

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

HOÀNG VĂN TÔNG

**TUYÊN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU
TU THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TSKH NGUYỄN VIỆT VƯỢNG

Hà Nội - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi và có kế thừa các công trình nghiên cứu trước đó có liên quan đến đề tài. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và trích nguồn.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

HOÀNG VĂN TÔNG

LỜI CẢM ƠN

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

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc và các anh chị Phòng hành chính nhân sự của công ty Cổ phần Đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi thu thập số liệu về tuyển dụng nhân lực của Công ty.

Đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TSKH Nguyễn Viêt Vượng đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong thời gian làm luận văn để tôi có thể hoàn thành tốt nhất luận văn của mình.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

HOÀNG VĂN TÔNG

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ.....	V
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	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu	7
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	9
7. Kết cấu luận văn.....	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	
TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm có liên quan	10
1.1.1. Nhân lực	10
1.1.2. Tuyển mộ nhân lực	10
1.1.3. Tuyển chọn nhân lực	11
1.1.4. Tuyển dụng nhân lực	12
1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực.....	13
1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực	14
1.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực	19
1.2.3. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực	29
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực.....	29
1.3.1. Các nhân tố bên trong.....	29
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài	33
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	
.....	36
1.4.1. Tỷ lệ sàng lọc	36

1.4.2. Tỷ lệ chọn.....	36
1.4.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc	36
1.4.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc	37
1.4.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại.....	37
1.4.6. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.....	37
1.4.7. Chi phí tuyển dụng trên một đầu người (chi phí dành cho tuyển dụng/ số lượng ký hợp đồng chính thức)	38
1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ	38
1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số Công ty.....	38
1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MAI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ...	41
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.....	41
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	41
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	42
2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh	48
2.1.4. Đặc điểm về nhân lực	49
2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ	52
2.2.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực.....	52
2.2.2. Thực trạng về tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực của Công ty	59
2.2.3. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực của Công ty	67
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ	70
2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty.....	70

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài Công ty	76
2.4. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.....	81
2.4.1. Ưu điểm.....	81
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	83
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ	86
3.1. Mục tiêu, phương hướng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.....	86
3.1.1. Mục tiêu phát triển công ty trong thời gian tới.....	86
3.1.2. Phương hướng tuyển dụng nhân lực của Công ty.....	88
3.2. Một số giải pháp tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.....	89
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng	89
3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ	90
3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn.....	92
3.2.4. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc	95
3.2.5. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động	99
3.2.6. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng tại Công ty.....	107
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	109
4.1. Kết luận.....	109
4.2. Khuyến nghị	110
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT

CP	Cổ phần
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
TD	Tuyển dụng
TDNL	Tuyển dụng nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực
QLNH	Quản lý nhà hàng
BP	Bộ phận

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Công ty CP Đầu tư thương mại quốc tế.....	50
Mặt Trời Đỏ	50
Bảng 2.2: Bảng nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực công ty năm.....	54
2016 – 2018	54
Bảng 2.3: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty CP đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ 2016- 2018.....	57
Bảng 2.4: Sơ đồ lộ trình thăng tiến khối nhà hàng	60
Bảng 2.5: Mẫu phiếu cho điểm hồ sơ	63
Bảng 2.6: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại Công ty ...	68
giai đoạn 2016-2018.....	68
Bảng 2.7: Chi phí tuyển dụng của Công ty năm 2016-2018.....	69
Bảng 2.8: So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng 2016-2018....	70
Bảng 2.9: Kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần đầu tư quốc tế Mặt Trời Đỏ năm 2016-2019.....	72
Bảng 2.10: Bảng khảo sát Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực	75
Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển nhân lực của Việt Nam giai đoạn 2010-2020.....	77
Sơ đồ 1.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực.....	13
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ	43

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đang trên con đường hội nhập với nền kinh tế toàn cầu, điều này đặt ra nhiều cơ hội và thách thức cho các Doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này, để có thể đứng vững và phát triển các doanh nghiệp cần phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật... thì nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi doanh nghiệp bởi vì con người làm chủ vốn vật chất và vốn tài chính. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Thành công của doanh nghiệp không thể tách rời yếu tố con người. Một doanh nghiệp phát triển phồn thịnh sẽ là một doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực phù hợp, đáp ứng cả về kỹ năng chuyên môn cũng như kỹ năng mềm. Tuy nhiên để xây dựng được đội ngũ nhân viên chất lượng thì không chỉ làm tốt khâu đào tạo, bố trí sắp xếp, đãi ngộ mà còn phải thực hiện tốt ngay từ khâu đầu vào đó là tuyển dụng nhân lực. Vậy làm thế nào để có được nguồn nhân lực sáng giá? Tuyển dụng nhân lực chính là hoạt động tiền đề để doanh nghiệp có được nguồn nhân lực tuyệt vời này.

Tuyển dụng nhân lực có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo. Tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì tuyển dụng tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa. Chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh

nghiệp, tuyển dụng nguồn nhân lực tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp. Tuyển dụng nguồn nhân lực tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp và hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định.

Như vậy tuyển dụng nguồn nhân lực có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, đây là quá trình “đãi cát tìm vàng”, nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết để đáp ứng theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó dẫn đến tình trạng không ổn định về mặt tổ chức, thậm chí gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh...Tuyển dụng nhân viên không phù hợp sau đó lại sa thải họ không những gây tổn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác.

Trong thời gian làm việc tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ, Công ty đã quan tâm đến hoạt động tuyển dụng nhân lực nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Trong những năm tới để có thể hòa nhập cùng với xu thế toàn cầu hóa ngày một phát triển mạnh mẽ và sự phát triển lên tầm cao mới trong tương lai nói riêng của Công ty thì tuyển dụng nhân lực tại Công ty cần có những thay đổi nhất định.

Nhận định được những mặt được và chưa được của hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty, cùng với sự hướng dẫn nhiệt tình của PGS.TSKH – Nguyễn Việt Vượng, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: **“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ”** làm luận văn Thạc sĩ Quản Trị nhân Lực với hi vọng nghiên cứu này sẽ giúp

ích cho việc phát triển Công ty nói chung và cho hoạt động tuyển dụng nói riêng của Công ty trong tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

- Tình hình nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam có rất nhiều tài liệu nghiên cứu về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực. Trong bối cảnh nền kinh tế nước ta đang chuyển mình và hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế khu vực và thế giới, tầm quan trọng của yếu tố con người đối với sự phát triển của nền kinh tế nói chung và đối với Doanh nghiệp nói riêng ngày càng bộc lộ rõ. Nhìn chung các tài liệu hầu như bắt kịp với các xu thế quản trị trên thế giới cũng như tìm ra các phương pháp thích hợp áp dụng cho Việt Nam. Có thể kể đến một số tài liệu như:

Bài viết ***“Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức”*** của tác giả Nguyễn Chơn Trung trường Đại học Đà Nẵng được đăng trên tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7, tháng 8 năm 2011, tác giả đã khẳng định tuyển dụng nhân lực là một việc quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đã phân tích rất cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản, phù hợp cho mỗi doanh nghiệp. Bài viết của tác giả nghiên cứu công tác tuyển dụng của tổ chức nói chung, không phân loại từng loại hình doanh nghiệp khác nhau có những cách thức tuyển dụng khác nhau nên việc ứng dụng vào các doanh nghiệp cụ thể chưa thực sự hiệu quả.

Bài viết ***“Đa dạng phương thức tuyển dụng”*** của tác giả Hồng Nhung, đăng tháng 9/2014, trên trang điện tử báo Người Lao động (<http://nld.com.vn/>). Xu hướng tuyển dụng, cách thức sử dụng và phát triển,

phương pháp tiếp cận ứng viên là những vấn đề được nhiều nhà tuyển dụng quan tâm hàng đầu. Các kênh tiếp cận ứng viên ở nước ta không khác nhiều so với thế giới (mạng xã hội, trung tâm giới thiệu việc làm, trường học, địa phương...), tuy nhiên việc ứng dụng linh hoạt cách kênh tiếp cận này với từng doanh nghiệp lại không phải là chuyện dễ dàng. Tác giả đã đi sâu vào việc tận dụng nhiều kênh tuyển dụng và chú trọng vào các ứng viên có tiềm năng. Theo đó, việc tận dụng nhiều kênh tuyển dụng cần căn cứ vào tính chất công việc của vị trí tuyển dụng để áp dụng những kênh tuyển dụng phù hợp. Bên cạnh đó, trong quá trình tuyển dụng, nhà tuyển dụng nên từ bỏ thói quen tuyển dụng tuyển dụng nguồn nhân lực đúng ngành nghề yêu cầu, thay vào đó tìm kiếm các ứng viên có tiềm năng, phù hợp với công việc. Đây là góc nhìn mới để các doanh nghiệp tham khảo, ứng dụng cho công tác tuyển dụng tuyển dụng nguồn nhân lực tại đơn vị mình.

Bài viết của Tiến sỹ Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011 với nội dung **“Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh”** đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp, chế xuất 3 năm gần đây. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân tích thực trạng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu tuyển dụng là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động để đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu tuyển dụng là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung.

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí *Kinh tế & phát triển*, số 182 (II) tháng 8 năm 2012, trang 86-90 với nội dung “***Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020***”. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020.

Như vậy, mỗi nghiên cứu của các tác giả nêu trên đều có những cách viết khác nhau nhưng đều hướng tới mục đích góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng trong các tổ chức nói chung. Mỗi bài viết có phạm vi nghiên cứu về nội dung khác nhau, tuy nhiên chưa có bài viết nào quan tâm đến vấn đề là sau khi tuyển chọn, doanh nghiệp sắp xếp, bố trí nhân sự được tuyển mới đó như thế nào? Thật sự lãng phí thời gian và chi phí nếu doanh nghiệp tuyển được nhân lực nhưng bố trí việc làm không phù hợp với trình độ và kỹ năng chuyên môn của người lao động. Quá trình tuyển dụng thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng của bản thân mình.

- Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Theo như sự tìm hiểu của tác giả, đa phần các nghiên cứu về tuyển dụng ở nước ngoài tập trung chủ yếu vào nghiên cứu quy trình phỏng vấn. Tiêu biểu cho các nghiên cứu này là:

“*Phỏng vấn tình huống – Nhận diện ứng viên*” – tác giả: [Svetlana Ivanova](#) - Dịch giả: [Nhiều Tác Giả](#) (11/2008), *Phỏng Vấn Tình Huống Nghệ Thuật Nhận Diện Ứng Viên*. Trong cuốn sách này tác giả đã khẳng định vai trò quan trọng của phỏng vấn trong quá trình tuyển dụng và tác giả đã đưa ra được những phương pháp phân tích các tình huống trong phỏng vấn để tìm ra ứng viên sáng giá nhất. Chính vì vậy tác giả đã tập trung nghiên cứu các tình huống phỏng vấn của các công ty hàng đầu thế giới để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm trong các tình huống phỏng vấn và đánh giá được các ứng viên có phù hợp với vị trí cần tuyển dụng của tổ chức, doanh nghiệp hay không.

“*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*” – tác giả Brian Tracy, dịch: Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền. Qua nghiên cứu này tác giả Brian Tracy đã chỉ ra những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của hoạt động tuyển dụng đối với sự phát triển của các tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp. Tuy nhiên các nghiên cứu này cũng chỉ nêu lên một phần hoặc một số vấn đề liên quan đến tuyển dụng nhân lực, chưa có nghiên cứu nào đề cập cụ thể đến quy trình từ tuyển chọn đến bố trí và sử dụng nguồn nhân lực mới tuyển một cách hợp lý và hiệu quả. Hơn nữa, tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ chưa có công trình nghiên cứu nào về tuyển dụng nhân lực, với mục tiêu nâng cao hơn nữa hiệu quả tuyển dụng tại Công ty, tác giả chọn vấn đề “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ*” để nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- **Mục đích nghiên cứu:** Nghiên cứu thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ, từ đó luận văn đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp, nhằm xác định khung lý thuyết cơ bản về tuyển dụng nhân lực làm cơ sở lý luận để nghiên cứu đề tài.

+ Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ Phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ trên cơ sở đó rút ra được ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân tuyển dụng nhân lực của Công ty.

+ Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Nghiên cứu tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp

- **Phạm vi nghiên cứu:**

+ Về không gian: Nghiên cứu hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ và kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số Công ty, để từ đó rút ra bài học và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty.

+ Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu tuyển dụng nhân lực từ năm 2016 đến năm 2018; đề xuất giải pháp đến năm 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:**

+ Phương pháp thống kê: Thống kê là một hệ thống các phương pháp (thu thập, tổng hợp, trình bày số liệu và tính toán các đặc trưng của

đối tượng nghiên cứu) nhằm phục vụ cho quá trình phân tích, dự đoán và ra quyết định. Thông qua phương pháp thống kê tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến tuyển dụng nhân lực.

+ Phương pháp phân tích: Phân tích là quá trình chia một chủ đề hoặc chất phức tạp thành các phần nhỏ hơn để hiểu rõ hơn về nó. phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp tuyển dụng đã được thực hiện.

+ Phương pháp so sánh: So sánh là việc xem xét để tìm ra những điểm giống, tương tự hoặc khác biệt về mặt số lượng, kích thước, phẩm chất... sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

+ Phương pháp điều tra xã hội học: Là phương pháp khoa học để thu thập thông tin xã hội liên quan đến vấn đề nghiên cứu, thông qua phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi.

- Đối tượng điều tra: Cán bộ nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ, cụ thể ở đây chính là cán bộ nhân viên ở các phòng ban và cán bộ nhân viên tại các nhà hàng.

- Nội dung bảng hỏi: Mức độ hài lòng, các nhân tố ảnh hưởng tới tuyển dụng nhân lực, mức độ phù hợp của từng vị trí làm việc.

- Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

- Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 160 phiếu (trong đó 25 phiếu cho Quản lý, Trưởng phòng, 135 phiếu cho cấp nhân viên), Thu về 150 phiếu (trong đó 20 phiếu cho Quản lý, Trưởng phòng, 130 phiếu cho cấp nhân viên)

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý thuyết: Luận văn đã hệ thống hoá được quy trình tuyển dụng, các yêu cầu trong quá trình tuyển dụng, các yếu tố cần cân nhắc khi tiến hành tuyển dụng....nói tóm lại, là các cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực.

- Về mặt thực tiễn: Làm rõ những hạn chế và nguyên nhân trong việc tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ rồi từ đó đưa ra một số giải pháp tuyển dụng nhân lực nhằm cải thiện hoạt động tuyển dụng của công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ.

- Kết quả nghiên cứu của luận văn là cơ sở để Ban lãnh đạo Công ty đề ra chiến lược tuyển dụng nhân lực của Công ty trong thời gian tới và là kinh nghiệm tuyển dụng đối với các Công ty trong ngành dịch vụ ăn uống nhà hàng khách sạn.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn kết cấu gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ.

Chương 3: Giải pháp tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm có liên quan

1.1.1. Nhân lực

Trích theo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực “Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê ”[1, tr.8]

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

1.1.2. Tuyển mộ nhân lực

“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” [4, tr.16]

Mục tiêu của tuyển mộ: đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

-Đủ: Theo tỷ lệ sàng lọc dự kiến

-Đúng: Mức độ phù hợp củ ứng viên với yêu cầu đặt ra từ công việc và tổ chức

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 hồ sơ. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp hồ sơ 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 QTNL 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.

1.1.3. Tuyển chọn nhân lực

“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.

1.1.4. 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” [10,t168]

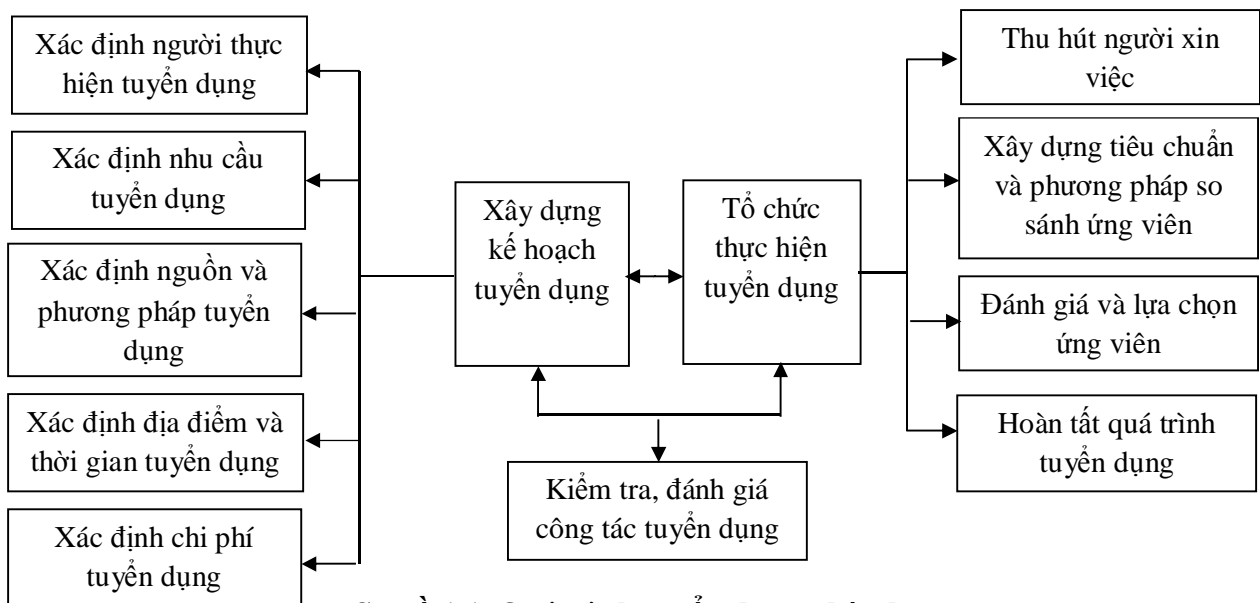
Cũng có ý kiến cho rằng : “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”[4, tr.223]

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

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực

“Làm thế nào để tuyển được đúng và đủ người?” luôn là một câu hỏi lớn đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hiệu quả của việc tuyển dụng trong các doanh nghiệp còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng trực giác của người làm công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, thật khó có thể tuyển được đúng người nếu chỉ hoàn toàn dựa vào trực giác. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, người sử dụng lao động cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như thế nào trong doanh nghiệp, và những người như thế nào thì sẽ làm việc đó tốt nhất. Sau đó người sử dụng lao động cần tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn để tuyển được người phù hợp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người được tuyển yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp. [4, tr.30]

Như vậy, dưới góc độ của nhà quản lý, quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng. Ta có sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực

Trong tuyển dụng, thì việc xây dựng thành công một kế hoạch tuyển dụng có ý nghĩa vô cùng quan trọng giúp cho doanh nghiệp nhanh chóng tuyển dụng được nhu cầu nhân lực cho mình. Kế hoạch tuyển dụng đóng vai trò quan trọng như kế hoạch kinh doanh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong kế hoạch tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ thể hiện rõ có nội dung sau:

- *Xác định người thực hiện tuyển dụng*

Tuyển dụng là một trong những chức năng cơ bản của quản trị NNL. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển dụng của tổ chức. Các nhà quản lý chức năng thường không muốn trực tiếp tiến hành tuyển dụng nhân lực. Quả thật đó là một việc khó và tốn thời gian và họ cho rằng bộ phận nhân sự sẽ làm tốt hơn. Tuy nhiên, các nhà quản lý chức năng thường chỉ cho bộ phận nhân sự biết một số yêu cầu cơ bản, chẳng hạn như các yêu cầu về trình độ chuyên môn, số năm kinh nghiệm cần thiết, và một số kỹ năng khác. Những tiêu chuẩn đó thực sự chưa đủ để xác định được chính xác người mà nhà quản lý chức năng cần và vì vậy bộ phận nhân sự khó có thể tìm được đúng người. Giống như các hoạt động quản lý NNL khác, tuyển dụng nên là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng.

- *Xác định nhu cầu tuyển dụng*

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự, ở vị trí nào và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra sao. Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp để có thể xác định nhu cầu tuyển dụng một cách chính xác nhất.

Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc, phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

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

“Bản mô tả công việc” và “Bản tiêu chuẩn công việc” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Bộ phận phụ trách Nhân sự phải sử dụng 2 bản trên làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng. Đặc biệt, Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc, và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực hiện. Bên cạnh đó, Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc là nền tảng cơ bản để xác định các yêu cầu đối với ứng viên. Giá trị chủ yếu của bản yêu cầu ứng viên là giúp chúng ta có thể so sánh các ứng viên với một mô hình ứng viên lý tưởng chứ không phải so sánh các ứng viên với nhau. Bản yêu cầu ứng viên hay bản mô tả “ứng viên lý tưởng” bao gồm những yêu cầu sau:

+ Kiến thức và kỹ năng: Ứng viên cần có những kiến thức gì để có thể đảm nhận được công việc? Kiến thức có thể bao gồm biết cách sử dụng một loại máy móc nào đó, biết cách xử lý một số loại vật liệu hoặc thực hiện những quy trình nhất định. Những kỹ năng cần thiết để làm được việc đó là gì? Chẳng hạn như khả năng làm việc với con số, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết vấn đề.

+ Trình độ và kinh nghiệm: Có yêu cầu nào về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn không? Ứng viên cần có những chuyên môn và kinh nghiệm gì.

+ Các yếu tố cá nhân: Những người có đặc điểm như thế nào thì phù hợp với công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp (sở thích, mục đích, tinh thần...)? Ví dụ nhân viên kế toán cần có tính cẩn thận, nhân viên nhân sự nên quan tâm đến người khác... Trong bản yêu cầu ứng viên, cần có những yêu cầu mang tính bắt buộc (“phải”) và có những yêu cầu mang tính khuyến khích (“nên” hoặc “ưu tiên”). Tức là một số yêu cầu là thiết yếu trong khi những yêu cầu khác là không nhất thiết nhưng có thì tốt hơn. Ngoài nền tảng là Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu ứng viên còn phụ thuộc vào những yêu cầu chung của doanh nghiệp. Bản mô tả công việc cung cấp các thông tin về kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết để làm tốt công việc. Những yêu cầu chung của doanh nghiệp thường liên quan đến phẩm chất cá nhân để đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với văn hoá doanh nghiệp. Bản yêu cầu ứng viên phải phù hợp với yêu cầu của công việc, không được cao quá cũng không được thấp quá.

- *Lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể*

Để tiến hành tuyển dụng có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Cần phải lập kế hoạch cụ thể: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng; chi phí tuyển dụng; thời gian và địa điểm tuyển dụng. Trong đó:

- + *Xác định nguồn tuyển dụng gồm*

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

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

+ *Xác định phương pháp tuyển dụng*

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

- *Sàng lọc hồ sơ*: Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

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

- *Phỏng vấn tuyển dụng*: Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

Phỏng vấn là cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ tuyển dụng và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của họ.

- *Điều tra xác minh*: Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số

người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

+ Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng

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

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển dụng, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển dụng. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng thấp, do vậy khi doanh nghiệp muốn tuyển dụng lao động phổ thông với số lượng lớn thì chú ý vào thị trường này. Đối với các doanh nghiệp cần lao động chất lượng cao thì nên tập trung vào các địa chỉ sau:

- Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.

- Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.

- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

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

+ Xác định chi phí tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên QTNL trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.
- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.
- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.
- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

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

- *Thành lập hội đồng tuyển dụng*

Để có thể đảm bảo cho việc tuyển dụng tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng tuyển dụng sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng tuyển dụng là những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn, nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng tuyển dụng sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình tuyển dụng.

1.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực

Việc tổ chức thực hiện tuyển dụng được thực hiện thông qua các bước sau:

- *Thu hút người xin việc:* Thu hút ứng viên hay quá trình tuyển mộ là dựa vào các nguồn cung cấp ứng viên đã xác định được trong kế hoạch tuyển

dụng để lựa chọn các phương pháp và thực hiện việc thu hút ứng viên phù hợp, việc thu hút này thực hiện theo 2 nguồn:

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

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

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

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

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

Kiến thức trả lời cho câu hỏi ứng viên cần tìm cần phải biết được những gì? Ví dụ vị trí tuyển dụng là Nhân viên kinh doanh thì đòi hỏi ứng viên cần có kiến thức về thị trường, sản phẩm, đối thủ cạnh tranh, mức độ ra sao?

Kỹ năng trả lời cho câu hỏi ứng viên làm được gì? Và mức độ ra sao? Ví dụ để khẳng định ứng viên có kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng hay không? Thì phải xem cách thức mà ứng viên đã từng thực hiện vấn đề này như thế nào? Kết quả ra sao?

Thái độ thể hiện ứng viên là người có cá tính, phẩm chất như thế nào? Có phù hợp với yêu cầu của công việc hay không? Có phù hợp với công ty mình hay không? Ví dụ công ty mới thiết lập mặt hàng kinh doanh, thị trường cũng mới thì cần một người nhanh nhẹn, linh hoạt và có trách nhiệm và biết chấp nhận. Nếu như một ứng cử viên chuyên nghiệp, muốn làm đúng công việc một cách chuyên nghiệp thì chưa chắc đã phù hợp với doanh nghiệp đó.

Tuy nhiên, hiện nay hầu hết các doanh nghiệp khi xây dựng tiêu chí tuyển dụng chỉ chăm chăm vào kiến thức, thứ đến mới tới kỹ năng và gần như không đề cập tới tố chất/thái độ. Hoặc nếu có xây dựng tiêu chí này thì cũng rất chung chung, áp dụng cho hầu hết các vị trí, đại loại như trung thực, cẩn thận, chăm chỉ, nhiệt tình, năng động... Bên cạnh đó, kiến thức là quan trọng. Nhưng nếu chỉ “biết” (có kiến thức) mà không “làm được” (có kỹ năng) thì cũng không ích lợi gì. Vì vậy, thay vì chú trọng vào tiêu chí kiến thức, chúng ta nên quan tâm hơn đến tiêu chí kỹ năng. Tuy nhiên, người có kỹ năng phù hợp thì chỉ có thể “làm được” còn để thành công và gắn bó lâu dài được với doanh nghiệp, cần phải có cả tố chất/ thái độ phù hợp. Thế giới loài người được chia thành 32 nhóm tố chất (có thể ít hay nhiều hơn tùy theo cách chia).

Mỗi nhóm tổ chất phù hợp với một nghề hay nhóm nghề. Nếu chúng ta chọn được đúng người có tổ chất phù hợp với công việc và văn hoá doanh nghiệp thì người đó sẽ rất dễ dàng hội nhập và nhanh chóng thành công.

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

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

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

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

- *Đánh giá và lựa chọn ứng viên*

Đánh giá và lựa chọn ứng viên hay còn gọi là quá trình tuyển chọn là một quá trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình là một phương pháp tuyển dụng. Số bước hay số phương pháp được sử dụng không cố định mà nó phụ thuộc vào mức độ phức tạp của công việc và tính chất của loại lao động cần tuyển dụng. Cụ thể:

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

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

Bước 2: Sàng lọc hồ sơ

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

Bước 3: Kiểm tra, trắc nghiệm

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề.

Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

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

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

+ Trắc nghiệm thành tích

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

+ Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng:

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

+ Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

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

+ Trắc nghiệm về tính trung thực

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

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ

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

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

Bước 5: Ra quyết định lựa chọn ứng viên

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

Bước 6: Điều tra, xác minh

Điều tra xác minh hay còn gọi là thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển dụng. Thực hiện bước này để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển dụng như: Xác định có đúng là ứng viên có những kinh nghiệm như họ nói không; biết ứng viên có trung thực, chấp hành nội quy, kỷ luật không; tìm hiểu thêm về những vấn đề chưa được làm sáng tỏ trong quá trình phỏng vấn... Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai

trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Điều tra xác minh thường do bộ phận nhân sự đảm nhiệm.

- *Hoàn tất quá trình tuyển dụng*

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

- + *Mời ứng viên trúng tuyển nhận việc*

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

- + *Cập nhật dữ liệu ứng viên*

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

- + *Chuẩn bị hợp đồng lao động*

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

- + *Lập hồ sơ nhân viên:*

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

+ *Hội nhập nhân viên mới:*

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

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

- Chương trình hội nhập tổng quát

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

- Chương trình chuyên môn

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

1.2.3. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực

Việc kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng nhằm xem xét và đánh giá xem công tác tuyển dụng có được thực hiện như kế hoạch không? có sát với thực tiễn không, nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không? Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa? Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa?

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

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực

Quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp có rất nhiều nhân tố tác động đến. Nếu tác động tích cực sẽ làm cho quá trình tuyển dụng diễn ra theo ý muốn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất kỹ năng chuyên nghiệp cần thiết cho vị trí cần tuyển. Ngược lại những tác động tiêu cực của môi trường làm trở ngại cho quy trình tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được những ứng viên đáp ứng được yêu cầu của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Do vậy các nhà tuyển dụng của doanh nghiệp cần chú ý đến sự tác động của yếu tố môi trường tới công tác tuyển dụng để có kết quả tuyển dụng tốt nhất.

1.3.1. Các nhân tố bên trong

Các nhân tố bên trong DN có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực phải kể đến các yếu tố cơ bản sau:

Một là, hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng các công ty có tên tuổi khi đăng quảng cáo tuyển dụng thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn nhiều lần so với việc quảng cáo tuyển dụng cùng một vị trí của một công ty bình thường khác.

Hai là, Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Đây là một nhân tố rất quan trọng khi đưa ra quyết định tuyển dụng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí trả lương cho cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực sáng tạo... như vậy sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Nguồn chi phí tuyển dụng sẽ quyết định đến chiến lược tuyển dụng của công ty như các chi phí quảng cáo, thi tuyển... Một công ty có tiềm lực tài chính mạnh có thể sử dụng nhiều hình thức chiêu mộ để thu hút ứng viên hơn cũng như đầu tư cho thực hiện quá trình tuyển dụng một cách thích hợp.

Ba là, kế hoạch hoá nhân lực

Tuyển dụng hay cụ thể là kế hoạch tuyển dụng phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá nhân lực của doanh nghiệp. Kế hoạch hoá nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. Kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở cho các hoạt động nhân lực khác. Để tuyển dụng được những người lao động mới, doanh nghiệp cần làm

rõ: loại lao động nào cần tuyển? Bao nhiêu người? Khi nào?...Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch nhân lực và kế hoạch chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở của tuyển dụng, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của tuyển dụng.

Bốn là, Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng

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

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

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

Năm là, chính sách tuyển dụng

Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc

khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết. Các doanh nghiệp nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc tuyển dụng có thể chỉ đơn giản là “Bạn có biết ai có thể...?” – một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách tuyển dụng linh hoạt hay cứng nhắc, doanh nghiệp phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về tuyển dụng lao động. Mục tiêu của tuyển dụng là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, doanh nghiệp không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phải có chính sách tuyển dụng rõ ràng với quy trình tuyển dụng hợp lý.

Sáu là, văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một doanh nghiệp đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Những tổ chức chỉ tuyển dụng “các cá nhân theo phong cách hay văn hoá riêng của mình” trong hoạt động lãnh đạo hay những vị trí chủ chốt sẽ gặp khó khăn trong việc đa dạng hoá nền văn hoá và ngược lại nó sẽ làm thu hẹp phạm vi tuyển dụng. Chẳng hạn, nếu văn hóa doanh nghiệp cực kỳ thoải mái, công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và duy trì những nhân viên có tính cách nghiêm nghị vì họ có thể cho rằng đó là nơi làm việc thiếu “nghiêm túc” và gây bất lợi cho cho nghề nghiệp lâu dài. Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của doanh nghiệp

với môi trường văn hóa cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

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

Thứ nhất, yếu tố kinh tế chính trị

Khi một quốc gia có tình hình chính trị ổn định, nền kinh tế sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao về cả vật chất lẫn tinh thần. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả, hoàn thiện công tác của mình và mở rộng quy mô. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động mới.

Đồng thời khi nền kinh tế phát triển, tình hình chính trị ổn định, trình độ dân trí của người dân sẽ được nâng cao. Nó là dấu hiệu đáng mừng cho công tác tuyển dụng của doanh nghiệp bởi vì với một việc còn trống sẽ có nhiều ứng viên có trình độ cao cùng tham gia thi tuyển. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa họ giúp doanh nghiệp có thể chọn được những người phù hợp nhất.

Thứ hai, yếu tố văn hóa xã hội

Văn hóa xã hội của một nước có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự, cũng như công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Nếu yếu tố này phát triển nó sẽ giúp ý thức và phẩm chất của con người được nâng

cao. Vì thế sẽ nâng cao được chất lượng các ứng viên vào quá trình tuyển dụng.

Thứ ba, hệ thống pháp luật và chính sách, quy định của nhà nước về tuyển dụng

Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. Các doanh nghiệp cũng có 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.

Thứ tư, Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp

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

Thứ năm, Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động

Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc tuyển dụng của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, tổ chức không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được những ứng viên tiềm năng là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động

không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ sáu, trình độ khoa học kỹ thuật

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các doanh nghiệp cần phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít hơn nhân sự.

Thứ bảy, các xu hướng kinh tế

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

tuyển dụng tại các doanh nghiệp không ngừng được cải tiến, hoàn thiện và ngày càng chuyên nghiệp hơn

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

Các tiêu chí đánh giá hiệu quả thông dụng nhất trong ngành tuyển dụng: tỉ lệ chuyển đổi ứng viên (từ nộp đơn sang vòng phỏng vấn), kết quả khảo sát về trải nghiệm ứng viên, tốc độ tuyển dụng, tỉ lệ ứng viên nhận việc sau khi trúng tuyển, và tỉ lệ đạt chỉ tiêu tuyển dụng.

1.4.1. Tỷ lệ sàng lọc

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

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

1.4.2. Tỷ lệ chọn

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

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

1.4.3. Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc

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

Đây là tỷ lệ phản ánh năng lực thực sự và khả năng thích ứng của ứng viên với công việc mà có thể khi tuyển chọn không đánh giá hết. Đây cũng là chỉ tiêu thể hiện sự thành công của doanh nghiệp trong công tác hội nhập

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

1.4.4. Tỷ lệ nhân viên mới thôi việc

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

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

1.4.5. Tỷ lệ nhân viên đào tạo lại

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

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

1.4.6. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng} = \frac{\text{Số lượng tuyển được thực tế}}{\text{Nhu cầu tuyển dụng}}$$

Tỷ lệ này càng cao cho thấy được tuyển dụng đã đáp ứng và theo kịp yêu cầu về nhân lực của doanh nghiệp.

1.4.7. Chi phí tuyển dụng trên một đầu người (chi phí dành cho tuyển dụng/ số lượng ký hợp đồng chính thức)

$$\text{Chi phí tuyển dụng/1 lao động} = \frac{\text{Chi phí tuyển dụng}}{\text{Số lao động được tuyển}}$$

Nếu chi phí tuyển dụng được tính toán chính xác, phù hợp, không quá ít, không quá thừa sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số công ty và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số Công ty

1.5.1.1. Kinh nghiệm tuyển dụng Công ty CP Thương mại dịch vụ Cổng Vàng (Golden Gate)

Địa chỉ: Số 60 phố Giang Văn Minh, phường Đội Cấn, quận Ba Đình, Hà Nội

Kinh nghiệm tuyển dụng : Thành lập từ năm 2005, Golden Gate là đơn vị tiên phong áp dụng mô hình chuỗi nhà hàng tại Việt Nam. Golden Gate hiện sở hữu 20 thương hiệu cùng 190 nhà hàng đa phong cách trên toàn quốc và vẫn đang không ngừng mở rộng. Chính sách Nhân sự của Công ty Golden Gate được xây dựng với mục đích đưa NNL trở thành một ưu thế cạnh tranh của Công ty, được thể hiện đồng bộ từ chính sách TD, lộ trình thăng tiến, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa DN để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với Công ty. Việc TD được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của Công ty, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Bên cạnh đó, với

đặc trưng ngành nghề cách thu hút nhân sự tối ưu tại Công ty là Công ty liên kết với các trường đào tạo nghề về nghiệp vụ nấu ăn, du lịch, NNL từ các trường đại học. Công ty thường xuyên đến các trường đào tạo nghề, trung tâm đào tạo nấu ăn, trường Đại học để tổ chức các buổi hội thảo về TD, định hướng cho sinh viên cơ hội nghề nghiệp và lựa chọn đơn vị TD.

1.5.1.2. Kinh nghiệm tuyển dụng Công ty cổ phần đầu tư thương mại và dịch vụ SHC Việt Nam (SHC)

Địa chỉ: Tầng 12, Tháp B, tòa nhà Sông Đà, 18 Phạm Hùng, Mỹ Đình I, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Kinh nghiệm tuyển dụng: Được thành lập vào tháng 12 năm 2009, Công ty cổ phần đầu tư thương mại và dịch vụ SHC Việt Nam, gọi tắt là SHC Việt Nam đã trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực ẩm thực phong cách Nhật Bản tại Việt Nam. Với hơn 50 nhà hàng trên khắp cả nước cùng đội ngũ các chuyên gia dày dặn kinh nghiệm về ẩm thực Nhật Bản. Chưa có bề dày phát triển như Công ty Cổ phần Golden Gate, Trong quá trình hoạt động tìm kiếm nguồn ứng viên, Công ty sử dụng chính sách TD nhân tài bằng phương pháp: lôi kéo các nhân sự chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng phương pháp khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Công ty thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng nếu ứng viên có bề dày kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian, chi phí. Vì vậy, Công ty SHC ưu tiên các ứng viên đã làm việc ở các Công ty trong ngành dịch vụ nhà hàng, các chuyên gia có nhiều năm kinh nghiệm.

Tuyển nhân viên có nhiều kinh nghiệm có nhiều thuận lợi nhưng không thể khẳng định những người chưa có kinh nghiệm họ không làm được việc

công ty chỉ hướng đến những lao động có kinh nghiệm mà có thể đánh mất đi những ứng viên sáng giá, tài năng nhưng họ chưa có cơ hội thể hiện mình.

1.5.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

Bài học kinh nghiệm: Từ kinh nghiệm tuyển dụng Công ty CP Thương mại dịch vụ Công Vàng rút ra bài học Đây là một phương pháp thu hút ứng viên tiềm năng từ các Trường đào tạo nghề, trung tâm nấu ăn, trường Đại học khá hiệu quả, không mất quá nhiều chi phí, ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho Công ty trong mắt các bạn học viên, sinh viên và các thầy cô trong trường Đại học, Cao đẳng, trung tâm đào tạo nghề. Tuy nhiên, nên kết hợp cùng một lúc đa dạng các phương pháp thu hút để tăng hiệu quả tuyển dụng, áp dụng một phương pháp trên là đúng nhưng chưa đủ. Công ty Redsun nên áp dụng thêm phương pháp thu hút ứng viên qua các trường Đại học, cao đẳng, trung tâm đào tạo nghề, kết hợp với các phương pháp Công ty đang áp dụng sẽ mang lại nguồn ứng viên phong phú và hiệu quả hơn.

Bài học kinh nghiệm: Từ kinh nghiệm tuyển dụng Công ty cổ phần đầu tư thương mại và dịch vụ SHC Việt Nam rút ra bài học đối với Công ty Redsun là nhà TD phải linh hoạt để nhìn thấy cả khả năng hiện tại cũng như tiềm năng của ứng viên. Không phải những ứng viên có bề dày kinh nghiệm sẽ làm việc tốt và không thể khẳng định những ứng viên chưa có kinh nghiệm là họ sẽ không làm được việc. Đôi khi họ có thể làm tốt hơn cả những người cũ đã làm lâu năm. Vì vậy, khi đưa ra quyết định TD cần linh hoạt để không bỏ phí những nhân tài thực sự.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. Giới thiệu chung về Công ty

- Tên tiếng Việt công ty: **Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ**

- Tên tiếng Anh : **Redsun International Trading Investment Corporation**

- Tên gọi tắt: Redsun- ITI Corporation

- Trụ sở chính: KCN Phú Minh, Phú Diễn, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

- Văn phòng giao dịch: Tầng 25, tòa nhà Handico, số 3 Mễ Trì, Nam Từ Liêm, Hà Nội

- Website: <http://redsun-iti.com.vn/>

- Logo:



Công ty cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ (Redsun-iti Corporation) được thành lập ngày 19/2/2008. Trong quá trình trưởng thành và phát triển, Redsun được biết đến là một trong những thương hiệu ẩm thực

hàng đầu Việt Nam với gần hai trăm nhà hàng trên toàn quốc. Cùng với các thương hiệu nổi tiếng như: King BBQ, ThaiExpress, Seoul Garden, Hotpot Story, Sushikei, Capricciosa, Buk Buk,... Không chỉ có thế, Redsun-ITI luôn cam kết đem tới ngày càng nhiều những thương hiệu ẩm thực cao cấp, các chuỗi nhà hàng sang trọng, những món ăn tuyệt hảo và dịch vụ đẳng cấp, chuyên nghiệp trong thời gian tới.

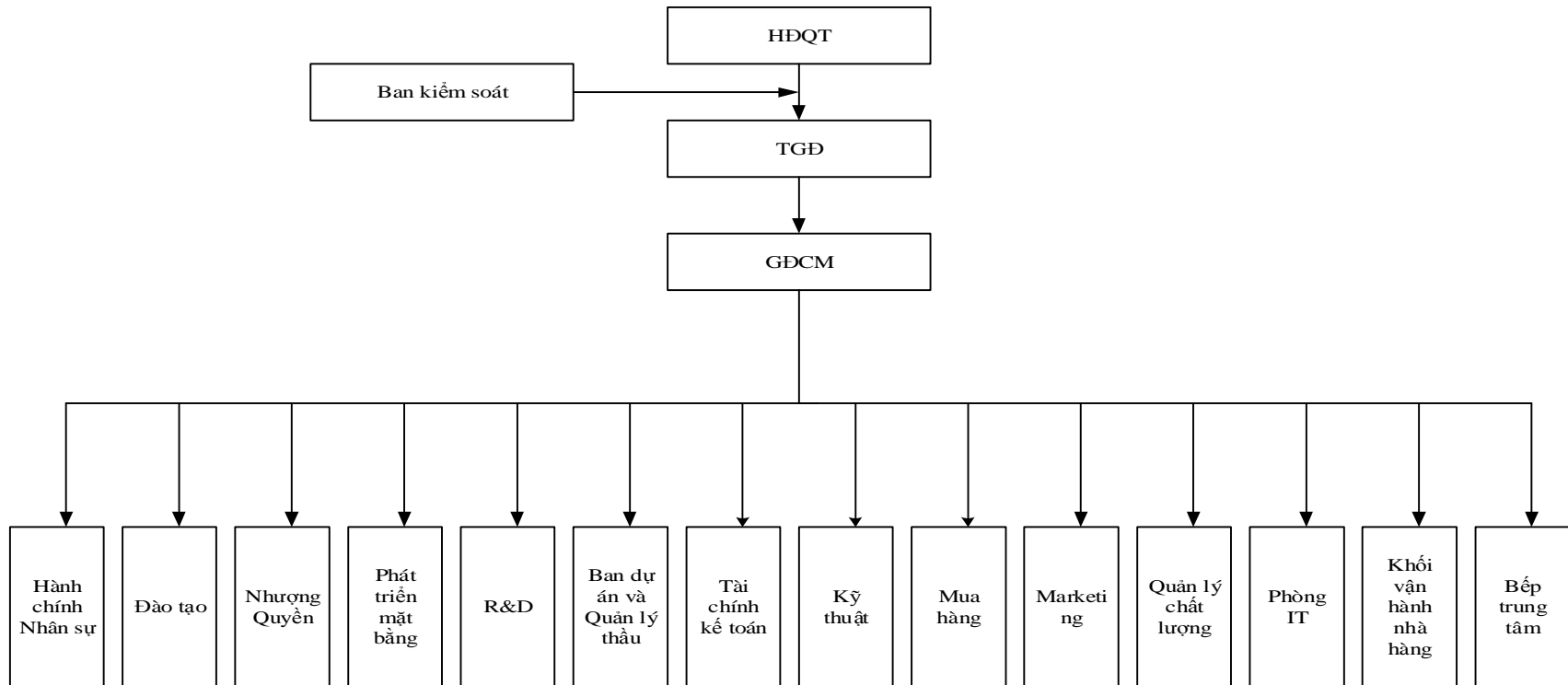
- Tầm nhìn

Trở thành Tập đoàn hàng đầu phát triển và sở hữu thương hiệu, mô hình (Concept) và hệ thống chuỗi nhà hàng tại Việt Nam.

- Sứ mệnh

Mang lại cho khách hàng những trải nghiệm trên cả mong đợi về các mô hình ẩm thực độc đáo của Việt Nam và thế giới. Với chất lượng thực phẩm và dịch vụ hàng đầu thông qua hệ thống nhà hàng được tiêu chuẩn hóa và chuỗi hóa.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý



Sơ đồ tổ chức Công ty cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ (Redsun ITI)

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ

- *Hội Đồng Quản Trị*: Gồm tập hợp của tất cả các sáng lập viên có tên trong đăng ký kinh doanh của công ty, thực hiện các chức năng hoạch định, định hướng, kiểm tra, giám sát hoạt động của công ty, tạo điều kiện cho Tổng Giám đốc tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị theo chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được quy định tại điều lệ Công ty CP Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ, Hội đồng quản trị hoạt động theo nguyên tắc tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách.

- *Ban kiểm soát*: Được Hội đồng quản trị bầu ra, có nhiệm vụ thay mặt Hội đồng quản trị giám sát, đánh giá công tác điều hành, quản lý của Tổng Giám đốc theo đúng các qui định trong Điều lệ Công ty, các Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng quản trị. Ban kiểm soát làm việc theo nguyên tắc độc lập, khách quan, trung thực vì lợi ích của Cổ đông và vì lợi ích của Người lao động trong Công ty;

- *Tổng Giám đốc*: Là người tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, chủ động điều hành kinh doanh theo chiến lược, Điều lệ Công ty CP Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ. Là người có quyền lực cao nhất, người đại diện pháp nhân của công ty, được phép sử dụng con dấu riêng của công ty, có quyền điều hành và phân cấp hoạt động kinh doanh của công ty, kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị, quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong công ty, TD lao động, kiến nghị phương án trả cổ tức hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh.

- *Giám đốc chuyên môn*: Giám đốc chuyên môn là người giúp việc Tổng Giám đốc, thực hiện các công việc do Tổng Giám đốc phân công, ủy quyền và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, trước Hội đồng quản trị và pháp luật về các nhiệm vụ được phân công và ủy quyền. Giám đốc chuyên

môn có thể được Tổng Giám đốc uỷ quyền bằng văn bản thay mặt Tổng Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ của Tổng Giám đốc khi Tổng Giám đốc vắng mặt tại Công ty.

- *Phòng Đào tạo*: Phòng đào tạo có nhiệm vụ Xây dựng lộ trình đào tạo dựa trên lộ trình nghề nghiệp thăng tiến cho từng vị trí, Xây dựng Chính sách và Quy trình Đào tạo chuẩn cho toàn Công ty, Xây dựng đội ngũ: Giảng viên, Huấn luyện viên nội bộ có đủ năng lực, Huấn luyện nâng cao kỹ năng cho các vị trí cho nhân viên toàn Công ty

- *Phòng Nhượng quyền*: Phòng nhượng quyền có nhiệm vụ tìm kiếm, thu hút các đơn vị có tiềm năng để xúc tiến hoạt động nhượng quyền thương hiệu. Đảm bảo các đơn vị nhận nhượng quyền tuân thủ đúng các qui định đã ký kết theo hợp đồng nhượng quyền

- *Phòng phát triển mặt bằng*: phòng phát triển mặt bằng có trách nhiệm Xây dựng chiến lược, kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, giám sát và báo cáo các công việc liên quan đến phát triển thị trường mặt bằng các dự án, nhà hàng thuộc hệ thống công ty.

- *Phòng R&D*: Phòng R&D có chức năng nhiệm vụ Nghiên cứu, xây dựng và cải tiến các mô hình, món ăn. Xây dựng và quản lý công thức món ăn và quy trình chế biến vận hành trong bếp. Nghiên cứu, phát triển thực đơn nhà hàng. Thiết lập định mức nguyên vật liệu và quy định CCDC phù hợp với từng mô hình. Kiểm tra, giám sát chất lượng, đảm bảo tính đồng nhất giữa các nhà hàng.

- *Ban dự án nhà hàng và Quản lý thầu*: Nhiệm vụ chức năng của Ban dự án nhà hàng và Quản lý thầu là Xây dựng kế hoạch, triển khai kế hoạch chi tiết cho từng nhà hàng, dự án cụ thể. Lên kế hoạch, chiến lược quản lý trung dài hạn xây dựng mới các nhà hàng bao gồm các concept hiện hữu và các concept mới.

- *Phòng Hành chính nhân sự*: Phòng hành chính nhân sự có chức năng, nhiệm vụ Tổ chức quản lý và triển khai các kế hoạch hoạt động về nguồn nhân lực. Đề xuất các chương trình phát triển nhân sự, các chế độ, chính sách quy định hoạt động của Công ty. Chủ trì hoạt động đánh giá nội bộ nhân sự và đề xuất các giải pháp để cải tiến hoạt động quản trị nguồn lực ở các đơn vị trực thuộc Công ty. Tổ chức công việc giám sát và đánh giá kết quả công việc đòi hỏi nhân viên cấp dưới đảm bảo nguồn lực và năng lực của nhân sự tại các bộ phận. Đề xuất và xây dựng lộ trình thăng tiến cho toàn bộ nhân viên.

- *Phòng Tài chính kế toán*: Phòng tài chính kế toán có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc trong công tác hoạch định kế toán, kiểm kê tài sản, kiểm tra kiểm soát và quản lý những tài liệu chứng từ kế toán của công ty. Tiến hành lập các báo cáo theo từng thời kì như tháng, quý, năm về tình hình sản xuất kinh doanh cũng như quản lý tài sản của công ty.

- *Phòng kỹ thuật*: Chức năng nhiệm vụ cơ bản của phòng kỹ thuật là Xây dựng, biên soạn chương trình đào tạo kỹ thuật lắp đặt, bảo hành, sửa chữa các thiết bị mới. Sửa chữa, bảo dưỡng và vận hành các thiết bị kỹ thuật nhà hàng. Hỗ trợ hoạt động sử dụng, vận hành thiết bị dụng cụ đúng quy trình kỹ thuật. Theo dõi tình hình sử dụng phụ tùng thay thế và đề xuất mua bổ sung kịp thời. Kiểm soát ngăn ngừa rủi ro thiết bị kỹ thuật

- *Phòng mua hàng*: Xây dựng quy trình mua hàng cho Công ty. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống mạng lưới nhà cung cấp và chính sách giá, điều khoản thương mại để đảm bảo nguồn cung cấp hàng hóa cho Công ty. Tìm kiếm, đề xuất tham mưu cho Ban lãnh đạo lựa chọn các sản phẩm có lợi thế về giá, chất lượng nhằm phục vụ cho việc hoạt động kinh doanh của Công ty.

- *Phòng Marketing*: Phòng marketing có trách nhiệm Đề xuất kế hoạch và thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm, thương hiệu kinh doanh của

Công ty. Nghiên cứu xu hướng thị trường, khuynh hướng phát triển và đưa ra chiến lược cạnh tranh với đối thủ. Đề xuất các công cụ phát triển thương hiệu Công ty và chương trình quảng cáo thúc đẩy doanh số nhà hàng. Quản lý và chăm sóc dữ liệu về khách hàng .

- *Phòng Quản lý chất lượng*: Có chức năng nhiệm vụ Xây dựng, hệ thống quản lý chất lượng trong toàn Công ty. Xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn kiểm tra và quy trình kiểm soát chất lượng. Phối hợp với các phòng ban khác nhằm đảm bảo việc tuân thủ nội dung các tiêu chuẩn trong quá trình sản xuất một cách triệt để. Đề xuất các dự án cải tiến và tổ chức nghiên cứu triển khai nhằm đảm bảo an toàn, giảm thiểu lãng phí, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

- *Phòng IT*: Có chức năng nhiệm vụ Tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc về lĩnh vực Công nghệ Thông tin của toàn công ty (bao gồm: hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống phần mềm, giải pháp công nghệ thông tin) nhằm tối ưu hóa hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo tính bảo mật, an toàn dữ liệu. Thực hiện công tác quản lý và phát triển, triển khai, hỗ trợ ứng dụng Công nghệ thông tin (CNTT) trong các lĩnh vực hoạt động của Công ty.

- *Bếp trung tâm*: Có chức năng và nhiệm vụ bảo quản, chế biến và cung cấp nguyên liệu, thực phẩm, sốt và nước lẩu cho hệ thống các nhà hàng trực thuộc Công ty Redsun.

- *Khối vận hành nhà hàng*: Có chức năng và nhiệm vụ kinh doanh thức ăn, đồ uống và phục vụ nhu cầu ăn uống của khách hàng theo kế hoạch và chỉ tiêu của Ban giám đốc Công ty. Đây là hoạt động có vai trò quan trọng nhất của Công ty, nó trực tiếp mang lại lợi nhuận, doanh thu cho Công ty. đảm bảo thỏa mãn tối ưu nhu cầu cấp thiết của khách hàng, đó là không chỉ “ăn no – mặc ấm” mà là “ăn ngon – mặc đẹp”.

2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh

Được thành lập từ tháng 02 năm 2008, đến nay công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại Quốc tế Mặt Trời Đỏ [Redsun-ITI] đã trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực ẩm thực tại Việt Nam.

Sau 10 năm phát triển, Redsun-ITI đã khẳng định được vị trí top đầu trong lĩnh vực ẩm thực với hơn 10 thương hiệu lớn như: King BBQ, Tasaki BBQ, Sushi Kei, Seoul Garden, Hotpot Story, Khao Lao, ThaiExpress, Dolpan Sam, Capricciosa, Truly Việt,..

Sắp tới, công ty sẽ cho ra đời thêm nhiều thương hiệu ẩm thực trung và cao cấp với mô hình ẩm thực mới đáp ứng mọi nhu cầu của quý khách hàng.

Với hơn 200 nhà hàng trên toàn quốc, Redsun-ITI đã, đang và luôn cam kết sẽ đem tới cho quý khách những thương hiệu ẩm thực cao cấp, các chuỗi nhà hàng sang trọng, những món ăn tuyệt hảo và dịch vụ đẳng cấp.

Nghành nghề, lĩnh vực kinh doanh

Redsun ITI kinh doanh chủ yếu và tập trung trong lĩnh vực

- Kinh doanh nhà hàng
- Dịch vụ ăn uống
- Bán buôn và bán lẻ thực phẩm.

Với mô hình nhà hàng chuỗi, mỗi thương hiệu Redsun xây dựng hệ thống nhà hàng tại các tỉnh trên cả nước, chủ yếu tập trung ở 2 thành phố chính là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Các nhà hàng của Redsun phục vụ những món ăn Á- Âu do chính các đầu bếp đến từ Nhật, Hàn thực hiện.

Thị trường và khách hàng chính.

Tập trung chủ yếu tại 2 thị trường Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, đối với Red Sun đây là hai thị trường rất rộng và có nhiều phân khúc cũng như sự đa dạng về đối tượng khách hàng. Ngoài ra thị trường nhà hàng trung và cao cấp đang phát triển mạnh, ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ tham gia

thị trường. Hiện nay, có rất nhiều công ty tham gia trong ngành, có nhiều chuỗi nhà hàng quy mô lớn, có thể kể đến: Golden Gate, Nhà hàng Sen, Quán Ngon. Đặc biệt nhượng quyền thương mại là một hình thức kinh doanh đang có xu hướng tăng lên trong thời gian gần đây, làm cho thị trường nhà hàng trở nên cạnh tranh khốc liệt.

Đối tượng khách hàng chính của Redsun ITI được phân theo từng thương hiệu, cụ thể như sau:

- Capricciosa, Thai express: khách hàng trẻ từ 18-30 tuổi
- King BBQ Alacarte, King BBQ buffet, Seoul Garden, Tasaki BBQ:

Khách hàng từ 22 tuổi trở lên, nhân viên văn phòng, có thu nhập từ 7 triệu đồng trở lên.

Mục tiêu của Redsun ITI là trở thành công ty hoạt động đầu tư vào lĩnh vực nhà hàng cao cấp và khẳng định được thương hiệu vững chắc trong và ngoài nước. Redsun ITI chú trọng quan tâm đến tài nguyên nhân lực trong tổ chức nên không ngừng tìm kiếm và tuyển dụng những ứng viên sở hữu niềm đam mê nghề nghiệp, tinh thần đương đầu thử thách, vượt qua mọi khó khăn trong bước đường kinh doanh. Công ty chúng tôi đánh giá cao sự nhiệt tình, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến của nhân viên.

2.1.4. Đặc điểm về nhân lực

Với nguồn nhân lực tính đến cuối năm 2018 đầu 2019 gần 7.000 nhân viên tại hội sở, chi nhánh và các nhà hàng, Redsun đã xây dựng một hệ thống quản trị nguồn nhân lực phù hợp với năng lực của công ty. Đội ngũ chuyên viên, cán bộ được đào tạo theo quy trình chuẩn của Nhật Bản, Singapore và là những người có kinh nghiệm lâu năm trong ngành dịch vụ nhà hàng. Ngoài ra đầu bếp của nhà hàng được tuyển chọn kỹ lưỡng, là những đầu bếp nổi tiếng và có tay nghề của Nhật Bản, Hàn Quốc, Việt Nam. Ban quản trị của Redsun gồm các chuyên gia trong ngành, có khả năng đưa ra các chiến lược và kế

hoạch thích ứng với các phân khúc thị trường đa dạng. Redsun luôn đề cao yếu tố con người, và coi đó là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của công ty, chính vì vậy Redsun luôn chú trọng phát triển, nâng cao trình độ của nhân viên, tạo mọi điều kiện cho các chuyên viên có cơ hội học hỏi nâng cao tay nghề.

Thu nhập của người lao động bình quân năm 2018 đạt gần 8.000.000 đồng/người/tháng. Đây là mức thu nhập khá, đảm bảo cho người lao động có một cuộc sống ổn định. Ngoài ra, Công ty còn có các biện pháp khuyến khích bằng vật chất khác nhằm tạo sự yêu nghề, gắn bó với nghề để nâng cao chất lượng lao động.

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Công ty CP Đầu tư thương mại quốc tế
Mặt Trời Đỏ**

Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động	2832	100	4293	100	6375	100
II. Cơ cấu						
1. Theo tính chất công việc						
- LD khối nhà hàng	2610	92	3900	90	5550	87
- LD khối văn phòng	222	8	393	10	825	13
2. Theo giới tính						
- Nam	1373	48.5	2104	49	3060	48
- Nữ	1459	51.5	2189	51	3315	52
3. Theo độ tuổi						
- Dưới 30	2152	76	3306	77	4781	75
- Từ 30 –45	567	20	794	18.5	1275	20
- Trên 45	113	4	193	4.5	319	5

Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
4. Theo thâm niên						
- Dưới 1 năm	963	34	1374	32	2231	35
- Từ 1-5 năm	1246	44	2018	47	2869	45
- Trên 5 năm	623	22	901	21	1275	20
5. Theo trình độ chuyên môn						
- CĐ, ĐH, trên ĐH	1699	60	2704	63	4144	65
- Trung cấp, sơ cấp	708	25	1030	24	1466	23
- LĐ phổ thông	425	15	559	13	765	12

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP ĐT TM Quốc tế Mặt Trời Đỏ)

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

Năm 2018 công ty có 6.375 cán bộ nhân viên trong đó trình độ lao động của công ty ở mức tương đối cao. Tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm tới 65%, còn lại số trung cấp, sơ cấp và lao động phổ thông là 35 % chủ yếu là nhân viên khối nhà hàng như nhân viên bếp, nhân viên bán hàng, tạp vụ và bảo vệ.

Do hoạt động trong ngành dịch vụ nhà hàng khách sạn nên Công ty Redsun-iti có thể coi là công ty có đội ngũ nhân sự trẻ nếu xét theo cơ cấu tuổi của lao động, độ tuổi từ 30-45 chiếm 20% và dưới 30 chiếm 75%. Đội ngũ nhân sự tương đối trẻ nên khả năng cống hiến cho công việc đạt mức cao nhất, đem lại phong cách dịch vụ trẻ chung và hiện đại, mang lại sự hài lòng cao nhất đến với khách hàng.

Do đặc thù công việc là ngành dịch vụ nhà hàng, hướng tới giới trẻ, nhân viên văn phòng và hộ gia đình nên cơ cấu giới tính của công ty tương đối là cân bằng về giới tính. Theo thống kê năm 2018, tỷ lệ lao động nam chiếm 48% trong khi đó tỷ lệ lao động nữ chiếm 52 %. Điều đó là hoàn toàn hợp lý để phục vụ khách hàng và cân đối hài hòa trong hoạt động kinh doanh.

2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

2.2.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực

2.2.1.1. Bộ máy chuyên trách tuyển dụng nhân lực

Hiện tại, Bộ phận tuyển dụng của Công ty đảm nhiệm việc tuyển dụng nhân lực cho công ty. Tuyển dụng nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng mà Công ty đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân sự có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem đến cho công ty một nguồn nhân sự tốt, một nền tảng vững chắc để phát triển từ đó có thể hỗ trợ những chiến lược kinh doanh của công ty đi đến thành công., Chính vì lẽ đó công ty đã rất chú trọng đến bộ phận tuyển dụng, công ty luôn hướng đến hiệu quả tối đa và tập trung nguồn lực cho tuyển dụng nhân lực.

Bộ phận tuyển dụng công ty hiện tại gồm có 20 người được phân chia làm hai miền, trong đó miền Bắc có 8 người và miền Nam có 12 người, tỷ lệ cán bộ nữ chiếm 75% tổng số cán bộ trong bộ phận tương đương với 15 người, còn lại 5 cán bộ là nam. Mỗi miền sẽ có 1 trưởng nhóm phụ trách tuyển dụng riêng.

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

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

Căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, hàng năm Công ty thực hiện công tác hoạch định nhân lực, tính toán định biên dựa trên nhu cầu thực tiễn để đáp ứng yêu cầu đặt ra.

Tại Công ty Redsun-ITI việc xác định nhu cầu nhân lực chính là khi các bộ phận có yêu cầu về nhân lực, họ sẽ gửi phiếu yêu cầu về nhân lực lên bộ phận tuyển dụng. Bộ phận tuyển dụng là đầu mối tập hợp mọi nhu cầu về TDNL, trình Ban giám đốc xem xét và phê duyệt dựa trên nhu cầu thực tế và định biên nhân sự. Để xác định được nhu cầu tuyển dụng một cách hiệu quả cần thực hiện dựa trên định biên nhân sự các khối/phòng/ bộ phận và phân tích công việc. Hoạt động phân tích công việc có liên quan và là cơ sở cho tất cả các hoạt động quản trị nhân lực khác.

Đối với công tác tuyển dụng, phân tích công việc mà cụ thể là bản mô tả công việc và định biên nhân sự các phòng ban hàng năm chính là căn cứ cơ bản để thực hiện tuyển dụng nhân lực: sử dụng trong việc đăng tuyển, đưa ra yêu cầu đối với người thực hiện công việc thuận lợi cho cả ứng viên và người đánh giá.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại Công ty Redsun-iti được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Bảng nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực công ty năm
2016 – 2018**

Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động công ty	2832	100	4293	100	6375	100
II. Nhu cầu tuyển dụng	1734	100	2191	100	3123	100
<i>1. Theo tính chất công việc</i>	1734	100	2191	100	3123	100
- LD khối nhà hàng	1587	91.5	1983	90.5	2733	87.5
- LD khối văn phòng	147	8.5	206	9.5	390	12.5
<i>2. Theo giới tính</i>	1734	100	2191	100	3123	100
- Nam	841	48.5	1074	49	1499	48
- Nữ	893	51.5	1117	51	1624	52
<i>3. Theo trình độ chuyên môn</i>	1734	100	2191	100	3123	100
- CĐ, ĐH, trên ĐH	1049	60.5	1369	62.5	2030	65
- Trung cấp- Sơ cấp	434	25	537	24.5	718	23
- LD phổ thông	251	14.5	285	13	375	12

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, Công ty Redsun-iti)

Nhận xét:

Qua bảng nhu cầu tuyển dụng nhân lực tác giả thấy do nhu cầu mở rộng quy mô nhà hàng trên toàn quốc, nhu cầu tuyển dụng nhân lực của công ty tăng lên hàng năm rất lớn, cụ thể năm 2018 nhu cầu tuyển dụng tăng hơn 932 lao động so với năm 2017 và 1389 lao động so với năm 2016. Yêu cầu về trình độ chuyên môn ngày càng cao hơn, biểu hiện như năm 2016 nhu cầu tuyển lao động trình độ CĐ, ĐH, trên ĐH là 60.5 % thì đến năm 2018 đã tăng

đến 65%. Do đặc thù của công ty kinh doanh trong ngành nghề dịch vụ nhà hàng vì vậy, yêu cầu công việc chủ yếu liên quan đến lĩnh vực dịch vụ chăm sóc khách hàng nên tỷ lệ nam/nữ của công ty tương đối đồng đều, gần như 50/50. Điều này là hoàn toàn phù hợp với nhu cầu phát triển, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

Qua bảng nhu cầu tuyển dụng, tác giả cũng thấy quy mô nhân sự của công ty ngày càng tăng mạnh biểu hiện qua tổng số lao động năm 2016 là 2832 người, nhưng đến năm 2018 đã tăng lên là 6375 người gấp khoảng 3 lần điều này thể hiện tốc độ phát triển công ty tương đối nhanh, nhu cầu tuyển dụng nhân lực lớn đòi hỏi bộ phận tuyển dụng công ty phải khai thác hầu hết các nguồn tuyển dụng có thể để đáp ứng kịp nhu cầu về nhân lực để đảm bảo kế hoạch phát triển và mở rộng của công ty.

2.2.1.3. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực

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

Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong năm, Bộ phận tuyển dụng sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

Thứ nhất, xác định nguồn TD: Hiện tại công ty vẫn kết hợp hài hòa giữa hai nguồn tuyển dụng đó là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.

Trong thời gian vừa qua, do nhu cầu mở rộng kinh doanh chiếm lĩnh thị trường. Nên nhu cầu TD nhân lực của công ty ngày càng tăng. Số liệu thống kê cho thấy, nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của công ty chính là tuyển mộ từ internet đặc biệt là từ cá trang mạng xã hội facebook, zalo, các trang mạng

tuyển dụng truyền thống như: Vietnamworks.com, vieclam24h.com.vn... , từ website của công ty. Bởi lẽ, với sự bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay, việc tìm kiếm và gặp gỡ giữa các nhà TD và các ứng viên trực tuyến sẽ trở nên dễ dàng, thuận lợi và tiết kiệm chi phí hơn. Công ty cũng liên kết với các trường CĐ, ĐH, trường đào tạo nghề để thu hút những ứng viên đào tạo đúng chuyên ngành đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của công ty. Đối với các vị trí cao cấp công ty thường kết hợp với các công ty săn đầu người headhunter để tuyển dụng các vị trí cao cấp, lãnh đạo vì những vị trí này rất hiếm nguồn và tuyển dụng họ tương đối khó.

Ngoài ra, để TD được nhân lực có trình độ cao, đáp ứng được nhu cầu công việc, Công ty mở rộng nguồn TD từ bên trong ra bên ngoài. Vừa nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty cho những vị trí quản lý, cần nhiều kinh nghiệm và quen với cách thức làm việc trong công ty, đồng thời mở rộng nguồn tuyển bên ngoài để có thể TD được nhân lực mới, nhằm mang luồng gió mới trong hoạt động của công ty.

Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác TD được rút ngắn lại. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự cần phải có thì trường bộ phận/phòng ban đó tiến hành thông báo lên Bộ phận tuyển dụng. Cùng với bộ phận chuyên môn, Bộ phận tuyển dụng sự lập phiếu đề xuất trình Ban lãnh đạo công ty, khi được Tổng giám đốc ký quyết định yêu cầu trường bộ phận, phòng ban xem xét đánh giá nhân viên của mình. Bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty, mục Thông tin nội bộ.

Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí TD cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

**Bảng 2.3: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty CP đầu tư thương mại quốc tế
Mặt Trời Đỏ 2016- 2018**

Chỉ tiêu	Năm					
	2016		2017		2018	
	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
Tổng số	12.182	100	15.228	100	19.035	100
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	487	4	685	4,5	1065	5,6
Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	11.695	96	14.543	95,5	17.970	94,4

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng,, Công ty CP Redsun-iti)

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

Với kết quả thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển vào công ty như đã phân tích ở trên cũng cho kết quả khá tương đồng với kết quả khảo sát của tác giả về việc thu hút ứng viên đã đáp ứng nhu cầu TD của công ty chưa thì có tới 90% trả lời là đáp ứng đủ nhu cầu.

Thứ hai, phương pháp tuyển dụng. Công ty Redsun-iti là công ty có quy mô lớn, tốc độ phát triển mở chuỗi nhà hàng nhanh do đó để đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho công ty, bộ phận tuyển dụng hầu như dùng rất nhiều phương pháp cụ thể như sau:

- Phương pháp sàng lọc hồ sơ :

Để tuyển chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chí TD của công ty. Thông qua phương pháp này, công ty có được các thông tin cơ bản

về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân. Tuy phương pháp này không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

- Phương pháp kiểm tra, trắc nghiệm:

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

- Phương pháp phỏng vấn:

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

- Phương pháp điều tra xác minh:

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

Về các phương pháp tuyển dụng mà hiện nay công ty đang sử dụng, tác giả cũng có đưa vào nội dung khảo sát và có tới 85% đánh giá là phù hợp, chỉ 15% đánh giá là chưa phù hợp. Điều này cho thấy những phương pháp mà công ty sử dụng đã khá phù hợp với điều kiện thực tế của công ty.

Thứ ba, địa điểm và thời gian TD. Do Công ty luôn mở rộng liên tục và do đặc trưng ngành nghề kinh doanh là nhà hàng nên rất biến động, việc tuyển dụng nhân lực luôn rất cấp bách và liên tục. Địa điểm phỏng vấn tại văn phòng công ty, trên văn phòng công ty có 4 phòng để có thể phỏng vấn ứng viên. Ngoài ra hàng tuần công ty sẽ tổ chức phỏng vấn tập trung 2 ngày vào thứ 3 và thứ 5 hàng tuần tại trực tiếp các nhà hàng trong chuỗi nhà hàng của công ty.

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

2.2.2. Thực trạng về tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực của Công ty

Trong quá trình thực hiện TD, Công ty Redsun-iti thường tập trung vào các nội dung sau:

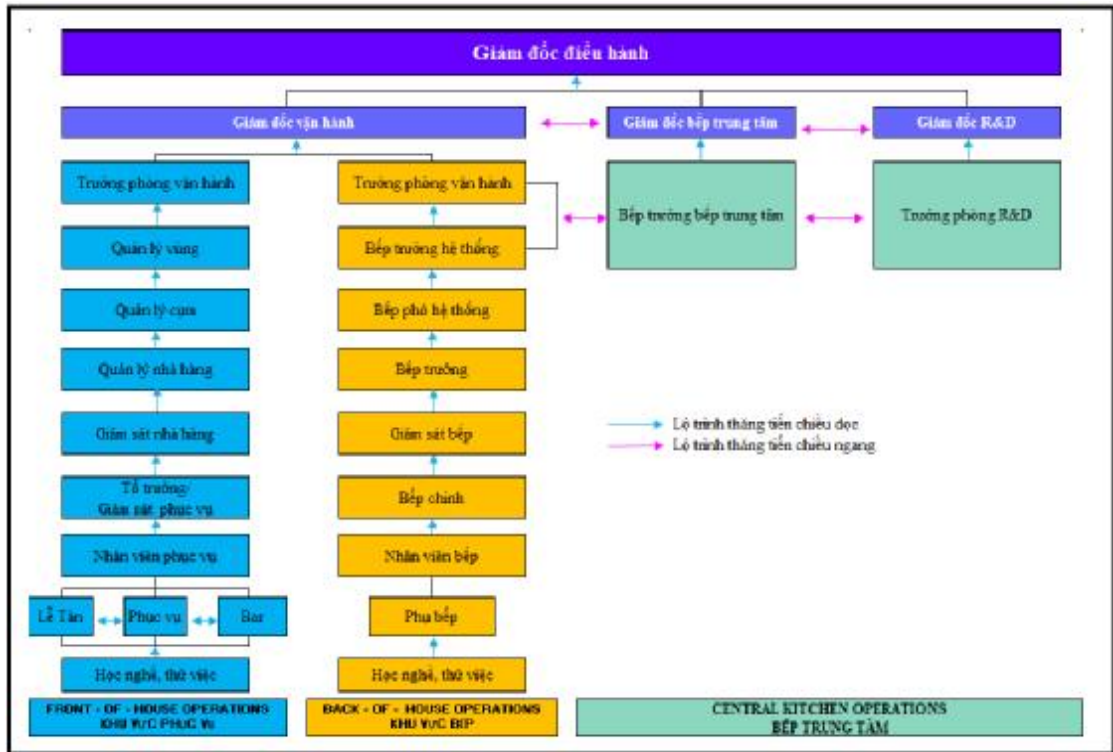
2.2.2.1. Thu hút nguồn nhân lực

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

- *Thu hút nguồn ứng viên nội bộ*

Công ty xây dựng lộ trình thăng tiến đối với khối nhà hàng, ví dụ:

Bảng 2.4: Sơ đồ lộ trình thăng tiến khối nhà hàng



(Nguồn: phòng HCNS công ty Redsun-iti)

Thông thường công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng nội bộ, và có kế hoạch đào tạo đối với cán bộ nguồn để nhân viên có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, việc này sẽ giúp nhân viên trong công ty có sự gắn bó lâu dài hơn.

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

- *Thu hút nguồn ứng viên bên ngoài*

Để thu hút người xin việc Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên các trang web về tuyển dụng như các trang vietnamworks.com, trang vieclam24h.com.vn, trang careerbuilder.vn, trang timviecnhanh.vn, topcv.vn....đây là những trang TD có số lượng người truy cập đông, nguồn hồ sơ dồi dào thu hút được nhiều ứng viên nộp hồ sơ.

Ngoài ra để thu hút được ứng viên đối với khối nhà hàng công ty

thường triển khai tuyển dụng qua các trang mạng xã hội như: Face book, Zalo...hiện nay là thời đại công nghệ, các trang mạng xã hội phát triển như vũ bão, đây là kênh thu hút được số lượng rất lớn đối với khối nhà hàng và tuyển dụng được số lượng rất lớn người lao động.

Một nguồn nữa để thu hút ứng viên đó là việc liên kết với các trường CĐ, ĐH, các trường đào tạo nghề liên quan đến nghiệp vụ nhà hàng khách sạn như: Trường CĐ du lịch Hà Nội, Trường dạy nghề hoa sữa, Trường Lênh Cư..đây là các trường đào tạo về nghiệp vụ nhà hàng khách sạn như: bếp, lễ tân, thu ngân.... công ty sẽ tiếp nhận thực tập sau khi hết thời gian thực tập nếu bạn nào có năng lực tốt Công ty sẽ giữ lại làm nhân viên chính thức tại công ty.

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

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

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

Nhìn chung, đối với công tác thu hút người xin việc thì hiện nay do quy mô của Công ty Redsun-iti tương đối lớn, do đó nhu cầu tuyển dụng rất nhiều nên công ty rất chú trọng vào công tác này, việc tìm kiếm của Công ty không những thực hiện thông qua việc đăng quảng cáo trên các trang website TD, các trang mạng xã hội, mà còn liên kết với các trường CĐ, ĐH, các trường

đào tạo nghề...để thu hút được tối đa các ứng viên để đáp ứng nhu cầu về nhân lực cho công ty

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

2.2.2.2. *Thực trạng quy trình tuyển chọn nhân lực*

Hiện nay, Công ty Redsun đang áp dụng quy trình TDNL như sau:

Bước 1: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

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

Về mặt hình thức: Hồ sơ phải photo công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của công ty

Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng cũng như kinh nghiệm làm việc theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, CV quá trình làm việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan.

Việc lựa chọn và sàng lọc hồ sơ được định lượng rõ ràng bằng cách cho điểm cụ thể từng tiêu chí ứng với từng vị trí dự tuyển. Bộ phận tuyển dụng công ty sẽ tiến hành cho điểm từng tiêu chí rồi lấy tổng số điểm của các tiêu chí là điểm của một bộ hồ sơ. Bộ hồ sơ nào có số điểm quá thấp, không đáp

ứng được yêu cầu tối thiểu sẽ bị loại. Việc nghiên cứu, phân loại hồ sơ sẽ giúp cho công ty loại bớt được hồ sơ không đạt yêu cầu với những tiêu chuẩn đặt ra, nhờ vậy giảm bớt được chi phí và thời gian cho công tác TD. Các tiêu chí cho điểm ứng viên theo phiếu cho điểm như sau:

Bảng 2.5: Mẫu phiếu cho điểm hồ sơ

PHIẾU CHO ĐIỂM HỒ SƠ ỨNG VIÊN									
ST T	Họ và tên	Vị trí ứng tuyển	Các tiêu chí				Tổng	Kết quả (>25: đạt yêu cầu)	
			Hình thức	Nội dung					
				BC	Kỹ năng	Kinh nghiệm			CM
1	Nguyễn Văn Tường	QLNH	8	9	6	8	6	37/50	Đạt
2	Phạm Quang Thường	QLNH	9	6	7	5	6	33/50	Đạt
3	Lê Quang Huy	QLNH	7	5	4	3	3	22/50	Loại
4	Hà Thị Thu Thảo	QLNH	6	8	7	7	8	36/50	Đạt
5	Trương Văn Kiên	QLNH	4	5	5	5	4	23/50	Loại
...									

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, công ty Redsun-iti)

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

Nhận xét: Bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên tại Công ty Redsun-iti được đánh giá là minh bạch và khoa học. Những tiêu chuẩn cơ bản của công ty đưa ra khá đầy đủ và cần thiết. Đặc biệt, việc đưa ra mẫu cho điểm hồ sơ là một ý tưởng mới, có đóng góp tích cực cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ giúp cho quá trình thực hiện công việc này được chặt chẽ và khoa học hơn. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế là trong mẫu cho điểm hồ sơ có xây dựng từng vị trí dự tuyển khác nhau, nhưng các tiêu chí cho điểm

mỗi vị trí dự tuyển này lại giống nhau. Công ty chưa đưa ra được tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí dự tuyển.

Bước 2: Phỏng vấn và đánh giá ứng viên

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, Bộ phận tuyển dụng công ty sẽ tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm nhất 3 ngày trước khi phỏng vấn, trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, Công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn. Ngoài việc gọi điện thoại công ty còn gửi thông tin tuyển dụng cho ứng viên qua email với đầy đủ thông tin cần thiết để ứng viên xác nhận và tìm hiểu thêm về công ty.

Người phỏng vấn là đại diện bộ phận tuyển dụng (theo phân quyền của bộ phận tuyển dụng) và người đại diện bộ phận cần TDNL để phỏng vấn chuyên môn.

Tại vòng phỏng vấn này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với yêu cầu công việc của công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp, khí chất của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới.

Sau khi phỏng vấn, Hội đồng phỏng vấn sẽ họp và ra quyết định tuyển dụng. Việc phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe của Công ty được thực hiện khá bài bản và cụ thể, không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở giúp ứng viên có cơ hội phát huy hết tố chất cũng như năng lực của bản thân mình.

Để đánh giá về bước phỏng vấn này, tác giả đã đặt ra câu hỏi. Anh/ chị có được chuyên viên tuyển dụng của Công ty mô tả rõ nội dung công việc và

yêu cầu cần thực hiện vị trí tuyển dụng không? Và có tới hơn 93 % trả lời là rõ ràng và 7% trả lời bình thường. Đối với nội dung Anh/ chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không? Cũng có 95% trả lời có được giải đáp thắc mắc và 5% còn lại chưa thỏa mãn với những thắc mắc của mình và sẽ hỏi lại sau nếu đc tiếp nhận thử việc.

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

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

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

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

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

Về kết quả thử việc, các cán bộ quản lý sau khi được hỏi chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng được nhu cầu công việc của Công ty không? Thì có 36% người trả lời là đáp ứng tốt yêu cầu, 56% trả lời là đáp ứng được nhu cầu và 10 % trả lời là chưa đạt yêu cầu.

Bước 4: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng

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

Bước 5: Hoàn tất quá trình tuyển dụng

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

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về Công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này phòng Hành chính nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức

năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

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

Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ.

2.2.3. Đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực của Công ty

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

2.2.3.1. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên.

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả công tác TD. Tỷ lệ sàng lọc được tính toán thông qua số lượng ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ thu được. Qua tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên Công ty có thống kê xác định được ứng viên tham gia TD vào Công

ty theo nguồn nào, kênh thông tin nào hữu ích nhất, đến được với ứng viên nhanh nhất. Và tỷ lệ này ở Công ty Redsun-iti trong giai đoạn 2016-2018 được thống kê như sau:

Bảng 2.6: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại Công ty giai đoạn 2016-2018

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Hồ sơ)	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số hồ sơ thu về	12182	100	15228	100	19035	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	487	4	685	4.5	1065	5.6
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	11695	96	14543	95.5	17970	94.4
II. Tổng số hồ sơ đã được sàng lọc	8527	100	10660	100	13325	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	384	4.5	533	5	799	6
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	8143	94.5	10127	95	12525	94
III. Số hồ sơ được tuyển dụng	1734	100	2191	100	3123	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	139	8	186	8.5	281	9
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	1595	92	2005	91.5	2842	91

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, Công ty Redsun-iti)

Qua số lượng hồ sơ ứng tuyển vào công ty năm 2016 - 2018 cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn, tỷ lệ cao chứng tỏ sức hút của Công ty Redsun-iti đối với thị trường lao động ngành ẩm thực khách sạn nhà hàng là khá lớn. Số lượng ứng tuyển nguồn bên trong chủ yếu là sự luân chuyển, bổ nhiệm, thăng chức cho các cán bộ đang làm việc trong công ty, đã có kinh nghiệm hoặc phù hợp với vị trí quản lý.

2.2.3.2. Chi phí cho công tác TD

Chi phí cho tuyển dụng của Công ty Redsun-iti hầu như là chi phí dành

cho đăng tin tuyển dụng trên các Website việc làm như: vietnamwork.com.vn, vieclam24h.com.vn, careerbuilder.vn, chạy FaceBook Ads...Chi phí cho mỗi quảng cáo dao động trong khoảng từ 50 triệu đồng đến 70 triệu đồng/năm, chi phí đăng tuyển 01 vị trí là 3-5 triệu đồng. Chi phí dành cho việc thuê các công ty săn đầu người cũng dẫn lớn, mỗi vị trí tương đương gần 2 tháng lương cơ bản trung bình 1 vị trí khoảng 120 triệu – 170 triệu

Bảng 2.7: Chi phí tuyển dụng của Công ty năm 2016-2018

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Chi phí (triệu VNĐ)	687.00	1078.50	1441.50
Tỷ lệ (%)		1.57	1.34
Số lao động được tuyển (người)	1,734	2,191	3,123
Chi phí/1 lao động (triệu đồng/người)	0.40	0.49	0.46

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, công ty Redsun-iti)

Bảng trên cho ta thấy chi phí tuyển dụng năm 2017 tăng 57% so với năm 2016, năm 2018 tăng 34 % so với năm 2017. Chi phí tuyển dụng tập trung vào chi phí tuyển mộ thông qua việc trả phí cho các công ty săn đầu người, đăng tin tuyển dụng trên mạng và chi phí này thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực của mỗi năm.

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

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

Công ty nên mở rộng thêm các kênh đăng tuyển miễn phí như: các trang mạng xã hội facebook, zalo, hoặc một số kênh miễn phí khác hoặc làm việc trực tiếp với các trường để có một buổi truyền thông với các em sinh viên

về nhu cầu tuyển dụng của Công ty mình, nhằm giảm chi phí và nâng cao chất lượng ứng viên.

2.2.3.3. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng

Bảng 2.8: So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng 2016-2018

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Nhu cầu tuyển dụng (người)	1734	2191	3123
Số lượng tuyển được thực tế	1682	2147	3076
Tỷ lệ hoàn thành (%)	97%	98%	98.50%

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, công ty Redsun-iti)

Trong 3 năm qua, Công ty luôn đảm tỷ lệ tuyển dụng đạt từ 97 – 98.5% so với kế hoạch đề ra. Kết quả tuyển dụng của những năm gần đây khá cao, phần nào đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

Cụ thể: năm 2016 tỷ lệ đáp ứng kế hoạch chỉ đạt mức 97% nhưng đến năm 2018 tỷ lệ đáp ứng yêu cầu tăng lên 98.5 %. Điều này khẳng định tuyển dụng nhân lực tại Công ty hai năm gần đây đạt hiệu quả cao hơn những năm trước. Hiệu quả tuyển dụng ngày càng tăng chứng tỏ các kênh tuyển dụng của công ty lựa chọn là tương đối hiệu quả.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty

2.3.1.1. Thương hiệu và uy tín của Công ty

Trong hơn 10 năm hình thành và phát triển, Công ty Redsun đã xây dựng khá thành công thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực ẩm thực. Với nền tảng sở hữu hơn 12 mô hình ẩm thực phong phú, công ty đã và đang nỗ lực phấn đấu để mở rộng tên tuổi cũng như thị phần của mình trong thị trường F&B. Hiện nay trên địa bàn thành phố Hà Nội, đã có hơn 80 nhà hàng thuộc hệ thống nhà hàng của công ty Redsun và gần 200 nhà hàng đang hoạt

động ở trong khu vực TP. HCM (chưa kể các nhà hàng mở tại các tỉnh như: Bukbuk Bắc Ninh, Khaolao Bắc Ninh, Hotpot strory Thái Nguyên, King buffet Thái Nguyên,...). Đồng thời, với uy tín và thương hiệu như vậy sẽ có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động TD của công ty, sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia ứng tuyển khi công ty có nhu cầu TDNL và thu hút được nguồn ứng viên có chất lượng để làm việc tại Công ty.

2.3.1.2. Khả năng tài chính của Công ty

Trong giai đoạn 2016-2018, khả năng tài chính của Công ty có nhiều khởi sắc. Do có nhiều nhà hàng mở ra hàng năm cùng với chất lượng và menu món ăn tại nhiều nhà hàng được cải thiện nên đã thu hút được rất nhiều lượng khách đến dùng bữa tại các nhà hàng thuộc hệ thống của công ty Redsun. Từ đó tăng doanh thu và làm cho tình hình tài chính của Công ty ngày 1 đi lên, thị phần của Công ty ngày một phát triển. Tình hình tài chính của Công ty tăng lên kéo theo quỹ lương tăng lên khiến cho hoạt động tuyển dụng cũng được dễ dàng hơn. Đối với những vị trí cấp cao hay đối với những ứng viên chắc về kỹ năng, cứng về kinh nghiệm, công ty có đủ khả năng để trả lương cho họ theo đúng nguyện vọng của họ. Hoặc đối với những vị trí nhân viên nhà hàng, BP tuyển dụng cũng có thể tuyển được số lượng nhân sự nhiều hơn so với quỹ lương cũ. Ngoài ra, khả năng tài chính của công ty tăng lên cũng khiến cho ngân sách dành cho BP tuyển dụng tăng lên, bộ phận có dư dả ngân sách để chi trả cho việc thuê các trang mạng tuyển dụng uy tín và tăng hiệu quả chạy quảng cáo trên mạng xã hội Facebook,...hay thuận lợi trong việc liên kết với các trường Cao đẳng, trung cấp, trường nghề,...trong việc tìm người.

**Bảng 2.9: Kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần đầu tư quốc tế Mặt Trời
Đỗ năm 2016-2019**

Chi tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh năm 2017/2016		So sánh năm 2018/2017	
				Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
				Tổng doanh thu (tỷ VNĐ)	7033	10510	14957
Tổng chi phí (tỷ VNĐ)	5626	8618	12713	2992	153%	4095	148%
Tổng lợi nhuận (tỷ VNĐ)	1407	1892	2244	485	134%	352	119%

(Theo báo cáo tài chính của công ty)

2.3.1.3. Kế hoạch hóa nhân lực

Phòng Nhân sự của Công ty rất chú trọng vấn đề này. Dựa vào mục tiêu công việc và chiến lược kinh doanh của Công ty Redsun, đối với khối văn phòng, nhà hàng đang đi vào hoạt động. BP tuyển dụng tổ chức triển khai rà soát lại định biên nhân sự nhằm phát hiện bộ phận nào thiếu, bộ phận nào thừa nhân sự để từ đó có kế hoạch điều chỉnh phù hợp. Điều này giúp cho BP tuyển dụng xác định được quy mô tuyển dụng, loại lao động cần tuyển, số lượng nhân sự cần tuyển, thời điểm cần tuyển,... Đối với các nhà hàng dự án có kế hoạch khai trương, BP tuyển dụng sẽ làm việc với ban giám đốc và các quản lý vùng để xây lên định biên (bộ khung) chuẩn của nhà hàng đó. Từ đó cũng xác định được số lượng, đối tượng và các vị trí cần tuyển., giúp cho hoạt động tuyển dụng được triển khai đúng hướng, đúng thời điểm, kịp tiến độ khai trương.

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

Bộ phận làm công tác tuyển dụng của phòng Nhân sự là bộ phận chịu trách nhiệm chung về TD của toàn Công ty. Bộ phận này có trách nhiệm lập quy trình TD, hướng dẫn thực hiện TD và các quy định, chính sách về TD chung cho các bộ phận trực thuộc Công ty. Vì là bộ phận chịu trách nhiệm

tham mưu, tư vấn cho Ban Giám đốc các vấn đề về quản lý nhân sự và trực tiếp thực hiện hoạt động quản trị nhân lực, trong đó có hoạt động TDNL cho Công ty. Do vậy, hoạt động của bộ phận này có tác động trực tiếp đến chất lượng hoạt động TD của Công ty. Hiện nay, BP tuyển dụng của Công ty có 20 nhân sự bao gồm: 2 trưởng nhóm phụ trách 2 miền và 18 nhân viên. Các nhân sự này đều gắn bó tại công ty được hơn 1 năm trở lên và đã có nhiều kinh nghiệm, am hiểu về tình hình nhân sự tại công ty nên đảm nhiệm vai trò tuyển dụng khá trơn tru, đảm bảo đáp ứng kịp thời cho nhân sự dưới nhà hàng cũng như trên văn phòng Công ty.

2.3.1.5. Chính sách tuyển dụng

Phòng nhân sự có xây dựng chính sách tuyển dụng rõ ràng như: chính sách tuyển dụng nội bộ, chính sách tuyển dụng các vị trí cấp cao, chính sách tuyển dụng thông qua việc liên kết với các trường Cao đẳng, trung cấp, trường nghề,...

Đối với chính sách tuyển dụng nội bộ, Công ty có xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân sự từ cấp nhân viên trở lên. Ví dụ đối với trên văn phòng, vị trí nhân viên tuyển dụng qua một thời gian gắn bó và rèn luyện (khoảng 1-2 năm) có thể lên được chuyên viên, hay từ chuyên viên lên Teamleader,... Đối với dưới nhà hàng, các nhân viên bàn có thể lên được tổ trưởng, sau đó lên giám sát, quản lý nhà hàng,... Công ty xây dựng lộ trình như vậy để nhân sự nguồn có cơ hội và động lực để cố gắng đồng thời tận dụng tối đa nguồn lực này để tăng hiệu quả sử dụng lao động, năng suất lao động do họ đã gắn bó và am hiểu rõ về công việc, môi trường cũng như cách thức vận hành của Công ty.

Đối với chính sách tuyển dụng các vị trí cấp cao như: Trưởng phòng, phó Giám đốc, Giám đốc, chuyên gia,... công ty liên kết với các bên Headhunt như: HR chanel, Navigos, Hr2B,... để tìm kiếm ứng viên phù hợp,

hiều kinh nghiệm về làm việc tại Công ty. Việc liên kết như vậy giúp công ty tìm kiếm được đúng người theo đúng yêu cầu tuyển dụng, tiết kiệm thời gian tìm ứng viên vì những vị trí cấp cao và đặc thù rất khó tìm được CV xin việc của họ trên các trang mạng tuyển dụng thông thường.

Đối với chính sách tuyển dụng thông qua việc liên kết với các trường Cao đẳng, trung cấp, trường nghề. Công ty đưa ra chính sách tuyển nhân sự thực tập từ các đơn vị đó. Công ty sẽ làm việc với giáo viên của các trường trong việc lên danh sách những sinh viên chuẩn bị tốt nghiệp và tạo điều kiện cho họ thực tập tại Công ty trong thời gian khoảng từ 3 tháng đến 5 tháng. Sau 3 đến 5 tháng đó, nếu nhân sự vẫn muốn gắn bó tại nhà hàng. Công ty sẽ ký kết hợp đồng lao động với họ để giữ chân nhân viên và động viên, ghi nhận sự hợp tác, gắn bó của họ với công ty. Chính sách này góp phần giúp BP tuyển dụng tìm được nguồn ứng viên chất lượng, được đào tạo bài bản, đảm bảo đủ số lượng để sắp xếp cho các nhà hàng. Đồng thời cũng làm tăng sự hợp tác, giúp đỡ giữa bên Công ty và phía nhà trường trong vấn đề nhân sự.

Như vậy có thể thấy, chính sách tuyển dụng tác động rất lớn đến hoạt động tuyển dụng tại Công ty. Thúc đẩy và là kim chỉ nam để BP tuyển dụng thực hiện công việc theo đúng kế hoạch, yêu cầu đã đề ra.

2.3.1.6. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp nói chung và hoạt động TD nói riêng. Do vậy, các yếu tố thuộc về văn hóa tổ chức của Công ty như các chính sách quản lý nhân lực, các chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động đã được công ty thực hiện khá tốt trong thời gian qua, cũng giúp cho hoạt động TD của công ty thu hút được nhiều ứng viên tham gia. Bên cạnh đó, sự thân thiện, hòa đồng, vui vẻ, nhiệt tình của đồng nghiệp trong công ty... cũng là các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hoạt động TD, nó góp phần không nhỏ đến sự lựa chọn của ứng viên khi nộp hồ sơ làm việc. Tuy nhiên, công ty vẫn còn ít khi triển khai các

chương trình teambuilding cho nhân viên toàn công ty nên mức độ tương tác và gắn kết giữa các phòng ban với nhau còn rời rạc. Vì vậy, công ty cần lưu ý hơn đến hoạt động này cũng như cân đối ngân sách để dành 1 khoản ngân sách hợp lý cho các hoạt động ngoài giờ làm việc tại công ty, vừa góp phần tạo sự gắn kết, vừa góp phần tăng cường sức khỏe, độ nhanh nhạy và năng động cho mọi người, từ đó giúp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc của các cán bộ nhân viên trong Công ty.

Nhìn chung, các nhân tố nêu trên đều có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động TD của công ty, tuy nhiên để xác định xem nhân tố nào có mức độ ảnh hưởng lớn nhất thì tác giả đã thực hiện một cuộc khảo sát trong nội bộ bộ phận tuyển dụng và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Bảng khảo sát Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực

STT	Yếu tố	Số lượng bình chọn			Tổng SL thành viên	Tỷ lệ			Tổng
		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít	
1	Thương hiệu và uy tín của Công ty	0	5	3	8	0.0%	62.5%	37.5%	100%
2	Khả năng tài chính của Công ty	3	3	2	8	37.5%	37.5%	25.0%	100%
3	Kế hoạch hóa nhân lực	4	2	2	8	50.0%	25.0%	25.0%	100%
4	Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng	5	2	1	8	62.5%	25.0%	12.5%	100%
5	Chính sách tuyển dụng	8	0	0	8	100.0%	0.0%	0.0%	100%
6	Văn hóa doanh nghiệp	0	2	6	8	0.0%	25.0%	75.0%	100%

(Nguồn: Bộ phận tuyển dụng, công ty Redsun-iti)

Dựa vào bảng khảo sát trên có thể thấy, 100% ý kiến của các thành viên trong BP tuyển dụng thống nhất rằng chính sách tuyển dụng tác động mạnh nhất tới hoạt động tuyển dụng của Công ty, 75% ý kiến cho rằng yếu tố văn hóa doanh nghiệp tác động ít tới hoạt động tuyển dụng. Như vậy theo kết quả khảo sát trên dễ dàng nhận ra rằng yếu tố nào mà công ty đang yếu và cần được cải thiện nhiều hơn, yếu tố nào là mạnh và cần phải duy trì và phát triển hơn nữa để từ đó nâng cao hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài Công ty

2.3.2.1. Kinh tế - Chính trị

Hiện nay nền kinh tế của Việt Nam ngày càng phát triển cộng thêm tình hình chính trị từ trước đến nay luôn ổn định nên các doanh nghiệp có nhiều điều kiện để tập trung phát triển tổ chức và ngành nghề hoạt động kinh doanh của mình. Hơn nữa tình hình kinh tế chính trị phát triển cũng kéo theo trình độ dân trí của con người tăng lên. Vì thế các doanh nghiệp nói chung và Công ty Redsun nói riêng có nhiều cơ hội và điều kiện để tuyển chọn được những ứng viên tiềm năng, có trình độ học vấn cao và nhiều kinh nghiệm về làm việc tại Công ty. Đồng thời, hiện nay tại Việt Nam, ngành dịch vụ cụ thể là nhà hàng – khách sạn đang ngày càng phát triển và mở rộng. Do vậy lượng nhân lực làm việc trong ngành này cũng ngày một tăng. Điều này giúp Công ty có thêm nhiều ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

2.3.2.2. Văn hóa xã hội

Việt Nam là một nước có nền văn hóa lâu đời, một năm ở nước ta có 10 ngày lễ chính, ngoài ra có rất nhiều lễ hội được tổ chức trên khắp cả nước nên tác động rất lớn đến ngành dịch vụ nhà hàng – khách sạn. Vào mỗi đợt cao điểm, lượng khách đến nhà hàng dùng bữa tương đối đông, vì thế nhu cầu nhân sự của nhà hàng lại tăng lên nhằm đảm bảo cho việc phục vụ khách hàng. Vì thế điều này cũng tác động đến hoạt động tuyển dụng, nhân viên

tuyển dụng phải tăng cường tuyển dụng cho nhà hàng và tuyển số lượng lớn. Bên cạnh đó, người Việt Nam được đánh giá là chăm chỉ, thật thà nên yếu tố này sẽ ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nhân sự tuyển vào, tìm kiếm được nhiều ứng viên tốt cho nhà hàng và công ty.

2.3.2.3. Chính sách phát triển nhân lực quốc gia

Chính sách phát triển nhân lực của một quốc gia có tác động vĩ mô bao trùm sự phát triển NNL toàn xã hội, do đó nó có tác động lớn đến quá trình TD của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Chính sách phát triển nhân lực của Việt Nam thể hiện trong Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 của Thủ tướng Chính phủ, trong quyết định này thể hiện các chỉ tiêu, giải pháp, chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam trong thời kỳ 2011-2020.

Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển nhân lực của Việt Nam giai đoạn 2010-2020

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2015	Năm 2020
I. Nâng cao trí lực và kỹ năng lao động			
1. Tỷ lệ lao động qua đào tạo (%)	40	55	70
2. Tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề (%)	25	40	55
3. Số sinh viên đại học- cao đẳng trên 10.000 dân (sinh viên)	200	300	400
4. Số trường dạy nghề đạt đẳng cấp quốc tế (trường)	-	5	>10
5. Số trường đại học xuất sắc trình độ quốc tế (trường)	-	-	>4
6. Nhân lực có trình độ cao trong các lĩnh vực đột phá (người)			
- Quản lý nhà nước, hoạch định chính sách và luật quốc tế	15.000	18.000	20.000

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2015	Năm 2020
- Giảng viên đại học, cao đẳng	77.500	100.000	160.000
- Khoa học- Công nghệ	40.000	60.000	100.000
- Y tế, chăm sóc sức khỏe	60.000	70.000	80.000
- Tài chính- Ngân hàng	70.000	100.000	120.000
- Công nghệ thông tin	180.000	350.000	550.000
II. Nâng cao thể lực nhân lực			
1. Tuổi thọ trung bình (năm)	73	74	75
2. Chiều cao trung bình thanh niên (mét)	>1.61	>1.63	>1.65
3. Tỷ lệ suy dinh dưỡng trẻ em dưới 5 tuổi (%)	17.5	<10	<5

(Nguồn: Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011- 2020 Số 579/QĐ-TTg Ban hành ngày 19/4/2011)

Để thực hiện chỉ tiêu trên, Thủ tướng Chính phủ đã đưa ra một số giải pháp cụ thể, trong đó yêu cầu đổi mới nhận thức, quán triệt quan điểm con người là nền tảng, là yếu tố quyết định nhất trong phát triển đất nước, cần khắc phục tâm lý và hiện tượng quá coi trọng và đề cao “bằng cấp” một cách hình thức hóa trong TD cũng như đánh giá nhân lực. Bên cạnh đó còn một số giải pháp như: Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo và chính sách trọng dụng, phát huy nhân tài; Nâng cao sức khỏe, thể lực nhân lực; Huy động các nguồn lực cho đầu tư và phát triển nhân lực năm 2020 bằng cách tăng đầu tư của nhà nước cho phát triển nhân lực hay tăng cường các nguồn vốn đầu tư nước ngoài, Tăng cường và mở rộng hợp tác Quốc tế... Nhìn chung, với những giải pháp trong chính sách phát triển NNL Quốc gia trong thời kỳ 2011- 2020 của Thủ tướng Chính phủ sẽ mang lại nhiều thuận lợi và thách thức hơn cho công tác TD của các DN nói chung và Công ty Redsun nói riêng.

2.3.2.4. *Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp*

Trong bối cảnh nền kinh tế mở như hiện nay, đặc biệt khi Việt Nam đã gia nhập WTO, TPP thì cạnh tranh giữa các DN trong và ngoài nước về sản phẩm cũng như nhân lực, đặc biệt là nhân lực có trình độ, chuyên môn kỹ thuật cao rất gay gắt. Hơn nữa trong ngành dịch vụ nhà hàng – khách sạn hiện nay cũng xuất hiện nhiều doanh nghiệp lớn cạnh tranh với Công ty Redsun như: Công ty Cổ phần Thương Mại dịch vụ Cổng Vàng (Golden Gate), Công ty TNHH Phúc Hưng Thịnh, chuỗi hệ thống nhà hàng Sen Tây Hồ, hệ thống nhà hàng Món Huế,... Điều này đặt ra cho các DN, trong đó có công ty Redsun cần có những chính sách, biện pháp cần thiết, phù hợp với năng lực, điều kiện và văn hóa của công ty để có thể tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng, phù hợp với yêu cầu của hoạt động kinh doanh của công ty trong các giai đoạn tiếp theo.

2.3.2.5. *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động*

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến TD của Công ty. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc TD của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, công ty 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 TD. 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 TD nhân lực của Công ty. Nếu thị trường lao động đang dư thừa lao động mà công ty cần tức là cung lớn hơn cầu, điều này có lợi cho công tác tuyển dụng. Ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu, Công ty không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, TD ngay nếu không NNL này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này Công ty phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian để có được

các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu TD. Công ty phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng viên để thu hút họ tham gia vào TD.

Như vậy, các nhân tố bên ngoài tác động đến hoạt động tuyển dụng của Công ty bao gồm: Kinh tế - Chính trị, Văn hóa xã hội, Chính sách phát triển nhân lực quốc gia, Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp, Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động. Để xác định mức độ quan trọng của các nhân tố này tới hoạt động tuyển dụng, tác giả cũng thực hiện khảo sát như đối với các nhân tố bên trong và thu được kết quả sau:

STT	Yếu tố	Số lượng bình chọn			Tổng SL thành viên	Tỷ lệ			Tổng
		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít		Tác động mạnh	Tác động bình thường	Tác động ít	
1	Kinh tế - Chính trị	3	2	3	8	37.50%	25.00%	37.50%	100%
2	Văn hóa xã hội	0	5	3	8	0.00%	62.50%	37.50%	100%
3	Chính sách phát triển nhân lực quốc gia	4	2	2	8	50.00%	25.00%	25.00%	100%
4	Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp	6	2	0	8	75.00%	25.00%	0.00%	100%
5	Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động	5	2	1	8	62.50%	25.00%	12.50%	100%

Bảng khảo sát trên cho thấy, 75% ý kiến cho rằng môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp tác động mạnh nhất đến hoạt động tuyển dụng. 37.5% ý kiến cho rằng yếu tố kinh tế - chính trị và văn hóa xã hội tác động ít nhất tới hoạt động tuyển dụng. Như vậy, có thể thấy, hoạt động tuyển dụng chịu tác động mạnh của 3 yếu tố chính là chính sách phát triển nhân lực quốc gia, môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp và quan hệ cung cầu trên thị trường lao động.

2.4. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

2.4.1. Ưu điểm

Thông qua việc đánh giá, phân tích về thực trạng TDNL tại Công ty Cổ phần ĐTTMQT Mặt Trời Đỏ cho thấy hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty có một số ưu điểm sau đây:

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

- Công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty cũng được triển khai chi tiết và đầy đủ, đảm bảo theo đúng quy trình tuyển dụng nói chung và quy trình tuyển dụng tại Công ty nói riêng. Quy trình thực hiện tuyển dụng được phân chia rõ ràng theo khối Văn phòng, Ban QLNH và theo khối nhà hàng. Mỗi một khối, quy trình tuyển dụng được triển khai khác nhau nhưng vẫn đảm bảo bù đắp được đủ nhân sự cho Công ty.

- Nguồn tuyển mộ khá đa dạng, bao gồm cả nguồn tuyển bên trong và

nguồn tuyển bên ngoài, liên kết với các cơ sở giáo dục. Đối với nguồn bên trong, BP tuyển dụng cùng ban Giám đốc đã xây dựng được lộ trình thăng tiến rõ ràng cho khối văn phòng, Ban QLNH và khối nhân viên nhà hàng, từ đó tạo động lực để thúc đẩy nhân sự cố gắng và gắn bó làm việc cho công ty. Đối với nguồn bên ngoài, BP tuyển dụng cũng khai thác triệt để nguồn ứng viên thu hút được từ các trang việc làm uy tín, các trang mạng xã hội facebook, zalo,...Đối với nguồn từ việc liên kết với các cơ sở giáo dục, BP tuyển dụng cũng thu hút được khoảng hơn 200 học viên/năm tùy từng năm về Công ty để thực tập và tạo điều kiện làm việc chính thức sau khi học viên kết thúc thực tập.

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

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

- Bước phỏng vấn là một bước rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng, vì vậy BP tuyển dụng Công ty đã làm rất chặt chẽ bước này, trong quá trình phỏng vấn nhân viên tuyển dụng đã khai thác hầu như tất cả các thông tin về ứng viên, kinh nghiệm làm việc, những công việc đã làm ở vị trí trước đó, lý do nghỉ việc ở công ty cũ, mục đích ứng tuyển tại Redsun, mức thu

nhập mong muốn, các câu hỏi tình huống để đánh giá con người và cách giải quyết xử lý tình huống của ứng viên,... Ngoài ra, BP tuyển dụng cũng thực hiện các vòng phỏng vấn đối với các vị trí văn phòng và ban QLNH.

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

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

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

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

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

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

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

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

- Văn hóa Công ty còn mờ nhạt, chưa được xác định rõ vì vậy tác động của văn hóa đến hoạt động tuyển dụng cũng rất ít.

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

- Đối với công tác phỏng vấn, công ty chưa đưa ra các bài test IQ, EQ, tin học văn phòng, ngoại ngữ cho ứng viên nên việc đánh giá ứng viên chưa được toàn diện. Từ đó có một số trường hợp nhân viên thử việc 1, 2 ngày đã nghỉ do cảm thấy không phù hợp với môi trường hay khối lượng công việc quá lớn không thể đảm đương nổi.

Nguyên nhân của những hạn chế:

- Tuy là công ty Cổ phần nhưng vẫn mang tính chất tư nhân, tiền thân của Công ty Redsun bắt nguồn từ một nhà hàng nhỏ do anh em họ hàng góp vốn làm ăn cùng nhau. Vì vậy, hiện nay trong nội bộ công ty vẫn sắp xếp người thân vào làm việc. Có một số vị trí có thể tìm được nhiều ứng viên tốt hơn nhưng do nể họ hàng nên sắp xếp họ vào vị trí đó mà ko đăng tuyển ngoài nữa. Việc này tuy không làm mất thời gian, chi phí của tuyển dụng nhưng chất lượng nhân sự có thể chưa tốt, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc đồng thời hiệu quả làm việc cũng không cao.

- Như đã nói ở phần hạn chế, do chưa chú trọng vào việc xác minh hồ sơ cũng như chưa tổ chức các bài kiểm tra IQ, EQ, tin học văn phòng, ngoại ngữ, kiến thức chuyên môn của ứng viên nên chất lượng đầu vào vẫn còn một số trường hợp non kém, chưa đáp ứng và thích nghi nhanh được với công việc và môi trường. Vì thế có những vị trí phải mất 1 thời gian khá lâu (khoảng 3-4

tháng) mới tìm được ứng viên phù hợp.

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

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

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI ĐỎ

3.1. Mục tiêu, phương hướng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

3.1.1. Mục tiêu phát triển công ty trong thời gian tới

Là một doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ ẩm thực chuỗi nhà hàng, Trong chiến lược phát triển công ty giai đoạn 2020 đến 2025 có xác định mục tiêu chiến lược phát triển của công ty là năm 2020 Trở thành Tập đoàn hàng đầu phát triển và sở hữu thương hiệu, mô hình (Concept) và hệ thống chuỗi nhà hàng tại Việt Nam, năm 2025 trở thành công ty đứng đầu trên thị trường về thương hiệu lẫn quy mô nhà hàng, Công ty luôn cam kết đem tới ngày càng nhiều những thương hiệu ẩm thực cao cấp, các chuỗi nhà hàng sang trọng, những món ăn tuyệt hảo và dịch vụ đẳng cấp, chuyên nghiệp trong thời gian tới.

Để đạt được mục tiêu chiến lược nêu trên thì công ty cũng đề ra các mục tiêu phát triển cụ thể như sau:

Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Đứng trước những cơ hội và thách thức do xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực mang lại, cũng như bao nhiêu DN khác Công ty Redsun-iti phải hoạt động trong một cơ chế thị trường mở, có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Hiện cả nước có khoảng 540.000 cửa hàng ăn uống, trong đó có 430.000 cửa hàng nhỏ, hơn 7.000 nhà hàng thức ăn nhanh, 22.000 nhà hàng cà phê, bar và hơn 80.000 nhà hàng phát triển bài bản. (Nguồn: Theo Dcorp R-Keeper Việt Nam). Để theo kịp sự phát triển của thị trường các DN đều phải đưa ra các

chính sách đúng đắn và phù hợp với điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty vừa phát triển hệ thống nhà hàng trên diện rộng, vừa chú trọng phát triển bền vững, tập trung vào chất lượng sản phẩm, dịch vụ, nhằm đem lại niềm tin và đạt được sự hài lòng của khách hàng.

Thứ hai, phát triển thị trường mới

Để mở rộng thị trường mới, khởi đầu của vấn đề này là nghiên cứu phát triển thị trường, và chất lượng công tác này dễ ảnh hưởng tới chất lượng của công tác khác như triển khai dự án mở rộng nhà hàng, hoạch định tài chính, mua bán, hoạch định nhân sự, tuyển dụng...Do vậy, để đảm bảo phát triển thị trường mới một cách hiệu quả thì bộ phận nghiên cứu thị trường phải thu nhập, xử lý, đánh giá và sử dụng các thông tin thu thập được một cách khoa học, thận trọng. Trên cơ sở đó đề ra quyết định phát triển thị trường mới như kiến tạo thị trường, xâm nhập thị trường... Khi nghiên cứu phải xác định cho được các yếu tố cụ thể như đối tượng khách hàng là ai? Mức thu nhập bình quân? Khả năng sử dụng dịch vụ nhà hàng như thế nào?...để từ đó đưa ra một chính sách phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả trong cạnh tranh trên thị trường và nâng cao khả năng nhằm chiếm lĩnh thị trường mới của Công ty.

Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2020-2025, Công ty Redsun-iti đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cơ bản như sau:

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân 35%-45%/năm;
- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh
- Đứng đầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thông qua sự thừa nhận của khách hàng và các tổ chức đánh giá có uy tín;
- Nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, thông qua việc áp dụng các hệ thống quản lý tiên tiến;

- Khai thác tối đa mọi cơ hội đầu tư với các đối tác trong và ngoài nước;
- Tập trung đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty;
- Xây dựng môi trường làm việc: “Thân thiện & Chuyên nghiệp”;
- Tham gia đóng góp cho các hoạt động xã hội, nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và uy tín của Công ty.

Trên đây là những mục tiêu cụ thể dự kiến phải thực hiện của công ty trong các năm tiếp theo. Bên cạnh đó, công ty còn có rất nhiều mục tiêu, kế hoạch dài hạn quan trọng khác là:

- Mở rộng thị trường ra thị trường nước ngoài như Úc, Ucraina, Lào... Đa dạng hóa các ngành nghề kinh doanh, hướng tới một tập đoàn kinh doanh đa ngành nghề trong đó ngành kinh doanh cốt lõi và chủ lực vẫn là sản phẩm và dịch vụ.

- Tiếp tục mở rộng và phát triển mạnh các lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Tạo ra được sự gắn bó thân thiết giữa công ty với các khách hàng trung thành, khách hàng lớn, nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả và luôn cảm thấy thỏa mái, thân thiện.

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy trong công ty, củng cố các phòng ban về mọi mặt, tạo điều kiện nâng cao trình độ kiến thức cũng như nghiệp vụ cho nhân viên trong công ty. Xây dựng và phát triển những giá trị văn hóa kinh doanh, văn hóa DN lành mạnh, đặc trưng, phù hợp với lối sống từng thành viên nhằm tạo ra một không khí thoải mái, giống như một gia đình giữa các thành viên trong quá trình làm việc, công tác.

3.1.2. Phương hướng tuyển dụng nhân lực của Công ty

3.1.2.1. Số lượng tuyển dụng

Tuyển thêm cán bộ nhân sự vào các vị trí đang thiếu hụt, bổ sung cho nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh của công ty. Công ty quan tâm hơn nữa

đến quản lý nhân sự bằng việc hoạch định, thiết lập hóa nguồn nhân lực, tổ chức, sắp xếp thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng nhân lực theo yêu cầu công việc và có hiệu quả.

3.1.2.2. Chất lượng tuyển dụng

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

3.2. Một số giải pháp tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ

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

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

+ Nội dung của giải pháp: Trước khi đưa ra yêu cầu TD chính thức, Ban lãnh đạo công ty xác định chính xác nhu cầu TD của doanh nghiệp. Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên thuyên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của hoạt động kinh doanh dưới nhà hàng... Trong các bước của quy trình TDNL cho

doanh nghiệp, bước xác định nhu cầu TD là bước đầu tiên, quyết định chất lượng của hoạt động TD bởi chỉ khi xác định được nhu cầu tuyển, thì các bước tiếp theo của quy trình mới có thể thực hiện có hiệu quả. Bởi lẽ, thực tế đã chứng minh, không ít DN chỉ vì dùng nhầm một vài người mà long đong, thậm chí phá sản, như kinh nghiệm của ông bà ta: “Trật con toán, bán con trâu”. Vậy nên, TD nói chung và việc xác định nhu cầu TD là một công cụ rất quan trọng trong xây dựng và phát triển Công ty. Do vậy, việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần được thực hiện một cách cụ thể và chính xác. Hiện nay, ở Công ty Redsun việc xác định yêu cầu TD được làm khá ổn, thông thường các trưởng bộ phận gửi yêu cầu, BP tuyển dụng tiếp nhận và tổng hợp. Tuy nhiên với cách làm như vậy, kế hoạch TD của công ty luôn luôn “ảo”, và BP tuyển dụng luôn phải chạy theo các yêu cầu phát sinh. Mà đã là “chạy” thì thường chỉ quan tâm đến số lượng chứ khó có thể đảm bảo chất lượng nhân sự tốt cho toàn Công ty. Chính vì vậy, để đảm bảo hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty đạt hiệu quả cao thì việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty cần bắt đầu từ thực trạng NNL và mục tiêu kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn cụ thể chứ không nên làm theo năm vì đặc thù ngành dịch vụ nhà hàng nhân sự biến động liên tục, cho nên cần phải rà soát lại định biên thường xuyên và điều chỉnh kế hoạch nhân sự linh hoạt theo quý hoặc nửa năm để theo dõi biến động nhân sự, giảm thiểu phần số “ảo” của kế hoạch tuyển dụng.

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

3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển mộ

+ Mục tiêu của giải pháp: Mở rộng và làm đa dạng nguồn ứng tuyển, nâng cao chất lượng nguồn ứng viên, đặc biệt là đối với khối nhà hàng do nhân sự hiện tại dưới nhà hàng chủ yếu chỉ làm được parttime trong khi nhà

hàng cần nhiều nhân sự làm fulltime hơn để thuận tiện cho việc sắp xếp ca làm việc.

+ Nội dung của giải pháp:

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

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

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

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Để hoàn thiện quy trình tuyển mộ, BP tuyển dụng cần rà soát lại các kênh tuyển dụng, tỷ lệ tương tác giữa các kênh và ứng viên. Số lượng hồ sơ gửi về trung bình 1 ngày,... Thống kê thành báo cáo và phân tích để từ đó phát hiện những khiếm khuyết, thiếu sót trong quá trình tuyển mộ. Phát hiện những kênh tương tác yếu để ngừng đăng tuyển trên những kênh ấy, tránh lãng phí chi phí và thời gian tuyển mộ.

3.2.3. Hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển chọn

+ Mục tiêu của giải pháp: Nhằm chuẩn hóa các bước trong quy trình TDNL của công ty. Đồng thời có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng TD, làm tốt công tác TD sẽ thu hút được nhiều người lao động có trình độ tham gia ứng tuyển.

+ Nội dung của giải pháp: TD nhân lực là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho Công ty. Chính vì vậy, để quá trình TD thành công, mang lại kết quả cao nhà TD của công ty luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình TD. Sau khi hoàn thiện bước tuyển mộ, quy trình tuyển chọn sẽ trải qua 5 bước sau:

Bước 1: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ, CV ứng tuyển:

+ Thu nhận hồ sơ, CV ứng tuyển: Tất cả mọi hồ sơ, CV xin việc đều phải ghi vào sổ xin việc hoặc có file data ứng viên tự tạo trên excel hay google doc, có phân loại chi tiết cho tiện sử dụng sau này. Nên lập hồ sơ cho từng ứng viên. Mỗi hồ sơ gồm có:

- Đơn xin việc: (Theo mẫu của công ty) ứng viên tự điền vào. Đơn xin việc là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá các ứng viên. Biểu mẫu xin việc làm cung cấp các thông tin về trình độ học vấn, các thành tích đã đạt được trước đây, những điểm mạnh và những điểm yếu của từng ứng viên. Trong thực tế tuyển dụng cần sử dụng nhiều biểu mẫu xin việc làm khác nhau đối với từng đối tượng như: các chức vụ quản trị, chuyên gia kỹ thuật, lao động chuyên môn... Đối với các biểu mẫu xin việc làm, yêu cầu trả lời các câu hỏi chi tiết về trình độ học vấn, giáo dục... Đối với các nhân viên làm việc theo giờ, biểu mẫu xin việc làm lại tập trung vào các vấn đề: Thời gian làm việc, ca làm việc đáp ứng, địa điểm làm việc, vị trí ứng tuyển.

- Các văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

- Sơ yếu lý lịch cá nhân: Tóm tắt lý lịch, hoàn cảnh cá nhân và gia đình.

Ngoài ra sau khi kiểm tra phỏng vấn và khám bệnh sẽ bổ sung thêm vào hồ sơ bảng kết quả phỏng vấn, tìm hiểu về tính tình, sở thích, năng khiếu, tri thức... và kết quả khám bệnh của ứng viên.

+ Nghiên cứu hồ sơ: Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Khả năng tri thức, mức độ tinh thần.
- Sức khỏe.
- Trình độ tay nghề.
- Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng.

Trong giai đoạn này có thể loại bớt một số ứng viên không thích hợp với công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng

Bước 2: Kiểm tra, sát hạch, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên:

Đây là bước khó khăn nhất đối với ứng viên nhằm chọn ra các ứng viên phù hợp nhất. Áp dụng hình thức kiểm tra, sát hạch để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành hay trình độ chuyên môn... dưới dạng bài thi; bài tập thực hành; bài test IQ, EQ; bài test liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ.

Áp dụng hình thức trắc nghiệm để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như: trí nhớ; mức độ tư duy; khả năng phán đoán loại trừ.

Phỏng vấn để đánh giá ứng viên về phương diện cá nhân như các đặc điểm về tính cách, khí chất, diện mạo.

Trong cuộc phỏng vấn cần:

+ Khẳng định và xác định các thông tin mà họ đưa ra về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm;

+ Cung cấp thêm thông tin cho các ứng viên về công việc cần làm và tiêu chuẩn yêu cầu khi thực hiện công việc;

+ Khám phá những khả năng khác có ở ứng cử viên mà DN có thể sử dụng;

+ Đưa ra mức lương và điều kiện làm việc để xác minh xem đối tượng phỏng vấn có chấp nhận việc hay không.

+ BP tuyển dụng nên kiểm tra lại thông tin về quá trình làm việc trước đây của các ứng cử viên thông qua đơn vị làm việc cũ của họ.

Bước 3: Kiểm tra sức khỏe: Sức khỏe là yếu tố rất quan trọng đối với tất cả các loại lao động, cho nên trước khi TD cần thiết phải kiểm tra sức khỏe. Kiểm tra sức khỏe là nhằm xác định được sức khỏe của người dự tuyển, mà còn có thể phát hiện ra bệnh tật bẩm sinh của họ làm tiền đề việc quyết định TD.

Bước 4: Quyết định tuyển dụng:

+ Công ty nên tránh để bị rơi vào các tình huống chủ quan trong việc chọn lựa nhân viên theo ý thích mà không liên quan đến nhu cầu công việc. Ở Việt Nam, người ta thường cho rằng người nhà và họ hàng có thể làm việc tốt hơn, nhưng đôi khi những người này lại gây ra những rắc rối khác.

+ Thông thường Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định TD hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định TD hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc, kế ước.

+ Các nhân viên mới được công ty phổ biến về lịch sử hình thành và phát triển, các cơ sở hoạt động, các chính sách và nội qui chung, các yếu tố về điều kiện làm việc, thời gian làm việc, ngày nghỉ, các chế độ khen thưởng, kỷ luật, an toàn lao động;

+ Giới thiệu công việc, công ty nên dành một hai ngày đầu để giới thiệu cho nhân viên đó về các hoạt động chính trong Công ty. Đối với mỗi nhân viên, những ngày đầu làm việc đều rất quan trọng vì đây là lúc họ định hướng cho công việc trong tương lai đồng thời là thời điểm để họ làm quen, thích nghi với môi trường làm việc mới.

+ Phân công công việc, mỗi nhân viên cần có những nhiệm vụ cụ thể rõ ràng để hoàn thành trong ngày. Ví dụ như nhân viên lễ tân thì cần phải biết là hàng ngày mình sẽ phải nghe và trả lời các cuộc điện thoại, tiếp đón khách

đến Công ty và chỉ dẫn những điều họ muốn hỏi... Vì Công ty đã có sẵn bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết nên việc phân công công việc dễ dàng hơn và bản thân nhân viên khi bước vào làm cho Công ty cũng sẽ hiểu rõ hơn về công việc đang chờ đợi họ.

+ Lập hồ sơ nhân viên: Để đảm bảo thủ tục quản lý của Công ty, Công ty cần lập hồ sơ nhân viên cho nhân viên mới. Hồ sơ có thể bao gồm: Lý lịch nhân viên; CMND photo công chứng; sổ hộ khẩu photo công chứng; giấy khai sinh photo công chứng; giấy khám sức khỏe công chứng; kết quả các bài kiểm tra, phỏng vấn; Các bằng cấp và chứng chỉ đào tạo; các tài liệu chứng minh thông tin cá nhân khác.

Bước 5: Việc đánh giá sau tuyển chọn: Khâu đánh giá sau tuyển chọn sẽ giúp Công ty kịp thời đánh giá kết quả và hiệu quả của công tác TDNL của Công ty. Công tác tuyển chọn được đánh giá là thực hiện tốt và hiệu quả là cơ sở để công tác tuyển chọn thời gian sau thực hiện tốt hơn. Ngược lại, nếu công tác tuyển chọn được đánh giá là chưa tốt, chưa hiệu quả thì cán bộ tuyển chọn phải nhanh chóng tìm ra nguyên nhân và khắc phục tình trạng đó. Đánh giá công tác cũng chính là đánh giá khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển chọn là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự của chính hoạt động quản trị nhân lực tại công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp: Để thực hiện giải pháp này, công ty cần:

+ Ban hành quy định và hướng dẫn cụ thể về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty;

+ Sửa đổi, bổ sung lại bản mô tả chức năng, nhiệm vụ cho từng vị trí công việc để làm căn cứ thực hiện việc tuyển dụng nhân lực

3.2.4. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc

+ Mục tiêu của giải pháp: Là cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí nhân lực phù hợp với điều kiện của Công ty. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng

nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

+ Nội dung của giải pháp: Phân tích công việc 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. Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể. Do vậy, đây 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. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác

Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc. Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây: Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu? Nhân viên làm công việc đó như thế nào? Tại sao phải thực hiện công việc đó? Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?.

Đồng thời, việc phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc móc trang bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc.

Việc hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc phải được tiến hành đảm bảo các nội dung sau:

Thứ nhất, phân tích công việc, đánh giá công việc nhằm đảm bảo các mục tiêu:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và thuyên chuyển công tác cho nhân viên.

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo – Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

- Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

- Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

Thứ hai, trong quá trình phân tích công việc phải đảm bảo đầy đủ các thông tin cần thiết: Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong DN, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao

động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc.....

Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc..... Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và các tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Thứ ba, đảm bảo các nội dung, trình tự trong thực hiện phân tích công việc. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, nhưng quá trình thực hiện phân tích công việc phải bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Xác định chính sách của công ty, mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất. Các chính sách và các ưu tiên NNL được xác định rõ ràng và cập nhật có thể giúp DN trong việc thiết lập các thủ tục, các định mức công việc, thiết lập công việc và đặc biệt là trong việc xác định chức trách nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ và kỹ năng của công việc.

Các chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực chỉ cho Công ty thấy những điều Công ty đang quan tâm có thể chấp nhận hay không. Nó đảm bảo

rằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên đạt định mức tiêu chuẩn tối thiểu. Nó cũng giúp Công ty trở nên nhất quán trong việc ra quyết định.

Công ty có thể không thường xuyên có thời gian để giải quyết tất cả các vấn đề và các câu hỏi một cách trực tiếp. Các chính sách viết ra là công cụ truyền thông tốt, và là cơ sở cho các hoạt động hàng ngày của Công ty.

Các chính sách, quy định và các ưu tiên NNL của Công ty sẽ là những la bàn định hướng cho doanh nghiệp. Nếu Công ty không có chúng, Công ty có thể lạc đường hay phải đi theo đường dài hơn.

Bước 2: Thông qua bản câu hỏi thu thập các thông tin cơ bản

Bước 3: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của DN có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 4: Viết nháp bản mô tả công việc, kiểm tra lại về độ chính xác và đầy đủ thông tin qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 5: Hoàn thiện cuối cùng.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Công ty cần bố trí nhân lực và bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu, rà soát, đánh giá và phân tích công việc, trên cơ sở đó có thông tin, dữ liệu để viết bản mô tả công việc, cơ sở cho các hoạt động QTNL khác.

3.2.5. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động

+ Mục tiêu của giải pháp: Nhằm kích thích, thôi thúc, khuyến khích, động viên người lao động của công ty thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Trong hoạt động kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao

động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

+ Nội dung giải pháp: Việc tạo động lực cho người lao động để thu hút và duy trì NNL chất lượng cao cần thực hiện một số các nội dung cơ bản như sau:

Thứ nhất, cần cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi xã hội.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố môi trường làm việc và chế độ phúc lợi có tác động tích cực đến động lực lao động; do vậy việc cải thiện môi trường làm việc tốt (an toàn, sạch sẽ, thân thiện, trang thiết bị đầy đủ, văn hóa công ty tốt, các quy định lao động công minh) và xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý sẽ tạo điều kiện gia tăng động lực lao động của người lao động trong công ty Redsun.

Việc cải thiện môi trường và điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nhưng bù lại đem lại một lợi nhuận lớn cho công ty. Vì thế Công ty phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc. Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động, gồm trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm,... để người lao động tránh được các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo sức khoẻ cả về thể chất và tinh thần để làm việc lâu dài.

Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh, họ có quyền được bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm.

Thứ hai, gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty Redsun

Mọi nghiên cứu về văn hoá tổ chức cũng đều chỉ ra rằng sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty làm gia tăng động lực lao động của đội ngũ người lao động thông qua các yếu tố: Truyền thông/ giao tiếp giữa các phòng ban của công ty; Khuyến khích mọi thành viên trao đổi thông tin/ giao tiếp/ giao lưu; Chính sách/ thủ tục là hợp lý, dễ hiểu và kịp thời; Công bằng, trung

thực; Uy tín trên công luận cao.... Do vậy, việc gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty là cần thiết và căn cứ vào điều kiện hiện nay của công ty cần tập trung vào một số nội dung sau:

Một là, xây dựng giá trị cốt lõi. Về bản chất, giá trị cốt lõi của Công ty chính là định hướng trong mỗi quyết định hằng ngày, đồng thời giúp các nhân viên có cách ứng xử thống nhất, chuẩn mực trong mọi tình huống. Do đó, giá trị cốt lõi của Công ty không chỉ cần được quảng bá bằng nhiều cách khác nhau, mà còn nằm trong nội dung đào tạo nhân viên ngay từ khi TD người mới. Trong các buổi truyền đạt những hiểu biết cần thiết đối với các nhân viên mới, bộ phận nhân sự nên bắt đầu bằng những nội dung về các giá trị cốt lõi của công ty, kể ra những mẫu chuyện nhỏ cho thấy các nhân viên đã nắm vững điều đó và thể hiện nó ra sao trong công việc hằng ngày.

Hai là, xây dựng tình đồng đội. Mọi quan hệ gắn bó giữa các đồng nghiệp cần được đánh giá cao. Ngoài sự hiểu biết về mặt chuyên môn nghiệp vụ, để khi cần người này hỗ trợ được người khác kịp thời nhằm hoàn thành công việc đúng thời hạn, các nhân viên trong DN còn được khuyến khích tìm hiểu về hoàn cảnh riêng, về gia đình của đồng nghiệp. Phòng Nhân sự nên cố gắng tổ chức những buổi tiệc ngoài trời, thi đấu thể thao, văn nghệ, ngày kỷ niệm sự kiện lớn của Công ty, ngày hội gia đình, ngày thi tài của con em cán bộ công nhân viên... để tạo điều kiện cho mọi nhân viên giao lưu, hiểu biết về nhau sâu sắc hơn.

Ba là, công nhận thành tích và khen thưởng. Công ty cần đánh giá đúng thành tích mà một nhóm hay một cá nhân đã đạt được để có biện pháp biểu dương, khen thưởng kịp thời. Các nhân viên luôn vui mừng khi được lãnh đạo đánh giá cao và niềm vui đó còn được nhân thêm gấp bội nếu cả tập thể đều tỏ ra khâm phục một thành tích xuất sắc nào đó. Hằng quý, lãnh đạo Công ty nên tổ chức họp để bình chọn những cá nhân xuất sắc trong việc thực hiện các giá trị cốt lõi của Công ty, sau đó trao phần thưởng xứng đáng cho một số cá nhân xuất sắc nhất. Việc trao thưởng được tổ chức với sự tham dự của đông

đào nhân viên và còn được tuyên truyền trong bản tin nội bộ doanh nghiệp, trên website của doanh nghiệp...

Bốn là, quan hệ với cộng đồng. Một phần quan trọng gia tăng sức mạnh nội tại của Công ty chính là mối quan hệ gần gũi và có trách nhiệm với cộng đồng tại nơi Công ty đóng trụ sở và ở những nơi nằm trong tầm hoạt động của mình. Nên kêu gọi đội ngũ nhân viên tình nguyện tham gia vào những hoạt động thiện nguyện để cải thiện điều kiện sống cho cộng đồng. Những việc làm thiết thực ấy không những trực tiếp giúp đỡ cho những người có hoàn cảnh khó khăn, mà còn mang đến niềm hạnh phúc và tự hào cho các nhân viên của Công ty.

Năm là, truyền đạt thông tin. Cần thiết khuyến khích việc giao tiếp và chia sẻ thông tin thường xuyên giữa các cấp và phòng ban trong Công ty. Các cuộc họp toàn thể nhân viên hằng quý sẽ giúp mọi người hiểu rõ hơn hoạt động của toàn Công ty và cảm nhận được tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các bộ phận, giữa các đồng nghiệp. Đồng thời, nên tạo điều kiện cho các nhân viên được phép nêu những thắc mắc hoặc nguyện vọng cá nhân với phòng nhân sự hoặc nhà quản trị cấp cao nếu vấn đề của họ không được giải quyết ổn thỏa trong nhóm hay trong bộ phận.

Sáu là, quan tâm đến cuộc sống của nhân viên. Bằng những hành động cụ thể, Công ty cần cho nhân viên thấy rằng mình thực sự quan tâm đến từng người trong việc ổn định đời sống của họ, đặc biệt là khi có các sự kiện quan trọng của nhân viên, chẳng hạn cưới hỏi, sinh con, tang gia... Trường hợp nhân viên chẳng may bị tai nạn thì thăm hỏi và hỗ trợ chi phí thuốc men cũng là một trách nhiệm mà Công ty không nên bỏ qua.

Bảy là, cam kết đào tạo. Công ty phải làm cho mọi nhân viên hiểu rằng phát triển năng lực của đội ngũ nhân viên là điều hết sức quan trọng, DN luôn quan tâm tạo điều kiện cho mọi người phát huy khả năng sáng tạo và được thăng tiến. Ngoài các chương trình đào tạo nâng cao tay nghề và trình độ,

Công ty nên có thêm những biện pháp khác, ví dụ tổ chức câu lạc bộ sách, câu lạc bộ sáng kiến để khuyến khích mọi nhân viên cùng tham gia

Tám là, kiên trì giữ vững truyền thống. Nền văn hóa Công ty phải dựa trên truyền thống được bồi đắp lâu dài. Truyền thống tốt đẹp của Công ty cần được duy trì và nâng cao trong các dịp lễ, nhất là nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty. Nên tập hợp những câu chuyện về truyền thống của mình để đưa vào nội dung đào tạo nhân viên, in thành tài liệu để nhân viên cũ mới đều dễ dàng tham khảo và noi theo.

Chín là, kết nối gắn bó trên dưới. Các nhà quản trị cấp cao không nên tự giam mình trong bốn bức tường, mà hằng ngày nên giao tiếp chan hòa với mọi người thuộc mọi cấp bậc khác nhau trong công ty. Việc tham gia các hoạt động thể thao, văn nghệ tập thể là rất cần thiết đối với các nhà quản trị nhằm tạo được mối quan hệ gắn bó với đội ngũ nhân viên.

Thứ ba, xây dựng chính sách lao động phù hợp với đại bộ phận nhân lực của Công ty

Việc xây dựng các chính sách lao động phù hợp với đại bộ phận nhân lực của công ty là cần thiết vì các chính sách rõ ràng sẽ giúp công ty xác định được và ngăn chặn những rủi ro xảy đến đối với người lao động và đảm bảo rằng công ty đang tuân theo đúng luật pháp. Chúng cũng sẽ giúp tạo lập văn hoá công ty: khi mà tất cả mọi vấn đề được giải quyết công bằng và nhất quán. Có được một chính sách lao động phù hợp đem lại rất nhiều lợi ích cho Công ty. Thiết lập được các tiêu chuẩn là chìa khoá cho mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ lao động và người lao động. Nó có thể giảm được những vụ kỷ luật hay kiện cáo. Nó cũng có thể nâng cao năng suất và đạo đức cũng như giúp giữ được người lao động. Tạo lập một chính sách rõ ràng có thể cũng đem lại hình ảnh tích cực cho công ty trong mắt khách hàng và chính quyền địa phương. Bên cạnh việc nâng cao uy tín công ty, nó cũng có thể giúp công ty thu hút thêm nhiều lao động mới. Trong đó, có một số chính sách có ảnh hưởng trực tiếp cần xem xét và hoàn thiện như: Chế độ thai sản, nghỉ ốm,

nuôi con; Chính sách lương; Nghỉ phép và vắng mặt; Cơ hội bình đẳng; Giờ làm việc và làm thêm giờ; Sức khoẻ và an toàn; Chế độ thưởng, phúc lợi và các khoản đóng góp; Điều hành và xử lý vi phạm; Biện pháp nâng cao hoạt động và thay đổi quản lý; Sử dụng các thiết bị của công ty như email, internet và điện thoại; Đào tạo; Quyền nghiên cứu; Làm việc ngoài công ty; Bản quyền và quyền sở hữu; Thông tin bảo mật...

Thứ tư, chính sách tiền lương

Lương là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến các mối quan hệ tại nơi làm việc. Mức lương và việc xếp bậc lương và các phúc lợi có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của bất cứ tổ chức nào, và nó cũng ảnh hưởng đến đạo đức và năng suất lao động của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, các tổ chức cần phát triển hệ thống trả lương phù hợp với mình, có giá trị về tiền bạc và có chính sách thưởng công bằng đối với nhân viên. Hệ thống tiền lương bao gồm các hình thức thưởng công cho nhân viên đối với những gì họ đóng góp cho công ty. Một hệ thống tiền lương lý tưởng là một hệ thống đơn giản và rõ ràng mà nhân viên có thể dễ dàng nhận biết được nó có ảnh hưởng như thế nào.

Trong việc xem xét tiền thưởng cho nhân viên, Công ty cần ghi nhớ rằng lương và những phúc lợi về tài chính không chỉ là động cơ cho việc thực thi của nhân viên. Các động cơ quan trọng khác đối với nhân viên bao gồm: sự an toàn trong công việc, thoả mãn công việc, được ghi nhận đối với những việc làm tốt và được đào tạo phù hợp để họ có thể phát huy hết tiềm năng của mình. Hệ thống lương cần thể hiện rõ:

- Mức lương cơ bản rõ ràng, không bao gồm khoản khích lệ động viên nhân viên thông qua chất lượng công việc của họ gia tăng, cũng không bao gồm việc TD và giữ chân nhân viên;

- Khuyến khích nhân viên bao gồm khuyến khích cá nhân hoặc nhóm làm việc, có thể là ngắn hoặc dài hạn;

- Có các yêu cầu về năng suất và hiệu quả công việc nếu hệ thống chi trả là tự chủ;

- Tổ chức có thể sử dụng kết hợp các loại hình để đáp ứng các yêu cầu cụ thể của mình;

Phạm vi chi trả là một trong những vấn đề cốt yếu nhất trong toàn bộ mối quan hệ việc làm – xét về bản chất, nó là lợi ích chính đối với nhân viên bởi vì họ biết được họ được trả cái gì và cách để họ có thể được tăng lương. Một hệ thống lương hiệu quả và được chấp nhận là nó tối đa hoá các cấp độ dịch vụ, năng suất và chất lượng, hình thức chi trả công bằng và xác thực, là cần thiết để tạo sự phù hợp và hiệu quả tại nơi làm việc. Thiện chí và động cơ của nhân viên sẽ bị suy yếu nếu họ nhận thấy hệ thống chi trả không công bằng. Hệ thống lương cần tuân thủ luật pháp trên cơ sở chi trả công bằng. Phụ nữ có quyền được trả lương công bằng với nam giới nếu họ cùng làm công việc giống nhau hoặc công việc của họ có giá trị như nhau.

Do vậy, một hệ thống chi trả phù hợp cần được thiết kế phù hợp với những nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Nó phải được giám sát và đánh giá với việc xem xét lại nếu cần thiết. Chi tiết của hệ thống lương cần được truyền đạt cho cả toàn thể nhân viên và tổ chức, có thể là thông qua cuốn sổ tay của công ty, hoặc qua hệ thống máy tính nội bộ của công ty (email/ internet). Những cuộc giao lưu trực tiếp giữa các nhà quản lý cũng rất quý giá đối với nhân viên trong việc hướng dẫn tường tận việc tăng lương.

Một trong những nhân tố quan trọng để thiết lập một hệ thống lương phù hợp là có sự tham gia và nhất trí của đội ngũ nhân viên và một số đại diện của họ trong việc thiết kế và thực thi hệ thống chi trả. Cần tạo cho nhân viên có cơ hội tham gia và đóng góp ý kiến vào hệ thống lương. Thông thường có thể là thông qua các nhóm cùng làm việc, ban lãnh đạo, hoặc hội đồng tư vấn. Một hệ thống lương tốt là một hệ thống bao hàm trách nhiệm của những người làm quản lý, nhân viên và đại diện của đội ngũ nhân viên trong đó.

Thứ năm, phát huy năng lực của đội ngũ nhân lực trong công ty một cách hợp lý

Các nghiên cứu về quản trị NNL cũng đã chỉ ra nhân tố phát huy năng lực và được ghi nhận có tác động đến động lực lao động theo chiều hướng tiêu cực. Nguyên nhân là do khi cán bộ công nhân viên Công ty được phát huy năng lực tốt, trình độ ngày càng gia tăng và ngày càng được tuyên dương thì khiến họ trở nên tự mãn và các nhu cầu của bản thân ngày càng gia tăng (theo thuyết nhu cầu Maslow) và công ty sẽ không thể đáp ứng mãi được các nhu cầu đó thông qua tuyên dương, ghi nhận, tán thưởng của đồng nghiệp ... Và như vậy động lực sẽ giảm chứ không thể tăng được.

Như vậy đây là một phát hiện lý thú trong việc tìm biện pháp kích thích gia tăng động lực; không phải cứ thỏa mãn, đáp ứng tối đa mới gia tăng được động lực; mà phải làm cho đội ngũ nhân lực của công ty luôn ở tình trạng phải phấn đấu và có cảm giác thiếu thì sẽ tốt hơn. Do vậy xem xét nhân tố này để vừa phát huy tốt năng lực của đội ngũ nhân lực công ty và gia tăng động lực lao động là bài toán cần được Công ty cân nhắc kỹ lưỡng thông qua một số biện pháp sau:

Xây dựng gương điển hình. Những người điển hình phải đại diện cho sự mẫu mực, tiên bộ, cụ thể hoá những phẩm chất mà bạn và nhân viên của mình muốn vươn tới.

Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng. Mục tiêu có thể lấy thực thể làm đối tượng, như sản lượng, chất lượng, lợi nhuận, giá thành... Cũng có thể lấy tinh thần làm đối tượng như phong cách làm việc, tư cách đạo đức... Những mục tiêu này giúp nhân viên thấy rõ mục đích cụ thể để vươn tới. Quan tâm, chăm sóc, dùng tình cảm để "thu phục" lòng người.

Thưởng phạt công minh, kịp lúc. Đừng quên những hình thức thưởng phạt cụ thể, đúng mực đối với nhân viên. Điều đó khiến họ nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận. Đừng quá hà tiện chuyện khen thưởng và không nhất thiết những thành công to tát mới được tuyên dương. Việc khen thưởng có tác dụng cổ vũ lòng tự tin, kích thích lòng tự hào và vì vậy sẽ kích thích sáng tạo.

Xây dựng cơ chế lương, thưởng theo lộ trình, theo nấc thang thứ bậc để CBCNV cảm nhận được sự khác biệt, sự phân biệt và cố gắng hơn nữa.

Người lãnh đạo gương mẫu. Người chủ có đạo đức, làm việc kỷ luật, hết mình, đặt lợi ích chung lên lợi ích cá nhân sẽ lôi cuốn được cấp dưới làm theo.

Công bố số liệu, xếp hạng thành tích. Lập bảng xếp hạng và công bố định kỳ kết quả, thứ hạng của nhân viên cũng là một cách giúp họ nhìn lại hiệu suất làm việc của mình và tạo không khí thi đua.

+ Điều kiện thực hiện giải pháp: Công ty cần xây dựng hệ thống văn bản, quy chế quy định cụ thể về các vấn đề tạo động lực cho người lao động như quy định về tiền lương, tiền thưởng, chế độ làm việc, quy định về đào tạo và bồi dưỡng cho người lao động, quy định về mối quan hệ và cơ chế phối hợp trong hoạt động của Công ty.

3.2.6. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng tại Công ty

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

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

Đồng thời, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực bộ phận này phải có kinh nghiệm trong việc tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo công ty về các hoạt động liên quan tới tuyển dụng: Hoạch định nhân sự làm căn cứ cho phòng, đơn vị đề xuất nhu cầu TD theo năm, đợt; đề xuất mức lương cho vị trí

công việc cần tuyển, tiêu chí, dự toán chi phí, kênh đăng tuyển và các phương pháp tuyển; Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá sau mỗi đợt TD. Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về công tác TD.

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

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

4.1. Kết luận

Tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp có một ý nghĩa cực kỳ to lớn, có tính chất quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đến người lao động và xa hơn còn tác động đến sự phát triển kinh tế- xã hội của đất nước, đặc biệt là DN hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ như Công ty Redsun-iti sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của Công ty. Tuyển dụng nhân lực sẽ quyết định hiệu quả kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Luận văn “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ*” đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

- + Luận giải cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng, tuyển chọn, tuyển mộ trong doanh nghiệp, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực, nội dung TDNL, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNL của Công ty cũng như tổng quan kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số DN qua đó rút ra một số bài học cho Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ. Đưa ra một số yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

- + Đánh giá thực trạng công tác TDNL của Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ; Đánh giá kết quả hoạt động của công ty trong thời gian qua cũng như những tác động của môi trường bên trong và bên ngoài đối với TDNL của Công ty giai đoạn 2016– 2018. Tuyển dụng tại công ty redsun-iti hiện mới giải quyết một số vấn đề: Đa dạng nguồn tuyển dụng tuy nhiên vẫn dựa chủ yếu vào nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, + Trên cơ sở đánh giá thực trạng tuyển dụng, tìm ra được những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của công tác này, đề tài đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện TDNL trong thời gian tới..

Mặc dù do thời gian nghiên cứu có hạn đề tài mới chỉ xoay quanh nội dung cơ bản về tuyển dụng nhân lực tại công ty. Tuy nhiên luận văn cũng có thể được sử dụng làm tài liệu để phát triển nghiên cứu cũng như ứng dụng vào thực tiễn công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu hạn chế nên đề tài không tránh khỏi những sai sót, tài liệu tham khảo chưa thật sự đầy đủ và phong phú. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

4.2. Khuyến nghị

+ Với Nhà nước

Hiện nay, nền kinh tế nước ta là nền kinh tế thị trường hàng hóa nhiều thành phần có sự điều tiết của nhà nước. Với sự quản lý của nhà nước trong các hoạt động kinh tế thì nó bao gồm là tất cả những nhân tố, khía cạnh ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy vậy, vai trò quản lý của Nhà nước đối với các DN hầu như được nói lỏng, nhà nước không can thiệp sâu vào các hoạt động quản trị kinh doanh của DN kể cả các DN nhà nước mà Nhà nước chỉ can thiệp, quản ở tầm vĩ mô bằng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, các chính sách kinh tế - xã hội đã được ban hành. Tuy nhiên, để tạo môi trường và điều kiện kinh doanh cho các DN đồng thời phải phù hợp với tình hình thực tế, đòi hỏi nhà nước cần có những bước cải cách nhằm tạo môi trường pháp lý, chính trị, kinh tế xã hội để tạo môi trường ổn định cho doanh nghiệp hoạt động.

+ Môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý là điều kiện tiền đề cho sự ổn định xã hội, phát triển kinh tế và tăng cường hợp tác kinh tế với các quốc gia trên thế giới.

Một hành lang pháp lý đồng bộ và thống nhất sẽ tạo điều kiện cho các DN nói chung và Công ty cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ nói riêng có sự ổn định để phát triển.

Môi trường pháp lý tốt còn đảm bảo cho sự bình đẳng trong kinh doanh giữa các thành phần kinh tế, tạo được sự cạnh tranh lành mạnh, xóa bỏ các tiêu cực trong kinh doanh như buôn lậu, trốn thuế, tham nhũng... Vì vậy, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện môi trường pháp lý theo hướng đồng bộ thống nhất.

Nhà nước cần sửa đổi, bổ sung những văn bản quy phạm pháp luật còn có điểm hạn chế sao cho phù hợp với tình hình mới. Với mỗi luật, bộ luật cần phải có các nghị định, thông tư hướng dẫn thi hành cụ thể, rõ ràng, tạo điều kiện cho các DN kinh doanh có hiệu quả.

+ Môi trường xã hội

Cần có cơ chế, chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhà quản trị DN, đặc biệt là quản trị nhân lực, TDNL. Hiện nay, chất lượng đội ngũ nhà quản trị tại các DN của Việt Nam còn ít kinh nghiệm trong quản trị nhân lực nói chung và tuyển dụng nói riêng. Nhà nước và các cơ quan xúc tiến phát triển doanh nghiệp cần tổ chức các cuộc hội thảo nhằm tuyên truyền về vấn đề này tới các nhà quản trị, giúp họ nhận thức được tầm quan trọng của trình độ học vấn, kinh nghiệm quản trị nhân lực đồng thời khuyến khích họ học tập. Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát triển đào tạo chuyên sâu các ngành nghề quản trị nhân lực, TD, tuyển mộ nhân lực chuyên sâu, đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của các DN trong việc áp dụng trình độ, kinh nghiệm vào hoạt động quản trị NNL nói chung và tuyển dụng NNL nói riêng.

Nhà nước cần quan tâm hơn nữa đến hệ thống giáo dục và đào tạo để giúp nâng cao dân trí, ý thức xã hội, đồng thời nâng cao chất lượng NNL để cung cấp nhân lực đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Danh mục sách, luận văn, báo cáo

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2005), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
3. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), Quản trị nhân lực, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
6. Phạm Thị Út Hạnh (2015), Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, “*Công tác TD nhân lực của công ty CP nhiệt điện Phả Lại*”, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
7. Trần Hữu Hào (2016), Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In Hồng Hà*”, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Phạm Bá Thắng (2017), Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, “*Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA*”, Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, Hải Phòng.
9. Phạm Thị Tính (2015), Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn xây dựng Bình Minh*”, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Chon Trung, *Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức*, Tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7 tháng 8 năm 2011.

11. Lê Thị Lan và cộng sự (2012), *Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020*, Tạp chí kinh tế và phát triển, số 182(II) tháng 08 năm 2012, Hà Nội.

12. Đoàn Gia Dũng (2011), *Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Phát triển kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011.

13. Lê Thị Mỹ Linh (2013), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Hà Nội

14. Mai Thanh Lan (2015), *Giáo trình Tuyển dụng nhân sự*, Trường Đại học Thương Mại, NXB Thống kê, Hà Nội

II. Tài liệu công ty

1. Công ty CP đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ, Báo cáo kết quả công tác tuyển dụng nhân lực 2016, 2017, 2018.

2. Công ty CP đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ, Tài liệu Đại hội cổ đông thường niên các năm 2016, 2017, 2018.

III. Một số trang web tham khảo

1. EduViet tổng hợp, *Hoạch định và thu hút nguồn nhân lực*. Địa chỉ : <http://www.eduviet.vn/index.php/Hoach-dinh-phan-trien-nhan-su/hoach-dinh-va-thu-hut-nguon-nhan-luc.html>

2. Nhật Kiên, *Khuynh hướng đánh giá ứng viên của nhà tuyển dụng*. Địa chỉ: <http://www.nhankietvn.com/vi/tu-van/xu-huong-tuyen-dung/khuynh-huong-danh-gia-ung-vien-cua-nha-tuyen-dung-14/>

3. Thu Lê, *Xu hướng tuyển dụng hiện nay*. Địa chỉ : <http://vietbao.vn/the-gioi-giai-tri/Xu-huong-tuyen-dung-hien-nay/507546997/4>

4. Hồng Nhung, “*Đa dạng phương thức tuyển dụng*”, đăng tháng 9/2014, trên trang điện tử báo Người Lao động (<http://nld.com.vn/>).

PHỤ LỤC 1
Phiếu khảo sát
ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ MẶT TRỜI
ĐỎ

Kính chào Anh/chị!

Tôi là: là học viên cao học ngành Quản trị nhân lực khóa 7 Đại học lao động Xã Hội. Tôi đang thực hiện luận văn thạc sỹ với đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư thương mại quốc tế Mặt Trời Đỏ*”. Để có thêm cơ sở thực tiễn phục vụ cho việc nghiên cứu của mình, rất mong Anh/chị cho ý kiến trả lời của mình theo những câu hỏi dưới đây:

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

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý anh/chị.

Xin chân thành cảm ơn!

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:

Giới tính: Nam; Nữ

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

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

Vị trí công tác:

Bộ phận công tác:.....

NỘI DUNG KHẢO SÁT 1

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

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

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

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

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt

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

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

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

- A. Rất phù hợp
- B. Phù hợp
- C. Chưa phù hợp, cần thay đổi

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

- A. Nhiều
- B. Vừa đủ

C. Ít
6. Theo anh/chị tuyển dụng nhân lực của Công ty hiện nay có bảo đảm tính công bằng giữa các ứng viên?
A. Bảo đảm B. Không bảo đảm
7. Anh/chị cho biết mức độ hiệu quả tuyển dụng nhân lực của Công ty như thế nào?
A. Rất hiệu quả B. Hiệu quả C. Bình thường D. Không hiệu quả
8. Theo anh/chị những nhân tố chủ quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến tuyển dụng nhân lực của Công ty:
A. Thương hiệu, uy tín, đặc thù ngành nghề của Công ty B. Hoạt động phân tích công việc C. Bộ phận làm công tác tuyển dụng. D. Văn hóa tổ chức của Công ty
9. Theo anh/chị những nhân tố khách quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến tuyển dụng nhân lực của Công ty:
A. Chính sách phát triển nhân lực quốc gia B. Thị trường lao động C. Nhân tố văn hóa – xã hội – khoa học và công nghệ D. Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác.
10. Anh/chị thấy chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng tốt nhu cầu công việc của Công ty không?
A. Tốt B. Bình thường

C. Chưa tốt
11. Anh/chị thấy trong quá trình tuyển dụng nhân lực cho Công ty có khó khăn, vướng mắc gì không?
A. Có
B. Không
Cụ thể (nếu trả lời có):.....
12. Ý kiến đóng góp khác của anh/chị về tuyển dụng nhân lực của Công ty?
.....

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

NỘI DUNG KHẢO SÁT 2

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

<p>1. Anh/chị biết được thông tin tuyển dụng nhân lực của Công ty qua nguồn nào?</p> <p>A. Từ Internet, Phương tiện truyền thông</p> <p>B. Website Công ty</p> <p>C. Từ người quen</p> <p>D. Khác (Xin ghi rõ):</p>
<p>2. Theo Anh/chị thông báo tuyển dụng của Công ty như thế nào?</p> <p>A. Hấp dẫn</p> <p>B. Đầy đủ thông tin</p> <p>C. Không hấp dẫn</p> <p>D. Khác (Xin ghi rõ):</p>
<p>3. Anh/chị nộp hồ sơ ứng tuyển bằng cách nào?</p> <p>A. Qua mail tuyển dụng của công ty</p> <p>B. Nộp trực tiếp</p> <p>C. Khác (Xin ghi rõ):</p>
<p>4. Điều gì thu hút Anh/chị xin việc vào công ty?</p> <p>A. Quy mô Công ty</p> <p>B. Công việc phù hợp</p> <p>C. Mức lương hấp dẫn</p> <p>D. Khác (Xin ghi rõ):</p>
<p>5. Anh/chị có được chuyên viên tuyển dụng của Công ty mô tả rõ nội dung công việc và yêu cầu cần thực hiện vị trí tuyển dụng không?</p> <p>A. Rõ ràng</p> <p>B. Bình thường</p> <p>C. Không rõ ràng</p>

<p>6. Anh/chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không?</p> <p>A. Có</p> <p>B. Không</p>
<p>7. Theo anh/chị tác phong của người phỏng vấn như thế nào?</p> <p>A. Chuyên nghiệp</p> <p>B. Bình thường</p> <p>C. Không chuyên nghiệp</p>
<p>8. Anh/chị cho biết mức độ hiệu quả tuyển dụng nhân lực của Công ty như thế nào?</p> <p>A. Rất hiệu quả</p> <p>B. Hiệu quả</p> <p>C. Bình thường</p> <p>D. Không hiệu quả</p>
<p>9. Anh/chị có thấy tuyển dụng của Công ty đảm bảo tính công bằng cho các ứng viên?</p> <p>A. Có</p> <p>B. Không</p>
<p>10. Anh/chị có hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của Công ty hay không?</p> <p>A. Rất hài lòng</p> <p>B. Hài lòng</p> <p>C. Không hài lòng</p>
<p>11. Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với Công ty hay không?</p> <p>A. Có</p> <p>B. Không</p>
<p>12. Ý kiến đóng góp khác của anh/chị nhằm hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng công nhân kỹ thuật của Công ty?</p>

.....

.....

.....

.....

.....

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

PHỤ LỤC 2
KẾT QUẢ KHẢO SÁT

I. Tổng hợp thông tin người được khảo sát (150 người)

Nội dung		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	72	48%
	Nữ	78	52%
Trình độ văn hóa	Sơ cấp, Trung cấp	51	34%
	Cao đẳng, Đại học	97	65%
	Trên đại học	2	1%
Nhóm tuổi	Dưới 25	15	10%
	Từ 25 đến 35	75	50%
	Từ 35 đến 45	48	32%
	Trên 45	12	8%
Bộ phận làm việc	Ban lãnh đạo	3	2%
	Nhân viên khối Văn phòng	97	65%
	Nhân viên khối Nhà hàng	50	33%

II. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho cán bộ quản lý các bộ phận (20 người)

Đáp án Câu hỏi	A		B		C		D	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
1	8	42	10	50	2	8	-	-
2	1	5	16	80	3	15	-	-
3	2	10	8	40	8	40	2	10
4	3	15	15	75	2	10	-	-
5	7	34	8	40	5	26	-	-
6	18	90	2	10	-	-	-	-
7	3	15	10	50	6	30	1	5
8	6	28	10	48	3	16	1	8
9	1	5	8	30	1	5	12	60
10	7	36	11	54	2	10	-	-
11	4	20	16	80	-	-	-	-

III. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho nhân viên của Công ty (130 người)

Đáp án Câu hỏi	A		B		C		D	
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%
1	91	70	23	18	16	12	-	-
2	19	15	98	75	13	10	-	-
3	104	80	19	14	7	6	-	-
4	49	38	55	42	26	20	-	-
5	121	93	9	7	-	-	-	-
6	123	95	7	5	-	-	-	-
7	48	37	62	48	20	15	-	-
8	16	12	61	47	47	36	6	5
9	119	92	11	8	-	-	-	-
10	23	18	87	67	20	15	-	-
11	104	80	26	20	-	-	-	-