

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

**PHẠM THỊ TÍNH**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY**  
**TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

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

**HÀ NỘI - 2015**

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

**PHẠM THỊ TÍNH**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN NAM PHƯƠNG

HÀ NỘI - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, Luận văn Thạc sỹ chuyên ngành quản trị nhân lực “Tuyển dụng nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh” là đề tài nghiên cứu của riêng tôi. Các nội dung của Luận văn được trình bày dựa trên quan điểm của cá nhân, cơ sở nghiên cứu lý thuyết và phân tích thực tiễn, dưới sự hướng dẫn nghiên cứu khoa học của PGS.TS Nguyễn Nam Phương. Các thông tin, số liệu, kết quả nghiên cứu trong Luận văn là hoàn toàn trung thực.

Hà Nội, Ngày    tháng    năm 2015

**Tác giả**

**Phạm Thị Tính**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn các Giáo sư, phó Giáo sư, Tiến sỹ và các giảng viên Trường Đại học Lao động – Xã hội, Khoa Sau Đại học đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho tôi rất nhiều kiến thức lý luận cũng như thực tiễn quý báu để giúp tôi nâng cao trình độ, hoàn thành tốt các chương trình học tập. Đồng thời, tạo điều kiện cho tôi có đủ điều kiện, khả năng để nghiên cứu và hoàn thành Luận văn này.

Tôi xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc đến PGS.TS Nguyễn Nam Phương đã rất nhiệt tình, trách nhiệm đem kiến thức, kinh nghiệm để hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình làm Luận văn từ khi xây dựng đề cương, thảo luận đến khi hoàn thành Luận văn của mình. Đồng thời tôi cũng xin cảm ơn đến Lãnh đạo và các phòng chức năng, cán bộ nhân viên công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh đã tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian tôi tìm hiểu tình hình thực tế và cung cấp tài liệu, số liệu để tôi hoàn thành Luận văn này.

Trong quá trình nghiên cứu, hoàn thành Luận văn này tôi đã cố gắng học tập nhiều cơ sở lý luận, thực tiễn. Nhưng do hạn chế về mặt thời gian nên không tránh khỏi những khiếm khuyết, do đó tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp và chỉ bảo của các thầy, cô và bạn bè trong lớp để Luận văn được hoàn thiện hơn, thực sự có giá trị về mặt lý luận và thực tiễn.

Xin chân trọng cảm ơn!

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	i
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	ii
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>1. Lý do chọn đề tài</b> .....	1
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	2
<b>3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	3
3.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu</b> .....	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
<b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	4
<b>6. Kết cấu của luận văn</b> .....	5
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	6
<b>1.1. Khái niệm, vai trò và nguyên tắc của tuyển dụng nhân lực</b> .....	6
1.1.1. Một số khái niệm.....	6
1.1.2. Vai trò của tuyển dụng trong doanh nghiệp.....	7
1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng trong doanh nghiệp.....	9
<b>1.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	9
1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	11
1.2.3. Thông báo tuyển dụng.....	17
1.2.4. Thu nhận và sàng lọc hồ sơ.....	18
1.2.5. Phỏng vấn sơ bộ.....	19
1.2.6. Kiểm tra, trắc nghiệm tuyển dụng.....	20
1.2.7. Phỏng vấn tuyển chọn.....	21
1.2.8. Tập sự thử việc.....	23
1.2.9. Ra quyết định tuyển dụng.....	23
<b>1.3. Tiêu chí đánh giá kết quả của tuyển dụng nhân lực</b> .....	24
1.3.1. Tỷ lệ sàng lọc.....	24

1.3.2. Tỷ lệ chọn.....	24
1.3.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc.....	24
1.3.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc.....	25
1.3.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại.....	25
1.3.6. Tỷ lệ đáp ứng được nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng đầu năm được duyệt. .....	25
1.3.7. Tỷ lệ đáp ứng được nhân lực theo những điều chỉnh, yêu cầu đột xuất trong năm.....	26
1.3.8. Chi phí tuyển dụng trên một đầu người (chi phí dành cho tuyển dụng/ số lượng ký hợp đồng chính thức).....	26
1.3.9. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới.....	26
1.3.10. Năng suất lao động bình quân của nhân viên mới.....	26
<b>1.4. Các yếu tố tác động đến tuyển dụng nhân lực</b> .....	26
1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	26
1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	28
<b>1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp</b> .....	31
1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp.....	31
1.5.2. Bài học kinh nghiệm.....	35
<b>Tiểu tiết chương 1</b> .....	37
<b>Chương 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH</b> .....	38
<b>2.1. Tổng quan về công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh</b> .....	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	38
2.1.2. Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	39
2.1.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.....	39
2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban.....	41
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty.....	43
<b>2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh</b> .....	50
2.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	51
2.2.2. Chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng.....	53

2.2.3. Thông báo tuyển dụng.....	59
2.2.4. Thu nhận và chọn lọc hồ sơ.....	61
2.2.5. Phỏng vấn sơ bộ.....	63
2.2.6. Phỏng vấn của lãnh đạo trực tiếp.....	67
2.2.7. Tiếp nhận và thử việc.....	68
2.2.8. Ra quyết định tuyển dụng và ký hợp đồng lao động.....	70
<b>2.3. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực của công ty.....</b>	<b>71</b>
2.3.1. Tỷ lệ sàng lọc.....	71
2.3.2. Tỷ lệ chọn.....	72
2.3.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc.....	73
2.3.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc.....	74
2.3.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại.....	74
2.3.6. Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng trong năm.....	75
1.3.7. Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu đột xuất trong năm.....	75
2.3.8. Chi phí tuyển dụng.....	76
2.3.9. Kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	77
2.3.10. Năng suất lao động bình quân.....	77
<b>2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại công ty.....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Ưu điểm.....	78
2.4.2. Hạn chế.....	79
2.4.3. Nguyên nhân.....	80
<b>Tiểu tiết chương 2.....</b>	<b>82</b>
<b>Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH.....</b>	<b>83</b>
<b>3.1 Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....</b>	<b>83</b>
3.1.1. Mục tiêu của công ty đến năm 2020.....	83
3.1.2. Chiến lược phát triển của công ty.....	83
<b>3.2. Định hướng tuyển dụng của công ty.....</b>	<b>84</b>
3.2.1. Số lượng tuyển dụng.....	84
3.2.2. Chất lượng tuyển dụng.....	84
<b>3.3. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực.....</b>	<b>85</b>

3.3.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và các phương pháp thu hút nguồn lực.....	85
3.3.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty.....	89
3.3.3. Nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ tuyển dụng .....	96
3.3.4. Phát triển đồng bộ công tác quản trị nguồn nhân lực .....	97
3.3.5. Một số giải pháp khác .....	102
<b>Tiểu tiết chương 3</b> .....	105
<b>KẾT LUẬN</b> .....	106
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	108
<b>PHỤ LỤC</b> .....	110



## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG, BIỂU ĐỒ**

### **SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp .....	11
Sơ đồ 2.1: Bộ máy quản lý của doanh nghiệp .....	42
Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực .....	51
Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty .....	89

### **BẢNG**

Bảng 2.1: Số lượng lao động của công ty giai đoạn 2011-2014 .....	44
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của công ty theo chức năng.....	45
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	46
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	47
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn .....	49
Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2011-2014	55
Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng năm 2014 từ nguồn bên trong công ty theo các phương pháp tuyển dụng .....	58
Bảng 2.8: Kết quả tuyển dụng năm 2014 của Công ty từ nguồn ngoài công ty theo phương pháp tuyển dụng .....	59
Bảng 2.9: Bảng tổng hợp lượng ứng viên tham gia dự tuyển .....	68
giai đoạn 2011-2014.....	68
Bảng 2.10: Bảng tỷ lệ sàng lọc trong tuyển dụng tại công ty .....	72
Bảng 2.11: Bảng tỷ lệ chọn trong tuyển dụng tại công ty .....	72
Bảng 2.12: Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc tại công ty.....	73
Bảng 2.13: Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc tại công ty.....	74
Bảng 2.14: Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại tại công ty .....	74

Bảng 2.15: Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu tuyển dụng của công ty .....	75
Bảng 2.16: Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu tuyển dụng của công ty .....	75
Bảng 2.17: Chi phí tuyển dụng của công ty giai đoạn 2011-2014.....	76
Bảng 2.18: Năng suất lao động bình quân của công ty .....	77

## **BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động của công ty giai đoạn 2011-2014 .....	44
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động của công ty theo chức năng.....	45
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	47
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	48
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn .....	49
Biểu đồ 2.6: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng của công ty giai đoạn 2011-2014 .....	55
Biểu đồ 2.7: Nhận biết thông tin tuyển dụng của công ty .....	60
Biểu đồ 2.8: Đánh giá thông báo tuyển dụng của công ty .....	61
Biểu đồ 2.9: Cách thức nộp hồ sơ.....	63
Biểu đồ 2.10: Đánh giá chuyên viên tuyển dụng.....	65
Biểu đồ 2.11: Đánh giá trả lời thắc mắc ứng viên.....	66
Biểu đồ 2.12: Đánh giá ứng viên làm quen công việc.....	70
Biểu đồ 2.13: Đánh giá vị trí được tuyển.....	71

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TCHC - TV	Tổ chức hành chính – Tài vụ
VN	Việt Nam
KHKT	Khoa học kỹ thuật
ĐH	Đại học
CĐ	Cao đẳng
TC	Trung cấp
CNKT	Công nhân kỹ thuật
LĐPT	Lao động phổ thông
QĐ	Quyết định
SXKD	Sản xuất kinh doanh
CBCNV	Cán bộ công nhân viên

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Như chúng ta biết, nguồn nhân lực mang đầy đủ thông tin, kỹ năng làm việc tổng thể. Nguồn nhân lực đóng vai trò rất lớn trong việc thành bại của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp luôn có những thay đổi chóng mặt. Những xu hướng mới, những cơ hội và thách thức mới đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải linh hoạt để thích ứng. Để đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải phát huy mọi nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì nguồn nhân lực chính là yếu tố quan trọng nhất cho mỗi doanh nghiệp. Các yếu tố vật chất như máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm.

Nói đến con người trong một tổ chức không phải là một con người chung chung mà là nói tới số lượng và chất lượng hay chính là năng lực, phẩm chất, công suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người. Nếu doanh nghiệp tạo lập, sử dụng tốt nguồn lực này thì đó là một lợi thế rất lớn so với doanh nghiệp khác trên thị trường. Mặt khác, nếu thiếu quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức tới yếu tố nhân sự có thể dẫn đến tình trạng doanh nghiệp bị “loại khỏi vòng chiến” khi mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả trong quá trình hoạt động, để nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nhân sự, các doanh nghiệp cần phải đặt công tác tuyển dụng nhân lực lên vị trí số một nhằm mục đích có một

đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc.

Nhận rõ tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh nói riêng, học viên đã chọn đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh*” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

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

Có rất nhiều công trình nghiên cứu được công bố về tuyển dụng nhân lực nói chung cũng như nghiên cứu về đề tài nguồn nhân lực nói riêng, nhưng cho một doanh nghiệp thì còn khá ít, các nghiên cứu điển hình gần đây như:

“Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa” – GS.VS. Phạm Minh Hạc (chủ biên), Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Hà Nội, 1996. Trong công trình tuy không phân tích sâu vào các giải pháp riêng đối với nhân lực khoa học công nghệ, song GS.VS cũng đã đề cập tới nguồn nhân lực khoa học công nghệ đối với sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

“Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước” – TS. Nguyễn Thanh, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Hà Nội, 2005: Đã dẫn chứng các số liệu cho thấy rõ ràng quy mô dân số đông, lực lượng lao động dồi dào của Việt Nam.

Luận án Tiến sĩ của tác giả Hồ Phúc Nguyên (2000) nghiên cứu “Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty Tropicane Việt Nam”. 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 công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Tropicane Việt Nam.

Luận án Tiến sĩ Luật học của tác giả Nguyễn Quốc Hiệp (2007) nghiên cứu “Hoàn thiện pháp luật về tuyển chọn và bổ nhiệm công chức ở nước ta”.

Nội dung đề tài trình bày lý luận, khái niệm công chức, tuyển chọn, bổ nhiệm. Xác định yếu tố ảnh hưởng tới việc hoàn thiện pháp luật tuyển chọn và bổ nhiệm. Đánh giá thực trạng pháp luật về tuyển chọn, bổ nhiệm, đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện pháp luật về tuyển chọn.

Tác giả Đặng Kim Ngọc với Luận án Phó Tiến sỹ khoa học lịch sử “Chế độ đào tạo và tuyển dụng quan chức thời Lê sơ (1428-1527)” (1997). Luận án có nội dung về cơ sở hình thành chế độ đào tạo và tuyển dụng quan chức.

Bài viết “Dân số và chất lượng nguồn nhân lực ở Việt Nam trong quá trình phát triển kinh tế” của tác giả Vũ Minh Mão. Hoàng Xuân Hòa, tạp chí Cộng sản, số 709 (2004) đã bàn về chỉ số phát triển con người.

Bài viết “Bầu không khí cởi mở trong tuyển dụng nhân viên cho các công ty Mỹ” của tác giả Hoàng Hạnh (2006) hoặc bài viết “Marketing trong tuyển dụng nhân sự - chính sách thu hút nhân tài của các Công ty và nhà tuyển dụng ở Mỹ” của tác giả Thanh Phương (2006) đều nói về công tác tuyển dụng của các Công ty ở Mỹ.

Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thiên Hương (2004) các tác giả đã dịch bản tiếng Trung của Cao Hiểu Vân sang tiếng Việt cuốn sách “Nghệ thuật tuyển dụng nhân sự”, cuốn sách nói về những kiến thức cần biết về công tác phỏng vấn trực tiếp để tuyển dụng nhân sự vào làm việc cho Công ty và đưa ra những chỉ dẫn cụ thể, nắm vững những kỹ năng, bí quyết chuẩn bị phỏng vấn, trực tiếp phỏng vấn và phân tích kết quả phỏng vấn.

Như vậy, cho tới nay có khá nhiều đề tài nghiên cứu đề cập đến tuyển dụng nhân lực mà chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện và có hệ thống về tuyển dụng nhân lực cho doanh nghiệp. Do đó, đề tài này là cần thiết và có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

### **3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu**

### **3.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng về tuyển dụng nhân lực của công ty, từ đó luận văn đề xuất một số giải pháp cho tuyển dụng nhân lực của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.

### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Làm rõ hệ thống hóa cơ sở lý luận chung về tuyển dụng nhân lực.
- Phân tích làm rõ thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty từ đó tìm ra những hạn chế nguyên nhân của những hạn chế đó.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.

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

**4.1. Đối tượng nghiên cứu:** Tuyển dụng nhân lực của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- *Phạm vi không gian:* Nghiên cứu tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.
- *Phạm vi thời gian:* Số liệu nghiên cứu từ năm 2011-2014.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để đạt được mục đích đề ra, đề tài đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp thực hiện nghiên cứu sau:

*Phương pháp phân tích và tổng hợp dữ liệu:* Các số liệu thu thập được sẽ được phân tích, tổng hợp từ đó đánh giá, nhận xét các kết quả đạt được. Trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp khắc phục..

### ***Phương pháp điều tra:***

- Nguồn số liệu thứ cấp: Giáo trình quản trị nhân lực, các báo cáo liên quan đến tuyển dụng,...

- Nguồn dữ liệu sơ cấp: Thông qua khảo sát người lao động trong công ty, Cụ thể:

+ Đối tượng phỏng vấn là lao động gián tiếp và lao động trực tiếp (công nhân nề, công nhân cầu đường, công nhân bê tông, công nhân sắt,...). Phiếu phỏng vấn phát ra với số lượng là 80 phiếu (15 phiếu đối với lao động gián tiếp và 55 phiếu đối với lao động trực tiếp), thu về với số lượng là 70 phiếu (11 phiếu đối với lao động gián tiếp và 59 phiếu đối với lao động trực tiếp).

+ Thời gian phỏng vấn là tháng 5/2015.

+ Nội dung điều tra: Trong phỏng vấn tác giả nêu những câu hỏi theo một chương trình đã được định sẵn dựa trên cơ sở của luật số lớn của toán học. Những yếu tố ảnh hưởng đến quan điểm của nhân viên như: Tuyển dụng, quan hệ làm việc, ....

+ Mục đích điều tra: Hiểu rõ được mức độ hài lòng của nhân viên về tuyển dụng; Biết được thông tin nào thu hút được nhân viên đến tuyển dụng; Đánh giá những khó khăn khi làm việc.

*Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu:* Các số liệu thu thập được sẽ đưa vào máy tính rồi xử lý bằng phần mềm excel để tính toán các chỉ tiêu cần thiết.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, nội dung chính của luận văn gồm 3 chương:

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

*Chương 2:* Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh

*Chương 3:* Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh



## **Chương 1**

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

#### **1.1. Khái niệm, vai trò và nguyên tắc của tuyển dụng nhân lực**

##### ***1.1.1. Một số khái niệm***

*\* Khái niệm nhân lực*

Theo nghĩa hẹp: Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực.

- Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

- Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...của từng con người. Từ xưa tới nay, trong sản xuất kinh doanh, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là chủ yếu, thường xuyên và có thể coi như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là một kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Theo nghĩa rộng: Xét tại bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào thì Nhân lực là toàn bộ nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, có thể nói Nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Thuật ngữ “nhân lực” hay "nguồn nhân lực" đã không còn xa lạ ở Việt Nam trong những năm gần đây. Đó cũng chính là bởi vai trò của nó đối với tất cả các ngành. Nếu chỉ nói về lĩnh vực kinh tế, ta không thể phát triển, không thể có lợi nhuận một cách hiệu quả nếu như nhân lực không

đồng bộ với sự phát triển của máy móc, khoa học kỹ thuật - đó gần như là quy luật của tất cả các nền kinh tế.

Như vậy, mọi doanh nghiệp muốn thành công đều phải dựa vào một trong những nguồn lực quan trọng nhất của mình – nguồn nhân lực. Bí quyết dụng nhân được đúc kết từ ngàn đời là “dụng nhân như dụng mộc”, nghĩa là không có người kém năng lực, vấn đề là phải sử dụng đúng chỗ. “Dụng nhân” đúng phải bắt đầu từ khâu tuyển dụng, doanh nghiệp cần thu hút đúng người, đó là những người có năng lực, phẩm chất và sở thích phù hợp với doanh nghiệp và với công việc mà họ sẽ làm.

*\* Khái niệm tuyển dụng nhân lực*

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có.

Theo <http://quantri.vn> thì “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp cận cá nhân vào một vị trí của tổ chức”.

Như vậy, từ các khái niệm trên có thể hiểu “Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút ứng cử viên từ những nguồn khác nhau đến tham dự tuyển vào các vị trí còn trống trong tổ chức và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặt ra”.

***1.1.2. Vai trò của tuyển dụng trong doanh nghiệp***

Tuyển dụng là một hoạt động của quản trị nhân lực, có vai trò và ý nghĩa vô cùng to lớn đối với chất lượng và số lượng người lao động của một doanh nghiệp hay một tổ chức. Trong sự cạnh tranh gay gắt hiện nay, công tác tuyển dụng sẽ đảm bảo tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

*\* Đối với tổ chức:*

- Bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt thì trong tương lai tổ

chức sẽ có một đội ngũ lao động có chuyên môn cao, đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức.

- Tuyển dụng tốt sẽ tạo cho tổ chức có một lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực so với các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực, ngành nghề.

- Tuyển dụng được những ứng viên phù hợp sẽ giúp tổ chức tránh được những thiệt hại và rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh như không mất chi phí cho đào tạo lại, tuyển dụng lại, tránh được những tai nạn lao động trong quá trình thực hiện công việc,...

- Tuyển dụng tạo tiền đề cho công tác bố trí sử dụng lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, quan hệ lao động,...

*\* Đối với người lao động*

- Tuyển dụng được thực hiện tốt sẽ giúp những người lao động được nhận vào làm việc ở những vị trí công việc phù hợp với khả năng, trình độ, sở trường và tính cách của mình. Góp phần tạo ra sự thỏa mãn trong lao động tạo động lực làm việc cho người lao động và nâng cao năng suất lao động. Như vậy, có thể nói tuyển dụng là dấu hiệu đầu tiên cho sự thành công của tổ chức.

- Tuyển dụng tốt giúp người lao động hiểu rõ hơn về triết lý, quan điểm của nhà quản trị, từ đó tạo sự hài lòng, tin tưởng và gắn kết trung thành của người lao động với tổ chức.

- Tuyển dụng nhân lực tốt sẽ giúp người lao động tìm được công việc phù hợp cùng với một mức lương tương xứng, góp phần ổn định cuộc sống, người lao động sẽ không mất thêm thời gian để tìm công việc mới.

*\* Đối với xã hội*

Tuyển dụng nhân lực góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội như:

- Tăng số lượng lao động xã hội có việc làm, có thu nhập, giảm tỷ lệ thất nghiệp.

- Giúp giảm các tệ nạn xã hội.

- Sử dụng nguồn lực xã hội một cách hữu ích.

### **1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng trong doanh nghiệp**

- Tuyển dụng theo nhu cầu thực tiễn: Nhu cầu này phải được phản ánh trong chiến lược và chính sách nhân viên của doanh nghiệp và trong kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận của doanh nghiệp.

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

- Tuyển dụng tài năng qua thi tuyển: Đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Việc tuyển dụng qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của tuyển dụng là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi để thu hút nhiều người tham gia thi tuyển vào một vị trí, hết sức tránh tình trạng “độc diễn”.

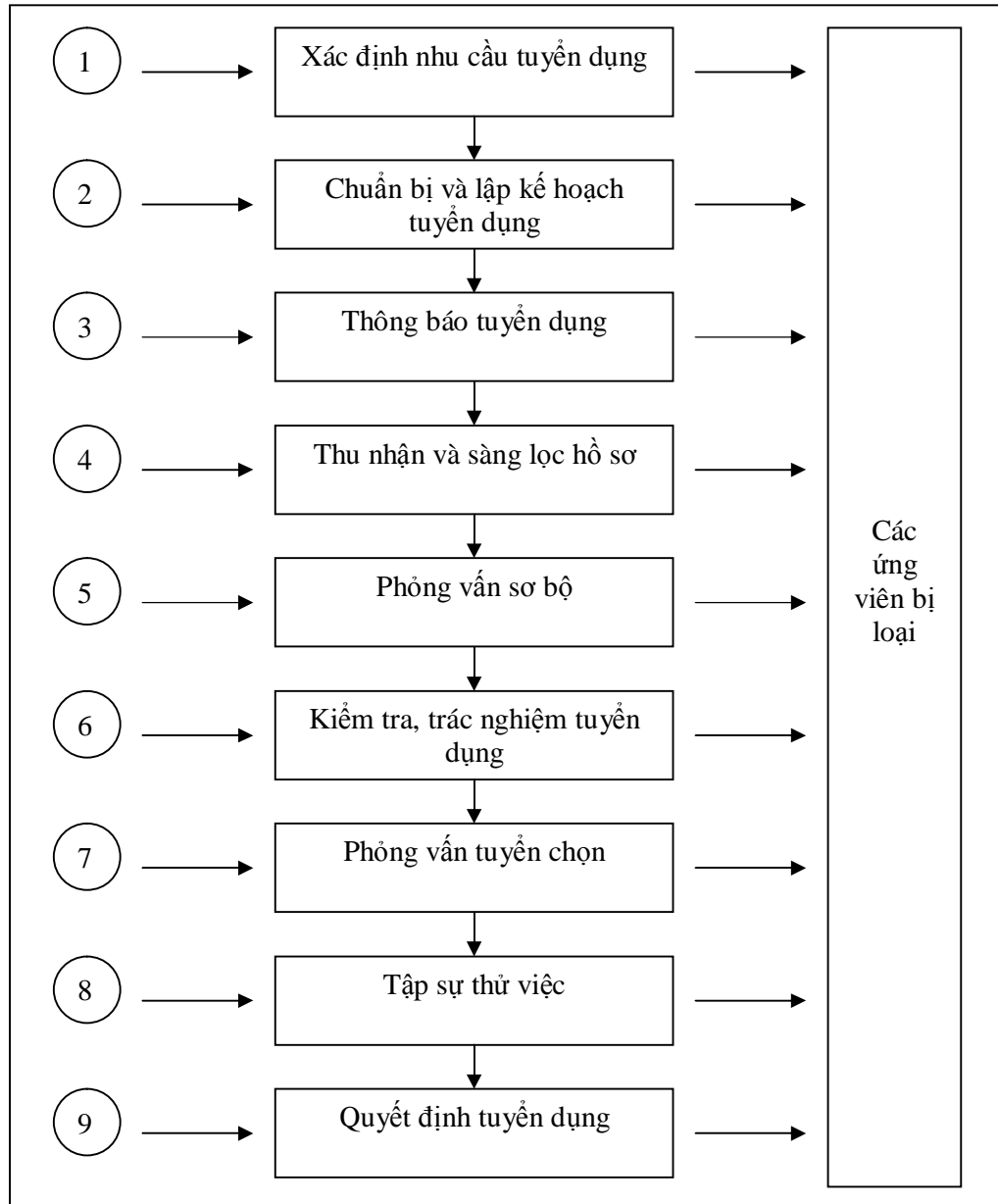
- Tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chuẩn rõ ràng: Nguyên tắc này nhằm tránh tình trạng tùy tiện trong quá trình tuyển dụng nhân viên kiểu “Yêu nên tốt, ghét nên xấu” hoặc chủ quan, cảm tính trong quá trình đánh giá con người.

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

“Làm thế nào để tuyển được đúng và đủ người?” luôn là một câu hỏi lớn đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hiệu quả của việc tuyển dụng trong các doanh nghiệp còn phụ thuộc rất nhiều

vào khả năng trực giác của người làm công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, thật khó có thể tuyển được đúng người nếu chỉ hoàn toàn dựa vào trực giác. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, người sử dụng lao động cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như thế nào trong doanh nghiệp, và những người như thế nào thì sẽ làm việc đó tốt nhất. Sau đó người sử dụng lao động cần tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn để tuyển được người phù hợp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển dụng sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người được tuyển dụng yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, tuyển dụng nhân sự là khâu vô cùng quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với công việc cho doanh nghiệp. Để quá trình tuyển dụng thành công, mang lại kết quả cao, các doanh nghiệp cần chuẩn bị quy trình có hệ thống và thực hiện tốt từng khâu trong quy trình tuyển dụng. Các khâu trong quá trình được thực hiện trình tự như sau:



**Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp**

(Nguồn: [www.careerlink.vn](http://www.careerlink.vn))

### 1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng là việc thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không, tuyển bao nhiêu người, tuyển người để làm những việc gì và cần tuyển người có những tiêu chuẩn như thế nào.

*- Đánh giá mức độ cấp thiết của nhu cầu tuyển dụng:*

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, người quản lý phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Tức là doanh nghiệp cần tuyển bao nhiêu người, và giải pháp tuyển dụng là thực sự cần thiết không? Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên thuyên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của sản xuất... Ta có các nhu cầu tuyển dụng sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng và cấp thiết giảm dần như sau: Tuyển dụng thay thế, tuyển dụng ứng phó, tuyển dụng ngẫu nhiên, tuyển dụng dự án, tuyển dụng thường niên.

Việc tuyển dụng cũng diễn ra theo phương thức không chính thống. Nhiều chủ doanh nghiệp tuyển dụng thêm các nhân viên khi gặp họ trong quá trình làm việc. Trình độ của các nhân viên này do vậy được người chủ doanh nghiệp nắm bắt rõ hơn.

Sau khi xác định được nhu cầu, tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp. Và một điều cần lưu ý, khi có sự thay đổi tạo ra một vị trí khuyết người, hãy cân nhắc tất cả các phương án trước khi quyết định tuyển người mới.

*- Xác định nội dung công việc và yêu cầu đối với ứng viên*

Các “Bản mô tả công việc” và “Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Phòng Nhân lực phải sử dụng 2 bản trên làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng.

Đặc biệt, Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc, và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực

hiện. Tuy nhiên, nếu vị trí cần tuyển là một vị trí hoàn toàn mới hoặc khi bản mô tả công việc không còn phù hợp thì cần phải xem xét lại.

Trong bản yêu cầu ứng viên, cần có những yêu cầu mang tính bắt buộc (“phải”) và có những yêu cầu mang tính khuyến khích (“nên” hoặc “ưu tiên”). Tức là một số yêu cầu là thiết yếu trong khi những yêu cầu khác là không nhất thiết nhưng có thì tốt hơn.

Ngoài nền tảng là Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu ứng viên còn phụ thuộc vào những yêu cầu chung của doanh nghiệp. Bản mô tả công việc cung cấp các thông tin về kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết để làm tốt công việc. Những yêu cầu chung của doanh nghiệp thường liên quan đến phẩm chất cá nhân để đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với văn hoá doanh nghiệp. Bản yêu cầu ứng viên phải phù hợp với yêu cầu của công việc, không được cao quá cũng không được thấp quá.

### ***1.2.2. Chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng***

Trên nhu cầu tuyển dụng và căn cứ vào yêu cầu tuyển dụng của tổ chức. Để tuyển dụng được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy nguồn từ bên trong tổ chức, bên ngoài tổ chức và phương pháp tuyển dụng phù hợp

#### *Nguồn tuyển dụng*

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

\* Nguồn nhân lực bên trong tổ chức



Là những lao động đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu và khả năng chuyển chuyên để đảm nhận một công việc khác.

- Ưu điểm

+ Tiết kiệm thời gian tuyển dụng.

+ Sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân sự hiện có.

+ Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

+ Tạo sự thi đua tích cực.

+ Nhân viên có khả năng hội nhập nhanh và trung thành với doanh nghiệp.

+ Chi phí cho hoạt động tuyển dụng thấp.

- Nhược điểm

+ Hạn chế về số lượng và chất lượng các ứng viên.

+ Gây xáo trộn về mặt tổ chức.

+ Hình thành nhóm nhân viên không thành công, bi quan, chán nản và có hành động tiêu cực, không phục tùng lãnh đạo.

\* Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức

Đây là những người mới đến xin việc, những người này gồm: Lao động đã được đào tạo, lao động chưa tham gia đào tạo và lao động hiện chưa có việc làm.

- Ưu điểm:

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

+ Môi trường làm việc và công việc mới giúp lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực bản thân, từ đó tạo hiệu quả công việc cao.

+ Người lao động thuần nhất hơn, người lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu.

+ Người lao động mới có nhiều động cơ làm việc hơn.

- Nhược điểm

- + Người lao động chưa quen với môi trường làm việc mới.
- + Chi phí cho tuyển dụng cao hơn.
- + Tốn nhiều thời gian hơn.
- + Việc tuyển dụng nhân viên mới đôi khi không được như yêu cầu về năng lực và lòng trung thành với tổ chức.

+ Khi tuyển dụng đối với các vị trí lãnh đạo trong tổ chức có thể sẽ giảm động lực lao động đối với các nhân viên cũ trong tổ chức.

#### *Phương pháp tuyển dụng*

- Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- + Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng

Khi có vị trí công việc cần tuyển người, cán bộ nhân sự sẽ lập thông báo tuyển dụng gồm các thông tin về công việc, nhiệm vụ và các yêu cầu đối với người lao động. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Sử dụng thông báo tuyển dụng thường tốn nhiều thời gian và nó không phù hợp với những tổ chức có quy mô nhỏ.

+ Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong tổ chức.

Với phương pháp này, chúng ta có thể tìm được những người phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng và cụ thể. Để tuyển dụng được những người lao động có năng lực thực sự thì người giới thiệu phải có trách nhiệm và nhà tuyển dụng phải công bằng.

- + Phương pháp sử dụng “Danh mục các kỹ năng”

Trong phần mềm nhân sự, các tổ chức thường lưu trữ “ Danh mục các kỹ năng” của từng người lao động. Nó gồm các thông tin về trình độ giáo dục đào tạo, quá trình công tác, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân,...cán

bộ nhân sự sẽ căn cứ vào danh mục này để lựa chọn những người phù hợp cho các vị trí trống.

- Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

+ Phương pháp thu hút thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như đài truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí, mạng internet,... Nội dung quảng cáo gồm những thông tin cơ bản về công ty, vị trí công việc, số lượng tuyển, nhiệm vụ chính, những yêu cầu căn bản, quyền lợi mà người lao động được hưởng, thời gian nộp hồ sơ,... Phương pháp này thường thu hút được nhiều ứng viên tham gia xin việc và nó phù hợp với các tổ chức lớn.

+ Phương pháp thu hút thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm: Phương pháp này phù hợp với các tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực. Các trung tâm này là cầu nối giữa người lao động và tổ chức. Nó thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học, các cơ quan quản lý lao động,... Ở Việt Nam, phương pháp này vẫn có những bất cập, tỷ lệ người tìm được việc làm thông qua các trung tâm còn thấp.

+ Phương pháp thu hút ứng viên thông qua các hội chợ việc làm: Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng, phương pháp này thu hút và cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với các nhà tuyển dụng. Cùng một thời điểm, ứng viên và nhà tuyển dụng đều nhận được nhiều thông tin hơn. Từ đó, họ có căn cứ xác đáng để đưa ra những quyết định đúng đắn nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

+ Phương pháp thu hút ứng viên thông qua việc cử cán bộ nhân sự đến các cơ sở đào tạo: Các cơ sở đào tạo là nơi cung cấp nhiều ứng viên và luôn tạo điều kiện thuận lợi khi tổ chức cử cán bộ đến tuyển mộ. Do đó, hoạt động tuyển mộ thường đạt kết quả cao.

### **1.2.3. Thông báo tuyển dụng**

Thông báo tuyển dụng là phương pháp thu hút ứng viên qua việc thông báo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển dụng 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. Tuy nhiên, nội dung một quảng cáo tốt nên bao gồm các phần sau:

- Giới thiệu ngắn gọn về doanh nghiệp: Nêu một vài điểm nổi bật của doanh nghiệp để thu hút ứng viên. Ví dụ: Một công ty hàng đầu; một công ty được bình chọn danh hiệu Hàng Việt Nam chất lượng cao trong 5 năm liên; một công ty cam kết đầu tư cho nhân viên;...

- Giải thích ngắn gọn về lý do tuyển dụng: Nếu doanh nghiệp có một lý do tốt chẳng hạn như do công việc kinh doanh phát triển. Điều này sẽ đặc biệt quan trọng khi đăng quảng cáo tuyển dụng nhiều lần cho một chức danh. Ứng viên có thể suy diễn rằng đó là dấu hiệu cho thấy có nhiều nhân viên bỏ việc hoặc đó là vị trí không hấp dẫn.

- Mô tả những trách nhiệm chính: Đây không phải là một bản mô tả công việc chi tiết. Điều này sẽ góp phần giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều ứng viên phù hợp với công việc.

- Liệt kê những yêu cầu cơ bản đối với ứng viên (khoảng 5 yêu cầu).

- Nêu rõ các yêu cầu về hồ sơ dự tuyển và địa chỉ nhận hồ sơ.

- Khuyến khích ứng viên tiềm năng tham gia dự tuyển: Ví dụ như mức lương cạnh tranh, mức lương tối thiểu, cơ hội được đào tạo,...

Cần lưu ý là đối tượng quan tâm đến quảng cáo tuyển dụng rất đa dạng, vì vậy quảng cáo có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp. Quảng cáo không nên nêu những yêu cầu về giới tính, tuổi tác, hình thể (chiều cao,

cân nặng) nếu những yêu cầu đó không liên quan đến công việc một cách rõ ràng.

Những lỗi nên tránh khi đăng quảng cáo tuyển dụng đó là: Quá dài và vì thế quá tốn kém; yêu cầu chung chung nên thu hút quá nhiều ứng viên không phù hợp; yêu cầu nhiều hơn mức cần thiết nên không thu hút được ứng viên; Quảng cáo quá ngắn, cung cấp ít thông tin về doanh nghiệp và vị trí cần tuyển khiến ứng viên hiểu nhầm; sử dụng những từ ngữ khó hiểu; nêu những chức danh khiến ứng viên hiểu nhầm; không thu hút được người đọc, không làm cho ứng viên quan tâm và không khuyến khích các ứng viên tiềm năng nhanh chóng nộp hồ sơ dự tuyển.

#### ***1.2.4. Thu nhận và sàng lọc hồ sơ***

Đây là bước các nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ đón tiếp các ứng viên, quan sát, xem xét hồ sơ của các ứng viên từ đó có thể loại bỏ những hồ sơ chưa đáp ứng yêu cầu. Buổi gặp gỡ này cần diễn ra trong môi trường thân thiện, thoải mái, thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau giữa hai bên. Nếu ứng viên không có khả năng phù hợp với công việc sẽ bị loại bỏ ngay.

Để tham gia vào quá trình tuyển chọn, các ứng viên đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu có sẵn một cách khoa học và chi tiết để tiết kiệm thời gian lựa chọn ứng viên. Đơn xin việc bao gồm các thông tin như: thông tin cá nhân, thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các kỹ năng, kinh nghiệm công tác và quá trình làm việc, các đặc điểm tâm lý cá nhân, sở thích,... Các thông tin này được đối chiếu với bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Từ đó, tổ chức có những hiểu biết ban đầu về ứng viên, lựa chọn ra những hồ sơ có chất lượng và loại bớt một số ứng viên không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Khi thiết kế các mẫu đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội dung các thông tin cần thu thập phải đảm bảo được tính

toàn diện, tính chính xác và làm sao cho người xin việc trả lời được đúng và đầy đủ các yêu cầu đặt ra.

Ngoài các mẫu đơn xin việc còn có các câu hỏi mở, xét mẫu chữ viết,...Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho Công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được một số lượng thông tin nhất định, các vấn đề do đó nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ. Trong đơn người xin việc chỉ luôn nói tốt về mình, chỉ nói có lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc mới cho chúng ta thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho ta biết được “như thế nào” hoặc “tại sao” ...Thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có cơ sở của mình để tiếp tục các bước hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

#### ***1.2.5. Phỏng vấn sơ bộ***

Vòng phỏng vấn sơ bộ có thể được tiến hành song song với bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ngay vào thời điểm ứng viên đến nộp hồ sơ để tiết kiệm thời gian tuyển chọn. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động. Qua quá trình này, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được ứng viên đó có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được cá nhân không có khả năng phù hợp với yêu cầu công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Bởi vì, khi phỏng vấn thì ý kiến chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Đặc biệt không nên dùng

các yếu tố tuổi, giới tính, chủng tộc, tôn giáo, dân tộc và cá khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ những người nộp đơn xin việc, những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm, cần thiết để thực hiện công việc như không có các kỹ năng như thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu,...

### ***1.2.6. Kiểm tra, trắc nghiệm tuyển dụng***

Các trắc nghiệm nhân sự giúp các nhà tuyển dụng nắm được các kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như: khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính,... Qua trắc nghiệm nhân sự, nhà tuyển dụng sẽ tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính chất đặc thù. Trắc nghiệm nhân sự giúp phát hiện những khả năng tiềm ẩn, dự đoán được kết quả thực hiện công việc trong tương lai của các ứng viên.

Khi dùng phương pháp trắc nghiệm để tuyển dụng ta cũng nên chọn các phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn thế thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ lưỡng về công việc nhất là bản mô tả công việc, **bản yêu cầu của công việc** đối với người thực hiện. Hiện nay trong thực tế có rất nhiều loại trắc nghiệm do đó việc lựa chọn để sử dụng loại trắc nghiệm nào là một vấn đề khó khăn. Để đánh giá các khía cạnh của các ứng viên người ta thường sử dụng các bài trắc nghiệm bằng chính công việc mà sau này các ứng viên phải làm hoặc là bài trắc nghiệm mẫu.

Trong trắc nghiệm nhân sự có nhiều loại trắc nghiệm và có nhiều cách phân loại khác nhau. Người ta có thể phân loại theo nhóm hay cá nhân, dựa vào cơ cấu, hay dựa vào kết quả đánh giá để phân loại. Thông thường người

ta chia trắc nghiệm nhân sự ra các loại trắc nghiệm như: Trắc nghiệm thành tích, trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng, trắc nghiệm về tính cách và sở thích, trắc nghiệm về tính trung thực, trắc nghiệm y học.

Một số điểm cần chú ý khi thực hiện trắc nghiệm:

- Tránh tình trạng giả mạo khi trả lời các câu hỏi hội đồng đưa ra nhằm thuyết phục các nhà tuyển dụng, các ứng viên thường đưa ra các câu trả lời sai sự thật và cung cấp thông tin không đúng. Hiện tượng này gây khó khăn cho các nhà tuyển dụng khi phán đoán và dự kiến đánh giá bản chất người xin việc.

- Giả mạo về thông tin thì ta nên sa thải ngay cả khi đối với các ứng viên được xem là xuất sắc.

- Tránh hiện tượng áp đặt cao trong khi thực hiện các trắc nghiệm nhân sự. Hiện tượng này gây ra nhiều ảnh hưởng tới sự linh hoạt và sức sáng tạo của các ứng viên, làm cho các dự đoán trở nên cứng nhắc.

- Hạn chế một cách tối đa đến sự vi phạm những điều riêng tư của các ứng viên, trong khi thực hiện các trắc nghiệm về nhân sự nhiều khi vô thức mà người ta có thể động chạm đến các ý nghĩ riêng tư của người xin việc. Điều này có thể gây đến những tổn thương về tình cảm đối với người xin việc như: Lòng tin đối với tôn giáo, sự kỳ thị cá nhân, cuộc sống riêng tư, thiên hướng quan hệ giới tính, các cảm xúc không liên quan đến công việc.

- Tránh các lỗi sai trong dự đoán: Khi sử dụng các bài trắc nghiệm có độ tin cậy thấp hoặc là độ chính xác không cao thì sẽ cho những dự đoán không đúng như người thực hiện công việc tốt có thể bị loại ra vì điểm trắc nghiệm thấp.

### ***1.2.7. Phỏng vấn tuyển chọn***

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên. Quá trình phỏng vấn



tạo cơ hội để nhà tuyển dụng thu thập được các thông tin của ứng viên một cách cụ thể, rõ ràng. Phương pháp phỏng vấn này giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà việc nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng, chứng chỉ không đủ để khẳng định được.

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn:

- Để thu thập các thông tin về người xin việc vì các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng, quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn.

- Đề cao công ty qua phỏng vấn giúp cho các nhà tuyển chọn giới thiệu về công ty mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của công ty, đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.

- Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm,...

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin như: phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mục tiêu, phỏng vấn không có hướng dẫn, phỏng vấn căng thẳng, phỏng vấn theo nhóm, phỏng vấn hội đồng.

Để cuộc phỏng vấn đạt kết quả cao cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Khâu tổ chức phải chu đáo như chuẩn bị phòng phỏng vấn, các câu hỏi phỏng vấn liên quan đến các vị trí dự tuyển của ứng viên, các thiết bị phục vụ cho cuộc phỏng vấn,...

- Cần tạo dựng và duy trì sự tôn trọng lẫn nhau trong suốt cuộc phỏng vấn.

- Câu hỏi đặt ra phải rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn, tránh tình trạng dài dòng ứng viên không nắm bắt hết được ý câu hỏi của nhà tuyển dụng.

- Trong quá trình phỏng vấn nhà tuyển dụng cần ghi lại các thông tin chính trong quá trình trả lời của ứng viên kết hợp quan sát sự thay đổi tâm trạng qua các cử chỉ, nét mặt.

- Kết thúc phỏng vấn phải đánh giá qua ứng viên theo bảng điểm: năng lực, kinh nghiệm, động cơ, kỹ năng hợp tác,...Nên có thời gian thư giãn khi phỏng vấn người tiếp theo.

#### ***1.2.8. Tập sự thử việc***

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc, do đó nếu tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ thông tin thì sẽ gây nhiều bất lợi cho người đến nhận việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc ra quyết định cuối cùng về việc làm thì một số doanh nghiệp có thể cho ứng viên tập sự và làm thử công việc mà sau khi được tuyển họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho các ứng viên sẽ được thấy một bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp và vị trí công việc đang tuyển, các ứng viên sẽ đi tham quan hay nghe giải thích đầy đủ về công việc mà họ sẽ phải làm. Qua đó, họ sẽ hiểu được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp, mức thu nhập, sự thỏa mãn công việc,...Từ đó họ sẽ đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm một cách đúng đắn nhất.

#### ***1.2.9. Ra quyết định tuyển dụng***

Đây là bước cuối cùng của quá trình tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng ai trong số những ứng viên tham gia tuyển chọn. Khi đã có quyết định tuyển dụng, người sử dụng lao động và người lao động sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động. Kết thúc giai đoạn thử việc, người quản lý trực tiếp sẽ nhận xét đánh giá nhân viên mới. Nếu họ làm tốt thì hợp đồng sẽ được tiếp tục. Ngược lại thì có thể kết thúc hợp đồng.

Tóm lại, quy trình tuyển dụng không hề phức tạp và rắc rối nếu như các tổ chức đều xây dựng nó với sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Việc làm này là hết sức cần thiết, giúp tổ chức lựa chọn được những ứng viên phù hợp với yêu cầu của công việc và văn hóa tổ chức. Tuyển dụng nhân lực tốt cũng giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường đầy biến động như hiện nay.

### **1.3. Tiêu chí đánh giá kết quả của tuyển dụng nhân lực**

#### **1.3.1. Tỷ lệ sàng lọc**

$$\text{Tỷ lệ sàng lọc} = \frac{\text{Số người được chấp nhận vào bước tiếp theo trong từng bước tuyển chọn}}{\text{Số người còn lại trong từng bước tuyển chọn}}$$

Đây là tỷ lệ giúp cho doanh nghiệp quyết định được số lượng người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Việc xác định được một tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý giúp doanh nghiệp giảm thiểu được chi phí tài chính cũng như thu hút được nhiều ứng viên dự tuyển chọn.

#### **1.3.2. Tỷ lệ chọn**

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

Đây là tỷ lệ đánh giá sự thành công của quá trình tuyển chọn, thể hiện được hiệu quả của quá trình tuyển chọn và công tác tuyển chọn cũng như sự hấp dẫn của vị trí mà doanh nghiệp đang cần tuyển dụng nhân lực.

#### **1.3.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc**

$$\text{Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc} = \frac{\text{Số người bỏ việc}}{\text{Số người được ký hợp đồng thử việc}}$$

Đây là tỷ lệ phản ánh năng lực thực sự và khả năng thích ứng của ứng viên với công việc mà có thể khi tuyển chọn không đánh giá hết. Đây cũng là chỉ tiêu thể hiện sự thành công của doanh nghiệp trong công tác hội nhập nhân viên mới. Tỷ lệ này càng nhỏ cho thấy doanh nghiệp đã quan tâm đầy đủ

tới hoạt động hội nhập để giữ chân người tài cũng như quá trình tuyển chọn đã diễn ra hiệu quả, đánh giá đúng năng lực ứng viên.

#### **1.3.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc**

$$\text{Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc} = \frac{\text{Số người thôi việc}}{\text{Số người được chính thức tuyển dụng}}$$

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

#### **1.3.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại**

$$\text{Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại} = \frac{\text{Số người phải đào tạo lại}}{\text{Số người chính thức được tuyển dụng}}$$

Khi tuyển dụng và nhân viên mới được bắt đầu công việc, khi đó có những yêu cầu mà nhân viên mới không hoặc chưa đáp ứng được do chưa có kinh nghiệm hoặc chưa quen môi trường làm việc mới. Điều này có quan hệ mật thiết với chi phí đào tạo lại. Nếu chi phí đào tạo lại mà thấp tức là kết quả làm việc của nhân viên mới là cao thì so sánh với chi phí tuyển dụng sẽ cho hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại. Tuy nhiên, điều này đôi khi các nhà tuyển dụng cũng không thể suy xét như vậy bởi nó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Chất lượng lao động của ngành nghề đó trên thị trường, mức độ hấp dẫn của công việc,...

**1.3.6. Tỷ lệ đáp ứng được nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng đầu năm được duyệt:** Tỷ lệ này càng cao cho thấy được tuyển dụng đã đáp ứng và theo kịp yêu cầu về nhân lực của doanh nghiệp.

**1.3.7. Tỷ lệ đáp ứng được nhân lực theo những điều chỉnh, yêu cầu đột xuất trong năm:** Tỷ lệ này càng cao cho thấy được sự nhạy bén, thích ứng nhanh của cán bộ tuyển dụng cũng như công tác tuyển dụng.

**1.3.8. Chi phí tuyển dụng trên một đầu người (chi phí dành cho tuyển dụng/ số lượng ký hợp đồng chính thức):** Nếu chi phí tuyển dụng được tính toán chính xác, phù hợp, không quá ít, không quá thừa sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng.

**1.3.9. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới:** Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cho ta biết nhân viên có hoàn thành các nhiệm vụ được giao hay không để từ đó cho ta biết mức độ phù hợp của nhân viên mới với công việc. Việc đánh giá này không chỉ cho thấy hiệu quả hay chất lượng của công tác tuyển dụng mà còn chỉ ra rằng tổ chức bố trí đúng người đúng việc hay không. Nếu kết quả thực hiện công việc là cao thì chứng tỏ hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại. Để đánh giá được kết quả thực hiện công việc, tổ chức phải lập các bản đánh giá thực hiện công việc và tiến hành đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá không thể thực hiện được ngay và thường xuyên nên chỉ tiêu này thường chỉ sử dụng để đánh giá hiệu quả tuyển dụng trong một thời kỳ hay giai đoạn phát triển nào đó của tổ chức.

**1.3.10. Năng suất lao động bình quân của nhân viên mới:** Đây là chỉ tiêu đánh giá được năng lực thực sự của các ứng viên được tuyển dụng, ứng viên đem lại năng suất lao động cao cho thấy được sự hiệu quả tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

#### **1.4. Các yếu tố tác động đến tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp có rất nhiều nhân tố tác động đến tuyển dụng, trong đó có các yếu tố thuộc về bên trong tổ chức và các yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức.

##### **1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

- *Uy tín và vị thế của tổ chức*: Một tổ chức có uy tín và vị thế cao trên thị trường sẽ có tác động thu hút rất lớn đối với nhân lực, đặc biệt là nhân lực có trình độ cao. Phần lớn lao động đều có kỳ vọng được làm việc trong các tổ chức này, họ có cơ hội, có mức lương cao và có một tương lai tốt đẹp. Mặt khác, khi được làm việc trong một tổ chức có uy tín cao, nếu người lao động dự tuyển vào một tổ chức khác, họ sẽ dễ dàng được tuyển với vị trí cao hơn.

- *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 hơn sẽ 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, những tổ chức có tiềm lực về tài chính sẽ có khả năng chi trả lương cao và ổn định. Tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp có mối quan hệ tương hỗ. Việc trả lương cao chính là yếu tố tạo động lực tốt để những người lao động giỏi nộp đơn xin việc vào những vị trí trống trong tổ chức.

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

- *Các chính sách nhân sự, bầu không khí văn hóa của công ty, các quan hệ với công đoàn*: Những công ty có chính sách nhân sự công bằng hấp dẫn, chế độ đãi ngộ tốt thường thu hút được nhiều lao động và giữ chân được

những người tài ở lại với tổ chức mình. Những tổ chức theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự mình hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là các chức vụ quan trọng. Do đó, họ thường khó có những ứng viên tốt nhất cho các công việc.

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 sẽ có phản ứng nếu các cấp quản trị tuyển dụng nhân lực thiếu bình đẳng hoặc phân biệt đối xử.

Đồng thời, bầu không khí văn hóa của tổ chức cũng tác động lớn đến tuyển dụng. Văn hóa tổ chức là món ăn tinh thần, chất keo đoàn kết, là niềm tự hào cho mỗi cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Một tổ chức có bầu không khí năng động, đoàn kết, trẻ trung, kích thích sáng tạo thì cấp quản trị sẽ tuyển chọn được nhiều nhân tài.

- *Quan điểm của các nhà quản trị trong tuyển dụng:* Các nhà tuyển dụng phải là những người có chuyên môn cao, am hiểu về tuyển dụng. Họ có thể tạo được bầu không khí thoải mái để ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực của mình. Từ đó, nhà tuyển dụng mới đưa ra được những quyết định đúng đắn. Hoạt động tuyển dụng phải được tiến hành công khai và bình đẳng với mọi ứng viên. Nhà tuyển dụng phải công bằng thì mới đảm bảo tuyển được những người thực sự có năng lực, phù hợp với công việc. Ngược lại, những nhà tuyển dụng thiếu công bằng sẽ tuyển dụng lao động phụ thuộc vào các mối quan hệ riêng, tuyển những người lao động không phù hợp với công việc, không đáp ứng được các tiêu chuẩn tuyển chọn của tổ chức, làm giảm hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

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

- *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động:* Doanh nghiệp cần nhìn nhận được mối quan hệ giữa cung và cầu về loại lao động mà doanh nghiệp

đang sử dụng. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động sẽ dẫn đến dư thừa lao động. Thường thì khi tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và tổ chức càng dễ tuyển nhân viên. Cùng một công việc sẽ có nhiều người nộp đơn xin việc và nhà quản trị sẽ có cơ hội để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất với công việc. Ở Việt Nam, dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Đây chính là một điều kiện thuận lợi cho các nhà tuyển dụng.

Ngược lại, nếu cung lao động nhỏ hơn cầu lao động thì tuyển dụng sẽ gặp khó khăn. Nhà quản trị cần chớp lấy cơ hội tuyển dụng để đảm bảo ứng viên được lựa chọn vẫn đáp ứng đủ yêu cầu đã được đặt ra mà không bị đối thủ cạnh tranh “nặng tay trên”.

- *Sự cạnh tranh của các tổ chức trên thị trường*: Đó là sự cạnh tranh của các tổ chức, các doanh nghiệp trong tuyển dụng. Cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới việc tiến hành tuyển dụng và chất lượng tuyển dụng. Khi môi trường cạnh tranh gay gắt thì các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các doanh nghiệp có sức cạnh tranh kém thì sẽ gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân tài. Do đó, cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng.

- *Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của Nhà nước về công tác tuyển dụng*: Các chính sách và pháp luật hiện hành của Nhà nước cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng. Các nhà doanh nghiệp có những phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng áp dụng phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của Luật Lao động. Doanh nghiệp phải chấp hành các quy định về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên của Nhà nước trong tuyển dụng. Chẳng hạn khi nhà nước yêu cầu ưu tiên tuyển dụng quân nhân xuất ngũ thì trong trường hợp này cùng với các ứng viên có đủ tiêu chuẩn,



trình độ và điều kiện như nhau thì doanh nghiệp phải xếp thứ tự ưu tiên cho lực lượng lao động trên.

- *Quan điểm của xã hội về nghề nghiệp, vị trí công việc:* Các vị trí công việc mở ra nhiều cơ hội thăng tiến, đem lại mức thu nhập cao... sẽ thu hút nhiều ứng viên tham gia nộp đơn xin việc. Ngược lại, những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít có cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp....sẽ khó thu hút được nhiều ứng viên. Ngay cả khi thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm thì nhiều người vẫn không chấp nhận làm những công việc như vậy.

- *Tình trạng nền kinh tế:* Tình trạng kinh tế có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tuyển dụng. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty thường thu hẹp quy mô. Một mặt nó vẫn phải duy trì lực lượng lao động lành nghề, một mặt phải cắt giảm chi phí lao động bằng cách không tuyển thêm lao động, giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ tạm thời hoặc nghỉ việc...khiến tỷ lệ thất nghiệp gia tăng.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển, công ty lại có nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm lao động có trình độ, tăng lương và các chế độ đãi ngộ để thu hút được nhân tài.

Rõ ràng, kinh tế phát triển hay suy thoái đều có ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng.

- *Khoa học kỹ thuật:* Ngày nay, khoa học kỹ thuật phát triển không ngừng. Để có đủ sức mạnh cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này khiến tổ chức phải cần đến những ứng viên giỏi, thích nghi được với môi trường làm việc hiện đại.

Sự thay đổi khoa học kỹ thuật còn đồng nghĩa với việc cần ít lao động hơn mà vẫn sản xuất ra một lượng sản phẩm tương đương. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải bố trí lại lao động, sắp xếp lại lao động dư thừa.

## **1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của các doanh nghiệp***

*\* Tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty Sông Đà*

+ Giới thiệu về Tổng công ty Sông Đà

Tổng Công ty Sông Đà là một doanh nghiệp nhà nước được thành lập từ năm 1961. Công ty tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính là xây dựng các nhà máy điện, cơ sở hạ tầng, giao thông, nhà máy công nghệ, công trình dân dụng; chế tạo và cung cấp nguyên vật liệu, thiết bị xây dựng; cung cấp dịch vụ nhân lực, công nghệ xây dựng, kinh doanh bất động sản.

Tổng công ty Sông Đà là nhà thầu chính của hầu hết các dự án thủy điện tại Việt Nam, như Thủy điện Sơn La (92400MW) – dự án thủy điện lớn nhất Đông Nam Á, như thủy điện Hòa Bình (1920MW) – dự án thủy điện ngàn của Việt Nam, thủy điện Lai Châu (1200MW), và nhà thầu EPC của một số dự án khác như Tuyên Quang (324MW), Se San 3 (MW),...Sông Đà chiếm 85% thị phần trong nước về xây dựng thủy điện, trở thành nhà thầu lớn nhất trong lĩnh vực này tại Việt Nam. Tổng công ty Sông Đà cũng mở rộng hoạt động của mình sang Lào với các dự án thủy điện Xekaman 1; Xekaman Sông Đà cũng là một trong các nhà thầu dẫn đầu của Việt Nam trong thi công công trình ngầm, đã thực hiện hơn 100km đường hầm, đặc biệt là hầm Hải Vân với phương pháp thi công NATM.

Rất nhiều dự án công nghiệp đã được Tổng công ty thực hiện thành công như nhà máy Xi măng Hạ Long, Xi măng Bút Sơn (1,4 triệu tấn/ năm), nhà máy giấy Bãi Bằng (55.000 tấn/ năm), nhà máy dệt Minh Phương (55

triệu m/ năm),...Các dự án giao thông như đường cao tốc quốc lộ 18, đường Hồ Chí Minh, hầm đường bộ Hải Vân, hầm đường bộ Đèo Ngang,...

+ Chính sách nhân sự

- Nâng cao năng lực quản lý điều hành của cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật. Xây dựng và làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo cán bộ vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa đáp ứng nhiệm vụ lâu dài của Tổng công ty.

- Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới và đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.

- Kết hợp việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp với đào tạo trình độ trình độ và trình độ ngoại ngữ. Thực hiện đến hết năm 2005 tất cả cán bộ quản lý cấp xí nghiệp, chi nhánh trở lên phải được học qua các lớp quản lý, về pháp luật, về tin học để phù hợp với sự phát triển của Tổng công ty trong giai đoạn tới.

- Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu đặt ra về số lượng cán bộ kỹ thuật thi công, cán bộ tư vấn giám sát, cán bộ kinh tế tại các công trình dự án trọng điểm của Tổng công ty.

- Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

- Kết hợp với các trường Đại học Thủy lợi, trường Đại học Xây dựng, trường Đại học Mỏ Địa chất và trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ ngành xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Tổng công ty.

- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

+ Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỹ luật cao nhất là các nghề theo chuyên ngành mạnh của Tổng công ty.

- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó họ bằng truyền thống của Tổng công ty.

- Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Tổng công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

Phấn đấu 90% đến 100% các công nhân kỹ thuật chuyên nghiệp phải có trình độ lý thuyết và thực hành đạt tiêu chuẩn chung trong từng ngành nghề vào năm 2006.

+ Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phong trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng công ty.

*\* Tuyển dụng nhân lực của Xuân Thành Group*

+ Giới thiệu về Xuân Thành Group

Xuân Thành Group tiền thân là Hợp tác xã xây dựng Bình Minh hoạt động trên lĩnh vực xây dựng dân dụng và công nghiệp cách đây trên 30 năm. Đến nay, Xuân Thành Group đã phát triển thành một Tập đoàn kinh tế lớn, đa ngành nghề với đội ngũ các bộ công nhân viên trên 32.000 người, hàng năm nộp ngân sách nhà nước gần 500 tỷ đồng.

Thế mạnh của Xuân Thành Group là việc quản lý, xây dựng các công trình trọng điểm, cấp bách của các tỉnh và của Quốc gia như: Xây dựng các khu đô thị mới, nhà cao tầng, các hạng mục về xây dựng, giao thông thủy lợi, các đường hầm .....

Trong những năm vừa qua, Tập đoàn Xuân Thành đã thực hiện thành công nhiều dự án: Gói thầu: Thi công xây dựng công trình nhà thi đấu đa

năng tỉnh Ninh Bình, Gói thầu: thi công xây dựng công trình Bệnh viện đa khoa 700 giường tỉnh Ninh Bình, Gói thầu: thi công công trình Trụ sở liên cơ quan tỉnh Ninh Bình.....

Hiện nay Xuân Thành Group đã và đang chuẩn bị triển khai hàng loạt gói thầu lớn, trọng điểm như: Dự án xây dựng, nâng cấp, củng cố đê La Giang (Hà Tĩnh), Dự án xây dựng, nâng cấp, củng cố đê tả sông Hồng (Hưng Yên), 3 dự án xây dựng đường cứu hộ cứu nạn ven biển tại tỉnh Quảng Nam,.... Đặc biệt Xuân Thành Group cũng tham gia vào gói thầu có quy mô lớn, dự án trọng điểm quốc gia như: Thi công quy hoạch xây dựng các khu tái định cư và các công trình hạ tầng kỹ thuật thuộc dự án trọng điểm Quốc gia khu liên hợp gang thép và cảng Sơn Dương tỉnh Hà Tĩnh....

#### + Chính sách nhân sự

Xuân Thành Group luôn xác định yếu tố nhân lực là then chốt, tạo nên sự bền vững và phát triển của Tập đoàn. Để bắt kịp với sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực xây dựng và đầu tư trong những năm tới:

- Tập đoàn sẽ xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý, lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao, đầy nhiệt huyết, năng động và sáng tạo, môi trường làm việc thân thiện để mỗi cán bộ công nhân viên luôn tự hào mình là một thành viên trong đại gia đình Xuân Thành Group.

- Tập đoàn có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo đội ngũ cán bộ chủ chốt, bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên trong đó đề cao tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm và tính kỷ luật.

#### + Chính sách tuyển dụng

- Thông tin ứng viên được tập hợp từ nhiều nguồn khác nhau: qua sự giới thiệu của nhân viên công ty, đăng quảng cáo trên website,...

- Ứng viên được chọn sẽ được trải qua giai đoạn thử việc

- Cấp trên trực tiếp sẽ là người hướng dẫn nhân viên trong giai đoạn này.

+ Quy trình tuyển dụng

Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ

Bước 2: Điền vào thông tin dự tuyển theo mẫu

Trên thông tin dự tuyển thể hiện đầy đủ các thông tin cá nhân, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc của ứng viên và một số câu hỏi trắc nghiệm đánh giá.

Qua thông tin dự tuyển này hội đồng tuyển dụng tiến hành chọn lọc ứng viên có đủ điều kiện để tiến hành phỏng vấn.

Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ

Trong cuộc phỏng vấn này thì hội đồng phỏng vấn gồm người quản lý trực tiếp, trưởng bộ phận và bộ phận nhân sự.

Bước 4: Phỏng vấn sâu

Được tiến hành bởi cấp quản lý cao hơn, có thể là Giám đốc, Phó Giám đốc.

Bước 5: Thử việc

Khi ứng viên được chấp nhận thì bắt đầu thử việc từ 1-2 tháng tùy thuộc vào năng lực của ứng viên.

Bước 6: Quyết định tuyển dụng

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm***

Qua kinh nghiệm tuyển dụng của các công ty và Tổng công ty Sông Đà, tác giả rút ra một số bài học về tuyển dụng nhân lực cho công ty trách nhiệm hữu hạn Xây dựng Bình Minh như sau:

Thứ nhất, nếu có nhu cầu tuyển người, nên tuyển ngay từ bên trong công ty thông qua các hình thức như thăng chức, thuyên chuyển,..và cần phải

làm cho thật khéo léo để hạn chế những người cũ có cảm giác mình không được coi trọng.

Thứ hai, nếu không tuyển được người trong tổ chức, nên tiến hành tuyển người thông qua phương pháp giới thiệu của cán bộ công nhân viên của công ty, điều đó giúp cho cán bộ công nhân viên gắn bó với tổ chức hơn.

Thứ ba, sau khi tuyển được người đạt tiêu chuẩn, nên có khoảng thời gian thử việc và tạo cơ hội cho người mới hòa nhập, làm quen với công việc và đồng nghiệp. Nếu sau thời gian thử việc, người mới đạt yêu cầu thì cần có những chính sách đãi ngộ tốt để họ ở lại phục vụ công ty.

Thứ tư, nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho Công ty 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.

Thứ năm, Công ty cần xác định được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thu hút các ứng viên cũng như kết nối các cá nhân trong công ty. Vì vậy, chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp là chìa khóa thành công cho mọi hoạt động của Công ty.

### **Tiểu tiết chương 1**

Trong chương 1, tác giả đã trình bày một cách khái quát nhất các lý thuyết chung về hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp. Đi từ các khái niệm cơ bản như nhân lực, tuyển dụng nhân lực cho đến nội dung các bước trong từng hoạt động của tuyển dụng nhân lực. Từ đó đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Cùng với đó, tác giả cũng chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các nhân tố bên trong và các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

Cuối cùng, tác giả đưa ra kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của hai doanh nghiệp đó là Tổng công ty Sông Đà và Tập đoàn Xuân Thành, đây là hai doanh nghiệp lớn và khá uy tín trong nước. Do vậy quy trình tuyển dụng cũng khá bài bản từ đó có thể có những bài học kinh nghiệm cho công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.



## Chương 2

### THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH

#### 2.1. Tổng quan về công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Tên công ty: **Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh**

Mã số thuế: 2700484286

Giám đốc: Phạm Văn Minh

Địa chỉ: Khu phố 2, thị trấn Ninh, Huyện Yên Khánh, Tỉnh Ninh Bình

Điện thoại: 03038412\*\*

Ngày bắt đầu hoạt động: 26/11/1994

Ngày cấp phép hoạt động: 26/11/1994

Vốn điều lệ: 7.500.000.000 đồng

Công ty trách nhiệm hữu hạn Xây dựng Bình Minh tiền thân là doanh nghiệp Xây dựng Bình Minh, là Doanh nghiệp tư nhân được thành lập ngày 26 tháng 11 năm 1994 theo quyết định số 30/GP.UB của ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình.

Ngày 30 tháng 9 năm 2009, doanh nghiệp xây dựng Bình Minh đổi tên thành Công ty trách nhiệm hữu hạn Xây dựng Bình Minh mã số doanh nghiệp 2700484286.

Trải qua 21 năm trưởng thành và phát triển, mặc dù gặp nhiều khó khăn do chuyển đổi cơ chế nhưng nhờ áp dụng công nghệ và thiết bị thi công tiên tiến, cạnh tranh bằng chất lượng và tiến độ thi công. Công ty đã tham gia nhiều dự án lớn, yêu cầu kỹ thuật cao.

Ngày nay, Công ty đã đầu tư thêm nhiều thiết bị thi công hiện đại với các công nghệ kỹ thuật thi công nền, mặt đường cấp cao, có đội ngũ cán bộ

quản lý, khoa học kỹ thuật và công nhân lành nghề đủ điều kiện tham gia thi công các công trình có yêu cầu kỹ thuật và chất lượng quốc tế.

### **2.1.2. Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp**

Công ty trách nhiệm hữu hạn Xây dựng Bình Minh là công ty hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây lắp. Công ty được chủ động kinh doanh và hạch toán kinh tế theo luật doanh nghiệp trên cơ sở chức năng nhiệm vụ trong giấy phép kinh doanh và quyết định thành lập doanh nghiệp. Công ty kinh doanh ngành nghề chủ yếu sau:

- Xây dựng các công trình thuỷ lợi, thủy điện công nghiệp, dân dụng và đường điện.
- Xử lý nền đất yếu, san lấp mặt bằng, nạo vét đào đắp nền móng công trình.
- Đầu tư xây dựng công trình cơ sở hạ tầng, giao thông vận tải, thủy lợi, thủy điện, cụm dân cư, đô thị, hệ thống cấp thoát nước.

Với các ngành nghề kinh doanh chủ yếu, công ty đã tạo nhiều sản phẩm cho xã hội, tham gia xây dựng mạng lưới giao thông trong phạm vi cả nước.

Để đảm bảo cho việc quản lý và tổ chức sản xuất kinh doanh có hiệu quả, doanh nghiệp đã phân cấp quản lý một cách rõ ràng. Chỉ có công ty mới có tư cách pháp nhân đầy đủ trong các giao dịch, kí hợp đồng với khách hàng, với các tổ chức, các cơ quan nhà nước và thực hiện nghĩa vụ với ngân sách nhà nước. Công ty chịu trách nhiệm trước pháp luật về thực hiện các quan hệ hợp đồng, quan hệ thanh toán tài chính... Các đội xây dựng không có tư cách pháp nhân đầy đủ trong giao dịch với khách hàng, mọi hoạt động thu chi của đội đều phải báo cáo thường xuyên đầy đủ về công ty.

### **2.1.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty**

Xây dựng cơ bản là ngành sản xuất vật chất độc lập có chức năng tái sản xuất tài sản cố định cho tất cả các ngành cho nền kinh tế quốc dân. Nó tạo nên cơ sở vật chất kỹ thuật cho sản xuất, tăng tiềm lực kinh tế và quốc phòng của đất nước. Góp phần quan trọng trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ cho công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Tuy nhiên, so với các ngành khác, ngành xây dựng cơ bản có những đặc điểm kinh tế kỹ thuật khác, điều này được thể hiện ở quá trình tạo ra sản phẩm của ngành, đó là sản phẩm xây lắp.

Sản phẩm xây lắp là công trình, vật liệu kiến trúc,... có quy mô lớn, kết cấu phức tạp, thời gian sản xuất kéo dài, vì vậy việc tổ chức quản lý nhất thiết phải có dự toán thiết kế, thi công,...

Sản phẩm xây lắp cố định tại nơi sản xuất còn các điều kiện sản xuất (thiết bị thi công, người lao động,...) phải di chuyển theo địa điểm đặt sản phẩm.

Quá trình từ khi khởi công công trình đến khi công trình hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng là khoảng thời gian tương đối dài, nó phụ thuộc vào quy mô, tính chất phức tạp về kỹ thuật của từng công trình. Quá trình thi công được chia làm nhiều giai đoạn, mỗi giai đoạn lại bao gồm nhiều công việc khác nhau. Các công việc chủ yếu thực hiện ở ngoài trời nên nó chịu ảnh hưởng lớn của điều kiện thiên nhiên, thời tiết làm ảnh hưởng đến tiến độ thi công công trình. Vì vậy, lao động làm việc ở đây thường là lao động trực tiếp đòi hỏi có sức khỏe đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra.

Sản phẩm xây lắp rất đa dạng nhưng lại mang tính đơn chiếc. Mỗi công trình được tiến hành thi công theo theo đơn đặt hàng cụ thể, phụ thuộc vào yêu cầu của khách hàng và theo thiết kế kỹ thuật của công trình đó. Khi thực hiện các đơn vị xây lắp phải bàn giao đúng tiến độ, đúng thiết kế kỹ thuật, đảm bảo chất lượng công trình.

Sản phẩm xây lắp được tiêu thụ theo giá trị dự toán hoặc giá thỏa thuận với chủ đầu tư từ khi ký kết hợp đồng, do đó tính chất hàng hóa của sản phẩm xây lắp thể hiện không rõ. Nếu quản lý tốt chi phí thì doanh nghiệp sẽ giảm được chi phí và tăng lợi nhuận.

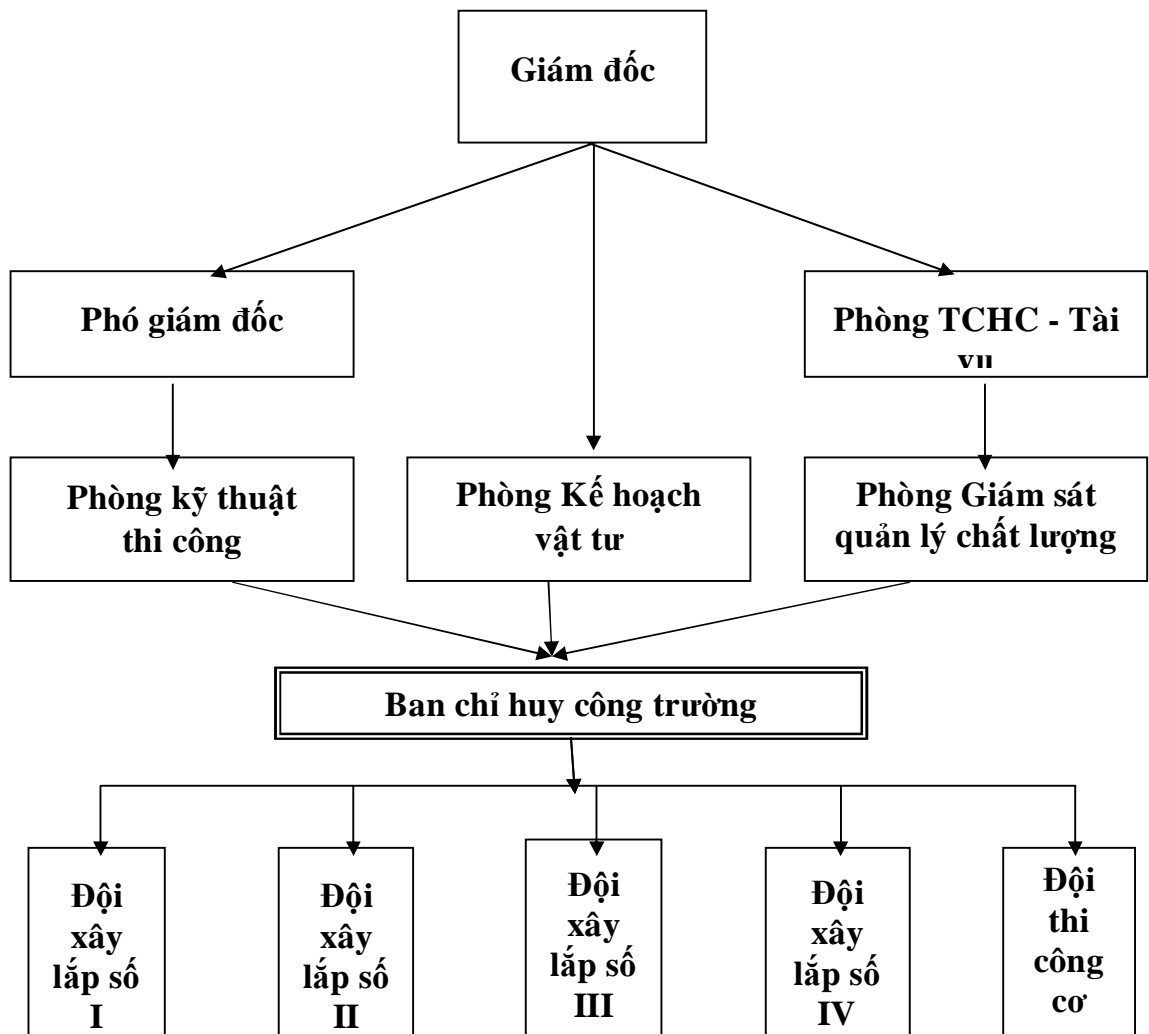
- Sản phẩm xây lắp phải triển khai thực hiện nhiều công trình xây dựng khác nhau trên các địa điểm xây dựng khác nhau nhằm hoàn thành yêu cầu của các chủ đầu tư theo hợp đồng đã ký kết. Vì vậy, cán bộ công nhân viên thường được công ty tuyển dụng theo tính chất thời vụ. Điều này giúp cho công ty tăng cường tính linh hoạt và gọn nhẹ góp phần giảm chi phí di chuyển công nhân giữa công trình này đến công trình khác.

Từ những đặc trưng riêng của ngành xây dựng cơ bản đã ảnh hưởng lớn đến việc tuyển dụng nhân lực của công ty.

#### ***2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban***

*\* Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh*

Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh được bố trí theo quan hệ trực tuyến từ trên xuống dưới. Quan hệ này giúp cho việc điều hành từ trụ sở tới ban chỉ huy công trường, từ Ban chỉ huy công trường xuống tới các đội sản xuất của người quản lý là rất thuận lợi. Thực hiện nhanh chóng các lệnh sản xuất của nhà thầu. Nên luôn đáp ứng được các yêu cầu về tiến độ cũng như chất lượng công trình. Cụ thể như sau:



### Sơ đồ 2.1: Bộ máy quản lý của doanh nghiệp

\* Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty

**Giám đốc:** Là người đại diện trước Pháp luật và Nhà nước có nhiệm vụ điều hành toàn bộ các hoạt động sản xuất.

- Quyết định các phương án sản xuất kinh doanh phù hợp.
- Tổ chức, quản lý nhân sự (tuyển chọn, sắp xếp, phân công quyền hạn, trách nhiệm...cho từng vị trí trong công ty).
- Quyết định thưởng phạt công minh hợp lý.
- Quyết định mức lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên...

*Phó giám đốc:* Là người dưới quyền giám đốc có nhiệm vụ giúp giám đốc giải quyết các công việc được phân công và chỉ đạo các bộ phận. Chủ động và triển khai, thực hiện nhiệm vụ được phân công và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về hiệu quả các hoạt động.

*Phòng tổ chức hành chính - tài vụ:*

- Tham mưu cho giám đốc về việc tổ chức nhân sự, điều hành lao động đào tạo và phát triển tay nghề cho công nhân viên, ký kết hợp đồng lao động, quyết định khen thưởng, phạt, kỷ luật, thủ tục hành chính, công tác đối nội, đối ngoại.

- Tổ chức công tác hạch toán, ghi chép tập hợp chi phí, quyết toán và lập báo cáo quyết toán, xác định được nguồn vốn để cân đối và khai thác nguồn vốn kịp thời đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh.

- Chịu trách nhiệm trước Ban Giám đốc về công tác kế toán.

*Phòng kỹ thuật thi công:* Tham mưu giúp Ban Giám đốc quản lý thiết bị, công nghệ; kiểm tra đốc thúc công nhân thi công đúng kỹ thuật, thí nghiệm chất lượng vật tư đưa vào công trường và chất lượng sản phẩm.

*Phòng kế hoạch vật tư:* Tham mưu giúp Ban Giám đốc quản lý, mua sắm và bảo quản vật tư, quản lý số lượng vật tư nhập kho, xuất kho...

*Phòng giám sát quản lý chất lượng:* Kiểm tra sản phẩm trong suốt quá trình sản xuất từ khi bắt đầu sản xuất đến khi hoàn thành sản phẩm và tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác quản lý chất lượng.

*Ban chỉ huy công trường:* Thường xuyên có mặt tại hiện trường để chỉ đạo chung toàn công trường, giải quyết các vấn đề đối ngoại, các thủ tục hành chính đối với Ban quản lý và địa phương.

*Các đội sản xuất:* Trực tiếp sản xuất sản phẩm qua các công đoạn cho đến lúc hoàn chỉnh.

### **2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty**

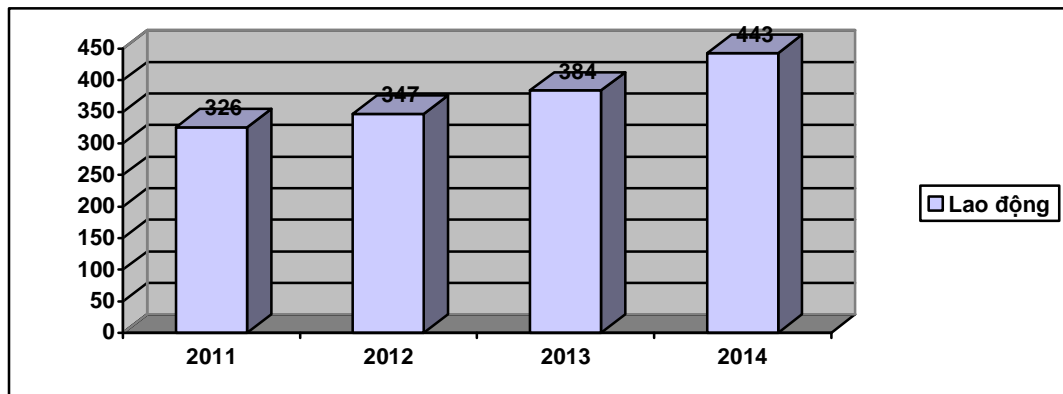
\* *Số lượng lao động qua các năm của công ty*

Năm 2014, công ty có tổng số 395 cán bộ và công nhân viên, số lượng lao động của công ty giai đoạn 2011-2014 cụ thể thể hiện trong bảng 2.1, biểu đồ 2.1 như sau:

**Bảng 2.1: Số lượng lao động của công ty giai đoạn 2011-2014**

Năm		2011	2012	2013	2014
Tổng số (người)		326	347	384	443
Tốc độ tăng	+/-	-	21	37	59
	%	-	6,4	10,7	13,3

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính – Tài vụ)



**Biểu đồ 2.1: Số lượng lao động của công ty giai đoạn 2011-2014**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng 2.1 và biểu đồ 2.1 dễ dàng nhận thấy số lượng lao động của công ty có chiều hướng tăng dần qua các năm. Số lao động gia tăng xuất phát từ việc công ty ngày càng có nhiều sản phẩm, điều đó cho thấy công ty ngày càng phát triển. Có thể nói lực lượng lao động của Công ty ngày càng mở rộng cả về số lượng và chất lượng. Cụ thể, năm 2012 tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty tăng 31 người từ 326 người (năm 2011) lên 347 người (năm 2012) tương ứng tăng 6,4 (%), năm 2013 tăng 37 người tương ứng tăng 10,7 (%), năm 2014 tăng 59 người tương ứng tăng 13,3 (%).

\* Cơ cấu lao động của công ty

- Cơ cấu lao động theo chức năng công việc

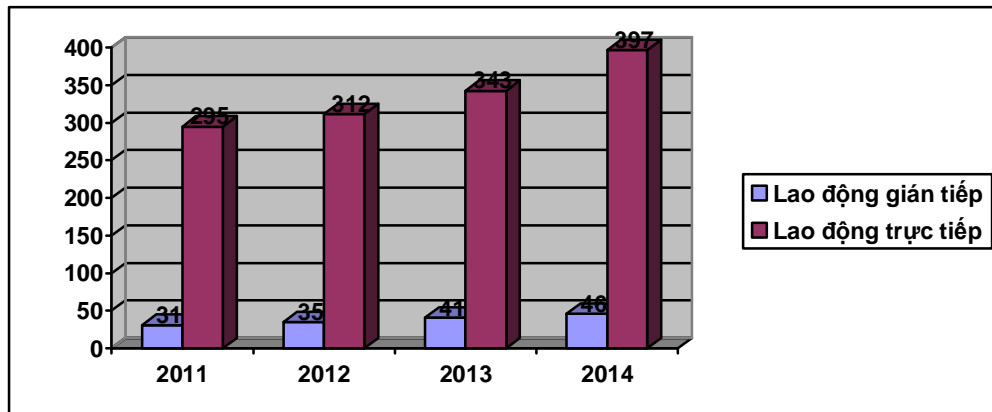
Cơ cấu lao động theo chức năng công việc được thể hiện trong bảng 2.2 như sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của công ty theo chức năng**

Các tiêu chí		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Theo tính chất LĐ	Lao động gián tiếp	31	9,5	35	10,1	41	10,7	48	10,8
	Lao động trực tiếp	295	90,5	312	89,9	343	89,3	395	89,2
<b>Tổng</b>		<b>326</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>443</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Từ bảng 2.2. ta có thể biểu diễn cơ cấu lao động của công ty theo chức năng biểu đồ 2.2. như sau:



**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động của công ty theo chức năng**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Từ biểu đồ 2.2 ta thấy số lượng lao động của công ty theo chức năng cả gián tiếp và trực tiếp đều tăng qua các năm 2012, 2013, 2014. Điều này là phù hợp với cơ cấu giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp của công ty, đảm bảo cho mục tiêu phát triển của công ty. Cụ thể, năm 2011 lao động gián tiếp



chiếm 9,5%, lao động trực tiếp chiếm 90,5%; năm 2012 lao động gián tiếp chiếm 10,1%, lao động trực tiếp chiếm 89,9%; năm 2013 lao động gián tiếp chiếm 10,7%, lao động trực tiếp chiếm 89,3%; năm 2014 lao động trực tiếp chiếm 10,8%; lao động gián tiếp 89,2%. Khoảng chênh lệch này ở mức độ nào đó thể hiện sự tinh lọc bộ máy quản trị của công ty, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí, tránh sự công kênh, rườm rà.

- Cơ cấu lao động theo giới tính

Cơ cấu lao động của công ty theo giới tính được thể hiện trong bảng 2.3 như sau:

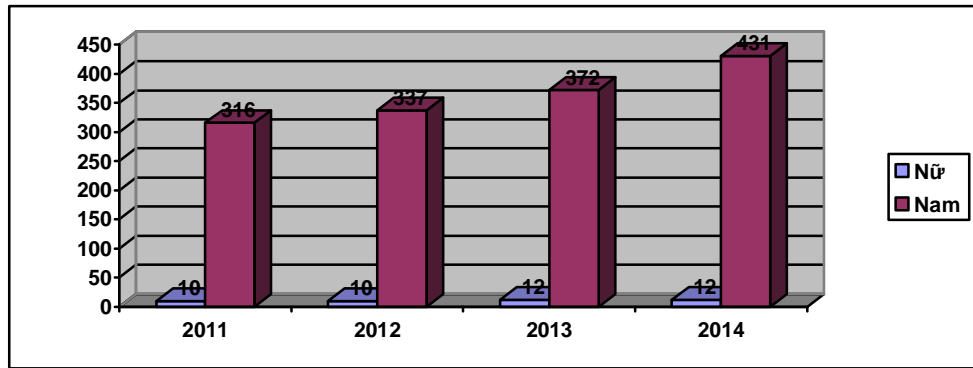
**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Các tiêu chí		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Theo giới tính	Nữ	10	3,1	10	2,9	12	3,1	12	2,7
	Nam	316	96,9	337	97,1	372	96,9	431	97,3
<b>Tổng</b>		<b>326</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>443</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Qua bảng số liệu trên ta thấy tổng số lao động của công ty qua các năm tăng dần, do đặc trưng của ngành nghề sản xuất là ngành xây lắp, nên ta có thể nhìn thấy một điểm rất cơ bản là số lượng lao động nam chiếm phần lớn. Với đặc thù ngành nghề hoạt động, tỷ lệ lao động nam qua các năm đều cao hơn lao động nữ và đều chiếm hơn 90%. Lao động nam thích hợp với công việc nặng nhọc, thường xuyên phải làm việc ở các công trình, ở ngoài trời và các công việc như hàn, điện, ống, gò, lái xe, lái cầu, sơn... Lao động nữ chủ yếu làm việc ở văn phòng Công ty và là cán bộ chuyên môn.

Cơ cấu nhân sự của Công ty theo giới tính được biểu diễn cụ thể hơn trong biểu đồ 2.3 như sau:



**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Biểu đồ 2.3 cho ta thấy số lượng lao động năm trong Công ty rất là đông so với số lao động nữ cụ thể, năm 2011 số lao động nam chiếm 96,9%, còn số lao động nữ chiếm 3,1%; năm 2012 số lao động nam chiếm 97,1%, còn lại số lao động nữ chiếm 2,9%; năm 2013 số lao động nam chiếm 69,9, còn số lao động nữ chiếm 3,1%; năm 2014 số lao động nam chiếm 97,3%, còn số lao động nữ chiếm 2,7%. Qua các năm ta thấy số lao động nam ngày càng tăng lên, đồng thời số lao động nữ ngày càng giảm xuống, điều đó cho thấy sự chênh lệch rất lớn về cơ cấu nhân sự theo giới tính của Công ty.

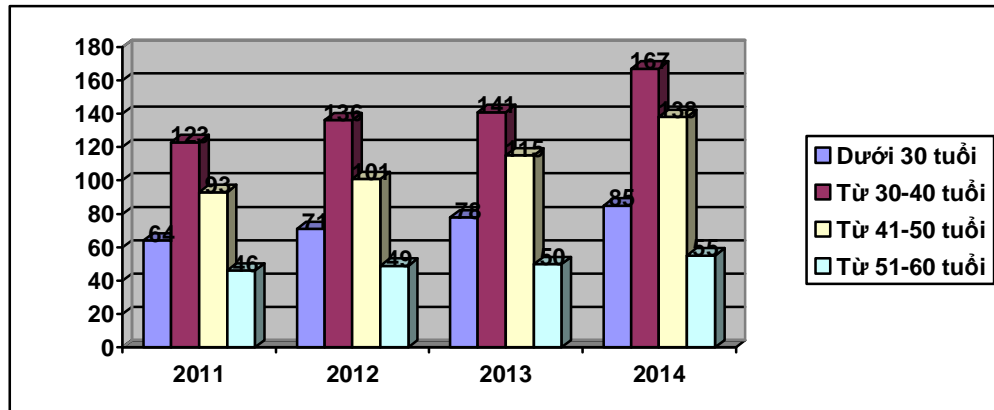
- Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Cơ cấu lao động của công ty theo độ tuổi được thể hiện trong bảng 2.4 và biểu diễn trong sơ đồ 2.4 như sau:

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Các tiêu chí		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Theo độ tuổi	Dưới 30 tuổi	64	19,6	71	20,5	78	20,3	85	19,2
	Từ 30-40 tuổi	123	37,8	126	36,3	141	36,7	167	37,7
	Từ 41-50 tuổi	93	28,5	101	29,1	115	30	138	31,2
	Từ 51-60 tuổi	46	14,1	49	14,1	50	13	55	11,9
<b>Tổng</b>		<b>326</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>443</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)



**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Công ty không có bất kỳ trường hợp lao động nữ nào lớn hơn 55 tuổi và lao động nam lớn hơn 60 tuổi đang công tác, điều đó chứng tỏ công ty áp dụng đúng quy định của pháp luật về chế độ tuổi nghỉ hưu cho người lao động.

Từ biểu đồ 2.4 ta thấy rằng số lao động từ 30-40 tuổi chiếm nhiều nhất trong công ty, việc có nhiều lao động lớn tuổi có ưu điểm là có nhiều kinh nghiệm, song lại có nhiều hạn chế như: Khả năng tiếp thu những công nghệ mới khó khăn hơn, sức khỏe yếu hơn, khó tạo ra được sự năng động, sáng tạo trong nền thị trường vốn đang đòi hỏi sự cạnh tranh khốc liệt. Nhận thấy được tầm quan trọng của đội ngũ trẻ tuổi về sự sáng tạo và sức khỏe dẻo dai, những năm gần đây số lượng cán bộ công nhân trẻ của Công ty đã bổ sung thêm một lượng lớn để đáp ứng được những yêu cầu công việc.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

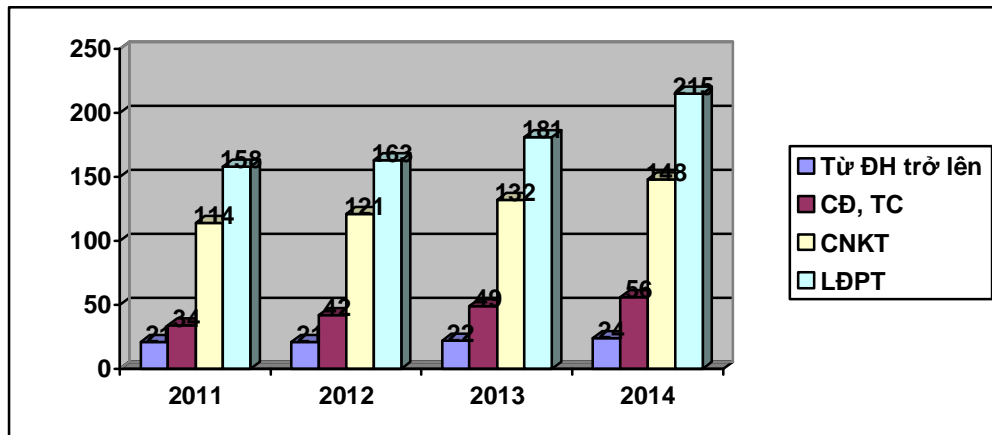
Cơ cấu lao động của công ty theo trình độ chuyên môn được thể hiện trong bảng 2.5 như sau:

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

Các tiêu chí		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Theo trình độ	Từ ĐH trở lên	21	6,4	21	6,1	22	5,7	24	5,4
	CĐ, TC	34	10,4	42	12,1	49	12,8	56	12,6
	CNKT	114	35	121	34,9	132	34,4	148	33,4
	LĐPT	158	48,2	163	46,9	181	48,1	215	48,6
<b>Tổng</b>		<b>326</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>443</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Để dễ dàng cho việc so sánh và nhận biết xu hướng cơ cấu nhân sự của công ty theo trình độ chuyên môn ta biểu diễn trong biểu đồ 2.5 như sau:

**Biểu đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua biểu đồ trên có thể thấy số lao động có trình độ trên Đại học, đại học, cao đẳng của Công ty là khá ít, chủ yếu là lao động lao động phổ thông. Tuy nhiên số lao động có trình độ từ Đại học trở lên của Công ty tăng lên qua

các năm, cụ thể: Năm 2011 lao động có trình độ Đại học 21 người, chiếm 6,4%; năm 2012 lao động có trình độ đại học tăng thêm 21 người chiếm 6,1%, năm 2013 lao động có trình độ Đại học tăng thêm 21 người, chiếm 5,7%; năm 2014 lao động có trình độ Đại học tăng thêm 24 người chiếm 5,4%. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt việc tăng cường lao động có trình độ ngày càng trở nên cần thiết.

Nhìn chung, cơ cấu và số lượng lao động của công ty là khá phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Trình độ lao động của công nhân trong công ty khá cao và phần nào đã đáp ứng được yêu cầu công việc đối với từng độ tuổi khác nhau và các giới tính khác nhau. Đây là điều kiện thuận lợi để công ty có thể thực hiện những mục tiêu của mình.

## **2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh**

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng nhân lực khoa học và phù hợp với thực tiễn. Quy trình tuyển dụng nhân lực mà Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh đang áp dụng gồm 8 bước được thể hiện qua sơ đồ sau:

STT	QUY TRÌNH	Trách nhiệm
1	Xác định nhu cầu tuyển dụng	Phòng TCHC-TV Trưởng các đơn vị
2	Chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng	Phòng TCHC-TV
3	Thông báo tuyển dụng	Phòng TCHC-TV
4	Thu nhận và sàng lọc hồ sơ	Phòng TCHC-TV
5	Phỏng vấn sơ bộ	Ban tuyển dụng
6	Phỏng vấn của lãnh đạo trực tiếp	Ban tuyển dụng
7	Tiếp nhận và thử việc	Trưởng các đơn vị Phòng TCHC-TV
8	Ra quyết định tuyển dụng và ký hợp đồng lao động	Phòng TCHC-TV Ban Giám đốc

**Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực**

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Quy trình này quy định cách thức tiến hành tuyển dụng nhân lực, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu về nhân lực của công ty, cung cấp đủ và đúng người lao động phục vụ hoạt động sản xuất.

Cụ thể từng bước trong quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty như sau:

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

Đây là công tác xác định xem để đáp ứng nhu cầu công việc thì có cần thiết phải tiến hành tuyển dụng hay không. Các căn cứ để Công ty xác định nhu cầu tuyển dụng là:

- 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 nghiên cứu thận trọng và toàn diện cá nhân, phẩm chất và năng lực nhân viên.

- Căn cứ theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn. Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ kết hợp với các phòng ban khác cân đối số lao động cần bổ sung, tổng hợp trình Giám đốc.

- Căn cứ vào khối lượng công việc tại các phòng ban trong công ty. Tùy thuộc vào tình hình lao động của mỗi phòng ban của mỗi thời điểm, nếu số lao động không đáp ứng được hết khối lượng công việc thì trưởng các phòng ban sẽ đề nghị lên Giám đốc để tuyển thêm người.

- Khi có lao động nghỉ thai sản, nghỉ hưu hoặc chấm dứt hợp đồng, phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ xem xét, cân đối điều chỉnh giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty. Nếu thiếu thì phòng xác định nhu cầu tuyển dụng lao động rồi trình duyệt.

Dựa trên những căn cứ trên, thì trưởng các bộ phận trong công ty làm các phiếu yêu cầu tuyển dụng gửi về phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ theo mẫu phiếu đề nghị tuyển dụng lao động của công ty (Phụ lục 1 - Trang 110 ).

Mẫu phiếu tuyển dụng vị trí kế toán trên ta có thể nhận thấy những ưu điểm sau:

- Mẫu phiếu đưa ra tương đối đầy đủ các nội dung cần thiết trong tuyển dụng như công việc chính, yêu cầu công việc mà một nhân viên kế toán phải đáp ứng được.

- Mức lương công ty đưa ra, so với mặt bằng chung và so với tình hình thực tế tại Công ty là tương đối hợp lý.

- Các tiêu chí ngắn gọn, dễ hiểu.

Tuy mẫu phiếu có nhiều ưu điểm xong vẫn còn một số những nhược điểm sau:

- Công ty còn thiếu nội dung đặc biệt quan trọng đối với chuyên viên tài chính là khả năng của ứng viên (là phẩm chất đặc biệt của mỗi cá nhân mà vị trí công việc đòi hỏi phải có). Họ phải có các khả năng như thiết lập mối quan hệ tốt, khả năng nhận diện cơ hội rủi ro, khả năng bảo mật thông tin,...

- Ngoài ra phiếu tuyển dụng của công ty chưa đề cập đến loại hình công việc ứng viên phải đáp ứng. Có nhiều vị trí họ có thể đảm nhiệm công việc ở hai công ty khác nhau nếu không khát khe về mặt thời gian. Họ có thể tận dụng được thời gian linh hoạt của họ để họ làm những công việc khác.

- Mẫu phiếu chưa đề cập đến một số vấn đề như xác định tỷ lệ sàng lọc cho mỗi đợt tuyển mộ,...

Từ những nhược điểm trên, làm khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng sau này.

### ***2.2.2. Chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng***

Trên cơ sở nhu cầu tuyển dụng và căn cứ vào yêu cầu tuyển dụng của các bộ phận, phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ phân loại nhu cầu tuyển dụng theo các chức danh nghề nghiệp cần tuyển, lập bản kế hoạch tuyển dụng trong năm và trình lên Giám đốc xem xét. Bản kế hoạch tuyển dụng bao gồm các thông tin sau:



- Thông tin về nhu cầu cần tuyển: Số người cần tuyển, vị trí cần tuyển,...

- Dự toán chi phí tuyển dụng.

- Thời gian địa điểm tiến hành các hoạt động trên.

Trong kế hoạch tuyển dụng của công ty, ta nhận thấy có những ưu điểm sau:

- Các thông tin đưa ra mang tính khái quát.

- Công ty đã dự toán được các chi phí cho công tác tuyển dụng điều này giúp cho việc đánh giá công tác tuyển mộ có hiệu quả hay không.

Tuy kế hoạch tuyển dụng của công ty có một số những ưu điểm xong vẫn còn nhược điểm như sau: Trong kế hoạch chỉ mới dừng lại ở việc thông tin về nhu cầu tuyển dụng, dự toán, thời gian địa điểm tiến hành tuyển dụng. Công ty chưa tính đến tỷ lệ sàng lọc ứng viên, chưa lựa chọn vùng tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng để có hồ sơ ứng tuyển tốt nhất, hiệu quả và tiết kiệm nhất. Mặt khác, kế hoạch tuyển dụng cho thời gian 1 năm là quá dài. Công ty nên có kế hoạch tuyển dụng phù hợp hơn với tình hình hiện nay.

Việc tiếp theo trong kế hoạch tuyển dụng của Công ty là xác định xem nguồn và phương pháp tuyển dụng.

*\* Nguồn tuyển dụng*

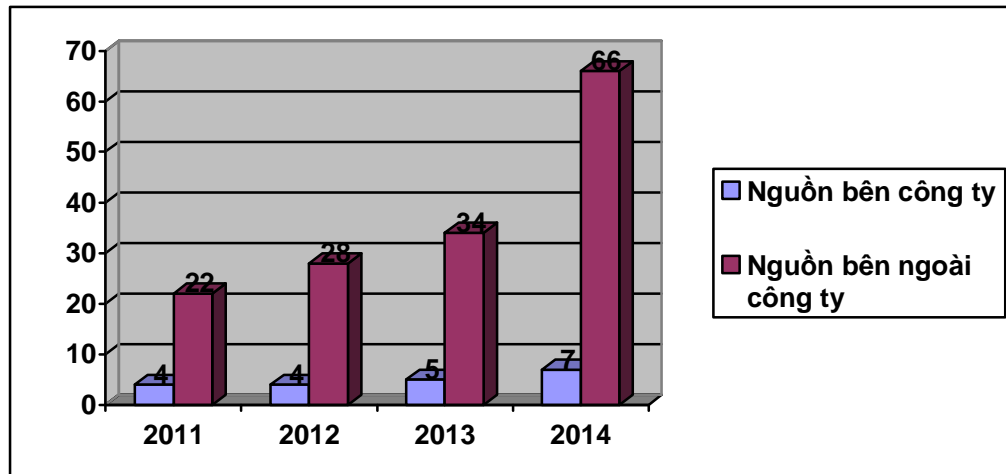
Nguồn tuyển dụng của công ty bao gồm hai nguồn là nguồn bên trong công ty và nguồn bên ngoài doanh nghiệp. Nguồn bên trong công ty là việc công ty tuyển dụng chính những người lao động trong công ty từ vị trí hay bộ phận này sang bộ phận khác. Nguồn bên ngoài là nguồn lao động ngoài thị trường lao động tham gia ứng cử vào vị trí cần tuyển dụng lao động.

Kết quả tuyển dụng từ nguồn bên trong và bên ngoài của công ty những năm gần đây thể hiện qua bảng 2.6 và biểu đồ 2.6 như sau:

**Bảng 2.6: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng  
giai đoạn 2011-2014**

Các tiêu chí	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Số lượng (HS)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (HS)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (HS)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (HS)	Tỷ lệ (%)
Nguồn nội bộ	4	15,4	4	12,5	5	10,2	7	8,4
Nguồn bên ngoài	22	84,6	28	87,5	34	89,8	66	91,6
<b>Tổng</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)



**Biểu đồ 2.6: Kết quả tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng của công ty giai đoạn 2011-2014**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Nguồn bên trong công ty: Nguồn này bao gồm những người lao động đang làm việc tại công ty. Công ty luôn luôn cân nhắc khả năng phù hợp của các ứng viên nội bộ với công việc còn trống trước khi tổ chức các biện pháp nhằm tuyển dụng nguồn bên ngoài. Công ty tuyển dụng chính những người lao động trong công ty cho các vị trí công việc khác nhau bằng sự luân

chuyển lao động trong công ty từ vị trí hay bộ phận này sang vị trí hay bộ phận khác.

Với nguồn tuyển dụng này chủ yếu được công ty sử dụng khi nhu cầu cần tuyển số lượng lao động ít hoặc khối lượng công việc không lớn và thường sử dụng khi trong công ty có một nhân viên nào đó nghỉ việc hoặc tạm nghỉ thai sản.

Từ biểu đồ trên ta thấy những năm gần đây Công ty ưu tiên tuyển dụng và tạo điều kiện cho người lao động đang làm việc tại công ty được làm việc ở những vị trí còn trống. Số lao động mà công ty tuyển dụng từ nguồn nội bộ tăng theo các năm, cụ thể năm 2011 là 4 hồ sơ chiếm 15,4%; năm 2012 là 4 hồ sơ chiếm 12,5%, giảm 2,9% so với năm 2011; năm 2013 là 5 hồ sơ chiếm 10,2%, giảm 2,3% so với năm 2012; năm 2014 là 7 hồ sơ chiếm 8,4%, giảm 1,8% so với năm 2013.

- Nguồn bên ngoài công ty: Nguồn này bao gồm những người lao động bên ngoài thị trường lao động tham gia ứng cử vào vị trí công việc cần tuyển dụng lao động của công ty. Khi công ty có nhu cầu cần tuyển lao động với số lượng lớn thì lúc đó nguồn tuyển dụng bên ngoài là nguồn quan trọng và được chú trọng nhiều nhất. Thường công ty hay sử dụng nguồn này, vì nguồn này có số lượng và chất lượng phong phú, đa dạng. Từ nguồn này công ty sẽ tuyển được người lao động đáp ứng các yêu cầu mà công ty đặt ra. Bộ mặt nguồn nhân lực của công ty sẽ được thay đổi về cả mặt số lượng và chất lượng.

Theo biểu đồ trên có thể thấy nguồn tuyển dụng bên ngoài là nguồn tuyển dụng chính và quan trọng đối với công ty. Năm 2011 có 22 hồ sơ chiếm 84,6%; năm 2012 có 28 chiếm 87,5%; năm 2013 có 34 chiếm 89,6%; năm 2014 có 66 hồ sơ chiếm 91,6%.

Khi tuyển dụng nguồn bên ngoài trước hết công ty có sự ưu tiên đối với con em, người quen trong công ty. Những người lao động lao động có năng lực là con em, người quen của cán bộ công nhân viên trong công ty có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc được giới thiệu và tham gia tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng do các ứng viên bên ngoài nộp đơn tự nguyện: Số người lao động này chủ yếu là sinh viên các trường đại học, cao đẳng, trung cấp nghề, lao động phổ thông...

*\* Phương pháp tuyển dụng*

- Nguồn bên trong công ty

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

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

**Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng năm 2014 từ nguồn bên trong công ty theo các phương pháp tuyển dụng**

Chỉ tiêu	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
Thông báo tuyển dụng	3	42,9
Giới thiệu của cán bộ, nhân viên	4	57,1
<b>Tổng</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Nhìn vào bảng kết quả tuyển dụng năm 2014 từ nguồn bên trong công ty, trong số 3 hồ sơ thu được từ nguồn bên trong công ty thì phương pháp giới thiệu của cán bộ nhân viên có 4 hồ sơ chiếm 42,9%, thông báo tuyển dụng là 3 hồ sơ chiếm 42,9%.

- Nguồn bên ngoài công ty

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

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

+ Phương pháp thu hút thông qua sinh viên thực tập: Công ty có chính sách nhận sinh viên thực tập 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 ký một hợp đồng học việc. Hợp đồng này mang lại cho sinh viên một khoản hỗ trợ chi phí đi lại, ăn ở trong thời gian thực tập, những sinh viên này là nguồn tuyển dụng của Công ty sau khi họ tốt nghiệp.

Ta biểu diễn kết quả tuyển mộ của Công ty từ nguồn ngoài công ty theo phương pháp tuyển dụng năm 2014 như sau:

**Bảng 2.8: Kết quả tuyển dụng năm 2014 của Công ty từ nguồn ngoài công ty theo phương pháp tuyển dụng**

Chỉ tiêu	Số lượng (hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
Quảng cáo	26	39,4
Giới thiệu của cán bộ, nhân viên	36	54,5
Sinh viên thực tập	4	6,1
<b>Tổng</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Có thể thấy, với cả nguồn bên trong công ty và nguồn bên ngoài công ty thì phương pháp thông qua sự giới thiệu của cán bộ và nhân viên cho bạn bè và người thân là nhiều nhất 36 hồ sơ chiếm 54,5%, Quảng cáo trên thông tin đại chúng là 26 hồ sơ chiếm 39,4%, và ít nhất là sinh viên thực tập là 3 hồ sơ chiếm 6,1%.

### **2.2.3. Thông báo tuyển dụng**

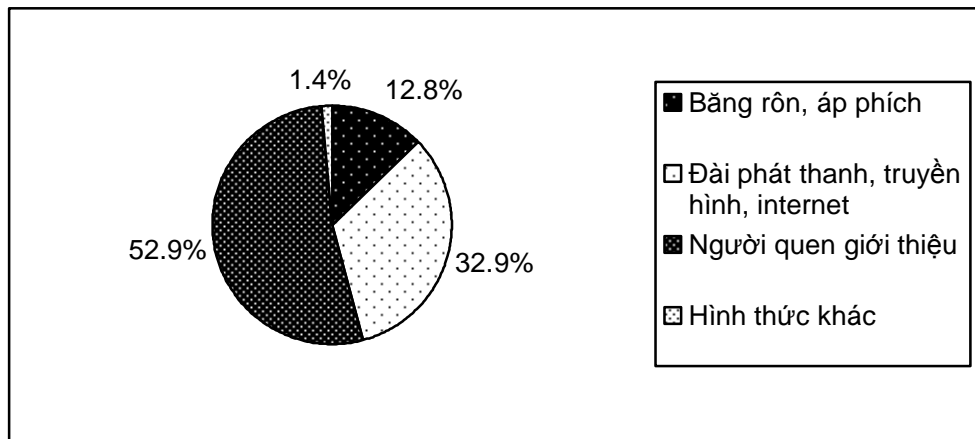
Theo kế hoạch tuyển dụng đã được Giám đốc phê duyệt, phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ soạn thông báo tuyển dụng nhân viên trên các đài phát thanh các huyện, xã, treo băng rôn...Việc thông báo sẽ được tiến hành trong một số ngày nhất định tùy từng yêu cầu cụ thể của công việc cũng như trong thực tế.

Nội dung thông báo của công ty thường giới thiệu ngắn gọn về công ty, tiêu chí tuyển dụng, mô tả nội dung công việc của vị trí tuyển dụng, số lượng cần tuyển, mức lương,...

Ngoài ra trong bảng thông báo còn ghi rõ thời hạn cuối nhận hồ sơ, địa điểm nhận hồ sơ và địa chỉ liên hệ (Phụ lục 2 – Trang 112). Bảng thông báo tuyển dụng của công ty nhận thấy: mẫu thông báo đưa ra khá chi tiết, rõ ràng vị trí cần tuyển, số lượng tuyển dụng, yêu cầu về hồ sơ, thời gian và địa điểm nhận hồ sơ cũng như yêu cầu đối với ứng viên. Bản thông báo cũng đã đề cập đến các chế độ thưởng, chế độ đãi ngộ phúc lợi khác công ty đang áp dụng để người lao động biết rõ hơn, từ đó họ thêm phần tin tưởng cũng như có tâm lý thoải mái tham gia nộp hồ sơ.

Kết quả từ phiếu khảo sát kết quả lao động vào làm việc trong công ty:

*Nhận biết thông tin tuyển dụng của công ty*



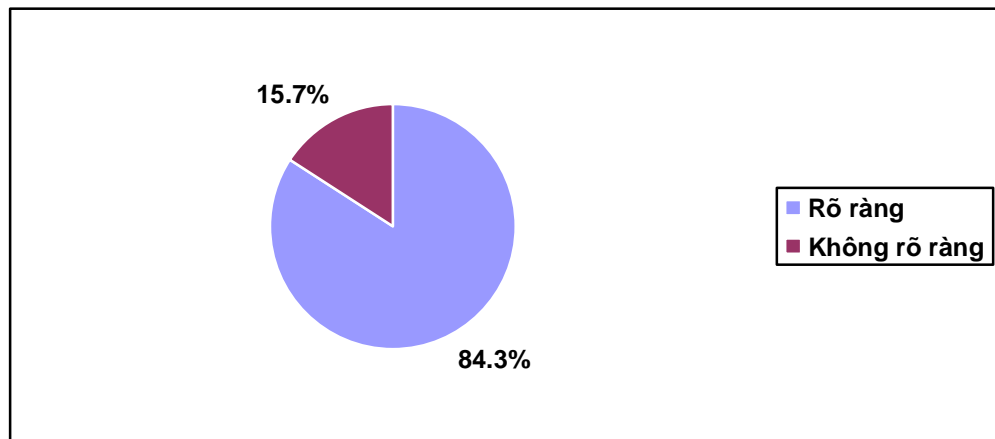
**Biểu đồ 2.7: Nhận biết thông tin tuyển dụng của công ty**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo kết quả phiếu điều tra số người lao động biết thông tin tuyển dụng qua sự giới thiệu của người thân chiếm nhiều nhất, cụ thể: có đến 37 người lao động biết thông tin tuyển dụng qua sự giới thiệu của cán bộ chiếm 52,9%, nhân viên, 23 người lao động biết thông tin tuyển dụng qua đài phát thanh,

truyền hình, internet chiếm 32,9%, 9 người lao động biết thông tin tuyển dụng bằng rôn, áp phích chiếm 12,8%; 1 người lao động biết thông tin tuyển dụng bằng hình thức khác chiếm 1,4%.

*Hình thức và nội dung thông báo tuyển dụng*



**Biểu đồ 2.8: Đánh giá thông báo tuyển dụng của công ty**

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả)*

Nhận thấy 56 người lao động nhận xét hình thức và nội dung của thông báo tuyển dụng của công ty là rõ ràng, chiếm 84,3%; 14 người lao động nhận xét thông báo tuyển dụng là không rõ ràng, chiếm 15,7%. Chứng tỏ bộ phận tuyển dụng của công ty hoạt động rất hiệu quả. Một bảng thông tin tuyển dụng đầy đủ sẽ dễ dàng thu hút các ứng viên tham gia ứng cử.

**2.2.4. Thu nhận và chọn lọc hồ sơ**

Sau khi 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, yêu cầu công việc,... Thời gian dự kiến cho việc chọn lọc hồ sơ ứng viên là 10 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 đối với ứng viên là:

- Xét tính hợp lệ của hồ sơ:

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



- Về mặt hình thức của hồ sơ: Các giấy tờ cần thiết phải được sắp xếp gọn gàng theo thứ tự như sau: Đơn xin việc, Sơ yếu lý lịch phải (có chứng thực của địa phương), Bản sao CMND, Bản sao các bằng cấp, chứng chỉ hoặc giấy tờ thể hiện trình độ chuyên môn của ứng viên, Giấy khám sức khỏe, Bản sao hộ khẩu, Giấy đăng ký tạm trú (nếu có), 4 tấm hình 4x6.

Tùy vào từng vị trí, chức danh cần tuyển mà Công ty sẽ yêu cầu bổ sung những giấy tờ cần thiết khác trong bộ hồ sơ.

- Về mặt nội dung

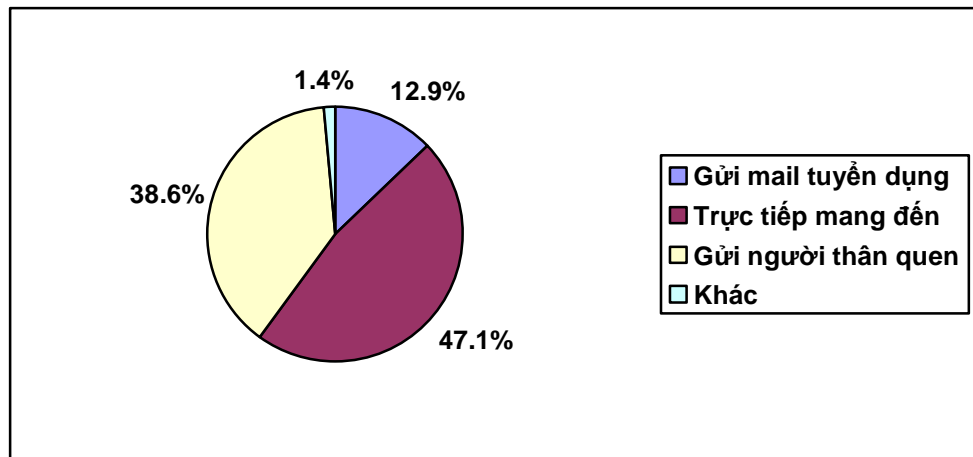
+ Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu tuyển dụng thông qua phần trình bày của đơn xin việc và sơ yếu lý lịch, các bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn.

+ Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền.

Sau khi sàng lọc hồ sơ, cán bộ tuyển dụng có trách nhiệm tổng hợp. Nếu đủ điều kiện theo tiêu chuẩn tuyển dụng đưa vào danh sách gọi tuyển lao động, nếu không đủ điều kiện thì loại hồ sơ. Đồng thời cán bộ tuyển dụng có trách nhiệm thông báo kết quả cho tất cả các ứng viên. Tiếp đó cán bộ tuyển dụng sẽ lên lịch hẹn và thông báo thời gian và địa điểm cho các ứng viên đạt qua vòng sàng lọc hồ sơ đến phỏng vấn sơ bộ tiếp theo.

Theo kết quả khảo sát như sau:

*Cách thức nộp hồ sơ tại công ty*



**Biểu đồ 2.9: Cách thức nộp hồ sơ**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Ta thấy có 33 ứng viên trực tiếp mang hồ sơ đến công ty chiếm 47,1%, 27 ứng viên gửi người thân quen trong công ty chiếm 38,6%, 9 ứng viên gửi qua mail tuyển dụng chiếm 12,9%, 1 bằng hình thức khác chiếm 1,4%. Điều này có thể lý giải các ứng viên muốn trực tiếp đến nộp hồ sơ để có thể thấy được tình hình hoạt động của công ty như thế nào. Tuy nhiên công ty cũng nên đa dạng hình thức nộp hồ sơ, nhất là việc nộp hồ sơ qua mail tuyển dụng để tiết kiệm thời gian đi lại của ứng viên rất nhiều.

#### **2.2.5. Phỏng vấn sơ bộ**

Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ sử dụng biểu mẫu đánh giá phỏng vấn để đánh giá sơ bộ ứng viên trên khía cạnh: Trình độ học vấn, kinh nghiệm phù hợp với vị trí dự tuyển, kỹ năng, khả năng, động cơ làm việc và có thể đánh giá thêm ở khía cạnh chuyên môn.

Ứng viên thỏa mãn các điều kiện tuyển dụng theo đánh giá sơ bộ của phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ sẽ được chuyển tới Trưởng bộ phận liên quan xem xét, bố trí phỏng vấn vòng tiếp theo.

Quá trình phỏng vấn này được Công ty nêu ra rất rõ ràng. Các bộ phận phòng ban trong công ty cũng thực hiện tuân theo những quy định đó và có sự

linh hoạt tuyển dụng các vị trí cấp cao. 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 20 phút. Thời gian đủ để cho cán bộ phỏng vấn đánh giá sơ bộ về tính cách, đặc điểm, năng lực của ứng viên, đồng thời ứng viên cũng có thời gian để bộ 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 phỏng vấn chuyên môn và chuyên sâu.

**\* Đối với lao động trực tiếp**

Đối với công nhân trực tiếp phương pháp phỏng vấn sơ bộ được thực hiện một cách đơn giản, gọn nhẹ. Hình thức phỏng vấn thường được công ty áp dụng là lần lượt phỏng vấn trực tiếp từng ứng viên theo một trình tự danh sách gọi tuyển.

Việc phỏng vấn do cán bộ phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ và trưởng bộ phận cần tuyển dụng tiến hành

Câu hỏi đặt ra trong quá trình phỏng vấn thường xoay quanh các nội dung mà ứng viên viết trong sơ yếu lý lịch như:

1. Hiểu biết của bạn về công ty chúng tôi?
2. Bạn cho biết các kỹ năng và năng khiếu khác (nếu có)?
3. Tại sao bạn lại ứng tuyển vào công ty?
4. Mức thu nhập mong muốn?...

Các tiêu chí để đánh giá ứng viên chủ yếu tập trung ở ngoại hình, tác phong, sức khỏe qua ngoại hình bên ngoài,...

**\* Đối với lao động chuyên môn**

Căn cứ vào yêu cầu công việc, của các vị trí, căn cứ vào kết quả nghiên cứu hồ sơ, vào điểm lưu ý của mỗi ứng viên để tiến hành chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn cho các ứng viên hoặc mỗi ứng viên cụ thể.

Câu hỏi thường đặt ra trong quá trình phỏng vấn sơ bộ:

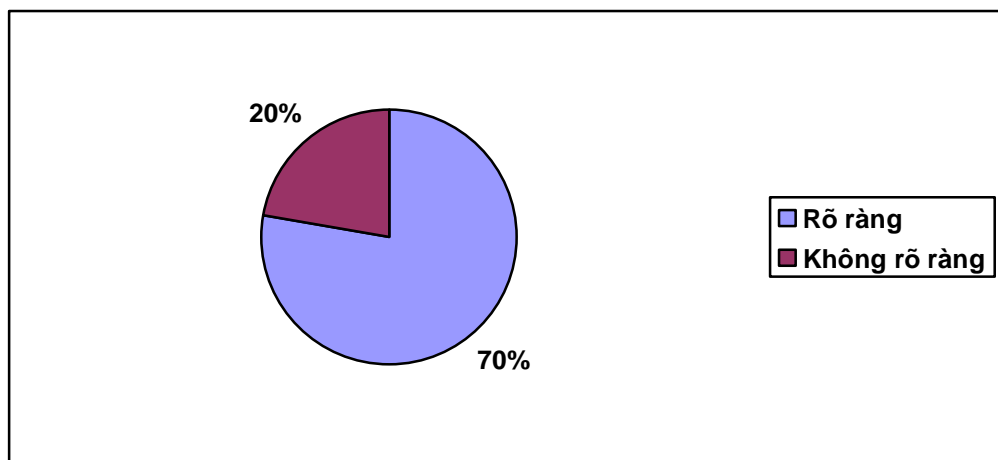
1. Tại sao bạn lại muốn làm việc tại tổ chức chúng tôi?
2. Khi làm việc, nếu gặp khó khăn và bị căng thẳng thì bạn xử lý ra sao?
3. Bạn đã bao giờ làm việc ở những công ty cùng ngành chưa?
4. Điểm mạnh và điểm yếu của bạn?
5. Theo bạn, ở vị trí mà bạn muốn vào làm việc, vấn đề gì là quan trọng nhất?...

Thông qua quá trình phỏng vấn này sẽ đánh giá được tổng quát về các yếu tố hoàn cảnh, tình hình, quan niệm sống và nhạy bén, ý chí phấn đấu trong quá trình làm việc, khả năng làm việc trong điều kiện áp lực công việc cao của từng ứng viên.

Sau khi phỏng vấn hội đồng phỏng vấn sẽ họp để bình xét, lấy ý kiến chung đánh giá của từng thành viên phỏng vấn để lựa chọn những ứng viên trúng tuyển vòng một. Cán bộ tuyển dụng sẽ thông báo cho các ứng viên biết mình có trúng tuyển hay không và nếu trúng tuyển, sẽ thông báo ngày giờ phỏng vấn lần hai cho ứng viên.

Biểu đồ biểu diễn kết quả khảo sát như sau:

*Chuyên viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc*

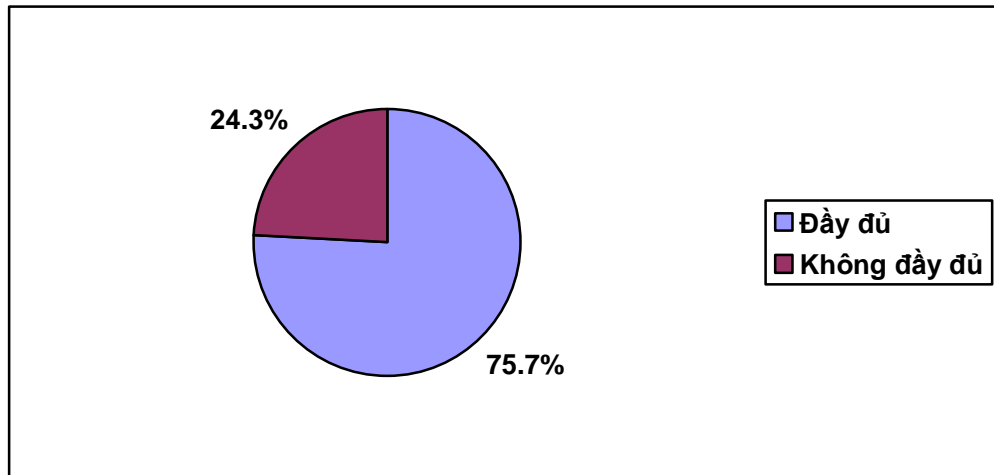


**Biểu đồ 2.10: Đánh giá chuyên viên tuyển dụng**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả cho thấy có 49 ý kiến của người lao động đánh giá chuyên viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc trong quá trình họ được phỏng vấn chiếm 70%; 21 ý kiến đánh giá việc chuyên viên tuyển dụng là không rõ ràng chiếm 30%. Qua đây ta thấy đội ngũ chuyên viên tuyển dụng chưa thật sự chuyên nghiệp, công ty cần chú trọng đào tạo đội ngũ chuyên viên tuyển dụng chuyên nghiệp hơn.

*Trả lời thắc mắc của người dự tuyển*



**Biểu đồ 2.11: Đánh giá trả lời thắc mắc ứng viên**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả cho thấy có 53 ý kiến của nhân viên đánh giá chuyên viên tuyển dụng trả lời đầy đủ thắc mắc về công ty mà họ đặt ra trong quá trình họ được phỏng vấn giúp họ hiểu rõ hơn về công ty mình muốn làm việc chiếm 75,7%, 17 ý kiến cho rằng chuyên viên tuyển dụng không trả lời đầy đủ những thắc mắc của người dự tuyển chiếm 24,3%. Do đó, công ty cần chú trọng hơn nữa đến đội ngũ chuyên viên tuyển dụng để quá trình phỏng vấn nhân viên đạt hiệu quả cao hơn, đảm bảo tìm đúng người phù hợp với tính chất công việc.

### **2.2.6. Phỏng vấn của lãnh đạo trực tiếp**

Sau khi nhận được hồ sơ ứng viên kèm kết quả đánh giá phỏng vấn sơ bộ của phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ. Các ứng viên tiếp tục được gọi phỏng vấn của lãnh đạo trực tiếp.

Cuộc phỏng vấn này nhằm đảm bảo sự thống nhất từ Giám đốc cho tới người phụ trách trực tiếp và người sử dụng lao động. Nó giúp công ty khắc phục được sự đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động. Vì chỉ có người lãnh đạo trực tiếp mới am hiểu công việc nhất, biết được phòng mình cần những nhân viên như thế nào, trình độ ra sao, và có khả năng đào tạo ứng viên đó không...Do vậy, cán bộ tuyển dụng sẽ thử tay nghề cũng như trình độ của ứng viên. Từ đó có thể biết được ứng viên đó có đáp ứng được với yêu cầu công việc không?

Khi các ứng viên đã thuyết phục được các lãnh đạo trực tiếp thì các ứng viên đó sẽ được mời lên phòng của Giám đốc để gặp gỡ, trao đổi thêm và chờ quyết định của Giám đốc công ty.

Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ sẽ có trách nhiệm liên hệ với ứng viên đến làm thủ tục tiếp nhận thử việc, khi các kết quả đánh giá sơ bộ của phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ, kết quả đánh giá chuyên môn của phòng chuyên môn được Giám đốc đồng ý, phê duyệt.

Nội dung của buổi gặp mặt trao đổi là trao đổi với các bộ phận về công việc cụ thể, trao đổi với trưởng phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ về mức lương và các chế độ đãi ngộ sau này. Những ứng viên có đủ năng lực và đồng ý làm việc tại công ty thì cán bộ tuyển dụng sẽ gửi thư mời làm việc.

Trường hợp ứng viên từ chối cơ hội làm việc phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ sẽ thông báo ngay cho Giám đốc và trưởng phòng chuyên môn biết để tổ chức đợt phỏng vấn khác.

**Bảng 2.9: Bảng tổng hợp lượng ứng viên tham gia dự tuyển  
giai đoạn 2011-2014**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>
Số lượng lao động cần tuyển	27	34	50	74
Số hồ sơ thu được	174	243	317	510
Số ứng viên tham gia phỏng vấn	138	183	234	366
Số lượng lao động trúng tuyển	26	32	49	72

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Nhìn vào bảng này ta nhận thấy tuy công ty tuyển thêm nhân viên từng năm là không nhiều nhưng số lượng ứng viên nộp hồ sơ tuyển lại rất đông. Điều đó làm công ty càng có nhiều cơ hội để tuyển chọn những lao động giỏi.

#### **2.2.7. Tiếp nhận và thử việc**

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

Thư mời làm việc khá chi tiết và đầy đủ các nội dung cần thiết cho một bức thư mời làm việc. Trong mẫu thư 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 thư này cho thấy 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 Tổ chức hành chính – Tài vụ thực hiện các thủ tục tiếp nhận: Quyết định tiếp nhận lao động thử việc, hợp đồng lao động thử việc, nội quy lao động,...chuyển cho lao động ngay trong ngày đầu tiên làm việc.

Công tác thử việc đối với lao động mới rất được Công ty coi trọng vì quá trình này giúp ứng viên bộc lộ khả năng thực sự của mình đồng thời cho

thấy mức độ phù hợp giữa họ và công việc ở vị trí tuyển dụng. Qua quá trình thử việc, công ty sẽ đánh giá và đưa ra quyết định có tuyển dụng chính thức nhân viên đó hay không.

Thời gian thử việc của công ty thường là từ 2 tháng tùy thuộc vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm. Đây là bước nhằm tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra quyết định cuối cùng về việc làm. Điều này giúp người lao động biết được chi tiết hơn về công việc như: Mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn với công việc. Đồng thời giúp công ty nâng thêm khả năng, năng lực làm việc thực tế của các ứng viên.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp đặc biệt, Giám đốc sẽ quyết định về thời gian thử việc của lao động khi được tiếp nhận.

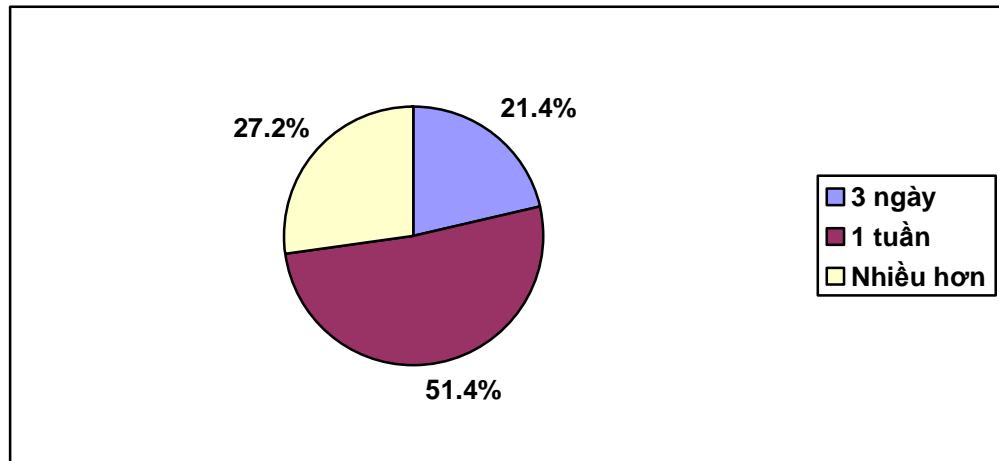
Trước ngày cán bộ nhân viên đến làm việc, phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ cần phối hợp với Trưởng các đơn vị có liên quan bố trí chỗ làm việc, công cụ, dụng cụ, thiết bị, văn phòng phẩm cần thiết để phục vụ công việc theo quy định của công ty cho lao động mới.

Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ có trách nhiệm hướng dẫn cán bộ công nhân viên hội nhập thông qua chương trình đào tạo dành cho cán bộ công nhân viên mới. Trưởng đơn vị liên quan có trách nhiệm lập chương trình đào tạo chuyên môn và bố trí người kèm cặp, hướng dẫn cán bộ công nhân viên mới trong công việc.

Theo kết quả khảo sát nhận thấy như sau:

*Đánh giá ứng viên làm quen công việc*





**Biểu đồ 2.12: Đánh giá ứng viên làm quen công việc**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Ta thấy, nhân viên mới thường mất 1 tuần để làm quen với công việc là 36 người, chiếm 51,4%; nhiều hơn 1 tuần để quen với công việc với 19 người, chiếm 27,2%; 15 người mất 3 ngày là quen với công việc, chiếm 21,4%. Điều này phù hợp với các ứng viên trực tiếp sản xuất của công ty.

Sau thời gian thử việc, trưởng bộ phận, phòng ban sẽ tiến hành đánh giá quá trình làm việc của từng nhân viên mới.

### **2.2.8. Ra quyết định tuyển dụng và ký hợp đồng lao động**

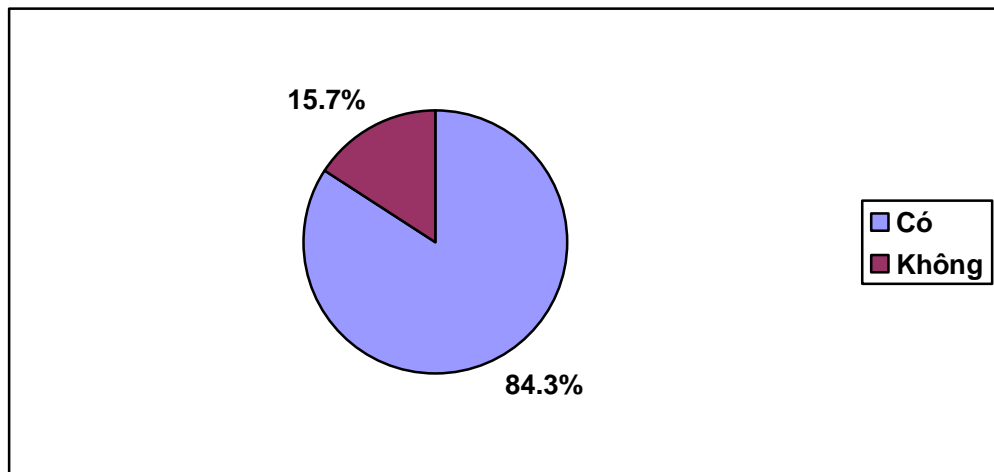
Căn cứ vào kết quả đánh giá của trưởng đơn vị và chuyên về phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ nhận xét, trước khi trình Giám đốc phê duyệt, có hai khả năng xảy ra:

- Kết quả thử việc không đạt yêu cầu: Hai bên kết thúc hợp đồng thử việc và giải quyết chế độ lương thử việc cho họ. Hoặc tiếp tục thực hiện thời hạn còn lại của hợp đồng, hoặc thỏa thuận kéo dài thời gian thử việc nếu hợp đồng thử việc đã hết hiệu lực. Trong trường hợp này, công ty sẽ giành quyền xem xét và quyết định.

- Kết quả thử việc đạt yêu cầu: Nhìn chung đa phần các ứng viên sau khi thử việc tại công ty đều có thái độ hài lòng về chế độ đãi ngộ cũng như môi trường làm việc, tác phong văn hóa trong giao tiếp.

Thực vậy, **kết quả khảo sát công nhân viên về công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty** được biểu diễn biểu đồ như sau:

*Đánh giá vị trí được tuyển*



**Biểu đồ 2.13: Đánh giá vị trí được tuyển**

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả)*

Nhận thấy, có 59 ý kiến của nhân viên đánh giá vị trí được tuyển dụng phù hợp với chuyên môn của họ, chiếm 84,3%, 11 ý kiến cho rằng vị trí làm việc của họ không phù hợp với chuyên môn, chiếm 15,7%. Qua đây công ty cần chú trọng sắp xếp công việc phù hợp với từng người, từng việc cho các **ứng viên để họ có thể** thoái mái làm việc, năng suất hiệu quả công việc cao.

Khi cán bộ công nhân viên được tuyển dụng chính thức, phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ thực hiện các thủ tục tiếp nhận: Quyết định tiếp nhận chính thức, quyết định bổ nhiệm soạn thảo và thực hiện ký kết hợp đồng phù hợp với từng đối tượng tuyển dụng và các vấn đề thỏa thuận khác.

### **2.3. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực của công ty**

#### **2.3.1. Tỷ lệ sàng lọc**

Tỷ lệ sàng lọc của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh được thể hiện trong bảng 2.10 như sau:

**Bảng 2.10: Bảng tỷ lệ sàng lọc trong tuyển dụng tại công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Ứng viên trúng tuyển (1)	26	32	49	72
Hồ sơ dự tuyển (2)	174	243	317	510
Ứng viên tham gia phỏng vấn (3)	138	183	234	366
Tỷ lệ sàng lọc (4)	1:1	1:2	1:2	1:3

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chức)

Trong đó: (4) = [(2) – (3)]/(1)

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh có xu hướng tăng lên qua các năm. Điều này chứng tỏ công ty phần nào đã giảm thiểu được chi phí tài chính khi tuyển dụng và cũng đã thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển chọn.

### 2.3.2. Tỷ lệ chọn

Tỷ lệ chọn của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh được thể hiện trong bảng 2.11 như sau:

**Bảng 2.11: Bảng tỷ lệ chọn trong tuyển dụng tại công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Ứng viên trúng tuyển (1)	26	32	49	72
Hồ sơ dự tuyển (2)	174	243	317	510
Tỷ lệ chọn (3)	1:6	1:7	1:6	1:7

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chức)

Trong đó: (3) = (1)/(2)

Tỷ lệ chọn của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh có xu hướng tăng lên qua các năm. Năm 2011 cứ 4 hồ sơ ứng tuyển thì có 1 người

được tuyển dụng, năm 2012 cứ 7 hồ sơ ứng tuyển thì có 1 người được tuyển dụng, năm 2013 cứ 6 hồ sơ ứng tuyển thì có 1 người được tuyển dụng, năm 2014 cứ 7 hồ sơ ứng tuyển thì có 1 người được tuyển dụng. Điều này chứng tỏ công ty càng có nhiều cơ hội tuyển chọn được những lao động làm việc hiệu quả.

### 2.3.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc

Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc của công ty được thể hiện trong bảng 2.12 như sau:

**Bảng 2.12: Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc tại công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Ứng viên ký hợp đồng thử việc (1)	26	32	49	72
Ứng viên ký hợp đồng chính thức (2)	25	30	48	70
Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc (3)	1:26	1:15	1:49	1:36

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Trong đó: (3) = [(1) – (2)]/(1)

Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc đánh giá năng lực thực sự và khả năng thích ứng của ứng viên trúng tuyển sau khi tiếp xúc với môi trường làm việc của công ty. Trong năm 2011 nhân viên mới nghỉ việc còn thấp nhưng năm 2012 nhân viên tăng lên 2 người, năm 2013 là 1 người và năm 2014 là 2 người. Điều này phản ánh công tác hội nhập nhân viên mới tại công ty chưa thực sự hiệu quả, chưa giúp được ứng viên làm quen và thích ứng với công việc, đồng thời phản ánh những sai sót năng lực thực sự của ứng viên trong quá trình tuyển chọn. Công tác hội nhập nhân viên mới chưa thực sự hiệu quả, khiến cho nhân viên cảm thấy chán nản và không có định hướng rõ ràng dẫn đến các ứng viên quyết định bỏ việc ngay trong giai đoạn thử việc.

#### 2.3.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc

Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc của công ty được thể hiện trong bảng 2.13 như sau:

**Bảng 2.13: Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc tại công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Nhân viên thôi việc (1)	2	2	3	5
Ứng viên ký hợp đồng chính thức (2)	25	30	48	70
Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc (3)	1:13	1:15	1:16	1:14

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Trong đó: (3) = (1)/(2)

Tỷ lệ nhân viên thôi việc sau thời gian ký hợp đồng chính thức phản ánh hiệu quả trong công tác tuyển dụng tại công ty. Tỷ lệ này tăng dần qua các năm. Điều này chứng nhân viên mới chưa làm quen được với môi trường làm việc mới và chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

#### 2.3.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại

Tỷ lệ nhân viên mới đào tạo của công ty được thể hiện trong bảng 2.14 như sau:

**Bảng 2.14: Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại tại công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Nhân viên đào tạo lại (1)	2	2	2	3
Ứng viên ký hợp đồng chính thức (2)	25	30	48	70
Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc (3)	1:12	1:15	1:24	1:23

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Trong đó: (3) = (1)/(2)

Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại sau thời gian ký hợp đồng chính thức phản ánh hiệu quả trong công tác tuyển dụng tại công ty. Tỷ lệ này tăng dần qua

các năm. Điều này chứng tỏ công tác tuyển dụng của công ty chưa thực sự hiệu quả.

### **2.3.6. Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng trong năm**

Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng trong năm của công ty được hiện hiện trong bảng 2.15 như sau:

**Bảng 2.15: Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu tuyển dụng của công ty**

Năm	Số lượng ứng viên cần tuyển (người)		Tỷ lệ đáp ứng (%)
	Kế hoạch tuyển dụng	Thực tế tuyển dụng	
<b>2011</b>	23	23	100
<b>2012</b>	27	26	96,2
<b>2013</b>	43	42	97,6
<b>2014</b>	66	64	97

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Tỷ lệ đáp ứng yêu cầu nhân lực theo kế hoạch tuyển dụng của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh tương đối cao. Tỷ lệ này cao cho thấy sự hiệu quả trong tuyển dụng của công ty trong việc đáp ứng yêu cầu về mặt số lượng.

### **1.3.7. Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu đột xuất trong năm:**

Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu đột xuất trong năm của công ty được hiện hiện trong bảng 2.15 như sau:

**Bảng 2.16: Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu tuyển dụng của công ty**

Năm	Số lượng ứng viên cần tuyển (người)		Tỷ lệ đáp ứng (%)
	Kế hoạch tuyển dụng	Thực tế tuyển dụng	
<b>2011</b>	4	3	75
<b>2012</b>	7	6	85,7
<b>2013</b>	7	7	100
<b>2014</b>	8	8	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Tỷ lệ đáp ứng nhân lực theo yêu cầu đột xuất trong năm của công ty tương đối cao cho thấy được sự nhạy bén, thích ứng nhanh của cán bộ tuyển dụng cũng như công tác tuyển dụng của công ty.

### **2.3.8. Chi phí tuyển dụng**

Chi phí cho công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh bao gồm:

- Chi phí băng rôn treo tại bên cạnh cổng công ty
- Chi phí thông báo thông tin tuyển dụng trên đài truyền thanh huyện Yên Khánh.
- Chi phí tổ chức buổi phỏng vấn
- Chi phí đào tạo nghề cho lao động trực tiếp sản xuất
- Chi phí nguyên vật liệu cho việc học nghề và thử việc.

**Bảng 2.17: Chi phí tuyển dụng của công ty giai đoạn 2011-2014**

Đơn vị: nghìn đồng

<b>Năm</b>	<b>Tổng chi phí tuyển dụng</b>	<b>Số lao động được tuyển dụng</b>	<b>Chi phí bình quân</b>
2011	46.800.000	26	1.800
2012	60.500.000	32	1.891
2013	98.100.000	49	2.002
2014	137.000.000	72	1.903
<b>Tổng</b>	<b>342.400.000</b>	<b>179</b>	<b>7.596</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)

Qua bảng số liệu ta thấy chi phí cho tuyển dụng không quá lớn, chi phí của các năm sau tăng lên so với các năm trước. Tổng chi phí tuyển dụng cho cả giai đoạn từ năm 2011-2014 là 342.400.000 đồng; trong đó chi phí tuyển dụng năm 2011 là 46.800.000 đồng; năm 2012 là 60.500.000 đồng, tăng 13.700.000 đồng so với năm 2011; năm 2013 là 98.100.000 đồng tăng

37.600.000 đồng so với năm 2012; năm 2014 là 137.000.000 đồng tăng 38.900.000 đồng so với năm 2013.

Nhìn chung tốc độ tăng chi phí tuyển dụng của công ty qua các năm là khá ổn định. Công ty đã có sự quan tâm và đầu tư kinh phí cho tuyển dụng.

### **2.3.9. Kết quả đánh giá thực hiện công việc**

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mới thể hiện năng lực của các ứng viên trúng tuyển. Tuy nhiên, đây là tiêu chí đánh giá trong một thời gian dài và phụ thuộc vào nhiều yếu tố môi trường bên ngoài khác mới phản ánh chính xác được năng lực thực sự của ứng viên. Đồng thời, các tiêu chí đánh giá mà công ty đưa ra cũng cần được xây dựng hợp lý, phản ánh đúng tính chất công việc của từng vị trí.

Tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới chưa thực sự được chú trọng. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa được xây dựng cụ thể cho từng vị trí và không được thông báo trước cho nhân viên ngay từ khi nhận công việc, đồng thời kết quả đánh giá công việc được thực hiện ngay sau hai tháng thử việc nên chưa phản ánh hết thực lực của ứng viên.

### **2.3.10. Năng suất lao động bình quân**

Năng suất lao động bình quân của công ty được thể hiện trong bảng 2.17 như sau:

**Bảng 2.18: Năng suất lao động bình quân của công ty**

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số lao động (1)	326	347	384	443
Doanh thu (2)	87.238	96.939	109.650	136.068
Năng suất lao động bình quân (3)	267,6	279,4	285,5	307,2

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)



*Trong đó: (3) = (2)/(1)*

Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây lắp, doanh thu được tính trên cả công trình hoàn thiện. Vì vậy dựa vào năng suất bình quân của tổng số cán bộ công nhân viên tại công ty ta thấy có xu hướng tăng qua từng năm, chứng tỏ năng suất lao động mới tuyển dụng cũng có xu hướng tăng. Điều này cho thấy các nhân viên mới được tuyển dụng phần nào đã đáp ứng được yêu cầu công việc và mục tiêu của công ty đề ra.

Qua kết quả công tác nhân lực của công ty thấy rằng công ty đã tuyển dụng được số lượng lao động phần nào đã đáp ứng được yêu cầu công việc và bố trí công việc cho các ứng viên hợp lý.

## **2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại công ty**

### **2.4.1. Ưu điểm**

- Hoạt động tuyển dụng được sự quan tâm của ban Giám đốc, có sự phối hợp tích cực giữa các phòng ban giúp cho việc tuyển dụng được tiến hành dễ dàng và thống nhất.

- Việc tham gia của tất cả các phòng ban, bộ phận có nhu cầu lao động trong quá trình tuyển dụng giúp cho việc đánh giá các ứng viên được thuận lợi và chính xác hơn. Từng bộ phận, phòng ban chủ động đề xuất nhu cầu tuyển dụng của mình dựa trên quy mô, kế hoạch phát triển của công ty, tránh được tình trạng dư thừa hay thiếu hụt lao động khi cần thiết.

- Nguồn tuyển dụng: Công ty đã biết tận dụng nguồn nội bộ trong tuyển dụng. Điều này giúp cho công ty tiết kiệm được phần nào chi phí. Bên cạnh đó tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động, nâng cao sự tự giác và năng suất lao động.

- Phương pháp tuyển dụng đã khai thác tối đa nguồn lao động, tuyển dụng hợp lý các ứng viên thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên

trong công ty. Đồng thời công ty cũng áp dụng phương pháp thông báo trên phương tiện truyền thông của địa phương. Nguồn nhân lực của địa phương dồi dào giúp cho công ty thuận lợi trong việc lựa chọn người có đủ khả năng và năng lực phù hợp với yêu cầu đặt ra.

- Công ty đã đi đúng quy trình, áp dụng thành công lý thuyết vào thực tiễn. Quy trình tuyển dụng của công ty khá khoa học, được trình bày rõ ràng, cụ thể theo một trình tự nhất định. Công ty bước đầu đã đưa ra được những nội dung cụ thể làm cơ sở tuyển dụng, tuyển dụng được đúng số lượng, đúng yêu cầu về thời gian và tuyển được đủ các vị trí còn trống.

- Tuyển dụng nhân lực tại công ty cũng đã lựa chọn được cho công ty nguồn nhân lực trẻ, nhiệt huyết, năng nổ, trình độ chuyên môn cao, đặc biệt là các lao động có nhiều kinh nghiệm nên hứa hẹn sẽ đáp ứng được yêu cầu công việc cũng như thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh, đạt được các mục tiêu tài chính của công ty.

- 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 làm giảm bớt thời gian và chi phí đào tạo của công ty.

#### **2.4.2. Hạn chế**

Bên cạnh những thành tựu đạt được trong tuyển dụng tại công ty thì công tác này còn tồn tại nhiều hạn chế:

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

- Các nguồn và phương pháp tuyển mộ chưa đa dạng, còn thiếu chiều sâu và sự phong phú, chính sách lương thưởng mà công ty đưa ra còn kém hấp dẫn khiến cho người lao động có tiềm năng còn e ngại.

- Tỷ lệ sàng lọc cho các đợt tuyển dụng của công ty chưa được chú trọng làm khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả tuyển dụng sau này.

- Quảng bá về công ty trên phương tiện truyền thông còn hạn chế, chưa được đầu tư mạnh mẽ, khiến cho công chúng chưa biết và hiểu đầy đủ về công ty do vậy mọi người thường ngỡ ngàng với thông báo tuyển dụng của công ty.

- Công tác kiểm tra, xác minh lý lịch của ứng viên chưa được quan tâm. Hầu như bộ phận tuyển dụng không xác minh lại độ chính xác của hồ sơ, như vậy sẽ rất nguy hiểm nếu gặp phải những hồ sơ giả của các ứng viên khai không trung thực về lý lịch tiền sử của bản thân.

- Công ty chưa áp dụng mạnh mẽ văn hóa doanh nghiệp, chưa sử dụng văn hóa doanh nghiệp làm chìa khóa kết nối người lao động vì mục tiêu chung và chưa sử dụng văn hóa doanh nghiệp để tác động đến tuyển dụng nhân lực.

### **2.4.3. Nguyên nhân**

Thực trạng tuyển dụng của công ty đã đưa đến những khó khăn nhất định cho hoạt động quản lý nguồn của công ty nói chung, từ những hạn chế của công tác tuyển dụng nhân lực nói riêng có thể nhận thấy rằng một số những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng non yếu của tuyển dụng đó là:

- Chi phí đầu tư vào tuyển dụng còn hạn chế, vì vậy tuyển được những lao động có chất lượng cao còn ít.

- Công ty chưa đánh giá đúng và đầy đủ tầm quan trọng của nguồn lực con người trong sản xuất kinh doanh và phát triển của công ty, nguồn vốn con người chưa được chú trọng đúng với tầm quan trọng của giá trị trí tuệ con

người một cách thấu đáo nhất, đầu tư về nhân sự chưa mang tính kế hoạch để hoàn thiện tuyển dụng.

- Bộ phận tuyển dụng của công ty chưa đủ chuyên môn, kinh nghiệm để thực hiện tuyển dụng cho đúng quy trình, các phương pháp mang tính nghệ thuật sắc bén để làm cho công tác này đạt được các tiêu chí về tuyển dụng nguồn nhân lực trong công ty.

- Công ty chưa chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp, chưa xác định được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thu hút các ứng viên cũng như kết nối các cá nhân trong công ty.

- Công ty chưa chú trọng và chưa có chính sách đào tạo lại cho người lao động mới tuyển dụng. Do đó không tạo được động lực cho người lao động, không thúc đẩy được sự hăng say, nhiệt tình làm việc của nhân viên dẫn đến năng suất lao động giảm.

Như vậy, công ty cần xem xét để khắc phục những nguyên nhân này để từ đó khắc phục hạn chế tồn tại, giúp cho tuyển dụng nhân lực của công ty mang lại hiệu quả cao hơn.

## **Tiểu tiết chương 2**

Tác giả đã chỉ ra được thực trạng tuyển dụng nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh. Nội dung chương 2 xoay quanh những vấn đề sau:

- Quá trình hình thành, phát triển và các đặc điểm kinh tế kỹ thuật của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh.

- Nêu lên được thực trạng của tuyển dụng của công ty, thông qua quá trình tuyển dụng.

- Đánh giá các tiêu chí, những mặt đạt được và những mặt còn hạn chế của tuyển dụng, từ đó chỉ ra được những nguyên nhân của hạn chế, những nguyên nhân này làm cơ sở để tìm giải pháp cho những hạn chế về tuyển dụng mà công ty đang gặp phải.

Thực trạng tuyển dụng đã chỉ ra được các điểm yếu của công ty này, từ việc thu hút nguồn nhân lực bằng phương pháp và công cụ còn thiếu sinh động, sáng tạo; đến tuyển dụng còn hạn chế về phương hướng và cách nhìn nhận đánh giá của ứng viên. Qua thực trạng này các nhà quản trị sẽ có thể đánh giá đúng đắn vai trò tuyển dụng lớn đến đâu, để có một tầm nhìn chính xác, sâu rộng về việc tuyển dụng được đúng người, đúng việc; để có sự đầu tư đúng đắn, cơ bản để cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

### Chương 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH

### 3.1 Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

#### 3.1.1. Mục tiêu của công ty đến năm 2020

- Với sự nỗ lực không mệt mỏi của toàn thể lãnh đạo, cán bộ nhân viên trong công ty đã và đang dần khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh đang hội tụ được đầy đủ sức mạnh để đảm bảo khả năng phát triển mạnh mẽ, trở thành một công ty có thương hiệu, uy tín trong lĩnh vực xây dựng. Công ty đã xây dựng được những chiến lược phát triển phù hợp với xu thế phát triển của đất nước.

- Sau một quá trình tham gia vào thị trường Việt Nam với các công trình xây dựng lớn đã đem lại cho công ty một vị trí nhất định. Công ty dự kiến trong 5 năm tới sẽ xây dựng các chi nhánh của công ty trên các tỉnh thành trên cả nước.

- Xây dựng công ty thành một tổ chức có đội ngũ nhân viên có chuyên môn, tay nghề cao để trở thành công ty lớn mạnh trong lĩnh vực xây dựng trên thị trường trong nước.

- Ký được nhiều hợp đồng xây dựng các công trình thủy lợi, thủy điện, giao thông vận tải,...với kinh phí lớn để mang lại lợi nhuận cho công ty và giải quyết việc làm cho cán bộ công nhân viên toàn công ty, đóng góp một phần quỹ phúc lợi cho xã hội.

- Trong giai đoạn 2015-2020, dự kiến hàng năm lợi nhuận của công ty tăng từ 35-55% .

- Đầu tư thiết bị công nghệ thi công

#### 3.1.2. Chiến lược phát triển của công ty

- Mở thêm các chi nhánh ở các tỉnh trong cả nước để ký được nhiều hợp đồng có kinh phí lớn.

- Đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

- Tăng cường công tác đào tạo, đào tạo lại để nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng nhu cầu công việc và phát triển chung của công ty.

- Đa dạng hóa để khai thác các nguồn lực hiện có của công ty.

### **3.2. Định hướng tuyển dụng của công ty**

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

**3.2.2. Chất lượng tuyển dụng:** Duy trì nguồn chất lượng hiện có và Công ty cần chú tâm đến nâng cao chất lượng tuyển dụng mới, đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực của công ty cả về chất lượng và số lượng. Giảm dần và đẩy lùi tình trạng số lượng đông mà chất lượng lao động lại thấp, không đảm bảo được tính thị trường hiện nay, cần có đội ngũ lao động có chất lượng tốt theo kịp các thay đổi nhanh chóng của thị trường ngày càng gay gắt như sự nhạy bén, óc sáng tạo, sự linh hoạt, trình độ chuyên môn theo kịp với công nghệ,... Để nâng cao chất lượng tuyển chọn cần lập tiêu chuẩn tuyển chọn cụ thể hơn cho từng vị trí công việc, kết hợp chặt chẽ với các công tác khác trong quản lý nhân sự. Đảm bảo được chất lượng lao động cao, có trình độ và được đào tạo bài bản, có kinh nghiệm thực tế, có sáng kiến kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng nguồn lao động tốt tạo được thế cạnh tranh cho công ty.

### **3.3. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực**

Trong thời gian qua, công ty đã tiến hành tuyển dụng khá hiệu quả, đáp ứng kịp thời nhu cầu về nhân lực để thực hiện tốt hoạt động sản xuất kinh doanh, phù hợp với tình hình thực tế của công ty. Nhưng bên cạnh những điểm mạnh đó, tuyển dụng của công ty vẫn còn nhiều hạn chế cần phải khắc phục. Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của tuyển dụng và hoàn thiện công tác này đem lại những thành quả tốt hơn, tạo ra sự thay đổi theo hướng tích cực, góp phần mang lại hiệu quả chung cho quản lý nguồn nhân lực của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng như sau:

#### ***3.3.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và các phương pháp thu hút nguồn lực***

Trong thời gian qua tuyển dụng của công ty đã có kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty, song việc tuyển dụng mới chỉ bó hẹp trong nội bộ như người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu và một số nguồn bên ngoài, do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường khiến công ty bỏ lỡ nhiều cơ hội lựa chọn nhân tài. Nguồn tuyển dụng của công ty hiện nay chủ yếu là hai nguồn, nguồn bên trong công ty và nguồn bên ngoài công ty. Để đa dạng hóa công ty cần làm tốt hơn nữa và dựa trên hai nguồn này.

##### *\* Đối với nguồn bên trong công ty*

Đây có thể là nguồn ứng viên tốt nhất vì họ có kiến thức trong ngành nghề, thị trường và văn hóa của công ty. Việc mở các lớp đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng, trình độ chuyên môn cho các cá nhân có tiềm năng trong công ty sẽ tạo ra cho Công ty một nguồn ứng viên nội bộ đảm bảo cả về số lượng và chất lượng.



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

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

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

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

*\* Đối với nguồn bên ngoài công ty*

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

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân lực từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty,... Vì thế dẫn đến sự hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển.

Vì vậy muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, Công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

- Trên phương tiện thông tin đại chúng như báo, tivi, mạng internet,... Công ty thúc đẩy hoạt động quảng cáo, đưa tên tuổi công ty đến gần với người lao động, tạo uy tín trên thị trường xây dựng, người lao động sẽ tin tưởng và tham gia tìm cơ hội nghề nghiệp tại công ty, nâng cao chất lượng số lượng kết quả tuyển dụng.

- Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong Công ty: Công ty nên coi trọng nguồn tuyển dụng bên ngoài thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên, để sử dụng có hiệu quả nguồn này, trước hết Công ty sẽ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ của con em, người thân của cán bộ công nhân viên 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 vì đáp ứng mong muốn công ty xem xét, tạo việc làm cho người thân của họ. 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 nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới và có sự tin tưởng cao đối với Công ty. Hơn nữa, giúp Công ty giảm được chi phí tuyển dụng rất nhiều.

- Từ các Trung tâm dịch vụ việc làm: Thời gian qua công ty chưa sử dụng nguồn này, khi sử dụng nguồn này công ty nên có những biện pháp kiểm tra chặt chẽ, kỹ lưỡng các ứng viên được giới thiệu. Công ty nên kết hợp cùng với các Trung tâm này tuyển dụng sẽ tìm được nhân viên tốt, phù hợp

với công việc cần tuyển. Công ty nên tránh tình trạng các Trung tâm này lợi dụng lòng tin của Công ty, chạy theo lợi nhuận cung ứng cho công ty những lao động không đủ những phẩm chất cần thiết đối với Công ty.

- Nhân viên cũ của công ty: Không ít trường hợp có những nhân viên của công ty đang có thể đứng tốt ở công ty lại rời bỏ công ty để làm cho những công ty khác hoặc giải quyết các công việc riêng. Nhưng khi làm việc ở các công ty mới họ thấy rằng công việc đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi họ muốn trở lại nơi cũ. Thông thường thì công ty không coi trọng nguồn nhân lực này vì công ty cho rằng đây là đội ngũ không trung thực, không đáng tin cậy, đã rời bỏ công ty đã đi lại quay trở lại. Nhưng đây có thể sẽ là nguồn tuyển dụng rất có hiệu quả cho công ty. Những người này thường là những người có năng lực và có sự am hiểu về công việc, văn hóa của Công ty. Vì thế, chi phí, thời gian tuyển dụng không tốn kém và hội nhập trở nên dễ dàng hơn.

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

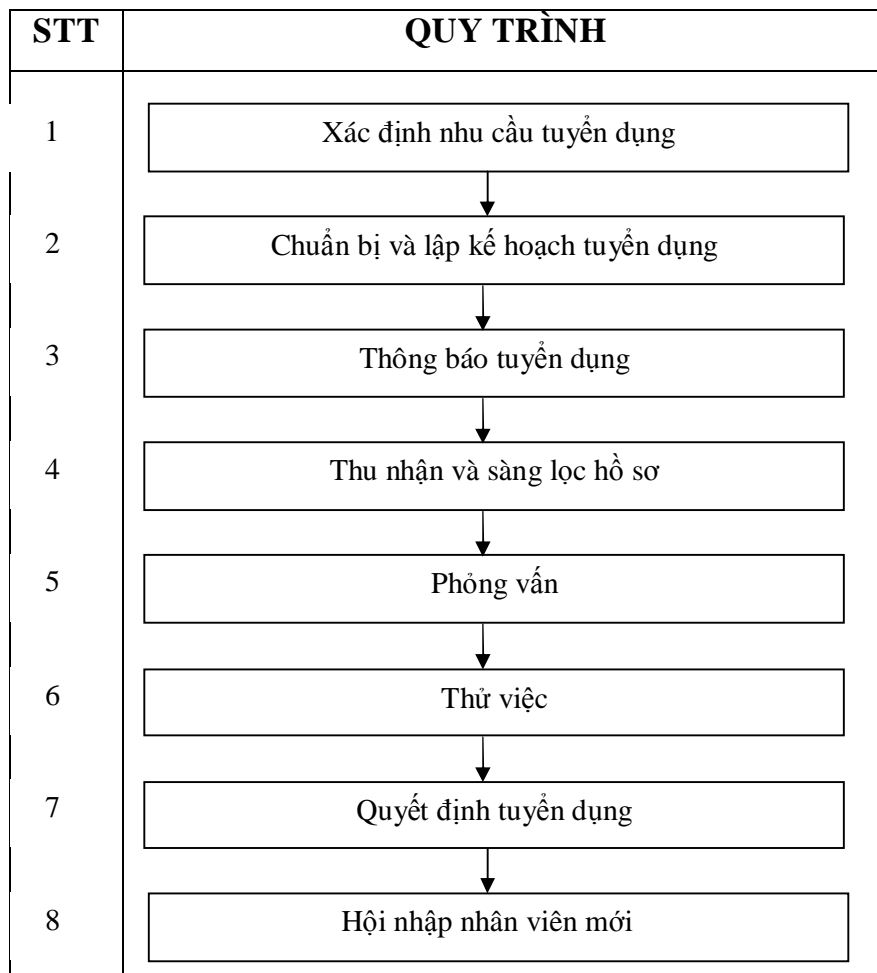
- Sinh viên thực tập: Công ty có thể có chiến lược thông qua thu nhận sinh viên thực tập, quan sát theo dõi những sinh viên này thông qua các công việc giao cho họ để kiểm tra khả năng. Nếu phát hiện những người phù hợp có thể tiến hành đào tạo, tuyển dụng họ khi phù hợp với nhu cầu tuyển dụng.

Ngoài ra, sau thời gian thực tập tại Công ty, sinh viên thực tập cũng có thể là những người quảng bá tích cực cho hình ảnh, uy tín của Công ty với bên ngoài.

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

### 3.3.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty

Quy trình tuyển dụng của công ty có thể thực hiện cải thiện một số nội dung và bổ sung các bước cần thiết sau:



Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty

Nội dung các bước như sau:

*Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng*

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

- Xác định rõ nhu cầu tuyển dụng: Khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, giới tính. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người, đúng việc. Trong thời gian tới ở mỗi đơn vị trong công ty nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc. Bản mô tả công việc bao gồm: Tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,... Còn bản yêu cầu công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe,... Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng. Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn.

*Bước 2: Chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng*

Công ty cần lên kế hoạch xác định thời gian cụ thể của từng bước trong quá trình tuyển dụng.

Cần tính toán và đưa ra được tỷ lệ sàng lọc cho các bước tuyển dụng để thu nhận số lượng hồ sơ hợp lý cho các bước tuyển. Công tác tuyển dụng phải được phân loại và có các phương pháp khác nhau đối với người lao động trực

tiếp và lao động gián tiếp. Thường đối với công việc phức tạp, đòi hỏi trình độ cao thì tỷ lệ sàng lọc càng nhỏ tức là phải huy động một lượng người dự tuyển càng lớn.

*Bước 3: Thông báo tuyển dụng*

Công ty tiến hành thông báo tuyển dụng nhân viên trên E-mail nội bộ của công ty, trên báo, các trung tâm tư vấn, giới thiệu việc làm trên địa bàn tỉnh Ninh Bình,...nhưng chủ yếu là thông báo rộng rãi trong toàn công ty và yết thị tại cổng công ty. Tuy nhiên việc thông báo tìm người của công ty chưa đủ rộng để thu hút nhiều ứng cử viên. Công ty nên mở rộng phạm vi thông báo ra các địa bàn các tỉnh lân cận như Nam Định, Thanh Hóa, Hà Nam,...

Bên cạnh đó để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo, công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc mà quyết định sử dụng thông báo thích hợp. Nếu khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,...hay nếu cần tuyển nhân viên vào các vị trí đơn giản như bảo vệ, nhân viên vệ sinh thì công ty chỉ cần thông báo qua các nhân viên trong công ty nhờ giới thiệu vì yêu cầu các công việc này rất đơn giản, chỉ cần có sức khỏe, trung thực và các người bảo lãnh là được.

Công ty cần có dự toán chính xác các khoản chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, cân đối lại cơ cấu chi phí tuyển dụng, để tuyển dụng được thực hiện kỹ càng, thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia đăng ký tuyển dụng.

Ngoài ra, công ty phải chú ý đến nội dung của bản thông báo tuyển dụng. Thông báo tuyển dụng cần phải nêu rõ nội dung công việc cần thực hiện và tiêu chuẩn thực hiện công việc để các ứng viên qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc từ đó đi đến quyết định có dự tuyển vào vị trí tuyển dụng đó hay không. Việc này giúp việc tuyển dụng loại bỏ được số lượng không thích hợp, làm giảm áp lực cho khâu

tuyển chọn. Để làm được điều này công ty cần phải tiến hành phân tích công việc một cách chi tiết, khoa học.

*Bước 4: Thu nhận và chọn lọc hồ sơ*

Công ty đã thực hiện tương đối tốt ngay từ giai đoạn tiếp nhận hồ sơ góp phần tiết kiệm thời gian và loại bỏ được những hồ sơ không hợp lệ. Tuy nhiên, khi sơ tuyển hồ sơ ứng viên, công ty nên tạo điều kiện cho những người có năng lực làm việc thực tế nhưng bằng cấp không ở thứ hạng cao. Mặt khác, công ty cũng cần tiến hành xác minh tính tin cậy của các thông tin có trong hồ sơ của ứng viên để đảm bảo đánh giá đúng ứng viên.

*Bước 5: Phương pháp phỏng vấn*

Công ty đã sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và hội đồng phỏng vấn khác nhau cho hai đối tượng tuyển dụng của công ty lao động giản đơn và lao động có chuyên môn. Đối với lao động có chuyên môn, công ty thành lập hội đồng phỏng vấn chuyên nghiệp bao gồm những người có thẩm quyền lớn như Giám đốc công ty, trưởng các bộ phận đề nghị tăng nhân sự, trưởng bộ phận tổ chức – hành chính. Trước một hội đồng chuyên nghiệp và có thẩm quyền lớn như vậy ứng viên dễ gặp phải nhiều áp lực và căng thẳng.

Vì vậy, sự thành công hay 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 ra bầu không khí cởi mở, hòa đồng làm sao để các ứng viên thấy rằng cuộc phỏng vấn như một cuộc nói chuyện, trao đổi với nhau. 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 tươi cười chào hỏi người dự tuyển
- Mời họ ngồi

- Hỏi một số câu hỏi để kiểm tra cũng như khai thác thông tin về ứng viên

- Tóm tắt những điều người dự tuyển nói

- Nghe câu hỏi thắc mắc hay tìm hiểu về công ty của người dự tuyển và trả lời họ trong phạm vi cho phép

- Định thời hạn để trả lời kết quả phỏng vấn cho các ứng viên dự tuyển

- Chào tạm biệt họ

Công ty nên đưa ra những câu hỏi về trình độ chuyên môn và cả về lĩnh vực khác. Đưa ra các tình huống cho các ứng viên xử lý. Và phải có thời gian cho các ứng viên hỏi lại mình. Phỏng vấn phải được coi là một cuộc nói chuyện mà thông tin mang tính hai chiều. Người phỏng vấn khai thác tìm hiểu thông tin ứng viên thông qua việc trả lời các câu hỏi của họ và sự biểu lộ trạng thái trên nét mặt của họ, ứng viên cũng có thể tìm hiểu thông tin từ người phỏng vấn.

Cuộc phỏng vấn hai chiều này cần phải có một không khí thuận lợi tạo ra sự thông cảm, hấp dẫn không nên có cảm giác e dè, sợ hãi, nghi ngờ. Với cách phỏng vấn này công ty sẽ đạt được hiệu quả cao hơn.

Công ty nên sử dụng linh hoạt các phương pháp phỏng vấn khác tùy vào vị trí tuyển dụng để nâng cao hiệu quả. Ví dụ như phỏng vấn bằng câu hỏi tùy ý, phỏng vấn đo lường hành vi, phỏng vấn tạo áp lực,...

Ngoài ra công ty cũng cần để ý thời gian phỏng vấn, có thể linh hoạt về thời gian phỏng vấn giữa các ứng viên. Đối với các ứng viên kém chỉ nên phỏng vấn trong vòng 10-15 phút, ứng viên giỏi có thể từ 30-40 phút, không nên kéo dài thời gian phỏng vấn tránh gây mệt mỏi cho cả hai bên.

- Bổ sung phương pháp trắc nghiệm

Đối với cán bộ quản lý, phương pháp này sẽ đưa ra đầy đủ hơn các tình huống giúp thể hiện cách nhìn nhận vấn đề bao quát hơn của người lao động.



Đối với lao động giản đơn khi áp dụng phương pháp này có thể giảm được chi phí và thời gian tuyển dụng. Trong thời gian tới công ty nên bổ sung phương pháp này với các hình thức trắc nghiệm như trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn, trắc nghiệm cá tính, trắc nghiệm về sở thích nghề nghiệp,...

Công ty có thể áp dụng hình thức trả lời câu hỏi trắc nghiệm trên giấy hoặc qua giao tiếp. Khi trắc nghiệm qua giao tiếp, kết quả phụ thuộc vào chính người điều khiển buổi trắc nghiệm. Vì vậy, việc trắc nghiệm này nên được thực hiện bởi những người có tính linh động, thích ứng với công việc được giao, có óc hài hước, sáng tạo và có khả năng nắm bắt tâm lý.

#### *Bước 7: Thử việc*

Trong thời gian qua, quá trình thử việc của công ty diễn ra tương đối tốt. Tuy nhiên để nâng cao hơn nữa hiệu quả của quá trình này nên:

- Mô tả công việc chi tiết và cụ thể với ứng viên: Dù nhân viên thử việc mới ra trường hay đã có 2-3 năm kinh nghiệm, việc đầu tiên cần làm là mô tả công việc một cách chi tiết và cụ thể với họ. Công ty nên dùng một bản mô tả công việc rõ ràng, trong đó ghi các mục tiêu công việc chính cần làm; các mối quan hệ cần xây dựng; chức năng, trách nhiệm, quyền hạn của nhân viên; điều kiện làm việc,...

- Xác định rõ tiêu chí đánh giá hiệu quả thử việc: Trước khi nhân viên chính thức bắt đầu giai đoạn thử việc, điều đầu tiên công ty cần làm là xác định rõ cách đánh giá hiệu quả công việc, bao gồm phạm vi và lĩnh vực đánh giá, mục tiêu cần đạt được, thời gian hoàn thành công việc,...Mục tiêu thử việc phải rõ ràng và lượng hóa được. Nếu nhân viên chưa nhất trí với các tiêu chí đánh giá này thì hai bên hãy cùng nhau bàn bạc cho đến khi đạt được thỏa thuận.

- Cho phản hồi nhanh chóng và cụ thể: Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn trong giai đoạn thử việc nên công ty cần cho họ phản hồi về công việc nhanh chóng và cụ thể. Nếu họ đạt được một thành tích nào đó (dù nhỏ) thì hãy ngợi khen, động viên để họ thêm tự tin. Đối với những việc họ làm chưa tốt, hãy thẳng thắn góp ý trên tinh thần xây dựng để họ cố gắng hơn và luôn đề xuất giải pháp chứ không chỉ dừng lại ở việc nêu ra vấn đề.

- Cung cấp mọi điều kiện cần thiết cho nhân viên

Muốn nhân viên thử việc thể hiện được hết năng lực của mình, Công ty phải cung cấp cho họ tất cả điều kiện làm việc cần thiết, từ máy vi tính, điện thoại, các vận dụng cần thiết,...Việc này cần tiến hành trước khi nhân viên đến nhận việc.

#### *Bước 7: Quyết định tuyển dụng*

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, trưởng các bộ phận hoặc người quản lý trực tiếp nhân viên mới chịu trách nhiệm chính sẽ đánh giá kết quả thử việc của nhân viên dựa theo tiêu chí đánh giá đã được xác định từ trước với nhân viên.

Những ứng viên đạt yêu cầu sẽ được công ty tuyển dụng chính thức và ký hợp đồng lao động. Lúc này họ thực sự là một nhân viên chính thức trong hệ thống nhân lực của công ty. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập với môi trường của công ty được. Do vậy công ty cần có chương trình hòa nhập giúp họ làm quen với môi trường làm việc mới.

#### *Bước 8: Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty*

Sau khi thử việc công ty sẽ ký hợp đồng dài hạn với ứng cử viên. Đến lúc này thì họ thực sự là một nhân viên chính thức trong hệ thống nhân sự của công ty. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập vào môi trường của công ty được. Do vậy lúc này công ty cần có một chương trình hội nhập giúp họ làm quen với môi trường làm việc mới.

Công tác hội nhập và định hướng nhân viên mới chính là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào Công ty để ứng viên thấu hiểu được mục tiêu, chủ trương, chính sách của công ty. Công ty cũng đã thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn nhiều khi có tình trạng nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc. Do vậy Công ty cần chú ý tới việc hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình. Công ty theo dõi sát sao và cần xem xét, bố trí nhân viên có nhiều kinh nghiệm tham gia vào quá trình hướng dẫn, bảo ban, kèm cặp cũng như bố trí phương tiện làm việc đầy đủ cho nhân viên mới. Những người được phân công hướng dẫn cần thực sự nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy, nhân viên mới mới không bị ngỡ ngàng, chán nản trong môi trường làm việc mới, nhân viên mới sẽ cống hiến hết sức mình vào sự phát triển của công ty và sẽ gắn bó lâu dài với công ty.

### ***3.3.3. Nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ tuyển dụng***

Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của cán bộ làm tuyển dụng cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân sự. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho tuyển dụng, công tác quản trị nhân sự vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Một đội ngũ cán bộ tuyển dụng làm việc hiệu quả, đội ngũ cán bộ phòng nhân sự phải hiểu rõ được tầm quan trọng của công việc lập kế hoạch

tuyển dụng trong hoạt động quản trị nhân sự, thành thạo trong công việc lập kế hoạch và vận dụng nó một cách linh hoạt.

Là người đại diện cho Công ty quản lý về mặt nhân sự, cán bộ quản trị nhân sự phải là người hiểu rõ và nắm bắt được định hướng phát triển của công ty. Do vậy, đòi hỏi các cán bộ nhân sự phải không ngừng học tập, bồi dưỡng kiến thức nhằm thực hiện tốt hơn nhiệm vụ, trách nhiệm được giao thông qua việc Công ty nên cử các cán bộ làm công việc tuyển dụng nhân lực tham gia các khóa đào tạo về tuyển dụng cũng như các công tác quản trị nhân lực tại các trường: Trường Đại học kinh tế quốc dân, trường Đại học Lao động – Xã hội...

Ngoài ra, Công ty nên thường xuyên cho nhân viên đi dự các cuộc hội nghị, hội thảo để có thể tự học hỏi để đúc rút kinh nghiệm cho bản thân lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo cho công ty. Công ty phải đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo vì đào tạo tốt sẽ cho ta một đội ngũ nhân viên giỏi nghề, giỏi việc với tác phong làm việc chuyên nghiệp nhất đặt biệt là nhân viên cấp cao là Trưởng phòng, phó phòng. Đồng thời, công ty cũng nên tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau để nhân viên có nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, những khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp.

#### ***3.3.4. Phát triển đồng bộ công tác quản trị nguồn nhân lực***

*\* Thực hiện tốt công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực*

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là cơ sở để thực hiện có hiệu quả các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực mà công ty có thể xác định rõ được nhu cầu lao động, dự kiến được số người bổ sung, thay thế để đáp ứng nhu cầu đó.

Để kế hoạch hóa nguồn nhân lực có hiệu quả, Công ty cần nghiên cứu cụ thể xem tuyển bao nhiêu người, vào những vị trí nào, yêu cầu công việc,

cách thức tuyển, chi phí và các phương án dự phòng. Bên cạnh đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực cũng phải dự báo được những biến động nhân lực trong công ty, biến động nhân lực trên thị trường lao động và biến động về nguồn tuyển dụng. Công ty phải dự tính được những trường hợp sẽ thôi việc hoặc thay đổi trong năm, những trường hợp xin chấm dứt hợp đồng... để xác định chính xác nhu cầu nhân lực, hạn chế tình trạng thiếu hụt lao động đáp ứng cho sản xuất. Dự báo biến động về cung nhân lực trên thị trường lao động để Công ty đưa ra các chính sách thu hút lao động, xác định chính xác nguồn và phương pháp tuyển, dự trù chi phí tuyển dụng một cách hợp lý dựa trên mối quan hệ cung cầu lao động.

*\* Hoàn thiện công tác phân tích công việc*

Phân tích công việc của vị trí cần tuyển dụng là phần chưa được coi trọng đúng mức trong quy định tuyển dụng của công ty. Trong khi đó, nếu được tiến hành nghiêm túc, kết quả của công tác này sẽ cung cấp các kiến thức, kỹ năng và cả thái độ, tính cách người xứng đáng đảm nhận công việc cần tuyển.

Một công việc (tương ứng với một vị trí) còn được chia thành từng phần việc. Ở mỗi phần việc cần phân tích loại kiến thức, kỹ năng, khả năng, thái độ cần có để làm được tốt, khi tổng hợp lại sẽ có được đầy đủ những yêu cầu cho ứng viên vào vị trí cần tuyển.

Vì vậy, ban lãnh đạo của công ty cần thay đổi quan điểm nhìn nhận, nâng cao tầm hiểu biết của mình về phân tích công việc. Cần nắm rõ ảnh hưởng của công tác phân tích công việc tới sự thực hiện công việc của từng người lao động, tới công tác quản lý nhân sự của công ty.

Ban lãnh đạo công ty phải có sự đầu tư hơn nữa về công sức, thời gian, tài chính cho công tác phân tích công việc. Ban lãnh đạo công ty phải có sự chỉ đạo, yêu cầu phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ thực hiện nghiêm chỉnh

hoàn thiện công tác phân tích công việc và áp dụng các kết quả của phân tích công việc để phục vụ cho công tác khác của hoạt động quản lý nhân sự. Ban lãnh đạo khuyến khích, tạo điều kiện cho mọi phòng ban khác, mọi người lao động trong công ty hợp tác, phối hợp và cùng tham gia thực hiện công tác phân tích công việc. Ngoài ra, ban lãnh đạo cần quản lý, đôn đốc, giám sát quá trình thực hiện phân tích công việc của công ty.

Để tiến hành công tác này tốt hơn, có thể hoàn thiện phân tích công việc bằng cách:

- Quá trình thu thập thông tin có thể tiến hành phỏng vấn để lấy thông tin đầy đủ về công việc. Tất cả các công việc đều do các nhân viên thực hiện do vậy việc phỏng vấn sẽ cho thấy nhận thức của nhân viên về công việc đó, thực hiện công việc đó, ý kiến và có thể là những điều chỉnh hợp lý từ nhân viên. Có thể yêu cầu các nhân viên hàng ngày phải ghi lại, mô tả công việc hàng ngày phải làm để thực hiện theo bản mô tả công việc đó.

- Xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc với vị trí công việc mới hoặc đã tồn tại nhưng chưa được xây dựng.

- Thường xuyên cập nhật, phân tích các vị trí công việc đã có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh công việc nhằm đảm bảo tính phù hợp, đảm bảo chất lượng làm việc của nhân viên cũng như chất lượng tuyển dụng.

- Định kỳ phải kiểm tra, rà soát lại tất cả các công việc trong công ty để kiểm tra sự phù hợp của các bản phân tích công việc với công việc thực tế.

*\* Hoàn thiện việc đánh giá thực hiện công việc*

Sau khi tiến hành phân tích công việc, phải tiếp tục đánh giá thực hiện công việc của những công nhân đang làm ở những vị trí công việc, giống như những công việc đang còn trống. Để đánh giá hiệu quả công việc của người lao động phải dựa vào bản phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công

việc. Công ty sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc cho tất cả lao động trong công ty bao gồm cả lao động sản xuất và lao động quản lý. Sau khi đánh giá thực hiện công việc nhà quản trị có thể biết được ai đã hoàn thành tốt công việc và ai chưa hoàn thành tốt công việc được giao, để từ đó có quyết định đào tạo lại những người chưa hoàn thành tốt công việc được giao hoặc ra quyết định chuyển sang công việc khác phù hợp với năng lực của người đó. Việc đánh giá nhân viên trong công ty cần được thực hiện một cách chính xác hơn, khách quan hơn bằng cách tiến hành chấm điểm cho mỗi nhân viên hàng ngày để có thể theo dõi tiến hành chấm điểm cho mỗi nhân viên và nhắc nhở họ kịp thời. Đồng thời tiến hành xếp hạng cho các nhân viên giúp họ thấy hiệu quả làm việc của mình là như thế nào để kịp thời điều chỉnh. Để đánh giá tốt quá trình thực hiện công việc của từng cá nhân phải thông qua nhiều chỉ tiêu khác nhau đối với những loại lao động khác nhau.

Đối với mỗi loại lao động có những chỉ tiêu đánh giá phù hợp, từ đó nhà quản trị có thể đánh giá một cách tương đối chính xác từng loại lao động và có chính sách nhân sự sao cho phù hợp.

Nhờ vào việc đánh giá cho điểm mà nhà quản trị có thể đánh giá lao động thông qua những con số lượng hóa và đây cũng làm cơ sở cho quá trình tuyển dụng nhân lực vào các vị trí công việc tương tự.

*\* Đối mới công tác đào tạo và xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực*

Để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực cần xây dựng chiến lược nguồn nhân lực. Một chiến lược giữ gìn và phát triển nguồn nhân lực phải đi từ gốc theo chuỗi nhân lực từ khâu tuyển dụng, đến đào tạo, giữ gìn và phát triển nguồn nhân lực.

Trước hết, phải xây dựng một chính sách nhân sự phù hợp với hoàn cảnh của công ty, trong đó chỉ rõ cơ cấu tổ chức và các vị trí tương ứng. Có

bản mô tả ứng viên với từng vị trí, trong bản mô tả công việc cần quy định rõ theo thứ tự ưu tiên các yêu cầu bắt buộc phải có, cần có và nên có đối với ứng cử viên. Làm được bước này, công ty sẽ chọn lọc được nhân viên phù hợp ngay từ khâu tuyển dụng, thu hút đúng người, tránh tình trạng nhân viên vào thử việc sau vài tháng thấy không phù hợp lại nghỉ việc. Khi đã tuyển được đúng người cần phải có sự hỗ trợ để nhân viên mới hòa nhập vào môi trường làm việc và văn hóa riêng của công ty. Cần xây dựng hẳn một chương trình đón chào nhân viên mới, tối thiểu cần phải thông tin cho nhân viên mới hiểu và biết rõ công ty muốn gì ở họ, công ty có trách nhiệm gì đối với họ, như thế nào gọi là làm tốt công việc. Một bản mô tả cơ cấu công ty rõ ràng, quy định trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn, sự thăng tiến của từng vị trí sẽ giúp nhiều cho nhân viên mới.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty muốn hiệu quả cần lưu ý các điểm sau:

- Quy định cụ thể và chặt chẽ nhu cầu đào tạo, phải căn cứ vào chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty, phù hợp với công việc đảm bảo không làm gián đoạn sản xuất.

- Đảm bảo nhân tố nguồn nhân lực cho đào tạo:

- + Những người đảm nhận công tác đào tạo đòi hỏi phải có kinh nghiệm cũng như chuyên môn về công tác đào tạo và phát triển.

- + Đối tượng đào tạo là những người thật sự có nhu cầu đào tạo bao gồm cả lao động mới và những lao động làm việc lâu năm trong công ty nhưng trình độ chuyên môn chưa cao, những người có chuyên môn cao nhưng vẫn có nhu cầu học tập.

- Cần lên kế hoạch đào tạo một cách chi tiết và dự kiến chi phí đào tạo.

- Đa dạng hóa loại hình đào tạo, áp dụng những loại hình đào tạo hiện đại để cập nhật kiến thức và đem lại hiệu quả sau khóa đào tạo.



- Xây dựng hệ thống đánh giá đào tạo một cách chi tiết. Cần có biện pháp đo lường kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cả về định tính và định lượng. Tiến hành đánh giá sau mỗi khóa đào tạo để kịp thời sửa chữa những sai sót.

Như vậy, một chiến lược dài hạn không chỉ giúp gìn giữ và phát triển người giỏi cho công ty mà còn làm tăng thêm người giỏi khác. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng họ sẽ thường xuyên nói tới điều đó cho gia đình, bạn bè,... Hình ảnh của công ty sẽ được quảng bá rộng rãi hơn và còn rất nhiều người mong muốn làm việc trong công ty. Điều này tạo điều kiện rất lớn cho tuyển dụng.

### **3.3.5. Một số giải pháp khác**

*\* Kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân lực*

Một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ thể đến đâu thì có thể khi thực hiện cũng không được như mong muốn. Mỗi hoạt động đều có thể mắc sai lầm với các nguyên nhân khác nhau, điều này có thể làm các mục tiêu đi lệch hướng. Việc kiểm tra giám sát tuyển dụng cho phép xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đồng thời có những sửa chữa kịp thời. Trong những năm tới công ty cần có biện pháp chặt chẽ giám sát toàn bộ quy trình tuyển dụng nhân lực để hạn chế tối đa các sai lầm trong khi thực hiện.

*\* Thực hiện chính sách đãi ngộ tốt hơn cho người lao động*

Khi một công ty có mức đãi ngộ người lao động tốt hơn công ty khác thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng. Mức độ đãi ngộ này thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng và khả năng thăng tiến trong công việc. Mức ưu đãi hợp lý sẽ thu hút được nhiều ứng viên có trình độ tham gia, không những thu hút nó còn có tác dụng giữ chân nhân tài. Vì vậy, Công ty cũng cần xem xét để có chế độ lương bổng, đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ

công nhân viên. Công ty cũng có thể tham khảo thêm cách trả lương cũng như mức lương mà các công ty khác áp dụng từ đó đưa ra quyết định cho Công ty mình.

*\* Tăng cường nâng cao uy tín của công ty trên thị trường*

Một công ty có uy tín lớn trên thị trường tức là họ chứng tỏ khả năng của họ bằng sản phẩm có chất lượng, giá cả hợp lý. Công ty đó sẽ được các ứng cử viên quan tâm nhiều hơn so với các công ty khác, nhất là các ứng viên có trình độ cao họ sẽ muốn làm việc cho công ty vì viễn cảnh về tương lai ở đó tốt hơn so với các Công ty khác. Vì vậy, trong thời gian tới Công ty cần có các biện pháp để nâng cao uy tín của mình như: Nâng cao chất lượng sản phẩm,...tạo ra một thương hiệu trong lòng người tiêu dùng.

*\* Xây dựng văn hóa công ty*

Nền văn hóa của công ty chính là thước đo để thu hút được nhiều hay ít nhân lực, duy trì ra sao, văn hóa là sức mạnh có thể nhấn chìm hoặc nâng lên uy tín của công ty ra bên ngoài, hay thúc đẩy duy trì nhân viên từ bên trong.

Xây dựng văn hóa công ty thêm sinh động tạo sự giao lưu, tạo khí thế làm việc nhiệt tình trong nội bộ, quan tâm san sẻ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa những người lao động với nhau, để người lao động cảm thấy đó như là ngôi nhà chung như vậy họ sẽ phấn đấu và làm việc vì ngôi nhà của mình, năng suất lao động sẽ tăng, ổn định về nguồn nhân lực.

Tạo môi trường làm việc tốt nhất bằng cách xây dựng thương hiệu công ty để sản phẩm được đón nhận một cách tốt nhất.

Công ty phải là cầu nối để xây dựng cho người lao động tinh thần đoàn kết, phối hợp công việc, khi người lao động có một đời sống tinh thần thoải mái trong môi trường công việc vấn đề diến động nhân lực sẽ giảm.

*\* Xây dựng website của công ty*

Hiện nay công ty chưa xây dựng trang web riêng để tạo một kênh truyền tin riêng cho mình với môi trường bên ngoài. Đây là một kênh thông tin rất quan trọng, nó sẽ giúp cho quá trình thông báo tuyển dụng của công ty diễn ra nhanh hơn, chính xác hơn và đỡ tốn kém hơn. Mặt khác, đây cũng là một công cụ để công ty khuyếch trương hình ảnh của mình, nâng cao uy tín thương hiệu từ đó thu hút lực lượng lao động đông đảo hơn. Bất kỳ thông tin nào của công ty cũng có thể thông báo được ngay trên website chứ không chỉ thông tin tuyển dụng.

Việc xây dựng website công ty cần xác định rõ:

- Xác định mục tiêu cơ bản của website là gì?
- Xác định độc giả của website.
- Những chi phí phát sinh khi xây dựng website.
- Cách xây dựng phải đảm bảo những nội dung gì để thuận tiện với độc giả.
- Cần có một đội ngũ cán bộ có năng lực để điều hành website sao cho có hiệu quả nhất.

### **Tiểu tiết chương 3**

Ở chương 3 căn cứ vào những thành tựu, hạn chế cũng như những nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động tuyển dụng nhân lực của công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh, tác giả đã đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động tuyển dụng trong công ty như:

Thứ nhất, mặc dù trong công ty, tuyển dụng đã được chú trọng và làm theo các bước nhất định, nhưng vẫn còn bất cập. Do vậy, công ty cần hoàn thiện tuyển dụng nhân lực bao gồm nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng để đảm bảo chất lượng ứng viên.

Thứ hai, Công ty cần hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng nhân lực. Tác giả đã đưa ra cần cải thiện một số nội dung và bổ sung các bước cần thiết trong quy trình tuyển dụng.

Thứ ba, Công ty cần nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ tuyển dụng.

Thứ tư, công ty cần hoàn thiện phát triển đồng bộ công tác quản trị nguồn nhân lực

Cuối cùng tác giả đề xuất một số giải pháp khác như: Cần có sự kiểm tra giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng; cần có những chính sách đãi ngộ tốt đối với người lao động và cần tăng cường hơn nữa uy tín và thương hiệu của công ty trên thương trường, cần xây dựng văn hóa công ty, cần xây dựng website cho công ty.

## KẾT LUẬN

Ngày nay với sự hội nhập của nền kinh tế thế giới thì sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và quyết liệt hơn đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục nghiên cứu và đổi mới để có thể theo kịp với sự phát triển của nền kinh tế thị trường. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nhân sự nhằm có được một đội ngũ lao động với tay nghề cao, đáp ứng được tình hình mới của nền kinh tế cũng như đòi hỏi của hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời qua đó cũng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Luận văn đã làm rõ được hiệu quả tuyển dụng nguồn nhân lực là dựa trên những yếu tố cơ sở về trình độ chuyên môn, nội dung tuyển dụng qua đó đưa ra một số phương hướng về tuyển dụng để thấy được những ưu, cũng như những tồn tại trong quá trình tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực tại đây và trên cơ sở đó đưa ra một số ý kiến đề xuất nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng tuyển dụng; đồng thời đưa ra một số biện pháp về phân tích công việc, đào tạo, đãi ngộ nhân sự,... nhằm nâng cao chất lượng lao động cũng như định hướng mới trong tương lai. Luận văn được hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nói riêng bao gồm các khái niệm về nhân lực, tuyển dụng, tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh, giới thiệu được tổng quát về thực trạng và mục tiêu, giải pháp, về tuyển dụng nhân lực tại công ty góp phần cho việc xây dựng một bộ máy nhân sự có kiến thức và có tinh thần lao động cao cho sự phát triển của công ty nói riêng và sự phát triển kinh tế của đất nước nói chung.

Luận văn đưa đến một vấn đề cần quan tâm, tuyển dụng cần yếu tố gì? Làm sao để đạt được hiệu cao nhất? tuyển dụng là một nghệ thuật yêu cầu có tính kỹ năng mềm cao, đó là khả năng phán đoán, đánh giá phân tích, phương pháp thu hút được lượng ứng viên nhiều nhất cho từng vị trí tuyển dụng và

đưa ra hướng tiếp cận sau về thông tin và xác thực cụ thể cần được xem xét trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Thông qua thực trạng về tuyển dụng nhân lực của công ty đi sâu nghiên cứu công tác tuyển dụng các nội dung nghiên cứu cho thấy công tác tuyển dụng của công ty còn những hạn chế cần phải khắc phục mà nguyên nhân chủ yếu là do nhận thức từ người sử dụng lao động và người lao động, từ đó luận văn đề xuất một số giải pháp cho tuyển dụng nhân lực của công ty.

Với bài luận văn này tác giả hy vọng phần nào sẽ đóng góp cho Công ty trong tuyển dụng nhân lực trong thời gian tới. Mặc dù đã cố gắng song thời gian nghiên cứu có hạn và do trình độ bản thân còn nhiều hạn chế nên khó tránh khỏi thiếu sót. Em kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thầy cô.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. Trương Đình Chiến (2011), Giáo trình *Quản trị Marketing*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Bạch Thu Cường (2002), *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, NXB Thông Tấn, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2011), Giáo trình *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh.
5. Trần Khánh Đức (2004), *Quản lý và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO và TQM*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình *quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thiên Hương (2004), cuốn sách “*Nghệ thuật tuyển dụng nhân sự*”, NXN Văn Hóa Thông tin, Hà Nội.
8. Phạm Minh Hạc (1996), *Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.
9. Hoàng Văn Hải (2003), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê Hà Nội, Hà Nội.
10. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bru điện, Hà Nội.
11. Trần Văn Hùng, Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm thế giới và thực tiễn ở nước ta*, NXB Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.
12. Thúy Lộc, *Cẩm nang tuyển dụng*, địa chỉ: <https://www.careerlink.vn/cam-nang-tuyen-dung/bi-quyet-tuyen-dung/thu-hut-nhan-tai/quy-trinh-trong-tuyen-dung-nhan-su>
13. Nguyễn Ngọc Huyền (2013), Giáo trình *Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
14. Vũ Trọng Lâm (2006), *Nâng cao sức mạnh cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.

15. Vương Liêm (2003), *Nền kinh tế tri thức*, NXB Thanh Niên, Hà Nội.
16. Phạm Công Nhất (2008), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 22/11/2011.
17. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
18. Đỗ Văn Phúc (2005), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
19. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2010), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
20. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh (2009), Giáo trình *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
21. Nguyễn Hải Sản (1998), Giáo trình *Quản trị học*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
22. Nguyễn Hữu Thân (2003), Giáo trình *Quản trị nhân sự*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
23. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế Quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
24. Ngô Kim Thanh, Nguyễn Thị Hoài Dung (2013), Giáo trình *Kỹ Năng quản trị*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
25. Phạm Đức Thành (1995), Giáo trình *quản trị nhân lực*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
26. Phạm Quý Thọ (2010), *Quản trị nguồn nhân lực – Các bài trắc nghiệm và tình huống*, NXB Thanh Niên, Hồ Chí Minh.
27. Bùi Anh Tuấn (2000), *Tạo việc làm cho người lao động qua đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
28. Nguyễn Thanh (2005), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.



**PHỤ LỤC**

**PHỤ LỤC 1**

**Phiếu đề nghị tuyển dụng lao động của Công ty**

**CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

**Kính gửi: - Giám đốc Công ty**

**- Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ**

**Phòng/ban:** Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ

Đề nghị được bổ sung lao động theo yêu cầu sau:

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

**Địa điểm làm việc:** Tại văn phòng công ty

**Mô tả công việc:**

- Lập báo cáo tài chính quản trị
- Lập và báo nguồn vốn huy động đầu tư ngắn hạn và dài hạn
- Thiết lập quan hệ và lập hồ sơ vay vốn ngân hàng
- Lập kế hoạch tài chính tháng, quý, năm
- Theo dõi dòng tiền đầu tư vào các dự án.

**Yêu cầu công việc:**

- Trình độ học vấn:
  - + Tốt nghiệp tối thiểu Đại học các ngành: Kinh tế, ngân hàng, tài chính,...
  - + Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm về lĩnh vực kế toán.
- Kinh nghiệm phù hợp với vị trí công việc
  - + Huy động vốn ngân hàng và các tổ chức khác
  - + Phân tích tổng hợp thông tin kinh tế vĩ mô
  - + Dự báo dòng tiền.
- Kiến thức chuyên môn
  - + Đầu tư tài chính, ngân hàng, đầu tư dự án, kế toán doanh nghiệp
- Phẩm chất:

+ Trung thực, nhiệt tình, trách nhiệm cao trong công việc

+ Năng động, hòa đồng

+ Làm việc nhóm.

- Kỹ năng:

+ Lập kế hoạch, lập báo cáo, phân tích, dự báo

+ Sử dụng thành thạo tin học văn phòng.

**Mức lương:** từ 5.000.000đ đến 8.000.000đ/1người/tháng

**Thời gian cần lao động:** 20/3/2014

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)*

**PHỤ LỤC 2****Mẫu thông báo tuyển dụng****THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG**

Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh là công ty hoạt động trong lĩnh vực xây lắp. Hiện nay để đáp ứng nhu cầu xây dựng, công ty cần tuyển dụng công nhân vào làm việc:

**1. Lao động cần tuyển**

- Nghề hàn – sắt hàn: 4 người.

**2. Yêu cầu:**

- Giới tính: Nam

- Tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng nghề hoặc có bằng nghề công nhân kỹ thuật, ưu tiên các trường hợp có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực cơ khí;

- Có sức khỏe tốt;

- Có khả năng tham gia làm thêm giờ khi cần thiết.

**3. Chế độ đãi ngộ sau khi được tuyển dụng:**

- Được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ theo đúng quy định của bộ luật lao động.

- Hưởng lương tại công ty (theo quy chế trả lương của công ty) hoặc theo quy chế lương khoán cho các công trình (mức lương đạt được từ 5 triệu đ/người/tháng trở lên, tùy theo năng lực, trình độ chuyên môn của từng người).

**4. Địa điểm làm việc:**

- Tại các công trường đang thi công

**5. Yêu cầu hồ sơ:**

- Đơn xin việc, kèm theo 3 ảnh chân dung 4x6

- Sơ yếu lý lịch có xác nhận của chính quyền địa phương

- Giấy chứng nhận sức khỏe (trong vòng 06 tháng)

- Bản sao có công chứng CMND, hộ khẩu, bản sao giấy khai sinh

- Bản sao có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan, bảng điểm kết quả học tập.

6. Thông tin liên hệ

- Hồ sơ nộp trực tiếp hoặc gửi theo đường bưu điện về phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ công ty

- Địa chỉ : Khu phố 2, thị trấn Ninh, Yên Khánh, Ninh Bình

- Nhận hồ sơ từ ngày 01/04/2014 - 20/4/2014 các ngày trong tuần (trừ chủ nhật).

- Điện thoại: 030.38412\*\*. hoặc 09787719\*\* (Mr Trường),

- Mail: [dnxdbinhminhnb@gmail.com](mailto:dnxdbinhminhnb@gmail.com)

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – Tài vụ)*

**PHỤ LỤC 3**  
**KẾT QUẢ KHẢO SÁT THU THẬP THÔNG TIN**  
**VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI**  
**CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**  
**PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. **Họ và tên** (Có thể ghi hoặc không ghi): .....

2. **Điện thoại liên hệ:**.....

3. **Giới tính:**  Nam  Nữ

4. **Tuổi:**.....

5. **Vị trí đảm nhiệm:**

Nhân viên văn phòng	11
Công nhân	59

**PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY**  
**TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

STT	Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>1</b>	<b>Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng qua kênh quảng cáo nào?</b>	70	100
	Bảng rôn, áp phích	9	12,8
	Trên đài phát thanh, truyền hình, internet	23	32,9
	Người quen giới thiệu	37	52,9
	Bảng hình thức khác	1	1,4
<b>2</b>	<b>Theo Anh/chị thông báo tuyển dụng của công ty?</b>	70	100
	Rõ ràng	59	84,3
	Không rõ ràng	11	15,7
<b>3</b>	<b>Anh/chị nộp đơn xin việc bằng cách nào?</b>	70	100
	Gửi mail tuyển dụng của công ty	9	12,9
	Trực tiếp mang đến công ty	33	47,1
	Gửi người thân, quen làm trong công ty	27	38,6
	Khác	1	1,4

<b>4</b>	<b><i>Điều gì thu hút Anh/chị xin việc vào công ty?</i></b>	70	100
	Quy mô	11	15,7
	Công việc phù hợp	39	55,7
	Mức lương hấp dẫn	20	28,6
<b>5</b>	<b><i>Trong buổi phỏng vấn Anh/chị có được chuyên viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc cụ thể không?</i></b>	70	100
	Rõ ràng	49	70
	Không rõ ràng	21	30
<b>6</b>	<b><i>Các chuyên viên phỏng vấn có trả lời đầy đủ những thắc mắc của Anh/chị không?</i></b>	70	100
	Đầy đủ	53	75,7
	Không đầy đủ	17	24,3
<b>7</b>	<b><i>Theo Anh/chị tác phong của người phỏng vấn thế nào?</i></b>	70	100
	Chuyên nghiệp	44	62,9
	Không chuyên nghiệp	26	37,1
<b>8</b>	<b><i>Anh/chị nhận được kết quả phỏng vấn trong bao lâu</i></b>	70	100
	Ngay khi kết thúc	23	32,9
	Ngay ngày hôm sau	33	47,1
	Trong vòng 1 tuần	14	20
<b>9</b>	<b><i>Theo Anh/chị thường mất bao lâu để làm quen công việc?</i></b>	70	100
	3 ngày	15	21,4
	1 tuần	36	51,4
	Nhiều hơn	19	27,2
<b>10</b>	<b><i>Theo Anh/chị công ty có cần cải thiện hơn công tác tuyển dụng?</i></b>	70	100
	Nên	53	75,7
	Không nên	17	24,3
<b>11</b>	<b><i>Anh/chị đánh giá thế nào về quy trình</i></b>	70	100

	<i>tuyển dụng của công ty</i>		
	Bài bản	32	45,7
	Chưa bài bản	38	54,3
<b>12</b>	<b><i>Anh/chị có được tuyển vào vị trí phù hợp không?</i></b>	70	100
	Có	59	84,3
	Không	11	15,7
<b>13</b>	<b><i>Anh/chị làm việc trong công ty có thấy khó khăn không?</i></b>	70	100
	Có	33	47,1
	Không	37	52,9
<b>14</b>	<b><i>Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với công ty không?</i></b>	70	100
	Có	55	78,6
	Không	15	21,4

**PHỤ LỤC 4**  
**BẢNG KHẢO SÁT THU THẬP THÔNG TIN**  
**VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI**  
**CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**  
**(Đối tượng: nhân viên văn phòng)**

*Kính thưa Anh/chị!*

Bảng khảo sát này nhằm thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh*”.

Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của Anh/chị thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin thu cung cấp đều được giữ kín và sử dụng để phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của Anh/chị sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài.

**PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. **Họ và tên** (*Có thể ghi hoặc không ghi*): .....
2. **Điện thoại liên hệ**: .....
3. **Giới tính**:  Nam  Nữ
4. **Tuổi**: .....

**PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

1. **Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng qua kênh quảng cáo nào?** (*Chọn 1 phương án phù hợp*)

- Bảng rôn, áp phích
- Trên đài phát thanh, truyền hình, internet
- Người quen giới thiệu
- Bằng hình thức khác

2. **Theo Anh/chị thông báo tuyển dụng của công ty như thế nào?** (*Chọn 1 phương án phù hợp*)

- Rõ ràng
- Không rõ ràng



**3. Anh/chị nộp hồ sơ xin việc bằng cách nào? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Gửi mail tuyển dụng của công ty
- Trực tiếp mang đến công ty
- Gửi người thân, người quen trong công ty
- Khác

**4. Điều gì thu hút Anh/chị xin việc vào công ty? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Quy mô
- Công việc phù hợp
- Mức lương hấp dẫn

**5. Trong buổi phỏng vấn Anh/chị có được chuyên viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc cụ thể không? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Rõ ràng
- Không rõ ràng

**6. Chuyên viên phỏng vấn có trả lời đầy đủ những thắc mắc của Anh/chị không? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Đầy đủ
- Không đầy đủ

**7. Theo Anh/chị tác phong của người phỏng vấn thế nào? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Chuyên nghiệp
- Không chuyên nghiệp

**8. Anh/chị nhận được kết quả phỏng vấn trong bao lâu? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Ngay khi kết thúc
- Ngay ngày hôm sau
- Trong vòng một tuần

**9. Theo Anh/chị thường mất bao lâu để quen với công việc? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- 3 ngày
- 1 tuần
- Nhiều hơn

**10. Theo Anh/chị công ty có cần cải thiện hơn công tác tuyển dụng ? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Nên
- Không nên

**11. Anh/chị đánh giá thế nào về quy trình tuyển dụng của công ty ? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Bàn bản  
 Không bàn bản

**12. Anh/chị có được tuyển dụng vào vị trí phù hợp với chuyên môn không? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Có  Không

**13. Anh/chị vào làm trong công ty có thấy khó khăn không? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Có  Không

**14. Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với công ty không? (Chọn 1 phương án phù hợp)**

- Có  Không

***Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị!***

**PHỤ LỤC 5**  
**BẢNG KHẢO SÁT THU THẬP THÔNG TIN**  
**VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI**  
**CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**  
**(Đối tượng: công nhân)**

***Kính thưa Anh/chị!***

Bảng khảo sát này nhằm thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu đề tài ***“Tuyển dụng nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh”***.

Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của Anh/chị thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin thu cung cấp đều được giữ kín và sử dụng để phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của Anh/chị sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài.

**PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

**1. Họ và tên** (*Có thể ghi hoặc không ghi*): .....

**2. Điện thoại liên hệ:**.....

**3. Giới tính:**  Nam  Nữ

**4. Tuổi:**.....

**PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN XÂY DỰNG BÌNH MINH**

**1. Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng qua kênh quảng cáo nào?** (*Chọn 1 phương án phù hợp*)

- Bảng rôn, áp phích
- Trên đài phát thanh, truyền hình, internet
- Người quen giới thiệu
- Bằng hình thức khác

**2. Theo Anh/chị thông báo tuyển dụng của công ty như thế nào?** (*Chọn 1 phương án phù hợp*)

- Rõ ràng
- Không rõ ràng

**3. Anh/chị nộp hồ sơ xin việc bằng cách nào?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Gửi mail tuyển dụng của công ty
- Trực tiếp mang đến công ty
- Gửi người thân, người quen trong công ty
- Khác

**4. Điều gì thu hút Anh/chị xin việc vào công ty?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Quy mô
- Công việc phù hợp
- Mức lương hấp dẫn

**5. Trong buổi phỏng vấn Anh/chị có được chuyên viên tuyển dụng nêu rõ yêu cầu công việc cụ thể không?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Rõ ràng
- Không rõ ràng

**6. Chuyên viên phỏng vấn có trả lời đầy đủ những thắc mắc của Anh/chị không?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Đầy đủ
- Không đầy đủ

**7. Theo Anh/chị tác phong của người phỏng vấn thế nào?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Chuyên nghiệp
- Không chuyên nghiệp

**8. Anh/chị nhận được kết quả phỏng vấn trong bao lâu?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Ngay khi kết thúc
- Ngay ngày hôm sau
- Trong vòng một tuần

**9. Theo Anh/chị thường mất bao lâu để quen với công việc?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- 3 ngày
- 1 tuần
- Nhiều hơn

**10. Anh/chị vào làm trong công ty có thấy khó khăn không?** (Chọn 1 phương án phù hợp)

- Có
- Không

**11. Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với công ty không?** (*Chọn 1 phương án phù hợp*)

Có

Không

***Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị!***