Phòng TCLĐ có trách nhiệm hướng dẫn CBNV mới hội nhập thông qua chương trình đào tạo dành cho CBNV mới. Trưởng đơn vị liên quan có trách nhiệm lập chương trình đào tạo chuyên môn và bố trí người kèm cặp, hướng dẫn CBNV mới trong công việc theo quy định về đào tạo của công ty.

2.2.3.5. Đánh giá sau thử việc.

Cứ sau 30 ngày, CBNV thử việc có trách nhiệm lập báo cáo kết quả thực hiện công việc theo mẫu để trình Trưởng đơn vị đánh giá và chuyển về Phòng TCLĐ nhận xét, trước khi trình Ban lãnh đạo phê duyệt. Có 3 khả năng:

u Kết quả thử việc không đạt yêu cầu:

Hai bên kết thúc hợp đồng (thử việc), hoặc tiếp tục thực hiện thời hạn còn lại của hợp đồng (thử việc).

Hoặc thoả thuận kéo dài thời gian thử việc (quay lại bước 4) nếu hợp đồng (thử việc) đã hết hiệu lực. Trong trường hợp này, Công ty sẽ giành quyền xem xét và quyết định. Công ty chỉ đồng ý kéo dài hợp đồng (thử việc) trong khoảng thời gian như hợp đồng trước đó nếu kết quả thử việc của người lao động được xác định là do lỗi của Công ty trong quá trình giao việc và đánh giá sau thử việc đối với CBNV.

u Kết quả thử việc đạt yêu cầu: chuyển bước 6.

Nhìn chung đa phần các ứng viên sau khi thử việc tại CTCP xi măng Bim Sơn đều có thái độ hài lòng về chế độ đãi ngộ cũng như môi trường làm việc, tác phong và văn hoá trong giao tiếp. Nhiều nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình, có người còn hoàn thành ở mức xuất sắc. Tuy nhiên, bên cạnh những ứng viên có kết quả thử việc tốt thì còn có những ứng viên không hoàn thành kết quả thử việc của mình. Họ không chịu được áp lực công việc, không thực hiện tốt công việc, không hoàn thành được khối lượng công việc được giao, một số nhân viên mới của công ty đã phải nghỉ việc. Tổng kết 9 phiếu phỏng vấn thôi việc của các nhân viên trong thời gian gần đây nhất cho thấy các lý do nghỉ việc thường tập trung vào: khối lượng công việc quá lớn, công việc không phù hợp và lý do nghỉ việc xuất phát từ phía công ty, nghĩa là công ty muốn người lao động đó thôi việc.

2.2.3.6. Tuyển dụng chính thức và lưu hồ sơ

Đối với các trường hợp thử việc đạt yêu cầu, Phòng TCLĐ cần thực hiện các thủ tục tiếp nhận chính thức bao gồm:

- Quyết định tiếp nhận chính thức; Quyết định bổ nhiệm (nếu giữ chức vụ quản lý)

- Soạn thảo và thực hiện ký kết Hợp đồng lao động theo mẫu, phù hợp với từng đối tượng.

- Và các vấn đề thoả thuận khác (tùy thuộc vào vị trí công tác).

Sau khi tuyển dụng chính thức, cán bộ tuyển dụng có trách nhiệm lưu hồ sơ và cập nhật những thông tin liên quan đến nhân viên mới vào phần mềm quản trị nhân sự mà công ty đang sử dụng.

Cán bộ tuyển dụng tập đoàn cũng sẽ làm báo cáo thống kê đợt tuyển dụng có chữ ký của Tổng Giám đốc trình Hội đồng quản trị.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

2.3.1. Các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Uy tín của công ty

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn là một trong những lá cờ đầu của ngành xi măng, góp phần xây dựng và phát triển kinh tế đất nước với bề dày hoạt động 25 năm trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh xi măng, sản phẩm đã có uy tín lâu năm trên thị trường. Thương hiệu Xi măng Bim Sơn đã được đông đảo người tiêu dùng chấp nhận và tin cậy. Trước những khó khăn chung của nền kinh tế: thị trường bất động sản tiếp tục đóng băng; tổng cầu của nền kinh tế vẫn ở mức thấp; thị trường xây dựng chưa có nhiều khởi sắc; đầu tư công không tăng, nhiều dự án xây dựng bị chậm tiến độ hoặc tạm ngừng triển khai... dẫn đến ngành xi măng đang gặp rất nhiều khó khăn về vấn đề tiêu thụ sản phẩm. Trong thời gian tới (2013-2015) nhu cầu xi măng theo đánh giá của Hiệp hội xi măng Việt Nam dự báo sức tiêu thụ nội địa năm 2013 cũng chỉ đạt ở mức như năm 2012, các năm tiếp theo tăng từ 10 đến 25 triệu tấn.

Trong bối cảnh đó, Bộ Xây dựng đã phối hợp với các bộ, ngành liên quan đưa ra các biện pháp kích cầu thông qua việc đầu tư vào các công trình

hạ tầng kỹ thuật như cầu, đường, đê, đập, các nhà máy điện. Đáng chú ý là Chương trình mục tiêu quốc gia về xây dựng nông thôn mới giai đoạn 2010-2020; Chương trình hành động về tăng cường sử dụng xi măng trong xây dựng kết cấu hạ tầng giao thông ở Việt Nam. Các biện pháp kích cầu đã có tác dụng, tuy thị trường bất động sản vẫn trầm lắng nhưng lượng xi măng vẫn được tiêu thụ khá tốt. Như vậy, với tiềm năng còn rất lớn của thị trường xi măng trong nước, cùng với chiến lược phát triển mở rộng, nâng cao công suất nhà máy, Công ty Xi măng Bim Sơn tự tin sẽ vững bước phát triển, dành được sự tin cậy của khách hàng, giữ vững và nâng cao được thị phần, xứng đáng là một trong những lá cờ đầu của ngành xi măng, góp phần xây dựng và phát triển kinh tế đất nước.

2.3.1.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn đến hiệu quả tuyển dụng lao động của công ty. Theo như phân tích ở mục 1.3.1, khả năng tài chính của công ty ảnh hưởng đến tuyển dụng ở 2 điểm cơ bản sau:

- Ngân sách cho tuyển dụng:

Tại Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, hàng năm công ty đầu tư chi phí đủ lớn cho quá trình tuyển dụng lao động theo các kênh, nguồn khác nhau. Ngân sách này được lập ngay sau khi có định biên nhân sự và kế hoạch đào tạo của năm. Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, cùng các phó Giám đốc cùng thảo luận đưa ra phương án tối ưu nhất về chi phí cho quá trình tuyển dụng. Tổng Giám đốc dựa trên ngân sách tuyển dụng đưa ra các phương pháp tuyển dụng hiệu quả, tiết kiệm chi phí nhất.

- Lương của cán bộ công nhân viên:

Một công ty có tiềm lực tài chính lớn sẽ sẵn sàng trả lương cao cho người lao động. Đây chính là tâm lý chung của nhiều ứng viên khi đi xin việc. Tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, lương của cán bộ nhân viên được trả theo nguyên tắc phân phối theo lao động. Công ty sẽ có các khoản lương cứng và lương mềm. Lương cứng là khoản lương mà hai bên đã thoả thuận khi ký kết hợp đồng lao động. Bên cạnh khoản lương cứng, nhân viên còn nhận được khoản lương mềm. Đó chính là tiền thưởng cho nhân viên hoàn thành tốt

nhiệm vụ được giao trong kỳ. Nhìn chung, đa phần nhân viên trong công ty đều hài lòng về mức lương mà công ty đưa ra. Xét theo mặt bằng chung trên thị trường thì mức lương hiện tại ở CTCP xi măng Bim Sơn là tương đối hợp lý. Chẳng hạn như Chuyên viên tài chính 10 triệu/ tháng; Kế toán tổng hợp là 10 triệu đồng/ tháng; Phó tổng giám đốc Sản xuất là 30 triệu đồng/ tháng...

Hiện tại CTCP xi măng Bim Sơn đã sử dụng thang bảng lương cho riêng công ty. Các chế độ đãi ngộ khác như mức lương làm căn cứ đóng Bảo hiểm Xã hội, phụ cấp,... thì công ty dựa theo thang bảng lương của Nhà nước. Điều này đảm bảo sự công bằng cho người lao động. Mức lương mà công ty đưa ra tương xứng với mức lương tính theo cấp bậc của họ.

Những con số phân tích ở hai khía cạnh trên cho thấy công ty CTCP xi măng Bim Sơn có tiềm năng về Tài chính tương đối ổn. Đây là điều thuận lợi khi công ty thực hiện công tác tuyển dụng và rất nhiều hoạt động khác.

2.3.1.3. Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội

Hiện tại, công ty chưa thực hiện nhiều hình thức quảng bá thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng. Đa phần, công ty chỉ mới đưa hình ảnh của công ty mình trên website nội bộ của công ty và các website tuyển dụng. Công ty chưa sử dụng các hình thức quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng khác như Tivi, đài, và báo chí. Các chi phí quảng cáo này lớn nhưng hiệu quả mang lại cao. Nó mang hình ảnh của công ty tới mọi người trên cả nước. Mọi người biết đến CTCP xi măng Bim Sơn với chất lượng và uy tín về sản phẩm vật liệu xây dựng của công ty nhiều hơn.

Bên cạnh đó, Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn chưa có đội ngũ nhân viên làm Marketing nên các hoạt động Marketing, Sales và PR nhìn chung còn yếu kém. Đây là một hạn chế mà công ty cần khắc phục để công tác tuyển dụng có được kết quả cao hơn.

2.3.1.4. Chính sách nhân sự, bầu không khí, văn hoá của công ty.

- Chính sách nhân sự của công ty.

Chính sách nhân sự của công ty được quy định rõ ràng trong cuốn sổ tay nhân viên mà mỗi nhân viên trong công ty đều phải có. Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn có những chế độ đãi ngộ, có chính sách thăng tiến, đề bạt

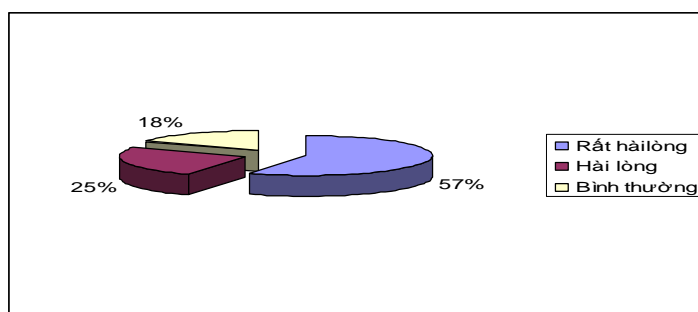
trong công việc. Lộ trình thăng tiến, điều kiện thăng tiến và đề bạt lên vị trí cao hơn trong công ty để được ghi rõ trong Hồ sơ giao việc của mỗi vị trí trong công ty. Hoạt động này được thực hiện một cách công khai. Chính vì vậy, ứng viên có thể yên tâm vào tương lai của mình nếu được nhận vào làm tại CTCP xi măng Bim Sơn, về cơ hội thăng tiến. Và tạo cho họ niềm tin, nếu họ làm tốt nhiệm vụ được giao, trong một thời gian nhất định họ sẽ được đề bạt lên làm quản lý. Chính vì chính sách này, lượng ứng viên mới vào làm các chức vụ quản lý tại công ty chưa nhiều. Công ty có chính sách đề bạt thăng tiến đối với những vị trí cao cấp. Điều này đã làm hạn chế lượng hồ sơ cũng như việc tuyển dụng nhân viên thích hợp hơn từ phía bên ngoài của công ty bị hạn chế.

- Văn hoá công ty:

Luôn khuyến khích nhân viên và tin tưởng giao phó những trọng trách cao hơn, phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của nhân viên là nét văn hóa của CTCP xi măng Bim Sơn.

Khảo sát 100 nhân viên mới làm việc tại công ty, khi được hỏi bạn có hài lòng với văn hoá của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn không? Thì có đến 57 người trả lời là rất hài lòng, chiếm 57%; 25 người trả lời là hài lòng, chiếm 25%; còn lại là họ trả lời bình thường. Không có ai phản nản về văn hoá của công ty. Điều này thúc đẩy công ty tuyển được nhiều nhân tài hơn.

Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của nhân viên công ty cổ phần xi măng Bim Sơn về văn hoá công ty



(Nguồn: Theo kết quả của điều tra)

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Thị trường lao động

Theo các chuyên gia về lao động, nguồn nhân lực ở Việt Nam rất dồi dào nhưng lại thiếu trầm trọng về chất lượng. Lao động Việt Nam được đánh giá là khéo léo, thông minh, sáng tạo, tiếp thu nhanh những kỹ thuật và công nghệ hiện đại được chuyển giao từ bên ngoài nhưng thiếu tính chuyên nghiệp.

CTCP xi măng Bim Sơn là một trong những doanh nghiệp hàng đầu của ngành xi măng. Hiện tại các phòng và xưởng đang tập trung tuyển dụng nhiều vị trí cao cấp và các vị trí chuyên viên kỹ thuật. Theo đánh giá, thì nguồn cung từ thị trường lao động ở miền Bắc cũng như tại Thanh Hóa và các tỉnh lân cận hiện nay khá lớn. Tuy nhiên, có nhiều hồ sơ đến nộp nhưng các ứng viên có chất lượng cao lại ít. Các chuyên viên kỹ thuật hay những chuyên viên kế toán thống kê tài chính có chất lượng cao rất khó tìm. Các ứng viên nộp đơn thì vẫn có nhưng tìm được người phù hợp thì vẫn là một giải pháp đặt ra cho rất nhiều doanh nghiệp.

2.3.2.2. Sự cạnh tranh của các tổ chức trên thị trường.

Nhân tài là cốt lõi của thành công. Có rất nhiều doanh nghiệp, nhà quản trị đã nhận thức rõ được điều đó. Chính vì vậy họ đã đầu tư một nguồn tài sản lớn để thu hút được nhân tài đến công ty làm việc. Sự cạnh tranh về lao động, đặc biệt là lao động có chất lượng cao ngày càng lớn.

Hiện tại, Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đang tập trung phát triển, mở rộng thị trường nên đa số lao động tuyển dụng của công ty là ở chi nhánh công ty cổ phần xi măng Bim Sơn tại Quảng Trị. Có rất nhiều doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh lớn của Vincem Bim Sơn trong cùng lĩnh vực kinh doanh như Công ty cổ phần xi măng Hà Tiên 1, Công ty cổ phần xi măng Vicem Bút Sơn, Công ty cổ phần xi măng Vicem Hoàng Mai, Công ty cổ phần xi măng và xây dựng Quảng Ninh... Đây là những công ty sản xuất xi măng, có uy tín nhiều năm nay. Các ứng viên thường hay chọn những công ty lớn, có uy tín nhiều năm để nộp hồ sơ. Bên cạnh đó, để thu hút được nhân tài từ các đối thủ cạnh tranh đó, CTCP xi măng Bim Sơn phải có một chiến lược hợp lý về chế độ đãi ngộ môi trường làm việc, văn hoá doanh nghiệp. Để từ đó, Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn mới có thể thu hút được nhân tài từ những đối thủ

cạnh tranh.

2.3.2.3. Luật pháp của chính phủ

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn luôn tuyển dụng lao động và thực hiện các chế độ lao động theo đúng quy định của pháp luật. Hiện tại, nước ta có nhiều Bộ luật và các văn bản dưới luật để điều chỉnh quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động như Bộ Luật lao động, Luật Doanh Nghiệp, Luật Công Đoàn, Luật Bảo hiểm Xã hội... Các luật này vừa qua có điều chỉnh như Bộ Luật Lao động. Tất cả các quy trình tuyển dụng lao động của CTCP xi măng Bim Sơn đều dựa trên Pháp luật Lao động. Việc chấm dứt hợp đồng lao động, ký kết hợp đồng lao động, các vấn đề về lương đều chịu sự điều chỉnh của Pháp luật. Nhìn chung, Luật pháp của Chính phủ đã đưa ra các quy phạm mà các doanh nghiệp không chỉ riêng CTCP xi măng Bim Sơn đều phải thực hiện theo.

2.3.2.4. Xu hướng xã hội của ngành công nghiệp xi măng

Xi măng luôn là loại vật liệu xây dựng cơ bản và thông dụng nhất được sử dụng rộng rãi trong xây dựng cơ sở hạ tầng, phát triển kinh tế, văn hóa xã hội, giáo dục, quốc phòng ...

Tất cả các ngành nghề kinh tế đều cần tới xi măng và sự phát triển của ngành công nghiệp xi măng kéo theo nhiều ngành nghề sản xuất dịch vụ khác phát triển như xây lắp, sản xuất thiết bị phụ tùng, bê tông, bao bì và các dịch vụ tư vấn khảo sát thiết kế, thăm dò chất lượng và trữ lượng. Bên cạnh đó ngành công nghiệp xi măng Việt Nam đóng góp một phần quan trọng vào sự tăng trưởng của tổng sản phẩm quốc nội (GDP).

2.3.2.5. Tình trạng nền kinh tế hiện nay

Từ cuối năm 2011 đến nay, cùng với sự đóng băng của thị trường BĐS, sự dừng hoặc giãn tiến độ nhiều dự án xây dựng đã khiến thị trường VLXD nói chung và thị trường XM nói riêng rơi vào tình cảnh khó khăn, cung lớn hơn cầu, tiêu thụ chậm, nhiều nhà máy sản xuất đã phải dừng lò một thời gian. Trong tình cảnh ấy, những nhà máy XM đã trả nợ xong thì việc duy trì sản xuất, lo công ăn việc làm, đảm bảo đời sống, thu nhập ổn định cho người lao động còn không đơn giản thì những nhà máy mới đi vào hoạt động hoặc

sẽ đi vào hoạt động trong năm 2013 khó khăn sẽ càng gấp bội khi thương hiệu chưa được khẳng định, thị trường cạnh tranh khốc liệt trong khi áp lực trả nợ vốn vay đầu tư đè nặng lên vai. Theo các chuyên gia, năm 2013 vẫn là năm đầy khó khăn, thách thức với ngành XM.

Trên cơ sở phân tích các biện pháp kinh tế mà Chính phủ thực hiện trong năm 2013 như tiếp tục kiên trì các chính sách nhằm mục tiêu ổn định kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát, tăng trưởng GDP ở mức hợp lý (5,5-6%), đại diện Hiệp hội XM Việt Nam cho rằng: Năm 2011, GDP là 5,89% tương ứng với mức tiêu thụ XM là 49,20 triệu tấn, năm 2012 khả năng GDP ở mức 5,5% và mức tiêu thụ XM dự báo là 47 triệu tấn thì tổng cầu XM trong năm 2013 vẫn chưa có dấu hiệu tăng so với năm 2012.

Năm 2013 công suất toàn ngành tiếp tục tăng thêm 6,72 triệu tấn với 6 nhà máy XM sẽ đi vào hoạt động, đưa tổng công suất thiết kế khoảng 70 triệu tấn. Nếu huy động 85% công suất thiết kế thì sản lượng sản xuất là 60 triệu tấn. Dự báo nhu cầu tiêu thụ nội địa khoảng 48 đến trên 50 triệu tấn, như vậy khối lượng XM còn lại khoảng gần 10 triệu tấn và buộc chúng ta phải đẩy mạnh xuất khẩu để giảm áp lực tồn kho.

Phân tích khó khăn nội tại của ngành XM, ông Nguyễn Văn Điệp – Chánh văn phòng Hiệp hội XM Việt Nam cho biết: Khó khăn đầu tiên mà ngành XM phải đối mặt đó là áp lực trả nợ. Mặc dù đã giảm nhưng thực tế lãi suất vay đầu tư các dự án XM vẫn còn cao, vốn đầu tư dự án XM lớn trong khi thời gian trả nợ ngắn nên việc trả nợ là áp lực lớn khiến nhiều doanh nghiệp XM lao đao. Đặc biệt, những dự án mới đi vào sản xuất những năm gần đây hoặc đi vào sản xuất từ năm 2013 sẽ càng khó khăn vì nếu không sản xuất sẽ không có nguồn trả nợ vốn đầu tư mà sản xuất thì chắc chắn lỗ. Giá một số yếu tố đầu vào có xu hướng sẽ tăng trong năm 2013 mà giá XM khó tăng dẫn tới doanh nghiệp bị thu hẹp lợi nhuận, đặc biệt với những công ty xi măng có thiết bị công nghệ lạc hậu tiêu hao năng lượng, vật tư nhiều hơn, chi phí sản xuất cao hơn thì thua lỗ càng nặng hơn.

Thứ hai, thị trường BDS vẫn chưa có dấu hiệu phục hồi, nguồn cung XM tiếp tục tăng khiến các doanh nghiệp XM phải cạnh tranh. Tình trạng cạnh tranh

bằng cách hỗ trợ vận tải, giảm giá, chiết khấu, khuyến mại... sẽ vẫn xảy ra.

2.4. Đánh giá công tác tuyển dụng lao động tại công ty Cổ phần xi măng Bim Sơn.

Nhìn chung, việc thực hiện công tác tuyển dụng lao động trong những năm qua được thực hiện tương đối tốt. Điều đó được thể hiện bởi số lượng cũng như chất lượng lao động mới tuyển đang làm việc tại công ty. Hiệu quả sử dụng ngân sách cho tuyển dụng cũng nằm trong định mức chi phí... Tuy nhiên, công tác tuyển dụng lao động của công ty cũng thể hiện một số hạn chế. Nhìn một cách tổng quát, công tác tuyển dụng lao động tại Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn có ưu điểm và hạn chế sau:

2.4.1. Một số ưu điểm trong công tác tuyển dụng lao động tại CTCP xi măng Bim Sơn

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đã xây dựng được một quy trình tuyển dụng hoàn chỉnh, riêng biệt và thống nhất cho cả doanh nghiệp. Công ty đã tiến hành được công tác tuyển mộ, tuyển chọn có hiệu quả. Điều này được thể hiện ở chỗ Công ty có một đội ngũ lao động có thể nói là có tuổi đời tương đối trẻ, trình độ văn hoá đồng đều, được đào tạo và rèn luyện cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ và có kinh nghiệm trong công tác.

Bảng 2.10. Tổng hợp kết quả tuyển dụng của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trong 3 năm gần đây

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Số lượng cán bộ cần tuyển	45	50	70
Tổng số hồ sơ thu được	336	410	501
Số ứng viên tham gia thi tuyển dụng và phỏng vấn	147	159	217
Số lao động trúng tuyển và đi làm	42	46	72
Tỷ lệ tuyển chọn	1: 8	1: 9	1: 7

(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Nhìn chung, tỷ lệ tuyển chọn của công ty là tương đối lớn. Năm 2010, tỷ lệ này là 1: 8, nghĩa là cứ có 8 ứng viên ứng tuyển thì sẽ có 1 người trúng tuyển. Năm 2011, tỷ lệ này lại là 1: 9. Đến năm 2012, theo định biên nhân sự công ty tuyển thêm 70 người cho các phòng, xưởng và xí nghiệp của công ty.

Thế nhưng, sau khi tuyển dụng, chất lượng ứng viên tốt, phù hợp với môi trường làm việc và vị trí mà công ty đang tuyển dụng nên công ty đã tuyển dụng tăng lên là 72 người. Điều này khiến cho tỷ lệ tuyển chọn của công ty hạ thấp xuống còn 1: 7.

Những lao động được tuyển mới hàng năm đã phần nào phù hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc. Công ty thường tuyển lao động đúng chuyên ngành nên việc bố trí lao động ở Công ty luôn đúng người đúng việc. Điều này góp phần giảm bớt thời gian và chi phí đào tạo của Công ty.

Thông qua quá trình phân tích thực trạng công tác tuyển dụng lao động ở trên, ta nhận thấy, hoạt động tuyển dụng được thực hiện công bằng và công khai, công ty đã sử dụng nguồn tuyển nội bộ rất tốt, công tác tuyển dụng được đầu tư lớn. Công ty có tiềm năng lớn về mặt tài chính. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ tuyển dụng sử dụng các phương pháp tuyển dụng có hiệu quả. Bên cạnh đó, hoạt động tuyển dụng lao động của công ty cũng được thực hiện một cách linh hoạt, không dập khuôn, máy móc. Tùy từng vị trí tuyển dụng mà công ty có cách thức tuyển dụng khác nhau. Khi nhân viên mới đến làm việc tại công ty được hướng dẫn cụ thể, nhiệt tình. Ngoài ra, công ty có một đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng lao động chuyên nghiệp, có nhiều kinh nghiệm trong nghiệp vụ này. Các công việc cụ thể được phân công rõ ràng, chi tiết.

Chính vì điều này đã làm cho công tác tuyển dụng lao động của công ty đạt hiệu quả cao trong những năm vừa qua. Thành tích của công tác này là công lao của tất cả sự nỗ lực của đội ngũ Ban lãnh đạo, công nhân viên Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn nói chung và Các cán bộ làm công tác tuyển dụng lao động Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn nói riêng.

2.4.2. Một số hạn chế trong công tác tuyển dụng tại CTCP xi măng Bim Sơn

Bên cạnh những thành tích đạt được thì hoạt động tuyển dụng của Công ty cũng còn một số hạn chế nhất định. Cụ thể:

- Công tác tuyển chọn còn ảnh hưởng bởi các mối quan hệ thân quen, tuyển người mà chưa xem xét nhu cầu thực tế như tuyển chọn con em cán bộ nhân viên trong Công ty hay tuyển những người được sự giới thiệu của ban

lãnh đạo Công ty mà trên thực tế người này không thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc nên khi vào làm việc thường không hiệu quả dẫn đến việc phải đào tạo lại, thậm chí còn có tính ỷ lại vào sự quen biết nên không chấp hành đầy đủ nội quy, quy định của Công ty. Ngoài ra việc này còn gây ra tâm lý không tốt cho các nhân viên khác. Trong công ty cho thấy vẫn còn trường hợp người lao động được tuyển vào công ty làm trái ngành trái nghề họ được đào tạo. Điều đó có thể do ảnh hưởng của các mối quan hệ. Nó dẫn đến việc mất thời gian và chi phí để đào tạo lại họ những người lao động này phù hợp với công việc thực tế mà họ đảm nhận. Kết quả này được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.11: Số lao động phải đào tạo lại sau tuyển chọn qua các năm

STT	Tiêu chí	2010	2011	2012
1	Số người được tuyển	42	46	72
2	Số người đào tạo lại	12	9	10
3	Tỷ trọng (%)	28,6	19,6	13,9

(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Nhìn chung với số lượng lao động phải đào tạo lại sau tuyển chọn ở Công ty ngày càng ít. Tuy nhiên, tỷ lệ này cũng làm tăng chi phí của công ty và cả thời gian đào tạo lại. Công ty nên phát huy và tích cực tìm mọi cách hoàn thiện công tác tuyển dụng của mình.

- Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực làm cơ sở cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng chưa được quan tâm. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng còn mang tính hình thức. Mặt khác, kế hoạch tuyển dụng lao động được xây dựng cho 1 năm là quá dài. Trong khi đó, lao động thì không ngừng biến đổi. Chính vì vậy, nhiều lúc phát sinh công việc thì các cán bộ trong công ty giải quyết không kịp, bị động. Thêm vào đó, công tác phân tích công việc thì mới chỉ dừng lại ở việc liệt kê danh mục các nhiệm vụ và công việc phải làm cho một chức danh cụ thể. Hai yếu tố này (lập kế hoạch nguồn nhân lực và phân tích công việc) đều ảnh hưởng đến công tác tuyển mộ, tuyển chọn.

- Thực tế tuyển dụng tại công ty cho thấy, số lượng hồ sơ đầu vào của quá trình tuyển chọn vẫn tương đối nhiều, gây khó khăn và tốn thời gian cho

những bước tiếp theo. Lượng hồ sơ thu hút được về thì nhiều nhưng chất lượng nhiều bộ hồ sơ không đạt yêu cầu, thậm chí là kém. Theo như kết quả phân tích ở trên thì có nhiều trường hợp ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển do không hiểu rõ về vị trí tuyển dụng. Nội dung cùng các thông tin cần thiết cho ứng viên cập nhật chưa đầy đủ. Chính vì những hạn chế trên đã làm giảm hiệu quả tuyển dụng lao động của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.

- Bên cạnh đó, Công ty chưa có đội ngũ nhân viên làm Marketing nên các hoạt động Marketing, Sales và PR nhìn chung còn yếu kém, chưa đưa thương hiệu tuyển dụng của CTCP xi măng Bim Sơn đến được với công chúng. Đây là một hạn chế mà công ty cần khắc phục để công tác tuyển dụng có được kết quả cao hơn.

- Hiện tại Công ty chưa xây dựng quy chế trả lương cũng như thang bảng lương cho riêng doanh nghiệp. Điều này đôi khi lại không có lợi cho người lao động. Mức lương mà công ty đưa ra đôi khi lại thấp hơn mức lương tính theo cấp bậc của họ. Do đó, tiền lương làm căn cứ đóng bảo hiểm cho họ cũng ít đi. Chính vì vậy, nhiều lao động đã trúng tuyển nhưng vẫn không làm việc tại công ty vì lý do này.

2.4.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong công tác tuyển dụng lao động tại CTCP xi măng Bim Sơn.

Những hạn chế kể trên của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn tồn tại là do một số nguyên nhân chủ yếu:

- Việc phân tích và đánh giá thực hiện công việc chưa được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức. Hiện tại, Công ty đã có bộ hồ sơ giao việc được thực hiện theo trình tự rõ ràng. Tuy nhiên, việc xây dựng bộ hồ sơ giao việc này chỉ mang tính hình thức. Một số chức danh công việc, công ty đã lấy tài liệu cũ hoặc tham khảo ở nhiều nơi. Khi tình hình công ty thay đổi, có nhiều tiêu chuẩn mới lại chưa cập nhật được nên các tiêu chuẩn tuyển dụng lao động cũng không đầy đủ và đảm bảo tính phù hợp với công việc. Một số chức danh công việc trong công ty chưa có bản mô tả công việc, chưa có bộ hồ sơ giao việc cụ thể, ngay cả những vị trí quan trọng. Chính vì những điều này đã cản trở cán bộ tuyển dụng trong công tác tuyển mộ, sàng lọc hồ sơ. Công ty chưa tiến hành xây dựng Bản mô tả công việc cho các vị trí đó. Công ty nên tiến

hành xây dựng Bản mô tả công việc cho các vị trí đó sớm để đảm bảo đầu vào của quá trình tuyển mộ có chất lượng hơn.

- Công ty chưa quan tâm đúng mức đến hiệu quả tuyển dụng trên các khía cạnh: chất lượng ứng viên, chi phí tuyển dụng, thời gian tuyển dụng, tỷ lệ sàng lọc... Cấp trên chủ yếu để ý đến số lượng và chất lượng lao động mới vào. Chính vì vậy, họ chưa đưa ra được các tỷ lệ sàng lọc cho mỗi đợt tuyển dụng. Điều này làm cho việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng chưa được sát đáng, chưa hạn chế triệt để được cho các đợt tuyển dụng sau.

- Việc ứng viên chưa hiểu rõ về vị trí tuyển dụng là do việc đưa ra các thông tin cần thiết về công việc chưa đầy đủ, thậm chí có các Bản mô tả công việc có nhiệm vụ tương tự nhau. Điều này gây nhầm lẫn cho cả cán bộ tuyển dụng và ứng viên. Bên cạnh đó, việc sàng lọc hồ sơ ứng viên càng trở nên khó khăn hơn, mất nhiều thời gian mà đôi khi lại loại bỏ những hồ sơ tốt.

- Do chưa có hệ thống thang bảng lương nên tất cả các nghiệp vụ về chế độ đãi ngộ đều mang tính chất thỏa thuận. Trong khi đó, mức lương làm căn cứ đóng Bảo hiểm Xã hội lại dựa trên thang bảng lương của Nhà nước. Chính vì lẽ này mà một số ứng viên tốt không đồng ý làm việc tại công ty.

- Do nhiều ứng viên đến nộp hồ sơ và không biết nhiều thông tin về công ty. Website nội bộ của công ty cũng đơn điệu, không có nhiều thông tin và cũng không được cập nhật thường xuyên. Website chỉ có một số hình ảnh là chủ yếu, phần giới thiệu về công ty cũng không có nhiều. Do đó, điều kiện để ứng viên tìm hiểu về công ty là không thuận lợi...

Trên đây là một số hạn chế cơ bản trong quá trình tuyển dụng của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn và nguyên nhân của nó. Dựa trên phân tích thực trạng và tìm hiểu nguyên nhân, em xin được đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BÌM SƠN

3.1. Phương hướng phát triển trong sản xuất và kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Năm 2013, Chính phủ quyết tâm giải cứu thị trường Bất động sản bằng các nhóm giải pháp kích cầu và thắt chặt nguồn cung.

Trong năm 2013 sẽ có thêm 6 dự án xi măng đi vào hoạt động (công suất 6,72 triệu tấn/năm) nâng tổng năng lực sản xuất toàn xã hội lên hơn 70 triệu tấn trong khi tổng cầu nội địa được dự báo chỉ trong khoảng 48-:50 triệu tấn. Tính cả lượng xuất khẩu thì thị trường trong nước vẫn dư thừa từ 11-:13 triệu tấn xi măng. Đó là một áp lực vô cùng lớn đối với tất cả các nhà sản xuất.

Dự báo sẽ tiếp tục có các nhà máy phải đóng cửa do kinh doanh thua lỗ. Theo đó, xu thế thôn tính và sáp nhập cũng như phải thoái vốn hay bán cổ phần cũng là nét chủ đạo trong bức tranh của ngành xi măng năm 2013.

Các công ty xi măng sẽ tiếp tục tăng chi phí cho bán hàng dưới nhiều hình thức để giành giật khách hàng và lấn chiếm thị trường, tăng thị phần.

Xu thế cạnh tranh trong các phân khúc thị trường giữa xi măng giá rẻ và xi măng giá cao ngày càng rõ nét.

Các nhà sản xuất xi măng tiếp tục nghiên cứu và điều chỉnh 1 số đặc tính của sản phẩm nhằm tạo lập các phân khúc thị trường mới.

Hiện tại toàn ngành có 8 công ty tham gia phân khúc thị trường xuất khẩu. Tuy nhiên, do giá bán cao và còn thiếu sự phối hợp giữa các đơn vị nên đã đánh mất lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ nước ngoài.

Giá nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào cho sản xuất xi măng được dự báo sẽ tiếp tục tăng. Đặc biệt, giá bán điện đã tăng 5% từ 22/12/2012 và dự kiến còn tăng 11-:13% trong năm 2013.

Sức mạnh thương hiệu là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của CTCP xi măng Bim Sơn. Ở đó:

- Sự hài lòng của khách hàng: hơn 90% khách hàng được hỏi tin tưởng về chất lượng (màu sắc, thương hiệu, độ đồng kết, dễ sử dụng...).

- Người tiêu dung hầu hết đều biết đến thương hiệu xi măng CTCP xi măng Bim Sơn.

Điểm yếu nhất của Công ty là vấn đề Logistic do nhà máy nằm quá sâu trong nội địa. Xi măng CTCP xi măng Bim Sơn tới người sử dụng cuối cùng chủ yếu bằng đường bộ, một phần nhỏ bằng đường sắt. Chi phí vận tải lớn và được dự báo sẽ tiếp tục tăng lên trong thời gian tới do giá cả xăng dầu vẫn có xu hướng tăng cao trong khi không thể tăng giá bán là chủ đề trọng điểm của các giải pháp chiến lược trong năm 2013 và các năm tiếp theo.

Trong điều kiện SXKD vẫn còn nhiều khó khăn khi thị trường cung vượt cầu lớn, cạnh tranh gay gắt, giá dầu vào tăng cao, áp lực trả nợ lãi vay..., CTCP xi măng Bim Sơn cần phát huy lợi thế, khắc phục những tồn tại, tập trung thực hiện mục tiêu chiến lược “Tiếp tục tối ưu hóa trong sản xuất và vận tải- đa dạng hóa sản phẩm- gia tăng lợi ích tới hệ thống khách hàng- mở rộng thị trường tiêu thụ” với phương châm hành động “Chúng ta phải làm tốt hơn”.

3.2. Phương hướng tuyển dụng lao động của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trong những năm tiếp theo.

Với chiến lược, phương hướng phát triển kinh doanh được nêu trên, CTCP xi măng Bim Sơn cần có đội ngũ lao động ổn định, chất lượng tốt, đặc biệt là đội ngũ cán bộ hoạt động trong lĩnh vực Bất động sản. Công ty đã đặt ra cho mình phương hướng công tác nhân sự nhằm phát triển nguồn nhân lực của công ty và giải quyết các vấn đề nhân sự mà công ty phải đối mặt trong thời gian tới. Phương hướng, mục tiêu phát triển lao động trong thời gian tới là:

- Tuyển thêm nhiều lực lượng lao động kỹ thuật, kỹ sư, các chuyên viên dự án nhằm đảm bảo số lượng và chất lượng nhân sự phục vụ cho các dự án lớn của công ty. Đồng thời, công ty cũng tuyển đủ nhân sự phục vụ cho các

bộ phận có nhu cầu tuyển người.

- Hoàn thiện các chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được học tập và phát triển, mang lại cho cán bộ nhân viên cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.

- Công ty liên tục triển khai các khoá đào tạo chuyên môn cho cán bộ nhân viên nhằm giúp họ tăng cường các kỹ năng giải quyết công việc, thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao năng suất lao động và nâng cao thu nhập, làm cho người lao động gắn bó với công ty, giảm tỷ lệ lao động thôi việc, từ đó giảm các áp lực đối với công tác tuyển dụng lao động.

3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

3.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc

Tại CTCP xi măng Bim Sơn, mỗi vị trí công việc đã có mộ hồ sơ giao việc bao gồm bản mô tả công việc, tiêu chí năng lực, tiêu chí hoàn thành công việc, Chế độ báo cáo, và quy trình công việc. Tuy nhiên, nội dung của các bản này vẫn còn sơ sài. Bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện là căn cứ quan trọng để đăng thông tin tuyển dụng. Mô tả công việc và yêu cầu của công việc với người thực hiện cần được phân tích cụ thể rõ ràng thì người lao động mới xác định được họ có phù hợp với công việc đang tuyển dụng hay không. Từ đó, họ mới đưa ra những quyết định chính xác khi nộp hồ sơ xin việc, làm cho chất lượng hồ sơ mà công ty thu được tốt hơn, công tác chọn lọc hồ sơ sẽ thuận tiện hơn. Vì vậy, cá bộ nhân sự và các cán bộ lãnh đạo trực tiếp trong công ty cần thảo luận, bàn bạc để nội dung của hồ sơ giao việc, đặc biệt bản mô tả công việc và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, được đưa ra cụ thể và chi tiết hơn nữa. Những nội dung bổ sung cần được đưa vào phiếu đề nghị tuyển dụng để cho phiếu được hoàn thiện hơn và cán bộ làm công tác tuyển dụng tuyển mộ được những ứng viên phù hợp nhất đối với công việc. Cán bộ nhân sự cần phổ biến rõ nội dung hồ sơ giao việc, đặc biệt là bản mô tả công việc tới các cán bộ nhân viên, đặc biệt

là những cán bộ nhân viên mới. Các cán bộ thực hiện công việc cần hiểu rõ, nắm được các nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Như thế họ mới hoàn thành tốt công việc được giao và làm việc lâu dài cho tổ chức.

Công tác đánh giá công việc đã được thực hiện nhưng còn mang nặng tính hình thức. Ban Hành chính Nhân sự công ty cần đưa ra những mẫu phiếu đánh giá với những nội dung phù hợp với các vị trí, để công tác đánh giá phát huy được tác dụng của nó. Với nhân viên mới, đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt sẽ cho nhà quản lý thấy nhân viên đó có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không để đưa ra quyết định tuyển dụng cuối cùng.

Nhìn chung, dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ thấy hiện tại nhân viên còn thiếu những kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất gì, từ đó họ mới hoạch định được chiến lược tuyển dụng, thu hút được những ứng viên phù hợp hơn với công việc.

3.3.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng

Ở CTCP xi măng Bim Sơn, trong kế hoạch tuyển dụng bao hàm các chỉ tiêu vị trí tuyển dụng, số lượng và thời gian tuyển dụng. Tuy nhiên, kế hoạch tuyển dụng còn cần phải xác định được tỷ lệ sàng lọc, lựa chọn được các vùng tuyển mộ phù hợp và phải dự tính được nguồn lực dành cho mỗi đợt tuyển dụng.

CTCP xi măng Bim Sơn chưa xác định được công ty sẽ cần tuyển mộ bao nhiêu người cho mỗi vị trí. Công ty nhận được bao nhiêu hồ sơ thì đưa hết tất cả những hồ sơ đó vào để chọn lọc. Do đó, có nhiều vị trí số lượng tuyển dụng ít nhưng số hồ sơ thu được lại quá nhiều. Một số vị trí khác đang rất cần tuyển người thì số hồ sơ thu được lại ít. Tỷ lệ sàng lọc cần phải được xác định một cách chính xác và hợp lý bởi nó sẽ ảnh hưởng đến chi phí tuyển dụng của công ty.

Công ty hiện đang sử dụng nhiều phương pháp tuyển mộ. Các phương pháp này giúp công ty thu được những CV đa dạng và phong phú. Tuy nhiên, CTCP xi măng Bim Sơn chưa lựa chọn một vùng tuyển mộ phù hợp. Công ty

cần phải xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, nơi có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công ty. Nhờ đó, hình ảnh công ty được quảng cáo đúng người, lượng CV ứng tuyển vào các vị trí sẽ có chất lượng cao hơn. Công ty sẽ không mất nhiều thời gian và công sức cho bước chọn lọc hồ sơ.

CTCP xi măng Bim Sơn cần phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định được nguồn gốc của những người lao động phù hợp nhất với các công việc của công ty.

Đồng thời, kế hoạch tuyển dụng của công ty được xây dựng cho thời gian 1 năm là khá dài. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, công ty nên lập kế hoạch tuyển dụng cho 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm. Kế hoạch tuyển dụng cho 6 tháng sẽ phù hợp và sát với khối lượng công việc thực tế của công ty hơn. Từ đó, công ty sẽ khắc phục được tình trạng có bộ phận dư thừa lao động, trong khi đó lại có những bộ phận thiếu lao động trong quá trình triển khai các dự án.

3.3.3. Linh hoạt trong việc lựa chọn nguồn tuyển mộ

Trong những năm qua, công ty tuyển dụng cả từ nguồn bên trong và bên ngoài, dù tuyển từ nguồn nào đều có những ưu điểm và nhược điểm của nhất định.

* Với nguồn tuyển dụng bên ngoài

Công ty rất chú ý đến nguồn nhân lực do cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu. Nhưng công ty nên sử dụng nhân tài từ nguồn bên ngoài. Để việc sử dụng nguồn tuyển mộ có hiệu quả hơn, trước hết, công ty sẽ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ của con em, người thân của cán bộ, công nhân trong công ty mà các hồ sơ đó đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản đề ra. Cách làm này, một mặt động viên, khuyến khích những người đang làm việc có tinh thần trách nhiệm, hăng say với công việc hơn vì đáp ứng mong muốn của họ là được công ty xem xét xin việc cho con em mình. Mặt khác, nếu như trong những bộ hồ sơ đó, có hồ sơ trúng tuyển sau quá trình tuyển dụng bản thân

người đó sẽ có nhiều thuận lợi hơn ai hết vì sớm được hòa nhập với môi trường làm việc mới. Hơn nữa, công ty lại đỡ tốn kém chi phí cho quá trình đào tạo, hội nhập môi trường làm việc mới.

Sau khi tiếp nhận các hồ sơ theo cách trên, cùng với kế hoạch tuyển dụng đã được đề ra và tỷ lệ sàng lọc nhất định, nếu thiếu công ty sẽ xem xét đến những nguồn khác.

Nguồn tiếp theo mà công ty cần quan tâm chính là đội ngũ sinh viên tại các trường đại học. Để có được những lao động từ nguồn này một cách đúng đắn và chính xác, Công ty nên phối hợp với các trường để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng. Các sinh viên này có thể đang còn ngồi trên ghế nhà trường hay chuẩn bị ra trường. Công ty nên tạo điều kiện cho họ có cơ hội kết hợp thực hành với kiến thức học trên lớp. Bên cạnh đó, công ty phải đưa ra các tiêu chuẩn như: Điểm trung bình trong hai năm cuối phải đạt 7.5 trở lên (với sinh viên thuộc khối kinh tế) và 7.0 trở lên (với sinh viên khối kỹ thuật), điểm chuyên ngành phải từ 8,0 trở lên (đối với sinh viên khối kinh tế) và 7.5 trở lên (với sinh viên khối kỹ thuật), đạo đức tốt và tích cực tham gia các hoạt động xã hội. Những sinh viên có điều kiện như vậy và được khoa trường giới thiệu sẽ được đến thực tế tại công ty thường xuyên. Với cách tìm kiếm nguồn nhân lực này, công ty sẽ mất một khoản chi phí khá lớn, song lại thu hút được nhân tài, bớt đi một bước (bước thu thập và nghiên cứu hồ sơ, đôi khi cả bước phỏng vấn sơ bộ) trong quá trình tuyển dụng, và việc hội nhập của những người này là khá nhanh và đơn giản. Chất lượng lao động từ nguồn này có thể nói là rất cao. Vì thế mà công ty nên quan tâm và chú ý tới đội ngũ này khi mà công ty đang có mục tiêu là nâng cao sức cạnh tranh trong nước và ngoài nước.

Ngoài những nguồn trên, Công ty còn có một số nguồn khác như những người đang tìm việc làm, những người từ cơ quan tổ chức khác... Như vậy nguồn tuyển dụng từ bên ngoài là khá phong phú. Tùy từng số lượng và vị trí tuyển dụng mỗi năm mà công ty lựa chọn nguồn cho phù hợp. Các lao động

là con em cán bộ công nhân viên trong công ty sẽ được ưu tiên nhưng không nên quá tập trung vào nguồn này vì: Thứ nhất số lượng người xin việc do giới thiệu là không lớn. Thứ hai, không phải tất cả những người này khi kiểm tra đều đạt yêu cầu. Thứ ba, có nhiều người có khả năng, năng lực hơn ở các nguồn khác. Do đó, công ty nên lấy những ứng viên ở nhiều nguồn khác nhau. Lúc đó, công ty sẽ lựa chọn được đúng người đúng việc..

3.3.4. Nâng cao chất lượng các quảng cáo tuyển dụng

Hiện nay, chúng ta có rất nhiều phương pháp tuyển mộ. Trong đó, phương pháp đăng tin, quảng cáo trên website của công ty và các website tuyển dụng thu hút được nhiều người lao động nhất. Vậy công ty cần chú trọng đến phương pháp này. Với phương pháp đăng tin quảng cáo trên website, thông tin tuyển dụng sẽ nhanh chóng và dễ dàng đến được với các ứng viên. Những thông tin tuyển dụng của công ty luôn được thiết kế theo một mẫu chung nên chưa hấp dẫn ứng viên. Công ty cần đầu tư vào việc thiết kế, trình bày các thông tin tuyển dụng một cách rõ ràng, hấp dẫn độc giả. Nhìn chung, trong các thông tin tuyển dụng trên các website tuyển dụng, mục giới thiệu về công ty cần được chú ý hơn nữa. Bởi thông qua đó, công ty sẽ quảng bá được hình ảnh của mình đến người lao động. Đồng thời, ở các trang thông tin tuyển dụng của công ty, mức lương được hưởng thường được ghi rất chung chung là theo thỏa thuận. Công ty cần đưa ra các yếu tố góp phần thu hút ứng viên như đưa ra mức lương cụ thể cho các vị trí đó, mức tiền thưởng, các cơ hội thăng tiến, các cơ hội được đào tạo,...Nhờ đó, ứng viên mới thấy được những quyền lợi của mình nếu được tuyển dụng, giúp họ đưa ra quyết định nộp đơn xin việc một cách đúng đắn.

Một điểm đáng lưu ý nữa là, hiện nay công ty đang tuyển rất nhiều vị trí cao cấp. Do đó, để thu hút được các ứng viên có năng lực và kinh nghiệm thì công ty cần phải thiết lập một thông báo tuyển dụng phong phú, hấp dẫn, đặc biệt. Mẫu thông báo tuyển dụng này khác với mẫu thông báo tuyển dụng các

vị trí thông thường. Khi thực hiện công tác này, Công ty phải cho ứng viên thấy được điểm nổi trội và khác biệt, ưu thế của công ty so với các công ty khác. Như vậy mới có khả năng thu hút được nhân tài từ đối thủ cạnh tranh.

Với nguồn tuyển dụng rộng lớn như vậy, nếu chỉ thông báo bằng cách dán niêm yết, dán thông báo tại bảng thông báo của công ty và thông báo trên các báo là chưa đủ, chưa đến hết được với người lao động, nhất là những nguồn mà có khả năng tìm kiếm thuận lợi, dễ dàng và chính xác.

Để việc thu hút nguồn nhân lực bên trong công ty có hiệu quả hơn, Ban Hành chính Nhân sự phải tiến hành dán thông báo tại các phòng, ban, tại các trung tâm đào tạo và tại bảng thông báo của công ty. Việc thông báo phải được tiến hành công khai với hoạt động tuyển dụng. Để các nguồn khác nhận được thông báo một cách nhanh nhất, thì công ty cần phải thông báo tới các nguồn cụ thể. Với mỗi nguồn khác nhau, nội dung của bảng thông báo có thể khác nhau nhưng vẫn thể hiện được yêu cầu mà công ty mong muốn.

3.3.5. Hoàn thiện các mẫu test thông tin ứng viên

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đã thực hiện quy trình tuyển dụng một cách tuần tự xen lẫn sự linh hoạt. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng của công ty còn bộc lộ nhiều khuyết điểm. Các mẫu phiếu thông tin ứng viên còn quá dài. Để đến vòng phỏng vấn, các ứng viên phải điền đầy đủ hai mẫu phiếu thông tin ứng viên. Trong khi đó, thời gian để hoàn thành một cách hoàn chỉnh thì phải mất 30 phút. Các ứng viên đều cảm thấy 2 mẫu phiếu test thông tin ứng viên này quá dài. Theo em, Phòng tổ chức lao động công ty nên rút ngắn bớt phiếu thông tin ứng viên. Và gộp hai mẫu phiếu thông tin này lại thành một phiếu. Bên cạnh đó, công ty có thể thay đổi dạng câu hỏi, có thể đổi một số câu hỏi theo dạng câu hỏi trắc nghiệm. Ví dụ cụ thể mẫu phiếu thông tin **Phụ lục 1.3**.

Đây là một mẫu phiếu thông tin ứng viên có tương đối đầy đủ các nội dung. Quan sát hai mẫu phiếu thông tin ta nhận thấy, có một số câu hỏi được lặp lại. Chúng ta có thể gộp hai mẫu phiếu của công ty để rút ngắn thời gian

làm bài test thông tin ứng viên tránh tình trạng ứng viên khó chịu khi đến làm bài và nâng cao tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng nhân sự của công ty.

Một điểm nữa trong mẫu phiếu thông tin ứng viên (mẫu test 10 câu) cần phải chỉnh sửa lại. Đó là một số câu hỏi có thể dùng trong phỏng vấn vòng 1. Khi đó, công ty sẽ đánh giá được thái độ cũng như tính cách của ứng viên thông qua cách trả lời câu hỏi.

Ví dụ: khi hỏi trực tiếp ứng viên câu hỏi: *“bạn cho biết thành công lớn nhất của bạn trước đây là gì?”*. Nếu ứng viên trả lời với thái độ hồ hởi, vui vẻ, nhiệt tình, say sưa thì chúng tôi ứng viên đó nói thật. Vì ứng viên tự hào về thành công của mình và cảm nhận được như là họ muốn được chia sẻ thành công đó với mọi người. Tương tự như vậy với câu hỏi: *“bạn cho biết thất bại lớn nhất của bạn trước đây là gì?”* Nếu ứng viên trả lời với thái độ không vui vẻ, có một chút gì luyến tiếc cho sự thất bại đó thì ứng viên đó có sự thất bại đó có thật.

Bên cạnh đó, việc thực hiện các bài test trên giấy và excel của vị trí kế toán tổng hợp cũng nên có sự thay đổi. Nhìn chung tỷ lệ sàng lọc trước khi vào vòng phỏng vấn của công ty còn tương đối cao. Điều này sẽ làm mất nhiều thời gian vào quá trình phỏng vấn và chất lượng không cao. Thay vì điểm chuẩn để được vào vòng phỏng vấn là 5 – 6 điểm thì công ty nên nâng lên mức 7 điểm. Khi đó, các ứng viên làm bài test chỉ được 5 – 6 điểm sẽ bị loại. Tỷ lệ sàng lọc của công ty sẽ thấp hơn. Khâu phỏng vấn của công ty cũng được rút ngắn thời gian mà chất lượng đầu vào trước phỏng vấn lại cao.

Như vậy, thay vì phải trả lời câu hỏi trên giấy, một số câu hỏi công ty nên chuyển đổi thành phỏng vấn trực tiếp tại vòng 1. Bởi phỏng vấn trực tiếp công ty có thể đánh giá được thái độ, tư cách của ứng viên. Do đó, việc chỉnh sửa và thay đổi mẫu thông tin ứng viên của công ty là điều cần thiết. Bên cạnh đó, công ty nên thiết kế một mẫu thông tin ứng viên dành riêng cho các vị trí cao cấp (từ cấp trưởng phòng trở lên). Mẫu phiếu thông tin ứng viên này phải

đảm bảo được các nội dung cần khai thác phải đầy đủ, ngắn gọn. Các câu hỏi trong mẫu phiếu phải có sự khác biệt với mẫu phiếu thông tin ứng viên ở các vị trí thường. Nội dung cô đọng, súc tích

3.3.6. Hoàn thiện phỏng vấn trong tuyển chọn

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

Câu hỏi phỏng vấn đặt ra phải ngắn gọn, dễ hiểu, tạo điều kiện để ứng viên trình bày đủ ý kiến của mình. Cán bộ phỏng vấn còn dẫn dắt ứng viên vào những điểm chính của buổi nói chuyện. Cán bộ phỏng vấn cần đặt ra câu hỏi một cách khéo léo để ứng viên bộc lộ được bản thân, đưa ra các câu hỏi phù hợp với mục tiêu phỏng vấn, tránh tình trạng trả lời lan man, né tránh câu hỏi của người phỏng vấn, tạo sự nham chán cho những người tham gia.

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

- Tiếp đón thân mật chào hỏi ứng viên
- Mời họ ngồi
- Hỏi người ứng viên tại sao lại tham gia dự tuyển
- Đặt một số câu hỏi kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm
- Tóm tắt những điều ứng viên nói
- Nghe câu hỏi thắc mắc hay tìm hiểu về công ty của ứng viên và trả lời họ trong phạm vi cho phép.

- Định thời hạn để trả lời kết quả phỏng vấn cho các ứng viên.
- Chào tạm biệt họ.

Công ty nên đưa ra những câu hỏi chuyên môn và cả những lĩnh vực khác. Đưa ra các tình huống cho ứng viên xử lý. Và phải có thời gian để ứng viên hỏi lại mình. Từ đó có thể đánh giá được tầm hiểu biết và trạng thái, nét mặt của ứng viên. Cuộc phỏng vấn có tính hai chiều này cần phải có một không khí thuận lợi tạo ra sự hấp dẫn, không nên có cảm giác e dè, sợ hãi, nghi ngờ. Với phong cách phỏng vấn này công ty sẽ đạt được hiệu quả cao hơn.

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

Một điểm nữa trong thời gian phỏng vấn, ứng viên thường phải đợi cán bộ phỏng vấn khoảng 10 – 15 phút. Công ty cần tránh và hạn chế các trường hợp này xảy ra. Cán bộ phỏng vấn khi có lịch phỏng vấn cần sắp xếp công việc hợp lý, tránh để các công việc khác xen vào để đảm bảo về mặt thời gian tiếp ứng viên. Vì đúng giờ thể hiện tính chuyên nghiệp của công ty. Thực hiện tốt điều này sẽ nâng cao thương hiệu của công ty nói chung và thương hiệu tuyển dụng của công ty nói riêng. Nếu có các trường hợp đột xuất xảy ra không thể lùi thời gian lại được, cán bộ phỏng vấn nên gặp mặt ứng viên và có thể nói ứng viên vui lòng chờ đợi. Trong lúc đó, chuyên viên tuyển dụng và lễ tân phải thực hiện đón tiếp khách chu đáo. Công ty có thể mua báo hàng ngày như Thời báo Kinh tế, Báo Lao động đặt lên bàn ứng viên. Trong lúc chờ đợi ứng viên vừa có thể đọc báo và uống nước. Chính điều này tạo ra sự thoải mái, dễ chịu cho ứng viên trong lúc chờ đợi. Nói chung, vấn đề này công ty nên chủ động về mặt thời gian. Hạn chế tới mức tối thiểu thời gian để ứng viên chờ đợi lâu.

Cán bộ phỏng vấn phải được bố trí hợp lý, tránh hiện tượng trùng lặp.

Chẳng hạn như Phó TGD Sản Xuất gặp ứng viên 2 lần liên tiếp chỉ để trao đổi về công việc mà ứng viên sẽ đảm nhiệm nếu được nhận. Công ty có thể linh hoạt sắp xếp trong phỏng vấn vòng 2, Phó TGD Sản Xuất trao đổi về công việc với ứng viên luôn. Khi đó ứng viên có thể thoải mái tự nhiên hỏi căn kẽ về công việc mà không bị tâm lý quá nhiều người phỏng vấn, tránh được áp lực cho ứng viên. Như vậy, đến vòng 3 chỉ còn Tổng Giám đốc và Trưởng phòng TCLĐ trao đổi, thỏa thuận. Ứng viên có thể bày tỏ được tâm tư, mong muốn của mình khi vào làm việc tại công ty. Các cán bộ phỏng vấn nên ghi lại những câu hỏi của mình trong đợt phỏng vấn trước để Ban lãnh đạo thông qua đó có thể đánh giá được hiệu quả trình phỏng vấn diễn ra như thế nào. Bên cạnh đó, còn kiểm tra được tính trung thực của ứng viên và tránh những câu hỏi trùng lặp.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, các tổ chức muốn nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh thì nhất thiết phải chú trọng đến công tác Quản trị nhân lực, đặc biệt là hoạt động tuyển dụng. Thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng là điều kiện đầu tiên cho sự thành công của một tổ chức. Để hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt thì tổ chức cần phải có một quy trình tuyển dụng hoàn thiện và sát thực với điều kiện của tổ chức.

Tuyển dụng lao động nhằm tạo ra và cung ứng kịp thời số lao động đủ tiêu chuẩn cho nhu cầu lao động của các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp nên nó đóng một vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại và trong tương lai. Có 2 giai đoạn tuyển dụng đó là tuyển mộ và tuyển chọn. Hai giai đoạn này được thực hiện một cách đồng thời qua các nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Qua tìm hiểu thực tế, tác giả đã mạnh dạn đi sâu tìm hiểu thực trạng công tác tuyển dụng lao động tại Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn. Ngoài việc tìm hiểu thực trạng tại CTCP xi măng Bim Sơn tác giả còn đưa ra sáu giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động tại CTCP xi măng Bim Sơn trong thời gian tới.

Do đề tài nghiên cứu rộng và phức tạp, bản thân tác giả còn nhiều hạn chế, chắc chắn trên góc độ nào đó luận văn còn tồn tại và khiêm khuyết. Tác giả mong muốn nhận được nhiều ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các nhà quản lý, các đồng nghiệp và các bạn đọc quan tâm đến lĩnh vực này để luận văn được tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa.

Tác giả xin chân thành cảm ơn TS. Trần Thị Lộc và toàn thể các bộ phận kế toán Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đã tận tình giúp đỡ tác giả hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn 30 năm xây dựng trưởng thành
2. Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn (2010, 2011, 2012), Báo cáo thường niên.
3. Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn (2012), Kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2012-2020, tầm nhìn tới 2013.
4. PGS.TS Nguyễn Thức Minh (2007), Giáo trình quản trị kinh doanh, NXB Tài chính.
5. Nguyễn Hữu Thân (2008), Quản trị nhân sự, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân, ThS. Nguyễn Văn Điềm (2013), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), Sách phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, NXB Lao động- Xã hội, Hà Nội.
9. Bộ luật lao động, luật công đoàn, luật bảo hiểm xã hội, luật doanh nghiệp.

Trang Web

1. Website của Công ty cổ phần XMBS: <http://ximangbimson.com.vn/>
2. Các Website tuyển dụng nhân sự:
<http://www.vietnamworks.com/>, www.24h.com.vn, www.tuyendung.com.

KẾT QUẢ TỔNG HỢP TỪ 100 PHIẾU ĐIỀU TRA

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
1. Văn hóa công ty	100	100%	4. Hình thức nộp hồ sơ	100	100%
Rất hài long	57	57%	Phòng tổ chức lao động	37	37%
Hài long	25	25%	Ban tổ chức tuyển dụng	34	34%
Bình thường	18	18%	Nhờ người quen	18	18%
2. Vị trí công việc	100	100%	Bằng cách khác	11	11%
Quản lý	26	26%	5. Hình thức tuyển dụng	100	100%
Nhân viên phòng ban	31	31%	Xét tuyển	16	16%
Công nhân	43	43%	Thi tuyển	40	40%
3. Trình độ	100	100%	Phỏng vấn	36	36%
Đại học	32	32%	Bằng cách khác	8	8%
Cao đẳng	30	30%	6. Khó khăn khi vào làm	100	100%
Trung cấp	21	21%	Có	42	42%
Trung học phổ thông	17	17%	Không	58	58%

PHỤ LỤC 1

Thông báo tuyển dụng nhân sự của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP XI MĂNG VIỆT NAM

CÔNG TY CP XI MĂNG BỈM SƠN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 1496/TB-XMBS

Bim Sơn, ngày 10 tháng 06 năm 2013

THÔNG BÁO

Về việc tuyển dụng nhân sự năm 2013

Căn cứ kế hoạch phát triển nguồn nhân lực nhằm phục vụ cho chiến lược phát triển sản xuất – kinh doanh; Công ty Cổ phần Xi măng Bim Sơn có nhu cầu tuyển dụng nhân sự năm 2013, cụ thể như sau:

I. Vị trí tuyển dụng:

1. Kỹ sư Silicat: Số lượng 03 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học Bách khoa Hà Nội, chuyên ngành Vật liệu silicat.
- Có ít nhất 03 năm kinh nghiệm tại các nhà máy xi măng và Viện nghiên cứu.
- Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm vận hành lò nung tại phòng điều khiển trung tâm nhà máy.

2. Kỹ sư cơ khí: Số lượng 03 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học chính quy, chuyên ngành Cơ khí chế tạo máy.
- Có ít nhất 03 năm làm việc tại các công ty gia công chế tạo, lắp đặt thiết bị cơ khí.
- Ưu tiên các ứng viên từng làm quản lý kỹ thuật của nhà máy xi măng.

3. Công nghệ thông tin: Số lượng 02 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học chính quy, chuyên ngành công nghệ thông tin- phần mềm (Code)

4. Kỹ sư khai thác: Số lượng 01 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Khai thác mỏ.
- Hiểu và sử dụng được các loại máy định vị, máy trắc địa...
- Có kinh nghiệm trong lập hộ chiếu khoan, nổ mìn, hộ chiếu bốc xúc.
- Có kinh nghiệm làm việc ít nhất 03 năm trở lên trong lĩnh vực khai thác mỏ lộ thiên.

5. Cử nhân luật: Số lượng 01 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học chính quy ngành Luật.
 - Nắm vững và hiểu về Luật Doanh nghiệp, Luật Thương mại, Luật Sở hữu trí tuệ, Luật Dân sự...
- Có kinh nghiệm ít nhất từ 03 năm trở lên trong lĩnh vực tư vấn Pháp lý; ưu tiên những ứng viên có chứng chỉ hành nghề Luật sư.

6. Lễ tân: Số lượng 02 người

Yêu cầu:

- + Tốt nghiệp chuyên ngành Hành chính - văn phòng; Văn hóa nghệ thuật.
- + Sử dụng tiếng anh và máy vi tính thành thạo.
- + Có khả năng giao tiếp, tổng hợp và xử lý thông tin nhanh.
- + Ngoại hình ưa nhìn.

II. Hình thức tuyển dụng

- + Thi viết gồm:
 - Thi chuyên môn: Tự luận hoặc trắc nghiệm.
 - Thi kiểm tra IQ.
 - Ngoại ngữ: Tiếng Anh
- + Phỏng vấn: Phỏng vấn trực tiếp.

III. Hồ sơ gồm:

1. Sơ yếu Lý lịch - Có xác nhận của chính quyền địa phương.
2. Đơn xin việc.

3. Giấy khai sinh - bản sao có chứng thực (02 bản)
4. Giấy chứng nhận sức khỏe - Do trung tâm y tế hoặc bệnh viện tuyến huyện trở lên cấp.
5. Giấy CMND - bản sao có chứng thực (02 bản).
6. Các văn bằng, chứng chỉ - bản sao có chứng thực
7. Ảnh màu (03 ảnh 3X4)

Ngoài bì hồ sơ ghi rõ địa chỉ liên lạc và số điện thoại liên hệ.

IV. Thời hạn và địa điểm nhận hồ sơ

- Nhận hồ sơ từ ngày 12/6/2013 đến hết ngày 21/6/2013.
- Địa điểm: Phòng Tổ chức lao động, Công ty Cổ phần Xi măng Bim Sơn, Phường Ba Đình, thị xã Bim Sơn, tỉnh Thanh Hóa.

Nơi nhận: TL.

- Như trên;
- Lưu: VT, P.TCLĐ.

TỔNG GIÁM ĐỐC
TRƯỞNG PHÒNG TCLĐ

(Đã ký)

Lưu Vũ Cẩm

(*Nguồn: Mạng nội bộ công ty*)

PHỤ LỤC 2
PHIẾU ĐIỀU TRA TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XI
MĂNG BỈM SƠN
(Dành cho người lao động)

Điều tra nhằm nghiên cứu tình hình chung về tuyển dụng lao động.
Thông tin của từng phiếu được giữ bí mật tuyệt đối. Kính mong anh/ chị cung cấp thông tin thực tế tại nơi đang làm việc. Người trả lời thông tin vào chỗ trống đánh dấu “X” vào mỗi ô trả lời.

I. Thông tin cá nhân

1. Họ và tên:

.....

2. Tuổi: 3. Giới tính: a. Nam b. Nữ

4. Tên doanh nghiệp đang làm việc:

.....

5. Vị trí đang đảm nhiệm tại doanh nghiệp:

- Quản lý
- Nhân viên phòng/ ban
- Công nhân

6. Trình độ văn hóa

- Đã tốt nghiệp đại học
- Đã tốt nghiệp cao đẳng
- Đã tốt nghiệp trung cấp
- Đã tốt nghiệp trung học phổ thông

II. Thực trạng công tác tuyển dụng lao động tại công ty

1. Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng từ đâu?

- Trên trang web của công ty

- Trên báo, đài phát thanh, đài truyền hình
- Người quen giới thiệu
- Bằng cách khác

2. Anh/ chị nộp hồ sơ bằng hình thức nào?

- Nộp phòng tổ chức lao động
- Ban tổ chức tuyển dụng
- Nhờ người quen nộp
- Bằng cách khác

3. Anh/ chị tuyển dụng đầu vào theo hình thức nào?

- Xét tuyển
- Thi tuyển
- Phỏng vấn
- Bằng cách khác

4. Anh/ chị biết kết quả trúng tuyển?

- Trên trang web công ty
- Thông báo dán bảng tin công ty
- Giấy báo gửi về nhà
- Bằng cách khác

5. Anh/ chị có được tuyển vào vị trí phù hợp với chuyên môn được đào tạo không?

- Có
- Không

6. Anh/ chị được tuyển dụng vào làm ở vị trí nào?

- Phóng ban
- Phân xưởng
- Xí nghiệp

7. Chi phí anh/ chị bỏ ra để có được việc làm

- Không mất
- Có, chi phí ít
- Có, chi phí trung bình
- Có, chi phí nhiều

8. Anh/ chị vào làm việc cho công ty có thấy khó khăn?

- Có
- Không

9. Khi vào CTCP XMBS làm việc, anh/ chị có hài lòng về văn hóa công ty không?

- Rất hài lòng
- Hài lòng
- Bình thường

PHỤ LỤC 3

Vị trí ứng tuyển	Mức lương mong đợi	Ngày có thể bắt đầu nhận việc:/...../.....
	* Thử việc: * Chính thức:	

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN:

Họ và tên:	Giới tính: Nam 1 Nữ	Địa chỉ thường trú:
Ngày sinh:...../...../.....	Nơi sinh	Địa chỉ tạm trú:
Dân tộc: Tôn giáo:	Quốc tịch:	E-mail:
Số CMND:	Ngày cấp: Nơi cấp:	Địa chỉ liên lạc: Nhà: Di động:
Thể hình: Chiều cao: Tình trạng hôn nhân:	Cân nặng: 1 Độc thân:	Địa chỉ: Tel: 1 Có gia đình:

II. TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN

1. QUA TRÌNH HỌC TẬP (Anh chị hãy nêu rõ quá trình học tập và các thành tích nổi bật trong thời gian từ cấp Phổ thông trung học đến nay)

Cấp bậc Học vị	Tên trường và địa chỉ	Thời gian		Chuyên ngành học	Năm tốt nghiệp	Bằng cấp đạt được	Thành tích nổi bật
		Từ Tháng/năm	Đến Tháng/năm				

2. CÁC KHOÁ HUẤN LUYỆN (Vui lòng liệt kê các khoá học tập ngắn hạn/huấn luyện chuyên môn nghiệp vụ mà anh chị đã dự):

Đơn vị tổ chức	Tên khoá học	Thời gian học	Chứng chỉ

3. NGOẠI NGỮ (Vui lòng liệt kê các ngoại ngữ mà anh/chị đã học và có thể sử dụng):

Ngoại ngữ	Dịch thuật			Giao tiếp		
	Giỏi	Khá	Trung bình	Giỏi	Khá	Trung bình

4.KỸ NĂNG VI TÍNH (Vui lòng liệt kê chương trình tin học mà anh/chị đã học và có thể sử dụng):

Chương trình phần mềm	Trình độ		
	Thành thạo	Khá	Trung bình

III. KINH NGHIỆM LÀM VIỆC

1. Tên công ty:	Vị trí:	Mức lương:
Nhiệm vụ cụ thể:		Lý do thôi việc:
Thành tích cao nhất:
2. Tên công ty:	Vị trí:	Mức lương
Nhiệm vụ cụ thể:		Lý do thôi việc:

Thành tích cao nhất:	
3. Tên công ty:	Vị trí:	Mức lương:
Nhiệm vụ cụ thể:		Lý do thôi việc:
.....
Thành tích cao nhất:	
.....		

IV. KINH NGHIỆM VỐN SỐNG

(Anh/chị vui lòng liệt kê những vốn sống được đúc kết thành kinh nghiệm cho bản thân (không thông qua kinh nghiệm làm việc)

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

V. PHẦN TRẢ LỜI CÂU HỎI

1. Anh/chị hãy cho biết một số nét chính về hoạt động của Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn?

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

2. Kế hoạch phát triển cá nhân của anh/chị trong vài năm sắp tới là gì? (vui lòng ghi rõ thời gian bao lâu)

.....
.....

.....

3. Anh/chị chấp nhận đi công tác tại các tỉnh thành khác trong nước không?

Tại sao? 1 Ngắn hạn 1 Dài hạn

4. Anh/chị đã từng ra nước ngoài chưa? 1 Có 1 Không

• Nếu có hãy cho biết nước đã đến, thời gian, mục đích của chuyến đi:

5. Anh/chị có tham gia vào bất kỳ tổ chức-hiệp hội nào hay không? Nếu có vui lòng ghi rõ (ngày tham gia, tên tổ chức.v.v...)

6. Anh/chị thích làm việc độc lập hay tập thể? Tại sao?

7. Anh/chị hãy tự đánh giá, nhận xét về chính bản thân anh/chị:

• Điểm mạnh:.....

• Điểm yếu:.....

8. Khi tham gia vào Công ty anh/chị mong đợi điều gì? (chọn 3 yêu cầu ưu tiên)

1

2.

9. Anh/chị biết thông tin tuyển dụng của Công ty chúng tôi qua:

1 Quảng cáo 1 Người thân tại Công ty.....

1 Khác

1 Bạn bè 1 Trung tâm giới thiệu việc làm

VI. PHẦN XÁC NHẬN THÔNG TIN:

Tham chiếu. (Vui lòng liệt kê đầy đủ thông tin về 3 người biết rõ về anh/chị nhất)

Tên công ty	Địa chỉ công ty	Người liên hệ	Chức vụ/Bộ phận	Điện thoại

Ngày.....tháng.....năm 200....