

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN ĐĂNG HOÀNG CƯỜNG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN
KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

NGUYỄN ĐĂNG HOÀNG CƯỜNG

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN
KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MẠC VĂN TIẾN

HÀ NỘI - 2019

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	VI
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	VII
DANH MỤC SƠ ĐỒ BIỂU ĐỒ	VIII
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	7
7. Nội dung chi tiết.....	7
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KHỎI KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP .	
.....	9
1.1. Các khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Tuyển mộ	9
1.1.2. Tuyển chọn.....	9
1.1.3. Tuyển dụng nhân lực	10
1.1.4. Chất lượng tuyển dụng nhân lực.....	11
1.1.5. Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực	11
1.1.6. Công ty cổ phần.....	11
1.1.7. Nhân viên kinh doanh.....	11
1.2 Cơ sở tuyển dụng nhân viên kinh doanh.....	11
1.2.1 Các điều luật, bộ luật.....	11
1.2.2 Các quy định, quy chế, biểu mẫu của tổ chức:.....	12

1.2.3 Các hoạt động quản trị nhân lực	12
1.2.4 Mục tiêu của tổ chức	13
1.3 Nội dung nâng cao chất lượng tuyển dụng.....	13
1.3.1. Xác định tiêu chuẩn năng lực của nhân viên khối kinh doanh.....	13
1.3.2. Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh	13
1.3.3. Thu hút nhân viên khối kinh doanh có chất lượng	14
1.3.4. Tăng cường chất lượng tuyển chọn nhân viên khối kinh doanh	17
1.4. Các tiêu chí đánh giá chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh.....	18
1.4.1 Tổng số hồ sơ của đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh):.....	18
1.4.2 Tỷ lệ số người trúng tuyển so với nhu cầu tuyển dụng:.....	18
1.4.3 Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu cơ bản về năng lực chuyên môn	18
1.4.4 Tỷ lệ chi phí quảng cáo tuyển dụng trên lượng hồ sơ ứng viên:.....	19
1.4.5 Chi phí tuyển dụng bình quân trên một người lao động:	19
1.4.6 Thời gian để tuyển nhân viên:	19
1.4.7 Một số chỉ tiêu khác:	20
1.4.8 Tỷ lệ nhân viên phải đào tạo lại (sau tuyển dụng):.....	20
1.4.9 Tỷ lệ nhân viên nhân viên bỏ việc, sa thải (trong 1 năm đầu):	21
1.4.10 Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới được tuyển:	21
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh.....	21
1.5.1 Các yếu tố bên trong tổ chức	21
1.5.2 Các yếu tố bên ngoài tổ chức.....	23
1.6. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của một số tổ chức.....	25

1.6.1 Kinh nghiệm nghiên cứu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của một số tổ chức lĩnh vực chứng khoán ngân hàng.	25
1.6.2 Bài học rút ra.....	26
Chương 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	28
2.1. Giới thiệu về VPBS	28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	28
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của phòng tư vấn tài chính (Sale).....	29
2.1.3. Tình hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	30
2.1.4. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của công ty	32
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực	32
2.2. Thực trạng chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS	33
2.2.1 Kết quả trúng tuyển so với nhu cầu sử dụng nhân lực khối kinh doanh tại VPBS giai đoạn 2016-2019.	33
2.2.2 Thực trạng năng lực chuyên môn của nhân viên kinh doanh trúng tuyển tại VPBS giai đoạn 2016 – 2019.....	34
2.3. Thực trạng nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS	39
2.3.1. Thực trạng xác định tiêu chuẩn năng lực của nhân viên khối kinh doanh	39
2.3.2. Thực trạng xác định nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh.....	41
2.3.3. Thực trạng thu hút nhân viên khối kinh doanh có chất lượng.....	42

2.3.4. Thực trạng tăng cường chất lượng tuyển chọn nhân viên khối kinh doanh.....	43
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS	44
2.4.1. Các yếu tố bên ngoài	44
2.4.2. Các yếu tố bên trong.....	46
2.5. Đánh giá chung về nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực tại VPBS trong thời gian qua.....	50
2.5.1. Ưu điểm.....	50
2.5.2. Một số điểm hạn chế.....	51
2.5.3. Nguyên nhân của hạn chế	51
Chương 3	53
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBS)	53
3.1. Bối cảnh, định hướng của VPBS.....	53
3.1.1. Bối cảnh, định hướng sản xuất kinh doanh của VPBS	53
3.1.2. Định hướng về công tác tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS	54
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của VPBS.....	56
3.2.1. Một số giải pháp.....	56
3.2.2. Điều kiện thực hiện giải pháp	68
3.2.3. Một số kiến nghị, đề xuất	69
KẾT LUẬN.....	75
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	76

PHỤ LỤC..... 77

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

- 1, CNTT – Công nghệ thông tin**
- 2, KHTH – Kế hoạch tổng hợp**
- 3, TMCP – Thương mại cổ phần**
- 4, VPBS - Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng**

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tổng hợp kết quả tuyển dụng so với nhu cầu nhân lực tại VPBS từ 2016 -2019.....	33
Bảng 2.2: Tổng hợp năng lực chuyên môn của nhân viên kinh doanh trúng tuyển tại VPBS giai đoạn 2016 – 2019.....	36
Bảng 2.3: Đánh giá kết quả thử việc của ứng viên ứng tuyển vị trí nhân viên kinh doanh năm 2018	37
Bảng 2.4: Tình hình bỏ việc của nhân viên kinh doanh tại VPBS năm 2019	39
Bảng 2.5: Kết quả đánh giá về thái độ giao tiếp của ứng viên đối với cán bộ tuyển dụng VPBS.....	49
Bảng 2.6 : Kết quả đánh giá kỹ năng giao tiếp, phỏng vấn của ứng viên dành cho cán bộ tuyển dụng VPBS	50

DANH MỤC SƠ ĐỒ BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy của công ty VPBS 30

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, với xu hướng hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới. Các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp ở Việt Nam nói riêng thì nguồn nhân lực chính là yếu tố quan trọng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp cần phải đầu tư phát huy cho nguồn lực của mình để có thể tồn tại và phát triển lâu dài. Và công tác nhân sự chính là chìa khóa then chốt của sự thành công đó, thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp tổ chức có một đội ngũ nhân lực đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

Đặc biệt, thị trường chứng khoán Việt Nam được đánh giá là một điểm sáng, thu hút nhiều vốn đầu tư nước ngoài. So với sự bùng nổ của thị trường chứng khoán trong năm 2006, với làn sóng lên sàn của các công ty cổ phần, sự thành lập của các công ty chứng khoán mới tiếp tục nở rộ trong các năm tiếp theo, đã khiến sự thiếu hụt nhân lực ngành chứng khoán càng lúc càng trở nên trầm trọng. Đến nay, nguồn nhân lực của ngành chứng khoán đã phát triển rầm rộ. Tuy nhiên, đây vẫn là một ngành kinh tế đầy tiềm năng với nguồn nhân lực dồi dào nhưng lại thiếu hụt trầm trọng nguồn nhân lực chất lượng cao.

Việc tuyển dụng nhân viên kinh doanh luôn đứng trước những khó khăn, tuyển đúng và đủ được số lượng nhân viên theo nhu cầu đã khó, tuyển được đội ngũ nhân viên kinh doanh chứng khoán có chất lượng, đáp ứng được ngay các yêu cầu công việc và thực hiện tốt các nhiệm vụ lại càng khó hơn. Theo thống kê của trung tâm Dự báo nguồn nhân lực thì từ cuối năm 2015 đến nay, các công ty chứng khoán đều có nhu cầu nhân lực rất cao, nhưng người tìm việc chưa đáp ứng được những nhu cầu mà nhà tuyển dụng đặt ra.

Do vậy, bên cạnh các biện pháp để có thể tuyển dụng được đủ số lượng nhân sự theo yêu cầu thì các công ty Chứng khoán cũng không ngừng đưa ra các biện pháp để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên kinh doanh. Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên kinh doanh để phục vụ công việc là nhu cầu cấp thiết đối với các công ty chứng khoán hiện nay. Việc này không những giúp công ty khẳng định vị thế trong thị trường chứng khoán tại Việt Nam mà đồng thời giúp thu hẹp khoảng cách phát triển giữa các thị trường khu vực, hướng tới hội nhập thị trường vốn ASEAN. Để đạt được điều này, việc chất lượng nhân lực đầu vào là vấn đề cần được đề tâm hơn nữa.

Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng là một trong những công ty chứng khoán hình thành và phát triển gần 14 năm qua đã đầu tư cho việc tạo ra nguồn nhân lực trình độ cao. Và một trong những biểu hiện của sự đầu tư đó chính là chú trọng công tác tuyển dụng nhân lực. Bước đầu đã gặt hái những thành công nhất định nhưng vẫn gặp không ít khó khăn: chi phí không tương thích với kết quả, đánh giá còn sai sót, quy trình chưa tối ưu, phương pháp tuyển dụng chưa đa dạng... Qua thực tế làm việc, tìm hiểu tình hình hoạt động của công ty cho thấy những hạn chế không chỉ nằm trong công tác tuyển dụng mà còn các yếu tố xung quanh. Và vấn đề đặt ra là làm sao để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhằm đáp ứng được nhu cầu nguồn nhân lực sắp tới của công ty.

Xuất phát từ thực tế và sự thay đổi về cách nhận thức của bản thân về tuyển dụng nhân lực, cũng như tầm quan trọng của nó, trong thời gian làm việc tìm hiểu tại công ty cổ phần chứng khoán ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, em xin chọn đề tài "***Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng***" làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình. Với hy vọng có thể vận dụng những kiến thức đã học

trong nhà trường vào thực tiễn, đóng góp ý kiến của mình để phần nào đó hoàn thiện tuyển dụng cho công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Mảng thị trường chứng khoán đang được đầu tư quan tâm nhất là khi thực thi các hiệp định thương mại tự do (FTA) thế hệ mới. Vì thế mà, chất lượng nguồn nhân lực cũng được các nhà chức trách, các lãnh đạo của doanh nghiệp quan tâm. Vậy nên, các đề tài xoay quanh nguồn nhân lực trong thị trường chứng khoán không quá khan hiếm. Ví dụ như:

- Đề tài “Khung năng lực người hành nghề trên thị trường chứng khoán: kinh nghiệm quốc tế và khuyến nghị cho Việt Nam” của ThS. Trịnh Văn Điền - Trung tâm nghiên cứu khoa học và đào tạo chứng khoán. Nghiên cứu chỉ ra khung năng lực chuẩn của người hành nghề chứng khoán trong đó có nhân viên kinh doanh. Đồng thời chỉ ra các kinh nghiệm của các nước bạn trong xây dựng khung năng lực nhân viên trong ngành này. Tuy nhiên, chưa đề cập nhiều đến vấn đề tuyển dụng.

- Đề tài: “Hoàn thiện tiêu chí và giải pháp nâng cao chất lượng đánh giá công chức, viên chức tại Ủy ban chứng khoán Nhà nước” của ThS. Nguyễn Quốc Dũng - Vụ tổ chức cán bộ ủy ban chứng khoán Nhà nước. Nghiên cứu chỉ ra các tiêu chí đánh giá về năng lực, trình độ cán bộ trong Ủy ban chứng khoán Nhà nước. Đồng thời đưa ra những giải pháp hoàn thiện nâng cao.

- Đề tài “ Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Ủy ban chứng khoán Nhà nước 2010-2020 ” của ThS. Hoàng Mạnh Hùng - Trung tâm nghiên cứu khoa học và đào tạo chứng khoán. Nghiên cứu đưa ra hệ thống lý luận cũng như phương hướng phát triển nguồn nhân lực, trong đó có nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng.

- Luận văn “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần chứng khoán MBS” của Phạm Minh Hoàng đề cập đến giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực trong đó có nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực trong ngành chứng khoán.

Các nghiên cứu trên đề cập đến nguồn nhân lực của thị trường chứng khoán chung của Việt Nam. Sự phát triển của nguồn nhân lực chung ngành chứng khoán cùng các thách thức và thuận lợi, cũng như các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trong ngành. Qua nghiên cứu cho thấy cần nâng cao công tác quản lý nhất là trong công tác quản lý nhân sự và xây dựng chiến lược. Qua đó hệ thống hóa đề ra các phương hướng, giải pháp đối nhằm nâng cao chất lượng của đội ngũ này và trong đó có đề cập đến tuyển dụng. Song chưa đi sâu vào công tác tuyển dụng.

Đối với các nghiên cứu nội bộ về công tác tuyển dụng của công ty cổ phần chứng khoán ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, các bài nghiên cứu cũng dừng lại ở mức độ “ Thực trạng công tác tuyển dụng và những giải pháp khắc phục”. Chuyên sâu hơn, có đề tài “ Hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần chứng khoán VPS” của trưởng bộ phận tuyển dụng – chị Vũ Thị Liên. Đây là khóa luận tốt nghiệp ngành quản trị nhân lực tại đại học kinh tế quốc dân, chị đã đưa ra những ưu điểm, nhược điểm tồn đọng trong công tác tuyển dụng của VPS (tên cũ của công ty cổ phần chứng khoán ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng) và đưa ra giải pháp hoàn thiện. Tuy nhiên, để đáp ứng những nhu cầu phát triển sắp tới của VPBS thì công tác tuyển dụng nhân lực cần phải nâng cao hơn nữa nhằm chọn lọc ra nguồn nhân lực có chất lượng. Vậy nên vấn đề cần thiết không chỉ dừng lại ở thực trạng mà cần phải quan tâm đến vấn đề nâng cao tuyển dụng.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu nhằm đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh để tạo nên nguồn nhân lực chất lượng cao cho VPBS. Từ đó, thúc đẩy sự phát triển, nâng tầm của VPBS trên thị trường chứng khoán. Các mục tiêu cụ thể được thể hiện như sau:

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng tuyển dụng trong doanh nghiệp

- Nghiên cứu thực trạng nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, phân tích những mặt đạt được cũng như hạn chế trong việc thực hiện của công ty;

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu, khảo sát tài liệu, phân tích, xử lý số liệu về nâng cao chất lượng tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng.

- **Phạm vi nghiên cứu:** Khối kinh doanh Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

- **Nội dung nghiên cứu:** Các hoạt động tuyển dụng và giải pháp nâng cao chất lượng tuyển dụng của Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng

- **Thời gian nghiên cứu:** Từ 2016 đến 2018.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp tổng quan: Là phương pháp tổng hợp một các đầy đủ nhất có thể những hiểu biết về đề tài nghiên cứu từ cơ sở lý luận đến thực tiễn để từ đó có thể phân tích được thực trạng, so sánh những mặt đạt được và chưa đạt được so với cơ sở lý luận, tìm ra những phần còn thiếu để bổ sung vào vấn đề đang nghiên cứu. Nghiên cứu tài liệu qua sách, báo, tạp chí, internet,... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Phương pháp điều tra, khảo sát: Sử dụng bảng hỏi nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp, bằng cách tiến hành khảo sát người lao động, đối tượng khảo sát bao gồm người lao động (nhân viên kinh doanh), người làm công tác tuyển dụng tại công ty, trong hoàn cảnh làm việc tự nhiên, nhằm mục đích tìm hiểu về những công việc mà cán bộ tuyển dụng phải làm, từ đó rút ra biện pháp phù hợp để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng. Do quá trình khảo sát không đủ điều kiện để tiến hành điều tra toàn bộ ứng viên nên số phiếu được phát ra cho 150 ứng viên tham dự ứng tuyển năm 2019. Căn cứ vào tình hình tuyển dụng theo từng quý em đã chia số phiếu ra theo 3 kỳ tuyển dụng : Quý I, Quý II, Quý III năm 2019, mỗi quý 50 phiếu, tổng số phiếu thu về 125 phiếu. 5 phiếu phát ra cho người làm công tác tuyển dụng, thu về 5 phiếu. Tất cả các phiếu điều tra đều trả lời đầy đủ tất cả các câu hỏi, với số lượng phiếu thu về tương đối lớn nên câu trả lời đều

mang tính chất đại diện cho toàn bộ ứng viên trong quá trình tuyển dụng. Đồng thời, em tiến hành thực hiện phỏng vấn sâu đối với ban cán bộ thực hiện công tác tuyển dụng của VPBS nhằm đảm bảo sự chính xác, chi tiết hơn cho số liệu điều tra.

- Phương pháp thống kê: sử dụng nguồn thông tin số liệu thứ cấp thu thập được từ đơn vị khảo sát.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Đề tài nâng cao chất lượng tuyển dụng nguồn nhân lực không quá mới mẻ. Tuy nhiên, thực hiện đề tài này, em cũng đã đưa ra những đóng góp hoàn thiện và nâng cao quy trình tuyển dụng khắc phục những hạn chế trong quá trình tuyển dụng, từ đó nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng;

- Góp phần thiết lập những cơ sở khoa học nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh;

- Là công trình nghiên cứu đánh giá thực trạng và sự cần thiết nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng nhưng cũng có giá trị tham khảo cho các công ty khác.

- Đưa ra các giải pháp sát thực tiễn thông qua quá trình làm việc và tìm hiểu Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng.

7. Nội dung chi tiết

Nội dung của đề tài được kết cấu theo 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh vượng

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KHỎI KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Tuyển mộ

“Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình” [7,tr.16]

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như : đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

1.1.2. Tuyển chọn

“Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút

được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc ” [5,tr.241]

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.1.3. Tuyển dụng nhân lực

“Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức ”[5,tr.74]

Một quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức” [6,tr168]

Cũng có ý kiến cho rằng : “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”[8,tr.223]

1.1.4. Chất lượng tuyển dụng nhân lực

Chất lượng tuyển dụng nhân lực là những tiêu chí liên quan đến trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, số lượng... đáp ứng đúng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của công ty. Không chỉ giới hạn trong công tác tuyển dụng, chất lượng tuyển dụng gồm rất nhiều yếu tố xoay quanh tuyển dụng, đánh giá cũng như góp phần tạo lên công tác tuyển dụng hiệu quả.

1.1.5. Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực

Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực là công tác tăng cường, phát huy tối ưu để tìm ra nguồn nhân lực có trình độ cao, chất lượng trong quá trình tuyển dụng của công ty. Tức là làm tăng tính hiệu quả những tiêu chí ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng.

1.1.6. Công ty cổ phần

Công ty cổ phần là một dạng pháp nhân có trách nhiệm hữu hạn, được thành lập và tồn tại độc lập đối với những chủ thể sở hữu nó. Vốn của công ty được chia nhỏ thành những phần bằng nhau gọi là cổ phần và được phát hành huy động vốn tham gia của các nhà đầu tư (theo Wikipedia).

1.1.7. Nhân viên kinh doanh

Nhân viên kinh doanh là người nghiên cứu thị trường để tìm ra những khách hàng tiềm năng. Từ đó xây dựng các chiến lược môi giới, tiếp thị sản phẩm của công ty đến người tiêu dùng thông qua giao tiếp để thuyết phục họ mua, sử dụng dịch vụ sản phẩm cho doanh nghiệp. Đây là người trực tiếp thuật tạo ra doanh thu và lợi nhuận của tổ chức (theo Wikipedia).

1.2 Cơ sở tuyển dụng nhân viên kinh doanh

1.2.1 Các điều luật, bộ luật

Những văn bản quy định lề lối liên quan đến việc tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp, bắt buộc doanh nghiệp phải thực hiện theo : Luật bình đẳng giới, Luật lao động, hay các chính sách cho đối tượng ưu tiên...

1.2.2 Các quy định, quy chế, biểu mẫu của tổ chức:

- Bản mô tả công việc: là văn bản trình bày các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc đó.

- Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc : là văn bản trình bày về điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận mà một người cần phải có để thực hiện công việc đó.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: Là văn bản trình bày các tiêu chí, chỉ tiêu về mặt số lượng, chất lượng, thời hạn hoàn thành các nhiệm vụ đã nêu.

- Quy chế tuyển dụng : là văn bản quy định những nội dung, nguyên tắc, quy trình tuyển dụng và các mối quan hệ phát sinh trong tuyển dụng nhân lực của một tổ chức.

1.2.3 Các hoạt động quản trị nhân lực

Phân tích công việc: Đây là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc. Đó là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc, xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác. Khi thực hiện phân tích công việc chi tiết, cụ thể sẽ giúp cho việc tuyển dụng dễ dàng lựa chọn được ứng viên chất lượng.

Hoạch định nhân lực: Là quá trình dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực của một tổ chức để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt

được mục tiêu của tổ chức. Hoạch định càng chính xác thì tuyển dụng càng hiệu quả.

1.2.4 Mục tiêu của tổ chức

Một tổ chức muốn thành công cần phải có mục tiêu, quan điểm đúng đắn. Với mỗi mục tiêu, tổ chức sẽ đưa ra những yêu cầu, nhiệm vụ cụ thể đối với từng bộ phận, chức danh công việc phù hợp. Khi mục tiêu của tổ chức là mở rộng quy mô, tổ chức cần phải tuyển dụng thêm nhân viên để đáp ứng nhu cầu nhân lực cho sự phát triển và ngược lại. Vì vậy mỗi mục tiêu có thể ảnh hưởng tới quyết định thắt chặt hoặc mở rộng hoạt động tuyển dụng.

1.3 Nội dung nâng cao chất lượng tuyển dụng

1.3.1. Xác định tiêu chuẩn năng lực của nhân viên khối kinh doanh

Để xác định tiêu chuẩn năng lực nhân viên cần có tiêu chí đánh giá rõ ràng. Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp nào, nhà quản lý cũng nên có các tiêu chí đánh giá nhân viên. Các tiêu chí này cần rõ ràng và quan trọng nhất là phải đo lường được, tránh đưa ra các tiêu chí “chung chung” dẫn tới sự hiểu lầm của cấp dưới.

Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt tới ứng với từng vị trí công việc của từng nhân viên. Các tiêu chí phải được đưa ra từ đầu kỳ đánh giá để nhân viên hiểu các yêu cầu và sự mong đợi của người quản lý đối với mình.

Nội dung của các tiêu chí này có thể nhắm tới mục đích khắc phục các điểm yếu của tổ chức. Chẳng hạn như: doanh số bán hàng, độ lớn của thị trường đối với nhân viên tiếp thị, kinh doanh; hoặc số thư khen, những lời phàn nàn từ khách hàng để đánh giá đối với nhân viên cung ứng dịch vụ...

1.3.2. Xác định nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh

- *Hiệu quả sau quá trình tuyển dụng*: Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng bao gồm: % lao động qua quá trình thử việc, mức độ trung thành của người lao động... Các tỉ lệ cao thấp, đạt hay không đạt cũng phụ thuộc vào cách đánh giá của từng doanh nghiệp. Nếu các tỉ lệ này ở mức độ thấp thì nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng càng lớn.

- *Dựa vào tình hình thực hiện công việc*: Người lao động sau quá trình thử việc mà mức độ hoàn thành công việc cao tức là tuyển dụng hiệu quả nhưng nếu thấp thì cho thấy hoạt động tuyển dụng không hiệu quả và cần phải nâng cao chất lượng tuyển dụng

- *Tình hình đào tạo lại, đào tạo bổ sung cho nhân viên*: Việc nhân viên phải đưa đi đào tạo lại sau quá trình thử việc hoặc làm việc chứng tỏ tuyển dụng sai đối tượng, không đáp ứng được các tiêu chí thực hiện công việc. chưa thỏa mãn được nhu cầu sử dụng nhân lực. Vì thế hoạt động tuyển dụng cần được thay đổi, nâng cao chất lượng tuyển dụng hơn.

- *Dựa vào kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*: Nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu như doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả tức là nguồn nhân lực cũng không hoạt động hiệu quả. Vì thế, nhu cầu đặt ra là cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và một trong những giải pháp thực hiện điều đó chính là nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Hoặc cơ cấu, mô hình hoạt động kinh doanh thay đổi, mở rộng quy mô, thay đổi công nghệ theo hướng hiện đại hóa thì nhu cầu về chất lượng nhân lực tăng và nâng cao chất lượng tuyển dụng cũng góp phần giúp cho doanh nghiệp đảm bảo cho sự phát triển.

1.3.3. Thu hút nhân viên khỏi kinh doanh có chất lượng

- **Có những chính sách ưu đãi, gắn tư duy liền với hành động**

Công ty sẽ chiêu mộ được những nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp Quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.

+ Chính sách tiền lương, thưởng và trợ cấp phù hợp, thích đáng, đảm bảo cuộc sống, là đòn bẩy kinh tế quan trọng trong việc kích thích thái độ và năng lực của người lao động.

+ Xây dựng cho người lao động một môi trường làm việc trong lành, vui vẻ, thân thiện và năng động, điều này có ý nghĩa trong việc khơi nguồn sáng tạo, sự đam mê, lòng nhiệt tình trong công việc mà họ đảm nhận. Đối với người lao động có chất lượng cao, tiền lương và phúc lợi không hẳn là thứ mà họ quan tâm, mà nhiều khi môi trường làm việc mới là sự lựa chọn của họ.

+ Có chính sách khen thưởng động viên, đề bạt kịp thời qua các phong trào thi đua cũng như có biện pháp xử phạt nghiêm minh, gắn kết giữa chính sách nhân sự với chiến lược sử dụng và đào tạo, bồi dưỡng để tạo cơ hội cho lao động học hỏi, phát triển.

+ Hiểu biết và đặt niềm tin ở người lao động, phải biến nơi mà họ làm việc như là chỗ dựa cả về vật chất và tinh thần, sẵn sàng chia sẻ những khó khăn, tạo cho họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

- Chính sách lương, thưởng, đãi ngộ lao động
- Thù lao lao động có ảnh hưởng lớn đến việc thu hút người lao động.

Doanh nghiệp nào trả lương càng cao thì càng có khả năng thu hút những ứng viên giỏi đến làm việc. Bên cạnh đó, còn tác động đến kết quả thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm.

• Chính sách thù lao của tổ chức phải tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức, đồng thời phải đáp ứng được các mục tiêu: hợp pháp, kích thích, thỏa đáng, công bằng.

Nhân viên luôn mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp để cho nhân viên thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù xứng đáng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần sẽ hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

- Chính sách sử dụng lao động hợp lí, hiệu quả:

Thu hút và tuyển chọn được nguồn lao động có chất lượng cao đã là một việc khó, giờ đây sử dụng họ như thế nào để họ phát huy được năng lực, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, đồng thời tạo ra sự hài lòng trong công việc, giữ chân được người tài cũng là một vấn đề đáng lưu tâm. Chỉ có qua sử dụng mới có điều kiện hiểu biết một cách đầy đủ những mặt mạnh và yếu của người được sử dụng, để trên cơ sở đó có kế hoạch tổ chức bồi dưỡng và đào tạo để tạo mọi điều kiện cho người lao động phát triển.

Cơ chế làm việc cứng nhắc, phương pháp đánh giá chủ quan (dựa trên bản tự đánh giá, quan sát của lãnh đạo, tập thể,...), quy trình tuyển chọn không công bằng... là những rào cản lớn nhất để thu hút người giỏi. Trong việc ứng xử với nhân tài, việc bảo đảm một môi trường khách quan, công bằng là vô cùng quan trọng. Chúng ta không cần và không nên đưa ra những quy định cứng nhắc, không liên quan đến công việc chuyên môn vào trong quy trình tuyển dụng, như một số địa phương yêu cầu cán bộ ứng tuyển phải có hộ khẩu thường trú.

- Uy tín công ty và tạo môi trường làm việc tốt

Nếu doanh nghiệp có hệ thống thông tin tốt và hiệu quả thì nhân viên sẽ biết rõ vị trí của mình, công việc mình phải làm, tình hình kinh doanh của

công ty và các mục tiêu mà công ty đang cố gắng đạt được. Lúc đó, nhân viên sẽ cảm thấy mình là thành phần quan trọng, là nhân tố tạo nên sự thành công của công ty và tất cả sẽ phấn đấu hết mình vì mục tiêu chung của tổ chức, không những giúp cho doanh nghiệp hạn chế được những xung đột có thể xảy ra trong tổ chức mà còn góp phần gia tăng tinh thần đồng đội. Một khi nhân viên cảm thấy xa cách và gặp nhiều khó khăn trong việc giao tiếp với các thành viên khác sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc và sự trung thành đối với công ty.

Nói tóm lại, môi trường làm việc lý tưởng là một trong những nhân tố quan trọng góp phần thu hút và giữ chân người tài cũng như tạo ra lực đẩy gia tăng hiệu quả làm việc trong tổ chức. Chính vì thế, nhiều doanh nghiệp đã và đang không ngừng đầu tư chi phí và con người nhằm xây dựng nên môi trường làm việc tốt, luôn quan tâm đến những mong muốn cơ bản của người lao động và cân đối hài hòa với định hướng phát triển của công ty thì nhất định sẽ đạt được thành công.

1.3.4. Tăng cường chất lượng tuyển chọn nhân viên khối kinh doanh

VPBS có những đổi mới trong thời gian gần đây là tăng vốn điều lệ, đổi mới công nghệ, để tạo thế vững chắc, đưa VPBS vào giai đoạn "tăng tốc", mở rộng thị trường, mở rộng tầm nhìn, mở rộng các mảng kinh doanh mới, hướng đến mục tiêu trở thành ngân hàng đầu tư chuyên nghiệp tại Việt Nam và khu vực. Để làm được điều đó VPBS cần củng cố nội lực. Trong các yếu tố nền tảng thì con người luôn là yếu tố trung tâm.

Đi ngược lại với xu hướng chung của thị trường, VPBS vẫn liên tục tuyển thêm nhiều nhân sự mới, đồng thời chú trọng công tác tuyển dụng, đặc biệt ở khối kinh doanh. Bởi đây là bộ phận ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của VPBS. Đối với chất lượng ứng viên sau tuyển dụng, bên cạnh các “kỹ năng cứng”, hai yếu tố VPBS rất quan tâm là đạo đức nghề nghiệp và

khả năng hoà nhập. Tổng giám đốc VPBS Nguyễn Lâm Dũng đã nói: “Việc chọn lọc nhân sự kỹ càng, sự chăm sóc chu đáo cùng những tiêu chuẩn khắt khe trong công việc, sẽ tạo nên sự khác biệt về con người tại VPBS”. Vì vậy việc tăng cường chất lượng tuyển chọn nhân lực là vô cùng cần thiết trong giai đoạn sắp tới.

1.4. Các tiêu chí đánh giá chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh

1.4.1 Tổng số hồ sơ của đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh):

Chỉ tiêu này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của bạn, số lượng hồ sơ nhà tuyển dụng nhận được nhiều có thể là do danh tiếng công ty có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

1.4.2 Tỷ lệ số người trúng tuyển so với nhu cầu tuyển dụng:

= Số người được tuyển dụng/Nhu cầu tuyển dụng

Tỷ lệ này càng gần tới giá trị 1 thì hiệu quả tuyển dụng càng cao. Bởi như vậy có nghĩa là kết quả tuyển dụng càng sát với nhu cầu tuyển dụng, và dần tới “đúng” yêu cầu tuyển dụng về mặt số lượng. Nếu tỷ lệ này càng tới giá trị 0 thì chứng tỏ hiệu quả tuyển dụng chưa cao. Nguyên nhân có thể do khâu thu hút ứng viên tiềm năng đến với doanh nghiệp còn hạn chế, cũng có thể do yêu cầu tuyển dụng quá cao...

1.4.3 Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu cơ bản về năng lực chuyên môn

= Số ứng viên đạt yêu cầu/Số ứng viên ứng tuyển

Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu cơ bản về năng lực chuyên môn là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn của tổ chức ở vị trí cần tuyển. Cụ thể hơn chính là số lượng các ứng viên mang đầy đủ các yêu cầu cơ bản về chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc mà tổ chức cần.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ bạn đã truyền thông những cốt lõi của bạn đến các ứng viên, điều này giúp bạn đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ

ứng viên. Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bạn đã không truyền thông cho ứng viên hiệu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của bạn).

1.4.4 Tỷ lệ chi phí quảng cáo tuyển dụng trên lượng hồ sơ ứng viên:

= Tổng chi phí quảng cáo TD/Tổng hồ sơ ứng tuyển

Chỉ tiêu này xác định xem để thu hút được một hồ sơ tham gia ứng tuyển, nhà tuyển dụng mất bao nhiêu đồng. Chỉ tiêu này đánh giá hiệu quả quảng cáo tuyển dụng. Nhà tuyển dụng cũng có thể xem xét hiệu quả của từng kênh quảng cáo thông qua việc tiếp cận chỉ tiêu này đối với từng kênh quảng cáo mà nhà tuyển dụng đã sử dụng.

1.4.5 Chi phí tuyển dụng bình quân trên một người lao động:

= Tổng chi phí TD/Tổng số người được tuyển

Chỉ tiêu này cho thấy để tuyển được một người vào làm việc cho nhà tuyển dụng thì nhà tuyển dụng phải bỏ ra bao nhiêu chi phí. Thông thường, chỉ tiêu này thường được tính theo mỗi đợt tuyển để tiến hành đánh giá mức độ hợp lý trong chi phí tuyển dụng và qua đó sẽ cân nhắc mức chi phí dự kiến cho các đợt tiếp theo. Chỉ tiêu này càng thấp thì hiệu quả công tác tuyển dụng càng cao.

1.4.6 Thời gian để tuyển nhân viên:

Chỉ tiêu thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi nhận được nhân sự. Chỉ tiêu này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực. Tùy từng vào vị trí tuyển dụng mà thời gian tuyển dụng sẽ có sự chênh lệch khác nhau. Đối với những vị trí công việc không đòi hỏi cao về chuyên môn như công nhân, lao công, bảo vệ... thì chi phí tuyển dụng sẽ

ngắn hơn những vị trí công việc đòi hỏi cao về kỹ năng, chuyên môn như chuyên viên, quản lý cấp trung, quản lý cấp cao...

1.4.7 Một số chỉ tiêu khác:

Bên cạnh những chỉ tiêu đo lường được thì còn có một số chỉ tiêu mang tính chất định tính. Hơn nữa, một số chỉ tiêu xuất phát từ phía ứng viên, nên để đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng thì nhà tuyển dụng nên điều tra thu thập thông tin từ các ứng viên, hình thức có thể thông qua phỏng vấn hoặc phiếu điều tra. Sau đó tổng hợp kết quả, rút kinh nghiệm để có những giải pháp giúp công tác tuyển dụng được hoàn thiện hơn. Cụ thể một số chỉ tiêu đó là:

+ Mức độ hài lòng của ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng: Ứng viên sẽ thấy hài lòng trong quá trình tham gia dự tuyển khi mà thông báo tuyển dụng truyền tải được lượng thông tin mà họ quan tâm, công tác tiếp đón thi tuyển, phỏng vấn được tổ chức khoa học, chu đáo, các bài thi, phỏng vấn đánh giá đúng năng lực của họ, phân loại được năng lực ứng viên, kết quả tuyển dụng được thông báo công khai tới các ứng viên... Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả công tác tuyển dụng càng cao.

+ Hiểu biết của ứng viên về tổ chức: Hiểu biết của ứng viên về tổ chức càng rộng, điều đó đồng nghĩa với việc khâu thông báo tuyển dụng, thu hút, tìm kiếm ứng viên đạt hiệu quả. Ngược lại, nếu ứng viên còn hạn chế những thông tin về tổ chức nghĩa là trong quá trình tuyển dụng, các nhà tuyển dụng chưa xây dựng được hình ảnh tổ chức, hạn chế thông tin.

1.4.8 Tỷ lệ nhân viên phải đào tạo lại (sau tuyển dụng):

= Số người phải đào tạo lại/Số người trúng tuyển

Tổ chức phải đào tạo lại khi mà nhân viên không đủ năng lực đảm nhiệm công việc. Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ công tác tuyển dụng chưa đạt hiệu quả, người trúng tuyển chưa có đủ năng lực để đảm nhận công

việc. Tỷ lệ này thấp thì chứng tỏ quá trình tuyển dụng đã chọn được đúng người phù hợp với công việc.

1.4.9 Tỷ lệ nhân viên nhân viên bỏ việc, sa thải (trong 1 năm đầu):

= Tổng số nhân viên bỏ việc, sa thải/Số người được tuyển

Tổ chức sẽ sa thải nhân viên trong trường hợp vi phạm kỷ luật lao động, không hoàn thành nhiệm vụ... Nhân viên bỏ việc khi công việc không phù hợp chuyên môn, năng lực, thù lao không tương xứng với sức lao động, quyền lợi được hưởng không đúng như họ biết qua thông báo tuyển dụng...

Tỷ lệ nhân viên mới bỏ việc cao chứng tỏ công tác tuyển dụng chưa chọn được đúng người.

1.4.10 Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới được tuyển:

Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới được tuyển: Kết quả thực hiện công việc là một tiêu thức đánh giá hiệu quả quá trình tuyển dụng. Nếu kết quả thực hiện công việc của ứng viên được tuyển cao, chứng tỏ công cụ sàng lọc có hiệu quả, người lao động phù hợp với công việc.

Tuy nhiên khi sử dụng chỉ tiêu này, tổ chức cũng cần chú ý: Kết quả thực hiện công việc của một người phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác ngoài năng lực người lao động: sự cải tiến dây chuyền công nghệ, tổ chức lao động khoa học...

Vì thế khi so sánh với một kết quả thực hiện công việc của một lao động khác thì cần chú ý tới sự đồng nhất về điều kiện khách quan. Hơn nữa, không phải công việc nào cũng đo lường được chỉ tiêu này. Do đặc thù công việc: sản xuất mang tính tập thể thì việc đo lường kết quả của người lao động mới trong cùng nhóm với những người cũ là rất khó

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh

1.5.1 Các yếu tố bên trong tổ chức

- *Quan điểm của lãnh đạo tổ chức về công tác nâng cao chất lượng tuyển chọn nhân lực:*

Muốn hoạt động nâng cao chất lượng tuyển chọn thành công thì một trong những yêu cầu then chốt đó là các nhà quản lý của tổ chức phải có quan điểm, chính sách rõ ràng, tiến bộ và phải coi trọng công tác nâng cao chất lượng tuyển chọn. Nếu một tổ chức mà nhà quản lý không coi trọng công tác này thì việc tiến hành công tác này sẽ không hiệu quả, chất lượng tuyển chọn không cao và ngược lại.

- *Năng lực nhân viên tuyển dụng:*

Bộ phận chịu trách nhiệm tuyển chọn hay chính bản thân nhân viên trực tiếp tham gia quá trình tuyển chọn phải có đầy đủ chuyên môn, trình độ và sự linh hoạt. Nhân viên có năng lực có thể nhận biết, đánh giá được chính xác khả năng của từng ứng viên, từ đó giúp tổ chức tuyển chọn được các ứng viên thích hợp nhất.

- *Kinh phí dành cho tuyển dụng:*

Để nâng cao chất lượng tuyển chọn đòi hỏi nguồn tài chính lớn chi cho công tác này. Với một tổ chức, kinh phí dành cho tuyển chọn lớn, tổ chức đó có thể xây dựng cho mình những quy trình đào tạo phức tạp hoặc thậm chí có thể thuê những công ty chuyên về tuyển dụng để sàng lọc ứng viên một cách tốt nhất. Ngược lại, nếu nguồn kinh phí eo hẹp thì tổ chức cần phải cân nhắc và lựa chọn quy trình tuyển chọn tiết kiệm chi phí mà vẫn có thể tuyển được ứng viên phù hợp nhưng vẫn phải đảm bảo chất lượng

- *Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh*

Tình hình sản xuất kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn lực tài chính của doanh nghiệp. Khi hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả, thu lợi nhuận cao thì nguồn lực tài chính sẽ dồi dào và dễ dàng chi cho các hoạt động quản trị nhân lực hơn. Khi nguồn chi này lớn sẽ khiến cho các công tác

tuyển dụng sẽ được thực hiện một cách trôi chảy hơn, mở rộng về quy mô và phương pháp hơn. Khi hiệu quả kinh doanh cao, thì lương thưởng hay các chế độ đãi ngộ cho người lao động cũng sẽ chất lượng hơn, từ đó dễ dàng thu hút nhân lực về phía doanh nghiệp hơn. Chính vì vậy, tình hình hoạt động kinh doanh tác động đến chất lượng tuyển dụng nhân lực là rất lớn.

* Các chế độ phúc lợi, tạo động lực đối với người lao động

Khi các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động tốt thì khả năng thu hút nhân tài là rất lớn. Vì các nguồn nhân lực chất lượng luôn đầu quân cho các công ty mà ở đó họ được quan tâm, đãi ngộ tốt. Một khi nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho công ty thì hiệu quả kinh doanh sẽ cao. Nguồn lợi nhuận thu về cao, nguồn lực này sẽ đầu tư ngược lại cho các hoạt động quản trị trong đó có tuyển dụng. Và chất lượng tuyển dụng sẽ lại tăng lên.

1.5.2 Các yếu tố bên ngoài tổ chức

- *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động và sự cạnh tranh lao động của các tổ chức khác*

Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động, lượng lao động cần có việc làm là nhiều dẫn đến thuận lợi cho nhà tuyển dụng trong việc lựa chọn các ứng viên và ngược lại.

Trong cùng một thời điểm, có nhiều tổ chức, doanh nghiệp cùng muốn tuyển thêm nhân viên thì đây là cơ hội tốt cho người tìm việc, họ có thể lựa chọn nơi làm việc phù hợp nhất, có tương lai nhất cho họ. Tuy nhiên, sự cạnh tranh của các tổ chức khác đôi khi làm cản trở việc tuyển chọn nhân lực giỏi của tổ chức. Một tổ chức có quá nhiều đối thủ cạnh tranh thì cơ hội để lựa chọn một người lao động tốt sẽ giảm đi rất nhiều so với một tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực độc quyền.

- *Sự phát triển của nền kinh tế thị trường:*

Khi nền kinh tế thị trường đang ở giai đoạn ổn định và phát triển thì có nhiều việc làm mới được tạo ra, doanh nghiệp hay tổ chức có xu hướng tuyển thêm nhiều lao động để đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô sản xuất.

Trong một nền kinh tế mở sẽ không bó hẹp thị trường lao động, do đó người lao động có thể dễ dàng luân chuyển công việc của mình từ tổ chức này sang tổ chức khác, từ nơi làm việc này sang nơi làm việc khác, và ngay cả chuyển đổi ngành nghề của mình. Điều này đã tạo ra khó khăn lớn cho các tổ chức bởi nhiều khi quá trình tuyển chọn cũng như chi phí cho tuyển chọn phải tiến hành thường xuyên để bổ sung nguồn nhân lực còn thiếu. Vì vậy để đáp ứng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường tổ chức cần có những chiến lược, giải pháp để thu hút, giữ chân nhân tài.

- *Thái độ của xã hội đối với một ngành nghề, công việc cần tuyển:*

Thái độ của xã hội đối với vị trí cần tuyển luôn ảnh hưởng đến người lao động tham gia vào tuyển chọn. Khi ngành nghề mà doanh nghiệp tuyển chọn đang được ưa chuộng hay “hot” trên thị trường thì có nhiều người có nhu cầu dự tuyển. Vì vậy việc chọn lọc ứng viên diễn ra một cách dễ dàng hơn. Ngược lại các ngành nghề không được xã hội coi trọng, bị xã hội không ủng hộ thì sẽ có ít người dự tuyển bởi thế rất khó trong việc tuyển chọn được người phù hợp. Hoặc nếu có thì số lượng rất ít, chất lượng không đảm bảo, mất nhiều thời gian công sức để tìm kiếm hơn.

- *Sự phát triển của hệ thống giáo dục – đào tạo:*

Ở vào một thời điểm nào đó, có một ngành nghề đang “hot” thì xu hướng theo học ngành đó tăng lên, tương đương số lao động được đào tạo sẽ tăng lên, khi đó có thể cung lao động vượt quá cầu, nó sẽ tác động lên công tác tuyển chọn nhân lực. Có thể có ngành thì thừa nhân lực trong khi có ngành khác lại thiếu nhân lực. Hệ thống giáo dục của một quốc gia được coi là phát

triển nếu có thể đào tạo theo nhu cầu của thị trường. Với một hệ thống giáo dục như vậy, các tổ chức có thể dễ dàng lựa chọn được ứng viên phù hợp nhất, góp phần tiết kiệm chi phí đào tạo lại.

1.6. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của một số tổ chức

1.6.1 Kinh nghiệm nghiên cứu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của một số tổ chức lĩnh vực chứng khoán ngân hàng.

1.6.1.1 Công ty TNHH Chứng khoán Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BSC)

BSC là công ty chứng khoán đầu tiên trong ngành ngân hàng tham gia kinh doanh trong lĩnh vực chứng khoán và cũng là một trong hai công ty chứng khoán đầu tiên tại Việt Nam. BSC cũng vô cùng đề cao chất lượng nguồn nhân lực. Hướng tới thiết lập một đội ngũ chuyên viên trẻ, năng động, nhạy bén trong kinh doanh, được đào tạo tại các trường đại học danh tiếng trong và ngoài nước, thông qua việc tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cập nhật kiến thức mới, bằng các kinh nghiệm tích lũy được từ việc thực hiện các hợp đồng, các dự án lớn.

BSC là đơn vị có hệ thống các quy trình, quy chế liên quan đến tuyển dụng, hay các hoạt động quản trị đầy đủ và bài bản nhất. Quy chế tuyển dụng rõ ràng, chuẩn chỉnh và có sự thay đổi thường xuyên theo giai đoạn để phù hợp với sự phát triển. Các hoạt động tuyển dụng được quy định rất rõ ràng. Các hoạt động quản trị khác linh hoạt phối hợp. Các văn bản, biểu mẫu phục vụ cho công tác tuyển dụng rất chi tiết. Mọi hoạt động tuyển dụng của BSC đều hướng đến sự chuyên nghiệp đặc biệt về hồ sơ, pháp lí.

1.6.1.2 Công ty TNHH Chứng khoán Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCBS)

VCBS là một Công ty Chứng khoán uy tín bậc nhất Việt Nam. VCBS luôn cố gắng mở rộng thị trường, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Và điều đó được thể hiện trong công tác tuyển dụng của VCBS. Trong thị trường chứng khoán ngân hàng thì VCBS được đánh giá là tổ chức có chế độ đãi ngộ đối với người lao động gần như cao nhất. Tất cả các chính sách lương thưởng đều được đánh giá cao, đặc biệt là chính sách khen thưởng mang tính tạo động lực lớn. Nhằm phát huy năng lực cũng như thu hút và tạo sự gắn bó của ứng viên đối với VCBS.

1.6.1.3 Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SBS)

SBS là công ty chứng khoán hai năm liên tiếp được tổ chức The Asset (Hong Kong) trao tặng danh hiệu “Dịch vụ Ngân hàng đầu tư trong nước tốt nhất Việt Nam” 2009 và 2010. SBS là một trong những công ty chứng khoán lĩnh vực ngân hàng có kênh tuyển dụng đa dạng và chi tiết nhất. Điều này giúp cho SBS tiếp cận được nhiều ứng viên và sát với mục đích tuyển dụng. SBS cực kỳ chịu chi cho công tác tuyển dụng mong muốn tiếp cận được với nhân lực đa dạng.

1.6.2 Bài học rút ra

- Hệ thống văn bản, quy chế phục vụ tuyển dụng phải đầy đủ, rõ ràng:

Các văn bản quy chế là cơ sở cho tuyển dụng. Dựa vào đó tuyển dụng có thể tìm kiếm, sàng lọc được nhân viên đúng theo tiêu chí, nhu cầu của doanh nghiệp. Vì vậy các văn bản này cần được VPBS triển khai xây dựng cũng như hoàn thiện để góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng.

- Các chế độ đãi ngộ cho người lao động cần nâng cao:

Theo như điều tra khảo sát, hầu hết người lao động bị thu hút đến các công việc tuyển dụng của doanh nghiệp thông qua các chính sách lương

thưởng, đãi ngộ, các điều kiện môi trường làm việc. Vì vậy, để tiếp cận nguồn nhân lực chất lượng cao, cụ thể là nhân viên kinh doanh có trình độ, kỹ năng chuyên môn cao thì VPBS cần phải hoàn thiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động.

- Cần đầu tư nguồn kinh phí cho công tác tuyển dụng:

Thành công của công tác tuyển dụng chắc chắn phụ thuộc vào công tác tuyển mộ thu hút người lao động. Khi công tác này tuyển từ nhiều nguồn khác nhau sẽ tiếp cận đa dạng các ứng viên, các nguồn tuyển càng chất lượng thì ứng viên càng chất lượng. Vì thế VPBS nên đầu tư nguồn ngân sách hợp lí cho công tác tuyển dụng.

Chương 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

2.1. Giới thiệu về VPBS

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

**Công ty Cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh
Vượng (VPBS)**

- Hội sở: 362 Phố Huế - Quận Hai Bà Trưng - Hà Nội
- ĐT: +84 19006457 Fax: +84 (0) 24 39743656 .
- Chi nhánh Tp.HCM: Lầu 3 - 76 Lê Lai - Quận 1 - Tp. Hồ Chí Minh
- ĐT: +84 (0) 28 38238608 Fax: +84 (0) 28 8238609/10
- Chi nhánh Đà Nẵng: 112 Phan Châu Trinh - Quận Hải Châu - Tp.Đà Nẵng
- ĐT: +84 (0) 236 3565419 Fax: +84 (0) 236 3565418

Thành lập từ năm 2006, Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng, đã trở thành một trong những công ty chứng khoán lớn nhất Việt Nam với vốn điều lệ đạt 3.500 tỷ đồng và quy mô tổng tài sản trên 5.600 tỷ đồng tính đến thời điểm 31/10/2018.

Với mục tiêu cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính vượt trội mang đẳng cấp quốc tế, VPBS đã quy tụ được đội ngũ chuyên gia trong và ngoài nước giàu kinh nghiệm trên thị trường tài chính, cùng với việc trang bị một hệ thống công nghệ thông tin hiện đại nhất. Những kết quả đạt được đã giúp VPBS ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường tài chính Việt Nam, trở thành một trong những định chế tài chính uy tín hàng đầu Việt Nam và khu vực.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của phòng tư vấn tài chính (Sale)

- Cung cấp các dịch vụ Tư vấn Tài chính doanh nghiệp bao gồm: Tư vấn phát hành chứng khoán (riêng lẻ và công chúng); Tư vấn bảo lãnh phát hành chứng khoán; Tư vấn niêm yết chứng khoán; Tư vấn cổ phần hóa; Tư vấn tái cấu trúc tài chính doanh nghiệp; Tư vấn chuyển đổi hình thức hoạt động của doanh nghiệp; Tư vấn mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (M&A); Dịch vụ tư vấn gọi vốn đầu tư; Giới thiệu các cơ hội đầu tư cho Công ty (nếu có), các dịch vụ tư vấn tài chính doanh nghiệp khác.

- Tìm kiếm, khai thác và phát triển thị trường Tư vấn Tài chính doanh nghiệp.

- Thực hiện các hoạt động nghiên cứu, phân tích đầu tư và đào tạo kiến thức cho đội ngũ Nhân viên Môi giới toàn Công ty. Thực hiện các báo cáo phân tích ngành, thị trường, đưa ra các khuyến nghị và nhận định về thị trường, tham gia tổ chức các buổi hội thảo phân tích thị trường, chiến lược đầu tư cho Nhà đầu tư và hệ thống Môi giới của toàn Công ty.

- Xây dựng và thực hiện các quy trình nghiệp vụ Tư vấn Tài chính doanh nghiệp

- Quản lý và bảo mật hồ sơ khách hàng (hiện tại và tiềm năng) theo đúng quy trình nghiệp vụ và quy định của pháp luật. Thực hiện cập nhật thường xuyên hồ sơ về khách hàng.

- Kịp thời phản ánh các cơ hội đầu tư phát sinh (nếu có) trong quá trình thực hiện chức năng của Phòng lên Hội đồng đầu tư của Công ty.

- Kết hợp với các phòng ban khác phát triển chương trình marketing, road shows và các hoạt động PR về sản phẩm và dịch vụ tư vấn tài chính để phát triển hình ảnh Công ty.

- Tạo ra các sản phẩm phân tích nghiên cứu có chất lượng cao: Phân tích môi trường kinh doanh ngành chứng khoán, Phân tích đối thủ cạnh tranh, Xây dựng chiến lược phát triển và chiến lược đầu tư.

- Bao quát, kiểm tra giám sát và cập nhật các nội dung trên website.

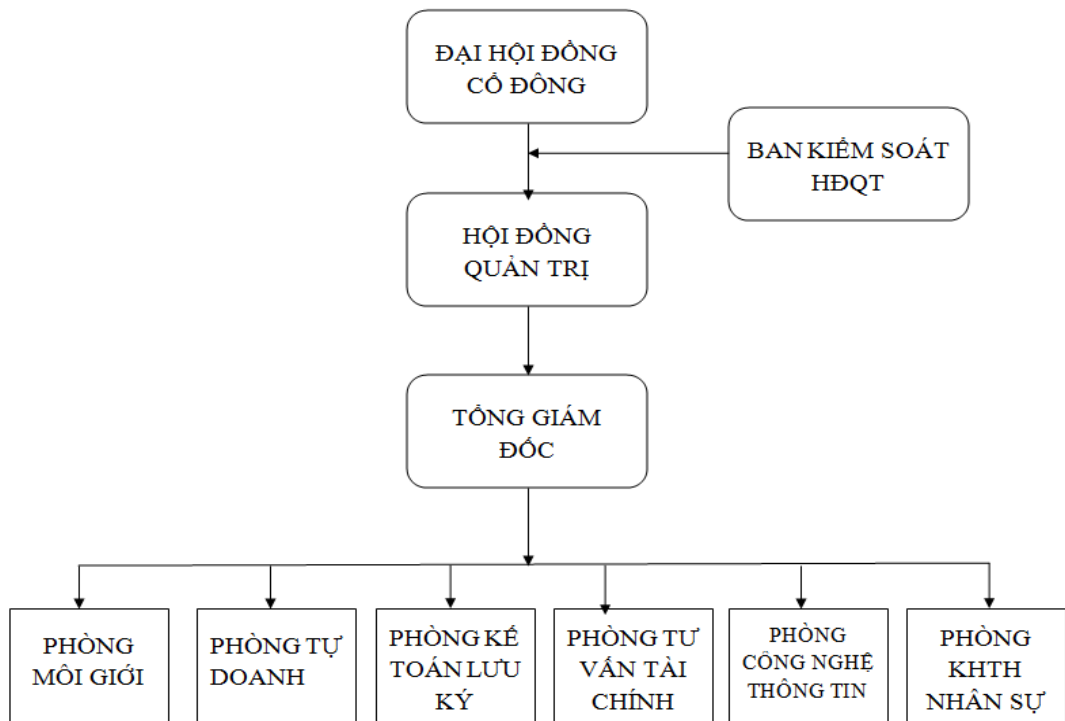
- Cập nhật các nhận định thị trường hàng ngày, bản tin TTCK, cập nhật các chỉ số tài chính, báo cáo tài chính.

- Xây dựng cơ sở dữ liệu thị trường.

- Thu thập thông tin phục vụ việc nghiên cứu phân tích từ nhiều nguồn khác nhau.

- Báo cáo Ban Giám đốc tình hình triển khai hoạt động của Phòng và các đề xuất để phát triển công việc.

2.1.3. Tình hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty



Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy của công ty VPBS

(Nguồn: Phòng KHTH Nhân sự)

Chức năng nhiệm vụ cơ bản của các phòng trong Công ty

Phòng Môi giới:

- Môi giới chứng khoán cho khách hàng

- Đại diện giao dịch tại sàn giao dịch (tại Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội và Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM)

- Đại lý cho vay ứng trước, cầm cố chứng khoán

Phòng Tự doanh

- Xây dựng kế hoạch phát triển các nghiệp vụ tự doanh, triển khai các dự án đầu tư.

- Nghiên cứu đề xuất lên Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Hội đồng đầu tư trong việc quyết định các phương án đầu tư trong toàn công ty.

- Thực hiện hoạt động tự doanh: Mua, bán chứng khoán (niêm yết và chưa niêm yết) cho công ty.

- Thực hiện triển khai các dự án đầu tư của Công ty, làm chủ đầu tư hoặc tham gia góp vốn.

Phòng kế toán lưu ký:

- Tổ chức thực hiện công tác hạch toán, kế toán, thống kê hoạt động kinh doanh của Công ty theo đúng Pháp lệnh kế toán - Thống kê của Nhà nước.

- Tổng hợp kết quả kinh doanh, lập báo cáo kế toán thống kê, phân tích tình hình thực hiện các chỉ tiêu tài chính, chỉ tiêu lợi nhuận của toàn Công ty và chi nhánh.

- Lưu ký chứng khoán.

Phòng Tư vấn Đầu tư

- Tư vấn đầu tư chứng khoán cho khách hàng.

- Thực hiện nghiệp vụ tư vấn tài chính cho các doanh nghiệp (tư vấn cổ phần hoá, tư vấn tái cơ cấu cho doanh nghiệp, định giá công ty,...).

Phòng Công nghệ Thông tin

- Duy trì đảm bảo hoạt động của hệ thống CNTT

- Hỗ trợ và giải quyết các vấn đề liên quan đến hệ thống CNTT

- Tiếp nhận và quản lý các phần mềm, phần cứng
- Vận hành hệ thống CNTT

Phòng KHTH Nhân sự:

- Quản lý tổ chức nhân sự trong toàn công ty:
 - Chế độ, chính sách
 - Đào tạo.
 - Thi đua, khen thưởng
- Thông tin, đối ngoại
- Quản trị – Văn phòng
- Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty.

2.1.4. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của công ty

VPBS cung cấp các sản phẩm đa dạng, chất lượng cao, tạo nên giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và nhà đầu tư, bao gồm: môi giới chứng khoán, dịch vụ tài chính, dịch vụ ngân hàng đầu tư, tư vấn tài chính và phân tích. Là tổ chức trung gian tài chính, hoạt động ngân hàng đầu tư là trọng tâm xuyên suốt trong định hướng phát triển của chúng tôi. Cụ thể, VPBS thực hiện các dịch vụ tài chính như thu xếp vốn, bảo lãnh phát hành chứng khoán, hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (M&A), tư vấn xác định giá trị doanh nghiệp, cơ cấu lại vốn, nợ trong từng giai đoạn, thời kỳ.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Hiện tại VPBS đã có đội ngũ nhân sự chất lượng cao giàu kinh nghiệm VPBS đang tiếp tục tuyển dụng thêm những nhân sự chất lượng cao trong ngành tài chính với điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ tốt nhất.

VPBS luôn coi trọng chính sách phát triển nhân sự dài hạn, ưu tiên đãi ngộ những nhân sự giỏi được đào tạo trong nước và quốc tế. Ngoài các chế độ phúc lợi theo quy định, nhân sự đến với VPBS còn được hưởng nhiều chế độ đãi ngộ hấp dẫn khác. Đặc biệt nhân sự được tuyển mới sẽ tham gia vào quy

trình đào tạo bài bản, chuyên nghiệp cũng như các khóa đào tạo nâng cao bởi các chuyên gia trong và ngoài nước.

2.2. Thực trạng chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS

2.2.1 Kết quả trúng tuyển so với nhu cầu sử dụng nhân lực khối kinh doanh tại VPBS giai đoạn 2016-2019.

Đặc điểm nhân lực khối kinh doanh của ngành chứng khoán ngân hàng đó là luôn biến đổi linh động và có sự đảo thải rất lớn. Nhu cầu về nhân lực khối kinh doanh của VPBS cũng vậy, luôn thay đổi theo từng năm, mỗi năm lại có những nhu cầu về nhân lực khối kinh doanh khác nhau. Vì vậy, công tác tuyển dụng luôn được thực hiện. Dưới đây là bảng tổng hợp kết quả tuyển dụng so với nhu cầu sử dụng nhân lực tại VPBS từ 2016 đến 2019.

Bảng 2.1: Tổng hợp kết quả tuyển dụng so với nhu cầu nhân lực tại VPBS từ 2016 -2019.

	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Kết quả tuyển dụng (người)	102	130	188	168
Nhu cầu sử dụng (người)	158	180	210	170

(Nguồn: Phòng KHTH Nhân sự)

Từ bảng trên ta có thể thấy, trước năm 2019 hầu như kết quả tuyển dụng đều thấp hơn rất nhiều so với nhu cầu sử dụng nhân lực. Đây là một trong những ngành khát nhân lực, thiếu nhân lực trầm trọng vì là ngành còn tương đối mới. Nguồn nhân lực để ứng tuyển vị trí nhân viên kinh doanh ngoài thị trường thì rất dồi dào nhưng để đạt được những tiêu chí cơ bản và mang tính đặc thù để trúng tuyển thì không nhiều. Đến năm 2019, thì dường

như có biến chuyển đối với tuyển dụng của VPBS. Tỷ lệ tuyển dụng so với nhu cầu nhân lực xấp xỉ bằng 1 (168/170 người). Chứng tỏ VPBS đã có những chuyển biến mới trong công tác tuyển dụng.

2.2.2 Thực trạng năng lực chuyên môn của nhân viên kinh doanh trúng tuyển tại VPBS giai đoạn 2016 – 2019.

Vì chứng khoán là ngành mới mang những nét đặc thù riêng, trên thực tế lại không có trường đại học nào đào tạo sâu về ngành này. Nên nhân lực xác định theo ngành chứng khoán phải học các chứng chỉ từ bên ngoài. Các chứng chỉ chuyên môn về chứng khoán bao gồm:

- Chứng chỉ Những vấn đề cơ bản về chứng khoán và Thị trường chứng khoán.
- Chứng chỉ Pháp luật về chứng khoán và Thị trường chứng khoán.
- Chứng chỉ Phân tích và Đầu tư chứng khoán.
- Chứng chỉ Môi giới chứng khoán và Tư vấn đầu tư chứng khoán.

Còn hầu hết yêu cầu cơ bản của các nhà tuyển dụng VPBS sẽ chọn những ứng cử viên đã tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Kinh tế, Tài chính – Ngân hàng, Chứng khoán, Quản trị kinh doanh. Đa số các nhân viên chứng khoán chủ yếu đạt bằng cử nhân ở các trường đại học tiêu biểu như đại học Ngoại thương, đại học Kinh tế quốc dân, học viện tài chính, đại học Sài Gòn. Một số nhân viên ở trình độ cao đẳng và có thể trái ngành nhưng đạt một số yêu cầu về kỹ năng như sau:

- **Kỹ năng giao tiếp:** Muốn thu hút được khách hàng tìm đến với mình, kỹ năng đầu tiên VPBS yêu cầu ở nhân viên kinh doanh cần phải có đó là kỹ năng giao tiếp. Để thực hiện tốt kỹ năng này, trước hết nhân viên kinh doanh phải nắm rõ được những thông tin cơ bản về sở thích, nhu cầu, trường phái chứng khoán mà khách hàng đầu tư. Sau đó, trong cuộc nói chuyện, người môi giới cần có thái độ quan tâm, lắng nghe, tạo cho khách hàng cảm giác

cảm thấy họ quan trọng. Tạo được sự tín nhiệm đó, bước đầu người môi giới đã có có được sự thiện cảm từ nhà đầu tư.

- **Khả năng tư duy, phân tích:** Thị trường chứng khoán luôn là thị trường có nhiều biến động. Do đó để có được những tư vấn định hướng chính xác cho khách hàng, nhân viên kinh doanh của VPBS cần có những tư duy, phân tích kỹ lưỡng về chứng khoán. Khả năng này được hình thành khi nhân viên kinh doanh nhận định được các xu hướng, nhạy cảm với những biến đổi của thị trường. Cập nhật thông tin về kinh tế, chính trị, đọc các sách báo tạp chí chuyên môn, tham gia các hội thảo, sự kiện về chứng khoán chính là những biện pháp hiệu quả giúp nhà môi giới nâng cao khả năng phân tích, tư duy.

- **Khả năng quyết đoán:** Theo kinh nghiệm từ các nhà kinh doanh chứng khoán chuyên nghiệp, một nhân viên kinh doanh chứng khoán giỏi cần có khả năng quyết đoán tốt, sau khi phân tích, tư duy kỹ lưỡng về thị trường, họ cần có sự quyết đoán, lựa chọn, đoán định được xu hướng cổ phiếu sinh lời để định hướng cho khách hàng.

Nếu sau quá trình phỏng vấn, ứng viên dù chưa có chứng chỉ chuyên sâu nhưng nhà tuyển dụng thấy được ứng viên có các khả năng trên và đạt yêu cầu những kỹ năng mềm đó thì có thể được tiếp nhận thử việc và cho đào tạo chuyên sâu hoặc yêu cầu ứng viên hoàn thành chứng chỉ chuyên sâu để ký hợp đồng chính thức.

Bảng 2.2: Tổng hợp năng lực chuyên môn của nhân viên kinh doanh trúng tuyển tại VPBS giai đoạn 2016 – 2019.

	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng lao động trúng tuyển	102	100	130	100	188	100	168	100
Có chứng chỉ đào tạo chuyên sâu ngành chứng khoán	9	8,82	23	17,69	28	14,9	48	28,57
Có bằng đào tạo hệ cử nhân các ngành kinh tế liên quan	62	60,78	71	54,62	141	75	116	69,05
Có bằng đào tạo cao đẳng các ngành kinh tế liên quan	21	20,6	27	20,77	15	7,99	3	1,78
Có bằng từ hệ cao đẳng trở lên nhưng trái chuyên ngành	10	9,8	9	6,92	4	2,12	1	0,6
Bằng dưới hệ cao đẳng	0	0	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: Phòng KHTH Nhân sự)

Mặc dù, đây là ngành nguồn lực tương đối khan hiếm nhưng hầu hết các ứng viên trúng tuyển của VPBS đều ở trình độ đại học trở lên không có ứng viên trúng tuyển nào ở trình độ dưới cao đẳng. Số ứng viên trúng tuyển trái ngành cũng giảm dần qua các năm (năm 2016 tỉ lệ số nhân viên kinh doanh trái chuyên ngành là 9,8% nhưng đến năm 2019 chỉ còn 0,6 %). Chủ yếu số lượng trúng tuyển nằm ở nhóm có trình độ cử nhân bằng kinh tế ở những lĩnh vực liên quan, số lượng ứng viên này chiếm trên 50% và giữ vững ở mức độ đó. Ứng viên có chứng chỉ đào tạo chuyên sâu chứng khoán trúng tuyển vào VPBS cũng nhiều lên cả về số lượng và chiếm tỉ lệ % cao dần qua

các năm (năm 2016 chỉ có 9 người có chứng chỉ nhưng đến 2019 có 48 người). Điều này cho thấy chất lượng ứng viên ứng tuyển vào vị trí nhân viên kinh doanh tại VPBS ngày được nâng cao hơn.

2.2.3 Kết quả thực hiện công việc của các ứng viên ứng tuyển vị trí nhân viên kinh doanh tại VPBS trong quá trình thử việc

Sau quá trình tuyển dụng nhân lực khối kinh doanh, và đưa vào quá trình thử việc đạt được kết quả như sau:

Bảng 2.3: Đánh giá kết quả thử việc của ứng viên ứng tuyển vị trí nhân viên kinh doanh năm 2018

STT	Xếp loại	Mức độ hoàn thành công việc (%)	Số lượng (người)
1	XUẤT SẮC	80 -100	32
2	GIỎI	70 – 79	89
3	KHÁ	60 – 69	63
4	T.BÌNH	50 – 59	3
5	YẾU	< 50%	1

(Nguồn: Phòng KHTH Nhân sự)

Số người được nhận kí hợp đồng sau quá trình thử việc phải hoàn thành kết quả từ 70% trở lên chiếm 64,36% (121 người trên tổng số 188 người). Hoạt động tuyển dụng theo tiêu chí tuyển dụng đặt ra chỉ tương đối hiệu quả. Vẫn còn 33,51% ở mức độ khá, chỉ thực hiện được 50% công việc, thậm chí vẫn có những trường hợp không thực hiện được công việc mặc dù đã vượt qua quá trình phỏng vấn. Có một số lí do dẫn đến tình trạng trên đó là: nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng tại VPBS chưa được quan tâm triệt để.

Quy trình tuyển dụng và các tiêu chí tuyển dụng ở năm 2019 vẫn giữ nguyên so với năm 2018. Chưa có nhiều chính sách thay đổi liên quan đến quá trình tuyển dụng.

- Theo báo cáo tài chính qua các quý, tình hình tài chính VPBS trong năm 2018 qua các quý (phụ lục 2) với doanh thu và lợi nhuận ổn định và tăng đều. Tuy nhiên, có sự hụt nhẹ so với cùng kỳ năm 2017. Mặc dù, tình hình tài chính kinh doanh của VPBS phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố nhưng trong đó không thể không nhắc đến chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là khối kinh doanh. Trước tình hình đó, để duy trì sự ổn định và tăng trưởng tốc độ mạnh hơn thì vấn đề đặt ra VPBS phải có những chính sách để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đặc biệt là nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào làm cơ sở phát triển và thực hiện các mục tiêu kinh doanh.

2.2.4. Thực trạng đào tạo lại sau tuyển dụng của VPBS hiện nay

Đối với tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh kết quả thử việc phải hoàn thành từ 70% mới được ký hợp đồng chính thức. Hoàn thành từ 50-70% sẽ được đào tạo lại, đào tạo bổ sung rồi thử việc lần 2. Dưới 50% sẽ chấm dứt hợp đồng thử việc. Vậy theo bảng 3 (Bảng đánh giá kết quả thử việc của ứng viên ứng tuyển vị trí nhân viên kinh doanh năm 2018). Có 66 trường hợp đào tạo lại và đào tạo bổ sung, chiếm 35,1% tổng số ứng viên ứng tuyển. Đây là con số khá cao phản ánh thực trạng chất lượng tuyển dụng không hề tốt. Tính đến năm 2019, thì số lượng đào tạo lại giảm xuống 19,28% (32 người trên tổng số 166 ứng viên). Mặc dù vẫn là con số tương đối lớn nhưng đã thể hiện những khởi sắc trong quá trình tuyển dụng tại VPBS.

2.2.5. Thực trạng nhân viên bỏ việc sau quá trình tuyển dụng (thời gian 1 năm sau tuyển dụng)

Nhân viên kinh doanh lĩnh vực chứng khoán ngân hàng là công việc có mức độ đào thải cao. Yêu cầu nguồn nhân lực này phải luôn cập nhật kiến

thức, phải linh hoạt, trau dồi phát triển kỹ năng. Cũng bởi vậy tình hình nhân viên kinh doanh bỏ việc sau khi trúng tuyển và làm việc tương đối cao.

**Bảng 2.4: Tình hình bỏ việc của nhân viên kinh doanh
tại VPBS năm 2019**

	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Số lượng nhân viên kinh doanh bỏ việc	24	14	16	42
Số lượng nhân viên kinh doanh trúng tuyển	50	30	50	38

(Nguồn: Phòng KHTH Nhân sự)

Nhu cầu về nhân lực khối kinh doanh tại VPBS tương đối lớn, song nhân lực rời bỏ công ty cũng rất nhiều, con số này thường tăng vào dịp cuối năm, thấp dần ở giữa năm. Hầu như các quý đều có nhân viên nghỉ ở khối kinh doanh này. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là rất nhiều: chế độ đãi ngộ chưa đủ tốt, công việc gặp khó khăn không đủ năng lực để giải quyết... Vì vậy để cải thiện được tình trạng đó, VPBS cần đưa ra kế hoạch nâng cao chất lượng tuyển dụng đối với nhân lực ở khối kinh doanh này.

2.3. Thực trạng nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS

2.3.1. Thực trạng xác định tiêu chuẩn năng lực của nhân viên khối kinh doanh

Do kết quả tuyển dụng năm 2018 vẫn chưa đem lại hiệu quả thực sự. Ứng viên trong quá trình thực hiện công việc mức độ hoàn thành công việc vẫn chưa đảm bảo hết chỉ tiêu, số lượng nhân viên phải đào tạo bổ sung, đào tạo lại còn nhiều. Chính vì vậy, bộ phận nhân sự đã đề xuất phương án nâng

cao chất lượng tuyển dụng đầu vào đối với nhân viên khối kỹ thuật của VPBS. Bằng cách nâng cao các tiêu chí xác định tiêu chuẩn năng lực của nhân viên khối kinh doanh.

Để xác định được năng lực nhân viên khối kinh doanh, công ty VPBS dựa vào các tiêu chí sau:

- Trình độ học vấn: trình độ đại học trở lên, thuộc các chuyên ngành kinh tế liên quan đến chứng khoán, hoặc có chứng chỉ đào tạo chuyên sâu về chứng khoán.

- Kinh nghiệm liên quan: Xác định các kinh nghiệm liên quan, kỹ năng hay trình độ tương tự trước kia ứng viên đã thực hiện để xem có phù hợp với vị trí ứng tuyển không.

- Kinh nghiệm và trình độ kỹ thuật: Xác định số năm kinh nghiệm, trình độ mà ứng viên đã thực hiện ở vị trí này là bao lâu, có cần thiết cho vị trí này không.

- Dịch vụ khách hàng: Xác định mức độ thể hiện kỹ năng, khả năng phục vụ khách hàng thông qua các câu trả lời của ứng viên với khách hàng.

- Kỹ năng giao tiếp: Kỹ năng giao tiếp, trả lời phỏng vấn có linh hoạt, trôi chảy, thuyết phục hay không.

- Kỹ năng làm việc nhóm: Đánh giá kỹ năng làm việc nhóm của ứng viên thông qua các câu hỏi kỹ năng.

- Kỹ năng giải quyết vấn đề: Đánh giá ứng viên có giải quyết vấn đề linh hoạt, sáng tạo, chủ động và thể hiện tinh thần trách nhiệm hay không

- Quan tâm đến công ty: Ứng viên có tìm hiểu kỹ về công ty và vị trí ứng tuyển trước khi tham gia phỏng vấn không.

- Ngoài ra còn một số kỹ năng mềm: Tin học văn phòng, ngoại ngữ, điểm IQ...

Mức độ đánh giá các tiêu chí này được cho điểm từ 1-5. Tuy nhiên, công ty VPBS chưa thiết lập được cụ thể làm thế nào để xác định mức độ cho các thang điểm này. Hầu hết chỉ dựa vào cảm tính, kinh nghiệm chủ quan của người phỏng vấn. Và do nhu cầu sử dụng nhân lực lớn đối với vị trí nhân viên kinh doanh nên một số tiêu chí đặt ra không thực hiện được. Ví dụ: năm 2019 vẫn tuyển ứng viên có trình độ dưới đại học 3 người, thậm chí trái chuyên ngành 1 người (Bảng 2: Tổng hợp năng lực chuyên môn của nhân viên kinh doanh trúng tuyển tại VPBS giai đoạn 2016 – 2019).

2.3.2. Thực trạng xác định nhu cầu nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh

Đội ngũ nhân viên xuất sắc chính là món tài sản giá trị nhất cần có để xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh. Khi tiếp cận một đối tác quan trọng hay tìm kiếm một nhà đầu tư, điều đầu tiên họ quan sát ở doanh nghiệp chính là đội ngũ đứng đằng sau cỗ máy hoạt động. Đặc biệt, đối với thị trường chứng khoán, đội ngũ nhân viên khối kinh doanh chính là người giúp công ty tiêu thụ sản phẩm, là bộ mặt công ty, trực tiếp tiếp xúc với khách hàng.

VPBS xây dựng mục tiêu, tầm nhìn và sứ mệnh trong tương lai hướng đến trở thành đối tác kinh doanh tin cậy hàng đầu trong nước và quốc tế, cung cấp các giải pháp sáng tạo đem lại giá trị bền vững cho khách hàng. Trở thành một trong những định chế tài chính hàng đầu tại Việt Nam và khu vực, đạt đẳng cấp quốc tế, được khách hàng, nhân viên, cổ đông tin cậy và mong muốn gắn bó lâu dài. Đồng thời, tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng, nhân viên và cổ đông thông qua sự nỗ lực hết mình nhằm mang lại các sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh và sáng tạo, đạt chuẩn mực cao nhất về tính hoàn thiện và sự chuyên nghiệp. Bởi thế, VPBS không thể thiếu được nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt đối là đối với nhân viên khối kinh doanh.

Ban lãnh đạo VPBS luôn đề cao việc nâng cao chất lượng nhân lực mà trong đó công tác tuyển dụng đóng vai trò đầu tiên trong toàn bộ quy trình, công tác cán bộ. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng tuyển dụng luôn là vấn đề mà các nhà lãnh đạo quan tâm.

2.3.3. Thực trạng thu hút nhân viên khối kinh doanh có chất lượng

Đối với các chính sách ưu đãi thu hút nhân viên khối kinh doanh có chất lượng,

VPBS cam kết mang lại cho nhân viên của mình:

- + Môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, luôn cập nhật, ứng dụng kỹ thuật mới.
- + Đồng nghiệp giàu chuyên môn, thân thiện, gắn kết, hỗ trợ.
- + Cơ hội không giới hạn dành cho nhân viên tài năng.
- + Chế độ cạnh tranh, hình thức đa dạng.
- + Đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, chú trọng phát triển cá nhân.
- + Công ty có nhiều hoạt động thể hiện trách nhiệm với cộng đồng.
- + Được đào tạo, hướng dẫn chuyên môn sâu và kỹ năng xử lý công việc hiệu quả.
- + Trải nghiệm văn hóa doanh nghiệp năng động, sáng tạo và thân thiện.
- + Đồng thời có các chế độ lương thưởng đãi ngộ theo quy chế của công ty.

Tuy nhiên, trên thực tế các cam kết kia chưa được vạch ra rõ ràng, các quy chế thực hiện phúc lợi cho nhân viên khối kinh doanh chưa đủ thu hút, chưa chi tiết và cụ thể hóa bằng hành động.

2.3.4. Thực trạng tăng cường chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh.

- VPBS đã có những bước xây dựng thương hiệu tuyển dụng đặc trưng.

Thực hiện chiến lược ngân cao chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh và cơ cấu tổ chức, VPBS đã thu hút, tuyển dụng và xây dựng được đội ngũ nhân viên kinh doanh gia tăng cả về lượng và chất. Nhiều “nhân tài” có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tốt, được đào tạo chuyên sâu đã được “chiêu mộ” về làm việc tại VPBS.

Theo nghiên cứu, một đơn vị có thương hiệu tuyển dụng tốt sẽ có mức gắn kết nhân viên cao hơn 24%, tăng trưởng doanh thu cao hơn 25%, tỷ lệ thôi việc thấp hơn 17% và tăng tỷ lệ tuyển dụng nhân viên nội bộ 46% so với mức trung bình của các đơn vị khác cùng ngành. Do vậy, để nâng cao chất lượng tuyển dụng rất cần thiết phải đa dạng hóa và phát triển về chiều sâu trong xây dựng và định vị thương hiệu tuyển dụng VPBS. Các giá trị tuyển dụng cần thể hiện thông qua một thông điệp nhất quán, cốt lõi và phù hợp với nhiều phân khúc tiềm năng khác nhau. Các giá trị này được truyền thông qua các bài viết mang tính định hướng, các nguồn tuyển dụng khác nhau như: các kênh mạng xã hội, diễn đàn gần gũi với đối tượng ứng viên tiềm năng, các chương trình hội chợ việc làm quy mô.

Cùng với đó, VPBS đã đổi mới cả về thiết kế, nội dung để website tuyển dụng tương tác tốt hơn với ứng viên cũng sẽ tăng tính nhận diện thương hiệu tuyển dụng. Khi VPBS có thương hiệu tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp VPBS có nhiều điều kiện thuận lợi để xây dựng và khai thác hiệu quả nguồn dữ liệu ứng viên đa dạng về vị trí và kinh nghiệm, độ tuổi để thu hút và tiếp cận khi có vị trí tuyển dụng phù hợp. Từ đó nâng cao chất lượng tuyển dụng

- Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Việc triển khai công tác tuyển dụng hiệu quả chỉ là bước đầu để hướng tới mục tiêu chuyên nghiệp, hiện đại và chuẩn hóa nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng. Bên cạnh đó, VPBS đã hệ thống hóa và tương đối hoàn thiện bảng tiêu chí dùng để đánh giá hiệu quả tuyển dụng đối với nhân viên kinh doanh. Bảng tiêu chí về số lượng, chất lượng tuyển dụng, vào tất cả các thời điểm trước, trong và sau tuyển dụng. Hình thức đánh giá thông qua đa dạng các tiêu chí: Thời gian thực hiện tuyển dụng, chi phí tuyển dụng, mức độ hài lòng về quy trình tuyển dụng, chất lượng nhân viên mới, công tác tiếp nhận nhân viên mới... Triển khai việc đánh giá hiệu quả có thể tiến hành định kỳ theo đợt tuyển, theo năm, phương thức đánh giá đa dạng nhiều chiều thông qua: Khảo sát nội bộ, khảo sát bên ngoài, theo dõi thời gian thực hiện từng đợt tuyển, thống kê số liệu...

Để nâng cao chất lượng tuyển dụng, VPBS từng bước kế hoạch hóa công tác tuyển dụng trên cơ sở phối hợp chặt chẽ từ việc xây dựng công tác định biên phù hợp với kế hoạch kinh doanh trung hạn, xác định khoảng trống năng lực cần bổ sung và các kế hoạch luân chuyển, điều động.

Quy trình, bộ tài liệu và các công cụ tra cứu đang ngày càng được hoàn thiện, giúp nhân viên kinh doanh mới có thể tiếp cận dễ dàng và có hệ thống đối với các văn bản, quy định, chính sách nghiệp vụ của VPBS.

Công tác tăng cường chất lượng tuyển chọn nhân viên VPBS nói chung và khối kinh doanh nói riêng đã được quan tâm. Tuy nhiên, còn rất nhiều nhược điểm, hạn chế cần được xử lý.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS

2.4.1. Các yếu tố bên ngoài

2.4.1.1 Các cơ sở pháp lý

Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. VPBS có thể sử dụng các phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng áp dụng các phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của Luật lao động

2.4.1.2 Thị trường lao động

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

2.4.1.3 Đối thủ cạnh tranh

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng và bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường

cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cần nhắc.

2.4.2. Các yếu tố bên trong

2.4.2.1 Quan điểm và quyết định của lãnh đạo đối với vấn đề nâng cao chất lượng tuyển dụng tại VPBS

Đây là yếu tố quan trọng bởi lãnh đạo sẽ quyết định phê duyệt tất cả các quyết định, quy chế trong quá trình tuyển dụng. Nếu lãnh đạo quan tâm đầu tư thì chất lượng nguồn nhân lực sẽ tốt còn không thì ngược lại.

Là một trong những người có nhiều năm học tập và làm việc tại nước ngoài, do vậy hiểu rõ được tầm quan trọng của con người đối với tổ chức. Chính vì vậy, khi thành lập Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh vượng, Tổng Giám đốc luôn dành sự quan tâm nhất định và đầu tư khá nhiều cho công việc tuyển dụng cũng như nâng cao chất lượng tuyển dụng, đặc biệt là nhân viên khối kinh doanh – Khối nhân viên đóng vai trò chủ chốt trong sự phát triển thịnh vượng của công ty.

2.4.2.2 Kinh phí chi cho công tác tuyển dụng tại VPBS

Kinh phí chi cho tuyển dụng quyết định đến chất lượng nguồn tuyển dụng. Kinh phí chi cho tuyển dụng nhiều chưa chắc đã hiệu quả nhưng nếu kinh phí chi cho tuyển dụng quá thấp thì chắc chắn sẽ không hiệu quả. Nguồn kinh phí này phụ thuộc vào các vị trí cần tuyển và xác định các nguồn tuyển đó thực hiện qua kênh nào để lên kế hoạch phí tuyển dụng cho hợp lí và tuyển được chất lượng nguồn nhân lực như mong muốn.

Mặc dù, ban lãnh đạo đã quan tâm đến việc nâng cao chất lượng tuyển dụng nhưng chi phí tuyển dụng lại chưa được đầu tư. Chi phí công tác tuyển dụng bao gồm: chi phí đăng tuyển, công tác phí cho nhân viên tuyển dụng... tất cả các chi phí sử dụng cho quá trình tuyển dụng. Việc đăng tuyển thông báo tuyển dụng trên một số trang web có thể miễn phí nhưng cũng có những

trang tính phí. Ví dụ đăng tin trên website 24h.com.vn, timviecnhanh.com ... sẽ không mất phí, nhưng đối với một số website như vnjob.vn, vietnamwork.com.vn... công ty sẽ phải trả phí, đặc biệt trên vietnamwork.com.vn tính phí khá cao 1.550 nghìn đồng/ 1 vị trí. Hay trên báo lao động thủ đô là 550 nghìn đồng/ 1 tuần, báo Hà Nội mới là 270 nghìn đồng/1 ngày/ 1 vị trí... Vậy nên công ty thường lựa chọn những kênh miễn phí. Tuy nhiên, miễn phí giảm chi phí tuyển dụng nhưng chưa chắc đã mang lại hiệu quả tuyển dụng đặc biệt là chất lượng nhân lực được tuyển mộ.

2.4.2.3 Các quy chế, quy trình chính sách liên quan đến hoạt động tuyển dụng tại VPBS

Các quy định đó của VPBS cần phải gắn với các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. VPBS cần xây dựng các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết... Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách tuyển dụng linh hoạt hay cứng nhắc, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động. Mục tiêu của tuyển dụng là chiêu mộ được nhân viên kinh doanh có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, người làm tuyển dụng không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng với quy trình tuyển dụng hợp lý.

Hiện nay, phối hợp giữa các phòng ban trong VPBS đã có sự linh hoạt. Bộ phận tuyển dụng phối hợp cùng với nhân sự phụ trách đơn vị kiểm tra lại

định biên tuyển dụng hàng tháng được phê duyệt của phòng tư vấn tài chính theo biểu mẫu BM-TD 03(phụ lục 1) trong quy trình tuyển dụng. Để xác định xem mục đích tuyển dụng là tuyển mới hay tuyển thay thế. Nếu tuyển thay thế thì thay thế vị trí của ai. Chỉ tiêu ra sao để phục vụ cho quá trình lên kế hoạch. Tuy nhiên, việc hoạch định nhân lực còn chưa rõ ràng, chưa hiệu quả khiến cho việc xác định tuyển dụng đôi lúc còn thiếu so với nhu cầu (bảng 1)

2.4.2.4 Năng lực của nhân viên phụ trách công tác tuyển dụng tại VPBS

Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng tuyển dụng bởi tất cả hoạt động của quá trình tuyển dụng đều do bộ phận nhân sự đảm nhiệm. Trình độ, kinh nghiệm của nhân viên phụ trách tuyển dụng sẽ quyết định chất lượng nhân lực tại VPBS thông qua quá trình thực hiện và đánh giá.

Sau khi thực hiện khảo sát 50 ứng viên tham gia tuyển dụng thông qua bảng hỏi (phụ lục 3). Có kết quả đánh giá từ phía ứng viên đối với cán bộ tuyển dụng như sau:

Bảng 2.5: Kết quả đánh giá về thái độ giao tiếp của ứng viên đối với cán bộ tuyển dụng VPBS

TT	Các cảm xúc	Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thi thoảng	Chưa bao giờ
1	Phấn khởi	5	41	4	
2	Vui vẻ, thoải mái	12	32	6	
3	Khó chịu		1	5	44
4	Mệt mỏi, chán nản		1	2	47
5	Cảm thấy bức mình		1	3	46
6	Gượng ép, không niềm nở		1	3	46
7	Cáu giận			2	48
8	Ức chế		1	1	48

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Nhìn vào bảng trên phần nào thấy được mức độ gây được thiện cảm của nhà tuyển dụng VPBS đối với ứng viên là khá tốt. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng của buổi tuyển dụng mà còn tạo nên một thương hiệu thân thiện với khách hàng cũng như ứng viên. Tuy nhiên, vẫn còn một số trường hợp có phản hồi không tốt. Vì vậy, nhà tuyển dụng cần xem xét, khắc phục những hạn chế trên.

Cũng từ kết quả của bảng hỏi (phụ lục 3), cho kết quả ứng viên đánh giá kỹ năng phỏng vấn của nhà tuyển dụng VPBS như sau:

Bảng 2.6 : Kết quả đánh giá kỹ năng giao tiếp, phỏng vấn của ứng viên dành cho cán bộ tuyển dụng VPBS

	Kỹ năng nghe	Kỹ năng đặt câu hỏi	Kỹ năng cung cấp thông tin	Kỹ năng khích lệ
Thực hiện không đầy đủ, lúng túng.				10
Thực hiện tương đối đầy đủ, nhưng ít thành thạo (cảm thấy lúng túng) và thiếu linh hoạt.			3	
Thực hiện đầy đủ, có phần thành thạo (không cảm thấy quá lúng túng), tương đối linh hoạt.	6	2	4	1
Thực hiện đầy đủ, thành thạo, rất linh hoạt, lắng nghe và giải đáp hết thắc mắc của ứng viên.	44	48	43	39

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Các kỹ năng phỏng vấn, giao tiếp của cán bộ tuyển dụng được trên 80% ứng viên đánh giá tương đối tốt. Tuy nhiên, còn một số trường hợp đánh giá các kỹ năng không được thực hiện đầy đủ. Các kỹ năng này rất cần thiết để xây dựng không khí phỏng vấn với chiều hướng tốt, khiến ứng viên không bị áp lực và có thể bộc lộ hết năng lực của bản thân.

2.5. Đánh giá chung về nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực tại VPBS trong thời gian qua

2.5.1. Ưu điểm

- Công ty đã có một quy trình tuyển dụng, các văn bản về tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc tương đối bài bản, khoa học và hợp lí, giúp cho công ty luôn chọn lọc được các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu của vị trí nhân viên kinh doanh.

- Các lần tuyển dụng hầu hết đáp ứng kịp thời được nhu cầu tuyển dụng của khối kinh doanh

- VPBS đã dần xây dựng được thương hiệu tuyển dụng của mình, công ty đã rất linh hoạt trong việc đưa ra các kênh tuyển dụng khác nhau, nhằm thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, giúp tiếp cận được đa dạng ứng viên. Đặc biệt với kênh tuyển dụng là Internet, công ty đã hoàn toàn tận dụng lợi thế của thời đại công nghệ, lại tiết kiệm chi phí và thời gian tuyển dụng.

- Đội ngũ thực hiện công tác tuyển dụng có trình độ, kỹ năng để có thể lựa chọn được ứng viên chất lượng.

2.5.2. Một số điểm hạn chế

- Nguồn tuyển nội bộ là nguồn tuyển dụng có được ứng viên chất lượng thì VPBS chưa tận dụng được điều này. Hầu hết, hơn 90% ứng viên được tuyển thông qua nguồn bên ngoài. Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng ứng viên.

- Tỷ lệ ứng viên trúng tuyển không hoàn thành mức độ công việc theo yêu cầu còn cao.

- Tỷ lệ ứng viên bỏ việc sau tuyển dụng cũng rất cao.

- Các tiêu chí đánh giá ứng viên trong quá trình phỏng vấn, tiêu chí chấm điểm các kỹ năng, cũng như mức độ hoàn thành công việc chưa được định lượng cụ thể, chủ yếu thông qua cảm tính và kinh nghiệm của nhà tuyển dụng.

2.5.3. Nguyên nhân của hạn chế

- Công tác tuyển dụng được quan tâm nhưng để nâng cao công tác này thì ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm chu toàn và đầy mạnh.
- Chưa đầu tư kinh phí cho hoạt động tuyển dụng để đạt được hiệu quả tốt nhất.
- Quy trình tuyển dụng tương đối tốt, thực hiện theo đúng quy trình nhưng quy trình tuyển dụng chưa thực sự tối ưu hẳn để có thể thu hút nguồn nhân lực chất lượng.
- Các công tác quản trị nhân lực liên quan đến hoạt động tuyển dụng chưa phối hợp hiệu quả và chưa thật sự chuẩn chỉnh.
- Chưa có những kế hoạch nâng cao chất lượng đội ngũ thực hiện công tác tuyển dụng. Bởi họ là người ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng tuyển dụng trong công ty
- Chưa có chế độ đãi ngộ, phúc lợi đối với nhân viên kinh doanh chưa đủ mạnh để thu hút và giữ chân nhân viên chất lượng cao.

Chương 3

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT
LƯỢNG TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG TMCP
VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBS)**

3.1. Bối cảnh, định hướng của VPBS

3.1.1. Bối cảnh, định hướng sản xuất kinh doanh của VPBS

Mục tiêu chiến lược

Trong tương lai VPBS hướng đến trở thành đối tác kinh doanh tin cậy hàng đầu trong nước và quốc tế, cung cấp các giải pháp sáng tạo đem lại giá trị bền vững cho Khách hàng.

Tầm nhìn

Trở thành một trong những định chế tài chính hàng đầu tại Việt Nam và khu vực, đạt đẳng cấp quốc tế, được khách hàng, nhân viên, cổ đông tin cậy và mong muốn gắn bó lâu dài.

Sứ mệnh

Tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng, nhân viên và cổ đông thông qua sự nỗ lực hết mình nhằm mang lại các sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh và sáng tạo, đạt chuẩn mực cao nhất về tính hoàn thiện và sự chuyên nghiệp.

Giá trị cốt lõi

- + Chú trọng khách hàng: VPBS luôn coi khách hàng là trung tâm điểm quyết định mọi hoạt động của Công ty;
- + Nguồn nhân lực: là tài sản quý giá nhất của Công ty;
- + Cạnh tranh lành mạnh: đề cao đạo đức nghề nghiệp, xây dựng một môi trường kinh doanh mang tính cạnh tranh cao, vì sự phát triển bền vững.

+ Tính trung thực và chính trực: luôn hành xử một cách trung thực, thẳng thắn.

3.1.2. Định hướng về công tác tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh tại VPBS

- Quan điểm tuyển dụng:

Lãnh đạo công ty hiểu rằng con người là nguồn lực quan trọng nhất trong các nguồn lực thúc đẩy sự phát triển của công ty. Phương châm "Nguồn nhân lực mạnh là giá trị cốt lõi". Công ty ty cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng đang chú trọng thu hút nhân tài, đào tạo về nghiệp vụ chuyên môn và công nghệ, đãi ngộ thỏa đáng để xây dựng một lực lượng hùng hậu cho sự phát triển bền vững của công ty. Lãnh đạo công ty đã quan tâm đến công tác nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực bởi tuyển dụng được thực hiện tốt thì công ty sẽ có đội ngũ cán bộ giỏi. Họ sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ làm hài lòng khách hàng, đem lại lợi nhuận cao, khiến công ty ngày càng lớn mạnh.

Hoạt động tuyển dụng trong công ty được tiến hành công khai, công bằng và bình đẳng với tất cả các ứng viên. Kết quả tuyển dụng phải đảm bảo tuyển được những người lao động có năng lực thực sự, đáp ứng được các yêu cầu công việc, có trách nhiệm với công việc và có mong muốn được gắn bó lâu dài với công ty.

- Mục tiêu và phương hướng tuyển dụng:

“Nguồn nhân lực mạnh là giá trị cốt lõi”. Ban lãnh đạo công ty luôn chú trọng tới nhân lực trong công ty ở thời điểm hiện tại cũng như tương lai. Với chiến lược phát triển công ty đã đưa ra, Công ty ty cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần có nguồn nhân lực ổn định cả về chất lượng cũng như số lượng. Công ty đã đặt ra cho mình phương hướng cho công tác nhân sự nhằm phát triển nguồn nhân lực và giải quyết các vấn đề

nhân sự mà VPBS sẽ phải đối mặt trong thời gian tới. Phương hướng, mục tiêu của công tác tuyển dụng nhân lực trong những năm tới là:

Tuyển thêm nhiều lực lượng lao động cho bộ phận kinh doanh nhằm đảm bảo số lượng và chất lượng nhân sự đảm bảo cung cấp ra thị trường những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt nhất. Đảm bảo đủ nhân viên cho các dự án phát triển của công ty. Đồng thời, Công ty ty cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cũng sẽ tuyển đủ số người cho các bộ phận có nhu cầu tuyển thêm người.

Nâng cao các chính sách về sử dụng nhân lực, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được học tập và phát triển. Đảm bảo cho người lao động có mức thu nhập cao và ổn định; mang lại cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.

Mỗi vị trí công việc có những tiêu chuẩn bắt buộc riêng, song tất cả phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản như: có trình độ chuyên môn, có ý thức phát triển nghề nghiệp và có tính kỷ luật cao. Đối với cán bộ quản lý phải tốt nghiệp đại học chuyên ngành, nhiệt tình, ham học hỏi, yêu thích công việc, chủ động trong công việc, có năng lực tổ chức, quản lý, lãnh đạo nhóm. Đối với các vị trí quản lý quan trọng, các yêu cầu về tuyển dụng khắt khe hơn với các tiêu chuẩn bắt buộc về kinh nghiệm công tác, tư duy logic, phán đoán nhanh nhẹn, linh hoạt bên cạnh đó các kỹ năng tin học, ngoại ngữ, thuyết trình... cũng phải đạt mức cao.

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

Áp dụng các chế độ đãi ngộ phù hợp nhằm giữ chân được người tài, giảm các biến động về nhân sự.

Trong năm 2019, Công ty cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng sẽ tuyển thêm khoảng 30 người trong bộ phận tư vấn tài chính nhằm đảm bảo nhân sự đáp ứng cho nhu cầu sản xuất, kinh doanh của công ty.

Định hướng lâu dài của Công ty cổ phần chứng khoán ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng là nâng cao chất lượng của công tác tuyển dụng bởi tuyển dụng là đầu vào của quá trình quản trị nhân sự, tuyển dụng tốt là chìa khoá giúp giải quyết tốt các vấn đề về nhân sự của VPBS.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh của VPBS

03.2.1. Một số giải pháp

Thực tế công tác tuyển dụng nhân lực của công ty trong những năm gần đây có những bước tiến đáng kể. Chất lượng tuyển dụng đã được nâng lên. Tuy nhiên, để có thể theo kịp xu thế phát triển chung của nền kinh tế thị trường và để nâng cao uy tín, hiệu quả sản xuất kinh doanh thì Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần quan tâm hơn nữa đến công tác quản lý nhân sự, đặc biệt là tổ chức, sắp xếp, đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch và tuyển đúng tuyển đủ người cho công việc.

Trong năm 2019, công ty tuyển 168 nhân viên mới tại khối kinh doanh và trong những năm tiếp theo nhu cầu về lao động có thể còn cao hơn nữa. Do đó, để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng đặc biệt là đối với khối kinh doanh, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.1.1 Giải pháp 1- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng

Cán bộ tuyển dụng có vai trò quyết định đến thành công công tác tuyển dụng. Họ chịu trách nhiệm lập kế hoạch tuyển dụng, chịu trách nhiệm chính trong sàng lọc ứng viên... Với những nhiệm vụ đó, các cán bộ tuyển dụng phải có một trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, vững vàng trong công việc mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ, vai trò trách nhiệm của mình.

Đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng còn mỏng so với yêu cầu thực tế. Sự biến động nhân sự lớn, nhu cầu tuyển nhân sự luôn ở mức cao, tuyển dụng hàng tháng gây một áp lực lớn cho cán bộ tuyển dụng.

Vì những lý do trên, VPBS cần xây dựng và phát triển một đội ngũ cán bộ tuyển dụng đảm bảo về mặt số lượng và chất lượng, vững vàng về chuyên môn nghiệp vụ, đảm nhiệm tốt vai trò cán bộ tuyển dụng để hoàn thiện công tác tuyển dụng cũng như nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Mục tiêu giải pháp:

Phát triển toàn diện đội ngũ cán bộ tuyển dụng cả về chất lượng lẫn số lượng, tính chuyên nghiệp của đội ngũ cán bộ tuyển dụng sẽ là hình ảnh của Công ty với chính những người lao động bên trong và bên ngoài tổ chức.

- Nội dung giải pháp:

Tuyển thêm nhân viên nhân sự thực hiện công tác tuyển dụng, nhằm nâng cao số lượng cán bộ làm công tác tuyển dụng. Việc tuyển thêm nhân viên nhân sự làm công tác tuyển dụng sẽ giảm bớt được khối lượng công việc mà nhân viên tuyển dụng hiện tại phải phụ trách, mức độ áp lực công việc đối với nhân viên tuyển dụng được giảm đi, đảm bảo cho nhân viên tuyển dụng hoàn thành công việc tốt hơn. Tuy nhiên, việc tuyển thêm nhân lực vào làm công tác tuyển dụng thì Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP

Việt Nam Thịnh Vượng nên tuyển nhân sự có chuyên môn, học đúng chuyên ngành Quản trị nhân lực để có những hiểu biết kiến thức về tuyển dụng, có khả năng đánh giá, đưa ra những quyết định phù hợp trong tuyển dụng nhân sự.

Nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng sẽ giúp cho việc xử lý công việc của cán bộ tuyển dụng tốt hơn, cán bộ tuyển dụng sẽ hoàn thành công việc với chất lượng cao, từ đó cán bộ tuyển dụng sẽ hoàn thiện được công tác tuyển dụng. Nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ tuyển dụng bằng cách: Cử cán bộ tuyển dụng học nâng cao nghiệp vụ tại các tổ chức uy tín, tham gia vào các hội thảo về tuyển dụng, giao lưu học hỏi kinh nghiệm

Tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau, tổ chức các cuộc nói chuyện để những nhân viên nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp

3.2.1.2 Giải pháp 2 – Nâng cao quy trình tuyển dụng nhân lực, xây dựng các văn bản về tiêu chuẩn công việc cũng như người thực hiện công việc một cách hoàn chỉnh.

- *Mục tiêu giải pháp:*

Góp phần nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, nâng cao quy trình tuyển dụng phù hợp với công ty, xây dựng các chỉ tiêu làm cơ sở cho việc tuyển dụng nhân viên có chất lượng.

- *Nội dung giải pháp:*

Quy trình tuyển dụng đề xuất gồm 9 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng.

Bước 2: Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng.

Bước 3: Lập kế hoạch tuyển dụng.

Bước 4: Thông báo tuyển dụng.

Bước 5: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ.

Bước 6: Kiểm tra, phỏng vấn ứng viên.

Bước 7: Kiểm tra sức khỏe.

Bước 8: Thử việc.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng.

Trên thực tế Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng đã xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng gồm 7 bước và thực hiện tuyển dụng theo đúng 7 bước đã đề ra. Tuy nhiên bên cạnh những bước đã thực hiện tốt vẫn còn tồn tại những hạn chế và quy trình tuyển dụng của công ty chưa hoàn thiện dẫn đến kết quả tuyển dụng không cao. Thiếu đi một số bước cơ bản sẽ khiến cho quy trình trở nên kém hiệu quả.

Quy trình tuyển dụng đề xuất gồm 9 bước, so với quy trình tuyển dụng của công ty thì bổ sung thêm bước khám sức khỏe và lập phiếu yêu cầu tuyển dụng. Trong mỗi bước của quy trình mới lại có những thay đổi nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng của công tác tuyển dụng nhân lực ở VPBS. Cụ thể:

- Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Bước này, cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng thực hiện tương đối khoa học. Tuy nhiên để nâng cao tính hợp lý của xác định nhu cầu tuyển dụng thì công ty nên:

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

- Xác định rõ yêu cầu tuyển dụng: Khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng, bộ phận đó không những phải đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, giới tính mà còn phải có bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc, khung năng lực cho vị trí đó (yêu cầu này là bắt buộc đối với vị trí quản lý trở lên). Mỗi vị trí công việc có yêu cầu cụ thể khác nhau. Điều này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn. Tuy nhiên, công tác phân tích công việc và xây dựng khung năng lực ở Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng còn chưa được tiến hành một cách khoa học và hiệu quả. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần quan tâm hơn nữa để hoàn thiện công tác này.

- Bước 2: Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng

Bước này công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng chỉ đưa ra các tiêu chí chưa ghi rõ, chưa có biểu mẫu cụ thể nên cần xây dựng những biểu mẫu cụ thể để đối tượng mục tiêu tuyển dụng chính xác hơn.

- Bước 3: Lập kế hoạch tuyển dụng

Hiện tại, trong bước lập kế hoạch tuyển dụng của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng không có xác định tỷ lệ sàng lọc ứng viên. nên xác định tỷ lệ sàng lọc ứng viên trong kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở phân tích và tính toán khoa học. Nó sẽ là cơ sở để công ty đẩy mạnh hoạt động thu hút ứng viên tham gia tuyển dụng. Tỷ lệ sàng lọc càng cao thì cơ hội tuyển được ứng viên có chất lượng càng lớn.

- Bước 4: Thông báo tuyển dụng

Trong thời gian quan, Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng đã thực hiện hiệu quả khâu thông báo tuyển dụng. Để nâng cao hiệu quả thu hút ứng viên hơn nữa thì công ty nên lập một tài khoản

trên mạng xã hội như facebook, zalo... đăng thông tin tuyển dụng vì lượt truy cập các trang mạng xã hội này là rất lớn qua đó thu hút được nhiều ứng viên hơn, tăng khả năng tuyển được nhân tài.

- Bước 5: Tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ

Sàng lọc ứng viên là khâu quan trọng giúp tổ chức ra quyết định tuyển dụng một cách chính xác nhất. Sàng lọc ứng viên ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả tuyển dụng. Các tiêu chí sàng lọc được xây dựng và vận dụng tốt, kỹ năng của cán bộ phỏng vấn, kiến thức chuyên môn của người ra đề kiểm tra, thi trắc nghiệm tốt thì công tác sàng lọc ứng viên sẽ đạt kết quả cao.

Công tác sàng lọc ứng viên của VPBS vẫn còn những hạn chế nhất định làm ảnh hưởng tới kết quả tuyển dụng, đó là: Quá trình thực hiện sàng lọc hồ sơ ứng viên chưa khoa học, các chỉ tiêu đánh giá để sàng lọc ứng viên chưa rõ ràng, kết quả phỏng vấn còn bị phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người phỏng vấn,... Vì vậy, Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần phải hoàn thiện công tác sàng lọc ứng viên để lựa chọn đúng người phù hợp với công việc.

Để nâng cao công tác sàng lọc ứng viên, Công ty cần:

Thực hiện sàng lọc hồ sơ ứng viên một cách khoa học:

- Với hình thức nộp đơn qua Email, Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng nên soạn ra một mẫu đơn xin việc để ứng viên điền vào theo form đó. Sau đó, dùng phần mềm để sàng lọc ứng viên. Thực hiện giải pháp này, VPBS đã tiết kiệm được lao động hao phí cho công tác sàng lọc hồ sơ, tiết kiệm được thời gian, vì tốc độ kết xuất dữ liệu của máy tính thông qua phần mềm là rất nhanh.

- Với hình thức nộp đơn trực tiếp thì VPBS nên kết hợp với phỏng vấn sơ bộ để tiết kiệm thời gian, chi phí đi lại cho người lao động và giúp nhà tuyển dụng tinh giản được bớt một lượng lao động qua phỏng vấn sơ bộ.

- Nâng tầm các tiêu chí sàng lọc ứng viên: Nâng cao các tiêu chí sàng lọc chính là cụ thể hóa các tiêu chí xác định trình độ, năng lực ứng viên. Thực hiện được điều này thì công tác tuyển dụng nhân lực sẽ mang tính định lượng cao hơn, quyết định tuyển dụng chính xác hơn.

Khi Tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng và những yêu cầu về trình độ đối với từng chức danh công việc cần tuyển dụng. Tiêu chí tuyển chọn cần rõ ràng cụ thể, chi tiết và đưa ra thang điểm cụ thể để có thể đo lường được phù hợp với mục tiêu, mức kỳ vọng của công ty với ứng viên.

- Bước 6: Kiểm tra, phỏng vấn ứng viên

Công ty đã thực hiện tốt bước này. Tuy nhiên, để tránh tình trạng đánh giá ứng viên theo cảm tính, bỏ sót nhân tài thì Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần tiến hành đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức chuyên môn cũng như củng cố nghiệp vụ về tuyển dụng nhân lực.

- Bước 7: Kiểm tra sức khỏe

Đây là công việc rất quan trọng và cần thiết của quá trình tuyển dụng. Một ứng viên có đầy đủ những điều kiện về kiến thức và kinh nghiệm nhưng không đảm bảo về sức khỏe thì sẽ không thể đảm bảo hiệu quả công việc. Nếu ứng viên được tuyển mà không qua khâu khám sức khỏe thì trong quá trình làm việc có thể phát sinh những vấn đề về sức khỏe, có thể dẫn tới nghỉ việc hay không có tinh thần làm việc. Điều này sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới công việc chung, ảnh hưởng tới tiến độ, kế hoạch thực hiện công việc của công ty. Nếu là nhân viên giữ vị trí, chức vụ quan trọng trong công ty thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Lúc này công ty lại phải tuyển người khác thay thế vào vị trí đó và như vậy sẽ tốn kém chi phí cho công tác tuyển dụng.

Do vậy để đảm bảo cho công tác tuyển dụng có đủ cả trình độ chuyên môn và sức khỏe để làm việc thì công ty nên cho khám sức khỏe trước khi có quyết định tuyển ứng viên đó vào công ty. Có như vậy, kết quả tuyển dụng mới đạt hiệu quả cao và sát thực. Công ty cần thuê bác sĩ giỏi để tổ chức kiểm tra sức khỏe cho ứng viên hoặc liên kết với trung tâm, cơ sở y tế để khám tuyển cho ứng viên khi tham gia xét tuyển tại công ty. Những ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn và đảm bảo về sức khỏe sẽ được tham gia thử việc.

- Bước 8: Thử việc

Trong thời gian qua, quá trình thử việc của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng diễn ra tương đối tốt, tuy nhiên để nâng cao hơn nữa hiệu quả của quá trình này thì công ty cần:

- Lựa chọn nhân viên kèm cặp, hỗ trợ nhân viên thử việc phải vừa có tài vừa có tâm nhằm tránh tình trạng “ma cũ bắt nạt ma mới”, giảm thiểu áp lực tâm lý lên nhân viên thử 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 thường gặp phải 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. Còn đối với những việc họ làm chưa tốt, hãy thẳng thắn góp ý trên tinh thần xây dựng để nhân viên có

gắng hơn và luôn đề xuất giải pháp chứ không chỉ dừng lại ở việc nêu ra vấn đề.

- Bước 9: Tuyển dụng chính thức

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, trưởng các bộ phận hoặc người quản lí 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 kí hợp đồng lao động. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập vào môi trường của công ty, do vậy, cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần có chương trình hội nhập giúp nhân viên làm quen với môi trường làm việc mới.

Thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình này khiến công ty mất nhiều thời gian và kinh phí tuyển dụng hơn nhưng đồng thời nó đảm bảo mang lại cho công ty một đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu về chất lượng trình độ, năng lực làm việc giúp Công ty tuyển được đúng người cho đúng công việc. Trên thực tế, chi phí cơ hội không phải là quá lớn, ngược lại, nó còn đảm bảo cho việc đầu tư của công ty vào tuyển dụng hoàn toàn không phải là vô ích.

3.2.1.3 Giải pháp 3 - Xây dựng kế hoạch nhân lực linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn, từng thời kỳ, biến công tác tuyển dụng từ thể bị động sang thể chủ động

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nó, đúng lúc”. Xây dựng được kế hoạch nhân lực chính xác là cơ sở quan trọng để công tác tuyển dụng nhân lực đạt hiệu quả cao, phù hợp với nhu cầu sử dụng.

- *Mục tiêu giải pháp:*

Xây dựng kế hoạch nhân lực linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn, từng thời kỳ, đảm bảo nguồn lực phát triển kinh doanh trong dài hạn, nhân lực phát triển bền vững, đem lại hiệu quả kinh doanh cao.

- *Nội dung giải pháp:*

Kế hoạch nhân lực phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng định mức sản phẩm theo kế hoạch được duyệt và định hướng chiến lược của công ty trong từng thời kỳ kinh doanh.

Kế hoạch nhân lực cũng phải căn cứ vào dự báo về tình hình tăng trưởng phát triển của ngành qua từng thời kỳ và dự báo biến động nhân sự trong nội bộ tổ chức, trên thị trường lao động nói chung để lập kế hoạch nhân sự chi tiết: Lập danh mục tên các công việc có nhu cầu tuyển dụng; xác định nhu cầu tuyển dụng, xác định số lượng tuyển dụng

Kế hoạch nhân lực đảm bảo trên các căn cứ và thực hiện theo quy trình, giúp Công ty có được một kế hoạch nhân sự khoa học, linh hoạt. Khi đó Công ty không phải ở thế bị động vì chỉ khi có nhu cầu nhân sự mới có kế hoạch tuyển dụng mà chuyển sang thế chủ động.

Đưa ra có yếu tố dự phòng có thể thay thế cho tuyển dụng như: tổ chức làm thêm giờ, liên kết với công ty khác, thuyên chuyển lao động tạm thời.... Điều này giúp cho Trung Chính chủ động trong công tác tuyển dụng. Công tác tuyển dụng không những ở thế chủ động, tăng hiệu quả tuyển dụng mà còn giúp công ty giảm thiểu chi phí tuyển dụng, như vậy hiệu quả hoạt động của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng được nâng cao và chi phí hoạt động của Công ty được hạn chế một cách tốt nhất.

3.2.1.4 Giải pháp 4 - Xây dựng quỹ độc lập cho công tác tuyển dụng

Quỹ độc lập dành cho tuyển dụng giúp bộ phận thực hiện tuyển dụng có được chủ động hơn khi thực hiện công tác tuyển dụng. Khi họ biết trong năm kế hoạch công ty có bao nhiêu kinh phí đầu tư cho tuyển dụng, thì việc lập kế hoạch cũng như lên danh sách nhu cầu tuyển dụng cũng sẽ được rõ ràng, cụ thể hơn, biết được trước kinh phí, cán bộ tuyển dụng sẽ lựa chọn được các phương pháp tuyển dụng, nguồn đào tạo có chi phí phù hợp với quỹ thực tế. Điều này, khiến cho quá trình tuyển dụng có được sự hiệu quả cao và tối đa. Từ đó, chất lượng tuyển dụng ngày được nâng cao

- Mục tiêu giải pháp:

Thành lập quỹ riêng cho công tác tuyển dụng, quỹ này được xác định cụ thể về con số ngay từ đầu năm kế hoạch.

- Nội dung giải pháp:

Việc xác định kinh phí trong quỹ tuyển dụng dựa trên cơ sở hoạt động tuyển dụng năm báo cáo và mục tiêu sản xuất kinh doanh, kế hoạch sử dụng lao động trong năm kế hoạch

Bộ phận nhân sự có trách nhiệm tổng hợp kết quả hoạt động tuyển dụng trong năm báo cáo bao gồm các chi phí đã được chi trả, đồng thời xác định kế hoạch tuyển dụng trong năm kế hoạch cũng bao gồm nội dung như năm báo cáo. Sau khi xác định được tổng chi phí cho hoạt động tuyển dụng trong năm báo cáo và kế hoạch, các cán bộ quản lý cấp cao thực hiện cân đối và quyết định nguồn kinh phí đầu tư cho tuyển dụng. Nguồn kinh phí này được lấy từ lợi nhuận hàng năm của công ty và được quy định một khoản riêng giành cho công tác tuyển dụng.

Để sử dụng hiệu quả quỹ này, công ty cần phải có một bộ phận quản lý quỹ, đảm nhiệm việc theo dõi, hạch toán chi phí tuyển dụng cụ thể và rõ ràng, phải lập kế hoạch kinh phí cho tuyển dụng để tránh tình trạng vượt chi hay sử

dụng quỹ vào mục đích khác. Nên sử dụng nguồn kinh phí tuyển dụng để khuyến khích nguồn nội bộ, điều này sẽ làm tăng thêm sự gắn bó của họ đối với công ty.

Điều kiện thực hiện:

- Cần có sự quan tâm nhất định của lãnh đạo Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cũng như bộ phận nhân sự đối với vai trò của quỹ tuyển dụng.

- Cần có sự phối hợp thực hiện giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty để thành lập và duy trì quỹ tuyển dụng một cách khoa học, lâu dài.

3.2.1.5 Một số giải pháp khác

Để nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cần thực hiện các giải pháp chủ yếu nêu trên, bên cạnh đó Trung Chính cũng cần thực hiện một số giải pháp khác sau đây:

- Nghiên cứu kỹ các văn bản quy định của Nhà nước liên quan đến công tác tuyển dụng như: các thông tư, nghị định, các bộ luật, các văn bản hướng dẫn thi hành luật... Đồng thời cũng cập nhập những quy định mới liên quan đến hoạt động quản trị nhân lực nói chung và công tác tuyển dụng nhân lực nói riêng.

- Thực hiện chính sách đào tạo và đãi ngộ tốt hơn cho người lao động: Rõ ràng với một công ty có mức đãi ngộ và đào tạo người lao động tốt hơn công ty khác thì sẽ thu hút được nhiều ứng cử 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 cử viên có trình độ tham gia, không những thu hút mà nó còn có tác dụng giữ chân nhân tài. Vì vậy, cần xem xét để có chế độ lương bổng, đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ công nhân viên. Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam

Thịnh Vượng 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.

- 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 chệch hướng. Vì vậy, 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.

3.2.2. Điều kiện thực hiện giải pháp

- *Điều kiện thực hiện giải pháp 1:*

VPBS cần tăng quỹ đào tạo vì đào tạo tốt sẽ có đội ngũ nhân viên giỏi nghề, tác phong làm việc chuyên nghiệp, đặc biệt là đối với nhân viên cấp quản lý.

Cần có sự phân cấp và công bằng trong các cấp quản lý của công ty trong việc bố trí nhân lực, quan điểm của lãnh đạo và đội ngũ thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực.

- *Điều kiện thực hiện giải pháp 3*

+ Cần có sự quan tâm, phối hợp của các phòng ban chức năng và các cấp quản lý của công ty

+ Cán bộ nhân viên trong công ty nghiêm túc thực hiện nhiệm vụ được giao và cùng phối hợp làm việc.

- *Điều kiện thực hiện giải pháp 4:*

+ Cần có sự quan tâm nhất định của lãnh đạo Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng cũng như bộ phận nhân sự đối với vai trò của quỹ tuyển dụng.

+ Cần có sự phối hợp thực hiện giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty để thành lập và duy trì quỹ tuyển dụng một cách khoa học, lâu dài.

3.2.3.Một số kiến nghị, đề xuất

3.2.3.1 Kiến nghị đối với Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng

- Một là, Tăng cường nguồn tài chính đầu tư cho công tác tuyển dụng nhân lực.

Nguồn tài chính đầu tư cho công tác tuyển dụng sẽ là nhân tố ảnh hưởng lớn đến những quyết định trong lập kế hoạch tuyển dụng. Nếu nguồn tài chính dồi dào, thì các nhà tuyển dụng có thể sẽ tiếp cận các kênh quảng cáo tuyển dụng thu hút được nhiều ứng viên nhưng chi phí cao. Hay nguồn đầu tư tài chính sẽ quyết định phương pháp tuyển dụng: với nguồn đầu tư tài chính ít thì hạn chế các phương pháp tuyển dụng mất phí: tuyển dụng qua hội chợ việc làm, thuê dịch vụ head hunter (dịch vụ săn đầu người)... Vì thế có thể nói nguồn tài chính đầu tư cho công tác tuyển dụng ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng tuyển dụng nhân lực của tổ chức.

Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng đầu tư tài chính cho hoạt động tuyển dụng còn hạn chế: Chi phí cho hoạt động tuyển dụng chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng doanh thu của công ty. Công tác tuyển dụng chưa được đầu tư đúng mức nên ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng: kênh tuyển dụng của VPBS không được phong phú, các kênh tuyển dụng chi phí cao nhưng số lượt tham gia truy cập của ứng viên đông đảo không được tiếp cận như: một số website tuyển dụng www.vietnamworks.com... Điều này sẽ khiến Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng không tiếp cận được một số ứng viên tài năng cho công việc

Công ty nên có sự đầu tư nguồn tài chính hơn nữa cho công tác tuyển dụng. Nguồn tài chính này có thể trích theo kế hoạch tuyển dụng mà phòng nhân sự đưa ra thông qua sự xem xét hợp lý.

Hai là, Nâng cao một số công tác quản trị nhân lực liên quan tới công tác tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng có mối quan hệ qua lại với các công tác quản trị nhân lực khác, vì vậy muốn nâng cao công tác tuyển dụng thì VPBS cũng cần nâng cao công tác quản trị nhân lực nói chung.

§ Nâng cao công tác tổ chức lao động khoa học.

Tổ chức lao động khoa học sẽ làm tăng năng suất lao động. Nếu làm tốt công tác tổ chức lao động khoa học thì Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng sẽ giảm bớt được áp lực tuyển mới nhân lực.

§ Nâng cao công tác thù lao phúc lợi.

Chính sách thù lao, phúc lợi hợp lý sẽ tạo được động lực làm việc cho nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc, bỏ việc. Như vậy, nguồn nhân lực VPBS không bị biến động giảm nhiều nên công tác tuyển dụng không phải thực hiện tuyển bù, từ đó giảm áp lực tuyển dụng.

§ Nâng cao công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

Việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển tốt thì VPBS sẽ có một đội ngũ nhân lực đảm bảo cho sự phát triển của công ty, năng lực làm việc của nhân viên sau đào tạo sẽ được cải thiện và với đội ngũ nhân lực đó vẫn đảm bảo hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng phát triển tốt mà không cần phải tuyển thêm. Sẽ tiết kiệm được rất nhiều nguồn lực cho công ty

§ Nâng cao công tác đánh giá thực hiện công việc.

Việc đánh giá thực hiện công việc liên quan trực tiếp đến chất lượng tuyển dụng. Điều này thể hiện ở hai khía cạnh sau:

Thứ nhất, đánh giá thực hiện công việc trong giai đoạn nhân viên mới thử việc. Nếu đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách chính xác thì công tác tuyển dụng sẽ tuyển đúng người. Nếu công tác đánh giá mang tính chủ quan cá nhân, thiên vị hay dó kỵ của người được đánh giá thì công tác tuyển dụng sẽ mắc phải những sai lầm: tuyển nhầm người, tuyển người không đảm bảo yêu cầu công việc, hoặc lãng phí nhân tài.

Thứ hai, thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc mà Công ty sẽ đưa ra những cơ sở để lập kế hoạch nhân lực. Từ đó sẽ có những quyết định bắt đầu một quy trình tuyển dụng.

Vì vậy để nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực thì VPBS cũng cần cải thiện công tác đánh giá thực hiện công việc và nên có các chỉ tiêu đánh giá rõ ràng và định lượng được.

3.2.3.2 Kiến nghị đối với Nhà nước

Trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp thì Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như luật doanh nghiệp, luật lao động, luật thương mại... Các điều luật này ảnh hưởng tới các doanh nghiệp bởi các doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ pháp luật. Qua nghiên cứu đề tài này em thấy sự can thiệp tích cực của Nhà nước sẽ giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong việc tìm nguồn, tuyển chọn và sử dụng lao động.

Trước hết, Nhà nước nên đảm bảo tính thực thi Luật lao động, có các chính sách tuyên truyền để người sử dụng lao động và người lao động hiểu đầy đủ và đúng Luật lao động, chính sách về ký kết hợp đồng cần rõ ràng, bảo

vệ người lao động, tránh tình trạng công ty thực hiện sa thải nhân viên không đúng theo Luật Lao động.

Đẩy mạnh các chính sách thúc đẩy thị trường lao động phát triển, nâng cao chất lượng lao động Việt Nam; tạo cơ hội cho người lao động và Doanh nghiệp tiếp cận nhau; mở ra sân chơi lành mạnh cho các Doanh nghiệp và ứng viên. Để làm được điều này, Nhà nước và cơ quan chức năng cần có các hoạt động cụ thể:

+ Quan tâm, đầu tư hơn nữa cho giáo dục.

Các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, trường dạy nghề là nơi cung cấp các lao động có chuyên môn nghiệp vụ cho các tổ chức. Vì thế, Nhà nước cần quan tâm hơn nữa trong vấn đề giáo dục và đào tạo. Chính sách đào tạo phải đảm bảo cơ cấu lao động chuyên môn hợp lý phù hợp với xu hướng phát triển nền kinh tế. Hơn nữa, việc đào tạo cần gắn lý thuyết với thực tế để tránh hiện tượng học sinh, sinh viên ra trường vào làm các doanh nghiệp lại phải mất thời gian đào tạo lại khá dài, tốn kém kinh phí. Cần có mối liên hệ: Nhà nước – Nhà trường – Doanh nghiệp trong vấn đề giáo dục. Hiện nay học sinh, sinh viên học lý thuyết nhiều mà thiếu thực tế, thực hành. Mong rằng nhà trường và các cơ quan của Nhà nước có liên quan xây dựng một khung chương trình đào tạo, tạo điều kiện cho học sinh, sinh viên đi nhiều vào thực tế. Có như thế mới hoàn thiện cả về lý thuyết và thực hành để có đủ năng lực đảm nhận công việc khi sinh viên tốt nghiệp.

Xử lý nghiêm minh các trường hợp sử dụng văn bằng, chứng chỉ, giấy tờ giả, tạo sự công bằng cho người lao động, giúp doanh nghiệp tuyển dụng đúng người.

+ Tạo môi trường thuận lợi cho người lao động và doanh nghiệp tiếp cận nhau. Để giúp cho các doanh nghiệp có thể tìm được các nguồn lao động

phù hợp thì Nhà nước cần phát triển các kênh thông tin của thị trường lao động:

- Khuyến khích phát triển hơn nữa các website để doanh nghiệp đăng thông tin tuyển dụng, người lao động đăng thông tin hồ sơ tìm việc. Qua các website này nhà tuyển dụng có thể xem hồ sơ ứng viên để xem xét có nên mời họ tham gia phỏng vấn, còn đối với người tìm việc thì họ có thể xem các thông tin nhà tuyển dụng để quyết định có nộp hồ sơ tham gia dự tuyển hay không. Đây là một kênh thông tin rất hữu hiệu.

- Phát triển số lượng và nâng cao chất lượng các trung tâm giới thiệu việc làm, sàn giao dịch việc làm. Tuy nhiên, các cơ quan Nhà nước nên xem xét lại độ tin cậy, chính sách của các công ty giới thiệu việc làm. Hiện nay, các trung tâm này rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy song lại có trung tâm hoạt động để lừa người lao động và doanh nghiệp. Các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp giấy phép và trong quá trình hoạt động của các trung tâm này.

3.2.3.3. Kiến nghị đối với người lao động

Để bắt kịp xu thế hội nhập thì người lao động phải chủ động hoàn thiện bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhà tuyển dụng. Trong tuyển dụng thì người lao động cần:

- Tìm kiếm các thông tin việc làm từ nhiều nguồn thông tin khác nhau như bạn bè, người thân quen, các trung tâm giới thiệu việc làm, internet... đồng thời kiểm tra độ tin cậy của các nguồn thông tin này.

- Tìm hiểu kỹ thông tin về các nhà tuyển dụng, xác định rõ những kỳ vọng của mình khi tham gia dự tuyển và những đòi hỏi công việc cũng như của nhà tuyển dụng đối với mình, từ đó so sánh mức độ phù hợp và khả năng đáp ứng để đưa ra những quyết định sáng suốt, tiết kiệm thời gian, chi phí.

- Tìm hiểu các quy định pháp luật liên quan đến tuyển dụng và các chính sách về lương, thưởng, chế độ làm việc... để đảm bảo quyền lợi của chính mình

- Phát triển toàn diện bản thân, cả về kiến thức chuyên môn, kỹ năng mềm và rèn luyện sức khỏe để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của các nhà tuyển dụng

KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực chính là "đầu vào", là nền tảng nhằm cung cấp một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, tốt về chất lượng cho công tác quản trị nhân sự trong tổ chức. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có thể làm tốt tuyển dụng nhân sự và nguồn lực con người chưa phát huy hết được khả năng vốn có của nó. Do vậy, tổ chức phải có những giải pháp để hoàn thiện nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực nhằm có được nguồn lực đó và sử dụng có hiệu quả nhất.

Trong đề tài này em đã đi sâu nghiên cứu về tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng trong thời gian vừa qua để thấy rõ những ưu điểm và tồn tại trong việc tuyển dụng nhân lực tại công ty, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện nâng cao công tác tuyển dụng của Công ty trong thời gian tới.

Do thời gian và kiến thức còn hạn chế nên luận án tốt nghiệp không thể tránh khỏi những thiếu sót, em mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các quý thầy cô và bạn bè để bài biết của em được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới thầy giáo T.S Mạc Văn Tiến và toàn thể cán bộ nhân viên trong Công ty cổ phần Chứng khoán Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng đã hướng dẫn, giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thiện bài báo cáo này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Luật Lao động 2012 và các văn bản pháp luật liên quan năm 2012
2. Trần Kim Dung, năm 2000, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà, năm 2009, *Giáo trình quản trị nhân lực I*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà, năm 2009, *Giáo trình quản trị nhân lực II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Hoàng Văn Hải, năm 2005, *Quản lý nhân sự trong tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Phạm Minh Hoàng, 2018, “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần MBS” địa chỉ tại:
<https://www.slideshare.net/thuytrong1/nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-tai-cong-ty-co-phan-chung-khoan-mbs>
8. Phạm Thị Hương, 2019, “Nâng cao chất lượng tuyển dụng công chức” địa chỉ tại: <http://vkscantho.vn/vkscantho/index.php/news/VKSND-TP-Can-Tho/Nang-cao-chat-luong-tuyen-dung-cong-chuc-2821/>
9. Nguyễn Ngọc Quân & ThS Nguyễn Văn Điềm, năm 2012, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
11. Web tuyển công nhân, 2019, “3 bí quyết nâng cao chất lượng tuyển dụng mọi doanh nghiệp nên biết” địa chỉ tại <https://tuyengonghan.vn/tin-tuc/3-cach-nang-cao-chat-luong-tuyen-dung>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Quyết định ban hành quy trình tuyển dụng VPBS

Phụ lục 2: Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2018 của VPBS

Phụ lục 3: Bảng hỏi đánh giá hoạt động tuyển dụng của VPBS (đối với ứng viên)