

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN LỰC

1.1 Một số khái niệm cơ bản về nhân lực

❖ Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nhân lực là một trong những chức năng quan trọng và cơ bản của công tác quản trị, bởi con người là bộ phận nòng cốt, là nguồn lực quan trọng nhất và cũng chính là trung tâm của sự phát triển của một công ty, doanh nghiệp. Nếu như nói bộ phận bán hàng là mũi nhọn đứng đầu, mang lại mọi nguồn lợi, doanh thu cho doanh nghiệp, thì nhân sự được xem là hậu phương vững chắc giúp doanh nghiệp phát triển.

“Quản trị nguồn nhân lực là thiết kế các chính sách và thực hiện các lĩnh vực hoạt động nhằm làm cho con người đóng góp giá trị hữu hiệu nhất cho tổ chức, bao gồm các lĩnh vực như hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, chiêu mộ và lựa chọn, đánh giá thành tích, đào tạo và phát triển, thủ lao, sức khỏe và an toàn nhân viên và tương quan lao động...” (Theo Gary Dessler, giáo sư trưởng Đại học quốc tế Florida, Hoa Kỳ và Lawrence S.Kleiman, giáo sư của trường Đại học Tennessee, Hoa kỳ).

Hiện nay cũng có rất nhiều quan điểm khác nhau về quản trị nguồn nhân lực được trình bày:

Theo George Bohlander, “Quản trị nhân lực là quá trình quản lý con người để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nó bao gồm nhiều hoạt động khác nhau từ việc phân tích môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp đến việc thiết kế công việc để chiến lược của doanh nghiệp thành công. Cụ thể quản trị nhân lực đòi hỏi phải nhận diện, tuyển mộ và lựa chọn được những người phù hợp với công việc đã được thiết kế, từ đó đào tạo, tạo động lực và đánh giá họ trong quá trình làm việc, đồng thời phát triển các chính sách đãi ngộ để giữ chân và chuẩn bị nguồn lực con người lãnh đạo tổ chức trong tương lai”.

Nhưng theo trong giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học lao động Xã Hội, T.S Lê Thanh Hà chủ biên: “Quản trị nhân lực là việc thiết kế, xây dựng hệ thống triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn lực con người trong một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và người lao động”.

❖ Tuyển dụng nhân lực

Theo ThS. Vũ Thị Thùy Dương và TS. Hoàng Văn Hải (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, đã viết: “Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.”

Một quan điểm khác cho rằng Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức" theo PGS.TS Phạm Đức Thành (2006), Giáo trình Quản trị nhân lực Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2011) nhận định rằng tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động trong tổ chức, đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm người phù hợp với các yêu cầu đặt ra.

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

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.

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.

1.2 Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực

1.2.1 Vai trò đối với xã hội

Tuyển dụng nhân sự thực chất là một hành động cung cấp việc làm đối với những người cần việc làm. Việc tuyển dụng nhân sự sẽ giúp cho tỉ lệ người có việc làm tăng cao, có thu nhập sẽ giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác gia tăng GDP. Đồng thời việc tuyển dụng nhân sự còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất.

1.2.2 Đối với doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân sự tốt sẽ cung cấp cho tổ chức doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó còn cho phép doanh nghiệp hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã hoạch định. Bởi vậy, tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

Tuyển dụng hiệu quả giúp tổ chức/doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất. Bởi vì tuyển dụng hiệu quả tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nângcao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa.

Chất lượng của đội ngũ nhân sự sẽ tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho tổ chức doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân sự hiệu quả còn giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp.

1.2.3 Đối với người lao động

Quá trình tuyển dụng nhân lực tạo cơ hội giúp người lao động lựa chọn được công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng của bản thân.

Tuyển dụng nhân lực giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về triết lý và quan điểm của các nhà quản trị từ đó sẽ giúp họ định hướng họ theo những quan điểm đó.

Tuyển dụng nguồn nhân lực tạo ra không khí thi đua, tinh thần cạnh tranh trong nội bộ những người lao động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh.

1.3 Nguồn tuyển dụng

1.3.1 Nguồn tuyển dụng bên trong nội bộ doanh nghiệp

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên vào chức vụ hoặc công việc trống của doanh nghiệp như tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp; tuyển người theo các hình thức quảng cáo; tuyển người thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, v.v... Khác với đề bạt, bổ nhiệm nội bộ, hình thức tuyển dụng nội bộ được thực hiện công khai, với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên từ bên trong doanh nghiệp. Hình thức tuyển các nhân viên từ trong nội bộ doanh nghiệp thường được ưu tiên hàng đầu do có các ưu điểm sau đây so với việc tuyển ứng viên từ bên ngoài:

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.
- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc; kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Tuy nhiên, hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng có thể gây ra một số khó khăn như:

- Việc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

- 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 không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

1.3.2 Nguồn tuyển dụng bên ngoài tổ chức

Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như sau:

Thông qua quảng cáo: Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có lợi ích là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên.

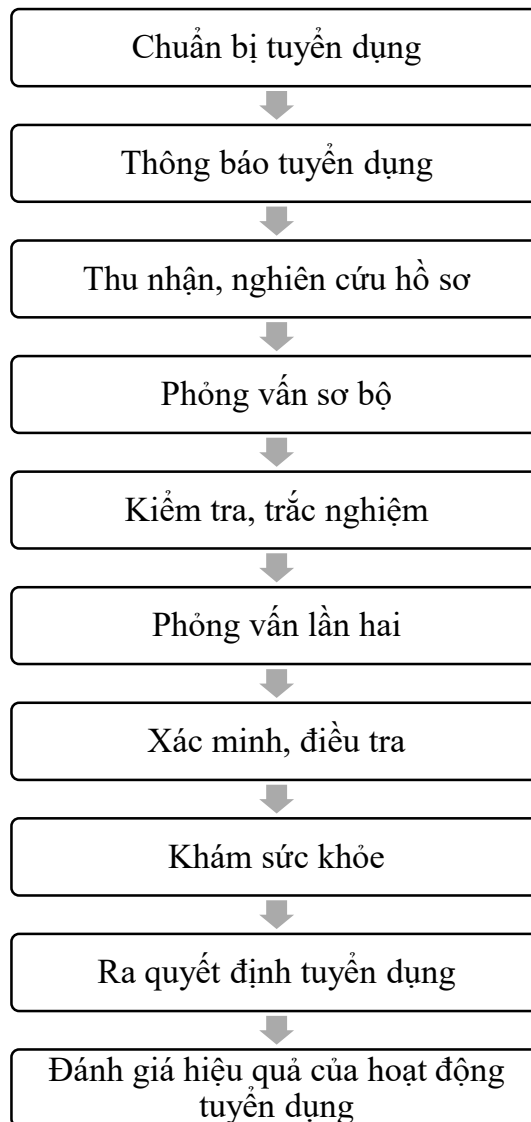
Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học: Các tổ chức, doanh nghiệp thường chọn một số trường đại học được cho là nơi thích hợp để cung cấp các ứng viên phù hợp cho mình. Khi đó, các doanh nghiệp thực hiện việc trao giải thưởng, quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, thể thao, sử dụng một số cựu sinh viên của trường để tham gia giúp tổ chức các phong trào sinh viên. Các hoạt động này có tác dụng làm cho uy tín, sản phẩm của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh viên trong trường. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, các bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp đạt được kết quả tốt.

Các hình thức khác: Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể tuyển ứng viên từ bên ngoài theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc làm hoặc qua hệ thống Internet.

1.4 Quy trình tuyển dụng nhân lực

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước.

Sơ đồ 1. 1 Quy trình tuyển dụng



(Nguồn: Trần Kim Dung (2015), Quản trị nguồn Nhân sự, NXB Giáo dục, Hà Nội.)

a) Chuẩn bị tuyển dụng

Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng. Hiện nay ở Việt Nam, một số tài liệu quan trọng của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng gồm có:

- Bộ Luật Lao động.
- Pháp lệnh ngày 30/8/1990 của Hội đồng Nhà nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam về hợp đồng lao động.

- Nghị định số 165/HĐBT ngày 12/5/1992 của Hội đồng Bộ trưởng về quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh hợp đồng lao động.

Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn cần được hiểu ở ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc. Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc là những tiêu chuẩn liệt kê trong bảng tiêu chuẩn công việc.

- Tiêu chuẩn để dự tuyển:

1. Là công dân nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam.
2. Từ 18 tuổi trở lên.
3. Có đơn xin dự tuyển, có lý lịch rõ ràng và có đủ các văn bằng chứng chỉ đã quy định trong ngạch.
4. Có đủ sức khỏe để đảm nhận nhiệm vụ (giấy khám sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp).
5. Không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự hoặc thi hành án.

- Tham dự kỳ thi tuyển. Để có thể trúng tuyển, cần đáp ứng yêu cầu về khả năng, năng lực hoàn thành công việc và sự thành thạo trong công việc như sau:

1. Hiểu biết hệ thống tổ chức của cơ quan.
2. Nắm được nội quy, quy định về bảo mật công văn giấy tờ của cơ quan.
3. Biết sửa chữa các hỏng hóc thông thường các máy chữ, máy sao in.
4. Nắm được ngữ pháp, quy tắc chính tả tiếng Việt.
5. Có khả năng đánh máy văn bản bằng một ngoại ngữ thông dụng ở tốc độ còn chậm.
6. Nắm được thể thức, văn bản hành chính nhà nước.

- Trúng tuyển.

Thông thường tiêu chuẩn cá nhân là những tiêu chuẩn cần thiết nhưng chưa đủ để được tuyển chọn vào trong doanh nghiệp. Để được tuyển, ứng viên phải đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn của tổ chức, doanh nghiệp và tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở. Tiêu chuẩn của tổ chức doanh nghiệp thường liên quan đến các phẩm chất giá trị của nhân viên mà tổ chức, doanh nghiệp đó cho là có khả năng hoàn thành tốt công việc như tính linh hoạt, thông minh, v.v... Mỗi phòng

ban, bộ phận của tổ chức, doanh nghiệp cũng có thể có thêm các tiêu chuẩn riêng đối với các nhân viên, đặc thù cho bộ phận của mình.

b) Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau đây:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo trước công cơ quan, 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, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân. Riêng đối với các quảng cáo tuyển dụng, cần lưu ý nên có thêm những nội dung sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc.
- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ 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 (lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc, v.v...)
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty, v.v...

c) Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp, cơ quan những giấy tờ sau đây theo mẫu thống nhất của Nhà nước.

- Đơn xin tuyển dụng;
- Bản khai lý lịch có chứng thực của Ủy ban Nhân dân xã hoặc phường, thị trấn;
- Giấy chứng nhận sức khỏe do y, bác sĩ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp;
- Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật.

Tuy nhiên trong đơn xin việc theo mẫu chung hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước thường chưa chú ý đến các thông tin quan trọng nhất của ứng

viên về: các trách nhiệm cụ thể trong các chức vụ mà ứng viên đã đảm nhận, quá trình thăng tiến, các khoá đào tạo, huấn luyện đã tham gia và nội dung, kết quả đào tạo của ứng viên, v.v... Các mẫu hồ sơ này được sử dụng chung cho tất cả các ứng viên nên không thể hiện được những yêu cầu khác nhau của doanh nghiệp đối với các nhóm chức danh, các đối tượng tuyển dụng khác nhau: quản trị gia, chuyên viên, sinh viên tốt nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên không lành nghề, v.v...

Để có thể chuyên nghiệp hóa hoạt động tuyển dụng, mỗi tổ chức, doanh nghiệp nên có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau: công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính và cán bộ chuyên môn, quản lý. Sau khi kiểm tra, phỏng vấn và khám bệnh các kết quả tương ứng sẽ được bổ sung vào hồ sơ.

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

- Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng, v.v...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, do đó, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

d) Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng 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.

e) Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

f) Phỏng vấn lần hai

Phòng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp.

g) Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên (theo các địa chỉ trong hồ sơ xin việc), công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không, v.v... công tác xác minh có thể có yêu cầu cần tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

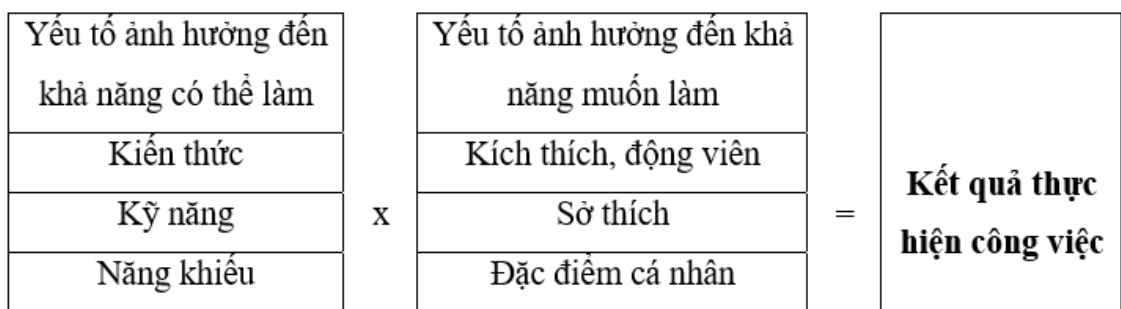
h) Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo theo yêu cầu công việc cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn có thể gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

i) Ra quyết định tuyển dụng

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bảng tóm tắt về ứng viên. Các tổ chức, doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng ứng viên có thể làm được gì và muốn làm như thế nào. Theo Sherman và Bohlander, khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện trong Sơ đồ 1.1. Theo các tác giả này, cả hai nhóm yếu tố này đều ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu yếu tố muốn làm tốt cũng sẽ thực hiện công việc không tốt.

Sơ đồ 1. 2 Các yếu tố có thể làm và muốn làm trong tuyển chọn ứng viên



(Nguồn: Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn Nhân sự*, NXB Giáo dục, Hà Nội.)

Tuy nhiên, không phải tất cả ứng viên đã đáp ứng yêu cầu tuyển chọn của doanh nghiệp trong các bước trên đây đều sẽ ký hợp đồng làm việc cho doanh nghiệp. Nhiều ứng viên đã có công việc làm tốt, muốn thử sức mình ở những doanh nghiệp khác có uy tín hơn, hoặc muốn tìm kiếm những công việc với hy vọng sẽ có thu nhập và các điều kiện làm việc tốt hơn. Ứng viên có thể thay đổi ý định, hoặc nếu các mong đợi của họ không được đáp ứng, họ cũng sẽ không đi làm cho tổ chức, doanh nghiệp mới.

j) *Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng*

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên.

Bảng 1. 1 Các quyết định tuyển chọn

Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên	Quyết định tuyển chọn	
	Loại bỏ	Tuyển dụng
Tốt	(2) Sai lầm (Đánh giá quá thấp)	(1) Chính xác
Không tốt	(3) Chính xác	(4) Sai lầm (Đánh giá quá cao)

(Nguồn: Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn Nhân sự*, NXB Giáo dục, Hà Nội.)

Ô số 1 và ô số 3 chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện công việc. Trong ô số 2, nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể vì một biểu hiện sơ suất nào đó của ứng viên, đôi khi hoàn toàn không liên quan đến khả năng thực hiện công việc, lại làm cho nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại. Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và cũng rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất những ứng viên giỏi, trừ phi ứng viên đó trở thành một người nổi tiếng sau này. Ngược lại, trong ô số 4, nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao, thu nhận vào trong tổ chức, doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp, thực hiện công việc ở mức yếu kém. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, sở thích hoặc một yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị, hoặc ứng viên đã khéo léo che giấu những điểm yếu kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển. Thiệt hại do sai lầm đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qua chất lượng thực hiện công việc của nhân viên mới, phi tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỷ luật lao động, v.v... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hoàn thành trình bày chi tiết các khái niệm liên quan đến Quản trị nguồn nhân lực đặc biệt về mảng Tuyển dụng, cũng như phân tích các bước của một quy trình tuyển dụng.

Dựa vào nền tảng cơ sở lý luận này, chúng ta tiếp tục kết hợp thêm những phương pháp phân tích và đánh giá tình hình tuyển dụng nhân lực thực tế tại Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TNHH BÊ TÔNG XÂY DỰNG VIỆT ĐỨC

2.1 Giới thiệu về Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức

2.1.1 Các thông tin chung

Công ty TNHH bê tông Việt Đức là đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh bê tông thương phẩm và vật liệu xây dựng. Trải qua 17 năm hình thành và phát triển tại thị trường phía Bắc, 06 năm tại thị trường Thành phố Hồ Chí Minh. Việt Đức đã trở thành thương hiệu có uy tín được các công ty xây dựng hàng đầu như Conteccons, Newtecons, Cosaco, Hòa Bình, Central, Ricons, Unicons, An Phong, Delta, Long Giang, Bauter, SOL E&C,... đánh giá là đối tác tin cậy qua thành công của công trình như: Diamond Island, Khu căn hộ cao tầng Kinhdom 101, Diamond riverside, Mizuki Park, Hà Đô centrosa, Khu căn hộ cao tầng An Phú An Khánh...

Công ty luôn đặt uy tín, chất lượng lên hàng đầu, đề cao sự hợp tác cùng phát triển. Công ty không ngừng cải tiến, sáng tạo trong lao động và đầu tư hệ thống máy móc thiết bị hiện đại nhằm tạo ra những sản phẩm thân thiện với môi trường để đáp ứng được những yêu cầu cao nhất của khách hàng.

Với phương châm “XÂY DỰNG CHẤT LƯỢNG – KHẲNG ĐỊNH NIỀM TIN” và tầm nhìn triết lý “KHÁCH HÀNG LÀ SỐ 1”.

Tên công ty tiếng việt: CÔNG TY TNHH BÊ TÔNG XÂY DỰNG VIỆT ĐỨC

Tên công ty tiếng anh: VIET DUC CONCRETE CONSTRUCTION CO.,LTD

Trụ sở chính: LA-03.06 Toà nhà Lexington Residence, 67 Mai Chí Thọ, Phường An Phú, Thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Số điện thoại: (028)22530939

Email: betongvietducsg@gmail.com

Vốn điều lệ: 68.000.000.000 đồng

Người đại diện pháp luật: Ông PHÍ QUANG ĐỨC - Chức vụ: Tổng Giám Đốc

❖ Sứ mệnh

Sản xuất ra sản phẩm bê tông, nguyên vật liệu xây dựng có chất lượng cao. Dịch vụ phục vụ tốt nhất, nhanh nhất, mang đến sự tin tưởng tuyệt đối khi khách hàng mua hàng.

❖ **Tầm nhìn**

Trở thành Công ty hàng đầu về lĩnh vực sản xuất bê tông và vật liệu sản xuất.

❖ **Giá trị cốt lõi**

Chất lượng là danh dự

Trước thực trạng chạy đua về doanh số của các công ty trong ngành, Việt Đức lại chọn một hướng đi hoàn toàn khác biệt - hướng đi chú trọng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Được định hướng từ Ban Lãnh đạo, toàn thể nhân viên Việt Đức đều hiểu rằng, chất lượng là danh dự, là sự sống còn và phát triển bền vững của Công ty.

Tiến độ là uy tín

Tôn chỉ cao nhất của chúng tôi là luôn thực hiện hoàn hảo mọi cam kết với khách hàng.

Thời gian quý hơn cả vàng bạc, điều này càng đúng hơn với ngành xây dựng. Hiểu được tầm quan trọng của tiến độ các công trình, Việt Đức chủ động chuẩn hóa mọi khâu trong hoạt động sản xuất và quá trình cung ứng để giảm thiểu nhỏ nhất những rủi ro.

Chất lượng

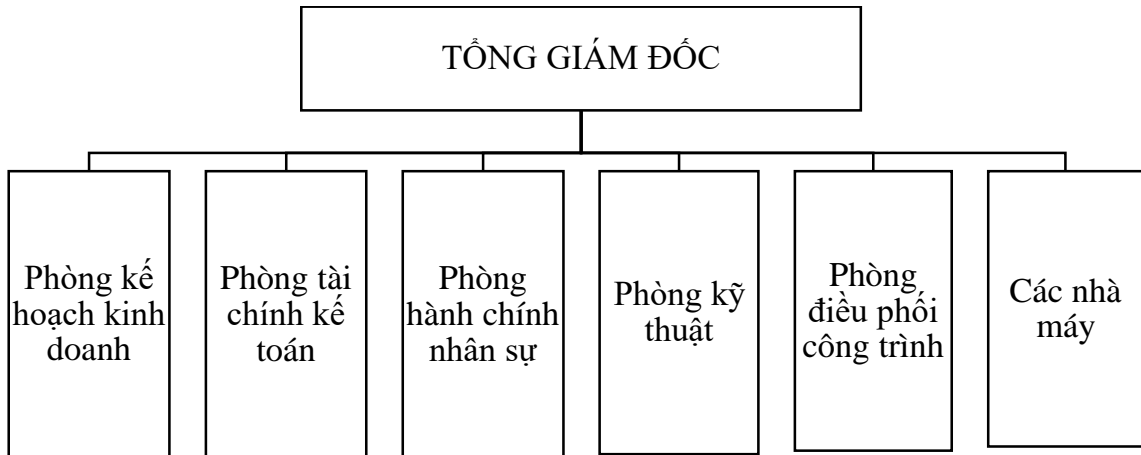
Chất lượng công trình luôn được đảm bảo bằng việc áp dụng một quy trình kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt từ giai đoạn bắt đầu triển khai cho đến lúc hoàn thành thi công và bàn giao công trình.

❖ **Sản phẩm**

Công ty Việt Đức là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cung cấp bê tông tươi xây dựng và vật liệu xây dựng.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 1.1 Cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

❖ Nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

Tổng giám đốc

- Chỉ đạo tất cả hoạt động kinh doanh, sản xuất của toàn công ty.
- Xây dựng chiến lược, tổ chức việc kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh và lựa chọn phương án để tổ chức thực hiện.
- Chịu trách nhiệm về hoạt động quản lý và các cán bộ trong công ty do giám đốc ký bổ sung.
- Kiểm soát hoạt động của công ty và kết quả kinh doanh.

Phòng kế hoạch kinh doanh

- Nghiên cứu thị trường, nguồn hàng và khách hàng..
- Thu thập và theo dõi các thông tin về tình hình thị trường và dự báo tình hình thị trường để lập các báo cáo cho ban giám đốc.
- Phối hợp với đơn vị cấp trên làm việc với các bộ ngành liên quan, chủ đầu tư và các cơ quan liên quan xây dựng định mức, đơn giá, tổng dự toán, dự toán các công trình.
- Theo dõi việc thực hiện và thanh lý các hợp đồng đã ký kết
- Theo dõi, kiểm tra, giám sát tình hình ký kết và phát triển các hợp đồng của các đơn vị.

Phòng tài chính kế toán

- + Bộ phận giúp Tổng giám đốc tổ chức bộ máy Tài chính – Kế toán – Tín dụng trong công ty, kiểm tra, kiểm soát hoạt động kinh tế, tài chính trong công ty theo quy định về quản lý tài chính của Nhà nước và công ty
- + Thanh toán các khoản tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác cho toàn thể nhân viên trong công ty.
- + Thực hiện báo cáo tài chính kế toán định kỳ: báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính theo yêu cầu của ban giám đốc.

Phòng hành chính nhân sự

- + Bộ phận giúp Tổng giám đốc thực hiện các chức năng quản lý tổ chức, công nghệ thông tin, công tác hành chính và lao động tiền lương.
- + Lập kế hoạch xây dựng bộ máy, tổ chức trong công ty.
- + Lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ.
- + Lập quy hoạch đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ để đáp ứng yêu cầu sản xuất và quản lý.
- + Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đào tạo về kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý cán bộ công nhân viên.

Phòng kỹ thuật

- + Giám sát về kỹ thuật, chất lượng, thiết kế kỹ thuật, thi công kiểm định chất lượng thi công, chất lượng công trình.
- + Theo dõi kiểm tra phát hiện kịp thời những sự cố kỹ thuật trong quá trình thi công
- + Thiết kế thi công các công trình phù hợp với năng lực công ty.

Phòng điều phối công trình

- + Điều phối thực hiện công việc như lên kế hoạch, sắp xếp, quản lý và phân công vận hành trong nhà máy.

Các nhà máy

- + Trực tiếp sản xuất

2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh

Bảng 2. 1 Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức

(đơn vị: VND)

STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021
1	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	125.543.652.694	148.911.049.821	204.721.754.408
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0
3	Giá vốn bán hàng	41.021.472.289	49.128.319.224	82.029.046.836
4	Lợi nhuận trước thuế	18.760.465.904	21.867.581.106	27.974.265.905
5	Lợi nhuận sau thuế	16.760.465.904	18.867.581.106	24.974.265.905
6	Chi phí quản lý doanh nghiệp	51.248.911.049	61.346.271.299	76.533.106.317
7	Chi phí tài chính	14.512.803.452	16.568.878.192	18.185.335.350

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Bảng 2. 2 Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh

STT	Chỉ tiêu	Chênh lệch năm 2019 so với năm 2020	Chênh lệch năm 2020 so với năm 2021
-----	----------	-------------------------------------	-------------------------------------

		Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối
1	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	-23.367.397.127	0,91	-55.810.704.587	0,82
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0
3	Lợi nhuận trước thuế	-3.107.115.202	0,89	-6.106.684.799	0,76
4	Lợi nhuận sau thuế	-2.107.115.202	0,89	-6.106.684.799	0,76
5	Chi phí quản lý doanh nghiệp	-10.097.360.250	0,84	-15.186.835.018	0,80
6	Chi phí tài chính	-2.056.074.740	0,88	-1.616.457.158	0,91

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Từ bảng 2.1 doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của Tổng công ty năm 2021 đạt 204.721.754.408 đồng tăng 79.178.101.714 đồng tương đương tăng 135% so với năm 2019 đạt 125.543.652.694 đồng. Lợi nhuận sau thuế năm 2021 đạt 24.974.265.905 đồng tăng 149% so với năm 2019 đạt 16.760.465.904 đồng. Cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty phát triển ổn định.

Chi phí quản lý doanh nghiệp của Tổng công ty năm 2021 tăng so với năm 2019 là 25.284.195.268 đồng tương ứng với 149%. Nguyên nhân chính là do chi phí nhân viên quản lý tăng, thể hiện một phần là số lượng người lao động tăng và tiền lương đảm bảo đời sống của người lao động.

2.2 Thực trạng về nguồn nhân lực tại công ty

2.2.1 Nguồn nhân lực

Công ty bê tông xây dựng Việt Đức hiện đang sở hữu 880 nhân viên bao gồm Khối văn phòng, Khối bán hàng, Khối quản lý trạm, Khối công nhân trải dài từ Bắc vào Nam.

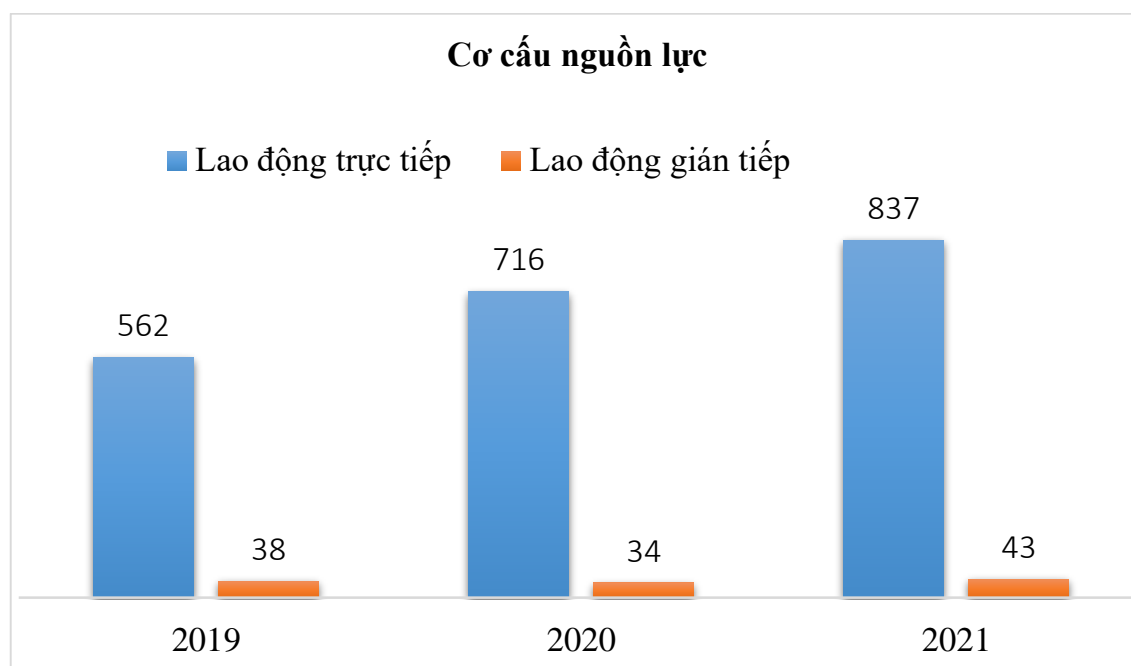
2.2.2 Cơ cấu nguồn lực

Bảng 2. 3 Cơ cấu nguồn lực tại Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)
Tổng số lao động	600	100	750	100	880	100
Lao động trực tiếp	562	93,7	716	95,5	837	95,1
Lao động gián tiếp	38	6,3	34	4,5	43	4,9

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ 2. 1 Cơ cấu nguồn lực tại Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức giai đoạn 2019-2021



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.3 ta thấy số lao động trực tiếp của công ty tăng cho thấy sự hoạt động của công ty ngày càng được mở rộng. Cụ thể là lao động trực tiếp từ năm 2019 là 562 lao động, 2020 là 716 lao động và 2021 có số lao động là 837 người, giai đoạn 2019 đến 2021 số lao động trực tiếp tăng 280 người. Bên cạnh đó lao động gián tiếp năm 2019 là 38 người, năm 2020 là 34 người và năm 2021 là 43 người, giai đoạn này số lao động gián tiếp cũng tăng 5 người. Nguyên nhân của việc số lượng lao động của công ty tăng cao là do các nhà máy cần tuyển thêm nhiều lao động.

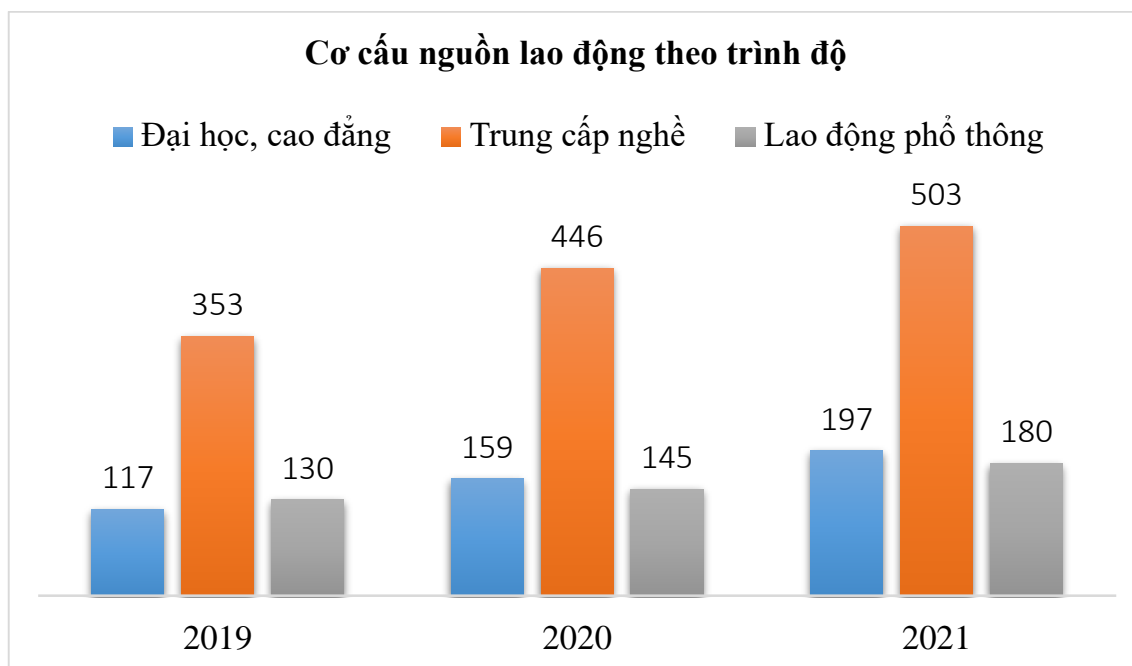
Nhìn chung từ năm 2019 đến năm 2021 cơ cấu lao động của công ty luôn có sự chênh lệch về tỷ trọng lao động trực tiếp và gián tiếp. Số lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn lao động gián tiếp. Thể hiện sự tinh lọc của bộ máy quản trị của công ty, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí, tránh chồng chéo, rườm rà.

Bảng 2. 4 Cơ cấu nguồn lực theo trình độ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1	Đại học, cao đẳng	117	19,5	159	21,2	197	22,4
2	Trung cấp nghề	353	58,8	446	59,5	503	57,2
3	Lao động phổ thông	130	21,7	145	19,3	180	20,4
Tổng số		600	100	750	100	880	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ 2. 2 Cơ cấu nguồn lực theo trình độ giai đoạn 2019-2021



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.4 cơ cấu nguồn lao động của công ty được chia làm 3 trình độ: Đại học cao đẳng, trung cấp nghề và lao động phổ thông.

Tỷ lệ lao động có trình độ đại học, cao đẳng năm 2019 chiếm 19,5% đến năm 2021 chiếm 22,4%. Điều này cho thấy công ty đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ để làm việc tại công ty. Do môi trường làm việc của công ty nên cần số lượng lao động trung cấp nghề cao chiếm hơn 50% tổng lao động công ty. Đây là hướng đi lâu dài, chiến lược doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

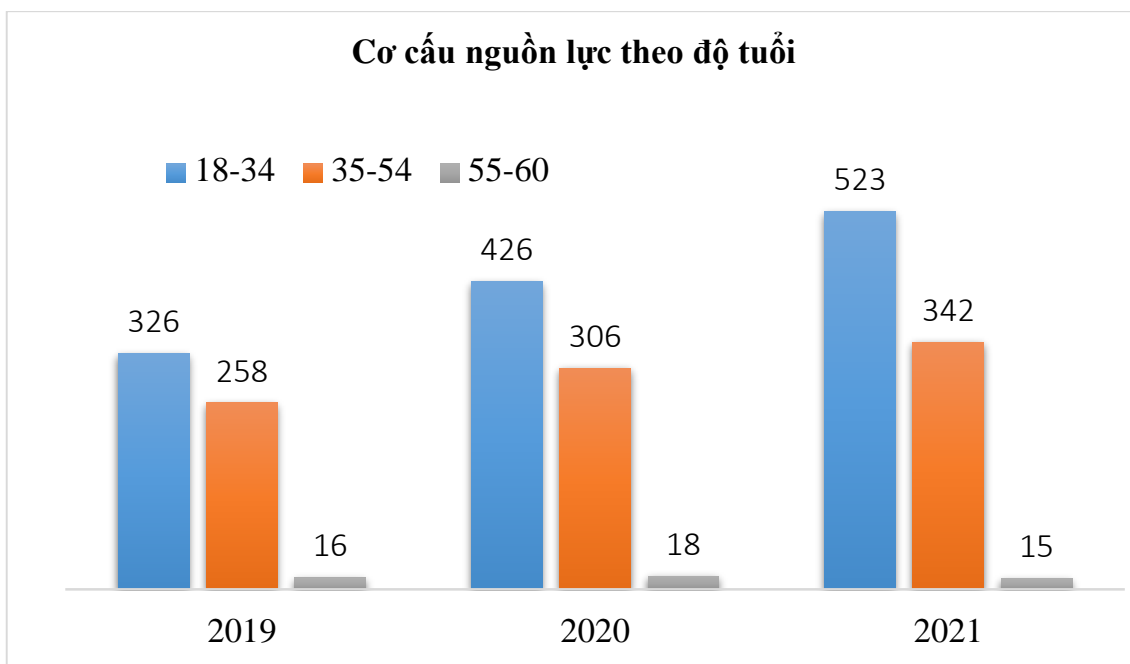
Bảng 2. 5 Cơ cấu nguồn lực theo độ tuổi

STT	Độ tuổi	2019		2020		2021	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1	18-34	326	54,3	426	56,8	523	59,4
2	35-54	258	43	306	40,8	342	38,9
3	55-60	16	2,7	18	2,4	15	1,7

Tổng	600	100	750	100	880	100
-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ 2.3 Cơ cấu nguồn lực theo độ tuổi giai đoạn 2019-2021



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.5 cho thấy độ tuổi của người lao động trong công ty từ 18 đến 60 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: có thể lực và sức khỏe tốt, nhanh nhẹn, tư duy sáng tạo của họ trong công việc luôn giữ vai trò quan trọng trong quyết định đến sự thành công của công ty và tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Bên cạnh đó có sự đan xen của các lao động có kinh nghiệm lâu năm để bổ sung hỗ trợ lẫn nhau về mặt kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn...góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh của công ty.

- Số lao động trong độ tuổi từ 18-34 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp năm 2019 có 326 người chiếm 54,3%, năm 2020 có 426 người chiếm 56,8%, năm 2021 có 523 người chiếm 59,4%. Đây là những lao động trẻ tuy nhiên vẫn còn thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc.
- Số lao động trong độ tuổi từ 35-54 năm 2019 có 258 chiếm 43%, năm 2020 có 306 người chiếm 40,8%, năm 2021 có 342 người chiếm 38,9%. Đây là nhóm lao động có trình độ và kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp.

- Lực lượng lao động trong độ tuổi từ 55-60 chiếm tỷ lệ thấp nhất trong doanh nghiệp năm 2019 có 16 người chiếm 2,7%, năm 2020 có 18 người chiếm 2,4%, năm 2021 có 15 người chiếm 1,7%.

2.3 Thực trạng về công tác tuyển dụng tại công ty

2.3.1 Nguồn tuyển dụng

- Tuyển nội bộ

Cũng như nhiều công ty, tổ chức và doanh nghiệp khác công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức cũng thực hiện chính sách ưu tiên cho những đối tượng là con em của các cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn những người có khả năng, phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

- Tuyển bên ngoài

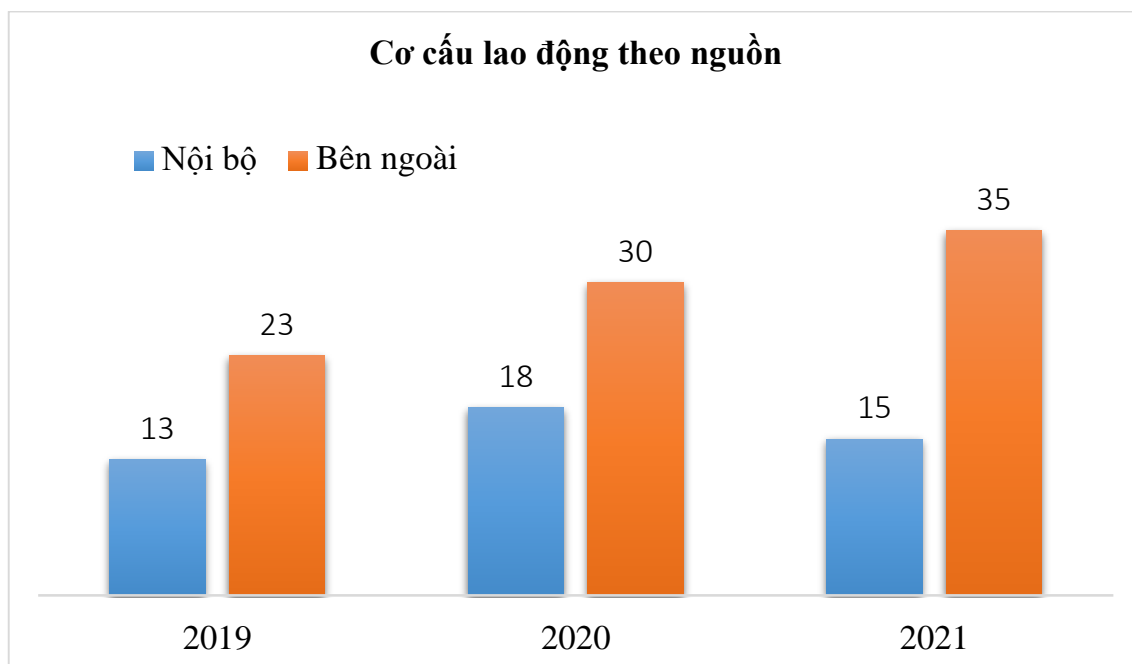
Công ty cũng tuyển dụng nguồn nhân lực bên ngoài tổ chức khi có nhu cầu tuyển lao động bằng nhiều kênh tuyển dụng khác nhau như: thông qua các trường cao đẳng, đại học, trung tâm giới thiệu việc làm hoặc các kênh tuyển dụng trên mạng internet như: vietnamworks.com, vieclam24h.com,...

Bảng 2. 6 Cơ cấu lao động được tuyển từ các nguồn của công ty

Năm Nguồn	2019		2020		2021	
	Lao động (người)	Tỷ trọng (%)	Lao động (người)	Tỷ trọng (%)	Lao động (người)	Tỷ trọng (%)
Nội bộ	13	36,1	18	37,5	15	30
Bên ngoài	23	63,9	30	62,5	35	70
Tổng	36	100	48	100	50	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Biểu đồ 2. 4 Cơ cấu lao động được tuyển từ các nguồn của công ty giai đoạn 2019-2021



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng 2.6 trên ta thấy được số hồ sơ mà công ty tiếp nhận được từ nguồn tuyển dụng bên ngoài lớn hơn 60% so với nguồn nội bộ trong giai đoạn năm 2019-2021: năm 2019 chiếm 63,9% so với nguồn nội bộ là 36,1%, năm 2020 nguồn bên ngoài chiếm 62,5% so với 37,5% của nguồn nội bộ và năm 2021 nguồn bên ngoài chiếm 70% so với nguồn nội bộ là 30%. Điều này cho thấy công ty cần tuyển lượng lao động cao từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp, bên cạnh đó nguồn tuyển dụng lao động bên trong tổ chức vẫn được công ty quan tâm và ưu tiên với nguồn nội bộ ở các vị trí mà cán bộ nhân viên đang làm việc có thể thăng tiến hay điều chuyển nhân lực trong nội bộ công ty.

Bảng 2. 7 Cơ cấu số lượng lao động nghỉ việc của công ty

Năm	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Lý do nghỉ việc						
Công ty cho thôi việc	5	31,2	2	9,5	6	23,1

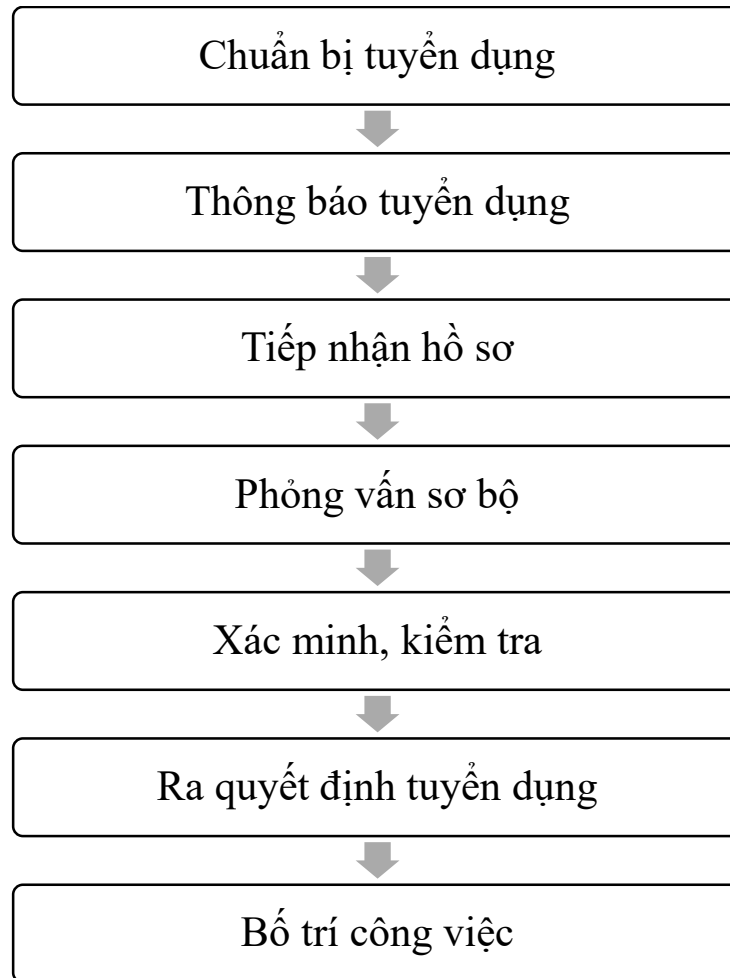
Công việc không phù hợp	8	50	15	71,4	14	53,9
Lý do khác	3	18,8	4	19,1	6	23
Tổng	16	100	21	100	26	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua số liệu từ bảng 2.7 ta thấy được số nhân viên nghỉ việc vì lý do công việc không phù hợp chiếm hơn 50% tổng số nhân viên nghỉ việc cụ thể năm 2019 số nhân viên nghỉ việc do công việc không phù hợp có 8 nhân viên chiếm 50%, năm 2020 là 15 nhân viên chiếm tỷ lệ 71,4% và năm 2021 là 14 nhân viên chiếm 53,9%. Nhân viên được tuyển chọn vào làm việc đều được biết nội dung, yêu cầu việc làm qua thông báo tuyển dụng và bảng mô tả công việc nhưng trong thực tế công ty vẫn có tình trạng nhân viên nghỉ việc do cảm thấy không phù hợp với công việc.

2.3.2 Quy trình tuyển dụng

Sơ đồ 2. 1 Quy trình tuyển dụng của công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

❖ Chuẩn bị tuyển dụng

Xác định mục tiêu tuyển dụng: Tìm kiếm và thu hút nhân sự có năng lực chuyên môn, đáp ứng công việc tốt và phù hợp với văn hóa công ty; bổ sung, thay thế nguồn nhân lực hiện có. Xác định nguồn tuyển dụng để tìm kiếm các ứng viên có triển vọng trong thị trường lao động.

Lập kế hoạch tuyển dụng: Sau khi xác định được mục tiêu tuyển dụng thì công ty sẽ căn cứ vào đó để tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng được trưởng phòng HCNS lập và gửi Giám đốc phê duyệt.

Kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:

- Số lượng và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc.
- Xác định nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ.

- Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng.
- Thời gian phỏng vấn.

❖ **Thông báo tuyển dụng**

Sau khi xác định được mục tiêu và lập kế hoạch chi tiết cho khâu tuyển dụng nhân lực đã được ban giám đốc xem xét và thông qua thì phòng HCNS sẽ tiếp tục tiến hành bước ra thông báo tuyển dụng đến toàn bộ các ứng viên thông qua các trang mạng Internet, trung tâm giới thiệu việc làm và các trường cao đẳng, đại học đào tạo với các yêu cầu cụ thể như: hồ sơ xin việc bao gồm bản sơ yếu lý lịch, đơn xin việc, giấy khám sức khỏe đã được y tế có thẩm quyền xác nhận, ảnh, địa chỉ liên hệ, email, số điện thoại di động; Mức lương khởi điểm tại công ty; Địa điểm làm việc; Địa điểm và thời gian tiếp nhận hồ sơ.

❖ **Tiếp nhận hồ sơ**

Phòng HCNS trực tiếp làm nhiệm vụ này: tiến hành và xử lý hồ sơ của các ứng viên, so sánh với các yêu cầu của các bộ phận, nếu chưa đủ đề nghị bổ sung hoặc loại bỏ. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm: đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, các văn bằng chứng chỉ đào tạo nếu có, giấy chứng nhận sức khỏe.

Kết thúc quá trình tiếp nhận hồ sơ, cán bộ phòng HCNS sẽ tiến hành lựa chọn và phân loại các ứng viên thông qua hồ sơ. Sau đó phòng HCNS sẽ lên thông báo cụ thể về thời gian và địa điểm phỏng vấn với ứng viên.

❖ **Phỏng vấn sơ bộ**

Cán bộ phòng HCNS kết hợp với bộ phận có liên quan được ban giám đốc yêu cầu lên kế hoạch tuyển dụng và phỏng vấn. Cán bộ phỏng vấn được phép tìm hiểu và đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như tướng mạo, tác phong, tính tình, khả năng hòa đồng, mức độ đáng tin cậy, kỹ năng giao tiếp, trình độ, mục đích khi hợp tác với công ty. Cán bộ phỏng vấn sẽ đặt ra những câu hỏi có liên quan đến chuyên môn và cán bộ cũng tạo điều kiện để các ứng viên có cơ hội đặt câu hỏi cho cán bộ phỏng vấn.

Câu hỏi thường được cán bộ công ty hỏi trong phỏng vấn:

1. Vì sao anh/chị lại nộp đơn vào chức vụ này?
2. Anh/chị có nhận xét gì về công ty của chúng tôi?
3. Theo anh/chị công việc này có yêu cầu, đòi hỏi gì?

4. Anh/chị thấy mức lương bao nhiêu là hợp lý với công việc và khả năng của anh/chị?
5. Anh/chị hãy trình bày về kinh nghiệm là việc của anh/chị có?
6. Những ưu/nhược điểm của anh/chị so với các ứng viên khác?

❖ Ra quyết định tuyển dụng

Quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Cần xem xét một cách có thể thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên. Công ty thực hiện ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc tùy vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm:

- Thời gian thử việc đối với công nhân lao động: 15 ngày
- Thời gian thử việc đối với cán bộ phổ thông: 30 ngày
- Thời gian thử việc đối với cán bộ tốt nghiệp cao đẳng, đại học: 60 ngày

❖ Bố trí công việc

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được trưởng phòng HCNS bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí khi doanh nghiệp ra thông báo tuyển dụng. Khi kế hoạch tuyển dụng đã được doanh nghiệp và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo tiếp nhận và tuyển dụng lao động.

Bảng 2. 8: Kết quả tuyển dụng lao động của công ty

Năm		2019		2020		2021	
		Tổng số (hồ sơ)	Tỷ trọng (%)	Tổng số (hồ sơ)	Tỷ trọng (%)	Tổng số (hồ sơ)	Tỷ trọng (%)
Tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng	Trực tiếp	50	64,9	64	68,1	75	68,2
	Gián tiếp	22	35,1	30	31,9	35	31,8
	Tổng	77	100	94	100	110	100
Tiếp nhận phỏng vấn	Trực tiếp	40	76,9	48	65,8	51	63,8
	Gián tiếp	12	23,1	25	34,2	29	36,2
	Tổng	52	100	73	100	80	100

Tuyển dụng	Trực tiếp	31	86,1	39	81,3	44	88
	Gián tiếp	5	13,9	9	18,7	6	12
	Tổng	36	100	48	100	50	100
Theo giới tính	Nam	30	83,3	43	89,6	41	82
	Nữ	6	16,7	5	10,4	9	18
	Tổng	36	100	48	100	50	100
Theo trình độ	Đại học	6	16,6	10	20,8	9	18
	Cao đẳng, trung cấp	20	55,6	28	58,4	26	52
	Phổ thông	10	27,8	10	20,8	15	30
	Tổng	36	100	48	100	50	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào kết quả tuyển dụng ở bảng 2.7 ta có thể thấy trong giai đoạn 2019-2021 số lượng nộp hồ sơ tuyển dụng lao động của công ty tăng liên tục từ 77 hồ sơ năm 2019 lên 110 hồ sơ năm 2021. Bộ phận lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn hơn rất nhiều so với lao động gián tiếp chiếm hơn 60%.

Số lượng tiếp nhận phỏng vấn theo cơ cấu lao động qua các năm so với số hồ sơ tuyển dụng cũng rất cao cụ thể năm 2019 số hồ sơ tiếp nhận phỏng vấn trực tiếp là 40 hồ sơ tương đương là 67,5%, gián tiếp là 12 hồ sơ tương đương 23,1%; năm 2020 có 48 hồ sơ trực tiếp tương đương là 77,7%, gián tiếp là 25 hồ sơ tương đương 34,2% và năm 2021 trực tiếp có 51 hồ tương đương 72,7%, gián tiếp 29 hồ sơ tương đương 36,2%.

Vì đặc thù nghề là bê tông xây dựng nên số lao động được tuyển chủ yếu là nam đều chiếm hơn 80%, nữ được tuyển vào khối văn phòng.

Công ty luôn chú trọng vào trình độ và chất lượng lao động nên tuyển các lao động có tay nghề và trình độ từ đại học, cao đẳng và trung cấp chiếm trên 70% so với tổng số lao động được tuyển.

2.4 Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty

2.4.1 Những mặt đạt được trong công tác tuyển dụng nhân lực

Trong quá trình thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức đã đạt được những thành tựu sau:

Thứ nhất, bộ phận HCNS đã làm tốt nhiệm vụ là lập được kế hoạch tuyển dụng nhân lực đáp ứng được nhu cầu về nhân lực thực tế tại công ty qua từng giai đoạn và xây dựng được quy trình tuyển dụng rõ ràng để các cán bộ khi thực hiện việc tuyển dụng được dễ dàng hơn và lựa chọn được những ứng cử viên sáng giá, phù hợp với những tiêu chí mà công việc yêu cầu.

Thứ hai, công ty đã tận dụng tốt và phát huy được sức mạnh của nguồn lao động từ bên trong doanh nghiệp qua công tác tuyển dụng nhân lực, biết cách tận dụng hiệu quả những cán bộ nhân viên trong công ty giúp cho cơ hội thăng tiến và lòng trung thành của các thành viên trong doanh nghiệp được nâng lên.

Thứ ba, công ty cũng đã áp dụng tốt các phương pháp tuyển dụng phổ biến, nhanh chóng hiện nay như qua các trang mạng Internet, các trung tâm giới thiệu việc làm tạo nên thuận lợi trong việc tìm kiếm và lựa chọn các ứng viên có đủ điều kiện, năng lực và phù hợp với công việc đã đề ra.

Thứ tư, qua công tác tuyển dụng có quy trình rõ ràng thì công ty đã sở hữu một đội ngũ lao động để về số lượng và có trình độ chuyên môn, tay nghề cao để sản xuất có hiệu quả.

2.4.2 Những mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân lực

Bên cạnh những ưu điểm đã nêu trên, công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức vẫn còn một số hạn chế:

Thứ nhất, công ty chưa thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng, toàn bộ quá trình tuyển dụng của công ty hầu như do phòng HCNS đảm nhiệm.

Thứ hai, trong quy trình tuyển dụng nhân lực chưa có bước kiểm tra sức khỏe. Công ty chưa có yêu cầu cần thiết đối với nhân viên đặc biệt là nhân viên tại các nhà máy phải kiểm tra sức khỏe, dẫn đến tình trạng người lao động không đủ sức khỏe để thực hiện công việc và xin nghỉ việc.

Thứ ba, trong quá trình thử việc công ty chưa có các tiêu chí đánh giá cụ thể cho nhân viên thử việc.

Thứ tư, sau khi ra quyết định tuyển dụng kết thúc quy trình công ty chưa có thời gian xem xét và đánh giá lại quá trình tuyển dụng nhân lực của công ty, quá

trình đánh giá hiện tại của công ty chủ yếu mang tính hình thức và chưa tìm ra được những ưu điểm và nhược điểm trong quy trình tuyển dụng của công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã giới thiệu về công ty và phân tích kết quả hoạt động kinh doanh trong 3 năm. Cũng như phân tích chi tiết thực trạng quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty Việt Đức. Qua đó chúng ta dựa vào cơ sở và số liệu để đánh giá qua chương 3 và đưa ra một số biện pháp để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH BÊ TÔNG XÂY DỰNG VIỆT ĐỨC.

3.1 Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới

3.1.1 Mục tiêu

- Ổn định thị trường cũ, phát triển thị trường mới tiềm năng.
- Duy trì thường xuyên liên tục công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.
- Ổn định thu nhập và tăng cường chăm lo đời sống người lao động.
- Tăng cường công tác rèn luyện tác phong công nghiệp, giáo dục ý thức trách nhiệm công dân cho cán bộ, công nhân viên trong toàn tổng công ty.

3.1.2 Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Trong thời kỳ kinh tế đầy biến động như hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức nói riêng phải tiếp tục giữa vững, mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh. Đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển và hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu kinh doanh.

Xây dựng được đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động, mỗi cán bộ nhân viên phải có tư duy sáng tạo bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo về chất lượng trong đội ngũ lao động.

Thống nhất, đồng bộ giữa các thành viên trong công ty đạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh.

Chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần.

3.2 Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty

Để việc tuyển dụng nhân lực mang lại hiệu quả cao cho công ty thì công ty cần phải thực hiện một số biện pháp để hoàn thiện được công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức như sau:

Thứ nhất, Lập Hội đồng tuyển dụng nhân lực chuyên biệt: hiện nay công tác tuyển dụng của công ty toàn bộ được giao cho phòng HCNS quản lý chưa có bộ phận chịu trách nhiệm chuyên môn về lâu dài công ty sẽ bị lãng phí tiền bạc và thời gian tuyển dụng. Khi lập Hội đồng tuyển dụng sẽ giúp công ty có được bộ

phận tuyển dụng nhân lực chuyên nghiệp, chuyên môn hóa, tỉ mỉ và chi tiết hơn và trong quá trình hoạt động bộ phận sẽ phát hiện ra được những điểm chưa hoàn thiện của công tác tuyển dụng từ đó có những giải pháp kịp thời hoàn thiện quy trình công tác tuyển dụng của công ty.

Thứ hai, Đưa ra các tiêu chí đánh giá nhân viên trong giai đoạn thử việc: trước khi nhân viên thử việc phòng HCNS phối hợp với các trưởng bộ phận khác xây dựng bảng đánh giá hiệu quả công việc và bố trí nhân viên có kinh nghiệm theo kèm cặp nhân viên mới để họ dễ dàng nắm bắt công việc. Khi hết thời gian thử việc sẽ thông báo kết quả cho nhân viên thử việc thông qua bảng đánh giá được lấy ý kiến từ trưởng phòng, người hướng dẫn. Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc cần tính minh bạch, công bằng, đánh giá đúng năng lực.

Thứ ba, Thêm bước kiểm tra sức khỏe: bước này giúp các ứng cử viên hiểu rõ hơn về bản chất công việc trước khi vào làm giúp họ sẵn sàng và rèn luyện sức khỏe, tinh thần và duy trì sự nhẫn nại trong suốt quá trình làm việc. Điều này giúp doanh nghiệp giảm nhiều chi phí hỗ trợ ốm đau, giảm thiệt hại do nhân viên không chịu nổi áp lực công việc dẫn đến tình trạng nghỉ việc.

Thứ tư, Tổ chức đánh giá sau tuyển chọn sẽ giúp công ty kịp thời phát hiện những sai sót để điều chỉnh đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực của công ty. Công ty cần ban hành quy định và hướng dẫn cụ thể về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty, xây dựng bản mô tả chức năng, nhiệm vụ cho từng vị trí công việc làm căn cứ thực hiện trong quá trình tuyển dụng nhân lực. Kiểm tra, giám sát công tác tuyển dụng nhân lực cho phép cán bộ nhân viên xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân để kịp thời sửa chữa và rút kinh nghiệm cho những năm sau tuyển dụng hạn chế các sai lầm trong khi thực hiện quá trình tuyển dụng.

Thứ năm, Cán bộ nhân sự dựa vào tình hình và đặc thù kinh doanh của công ty mà lập nên các bảng mô tả công việc, yêu cầu công việc cho từng loại vị trí trong công ty phục vụ cho công tác tuyển dụng nhân lực, đánh giá nhân viên. Đây là việc cần thiết để công tác tuyển dụng trong tương lai ổn định và góp phần giúp công ty phát triển trong mục tiêu kinh doanh.

Thứ sáu, Công ty nên lên kế hoạch kế tuyển dụng nhân lực theo năm: dựa vào kế hoạch kinh doanh của công ty mà phòng HCNS chủ động có kế hoạch tuyển dụng nhân lực cho những năm hoạt động tiếp theo. Từ đó các bộ phận khác trong công ty khi nắm được kế hoạch tuyển dụng sẽ dễ dàng phối hợp hỗ trợ lên kế hoạch, ý kiến cho việc thử việc, nắm được khung thời gian để bố trí, sắp xếp công việc hiệu quả và sẵn sàng phối hợp khi có nhân viên mới được tuyển dụng điều này giúp nhân viên giảm bớt căng thẳng và mệt mỏi, thoải mái và tin tưởng vào chính sách của công ty.

Thứ bảy, Phân loại đối tượng tuyển dụng: công ty nên phân loại đối tượng tuyển dụng thành 2 loại có kinh nghiệm và chưa có kinh nghiệm để giúp cho quá trình tuyển dụng được dễ dàng hơn.

3.3 Một số kiến nghị

3.3.1 Đối với ban lãnh đạo

Việc tổ chức xây dựng các chính sách tuyển dụng đóng vai trò đặc biệt và quan trọng trong quá trình quản trị nguồn nhân lực tại công ty. Quy trình tuyển dụng nhân lực mang tính nhất quán, xuyên suốt và hiệu quả sẽ giúp công ty thu hút được nhân tài và củng cố đội ngũ nhân viên. Mặt khác, chính sách tuyển dụng nhân lực cũng sẽ là thước đo cho mức độ chuyên nghiệp và thể hiện được văn hóa nội bộ trong công ty. Dựa vào quy mô, bối cảnh và mục tiêu của công ty mà ban lãnh đạo nên đặt ra những quy định cụ thể trong công tác tuyển dụng nhân lực. Các chính sách tuyển dụng đảm bảo sự cân bằng giữa những quyền lợi của nhà tuyển dụng và các ứng viên:

- Tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng cho toàn bộ cá nhân có trình độ và năng lực vì sự phát triển lâu dài, bền vững của công ty.
- Đảm bảo cơ chế tiền lương, tiền thưởng cạnh tranh và đãi ngộ tương xứng với mức độ đóng góp của từng cá nhân nhằm khuyến khích cho sự nỗ lực và nhiệt huyết mà họ cống hiến cho công ty.
- Đảm bảo những quyền lợi chính đáng của người lao động trong doanh nghiệp: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, phụ cấp và trợ cấp...

Đẩy mạnh công tác đào tạo, phát triển nhằm nâng cao trình độ cán bộ nhân viên trong công ty đặc biệt là nhân viên phòng HCNS.

Tiếp tục thực hiện các chính sách đãi ngộ nhân lực cả vật chất lẫn tinh thần cho cán bộ công nhân viên.

Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc tốt, không áp lực.

Tăng cường nâng cao uy tín của công ty trên thị trường từ đó sẽ được các ứng cử viên có trình độ cao quan tâm nhiều hơn và muốn đến làm việc hơn so với các công ty khác.

3.3.2 Đối với cán bộ thực hiện công tác tuyển dụng

Các cán bộ nhân viên nhân lực nên tích cực tự học tập nâng cao trình độ chuyên môn, không ngừng hoàn thiện bản thân, tích lũy thêm nhiều kỹ năng mềm.

Các cán bộ tuyển dụng phải đánh giá công bằng, khách quan giữa các ứng viên và có thái độ làm việc tích cực.

KẾT LUẬN

Chọn đề tài khoá luận “*Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH bê tông xây dựng Việt Đức*” đã cho phép em củng cố, tổng hợp và hệ thống hoá lại các cơ sở lý luận đã được học tại nhà trường, đồng thời trình bày những vấn đề cốt lõi của quá trình tuyển dụng nhân sự, thực trạng hoạt động tuyển dụng tại Công ty Việt Đức, từ đó đưa ra một số đánh giá, kiến nghị nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty. Đặc biệt, thông qua việc tìm hiểu sâu và nghiên cứu học hỏi đã giúp em có thêm những kinh nghiệm, tích lũy cho bản thân những kiến thức, kinh nghiệm trong tuyển dụng để có thể thực hiện tốt công việc trong tương lai của mình.

Nhân lực là chìa khóa thành công của mỗi doanh nghiệp, do đó vấn đề tuyển dụng nhân lực đối với mỗi tổ chức có tầm ảnh hưởng rất lớn. Tuyển dụng nhân lực thực sự là một hoạt động then chốt của quản trị nhân lực trong mọi công ty, tổ chức và doanh nghiệp. Việc tuyển dụng nhân lực chọn đúng người, đúng việc sẽ giúp cho công ty, tổ chức, doanh nghiệp đó có một cơ cấu hợp lý, đội ngũ nhân viên thích hợp với từng loại công việc. Điều này nếu công ty làm tốt sẽ tiết kiệm được các nguồn lực khác của doanh nghiệp, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, nâng cao uy tín và hiển nhiên sẽ tăng lợi nhuận giúp tái sản xuất mở rộng và phát triển trong doanh nghiệp. Qua bài khoá luận của mình, em hi vọng ban lãnh đạo cùng cán bộ nhân viên trong công ty có thể nhìn nhận về tầm quan trọng của công tác tuyển dụng nhân lực, từ đó cũng thấy rõ hơn những mặt hạn chế còn tồn đọng trong quá trình tuyển dụng nhân lực tại công ty, đồng thời công ty nghiên cứu và áp dụng các giải pháp của em đã đề xuất ở trên để công tác tuyển dụng nhân lực của công ty được hoàn thiện và hiệu quả hơn trong thời gian tới.