MỞ ĐẦU

1. Bối cảnh và lý do chọn đề tài:

Ngành bán lẻ tại Việt Nam đang chứng kiến sự phát triển nhanh chóng và cạnh tranh gay gắt với sự tham gia của nhiều thương hiệu trong và ngoài nước. Sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, cùng với nhu cầu mua sắm và tiêu dùng ngày càng cao (Tư Thuần, 2023), đã tạo ra nhiều cơ hội lớn cho các doanh nghiệp bán lẻ. Tuy nhiên, sự cạnh tranh này cũng đặt ra những thách thức lớn về việc quản lý chất lượng dịch vụ và duy trì sự hài lòng của khách hàng. Để tồn tại và phát triển trong môi trường này, các doanh nghiệp không chỉ cần có chiến lược kinh doanh hiệu quả mà còn phải chú trọng đến việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên - yếu tố cốt lõi trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ và xây dựng thương hiệu.

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành bán lẻ, AEON Việt Nam, thuộc tập đoàn AEON, đang đối mặt với nhiều thách thức lớn, đặc biệt là trong việc quản lý nguồn nhân lực. Một trong những vấn đề đáng chú ý nhất là tỷ lệ nghỉ việc cao, đặc biệt là ở các vị trí nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân. Những nhân viên này đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự hài lòng của khách hàng và xây dựng hình ảnh thương hiệu cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, áp lực công việc, mức lương chưa đủ hấp dẫn, cùng với thiếu cơ hội thăng tiến rõ ràng, đã khiến tỷ lệ nghỉ việc tại đây luôn ở mức cao. Điều này không chỉ gây tổn thất về mặt chi phí đào tạo và tuyển dụng mới mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất kinh doanh và trải nghiệm khách hàng.

Trước những thách thức mà AEON Việt Nam đang phải đối mặt, việc nghiên cứu và tìm hiểu về quy trình tuyển dụng và các chiến lược giữ chân nhân viên là cần thiết và cấp bách. Lý do chọn đề tài này xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp trong việc cải thiện hiệu quả quản lý nhân sự. AEON Việt Nam cần đánh giá lại và cải tiến quy trình tuyển dụng, từ việc xác định rõ các tiêu chí tuyển

chọn cho đến thiết kế các chương trình đào tạo và lộ trình thăng tiến hấp dẫn để giữ chân nhân viên. Nghiên cứu đề tài **"Thực trạng và giải pháp tuyển dụng và giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam"** không chỉ giúp cải thiện năng suất lao động mà còn đóng góp tích cực vào việc xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh và gắn kết, đồng thời mang lại những giải pháp thiết thực nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc và đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

Mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá quy trình tuyển dụng và giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam, nhằm xác định các điểm mạnh, điểm yếu trong quy trình hiện tại và đề xuất các giải pháp cải thiện. Nghiên cứu sẽ tập trung vào việc:

- Phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng hiện tại tại AEON Việt Nam nhằm xác định hiệu quả và những hạn chế cần khắc phục.
- Đánh giá thực trạng giữ chân nhân viên qua việc phân tích số liệu về tỷ lệ nghỉ việc, sự hài lòng của nhân viên, và các yếu tố ảnh hưởng như áp lực công việc, môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ.
- Xác định các nguyên nhân chính dẫn đến khó khăn trong việc giữ chân nhân viên, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.
- Đề xuất các giải pháp tối ưu hóa quy trình tuyển dụng và giữ chân nhân viên dựa trên các phân tích và đánh giá từ thực trạng, nhằm đảm bảo AEON Việt Nam có thể duy trì đội ngũ nhân sự ổn định, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp

3. Câu hỏi nghiên cứu.

- Quy trình tuyển dụng nhân viên dịch vụ khách hàng & thu ngân hiện tại tại AEON Việt Nam bao gồm những bước nào, và hiệu quả của từng bước ra sao?
- Những điểm mạnh và điểm yếu trong quy trình tuyển dụng nhân viên dịch vụ khách hàng & thu ngân hiện tại của AEON Việt Nam là gì?

– Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên dịch vụ khách hàng & thu ngân tại AEON Việt Nam như thế nào, và mức độ hài lòng của nhân viên với các yếu tố như lương thưởng, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến ra sao?

– Những nguyên nhân chính dẫn đến khó khăn trong việc giữ chân nhân viên dịch vụ khách hàng & thu ngân tại AEON Việt Nam là gì?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: "Thực trạng và giải pháp tuyển dụng và giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam"

Phạm vi nghiên cứu:

– Nhân viên Dịch vụ Khách hàng & Thu ngân.

– *Về thời gian:* Giai đoạn 2021-2023.

– *Về không gian:* AEON Việt Nam (Khu vực Miền Nam: Thành Phố Hồ Chí Minh 3 chi nhánh, Bình Dương 1 chi nhánh).

5. Phương pháp nghiên cứu:

Trong nghiên cứu này, phương pháp định tính sẽ được áp dụng thông qua phỏng vấn sâu với các quản lý nhân sự và lãnh đạo AEON Việt Nam để thu thập thông tin về quy trình tuyển dụng hiện tại, những khó khăn và kỳ vọng về ứng viên. Bên cạnh đó, tài liệu nội bộ như báo cáo tuyển dụng, hồ sơ ứng viên và đánh giá hiệu suất làm việc cũng sẽ được phân tích để hiểu rõ hơn về những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tuyển dụng. Phương pháp này giúp nắm bắt được các khía cạnh định tính quan trọng mà số liệu thống kê không thể hiện rõ.

6. Bố cục của khóa luận:

Khóa luận tốt nghiệp được cấu trúc với các nội dung chính như sau:

– Phần mở đầu

– Chương 1: Cơ sở lý thuyết.

– Chương 2: Thực trạng và giải pháp tuyển dụng và giữ chân nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân tại AEON Việt Nam.

– Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng và giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam.

- Kết luận

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1. Một số khái niệm cơ bản:

1.1.1. Các khái niệm trong tuyển dụng.

Theo Trần Kim Dung (2019): "Tuyển dụng là quá trình sàng lọc trong những số những ứng cử viên và lựa chọn trong số họ những ứng cử viên tốt nhất theo đạt được yêu cầu đề ra. Có thể đồng thời cả tuyển dụng và tuyển chọn".

Theo Trần Kim Dung (2019): "Tuyển mộ là cách mà một tổ chức cố gắng tìm kiếm hoặc thu hút những ứng viên cho các vị trí công việc của tổ chức. Các chiến lược tuyển mộ bao gồm nỗ lực tiếp cận những nhóm ứng viên có chất lượng và quảng bá tổ chức như là một nhà tuyển dụng được lựa chọn hàng đầu".

Khái niệm tuyển chọn bằng việc lựa chọn giữa các ứng viên cho một vị trí công việc, liên quan đến cách đánh giá công bằng và chính xác các điểm mạnh và điểm yếu của các ứng viên, và cách để xác định ứng viên có khả năng thực hiện công việc tốt nhất.

1.1.2. Tầm quan trọng của tuyển dụng trong quản trị nhân lực.

Theo Nguyễn Thanh Hội (2007): "Tuyển dụng tốt giúp cho hoạt động quản lý nhân sự trở lên dễ dàng hơn, hiệu quả hơn, ít tốn kém hơn, tiết kiệm thời gian, chi phí cho tổ chức. Khi tuyển dụng được những người có năng lực và có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc 8 mà tổ chức đòi hỏi thì tổ chức sẽ không mất thời gian và chi phí để đào tạo lại nhân viên hay tuyển nhân viên khác".

Còn theo Vũ Thu Thủy (2017): "Tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tổ chức có đủ nhân lực, cả về số lượng và chất lượng, để thực hiện kế hoạch hoạt động. Quá trình tuyển dụng có thể tạo nên một đội ngũ nhân lực chất lượng, từ đó gia tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức trong cùng lĩnh vực".

Tuyển dụng đúng người cũng giúp giảm thiểu rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Nhân lực chất lượng cao đóng góp vào hiệu quả của tổ chức và giúp tổ chức hoạt động sản xuất hiệu quả hơn, từ đó đạt được sự phát triển. Đặc biệt, trong thời đại hiện nay, tài năng luôn là nguồn nguyên liệu quý báu, do đó việc tuyển dụng phải được thực hiện một cách chuyên nghiệp để thu hút và giữ chân nhân tài cho tổ chức.

1.2. Nguồn tuyển dụng:

Theo Trần Kim Dung (2019), Nguồn tuyển dụng ngoại bộ được định nghĩa là quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên từ bên ngoài tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự cho các vị trí còn trống. Các nguồn tuyển dụng bên ngoài phổ biến bao gồm quảng cáo tuyển dụng, website tuyển dụng, hội chợ việc làm, và các doanh nghiệp dịch vụ tuyển dụng. Mục tiêu chính của việc sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài là để tìm kiếm ứng viên có năng lực và kỹ năng mới mẻ mà tổ chức chưa có hoặc cần bổ sung để đáp ứng nhu cầu phát triển và thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Tuy nhiên, nguồn tuyển dụng này cũng có những hạn chế nhất định, chẳng hạn như chi phí cao, thời gian tuyển dụng kéo dài, và ứng viên có thể chưa quen thuộc với văn hóa tổ chức, dẫn đến cần thời gian thích nghi dài hơn. Dù vậy, việc tận dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài vẫn là một yếu tố quan trọng trong chiến lược quản trị nhân sự, giúp tổ chức duy trì sự cạnh tranh và phát triển bền vững.

1.3. Phương pháp tuyển chọn:

1.3.1. Đánh giá hồ sơ.

Theo Trần Kim Dung (2019): "Quá trình đánh giá hồ sơ là bước khởi đầu quan trọng trong tuyển dụng, giúp nhà tuyển dụng lọc ra những ứng viên tiềm năng có khả năng đáp ứng các tiêu chí công việc và tiến đến các giai đoạn tuyển chọn tiếp theo."

Trần Kim Dung nhấn mạnh rằng, việc đánh giá hồ sơ cần được thực hiện một cách cẩn thận và hệ thống để đảm bảo rằng chỉ những ứng viên đáp ứng các tiêu chí cơ bản nhất của vị trí tuyển dụng mới được lựa chọn. Quá trình này không chỉ

giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp mà còn giúp tăng khả năng tìm kiếm ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Một số tiêu chí đánh giá hồ sơ phổ biến bao gồm:

- ***Trình độ học vấn:*** Mức độ tương thích của bằng cấp, chuyên ngành học với yêu cầu của công việc.
- ***Kinh nghiệm làm việc:*** Số năm kinh nghiệm và lĩnh vực làm việc có liên quan trực tiếp đến vị trí đang tuyển dụng.
- ***Kỹ năng chuyên môn:*** Các kỹ năng đặc thù mà công việc yêu cầu, như kỹ năng tin học, ngoại ngữ, hoặc kỹ năng mềm.
- ***Chứng chỉ và thành tích:*** Các chứng chỉ chuyên môn hoặc những thành tích nổi bật trong quá trình làm việc trước đây.

Việc đánh giá hồ sơ là bước quan trọng để chọn lọc những ứng viên tiềm năng, giúp quá trình phỏng vấn sau đó tập trung hơn vào những ứng viên có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc.

1.3.2. Phỏng vấn có cấu trúc.

Phỏng vấn có cấu trúc là một phương pháp tuyển dụng mà trong đó các câu hỏi được chuẩn bị trước và được áp dụng một cách nhất quán cho tất cả các ứng viên. Theo Campion và cộng sự (1997), phỏng vấn có cấu trúc đảm bảo rằng tất cả ứng viên đều được đánh giá dựa trên cùng một bộ tiêu chí, giúp giảm thiểu sự thiên vị và nâng cao độ tin cậy cũng như tính khách quan trong quá trình tuyển dụng.

Trong phỏng vấn có cấu trúc, các câu hỏi thường tập trung vào những kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi cụ thể có liên quan trực tiếp đến công việc mà ứng viên đang ứng tuyển. Các nhà tuyển dụng sử dụng bảng điểm để đánh giá câu trả lời của ứng viên, từ đó so sánh một cách hệ thống và công bằng giữa các ứng viên.

Nghiên cứu của Schmidt và Hunter (1998) cho thấy rằng phỏng vấn có cấu trúc là một trong những phương pháp dự đoán hiệu quả công việc cao nhất so với các hình thức phỏng vấn khác. Họ nhận thấy rằng việc áp dụng phỏng vấn có cấu trúc giúp cải thiện độ chính xác trong việc chọn lựa ứng viên phù hợp, đồng thời giúp tăng cường hiệu quả công việc sau khi ứng viên được tuyển dụng.

1.4. Mô hình đánh giá ứng viên:

Mô hình nhiều rào cản, được trình bày bởi Heneman, Judge và Kammeyer-Mueller (2018) trong công trình của họ, là một phương pháp tuyển chọn ứng viên qua từng giai đoạn đánh giá. Theo mô hình này, ứng viên phải vượt qua từng yếu tố đánh giá cụ thể để tiếp tục vào các giai đoạn tiếp theo của quy trình tuyển dụng. Mô hình này giúp đảm bảo rằng ứng viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu cần thiết, thay vì chỉ mạnh ở một vài yếu tố.

Mô hình yêu cầu ứng viên phải đạt điểm qua mỗi yếu tố dự đoán (ví dụ: kiểm tra kỹ năng, phỏng vấn, đánh giá cá nhân) để tiếp tục vào giai đoạn tiếp theo. Điều này đảm bảo rằng ứng viên có đủ năng lực và phẩm chất cần thiết ở tất cả các khía cạnh đánh giá.

Lựa chọn từ trên xuống được áp dụng ở các giai đoạn ban đầu dựa trên các điểm đánh giá tổng hợp. Ứng viên có điểm cao ở các giai đoạn đầu tiên sẽ được tiếp tục xem xét ở các giai đoạn tiếp theo, trong khi những ứng viên không đạt yêu cầu sẽ bị loại bỏ sớm.

Lựa chọn từ trên xuống được áp dụng ở các giai đoạn ban đầu dựa trên các điểm đánh giá tổng hợp. Ứng viên có điểm cao ở các giai đoạn đầu tiên sẽ được tiếp tục xem xét ở các giai đoạn tiếp theo, trong khi những ứng viên không đạt yêu cầu sẽ bị loại bỏ sớm.

Mô hình không cho phép điểm cao ở một yếu tố bù trừ cho điểm thấp ở yếu tố khác. Điều này có nghĩa là ứng viên cần đạt yêu cầu ở tất cả các yếu tố đánh giá để tiếp tục trong quy trình tuyển chọn, từ đó đảm bảo tính đồng đều và toàn diện của các tiêu chí đánh giá.

Mô hình rào cản nhiều tầng không cho phép điểm cao ở một nội dung đánh giá bù trừ cho điểm thấp ở nội dung đánh giá khác. Điều này có nghĩa là mỗi yếu tố dự đoán đều phải đạt điểm tối thiểu để ứng viên có thể tiếp tục trong quy trình tuyển chọn. Nếu một số ứng viên không đạt yêu cầu ở các nội dung đánh giá cụ thể, họ sẽ bị loại sớm trong quy trình tuyển dụng, bất kể điểm số cao ở các yếu tố khác. Việc loại bỏ ứng viên ở các giai đoạn sớm giúp đảm bảo rằng tất cả các yếu

tố quan trọng đều được xem xét và ứng viên không thể bù đắp điểm yếu ở một nội dung bằng điểm mạnh ở các nội dung khác. Bằng cách loại bỏ ứng viên không đạt yêu cầu ở các giai đoạn đầu, mô hình này giúp giảm số lượng ứng viên cần đánh giá ở các giai đoạn sau. Điều này tiết kiệm chi phí cho các hoạt động tuyển chọn tiếp theo như phỏng vấn sâu hơn, kiểm tra kỹ năng chuyên sâu, và đánh giá chi tiết.

1.5. Giữ chân nhân viên:

Abraham Maslow (1943) đã phát triển tháp nhu cầu, trong đó nhu cầu của con người được phân thành năm bậc từ cơ bản đến cao cấp:

- *Nhu cầu sinh lý:* Bao gồm các yếu tố cơ bản như ăn, ở, lương để đáp ứng cuộc sống hàng ngày. Việc điều chỉnh lương cơ bản và các phụ cấp phù hợp sẽ giúp đáp ứng nhu cầu sinh lý của nhân viên.
- *Nhu cầu an toàn:* Nhân viên cần có cảm giác an toàn về sức khỏe và tài chính. Việc cung cấp bảo hiểm sức khỏe và các phúc lợi như ngày nghỉ phép hoặc bảo hiểm tai nạn giúp đáp ứng nhu cầu này.
- *Nhu cầu xã hội:* Nhân viên cần có môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ lẫn nhau. Các hoạt động dã ngoại, thể thao sẽ giúp thỏa mãn nhu cầu kết nối xã hội của nhân viên.
- *Nhu cầu được tôn trọng:* Nhân viên cần được công nhận và đánh giá cao về công việc. Chương trình thưởng hiệu suất và khen thưởng định kỳ sẽ thỏa mãn nhu cầu này.
- *Nhu cầu tự hiện thực hóa:* Cung cấp cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ giúp họ đạt đến bậc cao nhất trong tháp nhu cầu.

Áp dụng lý thuyết của Maslow vào giải pháp cải thiện chế độ lương thưởng và phúc lợi sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu đa dạng của nhân viên, từ nhu cầu sinh tồn cơ bản cho đến nhu cầu cao cấp hơn về tự thể hiện và phát triển bản thân.

1.6. Tóm tắt:

Chương 1 đề cập đến các lý thuyết về tuyển dụng, tầm quan trọng của tuyển dụng trong quản trị nguồn nhận lực, nguồn tuyển dụng bên ngoài, phương pháp tuyển chọn, mô hình đánh giá ứng viên và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tuyển dụng, làm cơ sở để thực hiện các nội dung nghiên cứu ở Chương 2 và Chương 3.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂNNHÂN VIÊN SIÊU THỊ TẠI AEON VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu AEON Việt Nam:

AEON Việt Nam, một tập đoàn bán lẻ hàng đầu từ Nhật Bản với hơn 250 năm lịch sử, đã nhanh chóng trở thành một trong những nhà bán lẻ lớn nhất tại Việt Nam kể từ khi thành lập vào năm 2011. Khai trương trung tâm đầu tiên, Aeon Mall Bình Dương Canary, vào tháng 10 năm 2014, tập đoàn này đã mở rộng mạng lưới với nhiều trung tâm thương mại trên cả nước, góp phần phát triển kinh tế và nâng cao chất lượng sống cho người dân. AEON Việt Nam cung cấp trải nghiệm mua sắm hiện đại thông qua các trung tâm bách hóa tổng hợp, siêu thị, và các cửa hàng chuyên doanh như AEON Wellness và MaxValu, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Trang thương mại điện tử AEON cũng mang đến sự tiện lợi với nhiều sản phẩm chất lượng cao, giúp AEON duy trì vị thế trên thị trường Việt Nam.

2.2. Tổng quan về nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân:

2.2.1. Các loại lao động.

Nhân sự dịch vụ khách hàng & thu ngân được phân bổ vào 2 nhóm chính:

Bảng 2.1: Các loại hình lao động bộ phận Dịch vụ khách hàng & Thu ngân.

Loại lao động	Thời gian làm việc
Chính thức	
Toàn thời gian	8 giờ/ngày, 6 ngày/tuần
Bán thời gian	6 giờ/ ngày, 6 ngày/ tuần
Thời vụ	
Cuối tuần	8 giờ/ngày, 2 ngày/ tuần

Lễ, Tết	8 giờ/ngày, 6 ngày/tuần

Nguồn: Công ty TNHH AEON Việt Nam.

Nghiên cứu này tập trung vào quá trình tuyển dụng và giữ chân nhân viên chính thức.

2.2.2. Vai trò của nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân.

Nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân tại AEON Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ. Là những người trực tiếp tương tác với khách hàng, họ tạo nên ấn tượng đầu tiên và ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm mua sắm cũng như cảm nhận của khách hàng về thương hiệu AEON. Điều này đòi hỏi nhân viên không chỉ có kỹ năng giao tiếp tốt mà còn phải xử lý tình huống một cách nhạy bén, cùng với thái độ phục vụ tận tâm. Nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân tại AEON không chỉ là những người thực hiện giao dịch mà còn là những người đại diện cho hình ảnh của cả trung tâm thương mại.

2.2.3. Nhiệm vụ của nhân viên Dịch vụ khách hàng.

Hoạt động công việc chính của nhân viên dịch vụ khách hàng sẽ là xoay quanh nhiệm vụ giải quyết các thắc mắc, khiếu nại đến từ khách hàng và mang đến những trải nghiệm, sự hài lòng tốt nhất đến với khách hàng, cụ thể:

- Cung cấp thông tin cần thiết và chính xác cho khách hàng (Ví dụ: các chương trình, sự kiện tại AEON, vị trí các gian hàng…)
- Hỗ trợ khi khách hàng gặp các tình huống khó khăn (Ví dụ: Thất lạc đồ, người thân,..)
- Trực tiếp hoặc phối hợp với các bộ phận có liên quan giải quyết các thắc mắc, phàn nàn của khách hàng.
- Giải quyết khiếu nại của khách hàng liên quan đến thanh toán, sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Kịp thời thông báo cho các bộ phận liên quan khi phát hiện các sự việc, tình huống có thể gây ảnh hưởng đến khách hàng tại TTTM.
- Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu đổi/ trả hàng và giải quyết khiếu nại.
- Tư vấn các dịch vụ khách mua hàng thắc mắc.

– Các công việc liên quan khác theo yêu cầu của cấp trên.

2.2.4. Nhiệm vụ của nhân viên Thu ngân.

Hoạt động chính của nhân viên thu ngân xoay quanh việc đảm bảo quá trình thanh toán được diễn ra nhanh chóng và chính xác, đồng thời cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao, cụ thể:

– Thực hiện nghiệp vụ thanh toán tiền.
– Giải đáp các câu hỏi của khách hàng về sản phẩm, giá cả và chương trình khuyến mãi.
– Giới thiệu khách hàng về dịch vụ giao hàng, cũng như các chương trình khách hàng thân thiết
– Kiểm tra két thu ngân mỗi khi bắt đầu & kết thúc ca làm việc.Đảm báo két thu ngân luôn chính xác và đủ số tiền giao dịch.
– Đảm bảo số dư tiền mặt và các loại chứng từ thanh toán khớp với các giao dịch đã thực hiện.
– Báo cáo số tiền thực thu được trong ca làm và nộp tiền cho bộ phận tài chính cuối ngày.
– Giải quyết khiếu nại của khách hàng liên quan đến thanh toán.
– Tuân thủ các quy định về an toàn, bảo mật thông tin và quy trình làm việc của doanh nghiệp.

2.2.5. Yêu cầu đối với nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân.

Hiện tại, AEON Việt Nam chưa có bản mô tả công việc chính thức. Nên dưới đây là những thông tin tác giả tự tổng hợp lại trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Những yêu cầu này chưa được xác định thành văn bản chính thức, tuy nhiên đây là những yêu cầu thông tin tuyển dụng, như sau:

Trình độ học vấn:

– Yêu cầu tối thiểu là tốt nghiệp Trung học phổ thông (THPT).
– Độ tuổi từ 18-30 tuổi.

Kỹ năng và kinh nghiệm:

- Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực bản lẻ, dịch vụ khách hàng hoặc thu ngân.
- Kỹ năng giao tiếp tốt, có khả năng lắng nghe và giải quyết vấn đề tốt.
- Kỹ năng làm việc nhóm và khả năng chịu áp lực công việc cao.

Vấn đề:

Những yêu cầu tuyển dụng được liệt kê trên chưa đủ cụ thể để giúp ứng viên có cái nhìn rõ ràng và toàn diện về công việc mà họ đang ứng tuyển. Sự mơ hồ trong các tiêu chí này có thể khiến ứng viên thiếu thông tin cần thiết để đánh giá xem công việc có phù hợp với bản thân hay không, từ đó có thể dẫn đến sự chênh lệch kỳ vọng và thực tế sau khi được tuyển dụng. Mặc dù các yêu cầu này không được thể hiện rõ ràng trong thông tin tuyển dụng, chúng lại được đưa vào chương trình đào tạo dành cho nhân viên mới. Điều này cho thấy AEON Việt Nam đang nhấn mạnh và định hướng phát triển những kỹ năng và kinh nghiệm cụ thể sau khi nhân viên đã được tuyển dụng. Tuy nhiên, việc làm rõ những yêu cầu này ngay từ đầu sẽ giúp quy trình tuyển dụng trở nên minh bạch hơn, đồng thời giúp ứng viên có sự chuẩn bị tốt hơn cho quá trình làm việc và học tập tại doanh nghiệp. Việc cải thiện độ chi tiết và rõ ràng trong thông tin tuyển dụng sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng và đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với vị trí công việc.

2.2.6. Điều kiện làm việc của nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân.

Do tính chất công việc liên tục và phải phục vụ nhiều khách hàng mỗi ngày, nhân viên có thể đối mặt với áp lực cao, đặc biệt trong giờ cao điểm hoặc khi giải quyết các vấn đề phức tạp. Ngoài ra, họ thường làm việc theo ca, bao gồm ca đêm, cuối tuần và các ngày lễ, để đáp ứng nhu cầu mua sắm không ngừng nghỉ của khách hàng. Chính vì vậy, sự linh hoạt và khả năng chịu đựng áp lực là những yếu tố cần thiết trong công việc này.

Điều kiện làm việc còn đòi hỏi nhân viên phải duy trì tinh thần phục vụ và thái độ chuyên nghiệp trong mọi tình huống, dù đôi khi phải đối mặt với khách hàng khó tính hoặc các vấn đề phát sinh ngoài dự kiến. Để hỗ trợ nhân viên trong việc quản lý áp lực, AEON Việt Nam thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo về

kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống, và quản lý căng thẳng. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng đảm bảo các chính sách phúc lợi như nghỉ phép, bảo hiểm y tế, và các chương trình chăm sóc sức khỏe định kỳ, nhằm giúp nhân viên duy trì sức khỏe và tinh thần tốt. Mặc dù công việc có những thách thức, nhưng với sự hỗ trợ từ phía c doanh nghiệp và cơ hội phát triển nghề nghiệp, nhiều nhân viên vẫn cảm thấy hài lòng và gắn bó lâu dài với AEON Việt Nam.

2.2.7. Biến động nhân viên Dịch vụ khách hàng & Thu ngân.

Bảng 2.2: Biến động nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân tại AEON Việt Nam 2021-2023

Đơn vị: người

Diễn giải	2021	2022	2023
Đầu kỳ (1/1 của năm)	150	50	370
Tuyển dụng	0	670	850
Nghỉ việc	100	350	650
Cuối kỳ	50	370	570
Tỷ lệ nghỉ việc	66.7%	48.6%	53.2%

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.

Sự biến động lớn về số lượng nhân viên trong ba năm qua chỉ ra vấn đề nghiêm trọng về tính ổn định của lực lượng lao động. Năm 2021, số lượng nhân viên giảm mạnh từ 150 người xuống chỉ còn 40 người vào cuối năm, tương đương mức giảm 66.7%. Trong năm 2022 và 2023, mặc dù doanh nghiệp tuyển dụng thêm 670 và 850 người, số nhân viên nghỉ việc lên đến 350 và 650, dẫn đến số lượng nhân viên cuối kỳ chỉ còn 370 và 570 người. Điều này cho thấy sự thiếu ổn định mặc dù đã có nỗ lực tuyển dụng lớn.

Tỷ lệ nghỉ việc trung bình trong các năm cao, liên tục trên 50% mỗi năm, với tỷ lệ nghỉ việc lần lượt là 66,7%, 48,6% và 53,2%. Các con số này phản ánh sự bất ổn trong nguồn nhân lực của doanh nghiệp và cho thấy sự khó khăn trong việc giữ chân nhân viên. Đây là dấu hiệu của những vấn đề liên quan đến môi trường làm

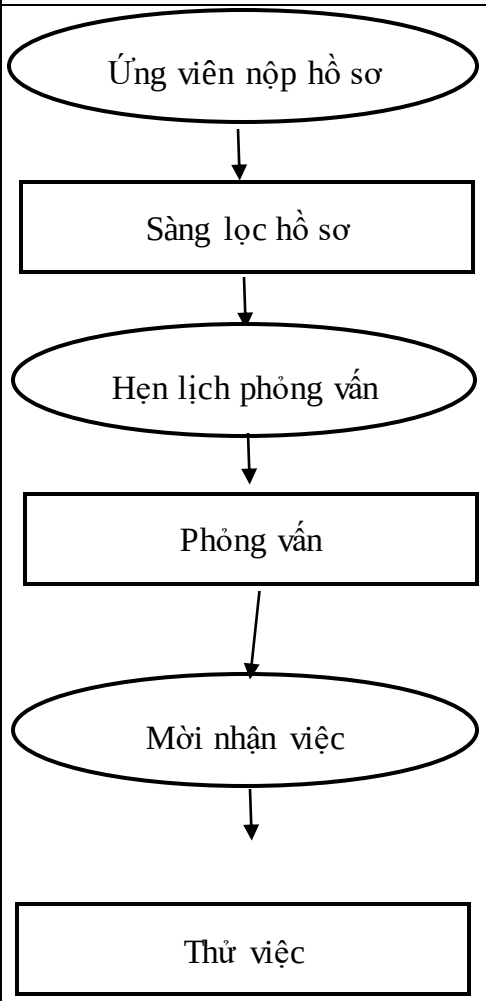
việc, chế độ đãi ngộ, và các yếu tố quản lý khác cần được cải thiện để tăng cường sự ổn định và hiệu quả của đội ngũ nhân viên.

Vấn đề:

- ***Môi trường làm việc áp lực cao:*** : Khối lượng lớn, yêu cầu cao về chất lượng, gây căng thẳng. ảnh hưởng đến tin thần và sức khỏe làm việc của nhân viên đặc biệt là vào mua cao điểm.
- ***Thiếu cơ hội phát triển:*** Nhân viên phải làm việc trong điều kiện căng thẳng.
- ***Lương và phúc lợi chưa tương xứng:*** So với các đối thủ cạnh tranh lương của Aeon còn thấp không đủ để thu hút và giữ chân nhân viên.

2.3. Thực trạng quy trình tuyển dụng

Hiện tại, AEON Việt Nam không có văn bản quy định cụ thể về chính sách và quy trình tuyển dụng. Trong thực tế, quy trình tuyển dụng tại AEON Việt Nam được thực hiện theo các bước thực hành dưới đây:

Trách nhiệm	Tiến trình thực hiện	Thủ tục
Ứng viên		ứng viên nộp hồ sơ qua các kênh tuyển dụng.
Bộ phận Nhân sự		Sàng lọc hồ sơ dựa trên tiêu chí như trình độ, kinh nghiệm.
Bộ phận Nhân sự		Gửi email mới ứng viên tham gia phỏng vấn
Hội đồng phỏng vấn (bộ phận Nhân sự/CBQL DVKH&TN)		Chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể. Đánh giá dựa trên sự đồng thuận của hội đồng phỏng vấn.
Bộ phận Nhân sự		Gửi email mới ứng viên tham gia nhận việc nội dung gồm: Lương, phúc lợi,…
CBQL DVKH&TN		Sau 30 ngày, CBQL đánh giá dựa trên quan sát.

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

- ***Ứng viên nộp hồ sơ:*** Ứng viên có thể nộp hồ sơ qua nhiều kênh khác nhau, bao gồm website của công ty, mạng xã hội, và các sự kiện tuyển dụng. Hồ sơ được tiếp nhận và lưu trữ trong hệ thống quản lý tuyển dụng.
- ***Sàng Lọc Hồ Sơ:*** Hồ sơ được sàng lọc dựa trên các tiêu chí cơ bản như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và kỹ năng cần thiết cho vị trí tuyển dụng. Quá trình này thường được thực hiện bởi đội ngũ nhân sự.
- ***Hẹn lịch phỏng vấn:*** Sau khi sàng lọc hồ sơ, nhân viên tuyển dụng sẽ phối hợp với bộ phận yêu cầu tuyển dụng để xác định lịch phỏng vấn dựa trên lịch làm việc của các bên liên quan. Sau đó, ứng viên sẽ được mời tham dự phỏng vấn qua email trong vòng 1 ngày.

- ***Phỏng Vấn:*** Phỏng vấn được thực hiện bởi hội đồng phỏng vấn gồm có cán bộ quản lý và nhân viên tuyển dụng. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng sẽ đưa ra các câu hỏi phỏng vấn và đánh giá dựa trên sự đồng thuận của cả hội đồng.
- ***Mời nhận việc:*** Ứng viên được chọn sẽ nhận được thông báo chính thức về việc trúng tuyển qua email. Bộ phận Nhân sự sẽ gửi email cho các ứng viên với các nội dung sau: thông báo trúng tuyển, mức lương, phụ cấp, thời gian làm việc, thời gian nhận việc, hồ sơ cần chuẩn bị.
- ***Thử việc:*** Quy trình hòa nhập (onboarding) được thực hiện để giúp ứng viên mới làm quen với môi trường làm việc và các chính sách của công ty. Sau 30 ngày thử việc, quản lý bộ phận sẽ đưa ra những nhận xét dưa trên quan sát quá trình làm việc của ứng viên để đưa ra quyết định cuối cùng.

Vấn đề:

- ***Thiếu Tiêu chí Đánh giá Cụ thể:*** Quy trình không xác định rõ các tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng yếu tố như kỹ năng giao tiếp, kinh nghiệm, và thái độ. Điều này có thể dẫn đến sự thiếu đồng nhất trong cách đánh giá giữa các ứng viên, làm giảm tính chính xác và công bằng của quy trình.
- ***Thời gian Phỏng vấn Ngắn:*** Thời gian phỏng vấn ngắn (15 phút) cho mỗi nhóm 3 ứng viên có thể không đủ để đánh giá toàn diện các yếu tố quan trọng. Điều này có thể dẫn đến việc bỏ sót thông tin quan trọng hoặc không đủ thời gian để làm rõ các câu hỏi cần thiết.
- ***Đánh giá Theo Nhóm***: Phỏng vấn nhóm có thể gây ra sự cạnh tranh không công bằng giữa các ứng viên và có nguy cơ khiến ứng viên cảm thấy bị đánh giá dựa trên sự so sánh trực tiếp với những người khác trong cùng một nhóm. Điều này có thể ảnh hưởng đến sự tự nhiên và chính xác của các phản hồi từ ứng viên.
- ***Thiếu Đánh giá Kỹ lưỡng về Kinh nghiệm và Hiểu biết:*** Quy trình không rõ ràng về cách đánh giá sâu hơn các yếu tố như kinh nghiệm làm việc và sự hiểu biết về ngành và doanh nghiệp. Điều này có thể dẫn đến việc không đánh giá đầy đủ các yếu tố quan trọng đối với vị trí ứng tuyển.

– ***Thiếu Chuẩn Bị và Đào Tạo cho Nhân viên Tuyển dụng:*** Nếu nhân viên tuyển dụng và quản lý bộ phận không được đào tạo hoặc chuẩn bị kỹ lưỡng về cách đánh giá ứng viên, có thể xảy ra sự thiếu đồng nhất trong đánh giá và ra quyết định. Điều này có thể ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả của phỏng vấn.
– ***Thiếu Tiêu chí Đánh giá Cụ thể:*** Quy trình tuyển dụng hiện tại không xác định rõ các tiêu chí đánh giá ứng viên, dẫn đến khả năng chủ quan trong quá trình đánh giá. Điều này khiến các thành viên trong hội đồng phỏng vấn có thể đưa ra quyết định dựa trên cảm tính thay vì các tiêu chí cụ thể và đồng nhất, làm giảm tính công bằng của quy trình.
– ***Khả năng Thiên lệch trong Quyết định:*** Việc thiếu hệ thống chấm điểm hoặc tiêu chí đánh giá cụ thể có thể dẫn đến sự thiên lệch trong quyết định tuyển chọn. Khi đánh giá không đồng nhất, khả năng chọn ứng viên không công bằng giữa những người có năng lực tương đương tăng lên, ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng.
– ***Thiếu Đánh giá Dựa trên Dữ liệu:*** Quy trình hiện tại chủ yếu dựa vào thảo luận và đánh giá chủ quan mà không có sự hỗ trợ của dữ liệu hoặc công cụ phân tích. Điều này làm giảm tính khách quan và hiệu quả của quyết định tuyển dụng, vì không có cơ sở dữ liệu rõ ràng để đối chiếu và phân tích ứng viên.
– ***Khả năng Giao tiếp và Phối hợp****:* Nếu không có sự phối hợp hiệu quả giữa phòng Nhân sự và các phòng ban liên quan, có thể xảy ra sự thiếu thống nhất trong đánh giá và quyết định tuyển dụng. Sự không đồng thuận về ứng viên phù hợp có thể gây khó khăn trong việc đưa ra quyết định cuối cùng, làm giảm chất lượng của quy trình tuyển dụng.
– *Doanh nghiệp gửi thư mời làm việc theo cách tiếp cận cơ học bao gồm giao tiếp một chiều, trong đó doanh nghiệp quyết định nội dung và gửi thư mời cho ứng viên mà không có sự thương lượng. Doanh nghiệp sau đó chỉ chờ phản hồi từ ứng viên. Phương pháp này có hiệu quả về thời gian và chi phí, đồng thời đảm bảo rằng tất cả ứng viên đều được đối xử như nhau. Tuy nhiên,*

lời mời làm việc được thực hiện theo cách cơ học và thiếu thương lượng, dẫn đến giảm khả năng ứng viên chấp nhận offer của doanh nghiệp.

2.3.1. Thực hành quy trình tìm kiếm và thu hút ứng viên.

Tại AEON Việt Nam, quy trình tìm kiếm và thu hút ứng viên được bắt đầu với việc xác định rõ nhu cầu nhân sự, bao gồm việc phân tích vị trí cần tuyển và yêu cầu công việc cụ thể. AEON Việt Nam thường xuyên đánh giá và cập nhật các mô tả công việc để đảm bảo sự chính xác và phù hợp với yêu cầu thực tế.

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng, AEON lập kế hoạch tuyển dụng chi tiết. Kế hoạch này bao gồm việc lựa chọn các nguồn tuyển dụng phù hợp như trang web công ty, mạng xã hội, hội chợ việc làm và các công ty tuyển dụng. AEON Việt Nam cũng chú trọng đến việc xây dựng và duy trì thương hiệu nhà tuyển dụng thông qua các hoạt động truyền thông và marketing, nhằm tạo ấn tượng tích cực trong mắt ứng viên.

Quá trình tìm kiếm ứng viên của AEON được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau. Công ty đăng tin tuyển dụng trên các nền tảng trực tuyến, bao gồm trang web tuyển dụng và mạng xã hội, đồng thời sử dụng nguồn nội bộ bằng cách khuyến khích nhân viên hiện tại giới thiệu ứng viên. AEON Việt Nam cũng tham gia các hội chợ việc làm và sự kiện tuyển dụng để kết nối trực tiếp với ứng viên tiềm năng.

Để thu hút ứng viên, AEON tập trung vào việc cung cấp thông tin rõ ràng về các cơ hội nghề nghiệp và chính sách phúc lợi hấp dẫn. Công ty cam kết tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện, với các cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Ngoài ra, AEON duy trì giao tiếp hiệu quả với ứng viên trong suốt quy trình tuyển dụng, đảm bảo họ nhận được phản hồi kịp thời và có trải nghiệm tích cực

Cuối cùng, sau khi thu hút và tiếp nhận hồ sơ, AEON tiến hành đánh giá và sàng lọc ứng viên qua các vòng phỏng vấn. Công ty áp dụng các phương pháp đánh giá công bằng để chọn lọc những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc. Quy trình này giúp AEON không chỉ tìm được ứng viên chất lượng mà còn nâng cao hiệu quả của toàn bộ quy trình tuyển dụng.

2.3.2. Cách tiếp cận ứng viên:

AEON áp dụng cách tiếp cận mở, cho phép tất cả mọi ứng viên có thể nộp đơn ứng tuyển vào vị trí nhân viên siêu thị trong bộ phận Dịch vụ Khách hàng & Thu ngân. Cách tiếp cận này giúp mở rộng phạm vi tìm kiếm, thu hút một lượng lớn ứng viên tiềm năng từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm từ sinh viên đến những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ..Cách tiếp cận này không những tạo cơ hội cho sự đa dạng trong hồ sơ ứng viên mà còn tăng cường khả năng tìm kiếm ứng viên với nhiều kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau, từ đó nâng cao cơ hội chọn được người phù hợp nhất cho vị trí, đảm bảo ứng viên đáp ứng tốt công việc sẽ hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động của siêu thị và duy trì sự hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên với số lượng ứng viên lớn, việc sàng lọc hồ sơ có thể trở nên phức tạp và tốn thời gian.

Vấn đề:

Dù cách tiếp cận mở giúp thu hút đa dạng ứng viên, nhưng cũng có nguy cơ nhận được nhiều hồ sơ không phù hợp với yêu cầu công việc, làm giảm khả năng tìm kiếm và chọn lựa ứng viên chất lượng. Việc cho phép tất cả các ứng viên nộp hồ sơ có thể dẫn đến số lượng hồ sơ lớn, gây khó khăn trong việc sàng lọc và quản lý hồ sơ, làm tăng thời gian và công sức cần thiết để xem xét từng hồ sơ. ự gia tăng số lượng hồ sơ có thể dẫn đến việc các ứng viên phù hợp bị bỏ sót hoặc đánh giá không chính xác, do quá trình sàng lọc và đánh giá trở nên áp lực và vội vã.

2.4. Kênh tuyển dụng:

AEON tận dụng nhiều kênh tuyển dụng khác nhau, bao gồm trang web tuyển dụng của công ty, các trang tuyển dụng trực tuyến, mạng xã hội, và các sự kiện tuyển dụng tại các trường đại học hoặc hội chợ việc làm, nhằm tiếp cận được với một đối tượng ứng viên đa dạng và phong phú.

Bảng 2.3: Nguồn tuyển dụng nhân viên DVKH & TN từ 2021-2023.

STT	Kênh tuyển dụng	Hồ sơ	Nhận việc	% nhận việc/ tổng nhận việc	% nhận việc/ kênh
1	Web tuyển dụng của công ty	980	400	26.3%	40.82%
2	Facebook	1.500	490	32.2%	32.67%
3	Giới thiệu nội bộ	600	280	18.4%	46.67%
4	Sự kiện tuyển dụng tại ĐH	982	200	13.2%	20.37%
5	Hội chợ việc làm	1.000	150	9.9%	15.0%
Tổng		5062	1520	100%	30.0%

Nguồn: Công ty TNHH AEON Việt Nam

Facebook, với đa số người dùng thuộc độ tuổi 18-29, rất phù hợp với nhóm nhân lực mục tiêu của bộ phận Dịch vụ Khách hàng và Thu ngân. Trong những năm qua, Facebook đã thu hút số lượng hồ sơ lớn nhất với 1.500 hồ sơ và có 490 ứng viên được nhận việc. Tỷ lệ thành công của việc tuyển dụng qua kênh này đạt 32.7%, khiến Facebook trở thành kênh tuyển dụng hiệu quả nhất cả về số lượng hồ sơ và tỷ lệ thành công. Tuy nhiên, việc tập trung quá nhiều vào số lượng có thể làm giảm chất lượng hồ sơ.

Trang web tuyển dụng của AEON thu hút khoảng 980 hồ sơ, nhưng chỉ có 400 ứng viên được nhận việc, với tỷ lệ thành công thấp hơn là 40.8%. Trang web yêu cầu ứng viên cung cấp quá nhiều thông tin nhưng lại thiếu mô tả công việc rõ ràng, dẫn đến việc ứng viên gặp khó khăn trong việc hiểu yêu cầu công việc, làm giảm chất lượng hồ sơ và tỷ lệ chấp nhận lời mời nhận việc.

Kênh giới thiệu nội bộ cho thấy tỷ lệ chuyển đổi cao từ hồ sơ ứng tuyển sang nhận việc, với 280 ứng viên được tuyển từ 600 hồ sơ, đạt tỷ lệ thành công 46.7%. Ứng viên thông qua giới thiệu nội bộ thường phù hợp hơn với yêu cầu tuyển dụng do nhân viên hiện tại hiểu rõ về công việc và văn hóa của công ty. Tuy nhiên, kênh

này có thể hạn chế sự đa dạng của nhóm ứng viên vì chủ yếu thu hút từ mạng lưới quen biết của nhân viên hiện tại.

Sự kiện tuyển dụng tại trường đại học thu hút 982 hồ sơ, trong đó có 200 ứng viên được nhận việc, đạt tỷ lệ thành công 20.4%. Hội chợ việc làm thu hút 1.000 hồ sơ và có 150 ứng viên được nhận việc, với tỷ lệ thành công đạt 15%. Mặc dù hai kênh này có số lượng hồ sơ và tỷ lệ thành công khá cao, nhưng quy trình tuyển dụng kéo dài từ 10-20 ngày của AEON có thể làm giảm sự kiên nhẫn của ứng viên, khiến họ tìm kiếm các cơ hội khác trong thời gian chờ đợi. Hội chợ việc làm, do có nhiều nhà tuyển dụng và ứng viên, cũng làm tăng tính cạnh tranh và có thể khiến quy trình tuyển dụng trở nên phức tạp hơn.

Vấn đề:

Một số kênh tuyển dụng có thể không đạt được hiệu quả như mong đợi, dẫn đến việc không thu hút đủ ứng viên chất lượng.

Dù các sự kiện này thu hút nhiều hồ sơ và có tỷ lệ thành công khá cao, quy trình tuyển dụng kéo dài từ 10-20 ngày có thể làm giảm sự kiên nhẫn của ứng viên. Đồng thời, sự cạnh tranh cao tại hội chợ việc làm có thể làm cho quy trình tuyển dụng trở nên khó khăn hơn và làm giảm hiệu quả.

2.5. Thực hành quy trình đánh giá và lựa chọn ứng viên.

AEON sử dụng mô hình nhiều rào cản để đánh giá và lựa chọn ứng viên với 3 giai đoạn như sau:

Bảng 2.4: Mô hình đánh giá ứng viên DVKH & TN tại AEON Việt Nam

Giai đoạn	Yêu cầu	Phương pháp
Sàng lọc hồ sơ	- Hoàn thành mẫu đơn của AEON với đầy đủ thông tin - Nơi ở cách trung tâm cùa AEON không quá 15km	Xem xét hồ sơ → đáp ứng các yêu cầu

	- Học vấn THPT trở lên - Tuổi từ 18-30 tuổi - Chấp nhận làm việc theo ca và các ngày cuối tuần, Lễ, Tết	
Phỏng vấn	Đạt yêu cầu phỏng vấn về kỹ năng giao tiếp, ngoại hình, kinh nghiệm làm việc, hành vi và thái độ	Phỏng vấn nhóm 3 ứng viên Thực hiện: NVTD + Quản lý bộ phận (chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể, đánh giá dựa trên quyết định của hội đồng phỏng vấn)
Thử việc	Đạt yêu cầu thực hiện công việc, bao gồm kỹ năng giao tiếp, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc.	Đánh giá của QL bộ phận sau thời gian thử việc (chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể chỉ qua quan sát)

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.

Các yêu cầu như hoàn thành mẫu đơn, khoảng cách địa lý, trình độ học vấn và độ tuổi được xác định rõ ràng. Điều này giúp dễ dàng trong việc loại bỏ những ứng viên không phù hợp ngay từ đầu. Việc yêu cầu nơi ở không quá 15km thể hiện sự chú trọng đến khả năng di chuyển và làm việc tại cửa hàng, tuy nhiên, việc này có thể hạn chế cơ hội cho những ứng viên tiềm năng từ xa. Phương pháp xem xét hồ sơ để đáp ứng yêu cầu là hợp lý, nhưng cần có các tiêu chí cụ thể hơn để đảm bảo tính minh bạch và công bằng trong quá trình lựa chọn.

Việc đánh giá ứng viên qua nhiều yếu tố như kỹ năng giao tiếp, ngoại hình, kinh nghiệm, hành vi và thái độ giúp đảm bảo ứng viên phù hợp với văn hóa công ty. Sử dụng hình thức phỏng vấn nhóm có thể mang lại cái nhìn đa chiều về ứng viên, nhưng cần lưu ý rằng áp lực nhóm có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của một số ứng viên. Việc không có tiêu chí đánh giá cụ thể có thể dẫn đến sự chủ quan trong đánh giá, làm giảm tính khách quan của quá trình phỏng vấn.

Đánh giá ứng viên qua việc thực hiện công việc thực tế là rất hữu ích để xem xét khả năng của ứng viên trong môi trường làm việc thực tế. Tuy nhiên, việc chỉ dựa vào quan sát mà không có tiêu chí đánh giá cụ thể có thể dẫn đến sự không công bằng, do cảm nhận của người quản lý có thể khác nhau. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể trong giai đoạn thử việc sẽ giúp cải thiện quá trình đánh giá và đảm bảo công bằng cho tất cả ứng viên.

2.6. Thực trạng giữ chân nhân viên:

2.6.1. Số liệu về tỷ lệ nghỉ việc và sự hài lòng của nhân viên.

2.6.1.1. Tỷ lệ nghỉ việc.

Bảng 2.5: Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên DVKH & TN từ 2021-2023.

Đơn vị: người

Diễn giải	2021	2022	2023
Đầu kỳ (1/1 của năm)	150	50	370
Tuyển dụng	0	670	850
Nghỉ việc	100	350	650
Cuối kỳ	50	370	570
Tỷ lệ nghỉ việc	66.7%	48.6%	53.2%

Nguồn: Công ty TNHH AEON Việt Nam.

Tỷ lệ nghỉ việc trong ngành bán lẻ tại Việt Nam hiện đang ở mức cao và có xu hướng gia tăng đáng kể trong những năm gần đây. Theo báo cáo của Talentnet-Mercer năm 2022, tỷ lệ nghỉ việc trong ngành này đạt 15.6%, cao hơn so với các ngành khác như bất động sản và sản xuất.

Xu hướng này có thể được giải thích bởi nhiều yếu tố. Đầu tiên, đại dịch COVID-19 đã gây ra sự bất ổn lớn trong lực lượng lao động, khiến nhiều nhân viên phải tìm kiếm công việc mới do sự không chắc chắn về kinh tế và tình hình doanh nghiệp. Ngoài ra, ngành bán lẻ thường gặp phải mức lương thấp và cơ hội phát triển hạn chế hơn so với các ngành khác, khiến việc giữ chân nhân viên trở nên khó khăn.

Trong tương lai, các doanh nghiệp bán lẻ cần phải xem xét lại chiến lược giữ chân nhân viên và thu hút ứng viên. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh yêu cầu ngày càng cao về môi trường làm việc linh hoạt và chính sách đãi ngộ toàn diện.

Vấn đề:

Nhân viên tại AEON thường phải làm việc trong môi trường áp lực cao, đặc biệt trong giờ cao điểm và khi giải quyết các vấn đề phức tạp. Họ làm việc theo ca, bao gồm ca đêm, cuối tuần và ngày lễ, để đáp ứng nhu cầu mua sắm liên tục của khách hàng. Sự linh hoạt và khả năng chịu đựng áp lực là rất quan trọng. Điều kiện làm việc yêu cầu nhân viên duy trì tinh thần phục vụ và thái độ chuyên nghiệp, kể cả khi đối mặt với khách hàng khó tính hoặc các tình huống ngoài dự kiến. Đây cũng là lí do khiến tỷ lệ nghỉ việc của bộ phần cao hơn so với các bộ phận khác tại doanh nghiệp.

Ngành bán lẻ, bao gồm AEON, thường gặp phải tình trạng mức lương thấp và cơ hội phát triển nghề nghiệp hạn chế hơn so với các ngành khác. Điều này tạo ra khó khăn trong việc giữ chân nhân viên và thu hút nhân tài chất lượng.

Ngoài ra, môi trường làm việc linh hoạt và chính sách đãi ngộ toàn diện, AEON cần phải điều chỉnh chiến lược giữ chân nhân viên và thu hút ứng viên để đáp ứng kỳ vọng của lực lượng lao động hiện đại.

2.6.1.2. Sự hài lòng của nhân viên

Bảng 2.6: Sự hài lòng của nhân viên DVKH & TN từ 2021-2023.

Đơn vị: điểm

Nội dung khảo sát	2021	2022	2023
Công việc	0	3.7	4.0
Phát triển sự nghiệp	3.7	3.4	4.1
Cấp trên	3.6	3.5	3.8
Môi trường làm việc	0	3.5	3.6
Tiền lương	3.7	3.6	3.6

Nguồn: Công ty TNHH AEON Việt Nam.

Phát triển sự nghiệp: Chỉ số này tăng từ 3.7 vào năm 2021 lên 4.1 vào năm 2023, cho thấy sự cải thiện đáng kể trong cảm giác của nhân viên về cơ hội phát triển nghề nghiệp. Điều này cho thấy rằng doanh nghiệp đã thành công trong việc tạo ra các cơ hội thăng tiến và phát triển cho nhân viên, từ đó nâng cao sự gắn bó lâu dài.

Công việc: Chỉ số công việc tăng từ 0 vào năm 2021 lên 4.0 vào năm 2023, cho thấy sự cải thiện trong sự hài lòng của nhân viên về công việc của họ. Điều này có thể phản ánh việc doanh nghiệp đã cải thiện công việc và nhiệm vụ của nhân viên, làm cho họ cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa hơn.

Tiền lương: Mặc dù không có sự thay đổi lớn trong chỉ số tiền lương, với các số liệu 3.7 vào năm 2021 và 3.6 trong các năm 2022 và 2023, điều này cho thấy rằng vấn đề tiền lương vẫn còn tồn tại. Sự thiếu cải thiện trong chỉ số này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng và mức độ gắn kết của nhân viên, vì mức lương không thay đổi có thể làm giảm động lực và sự cam kết của nhân viên.

Cấp trên và Môi trường làm việc: Các chỉ số này không có sự cải thiện đáng kể, với chỉ số cấp trên tăng từ 3.6 lên 3.8 và môi trường làm việc từ 0 lên 3.6. Điều này cho thấy rằng sự hài lòng của nhân viên về mối quan hệ với cấp trên và môi trường làm việc vẫn cần được cải thiện. Mặc dù có sự gia tăng nhẹ, nhưng không đủ để có tác động rõ rệt đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Vấn đề:

Mặc dù có sự cải thiện trong một số lĩnh vực, vấn đề tiền lương vẫn chưa được giải quyết đầy đủ. Điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến động lực và sự gắn bó của nhân viên, do mức lương không được điều chỉnh tương xứng với kỳ vọng và công sức của họ.

Mối quan hệ với cấp trên và điều kiện môi trường làm việc hiện tại vẫn chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu và mong đợi của nhân viên. Cần có những cải tiến trong cách quản lý và cải thiện môi trường làm việc để nâng cao sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.

2.6.2. Nguyên nhân dẫn đến khó khăn trong việc giữ chân nhân viên.

2.6.2.1. Áp lực công việc.

Nhân viên chăm sóc khách hàng và thu ngân tại các siêu thị và trung tâm thương mại thường phải đối mặt với khối lượng công việc rất lớn, yêu cầu cao về cả thời gian lẫn chất lượng. Họ không chỉ phải phục vụ một lượng lớn khách hàng mỗi ngày mà còn phải đảm bảo quy trình thanh toán chính xác, nhanh chóng và thân thiện. Việc này yêu cầu họ phải duy trì sự tập trung liên tục và xử lý nhiều tình huống phát sinh cùng lúc, chẳng hạn như giải quyết khiếu nại từ khách hàng hay xử lý các giao dịch phức tạp.

Áp lực công việc lớn có thể dẫn đến tình trạng căng thẳng và kiệt sức ở nhân viên. Những yêu cầu không ngừng nghỉ về tốc độ và sự chính xác, kết hợp với việc đối mặt thường xuyên với những khách hàng khó tính hoặc không hài lòng, làm tăng mức độ căng thẳng và áp lực tinh thần. Theo thời gian, điều này có thể gây ra các vấn đề về sức khỏe tâm lý như lo âu, trầm cảm, cũng như ảnh hưởng xấu đến sức khỏe thể chất, dẫn đến tình trạng kiệt sức và nghỉ việc sớm.

2.6.2.2. Môi trường làm việc.

Tại các siêu thị lớn và trung tâm thương mại như AEON Việt Nam, môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Không gian làm việc tại đây được thiết kế để mang lại sự thoải mái và tiện nghi, với các khu vực được bố trí hợp lý, ánh sáng tốt và không gian mở giúp tăng cường giao tiếp giữa các nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp tại Celadon Tân Phú chú trọng vào sự đoàn kết và tinh thần hợp tác, khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm và hỗ trợ lẫn nhau. Điều này được phản ánh qua các hoạt động nhóm và các chương trình phát triển nhân sự, tạo ra một môi trường mà nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội phát triển.

Quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên tại đây được xây dựng trên nền tảng của sự tôn trọng và minh bạch. Nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận và trao đổi với cấp trên, tạo điều kiện cho việc phản hồi và cải thiện liên tục. Sự cởi mở và hỗ

trợ từ cấp trên không chỉ giúp nhân viên cảm thấy an toàn và tin tưởng, mà còn tạo động lực để họ cống hiến và gắn bó lâu dài.

Môi trường làm việc tại các chi nhanh AEON Việt Nam có tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Một không gian làm việc thoải mái và văn hóa doanh nghiệp tích cực không chỉ cải thiện hiệu suất làm việc mà còn tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy họ được hỗ trợ và tôn trọng, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng cường sự đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Mặt khác, mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và cấp trên cũng giúp giảm căng thẳng và tăng sự hài lòng trong công việc, từ đó dẫn đến sự cải thiện về tinh thần làm việc và sự hài lòng tổng thể.

2.6.2.3. Chế độ đãi ngộ

Trong môi trường bán lẻ cạnh tranh khốc liệt, chế độ đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên, đặc biệt tại AEON Việt Nam, nơi mà sự cạnh tranh về nhân lực ngày càng trở nên gay gắt. Chương này phân tích sự cạnh tranh về chế độ đãi ngộ và tác động của nó đến việc giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam.

Chế độ đãi ngộ bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, thưởng và các quyền lợi khác như bảo hiểm và phúc lợi xã hội. Sự cạnh tranh trong ngành bán lẻ tại Việt Nam, đặc biệt là trong các chuỗi siêu thị như AEON, ngày càng gia tăng khi các đối thủ cạnh tranh không ngừng cải thiện các chính sách đãi ngộ nhằm thu hút và giữ chân nhân viên.

Tại AEON Việt Nam, mức lương cơ bản cho nhân viên bán lẻ và thu ngân thường tương đương hoặc thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh như VinMart và Big C. Cụ thể, VinMart và Big C thường đưa ra mức lương khởi điểm nhỉnh hơn một chút, đặc biệt là trong các vị trí yêu cầu kỹ năng giao tiếp hoặc bán hàng trực tiếp với khách hàng. Điều này tạo ra áp lực cho AEON Việt Nam trong việc thu hút và giữ chân nhân viên, nhất là trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh.

2.7. Tóm tắt:

Trong quy trình tuyển dụng và đánh giá ứng viên của AEON Việt Nam, việc thiếu quy trình cụ thể dẫn đến nhiều vấn đề. Thiếu định nghĩa và quy định rõ ràng gây khó khăn trong việc đảm bảo sự công bằng và chính xác, đồng thời làm giảm hiệu quả sàng lọc hồ sơ. Quy trình đánh giá ứng viên cũng gặp khó khăn khi không có tiêu chí cụ thể, thời gian phỏng vấn ngắn và đánh giá chủ quan. Thêm vào đó, quy trình hội nhập và đào tạo nhân viên mới thiếu các cơ chế đánh giá hiệu quả và hoạt động hỗ trợ hòa nhập vào văn hóa doanh nghiệp. Để cải thiện, AEON cần xây dựng quy trình rõ ràng, thiết lập tiêu chí đánh giá cụ thể, và cải thiện hệ thống quản lý hồ sơ và đào tạo.

Bộ phận Dịch vụ khách hàng & Thu ngân có tỷ lệ nghỉ việc rất cao do tính chất công việc, vì vậy sau khi kết thúc thời gian thử việc nhân viên thường có xu hướng nghỉ việc. Điều này cho thấy quy trình tuyển dụng có thể chưa hiệu quả trong việc đánh giá đúng ứng viên. Hoặc người phỏng vấn có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân hoặc thành kiến, dẫn đến việc đánh giá không công bằng và khách quan. Khi nhân viên nghỉ việc sau thời gian thử việc, các chi phí và nguồn lực đầu tư vào đào tạo ban đầu trở nên lãng phí.

Các vấn đề chính của các kênh tuyển dụng bao gồm chất lượng hồ sơ không đồng đều, thiếu rõ ràng trong mô tả công việc, số lượng hồ sơ hạn chế, thời gian xử lý hồ sơ kéo dài và sự cạnh tranh cao. Để cải thiện quy trình tuyển dụng, AEON cần xem xét cách tối ưu hóa từng kênh để nâng cao chất lượng hồ sơ và giảm thiểu thời gian xử lý. Facebook và các sự kiện tuyển dụng như hội chợ việc làm và sự kiện tại trường đại học đều cho thấy hiệu quả cao trong việc thu hút ứng viên và tỷ lệ nhận việc. Web tuyển dụng của doanh nghiệp cần cải thiện để giảm thiểu khó khăn cho ứng viên và cung cấp thông tin rõ ràng hơn. Kênh giới thiệu nội bộ cần mở rộng để tăng số lượng hồ sơ, trong khi thời gian xử lý hồ sơ từ hội chợ việc làm cần được cải thiện để tăng cường sự hài lòng của ứng viên. Việc tối ưu hóa các kênh tuyển dụng có thể giúp tăng hiệu quả trong việc thu hút và chọn lọc ứng viên phù hợp.

Các chính sách giữ chân nhân viên tại AEON Việt Nam chưa được cải thiện một cách hiệu quả qua từng năm, đặc biệt là các chính sách liên quan đến lương và cơ hội phát triển. Sự thiếu hụt trong việc điều chỉnh mức lương hợp lý và cung cấp các cơ hội phát triển nghề nghiệp đã dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên vẫn còn cao qua các năm. Để giảm tỷ lệ nghỉ việc, AEON cần xem xét cải thiện các chính sách này, bao gồm việc điều chỉnh mức lương phù hợp với thị trường và tạo ra những cơ hội phát triển nghề nghiệp hấp dẫn hơn cho nhân viên. Cùng với đó, việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ cũng là yếu tố quan trọng, giúp nhân viên cảm thấy gắn bó và có động lực hơn trong công việc. Các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cần được cập nhật thường xuyên để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và xu hướng phát triển của ngành. Chỉ khi các chính sách giữ chân nhân viên được cải thiện đồng bộ và hiệu quả, tỷ lệ nghỉ việc mới có thể giảm và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức sẽ được củng cố.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN TẠI AEON VIỆT NAM

3.1. Kết quả nghiên cứu:

3.1.1. Những điểm tích cực.

Bộ phận DVKH & TN tại AEON là đại diện cho hình ảnh và chất lượng dịch vụ của siêu thị. Quy trình tuyển dụng cho nhân viên rất nghiêm ngặt với các vòng phỏng vấn và bài kiểm tra nhằm đảm bảo chất lượng ứng viên và duy trì uy tín thương hiệu. Nhân viên thường từ 18 đến 29 tuổi và có trình độ THPT trở lên, với ưu tiên cho những người có kinh nghiệm trong ngành bán lẻ hoặc dịch vụ khách hàng. Ngoài nhân viên chính thức, công ty còn sử dụng nhân viên thời vụ trong các dịp cao điểm như Lễ, Tết và cuối tuần, giúp giảm áp lực cho nhân viên chính thức và đánh giá ứng viên tiềm năng cho vị trí chính thức trong tương lai.

Môi trường làm việc tại AEON Việt Nam được thiết kế để mang lại sự năng động và sáng tạo cho nhân viên thông qua các chương trình đào tạo và hội thảo phát triển cá nhân. Công ty thường tổ chức các sự kiện tuyển dụng quy mô lớn, như hội chợ việc làm và tuyển dụng tại các trường đại học, nhằm thu hút những ứng viên tài năng và phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt, AEON cũng chú trọng đến phúc lợi và chế độ đãi ngộ cho nhân viên, bao gồm bảo hiểm y tế, chế độ nghỉ phép linh hoạt và chăm sóc sức khỏe, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Quy trình phỏng vấn trực tiếp tại công ty được thực hiện một cách nghiêm ngặt với các bước sàng lọc kỹ lưỡng, đảm bảo lựa chọn những ứng viên không chỉ đáp ứng được yêu cầu công việc mà còn phù hợp với môi trường làm việc năng động và thân thiện của AEON.

3.1.2. Những tồn tại

Đầu tiên, quy trình tuyển dụng hiện tại thiếu một khung quy trình cụ thể, dẫn đến việc thiếu sự đồng nhất và hiệu quả trong việc đánh giá ứng viên. Các vòng đánh giá thường mang tính chất chủ quan, thiếu các công cụ và phương pháp đánh giá khách quan, gây khó khăn trong việc đảm bảo chất lượng ứng viên và giảm thiểu sự thiên lệch trong quyết định tuyển chọn.

Bên cạnh đó, chính sách giữ chân nhân viên chưa được cải thiện hiệu quả qua từng năm. Đặc biệt, các vấn đề liên quan đến lương và cơ hội phát triển nghề nghiệp không được điều chỉnh hợp lý, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao. Mức lương không theo kịp sự thay đổi của thị trường và thiếu các cơ hội phát triển nghề nghiệp đã tạo ra sự thiếu động lực và cảm giác không được đánh giá cao ở nhân viên.

Để giải quyết những tồn tại này, cần phải xây dựng một quy trình tuyển dụng rõ ràng hơn với các tiêu chí đánh giá cụ thể và công bằng, đồng thời cải thiện các chính sách giữ chân nhân viên bằng cách cập nhật chính sách lương, cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp và tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ.

3.2. Đề xuất giải pháp:

3.2.1. Tối ưu hóa kênh tuyển dụng

Việc tối ưu hóa kênh tuyển dụng là một bước quan trọng nhằm cải thiện hiệu quả trong việc thu hút và tuyển chọn ứng viên phù hợp. Theo Michael Armstrong (2014), thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Branding) đóng vai trò chủ chốt trong việc tạo dựng hình ảnh tích cực và thu hút nhân tài. AEON Việt Nam cần khai thác hiệu quả các kênh tuyển dụng chính như mạng xã hội, website công ty, và sự kiện tuyển dụng để tăng cường thương hiệu nhà tuyển dụng và tối ưu quy trình tuyển dụng.

Một số kênh tuyển dụng của AEON hiện tại như hội chợ việc làm có hiệu quả thấp, nhưng lại tiêu tốn nhiều chi phí. Theo như bảng 2.3 AEON nên tập trung vào 3 kênh chính như: Mạng xã hội, Website, giới thiệu nội bộ để có thể giảm chi phí tuyển dụng và mang lại hiệu quả cao.

Cả 3 kênh tuyển dụng AEON cần nâng cao chất lượng thông tin khi đăng bài quảng cáo tuyển dụng, đầy đủ thông tin bản mô tả công việc. Điều này, giúp ứng viên có

nhiều thông tin khi ứng tuyển và giảm tỷ lệ hồ sơ không đạt yêu cầu và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp.

3.2.2. Cải thiện phương pháp đánh giá tuyển chọn.

Để đảm bảo quá trình tuyển dụng hiệu quả, việc cải thiện tiêu chí đánh giá ứng viên cần được chú trọng. Theo Gary Dessler (2017), phỏng vấn có cấu trúc là phương pháp tối ưu giúp tăng tính khách quan và chính xác trong việc đánh giá. Quá trình này bao gồm việc xây dựng bảng câu hỏi thống nhất, được thiết kế sẵn và áp dụng cho tất cả ứng viên, từ đó giúp nhà tuyển dụng so sánh và lựa chọn ứng viên một cách công bằng

Bảng câu hỏi phỏng vấn cần được thiết kế cụ thể cho từng vị trí công việc, tập trung vào các kỹ năng và năng lực cần thiết đối với vị trí nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân. Cụ thể, câu hỏi nên xoay quanh tình huống thực tế như cách xử lý khiếu nại, khả năng giao tiếp với khách hàng và làm việc dưới áp lực. Các câu hỏi được chuẩn hóa giúp nhà tuyển dụng có cái nhìn rõ ràng về khả năng của ứng viên, đồng thời loại bỏ sự thiên vị không đáng có. Mỗi câu trả lời sẽ được đánh giá trên thang điểm cố định, đảm bảo tính minh bạch và khách quan trong quá trình đánh giá.

Để xây dựng các câu hỏi có cấu trúc, tác giả xác định lại các KSAO và đề xuất câu hỏi phỏng vấn có cấu trúc như bảng 3.1 cho nhân viên DVKH và bảng 3.2 cho nhân viên thu ngân.

Thang điểm đánh giá cho câu hỏi phỏng vấn của cả hai trị là thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

1 - Không đạt yêu cầu: Không có kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc thái độ cần thiết. Câu trả lời thể hiện sự thiếu sót nghiêm trọng trong việc đáp ứng yêu cầu của câu hỏi.

2 - Yếu: Có kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc thái độ cơ bản nhưng còn nhiều hạn chế. Câu trả lời chưa đủ thuyết phục hoặc chưa rõ ràng.

3 - Trung bình: Đáp ứng yêu cầu cơ bản của câu hỏi. Có kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc thái độ cần thiết nhưng chưa hoàn hảo hoặc cần cải thiện thêm.

4 - Tốt: Đáp ứng yêu cầu câu hỏi một cách rõ ràng và đầy đủ. Có kiến thức, kỹ năng, khả năng hoặc thái độ tốt, có thể đáp ứng tốt trong môi trường công việc.

5 - Xuất sắc: Trả lời câu hỏi một cách xuất sắc, thể hiện sự hiểu biết sâu rộng, kỹ năng cao, khả năng vượt trội hoặc thái độ rất chuyên nghiệp và tích cực.

Bảng 3.1: Câu hỏi phỏng vấn cho vị trí NVDVKH

KSAO		Câu hỏi phỏng vấn có cấu trúc
Kiến thức (Knowledge)	Hiểu biết về quy trình xử lý khiếu nại và dịch vụ khách hàng.	1. "Bạn hiểu thế nào về nhiệm vụ giải quyết khiếu nại của khách hàng? Hãy mô tả quy trình bạn sẽ thực hiện."
		2. "Bạn sẽ tư vấn cho khách hàng về các chương trình khuyến mãi tại AEON như thế nào?"
Kỹ năng (Skills)	Giao tiếp tốt, giải quyết vấn đề hiệu quả, kỹ năng làm việc nhóm.	1. "Bạn đã từng gặp phải một khách hàng khó tính chưa? Hãy mô tả cách bạn đã xử lý tình huống đó."
		2. "Khi khách hàng gặp khó khăn như thất lạc đồ, bạn sẽ hỗ trợ khách hàng thế nào để họ cảm thấy hài lòng?"
Khả năng (Abilities)	Khả năng làm việc dưới áp lực cao, tư duy nhanh nhạy, xử lý tình huống khó khăn.	1. "Bạn làm thế nào để giải quyết khiếu nại liên quan đến việc đổi trả hàng hóa?"
		2. "Khi có sự việc nghiêm trọng có thể ảnh hưởng đến khách hàng, bạn sẽ phối hợp với các bộ phận liên quan như thế nào?"
Thái độ (Other characteristics)	Thái độ chuyên nghiệp, trách nhiệm, tích cực trong công việc.	1. "Bạn có thể mô tả cách bạn giữ thái độ tích cực và lạc quan khi đối mặt với nhiều khách hàng khó tính hoặc những vấn đề căng thẳng trong công việc?"

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.

Bảng 3.2: Câu hỏi phỏng vấn cho vị trí NV thu ngân

KSAO		Câu hỏi phỏng vấn có cấu trúc
Kiến thức (Knowledge)	Hiểu biết về quy trình thanh toán, sử dụng máy tính tiền, và quy trình quản lý tiền mặt, chứng từ.	1. "Bạn hiểu thế nào về quy trình thanh toán? Hãy mô tả cách bạn thực hiện thanh toán cho khách hàng."
		2. "Làm thế nào để bạn kiểm tra két thu ngân vào đầu và cuối ca làm việc đảm bảo tính chính xác?"
Kỹ năng (Skills)	Kỹ năng giao tiếp tốt, giải quyết vấn đề, làm việc nhóm.	1. "Khi khách hàng thắc mắc về giá cả sản phẩm hoặc các chương trình khuyến mãi, bạn sẽ giải đáp thế nào?"
		2. "Bạn đã từng xử lý tình huống nào khi khách hàng khiếu nại về thanh toán chưa? Hãy mô tả cách bạn xử lý."
Khả năng (Abilities)	Khả năng làm việc chính xác, quản lý tốt quỹ tiền mặt, làm việc dưới áp lực thời gian.	1. "Làm thế nào để bạn đảm bảo két thu ngân luôn chính xác trong suốt ca làm việc?"
		2. "Khi phát hiện số tiền thực thu không khớp với số dư, bạn sẽ xử lý như thế nào?"
Thái độ (Other characteristics)	Thái độ trách nhiệm, cẩn trọng, tuân thủ các quy định về bảo mật và an toàn trong công việc.	1. "Bạn sẽ làm gì để giữ thái độ tích cực trong công việc thu ngân, đặc biệt khi phải làm việc với lượng khách hàng lớn trong thời gian ngắn?"

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.

3.2.3. Nâng cao tính khách quan trong đánh giá tuyển chọn.

Mỗi bước trong quá trình tuyển dụng cần có thang điểm và tiêu chí đánh giá cụ thể nhằm đảm bảo kết quả đánh giá được đưa ra dựa trên dữ liệu rõ ràng, không bị cảm tính. Nhà tuyển dụng có thể kết hợp các công cụ đánh giá như bài kiểm tra năng lực chuyên môn, các tình huống giả định để đánh giá kỹ năng thực tế của ứng viên. Cách tiếp cận này giúp loại bỏ sai lệch trong đánh giá và đảm bảo sự công bằng cho tất cả ứng viên.

Áp dụng phỏng vấn có cấu trúc và mô hình nhiều rào cản, AEON Việt Nam có thể nâng cao chất lượng tuyển dụng, đảm bảo lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất cho từng vị trí công việc.

Mô hình nhiều rào cản, theo Heneman et al. (2018), đề xuất quy trình đánh giá đa tầng, trong đó ứng viên phải vượt qua từng vòng đánh giá trước khi tiến tới giai đoạn tiếp theo. Đầu tiên, quá trình sàng lọc hồ sơ sẽ giúp loại bỏ những ứng viên không đáp ứng các tiêu chí cơ bản như trình độ học vấn, kinh nghiệm và khả năng làm việc theo ca. Tiếp theo là các vòng phỏng vấn sơ bộ, phỏng vấn chuyên sâu và bài kiểm tra năng lực thực tế, mỗi vòng đều có tiêu chí đánh giá rõ rang.

Dưới đây là bảng đề xuất các giai đoạn đánh giá cho tuyển dụng nhân viên dịch vụ khách hàng (NVDVKH) và nhân viên thu ngân tại AEON Việt Nam theo mô hình nhiều rào cản của Heneman et al. (2018):

Bảng 3.3: Mô hình đánh giá nhiều giai đoạn đề xuất cho AEON Việt Nam

Giai đoạn	Yêu cầu	Phương pháp đánh giá
Sàng lọc hồ sơ	Trình độ học vấn, kinh nghiệm, khả năng làm việc theo ca	Xem xét hồ sơ và các tiêu chí cơ bản
Phỏng vấn sơ bộ	Khả năng giao tiếp, thái độ, động lực làm việc	Phỏng vấn qua điện thoại hoặc trực tiếp ngắn gọn với nhân viên tuyển dụng

Phỏng vấn chuyên sâu	Kỹ năng chuyên môn, kiến thức công việc	Phỏng vấn trực tiếp với câu hỏi chuyên sâu về công việc với Quản lý trực tiếp
Thử việc	Khả năng thực hiện công việc, đáp ứng yêu cầu cụ thể của vị trí	QL trực tiếp đánh giá kết quả thử việc

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.

Mô hình này giúp tối ưu hóa thời gian và nguồn lực, đồng thời đảm bảo rằng chỉ những ứng viên có tiềm năng thực sự mới được đi tiếp vào các giai đoạn cuối. Ngoài ra, việc phân chia quy trình đánh giá thành nhiều giai đoạn giúp giảm thiểu rủi ro lựa chọn sai ứng viên từ đầu, tạo điều kiện cho việc chọn lọc kỹ càng và chính xác hơn.

3.2.4. Tăng cường ứng dụng công nghệ trong quy trình tuyển dụng.

Để cải thiện hiệu quả quy trình tuyển dụng tại AEON Việt Nam, việc ứng dụng công nghệ là giải pháp cần thiết. AEON nên sử dụng công cụ phỏng vấn trực tuyến sẽ giúp giảm thiểu thời gian và chi phí so với phương pháp phỏng vấn truyền thống. Công nghệ này cho phép linh hoạt hơn trong việc tổ chức phỏng vấn, giúp doanh nghiệp tiếp cận với ứng viên ở nhiều khu vực địa lý khác nhau mà không cần phải gặp trực tiếp. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá trực tuyến có thể áp dụng để thực hiện các bài kiểm tra kỹ năng, năng lực chuyên môn của ứng viên, đảm bảo độ khách quan và giảm thiểu rủi ro thiên vị trong quá trình đánh giá.

Việc tích hợp công nghệ vào quy trình tuyển dụng không chỉ tối ưu hóa thời gian và nguồn lực mà còn giúp AEON tạo ấn tượng chuyên nghiệp, hiện đại, qua đó thu hút được những ứng viên chất lượng và phù hợp hơn cho các vị trí cần tuyển.

3.2.5. Nâng cao chiến lược giữ chân nhân viên.

3.2.5.1. Cải thiện chế độ phúc lợi và lương thưởng.

Dựa trên thực trạng tại AEON Việt Nam, mức lương và phúc lợi hiện tại chưa đủ hấp dẫn, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao, đặc biệt ở các vị trí nhân viên dịch vụ

khách hàng và thu ngân. Để giải quyết vấn đề tỷ lệ nghỉ việc ở các vị trí nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân, các biện pháp cải thiện lương và phúc lợi cần được đề xuất như sau:

Điều chỉnh lương cơ bản để trở nên cạnh tranh hơn với các doanh nghiệp cùng ngành, nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính của nhân viên và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

– Bổ sung phụ cấp cho làm việc theo ca, cuối tuần và ngày lễ để khuyến khích sự gắn bó của nhân viên với công việc.

– Chương trình thưởng hiệu suất với các khen thưởng định kỳ hàng tháng hoặc quý để tăng cường động lực làm việc.

– Mở rộng các phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe toàn diện, hỗ trợ học phí và tổ chức các hoạt động chăm sóc tinh thần như thể thao và dã ngoại, nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân viên.

Thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của các chính sách phúc lợi và đãi ngộ, lắng nghe phản hồi từ nhân viên và điều chỉnh các chính sách để phù hợp với nhu cầu và tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Các biện pháp này không chỉ góp phần giữ chân nhân viên mà còn tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn hơn, nâng cao hiệu quả công việc và phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

3.2.5.2. Cải thiện môi trường làm việc.

Cung cấp ngày nghỉ có lương, chương trình nghỉ dưỡng, và ngày nghỉ sức khỏe để đảm bảo nhân viên có thời gian nghỉ ngơi đầy đủ.

Quản lý lịch làm việc hợp lý, đảm bảo rằng nhân viên làm việc 6 ngày/tuần và không tăng ca quá nhiều trong mùa cao điểm của siêu thị. Sử dụng thêm nhân viên bán thời gian/thời vụ cho các mùa cao điểm.

Xây dựng văn hóa tổ chức tích cực thông qua việc tổ chức các buổi họp gặp mặt hàng tuần giữa nhân viên và quản lý, khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng và tham gia vào quá trình ra quyết định nhằm giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và là một phần quan trọng của doanh nghiệp.

Thực hiện khảo sát định kỳ về sự hài lòng của nhân viên để thu thập ý kiến và phản hồi về môi trường làm việc. Dựa trên các phản hồi này cải thiện môi trường làm việc và đáp ứng nhu cầu của nhân viên.

Việc thực hiện các biện pháp này sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn, từ đó nâng cao sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.

3.2.5.3. Đào tạo và phát triển nhân viên.

Chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng: AEON cần đảm bảo chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu thực tế của công việc. Ghi nhận và khen thưởng những nhân viên tích cực tham gia đào tạo và có sự phát triển rõ rệt để tạo động lực và khuyến khích sự đóng góp liên tục. Thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của các chương trình đào tạo, cung cấp phản hồi và hỗ trợ kịp thời để giúp cải thiện kỹ năng của nhân viên.

Chương trình thăng tiến nên được xem xét căn cứ vào hiệu suất làm việc và đóng góp của nhân viên không chỉ giúp giữ chân nhân viên mà còn tạo động lực cho họ phấn đấu.

Cải tiến Chương trình hội nhập cho nhân viên mới (Onboarding) để cho hiệu quả hơn vì chương trình hội nhập hiệu quả giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào văn hóa và quy trình làm việc của doanh nghiệp. Chương trình đào tạo ban đầu của AEON nên bao gồm kỹ năng giao tiếp, quy trình làm việc, và văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng hệ thống phản hồi từ nhân viên mới về chất lượng đào tạo và hội nhập rất cần thiết để không ngừng cải tiến và phát triển các chương trình đào tạo và hội nhập.

3.3. Tóm tắt:

Chương 3 tổng kết các điểm tích cực và tồn tại trong quy trình tuyển dụng hiện tại. AEON đã có những điểm tích cực như mở rộng các kênh tuyển dụng và áp dụng mô hình đánh giá ứng viên nhiều rào cản. Tuy nhiên, quy trình tuyển dụng thiếu hệ thống tiêu chí rõ ràng và đánh giá chủ quan. Phương pháp đánh giá dựa

trên quan sát và thiếu các tiêu chí cụ thể làm giảm hiệu quả tuyển dụng và có thể dẫn đến sự không công bằng trong việc lựa chọn ứng viên.

Để cải thiện quy trình tuyển dụng, AEON cần tối ưu hóa các kênh tuyển dụng, chuẩn hóa mô hình đánh giá để nâng cao tính khách quan, cải thiện phương pháp đánh giá tuyên chọn bao gồm việc xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể và khách quan hơn. Ngoài ra, doanh nghiệp nên áp dụng các công nghệ mới để thực hiện phỏng vấn nhằm tiết kiệm thời gian và giảm chi phí nguồn lực. Việc nâng cao chiến lược giữ chân nhân viên cũng được nhấn mạnh, với các giải pháp như cải thiện chế độ đãi ngộ, tạo môi trường làm việc tốt hơn, và thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng để tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Điều này giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và duy trì đội ngũ nhân sự ổn định, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và đảm bảo sự phát triển bền vững cho AEON Việt Nam.

KẾT LUẬN

Bài khóa luận "Thực trạng và giải pháp tuyển dụng và giữ chân nhân viên dịch vụ khách hàng và thu ngân tại AEON Việt Nam" đã phân tích và đánh giá hiện trạng tuyển dụng và giữ chân nhân viên trong bối cảnh ngành bán lẻ, đặc biệt là tại AEON. Nghiên cứu cho thấy, quy trình tuyển dụng hiện tại chủ yếu dựa trên các phương pháp truyền thống, với việc ứng dụng công nghệ mới chỉ ở giai đoạn khởi đầu. Mặc dù doanh nghiệp đã đạt được một số kết quả tích cực, như việc thu hút lượng lớn ứng viên qua các kênh truyền thông và tổ chức các sự kiện tuyển dụng quy mô lớn, nhưng vẫn còn tồn tại nhiều thách thức cần giải quyết.

Trong lĩnh vực tuyển dụng, mặc dù Facebook và các sự kiện tuyển dụng là những kênh hiệu quả, AEON cần cải thiện quy trình tuyển dụng qua trang web và kênh giới thiệu nội bộ để nâng cao tỷ lệ thành công và chất lượng hồ sơ ứng viên. Đối với việc giữ chân nhân viên, công ty cần tập trung vào việc cải thiện các yếu tố như tiền lương, mối quan hệ với cấp trên và môi trường làm việc để nâng cao sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.

Để nâng cao hiệu quả tuyển dụng và giữ chân nhân viên, bài khóa luận đề xuất một số giải pháp như cải thiện chính sách tiền lương, tăng cường đào tạo và phát triển nghề nghiệp, và áp dụng công nghệ trong quy trình tuyển dụng. Những giải pháp này không chỉ giúp AEON tối ưu hóa quy trình tuyển dụng mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc giữ chân và phát triển nhân tài, từ đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu.

Những nỗ lực cải tiến này sẽ giúp AEON Việt Nam duy trì và phát triển đội ngũ nhân viên chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường bán lẻ, đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh và giữ vững vị thế trong ngành.