CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1 Những khái niệm cơ bản về Quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Nguồn nhân lực

Hiện nay, có khá nhiều cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau về nguồn nhân lực:

Theo PGS.TS Trần Kim Dung(2018) tác giả của sách Quản trị nguồn nhân lực: "Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh".

Bên cạnh đó, "Nguồn nhân lực với tư cách là sự phát triển của kinh tế xã hội, cũng có thể hiểu là tổng hợp các cá nhân những người cụ thể tham gia vào lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động" (Đinh Việt Hòa, 2009).

Robert L. Mathis, John H. Jackson (2010) có quan niệm về nguồn nhân lực là những người làm việc trong tổ chức có những đóng góp mang lại nhiều giá trị, đồng thời thực hiện tốt sứ mệnh công ty dựa trên nguồn lực của họ. Nhưng điều này sẽ chỉ xảy ra nếu mọi người được phát triển và có cơ hội hợp lý để đóng góp. Nhân viên phải được đưa vào đúng công việc, được đào tạo và được phản hồi nếu họ muốn thực hiện ở mức cao.

Nicholas Henry, trong "Public Administration and Public affairs", thì nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới.

George T.Milkovich and Jonh W. Boudreau – Human trong Resources Management, trang 9: có quan niệm Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Như vậy, có rất nhiều khái niệm về nguồn nhân lực trong bài khóa luận này, em rút ra khái niệm nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau: Nguồn nhân lực là tập hợp các cá nhân hoặc lao động mà một tổ chức, doanh nghiệp hoặc quốc gia sở hữu và sử dụng để thực hiện các hoạt động kinh doanh, dịch vụ hoặc sản xuất hàng hóa. Nguồn nhân lực không chỉ đề cập đến số lượng lao động mà còn bao gồm cả kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, tài năng và tiềm năng phát triển của mỗi cá nhân.

1.1.2 Quản trị nguồn nhân lực

Hiện nay, đang tồn tại một loạt các quan điểm đa dạng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, được trình bày một cách rõ ràng và đa dạng:

"Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm kết hợp đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và thỏa mãn nhu cầu hợp lý ngày càng cao của người lao động…"(Theo PGS.TS.Trần Kim Dung,2018)

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, thù lao, sức khỏe, an toàn nhân viên, tương quan lao động,...(Theo Gary Dessler, giáo sư tại trường Đại học Quốc tế Florida, Hoa Kỳ, và Lawrence S. Kleiman, giáo sư tại trường Đại học Tennessee, Hoa Kỳ).

Mathis & Jackson (2007) cũng đưa ra quan niệm rằng quản trị nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các hệ thống chính thức bên trong một tổ chức với mục tiêu đảm bảo tài năng con người được sử dụng một cách hiệu suất và hiệu quả để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, có rất nhiều khái niệm về Quản trị nguồn nhân lực trong bài khóa luận này, em rút ra khái niệm Quản trị nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau: Quản trị nguồn nhân lực (HRM - Human Resource Management) là quá trình quản lý và tối ưu hóa nguồn nhân lực trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức thông qua việc tuyển dụng, phát triển, đào tạo, đánh giá, khuyến khích, và duy trì các nhân viên.

Quản trị nguồn nhân lực không chỉ liên quan đến các hoạt động cơ bản như tuyển dụng và thảo luận về lương bổng, mà còn bao gồm cả việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên, quản lý hiệu suất, giải quyết xung đột và các vấn đề khác liên quan đến con người trong tổ chức.

Điểm mấu chốt của quản trị nguồn nhân lực là hiểu rõ về những nhu cầu, mong muốn, khả năng và đóng góp của nhân viên để từ đó tạo ra một chiến lược tối ưu hóa sự phát triển cả của nhân viên và tổ chức.

1.1.3 Chức năng QTNNL

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018), "Quản trị nguồn nhân lực bao gồm 3 chức năng chính: Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực, nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

a) Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc.

b) Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

c) Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: Chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Gồm kích thích, động viên, nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín doanh nghiệp, vv… là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp, Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỹ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giao tiếp nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp".

1.2 Khái quát trong tuyển dụng nhân sự

1.1.4 Khái niệm

Khái niệm về tuyển dụng đã được nhiều tác giả và chuyên gia trong và ngoài nước định nghĩa khác nhau.

- Tuyển dụng được định nghĩa bởi các chuyên gia trong nước:

Theo Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Phương Đông, Cà Mau: "Tuyển dụng là quá trình lựa chọn các các nhân có đủ điều kiện cần thiết để đảm nhận các công việc trong tổ chức". Khái niệm đề cập đến việc thể hiện tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút những người có khả năng từ những nguồn khác nhau và lựa chọn người lao động có năng lực với vị trí công việc còn trống trong tổ chức.

Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2008), "Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp."

Trong đề tài khóa luận này sử dụng khái niệm của Mai Thanh Lan (2014), *Giáo trình Tuyển dụng nhân lực*, NXB Thống kê: *"*Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp*"*.

"Tuyển dụng nguồn nhân lực là một quá trình bao gồm hai bước: tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ là tiến trình thu hút những ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn xin việc. Tuyển chọn là quyết định lựa chọn trong số các ứng viên, ai là người hội tụ đủ các tiêu chuẩn để có thể làm việc cho Công ty." Theo Nguyễn Hữu Thân (2012).

Theo Lê Thanh Hà (2012), "Tuyển mộ nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức."

- Tuyển dụng nhân lực được định nghĩa bởi chuyên gia người nước ngoài:

Theo Marriner (2013) Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và chọn lựa các ứng viên có kỹ năng, kinh nghiệm và đặc điểm phù hợp nhất để điền vào các vị trí công việc cụ thể trong tổ chức.

Gatewood, Field & Barrick (2015) quna niệm rằng: Tuyển dụng nhân lực là một quy trình kỹ thuật được sử dụng để tìm kiếm, xác định và thu thập thông tin về các ứng viên tiềm năng và sau đó đánh giá và lựa chọn các ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí làm việc.

Dessler (2017) Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu thập, đánh giá và chọn lựa những người phù hợp nhất cho các vị trí công việc trong tổ chức, đồng thời xây dựng một đội ngũ nhân viên đáp ứng được nhu cầu và mục tiêu của tổ chức.

Theo Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2019) "Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu thập và đánh giá thông tin về các ứng viên để quyết định xem họ có đủ phù hợp và tiềm năng để nắm vị trí công việc cụ thể trong tổ chức hay không".

Như vậy, có rất nhiều khái niệm về Tuyển dụng, sau khi tìm hiểu và nghiên cứu theo em: Tuyển dụng là quá trình mà một tổ chức hoặc doanh nghiệp tiến hành để tìm kiếm, chọn lọc và thuê những người có kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng phù hợp nhất để làm việc trong tổ chức đó. Quá trình tuyển dụng thường bao gồm nhiều bước, từ việc xác định nhu cầu nhân sự, đăng tin tuyển dụng, thu thập hồ sơ ứng viên, tiến hành phỏng vấn, kiểm tra tham chiếu, đến việc đưa ra quyết định cuối cùng về việc tuyển dụng người thích hợp nhất cho vị trí công việc cụ thể.

Khái niệm tuyển dụng không chỉ liên quan đến việc tìm kiếm và chọn lọc ứng viên mà còn bao gồm việc thu hút, tạo ra ấn tượng tích cực về tổ chức để thu hút những người tài năng và ứng viên tiềm năng. Tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng, giúp tổ chức đạt được mục tiêu kinh doanh và phát triển bền vững.

1.1.5 Nguồn tuyển dụng

1.2.2.1 Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp cần tuyển dụng các vị trí quản lí cấp trung trở lên, thông tin sẽ được thông báo với tất cả nhân viên trong công ty. Hành động này sẽ tạo thêm động lực cho các thành viên trong tổ chức. Việc thông báo về cơ hội thăng tiến sẽ thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ, thúc đẩy quá trình làm việc hiệu quả hơn và tăng cường sự hài lòng với công việc. Điều này cũng sẽ tạo sự tăng cường về tình cảm, sự trung thành từ phía người lao động đối với doanh nghiệp.

Nhân viên sẽ chủ động phát triển và nâng cao năng lực của bản thân để có cơ hội thăng tiến. Điều này có thể thông qua việc ứng cử cho các vị trí cao hơn hoặc dựa trên những đề xuất và đánh giá từ các quản lý trực tiếp. Quá trình này giúp nhà tuyển dụng xem xét và lựa chọn ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí quản lí.

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2028): Hình thức tuyển dụng nội bộ được 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 so với việc tuyển ứng viên từ bên ngoài do các ưu điểm sau đây:

- ☞ 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 cách thức để đạt được mục tiêu đó.

☞ Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng 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 nghiên, hình thức tuyển dụng 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 chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ. Họ đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo.

☞ 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.

Để có thể xác định được có bao nhiêu ứng viên từ trong nội bộ, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và các đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, biểu đồ thuyên chuyển nhân viên và phiếu thăng chức.

Trong hồ sơ nhân viên cần có thông tin về độ tuổi, sức khỏe, thời gian còn có thể làm việc cho doanh nghiệp, trình độ học vấn, chuyên môn, các lớp đào tạo đã qua, các khả năng đặc biệt, mức lương, mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các kỹ năng cần thiết cho người lao động để được thăng tiến, các mục tiêu nghề nghiệp cá nhân, các nổ lực đào tạo và phát triển của cá nhân được khuyến khích thực hiện: Tại công việc, trên lớp, thực nghiệm, vv… Những thông tin này có thể được lưu trữ và xử lý trên máy tính, thường được sử dụng để xác định ai trong số các nhân viên hiện tại có thể được thăng cấp hoặc phù hợp với các vị trí công tác mới.

1.2.2.2 Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018): Doanh nghiệp có thể áp dụng, kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài sau: (a) thông qua quảng cáo, (b) thông qua văn phòng dịch vụ lao động, (c) tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, (d) các hình thức khác nhu theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến xin việc hoặc qua hệ thống internet.

a) 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. Để nâng cao chất lượng quảng cáo, nên chú ý 2 vấn đề:

☞ **Mức độ quảng cáo:** Số lần xuất hiện, khi nào xuất hiện quảng cáo và nên quảng cáo the hình thức nào, vv… Phải căn cứ vào số lượng ứng viên cần tuyển, chức vụ và loại công việc yêu cầu cần tuyển ứng viên.

☞ **Nội dung quảng cáo:** Nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn nghề nghiệp, phát triển tính hứng thú của công việc và khả năng có thể thỏa mãn các yêu cầu của ứng viên như cấp học bổng, cho đọa tạo tiếp, khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp, vv… Cuối cùng trong quảng cáo nên có những câu khuyến khích người nghe hoặc đọc quảng cáo mau chóng có hành động liên lạc với tổ chức doanh nghiệp bằng thư tín hoặc điện thoại, vv…

b) Thông qua văn phòng dịch vụ lao động

Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có lợi ích là giảm dược thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên và thường được áp dụng trong các trường hợp sau:

☞ Doanh nghiệp không có phòng nhân sự riêng, do đó gặp khó khăn trong việc tuyển nhân viên mới.

☞ Doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thực hiện không có hiệu quả việc tuyển nhân viên mới hoặc có những yêu cầu bất thường đối với ứng viên.

☞ Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng lao động là nữ, lao động chưa có trình độ lành nghề.

☞ Doanh nghiệp muốn thu hút một số lao động đang làm việc cho các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

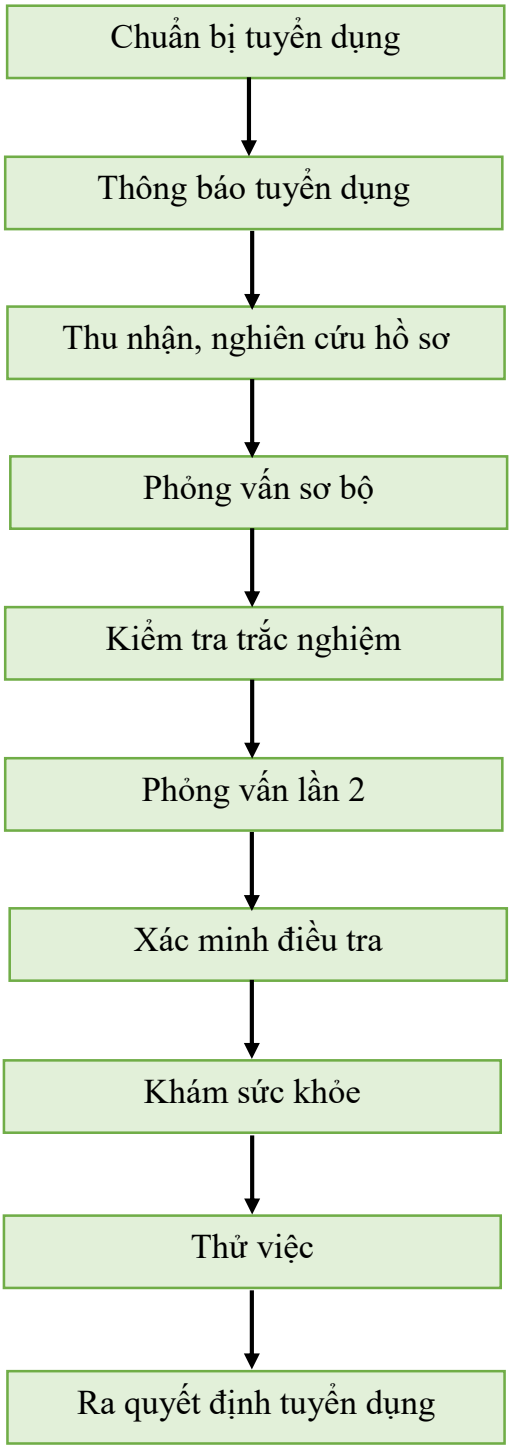
c) Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học

Các tổ chức, doanh nghiệp thường chọn một số trường đại học 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 kết quả tốt.

d) 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 và qua hệ thống internet.

1.3 Quy trình tuyển dụng



Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng

Nguồn: PGS.TS Trần Kim Dung

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Trong bước chuẩn bị cần thiết phải:

- Thiết lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng Tuyển dụng.

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

- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn

Bước 2: 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 cổng cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn, rõ gàng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độm kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân. Riêng đối với 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 ứng viên 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, vv …)

- Hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty, vv…

Bước 3: Thu nhận nghiên cứu hồ sơ

Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Ứng viên phải nộp cho xí nghiệp, cơ quan những giấy tờ sau đây:

a) Đơn xin việc
b) Bản khai lý lịch có chứng thực của ủy ban nhân dân xã, phường, thị trấn.
c) Giấy chứng nhận sức khỏe của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp
d) Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật

Nghiên cứu hồ sơ, ghi lại 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, vv …

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bỏ 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.

Bước 4: 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 khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Các phương pháp kiểm tra, phỏng vấn và đánh giá được sử dụng để chọn ra những ứng viên xuất sắc nhất. Bài kiểm tra thường được dùng để đánh giá kiến thức cơ bản, kiến thức chuyên môn, khả năng lập luận và cách trình bày của ứng

viên. Trong khi đó, phần trắc nghiệm giúp nhà tuyển dụng hiểu rõ về tố chất tâm lý, kỹ năng và khả năng đặc biệt khác của ứng viên, như sự sáng tạo, trí nhớ và tính cách.

Trong lĩnh vực trắc nghiệm nhân sự, có nhiều phương pháp phân loại và loại trắc nghiệm khác nhau. Phân loại có thể dựa vào nhóm hoặc cá nhân, cơ cấu hoặc kết quả để thực hiện đánh giá và phân loại. Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018), một số loại kiểm tra trắc nghiệm có thể được sử dụng gồm:

- Trắc nghiệm tìm hiểu về tri thức hiểu biết: Loại trắc nghiệm này được dùng để đánh giá kiến thức hiểu biết tổng quát, khả năng làm việc trí óc, khả năng học hỏi về các vấn đề mới. Nó bao gồm các bài kiểm tra liên quan đến trí thông minh và các khả năng hiểu biết đặc biệt của ứng viên.

- Trắc nghiệm kiểm tra khả năng khéo léo và thể lực của ứng viên: Đánh giá khả năng khéo léo của ứng viên thông qua các bài tập liên quan đến sự khéo léo của bàn tay, sự điều chỉnh và linh hoạt của các chuyển động, khả năng phối hợp giữa các bộ phận trên cơ thể. Đánh giá thể lực của ứng viên thông qua các bài tập đo khả năng chịu đựng, sự linh hoạt, trọng lượng tối đa có thể dịch chuyển, v.v. Loại trắc nghiệm này thường được áp dụng khi tuyển dụng nhân viên cho các công việc yêu cầu sức khỏe tốt như lái xe, phi công.

- Trắc nghiệm về tâm lý và sở thích: Các trắc nghiệm tâm lý học và đánh giá năng khiếu đánh giá những yếu tố tác động mạnh mẽ đến khả năng thành công của một nhân viên như ý chí, sở thích, nguyện vọng và động lực cá nhân. Trắc nghiệm về sở thích thường được sử dụng để xác định ngành nghề và môi trường làm việc phù hợp nhất với ứng viên. Khi công việc và điều kiện làm việc phù hợp với sở thích, ứng viên có khả năng thực hiện công việc tốt hơn và ít có khả năng nghỉ việc.

- Trắc nghiệm kiểm tra thành tích: Các trắc nghiệm năng khiếu đánh giá khả năng học hỏi và tiếp thu các kỹ năng nghề nghiệp, còn kiểm tra thành tích đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng thực hành nghề nghiệp mà ứng viên đã học.

- Trắc nghiệm thực hiện mẫu công việc: Loại trắc nghiệm này nhằm đánh giá kinh nghiệm và khả năng thực hành của ứng viên. Nó được thực hiện thông qua việc giải quyết các bài tập thực tế phần công việc mà ứng viên sẽ phải thực hiện. Đánh giá từ loại trắc nghiệm này thường mang tính xác thực và chính xác cao, bởi vì nó liên quan đến kiến thức và kỹ năng thực sự của ứng viên.

Bước 6: Phỏng vấn lần 2

Trong giai đoạn phỏng vấn này, nhà tuyển dụng sẽ thực hiện việc đánh giá ứng viên từ nhiều khía cạnh khác nhau. Đây được xem là một phương pháp quan trọng để thu thập thêm thông tin hỗ trợ quyết định tuyển dụng. Trong quá trình này, nhà tuyển dụng sẽ tập trung khám phá thông tin về tính cách và phẩm chất cá nhân của ứng viên. Mục tiêu là xác minh sự phù hợp thực sự của ứng viên với vị trí công việc cụ thể và môi trường làm việc trong Công ty. Đồng thời, cơ hội được cung cấp để ứng viên đặt ra các câu hỏi liên quan đến các khía cạnh còn chưa rõ ràng hoặc cần phải trao đổi thêm, như mức lương, hệ thống thưởng, và chính sách đãi ngộ.

1.Mục đích của phần phỏng vấn trong quá trình tuyển dụng:

a). Thu thập thông tin chi tiết về ứng viên:

- Để bổ sung và làm rõ thông tin đã thu thập từ các phương tiện tuyển dụng khác, phần phỏng vấn chủ trương cung cấp các thông tin cụ thể, đầy đủ và sát sao hơn.

- Qua cuộc phỏng vấn, doanh nghiệp có thể thu thập thông tin liên quan đến ứng viên, như mức độ hiểu biết về công việc, tinh thần làm việc, kỹ năng, năng khiếu, động cơ, quá trình làm việc trước đây, tài năng, trí thông minh, khả năng phán đoán, diện mạo, tác phong, tính cách, khả năng giao tiếp và hợp tác với người khác, cũng như các hạn chế.

b). Giới thiệu về doanh nghiệp:

- Qua cuộc phỏng vấn, nhà tuyển dụng có cơ hội giới thiệu doanh nghiệp mình, giúp ứng viên có cái nhìn rõ ràng hơn về các yếu điểm mạnh và lợi thế của doanh nghiệp.

- Trong quá trình phỏng vấn, nhà tuyển dụng có thể cung cấp cho ứng viên thông tin về doanh nghiệp, bao gồm mục tiêu của doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức quản lý, chính sách nhân sự, cơ hội thăng tiến, thách thức tiềm năng, và điều kiện làm việc.

2. Người phụ trách quá trình phỏng vấn

Chính sách ứng dụng trong việc chọn người thực hiện phỏng vấn có sự biến đổi tùy theo từng doanh nghiệp. Việc quyết định ai sẽ đảm nhận vai trò người phỏng vấn phụ thuộc vào loại công việc hoặc chức vụ mà ứng viên sẽ đảm nhiệm.

Đối với các vị trí hoặc chức vụ quan trọng và có tầm ảnh hưởng, thường thì Tổng Giám đốc sẽ tiến hành cả phần phỏng vấn sơ bộ và phần phỏng vấn chi tiết.

Tuy nhiên, đối với những vị trí hoặc công việc không mang tính quyết định quan trọng, Tổng Giám đốc thường không tham gia vào quá trình phỏng vấn, mà chỉ đóng vai trò phê duyệt quyết định chọn ứng viên.

Với các ứng viên dự tuyển cho các vị trí cấp thấp, người có trách nhiệm trực tiếp đối với ứng viên trong tương lai thường sẽ thực hiện phần phỏng vấn. Điều này là phù hợp vì họ hiểu rõ nhu cầu của bộ phận và đặc điểm của ứng viên phù hợp với hoạt động của bộ phận và cả doanh nghiệp.

Ngày nay, để tránh những thiếu sót trong quá trình phỏng vấn, nhiều doanh nghiệp đã chú trọng đào tạo chuyên sâu về kỹ năng phỏng vấn. Việc huấn luyện những chuyên gia phỏng vấn là cần thiết, vì khi được đào tạo, những chuyên gia này có khả năng tóm tắt những điểm quan trọng cần biết, diễn giải một cách rõ ràng, hợp tác và chứng minh, đồng thời tránh được những thiếu sót, từ đó đưa ra những đánh giá khách quan về ứng viên.

Để đảm bảo hiệu quả trong công tác phỏng vấn, doanh nghiệp cần tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng cho Tổng Giám đốc, Giám đốc Nhân sự và Trưởng bộ phận.

3. Các hình thức phỏng vấn

Hình thức phỏng vấn không chỉ dẫn: Hình thức kiểu nói chuyện, không có bảng câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn công việc và hồ sơ ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu và những điểm chưa rõ, cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Người phỏng vấn có thể hỏi những câu hỏi chung chung như: "Hãy nói cho tôi biết về kinh nghiệm của anh (chị) trong công việc cũ", "Hãy kể cho tôi nghe về những người đồng nghiệp của anh (chị) trong công việc cũ". Ứng viên được phép trình bày tự do, hầu như không bị gián đoạn, ngắt quãng. Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Người phỏng vấn có thể đặt ra những câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau trong cùng một vị trí công việc.

Phỏng vấn theo mẫu: Hình thức sử dụng bảng câu hỏi mẫu trong quá trình phỏng vấn ứng viên. Các câu hỏi thường được thiết kế trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng các yêu cầu công việc, tiêu chuẩn cần có của ứng viên và thường bao trùm lên tất cả những vấn đề quan trọng nhất cần tìm hiểu về ứng viên: Động cơ, thái độ, năng lực, khả năng giao tiếp, vv… Để nâng cao hiệu quả của phỏng vấn, đối với từng câu hỏi sẽ có các hướng dẫn cần tìm hiểu hoặc các thông tin cần biết về ứng viên.

Ví dụ với các câu hỏi: "Tại sao anh (chị) lại nộp đơn vào chức vụ này"? trong bảng câu hỏi thường có thể sẽ có các gợi ý:

a) Do muốn được học hỏi, thăng tiến trong nghề nghiệp
b) Do ước muốn danh tiếng, địa vị
c) Do tiền lương và các khoản thu nhập vật chất khác
d) Do tính chắc chắn, ổn định, an toàn cao của công việc

Các câu trả lời của ứng viên thường rất đa dạng, phong phú. Ví dụ, ứng viên có thể trả lời tôi muốn xin việc này vì:

- Danh nghiệp ở gần nhà, tiện cho sinh hoạt trong gia đình của tôi
- Tôi mới tốt nghiệp đại học, đọc báo, thấy quảng cáo công việc này phù hợp
- Tôi nghĩ công việc trong doanh nghiệp này rất thú vị, được tiếp xúc với những người có trình độ cao, được thường xuyên sử dụng ngoại ngữ và có cơ hội đi nhiều nơi, vv…

Phỏng vấn tình huống Hình thức người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống như trong thực tế người thực hiện công việc thường gặp và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc thực tế.

Ví dụ: Tình huống đặt ra đối với ứng viên vào công việc tiếp viên hàng không có thể là:

- Anh (chị) sẽ làm gì nếu trong lúc phục vụ, một hành khách sơ ý làm đổ ly nước trên tay anh (chị) vào một hành khách khác?
- Anh (chị) sẽ nói gì khi khách hàng phàn nàn về chuyến bay quốc tế bị chậm tới ba giờ?

Công việc càng đòi hỏi trách nhiệm cao và có tính thử thách cao, điều kiện làm việc đa dạng thì các tình huống trong phỏng vấn càng phong phú.

Phỏng vấn liên tục: Hình thức ứng viên bị nhiều người phỏng vấn liên tục, riêng biệt và không chính thức. Ứng viên không biết là mình đang bị phỏng vấn nên hành vi, cách nói năng dễ bộc lộ tính cách ứng viên một cách chân thật nhất. Hình thức này cho kết quả đáng tin cậy hơn so với hình thức phỏng vấn thuần túy không chỉ dẫn.

Phỏng vấn căng thẳng: làm cho ứng viên cảm thấy không được thoải mái, bị căng thẳng về tâm lý vì những câu hỏi có tính chất nặng nề, thô bạo hoặc những câu hỏi xoáy mạnh vào những điểm của yếu ứng viên. Loại phỏng vấn này

được xử dụng nhằm đánh giá mức độ nhạy cảm tâm lý, cách phản ứng, giải quyết vấn đề của ứng viên khi bị căng thẳng trong công việc.

Phỏng vấn nhóm: Hội đồng phỏng vấn hoặc phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thức thực hiện giống như một cuộc họp báo. Trong phỏng vấn thường sẽ có những câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Mỗi ứng viên đều nghe được câu trả lời của các ứng viên khác. Do đó, phỏng vấn viên có điều kiện tìm hiểu và đánh giá ứng viên chính xác hơn.

4. Nguyên tắc cơ bản trong phỏng vấn

Để đảm bảo tính khách quan, trung thực và hiệu quả của quá trình phỏng vấn, việc tuân theo các nguyên tắc sau là cần thiết:

☞ Chuẩn bị cẩn thận cho cuộc phỏng vấn: Trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn, cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng về thông tin về ứng viên, công việc, và các câu hỏi phỏng vấn. Điều này giúp đảm bảo cuộc phỏng vấn diễn ra suôn sẻ và hiệu quả.

☞ Lắng nghe và quan tâm: Khi phỏng vấn, cần lắng nghe kỹ ứng viên và quan tâm đến các biểu hiện thể hiện như thay đổi trong cử chỉ, cách ứng viên đối xử, hành động của họ. Điều này giúp hiểu sâu hơn về ứng viên và đánh giá tính cách, thái độ và khả năng giao tiếp của họ.

☞ Trả lời một cách trung thực: Người phỏng vấn cần trả lời trực tiếp các câu hỏi của ứng viên, cung cấp thông tin cần thiết mà không tiết lộ quan điểm cá nhân. Sự trung thực và trách nhiệm trong việc cung cấp thông tin là quan trọng để ứng viên có cái nhìn rõ ràng về vị trí và công việc.

☞ Sử dụng câu hỏi hiệu quả: Sử dụng các câu hỏi có hiệu quả và chính xác để đánh giá khả năng của ứng viên. Luôn kiểm soát nội dung và quá trình phỏng vấn để đảm bảo cuộc trao đổi diễn ra một cách hợp lý.

☞ Tập trung vào các yếu tố quan trọng: Trong quá trình phỏng vấn, cần tập trung vào việc đánh giá các khía cạnh quan trọng của ứng viên như khả năng làm việc nhóm, động cơ làm việc, kinh nghiệm thực tế và mức độ hiểu biết về công việc. Cẩn thận và kiên nhẫn trong việc xem xét thông tin trước khi đưa ra quyết định.

☞ Đào tạo và phát triển: Để nâng cao chất lượng phỏng vấn, cần thiết lập các chương trình đào tạo và huấn luyện định kỳ cho người phỏng vấn, đặc biệt là cho những người quản lý thường xuyên thực hiện việc phỏng vấn.

Bước 7: 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 địa chỉ trong hồ sơ xin việc), công tác xác minh điều tra sẽ 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, vv… công tác xác minh có thể yêu cầu cần tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch gia đình ứng viên.

Bước 8: 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 phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

Bước 9: Thử việc

Vì tránh trường hợp ứng viên đã có công việc làm tốt, muốn thử sức mình ở những doanh nghiệp khá 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, nếu mong đợi không được đáp ứng họ sẽ không làm việc cho tổ chức. Do đó, một số doanh nghiệp ra quyết định thử việc trước khi ra quyết định tuyển dụng

khi ứng viên được vào giai đoạn thử việc, trưởng phòng ban hoặc người quản lý bộ phận mà ứng viên được tuyển vào sẽ đảm nhiệm việc hướng dẫn và chỉ đạo công việc. Điều này đảm bảo rằng ứng viên mới có thể nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc và bắt đầu thực hiện nhiệm vụ được giao.

Bước 10: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi hoàn thành tất cả các bước trên và đảm bảo rằng thông tin tuyển dụng đã tuân theo đúng yêu cầu được đặt ra, hội đồng tuyển chọn sẽ tiến hành ra quyết định về việc tuyển dụng người xin việc. Quyết định này dựa trên phương pháp đánh giá chủ quan thông qua quá trình loại trừ dần và kết quả đánh giá từ các cuộc phỏng vấn,bài kiểm tra và quá trình thử việc.

Những quyết định này có căn cứ vào quá trình đánh giá chất lượng ứng viên dựa trên việc so sánh và phân tích thông tin đã thu thập từ các bước tuyển dụng. Điều này đảm bảo rằng những ứng viên được chọn đáp ứng tốt nhất với yêu cầu của vị trí công việc và phù hợp với môi trường làm việc của doanh nghiệp.

1.4 Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Đánh giá hiệu quả tuyển dụng là quá trình đo lường và đánh giá kết quả của các hoạt động tuyển dụng một cách toàn diện. Nhằm xác định xem liệu quá trình tuyển dụng đã đáp ứng được mục tiêu và nhu cầu của tổ chức hay không.

1.4.1 Các thước đo đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Bảng 1.1 Các thước đo đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Những tiêu chí hướng vào người tuyển dụng
Số cuộc phỏng vấn đã thực hiện
Chất lượng các cuộc phỏng vấn
Tỷ lệ phần trăm những người được giới thiệu đã được tuyển dụng
Tỷ lệ phần trăm những người được giới thiệu đã được tuyển dụng và làm việc tốt
Chi phí trên một cuộc phỏng vấn
Những tiêu chí hướng vào phương pháp tuyển dụng
Số lượng đơn xin việc đã nộp
Số lượng đơn xin đạt tiêu chuẩn
Chi phí trên một đơn nộp
Thời gian cần thiết để có người nộp đơn
Chi phí trên một người được tuyển dụng
Chất lượng nhân viên được tuyển dụng
Tính xác thực của quy trình tuyển dụng

Nguồn: Theo Geoge T.Minkouvich và John W.Boudreau

1.4.2 Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Trong quá trình tuyển dụng, mỗi ứng viên có thể đối diện với 4 khả năng khác nhau có thể xảy ra:

Bảng 1.2 Bảng ra 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)*Đánh giá quá cao

Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực- Trần Kim Dung(2018)

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018):

Ô(1), (3) chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: Tuyển ứng viên có năng lực thực hiện tốt công việc và loại bỏ được đúng ứng viên không có năng lực hoặc không phù hợp công việc đang tuyển dụng.

Ô số (2) là nhà quản trị đã đánh giá năng lực của ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể là do một biểu hiện sơ suất gì đó của ứng viên, nó có thể liên quan hoặc không liên quan đến khả năng thực hiện công việc. Chính vì những điều đó đã làm cho nhà tuyển dụng không hài lòng và ứng viên bị loại. Trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và rất khó để đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do nhà tuyển dụng đã để lỡ mất một ứng viên giỏi, trừ khi ứng viên đó trở thành một người nổi tiếng sau này.

Trong ô số (4) nhà tuyển dụng đã đánh giá ứng viên quá cao, thu nhận vào trong doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp và mức độ thực hiện công việc chỉ đạt ở mức thấp. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, tính cách hoặc một yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng tốt đối với nhà tuyển dụng hoặc ứng viên rất khéo léo trong việc che giấu điểm yếu của mình và cũng có thể là do nhà tuyển dụng chưa có kinh nghiệm cao trong việc đánh giá, tuyển chọn. Thiệt hại do việc đánh giá quá cao về ứng viên có thể được thấy rõ qua quá trình thực hiện công việc của ứng viên, tốn chi phí phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỹ luật lao động, vv… của nhân viên đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

Để thực hiện quá trình tuyển dụng một cách hiệu quả, các doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá hiệu suất của công việc tuyển dụng dựa trên các yếu tố sau:

- Đo lường số tiền doanh nghiệp đã bỏ ra để thực hiện hoạt động tuyển dụng. Các khoản chi phí này bao gồm chi phí cho việc thuê dịch vụ tuyển dụng và quảng cáo. Quan trọng là xem xét tính hợp lý của các chi phí này và khả năng cắt giảm chúng.

- Đánh giá số lượng hồ sơ xin việc mà doanh nghiệp nhận được. Các hồ sơ này có đáp ứng đủ tiêu chuẩn mà doanh nghiệp đề ra hay không cũng cần được xem xét.

- Xem xét sự chênh lệch giữa số lượng nhân viên cần tuyển và số lượng nhân viên đã thực sự được tuyển dụng.

- Đo lường tỷ lệ ứng viên chấp nhận và từ chối việc làm với mức lương nhất định. Điều này sẽ giúp đánh giá mức độ hấp dẫn của vị trí công việc và lương bổng.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của những nhân viên được tuyển dụng mới. Việc này sẽ giúp đảm bảo rằng họ thực sự đóng góp vào hoạt động của tổ chức.

- Xem xét tỷ lệ nhân viên mới thôi việc sau thời gian ngắn. Điều này có thể đánh giá mức độ phù hợp giữa ứng viên và vị trí công việc.

- Đánh giá số lượng hồ sơ xin việc đến từ các nguồn tuyển dụng khác nhau và chất lượng của chúng. Mục tiêu là lựa chọn các nguồn tuyển dụng phù hợp và loại bỏ những kênh không cần thiết.

Trong việc tuyển dụng nhân lực, để đạt được kết quả tốt, cần chú ý đến tính khách quan của nhà tuyển dụng trong quá trình lựa chọn ứng viên. Đồng thời, ứng viên cũng cần nắm vững thông tin về bản thân, dự đoán chính xác khả năng thực hiện công việc tương lai, điểm mạnh và điểm yếu của mình. Nhà quản trị cần xem xét kết quả của quá trình tuyển dụng để rút ra kinh nghiệm, và từ đó đề xuất các chính sách và biện pháp để nâng cao hiệu quả tuyển dụng trong tương lai.

1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018): có 5 yếu tố có thể hạn chế khả năng tuyển thu hút ứng viên tốt nhất cho công việc trong tổ chức, doanh nghiệp:

☞ Bản thân công việc không hấp dẫn, những công việc bị đánh giá là nhàm chán, thu nhập thấp, ít cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí xã hội thấp, vv… Sẽ khó thu hút được ứng viên giỏi. Nhiều khi ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế, thất nghiệp gia tăng, việc làm khó kiếm, cũng có nhiều người cương quyết từ chối, không chấp nhận những công việc như vậy.

☞ Doanh nghiệp không hấp dẫn. Mặc dù ứng viên thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng, vv… Của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và có khó khăn thu hút được những ứng viên giỏi

☞ Chính sách cán bộ của doanh nghiệp. những doanh nghiệp theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự mình hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.

☞ Những chính sách, quy định của nhà nước như quy định về hộ khẩu thường trú, mức lương, vv… Của lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn nhất định cũng có thể hạn chế khả năng thu hút được những lao động giỏi cho doanh nghiệp.

☞ Tổ chức, doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã trình bày một cách có hệ thống một số kiến thức lý thuyết cơ bản liên quan đến quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp. Từ việc giải thích các khái niệm, mục tiêu, vai trò cho đến việc đề cập đến các khía cạnh cơ bản của hoạt động này. Điều này cung cấp nền tảng quan trọng để một phần nhỏ có thể tiếp cận và hiểu về quá trình tuyển dụng trong Công ty Cổ phần Tổng Công ty May Đồng Nai một cách khoa học và chính xác ở chương sau.

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI TỔNG CÔNG TY MAY ĐỒNG NAI

2.1 Giới thiệu sơ lược về Tổng Công ty May Đồng Nai

- **Tên Tiếng Việt:** CTCP TỔNG CÔNG TY MAY ĐỒNG NAI
- **Tên Tiếng Anh:** DONG NAI GARMENT CORPORATION
- **Tên Viết Tắt:** DONAGAMEX
- **Tên giao dịch khác bằng tiếng việt:** TỔNG CÔNG TY MAY ĐỒNG NAI
- **Ngành Hàng: Dệt may**
- **Thương hiệu:**

Hình 2.1: logo công ty

Nguồn: Tài liệu công ty

- **Địa chỉ:** Đường số 2 – Khu Công Nghiệp Biên Hòa 1 – Biên Hòa – Đồng Nai – Việt Nam
- **Điện thoại:** (0251).3826141
- **Fax:** (0251).3826141
- **Email:** donagamex@donagamex.com.vn
- **Website:** http://www.donagamex.com.vn
- **Đại diện pháp lý:** Tổng giám đốc Bùi Thế Kích

Nguồn: Tài liệu công ty

Sơ đồ 2.1: sơ đồ vị trí

2.1.1 Tầm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi:

2.1.1.1 Tầm nhìn:

Bằng khát khao và làm việc sáng tạo từng ngày, chúng tôi tạo ra những sản phẩm có giá trị vượt trội gắn liền với chiến lược phát triển bền vững.

2.1.1.2 Sứ mệnh:

Nâng cao tiềm lực kinh tế và chất lượng cuộc sống cộng đồng thông qua việc cung ứng các sản phẩm dịch vụ có chất lượng vượt trội. “Làm hài lòng khách hàng” là chuẩn mực và không ngừng hoàn thiện.

2.1.1.3 Giá trị cốt lõi:

Tạo ra một môi trường làm việc an toàn về mọi mặt và mang lại hiệu quả cao. Đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng bằng tất cả các giải pháp. Đến với DONAGAMEX quý khách hàng sẽ luôn hài lòng bởi giá cả cạnh tranh, đáp ứng được các yêu cầu của về chất lượng và thời gian giao hàng.

2.1.2 Qui mô, sản phẩm

2.1.2.1 Quy Mô Hoạt Động

Tổng công ty Đồng Nai hiện nay có đến hơn 2.000 nhân lực bao gồm nhân viên, cán bộ, quản lý,… làm việc cho tất cả các công ty liên kết và công ty tổng, bên cạnh đó còn có hơn 11 xí nghiệp trực thuộc công ty. Công ty còn mở rộng sản xuất đến các vùng xa trung tâm thành phố lớn để thu hút ngày càng nhiều lực lượng hơn nữa, góp phần thúc đẩy sự phủ sóng của công ty lên toàn quốc.

Cơ sở vật chất:

- **Nhân lực**

Hiện nay tổng số nhân lực đang lao động tại công ty có đến 1.700 nhân công có tay nghề cao do đảm nhận vị trí làm việc lâu năm, cũng như trình độ đào tạo đầu vào của công ty tăng khả năng thích nghi công việc tốt cho nhân viên.

- **Máy móc thiết bị**

Trang thiết bị ngành may mặc hiện đại và tân tiến, đảm bảo khả năng vận hành nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu theo đúng tiêu chuẩn chất lượng cho khách hàng yêu cầu. Số lượng lên đến hơn 2.500 thiết bị máy móc các loại, một số được lắp ráp trong nước, còn lại điều nhập khẩu và sử dụng ở các quốc gia phát triên như Nhật, Mỹ, Anh, Đức, Hàn, Đài Loan,…

- **Nhà máy trực thuộc và điều hành**

➢ 11 xí nghiệp may trực thuộc công ty khép kín đến khi hoàn thành sản phẩm với tổng diện tích lên đến hàng trăm ngàn mét vuông.

➢ 8 đơn vị trực thuộc công ty

➢ 1 xưởng thêu vi tính, cắt layer

➢ 1 xưởng ép keo

➢ 1 xưởng chuyên chần bông

- **Diện tích**

Diện tích đất đai: 200.000m², trong đó:

➢ Diện tích nhà xưởng bao gồm: 100.000m² bao gồm các khu công nghệ cao và và 1 tòa nhà 4 tầng diện tích 8.000m²

➢ Đường dành cho nội bộ, sân bãi: 16.000m²

➢ Đất trống, đất cây xanh: 27.000m²

➢ Ngoài ra còn có các khu vực kinh doanh khác.

- **Khả năng sản xuất**

Mỗi năm doanh nghiệp sản xuất :

➢ 1.500.000 Jacket, áo khoác

➢ 2.000.000 Áo sơmi

➢ 1.200.000 Quần

➢ 600.000 Áo vest

➢ 600.000 Đồng phục nữ

➢ Bộ lao động, đồ bảo hộ

➢ 800.000 Sản phẩm thời trang các loại

Nhiều năm nay, sản phẩm của công ty đã có mặt tại thị trường các nước: Nhật, Mỹ, Châu Âu, Canada, Hồng Kông, Đài Loan, Hàn Quốc, Úc, Nga. Chúng tôi sẵn sàng hợp tác với các đơn vị trong và ngoài nước trong lĩnh vực xuất khẩu và gia công hàng may mặc.

2.1.2.2 Sản phẩm:

➢ Sản phẩm thời trang: jacket 3 lớp gòn, Jacket 3 lớp trẻ em, Jacket nam 2 lớp, Jacket nữ 2 lớp, Jacket nam 2 lớp lông vịt.

➢ Sản phẩm y tế: đồ bảo hộ y tế, găng tay y tế, mũ y tế.

➢ Sản phẩm công nghệ cao: áo khoác quạt gió.

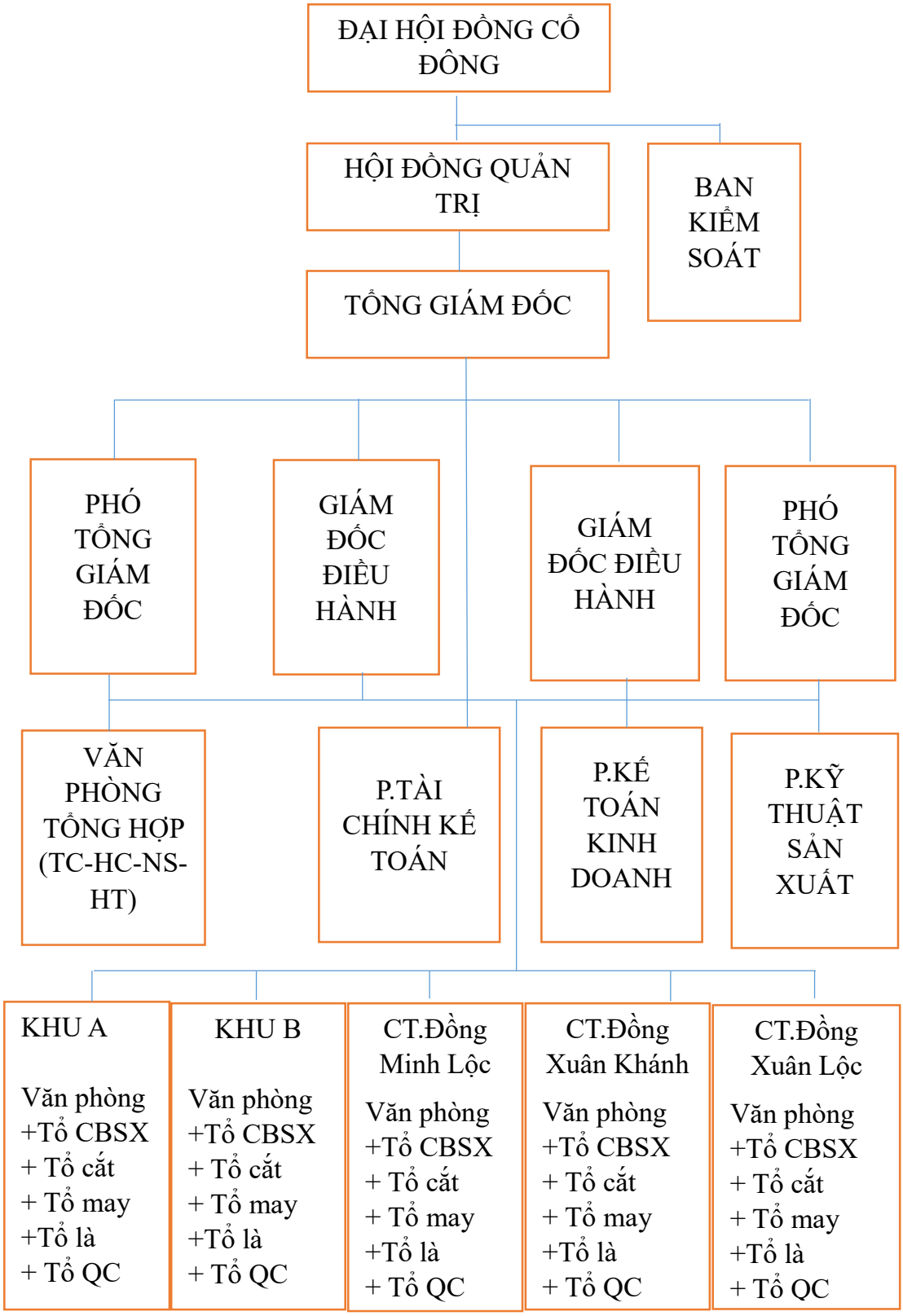
➢ Sản phẩm túi đựng: túi vải không dệt.

➢ Các sản phẩm khác.

2.1.3 Mục tiêu phát triển chủ yếu của tổng công ty may Đồng Nai:

- Tốc độ tăng trưởng giai đoạn 5 năm có mức bình quân hằng năm tăng 10 – 15%
- Hiệu quả sản xuất kinh doanh hàng năm duy trì có lợi nhuận tích lũy, bảo toàn và phát triển vốn.
- Hoạt động theo mô hình Tổng Công ty hiệu quả, đạt doanh thu hàng năm trên 1000 tỷ đồng.
- Tập trung đầu tư mở rộng tại Cụm CN Hưng Lộc do Tổng Công ty làm chủ đầu tư.
- Đảm bảo hài hòa 4 lợi ích: Mức thu nhập bình quân người lao động đủ để đáp ứng cuộc sống của bản thân và một người phụ thuộc; mức chi cổ tức cho cổ đông cao hơn mức gửi tiết kiệm Ngân hàng; đóng góp ngân sách Nhà nước đúng quy định; duy trì lợi nhuận tích lũy để gia tăng giá trị cổ phiếu và phát triển Tổng Công ty bền vững.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức Tổng Công ty May Đồng Nai:



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức

Nguồn: Báo cáo thường niên Donagamex

❖ **Dưới đây là diễn giải sơ đồ tổ chức về các phòng ban và chức danh trong Tổng Công ty May Đồng Nai:**

Đại hội đồng cổ đông: là cơ quan có thẩm quyền cao nhất tại công ty, có nhiệm vụ thông qua các báo cáo của Hội đồng quản trị về tình hình hoạt động kinh doanh; quyết định các chiến lược, phương án, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và đầu tư, tiến hành thảo luận thông qua bổ sung, sửa đổi điều lệ công ty; bầu bãi nhiệm Hội đồng quản trị, ban kiểm soát và quyết định bộ máy tổ chức của công ty.

Hội đồng quản trị: là cơ quan quyền lực cao nhất ở công ty, có trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông cùng kỳ, có toàn quyền nhân danh công ty trừ các vấn đề thuộc thẩm quyền Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị có trách nhiệm bổ nhiệm, bãi nhiệm, cách chức Tổng giám đốc và các bộ phận quản lý thuộc phạm vi quản lý của Hội đồng quản trị.

Ban kiểm soát: là tổ chức thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành của công ty. Ban kiểm soát do đại hội cổ đông bầu ra và chịu trách nhiệm trước cổ đông và pháp luật về những kết quả của ban giám dốc công ty.

Tổng giám đốc: có trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Gồm có: Văn phòng nghiệp vụ tổng hợp, phòng tài chính kế toán, phòng kinh doanh, phòng kế hoạch xuất nhập khẩu, phòng kỹ thuật sản xuất, ngoài ra còn có các khu xí nghiệp sản xuất và các văn phòng chi nhánh đặt tại Hồ Chí Minh và Hà Nội.

Văn phòng nghiệp vụ tổng hợp: phụ trách nhân sự, điều động tuyển dụng lao động theo yêu cầu của sản xuất kinh doanh, kiểm tra việc chấp nhận hành qui chế làm việc và tuân thủ nội qui của công ty. Thực hiện kế hoạch tiền lương, tiền thưởng cho CNV, sắp xếp kì nghỉ phép hàng năm.

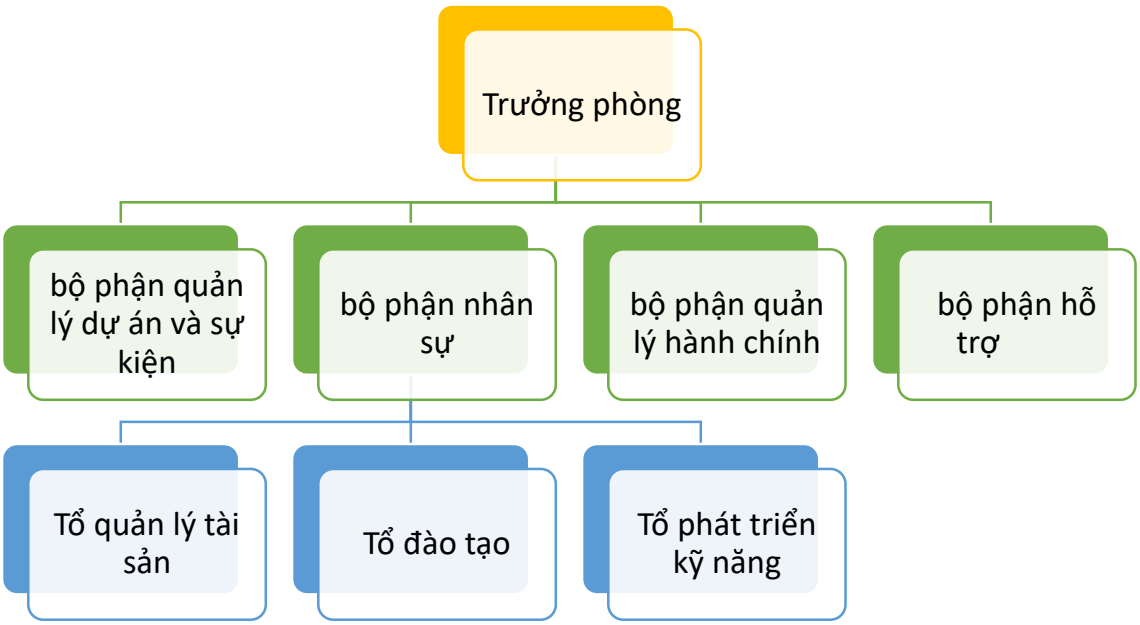
Phòng tài chính - kế toán: Quản lý toàn bộ nguồn tài chính của công ty, đáp ứng kịp thời về vốn và thu hồi vốn nhanh chóng, hạn chế tối đa tình hình ứ đọng và chiếm dụng vốn. Chịu trách nhiệm về việc ghi sổ sách kế toán, phản ánh trung thực các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, xác định kết quả kinh doanh. Tham mưu cho Tổng Giám Đốc về các hoạt động sử dụng vốn, tài sản, vật tư, hàng hóa của công ty.

Phòng kế toán kinh doanh: theo dõi quản lý việc thực hiện tất cả các hợp đồng kinh doanh. Duy trì và thiết lập mối quan hệ với khách hàng truyền thống của Công ty. Bên cạnh đó, phòng có nhiệm vụ cố vấn cho Tổng giám đốc về công tác đối ngoại bao gồm việc thanh toán tiền hàng với khách hàng, bảo hiểm, áp dụng Luật Thương Mại quốc tế. Nghiên cứu và tham mưu thực hiện các chính sách của nhà nước về quản lý hàng hóa xuất nhập khẩu, chính sách bảo hộ nhà nước.

Tìm kiếm khách hàng trong nước, sản xuất hàng phục vụ tiêu dùng trong nước.Kinh doanh, mua bán ủy thác, xây dựng thương hiệu trong nước. 12 Lập kế hoạch sản xuất kiểm tra đôn đốc thực hiện kế hoạch ở các xí nghiệp ở Công ty. Nắm vững tình hình nguyên phụ liệu của từng kế hoạch được gởi đến, cấp phát nguyên phụ liệu cho các xí nghiệp theo đúng kế hoạch.Tổ chức thu hồi các loại vật tư, phế phẩm, phế liệu, vải đầu tấm… để chế biến sản phẩm hoặc tiêu thụ dưới dạng phế phẩm. Đồng thời tham mưu với Tổng Giám Đốc về công tác tổ chức đánh giá chất lượng nội bộ theo hệ thống Iso:9001-2000, kiểm tra các quá trình liên quan đến sản xuất tạo ra sản phẩm của Công ty.

Phòng kỹ thuật sản xuất: Nghiên cứu thiết kế mẫu mã cho sản phẩm của Công ty, tìm phương án thực hiện tối ưu khi gia công sản phẩm cho kế hoạch, đề ra phương án thực hiện các mẫu, thực hiện thử mẫu mã và lên thông số kỹ thuật cho các mẫu thiết kế để đưa vào sản xuất. Tiếp nhận, phân tích các thông tin khoa học, công nghệ mới nhất và xây dựng, quản lý các quy trình, quy phạm tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng của sản phẩm.

2.1.5 Giới thiệu phòng Nghiệp vụ tổng hợp



Sơ đồ 2.3: Sơ đồ phòng nghiệp vụ tổng hợp

Nguồn: Phòng nghiệp vụ tổng hợp

Phòng nghiệp vụ tổng hợp của Tổng Công ty May Đồng Nai là một bộ phận quan trọng trong tổ chức. Phòng này chịu trách nhiệm hỗ trợ và quản lý các hoạt động tổng hợp của công ty, đảm bảo sự suôn sẻ và hiệu quả của các quy trình nội bộ.

Phòng nghiệp vụ tổng hợp thường có các nhiệm vụ sau:

- Quản lý hồ sơ và tài liệu: Phòng này đảm nhận việc quản lý và tổ chức hồ sơ, tài liệu của công ty. Họ đảm bảo rằng thông tin được lưu trữ và truy xuất một cách hiệu quả, đồng thời tuân thủ các quy định về bảo mật và bảo vệ thông tin.

- Xử lý thông tin: Phòng nghiệp vụ tổng hợp có trách nhiệm xử lý thông tin nội bộ của công ty. Điều này bao gồm thu thập, phân loại và gửi thông tin đến các bộ phận khác trong tổ chức theo yêu cầu.

- Hỗ trợ hành chính: Phòng này thường đảm nhận các nhiệm vụ hành chính như quản lý lịch làm việc, đặt phòng họp, quản lý văn phòng phẩm và tiếp nhận và chuyển tiếp cuộc gọi đến.

- Tổ chức sự kiện: Phòng nghiệp vụ tổng hợp thường được liên kết với việc tổ chức sự kiện và hội thảo của công ty. Họ đảm bảo rằng các sự kiện được chuẩn bị và triển khai một cách suôn sẻ, bao gồm việc đặt chỗ, lưu trữ và quản lý các tài liệu liên quan.

- Bộ phận nhân sự: tổ chức tuyển dụng nhân viên mới, đào tạo, lương thưởng, thử việc và việc làm thêm cho công ty.

2.1.7 Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh

Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty May đồng Nai 3 năm gần nhất:

Bảng 2.1: Bảng phân tích kết quả sản xuất kinh doanh Donagamex

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,465,445,396,055	683,561,096,842	931,171,923,412
Giá vốn hàng bán	1,210,918,829,115	629,222,921,095	865,797,371,024
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	254,526,566,940	54,338,175,747	65,374,552,388
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	122,611,769,764	5,129,271,987	10,149,300,351
Tổng lợi nhuận kết toán trước thuế	89,735,592,445	5,031,177,858	12,670,038,114
Lợi nhuận sau thuế	72,941,704,609	3,811,795,305	9,901,831,279

Nguồn: Báo cáo tài chính DONAGAMEX

Nhận xét:

Dựa vào số liệu Tổng Công ty May Đồng Nai có thể thấy sự tăng trưởng không đều trong 3 năm gần đây:

- Đối với Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ:

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ có xu hướng giảm, năm 2020 mức doanh thu là 1,465,445,396,055 giảm 781,884,299,213 triệu VNĐ vào năm 2021. Sự giảm doanh thu có thể là kết quả của nhiều yếu tố như ảnh hưởng đại dịch bệnh COVID-19, suy thoái kinh tế hoặc biến động thị trường. tuy nhiên, công ty đã cố gắng khắc phục và phục hồi lại nền kinh tế nhanh chóng, tăng 247,610,826,570 tỷ VNĐ vào năm 2022. Có thể thấy, Tổng Công ty May Đồng Nai đã có phương pháp khắc phục hiệu quả.

- Đối với chi phí DONAGAMEX bao gồm giá vốn hàng bán

Giá vốn là số tiền mà công ty chi trả để sản xuất và cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ. Có thể thấy rằng Giá vốn hàng bán năm 2020 là 1,210,918,829,115 VNĐ, giảm mạnh 581,695,908,020 VNĐ ở năm 2021 và giảm 345,121,458,091 VNĐ ở năm 2022. Việc giảm giá vốn có thể được giải thích bằng việc công ty đã tối ưu hóa quy trình sản xuất, kiểm soát chi phí hoặc đàm phán giá cả tốt hơn với nhà cung cấp. Tuy nhiên, cần xem xét mức độ tăng giảm giá vốn so với sự biến động của doanh thu để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty.

Chi phí tài chính tăng liên tục từ năm 2020 đến năm 2022. Chi phí tài chính tăng cho thấy công ty đã tăng cường hoạt động tài chính, có thể là do việc vay vốn hoặc quản lý rủi ro tài chính. Điều này có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty, cần quan tâm đến việc kiểm soát và tối ưu hóa chi phí tài chính.

Chi phí bán hàng giảm mạnh từ năm 2020 đến năm 2021 giảm 77,586,601,661 VNĐ do lượng hàng bán giảm mạnh vì ảnh hưởng dịch bệnh, nhưng sau đó đã ổn định ở mức thấp trong năm 2022. Có thể là do công ty đang ổn định lại hoạt động bán hàng đạt được sự hiệu quả trong việc quản lý chi phí và cải thiện hoạt động bán hàng.

- Đối với lợi nhuận trước và sau thuế

Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ là kết quả khi lấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ trừ giá vốn hàng bán. Năm 2020 so với năm 2021 giảm 200,188,391,193 VNĐ, năm 2020 so với năm 2022 giảm 189,152,014,552 VNĐ.

Lợi nhuận kết toán trước thuế năm 2020 so với năm năm 2021 giảm 84,704,414,587 VNĐ, năm 2020 so với năm 2022 giảm 77,065,554,331VNĐ. Đây là thách thức mà Tổng Công ty May Đồng Nai sự giảm mạnh lợi nhuận trước thuế cho thấy năm 2021 công ty đang gặp phải khủng hoảng, Tuy có dấu hiệu tăng ở năm 2022 nhưng còn quá nhỏ so với năm 2020.

Lợi nhuận sau thuế là khoản lợi nhuận mà công ty thu được sau khi trừ đi các khoản thuế. Lợi nhuận năm 2020 là cao nhất lời 72,941,704,609 VNĐ. sau đó, giảm mạnh còn 3,811,795,305 VNĐ năm 2021 và 9,901,831,297 VNĐ năm 2022. Cho thấy công ty đã có hướng khắc phục tình hình ở năm 2022 nhưng chưa thật sự hiệu quả.

- Trong năm gần nhất, Tổng Công ty May Đồng Nai đã trải qua biến cố lớn là Dịch CIVID-19 ảnh hưởng nghiêm trọng đến vận hành công ty. Mặc dù gặp nhiều khó khăn nhưng công ty đã có hướng khắc phục kịp thời và đang trong quá trình phục hồi tích cực.

2.2 Phân tích thực trạng tuyển dụng tại Tổng Công ty May Đồng Nai

2.2.1 Cơ cấu lao động của công ty

Trong hoạt động sản xuất và kinh doanh, Tổng Công ty May Đồng Nai đã nhận thức rằng con người đóng vai trò cực kỳ quan trọng và là yếu tố quyết định đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Với mục tiêu tạo ra hiệu quả tối đa, công ty đã đặt sự chú trọng vào việc phân công, bố trí lao động và phân chia các nhóm lao động như sau:

+ **Nhân viên sản xuất:** Bao gồm công nhân may, làm việc trực tiếp trên dây chuyền sản xuất để gia công các sản phẩm may mặc.

+ **Quản lý sản xuất:** Bao gồm các kỹ sư công nghệ may, nhà quản lý sản xuất và điều hành, người giám ssát chất lượng, kỹ thuật viên và các nhân viên có trách nhiệm quản lý quá trình sản xuất.

+ **Phụ trợ sản xuất:** Bao gồm các công việc hỗ trợ như vận chuyển, lưu trữ, kiểm soát kho, bảo trì thiết bị và các công việc khác liên quan đến quá trình sản xuất.

+ **Nhân viên kỹ thuật:** Bao gồm các kỹ thuật viên chuyên về máy móc, kỹ thuật sửa chữa, và các chuyên gia có kiến thức về công nghệ may mặc.

+ **Nhân viên kinh doanh:** Bao gồm các nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng, và các nhân viên liên quan đến hoạt động kinh doanh và tiếp thị.

Báo cáo này sẽ phân tích tổng số lao động, trình độ lao động và kết cấu lao động của công ty, nhằm cung cấp thông tin quan trọng cho quá trình tuyển dụng và quản lý nhân sự.

2.2.2 Trình độ lao động

Bảng 2.2: Thống kê về trình độ học vấn của nhân viên trong công ty

Đơn vị: Người

Trình độ lao động	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
Cao đẳng trở lên	324	17.3	322	21.1	467	25.6
Trung cấp, lành nghề	1,102	58.7	823	54	835	45.8
Sơ cấp (lao động phổ thông)	450	24	380	24.9	520	28.6
Tổng số	1876	100	1525	100	1822	100

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Nhận xét:

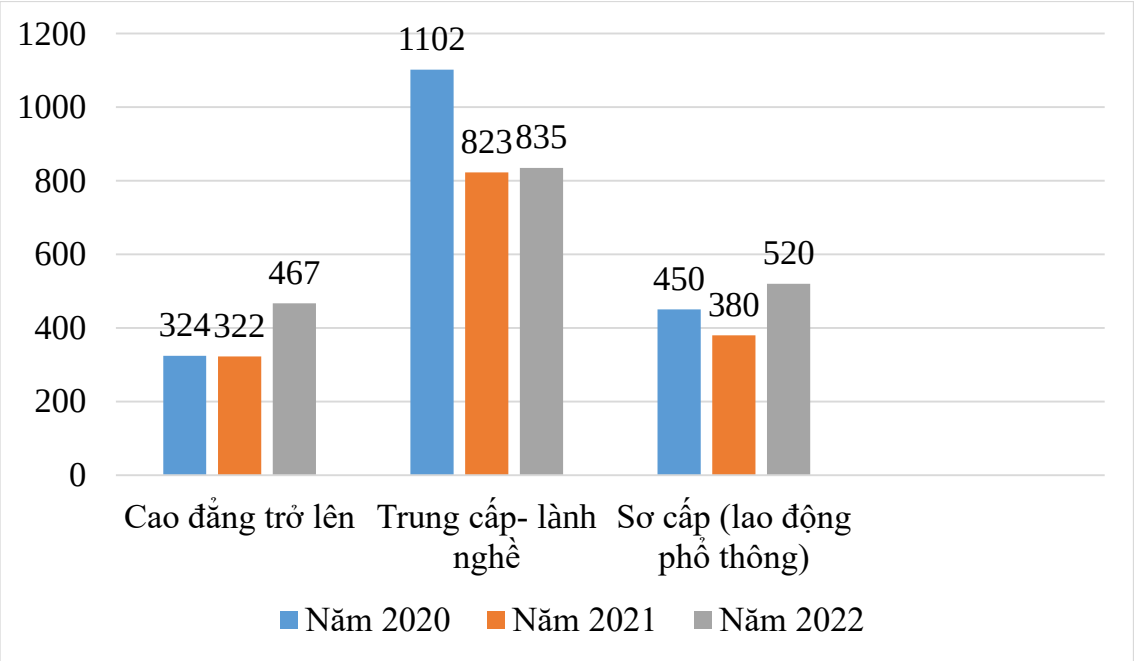
Thông qua biểu đồ cột về trình độ lao động DONAGAMEX có thể thấy rằng sự biến động nhân sự theo trình độ trong công ty là đáng kể.

Lao động có trình độ Cao Đẳng trở lên năm 2022 tăng 145 người so với năm 2021. So với năm 2020 nhân sự có trình độ Cao Đẳng trở lên tăng 143 người. Điều đáng chú ý ở đây là mức tăng này diễn ra ổn định sau giai đoạn đại dịch COVID-19 và cuộc khủng hoảng kinh tế. Điều này thể hiện mức độ ổn định và sự tăng trưởng bền vững của nhóm nhân sự này trong bối cảnh biến động mạnh mẽ.

Lao động có trình độ Trung Cấp – Lành nghề năm 2022 tăng 12 người so với năm 2021, so với năm 2020 giảm 267 người.

Nhóm lao động phổ thông, đại diện cho những người lao động cơ bản nhất trong công ty, cũng đã có sự tăng trưởng. Năm 2022 tăng 140 người so với năm 2021, so với năm 2020 tăng 70 người. Tuy nhiên, sự tăng này không phản ánh một sự hiệu quả tương xứng từ phía ban lãnh đạo công ty trong việc tăng cường trình độ của nhân viên.

Thông qua việc phân tích biểu đồ, chúng ta có cái nhìn sâu hơn về sự biến động của nhân sự theo trình độ tại DONAGAMEX. Các thay đổi này phản ánh cả sự ổn định và thách thức trong việc quản lý và phát triển nhân sự trong các thời kỳ biến đổi.



Biểu đồ 2.1: Trình độ học vấn của nhân viên trong công ty

2.2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.3: Thống kê về giới tính nhân viên trong công ty

Đơn vị: Người

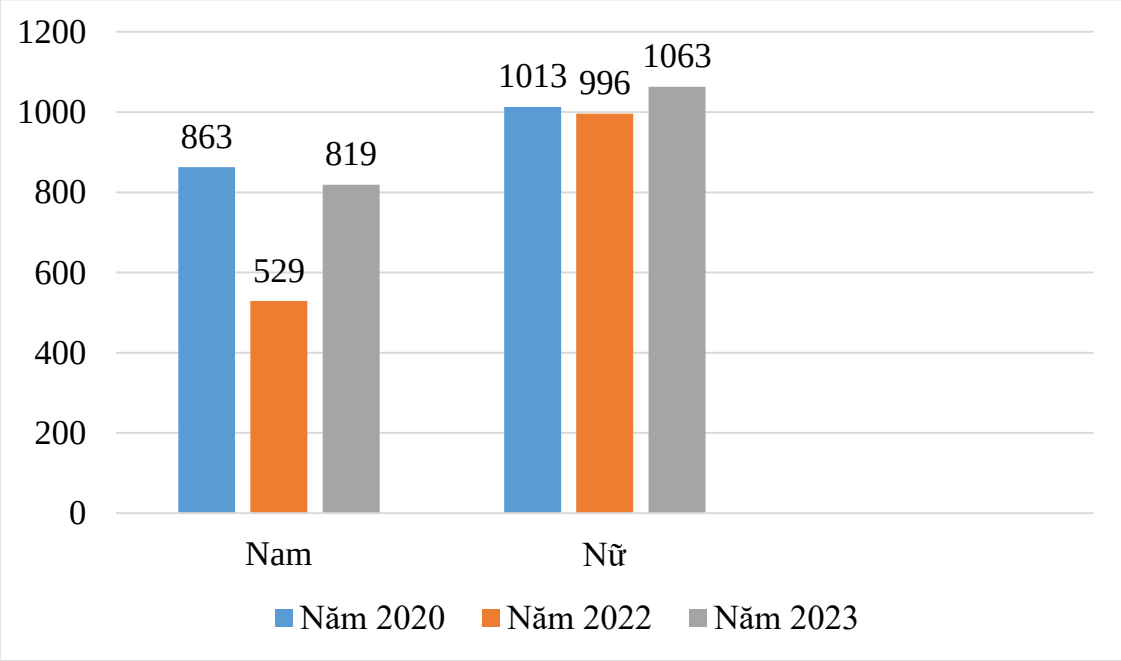
Giới tính	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỉ lệ(%)	Số lượng	Tỉ lệ(%)	Số lượng	Tỉ lệ(%)
Nam	863	46	529	34.7	819	45
Nữ	1,013	54	996	65.3	1,063	55
Tổng	1876	100	1525	100	1822	100

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Dựa vào dữ liệu trong bảng, chúng ta có thể thấy nhận xét sau:

Trong khoảng thời gian từ 2020 đến 2022, tỷ lệ nhân viên nữ vẫn duy trì mức cao hơn so với tỷ lệ nhân viên nam. Số lượng nhân viên nam có sự tăng giảm không đều từ năm 2020 đến 2022, tăng 290 người so với năm 2021 và giảm 44 nhân sự so với năm 2020. Trong khi đó, số lượng nhân viên nữ năm 2022 là 1063 người, tăng thêm 67 người so với năm 2021 và tăng 50 người so với năm 2020.

Có thể thấy rõ ràng rằng sự biến đổi tỷ lệ nhân viên nam và nữ trong Tổng Công ty May Đồng Nai diễn ra theo một hướng tương đối cân đối vào năm 2020. Tỷ lệ giữa nam và nữ trong ngành công nghiệp may vẫn duy trì ổn định, với tỷ lệ nhân viên nữ vượt trội. Sự chênh lệch này có thể xuất phát từ nhiều yếu tố như sự ưa thích, truyền thống, cũng như các yếu tố xã hội và văn hóa khác nhau mà ảnh hưởng đến sự lựa chọn của nam và nữ trong việc tham gia vào ngành công nghiệp.



Biểu đồ 2.2: thống kê lao động theo giới tính

2.2.4 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.4: Thống kê độ tuổi lao động của nhân viên trong công ty

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
	Số lượng	Số lượng	Số lượng
20-30	568	498	690
30-40	956	802	870
Trên 40	352	225	262
Tổng	1876	1525	1822

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

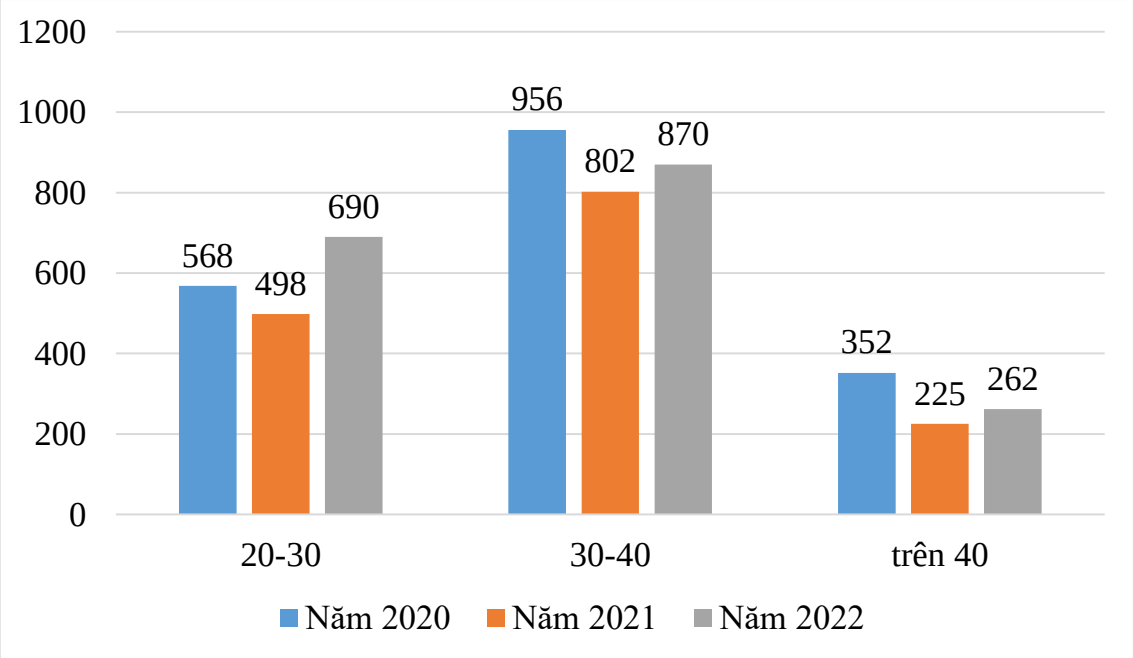
Nhận xét:

Từ biểu đồ ta dễ dàng nhận thấy sự tăng giảm không đều về cơ cấu lao động theo độ tuổi.

- Độ tuổi từ 20-30, Năm 2022 là 690 lao động tăng 192 người so với năm 2021 và giảm 86 người đối với năm 2020. Cho thấy công ty đã tập trung tuyển dụng nhiều nhân sự mới vào năm 2022 để đảm bảo hoạt động được mau chóng ổn định.

- Độ tuổi từ 30-40 năm 2022 là 870 lao động tăng 68 người so với năm 2021 và 91 nhân sự năm đối với năm 2021. Mặc dù tăng không đáng kể nhưng nó có thể cho thấy sự hấp dẫn của ngành công nghiệp may đối với những người lao động ở độ tuổi này.

- Độ tuổi trên 40 tuổi năm 2022 tăng 37 người so với năm 2021 và giảm 90 nhân sự đối với năm 2020. Giảm nhân sự ở độ tuổi này có thể liên quan đến việc nhiều nhân viên đã được nghỉ hưu trước hạn.



Biểu đồ 2.3: thống kê độ tuổi của nhân viên trong công ty

2.2.5 Tình hình biến động nhân sự công ty

Bảng 2.5: Thống kê tình hình biến động nhân sự công ty

Chỉ tiêu		Số LĐ tăng trong kỳ		Số LĐ giảm trong kỳ		
năm	Số LĐ đầu kỳ báo cáo	Tuyển ngoài	Thuyên chuyển	Hưu trí	Thôi việc và chuyển công tác	Số LĐ cuối kỳ báo cáo
2020	1,798	220	43	31	154	1,876
2021	1,876	0	23	50	324	1525
2022	1525	500	56	45	214	1,822

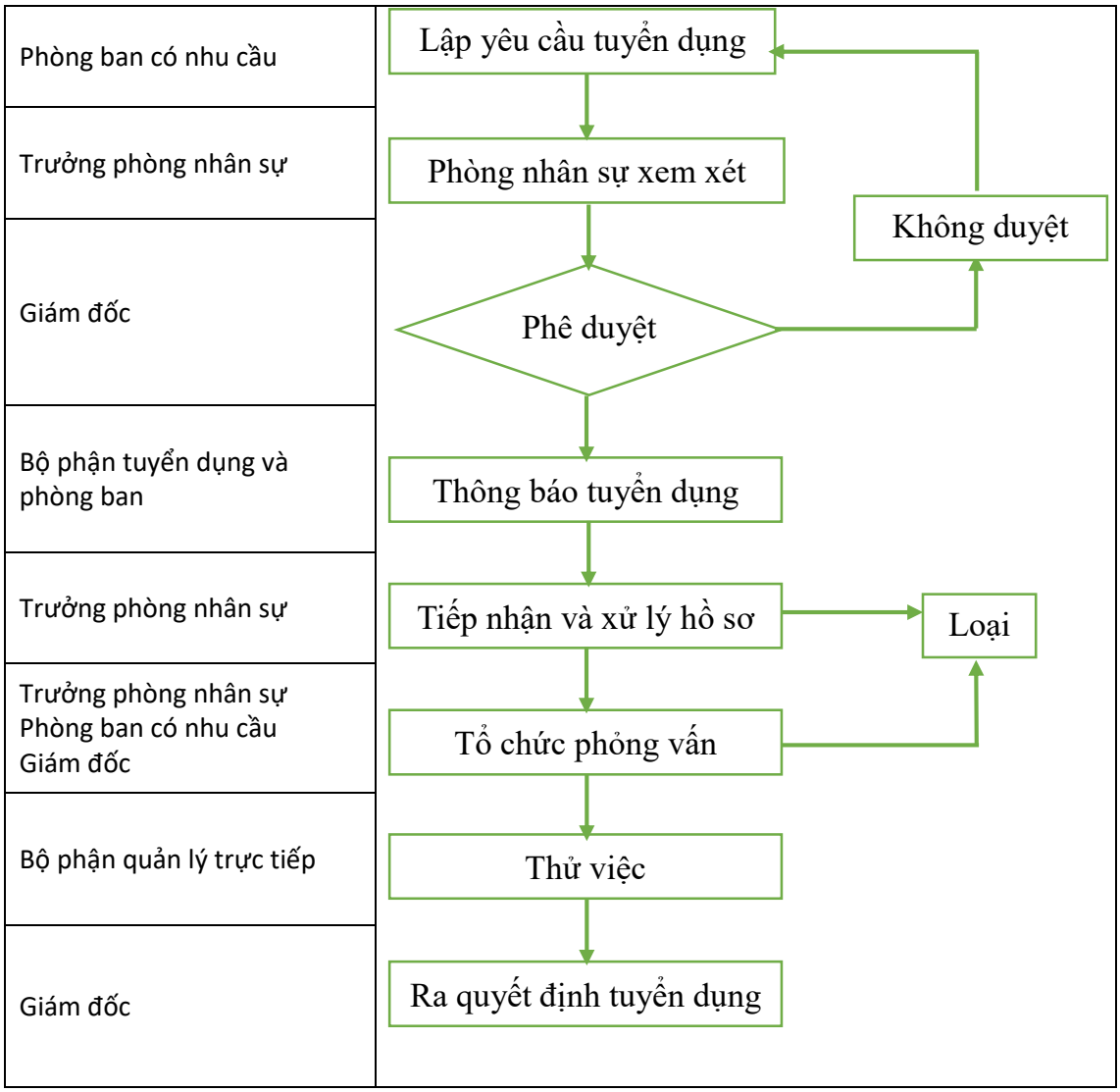
Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Nhận xét:

Số lượng nhân sự trong công ty đã có những biến động từ năm 2020-2022. Số lao động cuối kỳ năm 2022 tăng 297 nhân sự so với năm 2021 và giảm 54 lao động so với năm 2020.

Lượng nhân sự tăng nhanh nhất ở năm 2022, đó là kết quả sau khi cố gắng khắc phục từ đại dịch COVID -19, công ty đã tuyển lượng lớn nhân sự bên ngoài để công ty sớm hoạt động ổn định bình thường trở lại. Ngoài do dịch bệnh ra thì lượng nhân sự giảm đi do chế độ nhân viên trong tuổi hưu trí và thôi việc hàng năm là khá cao.

2.3 Thực trạng quy trình tuyển dụng của Donagamex



Sơ đồ 2.4: quy trình tuyển dụng công ty

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Bước 1: Kế hoạch tuyển dụng

Tại công ty, việc xác định nhu cầu tuyển dụng không chỉ dựa trên khối lượng công việc và mục tiêu kinh doanh, mà còn căn cứ vào sự hợp tác chặt chẽ giữa các đơn vị chức năng. Mỗi đơn vị có nhu cầu thay thế hoặc bổ sung nhân lực đều lập phiếu yêu cầu tuyển dụng, sau đó gửi đơn đến bộ phận Nhân sự Phòng Nghiệp vụ Tổng hợp. Tại đây, các nhân viên chuyên phụ trách công tác tuyển dụng tổng hợp nhu cầu từ các đơn vị khác nhau và trình lên Trưởng Phòng Nhân sự để xem xét và đề xuất lên Giám đốc công ty để được phê duyệt.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Bước tiếp theo, quá trình gửi thông báo tuyển dụng diễn ra một cách nhanh chóng và hiệu quả. Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc công ty duyệt, Bộ phận nhân sự phòng Nghiệp vụ tổng hợp ra thông báo tuyển dụng, đảm bảo rằng mọi thông tin liên quan đến vị trí tuyển dụng sẽ được truyền tải một cách chi tiết và minh bạch đến tất cả các nhân viên trong công ty cũng như các ứng viên tiềm năng ngoài công ty. Quá trình này có thể được thực hiện qua nhiều kênh truyền thông khác nhau, bao gồm dán thông báo tại vị trí có nhiều nhân viên tiếp cận, thông báo trên các trang tuyển dụng và báo chí, sử dụng các nền tảng truyền thông xã hội và cả trang web tuyển dụng chính thức của công ty.

Thông báo tuyển dụng của công ty sẽ chứa các thông tin quan trọng như tên công ty, số lượng lao động cần tuyển, vị trí của công việc cần tuyển dụng, yêu cầu về trình độ chuyên môn, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, và kinh nghiệm cần thiết. Ngoài ra, nó cũng sẽ đề cập đến các hồ sơ cần nộp, mức thù lao ban đầu, cơ hội thăng tiến và các điều kiện làm việc tại vị trí đó.

Trong bảng thông báo tuyển dụng, thời gian bắt đầu nhận hồ sơ, hạn nộp hồ sơ, địa điểm nhận hồ sơ và địa chỉ liên hệ sẽ được đặc biệt chú trọng để đảm bảo sự rõ ràng và hiệu quả trong quá trình nộp đơn. Điều này giúp tạo ra một quá trình tuyển dụng chuyên nghiệp và thuận tiện cho cả ứng viên lẫn công ty.

Bước 3 Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

Sau khi thông báo tuyển dụng, bộ phận nhân sự sẽ tiến hành thu nhận hồ sơ. Trong quá trình thu nhận sẽ kiểm tra hồ sơ theo các tiêu chuẩn xét duyệt hồ sơ cụ thể sau:

- Xem xét tính hợp lệ của hồ sơ: Hồ sơ ứng viên phải thực hiện rõ vị trí ứng tuyển, họ tên ứng viên và các thông tin cụ thể để công ty có thể liên hệ khi có nhu cầu.

- Về mặt hình thức của hồ sơ: Các giấy tờ cần thiết bao gồm:

+ Đơn xin việc

+ Sơ yếu lý lịch (có chứng thực của địa phương)

+ Bản sao bằng cấp, chứng chỉ hoặc giấy tờ thể hiện trình độ, khả năng, nghiệp vụ của ứng viên.

+ Giấy khám sức khỏe

+ Bản sao hộ khẩu, giấy cư trú(nếu có),bản sao chứng minh nhân dân

+4 tấm ảnh 3x4

Tùy vào từng vị trí, chức danh mà công ty sẽ yêu cầu bổ sung những giấy tờ cần thiết khác trong hồ sơ.

Căn cứ vào tiêu chí tuyển dụng từng công việc, bộ phận nhân sự thông báo tìm nguồn ứng viên và thông báo tuyển dụng

- về mặt nội dung:

Hồ sơ phải thể hiện trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu tuyển dụng thông qua phần trình bày của đơn vị xin việc và sơ yếu lý lịch, các bằng cấp chứng chỉ liên quan.

Ứng viên phải được xác nhận có đầy đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền.

Với những yêu cầu trên của bộ hồ sơ, bộ phận nhân sự có thể hiểu một cách khái quát nhất về từng ứng viên để lựa chọn được những bộ hồ sơ có các tiêu chuẩn tương đối phù hợp với các yêu cầu của công việc.

Những hồ sơ không đảm bảo tính hợp lệ sẽ được trả lại ứng viên để sửa đổi, bổ sung.

Kết thúc quá trình nhận hồ sơ, Bộ phận nhân sự sẽ kết hợp với hội đồng tiến hành sơ tuyển. Việc tuyển dụng được tiến hành trong thời hạn tối đa là 1 tuần kể từ ngày hết hạn nộp hồ sơ.

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn

Ở bước này, Bộ phận Nhân sự kế hoạch phỏng vấn cùng với bộ phận yêu cầu tuyển dụng, dựa vào vị trí tuyển dụng cụ thể. Tùy thuộc vào loại công việc và vị trí, có thể là lao động thời vụ, công nhân trực tiếp, hoặc cán bộ quản lý.

Mục tiêu của cuộc phỏng vấn này là tìm hiểu sơ bộ về ứng viên, bao gồm thông tin như tên tuổi, địa chỉ, và tình trạng sức khỏe cũng như đánh giá các tiêu chuẩn cơ bản như ngoại hình, tác phong lao động, và mức độ tin cậy. Phương thức phỏng vấn được tiến hành bởi đại diện của Bộ phận Nhân sự sẽ hỏi trực tiếp ứng viên. Đồng thời, dựa vào kinh nghiệm để quyết định liệu ứng viên có phù hợp cho vị trí này hay không.

Đối với ứng viên vị trí quản lý hoặc kỹ thuật, quá trình phỏng vấn sẽ đi sâu hơn vào trình độ chuyên môn và khả năng làm việc. Nó có thể bao gồm việc thực hiện các bài kiểm tra trắc nghiệm hoặc bài kiểm tra lý thuyết để đánh giá trình độ chuyên môn và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của ứng viên.

Các cuộc phỏng vấn được tiến hành bởi các nhân viên phù hợp với cấp bậc của công ty và tập trung vào các vấn đề chung như tình hình gia đình, tính cách, quan điểm sống, khả năng giao tiếp, và khả năng làm việc trong điều kiện áp lực

Trong suốt quá trình phỏng vấn, ứng viên sẽ được đặt vào các tình huống công việc cụ thể để xem cách họ xử lý và giải quyết. Điều này giúp hội đồng phỏng

vấn đánh giá một cách khách quan nhất về khả năng chuyên môn và năng lực nghiệp vụ của từng ứng viên.

Sau khi quá trình phỏng vấn hoàn tất, các thành viên trong hội đồng phỏng vấn sẽ tiến hành hợp so sánh bảng điểm của từng ứng viên. Để đưa ra quyết định tuyển dụng dựa trên cơ sở khách quan, chính xác và sẽ chọn những ứng viên có điểm số cao nhất cho vị trí công việc, đảm bảo rằng họ đáp ứng đủ chỉ tiêu yêu cầu.

Những ứng viên không được chọn cũng sẽ được lưu hồ sơ để có thể sử dụng trong các đợt tuyển dụng sau hoặc trong trường hợp cần tuyển dụng người đột xuất. Cuối cùng, quyết định tuyển dụng cuối cùng sẽ được trình lên cho giám đốc công ty ký duyệt, sau đó Bộ phận Nhân sự phòng Nghiệp vụ tổng hợp sẽ tiến hành thử việc cho ứng viên được chọn.

Bước 5: Thử việc

Sau khi Giám đốc ra quyết định nhận hay không nhận ứng viên vào công ty. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm thông báo cho các ứng viên đã trúng tuyển và những người không trúng tuyển. Tuy nhiên ứng viên trúng tuyển phải qua giai đoạn thử việc sau đó mới đến giai đoạn quyết định trở thành nhân viên chính thức của công ty.

Các tiêu chí để đánh giá kết quả thử việc bao gồm:

+ Chất lượng công việc

+ Mức độ hoàn thành công việc

+ Kiến thức

+ Khả năng giao tiếp

+ Ý thức tập thể

+ Tính tự giác

+ Tính chủ động, sáng tạo trong công việc

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

Sau quá trình thử việc, nếu đáp ứng đủ điều kiện cũng như năng lực làm việc thì sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức. Nếu trong thời gian thử việc, ứng viên không chấp hành nội quy hay không có năng lực làm việc, không có sức khỏe và không phù hợp với công việc thì công ty sẽ loại bỏ ứng viên đó.

2.3.1 Mục tiêu tuyển dụng của Donagamex

Mục tiêu tuyển dụng nhân sự Tổng Công ty May Đồng Nai là:

Đảm bảo đủ lực lượng lao động: Mục tiêu chính của công ty Donagamex là đảm bảo có đủ nhân sự để đáp ứng sản xuất và kinh doanh trong ngành công nghiệp may mặc. Công ty có thể đặt mục tiêu tuyển dụng một số lượng nhân viên mới để đảm bảo hoạt động sản xuất được thực hiện đúng tiến độ và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tìm kiếm nhân viên có kỹ năng chuyên môn: Công ty Donagamex có thể tập trung vào việc tuyển dụng những ứng viên có kiến thức và kỹ năng chuyên môn trong lĩnh vực may mặc. Mục tiêu này giúp đảm bảo rằng công ty có đội ngũ nhân viên có khả năng thực hiện các công việc may mặc chất lượng cao và đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật.

Xây dựng đội ngũ nhân viên đa dạng: Donagamex có thể quan tâm đến việc tạo ra một đội ngũ nhân viên đa dạng về giới tính, tuổi tác, dân tộc và nền văn hóa. Mục tiêu này giúp tạo ra một môi trường làm việc đa văn hóa, khuyến khích sáng tạo và tăng cường khả năng tiếp cận thị trường đa dạng.

Đào tạo và phát triển nhân viên: Donagamex có thể đặt mục tiêu tuyển dụng nhân sự có tiềm năng để đào tạo và phát triển. Mục tiêu này nhằm tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng, nâng cao năng lực cá nhân và đóng góp lớn hơn cho công ty trong tương lai. Đây có thể bao gồm cung cấp các khóa đào tạo nâng cao chuyên môn và kỹ năng quản lý cho nhân viên.

Giữ chân nhân viên hiện có: Một mục tiêu quan trọng là duy trì và phát triển đội ngũ nhân viên hiện có của Donagamex. Công ty có thể đặt mục tiêu giữ chân nhân viên chất lượng cao và tạo điều kiện thuận lợi để phát triển sự nghiệp.

2.3.2 Nguồn tuyển dụng nhân sự Tổng Công ty Nay Đồng Nai

Tổng Công ty May Đồng Nai tuyển dụng nhân viên mới dựa trên 2 nguồn chính là:

Nguồn tuyển dụng bên trong:

Nguồn tuyển dụng bên trong là nhờ sự giới thiệu của các nhân viên trong công ty và sự thuyển chuyển bộ phận nhân sự từ các phòng ban khác.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Trang web công ty: Donagamex đăng thông tin tuyển dụng trên trang web chính thức của công ty để thu hút ứng viên quan tâm.

- **Các trang web việc làm:** Công ty sử dụng trang web JobsGo để đăng tin tuyển dụng và thu hút ứng viên từ bên ngoài.

- **Mạng xã hội:** Donagamex sử dụng các mạng xã hội như Facebook, và Instagram để quảng bá thông tin tuyển dụng và thu hút sự quan tâm của ứng viên tiềm năng.

- **Trường đại học và trung tâm đào tạo:** Công ty thiết lập quan hệ với các trường đại học và trung tâm đào tạo để tìm kiếm ứng viên mới tốt nghiệp hoặc có kỹ năng chuyên môn cần thiết.

Bảng 2.6: Nguồn tuyển dụng DONAGAMEX 2020-2022

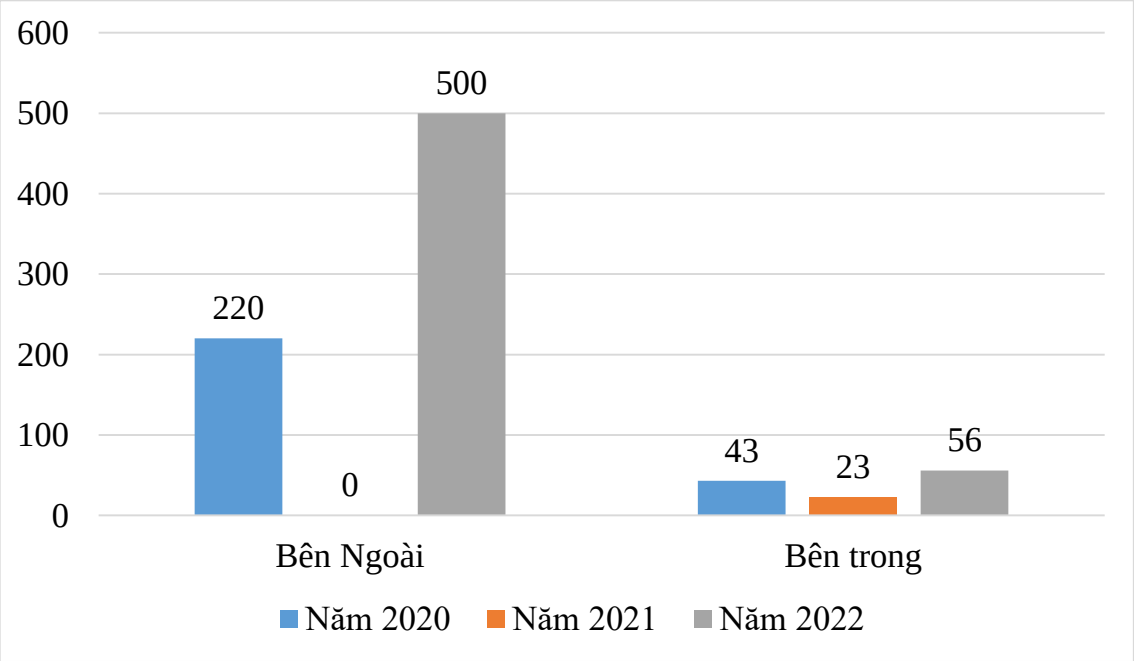
Nguồn tuyển dụng	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Bên trong	43	16.35	23	100	56	10.1
Bên ngoài	220	83.65	0	0	500	89.9
Tổng	263	100	23	100	556	100

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Nhận xét:

Tuyển dụng nhân sự bên trong năm 2022 tăng 33 người so với năm 2021 và tăng 13 người so với năm 2020.Tuyển dụng nhân sự bên ngoài tăng mạnh vào năm 2022. Tăng 500 người so với năm 2021 và tăng 280 người so với năm 2020.

Công ty đã sử dụng tốt nguồn tuyển dụng bên ngoài, tuyển 500 nhân sự năm 2022 nhằm đảm bảo nhanh chóng đi vào hoạt động ổn định sau đại dịch.



Biểu đồ 2..4: Nguồn tuyển dụng DONAGAMEX 2020-2022

2.3.3 Các nguyên tắc, quy định liên quan đến công tác tuyển dụng

- ☞ Đối tượng: Người lao động từ 18 tuổi trở lên.
- ☞ Thủ tục khi đến nhận việc:

Khi ứng viên đến nhận việc, yêu cầu đồng hồ sơ để nộp tại Phòng Nhân Sự bao gồm: Sơ yếu lý lịch có xác nhận từ chính quyền địa phương, Giấy khai sinh, Thẻ căn cước/Chứng minh nhân dân, Hộ khẩu, bản sao công chứng của các văn bằng, Bản kết quả khám sức khỏe.

☞ Nguyên tắc tuyển dụng:

Tất cả ứng viên nộp đơn vào Công ty phải tuân theo quy trình tuyển dụng của Công ty, không có trường hợp ngoại lệ. Mọi thông tin về tuyển dụng sẽ được công bố công khai và minh bạch, cho phép ứng viên tự do ứng tuyển dựa trên năng lực và nhu cầu thực tế của bản thân.

2.3.4 Phỏng vấn

Cấu trúc cơ bản của một buổi phỏng vấn:

☞ Trước cuộc phỏng vấn: Trước khi tiến hành cuộc phỏng vấn, quá trình nghiên cứu thông tin về ứng viên cùng việc chuẩn bị tác phong và tài liệu cần thiết là điều quan trọng.

☞ Trong buổi phỏng vấn: Trong quá trình diễn ra cuộc phỏng vấn, việc đặt câu hỏi và thảo luận sẽ giúp hiểu sâu hơn về năng lực, kinh nghiệm và phẩm chất cá nhân của ứng viên.

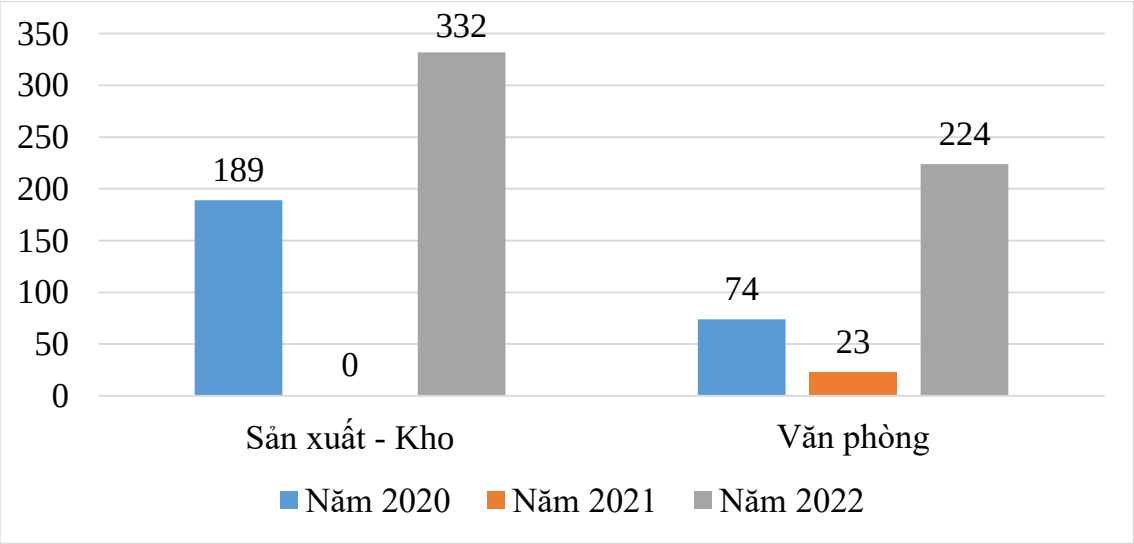
☞ Sau cuộc phỏng vấn: Sau khi cuộc phỏng vấn kết thúc, giai đoạn đánh giá ứng viên bắt đầu, cuối cùng đưa ra quyết định về việc tuyển dụng.

2.3.5 Lao động được tuyển dụng theo khối

Bảng 2.7: Bảng lao động được tuyển dụng theo khối

Đơn vị: người

Khối	**Năm 2020**	**Tỷ lệ (%)**	**Năm 2021**	**Tỷ lệ (%)**	**Năm 2022**	**Tỷ lê (%)**
Sản xuất - Kho	189	71.86	0	0	332	59.71
Văn phòng	74	28.14	23	100	224	40.29
Tổng	263	100	23	100	556	100



Biểu đồ2.5: Lao động được tuyển dụng theo khối

Nhận xét:

Đối với khối Sản xuất – kho vào năm 2022 đã tuyển 332 lao động tăng 143 người so với năm 2020. Đối với năm 2021 công ty không tuyển thêm nhân sự do tình hình dịch bệnh căn thẳng.

Đối với khối Văn Phòng vào năm 2022 Đã tuyển thêm lượng lớn nhân sự nhằm nhanh chóng ổn định và bù đắp vào số lượng nhân viên nghỉ việc. Ngoài do tình hình dịch bệnh thì tình hình thôi việc trong khối văn phòng hàng năm là khá cao, Do nhiều nguyên nhân khác nhau nhưng chủ yếu là do chưa hoàn thành tốt công viêc, chuyển công tác và do nhân viên rời đi.

2.3.6 Chi phí tuyển dụng

Bảng 2.8: Chi phí tuyển dụng

Nguồn	Giá tiền
Top CV	1,520,000vnđ/tháng/công việc
JobsGo	1,470,000vnđ/tháng/công việc
Vietnamworks	1,530,000vnđ/tháng/công việc
linkedln	2,680,000vnđ/tháng/công việc
Dán thông báo tuyển dụng	500,000vnđ/lần

Nguồn: BPNS, Phòng Nghiệp vụ tổng hợp

Nhận xét:

Tổng chi phí tuyển dụng tăng giảm không đều từ năm 2020 đến năm 2022 Có hai nguyên nhân:

Chi phí tuyển dụng năm 2021 giảm 8,5 triệu so với năm 2020 vì công ty phải tiết kiệm chi phí trong bối cảnh kinh tế khó khăn do ảnh hưởng từ đại dịch.

Nhu cầu tuyển dụng năm 2022 tăng cao và tăng 16,1 triệu so với năm 2021 nhằm đáp ứng được mục tiêu ổn định sau đại dịch. Tăng cường thiết lập quan hệ với trường đại học và trung tâm việc làm.

Các chi phí khác bao gồm: phí điện, nước trong lúc phỏng vấn, chi phí phát sinh.

2.3.7 Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Bảng 2.9: Đánh giá hiệu quả tuyển dụng

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)
1. Tổng số hồ sơ thu về	325	100	299	100	612	100
a) Hồ sơ từ nguồn nội bộ	58	17.85	75	25.1	92	15.03
b) Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	267	82.15	224	74.9	520	84.97
2. Hồ sơ lao động được tuyển dụng	263	100	210	100	586	100
a) Hồ sơ từ nguồn nội bộ	43	16.35	23	100	56	10,1
b) Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	220	83.65	0	0	500	89.9

Nguồn: BPNS, Phòng Ngiệp vụ tổng hợp

Nhận xét:

Bảng đánh giá hiệu quả tuyển dụng cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn. Số lượng ứng tuyển bên trong chủ yếu là sự luân chuyển, bổ nhiệm, thăng chức cho nhân viên đang làm việc trong công ty hoặc được các nhân viên trong công ty giới thiệu.

2.4 Những thành tích và hạn chế trong công tác tuyển dụng tại công ty

2.4.1 Những thành tích đạt được trong công tác tuyển dụng

Dựa trên các dữ liệu đã phân tích, công tác tuyển dụng của công ty trong những năm gần đây đã ghi nhận những kết quả xuất sắc. Việc chọn lựa những ứng viên có năng lực ưu tú và đạt hiệu suất làm việc cao đã mang lại những thành tựu đáng kể. Đặc biệt, sự cam kết của họ với công ty đã được thể hiện qua thời gian dài của họ tại tổ chức.

Thành công trong tuyển dụng đã giúp công ty xây dựng một hình ảnh mạnh mẽ trong cộng đồng ứng viên và trở thành nơi làm việc hấp dẫn. Điều này giúp công ty thu hút được nhiều ứng viên chất lượng hơn và giữ chân nhân viên hiện tại.

Công ty đã thành công trong việc phát triển và thiết lập một quy trình tuyển dụng hiệu quả, đáp ứng tốt các tiêu chí và yêu cầu đã đề ra. Để đảm bảo quy trình tuyển dụng được triển khai một cách hiệu quả, bộ phận tuyển dụng đã chọn lựa những chuyên gia tuyển dụng có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng nghiệp vụ xuất sắc và nhiều kinh nghiệm thực tế.

Dưới những tác động của dịch Covid, khủng hoảng kinh tế và sự gia tăng đáng kể về số lượng người thất nghiệp, công ty đã tận dụng những cơ hội được tạo ra để củng cố công tác tuyển dụng.

2.4.2 Những mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng tại Tổng Công ty May Đồng Nai

Ngoài những thành tựu đã đạt được, công ty may cũng đối mặt với một số hạn chế quan trọng trong công tác tuyển dụng nhân sự:

Mặt hạn chế đầu tiên là chi phí tuyển dụng hạn chế. Mỗi lần tuyển dụng, bộ phận tuyển dụng chỉ được phép sử dụng một nguồn ngân sách cố định, và điều này thường gây khó khăn trong việc tìm kiếm và thu hút những ứng viên phù hợp. Bộ phận tuyển dụng phải luôn đối mặt với thách thức làm thế nào để tối ưu hóa chi phí mà vẫn đảm bảo tuyển dụng hiệu quả.

Mặt hạn chế thứ hai là quy trình tuyển dụng chưa đủ chuyên nghiệp và còn nhiều thiếu sót. Mặc dù có 6 bước tuyển dụng được đề ra, nhưng trong thực tế, quá trình thực hiện thường còn sơ sài. Điều này có thể dẫn đến việc đánh giá ứng viên dựa trên quan điểm cá nhân thay vì trên cơ sở các tiêu chí cụ thể. Cách tiến hành phỏng vấn cũng có thể thiếu sự cẩn thận và chi tiết.

Mặt hạn chế thứ ba là việc thực hiện quy trình tuyển dụng theo cách tổ chức và chưa đủ chuyên nghiệp. Quy trình tuyển dụng qua loa không chỉ làm cho công việc tuyển dụng trở nên không cần thiết mà còn có thể gây tổn thất lớn cho doanh nghiệp. Công ty có thể gặp tình trạng luôn thiếu nhân sự, trong khi các ứng viên không tìm được công việc phù hợp với năng lực và mong muốn của họ.

Tất cả những mặt hạn chế này đã gây ra tình trạng không hiệu quả trong công tác tuyển dụng, dẫn đến việc công ty luôn phải đối mặt với thiếu hụt nhân viên và phải tuyển dụng liên tục để bù đắp. Để cải thiện hiệu suất tuyển dụng, công ty có thể xem xét tái thiết kế quy trình tuyển dụng và tăng cường đào tạo cho nhân viên bộ phận tuyển dụng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã giới thiệu sơ lược về Công ty Cổ Phần Tổng công ty May Đồng Nai và phân tích kết quả hoạt động kinh doanh trong 3 năm gần đây. Bên cạnh đó còn trình bày về thực trạng lao động trong công ty như cơ cấu lao động theo trình độ, giới tính, độ tuổi, quy trình tuyển dụng và nguồn tuyển dụng của công ty. Ngoài ra, còn đánh giá về những thành tích đạt được và mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng hiện tại từ đó là tiền đề để đưa ra một số đề xuất giúp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự của công ty.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN TỔNG CÔNG TY MAY ĐỒNG NAI

3.1 Một số định hướng phát triển tại công ty

Về ngành nghề kinh doanh: Tiếp tục kinh doanh ngành may mặc làm nền tảng,trên cơ sở:

- Tập trung tối đa cho phương thức kinh doanh hàng xuất khẩu bán đứt (FOB), tiến tới thực hiện chuỗi giá trị may mặc ODM, trong đó dần chủ động phát triển trước ODM nội địa, đồng thời linh động trong việc thực hiện hợp đồng gia công xuất khẩu.
- Đầu tư nâng cấp và đổi mới công nghệ cho các khu sản xuất hiện hữu tại Biên Hòa.

Phát triển thành Tổng Công ty kinh doanh đa ngành nghề, trên cơ sở:

- Chuyển dần sang công nghiệp dịch vụ, chuyển hướng sang kinh doanh khu đô thị, thương mại tại Khu A ở Biên Hòa khi chuyển đổi công năng Khu CN Biên Hòa I và Khu 13 tại P'luning Trăng Dài, Tp. Biên Hòa
- Phát triển Tổng Công ty thông qua việc thành lập các Công ty con hoặc liên kết hạch toàn độc lập tại mỗi khu sản xuất để chủ động tổ chức quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh.
- Phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ phục vụ ngành may mặc và các ngành công nghiệp sản xuất khác sử dụng ít nhân lực.
- Tiếp tục phát triển Cụm Công nghiệp Hưng Lộc – II. Thống Nhất, diện tích 40 Ha và có phương án mở rộng thành Khu CN khi có điều kiện thuận lợi.

Về thị trường:

- Giữ vững về 3 thị trường xuất khẩu: Nhật bản, Hoa Kỳ và EU; mở rộng sang thị trường Hàn Quốc và Trung Quốc; đồng thời, quan tâm phát triển thị trường nội địa.

Về nguồn nhân lực và quản trị doanh nghiệp:

Tăng cường đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trẻ, giỏi, làm việc theo phong cách quản lý hiện đại kết hợp và kế thừa đội ngũ quản lý có kinh nghiệm; áp dụng các biện pháp quản lý mới, tinh gọn, hiệu quả; duy trì hệ thống quản lý về cơ bản và liên tục cải tiền để phát huy hiệu quả sản xuất kinh doanh.

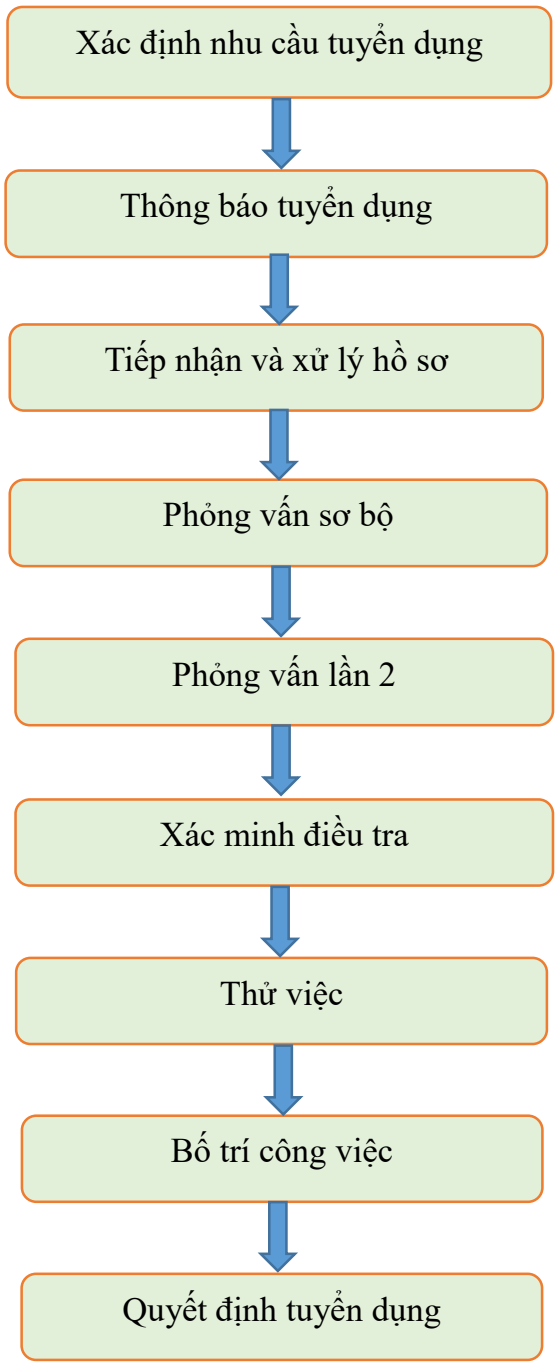
3.2 Một số đề xuất, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Tổng Công ty May Đồng Nai

3.2.1 Hoàn thiện công tác tuyển dụng dành cho khối nhân viên văn phòng

Cơ sở đề xuất: Quy trình tuyển dụng là một trong những yếu tố quan trọng của công ty, đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng. Một quy trình tuyển dụng hiệu quả sẽ giúp công ty thu hút và tuyển được ứng viên tốt nhất cho các vị trí cần tuyển. Tuy nhiên, thực tế cho thấy Tổng Công ty May Đồng Nai đã xây dựng một quy trình tuyển dụng gồm 6 bước, nhưng hiệu suất thực hiện của nó còn nhiều thiếu sót và chưa mang lại kết quả tốt.

Để nâng cao hiệu suất tuyển dụng và hoàn thiện công tác này tại công ty, em xin đề xuất một số ý kiến để cải thiện quy trình tuyển dụng dành cho vị trí quản lý và trưởng phòng. Để thực hiện điều này, có thể xem xét việc tận dụng những ưu điểm từ quy trình tuyển dụng hiện tại và khắc phục những nhược điểm của nó để xây dựng một quy trình mới hiệu quả hơn.

Cách thức thực hiện: Quy trình tuyển dụng mới có thể bao gồm 9 bước sau:



Sơ đồ 3.1: Đề xuất quy trình tuyển dụng

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

So với quy trình tuyển dụng của công ty thì nhiều hơn 3 bước:

☞ **Phỏng vấn sơ bộ:** Dựa vào yêu cầu công việc và kết quả nghiên cứu hồ sơ để chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn cho mỗi ứng viên cụ thể. Các câu hỏi thường bao gồm vấn đề như lý do muốn làm việc tại công ty, cách xử lý khó khăn và áp lực công việc, yếu tố gia đình ảnh hưởng đến cuộc sống công việc, động lực làm việc, và kinh nghiệm làm việc trước đó. Cuộc phỏng vấn đánh giá các yếu tố như tính cách, quan điểm cuộc sống, sự năng động, nhạy bén và phấn đấu trong công việc.

☞ **Xác minh điều tra:**

Đề xuất thêm bước xác minh, điều tra để xác nhận những thông tin khai báo có đúng sự thật. Điều này cũng giúp hiểu rõ hơn về trình độ, kinh nghiệm, tính cách ứng viên từ đồng nghiệp cũ, lãnh đạo cũ (theo địa chỉ trong hồ sơ xin việc).

☞ **Bố trí công việc:**

Sau khi được nhận vào thử việc tại công ty, Bộ Phận nhân sự tiến hành giới thiệu, bàn giao cho trưởng phòng, quản lý bộ phận có chuyên môn cao phụ trách hướng dẫn và chỉ đạo đảm bảo ứng viên mới có thể nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc và bắt đầu thực hiện nhiệm vụ được giao.

3.2.2 Một số đề xuất khác

- Lưu hồ sơ ứng viên

Trường hợp ứng viên chưa thể làm ngay vị trí công việc đó nhưng có CV tiềm năng. Đề xuất xây dựng hệ thống hồ sơ nhân sự Bao gồm: lưu trữ và bảo mật thông tin hồ sơ ứng viên.

- Bảng mô tả công việc

Bảng mô tả công việc công ty chưa có sự đổi mới và mỗi bộ phận có một bảng mô tả công việc khác nhau dẫn đến khó khăn trong việc đảm bảo tính thống nhất trong quá trình tuyển dụng.

Dưới đây là bảng mô tả công việc mà em đưa ra mong công ty có thể tham khảo

Bảng 3.1: Bảng mô tả công việc

TỔNG CÔNG TY MAY ĐỒNG NAI

Địa chỉ: Đường số 2,Khu Công Nghiệp Biên Hòa 1, Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam

Điện thoại: (0251).3826141 **Fax:** (0251).3826141

Email: donagamex@donagamex.com.vn

Website: http://www.donagamex.com.vn

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí: Nhân Viên Nhân Sự

Phòng ban: Tuyển dụng

Tên người đảm nhận:

Tên người quản lý trực tiếp:

Điền thông tin:	
Mã nhân viên:_____Nhóm lương_____Bậc lương_____	
Loại hợp đồng lao động: ☐ Thử việc ☐Dưới 12 tháng ☐ Từ đủ 12-36 tháng ☐ Không xác định ☐ Khác	
Lý do soạn thảo: ☐ Soạn mới ☐ Đánh giá lại công việc ☐ Khác ☐ Sửa đổi, cập nhật lần sửa đổi	
Người phê duyệt:_____	Ngày Phê duyệt:_____
Chức danh:_____	Ngày có hiệu lực:_____
Mô tả công việc:	
Yêu cầu công việc:	
Lương và phúc lợi:	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

- Định kỳ hàng năm kiểm tra sức khỏe:

Đề xuất công ty định kỳ kiểm tra sức khỏe giúp xác định và giải quyết kịp thời các vấn đề về sức khỏe nhân viên. Tạo môi trường làm việc lành mạnh, tác động tích cực đến tinh thần làm việc, nâng cao hiệu suất làm việc khi họ thấy được công ty quan tâm đến sức khỏe. Ngoài ra, nếu nhân viên không đạt yêu cầu về sức khỏe, gặp khó khăn trong việc hoàn thành nhiệm vụ và cần thời gian nghỉ để phục hồi làm gián đoạn đến quá trình làm việc. Công ty cần xem xét việc tuyển dụng nhân sự mới để đảm bảo hiệu suất công việc không bị ảnh hưởng.Điều này đòi hỏi quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt hơn để đảm bảo ứng viên có sức khỏe tốt, thích nghi nhanh đối với môi trường làm việc của công ty.

3.3 Kiến nghị ban hành chính sách khen thưởng để khích lệ nhân viên giới thiệu được ứng viên thành công vào làm chính thức tại công ty

Bảng 3.2: Bảng thưởng khuyến khích tuyển dụng

STT	Vị trí ứng tuyển	Tiền thưởng
1	Nhân viên	1,000,000/người
2	Quản lý	1,500,000/người
3	Trưởng phòng, Giám đốc	2,000,000/người

Nguồn: tác giả tự tổng hợp

Thời gian thử việc là 60 ngày nếu ứng viên đáp ứng đầy đủ yêu cầu và được nhận vào làm chính thức thì nên thưởng nhằm khuyến khích các nhân viên tích cực tìm kiếm các ứng viên chất lượng. Bên cạnh đó cũng tiết kiệm được nhiều chi phí và hiệu quả hơn so với việc tìm kiếm CV ứng viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã đưa ra một số đề xuất của bản thân em dựa trên kiến thức em được học ở trường và sau quá trình nghiên cứu nhằm giúp công ty hoàn thiện quy trình tuyển dụng, có được những nguồn nhân lực chất lượng và hiệu quả hơn trong tương lai.

KẾT LUẬN

Quản trị Nguồn nhân lực là lĩnh vực nghiên cứu rất rộng bao gồm: Tuyển dụng, các chính sách ưu đãi nhân viên, lưởng thưởng, bảo hiểm xã hội, vv… Nhưng đề tài này chỉ gói gọn trong phạm vi công tác tuyển dụng và đưa ra một số giải pháp sát với thực tiễn Tổng Công ty May Đồng Nai nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Trong quá trình nghiên cứu và thực hiện đề tài "Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự Tổng Công ty May Đồng Nai", thông qua quy trình tuyển dụng và trải qua các vòng phỏng vấn từ sơ bộ đến chuyên môn, thời gian thử việc, em nhận thấy rằng tuyển dụng không chỉ đơn giản là một quá trình điền đơn và phỏng vấn ứng viên mà đó còn là quá trình phức tạp đòi hỏi sự chuẩn bị, phân tích và sự linh hoạt. Việc này không chỉ ảnh hưởng đến sự thành công ngắn hạn của công ty mà còn tác động đến sự phát triển bền vững lâu dài trong tương lai.

Với một số đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự Tổng Công ty May Đồng Nai, em hy vọng rằng sẽ giúp ích được phần nào cho công ty và Trong tương lai, để phù hợp với môi trường kinh doanh thay đổi liên tục công ty cần tiếp tục việc theo dõi, đánh giá và cải thiện quy trình tuyển dụng.