

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

**NGUYỄN NGỌC HUYỀN**

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ  
PHẦN CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN**

**Chuyên ngành    : Quản trị nhân lực  
Mã số             : 60340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ BÍCH NGỌC**

**Hạ nêi - 2016**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, bản Luận văn tốt nghiệp " *Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện* " là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn của **TS. Phạm Thị Bích Ngọc**

Đồng thời, các số liệu phân tích và kết quả trong luận văn là trung thực và chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Ngọc Huyền**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới người hướng dẫn khoa học **TS. Phạm Thị Bích Ngọc** đã đã trực tiếp hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này. Thầy đã tận tình chỉ bảo, chỉnh sửa nội dung và hướng cho tôi có cái nhìn đúng đắn vấn đề nghiên cứu, giúp tôi phát triển ý tưởng cũng như là có những định hướng để phát triển thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu, Khoa Sau Đại học, các phòng ban và thầy cô giáo Trường Đại Học Lao động – Xã Hội đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình làm luận văn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Khối chức năng, cán bộ nhân viên của Công ty CP CPN Bưu Điện đã cung cấp số liệu, trả lời các phiếu điều tra khảo sát giúp tôi hoàn thiện luận văn này.

Trân trọng cảm ơn!

**Tác giả**

**Nguyễn Ngọc Huyền**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu .....	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu .....	2
3. Mục tiêu nghiên cứu .....	5
4. Phương pháp nghiên cứu đề tài .....	6
5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	6
6. Kết cấu luận văn.....	7
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	8
1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân lực .....	8
1.1.1. Khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân lực .....	8
1.1.2. Tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân lực.....	9
1.2. Nội dung của hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp .....	11
1.2.1. Hoạt động tuyển mộ nhân lực .....	11
1.2.2. Quy trình tuyển chọn nhân lực trong doanh nghiệp .....	21
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.....	27
1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	27
1.3.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	29
1.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.....	31
1.4.1. Tác dụng của đánh giá hiệu quả tuyển dụng.....	31
1.4.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng .....	32
1.5. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp.....	32
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN</b> .....	36

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Chuyển Phát Nhanh Bưu điện.....	36
2.1.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần chuyển phát nhanh bưu điện .....	36
2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.....	42
2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện 2013-2015 .....	56
2.2.1. Hoạt động tuyển mộ .....	56
2.2.2. Hoạt động tuyển chọn nhân lực của Công ty CP Chuyển phát nhanh Bưu Điện .....	66
2.3. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.....	75
2.4. Phân tích nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng của Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.....	81
2.4.1. Các yếu tố bên trong Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện .....	81
2.4.2. Các yếu tố bên ngoài công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.....	83
2.5. Đánh giá về hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện .....	84
2.5.1. Những ưu điểm.....	84
2.5.2. Nhược điểm và nguyên nhân .....	86
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN.....</b>	<b>88</b>
3.1. Phương hướng kinh doanh và phát triển nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn tới .....	88
3.1.1. Phương hướng kinh doanh.....	88
3.1.2. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực của công ty trong thời gian tới.....	90
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty CP CPN Bưu Điện.....	93
3.2.1. Đa dạng hóa nguồn và phương pháp tuyển dụng .....	93
3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty CP CPN Bưu Điện.....	98

3.2.3. Các giải pháp khác.....	104
3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp.....	107
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>110</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>111</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Yếu tố quyết định đối với sự phát triển của một công ty chính là khả năng thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Bạn có thể huy động được nguồn vốn, tài sản, cơ sở vật chất, đất đai, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu... nhưng yếu tố quan trọng nhất có thể vận hành và biến tất cả các yếu tố trên thành lợi nhuận chính là con người và hơn bao giờ hết chúng ta hiện đang phải đối mặt với vấn đề hết sức nghiêm trọng là thiết hụt nguồn nhân lực có chất lượng cao. Những nhà quản trị nhân lực của thế kỉ 21 đang buộc phải thay đổi hoàn toàn cách tư duy cũ vì ngày nay số lượng nhân viên giỏi là rất ít ỏi do đó họ phải suy nghĩ hoàn toàn khác so với trước đây khi mà nguồn nhân lực còn dồi dào. Để có được sự thay đổi này nhà quản trị nhân lực cần chú ý tới việc tuyển dụng cũng như giữ chân nhân viên giỏi phù hợp với yêu cầu công việc và phải tập trung thực hiện tốt nhiệm vụ đó, trong công tác quản lý đó có thể coi là nhiệm vụ khó khăn và quan trọng nhất.

Trong hoạt động quản trị nhân lực thì tuyển dụng là khâu đầu tiên và rất quan trọng. Tuyển dụng là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý, và cũng là nền tảng vững chắc cho sự thịnh vượng và bền vững của tổ chức. Công tác tuyển dụng nhân lực của công ty có tốt thì chúng ta mới có được đội ngũ nhân lực tốt, đảm bảo công việc được giao hoàn thành chôi chày và giảm được những chi phí về tuyển dụng và đào tạo lại nguồn nhân lực.

Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện( EMS) mới được tách riêng thành lập năm 2005, công ty đang có hơn 1300 nhân viên, hiện nay có khoảng 20% nhân viên là đang trong độ tuổi sắp sửa nghỉ hưu. Tuy nhiên thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện lại còn tồn tại một số vấn đề như công tác tuyển dụng và đào tạo để trẻ hóa nhân sự chưa được quan tâm đúng mức, quá trình tuyển dụng còn nhiều bất cập đòi hỏi phải có quá trình nghiên cứu để hoàn thiện công tác tuyển dụng để đạt hiệu quả cao hơn. HowĐể giúp ban lãnh đạo công ty chuyển phát nhanh Bưu Điện hoàn thiện hoạt động tuyển dụng tôi mạnh

dạn chọn đề tài "*Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện*"

## **2. Tổng quan các công trình nghiên cứu**

Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng. Xã hội ngày càng phát triển, doanh nghiệp muốn phát triển thì nguồn lực con người càng quan trọng. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người. Doanh nghiệp muốn có một nguồn nhân lực chất lượng cao thì cần phải có bước tuyển dụng tốt, hoạt động tuyển dụng tốt thì tổ chức sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm để giúp tổ chức tồn tại và phát triển tốt, có tính cạnh tranh cao. Ngược lại có thể dẫn đến suy yếu nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn lực dẫn tới phá sản, chính vì vai trò quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân lực mà đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về đề tài tuyển dụng trong và ngoài nước.

Các công trình nghiên cứu ngoài nước:

- Biran Tracy( 2007) trong tác phẩm Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài đã đề cập 14 bí quyết liên quan đến nội dung công tác tuyển dụng trên tổng số 21 bí quyết trình bày trong tác phẩm. Tác giả đã khái quát những phương pháp, kỹ thuật quan trọng trong công tác tuyển dụng mà các công ty danh tiếng hàng đầu vẫn thường áp dụng. Đây là bí quyết được đúc kết từ việc từ việc tìm hiểu và quan sát thực tế và trải nghiệm của bản thân trong nhiều năm của tác giả về việc làm sao để thu hút và tuyển dụng nhân viên giỏi cho vị trí còn trống của doanh nghiệp. Tác giả chỉ ra được những thói quen xấu mà nhiều nhà tuyển dụng hiện nay đang mắc phải như đánh giá cảm tính, dựa trên sự phỏng đoán, quan sát qua loa, vội vàng...Đồng thời, qua từng chương của tác phẩm, tác giả chỉ ra sự tồn thất mà doanh nghiệp gặp



phải khi tuyển dụng sai người và đưa ra các nguyên tắc giúp nhà tuyển dụng thay đổi phương hướng suy nghĩ và cách nhìn khác để đạt được thành công trong tuyển dụng người tài. Tuy nhiên, suy luận diễn dịch trong nghiên cứu của tác giả chủ yếu tập trung vào các giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng mà ít đề cập tới các vấn đề khác trong tuyển dụng nhân lực như chính sách tuyển dụng, nguồn tuyển dụng hay tiêu chí đánh giá hiệu quả tuyển dụng, các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. Phạm vi nghiên cứu của tác giả không rõ ràng nên giải pháp đề ra chung chung., bị trùng lặp ý

- *Chris Dukes( 2011) trong tác phẩm Quản trị tự học-Làm sao tuyển dụng được người cũng sử dụng cách thức suy luận nghiên cứu giống tác giả Brian Tracy. Nếu như tác giả Brian Tracy đưa ra 21 bí quyết để thành công gắn với quy trình tuyển dụng thì Chris Dukes lại chi tiết và cụ thể hơn bằng việc chỉ rõ các bước công việc trong quy trình tuyển dụng nhân lực: lập kế hoạch tuyển dụng, lên quảng cáo tuyển dụng, tiếp cận và phỏng vấn ứng viên, hoàn tất lời mời công việc và thủ tục pháp lý cho người được tuyển. Ở từng bước công việc, Chirs Dukes trình bày rõ quan điểm và cách thức thực hiện để xây dựng được quy trình tuyển dụng hoàn hảo cho mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi nghiên cứu về công tác tuyển dụng- tác giả Chris Dukes cũng giống Brian Tracy khi chỉ đề cập tới quy trình tuyển dụng mà không nghiên cứu, xem xét tới các nội dung khác trong công tác tuyển dụng*

Các công trình nghiên cứu trong nước:

- Luận án Tiến sỹ của tác giả Đinh Văn Toàn với đề tài : ***Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015.***

Luận án áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas phân tích tác động và đóng góp của nguồn nhân lực tới kết quả sản xuất kinh doanh điện ở Việt Nam. Các tham số của hàm Cobb-Douglas được ước lượng bằng phương pháp hạch toán với các số liệu sản xuất kinh doanh điện và chi phí lao động thời kỳ 2001-2009 của EVN (trước năm 2007 là Tổng công ty Điện lực Việt Nam). Kết quả nghiên cứu cho thấy ứng dụng này không chỉ phù hợp về mặt lý thuyết mà hoàn toàn có thể áp dụng trong thực tế để xem xét xu hướng tác

động và đóng góp của nguồn nhân lực và các yếu tố vốn, năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) trong phạm vi một doanh nghiệp.

Nghiên cứu các quan niệm khác nhau về phát triển nguồn nhân lực, phần lớn đứng trên quan điểm quản trị kinh doanh và coi nó như một chức năng trong quản trị nguồn nhân lực, luận án đã nêu ra quan điểm riêng về nội dung phát triển nguồn nhân lực cũng như các yếu tố tác động trong một tổ chức thuộc ngành điện giai đoạn hiện nay, và cho rằng: ngoài các nội dung đánh giá thực trạng nguồn nhân lực, hoạch định và phát triển nguồn nhân lực thì hoàn thiện công tác tổ chức quản lý là một nội dung quan trọng; trong công tác hoạch định, việc đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý là một mục tiêu cần ưu tiên. Do vậy, trong các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức này thì chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh điện và mô hình tổ chức có vai trò quyết định

Ngoài ra có thể kể thêm tên một số công trình nghiên cứu như:

- Hoàn thiện pháp luật về tuyển chọn công chức ở nước ta , Luận án tiến sĩ của Nguyễn Quốc Hiệp.

- Một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực của khu vực nhà nước , tác giả Lê Cẩm Hà

- Một số giải pháp phát hiện và sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay , TS. Nguyễn Minh Phương

- - Chương trình phát triển dự án Mê Kông (2010) “ Thu hút và lựa chọn nguồn nhân lực “ Tài liệu này đề cập tới các hoạt động của nhà tuyển dụng nhằm thu hút và lựa chọn nguồn nhân lực chất lượng cao cho tổ chức của mình. - TS Nguyễn Xuân Thu (1997) “Lao động và sử dụng lao động trong doanh nghiệp “ Cuốn sách này đưa ra những nguyên tắc , luật định trong quản lý và sử dụng lao động

Từ việc nghiên cứu các đề án công trình nghiên cứu trong và nước ngoài nêu trên ta có thể nhận thấy rằng tuyển dụng nhân lực đang được thực hiện tại các tổ chức, doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, lĩnh vực mà mỗi ngành nghề, lĩnh vực đó lại có những đặc thù riêng. Đây cũng là vấn đề được

rất nhiều học viên lựa chọn làm đề tài luận văn của mình và mặc dù không phải là vấn đề mới nhưng nó vẫn luôn là một vấn đề cấp thiết đối với bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào.

Tại Công ty CP CPN Bưu điện ( EMS) đến nay vẫn chưa có ai nghiên cứu về vấn đề này. Vì vậy đề tài luận văn “ Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện” đã có cách tiếp cận mới, khác biệt với các đề tài tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong Trường đã được công bố. Luận văn bên cạnh bám sát các bước trong quy trình tuyển dụng nhân lực như các đề tài nghiên cứu. Điểm mới em đưa ra trong luận văn muốn khai thác thêm các khía cạnh khác trong tuyển dụng nhân lực như yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực, các tiêu chí đánh giá hiệu quả trong công tác tuyển dụng nhân lực. Hướng nghiên cứu luận văn là tập trung hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Từ đó em tiến hành tìm hiểu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cp CPN Bưu Điện

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

-Mục tiêu tổng quát của luận văn là nghiên cứu thực trạng hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty và đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động thực trạng tuyển dụng của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.

-Mục tiêu cụ thể:

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nguồn nhân lực, xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu về hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty.

+ Phân tích thực trạng hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện( Hoạt động tuyển mộ, quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực) chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong hoạt động tuyển dụng của công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.

+Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.

+ Đề xuất của giải pháp hoàn thiện hoạt động tuyển dụng của công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu đề tài**

- Nguồn dữ liệu được sử dụng trong luận văn:

+Luận văn sử dụng dữ liệu thứ cấp như: Báo cáo tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh; hoạt động tuyển dụng của công ty; quy định tuyển dụng của công ty; Bài báo; tạp chí;sách.

+Luận văn sử dụng dữ liệu sơ cấp: thu thập dữ liệu từ nhân viên, quản lý và cán bộ tuyển dụng tại chi nhánh, cán bộ tuyển dụng bằng cách lấy các ý kiến hoạt động tuyển dụng của công ty

-Phương pháp thu thập thông tin .

+Phỏng vấn: Phỏng vấn cán bộ nhân sự( 5 người) để tìm hiểu về hoạt động tuyển dụng của công ty từ đó đánh giá hoạt động tuyển dụng của Công Ty.

+ Phương pháp quan sát bằng bảng hỏi: khảo sát hơn 100 công nhân viên, mục đích của khảo sát là thu thập ý kiến của người lao động về quá trình tuyển chọn, hoạt động tuyển mộ của công ty EMS.

-Phương pháp xử lý dữ liệu:

+ Luận văn sử dụng phương pháp dữ liệu bao gồm thống kê,so sánh, phân tích -tổng hợp để xử lý thông tin thu được từ hai nguồn số liệu trên

+ Luận văn sử dụng phần mềm Excel để xử lý số liệu điều tra bằng khảo sát.

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

##### ***5.1. Đối tượng nghiên cứu***

Hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện các chi nhánh tại Hà Nội . Gồm hoạt động tuyển mộ , quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.

##### ***5.2. Phạm vi nghiên cứu***

+ Về không gian: Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện các chi nhánh tại Hà Nội

+Về thời gian: Dữ liệu thu thập trong các năm 2013-2015 của Công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.

+Về nội dung: Luận văn tập trung phân tích hoạt động tuyển mộ, quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực của công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận thì nội dung chính được chia thành ba chương như sau:

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

Chương 2: Phân tích thực trạng hoạt động tuyển dụng của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần CPN Bưu Điện

# CHƯƠNG 1

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

### **1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân lực**

#### **1.1.1. Khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân lực**

##### *1.1.1.1. Tuyển mộ*

“Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình” [13, tr 93].

##### *1.1.1.2. Tuyển chọn*

“Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc” [13, tr 105].

Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Thứ nhất, tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Thứ hai, tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Thứ ba, tuyển chọn những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc với tổ chức.

##### *1.1.1.3. Tuyển dụng*

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển. Mục đích của một cuộc tuyển dụng là rất rõ ràng: cung cấp thông tin đến tất cả mọi người mỗi người có thể có những năng lực

phù hợp với chức vụ đang trống; cả mọi người mỗi người có thể có những năng lực phù hợp với chức vụ đang trống; khuyến khích những người có năng lực phù hợp với chức vụ đang trống nộp đơn dự tuyển; thu nhận thông tin về những ứng cử viên; lựa chọn những người phù hợp nhất với nhu cầu công việc. Với cách hiểu như trên, tuyển dụng nhân lực gồm cả tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

### **1.1.2. Tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân lực**

#### *1.2.1.1. Tuyển mộ nhân lực bên trong doanh nghiệp. Và bên ngoài doanh nghiệp*

Quá trình tuyển mộ có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế có rất nhiều người lao động có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu cần tuyển nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình tuyển chọn sẽ không đạt được yêu cầu đề ra hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quá trình tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các doanh nghiệp có được những con người có trình độ chuyên môn 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.

#### *Tầm quan trọng của tuyển dụng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Tuyển dụng tốt đem đến cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân lực phù hợp với công việc và vị trí tuyển dụng. Nâng cao được hiệu quả công việc, danh

tiếng của công ty bởi tuyển dụng nhân sự là hoạt động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đồng thời cũng tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu tuyển chọn được những ứng cử viên sáng giá. Tuyển dụng được những người thật sự có đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với công ty, tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, doanh nghiệp lại mất công sức và thời gian để nhân viên mới quen việc và hòa nhập được với các yếu tố văn hóa của doanh nghiệp... Qua hoạt động tuyển dụng nhân viên mới sẽ giúp trẻ hóa về lực lượng lao động cho doanh nghiệp, đem tới những luồng gió mới, những ý tưởng mới cho công ty.

Các chuyên gia nhân sự ước tính, một lần *tuyển dụng thất bại* sẽ làm cho công ty tổn thất một khoản chi phí từ 3 đến 6 lần tổng thu nhập hằng năm của nhân viên đó. Như vậy, tuyển dụng nhân sự thành công sẽ giữ lại được một khoản chi phí đáng kể cho doanh nghiệp.

Quá trình lựa chọn nhân sự đòi hỏi thu thập nhiều thông tin về các ứng cử viên, so sánh các ứng cử viên với tiêu chuẩn công việc cần tuyển dụng. Các tiêu chuẩn tuyển dụng cần phải phản ánh được nhu cầu công việc, quan điểm tuyển dụng, chính sách nhân sự và văn hóa doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng cần phải xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và mục tiêu tương lai phát triển của doanh nghiệp.

*Tầm quan trọng của tuyển dụng đối với các hoạt động quản trị nhân lực khác.*

Tuyển dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp tới việc bố trí, sử dụng nhân lực và do đó sẽ ảnh hưởng đến năng suất của người lao động. Nếu tuyển dụng đúng người sẽ phát huy hết khả năng của họ. Tuyển dụng là tiền đề của việc bố trí và sử dụng nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực là khâu tiếp theo phải có sau khâu tuyển dụng. Việc tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp cho công tác bố trí và sử dụng nhân sự được tiến hành một cách hợp lý, phân công đúng người đúng việc, tránh tình trạng dư thừa nhân lực. Thông qua quá trình bố trí và sử dụng nhân sự nhà quản trị sẽ tiến hành dự báo nhu cầu nhân sự của



doanh nghiệp trong những năm tới, so sánh nhu cầu đó với thực trạng đáp ứng hiện nay nhằm tìm ra khoảng cách về sự thiếu thừa nhân sự từ đó tác động đến nội dung tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng tốt sẽ là tiền đề cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Khi doanh nghiệp có được nhân viên có đầy đủ yêu cầu thậm chí đáp ứng tốt hơn so với yêu cầu thì doanh nghiệp sẽ rút ngắn công tác đào tạo nhân lực, có thể không phải thực hiện công tác này. Những người lao động có tay nghề đòi hỏi ít phải đào tạo hơn những người không có tay nghề, từ đó doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí cho đào tạo.

Khi thực hiện đãi ngộ nhân lực thông qua chế độ đãi ngộ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi người ta căn cứ vào kết quả trực tiếp từ thành tích công tác nhân viên. Như vậy tuyển dụng nhân lực có mối quan hệ gián tiếp với đãi ngộ nhân lực. Thông qua việc không ngừng nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân viên thì hiệu quả thành tích công tác sẽ được nâng cao, từ đó có thể nâng cao các khoản tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi của nhân viên. Ngược lại, đãi ngộ nhân lực là hoạt động luôn đi cùng với tuyển dụng, nó hỗ trợ hoạt động tuyển dụng đạt kết quả và hiệu quả cao. Các chính sách đãi ngộ như chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, các biện pháp đãi ngộ tinh thần thông qua công việc và môi trường làm việc sẽ tạo điều kiện thu hút nhân viên và nâng cao khả năng tuyển chọn nhân viên có chất lượng cao cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó mức cung về lao động cũng sẽ ảnh hưởng đến mức lương mà người lao động nhận được.

*Tóm lại*, hoạt động quản trị nhân lực là cả một quá trình từ tuyển dụng nhân lực cho đến đãi ngộ nhân lực, các khâu này có mối liên hệ ràng buộc với nhau. Muốn làm tốt những khâu sau thì trước tiên phải làm tốt khâu tuyển dụng.

## **1.2. Nội dung của hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp**

### **1.2.1. Hoạt động tuyển mộ nhân lực**

*1.2.1.1. Tuyển mộ nhân lực bên trong doanh nghiệp. Và bên ngoài doanh nghiệp*

*1.2.1.2. Quy trình tuyển mộ nhân lực trong doanh nghiệp*

Nguồn bên trong được giới hạn ở những người lao động đang làm việc

tại các bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng.

Phương pháp tuyển mộ bên trong doanh nghiệp

- Công ty sẽ có bản thông báo mô tả vị trí, yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ, thông báo này sẽ được dán ở bảng thông báo của công ty và gửi đến tất cả các phòng ban trong công ty để thu hút tất cả các ứng viên trong công ty có khả năng và muốn thử sức ở một vị trí làm việc mới.

- Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty, đây là nguồn ứng viên dồi dào và có đảm bảo từ đó sẽ phát hiện nhanh được những người có năng lực phù hợp một cách cụ thể và nhanh.

- Tuyển dụng căn cứ vào thông tin như các kỹ năng hiện có, trình độ, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm, phẩm chất của từng cá nhân lao động trong công ty. Điều này đòi hỏi tổ chức phải thường xuyên cập nhật thông tin về từng nhân viên trong tổ chức.

Trong bản thông báo này nhà quản trị khuyến khích mọi người hội đủ điều kiện đăng ký tham gia, kỹ thuật này gọi là thuật đăng ký chỗ làm còn trống.

**\* Ưu điểm**

*Thứ nhất*, nó cho phép doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả hơn nhân lực hiện có.

*Thứ hai*, tuyển trực tiếp từ nhân viên đang làm trong doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người. Khi làm việc trong doanh nghiệp mọi người đều mong có cơ hội thăng tiến. Được thăng tiến nhân viên cảm thấy những thành tích của mình được các nhà quản trị biết đến và đánh giá đúng mức. Bản thân họ có điều kiện thể hiện trình độ và tài năng ở cương vị công tác mới, môi trường và cuộc sống được cải thiện. Vì vậy nếu doanh nghiệp tạo ra cơ hội thăng tiến cho mọi người sẽ làm cho họ nhiệt tình và yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

*Thứ ba*, đây không phải là tuyển nhân viên mới mà là tuyển nhân viên hiện hành, những người đã quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong doanh nghiệp, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội

nhập nhanh chóng.

*Thứ tư*, chí phí tuyển dụng thấp.

**\* Nhược điểm**

Bên cạnh những ưu điểm trên nguồn tuyển nội bộ còn có những hạn chế sau:

*Một là*, hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên.

*Hai là*, gây ra xáo trộn trong tuyển dụng. Vị trí đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực chuyển sang công việc khác và cần phải tuyển dụng. Hơn nữa nó có thể gây ra hiện tượng mất đoàn kết nội bộ do các nhân viên cạnh tranh với nhau để vào được vị trí mới, ảnh hưởng đến bầu không khí của doanh nghiệp.

*Ba là*, việc tuyển dụng nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo. Họ dễ rập khuôn lại theo cách làm cũ, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới.

*Bốn là*, trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ ứng viên không thành công” họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lý bất hợp tác, mất đoàn kết, dễ chia bè phái ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

### *1.2.1.3 Quy trình tuyển mộ nhân lực trong doanh nghiệp*

Là tuyển dụng nhân viên bên ngoài công ty: là những người ngoài công ty đến ứng tuyển. Nguồn tuyển dụng lao động từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng lao động cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

**\* Ưu điểm**

*Thứ nhất* nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng. Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống.

*Thứ hai* môi trường làm việc và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc. Hơn nữa những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức.

*Thứ ba* người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và những quy định về công việc có ý định giao cho nhân viên mới.

*Thứ tư* thông thường người lao động mới tuyển dụng hòa nhập vào môi trường doanh nghiệp thông qua thực hiện công việc để làm quen với các nhân viên và người quản lý của doanh nghiệp. Vì vậy họ coi công việc là tất cả sự quan tâm.

*Thứ năm* được thay đổi môi trường làm việc giúp cho người lao động có sinh khí mới cho động cơ làm việc. Vì vậy mà họ làm việc hăng say, sáng tạo và tận tâm với công việc, đó cũng là để họ tự thể hiện bản thân với đồng nghiệp trong môi trường mới.

**\* Nhược điểm**

*Thứ nhất* môi trường làm việc mới gây không ít khó khăn cho người lao động và người sử dụng lao động như chưa hiểu biết hoàn cảnh khả năng chuyên sâu, thậm chí tính cách, cách ứng xử vì vậy có thể cản trở sự giao tiếp, khó khăn trong việc thực hiện hài hòa mục tiêu của người lao động và của doanh nghiệp.

*Thứ hai* tuyển lao động từ nguồn bên ngoài làm cho doanh nghiệp phải bỏ ra chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho việc tìm kiếm, tuyển chọn và hội nhập nhân viên. Đồng thời doanh nghiệp lại không tận dụng và khai thác được nguồn lực có sẵn của mình. Do vậy việc giải quyết tuyển dụng nguồn nào phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm sản xuất kinh doanh và nhiều yếu tố khác của doanh nghiệp sao cho phù hợp và mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài công ty

**\* Tuyển mộ trực tiếp từ các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề**

Cách làm tương đối phổ biến là bộ phận nhân sự của doanh nghiệp liên hệ với các cơ sở đào tạo để gặp gỡ sinh viên, qua đó giới thiệu về doanh nghiệp cũng như nhu cầu tuyển dụng. Với cách làm đó doanh nghiệp có thể tìm được các ứng viên có triển vọng ngay từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Hoặc doanh nghiệp tìm những sinh viên cuối khóa có đủ điều kiện nhận vào thực tập và làm luận văn tốt nghiệp. Những sinh viên này nếu thể

hiện được những khả năng cần thiết phù hợp với điều kiện lao động của công ty và nếu có nguyện vọng sau khi tốt nghiệp sẽ được tuyển dụng vào làm việc.

*\* Các cơ quan tuyển dụng*

Ở nước ta hiện nay các tổ chức này thường hoạt động dưới dạng trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm. Tùy theo cách thức hoạt động mà những trung tâm hay doanh nghiệp này đảm nhận các khâu tìm kiếm và tuyển chọn hay chỉ cung cấp các ứng viên cho các doanh nghiệp khách hàng.

*\* Sự giới thiệu của nhân viên*

Một người bình thường trung bình sẽ quen khoảng 300 người khác các công ty cần tận dụng nguồn cán bộ trong công ty để tìm được nguồn ứng viên dồi dào thông qua họ. Một số doanh nghiệp khi tìm người vào những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt thường tham khảo ý kiến của người quen, bạn bè hay nhân viên đang làm trong doanh nghiệp. Đây là phương pháp tuyển dụng khá hữu hiệu, nhanh chóng.

*\* Các ứng viên tự nộp đơn xin việc*

Ngày nay, do trình độ khoa học kỹ thuật phát triển, thông tin tuyển dụng được quảng cáo trên nhiều trang web tìm việc làm uy tín nên ngày càng có nhiều ứng viên tự tìm việc và nộp đơn ứng tuyển. Đây là một nguồn ứng viên đáng kể về số lượng nhưng không phải lúc nào họ cũng là ứng viên mà doanh nghiệp cần tìm.

Khi các ứng viên nộp đơn xin việc ở doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể chọn ra từ nguồn này những người có đủ điều kiện đối với yêu cầu của công việc đang cần tuyển dụng và tuyển dụng họ vào làm việc cho doanh nghiệp.

*\* Hội chợ việc làm*

Phương pháp này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng một thời điểm các ứng viên và các nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng đắn nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

Trên thị trường lao động hiện nay, số lượng lao động còn ứ đọng nhiều,

chất lượng đào tạo chưa được chú trọng, nạn thất nghiệp còn phổ biến. Do vậy để tìm một nhân viên có đầy đủ phẩm chất và năng lực để giao phó công việc thì không hề đơn giản. Những người có tài thường rất khó chiêu mộ, nhiều khi họ có những đòi hỏi rất cao, vì vậy việc tìm kiếm và thu hút nhân tài luôn là vấn đề nan giải đối với các nhà quản trị.

#### ***1.2.1.2.1. Xác định chức danh công việc cần tuyển mộ***

##### *Lập chiến lược và kế hoạch tuyển mộ*

Trong hoạt động tuyển mộ, xác định vị trí công việc công việc nhằm xác định đúng nhu cầu nhân sự trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng họ cần có đúng số lượng và loại nhân sự ở các vị trí công việc không, yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân lực như thế nào.

Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc, phân tích công việc cung cấp các thông tin cần thiết về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị bản tóm tắt về nhiệm vụ, trách nhiệm của công việc nào đó trong mối tương quan với công việc khác.

Doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp sau thay thế cho tuyển dụng:

*Giờ phụ trội:* Là giải pháp tổ chức người lao động làm thêm giờ ngoài thời gian làm việc chính.

*Hợp đồng gia công:* Là việc thuê các doanh nghiệp, cá nhân, cơ sở sản xuất hoặc doanh nghiệp có đủ khả năng sản xuất những mặt hàng gia công cho doanh nghiệp. Giải pháp này được thực hiện sẽ đem lại hiệu quả cho cả hai bên.

*Thuê lao động thời vụ:* Khi nhu cầu của cơ sở sản xuất tăng hay giảm theo tính thời vụ thì doanh nghiệp có thể thuê thêm lao động trong thời gian sản xuất gia tăng và cho họ nghỉ việc khi nhu cầu lao động giảm. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, tuyển chọn, vì những người này không có tên trong danh sách nhân sự của doanh nghiệp.

*Thuê lại nhân công của doanh nghiệp khác:* Nó giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tuyển dụng và tránh được những vấn đề về quản lý nhân sự.

Song nó có hạn chế là nhân viên cảm thấy họ không phải là nhân viên chính thức nên họ làm việc không hăng hái.

Xác định chức danh công việc cần tuyển mộ được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng đó là: Bản mô tả công việc và bản Bản yêu cầu của công việc.

Ø *Bản mô tả công việc*: Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính sau:

§ Nhận diện công việc: Bao gồm các thông tin về công việc như tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, thù lao công việc...

§ Mô tả thực chất công việc.

§ Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: Mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.

§ Chức năng, trách nhiệm trong công việc: Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ chính đó.

§ Quyền hạn của người thực hiện công việc: Xác định rõ quyền hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.

§ Điều kiện làm việc: Liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như là ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc...

Ø *Bản yêu cầu của công việc*: là bản trình bày ở các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Những yếu tố chính thường đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc là:

§ Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến các công việc như soạn thảo văn bản (Word, Excel...), biết đọc báo cáo, phân tích đánh giá thực tế và đề xuất ý kiến...

§ Kinh nghiệm công tác, tuổi, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình, tùy theo chức danh mà có yêu cầu cụ thể.

§ Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như sở

thích, tham vọng, tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, nguyện vọng cá nhân...

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc thi trắc nghiệm và phỏng vấn.

Bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc là kết quả của quá trình phân tích công việc của nhà quản trị nhân lực. Trên cơ sở kết quả phân tích, nhà quản trị nhân lực tiến hành tuyển dụng các ứng viên phù hợp cho từng công việc, đồng thời có kế hoạch sử dụng, đánh giá, phát triển nhân sự nhằm sử dụng đúng người, đúng việc, kích thích được người lao động phát huy được tối đa khả năng lao động sáng tạo, đóng góp cho doanh nghiệp và bản thân người lao động cũng vì thế mà không ngừng phát triển về mọi mặt.

#### **Ø Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ:**

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất cần nhiều nhân lực ở địa phương vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển.

Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài (< 1 năm, 3 năm, 5 năm). Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của các tổ chức đã xây dựng tương ứng (qui mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ).

#### **1.2.1.2.2. Thông báo tuyển mộ**

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: thiết kế thông tin tuyển dụng, xác định đích cần thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín của công ty và tính hấp dẫn trong công việc cần tuyển.



- Các chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu công việc chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.

- Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty...

Ø Các hình thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài phát thanh...

- Niêm yết các bản thông báo tại nội bộ doanh nghiệp, nơi đông người qua lại.

- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển.

- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.

- Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân...

### ***1.2.1.2.3. Thu thập và xử lý hồ sơ***

Bước này nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng đồng thời loại bỏ những ứng viên không đủ hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp và cả ứng viên.

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những giấy tờ sau:

\* Đơn xin tuyển dụng.

\* Bản khai lý lịch có chứng nhận của ủy ban nhân dân xã, phường.

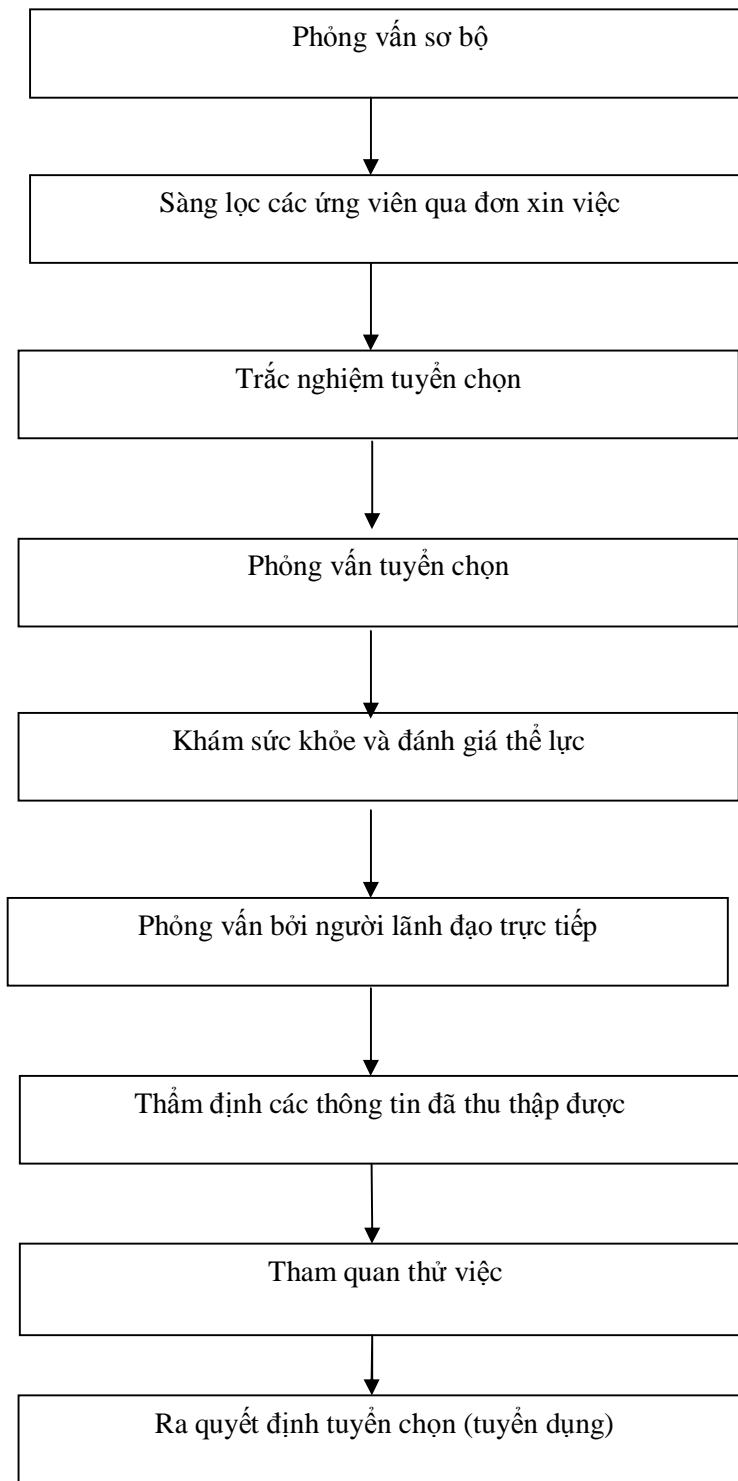
\* Giấy chứng nhận sức khỏe do bác sỹ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp.

\* Các chứng chỉ, bằng tốt nghiệp các trình độ chuyên môn, nghiệp vụ các kỹ năng cần thiết của người lao động.

Việc nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp. Khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có số lượng lớn ứng viên dự tuyển. Thậm chí bộ phận nhân sự có thể tiến hành phỏng vấn sơ bộ các ứng viên nhằm kiểm tra các kỹ năng và thẩm tra trình độ chính xác của các thông tin về ứng viên.

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. Sau đó sẽ quyết định danh sách các ứng viên tham gia thi tuyển.

### 1.2.2. Quy trình tuyển chọn nhân lực trong doanh nghiệp



**Sơ đồ 2.1: Quy trình tuyển chọn nhân lực trong doanh nghiệp**

(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội 2012)

### *1.2.2.1. Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ*

Sau khi chọn được những ứng viên thích hợp qua bước sàng lọc hồ sơ, nhà tuyển dụng sẽ tiến hành gặp mặt ứng viên và phỏng vấn sơ bộ. Quá trình phỏng vấn sẽ giúp loại một số ứng viên không đạt yêu cầu tiết kiệm thời gian công sức cho các bước sau, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Các câu hỏi phỏng vấn nên lấy các tiêu chuẩn về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện các công việc để đánh giá ứng viên, tránh lấy các yếu tố tuổi, giới, chủng tộc, tôn giáo, dân tộc, và các khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ những người nộp đơn xin việc. Những lý do chính để loại bỏ các ứng viên là họ chưa đáp ứng được yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện các công việc như không có các kỹ năng như đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu.

### *1.2.2.2. Sàng lọc qua đơn xin việc*

Sàng lọc qua đơn xin việc cũng là một cách để tiến hành loại bỏ một số ứng viên không đạt yêu cầu. Mỗi công ty sẽ có một mẫu đơn xin việc khác nhau yêu cầu ứng viên cung cấp đầy đủ thông tin mà nhà tuyển dụng cần. Thường đơn xin việc gồm 4 nội dung:

- Thông tin cá nhân: họ tên, ngày tháng năm sinh, hộ khẩu thường trú...
- Thông tin về quá trình đào tạo, trình độ học vấn, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được.
- Kinh nghiệm làm việc trước đó, kỹ năng đạt được, tiền lương, lý do thôi việc...
- Sở thích cá nhân, các vấn đề xã hội mà bản thân quan tâm...

Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho công ty. Thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

### **1.2.2.3. Trắc nghiệm tuyển chọn.**

Để giúp cho các nhà tuyển dụng nắm được các yếu tố 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 các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

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

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

- Trắc nghiệm về 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. Loại trắc nghiệm này được nhóm thành 3 loại là: khả năng thần kinh, khả năng thuộc bản năng, khả năng vận động tâm lý

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích: đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị. Phương pháp này sẽ cho chúng ta nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực: những trắc nghiệm này thường gồm những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của các nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, sự tham ô tiền bạc, sự không thật thà trong công việc.

- Trắc nghiệm y học: trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các

phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội như HIV...Hiện nay trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích các mẫu nước tiểu, phân tích các mẫu máu.

Khi thực hiện phương pháp trắc nghiệm trong tuyển chọn cần lưu ý đến tình trạng giả mạo khi trả lời các câu hỏi khi hội đồng đưa ra nhằm thuyết phục các nhà tuyển dụng các ứng viên thường đưa ra các câu trả lời sai sự thật, và cung cấp các thông tin không đúng.

#### **1.2.2.4. Phỏng vấn tuyển chọn.**

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình trao đổi thông tin giữa nhà tuyển dụng và ứng viên mà mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong trong tuyển chọn:

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

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

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

Các loại phỏng vấn

- Phỏng vấn theo mẫu: nhà tuyển dụng chuẩn bị sẵn một số câu hỏi rồi yêu cầu ứng viên trả lời, dựa vào tiêu chuẩn sẵn có để đánh giá ứng viên.

- Phỏng vấn tình huống: nhà tuyển dụng sẽ đưa ra một tình huống giả định hoặc có thật trong thực tế rồi yêu cầu ứng viên trả lời hay xử lý tình huống đó.

- Phỏng vấn mục tiêu: đây là phương pháp đúng đắn và có độ tin cậy nhất. Cuộc phỏng vấn dựa vào công việc cụ thể mà yêu cầu các ứng viên phải trả lời theo những mục tiêu xác định từ trước.

- Phỏng vấn không có hướng dẫn: là cuộc trao đổi giữa nhà tuyển dụng và ứng viên mà không có chuẩn bị câu hỏi từ trước, chỉ là cuộc trao đổi về công việc bình thường.

- Phỏng vấn căng thẳng: nhà phỏng vấn đưa ra câu hỏi dồn dập, nặng nề yêu cầu ứng viên xử lý nhanh và có lòng vị tha.

- Phỏng vấn theo nhóm: cùng một câu hỏi nhà phỏng vấn hỏi nhiều người trong cùng một lúc yêu cầu ứng viên xử lý nhanh và tránh trùng lặp.

- Phỏng vấn hội đồng: cả hội đồng tuyển dụng phỏng vấn một ứng viên, đây thường là phỏng vấn đối với vị trí tuyển dụng quan trọng để đánh giá được công bằng và toàn diện.pppp

Các thông tin thu được từ phỏng vấn sẽ giúp cho nhà tuyển dụng đánh giá toàn diện hơn về ứng viên, tuy nhiên để phỏng vấn đạt hiệu quả các nhà tuyển dụng cần có sự chuẩn bị kỹ về nội dung cũng như cách thức phỏng vấn sẽ đem lại hiệu quả tốt nhất.

#### ***1.2.2.5. Khám sức khỏe và đánh giá thể lực .***

Để đảm bảo cho các ứng viên có đủ sức khỏe làm việc lâu dài trong các tổ chức. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

#### ***1.2.2.6. Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp***

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

#### ***1.2.2.7. Thẩm định các thông tin đã thu thập được***

Để xem thông tin ứng viên đã cung cấp cho nhà tuyển dụng có chính xác hay không, nhà tuyển dụng cần tiến hành thẩm tra các thông tin đó. Có nhiều cách để thẩm định các thông tin của ứng viên như trao đổi với các tổ

chức cũ mà người lao động đã làm việc hoặc là nơi cấp văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

#### ***1.2.2.8. Thẩm định các thông tin đã thu thập được***

Đây là khoảng thời gian giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc. Trong giai đoạn thử việc, các công nhân, nhân viên mới được nhận những lời chỉ bảo và khuyến khích đặc biệt để giúp họ phát triển kỹ năng và khả năng để tiến hành công việc đầy đủ. Cuối giai đoạn thử việc, họ sẽ nhận được các thông tin phản hồi về thành tích của họ từ những người giám sát hoặc những người đã kèm cặp họ. Những công nhân viên thất bại trong quá trình thử việc sẽ bị sa thải.

Thời gian thử việc, lương bổng trong quá trình thử việc cũng như các chính sách khác do nhà tuyển dụng đưa ra và sự thỏa thuận giữa 2 bên.

#### ***1.2.2.9. Ra quyết định tuyển chọn.***

Sau khi hết quá trình thử việc thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần, theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà nhà nước ban hành.

#### ***1.2.2.10. Ra quyết định tuyển chọn.***

Quá trình tuyển dụng nhân sự 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 được những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng nghiệp vụ cần thiết cho công việc 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 điều kiện của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến



hiệu quả sử dụng lao động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy doanh nghiệp cần lưu ý đến sự tác động của các yếu tố môi trường tới công tác tuyển dụng để có kết quả tuyển dụng tốt nhất.

### **1.3. Những nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của Doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

\* *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.

\* *Yếu tố văn hoá-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 phẩm chất và ý thức con người được nâng cao. Vì thế sẽ nâng cao chất lượng của các ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng. Điều này sẽ ảnh hưởng tới chính sách và mục tiêu của công tác tuyển dụng của doanh nghiệp, chúng phải phù hợp với sự phát triển của xã hội. Ngược lại nếu một xã hội đó còn tồn tại những hủ tục và tư duy lạc hậu thì con người dễ bị thụ động trước những tình huống bất ngờ và luôn đi sau sự phát triển, tiến bộ của loài người, do vậy mà công tác tuyển dụng sẽ gặp nhiều khó khăn và trở ngại.

Mặt khác ý thức xã hội cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng của doanh nghiệp. Đối với những công việc mà xã hội quan tâm, được nhiều người mong muốn thì doanh nghiệp có thể tuyển được những ứng viên giỏi.

Ngược lại khi quan niệm của xã hội về một loại công việc nào đó không tốt thì sẽ là một cản trở lớn đối với các tổ chức cần tuyển dụng lao động vào công việc đó, khó mà tuyển được lao động đáp ứng tốt công việc của tổ chức hay doanh nghiệp mình.

\* *Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của nhà nước về công tác tuyển dụng:* Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. Các doanh nghiệp có những phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng áp dụng phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của luật lao động.

Doanh nghiệp phải chấp hành các quy định về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên của nhà nước trong tuyển dụng. Chẳng hạn khi nhà nước yêu cầu ưu tiên tuyển dụng quân nhân xuất ngũ thì trong trường hợp này cùng với các ứng viên có đủ tiêu chuẩn, trình độ và điều kiện như nhau doanh nghiệp phải xếp thứ tự ưu tiên cho lực lượng lao động trên.

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

\* *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động:* Yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp và công tác tuyển dụng, nếu trên thị trường lao động đang dư thừa loại lao động mà doanh nghiệp cần tức là cung lớn hơn cầu điều này sẽ có lợi cho công tác tuyển dụng. Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng được lao động có trình độ cao và khá dễ dàng. Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung ứng cử viên càng nhiều và công ty càng dễ thu hút và tuyển chọn lao động.

Ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, tuyển dụng

ngay nếu không nguồn nhân lực này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này doanh nghiệp phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian lớn để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu tuyển dụng. Doanh nghiệp phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng cử viên để thu hút họ tham gia vào tuyển dụng.

\* *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 công ty 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 cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít nhân sự hơn.

### **1.3.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

Có nhiều nhân tố bên trong có thể ảnh hưởng đến kết quả thu hút, tuyển chọn ứng viên cho công việc của công ty. Bao gồm các nhân tố sau:

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

\* *Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp* : Người lao động luôn muốn được làm việc ở một công ty có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa bị mất việc, có khả năng phát triển được tài năng của mình. Đây là điều kiện tốt để một công ty thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Nếu một công ty có uy tín về chất lượng sản phẩm thì cũng có nghĩa là công ty đang sở hữu nhiều lao động giỏi và có khả năng thu hút các ứng cử viên có trình độ và năng lực. Ngược lại nếu hình ảnh và uy tín của công ty bị đánh giá là thấp thì triển vọng thu hút ứng cử viên là

thấp, khó có khả năng thu hút ứng cử viên giỏi. Hình ảnh và uy tín của công ty được các ứng cử viên đánh giá bao gồm cả lợi thế theo giá trị hữu hình và giá trị vô hình.

Các doanh nghiệp cần chú ý nâng cao cả hai mặt này để có sức hút mạnh đối với các ứng cử viên.

\* *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*: Công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển dụng. Chi phí cho tuyển dụng càng cao chứng tỏ công tác chuẩn bị cho tuyển dụng càng tốt thì hiệu quả của tuyển dụng càng cao. Ở một số công ty nhỏ năng lực tài chính thấp đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng công tác này là thấp.

Các doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp.. Doanh nghiệp nào trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ có nhiều khả năng thu hút nhiều ứng viên giỏi, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

Việc tuyển dụng các nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều bởi nhu cầu nhân sự của các bộ phận hoặc tính chất của từng công việc. Tùy từng giai đoạn mà mỗi bộ phận có nhu cầu nhân sự khác nhau và cũng tùy từng bộ phận mà có nhu cầu tuyển dụng khác nhau. Với từng công việc cụ thể sẽ tuyển chọn các nhân viên có phẩm chất khác nhau. Ví dụ, có những công việc đòi hỏi kỹ năng nhưng cũng có những công việc đòi hỏi khả năng học hỏi. Bản thân công việc cũng ảnh hưởng tới khả năng thu hút ứng viên, những công việc được đánh giá là hấp dẫn, thu nhập cao, nhiều cơ hội thăng tiến, an toàn, vị trí xã hội cao... sẽ thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

\* *Số lượng và chất lượng của cán bộ nhân lực*: Công ty muốn tuyển dụng được nhiều người tài đáp ứng cả về số lượng và chất lượng ứng viên thì trước hết công ty phải có đội ngũ tuyển dụng đầy đủ cả về số lượng và chất lượng, có như vậy mới xây dựng được công tác tuyển dụng hiệu quả, tiết kiệm chi phí mà lại tuyển được đúng người, đúng việc.

\* *Thái độ của nhà quản trị:* Thái độ của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng. 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 năng. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên kém hơn mình thì công ty sẽ làm ăn 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. Nhà quản trị cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, làm sao để các ứng viên có thể tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ, có như vậy công tác tuyển dụng mới có chất lượng cao.

\* *Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp:* Mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Công ty cũng có bầu không khí văn hóa của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp. Bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

## **1.4. Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp**

### ***1.4.1. Tác dụng của đánh giá hiệu quả tuyển dụng***

Khi làm bất kì việc gì thì chúng ta đều quan tâm tới hiệu quả làm việc và kết quả đạt được, trong tuyển dụng cũng vậy, hiệu quả của quá trình tuyển dụng là lựa chọn cần phải được đánh giá đầu tiên. Như vậy, chúng ta cần phải đặt ra một số câu hỏi, ví dụ như: phải mất bao nhiêu lâu từ khi xác định vị trí cần tuyển tới ngày làm việc đầu tiên của ứng viên? Có bao nhiêu hồ sơ ứng tuyển đạt chất lượng tới tuyển dụng? Chi phí trung bình cho cả quá trình tuyển dụng và cho một vị trí thích hợp là bao nhiêu? Đây là tỷ lệ lựa chọn thực, nói cách khác là có bao nhiêu ứng viên thích hợp trước khi đưa ra quyết định cuối cùng về công việc? Đây là tỷ lệ phần trăm bị loại trong tháng đầu tiên, trong thời gian thử việc, trong năm đầu tiên? Cũng cần phải đánh giá các công cụ lựa chọn có ích như thế nào để có thể cho phép tuyển dụng được ứng viên xuất sắc, người sẽ hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ gắn liền với công

việc. Liên quan đến việc hoà nhập tổ chức, nếu phát hiện ra rằng sự trông đợi của người mới tuyển hay của tổ chức không được thoả mãn, cần xác định các hoạt động để sửa đổi tình hình

#### **1.4.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tuyển dụng**

- Tỷ lệ sàng lọc: trong quá trình tuyển dụng cần phải xác định xem cần phải tuyển bao nhiêu người cho một vị trí, tỷ lệ sàng lọc gthể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người được chấp nhận vào bước tiếp theo, chúng ta cần phải xác định được tỉ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

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

- Thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu, tuyển dụng được đúng người theo yêu cầu của công việc hay không?

- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc. Các tiêu chuẩn chung để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa? Đã bao quát được hết các trường hợp phải loại bỏ chưa?

- Chi phí tuyển dụng gồm: Chi phí quảng cáo, chi phí cho người quản lý và cán bộ tuyển dụng thực hiện các khâu trong quá trình tuyển dụng: Lương, thưởng; đi lại; di chuyển; cơ sở vật chất... Các chi phí khác. Chi phí tuyển dụng phụ thuộc vào nhiều nhân tố như tỷ lệ tuyển chọn, loại lao động và vị trí việc làm cần tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng, thị trường lao động....

- Lòng trung thành của người lao động như tính tỷ lệ vòng quay nhân viên: tỷ lệ vòng quay nhân viên (%); tỷ lệ vòng đời nhân viên; tỷ lệ nhân viên muốn ra đi.

### **1.5. Kinh nghiệm về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp**

#### ***Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần chuyển phát nhanh DHL***

Công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần CPN DHL có một số điểm nổi bật chẳng hạn như có sự chuẩn bị kỹ lưỡng về công tác tuyển dụng để phục

vụ cho quá trình tuyển dụng. Công ty sử dụng cả hai nguồn tuyển mộ bên trong và bên ngoài tạo nên sự đa dạng về nguồn nhân lực được tuyển mộ, giúp thu hút được nhiều ứng viên tham gia ứng tuyển, phương pháp tuyển mộ đa dạng ngoài phương pháp tuyển mộ trong công ty thì hiện nay công ty đang chú trọng đầu tư từ phương pháp tuyển mộ bên ngoài công ty là chủ yếu, phương pháp tuyển mộ công ty sử dụng chủ yếu hiện nay là thông báo rộng rãi trên các trang Web đăng tin tuyển dụng uy tín hiện nay, thời gian đăng tuyển dài giúp công ty tìm được lượng ứng viên lớn, Công ty đã xây dựng được mẫu thông báo tuyển dụng khá chi tiết, cụ thể và đầy đủ thông tin cần thiết. Công ty khá chú trọng đến vấn đề định hướng nhân viên mới như đào tạo lao động mới, bố trí lao động mới, giới thiệu về truyền thống lịch sử, văn hóa, tầm nhìn, sứ mệnh và nhiệm vụ của doanh nghiệp trong tương lai. Mục tiêu tuyển dụng của công ty là tạo ra được đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, đầy năng lực, gắn bó lâu dài với công ty nên Công ty cổ phần Nhiệt điện Thăng Long chịu đầu tư khá nhiều cho công tác tuyển dụng đặc biệt là công ty có chính sách ưu tiên đặc biệt những nhân viên có thâm niên, có kinh nghiệm lâu năm của đối thủ cạnh tranh bằng các chức danh, và mức lương hậu hĩnh, có chế độ lương thưởng tốt, được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định pháp luật (BHXH, BHYT, BHTN, chế độ nghỉ phép năm), thưởng các ngày lễ, nghỉ mát, thưởng cuối năm.v.v... Môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, cơ hội thăng tiến cao. Công ty có trụ sở chính tại Hà Nội . TP Hà Nội là nơi tập trung nhiều người giỏi, có trình độ cao nên công ty có thể tìm được nhiều ứng viên phù hợp với nhu cầu cần tuyển. Môi trường làm việc thân thiện, tích cực.

#### ***Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Tổng Công ty Bưu Chính Viettel***

Công tác tuyển dụng của Tổng Công ty Bưu Chính Viettel cũng có một số điểm nổi bật chẳng hạn như quá trình tuyển dụng có sự phân công cụ thể rõ ràng từng bộ phận cũng như cá nhân thực hiện và chịu trách nhiệm một cách khoa học, quy trình tuyển dụng khá chặt chẽ đầy đủ các bước cơ bản ( nộp hồ sơ- sơ tuyển- thi tuyển- phỏng vấn- nhận việc). Công ty có chính sách

ưu tiên đặc biệt đối với con em cán bộ trong ngành đây là một chính sách tốt giúp cho cán bộ công nhân viên trong công ty gắn bó lâu dài với công ty, coi công ty như một gia đình. Công ty chỉ tuyển những người được đào tạo đúng chuyên ngành cần tuyển ví dụ như nhân viên kỹ thuật phải tốt nghiệp từ các trường Đại học Bách Khoa, Đại học Sư phạm chính viễn thông, Ngoại Thương... Bên cạnh đó, chương trình tiếp đón và định hướng cho nhân viên mới trong ngày đầu tiếp nhận thử việc, nhằm giúp nhân viên mới có thể sớm thích nghi và hòa nhập với công việc mới, môi trường mới. Công ty cũng cam kết thực hiện đầy đủ các quy định của nhà nước về chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ nghỉ phép... Bên cạnh đó còn có các chế độ khác như bồi dưỡng độc hại, đưa nhân viên đi điều dưỡng để đủ sức khỏe làm việc...

Tuy nhiên vẫn có một số điểm chưa được hoàn thiện, hoạt động kiểm tra đánh giá công tác tuyển dụng tại Công ty chưa được chú trọng. Bản thông báo tuyển mộ còn sơ sài, chưa cung cấp được đầy đủ thông tin cần thiết cho ứng viên tham gia ứng tuyển, như vậy sẽ gây vất vả cho khâu sơ tuyển sàng lọc hồ sơ. Ứng viên được tuyển vào công ty chủ yếu là sinh viên mới tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung cấp ra nên chưa có kinh nghiệm làm việc đòi hỏi công ty phải đầu tư nhiều cho khâu đào tạo thử việc.

Từ những thành quả đạt được cũng như những thiếu sót còn tồn tại trong hoạt động tuyển dụng của hai Công ty nêu trên, ta có thể rút ra một số bài học đáng lưu ý trong hoạt động tuyển dụng như sau:

- *Một là*, công ty nên chú trọng cả nguồn và phương pháp tuyển mộ cả bên trong lẫn bên ngoài, và cần xác định khoanh vùng rõ ràng về thời gian, và địa điểm tuyển mộ.

- *Hai là*, thông báo tuyển dụng cần cung cấp thông tin đầy đủ, chi tiết, và có độ thẩm mỹ cao, bắt mắt, nhằm thu hút sự chú ý của các ứng viên.

- *Ba là*, công tác tuyển dụng cần được lên kế hoạch cụ thể, chi tiết, khoa học, chu đáo, tính toán, để đạt được hiệu quả cao, và tránh tổn thất nhiều về thời gian, tài chính, nhân lực...

- *Bốn là*, đội ngũ tuyển dụng cần có đủ cả về số lượng và bề dày kinh nghiệm cũng như chuyên môn phù hợp.



- *Năm là*, cần chú trọng vào vấn đề định hướng hội nhập doanh nghiệp cho nhân viên mới một cách bài bản, chuyên sâu. Bước này là bước khá quan trọng trong quá trình tuyển dụng, nhưng lại bị nhiều doanh nghiệp coi nhẹ, hoặc bỏ qua.

- *Cuối cùng*, cần thực hiện công tác đánh giá kết quả tuyển dụng sau mỗi kỳ tuyển dụng nhằm tổng hợp và rút ra kinh nghiệm cho những kỳ tuyển dụng sau đạt hiệu quả cao hơn các kỳ tuyển dụng trước.

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN

#### 2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Chuyên Phát Nhanh Bưu điện

##### 2.1.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần chuyên phát nhanh bưu điện

- **Tên giao dịch:** CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN

- **Tên viết tắt:** VNPOST EXPRESS., JSC

- **Trụ sở chính:** Số 01 Tân Xuân, Xuân Đình, Từ Liêm, Tp. Hà Nội

- **Điện thoại:** (84-04) 3757 5577                      Fax: (84-04) 3757 6144

- **Website:** [www.ems.com.vn](http://www.ems.com.vn)

- **Logo:**



- **Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số:** 0103009824 do Sở Kế hoạch & Đầu tư Tp. Hà Nội cấp lần đầu ngày 02 tháng 11 năm 2002, đăng ký thay đổi lần thứ 4 số 0101826868 do Sở Kế hoạch & Đầu tư Tp. Hà Nội cấp ngày 25/11/2013.

- **Vốn điều lệ theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 4 số 0101826868:** 91.591.280.000 đồng (*Chín mươi một tỷ năm trăm chín mươi một triệu hai trăm tám mươi nghìn đồng*)

- **Vốn thực góp:** 91.591.252.374 đồng (*Chín mươi một tỷ năm trăm chín mươi một triệu hai trăm năm mươi hai nghìn ba trăm bảy mươi tư đồng*)

- **Hoạt động chính theo Giấy phép Đăng ký kinh doanh**

- Kinh doanh các dịch vụ chuyển phát nhanh trong nước và quốc tế: Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS, dịch vụ chuyển phát trong ngày, dịch vụ chuyển phát nhanh hàng nặng, hàng công kênh và các sản phẩm khác;

- Kinh doanh dịch vụ vận chuyển, giao nhận hàng hóa, kho vận;
- Kinh doanh vật tư, thiết bị bưu chính viễn thông;
- Quản lý, vận hành, lắp đặt, bảo dưỡng sửa chữa và khai thác các thiết bị, phương tiện bưu chính, viễn thông;

- Đại lý cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông.

- **Sản phẩm dịch vụ chính:** Kinh doanh các dịch vụ chuyển phát nhanh trong nước và quốc tế; kinh doanh dịch vụ vận chuyển, giao nhận hàng hóa, kho vận; cho thuê văn phòng; đại lý cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông

**\* Quá trình hình thành và phát triển:**

Công ty cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện (VNPost Express) được thành lập theo quyết định phê duyệt Đề án số 29/QĐ-ĐABC-HĐQT ngày 24 tháng 01 năm 2005 của Hội đồng quản trị Trong Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là VNPT).

Theo giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu số 0103009824 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp ngày 02 tháng 11 năm 2005, vốn điều lệ đăng ký của Công ty là 70 tỷ đồng. Đến nay vốn điều lệ của Công ty theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 4 số 0101826868 do Sở Kế hoạch & Đầu tư Tp. Hà Nội cấp ngày 25/11/2013 là 91.591.280.000 đồng, vốn thực góp là 91.591.252.374 đồng.

Năm 2009: Công ty chính thức mở rộng hoạt động kinh doanh ra hai khu vực lấy trụ sở 2 tại Tp Đà Nẵng đặt 868 Nguyễn Hữu Thọ Quận Cẩm Lệ, Tp Đà Nẵng.

Trụ sở 3 tại Tp Hồ Chí Minh đặt 36 Bis Ba Vì, phường 4, Quận Tân Bình, Tp Hồ Chí Minh.

Năm 2011-2013: Công ty mở rộng hệ thống các đại lý khắp 63 tỉnh thành, Với hơn 6.000 bưu cục đã giúp cho việc nhận bưu gửi của khách hàng được nhanh chóng, tiện lợi hơn và nhận được sự tin yêu tin tưởng sử dụng của khách hàng về dịch vụ chuyển phát nhanh Bưu điện. Chuyển phát nhanh Bưu Điện luôn lấy tôn chỉ lấy chữ Tâm và tận tụy lên hàng đầu trong phong cách phục vụ tới khách hàng.

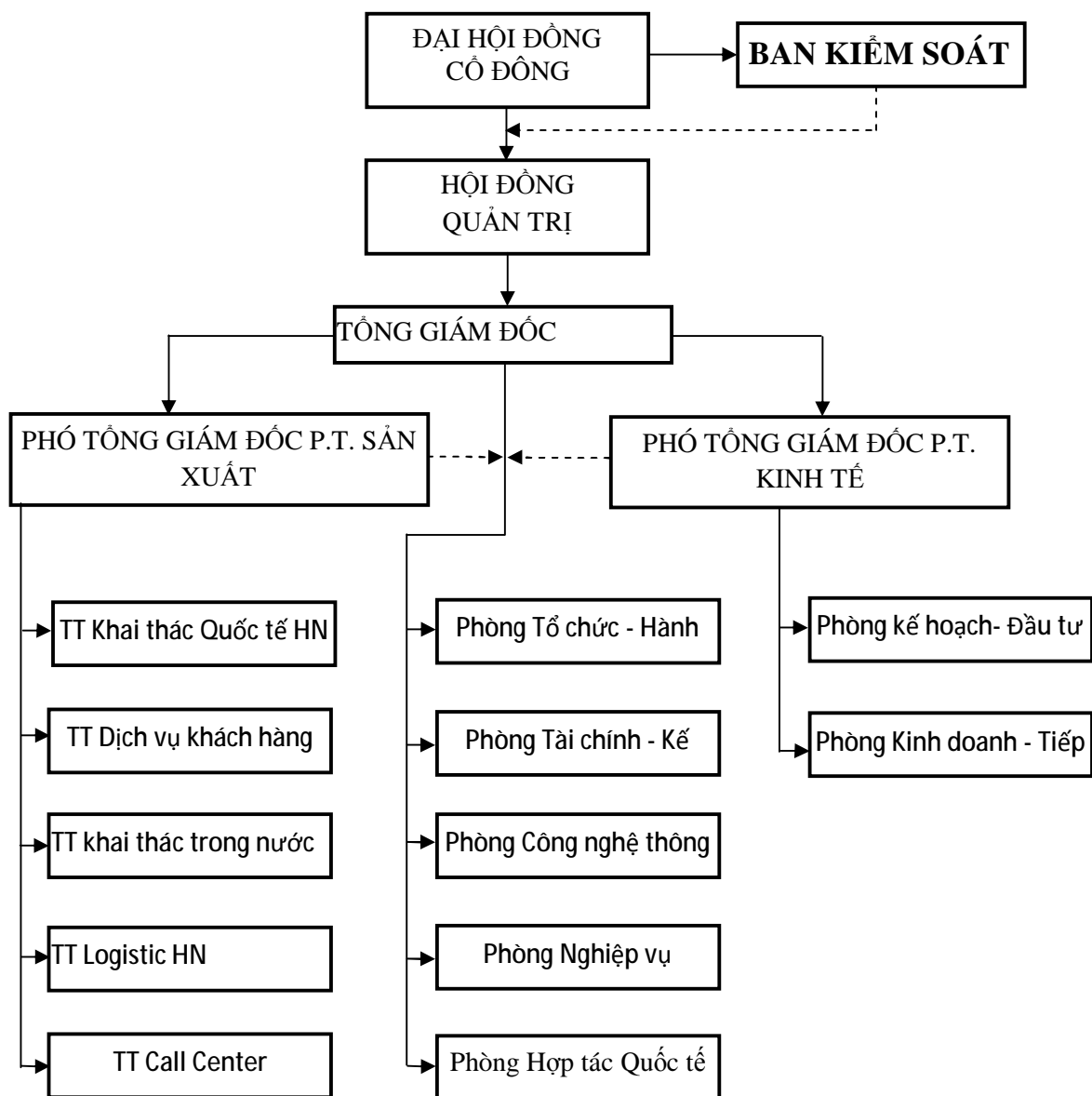
Năm 2014 đến nay: Công ty Cp CPN Bưu Điện Đã mở 4 giao dịch được phân bổ đồng đều giao dịch đầu mối tại các quận Trung tâm tại Tp Hà Nội. Hợp tác Hiện nay công ty có quan hệ chặt chẽ với các đối tác như UPS, USPS, JNE, ABC, ARMEX, CITYLINK...

**Bảng 2.1. Hệ thống bưu cục giao dịch tại Hà Nội cuối năm 2015**

STT	Chi nhánh	Địa chỉ	Thời điểm khai trương	Diện tích ban đầu (m <sup>2</sup> )	Tổng nhân sự ban đầu
1	Chi nhánh Giao dịch Hồng Hà	831 Hồng Hà, Hoàn Kiếm ,	2005	1000	120
2	Chi nhánh Giao dịch Tân Xuân	Số 1 Tân Xuân, Xuân Đình, Quận Từ Liêm	12/06/2007	3000	300
3	Chi nhánh Giao dịch Đặng Tiến Đông	Số 27 Đặng tiến Đông, Quận Đống Đa.	08/08/2009	1500	135
4	Chi nhánh Giao dịch Thanh Xuân	Số 171 lán Hạ, Thanh Xuân	1/3/2015	700	89

### 2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức

\* Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của công ty CP CPN Bưu Điện( EMS)

( Nguồn: báo cáo thường niên 2014 tổng công ty CPN Bưu điện)

\* Chức năng và nhiệm vụ

**Đại hội đồng cổ đông:** Là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty

**Hội đồng quản trị có các quyền**

Quyết định cơ cấu tổ chức của Công ty. Quyết định chiến lược, kế

hoạch phát triển và kế hoạch kinh doanh hàng năm của Công ty. Các quyền khác được quy định tại Điều lệ công ty.

**Ban kiểm soát:** thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động quản trị và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty. Kiểm tra các báo cáo tài chính hàng năm, sáu tháng và hàng quý trước khi đệ trình Hội đồng quản trị. ..

**Tổng Giám đốc:** gồm 3 người là tổng giám đốc và 2 phó tổng giám đốc

Ký kết và tổ chức thực hiện các hợp đồng kinh tế, hợp đồng dân sự và các loại hợp đồng khác phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động khác của Công ty.

**Các phòng ban nghiệp vụ:**

**Phòng Kế hoạch – Đầu tư:** Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện. Lập kế hoạch và thực hiện các công tác đầu tư, quản lý vật tư tiền vốn; tổ chức quản lý điều hành và hướng dẫn thực hiện công tác đầu tư xây dựng cơ bản của Công ty.

**Phòng Hợp tác quốc tế :** Là đơn vị có chức năng tham mưu, giúp Tổng Giám đốc Công ty quản lý, điều hành về các lĩnh vực: Hợp tác quốc tế, công tác đối ngoại với các đối tác nước ngoài, các hợp đồng hợp tác trực tiếp với nước ngoài.

**Phòng Tài chính - Kế toán:** Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và tổng Giám đốc thực hiện. Triển khai và thực hiện có hệ thống công tác quản lý tài chính, kế toán, thống kê của Công ty theo quy định của Luật Kế toán, Luật Thống kê và các quy định hiện hành của Nhà nước và của Công ty.

**Phòng Tổ chức - Hành chính** Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và tổng Giám đốc thực hiện thiết lập và phát triển tổ chức; quản lý và phát triển nguồn nhân lực; quản lý và tổ chức thực hiện công tác tổ chức cán bộ, lao động tiền lương; thực hiện các công tác hành chính để đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

**Phòng Nghiệp vụ Công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu Điện :** Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và tổng Giám đốc

thực hiện: quản lý các vấn đề liên quan đến lĩnh vực thể lệ, nghiệp vụ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

**Phòng Công nghệ thông tin** : Là đơn vị chức năng tham mưu giúp Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc thực hiện quản lý, triển khai, thực hiện một cách có hệ thống mạng máy tính và các ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty.

**Trung tâm Call Center** : Chịu trách nhiệm tiếp nhận thông tin và giải quyết khiếu nại của khách hàng gọi đến Tổng đài; Quản lý, lưu giữ và khai thác toàn bộ các E1 của đơn vị phát chuyển sang; hàng tuần báo cáo các thông tin cần thiết cho Tổng Giám đốc Công ty và thông tin cho các đơn vị khác có liên quan để giải quyết công việc nhanh chóng, kịp thời; Thực hiện các yêu cầu khác của Tổng Giám đốc giao cho.

**Trung tâm Logistic HN** Là đơn vị sản xuất trực thuộc Công ty, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng thực hiện toàn bộ quy trình khai thác, vận chuyển, giao nhận và phát các sản phẩm dịch vụ chuyển phát nhanh thuộc khu vực phía Bắc theo các Hợp đồng đại lý ký giữa Công ty và các hàng chuyển phát nhanh quốc tế như : OA Cargo, JNE, KCH, GeoPost...

**Trung Tâm Khai thác trong nước tại Hà Nội** Là đơn vị sản xuất trực thuộc Công ty, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng thực hiện toàn bộ quy trình khai thác chia chọn, giao nhận vận chuyển các sản phẩm chuyển phát nhanh EMS trong nước chiều đi, chiều đến phát sinh tại địa bàn các tỉnh, TP khu vực phía Bắc.

**Trung tâm Khai thác Quốc tế tại Hà Nội** Là đơn vị sản xuất trực thuộc Công ty, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng thực hiện toàn bộ quy trình từ khâu hoàn tất thủ tục hải quan đến khâu khai thác chia chọn, giao nhận vận chuyển các sản phẩm chuyển phát nhanh EMS quốc tế từ nước ngoài gửi đến các tỉnh, TP khu vực phía Bắc và các sản phẩm chuyển phát nhanh EMS quốc tế từ các tỉnh, TP khu vực phía Bắc gửi đi 102 nước trên thế giới

**Trung tâm Dịch vụ khách hàng tại Hà Nội** Là đơn vị sản xuất trực thuộc Công ty, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, có chức năng triển khai thực hiện các công việc giao dịch trực tiếp với khách hàng nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu sử dụng các dịch vụ chuyển phát nhanh của khách hàng trên địa bàn Tp. Hà Nội. Đồng thời, chịu trách nhiệm tổ chức mạng tới phát các sản phẩm EMS trong nước và EMS quốc tế gửi đến địa bàn TP Hà Nội

## ***2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty***

### ***2.1.2.1. Loại hình kinh doanh dịch vụ***

• Dịch vụ chính: Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước tới 63 tỉnh thành;

• Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS quốc tế tới 102 quốc gia và vùng lãnh thổ ;

• EMS HSXT (hồ sơ xét tuyển vào các trường Cao đẳng, Đại học);

EMS thỏa thuận; EMS VISA đi Mỹ; EMS Hồ sơ và Hộ chiếu công vụ.

• Dịch vụ gia tăng: EMS hỏa tốc; EMS hẹn giờ; EMS phát ngày hôm sau (MES NDD)

• - Dịch vụ cộng thêm: Nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, đến nay dịch vụ EMS đã phát triển tới 11 dịch vụ cộng thêm được sử dụng với dịch vụ EMS trong nước như sau;

• -Dịch vụ phát tận tay. Dịch vụ khai gi. Dịch vụ báo phát (báo phát qua tin nhắn và báo phát ghi số). Dịch vụ rút bưu gửi. Thay đổi họ tên, địa chỉ người nhận.

• Dịch vụ phát hàng thu tiền COD trong nước. Dịch vụ nhận tại địa chỉ. Dịch vụ Thu cước người nhận (EMSC). Dịch vụ người nhận trả tiền (EMS PPA). Dịch vụ EMS kiểm đếm. Dịch vụ tra cứu bằng tin nhắn SMS 8176

### ***Vị thế công ty***

Vị thế của công ty trong ngành

Là một trong những doanh nghiệp trong nước tham gia vào lĩnh vực chuyển phát nhanh từ những ngày đầu, Công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh



Bưu Điện đã tạo được uy tín trên thị trường đồng thời nhận được sự hợp tác gắn bó lâu dài của nhiều khách hàng trong và ngoài nước. Hiện nay, Công ty có quan hệ chặt chẽ và trở thành đối tác tin cậy với các hãng chuyên phát nhanh quốc tế hàng đầu trên thế giới như : UPS, USPS, JNE, ABC, ARMEX,

CITYLINK, ... Phương tiện vận chuyển đã trở thành phương tiện không thể thiếu đối với các công ty hoạt động trong lĩnh vực chuyển phát nhanh. Để đảm bảo các bưu gửi chuyển phát nhanh đến được tay địa chỉ người nhận một cách nhanh nhất, đúng thời gian đã cam kết với khách hàng, Công ty Chuyển phát nhanh Bưu Điện đã lựa chọn những đối tác cung cấp dịch vụ về hàng không hàng đầu trên thế giới như Vietnam airline, Cathay Pacific, Singapore airline, Air France, Thai airway...

Với ưu thế thuận lợi là có sẵn cơ sở vật chất, mạng lưới bưu cục, chuyển phát rộng khắp trên toàn quốc, với đội ngũ cán bộ công nhân viên đông đảo cùng tác phong làm việc chuyên nghiệp, chất lượng sản phẩm dịch vụ tốt nên dịch vụ chuyển phát nhanh của Công ty được khách hàng tin tưởng và sử dụng rộng khắp. Công ty CP Chuyển phát nhanh Bưu Điện là một thành viên của Tổng Công ty Bưu Điện Việt Nam với tiềm lực tài chính vững mạnh và bề dày trong lĩnh vực Bưu chính nên hỗ trợ cho công ty rất nhiều trong hoạt động kinh doanh

Bên cạnh đó, với hệ thống quản trị và điều hành có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực bưu chính nói chung và chuyển phát nhanh nói riêng, đã góp phần tạo nên một sự khác biệt và nâng cao sức cạnh tranh của Công ty so với các doanh nghiệp trong cùng ngành. Tuy nhiên, dịch vụ chuyển phát nhanh hiện nay đang bị cạnh tranh gay gắt trên thị trường bởi nhiều công ty, hãng lớn nước ngoài. Do đó, Công ty phải nâng cao chất lượng dịch vụ, đẩy mạnh đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, đầu tư nâng cấp trang thiết bị, công nghệ mới và cơ sở hạ tầng, đẩy mạnh hoạt động quảng cáo tiếp thị để nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh của mình..

### **Triển vọng phát triển của ngành**

Cuộc sống hiện đại, với sự chạy đua về thời gian và đặt ra nhu cầu cấp

nhật thông tin và trao đổi hàng hóa một cách nhanh chóng đã tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của dịch vụ bưu chính nói chung và dịch vụ chuyển phát nhanh nói riêng. Từ khi được cung cấp đến nay, dịch vụ chuyển phát nhanh ngày càng thu hút nhiều sự quan tâm chú ý của khách hàng và trở thành một nhu cầu thiết yếu đối với người sử dụng. Với mạng lưới của dịch vụ phát triển rộng khắp, phổ cập đã giúp người dân có thể sử dụng thông tin, trao đổi với nhau mà không cần đi lại góp phần giảm thiểu chi phí, thời gian đồng thời đảm bảo được sự chính xác, an toàn, bảo mật của thông tin, hàng hóa. Vì vậy dịch vụ chuyển phát nhanh ngày càng được cá nhân, doanh nghiệp tin tưởng, sử dụng, và có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công trong hoạt động kinh doanh. Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ, kinh tế thị trường phát triển, các mối quan hệ kinh tế, thương mại trong nước và quốc tế ngày càng tăng nhanh và mở rộng nên nhu cầu về trao đổi thông tin, hàng hóa ngày càng lớn đặc biệt là dịch vụ chuyển phát nhanh các chứng từ, tài liệu, hàng hóa. Sự phát triển của khoa học công nghệ cũng như sự tăng trưởng kinh tế của đất nước dẫn tới yêu

cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng ngày càng tăng, nên chắc chắn nhu cầu xã hội đã không chỉ dừng các dịch vụ bưu chính truyền thống. Người tiêu dùng yêu cầu phải có các dịch vụ thuận tiện hơn, nhanh chóng, bảo đảm và chất lượng tốt hơn là cơ sở cho nhiều dịch vụ mới trong đó có dịch vụ chuyển phát nhanh phát triển. Như vậy có thể thấy rằng, dịch vụ chuyển phát nhanh đã trở thành một phần tất yếu đáp ứng nhu cầu ngày một gia tăng của xã hội. Với những ưu điểm và chất lượng dịch vụ tiếp tục được nâng cao, triển vọng phát triển của dịch vụ chuyển phát nhanh là rất lớn.

#### ***Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của công ty từ 2013- 2015***

Nhìn vào bảng kết quả sản xuất 3 năm vừa qua của công ty CP chuyển phát nhanh bưu điện ta thấy sản lượng chuyển phát nhanh năm 2014 giảm so với 2013 nhưng sản lượng giảm không đáng kể là 6,79% nhưng tới năm 2015 lại tăng lên một cách đáng kể do việc tăng cường sản xuất dịch vụ chuyển phát cung nhu cầu của cá nhân, tổ chức, đây là tình trạng trung của các bưu

cục trong năm 2015 vì 2013 khoản thu nhập khác từ hợp đồng chuyển nhượng hoạt động kinh doanh cho Công ty Cổ phần UPS Việt Nam và khoản thu từ xóa sổ các khoản phải trả lớn.

Tổng tài sản năm 2015 giảm so với 2014 là 0,95% là do các khoản hao mòn tài sản ngày càng tăng và các chi phí dự phòng đầu tư tài chính dài hạn tăng nhưng không ảnh hưởng nhiều lắm tới tổng tài sản của công ty.

Trong 2 năm 2014 và 2015 cả lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty đều tăng lên một cách nhanh chóng so với năm 2013 thì tới năm 2014 đã tăng gấp 80 lần đây có thể coi là lợi nhuận không tương, và tới năm 2015 tăng gấp 3 lần so với năm trước đó do việc mở rộng sản xuất cũng như lợi nhuận thu về từ các khoản đầu tư góp vốn vào các công ty khác mang lại hiệu quả cao. Nguồn vốn của công ty ngày càng tăng do vốn của chủ sở hữu ngày càng tăng đây là kết quả của việc kinh doanh có hiệu quả và các khoản lợi nhuận không chia mà các cổ đông góp vốn giữ lại để đầu tư phát triển.

**Bảng 2.1: Bảng kết quả sản xuất kinh doanh từ 2013- 2015 của công ty CPCPN Bưu Điện**

TT	Chỉ tiêu	Năm 2013 (tỷ đồng)	Năm 2014 (tỷ đồng)	Năm 2015 (tỷ đồng)	Tăng trưởng 2014/2013(%)	Tăng trưởng 2015/2014(%)
1	Sản lượng dịch vụ	5.822,63	5.427,34	6244,9	93,21	115,06
2	Tổng tài sản	11.795,14	12.072,54	11.958,36	102,35	99,05
3	Vốn chủ sở hữu	2.951,92	4.156,07	5.522	140,79	132,87
4	Vốn điều lệ	3.262,35	3.262,35	3.226,35	100,00	100,00
5	Doanh thu thuần	3.738,17	4.130,56	6.525,43	110,50	157,98
6	Lợi nhuận trước thuế	9,68	780,24	2.296,77	8.060,33	294,37
7	Lợi nhuận sau thuế	7,8	513,22	1.692,6	6579,74	329,80

*(Nguồn: Phòng Tài chính- kế toán Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013- 2015)*

Có thể nói, công ty đang ngày càng được mở rộng không chỉ tập trung phát triển sản xuất tại các chi nhánh chính mà còn mở rộng dịch vụ khắp 64 tỉnh thành trên cả nước. Ngoài ra công ty CPCPN Bưu Điện còn tăng cường hợp tác với mạng lưới bưu chính với các nước trong và ngoài khu vực làm cho lợi nhuận ngày càng tăng, công ty phát triển ổn định và vững chắc hơn trong tương lai.

#### 2.1.2.2. Đặc điểm về vốn và nguồn vốn

Theo “Đề nghị thành lập Công ty CP Chuyển Phát nhanh Bưu Điện” và Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0103009824 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp ngày 02 th ng 11 năm 2005, vốn điều lệ của Công ty là 70 tỷ đồng với cơ cấu vốn góp dự kiến như sau

STT	Tên cổ đông	Giá trị vốn góp (VNĐ)	Tỷ lệ % vốn điều lệ
1	Tập đoàn bưu chính Viễn Thông Việt Nam	49.000.000.000	70%
2	Công ty Tài chính B u Điện	7.000.000.000	10%
3	Công ty cổ phần Xây lắp Bưu điện Hà Nội	7.000.000.000	10%
4	Cổ đông kh c là c n bộ công nhân viên (CBCNV) của Công ty	7.000.000.000	10%

#### **\*Phát hành cổ phiếu tăng vốn cho CBCNV theo đề án thành lập.**

Theo nghị quyết Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên năm 2008 tổ chức ngày 04/12/2008 đã thông qua việc triển khai huy động 10% vốn điều lệ dành cho CBCNV trong Công ty theo “Đề n thành lập Công ty CP Chuyển phát nhanh Bưu điện”. Thực hiện theo Nghị quyết ĐHCĐ thường niên năm 2008, ngày 20/04/2009 Tổng Giám đốc Công ty CP Chuyển phát nhanh B u Điện đã có thông báo về việc huy động vốn điều lệ từ CBCNV, đối tượng cụ thể nh sau:

- CBCNV ký hợp đồng có xác định từ 01 năm trở lên và có tên trong bảng lương tại thời điểm ngày 20/04/2009.

- Thời gian: thời gian bắt đầu vào ngành cho đến ngày 31/12/2008.

Tính đến hết ngày 15/05/2009 đã có 896 CBCNV tham gia góp vốn với tổng số tiền là 6.238.230.000 đồng; và 188 CBNV không tham gia góp vốn với tổng số tiền là 761.770.000 đồng (tổng cộng 76.177 cổ phiếu). Sau khi xem xét, Tổng Giám đốc và Ban chấp hành Công Đoàn Công ty đã thống nhất dùng nguồn Quỹ Công đoàn hiện có để mua lại toàn bộ số cổ phiếu mà 188 CBCNV không tham gia góp vốn với tổng số cổ phiếu là 76.177 cổ phiếu. Sau khi thực hiện đợt hoàn thành đợt huy động vốn; tính đến ngày 31/12/2009 cơ cấu vốn điều lệ thực góp của Công ty CP Chuyên phát nhanh Bưu Điện như sau:

STT	Tên cổ đông	Vốn thực góp (VND)	Vốn góp theo đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 4 số 0101826868		
			Số cổ phần	Giá trị cổ phần (VND)	Tỷ lệ %
1	Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam	69.779.100.434	6.977.911	69.779.110.000	76,19
2	Công ty Tài chính Bưu điện	7.280.491.167	728.050	7.280.500.000	7,95
3	Công ty CP Xây lắp Bưu điện Hà Nội	7.531.660.773	753.167	7.531.670.000	8,22
4	Cán bộ công nhân viên	7.000.000.000	700.000	7.000.000.000	7,64
5	Tổng cộng	91.591.252.374	9.159.128	91.591.280.000	100,00

(\*): Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam được đổi tên thành tổng công ty Bưu Điện Việt Nam.

**\*Quá trình tăng vốn điều lệ từ 69.909.810.138 đồng lên 91.591.252.374 đồng**

Thực hiện Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2008, 2012 và năm 2013 về việc tăng vốn điều lệ của Công ty từ quỹ đầu tư phát triển là 21.681.442.236 đồng (từ thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN) Công ty được miễn giảm các năm 2006: 9.472.055.099 đồng và năm 2007: 12.209.387.137 đồng), Công ty đã thực hiện phân bổ phần vốn góp tăng thêm cho các cổ đông với tỷ lệ phân chia đã được xác định trong nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2008 như sau:

<b>Cổ đông</b>	<b>Năm 2006</b>	<b>Năm 2007</b>	<b>Cộng</b>
<b>Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam</b>	9.472.055.099	11.397.235.197	20.869.290.296
<b>Công ty Tài chính Bưu điện</b>		280.491.167	280.491.167
<b>Công ty CP Xây lắp Bưu điện Hà Nội</b>		531.660.773	531.660.773
<b>Cộng</b>	12.209.387.137 2	12.209.387.137 2	21.681.442.236

2.1.2.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của công ty CP CPN Bưu Điện trong 3 năm 2013-2015.**

Đơn vị : Người

Các chỉ tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		So sánh 2012/2011		So sánh 2013/2012	
	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TL%	Số LĐ	TL%
Tổng số LĐ	1.471	100,00	1.395	100,00	1.382	100,00	-64	-4,40	-13	-0,90
1.Theo tính chất LĐ	1.471	100,00	1.359	100,00	1.382	100,00				
- LĐ trực tiếp	1.194	81,20	1.125	80,60	1.090	78,90	-105	-8,80	-35	-3,10
- LĐ gián tiếp	277	18,80	270	19,40	292	21,10	-7	2,50	17	6,30
2.Theo giới tính	1.471	100,00	1.395	100,00	1.382	100,00				
- LĐ nam	1.041	70,80	969	68,30	974	70,50	-72	-6,90	5	0,52
- LĐ nữ	430	29,20	426	31,70	408	29,50	-4	-0,93	-34	-7,80
3.Theo độ tuổi	1.471	100,00	1.395	100,00	1.382	100,00				
- Dưới 30 tuổi	40	2,70	42	3,00	67	4,80	2	5,00	25	59,50
- Từ 30 -39 tuổi	330	22,40	328	23,50	310	22,40	-2	-0,60	-18	-5,50
- Từ 40 -49 tuổi	497	33,80	470	33,70	458	33,20	-27	-5,40	-12	-2,60
- Trên 50 tuổi	604	41,10	555	39,80	547	39,60	-49	-8,10	-8	-1,40

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện 2013- 2015)



Nhìn vào bảng số liệu cơ cấu lao động của công ty ta thấy

- Tổng số lao động đang giảm đi qua các năm, năm 2014 so với 2013 giảm 64 người tương ứng là giảm 4,40% số lao động, còn năm 2015 giảm 13 người giảm 0,90% nguyên nhân chủ yếu là do cơ cấu lao động trong độ tuổi nghỉ hưu của công ty còn lớn, đồng thời do quá trình sản xuất chuyên môn hóa và đầu tư trang thiết bị mới nâng cao hiệu quả sản xuất nên mặc dù quy mô lao động có giảm nhưng không ảnh hưởng tới tình hình sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận của công ty.

**- Xét về cơ cấu lao động theo tính chất lao động:**

+ *Lao động trực tiếp*: Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của công ty mà đòi hỏi số lượng lao động trực tiếp lớn chiếm hơn 80% số lao động hiện có của toàn công ty, nhưng hiện nay cùng với việc giảm về số lượng nhân viên công ty thì lượng lao động trực tiếp cũng giảm. Cụ thể: Năm 2013 tổng số lao động trực tiếp là 1.194 người chiếm 81,20 % trong tổng số lao động, đến năm 2014 đã giảm đi 105 người tương ứng với tỷ lệ tăng 8,80%. Năm 2015 giảm 35 người so với 2014 tương đương giảm 3,10 %. Như vậy mặc dù chiếm tỷ trọng lớn nhưng tỷ trọng của lao động trực tiếp lại giảm dần qua các năm.

+ *Lao động gián tiếp*: Chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ trong tổng số lao động, số lượng lao động này cũng được bổ sung hàng năm và tỷ trọng của nó cũng tăng dần trong thời gian qua. Cụ thể: Năm 2013 số lao động này là 277 người chiếm tỷ trọng 18,80%, đến 2014 lại giảm đi 7 người giảm 2,50 % về tỷ trọng lao động gián tiếp so với 2013 . Đến năm 2013 tăng 17 người so với năm 2014, tỷ lệ tăng 6,30%. Như vậy hiện nay công ty đang có xu hướng sắp xếp lại cơ cấu lao động để hình thành một cơ cấu tối ưu, bộ phận lao động trực tiếp được sắp xếp theo hướng gọn nhẹ, phù hợp, đúng chức năng, giảm bớt những vị trí không cần thiết đồng thời tăng dần tỷ trọng bộ phận lao động gián tiếp thực hiện theo hướng chuyên môn hóa.

**- Xét theo giới tính:**

+ *Lao động nam*: Qua bảng số liệu ta thấy tỷ trọng lao động nam nhiều hơn tỷ trọng lao động nữ chiếm khoảng 70% tổng số lao động toàn công ty, điều

này là hợp lý bởi nó phụ thuộc vào tính chất công việc và ngành nghề sản xuất kinh doanh của công ty. Lĩnh vực kinh doanh của công ty phần lớn là các công việc phù hợp với nam giới như hoạt động sản xuất, kinh doanh điện năng; quản lý, vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa, các công trình Nhiệt điện, công trình kiến trúc của Nhà máy điện; thí nghiệm, hiệu chỉnh các thiết bị điện; lập dự án đầu tư xây dựng, quản lý dự án đầu tư xây dựng, tư vấn giám sát thi công xây lắp các công trình điện... Các công việc này tương đối nặng nhọc và vất vả phù hợp với lao động là nam. Cụ thể:

Năm 2013 số lao động nam là 1.041 người, chiếm tỷ trọng 70,80%, đến năm 2014 là 953 người giảm 72 người so với 2013, tỷ lệ giảm 6,90 %, Đến năm 2015, số lao động nam là 974 người tăng 5 người so với 2014, với tỷ lệ tăng 0,52%, tỷ trọng của lao động nam lúc này là 70,5%,

Như vậy số lao động nam của công ty năm 2014 có giảm nhưng vào đợt tuyển dụng mới năm 2015 lại tăng lên và tỷ trọng cũng dần tăng lên điều đó chứng tỏ công ty đã chú trọng vào việc tuyển dụng lao động phù hợp với tính chất công việc.

+ *Lao động nữ*: Trong 3 năm qua số lao động nữ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng số lao động, chỉ bằng 1/3 số lao động nam. Cụ thể: Năm 2013 có 430 người chiếm 29,2 % trong tổng số lao động. Đến năm 2014 là 426 người giảm 4 người tương đương với tỷ lệ giảm 0,93%, tỷ trọng chiếm 31,7%. Năm 2015 số lao động nữ giảm 34 người so với 2014, tỷ trọng giảm 7,8% so với 2014 tức là chiếm 29,5%. Như vậy số lao động nữ đều giảm qua các năm điều này phù hợp với đặc trưng ngành nghề của công ty và những người trong độ tuổi nghỉ hưu của công ty ngày càng tăng.

**-Xét theo độ tuổi:** nhìn vào bảng số liệu ta thấy cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty tương đối già.

+ *Số lao động dưới 30 tuổi*: Chiếm tỷ trọng nhỏ nhất trong tổng số lao động, cụ thể 2013 là 40 người chiếm 2,70%, sang năm 2014 tăng thêm 2 người, tỷ trọng tăng 5,00%, tỷ lệ tăng 0,30%. Đến năm 2015 tổng số lao động này là 67 người so với 2014, tỷ lệ tăng 25%, tỷ trọng tăng là 59,50% so với 2014.

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 30 – 39 tuổi*: Cũng có sự biến động qua các năm nhưng mức biến động rất nhỏ. Năm 2013 tổng số lao động này là 330 người, chiếm 22,40%, năm 2014 là 328 người, tỷ lệ tăng là 1,10%, tỷ trọng chiếm 23,50%, đến năm 2015 là 310 người chiếm 22,40% giảm 5,50% về tỷ trọng, tỷ lệ giảm là 1,10%.

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 40 – 49 tuổi* hầu như biến động không đáng kể. Năm 2013 tổng số lao động này là 497 người, chiếm 33,80%, năm 2014 là 470 người, tỷ lệ giảm là 0,10%, tỷ trọng chiếm 33,70%, đến năm 2015 là 458 người chiếm 33,20% giảm 2,60% về tỷ trọng, tỷ lệ giảm là 1,10%.

+ *Số lao động trên 49-59 tuổi*: Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi: Năm 2013 tổng số có 604 người chiếm 41,10% trong tổng số lao động, đến năm 2014 là 555 người chiếm 39,80%, giảm 1,30% so với năm 2013, đến năm 2015 là 547 người chiếm 39,60%, giảm 0,20% so với 2014. Đây là những người đã gắn bó trên 20 năm kể từ khi công ty mới thành lập, hiện nay họ là những người sắp và đang trong độ tuổi nghỉ hưu, có thể coi đây là nguyên nhân chính dẫn đến quy mô lực lượng lao động của công ty ngày càng giảm.

Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của công ty đang tương đối già. Số lượng lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng nhỏ nhất trong các nhóm tuổi đây là do một thời gian dài công ty không tuyển dụng thêm lao động đặc biệt là những lao động trẻ ít kinh nghiệm. Những người trong độ tuổi lao động sung sức nhất là từ 30-49 tuổi chỉ chiếm khoảng trên 50% trong tổng số lao động. Còn những người trên 49 tuổi ở công ty chiếm tỷ trọng quá lớn, đây là những người đã có kinh nghiệm lâu năm và đang dần bước vào độ tuổi nghỉ hưu vì vậy công ty cần đẩy mạnh tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên trẻ tuổi họ luôn tiềm ẩn một sức sáng tạo rất lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc nhưng cần có sự chỉ đạo của đội ngũ cán bộ lớn tuổi lành nghề để nhanh chóng thích nghi công việc có như vậy công ty mới ngày càng phát triển.

**Bảng 2.3: Trình độ học vấn lao động của công ty CPN Bưu Điện***Đơn vị: Người*

<i>Các chỉ tiêu</i>	<i>Năm 2013</i>		<i>Năm 2014</i>		<i>Năm 2015</i>		<i>So sánh 2014/2013</i>		<i>So sánh 2015/2014</i>	
	<i>Số LĐ</i>	<i>TT%</i>	<i>Số LĐ</i>	<i>TT%</i>	<i>Số LĐ</i>	<i>TT%</i>	<i>CL</i>	<i>TT%</i>	<i>CL</i>	<i>TT%</i>
1.Thạc sĩ	8	0,55	8	0,57	8	0,58	0		0	
2. Đại học	240	16,30	238	17,06	245	17,72	-2	-8,33	7	2,94
3.Cao đẳng- trung cấp	1.108	75,30	1.041	74,60	1.090	78,87	-67	-6,05	-49	-4,71
4.Lao động phổ thông	115	7,850	108	7,23	102	283,00	-7	-6,10	-6	-5,60
Tổng	1.471		1.395		1.382					

*F(Nguồn :Phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần Chuyển Phát Nhanh Bưu Điện năm 2013- 2015 )*

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy hầu hết nguồn lao động của công ty đều có trình độ trung cấp trở lên, là những người đã được đào tạo nghiệp vụ nghề trước khi được tuyển dụng. Qua 3 năm ta thấy trình độ thạc sĩ của công ty là 8 người không thay đổi qua các năm và chỉ chiếm tỉ trọng nhỏ trong cơ cấu nhân sự khoảng 0,50%, đây là những người thuộc ban lãnh đạo và trưởng bộ phận các phòng ban.

Trình độ đại học năm 2013 là 240 người chiếm 16,30% trong tổng số lao động và đến năm 2014 giảm 2 người nhưng năm 2015 lại tăng 7 người so với 2014 chiếm tỉ trọng 17,72 % trong tổng số lao động chúng ta công ty ngày càng có chính sách tuyển dụng và đào tạo trình độ công nhân viên trong công ty có trình độ cao phù hợp với yêu cầu ngày càng cao của sản xuất kinh doanh. Lao động chủ yếu của công ty là những công nhân kỹ thuật họ là những người có trình độ trung cấp trở lên và chiếm tỉ trọng cao gần  $\frac{3}{4}$  trong tổng số lao động toàn công ty, số lao động này đang có xu thế giảm dần cùng với sự giảm dần về quy mô lao động của công ty. Trong tổng số nhân viên công ty có khoảng hơn 100 người là lao động phổ thông họ thường là lao động hợp đồng hay lao động thời vụ, đây là những lao động tăng cường hay làm những công việc hậu cần không cần trình độ cao

### **Chính sách đối với người lao động**

- Công ty luôn quan tâm đến đời sống của người lao động, thực hiện đầy đủ về BHXH, BHYT, BHNT...khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, hiểu biết về xã hội, tạo điều kiện cho người lao động tham gia hoạt động thể thao, văn hóa văn nghệ....;

- Công ty đã giải quyết việc làm cho lao động với mức thu nhập ổn định, thực hiện tốt các chế độ chính sách Nhà nước quy định đối với người lao động và đóng góp đáng kể vào ngân sách Nhà nước;

- Chính sách đào tạo nguồn nhân lực: Với phương châm nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất tạo nên thành công cho công ty, Công ty luôn chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực với các chính sách đào tạo, tuyển dụng người tài nhằm chọn được những cá nhân tốt nhất cùng nhau xây dựng

được một tập thể vững mạnh. Khuyến khích việc tham gia học tập các lớp học, khóa học do các trường đào tạo;

- Tuyển dụng: Với hệ thống quy chế tuyển dụng được ban hành đã tạo ra khung cơ bản nhằm góp phần tuyển chọn những ngư ời thực sự có tài góp sức xây dựng doanh nghiệp;

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện 2013-2015**

### **2.2.1. Hoạt động tuyển mộ**

#### **2.2.1.1. Thực trạng nguồn và phương pháp tuyển mộ của Công ty**

##### **\*Nguồn tuyển mộ bên trong công ty**

Nguồn bên trong công ty là những người lao động đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban trong công ty khi công ty có nhu cầu tuyển mộ vào một vị trí có chức vị cao hơn vị trí của họ đang đảm nhận, xét thấy mình có đủ tiêu chuẩn đề ra họ nộp hồ sơ ứng tuyển. Theo kết quả thống kê của phòng tổ chức lao động 3 năm từ 2013-2015 thì năm 2011 có 6 ứng viên đang làm việc tại công ty chiếm 11,54 % số ứng viên tham gia dự tuyển còn đến năm 2015 mặc dù số ứng viên tăng lên đáng kể là 132 thì nguồn tuyển dụng bên trong công ty cũng chỉ có 5 người chiếm 3,70% đây đều là những lao động hợp đồng đang làm việc tại công ty ứng tuyển để trở thành lao động chính thức.

**Bảng 2.4: Bảng khảo sát nguồn tuyển mộ bên trong Công ty cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu Điện 2013-2015)**

Chỉ tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	SL (người)	TL (%)	SL( người)	TL (%)	SL( người)	TL (%)
Số ứng viên dự tuyển	52	100,00	3	100,00	132	100,00
Trong công ty	6	11,54	0	0,00	5	3,80
Ngoài công ty	46	86,46	3	100,00	127	96,20

(Nguồn: Phòng Tổ chức – lao động Công ty CP Chuyển phát nhanh bưu điện năm 2013- 2015)

Ưu điểm của nguồn tuyển dụng bên trong công ty là: đây không phải là nhân viên mới mà là nhân viên đang làm việc tại công ty, những người đã

quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong công ty, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội nhập nhanh chóng. Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Nhân viên của doanh nghiệp cũng sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc vì họ hiểu được mục tiêu doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp để mau chóng đạt được mục tiêu đó.

Bên cạnh những ưu điểm trên nguồn tuyển mộ bên trong công ty còn có những hạn chế sau: hiện tại công ty vẫn còn hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên tham gia thi tuyển. Thêm vào đó là gây xáo trộn công việc mà nhân viên đó đang làm vì chưa tìm được người thay thế ngay. Thường những người không được tuyển dụng sẽ có tâm lý không bằng lòng thấy không công bằng gây mất đoàn kết nội bộ.

**Bảng 2.5: Bảng khảo sát phương pháp tuyển mộ từ bên trong Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện**

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2015
Số lượng	6	5
Qua bản thông báo tuyển mộ của công ty	3	4
Do nhân viên công ty giới thiệu	2	1
Do công ty tiến cử	1	0

(Nguồn: Tổng hợp của phòng TC- LĐ Công ty CP CPN Bưu Điện năm 2013- 2015)

Theo số liệu khảo sát của phòng tổ chức- lao động thì số ứng viên nộp hồ sơ tham gia ứng tuyển trong công ty thì chủ yếu là do nhân viên công ty biết thông báo tuyển mộ của công ty mà nộp hồ sơ. Năm 2013 có 6 người trong công ty nộp hồ sơ thì có 3 người biết thông tin qua bảng thông báo hoặc thông tin tuyển dụng được phổ biến tới các phòng ban, có 2 người là do cán bộ phòng ban đang công tác giới thiệu và có duy nhất 1 người là do công ty cân nhắc đề bạt. Tới năm 2015 thì trong 5 người ứng tuyển đã có 4 người tự nộp hồ sơ do thông báo tuyển mộ được phổ biến rộng rãi đến toàn công ty.

Như vậy phương pháp tuyển mộ bên trong công ty ngày càng được phổ biến rộng rãi tới các phòng ban.

### **Nguồn tuyển mộ bên ngoài công ty**

Là tuyển dụng nhân viên bên ngoài công ty: đây là nguồn tuyển dụng chủ yếu của công ty hiện nay. Theo bảng 3.5 năm 2013 trong số 52 ứng viên dự tuyển có 46 người là nguồn tuyển dụng từ bên ngoài chiếm 86,46% còn tới năm 2013 có 132 ứng viên dự tuyển có 127 ứng viên là nguồn từ bên ngoài công ty chiếm 96,3%. Như vậy số ứng viên dự tuyển có tăng lên một cách nhanh chóng thì theo đó số người từ ngoài công ty vẫn chiếm tỷ lệ cao.

Nguồn tuyển mộ bên ngoài có các ưu điểm sau đây: đây là những ứng viên trẻ đã được đào tạo tại các trường đại học, cao đẳng và dạy nghề nên có trình độ nhất định đây là luồng sinh khí mới cho công ty vì việc và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc, kích thích những nhân viên cũ làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

Nhược điểm là họ chưa thích ứng được với công việc mới cũng như môi trường làm việc buộc công ty phải bỏ thời gian, công sức và chi phí đào tạo.

**Bảng 2.6: Bảng khảo sát phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài Công ty cổ phần CPN Bưu Điện**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng( người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Do người quen trong công ty giới thiệu	78	78,00
Qua báo trí	7	7,00
Qua mạng internet	12	12,00
Qua nguồn khác	3	3,00

*(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần CPN Bưu Điện 2015)*

Qua bảng khảo sát ta thấy có 78,00% số ứng viên biết thông tin tuyển mộ là do người thân và bạn bè đang làm việc tại các phòng ban trong công ty giới thiệu như vậy đây đang là phương pháp tuyển mộ có hiệu quả nhất tại công ty hiện nay mà phòng tổ chức lao động nên tận dụng vì phương pháp này rất hiệu quả mà chi phí thấp. Thứ hai là qua mạng Internet đây là



phương pháp ngày càng phổ biến vì sự phát triển mạnh mẽ của ngành công nghệ thông tin, chi phí thấp mà hiệu quả cao tìm được nhiều ứng viên không chỉ giới hạn ở địa phương mà ở nhiều nơi khác đến nộp hồ sơ, đây có thể coi là phương pháp tuyển mộ chủ yếu trong tương lai mà công ty sử dụng. Còn lại là qua báo chí và các nguồn khác nhưng số lượng không đáng kể.

#### 2.2.1.2. Phân tích quy trình tuyển mộ nhân lực của Công ty CP CPN Bru điện

##### **Đối với lao động hợp đồng không xác định thời hạn.**

##### ***Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng***

Xác định nhu cầu lao động: Đối với cán bộ văn phòng và công nhân kỹ thuật có trình độ chuyên môn, mỗi năm 1 lần căn cứ vào yêu cầu kinh doanh của Công ty và nhu cầu thay thế bổ sung của từng phòng ban/ xí nghiệp ( thay thế người nghỉ hưu, chấm dứt hợp đồng lao động...). Trưởng các bộ phận xác định nhu cầu lao động của đơn vị sau đó gửi phòng tổ chức (*Xem phụ lục 1*). Căn cứ nhiệm vụ sản xuất trong năm, phòng TC- LĐ cân đối nhu cầu và lập kế hoạch sử dụng lao động trong năm của tất cả các phòng ban theo mẫu (*Xem phụ lục 01*).

Để xác định nhu cầu lao động hợp lý, nhất là đối với cán bộ văn phòng, ta không thể nào định biên được chính xác cụ thể như công tác định mức lao động đối với lao động sản xuất. Điều đó chứng tỏ kết quả định biên lao động đối với cán bộ văn phòng chỉ là kết quả theo cảm tính, ước lượng của phòng/ ban. Đối với nhóm đối tượng này, muốn xác định được nhu cầu lao động cần phải dựa vào các kế hoạch hoạt động kinh doanh, dựa vào kinh phí chi cho tuyển mộ, quỹ lương doanh nghiệp, phương hướng hoạt động của doanh nghiệp trong ngắn hạn cũng như dài hạn... Kể từ đó mới có thể đưa ra được nhu cầu lao động một cách chính xác, sát thực để chuẩn bị cho hoạt động tuyển mộ, tránh lãng phí kinh phí, thời gian, nhân lực.

+ Thành lập hội đồng tuyển dụng và ban giám khảo

Hội đồng tuyển dụng Công ty gồm các thành phần sau:

1. Tổng Giám đốc Công ty - Chủ tịch Hội đồng
2. Trưởng phòng TC-LĐ - Ủy viên Thư ký

- 3. Chủ tịch Công đoàn Công ty - Ủy viên
- 4. Bí thư Đoàn thanh niên - Ủy viên
- 5. Trưởng Ban Nữ công Công ty - Ủy viên.

Hội đồng tuyển dụng có nhiệm vụ triển khai quy trình để tuyển chọn các ứng viên dự tuyển đáp các yêu cầu về tuyển dụng lao động theo quy chế này. Hội đồng tuyển dụng có quyền chỉ định các thành viên Ban giám khảo để kiểm tra chuyên môn, chỉ đạo việc thực hiện kiểm tra chuyên môn.

### **Ban Giám khảo.**

Thành phần Ban giám khảo gồm:

- Phó Tổng Giám đốc phụ trách - Trưởng Ban;
- Trưởng phòng Tổ chức-Lao động - Thư ký
- Trưởng các đơn vị có tuyển dụng lao động;
- Một số Chuyên viên, Kỹ thuật viên ở các đơn vị liên quan.

+ Nghiên cứu các văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.

### ***Căn cứ tuyển dụng nhân sự công ty CPN Bưu Điện( EMS)***

- Bộ Luật lao động năm 2012;
- Quy chế tuyển dụng lao động của Bưu Chính Việt Nam;
- Quy định tiêu chuẩn viên chức chuyên môn, nghiệp vụ VNPT
- Điều lệ hoạt động của Công ty CPN Bưu Điện ;
- Thỏa ước Lao động tập thể của Công ty CPCPN Bưu Điện ;
- Quy định chức năng nhiệm vụ của các đơn vị;
- Quy chế đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Công ty CP CPN

Bưu Điện

+ Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

### ***Bước 2: Thông báo tuyển dụng***

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được thông giám đốc công ty duyệt, phòng tổ chức cán bộ ra thông báo tuyển dụng. Nội dung chính của thông báo gồm 2 nội dung: Vị trí tuyển dụng và yêu cầu về trình độ đối với vị trí tuyển dụng. Công ty thường sử dụng các loại thông báo chủ yếu là thông

báo trên bảng tin tại công ty và thông báo tới các trưởng bộ phận các phòng ban để phổ biến cho cán bộ công nhân viên trong phòng mình và thông báo ra bên ngoài, thường là thông báo phương tiện thông tin đại chúng như báo lao động và trang web công ty, trang web của ngành điện. Nội dung một thông báo thường bao gồm các nội dung: Tên công ty, vị trí của công việc cần tuyển dụng, yêu cầu trình độ chuyên môn, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, kinh nghiệm, ngoại ngữ, các hồ sơ cần thiết, thời hạn nộp hồ sơ, địa chỉ liên hệ.

Thông báo tuyển dụng của công ty năm 2013 được đăng tại bảng thông báo của công ty và được thông báo trực tiếp tới các phòng ban trong công ty, được đăng trên website công ty theo địa chỉ:

<http://www.ems.com.vn/d4/news/Thong-bao-tuyen-dung-Thang-10-2013-9-751.aspx>

Trên trang Web: <http://laodong.com.vn/viec-tim-nguoi/vnpost>

Công ty Cổ phần Chuyên Phát Nhanh Bưu Điện thông báo tuyển dụng các đối tượng là công dân Việt Nam, có đủ năng lực hành vi dân sự, có đủ sức khỏe, tuổi đời không quá 35 và đáp ứng các tiêu chuẩn yêu cầu và trình độ năng lực, phù hợp với ngành nghề công việc cần tuyển dụng. Các vị trí công việc cần tuyển dụng gồm:

**Bảng 2.7: Vị trí tuyển dụng 2015 của Công ty CP Bưu Điện**

STT	Ngành tuyển dụng 2015	Số lượng (người)	Trình độ chuyên môn
1	Kỹ sư Tin Học	8	Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Tin Học
2	Công nhân khai thác hàng bưu gửi	25	Tốt nghiệp Trung cấp nghề trở lên về chuyên ngành Bưu chính
3	Nhân viên giao Bưu Điện	5	Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên chuyên ngành Bưu Chính
4	Nhân viên Callcenter	7	Tốt nghiệp Đại học chính quy kinh tế, xã hội
5	Cử dịch nhân Quản trị nhân sự	2	Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Quản trị nhân lực, Kinh tế lao động, Bảo hiểm xã hội
6	Cử nhân Luật	2	Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Luật kinh tế
7	Công nhân Bưu tá	3	Tốt nghiệp Trung cấp nghề trở lên ;

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty CP CPN Bưu Điện năm 2015 )

**\* Yêu cầu về hồ sơ dự tuyển:** đăng ký dự tuyển gửi trực tiếp hoặc theo đường Bưu điện về địa chỉ: Phòng Tổ chức – Lao động, Công ty CP CPN Bưu Điện

Hạn cuối cùng nhận hồ sơ là ngày 12/11/2015

Công ty đã đăng thông báo tuyển dụng vào ngày 28/10 và hạn cuối cùng nộp hồ sơ là 12/11 tức là từ lúc thông báo tới hạn cuối cùng chỉ có 15 ngày đây là thời gian tương đối ngắn, hồ sơ lại phải nộp trực tiếp tại công ty mà không được gửi qua mail điều này đã hạn chế số người biết thông tin tuyển dụng và nộp hồ sơ về công ty. Nhìn chung thông báo tuyển dụng của công ty đã đạt được những hiệu quả nhất định, theo khảo sát thì có 90% người trong công ty biết tới thông báo tuyển dụng 10% còn lại là không quan tâm tới tuyển dụng của công ty và 60% cho rằng thời gian đăng tuyển là hợp lý còn lại 40% cho rằng chưa hợp lý và quá ngắn nhiều người chưa kịp biết tới thông tin tuyển dụng hoặc không đủ thời gian chuẩn bị hồ sơ và gửi đường bưu điện tới công ty kịp thời hạn. Cũng theo kết quả khảo sát nhóm đối tượng này cũng cho thấy mức độ hấp dẫn của thông báo tuyển dụng vẫn chưa đạt được hiệu quả cao. Kết quả đánh giá như sau:

Rất hấp dẫn : 10%

Bình thường : 60 %

Hấp dẫn : 20 %

Không hấp dẫn : 10 %

Do đó thông báo tuyển mộ vẫn còn tồn tại một số nhược điểm nhỏ cần phải khắc phục như sau:

- Thứ nhất: Thông báo tuyển dụng này chưa thực sự thực sự được đầu tư mà chủ yếu là thông báo tới mọi người trong công ty và một vài trang web điện tử của ngành điện

- Thứ hai: Thông báo tuyển dụng cần lồng thêm những thông tin mang tính quảng cáo về thành tích và quy mô của Công ty, và bề dày lịch sử hình thành và phát triển của Công ty để tạo nên sức hút hấp dẫn, và lòng nhiệt huyết quyết tâm đăng ký ứng tuyển vào Công ty cho các ứng viên khi đọc thông báo tuyển dụng.

- Thứ ba: Nội dung thông báo tuyển dụng cần cụ thể rõ ràng hơn về các

yêu cầu vị trí tuyển dụng, cần phải có bảng mô tả công việc và yêu cầu cụ thể hơn đối với từng vị trí tuyển dụng mức lương, thưởng, chính sách đãi ngộ ...

Do những nhược điểm nêu trên hồ sơ dự tuyển còn lẻ tẻ và chưa thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng, dẫn đến hiệu quả tuyển mộ chưa được cao.

### ***Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ***

Hồ sơ tuyển dụng lao động bao gồm:

1. Đơn xin việc
2. Sơ yếu lý lịch có xác nhận của Ủy ban nhân dân xã, phường, thị trấn nơi cư trú hoặc tổ chức nơi người đó đang công tác, học tập tính đến lúc nộp hồ sơ không quá 3 tháng.
3. Giấy xác nhận nhân thân do công an sở tại nơi người xin dự tuyển đang cư trú cấp (thời điểm xác nhận không quá 01 tháng đến thời điểm nộp hồ sơ).
4. Giấy khám sức khỏe do bệnh viện tuyến huyện, thị xã trở lên cấp, tính đến lúc nộp hồ sơ không quá 01 tháng.
5. Bản sao công chứng Bằng tốt nghiệp ngành nghề, các chứng chỉ khác (nếu có) và bảng kết quả học tập.
6. Bằng tốt nghiệp Trung học phổ thông . (*Bản sao có chứng thực*)
7. Bản sao giấy khai sinh.
8. Sổ lao động (nếu có).

Các giấy tờ quy định ở mục 5 nêu trên không bắt buộc với các đối tượng xin tuyển dụng làm các công việc lao động phổ thông.

Hồ sơ dự tuyển gửi về phòng Tổ chức - Lao động của Công ty trực tiếp hoặc qua đường Bưu điện. Các ứng viên trúng tuyển, khi đến làm thủ tục yêu cầu đem theo bản chính các văn bằng, chứng chỉ để đối chiếu. (*Công ty không giữ bản chính các văn bằng, chứng chỉ*).

Sau khi hồ sơ ứng tuyển được gửi về công ty, phòng tổ chức lao động sẽ nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng viên, bao gồm: Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác, khả năng tri thức, sức khỏe, mức độ lành nghề, tính tình, đạo đức, nguyện vọng từ đó chọn ra những

ứng viên thích hợp nhất để gửi lên trưởng phòng TC-LĐ xem xét và ký quyết định tiến hành phỏng vấn sơ bộ. Cũng theo khảo sát phòng TC-LĐ thì số hồ sơ không đạt yêu cầu thường là hồ sơ không đầy đủ, một số là trình độ không phù hợp với vị trí tuyển dụng...

**Bảng 2.8: Bảng kết quả tham gia phỏng vấn sơ tuyển năm 2015 của công ty CPCPN Bưu điện.**

Đơn vị: Người

STT	Vị trí tuyển	Số hồ sơ ứng tuyển	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Số hồ sơ không đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin Học	19	13	6
2	Công nhân khai thác hàng bưu gửi	42	38	4
3	Nhân viên giao Bưu Điện	27	25	2
4	Nhân viên Callcenter	20	14	6
5	Cử dịch nhân Quản trị nhân sự	12	6	6
6	Cử nhân Luật	1	1	0
7	Công nhân Bưu tá	11	8	3
Tổng		132	105	27

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty CP NPN Bưu điện 2015)

Như vậy sau 15 ngày thông báo tuyển dụng công ty đã nhận được 132 hồ sơ sau khi nghiên cứu hồ sơ có 105 hồ sơ đạt yêu cầu công ty đưa ra chiếm 79,55% tổng số hồ sơ dự tuyển, khoảng 20% số hồ sơ không đạt yêu cầu đã bị loại bỏ giảm bớt chi phí và công sức cho vòng phỏng vấn sơ tuyển.

Và điều hấp dẫn ứng viên ứng tuyển vào Công ty là do:

Uy tín công ty	42	42,00
Lương hấp dẫn	26	26,00
Môi trường làm việc tốt	18	18,00
Ý kiến khác( cần một công việc)	14	14,00

(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2015)

Như vậy ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển tới công ty là do uy tín của công ty trên thị trường và mức lương hấp dẫn, còn môi trường làm việc của công ty chưa thu hút được ứng viên do là ngành nghề sản xuất ca kíp trong môi trường tương đối độc hại. Như vậy công ty cần phát huy những điểm mạnh của công ty như đưa ra một môi trường, mức lương hấp dẫn cũng như cải thiện hình ảnh, uy tín của công ty để thu hút được nhiều nhân tài, phù hợp với sự phát triển của công ty.

***Đối với lao động hợp đồng theo mùa vụ hoặc hợp đồng lao động có thời hạn:***

Được thực hiện đối với các công việc có tính thời vụ hoặc các công việc lao động giản đơn (LDPT) chỉ thực hiện trong một thời gian xác định là hoàn thành.

### **Bước 1: Xác định nhu cầu cần tuyển mộ**

Đơn vị có nhu cầu bổ sung lao động phải có văn bản đề nghị Công ty (*theo mẫu QC-06-23/BM-23-01*) tại phụ lục 2. Trong văn bản yêu cầu nêu rõ lý do, số lượng lao động (*nam, nữ*), ngành nghề và thời gian cần bổ sung lao động.

Văn bản đề nghị này phải gửi đến phòng Tổ chức - Lao động (TC-LĐ) trước thời gian cần bổ sung lao động ít nhất 15 ngày làm việc.

Phòng TC-LĐ động kiểm tra nhu cầu phát sinh lao động thực tế, đối chiếu với định biên lao động, làm tờ trình đề nghị Tổng Giám đốc công ty phê duyệt cho tuyển dụng lao động bổ sung (*mẫu QC-06-23/BM-23-02*) hoặc điều động nội bộ.

### **Bước 2: thông báo tuyển mộ**

Thông báo này được dán ở bảng thông báo của công ty và thông báo tới các phòng ban trong công ty để nhân viên trong công ty giới thiệu người quen mà không tiến hành thông báo rộng rãi.

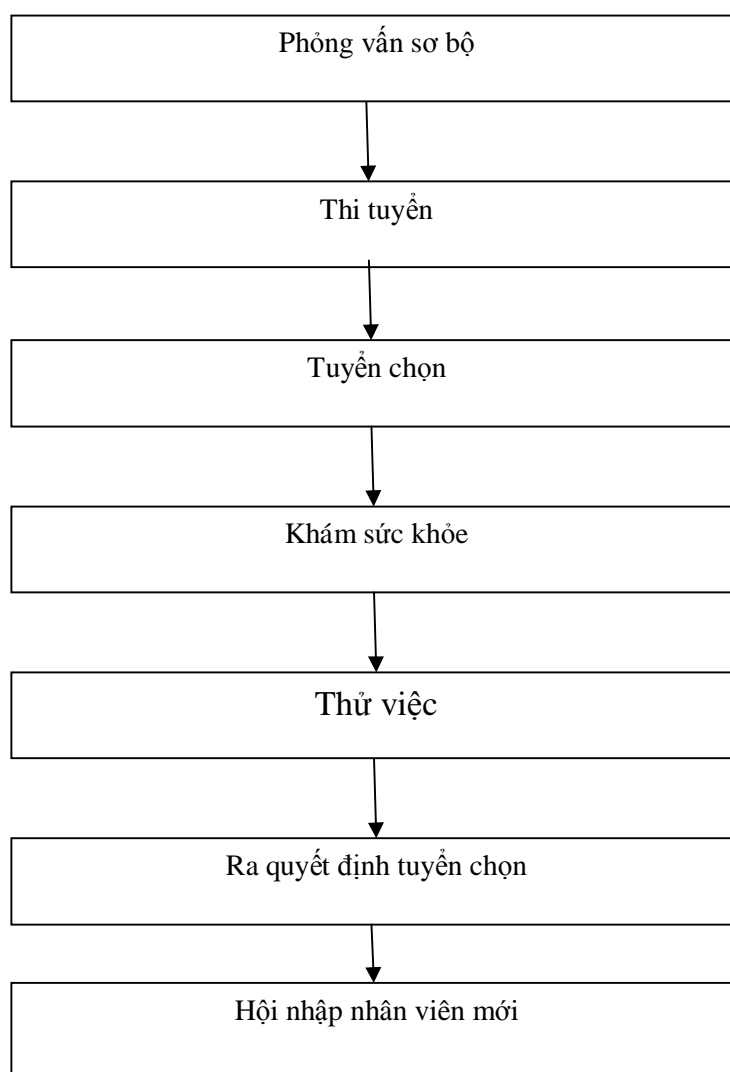
### **Bước 3: thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.**

Tiêu chuẩn hồ sơ dự tuyển cũng gồm các giấy tờ như tại bước thu nhận và nghiên cứu hồ sơ như trên nhưng không yêu cầu nộp các giấy tờ về trình độ chuyên môn.

2.2.2. Hoạt động tuyển chọn nhân lực của Công ty CP Chuyển phát nhanh Bưu Điện

2.2.2.1. Phân tích các bước trong quy trình tuyển chọn của Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện (2013-2015)

Sơ đồ 3.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty chuyển phát nhanh Bưu điện.



(Nguồn: Phòng Tổ chức – lao động Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện)

**Đối với lao động hợp đồng không xác định thời hạn**

**Bước 1: Phòng vấn sơ bộ**

Phòng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại



bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Thông qua phỏng vấn sơ bộ hội đồng tuyển dụng sẽ trực tiếp trao đổi với từng ứng viên.

Nội dung chủ yếu nhằm mục đích để đánh giá khả năng xử lý tình huống, các vấn đề thường xuyên phát sinh trong công việc. Kiểm tra các kiến thức cơ bản về Pháp luật Lao động (*Quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động đối với doanh nghiệp*); Hiểu biết chung về các lĩnh vực kinh tế, xã hội.

**Bảng 2.9: Các câu hỏi thường gặp trong vòng phỏng vấn của công ty:**

1. Hãy tự giới thiệu về Anh/Chị!
2. Điểm mạnh, điểm yếu của Anh/Chị?
3. Anh/chị đã biết gì về công ty của chúng tôi?
4. Anh/chị có người quen trong công ty chúng tôi chứ?
5. Anh / chị đã đi làm ở đâu chưa? Tại sao lại nghỉ công việc đó?
6. Mức lương mong muốn của Anh/Chị?
7. Anh/Chị biết thông tin tuyển dụng của chúng tôi qua đâu?
8. Anh/Chị muốn biết điều gì về công ty?
9. Tại sao Anh/Chị nộp đơn vào vị trí này?
10. Năng lực cá nhân nào khiến Anh/Chị nghĩ rằng sẽ đạt được thành công tại đây?
11. Điều gì trong công việc là quan trọng nhất với Anh/Chị?
12. Anh/chị hãy mô tả về tính cách của mình?

*(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)*

Theo khảo sát của tác giả đối với các ứng viên tham gia phỏng vấn thì có khoảng 60% số ứng viên cho rằng buổi phỏng vấn là hòa nhã dễ gần, 20% cho rằng không khí buổi phỏng vấn thoải mái chỉ có 15% cho rằng không khí qua căng thẳng và 5% còn lại là có ý kiến khác. Đối với thành phần ban giám khảo thì 80% cho rằng các ứng viên tham gia thi tuyển nghiêm túc, nhiệt tình trả lời câu hỏi, 10% mang tâm lý chắc chắn đỗ và chỉ có 10% là không nhiệt tình với công việc và vị trí cần tuyển hoặc mang tâm lý thi thử sức cho có kinh nghiệm.

Tóm lại các khâu chuẩn bị phỏng vấn và tiến hành phỏng vấn hay không khí tham gia thi tuyển đã được các ứng viên và ban tổ chức là nghiêm túc và chuẩn bị chu đáo, thành phần ban giám khảo là những người có đủ trình độ chuyên môn và kinh nghiệm đánh giá thi tuyển qua các kì trước đó nhưng bên cạnh đó cũng có câu hỏi đặt ra qua riêng tư, thái độ không nhiệt tình gây khó chịu cho người tham gia phỏng vấn cần phải rút kinh nghiệm cho các đợt tuyển dụng sau.

**Bảng 2.10: Kết quả vòng phỏng vấn ứng viên năm 2015 của công ty CP CPN Bưu Điện**

Đơn vị : Người

STT	Vị trí tuyển	Số ứng viên tham gia phỏng vấn	Số ứng viên đạt yêu cầu	Số ứng viên không đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin Học	13	12	1
2	Công nhân khai thác hàng bưu gửi	38	37	1
3	Nhân viên giao Bưu Điện	25	21	4
4	Nhân viên Callcenter	14	11	3
5	Cử dịch nhân Quản trị nhân sự	6	6	0
6	Cử nhân Luật	1	1	0
7	Công nhân Bưu tá	8	6	2
Tổng		105	94	11

( Nguồn: Phòng TC – LĐ Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện)

Theo bảng kết quả vòng phỏng vấn sơ tuyển trong 105 người tham gia thì có 94 người đạt yêu cầu chiếm 89,5% có 2 vị trí đạt 100% là Cử nhân Quản

trị nhân sự và Cử nhân Luật đây là những vị trí tuyển ít và cũng có ít ứng cử viên tham gia thi tuyển và những người không đạt yêu cầu thường là các vị trí tuyển công nhân lao động.

### ***Bước 2: Thi tuyển***

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn, các ứng viên được lựa chọn đủ điều kiện sẽ tham dự thi kiểm tra để đánh giá trình độ, năng lực chuyên môn. Các ứng viên có kết quả thi đạt yêu cầu trở lên sẽ đủ điều kiện để Hội đồng tuyển dụng của Công ty xem xét tuyển chọn.

Bài thi trong vòng này là bài thi viết: Do Ban Giám khảo tổ chức thực hiện, nhằm kiểm tra trình độ chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ liên quan đến vị trí/chức danh công việc cần tuyển.

Bài thi chuyên môn được làm trong 120 phút nội dung kiểm tra về các kiến thức cơ bản liên quan đến nghề, công việc cần tuyển theo đúng bộ câu hỏi mà công ty đã đưa ra trước đó. Theo khảo sát về bài thi viết ta có bảng sau:

**Bảng 2.11: Bảng khảo sát về đề thi chuyên ngành năm 2015 của công ty CP CPN Bưu Điện**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Quá dài	Độ dài vừa phải	Ngắn
Quá khó	15,00	18,00	17,00
Phù hợp với chuyên môn cần tuyển	12,00	30,00	6,00
Dễ, chưa đi sâu vào chuyên môn	10,00	2,00	0,00

*(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện)*

Như vậy theo khảo sát thì có 30,00% số người đồng ý cho rằng đề thi viết là phù hợp cả về nội dung và độ dài, 12,00% cho rằng bài thi dễ và 23,00% cho rằng bài thi ngắn đây chủ yếu là những người làm bài thi chọn

chuyên Bưu chính. Còn 15,00% số người cho rằng bài thi quá dài và quá khó thường là những người tham gia thi tuyển vào vị trí công nhân khai thác Bưu Phẩm, Bưu tá

### ***Bước 3: Tuyển chọn***

Căn cứ kết quả sơ tuyển đối với các ứng viên dự tuyển cho các vị trí công việc phụ trợ, lao động phổ thông và kết quả thi tuyển đối với các ứng viên dự tuyển cho các vị trí công việc có yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, Hội đồng tuyển dụng lao động Công ty sẽ xem xét lựa chọn để tuyển dụng.

**Bảng 2.12: Bảng kết quả vòng thi tuyển chọn năm 2015  
của công ty CPN Bưu Điện**

Đơn vị: Người

STT	Vị trí tuyển	Số ứng viên tham gia thi tuyển	Số lượng cần tuyển	Số ứng viên đạt yêu cầu
1	Kỹ sư Tin Học	13	8	8
2	Công nhân khai thác hàng bưu gửi	38	25	25
3	Nhân viên giao Bưu Điện	25	5	5
4	Nhân viên Callcenter	14	7	4
5	Cử dịch nhân Quản trị nhân sự	6	2	2
6	Cử nhân Luật	1	2	1
7	Công nhân Bưu tá	8	3	3
<b>Tổng</b>		<b>105</b>	<b>52</b>	<b>48</b>

( Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty cổ phần chuyển phát nhanh năm 2015)

Như vậy mặc dù công ty có nhu cầu tuyển dụng 52 lao động nhưng số lao động được tuyển chỉ có 48 người hoàn thành 92,3% chỉ tiêu đặt ra. Công ty cần xem xét lại quy trình tuyển dụng cũng như các chỉ tiêu đặt ra để hoàn thành tốt hơn trong quá trình tuyển dụng vì thường số người được tuyển thường nhiều hơn số chỉ tiêu đề ra vì cần phải dự trừ những người được tuyển nhưng không ký hợp đồng và những người trong quá trình thử việc không đạt yêu cầu đặt ra của công ty. Tuy nhiên cũng theo quan điểm ban lãnh đạo công ty thì điều này

cũng không phải là vấn đề lớn vì công ty có chính sách là phải tuyển đúng người, đúng việc, tuyển dụng nguồn lao động mới có đủ trình độ và phẩm chất đạo đức chính trị, tránh trường hợp bước đầu tuyển thừa nhưng vào không làm được việc làm giảm hiệu quả chất lượng tuyển dụng.

#### ***Bước 4: Khám sức khỏe***

Các ứng viên được tuyển chọn sau thi tuyển sẽ được kiểm tra sức khỏe do Công ty tổ chức để xác định ứng viên đủ điều kiện sức khỏe phù hợp với yêu cầu công việc hay không.

#### ***Bước 5: Thử việc***

Đây là bước quan trọng nhất quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác nhà tuyển dụng cần xem xét một cách hệ thống đầy đủ các thông tin về ứng viên.

1. Không quá 60 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên;

2. Không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn kỹ thuật trung cấp nghề, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ.

3. Không quá 6 ngày làm việc đối với công việc khác.

Hết thời gian thử việc nêu trên, người lao động phải qua kỳ kiểm tra chuyên môn theo công việc được giao trong thời gian thử việc (*do đơn vị thử việc thực hiện*) hoặc cá nhân có bản tự nhận xét công tác trong thời gian thử việc và đề nghị Công ty xét tuyển dụng chính thức và phải có ý kiến nhận xét của trưởng đơn vị nơi thử việc. Tổng Giám đốc Công ty sẽ xem xét tuyển dụng chính thức và ký kết hợp đồng lao động.

#### ***Bước 6: Ra quyết định tuyển chọn***

Thông báo cho những người không đạt yêu cầu qua sát hạch an toàn lao động bước 1 và tổ chức huấn luyện lại.

Công ty sẽ dừng tuyển dụng và chấm dứt hợp đồng thử việc với NLD nếu:

- Qua hai lần huấn luyện và kiểm tra sát hạch an toàn không đạt yêu cầu

*Hoặc:*

- Qua kiểm tra sức khỏe không đạt yêu cầu.

Trong trường hợp hết thời gian thử việc mà người lao động vẫn không đạt yêu cầu so với tiêu chuẩn công việc cần tuyển hoặc người lao động vi phạm nội quy kỷ luật thì Công ty sẽ dừng việc tuyển dụng lao động và không ký kết hợp đồng lao động. Những người qua kỳ sát hạch an toàn và sức khỏe đạt yêu cầu sẽ được ký hợp đồng tuyển dụng và hoàn thiện hồ sơ tuyển dụng.

### ***Bước 7: Hội nhập nhân viên mới***

Công tác hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc được công ty coi trọng. Đây là bước khởi đầu để nhân viên mới tạo đà phát triển trong tương lai.

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 bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên 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, cô đơn.

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, gây thiệt hại cho công ty.

**Bảng 2.13 : Bảng khảo sát thời gian để nhân viên mới thích nghi với công việc và văn hóa công ty**

<b>Bảng khảo sát thời gian để nhân viên mới thích nghi với công việc và văn hóa công ty</b>			
Chỉ tiêu	1- 3 tháng	3-6 tháng	ý kiến khác:
Tỷ lệ (%)	35,00	55,00	10,00

*(Nguồn: Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu điện năm 2015)*

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. Theo khảo sát của tác giả thì sau khi được tuyển dụng thì 100% số ứng viên đồng ý ký hợp đồng lao động với công ty và 35% số người có thể thích nghi với công việc và văn hóa công ty sau 1-3 tháng còn chủ yếu là khoảng từ 3-6 tháng. Thời gian trung bình là 4,5 tháng như vậy là hơi lâu công ty cần có chính sách đào tạo cũng như thời gian thử việc cần tiến hành kiểm tra đánh giá sát sao hơn để nhân viên nhanh chóng thích nghi được với công việc và văn hóa công ty.

**Đối với lao động hợp đồng theo mùa vụ hoặc hợp đồng lao động có thời hạn:**

***Bước 1: Phỏng vấn***

Phòng TC-LĐ xem xét hồ sơ, căn cứ vào đối tượng và tiêu chuẩn cần tuyển, lựa chọn danh sách, trình Tổng Giám đốc và Ban thường vụ Công đoàn Công ty phê duyệt danh sách lao động đủ điều kiện yêu cầu (*mẫu QC-06-23/BM-23-03*) tại phụ lục 2.

Phòng TC-LĐ sẽ tiến hành phỏng vấn xem ứng viên có đủ trình độ, kỹ năng cũng như phẩm chất đạo đức sẽ tiến hành bước tiếp theo.

***Bước 2: Kiểm tra sức khỏe***

Công ty sẽ tiến hành kiểm tra sức khỏe để xem ứng viên có đủ sức khỏe để làm việc hay không.

***Bước 3 Thử việc***

Căn cứ vào danh sách lao động đã được duyệt, phòng TC-LĐ, thông báo cho NLĐ đến để thỏa thuận ký hợp đồng lao động, tập trung huấn luyện an toàn lao động bước 1, sát hạch an toàn lao động.

Thời gian thử việc là 6 ngày

***Bước 4: Tuyển chọn***

Ứng viên ở bước thử việc nếu đạt yêu cầu sẽ làm quyết định tuyển dụng và phân công công việc.

**2.2.2.2. Kết quả tuyển chọn nhân lực của Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện**

**Bảng 2.14: Kết quả tuyển dụng nhân lực của Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện (2013- 2015)**

Đơn vị: Người

Các chỉ tiêu	Năm	Năm	Năm	Sosánh 2015/2013	
	2013	2014	2015	CL	TL%
Tổng số LĐ TD	30	3	48	18	60,00
1.Theo tính chất LĐ					
- LĐ trực tiếp	28	1	42	14	50,00
- LĐ giám tiếp	2	2	6	4	200,00
2.Theo độ tuổi					
- Dưới 30 tuổi	30	3	48	18	60.00
- Từ 30-45 tuổi	0	0	0	0	
- Trên 45 tuổi	0	0	0	0	
3.Theo giới tính					
- Nam	26	2	32	6	23,10
-Nữ	4	1	16	12	300,00
4.Theo trình độ					
- Đại học	10	1	14	4	40,00
- Cao đẳng	15	2	21	6	40,00
- Trung cấp	5		13	8	160,00

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu điện Nhiệt điện 2013- 2015)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy được công ty cứ khoảng 2 năm lại tổ chức thi tuyển nhân lực, năm 2013 tuyển dụng 30 người còn năm 2014 chỉ tuyển thêm 3 người đây là tuyển dụng phát sinh không qua tổ chức thi tuyển, còn tới năm 2015 công ty mở rộng thi tuyển và đã có 48 người được tuyển vào công ty.

Năm 2013 có 30 người được tuyển dụng trong đó lao động trực tiếp(



công nhân kỹ thuật) là 28 người chiếm 93,3% tỉ lệ tuyển dụng còn lao động gián tiếp chỉ có 2 người và cả 30 lao động mới tuyển vào đều dưới 30 tuổi trong đó nam vẫn là chủ yếu 26 người , trình độ đại học là 10 người chiếm 33,3 % cao đẳng là 15 người chiếm 50% còn trung cấp chỉ có 5 người chúng tỏ công ty ngày càng tuyển dụng lao động có trình độ cao hơn.

Đến năm 2015 công ty ra chỉ tiêu tuyển dụng 56 người nhưng kết quả tuyển dụng chỉ có 48 người trong đó lao động trực tiếp là 42 người chiếm 87,5% tổng số lao động được tuyển, có 6 người là nữ và tuổi đời của lao động này cũng đều dưới 30 tuổi. do yêu cầu về trình độ lao động được tuyển mà có 14 người có trình độ đại học chiếm 29,2%, cao đẳng 21 người chiếm 43,75% còn lại 13 người là có trình độ trung cấp.

Như vậy quy mô tuyển dụng của công ty ngày càng tăng đáp ứng đủ số lao động cho sản xuất kinh doanh bù đắp phần lao động về hưu ngày càng tăng của công ty. Số lao động mới được tuyển vào qua các năm đều là những lao động trẻ đều được đào tạo qua trường lớp nhưng kinh nghiệm còn ít nên công ty cần tăng cường đào tạo lớp trẻ kế nhiệm để sản xuất kinh doanh luôn trên đà phát triển.

### **2.3. Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng của công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện**

*\*Thứ nhất, tỷ lệ tuyển chọn*

**Bảng 2.15: Bảng đánh giá tỷ lệ sàng lọc ứng viên từ 2013- 2015**

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Ứng viên dự tuyển	52	3	132
Ứng viên trúng tuyển	30	3	48
Tỷ lệ tuyển chọn	0,58	1,00	0,36

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu điện năm 2013- 2015)

Như vậy theo bảng số liệu ta thấy bỏ qua năm 2014 công ty không tổ chức thi tuyển thì ngày càng có nhiều ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng tới công

ty, năm 2013 chỉ có 52 hồ sơ nhưng đến năm 2015 có tới 132 hồ sơ, tỷ lệ sàng lọc ứng viên ngày càng giảm năm 2013 là 0,58 thì tới năm 2015 đã là 0,36.

Nguyên nhân tỷ lệ tuyển chọn giảm là do công ty đã mở rộng các nguồn và phương pháp tuyển mộ cũng như vị thế công ty ngày càng được khẳng định trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh điện năng, thu hút được nhiều ứng viên đăng ký dự tuyển hơn, đây là dấu hiệu tốt chứng tỏ có nhiều người quan tâm tới công ty cũng như tình hình tuyển dụng của công ty, nâng cao khả năng cạnh tranh của các ứng viên giúp cho công ty ngày càng chọn được nhiều ứng viên có chất lượng tốt và phù hợp với vị trí cần tuyển.

*Thứ hai, thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu.*

**Bảng 2.16: Bảng khảo sát độ phù hợp về thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu của công việc**

Đơn vị: %

<b>Bảng khảo sát độ phù hợp về thời gian tuyển dụng so với tiến độ yêu cầu của công việc</b>		
<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Bộ phận tuyển dụng</b>	<b>Ứng viên</b>
Quá dài	20,00	56,00
Hợp lý	80,00	27,00
Ngắn	0,00	17,00

*( Nguồn : Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2015)*

Bảng khảo sát trên dành cho 2 bộ phận trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển dụng của công ty năm 2015 . Theo nhận định của ban tuyển dụng thì có 15,00% cho rằng thời gian tuyển dụng giữa các khâu và tổng thời gian từ khi bắt đầu phát thông báo là quá dài và 67,00% cho rằng đó là thời gian hợp lý để tiến hành trình tự các bước trong tiến hành tuyển dụng nhưng ngược lại các ứng viên tham gia thì cho rằng thời gian tuyển dụng quá dài nguyên nhân là kể từ khi bắt đầu nộp hồ sơ tới khi được công bố kết quả trúng tuyển là 4 tháng về phía cán bộ tuyển dụng cho rằng hợp lý là do công ty cần có một khoảng thời gian nhất định để tiến hành đầy đủ, hiệu quả cho quá trình tuyển

dụng đảm bảo chọn được ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển, đảm bảo công bằng. Còn về phía ứng viên đó là khoảng thời gian quá dài gây mệt mỏi. Như vậy, ban tuyển dụng công ty cần xem xét lại quy trình tuyển dụng để tìm ra phương án để thời gian tuyển dụng phù hợp thuận lợi cho cả 2 bên.

*Thứ ba, chi phí tuyển dụng*

Chi phí cho mỗi đợt tuyển dụng hàng năm đã được xác định từ trước, tùy từng năm và số lượng cũng như vị trí tuyển dụng khác nhau mà công ty có mức chi phí cho tuyển dụng là khác nhau.

**Bảng 2.17 : Chi phí tuyển dụng của Công ty cổ phần chuyển phát nhanh Bưu năm 2013-2015.**

Chi tiêu	Năm 2013	Năm 2015
Số lao động định tuyển (người)	30	52
Tổng chi phí dự kiến (triệu đồng)	12	26
Chi phí dự kiến bình quân (triệu đồng/người)	0,4	0,5
Số ứng viên ứng tuyển (người)	52	132
Số ứng viên trúng tuyển (người)	30	48
Tổng chi phí thực tế (triệu đồng)	10,3	26,4
Tổng chi phí thực tế (triệu đồng/ người )	0,343	0,55

*(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty CP nhanh bưu Điện năm 2013- 2015)*

Theo bảng số liệu trên ta thấy chi phí cho một đợt tuyển dụng của công ty tương đối thấp. Năm 2011 tổng chi phí dự kiến cho công tác tuyển dụng có 12 triệu tức là chi phí bình quân cho một lao động được tuyển vào công ty là 0,4 triệu đồng/ người nhưng thực tế chỉ mất có 10,3 triệu. Chi phí ít hơn là do bộ phận tuyển dụng đã giảm bớt một số chi phí như quảng cáo mà chủ yếu dựa vào thông báo trong nội bộ công ty, tuyển dụng chủ yếu là con em cán bộ công nhân viên trong công ty hay chưa đầu tư đúng mức cho việc xây dựng các bảng hỏi, phỏng vấn cũng như chất lượng đề thi chuyên môn...Nhưng đến năm 2013 thì công tác tuyển dụng đã được đầu tư cả về chi phí, nguồn lực cũng như tài

nguyên công ty chi phí đã tăng lên nhanh chóng, tổng chi phí dự kiến là 26 triệu trung bình là 0,5 triệu/ người. Chi phí này bao gồm chi phí cho cán bộ làm công tác tuyển dụng, chi phí điện thoại, tài liệu thi... Mặc dù số lượng ứng viên được tuyển dụng ít hơn dự kiến nhưng chi phí thực tế phát sinh vẫn nhiều hơn dự kiến 0,5 triệu/ người. Phát sinh ở đây là do bộ phận làm công tác tuyển dụng chưa tính đến đợt thi lại lần 2 đối với một số vị trí có quá ít người đạt yêu cầu, như vậy ban tuyển dụng nên tính toán chi phí sao cho phù hợp mà vẫn đảm bảo nhu cầu tuyển dụng đủ, đúng số người cần tuyển.

▼ *Thứ 4 Đánh giá thực hiện công tác tuyển dụng*

**Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động trong công tác tuyển dụng .**

( Đơn vị tính: % )

Mức độ  Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố						
	1	2	3	4	5	Tổng	
						%	SL
Hiểu rõ kết quả thực hiện công tác tuyển dụng được đánh giá như thế nào	9	7	8	40	26	100	100
Tiêu chuẩn tuyển dụng công việc tuyển dụng rõ ràng, hợp lý	7	40	11	35	7	100	100
Công tác tuyển dụng chính xác, công bằng	11	32	24	23	10	100	100
Thực hiện tuyển dụng công việc hợp lý	11	21	19	32	17	100	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	17	32	17	25	9	100	100
Kết quả tuyển dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực	10	34	11	38	7	100	100
Người lao động luôn thừa nhận tích cực về tuyển dụng lao động vào các vị trí	13	30	11	36	10	100	100
Hài lòng với công tác tuyển dụng lao động	15	30	18	29	8	100	100

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Nhìn vào bảng 2.15 cho thấy người lao động còn “chưa hài lòng” về việc Đánh giá công tác tuyển dụng nhận lực khi có 30% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 15% số người được hỏi “không hài lòng” về việc Đánh giá thực hiện tuyển dụng lao động và 18% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về việc Đánh giá thực hiện tuyển dụng lao động. Nguyên nhân dẫn đến sự chưa hài lòng của người lao động với công tác Tuyển dụng lao động cho thấy có tới 47% người lao động cho rằng nguyên nhân khiến họ “không hài lòng” và “chưa hài lòng” là do tiêu chuẩn về tuyển dụng lao động không rõ ràng, hợp lý; 49% cho rằng thiếu thông tin phản hồi.

Hoạt động tuyển dụng lao động vẫn chưa làm cho người lao động thực sự hài lòng do một số các hạn chế như: Chất lượng cán bộ tuyển dụng còn chưa cao. Kết quả tuyển dụng lao động chưa hợp lý. Đặc biệt, trong đánh giá tuyển dụng vẫn còn chưa thực sự công bằng, khách quan, thiếu chính xác, còn có biểu hiện nể nang, thiên vị, bình quân chủ nghĩa, đánh giá các tuyển dụng “con em trong công ty, trong ngành được ưu ái” gây khó dễ dẫn đến hiệu quả không thực chất. Một nguyên nhân khác là các tiêu chí tuyển dụng còn quá chung chung, chưa cụ thể đối với từng chức danh, vị trí công việc, khi phân công thiếu rõ ràng, cụ thể nên khó cho việc đánh giá khách quan chính xác. Khi tuyển dụng chỉ căn cứ vào học vấn đầu vào của các ứng viên mà bình xét tuyển Mặc dù kết quả tuyển dụng “danh chính ngôn thuận”, không có khiếu nại, thắc mắc nhưng thực tế người lao động là không “tâm phục, khẩu phục” và như vậy cũng không khuyến khích được người tài ứng tuyển hay làm việc có chất lượng và hiệu quả cao, dẫn đến so bì, tị nạnh lẫn nhau trong tập thể người lao động.

*Thứ 5 Kết quả đánh giá vị trí công việc tuyển dụng, phân công bố trí lao động*

**Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động trong phân công công việc***(Đơn vị tính: %)*

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố						
	1	2	3	4	5	Tổng	
						%	SL
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	5	20	9	54	12	100	100
Công việc thú vị, thử thách	12	45	11	27	8	100	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	5	7	8	28	52	100	100
Khối lượng công việc hợp lý	6	16	10	43	25	100	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	12	16	7	33	34	100	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	6	7	12	53	22	100	100
Làm đúng vị trí yêu thích	28	29	9	23	11	100	100
Phù hợp với khả năng, sở trường	20	21	6	44	9	100	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	9	31	9	43	8	100	100

*“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”*

Từ bảng 2.16 cho thấy rằng người lao động khá “hài lòng” với công việc được tuyển dụng “khi có 9% số người lựa chọn tương ứng với 9 người; có tới 51% số người được hỏi “rất hài lòng” và “hài lòng”. Tuy nhiên tỉ lệ người lao động “không hài lòng” và “chưa hài lòng” với vị trí công việc tuyển dụng cũng chiếm tới 40% số người được hỏi. Cụ thể các yếu tố được người lao động đánh giá mức độ hài lòng cao là “nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý” với mức độ “rất hài lòng” và “hài lòng” chiếm tới 66%; tiêu chí “hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc” mức độ “rất

hài lòng” và “hài lòng” là 80%; mức độ “hài lòng” với “khối lượng công việc hợp lý” cũng đạt tỉ lệ cao với 68%. Những tiêu chí ít làm hài lòng người lao động đó là “công việc thú vị, thử thách” khi có số người được hỏi có tới 57% là “không hài lòng” và “chưa hài lòng”; về tiêu chí “làm đúng vị trí mình yêu thích” có 28% người lao động thấy “không hài lòng” và 29% người lao động “chưa hài lòng”.

Qua những phân tích ở trên, ta có thể nhận thấy công tác tuyển dụng nhân lực của công ty CP CPN Bưu Điện vào các vị trí công việc còn một số chưa hợp lý. Bộ phận tuyển dụng cần những biện pháp thay đổi cần tuyển dụng đúng người, đúng năng lực vào từng vị trí công, làm mới công việc, phân công và bố trí lao động phù hợp để người lao động trở nên hào hứng và làm việc hiệu quả.

#### *2.4. Phân tích nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng của Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện*

##### **2.4.1. Các yếu tố bên trong Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện**

\* *Hình ảnh, uy tín của công ty* : là một công ty mới được tách ra từ Tổng công ty Bưu Chính Việt Nam từ năm 2005 nhưng vẫn luôn giữ hình ảnh đẹp uy tín của Bưu chính Việt Nam đến nay đã được 11 năm, Công ty Chuyển phát nhanh Bưu Điện là một trung tâm chuyển phát nhanh bưu phẩm, Bưu Kiện lớn ở Nước ta. Với sản lượng Lợi nhuận về hoạt động kinh doanh năm 2012 đạt 17,1 tỷ /năm như hiện nay. Hiện nay công ty không ngừng thực hiện tốt kế hoạch sửa chữa lớn, cải tạo, nâng cấp thiết bị máy móc, nâng cao độ sẵn sàng của thiết bị đáp ứng nhu cầu điện năng của hệ thống điện quốc gia, tiếp tục đầu tư cải thiện môi trường và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, hướng tới sự phát triển bền vững, nâng cao uy tín của công ty trên cả nước và quốc tế.

\* *Khả năng tài chính của công ty*: công ty có vốn điều lệ trên 3 nghìn tỷ đồng là công ty có vốn điều lệ lớn thứ 13 trên thị trường chứng khoán Việt Nam công ty, công ty đang có trên 1300 công nhân viên làm việc liên tục ngày đêm để cung cấp đủ điện sản xuất và sinh hoạt cho đất nước. Doanh thu

hàng năm đều tăng và hiện nay là trên 6000 tỷ đồng/ năm. Như vậy công ty có nguồn tài chính lớn và ổn định, đáp ứng đầy đủ được các chi phí phát sinh cũng như chi phí cho các kì tuyển dụng, đồng thời công ty có mức lương thưởng, môi trường làm việc tốt nên ngày càng thu hút được nguồn lao động trẻ có trình độ cao, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

\* *Nhu cầu nhân sự các bộ phận:* ngày càng nhiều vì hầu như bộ phận nào trong công ty hiện nay cũng có khoảng 30% số lao động sắp đến độ tuổi nghỉ hưu nên càng cần đẩy mạnh việc tuyển dụng để đào tạo lớp trẻ kế nhiệm để đảm bảo sản xuất kinh doanh không bị đình trệ. Việc tuyển dụng của công ty ngày nay không chỉ là việc của phòng TC-LĐ mà là vấn đề quan tâm của toàn công ty. Ban lãnh đạo công ty cũng ngày càng quan tâm tới tuyển dụng và đầu tư không chỉ công sức tiền bạc mà còn quan tâm tới chất lượng của các ứng viên mới tuyển. Quan điểm của ban lãnh đạo là tìm đúng người, đúng việc, tuyển dụng công bằng để đảm bảo nguồn nhân lực đủ cả về chất và lượng.

\* *Số lượng và chất lượng cán bộ tuyển dụng của công ty:* hiện nay công ty đang có 5 người chuyên trách về vấn đề tuyển dụng nhân lực cho công ty trong đó có 1 người trình độ thạc sĩ, 3 người trình độ đại học và 1 người trình độ cao đẳng. Về số lượng thì chưa đủ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng ngày càng nhiều, thường xuyên ở nhiều vị trí khác nhau để đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực cho công ty trong giai đoạn tới. Về chất lượng thì đội ngũ nhân lực đều là những người có trình độ và có bề dày kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng nên có thể đáp ứng được về chất lượng của công tác tuyển dụng.

\* *Chính sách nhân sự và bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động.*

Chính sách nhân sự của Công ty Cp Chuyển phát nhanh Bưu Điện là định hướng sử dụng và khuyến khích lao động đang làm việc tại nhà máy. Do vậy, nguồn tuyển dụng chủ yếu mà Công ty có là tập trung vào nguồn bên trong Công ty. Cán bộ công nhân viên trong toàn nhà máy có thể giới thiệu con em mình hoặc khi về hưu con của họ sẽ được vào nhà máy làm việc. Việc này đã tác động không nhỏ tới tâm lý người lao động trong Công ty, họ yên tâm làm việc và đảm bảo một tương lai cho con em mình.



Là một Công ty đã thành lập được lâu năm, do vậy Công ty luôn coi trọng bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động. Vì như vậy sẽ tạo môi trường tốt cho cán bộ công nhân viên làm việc và cống hiến hết mình cho Công ty. Khi tuyển dụng các vị trí lãnh đạo, quản lý Công ty luôn ưu tiên chọn người lao động đang làm việc tại Công ty để duy trì bầu không khí tâm lý tốt đẹp, tránh hiện tượng phản kháng trong tập thể đối với nhà quản lý mới nhận vào làm việc tại Công ty.

#### **2.4.2. Các yếu tố bên ngoài công ty Cp chuyển phát nhanh Bưu Điện.**

- *Thứ nhất*, chính sách phát triển nguồn nhân lực quốc gia

Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 đã được Chính phủ thông qua trong Quyết định số 579/QĐ-TTg, ngày 19-4-2011. Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020 cũng đã được Thủ tướng Chính phủ ký tại Quyết định 1216/QĐ-TTg, ngày 22-7-2011. Đó là những văn bản pháp lý quan trọng có tính định hướng để phát triển nhân lực Việt Nam đến năm 2020, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một bước đột phá chiến lược, yếu tố quyết định đẩy mạnh phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ, cơ cấu lại nền kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, tạo lợi thế cạnh tranh, bảo đảm đưa nền kinh tế của đất nước phát triển nhanh, bền vững, hiệu quả.

- *Thứ 2*, tình hình kinh tế và sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Là công ty kinh doanh ngành sản xuất điện ít chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế nên trong mấy năm trở lại đây công ty ngày càng phát triển tuy quy mô nhân viên giảm nhưng doanh thu không ngừng tăng đây cũng là điểm thuận lợi cho việc thu hút nhân tài đến làm việc tại công ty. Thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam đã đạt được nhiều kết quả, nâng cao tính minh bạch, công bằng trong việc huy động các nguồn điện, mang lại hiệu quả rõ rệt cho các đơn vị tham gia, khuyến khích giảm chi phí phát điện của các nhà máy, tạo động lực cho các nhà máy điện rút ngắn thời gian sửa chữa,

đặc biệt vào mùa khô. Theo các chuyên gia, muốn tham gia thị trường phát điện cạnh tranh hiệu quả, nhân lực là yếu tố quan trọng số 1, cần có sự đột phá trong các khâu quản lý, điều hành, có chiến lược đào tạo bài bản để đảm bảo nguồn nhân lực đủ trình độ tham gia thị trường, có khả năng làm chủ hoàn toàn thiết bị, máy móc để thị trường được vận hành ổn định, liên tục. Ngoài ra, các cơ quan quản lý nhà nước cũng cần xây dựng và ban hành quy chế rõ ràng, phân công nhiệm vụ cho từng bộ phận nhằm đáp ứng các yêu cầu của thị trường điện cạnh tranh.

- *Thứ ba*, các điều kiện về thị trường lao động

Trong tình hình cung cầu lao động hiện nay khi mà cung lao động lớn hơn cầu lao động, đồng thời có sự mở rộng đầu tư đào tạo ngành nghề của các trường đại học, cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp cũng là điều kiện thuận lợi cho công ty có thể tìm được các ứng viên có đủ trình độ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó ngày càng có nhiều doanh nghiệp sản xuất điện được thành lập, không chỉ cạnh tranh về sản xuất mà còn cạnh tranh về thu hút nguồn nhân lực có trình độ và kinh nghiệm vì vậy công ty cũng cần phải có chính sách tốt để thu hút và giữ chân nhân tài.

## **2.5. Đánh giá về hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty CP chuyên phát nhanh Bưu Điện**

### *2.5.1. Những ưu điểm*

Công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong thời gian qua đã đạt được những kết quả đáng mừng:

- Công tác thu hút tuyển chọn tại công ty được quản lý một cách chặt chẽ, rõ ràng và chi tiết về trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, bộ phận trong phòng vấn cũng như nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động trong công ty.

- Về xác định nhu cầu tuyển dụng: công ty luôn quan tâm tới nguồn nhân lực của công ty, luôn xác định những công việc thừa người, thiếu người thông qua trưởng các bộ phận để xác định về số lượng, tiêu chuẩn cần tuyển. Do vậy mà công ty luôn có những quyết định nhanh chóng, kịp thời với nhu cầu thực tế, đảm bảo cho mọi hoạt động được thông suốt.

Đội ngũ trong ban tuyển dụng là những người năng động nhiệt tình và có nhiều kinh nghiệm trong tuyển dụng cũng như công tác tại công ty.

- Về quy trình tuyển dụng: Mặc dù chưa được hoàn thiện nhưng quy trình tuyển dụng của công ty khá bài bản và khoa học. Điều này giúp cho công ty chọn lọc được các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu công việc. Nhờ quá trình tuyển dụng tốt mà trong thời gian qua công ty luôn đảm bảo đầy đủ số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc. Quy trình tuyển dụng của công ty đầy đủ, rõ ràng, để có được những nhân viên đầy đủ năng lực, đạo đức, phẩm chất phù hợp với đặc điểm của công việc, công ty đã tiến hành đầy đủ các bước từ thu thập xem xét hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, tiến hành thi tuyển nghiệp vụ. Để quá trình này diễn ra một cách khoa học công ty đã lập ra hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền như tổng giám đốc, trưởng bộ phận yêu cầu cần tuyển dụng, trưởng bộ phận tổ chức nhân sự. Những người này có kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng nên có thể đánh giá ứng viên một cách chính xác nhất.

- Nguồn tuyển dụng: Nguồn tuyển dụng của công ty cũng khá đa dạng, ngoài nguồn bên trong công ty cũng đã quan tâm đến một số nguồn bên ngoài, đặc biệt có chính sách ưu tiên cho con em nhân viên trong công ty. Điều này có nhiều ưu điểm là nhân viên mới dễ hòa nhập vào môi trường mới, cách làm việc và kinh nghiệm làm việc cũng có thể dễ dàng học hỏi được từ người thân của họ. Mặt khác, với sự đảm bảo của nhân viên cũ, thì công ty cũng có thêm niềm tin vào nhân viên mới. Nguồn tuyển dụng đa dạng cũng giúp cho công ty thu hút và lựa chọn được nhiều ứng cử viên, từ đó công ty có nhiều cơ hội để tuyển dụng nhân sự từ trong số ứng cử viên đó.

Việc ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên trong công ty cũng có nhiều ưu điểm, người lao động trong công ty sẽ càng thêm gắn bó và cố gắng làm việc coi công ty như một gia đình. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay để tìm được một công việc với mức lương hợp lý và chính sách tốt như chính sách đang có của công ty, con em công nhân viên công ty sau khi được tuyển vào cũng nhanh chóng hòa nhập được với công việc cũng như môi

trường làm việc vì họ đã quen với mọi người trong công ty trước đó và các nhân viên cũ trong công ty cũng nhiệt tình chỉ bảo công việc hơn.

- Hệ thống quy chế, sổ sách được sử dụng trong tuyển dụng: Theo đúng bộ luật lao động của Nhà nước cũng như những quy định của chính phủ về lao động, việc làm. Điều này cũng giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ hơn, chính xác hơn và tránh được những lầm lẫn không đáng có. Đồng thời hệ thống này giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ và đúng đắn hơn.

Để có thể đạt được những kết quả như trên là do các cấp lãnh đạo trong công ty đã có sự quan tâm thích đáng đến tiến trình tuyển dụng lao động. Cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy ngày càng hoàn thiện, góp phần vào việc đưa ra những quy định đúng đắn về quy chế tuyển dụng, đào tạo, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng bộ phận trong công ty, cũng như quyền hạn và trách nhiệm của người lao động. Công ty đã tạo dựng cho mình một hình ảnh và uy tín tốt đối với khách hàng, đối với các cơ quan Nhà nước. Vì thế mà công ty đã có nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm và thu hút lao động.

#### *2.5.2. Nhược điểm và nguyên nhân .*

Bên cạnh những việc đã làm được công tác tuyển dụng nhân sự của công ty vẫn còn một số những hạn chế:

Nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực còn chưa hoàn thiện, nguồn tuyển mộ trong nội bộ công ty chưa được chú trọng chủ yếu vẫn là từ bên ngoài vào. Phương pháp thu hút ứng viên vẫn chủ yếu dựa vào người thân, bạn bè trong công ty giới thiệu, các phương pháp khác chưa được chú trọng phát triển nên thu hút được ít ứng viên.

- Chính sách ưu tiên tuyển con em trong ngành có nhiều ưu điểm, nhưng cũng đem lại cho công ty trong một số trường hợp gặp nhiều khó khăn trong việc tuyển lao động có trình độ, chuyên môn nghiệp vụ, đúng ngành, đúng nghề. Công ty cũng chưa quan tâm đến nguồn lao động từ các cơ sở đào tạo.

- Quy trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực còn chưa thực sự đầy đủ, đặc biệt là khâu thông báo tuyển mộ chưa được đầu tư đúng mức, thời gian

đăng tuyển ngắn, thông báo tuyển dụng chứ đầy đủ chứ truyền tải được thông tin tuyển dụng, mới chỉ nêu tên công việc và trình độ yêu cầu thiếu bản mô tả công việc chưa thu hút được nhiều ứng viên tham gia nộp hồ sơ...quá trình phỏng vấn cũng như thi tuyển còn nhiều thiếu sót chưa thực sự công bằng

- Ứng viên ứng tuyển thường là con em nhân viên công ty, hoặc con em địa phương như vậy là chưa hợp lý, công ty chưa thu hút được những ứng cử viên từ địa phương khác thì sẽ hạn chế trong việc tuyển dụng nhân tài vì nguồn này là nơi cung cấp các ứng cử viên có chất lượng cao như từ hệ thống các cơ sở đào tạo.

- Các căn cứ cho tuyển dụng chưa được thực hiện tốt, công ty không thường xuyên lập các kế hoạch tuyển dụng nhân sự, trong nhiều trường hợp khi có công việc phát sinh thì mới tiến hành tuyển dụng gấp, điều này dẫn đến tình trạng bị động, làm giảm khả năng thu hút nhân viên giỏi. Như vậy công ty đã mất đi một đội ngũ nhân tài.

#### **\* Nguyên nhân của những tồn tại**

- Thông tin tuyển dụng của công ty chưa rõ ràng, các tiêu chí chưa được liệt kê đầy đủ cụ thể, gây hiểu nhầm cho ứng viên và gây mất thời gian, công sức, tiền bạc của các ứng viên cũng như người làm công tác nhân sự.

- Thời gian từ lúc đăng tin tới lúc kết thúc ngắn, thông tin đăng chưa được rộng khắp gây thiếu hụt ứng viên tham gia nộp hồ sơ.

- Trong một số trường hợp khi thực hiện công việc, công ty phải tuyển chọn thêm lao động ở nơi làm việc, do điều kiện thời gian nên công ty có thể phải tuyển những ứng cử viên không đủ tiêu chuẩn và từ đó sẽ dẫn đến các hậu quả như đào tạo, phát triển lại, gây lãng phí một khoản chi phí lớn.

- Các hệ thống chính sách, chế độ của công ty còn chưa hoàn thiện, thêm vào đó sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong quá trình thực hiện công việc còn chưa nhất quán, điều này cũng gây khó khăn cho công tác tuyển dụng.

- Công ty chưa chú ý đến nguồn tuyển dụng từ các cơ sở đào tạo - Nơi cung ứng rất nhiều lao động có năng lực.

- Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng về nhân sự, toàn bộ công tác về nhân sự giao cho phòng tổ chức lao động đảm nhiệm.

**CHƯƠNG 3**  
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN**  
**DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN**  
**PHÁT NHANH BUƯ ĐIỆN**

**3.1. Phương hướng kinh doanh và phát triển nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn tới**

**3.1.1. Phương hướng kinh doanh**

**\* Các mục tiêu chủ yếu của Công ty:**

- Luôn đặt mục tiêu lợi nhuận Dịch vụ tăng cao đạt mức 25 tỷ trong năm.  
- Đảm bảo công ty hoạt động bền vững, chất lượng về dịch vụ. Công ty lọt vào top đầu trong cả nước về về chất lượng dịch vụ khách hàng .

- Cải thiện tốt chất lượng dịch vụ vào việc đầu tư các máy móc hiện đại vào khâu sản xuất và khai thác các bưu gửi, bưu kiện như các máy nâng, máy soi hàng, kiểm hàng. Trang bị các loại xe vận tải mới. để vận chuyển các bưu gửi nhanh chóng, an toàn, thuận tiện.

- Mở rộng trung tâm hoạt động tới các bưu điện Huyện, Xã. Đặc biệt hoạt động với bưu chính các nước để trở thành đại lý chính thức của EMS.

- Bảo toàn và phát triển vốn của các cổ đông và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động công ty.

- Tiếp tục đầu tư cải thiện môi trường và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, hướng tới sự phát triển bền vững.

**\* Chiến lược phát triển trung và dài hạn:**

- Tham gia đầu tư góp vốn xây dựng các điểm giao dịch mới phục vụ lượng sử dụng dịch vụ khách hàng theo định hướng của tổng công ty Bưu chính Việt Nam .

- Đầu tư tài chính dài hạn và ngắn hạn để sử dụng có hiệu quả nguồn khấu hao cơ bản, lợi nhuận hàng năm để lại và các nguồn khác.

- Phát triển sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đảm bảo nhịp độ tăng trưởng ổn định, vững chắc.

- Phát huy hiệu quả của các dự án đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công ty để nâng cao năng lực sản xuất, tiếp tục từng bước đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ và hạ tầng một cách đồng bộ, có trọng điểm

- Đối với công nghệ áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới, tự động hóa, điện tử, tin học vào sản xuất kinh doanh, nâng cao hàm lượng chất xám trong sản phẩm, hạ giá thành để nâng cao khả năng cạnh tranh cho hàng hóa, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hội nhập kinh tế.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên theo tiêu chí đoàn kết, kỷ cương, cần cù, sáng tạo, văn minh, vừa phát huy được truyền thống văn hóa của tổ chức, có nền nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp vững tiến vào thế kỷ mới.

- coi trọng việc đào tạo cán bộ và khuyến khích việc tự đào tạo để hoạt động sáng tạo, cải tiến, hợp lý hóa sản xuất trở thành việc làm thường xuyên của mọi người trong công ty. Công ty cũng có chính sách kịp thời và hoàn thiện các chính sách đó để nâng cao tinh thần sáng tạo cho người lao động.

- Hoàn thiện công tác tổ chức nhằm tăng cường tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động, đồng thời tháo dỡ mọi khó khăn cản trở để người lao động được đóng góp cho công ty đồng thời tăng thu nhập cho người lao động.

**\* Các mục tiêu cụ thể:**

- Về thị trường tiêu thụ: Trong những năm tới công ty đề ra phương hướng là mở rộng sản xuất kinh doanh. Đảm bảo vận hành các tổ máy an toàn - liên tục - kinh tế. Sản lượng điện sản xuất hàng năm ngày càng tăng lên. Tham gia đầu tư góp vốn xây dựng các điểm Bưu điện theo định hướng của Tổng công ty Bưu Chính Việt - Đầu tư tài chính dài hạn và ngắn hạn để sử dụng có hiệu quả nguồn khấu hao cơ bản, lợi nhuận hàng năm để lại và các nguồn khác.

- Về lao động và tiền lương: Mục tiêu của công ty trong những năm tới là sẽ giải quyết được công ăn việc làm nhiều hơn cho người lao động theo chiến lược mở rộng quy mô kinh doanh. Ngoài ra công ty cũng chú trọng tới

việc sử dụng lao động có hiệu quả thông qua việc kiểm soát lượng lao động hợp lý, tối đa hóa cơ cấu lao động, đảm bảo số lượng lao động cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó là việc nâng cao thu nhập cho người lao động

- *Về mặt giáo dục đào tạo:* Hàng năm công tác đào tạo, phát triển nhân sự luôn được công ty quan tâm chú ý, trong thời gian tới công tác này sẽ được quan tâm hơn. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý sẽ được cử đi học các chương trình giáo dục tư tưởng chính trị, luật doanh nghiệp, nâng cao kỹ năng quản lý thông qua các chương trình đào tạo tại các cơ sở uy tín trong nước. Đối với đội ngũ công nhân viên sẽ luôn được tạo điều kiện để thể hiện tài năng, đồng thời cũng được nhắc nhở về các quy định làm việc.

- *Về các mục tiêu kinh tế:* Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 15%/ năm. Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2015:

- Tổng doanh thu dịch vụ hàng năm đạt
- Đầu tư xây dựng: 12,13 tỷ đồng;
- Kế hoạch vốn cho sửa chữa lớn: 624,01 tỷ đồng;

Để đạt những nhiệm vụ trên đòi hỏi công ty phải huy động mọi nguồn lực kể cả nguồn lực sẵn có và những nguồn lực còn tiềm ẩn, trong đó nguồn lực quan trọng nhất vẫn là đội ngũ cán bộ công nhân viên toàn công ty. Vì vậy cần có sự gắn bó đoàn kết, năng động, sáng tạo, không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ hiểu biết, lĩnh hội tri thức mới đối với tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty, góp phần làm nên thành công của công ty.

### ***3.1.2. Kế hoạch tuyển dụng nhân lực của công ty trong thời gian tới.***

Trong nền kinh tế thị trường đầy biến động, các doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần CPN Bưu Điện nói riêng phải luôn xem xét lại chính mình, đánh giá lại những gì đã làm được và những gì chưa làm được, phân tích điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và nguy cơ mà công ty phải vượt qua. Để tồn tại và phát triển công ty phải luôn đổi mới: đổi mới về công nghệ, quy mô, mục đích hoạt động,... Để đáp ứng được các nhu cầu này, thì doanh nghiệp cần không ngừng bổ sung lực lượng lao động cả về số



lượng và chất lượng. Như vậy, nhu cầu tuyển dụng nhân sự là một tất yếu khách quan và thường xuyên với bất kì một doanh nghiệp nào. Thực hiện tốt công tác này là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Nhiệm vụ chính của công ty trong giai đoạn này là lựa chọn được những người có năng lực, trình độ xuất sắc để tham gia vào bộ máy quản lý của công ty.

**\* Về số lượng và chất lượng nhân lực**

- Về số lượng nhân lực: Hiện nay công ty đang ngày càng mở rộng kinh doanh trên nhiều lĩnh vực mà quy mô lao động ngày càng giảm gây thiếu hụt nguồn lao động, công ty ngoài ban lãnh đạo công ty ra thì hầu như các phòng ban đều đang thiếu hụt nhân sự. Mở rộng quy mô nhân sự ở một số phòng ban trọng điểm cần thiết cho quá trình mở rộng các lĩnh vực kinh doanh của công ty.

**Bảng 3.1: Kế hoạch tuyển dụng năm 2017 của Công ty cổ phần chuyên phát nhanh Bưu Điện.**

Đơn vị : Người

Chỉ tiêu	Số lao động nghỉ hưu	Số lao động cần tuyển	Trình độ học vấn
<b>Tổng số lao động</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	
Văn phòng	1	2	Đại học
Phòng tài chính- kế toán	0	0	Đại học
Phòng TC- LD	1	3	Đại học
Phòng kế hoạch- vật tư	3	4	Đại học
Phòng kỹ thuật	2	2	Đại học
Phòng bảo vệ cứu hỏa	3	3	Trung cấp- lao động phổ thông
Khối vận hành	36	36	Đại học- Trung cấp
Phân xưởng sản xuất phụ	2	2	Trung cấp

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty CP chuyên phát nhanh năm 2017)

Về chất lượng nhân lực: Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ cũng như kinh nghiệm của người lao động.

Công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân sự để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian hòa nhập vào môi trường hoạt động của công ty.

Ngoài ra công ty cũng đề ra yêu cầu về độ tuổi đối với lao động tuyển mới. Mục tiêu của công ty là dần trẻ hóa đội ngũ lao động để khai thác thế mạnh của nhóm lao động này như sự năng động, sáng tạo, nhiệt tình, ham hiểu biết,...

#### **\* Về đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Một doanh nghiệp tồn tại được hay không là do có đáp ứng được với sự thay đổi hay không, một doanh nghiệp tiến hay lùi là do các nhà lãnh đạo có thấy được sự thay đổi để kịp thời đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình hay không.

Để có thể đứng vững trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, công ty phải có sự nỗ lực vượt bậc, tận dụng mọi nguồn lực sẵn có và đặc biệt chú trọng đến nhân tố con người. Nhiệm vụ của phòng tổ chức cán bộ là phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ, có đạo đức, có tinh thần trách nhiệm với công việc. Để thực hiện được điều này ngoài việc thực hiện tốt công tác tuyển dụng thì công ty đã xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân sự.

Để theo kịp sự thay đổi và phát triển liên tục của công nghệ sản xuất, đổi mới máy móc thiết bị, áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến, đòi hỏi trình độ của người lao động ngày càng cao. Để thích ứng với trình độ công nghệ mới thì người lao động phải có trình độ điều hành hoạt động của máy móc thiết bị. Hiện trình độ tay nghề của công nhân trong công ty chưa cao, vì vậy cần phải quan tâm tới công tác đào tạo, nâng cao trình độ của người lao động.

*Đối với công nhân:* Trong thời gian tới công ty sẽ đầu tư thêm dây chuyền sản xuất mới nên cần phải có những công nhân am hiểu về công nghệ đó. Vì vậy cần phải có kế hoạch đào tạo đội ngũ công nhân để đáp ứng với yêu cầu công

việc mới. Công ty sẽ áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ, hình thức này sẽ giúp tiết kiệm được chi phí đào tạo mà chất lượng vẫn được đảm bảo.

*Đối với cán bộ công nhân viên ở các phòng ban:* Trước tình hình mới nhiều thử thách các cán bộ công nhân viên ở các phòng ban cần phải nắm được những kiến thức về kinh tế thị trường, kiến thức về công nghệ, kỹ thuật, kỹ năng quản lý,... Hình thức đào tạo cho các đối tượng này là công ty mở các lớp ngắn hạn bồi dưỡng cho họ, mời giảng viên có kiến thức thị trường về giảng dạy. Đồng thời cứ những người có năng lực đi học tập ở nước ngoài về kỹ năng quản lý.

Công ty cũng tiến hành phân công lại lao động cho hợp lý, tránh tình trạng người lao động phải làm việc liên tục, căng thẳng dẫn tới mệt mỏi về tinh thần cũng như thể lực. Việc phân công lao động hợp lý sẽ giúp công ty tránh tình trạng lãng phí lao động, tăng năng suất lao động, phát huy tối đa khả năng của họ.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty CP CPN Bru Điện**

Thực tế công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong những năm gần đây đã có bước tiến đáng kể, chất lượng tuyển dụng đã được nâng lên. Tuy nhiên để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung của kinh tế thị trường và để có thể nâng cao uy tín công ty phải quan tâm hơn nữa đến khâu quản lý nhân sự, đặc biệt là tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công việc.

Trong năm 2016 này công ty dự tính sẽ tuyển thêm 60 lao động mới và trong những năm tiếp theo nhu cầu về lao động có thể còn cao hơn nữa. Để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng, học viên xin đề xuất một số giải pháp sau:

#### *3.2.1. Đa dạng hóa nguồn và phương pháp tuyển dụng*

Trong thời gian qua công tác tuyển dụng của công ty đã có kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty, song việc tuyển

dụng mới chỉ bó hẹp trong nội bộ những người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu và một số nguồn bên ngoài, do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường khiến công ty bị bỏ lỡ nhiều cơ hội lựa chọn nhân tài. Nguồn tuyển dụng hiện nay của công ty gồm hai nguồn chính là nguồn bên trong và bên ngoài, mỗi nguồn lại có những ưu điểm và nhược điểm riêng.

*\*Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ nội bộ công ty*

Công ty rất coi trọng nguồn này và có ưu tiên đặc biệt với nguồn nội bộ nếu các ứng viên bên trong và bên ngoài có cùng trình độ. Việc chú trọng và ưu tiên nguồn này là có cơ sở bởi vì công ty đã nhận thức được những ưu điểm của việc tuyển dụng theo nguồn này. Tuy nhiên khi sử dụng những ứng viên từ nguồn này công ty cần có những biện pháp hiệu quả để khắc phục những hạn chế của nó. Việc tuyển dụng này có thể có những hạn chế sau:

*Thứ nhất*, họ đã quen với việc làm việc ở vị trí cũ, nên dễ dẫn đến tình trạng rập khuôn, máy móc, thiếu sáng tạo, cứng nhắc trong công việc ở vị trí mới. Điều này rất nguy hiểm nhất là khi công ty đang trong giai đoạn hoạt động kém hiệu quả, gây ra tình trạng trì trệ và hậu quả xấu cho công ty. Để khắc phục tình trạng này công ty cần có một đợt tập huấn kỹ lưỡng đối với các nhân viên này khi giao cho họ công việc mới.

*Thứ hai*, khi tuyển dụng nguồn nội bộ là các nhân viên được chọn thì có cơ hội thăng tiến, còn đối với những nhân viên không được tuyển sẽ có hiện tượng không phục, đối kị, gây mất đoàn kết nội bộ nhất là trong trường hợp họ có năng lực và khả năng như nhau, nhưng nhu cầu tuyển dụng lại có giới hạn.

Để khắc phục hạn chế này, công ty cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng, nêu rõ lý do tại sao họ không được chọn và sẽ ưu tiên họ trong những đợt tuyển dụng tiếp theo để có có tâm lý thoải mái và yên tâm công tác. Điều này cũng khuyến khích họ phấn đấu, giúp họ có thêm động lực để họ cống hiến hết sức mình.

Để việc chuyển được chính xác, công ty phải chú trọng vào việc

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

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

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

Hồ sơ sắp xếp lại nhân lực được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp lại nhân lực.

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

#### ***\* Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài công ty***

Đây là nguồn cung cấp một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho các doanh nghiệp và cũng là nguồn lực phong phú cả về chất lượng và số lượng, các doanh nghiệp cũng dễ dàng thu hút nhân sự từ nguồn này nhất.

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì thế dẫn đến sự hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

Khi hoạt động kinh doanh của công ty được mở rộng, nhu cầu công

việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng cao thì việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng bên ngoài là thực sự cần thiết. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

- *Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong công ty:* Công ty có thể vẫn lựa chọn nguồn tuyển mộ chủ yếu là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty, nhưng công ty nên phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn này bằng cách công ty có thể khuyến khích con em cán bộ công nhân viên trong công ty theo học các trường của ngành thì sẽ được hưởng những lợi ích về vật chất lẫn tinh thần. Sau đó công ty có thể thỏa thuận với ứng viên trong tương lai của mình bằng một bản hợp đồng ghi rõ công ty sẽ chấp nhận chi trả những chi phí đào tạo trong thời gian ứng viên đi học nhưng với điều kiện ứng viên phải đạt đến một trình độ nào đó, và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho công ty theo đúng những yêu cầu mà công ty đưa ra. Tuy nhiên làm theo cách này công ty phải bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn và phải mất thời gian dài mới có thể nhận được kết quả đầu tư, đây là hình thức mới và đã được một số công ty áp dụng để giành chiến thắng trong cạnh tranh nguồn nhân sự của mình. Nếu công ty có những chiến lược hoạch định cho tương lai về đội ngũ nhân sự của mình thì công ty sẽ có một đội ngũ nhân sự làm việc thực sự có hiệu quả và hết lòng trung thành với sự phát triển chung của công ty.

- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo:* Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Phòng nhân sự có thể cử cán bộ tới các trường đại học cao đẳng chuyên về đào tạo cán bộ kỹ thuật điện như Đại học Bách

Khoa, Đại học điện lực hay Cao đẳng điện Sóc Sơn...các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

Công ty sẽ có nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

- *Nhân viên cũ của công ty*: Đây cũng có thể coi là một nguồn lao động cần chú ý trong tương lai, hiện nay một bộ phận lớn công nhân nhà máy được nghỉ hưu trước tuổi nữ là 50 tuổi, nam 55 tuổi họ là những người có kinh nghiệm làm việc nhiều năm tại công ty trong môi trường độc hại hoặc có những người làm việc được 20 năm cho công ty có nguyện vọng về hưu sớm cho con em mình vào thay, họ là những người giàu kinh nghiệm và vẫn đủ sức khỏe lao động công ty cần tận dụng tốt nguồn lao động này bằng việc ký kết các hợp đồng lao động thời vụ.

Nhân viên cũ ở đây còn có thể là những người trước đó đã làm việc tại công ty nhưng vì một số lý do nào đó họ xin nghỉ hoặc xin chuyển công tác mà hiện nay họ có nhu cầu làm việc tại công ty thì cũng nên tạo điều kiện để họ quay lại làm việc, điều đó có thể giảm được chi phí tuyển dụng và đào tạo vì họ đã có sẵn kinh nghiệm trước đó.

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

- *Các sinh viên thực tập*: hàng năm công ty công ty đề có khoảng trên

50 sinh viên là con em cán bộ công nhân viên công ty xin được về thực tập tại các bộ phận tại công ty, đây như một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Thông qua quá trình thực tập của sinh viên, công ty tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những người có khả năng để tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo và tuyển vào làm việc tại công ty. Như vậy công ty sẽ chọn được những người ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức của công ty. Họ mặc dù còn thiếu kinh nghiệm, nhưng đều là những người ham học hỏi, chịu khó, cầu tiến, muốn thể hiện mình. Bằng cách này công ty sẽ tuyển dụng được những sinh viên có năng lực thực sự mà không cần mất nhiều chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời họ sẽ luôn tận tâm, tận lực làm việc cho công ty.

- *Hội chợ việc làm*: ngày nay hội trợ việc làm được tổ chức thường xuyên hơn công ty nên đăng ký tham gia các hội chợ về việc làm để tìm kiếm các ứng viên. Phương pháp này cho phép công ty có thể tiếp xúc trực tiếp với nhiều ứng viên, mở ra nhiều cơ hội lựa chọn cho công ty và giảm bớt được một số khâu trung gian trong quy trình tuyển dụng.

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

### *3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty CP CPN Bưu Điện*

Để việc tuyển dụng nhân sự đạt hiệu quả cao, trong thời gian qua công ty cổ phần đã xây dựng một quy trình tuyển dụng bao gồm: quy trình tuyển mộ và tuyển chọn nói chung tương đối đầy đủ các bước nhưng trong quá trình thực hiện các bước vẫn còn một số nhược điểm cần khắc phục.

#### **Đối với lao động hợp đồng không xác định thời hạn**

##### **• Về quy trình tuyển mộ nhân lực**

*Bước 1: Xác định chức danh công việc cần tuyển mộ.*

*Thứ nhất:* Công ty chưa chủ động trong công tác tuyển dụng nhân sự



các phòng ban mà các đề nghị nhân sự đều là do các trưởng bộ phận đề xuất. Khi có đề xuất tuyển dụng phòng tổ chức cán bộ chưa có thời gian xác định. Để khắc phục công ty có thể tiến hành thành lập một nhóm chuyên tiến hành định danh công việc để xác định nhu cầu tuyển dụng được tiến hành một cách nhanh chóng và chính xác.

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

*Thứ hai*, công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc một cách khoa học, mà kết quả của khâu này giúp doanh nghiệp xây dựng cho mình bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc. Thực tế thì tại công ty khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, trình độ. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người cho công việc. Trong thời gian tới ở mỗi đơn vị nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,...

Còn bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm,... Từ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc ban tuyển dụng sẽ thiết kế được một thông tin tuyển dụng với đầy đủ thông tin.

#### *Bước 2: Thông báo tuyển dụng*

Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng để từ đó bộ phận nhân sự sẽ thiết kế một thông báo tuyển dụng đầy đủ hơn so với thông báo tuyển dụng hiện nay. Bản tin tuyển dụng cần đầy đủ các thông tin sau:

- Thông tin quảng bá văn tắt về Công ty.
- Các vị trí cần tuyển.
- Bản mô tả công việc
- Yêu cầu công việc
- Thông tin khác
- Thời hạn nộp hồ sơ và địa điểm nộp

Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn. Xem mẫu thông báo tuyển dụng vị trí chuyên viên quản lý nhân sự tại phụ lục 2.

Việc thông báo tuyển mộ của công ty hiện nay còn rất ít chỉ giới hạn thông báo ở các phòng ban, bảng thông báo và trang web công ty và trang Web ngành điện. Việc thông báo tuyển mộ của công ty chưa đủ rộng để có thể thu hút nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng thì công ty nên đa dạng hóa các kênh giao dịch trên thị trường lao động, tạo điều kiện cho các giao dịch trực tiếp giữa công ty và người lao động như:

- Thông báo trên các bảng thông báo của công ty, khuyến khích nhân viên công ty giới thiệu người thân, bạn bè tới ứng tuyển, có chính sách khen thưởng nếu nhân viên giới thiệu được những người giỏi, gắn bó lâu dài với công ty.

- Thông báo qua mạng internet đây là kênh quảng cáo hiệu quả mà chi phí tương đối thấp hiện nay và ngày càng phổ biến. Công ty chỉ cần thiết kế một thông báo đầy đủ nội dung nêu trên rồi quảng cáo trên một số website uy tín như.

[www.tuyendung.com](http://www.tuyendung.com)

[www.careerbuilder.vn](http://www.careerbuilder.vn)

[www.kiemviec.com](http://www.kiemviec.com)

[www.timviecnhanh.com](http://www.timviecnhanh.com)

[www.vietnamworks.com](http://www.vietnamworks.com)

[www.vieclam.24h.com.vn](http://www.vieclam.24h.com.vn)

Công ty nên tìm hiểu về các công cụ này để khai thác sử dụng cho hợp lý, hiệu quả, đặc biệt là các trang web tuyển dụng miễn phí. Đồng thời báo chí cũng là kênh tuyển dụng tương đối phổ biến, và được sử dụng rộng rãi. Công

ty cũng nên xem xét tìm hiểu cân đối giữa hiệu quả và chi phí để khai thác kênh tuyển dụng này.

Đồng thời nên kéo dài thời gian đăng tin tuyển mộ mà hiện nay là 15 ngày lên thành 30 ngày có như vậy số hồ sơ nộp về công ty tham gia thi tuyển sẽ nhiều hơn công ty càng có cơ hội lựa chọn được ứng viên giỏi.

#### *Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ*

Sau khi hồ sơ ứng tuyển được gửi về công ty, dựa vào bản yêu cầu công việc và bản mô tả công việc ban tuyển dụng sẽ đối chiếu đơn xin việc với bản thông báo tuyển dụng để loại bớt hồ sơ không đủ tiêu chuẩn. Bước này nên có 2 người trong ban tuyển dụng cùng xem hồ sơ để đảm bảo công bằng và tránh sơ sót loại những hồ sơ đạt tiêu chuẩn.

#### **Về quy trình tuyển chọn**

*Bước 1: Phỏng vấn sơ bộ:* ở bước này hội đồng phỏng vấn không nên hỏi những câu hỏi quá riêng tư như ai giới thiệu cho anh/ chị biết thông tin tuyển dụng công ty chúng tôi hay gia đình bạn có ai đang làm việc tại công ty... nên chọn những câu hỏi về trình độ chuyên môn, kỹ năng cũng như sở thích của ứng viên để đảm bảo công bằng trong phỏng vấn.

*Bước 2: Thi tuyển:* mỗi vị trí tuyển chọn công ty đều có bộ câu hỏi hướng dẫn ôn thi (ví dụ bộ câu hỏi chuyên ngành quản trị nhân lực ở phụ lục 3) điều này làm giảm tính thông minh cũng như trình độ của các ứng viên, khó chọn được người giỏi thực sự. Mỗi phòng ban tuyển dụng nên giới hạn khung ôn tập để tìm được những ứng viên hiểu biết toàn diện, tránh trường hợp học vẹt, máy móc.

*Bước 3: Tuyển chọn:* bước này công ty hiện nay đang làm rất tốt.

Ngoài ra sau khi tuyển chọn được ứng viên quy trình tuyển chọn nên thêm một bước là

*Bước 4: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp:* Trực tiếp các trưởng phòng ban nên có một cuộc phỏng vấn đối với ứng viên vì họ là những người có kinh nghiệm sẽ đánh giá được ứng viên có phù hợp với công việc ở phòng ban đó không.

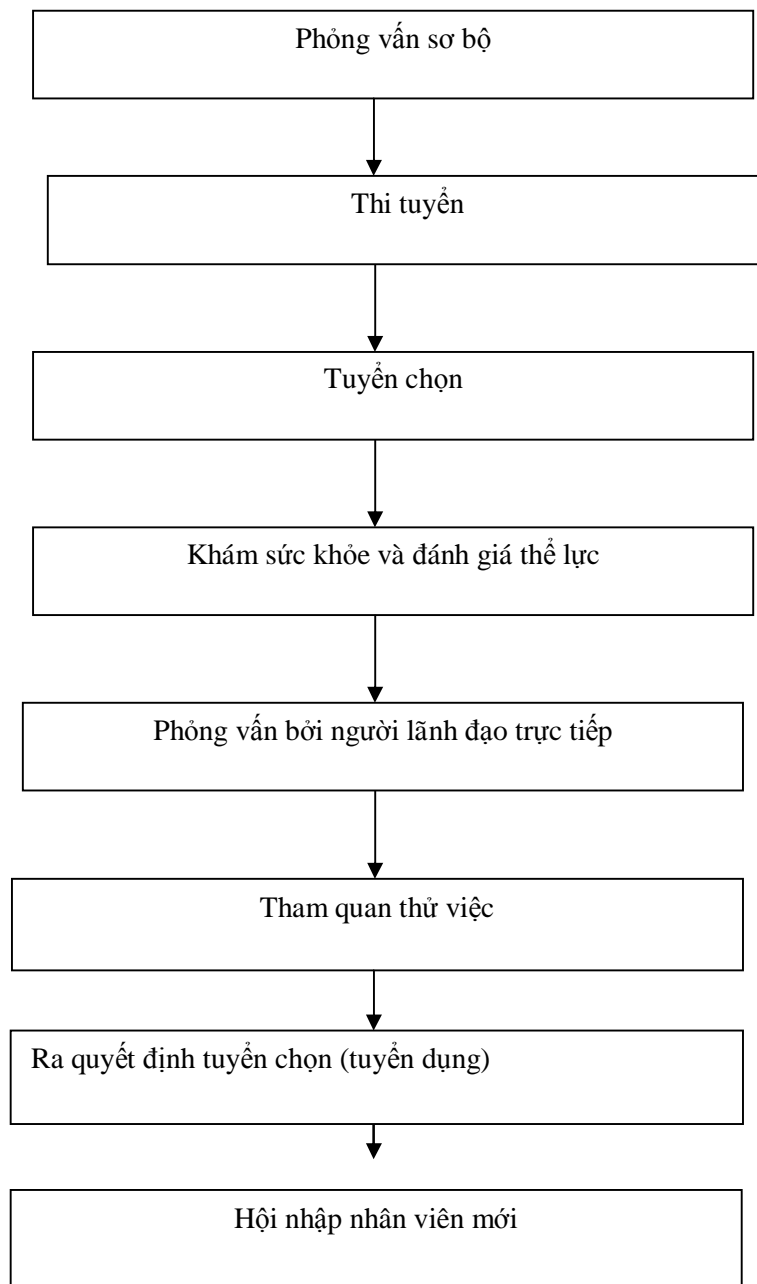
*bước 5: khám sức khỏe* là một công ty sản xuất nên đòi hỏi sức khỏe để đáp ứng công việc nên công ty cần tiến hành kiểm tra sức khỏe đầu vào thận trọng hơn và cần xây dựng tiêu chí rõ ràng tránh trường hợp nhân viên mới không đủ sức khỏe gây ảnh hưởng tới sản xuất kinh doanh.

*Bước 6: tham quan thử việc:* ở bước này các trưởng bộ phận nên cử người chuyên trách hướng dẫn nhân viên mới hòa đồng được với môi trường làm việc và văn hóa công ty để nhân viên đó nhanh chóng thích nghi được với công việc.

*Bước 7: ra quyết định tuyển chọn* ban tuyển dụng đang làm nên duy trì và cố gắng phát huy.

*Bước 8: Hội nhập nhân viên mới* Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào công ty. Công ty cũng đã thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên mới nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn nhiều khi có tình trạng các nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc. Do vậy trong thời gian tới công ty cần chú ý hơn bước hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình. Công ty cần theo dõi sát sao và cần xem xét, bố trí nhân viên có kinh nghiệm để bao ban, kèm cặp nhân viên mới. Những người được phân công hướng dẫn cần thực sự nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy nhân viên mới mới không bị bối ngỡ và chán nản trong môi trường làm việc mới và hiệu quả công việc được đảm bảo.

Đây là quy trình tuyển dụng mới mà học viên xin đưa ra để công ty tham khảo. Thực hiện đầy đủ tất cả các bước trong quy trình này khiến công ty mất nhiều thời gian và kinh phí cho việc tuyển dụng nhưng đồng thời nó đảm bảo mang lại cho công ty một đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu về chất lượng trình độ và năng lực làm việc giúp công ty tuyển được đúng người cho công việc.



*(Nguồn: Tác giả xây dựng)*

### **Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển chọn nhân lực trong doanh nghiệp**

**Đối với lao động hợp đồng theo mùa vụ hoặc hợp đồng lao động có thời hạn:**

Mặc dù là lao động theo mùa vụ hay hợp đồng lao động có thời hạn thì quy trình tuyển dụng cũng cần sát sao và cẩn trọng hơn, sau khi xác định được chức danh các công việc cần tuyển thì bộ phận tuyển dụng cũng phải làm một

bản thông báo chi tiết hơn và nên thông báo rộng khắp để nhiều người được biết tới thông báo tuyển dụng hơn, các vòng như nghiên cứu và lựa chọn hồ sơ, phỏng vấn cần khách quan hơn tránh thiên vị cho người thân, người quen của cán bộ trong công ty như vậy chọn được nhiều lao động có chất lượng vì rất có thể số lao động này sẽ trở thành lao động dài hạn tại công ty

### **3.2.3. Các giải pháp khác**

Ngoài các giải pháp chủ yếu nêu trên, để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự công ty cần thực hiện một số giải pháp khác sau đây:

\* *Nghiên cứu kỹ các văn bản quy định của Nhà nước liên quan đến công tác tuyển dụng:* như bộ luật lao động, pháp lệnh về hợp đồng lao động, điều lệ tuyển dụng, thôi việc đối với công nhân viên chức. . . Đồng thời cũng cần cập nhật những quy định mới liên quan đến hoạt động quản trị nhân sự nói chung và công tác tuyển dụng nhân sự nói riêng.

\* *Cần tăng cường số lượng cán bộ nhân sự* để có sự phân công công việc cũng như nâng cao trình độ của đội ngũ nhân sự để công tác nhân sự được hoàn thiện hơn, tuyển dụng được nhiều nhân sự có chất lượng cao, nhanh chóng và kịp thời đáp ứng được nhu cầu nhân sự đang thiếu của công ty, xây dựng quy trình tuyển dụng hoàn thiện, tiết kiệm thời gian và công sức cho mỗi đợt tuyển dụng.

\* *Xây dựng kế hoạch chương trình chủ động cho công tác tuyển dụng:* Một trong những hạn chế của công ty là nhiều khi công tác tuyển dụng nhân sự dựa trên nhu cầu phát sinh nên mang tính thụ động. Với phương pháp tuyển dụng nhân sự như vậy sẽ dẫn đến tình trạng bị động trong việc thu hút ứng cử viên, do nhu cầu gấp nên các bước trong quy trình tuyển dụng diễn ra nhanh hơn. Trong thời gian ngắn nên chất lượng tuyển dụng của từng bước sẽ không được đảm bảo. Những nhu cầu phát sinh mang tính chất công việc của công ty sẽ khiến công ty không tiếp cận được với nguồn tuyển dụng phong phú vì nhu cầu của công ty không phù hợp với nguồn cung ứng lao động trên thị trường về thời gian. Ví dụ, vào tháng 7, tháng 9 trong năm là thời gian các sinh viên ra trường nên cung lao động trên thị trường rất lớn, nếu doanh nghiệp

có chương trình kế hoạch chủ động thì đây chính là cơ hội để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng.

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

\* *Tăng cường nâng cao uy tín của công ty trên thị trường:* Một công ty có uy tín lớn trên thị trường tức là công ty phát triển ổn định, đem lại nhiều lợi ích cho người lao động. Công ty đó sẽ được các ứng cử viên quan tâm nhiều hơn so với các công ty khác, nhất là các ứng cử viên có trình độ cao họ sẽ muốn làm việc cho công ty vì viễn cảnh về tương lai ở đó tốt hơn so với các công ty khác. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần có các biện pháp để nâng cao uy tín của mình như: có chế độ tiền lương, khen thưởng tốt, môi trường làm việc đảm bảo...

\**Hoàn thiện hơn các chế độ thù lao, phúc lợi, đãi ngộ nhân viên:*

- Hoàn thiện chế độ tiền lương: Tiền lương được trả phải được gắn chặt với hiệu quả thực hiện công việc của người lao động, tránh sự thiếu công bằng trong việc trả lương, sẽ dẫn đến suy nghĩ tiêu cực cho người lao động.

- Xây dựng các quy định rõ ràng, hợp lý về các chế độ tăng lương và các chế độ tăng lương đặc biệt khi người lao động đạt được thành tích cao trong quá trình lao động của mình.

- Hoàn thiện hơn các chế độ phụ cấp, đặc biệt là phụ cấp thâm niên, phụ cấp độc hại đây cũng là một yếu tố quan trọng để khích lệ người lao động gắn kết với tổ chức mình đang công tác, làm việc.

- Có các chế độ phúc lợi hợp lý, gắn chặt nhân viên với Công ty.

*\* Đề cao văn hóa Công ty, đối xử công bằng đối với tất cả mọi người:*

- Không ngừng củng cố văn hóa Công ty, giáo dục các thành viên của Công ty tự hào về Công ty, trung thành với Công ty coi công ty như gia đình thứ hai của mình để cố gắng phấn đấu xây dựng công ty ngày một tốt hơn.

- Cán bộ quản lý, cán bộ cấp cao cần tạo dựng sự quan tâm, tôn trọng, lắng nghe, chia sẻ và chân thành giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp cùng Công ty, để tạo mối quan hệ thân thiết giữa toàn thể mọi người trong Công ty như trong một gia đình. Các chính sách đối với cán bộ công nhân viên trong Công ty đều phải bình đẳng như việc hiếu, hỷ, sinh nhật, chăm lo sức khỏe... không phân biệt vị trí cao hay thấp.

*\* Khuyến khích người lao động tích cực sáng tạo có những ý tưởng mới trong lao động:*

- Mọi cá nhân cần được tạo điều kiện làm việc tốt nhất để cống hiến cho Công ty. Khuyến khích mọi người đưa ra các ý tưởng, đề tài cải tiến kỹ thuật có ích cho dù họ ở bất cứ vị trí nào.

- Giao các nhiệm vụ có tính thách thức, những nhiệm vụ quan trọng để người lao động tự khẳng định mình, và chứng tỏ được vai trò của họ trong Công ty.

- Giao cho người lao động thực hiện các nhiệm vụ thuộc sở trường của họ và các nhiệm vụ mới để họ có thể bộc lộ các tiềm năng còn chưa được khai thác.

*\* Mở các chương trình đào tạo và phát triển năng lực CBCNV:*

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo đưa người lao động đi học tập, nâng cao trình độ, nâng cao kỹ năng tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm nhiệm, hoặc các lĩnh vực có liên quan, cần thiết cho công việc của họ.

- Đưa người lao động đi học hỏi kinh nghiệm nước ngoài, có thể là ngắn hạn, có thể là dài hạn, tùy vào chương trình cần đào tạo, học tập.

- Cử các CBCNV tay nghề cao, có chuyên môn nghiệp vụ tốt kèm cặp hướng dẫn những CBCNV mới vào nghề, hoặc chưa có nhiều kinh nghiệm, kinh nghiệm còn non trẻ.



- Thường xuyên luân chuyển, thuyên chuyển công tác để phát triển ưu điểm và thể mạnh của người lao động.

\* *Đánh giá công việc chính xác, sử dụng kết quả đánh giá công việc trong các quyết định nhân sự:* Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc rõ ràng, có tính định lượng cao, đánh giá phải công bằng, khách quan. Thực hiện khen chê kịp thời.

\* *Khích lệ, động viên:*

- Có các hoạt động khích lệ động viên người lao động chân thành, đúng lúc, đúng chỗ, nhằm tạo động lực cho người lao động, một cách phù hợp.

- Hạn chế việc phê bình đích danh người lao động trước toàn thể tập thể.

- Tăng cường các hình thức vinh danh người có thành tích cao.

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng động viên để tránh sự nhàm chán.

\* *Tạo môi trường làm việc tốt, đảm bảo sự phát triển của cá nhân người lao động:* cung cấp đủ trang thiết bị cần thiết cho hoạt động sản xuất, tạo môi trường làm việc thoáng mát, sạch sẽ...

### **3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp**

\**Về phía Nhà nước*

Trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp thì Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như: luật doanh nghiệp, luật lao động, luật thương mại... Các điều luật này ảnh hưởng không nhỏ tới các doanh nghiệp bởi các doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp.

*Thứ nhất,* Nhà nước nên hoàn thiện hơn các bộ luật của mình: như luật lao động, các chính sách về lương bổng, thuế thu nhập để đảm bảo công bằng cho người lao động tránh tình trạng giá cả tăng nhanh mà tiền lương không theo kịp, gây ảnh hưởng xấu đến đời sống của người lao động, nhất là các lao động làm việc trong nhà nước.

*Thứ hai,* Nhà nước nên quan tâm hơn nữa đến giáo dục: Điều này cũng góp phần làm tăng khả năng thực hiện công việc của người lao động. Khi trình độ của lực lượng lao động được nâng cao và có một cơ cấu về trình độ hợp lý tránh tình trạng “ thừa thầy thiếu thợ” như hiện nay, hoặc tránh tình

trạng làm trái ngành là phổ biến của sinh viên khi tốt nghiệp. Khi không làm đúng ngành nghề việc thực hiện công việc sẽ khó khăn doanh nghiệp sẽ mất nhiều chi phí cho đào tạo, nhân viên phải mất thời gian dài mới quen được công việc. Do đó việc mở thêm nhiều các trung tâm dạy nghề, các trường đào tạo nghề chuyên sâu sẽ thu hút được nhiều học sinh tham gia, điều này giúp cơ cấu lao động hợp lý hơn, giảm số lao động không có trình độ.

*Thứ ba*, Nhà nước cũng nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm: Để các trung tâm này thực sự là cầu nối giữa người lao động và các doanh nghiệp, các doanh nghiệp khi cần lao động và người lao động khi cần việc làm thì sẽ liên hệ với trung tâm mà không cần lo lắng về hiện tượng những trung tâm “ma”. Bởi vì hiện nay các trung tâm hoạt động trong lĩnh vực môi giới việc làm rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy nhưng cũng có những trung tâm chuyên lừa đảo. Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

*Thứ tư*, Nhà nước cũng cần nâng cao hơn nữa hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là các doanh nghiệp những lao động có năng lực thực sự. Để đảm bảo được điều này thì phải nâng cao hệ thống giáo dục cả về cơ sở vật chất và đội ngũ giáo viên nhằm đào tạo con người cả về chất lượng và chuyên môn kiến thức. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các công ty ngay từ năm thứ ba để sớm làm quen với thực tế, để sau khi tốt nghiệp ra trường họ không lúng túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc.

*\* Về phía công ty*

Nâng cao hiệu quả thu hút và giữ chân nhân viên. Để hỗ trợ cho công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao, Công ty cần phải hoàn thiện hơn một số chính sách nhằm nâng cao hiệu quả thu hút và giữ chân nhân viên cho Công ty mình.

Phòng Tổ chức- Lao động: Nâng cao năng lực đội ngũ thực hiện hoạt động tuyển dụng, năng lực của cán bộ tuyển dụng ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả của công tác tuyển dụng, từ bước lập quá trình tuyển dụng đến việc

thực hiện công tác đó. Cán bộ có năng lực sẽ làm việc một cách khoa học, đưa ra được nhiều sáng kiến trong quá trình thực hiện công việc, xử lý linh hoạt các tình huống, đem lại hiệu quả cao cho công tác này. Vì vậy, Công ty cần có một đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng với đầy đủ chuyên môn, phong cách làm việc chuyên nghiệp, thay cho tình trạng hiện nay, chỉ có một cán bộ tuyển dụng kết hợp cùng cộng tác viên.

Công ty cần cử cán bộ tuyển dụng tham gia các khóa học tại các trung tâm có uy tín trong và ngoài nước, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn và hiệu quả làm việc; cử các chuyên gia tham gia vào các hội thảo về tuyển dụng để giao lưu và học hỏi kinh nghiệm; bố trí cán bộ nhân sự là người thực sự có năng lực và chuyên môn.

## KẾT LUẬN

Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào hoạt động trong lĩnh vực gì cũng không thể thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình nếu thiếu đi nguồn nhân lực. Vấn đề quản trị nhân lực có hiệu quả luôn là vấn đề phức tạp và khó khăn đối với các nhà quản trị. Một doanh nghiệp chỉ có thể tạo được ưu thế cạnh tranh khi có giải pháp sử dụng các nguồn nhân lực khác nhau một cách hợp lý cho mỗi yêu cầu về quản trị nhân sự. Công tác tuyển dụng nhân sự là một trong những khâu cơ bản của công tác quản trị nhân sự, nó cung cấp “đầu vào” cho quá trình này. Bởi vậy việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng luôn là một vấn đề cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động có chất lượng và sử dụng hiệu quả nó.

Trong luận văn này, bằng việc đi sâu vào nghiên cứu thực trạng tuyển dụng tại công ty, phân tích các mặt tốt và các mặt còn tồn tại trong công tác tuyển dụng, tác giả đã đưa ra một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty CP chuyển phát nhanh Bru Điện .Do những hạn chế về thời gian, nên đề tài không tránh khỏi những thiếu sót. Những giải pháp trên đây mới chỉ dừng lại ở những gợi ý chung, để thực hiện chúng cần có giải pháp thời gian nghiên cứu, tìm hiểu kỹ hơn để xây dựng thành công chương trình hành động cụ thể phù hợp với Công ty.

Trong quá trình hoàn thành đề tài luận văn cao học, học viên đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của TS Phạm Thị Bích Ngọc., các thầy cô giáo trong khoa kinh tế và quản lý nguồn nhân lực và các cán bộ của phòng tổ chức lao động, cùng toàn thể cán bộ công nhân viên chức làm việc tại Công ty CP chuyển phát nhanh Bru Điện . Tôi xin chân thành cảm ơn thầy và các anh chị, cô chú đã giúp tôi hoàn thành Luận văn này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Mai Anh (2012) , “*Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Việt Nam*”, Đại học kinh tế quốc dân.
2. Brian Tracy, *Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
3. Trần Xuân Cầu (2012), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Dương Thị Kim Chung( 2004), *Quy chế tuyển dụng nhân viên, tuyển dụng đúng người*, NXB trẻ, Hà Nội.
5. Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013-2015, *Báo cáo tài chính thường niên*, Phòng Tài chính- Kế toán.
6. Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013-2015 , *Báo cáo nhân sự thường niên*, Phòng Tổ chức- lao động.
7. Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013-2015, *Tài liệu họp Hội đồng đồng cổ đông thường niên*, Phòng Tổ chức- lao động.
8. Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013-2015, *giới thiệu công ty*, Phòng Tổ chức- lao động.
9. Công ty Cổ phần chuyển phát nhanh Bưu Điện năm 2013-2015, *Quy chế tuyển dụng*, Phòng Tổ chức- lao động.
10. Nguyễn Huy Dương ( 2011) “*Hoàn thiện tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực tại chi nhánh đầu tư và xây dựng Licogi số 6, Tổng công ty xây dựng và phát triển hạ tầng Licogi*”, Đại học kinh tế quốc dân.
11. Nguyễn Thị Hương Linh (2013) “*Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại trung tâm thông tin di động KVI- Công ty thông tin di động( VMS Mobifone)*”, Đại học kinh tế quốc dân.
12. Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, Nhà xuất bản thống kê.
13. Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
14. Nguyễn Thị Thảo (2011) “*Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng thương mại cổ phần Thịnh Vượng (VPBank)*”, Đại học kinh

tế quốc dân.

15. Nguyễn Hữu Thân(2003), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Trần Thị Thu & Hoàng Ngân (2012), *Giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

# PHỤ LỤC

QC QC-06-23/BM-23-02

**CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN**

**PHÒNG TỔ CHỨC - LĐ**

## TỜ TRÌNH BỔ SUNG LAO ĐỘNG

Kính gửi : - Ông Tổng Giám đốc Công ty

Căn cứ yêu cầu bổ sung lao động của đơn vị : .....

..... ngày..... tháng ..... năm ..... , Trong đó, đơn vị đề nghị bổ sung :

.....

.....

Sau khi kiểm tra tình hình nhân lực thực tế và đối chiếu với định biên lao động của đơn vị đã được phê duyệt, Phòng Tổ chức – LĐ đề nghị Tổng Giám đốc xem xét phê duyệt số lao động cần bổ sung, cụ thể như sau :

Thời gian		Số lượng Lao động	Giới tính		Trình độ chuyên môn	Lý do cần bổ sung LĐ	Ghi chú
Từ	Đến		Nam	Nữ			
							Tuyển mới
							Gia hạn HĐLĐ
							Điều động nội bộ

Ngày ..... tháng ..... năm .....

**TP. TỔ CHỨC - LĐ**

QC-06-23/BM-23-03

**CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN**  
**PHÒNG TỔ CHỨC - LAO ĐỘNG**  
**DANH SÁCH GIỚI THIỆU LAO ĐỘNG**

Kính gửi : - Ông Tổng Giám đốc Công ty

- Ông Chủ tịch Công đoàn Công ty

Căn cứ tờ trình bổ sung lao động của Phòng Tổ chức - LĐ được Tổng Giám đốc Công ty phê duyệt ngày ..... tháng ..... năm .....,

Sau khi nghiên cứu Hồ sơ xin việc làm của Người lao động,

Phòng Tổ chức- Lao động đề nghị Tổng Giám đốc và Ban thường vụ Công đoàn xem xét phê duyệt để tuyển dụng lao động vào Công ty làm việc,

Đơn vị làm việc : .....

Thời

gian : .....

Số TT	Họ và tên	Năm sinh	Giới tính	Trình độ CM	Thân nhân		Ghi chú
					Họ và tên	Đơn vị CT	

Ngày ..... tháng ..... năm .....



## ***Phụ lục 2***

### **Thông báo tuyển dụng**

**Vị trí tuyển dụng : Chuyên Viên Quản lý Nhân Sự**

#### **Thông Tin Tuyển Dụng**

- Nơi làm việc: Hải Dương

Cấp bậc: Nhân viên

- Kinh nghiệm: 2 Năm

Lương: Thỏa thuận

- Ngành nghề: Hành chính / Thư ký, Nhân sự

Hết hạn nộp: 30/10/2014

#### **Mô tả Công việc**

- Lập kế hoạch và thực hiện triển khai tuyển dụng nhân sự;
- Hướng dẫn quy trình, nội quy công ty cho nhân viên mới;
- Thực hiện tính lương và chế độ chính sách cho người lao động
- Rà soát cải tiến hoặc xây dựng các quy trình, quy định liên quan đến lĩnh vực tổ chức nhân sự và hành chính cho phù hợp với quy định của pháp luật và Công ty trong từng thời kỳ.

#### **Yêu Cầu Công Việc**

#### **Yêu Cầu Công Việc**

- Nam/ nữ, tuổi từ 25 đến 35 tuổi
- Tốt nghiệp Đại học (chuyên ngành Quản trị Nhân Lực, )
- Trên 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự ở những công ty có quy mô trên 100 người.
- Tính cách năng động, tác phong chuyên nghiệp.
- Kỹ năng giao tiếp thuyết phục.
- Kỹ năng tổ chức công việc tốt.
- Kỹ năng giải quyết vấn đề và chịu được áp lực công việc.
- Am hiểu luật Lao động và quan hệ lao động tốt.
- Sử dụng thành thạo vi tính văn phòng (Word, Excel, Power Point, Outlook,...).

### **Thông tin khác**

- Bằng cấp: Đại học
- Độ tuổi: 25-35 tuổi
- Hình thức: Nhân viên chính thức
- Phúc lợi: Tiền lương, Chính sách đãi ngộ, thưởng sản lượng ưu đãi ở mức cao.

### **Yêu cầu về hồ sơ dự tuyển:**

Hình thức nộp hồ sơ: hồ sơ dự tuyển gửi trực tiếp hoặc theo đường Bưu điện về địa chỉ:

Phòng Tổ chức – Lao động, Công ty CP chuyển phát nhanh Bưu Điện Số 1 Tân Xuân- Xuân Đình- Quận Từ Liêm –Hà Nội

Thời hạn nộp hồ sơ: Hồ sơ phải được gửi về địa chỉ trên. Hạn cuối cùng nhận hồ sơ là ngày 30 tháng 10 năm 2016.

### **Giới thiệu về công ty**

**CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN**

Địa chỉ: Số 1 Tân Xuân- Xuân Đình- Quận Từ Liêm –Hà Nội



Dịch vụ chính: Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS trong nước tới 63 tỉnh thành;

• Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS quốc tế tới 102 quốc gia và vùng lãnh thổ ;

• -EMS HSXT (hồ sơ xét tuyển vào các trường Cao đẳng, Đại học);

• -EMS thỏa thuận; EMS VISA đi Mỹ; EMS Hồ sơ và Hộ chiếu công vụ.

• Dịch vụ gia tăng: EMS hỏa tốc; EMS hẹn giờ; EMS phát ngày hôm sau (MES NDD)

**Ü** - Dịch vụ cộng thêm: Nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, đến nay dịch vụ EMS đã phát triển tới 11 dịch vụ cộng thêm được sử dụng với dịch vụ EMS trong nước như sau;

**Ü** - Dịch vụ phát tận tay. Dịch vụ khai gi. Dịch vụ báo phát (báo phát qua tin nhắn và báo phát ghi số). Dịch vụ rút bưu gửi. Thay đổi họ tên, địa chỉ người nhận.

**Ü** Dịch vụ phát hàng thu tiền COD trong nước. Dịch vụ nhận tại địa chỉ. Dịch vụ Thu cước người nhận (EMSC). Dịch vụ người nhận trả tiền (EMS PPA). Dịch vụ EMS kiểm đếm. Dịch vụ tra cứu bằng tin nhắn SMS 8176

### *Phụ lục 3*

## **BỘ CÂU HỎI**

### **CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

*(Dùng cho đề thi tuyển dụng Cử nhân Quản trị nhân sự)*

1. Nêu vai trò, quyền hạn của Bộ phận chức năng chuyên trách về quản lý nguồn nhân lực và sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa bộ phận chức năng với những người quản lý khác trong một tổ chức? (2 đ).

2. Các yêu cầu đối với người làm công tác chuyên môn về quản trị nguồn nhân lực? (2.đ).

3. Nêu các khái niệm về: Nhiệm vụ, Vị trí làm việc, Công việc và Nghề; Thiết kế công việc và nội dung của thiết kế công việc? (2 đ).

4. Nêu khái niệm về Phân tích công việc; Mục đích, ý nghĩa của Phân tích công việc; Nội dung chính của: Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu công việc với người thực hiện và Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc? (2 đ).

5. Nêu khái niệm và vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực; Nêu các loại kế hoạch nguồn nhân lực; Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nguồn nhân lực? (2 đ).

6. Nêu khái niệm và tầm quan trọng của Tuyển mộ nhân lực và Tuyển chọn nhân lực; Các bước chính của quá trình tuyển chọn nhân lực? (2 đ).

7. Nêu khái niệm và mục tiêu của Biên chế nội bộ; Các loại hình biên chế nội bộ doanh nghiệp? (2.đ).

8. Nêu khái niệm về Tạo động lực Lao động, các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động; Các phương hướng tạo động lực trong lao động của người quản lý? (2.đ).

9. Nêu các học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động? (2. đ).

10. Nêu khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc? (2. đ).

11. Các yếu tố cơ bản và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc? (2.đ).

12. Nêu khái niệm về Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực; Mục tiêu

và vai trò của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực? (2.đ).

13. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chủ yếu hiện nay?

14. Nêu trình tự các bước xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển? (2.đ).

15. Nêu khái niệm và cơ cấu của thù lao lao động; Các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động? (2.đ).

16. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động? (2.đ).

17. Ý nghĩa của quản trị tiền công và tiền lương; Các hoạt động quan trọng trong công tác quản trị tiền công, tiền lương? (2.đ).

18. Trình bày hình thức trả công theo thời gian và trả công theo sản phẩm? (2.đ).

19. Nêu mục đích của khuyến khích tài chính và các thách thức đối với một hệ thống khuyến khích tài chính? (2. đ).

20. Nêu khái niệm về Phúc lợi; Các loại phúc lợi; Mục tiêu của chương trình phúc lợi?(2. đ).

21. Nêu khái niệm về Quan hệ lao động; Các chủ thể cấu thành quan hệ lao động? (2.đ).

22. Nêu những khái niệm cơ bản liên quan đến tranh chấp lao động; Các nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động? (2. đ).

23. Nêu khái niệm, phân loại và các nội dung của hợp đồng lao động; Nêu các quy định về ký và thực hiện hợp đồng lao động? (2.đ).

24. Nêu khái niệm và nội dung chủ yếu của Thỏa ước lao động tập thể; Trình tự các bước ký kết Thỏa ước lao động tập thể/ (2.đ).

25. Nêu khái niệm về Bất bình của Người lao động; Phân loại bất bình; Các nguyên tắc giải quyết bất bình của Người lao động? (2.đ).

26. Nêu khái niệm và nội dung của kỷ luật lao động; Các hình thức kỷ luật lao động; Nguyên tắc cơ bản trong kỷ luật lao động? (2.đ).

27. Nêu các khái niệm cơ bản liên quan đến công tác an toàn và sức khỏe người lao động; Mục tiêu của công tác An toàn và sức khỏe cho người

lao động; Các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động trong doanh nghiệp? (2.đ).

28. Nêu vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khoẻ nghề nghiệp? (2.đ).

**PHIẾU KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYÊN PHÁT NHANH BUÙ ĐIỆN  
(DÀNH CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY)**

**Kính thưa CB\_CNV làm việc tại công ty cp cpn Bru Điện**

Phiếu điều tra này nhằm thu thập thông tin phục vụ quá trình làm luận văn về đề tài

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của CBCNV thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của anh/ chị sẽ giúp tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài và giúp cho các cấp quản lý có thể có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công việc và nâng cao sự hài lòng của CBCNV trong quá trình làm việc, học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ, ...vì sự nghiệp phát triển của công Xin trân trọng cảm ơn CBCNV công ty.

## **PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

- 1.1. Họ và tên (*không bắt buộc*):.....
- 1.2. Giới tính:                               1 Nam                               1 Nữ
- 1.3. Tuổi:.....
- 1.4. Tên đơn vị công tác (phòng , ban):  
.....
- 1.5. Trình độ chuyên môn.....
- 1.6. Thâm niên công tác (*Chọn 1 phương án thích hợp*)
- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 1 Ít hơn 5 năm | 1 15- < 25 năm   |
| 1 5 – < 15 năm | 1 25 năm trở lên |

## **PHẦN 2: CÂU HỎI CHUNG**

(*Chọn 1 đáp án mà Anh/ chị cho là đúng nhất*)

Câu hỏi 1: Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng của công ty qua hình thức nào dưới đây

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1 Do người quen trong công ty giới thiệu | 1 Qua báo trí       |
| 1 Qua nguồn khác:.....                   | 1 Qua mạng internet |

Câu hỏi 2: Điều gì hấp dẫn anh/ chị ứng tuyển vào Công ty

- |                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| 1 Uy tín công ty | 1 Môi trường làm việc tốt |
| 1 Lương hấp dẫn  | 1 Ý kiến khác             |
| .....            |                           |

Câu hỏi 3: Mức độ hấp dẫn của thông tin tuyển dụng

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 1 Rất hấp dẫn | 1 Bình thường   |
| 1 Hấp dẫn     | 1 Không hấp dẫn |

Câu hỏi 4: Quy trình tuyển dụng của công ty có hợp lý không

- |                |
|----------------|
| 1 Hợp lý       |
| 1 Không hợp lý |

Câu hỏi 5: Mức độ thông tin nhà tuyển chọn cung cấp cho ứng viên.



1 Rất ít

1 Ít

1 Vừa đủ

1 Nhiều

Câu hỏi 6: thời gian từ lúc anh/ chị biết tới thông tin tuyển dụng tới lúc được tuyển dụng theo anh/ chị là:

1 Quá dài

1 Hợp lý

1 Ngắn

Câu hỏi 7: Anh/ chị đánh giá như thế nào về bài kiểm tra kiến thức chuyên môn (mỗi cột chọn 1 đáp án)

1 Quá khó

1 Quá dài

1 Phù hợp với chuyên môn cần tuyển phải

1 Độ dài vừa

1 Dễ , chưa đi sâu vào chuyên môn

1 Ngắn

Câu hỏi 8: Câu hỏi đưa ra trong bài phỏng vấn

1 Quá nhiều câu hỏi riêng tư không muốn trả lời

1 Toàn câu hỏi chung chung

1 Câu hỏi hợp lý , phù hợp với chuyên ngành cần tuyển

Câu hỏi 9: Anh/ chị đánh giá thế nào về thái độ của bộ phận tuyển dụng trong công ty.

1 Hòa nhã , dễ gần

1 Buổi phỏng vấn rất thoải mái

1 Không khí quá căng thẳng

1 Ý kiến khác

Câu hỏi 10:Yếu tố thu hút anh/ chị tới tuyển dụng của công ty là gì

1 Cần một công việc ổn định

1 Mức lương phù hợp

1 Thích văn hóa công ty

1 Thương hiệu công ty

Câu hỏi 11: Anh/ chị mất bao nhiêu thời gian để thích nghi với công việc và văn hóa công ty.

1 1- 3 tháng

1 3-6 tháng

1 Ý kiến khác: .....

Câu hỏi 12: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thông tin tuyển dụng đưa ra và thực tế bạn nhận được khi vào công ty

1 Đúng với những thông tin đưa ra

1 Chỉ đúng một phần

1 Thông tin tuyển dụng không chính xác

Xin chân thành cảm ơn Anh/ chị em cán bộ công nhân viên đã giúp tôi hoàn thành bản khảo sát này.

**PHIẾU KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN  
(DÀNH CHO CÁN BỘ TUYỂN DỤNG CÔNG TY)**

**Kính thưa CB\_CNV làm việc tại công ty CP CPN Bru Điện.**

Phiếu điều tra này nhằm thu thập thông tin phục vụ quá trình làm luận văn về đề tài “Hoàn thiện c tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần CPN Bru Điện

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của CBCNV thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của anh/ chị sẽ giúp tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài và giúp cho các cấp quản lý có thể có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công việc và nâng cao sự hài lòng của CBCNV trong quá trình làm việc, học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ...vì sự nghiệp phát triển của công ty CP CPN Bru Điện

Xin trân trọng cảm ơn CBCNV công ty.

**PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN**

- 1.1. Họ và tên (*không bắt buộc*):.....
- 1.2. Giới tính:    1 Nam    1 Nữ
- 1.3. Tuổi:.....
- 1.4. Tên đơn vị công tác (phòng , ban):  
.....
- 1.5. Trình độ chuyên môn.....
- 1.6. Thâm niên công tác (*Chọn 1 phương án thích hợp*)
- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Ít hơn 5 năm | <input type="checkbox"/> 15- < 25 năm   |
| <input type="checkbox"/> 5 – < 15 năm | <input type="checkbox"/> 25 năm trở lên |

**PHẦN 2: CÂU HỎI CHUNG**

*(Chọn 1 đáp án mà Anh/ chị cho là đúng nhất)*

Câu hỏi 1: Anh/ chị đánh giá như thế nào về thời gian tuyển dụng so với yêu

câu của công việc

1 Quá dài , không phù hợp với yêu cầu của công việc

1 Độ dài phù hợp

1 Ngắn, chưa tuyển được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc

Câu hỏi 2: Có tiêu chuẩn cụ thể nào cụ thể đánh giá ứng viên không

1 Có

1 Không

1 Tùy vị trí

Câu hỏi 3: trong quá trình tuyển dụng sự phân công công việc của phòng tuyển dụng có hợp lý không

1 Hợp lý

1 Không hợp lý

Câu hỏi 4: Thái độ của ứng viên khi tham gia thi tuyển và phỏng vấn

1 Nghiêm túc, nhiệt tình

1 Không tha thiết với vị trí và mức lương tuyển dụng

1 Mang tâm lý chắc chắn đỗ

1 Thi tuyển cho có kinh nghiệm

Câu hỏi 5: Sau khi được tuyển dụng có bao nhiêu % ứng viên ký hợp đồng lao động với công ty

1 Dưới 50%

1 50- 80%

1 100%

Câu hỏi 6: Lý do ứng viên không ký hợp đồng với công ty

1 Không phù hợp với công việc

1 Đã tìm được công việc khác

1 Chế độ đãi ngộ của công ty không phù hợp

1 Ý kiến khác

Câu hỏi 7: Sau khi lựa chọn ứng viên tỷ lệ bỏ việc là nhiều hay ít

1 Ít

1 Nhiều

1 Bình thường

Câu hỏi 8: Anh/ chị đánh giá như thế nào về chi phí cho một đợt tuyển dụng của công ty

- 1 Nhiều không được tính rõ ngay từ đầu
- 1 Phù hợp vì đã tính toán các chi phí cơ bản
- 1 Ít chưa đủ để làm các bước hoàn chỉnh

Câu hỏi 9: Thái độ của ban lãnh đạo đối với quá trình tuyển dụng

- 1 Quan tâm, tạo điều kiện
- 1 Ít quan tâm
- 1 Không quan tâm

Câu hỏi 10: Anh/ chị đánh giá như thế nào về ban tuyển dụng của công ty hiện nay

- 1 Trình độ cao, kinh nghiệm phong phú
- 1 Đã đủ trình độ và kinh nghiệm để tuyển dụng
- 1 Chưa đủ trình độ và kinh nghiệm cần hoàn thiện thêm

Xin chân thành cảm ơn Anh/ chị em cán bộ công nhân viên đã giúp tôi hoàn thành bản khảo sát này.

**KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN (DÀNH  
CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY)**

Khảo sát 100 người trong công ty

Câu hỏi 1: Anh/ chị biết thông tin tuyển dụng của công ty qua hình thức nào dưới đây

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Do người quen trong công ty giới thiệu	78,00
Qua báo trí	7,00
Qua mạng internet	12,00
Qua nguồn khác	3,00

Câu hỏi 2: Điều gì hấp dẫn anh/ chị ứng tuyển vào Công ty

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Uy tín công ty	42,00
Lương hấp dẫn	26,00
Môi trường làm việc tốt	18,00
Ý kiến khác( cần một công việc)	14,00

Câu hỏi 3: Mức độ hấp dẫn của thông tin tuyển dụng

Chỉ tiêu	Rất hấp dẫn	Hấp dẫn	Bình thường	Không hấp dẫn
Tỷ lệ (%)	10,00	20,00	60,00	10,00

Câu hỏi 4: Quy trình tuyển dụng của công ty có hợp lý không

Chỉ tiêu	hợp lý	không hợp lý
Tỷ lệ (%)	60,00	40,00

Câu hỏi 5: Mức độ thông tin nhà tuyển chọn cung cấp cho ứng viên.

Chỉ tiêu	Rất ít	Ít	Vừa đủ	Nhiều
Tỷ lệ (%)	8,00	35,00	41,00	16,00

Câu hỏi 6: thời gian từ lúc bạn biết tới thông tin tuyển dụng tới lúc được tuyển dụng theo bạn là

Chỉ tiêu	quá dài	hợp lý	ngắn
Tỷ lệ (%)	56,00	27,00	17,00

Câu hỏi 7: Anh/ chị đánh giá như thế nào về bài kiểm tra kiến thức chuyên môn (mỗi cột chọn 1 đáp án)

Chỉ tiêu	Quá dài	Độ dài vừa phải	Ngắn
Quá khó	15,00	18,00	17,00
Phù hợp với chuyên môn cần tuyển	12,00	30,00	6,00
Dễ, chưa đi sâu vào chuyên môn	10,00	2,00	0,00

Câu hỏi 8: Câu hỏi đưa ra trong bài phỏng vấn

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Quá nhiều câu hỏi riêng tư không muốn trả lời	10,00
Toàn câu hỏi chung chung	28,00
câu hỏi hợp lý , phù hợp với chuyên ngành cần tuyển	72,00

Câu hỏi 9: : Anh/ chị đánh giá thế nào về thái độ của bộ phận tuyển dụng trong công ty

Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
Hòa nhã, dễ gần	60,00
Buổi phỏng vấn rất thoải mái	20,00

Không khí quá căng thẳng	15,00
ý kiến khác	5,00



Câu hỏi 10: Anh/ chị có biết hay quan tâm tới thông tin tuyển dụng của công ty không?

Chỉ tiêu	Có biết và quan tâm	không biết và không quan tâm
Tỷ lệ (%)	90,00	10,00

Câu hỏi 11: : Anh/ chị mất bao nhiêu thời gian để thích nghi với công việc và văn hóa công ty

Chỉ tiêu	1- 3 tháng	3- 6 tháng	ý kiến khác:
Tỷ lệ (%)	35,00	55,00	10,00

Câu hỏi 12: : Anh/ chị đánh giá như thế nào về thông tin tuyển dụng đưa ra và thực tế bạn nhận được khi vào công ty

Chỉ tiêu	Đúng với những thông tin đưa ra	Chỉ đúng một phần	Thông tin tuyển dụng không chính xác
Tỷ lệ (%)	92,00	8,00	0,00

**KẾT QUẢ KHẢO SÁT CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYỂN PHÁT NHANH BƯU ĐIỆN (DÀNH  
CHO CÁN BỘ TUYỂN DỤNG CÔNG TY)**

Khảo sát và phỏng vấn 5 người

Câu hỏi 1: : Anh/ chị đánh giá như thế nào về thời gian tuyển dụng so với yêu cầu của công việc

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)
Quá dài , không phù hợp với yêu cầu của công việc	20,00
Độ dài phù hợp	80,00
Ngắn, chưa tuyển được ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc	0,00

Câu hỏi 2: Có tiêu chuẩn cụ thể nào cụ thể đánh giá ứng viên không

Chỉ tiêu	Có	Không	Tùy vị trí
Tỷ lệ(%)	90,00	0,00	10,00

Câu hỏi 3: trong quá trình tuyển dụng sự phân công công việc của phòng tuyển dụng có hợp lý không

Chỉ tiêu	Hợp lý	Không hợp lý
Tỷ lệ(%)	80,00	20,00

Câu hỏi 4: Thái độ của ứng viên khi tham gia thi tuyển và phỏng vấn .

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)
Nghiêm túc, nhiệt tình	80,00
Không tha thiết với vị trí và mức lương tuyển dụng	0,00
Mang tâm lý chắc chắn đỗ	20,00
Thi tuyển cho có kinh nghiệm	0,00

Câu hỏi 5: Sau khi được tuyển dụng có bao nhiêu % ứng viên ký hợp đồng lao động với công ty.

Chỉ tiêu	Dưới 50%	50- 80%	100%
Tỷ lệ(%)	0,00	0,00	100,00

Câu hỏi 6: Lý do ứng viên không ký hợp đồng với công ty .

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)
Không phù hợp với công việc	0,00
Đã tìm được công việc khác	0,00
Chế độ đãi ngộ của công ty không phù hợp	0,00
Ý kiến khác	0,00

Câu hỏi 7: Sau khi lựa chọn ứng viên tỷ lệ bỏ việc là nhiều hay ít

Chỉ tiêu	Ít	Bình thường	Nhiều
Tỷ lệ(%)	100,00	0,00	0,00

Câu hỏi 8: Anh/ chị đánh giá như thế nào về chi phí cho một đợt tuyển dụng của công ty

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)
Nhiều không được tính rõ ngay từ đầu	20,00
Phù hợp vì đã tính toán các chi phí cơ bản	60,00
Ít chưa đủ để làm các bước hoàn chỉnh	20,00

Câu hỏi 9: Thái độ của ban lãnh đạo đối với quá trình tuyển dụng.

Chỉ tiêu	Quan tâm, tạo điều kiện	Ít quan tâm	Không quan tâm
Tỷ lệ(%)	80,00	20,00	0,00

Câu hỏi 10: Anh/ chị đánh giá như thế nào về ban tuyển dụng của công ty hiện nay

Chỉ tiêu	Tỷ lệ(%)
----------	----------

Trình độ cao, kinh nghiệm phong phú	20,00
Đã đủ trình độ và kinh nghiệm để tuyển dụng	60,00
Chưa đủ trình độ và kinh nghiệm cần hoàn thiện thêm	20,00