

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trên các diễn đàn giáo dục, tác giả đã từng đọc được một phát biểu rất hay về phát triển nguồn nhân lực của nhà giáo dục người Anh – Ken Robinson: “Nguồn nhân lực cũng giống như tài nguyên thiên nhiên thường bị chôn sâu. Bạn phải đi tìm vì tài nguyên không có đâu đó trên bề mặt. Thậm chí bạn phải tạo ra hoàn cảnh để nó có thể được bộc lộ”. Một doanh nghiệp mạnh và tốt được hình thành bởi rất nhiều yếu tố như: văn hóa, tài chính, môi trường, cơ sở vật chất... và con người là vấn đề then chốt để quyết định năng lực và chỗ đứng của doanh nghiệp trên thị trường.

Thực tế cho ta thấy rằng: nguồn nhân lực luôn được xem là cốt lõi, là nền móng, là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất của doanh nghiệp. Khi nói nguồn nhân lực là “tài nguyên” của doanh nghiệp thì ai trong chúng ta cũng cần phải hiểu đó là những con người có tri thức, sáng tạo, đầy nhiệt huyết và sống có trách nhiệm. Trong xu thế hội nhập toàn cầu, ngày càng có nhiều cơ hội kinh doanh mới mở ra cho các công ty Việt Nam, khiến việc thu hút lao động trình độ cao giữa các công ty ngày càng khó khăn.

Nhưng việc thu hút và tuyển dụng nhân lực phù hợp với doanh nghiệp là vấn đề vô cùng cấp thiết, để giải được “bài toán” này chúng ta cần trả lời được câu hỏi: Làm cách nào để thu hút và tuyển chọn được nhân lực đủ về chất và lượng? Một giải pháp vô cùng hữu hiệu để trả lời cho câu hỏi trên, đó là hoàn thiện tất cả các bước, các giai đoạn, mà đặc biệt nhất chính là công tác đầu tiên – công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

Trên thực tế, công tác tuyển dụng nguồn nhân lực diễn ra tại Công ty TNHH LogTechHub luôn được Ban Lãnh đạo vô cùng quan tâm và chú trọng, nhưng khi thực tập tại Công ty, tác giả vẫn nhận thấy được một số bất cập cũng như thiếu sót và sơ sài trong công tác đầu vào này, đây là vấn đề cấp bách cần được khắc phục và hoàn thiện hơn để đảm bảo chất lượng của công tác tuyển dụng.

Qua thời gian tìm hiểu thực tế và nhận thức được tầm quan trọng trong công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty, cùng với sự hướng dẫn tận tình của cô

ThS. Đỗ Thị Phương và sự đồng hành, giúp đỡ của các anh chị đồng nghiệp trong phòng Nhân sự, tác giả đã chọn đề tài “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Logistics Techhub” là đề tài cho Khoá luận tốt nghiệp của mình. Đề tài này nhằm mục đích trình bày những vấn đề cốt lõi của nội dung công tác tuyển dụng, thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, từ đó đánh giá và đề xuất một số giải pháp, kiến nghị, nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Bằng phương pháp phân tích thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty từ đó đưa ra đánh giá ưu nhược điểm của thực trạng này.

Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng tại Công ty.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Phương pháp nào cần được sử dụng để đánh giá ưu nhược điểm của thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty?

Các giải pháp, chính sách nào nhằm hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng tại Công ty?

4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: công tác tuyển dụng tại Công ty TNHH Logistics Techhub.

5. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Khoá luận được thực hiện tại Công ty TNHH Logistics Techhub, địa chỉ: 44 Trường Sơn, phường 2, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Phạm vi thời gian: đề tài được thực hiện từ đầu tháng 7/2024 đến hết tháng 8/2024.

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào cơ sở lý thuyết, thực trạng về công tác tuyển dụng tại công ty, từ đó đưa ra đánh giá, kết luận và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty.

6. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin: thu thập tình hình, thực trạng công tác tuyển dụng diễn ra tại công ty, quan sát công tác tuyển dụng, tham gia trực tiếp hội đồng phỏng vấn, để phân tích đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty.

- Thông tin thứ cấp: các tài liệu, báo cáo, số liệu, chính sách tuyển dụng của Công ty để phân tích thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty.

Phương pháp phân tích và tổng hợp: tổng hợp, phân tích và đánh giá dựa trên các thông tin, dữ liệu Công ty cung cấp hoặc thu thập được, từ đó nêu ra ưu/ nhược điểm, những thành tựu/ hạn chế. Nhằm đưa ra các đánh giá cho vấn đề mà Công ty gặp phải, đề xuất ý tưởng, giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty.

7. Bố cục đề tài khoá luận

Phần mở đầu.

Chương 1: Cơ sở lý luận.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Logistic Techhub.

Chương 3: Đề xuất giải pháp và xây dựng phương hướng phát triển của Công ty TNHH Logistic Techhub.

Kết luận.

Tài liệu tham khảo.

Phụ lục.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Một số khái niệm liên quan đến công tác tuyển dụng

1.1.1. Khái niệm về tuyển dụng

Tuyển dụng là cầu nối tiếp xúc đầu tiên giữa doanh nghiệp và ứng viên, mang ý nghĩa trọng đại, ảnh hưởng trực tiếp đến tổng quan chất lượng nhân sự và quyết định lợi thế cạnh tranh của tổ chức trên thị trường. Một khái niệm tiêu biểu về tuyển dụng như sau:

“Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thoả mãn các nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức” (Quản trị nguồn nhân lực, Trần Kim Dung), (Tuyển dụng nguồn nhân lực, ĐH Công nghệ, 2021). Trích dẫn này quan niệm tuyển dụng dùng để giải quyết nhu cầu nhân sự của một doanh nghiệp. Được xem là bước đầu quan trọng, với ý nghĩa đội ngũ nhân lực tương lai của công ty sẽ là một đội ngũ có năng lực, có trình độ, giúp nâng cao vị thế cạnh tranh.

Tóm lại, tuyển dụng là bộ phận không thể thiếu trong việc tìm kiếm nhân tài thoả mãn cho nhu cầu doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xây dựng quy trình phù hợp để tuyển dụng được nhân lực có trình độ, phù hợp với nhu cầu công việc, một đội ngũ nhân lực xuất sắc sẽ quyết định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm về nguồn nhân lực

Dựa theo các góc nhìn khác nhau, từ đó người ta đưa ra các định nghĩa khác nhau về nguồn nhân lực, nhưng đa số đều có chung quan điểm “Nguồn nhân lực bao gồm thể lực, trí lực, ...”, dưới đây là các trích dẫn khái niệm về nguồn nhân lực:

Theo TS. Lâm Thị Hoàng Linh: Nguồn nhân lực là lực lượng lao động mà tổ chức thu nhận, sử dụng và duy trì để theo đuổi các kết quả của tổ chức như lợi nhuận, thị phần, sự hài lòng của khách hàng, tính bền vững của môi trường (Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực, Chương 1 Tuyển dụng và Đào tạo, 2022, Tr.09).

Theo Võ Xuân Tiến: Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết & cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định. (Võ Xuân Tiến, 2010).

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp. (Quản trị nguồn nhân lực, Hà Văn Hội, 2006).

Theo nghĩa chung nhất, nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là vốn con người. Gọi nguồn nhân lực là vốn tức là coi con người như một thứ tài nguyên đặc biệt, một thứ vốn quý giá nhất.

Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực được hiểu như nguồn lực con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, là một bộ phận của các nguồn lực, có khả năng huy động tổ chức để tham gia vào quá trình phát triển KT - XH, nhờ nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính.

Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực được hiểu là lực lượng lao động, theo đó có thể lượng hóa được, đó là một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi lao động theo quy định của Luật lao động.

Như vậy, nguồn nhân lực là người lao động được đào tạo ở một trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào quá trình phân công lao động xã hội. Năng lực của người lao động được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc. Rõ ràng, nguồn nhân lực là một khái niệm đa nghĩa, khá phức tạp, được nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau. Nguồn nhân lực còn được hiểu như là toàn bộ sự sản sinh, nuôi dưỡng và cung cấp lực lượng lao động cho các hoạt động kinh tế xã hội. (Phạm Nguyễn Ngọc Anh, 2014).

Tóm lại, nhằm chỉ tập hợp gồm những người lao động đáp ứng đầy đủ khả năng lao động cơ bản của một cá thể như thể lực, trí lực, .. sẽ được gọi chung là Nguồn nhân lực.

1.1.3. Khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng nguồn nhân lực được xem là quá trình đánh giá và xem xét và sàng chọn ứng viên, tìm kiếm người phù hợp nhất với vị trí công việc được yêu cầu, dưới đây tập hợp một số định nghĩa về tuyển dụng nguồn nhân lực như sau:

“Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thoả mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực

hiện mục tiêu của tổ chức/ doanh nghiệp” (Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân, 2016).

“Tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình đánh giá ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau thuộc yêu cầu công việc, để tìm người phù hợp nhất trong số những người tham gia dự tuyển” (Perfect Management, Boleslaw Rafal Kuc). (Tuyển dụng nguồn nhân lực, ĐH Công nghệ, 2021).

“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 lại 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” (Nguyễn Hữu Thân, 2012).

Nói tóm lại, với các định nghĩa được trích dẫn ở trên tuyển dụng nguồn nhân lực là khái quát một quá trình trước khi ra quyết định tuyển chọn nhân sự. Để giải quyết bài toán này cần trả lời được các câu hỏi: làm thế nào để thu hút ứng viên, phương pháp thu hút ứng viên tiềm năng? Phương pháp đúng đắn để đánh giá ứng viên trong quá trình tuyển chọn là gì?

1.1.4. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Là quy trình sàng lọc và tuyển chọn những người có đủ năng lực đáp ứng một công việc trong một tổ chức, công ty, hoặc một chương trình tự nguyện hay nhóm cộng đồng. Công tác tuyển dụng gồm hai quá trình thống nhất, không tách rời là tuyển mộ và tuyển chọn.

1.1.5. Tuyển mộ nhân lực

Như đã nói ở phần khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình thu hút ứng viên, từ đó lựa chọn, đánh giá và sàng lọc ra những ứng cử viên thực sự phù hợp với định hướng của công ty. Tuyển dụng nguồn nhân lực bao gồm 2 giai đoạn nổi bật trước vòng phỏng vấn sau:

Tuyển mộ nhân lực: là quá trình thu hút những người lao động có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và đặc điểm phù hợp với yêu cầu công việc và tổ chức, tham gia làm ứng cử viên vào các chức danh công việc của tổ chức (Tuyển dụng nguồn nhân lực, ĐH Công nghệ, 2021). Hoặc có các khái niệm sau: “Tuyển mộ nhân lực là tìm kiếm người có trình độ phù hợp và động viên họ tham gia dự tuyển cho vị

trí công việc trống đó” (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2007). Quá trình thu hút người lao động là điều kiện cần có để triển khai bước tuyển chọn nhân lực. Các bước để tuyển mộ nguồn nhân lực:

- Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ nguồn nhân lực
- Bước 2: Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ
- Bước 3: Thiết kế nội dung và hình ảnh cho việc đăng tuyển
- Bước 4: Đăng tuyển và xác định thời gian kết thúc tuyển mộ (kết thúc nhận hồ sơ).

Bước này đóng vai trò rất quan trọng vì nó là tiền đề cho công tác tuyển chọn. Nếu công tác tuyển mộ diễn ra suôn sẻ và thu hút được nhiều UV phù hợp sẽ giúp cho quá trình tuyển chọn tiết kiệm được tối đa thời gian và chi phí.

1.1.6. Tuyển chọn nhân lực

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

“Tuyển chọn là quá trình đánh giá các UV theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ” (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2007).

Hoặc tuyển chọn nhân lực: là quá trình sàng lọc các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để lấy đủ và đúng người phù hợp nhất cho các vị trí công việc nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc cũng như mục tiêu sử dụng nhân lực của tổ chức (Tuyển dụng nguồn nhân lực, ĐH Công nghệ, 2021). Dựa vào quy mô tổ chức, năng lực về tài chính, ... mà doanh nghiệp xây dựng quy trình tuyển chọn phù hợp. Ngược lại, các ứng viên cũng phải thể hiện được các kiến thức – kỹ năng của mình, chứng minh nó phù hợp với các yêu cầu công việc được đề ra.

Như vậy, tuyển mộ là thu hút ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau, nếu thương hiệu tuyển dụng của doanh nghiệp có tiếng vang trên thị trường thì đây

chính là một ưu thế trong việc thu hút các ứng viên chất lượng và tiềm năng và ngược lại. Việc sàng lọc và đánh giá một ứng viên có phù hợp với vị trí công việc hay không là quá trình của tuyển chọn, đây là bước quan trọng để quyết định nhân tài cho doanh nghiệp.

1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Logistics Techhub

1.2.1. Vai trò và trách nhiệm các bộ phận

Trước khi đi vào phần tuyển dụng chi tiết, tôi xin giới thiệu sơ về vai trò và trách nhiệm cụ thể của các phòng ban hoặc các bộ phận liên quan.

Bảng 1. 1. Vai trò và trách nhiệm các bộ phận

PHÒNG BAN/BỘ PHẬN	VAI TRÒ & TRÁCH NHIỆM
BP Tuyển dụng & Thu hút ứng viên	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý, triển khai công tác tuyển dụng đến tất cả các Trưởng bộ phận liên quan - Xem xét và phê duyệt các mã MRF trên hệ thống HRMS - Thực hiện công tác tuyển dụng khi mã MRF được duyệt - Tiến hành thủ tục nhận việc cho nhân viên mới - Có trách nhiệm cập nhật các thay đổi để đảm bảo công tác được phát huy hữu hiệu nhất
Giám sát Nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> - Phối hợp BP Tuyển dụng để tìm ứng viên, sơ vấn và vòng phỏng vấn (nếu cần thiết) - Cập nhật các thông tin liên quan đến các vị trí tuyển dụng và mô hình kinh doanh của BU
Trưởng ĐVKD/ PB	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo MRF trên hệ thống HRMS - Đảm bảo công tác này được triển khai đến toàn bộ nhân viên của mình - Hỗ trợ giới thiệu ứng viên - Ra quyết định tuyển dụng - Đề xuất công cụ làm việc (máy tính, tài khoản phần mềm, ...) cho nhân viên mới
Nhân viên CNTT, hành chính	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện theo công tác chuẩn bị cho nhân viên mới

Nguồn: Phòng Nhân sự

LogTecHub phân chia rõ ràng nhiệm vụ cho từng BP, các BP phối hợp với nhau để công tác tuyển dụng diễn ra được trôi chảy lưu loát như: Bộ phận tuyển dụng phụ trách chính, bên cạnh đó Giám sát nhân sự và ĐVKD/BP/PB sẽ hỗ trợ BP tuyển dụng. Sau khi đã tuyển chọn được nhân viên mới, BP tuyển dụng sẽ phối

hợp với nhân viên CNTT và BP hành chính để chuẩn bị cho nhân viên mới theo quy trình.

1.2.2. Nguồn và phương pháp tuyển dụng

Nguồn và phương pháp tuyển dụng của Công ty TNHH LTH được chia ra 4 hình thức như sau:

Bảng 1. 2. Nguồn và phương pháp tuyển dụng

Phương pháp	Mô tả
Tuyển dụng bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Là các vị trí tuyển dụng nằm ngoài ngân sách hoặc định biên nhân sự của từng ĐVKD/PB - ĐVKD/PB căn cứ theo kế hoạch từ đầu năm do Ban Giám Đốc phê duyệt - Là các vị trí tuyển dụng cho các dự án phát triển kinh doanh mới của công ty
Tuyển dụng thay thế	<ul style="list-style-type: none"> - Là các vị trí tuyển dụng nhằm thay thế cho nhân viên cũ đã và sẽ nghỉ việc hoặc được bổ nhiệm, điều chuyển sang vị trí mới để đảm bảo công việc của các phòng ban vẫn hoạt động tốt.
Tuyển dụng nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Thông báo tuyển dụng qua thư điện tử, website công ty, mạng xã hội, email nội bộ. Ứng viên nội bộ đăng ký ứng tuyển tại BP Tuyển Dụng, thông báo cho TĐVKD/PB về nguyện vọng của mình. - BP tuyển dụng lấy xác nhận của TĐVKD/PB về việc đồng ý để nhân viên chuyển nội bộ, Giám sát nhân sự có vai trò đánh giá năng lực và mức độ phù hợp công việc mới của nhân viên được chuyển chuyển.
Tái tuyển dụng	<ul style="list-style-type: none"> - Công ty luôn chào đón những nhân viên cũ có năng lực quay trở lại làm việc cho Công ty. Ngay khi nhận được hồ sơ ứng tuyển của nhân viên cũ, BP Tuyển dụng tiến hành lấy xác nhận, đánh giá từ phía Giám sát Nhân sự, người quản lý trực tiếp cũ của ứng viên và các tham chiếu khác (Kế toán, Kiểm soát nội bộ). Nếu có phản hồi đánh giá tích cực, Nhân sự sẽ tiến hành các bước tuyển dụng theo nội dung công tác tuyển dụng. Đối với nhân viên đã nghỉ việc ít nhất 6 tháng mới được tái tuyển dụng tại LTH. Những trường hợp đặc biệt thì phải có ý kiến từ Giám đốc Nhân Sự và sự phê duyệt từ Giám Đốc Điều Hành/ Giám Đốc Vận Hành.

Nguồn: Phòng Nhân sự

1.2.3. Tình hình thực hiện các bước trong công tác tuyển dụng tại Công ty Logistics Techhub

1.2.3.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

“Nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở các dự báo về nhu cầu nhân lực” (Trần Kim Dung, 2018). Hoặc “Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố: Khối lượng công việc cần phải thực hiện; Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi công nghệ kỹ thuật”.

Để xác định đúng nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn và dài hạn cho doanh nghiệp, nhà quản trị cần rõ ràng về số lượng nhân sự cần tuyển, vị trí cần tuyển và các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kiến thức. Sau đó tiếp tục căn cứ vào quy mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong tình hình hiện tại để xác định chuẩn xác nhất nhu cầu tuyển dụng. Theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương, để xác định nhu cầu nhân lực cần tuyển, cần trả lời được các câu hỏi sau (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010):

- Công việc cần tuyển lao động lâu dài hay tạm thời?
- Công việc đòi hỏi kiến thức chuyên môn như thế nào?
- NLD làm việc kiêm nhiệm như thế nào?
- Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ trong tổ chức?
- Các tiêu chuẩn của công việc mới?

Kết quả của quá trình này tóm gọn bằng 2 văn bản quan trọng: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được thực hiện theo K.E.E.F.I.A.S.

Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính sau (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 39-41):

- Nhận diện công việc: Bao gồm các thông tin về công việc như tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, nhân viên trực thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, cơ chế giám sát công việc, thù lao cho việc thực hiện công việc, ...
- Mô tả thực chất công việc
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: Mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.
- Chức năng, trách nhiệm trong công việc: Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính đó.

- Quyền hạn của người thực hiện công việc: Xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân lực.
- Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm, ...
- Điều kiện làm việc: liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung chính sau:

Bản tiêu chuẩn công việc theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với NV thực hiện công việc. Do các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với NV thực hiện công việc cũng rất đa dạng. Những yếu tố chính thường đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc là (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010):

- Trình độ văn hoá, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như: ghi tốc ký, đánh máy đối với NV thư ký, văn phòng; biết đọc báo cáo phân tích đánh giá thực tế và đề xuất ý kiến, ...
- Kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khoẻ, hoàn cảnh gia đình: Tuỳ theo chức danh để có yêu cầu cụ thể và phù hợp.
- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hoà đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân, ...

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là kết quả của quá trình phân tích công việc. Trên cơ sở kết quả phân tích, nhà quản trị tiến hành tuyển dụng các UV phù hợp cho từng công việc của doanh nghiệp đồng thời có kế hoạch sử dụng, đánh giá, phát triển nhân sự nhằm sử dụng đúng người, đúng việc, kích thích được NLD phát huy tối đa khả năng lao động sáng tạo, đóng góp cho doanh nghiệp và bản thân họ cũng vì thế mà không ngừng phát triển về mọi mặt (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010).

1.2.3.2. Nhận yêu cầu tuyển dụng qua hệ thống

Dựa theo bước xác định nhu cầu tuyển dụng để lập mã yêu cầu tuyển dụng (MRF) trên hệ thống, sau khi PNS nhận được mã sẽ tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng.

1.2.3.3. Lập kế hoạch tuyển dụng

Ở bước này cần xác định rõ các yếu tố sau: nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển dụng bên trong:

Theo 2 đồng chủ biên Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương: “Nguồn bên trong được giới hạn ở những NLD đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển chuyên đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng.” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 32-38)

Ưu điểm:

- Cho phép doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả hơn nhân lực hiện có. Trong quá trình làm việc, NLD có thể thay đổi về năng lực, vì vậy cần khai thác tốt hơn năng lực đó.
 - Tuyển trực tiếp NV đang làm trong doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người. Làm việc trong doanh nghiệp mỗi người đều mong muốn có cơ hội thăng tiến. Nếu doanh nghiệp tạo ra cơ hội thăng tiến cho nhân lực sẽ làm cho họ nhiệt tình và yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.
 - Đây là phương pháp tuyển nhân viên hiện hành, những người đã quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong doanh nghiệp, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội nhập nhanh chóng. NV của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Họ cũng sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc của doanh nghiệp vì họ hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp để mau chóng đạt được mục tiêu đó.
 - Chi phí tuyển dụng thấp
- Hạn chế:
- Hạn chế về số lượng cũng như chất lượng NV

- Gây ra xáo trộn bên trong tuyển dụng. Vị trí đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực chuyển sang công việc khác và lại cần phải tuyển dụng tiếp tục.
- Việc tuyển dụng trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các NV này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo; trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “UV không thành công” từ đó có tâm lý bất hợp tác, mất đoàn kết, khó làm việc, ...

Nguồn bên ngoài: là thị trường lao động nói chung, phạm vi rộng, số lượng cùng chất lượng phong phú và đa dạng.

Phương pháp tuyển dụng:

Dựa theo nguồn tuyển dụng khác nhau thì sử dụng phương pháp khác nhau, có thể khái quát bằng các câu hỏi: Nếu sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong/ bên ngoài doanh nghiệp thì cần sử dụng phương pháp nào để tối ưu hiệu quả? Khi phương pháp được xác định rõ ràng thì công tác tuyển dụng sẽ được hiệu quả hơn.

1.2.3.4. Tuyển mộ nhân lực

Thiết kế thông tin tuyển mộ

Theo 2 tác giả Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương thì thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các UV. Trong các thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin về: tên và địa chỉ của doanh nghiệp, cách thức liên hệ; nội dung công việc, các yêu cầu về tiêu chuẩn, điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ; các loại hồ sơ, thời gian, nội dung tuyển chọn, ... Công việc này doanh nghiệp có thể tự làm hoặc thuê chuyên gia. (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 42-43)

Tuỳ từng công việc khác nhau mà doanh nghiệp tiến hành xác định nguồn tuyển nhân lực phù hợp. Đối với việc tuyển nhà quản trị thì doanh nghiệp lại tổ chức thông báo rộng rãi các yêu cầu, điều kiện và những ưu đãi để thu hút những người có kinh nghiệm, các chuyên gia trong từng lĩnh vực chuyên sâu.

Các hình thức thông báo tuyển mộ:

Đối với nguồn bên trong: Cần đăng tin/ thông báo như thế nào? Cần phải sử dụng kênh truyền thông nội bộ như thế nào để phổ biến thông tin đến nguồn nhân lực nội bộ?

Đối với nguồn bên ngoài: Phương pháp đăng tin trên các trang mạng xã hội như thế nào để thu hút được ứng viên? Cần sử dụng bao nhiêu công cụ đăng tin để thu hút ứng viên? Kênh đăng tin nào đạt hiệu quả cao nhất?

Sau đây là các phương pháp theo hai tác giả Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 42):

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng,
- Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, ở nơi đông người qua lại,
- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các UV phù hợp tiêu chuẩn cần tuyển,
- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các UV phù hợp,
- Thông báo trên mạng Internet. Mạng Internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đăng tải trên trang web của doanh nghiệp hoặc một số trang web về việc làm nhằm tìm kiếm các UV cho doanh nghiệp.

1.2.3.5. Tuyển chọn nhân lực

Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

“Việc nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ các UV không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp. Khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có số lượng lớn UV dự tuyển. Nghiên cứu hồ sơ của UV được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc cần tuyển dụng để đảm bảo UV phù hợp với yêu cầu. Đối với các vị trí quan trọng, các hồ sơ phải được trình bày một cách rõ ràng, mạch lạc, cung cấp thông tin đầy đủ về các công việc của UV đến thời điểm tuyển dụng.” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010)

“Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn như: Lịch sử quá trình làm việc không rõ ràng; thời gian làm việc ngắt quãng; thay đổi công việc liên tục hoặc liên tục có sự thay đổi định hướng nghề nghiệp; sở trường cá nhân, ...” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 45).

Theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dương: “Bộ phận phụ trách nhân lực chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng UV dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định danh sách những UV tham gia thi tuyển. Kết quả bước này cho phép loại bỏ những UV không đáp ứng các yêu cầu như: chuyên môn được đào tạo không đúng lĩnh vực chuyên môn có nhu cầu; kết quả học tập không đáp ứng yêu cầu trong thông báo tuyển dụng...” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 45).

Thông báo và sơ vấn qua điện thoại

Sau khi đã sàng lọc hồ sơ, nhân viên phụ trách tuyển dụng, gọi điện cho UV để tiến hành phỏng vấn sơ bộ các UV nhằm kiểm tra các kỹ năng, kiểm tra sơ bộ trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, thậm chí là những đặc tính cá nhân của UV và thẩm tra độ chính xác của các thông tin về UV, sau đó thông báo thời gian phỏng vấn và gửi mail mời phỏng vấn cho UV.

Phỏng vấn trực tiếp

Thành lập Hội đồng phỏng vấn bao gồm: Giám sát/ Chuyên viên/ Nhân viên tuyển dụng và TĐVKD/BP/PB. Các TĐVKD/BP/PB thường sẽ phụ trách về chuyên môn và BP tuyển dụng sẽ phụ trách đánh giá về phân phẩm chất, tính cách, ...

“Phỏng vấn là cơ hội cho cả doanh nghiệp và UV tìm hiểu thêm về nhau và qua đó, người phỏng vấn sẽ kiểm tra trực tiếp UV thực tế có đủ kiến thức và trình độ so với yêu cầu công việc không, đồng thời đánh giá trực tiếp về diện mạo, vóc dáng, khả năng ứng xử của UV. Thành viên Hội đồng phỏng vấn quan sát các phản ứng của UV với những câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân, khả năng diễn đạt. UV có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc. Người phỏng vấn trước khi phỏng vấn cần nghiên cứu kỹ lý lịch của các ứng cử viên, trên cơ sở đó phát hiện các “dấu hiệu” cần lưu ý và dự kiến trước được các nội dung phỏng vấn.” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 46).

“Người phỏng vấn mong muốn nắm được càng nhiều thông tin càng tốt về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của UV; đánh giá liệu UV có những đặc điểm, cá tính cần thiết để đảm nhận tốt vị trí cần tuyển hay không và đánh giá tổng thể về con người UV; xác định nguyện vọng nghề nghiệp, mục tiêu và khả năng

phát triển của UV. Xác định rõ những mong muốn và đòi hỏi đối với các UV dựa trên vị trí công việc mà họ sẽ được tuyển vào. Cho dù ở vị trí nào trong doanh nghiệp, tất cả NV đều phải quan hệ tốt với đồng nghiệp; hiểu và thực hiện tốt các quy định của doanh nghiệp; cung cấp các thông tin và giải thích rõ ràng, ...” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 46).

Đối với các vị trí quản trị: với UV của vị trí này sẽ được phỏng vấn trực tiếp với Ban Lãnh đạo và bộ phận tuyển dụng, theo Giáo trình Quản trị Nhân lực: “Những UV dự tuyển vào các vị trí cao cấp và chuyên viên, .. phải xử lý tốt các tình huống và thể hiện được các kỹ năng giao tiếp, truyền đạt tốt. Người phỏng vấn tìm hiểu cách giao tiếp tốt của UV qua ánh mắt, các câu trả lời hợp lý và hoàn chỉnh.” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 46).

Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý các điểm sau (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 46-47):

- Nội dung của từng cuộc phỏng vấn cần được hoạch định trước, nhưng cũng phải chủ động thay đổi nội dung cuộc phỏng vấn theo các câu trả lời của từng UV,
- Phải ghi lại các “ghi chú” cần thiết về từng UV,
- Không đặt các câu hỏi buộc UV chỉ có thể trả lời “Có” hoặc “Không”,
- Phải chú ý lắng nghe, tỏ ra tôn trọng các UV trong một không khí tin cậy, thân mật và cởi mở.
- Tạo ra các cơ hội cho phép UV tranh luận hỏi lại mình.

“Người phụ trách tuyển dụng có thể sử dụng hồ sơ của UV và một số các câu hỏi chuẩn bị trước để tìm hiểu về năng lực, thái độ, ưu nhược điểm của các UV. UV được lựa chọn phải phù hợp với đội ngũ lao động hiện tại và phải có các đặc điểm nhất quán với phong cách làm việc của doanh nghiệp. Nên sử dụng một bộ câu hỏi phỏng vấn thống nhất của một vị trí cụ thể, để dễ dàng so sánh các UV khác nhau. Câu hỏi nên tập trung vào các yêu cầu chính của vị trí tuyển dụng; văn hoá và các giá trị cơ bản của doanh nghiệp như: lý do và mong muốn của UV nếu được tuyển, những hiểu biết về công việc và doanh nghiệp, ...” (Hoàng Văn Hải, Vũ Thuỳ Dương, 2010, Tr. 47).

Tóm lại, một buổi phỏng vấn thành công là tạo được điều kiện cho UV có thể thoải mái chia sẻ, thể hiện một cách trung thực nhất về kỹ năng, kinh nghiệm của bản thân họ. Hội đồng tuyển dụng cần chú ý lắng nghe, thấu hiểu và các câu hỏi được đặt ra cần hợp lý để khai thác được các khía cạnh của UV. Và việc đưa ra các câu hỏi tình huống là phần không thể thiếu trong một buổi phỏng vấn, giúp Hội đồng đánh giá được khả năng sáng tạo, tư duy, lối khai thác và xử lý vấn đề để có một cái nhìn khách quan, đánh giá được tiềm lực và trình độ của UV.

Đánh giá UV: “Sau khi phỏng vấn ta đã có rất nhiều thông tin đa dạng về từng UV và cùng với các thông tin đó, sẽ kèm theo “Cảm xúc”, ấn tượng khác nhau về mỗi UV. Do vậy, cần phải rất khách quan so sánh, lựa chọn giữa họ và tiêu chuẩn tuyển chọn” Dưới đây là các phương pháp cho điểm theo từng tiêu thức để sàng lọc ra các UV thích hợp, một số tiêu thức thường được sử dụng như (Hoàng Văn Hải, Vũ Thủy Dương, 2010, Tr. 48-49):

Tiêu thức 1: Trình độ học vấn

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ,
- Trình độ ngoại ngữ, ...

Tiêu thức 2: Kinh nghiệm nghề nghiệp

- Thâm niên công tác,
- Những công việc và chức vụ đã đảm nhận,
- Những thành công đã đạt được,
- Những rủi ro, thất bại đã gánh chịu, ...

Tiêu thức 3: Kỹ năng ứng xử

- Trả lời những vấn đề liên quan đến kiến thức chuyên môn,
- Trả lời những vấn đề về kiến thức xã hội.

Tiêu thức 4: Động cơ thúc đẩy

- Vì sao UV từ bỏ công việc cũ?
- Vì sao họ đến với ta?
- Họ mong đợi điều gì ở công việc mới, môi trường mới?

Tiêu thức 5: Nhận thức khác

- Trách nhiệm cá nhân

- Hiểu biết về doanh nghiệp: vị trí, chức năng, nhiệm vụ, tương lai phát triển, ...

Tóm lại, tiêu thức càng cụ thể, càng chi tiết, thì việc cho điểm càng chính xác và ngược lại.

Kiểm tra và tham chiếu

Đối với tác giả Trần Kim Dung: “Xác minh và điều tra (Kiểm tra tham chiếu) là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những UV có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô, lãnh đạo cũ, ... của UV để biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của UV. Đối với các công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không, ... công tác xác minh có thể yêu cầu về nguồn gốc, lý lịch gia đình của UV)” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 147).

Ra quyết định tuyển chọn và thử việc

Đối với tác giả Trần Kim Dung: “Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ UV. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về UV, phát triển bảng tóm tắt về UV được thể hiện qua hai nhóm yếu tố” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 148).

Hai nhóm yếu tố như hình dưới đây:

Bảng 1. 3. Các yếu tố tác động đến công tác trong tuyển chọn

Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng có thể làm		Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng muốn làm		Kết quả thực hiện công việc
Kiến thức	X	Kích thích, động viên	=	
Kỹ năng		Sở thích		
Năng khiếu		Đặc điểm cá nhân		

Nguồn: Trần Kim Dung, 2018, Tr. 148

Chuẩn bị cho người mới

Sau khi có quyết định tuyển dụng, BP tuyển dụng sẽ phối hợp với BP hành chính và nhân viên CNTT để chuẩn bị các thiết bị phục vụ công việc cho nhân viên mới.

Hội nhập nhân viên mới

Theo 2 tác giả Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân thì: “Hội nhập nhân lực mới là việc giới thiệu cho người mới được tuyển những kiến thức quan trọng nhất về doanh nghiệp, môi trường làm việc và công việc giúp NLD nhanh chóng nắm bắt được phương thức tiến hành công việc đạt được yêu cầu của doanh nghiệp. Để đảm bảo hội nhập nhân lực mới thành công, nhà tuyển dụng cần xây dựng chương trình hội nhập với đầy đủ các nội dung: đối tượng hội nhập, người chịu trách nhiệm hội nhập, thời gian, địa điểm, nội dung, hình thức, phương pháp và ngân sách hội nhập” (Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân, 2016, Tr. 192-193).

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Bất cứ quá trình nào cũng sẽ gặp những khó khăn, trắc trở và ngược lại, quá trình tuyển dụng nguồn nhân lực cũng tương tự, sẽ có vô vàn yếu tố ảnh hưởng đến nó. Quá trình tuyển dụng theo chiều hướng tích cực sẽ đem lại các ứng viên tiềm năng, đáp ứng và có khả năng hoàn thành tốt được các yêu cầu công việc. Đối với những trường hợp theo chiều hướng tiêu cực, khi chưa tìm kiếm được ứng viên phù hợp, sẽ kéo dài thời gian tuyển dụng, gây ảnh hưởng đến chi phí, quan trọng nhất sẽ gây gián đoạn đến hiệu quả và quy trình làm việc. Vì lẽ đó, Công ty cần quan tâm đến 2 yếu tố chính tác động đến công tác tuyển dụng.

1.3.1. Các yếu tố bên trong Doanh nghiệp

Các yếu tố bên trong có thể làm ảnh hưởng đến quá trình diễn ra công tác tuyển dụng, gồm các yếu tố dưới đây:

Về thương hiệu doanh nghiệp

Đối với tác giả Trần Kim Dung: “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, ... sẽ khó thu hút được UV 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 UV thích công việc nhưng lại không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng, .. của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít

UV và khó có khả năng thu hút được những UV giỏi” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 136).

Về các chính sách thăng tiến, đãi ngộ

“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 UV cho các công việc, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những UV tốt nhất cho công việc” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 137).

Chỉ cần là NLD ở bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều quan tâm đến các chính sách thăng tiến, đề bạt. Vì vậy, nếu các tổ chức/ doanh nghiệp xây dựng được các chính sách này phù hợp thì nó sẽ là một lợi thế lớn hỗ trợ doanh nghiệp thu hút được nhân lực, bên cạnh đó cũng củng cố lòng tin và lòng trung thành của nguồn nhân lực nội bộ.

Về tài lực doanh nghiệp

“Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp. Mặc dù các tổ chức, doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích NV làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế vẫn còn nhiều doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Những đơn vị này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 137).

Và tài lực doanh nghiệp cũng là một yếu tố vô cùng quan trọng có ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng. Bởi vì, khi triển khai một chương trình tuyển dụng hoặc một đợt tuyển dụng là vô cùng tiêu tốn về mặt tài chính. Bên cạnh đó, tài lực cũng là một yếu tố then chốt quyết định đến khả năng thu hút UV.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài Doanh nghiệp

Về kinh tế

Đối với tác giả Trần Kim Dung: “Ở Việt Nam, từ khi quá trình đổi mới kinh tế được đẩy mạnh, khu vực kinh tế phi quốc doanh phát triển rất mạnh mẽ và là nguồn thu hút lao động chưa có việc làm chủ yếu. Tuy nhiên, năng suất và thu nhập của NLD rất thấp, mức độ sử dụng quỹ thời gian làm việc cũng rất thấp.

Chính vì vậy, xu hướng chung là những sinh viên mới tốt nghiệp vẫn muốn tìm việc làm trong khu vực kinh tế nhà nước và các đơn vị có vốn đầu tư nước ngoài.” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 135).

Về thị trường lao động:

Tác giả Trần Kim Dung có đề cập rằng: “Việc làm có thể tăng hay giảm rõ rệt trong một thành phố hoặc một vùng nào đó do kết quả phát triển hoặc đóng cửa một vài xí nghiệp lớn hoặc một đợt di dân. Ví dụ: Thành phố Hồ Chí Minh là một trung tâm công nghiệp, dịch vụ lớn nhất trong cả nước, đồng thời là trung tâm đào tạo lao động kỹ thuật mà còn là trung tâm thu hút lao động kỹ thuật, chất xám của các tỉnh miền Nam và cả một số tỉnh miền Bắc. Ước tính, hàng năm có khoảng 50% sinh viên các tỉnh tốt nghiệp xong sẽ trở lại thành phố làm việc mà không quay về địa phương” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 136)

Về sự cạnh tranh:

Tác giả Nguyễn Xuân Quân có đề cập: “Nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên quý giá đối với mỗi tổ chức, có được nhân tài là mong muốn của bất kỳ tổ chức nào. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng nhân lực. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc” (Nguyễn Xuân Quân, 2020, Tr. 19)

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH LOGISTICS TECHHUB

2.1. Giới thiệu sơ lược về Công ty TNHH Logistics Techhub

Tên công ty: Công ty TNHH Logistics Techhub

Tên viết tắt: LogTechHub

Tên quốc tế: LOGISTICS TECHHUB COMPANY LIMITED

Logo công ty:



Hình 2. 1. Logo Công ty TNHH Logistics Techhub

Nguồn: Tài liệu Công ty

Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài NN

Mã số thuế: 0312952685

Năm thành lập: 2014

Địa chỉ công ty: 44 Trường Sơn, Phường 2, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh.

Số điện thoại: 028 3948 6888

Người đại diện pháp luật: Ông Nguyễn Thành Tín

Gmail: info@logtechub.com

Website: www.logtechub.com

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Cùng với xu hướng chuyên đổi số ngày càng phát triển nhanh chóng cũng như nhu cầu của khách hàng ngày càng tăng cao, LogTechHub đã được thành lập với mục đích tích hợp những công nghệ tiên tiến và đổi mới để hỗ trợ ngành

logistics giải quyết được những thách thức trong ngành logistics cũng như trở thành đối tác chiến lược cho các doanh nghiệp muốn tối ưu hóa chuỗi cung ứng và quản lý vận hành. Từ những ngày đầu mới thành lập, LogTechHub tập trung chủ yếu vào việc xây dựng và phát triển các giải pháp cũng như cung cấp các phần mềm số hóa chẳng hạn như phần mềm quản lý giao nhận và chuyển phát nhanh (eCOS), quản lý vận tải hàng không (eAVS), phân tích kết quả kinh doanh (eBIS),...v.v., những phần mềm quản lý này cung cấp cho các doanh nghiệp khả năng tối ưu quá trình vận hành một cách toàn diện.

Qua nhiều năm hình thành và phát triển, LogTechHub đã và đang xây dựng được một mạng lưới đối tác cũng như khách mạnh mẽ tại Việt Nam như ITL, Vietranstimex, Sotrans, SOWATCO,... LogTechHub ngày càng khẳng định mình với vị thế là một trong những công ty tiên phong trong lĩnh vực số hóa logistics tại Việt Nam với nhiều giải thưởng danh giá như hình dưới đây.



Hình 2. 2. Các giải thưởng tiêu biểu

Nguồn: www.logtechub.com

2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

2.1.2.1. Tầm nhìn – sứ mệnh:

Mục tiêu mà LogTechHub đặt ra chính là trở thành công ty công nghệ cung cấp các giải pháp quản lý các dịch vụ logistics thông minh hàng đầu tại khu vực Đông Dương. Sứ mệnh của LogTechHub chính là cung cấp các giải pháp công nghệ logistics toàn diện, hiện đại, giúp khách hàng tối ưu hóa cũng như đơn giản được

chuỗi cung ứng. Công ty cam kết sẽ liên tục đổi mới và không ngừng cải tiến các sản phẩm cũng như giải pháp để mang giá trị vượt trội cho khách hàng thông qua việc ứng dụng công nghệ tiên tiến vào trong việc quản lý các dịch vụ logistics cũng như chuỗi cung ứng.

2.1.2.3. Giá trị cốt lõi:

Đơn giản: LogTecHub xây dựng và phát triển sản phẩm của mình với giao diện và các tính năng đơn giản, dễ sử dụng, thân thiện với người dùng cũng như không đòi hỏi quá nhiều thao tác phức tạp.

Di động: Các phần mềm mà LogTecHub cung cấp hỗ trợ người dùng có thể truy cập hệ thống ở mọi nơi và trên mọi thiết bị, đảm bảo sự linh hoạt trong quản lý và giám sát các hoạt động logistics.

Tự động: LogTecHub còn tích hợp các quy trình tự động giúp cung cấp giải pháp tối ưu giúp giảm thiểu thời gian và công sức trong việc xử lý các công đoạn vận hành, từ quản lý kho bãi đến vận tải cũng như phân tích được kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty TNHH Logistics Techhub (LogTecHub) là nhà cung cấp phần mềm đáng tin cậy cho ngành Logistics và Chuỗi cung ứng tại Việt Nam.

Nền tảng công nghệ logistics của LTH được tạo ra bằng triết lý SMART, tuân thủ các tiêu chí sau: Đơn giản, Di động, Tự động hóa, Thời gian thực và Tin cậy .

Hệ sinh thái của LTH về quản lý logistics đa dạng bao gồm: phần mềm eTMS (Quản lý vận tải nội địa/đường biển/đường hàng không/đường sắt), eFMS (Quản lý vận tải quốc tế) và eWMS (Quản lý kho ngoại quan, CFS, Fulfillment), eBIS (Hệ thống phân tích dữ liệu BI) và các hệ thống khác.

Sản phẩm kinh doanh của Công ty đã được khách hàng trải nghiệm và là lựa chọn của nhiều khách hàng trong thời gian qua tính từ ngày ra mắt trở đi, như:

- Hơn 10 Công ty: bao gồm doanh nghiệp lớn và SME.
- 5 kho phân phối trên toàn quốc
- Trên 450 phương tiện vận chuyển: gồm xe tải, xe đầu kéo, sà lan, ...
- Thống kê được hơn 1000 người đang sử dụng hệ thống

- Có hệ thống trên 900 nhà cung cấp: dịch vụ giao nhận, vận tải.

Giải pháp phần mềm:

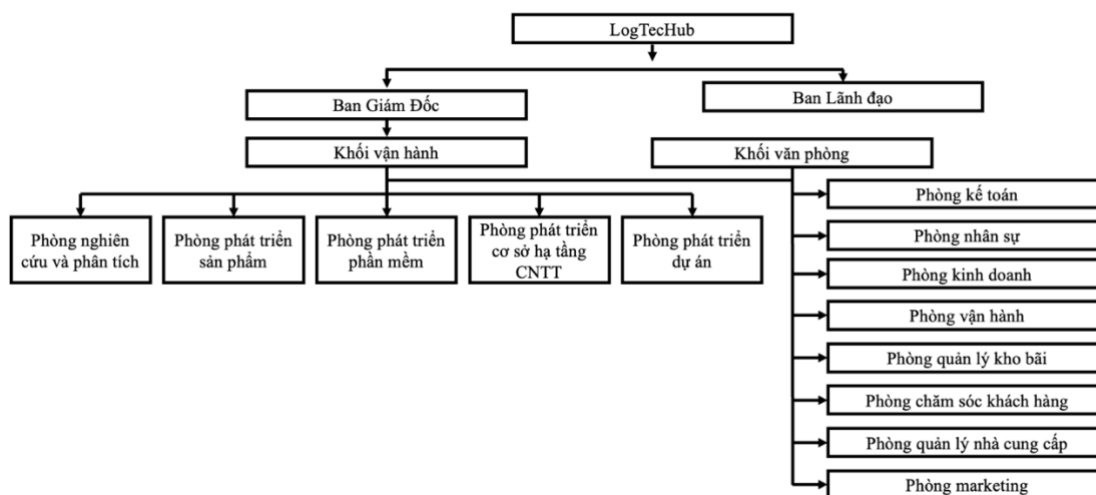
Bảng 2. 1. Hệ sinh thái quản lí chuỗi cung ứng

Hệ sinh thái quản lí chuỗi cung ứng	Các hệ thống	
eSCM	eTMS	Hệ thống quản lý vận tải đường bộ
	eFMS	Hệ thống quản lý vận tải quốc tế
	eWMS	Hệ thống quản lý kho
	eCBS	Hệ thống quản lý thương mại xuyên biên giới
	eBIS	Hệ thống phân tích dữ liệu BI
	eAVS	Hệ thống quản lý vận tải hàng không
	eCOS	Hệ thống quản lý hàng ký gửi

Nguồn: Tài liệu Công ty

Các hệ thống phần mềm của LTH giúp quản lý minh bạch và thông minh cho đa dạng các mô hình kinh doanh Logistics, tạo nên hệ sinh thái phần mềm Quản lý chuỗi cung ứng (eSCM).

2.1.4. Sơ đồ bộ máy tổ chức, chức năng nhiệm vụ từng phòng ban



Hình 2. 3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Logistics Techhub

Nguồn: Tài liệu Công ty

Chức năng, nhiệm vụ phòng Nhân sự

Phòng nhân sự

Tuyển dụng

- Tiếp nhận kế hoạch tuyển dụng
- Phác thảo bản mô tả công việc theo tiêu chí K.E.E.F.I.A.S, hoặc hướng dẫn người đề xuất yêu cầu tuyển dụng viết bản mô tả công việc đúng mẫu
- Chịu trách nhiệm đăng tin, tìm kiếm và thu hút ứng viên
- Xây dựng bộ câu hỏi sơ vấn
- Sàng lọc hồ sơ, sơ vấn sau đó gửi lịch hẹn phỏng vấn cho ứng viên
- Hỗ trợ hội nhập cho nhân viên mới
- Xây dựng và lưu trữ dữ liệu ứng viên tiềm năng, luôn kết nối và tương tác với ứng viên chưa phù hợp

Lương thưởng

- Xây dựng chính sách lương thưởng
- Cập nhật các hợp đồng lao động, phụ trách mua bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm xã hội, ...
- Hỗ trợ và giám sát chấm công, lương thưởng, nghỉ phép, tăng ca, ...
- Cập nhật và chào mừng nhân sự mới trên hệ thống
- Giải quyết hợp đồng lao động khi nhân viên thôi việc
- Quản lý và cập nhật các chế độ phúc lợi theo đúng pháp luật

Đào tạo và phát triển

- Xây dựng kế hoạch đào tạo
- Tổ chức đào tạo chuyên môn cho các cấp lãnh đạo theo nhu cầu khảo sát
- Tổ chức đào tạo cho nhân viên mới
- Tổ chức các buổi hội thảo đọc sách, giới thiệu sách, các buổi chia sẻ của Giám đốc về kỹ năng quản lý thời gian cho nhân viên
- Đánh giá hiệu suất của các chương trình đào tạo

Hành chính

- Quản lý các yêu cầu đặt trước phòng họp trên hệ thống, thực hiện sắp xếp và chuẩn bị cho các sự kiện của công ty
- Quản lý con dấu, chuyển giao thư từ đến các phòng ban

- Lập biểu mẫu đề xuất mua sắm văn phòng phẩm cho các phòng ban khi có yêu cầu.
- Lưu trữ và bảo quản hồ sơ của nhân viên – khách hàng
- Tổ chức các hoạt động – phong trào như hiến máu, hội thao, ngày hội trồng cây, các chuyến du lịch của công ty

Giám sát nhân sự

- Dự báo nhu cầu nhân lực
- Phối hợp với phòng kế toán, bộ phận C&B xây dựng các chính sách thưởng hiệu quả cho nhân viên
- Tham gia xây dựng các chính sách của công ty, nội quy lao động, thoả ước lao động tập thể, ...
- Nghiên cứu và theo dõi tình hình thị trường lao động

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh tại đơn vị trong thời gian qua

Bảng 2. 2. Kết quả sản xuất kinh doanh tại đơn vị trong 3 năm 2021 – 2023

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Tổng doanh thu	218	393	267	80,27%	32.06%
Lãi trước thuế	7,8	11	9,1	39.37%	17.09%
Lãi sau thuế	6,3	8,8	7,2	39,31%	17.09%

Nguồn: Tài liệu Công ty

Tình hình kết quả kinh doanh trong 3 năm có một số điểm nổi bật như sau

Về kết quả:

Vì 2021 là năm dịch bệnh dẫn đến tổng doanh thu có phần thấp hơn doanh thu của 2 năm sau đó, theo bảng sau ta thấy doanh thu năm 2022 phát triển mạnh mẽ nhất với tổng doanh thu đạt 393 tỷ đồng, tăng trưởng mức phần trăm lãi sau thuế so với năm 2021 là 39,31%.

Doanh thu năm 2023 giảm đi 32,06% so với năm 2022, điều này có nghĩa là doanh thu của công ty đã giảm đi hơn 1/3 so với năm trước và đạt mức lãi sau thuế là 17.09%, giảm hẳn 22,22% so với lãi sau thuế của 2022/2021.

2.2. Thực trạng về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Logistics Techhub

2.2.1. Tình hình thực hiện các bước trong công tác tuyển dụng tại Công ty Logistics Techhub

Tuy 2023 là một năm đầy biến động của kinh tế toàn cầu nói chung và lĩnh vực Logistics nói riêng, nhưng bên cạnh đó vẫn còn vô vàn cơ hội kinh doanh cho các Doanh nghiệp nếu biết nắm bắt thời cơ. Vì lẽ đó, tình hình cạnh tranh giữa các Doanh nghiệp ngày càng căng thẳng, dẫn đến việc thu hút và tiếp cận lao động trình độ cao diễn ra khá khó khăn. Với tình hình này, các Doanh nghiệp cần chú trọng phát triển song song 2 mảng, đầu tiên là mảng chăm sóc nguồn nhân lực nội bộ, cần xây dựng một chính sách chăm sóc nhân sự toàn diện để đảm bảo duy trì và giữ chân lực lượng lao động ổn định cho sự vận hành của doanh nghiệp. Thứ 2, không ngừng phát triển và hoàn thiện công tác thu hút và tuyển dụng lao động có trình độ cao.

Vì sao lại nói cần phải không ngừng phát triển và hoàn thiện công tác thu hút và tuyển dụng lao động mới? Vì bất kì Doanh nghiệp nào cũng đều muốn sở hữu cho mình những lao động có trình độ cao, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Để thực hiện được điều đó thì việc đầu tiên Doanh nghiệp cần làm là thu hút (tuyển mộ), gây sự ấn tượng và chú ý đến với UV. Thu hút và tuyển chọn nhân lực có trình độ cao có tầm quan trọng vô cùng to lớn đối với Tổ chức, nó cũng là yếu tố then chốt của công tác tuyển dụng, trực tiếp quyết định đến thực trạng đội ngũ nhân lực trong tương lai. Dưới đây là sơ đồ Nội dung công tác tuyển dụng nguồn nhân lực:



Hình 2. 4. Sơ đồ về công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Logistics Techhub

Nguồn: Phòng Nhân sự

2.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Căn cứ vào các kế hoạch, dự án sản xuất kinh doanh mà công ty đặt ra trong một năm tới để thực hiện công tác hoạch định nhân lực, sau đó sẽ dựa theo các kế hoạch này để xác định nhu cầu tuyển dụng và dựa theo tình hình nhân sự thực tế ở thời điểm hiện tại (Phụ lục 1).

Bảng 2. 3. Nhu cầu tuyển dụng của Công ty ở giai đoạn 2021 – 2023

STT	Các phòng ban	Số lượng LD tuyển dự kiến (Người)			Số lượng LD tuyển thực tế (Người)		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	Khối vận hành	9	32	10	5	29	8
2	Khối văn phòng	5	7	8	2	5	6
Tổng số lao động		11	39	18	7	34	14

Nguồn: Phòng Nhân sự

Nhận xét: Nhu cầu LD của Công ty năm 2023 là tương đối thấp so với năm 2022, kết quả này dựa theo kế hoạch và mục tiêu kinh doanh của năm 2023.

Kết quả của việc xác định nhu cầu tuyển dụng được thể hiện qua 2 bản sau (Phụ lục 2):

- Bản mô tả công việc: là bản mô tả cụ thể các công việc cần thực hiện của một vị trí cụ thể, bên cạnh đó cần giới thiệu tổng quan về mục tiêu và phạm vi công việc, TĐVKD/BP/PB cần gửi bản mô tả công việc chi tiết các đầu mục công việc theo. Phòng Nhân sự sau khi nhận được bản mô tả công việc, sẽ xem xét và đánh giá bản mô tả này đã hợp lí và đạt đủ các tiêu chuẩn hay chưa, nếu chưa phù hợp, phòng nhân sự sẽ hướng dẫn TĐVKD/BP/PB viết lại hoặc chỉnh sửa.
- Bản tiêu chuẩn công việc: là tài liệu chi tiết theo tiêu chí K.E.E.F.I.A.S, liệt kê các yêu cầu cụ thể về kỹ năng, kiến thức, trình độ, kinh nghiệm. Bên cạnh đó, nhân sự sẽ phối hợp với các TĐVKD/BP/PB để viết mục kinh nghiệm, vì đặc thù ngành công nghệ, các TĐVKD/BP/PB sẽ rõ ràng hơn kinh nghiệm nào cần thiết cho vị trí này và nhân viên tuyển dụng sẽ hỗ trợ hoàn thiện nó.

→ Các tài liệu này càng rõ ràng, chi tiết, cụ thể sẽ hỗ trợ cho công tác tuyển dụng được hiệu quả hơn, đạt tiêu chí “Đúng người, đúng việc”.

2.2.1.2. Nhận yêu cầu tuyển dụng qua hệ thống

TĐVKD/BP/PB dựa theo các hoạch định nhân sự để đưa ra yêu cầu tuyển dụng, ở LTH các TĐVKD/BP/PB cần tạo mã MRF trên hệ thống để đưa ra yêu cầu. Phòng Nhân sự khi nhận được mã sẽ tiến hành lên kế hoạch tuyển dụng.

2.2.1.3. Lập kế hoạch tuyển dụng

Sau khi có được cơ sở, Phòng nhân sự tiếp tục lập kế hoạch tuyển dụng, xác định ba yếu tố cần thiết cho kế hoạch như thời gian – nguồn – phương pháp tuyển dụng và đi theo ba phân loại: công tác tuyển mộ, công tác tuyển chọn, công tác hội nhập cho nhân viên mới.

Công tác tuyển mộ

Bước 1: Thiết kế thông tin tuyển mộ

Thiết kế nội dung thu hút, gây được sự chú ý đến người đọc và thiết kế hình ảnh bắt mắt, nổi bật, tạo cảm giác bắt mắt, thôi thúc người đọc. Cách dẫn dắt cần sự thú vị, giúp giữ chân người đọc, tiêu đề phải đầy đủ thông tin như nơi làm việc, tên đầy đủ của Công ty thời gian ứng tuyển và tên vị trí, ... Cần xác định tệp ứng viên mà Công ty hướng tới để có những thiết kế phù hợp cho nguồn bên ngoài lẫn nguồn nội bộ.

Bước 2: Đăng thông tin tuyển mộ và xác định thời gian kết thúc nhận hồ sơ
Đối với nguồn tuyển bên ngoài:

Nhân viên tuyển dụng sẽ đăng thông tin lên các trang web chuyên tuyển dụng mà công ty đầu tư như CareerBuilder, ... Sau đó, nhân viên tuyển dụng sẽ tăng mạnh tần suất đăng bài thông báo tuyển dụng lên các trang mạng xã hội miễn phí như Facebook, thường sẽ đăng vào thứ 6 hằng tuần, vì vào cuối tuần lượng truy cập sẽ nhiều hơn, giúp bài tuyển dụng tiếp cận được nhiều ứng viên hơn. Nhân viên tuyển dụng sẽ được cung cấp các dữ liệu về các hội nhóm tuyển dụng cho từng ngành nghề trên Facebook. Đây vừa là việc thu hút ứng viên mà còn giúp công ty quảng bá hình ảnh thương hiệu của mình.

Đánh giá quá trình truyền mộ: để đánh giá hiệu quả của công tác tuyển mộ, cần đáp ứng được các câu hỏi sau: Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không? Mức độ phù hợp của các ứng viên? Mức độ hiểu biết về công việc?

Kinh phí cho tuyển mộ có phù hợp hay không? Việc quảng cáo tuyển mộ có thực sự hiệu quả hay chưa?

Đối với nguồn tuyển bên trong:

PNS sẽ tiến hành tuyển truyền và thông báo qua mail nội bộ, nhờ đến sự tuyển truyền của các TĐVKD/BP/PB để phổ biến rộng rãi cho nhân sự, tuyển truyền qua nhóm chung, các kênh thông tin nội bộ của công ty.

Công tác tuyển chọn được công ty áp dụng riêng biệt, khối vận hành và khối văn phòng có chung 1 công tác tuyển dụng (áp dụng từ cấp bậc 3 trở xuống), cấp bậc 3 trở lên áp dụng 1 công tác tuyển dụng khác.

Sau khi khảo sát bằng phiếu điều tra trắc nghiệm 30 người với câu hỏi số 2 – Phụ lục 6 về các hình thức tiếp cận thông tin tuyển dụng nhân sự của Công ty, có kết quả như sau:

Bảng 2. 4. Hình thức tiếp cận thông tin tuyển dụng của Công ty TNHH Logistics Techhub

Các chỉ tiêu	Số lượng người đánh giá (Người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Qua người thân, bạn bè giới thiệu	5	16,67%
Qua mạng xã hội	18	60%
Qua bản tin các kênh nội bộ	7	23.33%
Tổng	30	100%

Nguồn: Kết quả câu hỏi số 2 – Phụ lục 7

Nhận xét: Hình thức “Qua mạng xã hội” là cao nhất chiếm đến 60%, về nhì là “Qua bản tin các kênh nội bộ” điều này cũng khá dễ hiểu khi chúng ta đang sống trong thời đại công nghệ hoá, việc tiếp cận mạng xã hội là một điều dễ dàng, nên đây luôn kênh thông tin rất quan trọng, cần chú trọng khai thác hơn, để tuyển dụng được nhân sự phù hợp với Công ty.

Đối với khối vận hành và khối văn phòng (cấp bậc công việc từ 3 trở xuống):

Công tác tuyển chọn

Bước 1: tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Khi lượng CV đổ về, đầu tiên nhân viên phụ trách tuyển dụng sẽ tạo cơ sở dữ liệu về CV, dự phòng cho các trường hợp ứng viên từ chối cơ hội làm việc,

tránh việc phải khởi động lại từ đầu và tránh lãng phí thời gian, giúp tối ưu hiệu suất.

Sau đó, nhân viên tuyển dụng sẽ sàng lọc thủ công, CV sau khi được sàng lọc sẽ chọn ra các CV phù hợp nhất dựa theo các tiêu chuẩn cụ thể về độ tuổi, kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng, phẩm chất – tính cách, ... TĐVK/BP/PB cũng cần tham gia vào quá trình đánh giá CV, để đạt mục tiêu tuyển dụng được nhân viên có chất lượng tốt và phù hợp.

Khi cả TĐVK/BP/PB và Giám sát nhân sự đều có sự nhất trí giữa các CV được chọn thì sẽ bắt đầu bước sơ vấn và phỏng vấn.

Bước 2: Thông báo và sơ vấn qua điện thoại

PNS sẽ tiến hành liên lạc để sơ vấn và thông báo lịch hẹn phỏng vấn cho UV, thời gian gọi chậm nhất sẽ là 3 ngày sau khi nhận được kết quả các CV được chọn cho vòng phỏng vấn. Sau khi sơ vấn, PNS sẽ tiến hành gửi thư mời phỏng vấn điện tử cho các UV. Dưới đây là các câu hỏi dành cho việc phỏng vấn sơ bộ:

- Mong muốn của bạn là gì nếu được làm việc tại công ty chúng tôi?
- Hãy cho chúng tôi biết định hướng trong tương lai gần của bạn là gì?
- Bạn tâm đắc nhất điều gì khi làm việc tại công ty cũ?
- Theo bạn hiểu, công việc này cần làm những gì?
- Bạn có tìm hiểu qua về Công ty chưa?
- Hãy mô tả những khó khăn bạn từng gặp phải và cách giải quyết nó?
- Vì sao bạn nghỉ việc ở công ty cũ? (Nếu có)
- Mức lương mong muốn của bạn?

Vòng sơ vấn này có thể tạo dựng sự hiểu biết sơ bộ giữa ứng viên và PNS, thành lập một môi quan hệ tạm thời, thông qua các câu hỏi sơ vấn PNS có thể đánh giá khả năng, năng lực ứng viên. Các câu hỏi này thường dùng để khai thác thêm thông tin còn thiếu sót trong hồ sơ, kiểm chứng sơ bộ tính chân thật các thông tin được viết trong CV, tìm hiểu thông tin về công việc ở vị trí cũ, xác định mong muốn và định hướng của ứng viên trong vị trí đang ứng tuyển.

Bước 3: Phỏng vấn trực tiếp

PNS tiến hành chuẩn bị cho buổi phỏng vấn trực tiếp, gồm các khâu: chuẩn bị đón tiếp UV, thành lập hội đồng phỏng vấn, tiến hành phỏng vấn, điền các biểu mẫu đánh giá UV (Phụ lục 3).

Hội đồng phỏng vấn bao gồm: TĐVKD/BP/PB và đồng hành cùng 1 Chuyên viên/ Giám sát nhân sự, TĐVKDBP/PB đảm nhận phần chuyên môn về nghiệp vụ của các vị trí đang tuyển cần thiết tham dự phỏng vấn và các phần còn lại về đánh giá phẩm chất – tính cách – thái độ trong công việc, khai thác kỹ năng mềm của UV, có một số UV tuy chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng lại có khả năng học hỏi nhanh, thích ứng tốt, ... sẽ do nhân sự và các TĐVKD/BP/PB đánh giá. Các phần giải đáp thắc mắc về lương thưởng, quy định, chính sách, ... do nhân sự đảm nhiệm giải thích và thương lượng. Bên cạnh đó, PNS sẽ chuẩn bị các tài liệu liên quan cho quá trình tuyển dụng như: hồ sơ UV, bảng đánh giá, ... Hội đồng phỏng vấn cần là những người chuyên nghiệp, có sự nhạy bén trong việc đánh giá chất lượng UV.

Mục tiêu: đưa ra các đánh giá toàn diện và chuẩn xác nhất về trình độ, kỹ năng, kiến thức chuyên ngành, hoàn thành được mục tiêu, chọn được UV đáp ứng tốt và phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Trong quá trình phỏng vấn, Hội đồng tiến hành phỏng vấn khép kín lần lượt từng ứng viên, trong đó bao gồm các câu hỏi về chuyên môn, tình huống công việc, tình huống cụ thể của các trường hợp về lập trình (đối với khối vận hành) và tình huống về chuyên môn đối với khối văn phòng, để đánh giá cách UV tư duy xử lý tình huống. Giám sát/ Chuyên viên tuyển dụng nói riêng cần biết cách dẫn dắt buổi phỏng vấn, ứng xử cần chuyên nghiệp, khả năng giao tiếp phải khéo léo, điều hoà bầu không khí trong buổi phỏng vấn cởi mở, thoải mái, giúp UV tự tin thể hiện. → Hội đồng phỏng vấn còn là bộ mặt đại diện cho Công ty nên cần sự chín chu, chuyên nghiệp và đặc biệt phải tạo một trải nghiệm tốt cho UV khi tham gia phỏng vấn.

Bên cạnh đó, UV cũng được tự do đặt câu hỏi cho Hội đồng sau khi gắn kết thúc phỏng vấn, điều này cũng khiến nhà tuyển dụng đánh giá được tư duy đặt câu hỏi và cá tính của UV đó.

Dựa các câu hỏi sát thực tế và câu hỏi tình huống giúp Hội đồng có cái nhìn toàn cảnh về năng lực của UV, tạo tiền đề cho sự đánh giá và ra quyết định tuyển chọn.

Sau buổi phỏng vấn, các TĐVKD/PB/BP có ít nhất 7 ngày để thương lượng và ra quyết định tuyển chọn. Ngay khi có quyết định, PNS sẽ tiến hành gửi thư mời thử việc cho Nhân viên mới.

Sau khi khảo sát bằng phiếu điều tra trắc nghiệm 30 người với câu hỏi số 3 và 4 – Phụ lục 6, ta có kết quả dựa theo bảng:

Bảng 2. 5. Mức độ nắm rõ thông tin Công ty trong phỏng vấn

Các chỉ tiêu	Số lượng người đánh giá (Người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Rõ ràng	9	30%
Bình thường	17	56,67%
Không rõ ràng	4	13,33%
Tổng	30	100%

Nguồn: Kết quả câu hỏi 3 – Phụ lục 7

Nhận xét: Qua bảng biểu trên ta thấy UV thường có xu hướng tìm hiểu thông tin về Công ty chiếm 56,67%. Nhưng hiện nay LTH chưa cung cấp đầy đủ thông tin sơ lược cơ bản Công ty. Các UV khi tham gia phỏng vấn vẫn chưa thực sự nắm rõ các thông tin như: mức lương thưởng, văn hoá doanh nghiệp, thương hiệu, ... Đa số các UV đều là sinh viên mới ra trường, tình trạng này sẽ khiến UV dễ thất vọng như: mức lương chênh lệch so với tưởng tượng, môi trường làm việc, ... dẫn đến mất động lực làm việc và bỏ việc. Như vậy, việc các UV không nắm rõ được thông tin cụ thể về Doanh nghiệp dẫn đến hệ quả là tình trạng nghỉ việc ngày càng tăng cao, Doanh nghiệp phải tuyển dụng thường xuyên gây tốn kém về mặt chi phí và thời gian tuyển dụng, làm trì trệ, tồn đọng công việc của vị trí đó.

Bảng 2. 6. Mức độ các câu hỏi trong phỏng vấn

Các chỉ tiêu	Số lượng người đánh giá (Người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Quá nhiều câu hỏi và tình huống khó	15	50%
Đúng trọng tâm của yêu cầu công việc	12	40%
Quá ngắn, chưa tạo điều kiện cho UV được thể hiện năng lực	3	10%
Tổng	30	100%

Nguồn: Kết quả câu hỏi 4 – Phụ lục 7

Nhận xét: yếu tố “Quá nhiều câu hỏi và tình huống khó” chiếm đến 50%, đúng trọng tâm yêu cầu công việc là 40%, “Quá ngắn” chiếm 10%. Dễ dàng thấy được công tác phỏng vấn vẫn chưa thực hiện tốt, khi 15 trên 30 cá nhân được khảo sát cho rằng các tình huống và câu hỏi phỏng vấn được đặt ra là khá khó và chưa sát thực tế. Điều này khiến UV hoang mang, không thể hiện được năng lực của mình, cũng khiến kết quả đánh giá bị sai lệch.

Bước 5: Kiểm tra tham chiếu

Tùy vị trí.

Bước 6: Thử việc – Chuẩn bị cho người mới – Theo dõi và đánh giá

Thời gian cho việc ra quyết định tuyển chọn là 7 ngày kể từ ngày phỏng vấn, PNS sẽ họp lại với Quản lý trực tiếp để ra quyết định chính thức. Sau khi PNS và các quản lý trực tiếp đã thống nhất được danh sách UV, PNS sẽ trình lên để BGD phê duyệt kết quả. Khi đã có được danh sách UV trúng tuyển, PNS sẽ tiến hành thông báo kết quả đến UV, gửi thư mời thử việc và ra quyết định tuyển dụng chính thức (Bước 9 – Phụ lục 1).

Sau khi ra quyết định tuyển dụng, thời gian thử việc của NV mới là 2 tháng.

Sau khi ứng viên chấp nhận thư mời thử việc 2 tháng, PNS cần chuẩn bị các thiết bị làm việc, tài khoản cá nhân của nhân viên mới ở công ty, ... Đảm bảo cung cấp đầy đủ công cụ sử dụng cho công việc đối với nhân viên mới.

PNS cùng các TĐVKD/BP/PB cần thiết theo dõi và đánh giá năng lực của nhân viên mới trong 2 tháng thử việc. Nếu sau 2 tháng, NV được Quản lý trực tiếp/ Trưởng bộ phận đánh giá (theo biểu mẫu Phụ lục 4) hoàn thành tốt công việc trong

thời gian thử việc thì đưa ra quyết định tuyển dụng và ký hợp đồng dài hạn. Sau khi ký HĐ dài hạn, trở thành nhân viên chính thức của Công ty.

Sau khi khảo sát bằng phiếu điều tra trắc nghiệm 30 người với câu hỏi số 5 – Phụ lục 6, ta có kết quả dựa theo bảng:

Bảng 2. 7. Tình hình các UV được tuyển vào Công ty

Các chỉ tiêu	Số lượng người đánh giá (Người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Đáp ứng tốt	9	30%
Bình thường	13	43,33%
Chưa đáp ứng	8	26,67%
Tổng	30	100%

Nguồn: Kết quả câu hỏi 5 – Phụ lục 7

Nhận xét: Tình hình các NV mới được đánh giá khá tốt khi “Đáp ứng tốt” chiếm 30%, “Bình thường” chiếm 43,33% và “Chưa đáp ứng” có tỷ lệ thấp nhất là 26,67%. Đây là dấu hiệu tích cực khi công tác tuyển dụng vẫn đem lại kết quả tốt, đem lại nguồn nhân lực chất lượng cho LTH.

Đối với vị trí là các cấp quản trị hoặc từ bậc công việc 3 trở lên gồm: Chuyên viên, Giám sát, Trưởng nhóm, Quản lý, Giám đốc, ... (Phòng vấn vòng 2 dùng cho cấp 5 trở xuống và Phòng vấn vòng 3 dùng cho cấp 6 trở lên)

Đối với các vị trí tuyển dụng là các cấp quản trị thì LTH luôn ưu tiên nguồn nội bộ, đặc biệt là các vị trí trưởng nhóm về lập trình, ... thường được đào tạo từ các chương trình MT mà công ty xây dựng. Công ty luôn ưu tiên tạo điều kiện cho nguồn nội bộ thăng tiến, tạo động lực, tạo mục tiêu cho họ trong quá trình làm việc. Đây cũng là một cách tri ân của Công ty đến với nhân viên khi luôn sát cánh đồng hành, luôn nỗ lực sáng tạo giá trị cống hiến cho Công ty.

Bước 1: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Đối với vị trí này, thường sẽ do các lãnh đạo cấp cao hơn đề xuất cho PNS. Ưu điểm của việc tuyển dụng nội bộ đó là UV thường cũng là các nhân viên thâm niên, có thành tích cống hiến ưu tú, năng lực về nghiệp vụ được đồng nghiệp ghi nhận và học hỏi. Họ cũng là nguồn nhân lực nắm rõ nhất về tình hình cũng như văn hoá của công ty, có cái nhìn bao quát và toàn diện, đây là một nền tảng vững chắc, nên sẽ bắt nhịp công việc tốt.

PNS thu thập, sàng lọc hồ sơ và tiếp nhận các ý kiến đánh giá của Quản lý/Đồng nghiệp về ứng viên để có cái nhìn khách quan.

Bước 2: Phỏng vấn vòng 3

Khi sàng lọc được các UV phù hợp tiêu chí, PNS tiến hành xác định thời gian – địa điểm, sau đó gửi thư mời phỏng vấn và bắt đầu chuẩn bị cho buổi phỏng vấn.

Hội đồng phỏng vấn vòng 3 bao gồm: các Đại diện Ban lãnh đạo và Giám sát nhân sự.

Mục tiêu: đánh giá năng lực quản lý, trình độ chuyên môn, mong muốn phát triển, định hướng và nguyện vọng của UV.

Đánh giá trình độ chuyên môn: Hội đồng đưa ra tình huống thực tiễn, các câu hỏi như: Hãy kể về khó khăn của bạn trong công việc và cách giải quyết, thời gian giải quyết? Qua các câu hỏi tình huống và cách dẫn dắt để khai thác tiềm năng UV, hội đồng có đủ căn cứ để đánh giá cách giải quyết của UV có đủ tối ưu, linh hoạt hoặc chiến lược này có phát huy hiệu quả trong thực tiễn hay không?

Đánh giá trình độ quản trị: có rất nhiều trường hợp thực tế về việc Quản lý có kỹ năng chuyên môn rất giỏi nhưng lại không có kỹ năng quản trị hiệu quả, làm hiệu suất công việc bị trì trệ, xảy ra mâu thuẫn với quan hệ cấp dưới. Trái lại, nhiều nhà quản trị tuy không có cho mình chuyên môn xuất sắc nhưng với kỹ năng lãnh đạo chuyên nghiệp, kết hợp với kỹ năng giao tiếp và ứng xử của mình, họ hoàn toàn có thể lãnh đạo đội ngũ làm việc có hiệu quả. Hội đồng có thể đánh giá bằng cách tiếp tục ra các tình huống thực tiễn về nghệ thuật lãnh đạo, về kỹ năng quản lý. Từ đó định hình và xác định được phong cách lãnh đạo của UV trong tương lai.

Bước 3: Kiểm tra tham chiếu

Khi nguồn nội bộ không đáp ứng được, PNS sẽ tiến hành sử dụng nguồn bên ngoài, đối với các nguồn bên ngoài cần kiểm tra tham chiếu (tùy vị trí).

Đối với nguồn nội bộ: tùy vị trí mà tiến hành kiểm tra tham chiếu

Bước 4: Ra quyết định tuyển chọn

Sau buổi phỏng vấn, trong vòng 7 ngày, PNS cần lấy được quyết định từ Ban lãnh đạo để ra quyết định tuyển chọn, PNS sẽ lo liệu các quyết định bổ nhiệm

chính thức, thuyên chuyên hoặc thăng chức cho từng trường hợp. Các cấp bậc công việc từ 3 trở lên sẽ gửi thư mời theo hướng dẫn chi tiết ở phần trên.

2.2.1.4. Hội nhập nhân viên mới

Để tạo sự kết nối giữa nhân viên đang công tác tại công ty và nhân viên mới, thì chương trình hội nhập chính là cầu nối.

Các nhân viên mới sẽ có một buổi đào tạo định hướng vào ngày đầu tiên khi làm việc tại công ty, buổi định hướng này sẽ giúp họ được phổ biến các chính sách, quy định, thông tin cơ bản về Công ty như: chính sách bảo mật thông tin, quy định giờ làm việc, nghỉ ngơi, trang phục, lịch sử hình thành, đặc điểm kinh doanh, ...

Sau khi giới thiệu tổng quan về Công ty, người mới sẽ được giới thiệu sơ lược về cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ các phòng ban, giới thiệu các TĐVKD/BP/PB, khái quát về các quy định, nội quy công ty. Kết thúc quá trình giới thiệu, PNS cùng các quản lý trực tiếp của người mới sẽ phụ trách dẫn dắt tham quan cơ sở vật chất, các phòng ban liên quan trực tiếp đến công việc, khi đó, quản lý cần giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

Mục đích của việc hội nhập để người mới có thể làm quen với môi trường và đồng nghiệp mới ở công ty, nhanh chóng bắt nhịp với công việc. Để đạt được mục tiêu này, trước đó các quản lý cần thông báo với nhân viên ở phòng ban của mình về việc nhân sự mới gia nhập, yêu cầu các nhân viên phải hoà hợp và tạo điều kiện giúp đỡ cho người mới, tránh việc họ cảm thấy lạc lõng, không hoà hợp và bỏ việc → gây tổn thất cho Công ty. Giúp cho người mới nhanh chóng hoà nhập và làm quen với công việc, quản lý trực tiếp sẽ giao việc và hướng dẫn, song song đó, cũng yêu cầu nhân viên cũ có kinh nghiệm hướng dẫn.

Dựa vào chương trình hội nhập như trên sẽ giúp nhân sự mới bắt nhịp công việc một cách nhanh chóng, từ đó phát huy trạng thái tốt nhất trong quá trình thử việc. Điều này có thể làm giảm thời gian thử việc của người mới, nâng hiệu quả công việc.

Tuy vậy, vẫn còn vài trường hợp vì một số lý do cá nhân dẫn đến thôi việc trong thời gian thử việc. Khi tiến hành “phỏng vấn nghỉ việc” vài trường hợp nhân sự mới bỏ việc, đa phần đều trả lời có lý do cá nhân, số ít thì cảm thấy vị trí này

chưa phù hợp định hướng của họ. Ngược lại, khi được hỏi phần lớn các thành viên trong PNS và một vài TĐVKD/BP/PB cho rằng công tác hội nhập ở Công ty còn qua loa, còn lại thì thấy chương trình hội nhập này là có mang lại hiệu quả.

Sau khi khảo sát bằng phiếu điều tra trắc nghiệm 30 người với câu hỏi số 6 – Phụ lục 6, ta có kết quả dựa theo bảng:

Bảng 2. 8. Tình hình thử việc tại Công ty

Các chỉ tiêu	Số lượng người đánh giá (Người)	Tỷ lệ đánh giá (%)
Được hỗ trợ nhiệt tình	7	23,33%
Bình thường	10	33,33%
Không hài lòng	13	43,33%
Tổng	30	100%

Nguồn: Kết quả câu hỏi 6 – Phụ lục 7

Nhận xét: Tỷ lệ đánh giá của “Không hài lòng” lại đạt đến 43,33%, cao hơn 2 cái còn lại, điều này chứng tỏ công tác hội nhập còn sơ sài, quản lý và đồng nghiệp chưa chú ý quan tâm, hướng dẫn NV mới. Cũng có thể do yếu tố khách quan khi đồng nghiệp hoặc quản lý quá bận để quan tâm NV mới. Khi NV mới không cảm nhận được sự chào đón của Công ty, khiến ấn tượng của họ về môi trường làm việc tệ hơn, họ cảm thấy hoang mang, dễ nản, dẫn đến bỏ việc khi chưa hết thử việc hoặc đã hết thử việc. Tình trạng này khiến công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn khi phải triển khai lại công tác tuyển dụng.

2.2.2. Tình hình công tác tuyển dụng của Công ty Logistics Techhub trong 3 năm qua 2021 - 2023

Bảng 2. 9. Kết quả tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH LogTechHub 2021 - 2023

Chỉ tiêu	2021		2022		2023		So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
	Số LĐ	Tỷ lệ tăng trưởng	Số LĐ	Tỷ lệ tăng trưởng	Số LĐ	Tỷ lệ tăng trưởng	Chênh lệch	Tỷ lệ tăng trưởng	Chênh lệch	Tỷ lệ tăng trưởng
Tổng LĐ	7		34		14		27		- 20	
Theo tính chất LĐ										
LĐ trực tiếp	5	71,43	29	85,29	8	57,14	24	4,8	- 21	7,24
LĐ gián tiếp	2	28,57	5	14,71	6	42,86	3	1,5	1	2
Theo độ tuổi										
Dưới 30	3	42,86	22	64,71	6	42,86	19	6,3	- 16	7,27
Từ 30-45	2	28,57	5	14,71	7	50	3	1,5	2	4
Trên 45	2	28,57	7	20,59	1	7,14	5	2,5	- 6	8,57
Theo giới tính										
Nam	4	57,14	27	79,41	6	42,86	23	5,75	- 21	7,77
Nữ	3	42,86	7	20,59	9	64,29	4	1,3	2	2,85
Theo trình độ chuyên môn										
ĐH & sau ĐH	4	57,14	18	52,94	5	35,71	14	3,5	- 13	7,2
CD	3	42,86	9	26,47	3	21,43	6	2	- 6	6,7
Trung cấp	1	14,29	5	14,71	3	21,43	4	4	- 2	4
Dạy nghề, THPT	-	-	2	5,88	3	21,43	2	2	1	5

Nguồn: Phòng Nhân sự

Nhận xét:

Đây là bảng tóm tắt số liệu thực trạng về công tác tuyển dụng của Công ty trong 3 năm qua, với tổng NLD là số lượng đã tuyển được. Nhìn chung thì công tác tuyển dụng của Công ty chú ý tập trung vào lao động trẻ, lao động có chuyên môn và trình độ cao, năng động, sáng tạo.

Về tính chất LĐ, LĐ trực tiếp năm 2022 tăng đến 24 người so với 2021 với tỷ lệ tăng là 4,8%, bên cạnh đó LĐ trực tiếp của năm 2023 so với 2022 thì lại giảm 21 người, giảm 7,24% so với 2022. Tuy nhiên, số lượng NLD trực tiếp năm 2023 có tăng 8 người trên tổng số NLD là 14 người, chỉ khi so với năm 2021 thì tăng trưởng ít hơn với tỷ lệ 7,24%. Bên cạnh đó LĐ gián tiếp cũng tăng nhưng không đáng kể, điều này chứng tỏ sự phát triển của Công ty, nên cần thêm nhân sự vào khối sản xuất.

Về độ tuổi, ở năm 2021, do đây là năm dịch Covid nên số lượng độ tuổi dưới 30 tuyển được khá thấp khi chỉ có 3 người nhưng chiếm 42,86% trên tổng số NLD về độ tuổi. Ở 2 độ tuổi còn lại của năm 2021 đều tuyển được 2 người, đây là độ tuổi yêu thích sự ổn định, có kinh nghiệm dày dặn cùng trình độ chuyên môn cao, chiếm tỷ lệ đều nhau là 28,57%. Và chúng ta dễ dàng thấy được 2022 tuy là một năm hậu Covid, số lượng NLD trẻ tìm việc khá cao, công ty tuyển được 22 nhân sự dưới 30 tuổi chiếm 64,71%. 2023 thì lại có tăng nhưng không tăng mạnh như 2022 và so với năm 2022 thì giảm 16 người. Với 2 độ tuổi còn lại có tăng đều nhưng số lượng khá ít so với LĐ trẻ.

Về giới tính, vẫn vào năm 2022 luôn là một năm với sự tăng trưởng nhảy vọt về số lượng tuyển dụng, giới tính nam năm 2022 là 27 người chiếm 79,41%, trong khi đó số lượng nam tuyển được ở năm 2021 chỉ có 4 người và chiếm hơn một nửa trên tổng LĐ năm 21. 2023 vẫn tăng trưởng ổn định dù số lượng NV nam tuyển được lại ít hơn 2022 đến 21 người, làm tỷ lệ tuyển dụng giữa năm 2023 giảm 7,77% so với năm 2022. Bên cạnh đó, số lượng NV nữ năm 2022 cũng vượt trội hơn 2 năm còn lại khi tuyển được 7 người trên tổng LĐ là 34 người, chiếm tỷ trọng 20,59%, và vào năm 2023 thì LĐ nữ tiếp tục tăng thêm 2 người trên tổng số tuyển được là 14 người, tăng tỷ lệ tuyển dụng NV nữ lên 2,85%.

Về trình độ chuyên môn, LTH thuộc lĩnh vực công nghệ dành cho Logistics nên rất cần các LD có trình độ về công nghệ là chủ yếu và am hiểu Logistics là một lợi thế lớn. Vì vậy đối tượng tuyển dụng mà doanh nghiệp tập trung hướng tới là trình độ Đại học, sau Đại học và Cao đẳng. Vào năm 2022 trình độ ĐH tuyển được là 18 nhân viên chiếm 52,94% trên tổng tỷ trọng tuyển được và vẫn cao hơn 2023 là 5 nhân sự. Tiếp sau đó là CĐ với số lượng là 9 người, chiếm 26,47% tăng 6 người so với năm 2021. Về trình độ trung cấp và dạy nghề, vì Công ty có cả dịch vụ kho bãi nên cần các nhân viên kho bãi, bên cạnh đó còn là các vị trí như dọn dẹp vệ sinh, bảo vệ, .. nên tỷ trọng ở 2 trình độ này cũng chiếm hơn 10%. Năm 2022, trình độ trung cấp tuyển được 5 người có tỷ trọng 14,71% và trình độ dạy nghề có 2 người chiếm 5,88%. Ở năm 2023 thì trình độ dạy nghề tuyển được là 3 người cao hơn 1 người so với năm 2022, có tỷ trọng 21,43%.

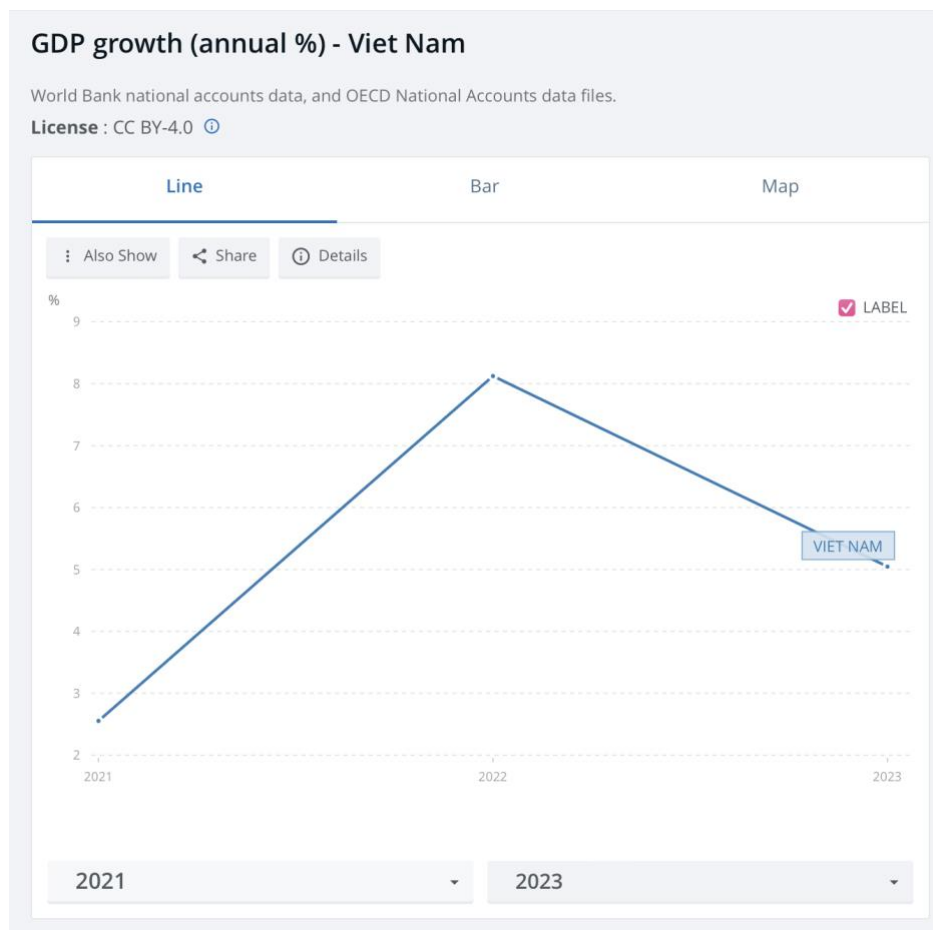
Nhìn chung, năm 2023 có số lượng NV được tuyển vào thấp hơn 2022, đây cũng là dấu hiệu cho sự phát triển ổn định của doanh nghiệp, chậm mà chắc và dựa theo kinh tế thị trường thế giới. Bảng biểu này đang thể hiện năm 2022 tuyển dụng được 27 nhân sự và 2023 lại tiếp tục tăng lên 14 nhân sự, mà không phải là số lượng tuyển dụng ở 2023 lại thấp hơn 2022, số liệu tuyển dụng này cũng dựa theo quy mô doanh nghiệp và các dự án sản xuất kinh doanh.

Nói tóm lại, 2022 luôn là năm vượt trội về số lượng nhân sự tuyển được hơn 3 năm còn lại vì đặc thù sau Covid thì cả Doanh nghiệp lẫn LD trẻ đều lần lượt có các nhu cầu như tuyển dụng hoặc tìm kiếm cơ hội việc làm. Và cũng do đặc thù sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên việc số lượng nhân viên nam luôn nhiều hơn nhân viên nữ, trình độ chuyên môn cao luôn nhiều hơn trình độ bình thường. Bên cạnh đó, Công ty cũng chú trọng vào vấn đề độ tuổi trong tuyển dụng, giúp cân bằng độ tuổi trung bình nguồn nhân lực trong nội bộ không quá cao cũng không quá thấp, đảm bảo phát huy hiệu quả tốt nhất cho quy trình sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài Doanh nghiệp

2.3.1.1. Yếu tố kinh tế



Hình 2. 5. GDP Việt Nam trong 3 năm 2021 - 2023

Nguồn: WorldBank (<https://bom.so/iFxHit>)

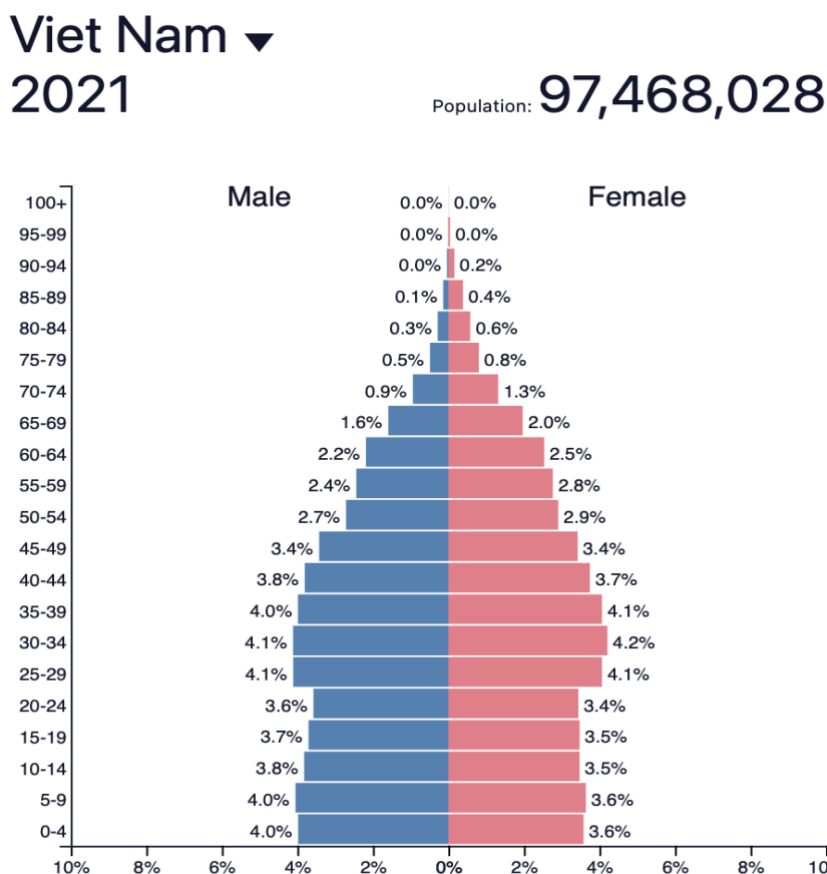
Vào năm 2022, theo World Bank nền kinh tế của Việt Nam đã hồi phục mạnh mẽ sau đại dịch với mức tăng trưởng GDP đạt đến 8% (World Bank, 2022), (World Bank Data). Trong đó, lĩnh vực công nghệ phát triển nhanh chóng với doanh thu đạt 148 tỷ USD, tạo ra hàng trăm ngàn cơ hội việc làm mới cho NLĐ thuộc lĩnh vực công nghệ (FocusEconomic). Sự tăng trưởng này đồng nghĩa với việc Công ty đón đầu xu thế, mở rộng quy mô kinh doanh, tăng cường tuyển dụng NLĐ có trình độ, chuyên môn cao, ...

Xu hướng hiện nay là công nghệ hoá, hiện đại hoá, đây cũng là vấn đề mà Chính phủ Việt Nam luôn quan tâm và đã hỗ trợ các doanh nghiệp bằng cách triển khai nhiều chính sách nhằm thúc đẩy phát triển công nghệ và chuyển đổi số. Với Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia được triển khai từ năm 2020, đã góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành Công nghệ thông tin, tạo điều kiện cho Công ty nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung tuyển dụng nhân lực và phát triển

sản phẩm (FocusEconomics). Điều này sẽ thu hút được lượng lớn các ứng viên tiềm năng tìm đến các Công ty hoạt động trong ngành Công nghệ, Logistics, tạo sự thuận tiện cho Công ty trong việc tuyển dụng, giúp rút ngắn thời gian tuyển nhưng lại nâng cao được hiệu quả tuyển dụng. Điển hình là số nhân sự năm 2022 đã tuyển tăng 27 người nâng tỷ trọng lên 48,6%.

Việt Nam luôn chú trọng hội nhập quốc tế khi đã ký kết nhiều Hiệp định Thương mại tự do (FTA) với các quốc gia và khu vực, tương tự với các Hiệp định khác như Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) và Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – EU (EVFTA). Các Hiệp định này trực tiếp mở ra cơ hội, thúc đẩy Công ty tiếp cận thị trường quốc tế và đa dạng hoá nguồn tuyển dụng khi tiếp xúc với nhân lực từ các quốc gia khác.

2.3.1.2. Về thị trường lao động

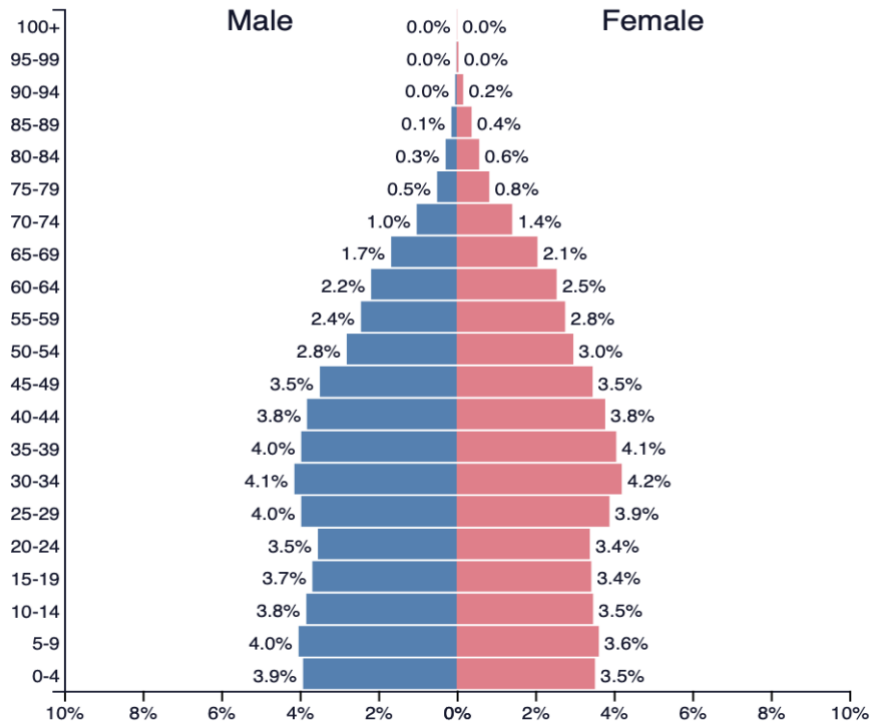


Hình 2. 6. Tháp dân số Việt Nam vào năm 2021

Nguồn: Population Pyramid

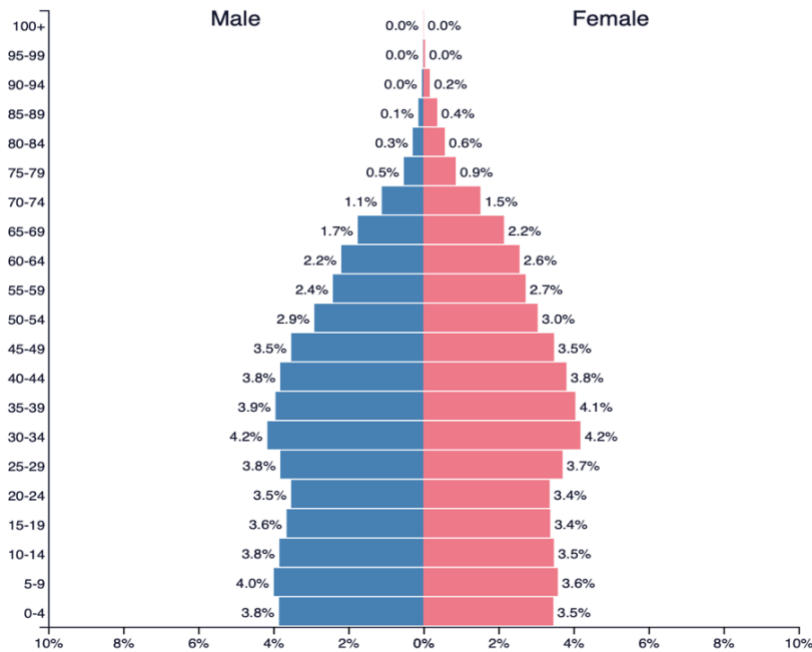
Viet Nam ▼ 2022

Population: **98,186,856**



Hình 2. 7. Tháp dân số Việt Nam vào năm 2022

Nguồn: Population Pyramid



Hình 2. 8. Tháp dân số Việt Nam vào năm 2023

Nguồn: Population Pyramid

Thị trường lao động của Việt Nam có khoảng 56 triệu người trong độ tuổi LĐ vào năm 2022, với tỷ trọng dân số trẻ chiếm hơn 50% dưới 35 tuổi (Population Pyramid). Đây là dấu hiệu tích cực cho Công ty trong việc tuyển dụng lực lượng LĐ trẻ trung, có chuyên môn, trình độ, linh hoạt và dễ thích nghi với các công nghệ mới.

Sự phát triển của Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, đã góp phần nâng cao nhu cầu tuyển dụng nhân sự của Công ty để theo kịp các mục tiêu, kế hoạch kinh doanh mà Công ty đã đặt ra. Theo Navigos Group, các ngành Công nghệ luôn hướng đến đa số là các lao động trẻ, phần lớn là các nhân sự mới gia nhập thị trường LĐ trong độ tuổi 25 đến 30 (Population Pyramid), điều này tạo cho Công ty cơ hội uốn nắn các nhân sự mới ngay từ đầu, với mục tiêu phát triển đội ngũ NV kỹ thuật có khả năng học hỏi nhanh. Mãi đến năm 2022, theo thống kê của Population Pyramid có khoảng 1 triệu LĐ trong lĩnh vực công nghệ, cung cao làm tăng khả năng tiếp cận và tuyển dụng lực lượng LĐ chất lượng cao tại Công ty.

Nhìn chung, LĐ ở Việt Nam khá dồi dào khi chiếm trên 50% dân số, chứng tỏ LĐ nước ta rất dồi dào; nhưng bên cạnh đó, tỷ trọng LĐ được đào tạo bài bản chiếm số lượng khá ít, như vậy chứng minh được nguồn cung LĐ chất lượng cao của Việt Nam đang rất thiếu hụt. Đặc biệt là các Lập trình viên và Kỹ sư trong các lĩnh vực như AI, Điện toán đám mây... Theo TopDev, ngành công nghệ tại Việt Nam dự kiến thiếu khoảng 190.000 nhân sự vào năm 2022. Điều này cũng ảnh hưởng đến công tác tìm kiếm và tuyển dụng NV chất lượng cao khi nó làm gia tăng chi phí và kéo dài thời gian tuyển dụng.

Nói tóm lại, yếu tố thị trường LĐ đều có mặt tích cực và tiêu cực tác động đến Công tác tuyển dụng của Công ty. 2022 là một năm phục hồi tích cực sau Đại dịch, nhu cầu tìm việc và tuyển dụng là rất cao đồng nghĩa với việc nguồn LĐ sẽ khá dồi dào, thuận lợi cho Công ty trong việc lựa chọn được các UV phù hợp với tiêu chí tuyển dụng, cụ thể như năm 2022, tỷ lệ tuyển dụng sau Đại dịch tăng mạnh 27 người so với năm 2021 chiếm tỷ lệ 48,6%. Ngược lại, nguồn LĐ được đào tạo bài bản chiếm tỷ trọng tương đối thấp, dẫn đến việc tìm kiếm UV phù hợp là rất khó khăn.

2.3.1.3. Về sự cạnh tranh

Trong khung cảnh nền kinh tế luôn cởi mở như hiện nay, đặc biệt khi Việt Nam tham gia vào các Diễn đàn Kinh tế Thế giới như WTO, TPP thì sự cạnh tranh sẽ tăng cao khi có sự tham gia của doanh nghiệp trong nước và ngoài nước về sản phẩm cũng như nhân lực, đặc biệt là nhân lực có trình độ, chuyên môn.

Dựa vào kết quả kinh doanh trong 3 năm của doanh nghiệp, tuy rằng 2021 là năm đại dịch Covid, nhưng Công ty lại có kết quả kinh doanh khá tốt và ổn định qua từng năm. Với tài lực khá ổn định, đảm bảo được công tác trả lương, thưởng, đãi ngộ đầy đủ cho nhân viên. Nếu tiếp tục phát huy ổn định, thì đây chính là yếu tố thu hút và tạo niềm tin cho UV. Với những yếu tố này, Công ty cần xây dựng các chính sách phù hợp với năng lực, phù hợp với điều kiện và văn hoá của Doanh nghiệp. Từ đó, giúp tuyển được nguồn nhân lực chất lượng cao, quan trọng cần phù hợp với mục tiêu Sản xuất kinh doanh của Công ty trong năm tới. Do hoạt động trong cả hai lĩnh vực là Công nghệ và Logistics, với thâm niên hoạt động được 10 năm, tuy nhiên vẫn có tỷ lệ cao là nguồn nhân lực có năng lực bị các

doanh nghiệp khác thu hút như DHL Express, Công ty CP Logistics Vinalink, Tân Cảng, ... Các doanh nghiệp này đa phần “thuần” về Logistics hơn, sẽ dễ dàng tuyển dụng hơn LTH, vì yêu cầu tuyển dụng của LTH cần LD vừa hiểu biết công nghệ vừa có kiến thức về Logistics (Phụ lục 2).

Có thể thấy sự cạnh tranh giữa các Doanh nghiệp ảnh hưởng khá tiêu cực, gây khó khăn đến Công tác tuyển dụng.

2.3.2. Các yếu tố bên trong Doanh nghiệp

2.3.2.1. Về sự hấp dẫn của công ty

LTH hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực như cung cấp giải pháp phần mềm cho logistics, đến cả các dịch vụ như kho bãi, vận tải, ... đây cũng là những ngành nghề khá nổi bật, mang đến sự quan tâm của rất nhiều NLD, bởi vì nó đem lại mức thu nhập tương đối nhỉnh hơn so với các ngành nghề khác. Hoạt động cùng lúc trong 2 lĩnh vực này và với sự đa dạng về công việc, vì vậy hàng năm số nhân viên mà Công ty tuyển cũng không ngừng tăng lên.

Tuy LTH hoạt động trong 2 lĩnh vực nhưng đây cũng là một chướng ngại lớn khi tuyển dụng, bởi vì đây là 2 lĩnh vực khá đặc thù và riêng biệt, người làm Công nghệ thì không hiểu về các khâu của Logistics và ngược lại, vì vậy mỗi khi tuyển Nhân viên “Công nghệ”, đều kèm theo dòng “Có hiểu biết về Logistics là một lợi thế” (Phụ lục 2). Cụ thể năm 2023, tỷ lệ tuyển dụng giảm 20% so với năm 2022.

2.3.2.2. Về đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ tốt chính là một yếu tố quan trọng trong việc thu hút và tìm kiếm nhân tài, đặc biệt là 2 lĩnh vực đặc thù như Công nghệ và Logistics. LTH khá ưu ái các NV đã gắn bó và hợp tác với Công ty lâu dài, đặc biệt là các “MT” của Công ty có tốc độ thăng tiến và tăng mức lương khá nhanh, vì được ưu ái điều chuyên, tham gia vào nhiều dự án, mỗi lần chuyển qua một dự án mới sẽ được tăng 5 – 7 triệu vào lương cứng (Theo tài liệu Công ty). Bên cạnh đó, đối với các NV công nghệ, kỹ sư phần mềm, ... cũng được Công ty quan tâm và chăm sóc, được bình xét lương 6 tháng một lần. Tuy nhiên, các NV không phải là MT hoặc thuộc khối văn phòng thì sẽ bình xét lương, thưởng theo mẫu (Phụ lục 5).

Mức lương của các NV thuộc khối vận hành tại LTH thường dao động từ 30 – 60 triệu VND/ tháng và còn cao hơn ở các cấp quản trị.

Có thể dễ dàng thấy được yếu tố về đãi ngộ nguồn nhân lực của Công ty LTH đang phân cực khá rõ khi Công ty ưu ái hơn đối với các NV khối vận hành và MT, mà chưa có các chính sách phúc lợi đãi ngộ rõ ràng đối với khối văn phòng không thuộc MT. Điều này có thể dẫn đến việc NV khối văn phòng cảm thấy không hài lòng và có thể nghỉ việc, khiến việc tuyển dụng nhân sự mới sẽ gặp khó khăn.

2.3.2.3. Về tài lực doanh nghiệp

Dù Công ty lớn hay nhỏ, yếu tố khiến NLD vô cùng quan tâm sẽ là tài lực của một doanh nghiệp, điều này đem lại rất nhiều lợi ích rõ rệt, điển hình như Công ty có tài chính tốt thì công tác tuyển dụng sẽ rất dễ dàng và ngược lại.

Bảng 2. 10. Kết quả sản xuất kinh doanh tại đơn vị trong 3 năm 2021 – 2023

Đơn vị: Tỷ VNĐ

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Tổng doanh thu	218	393	267	80,27%	32.06%
Lãi trước thuế	7,8	11	9,1	39.37%	17.09%
Lãi sau thuế	6,3	8,8	7,2	39,31%	17.09%

Nguồn: Tài liệu Công ty

Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn bởi dịch Covid vào năm 2021, nhưng Công ty hoạt động về lĩnh vực công nghệ, nên dễ dàng thích nghi với phong cách làm việc trực tuyến, từ đó vẫn nỗ lực hoạt động và giữ ổn định nguồn nhân lực. Không chỉ dừng lại ở đó, với công tác tuyển dụng trực tuyến, Công ty vẫn tuyển được 7 LD vào năm 2021 để phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh, kết quả sản xuất kinh doanh năm 2021 vẫn khá ổn định với mức lãi sau thuế là 6,3 tỷ VNĐ. Điều này cũng thể hiện được tính ổn định về tài chính của LTH. Tăng điểm cộng của Công ty trong mắt NLD. Từ đó hỗ trợ cho công tác tuyển dụng được diễn ra suôn sẻ, tiếp cận được đa dạng các UV có trình độ, chuyên môn, UV công nghệ am hiểu về Logistics và ngược lại. Điều này đem lại hiệu quả rất cao khi tiết kiệm được tối đa mức chi phí và thời gian đầu tư tìm kiếm và thu hút UV.

2.4. Nhận xét và đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Logistics Techhub.

2.4.1. Thành công

Về công tác tuyển dụng:

Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực diễn ra tại Công ty TNHH LogTecHub trong thời gian 3 năm qua đã đạt được những kết quả như sau:

Kế hoạch tuyển dụng được lập bám sát theo kế hoạch hoạch định nhân lực, tính toán được số lượng nhân sự mà Công ty cần có cho các dự án phát triển kinh doanh, xác định rõ ràng yêu cầu và tiêu chí khi tuyển dụng, từ đó giúp công tác tuyển dụng được tiến triển nhanh chóng, đảm bảo được tiến trình sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp không bị trục trặc.

Công tác tuyển chọn của công ty khá chi tiết và khoa học, có phân cấp bậc các công việc và áp dụng công tác tuyển dụng riêng biệt cho các cấp từ 3 trở xuống và từ 3 trở lên. Công tác tuyển mộ và tuyển chọn xây dựng bài bản, cùng các yêu cầu, tiêu chí phù hợp từ các bước đầu tiên, nên luôn đảm bảo đạt được các UV chất lượng.

Bước đệm sơ vấn trước khi ra quyết định phỏng vấn chính thức được Công ty xây dựng khá tốt, vì đây là bước đầu tiếp xúc với UV, giúp đánh giá về UV được khách quan nhất về thái độ, sự chuyên nghiệp, kiểm tra được các thông tin thiếu sót như về sức khỏe, chiều cao, cân nặng, ... trong bước sơ vấn nếu UV chưa đạt yêu cầu, thì có thể sàng lọc thêm UV khác, điều này giúp tiết kiệm thời gian cho cả hai bên.

Hội đồng phỏng vấn được xây dựng phù hợp cho từng vị trí ứng tuyển và khoa học khi có các trưởng đơn vị đánh giá và nhận xét về chuyên môn, còn PNS đánh giá về thái độ, tính cách và các khía cạnh khác.

Công tác thông báo kết quả tuyển dụng được gửi riêng cho từng UV, ưu tiên bảo mật thông tin cá nhân cho UV.

Công ty có số liệu về chất lượng tuyển dụng khá cao khi đạt các tiêu chí đa số là trình độ từ CĐ trở lên, tập trung ở phân loại độ tuổi dưới 30 và phần lớn là

nam giới do đặc thù nghề nghiệp. Còn về số lượng thì đều có sự tăng trưởng qua từng năm.

Hiệu quả tuyển dụng: Tuy năm 2021 là năm đại dịch Covid khiến cho hoạt động kinh doanh bị trì trệ và phải chuyển sang hình thức công tác trực tuyến, nhưng bên cạnh đó vẫn có 7 nhân sự mới được tuyển dụng và vẫn tiếp tục tăng đều vào 2 năm tiếp theo. Điều này là một dấu hiệu tích cực khi Công ty luôn hoàn thành khá tốt các mục tiêu tuyển dụng được đặt ra, thể hiện qua số lượng và chất lượng của lực lượng nhân sự mới. Việc đạt được kết quả này không thể thiếu sự quan tâm đến Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của các cấp quản trị.

LTH thành công trong việc tạo dựng mối liên hệ chặt chẽ giữa nhân viên với doanh nghiệp khi xây dựng được các nội dung, tiêu chí và phương pháp tuyển dụng khá chi tiết, bên cạnh đó, bản mô tả công việc thể hiện rõ ràng quyền hạn và phạm vi công việc, đầy đủ và rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ từng cá nhân. Bên cạnh đó, chính sách Tái tuyển dụng của LTH mở ra rất nhiều cơ hội cho các nhân viên cũ vì nhiều lí do cá nhân mà nghỉ việc, tạo được sự gắn kết của nhân viên hơn, nâng cao được hình ảnh công ty và giúp giảm chi phí, thời gian tuyển dụng.

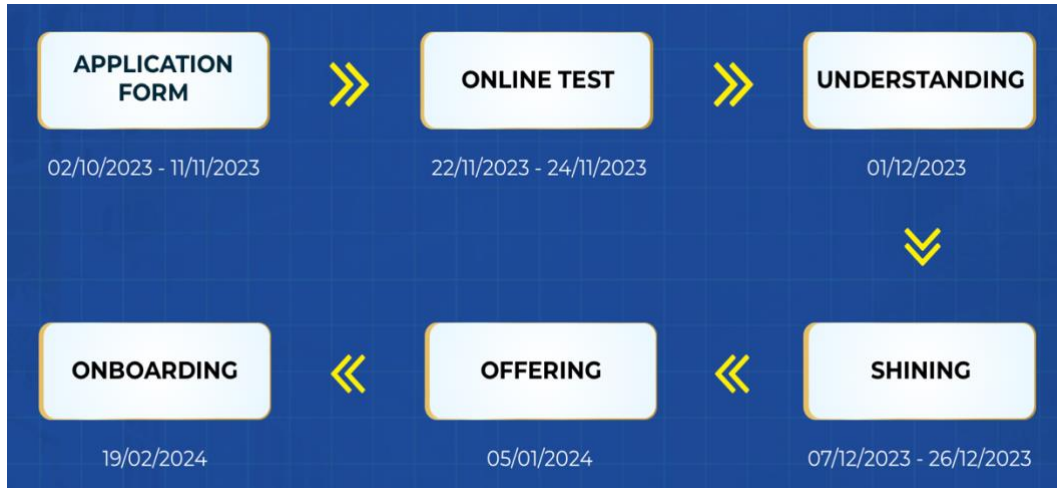
Kết quả tuyển dụng khá khả quan và phù hợp với định biên nhân sự cho từng năm, công tác tuyển dụng được thực hiện với 3 tiêu chí sau: công khai, nghiêm túc và minh bạch.

Tiết kiệm được thời gian và chi phí tuyển dụng khi lập được kế hoạch tuyển dụng chi tiết, giúp giảm thiểu và dự phòng cho các trường hợp rủi ro, Chuyên viên tuyển dụng biết đánh giá và xác định nhân tài. Các công tác tuyển dụng đều phù hợp với nhu cầu thực tiễn qua từng năm, biết cách sử dụng và phối hợp các nguồn tuyển dụng, đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Công ty khuyến khích nhân sự làm việc hiệu quả, không khuyến khích làm thêm giờ, nhưng nếu có thì vẫn sẽ trả công làm thêm giờ nếu đáp ứng đủ các điều kiện. Tuy Công ty thông báo thời gian làm việc chính thức là từ 8 giờ đến 5 giờ 30 phút chiều nhưng không quan trọng việc chấm công, ưu tiên tạo thời gian làm việc thoải mái, có thể chênh lệch nửa tiếng đến một tiếng.

Biết cách nâng cao sự tự giác phần đầu cho nhân sự và cả nhân sự cũ muốn quay trở lại làm việc khi sử dụng cả 3 nguồn: tuyển dụng nội bộ, tuyển dụng bên ngoài và tái tuyển dụng.

Về hoạt động tuyển dụng khác:



Hình 2. 9. Nội dung công tác tuyển dụng của chương trình MT năm 2023

Nguồn: Tài liệu công ty

Một trong những chương trình thành công đáng kể mà LTH đã làm đó là “Management Trainee Program” – Chương trình quản trị viên tập sự, đây là chương trình đào tạo và tìm kiếm các tài năng lãnh đạo trẻ. Chương trình này được đào tạo và làm việc thực tế tại công ty, vì đây là chương trình đào tạo dài hạn nên mỗi năm chỉ tổ chức tuyển dụng 1 lần vào các đợt cuối năm và quá trình tuyển dụng này thường kéo dài đến 5 tháng. Chương trình được đầu tư với kinh phí khá khủng về thời gian, con người, công sức, ... để đem về những mầm non trẻ, tài năng nhiệt huyết cho công ty. Ngoài LTH thì vẫn còn rất nhiều tập đoàn nổi tiếng tổ chức như Unilever, Nestle, Grab, CocaCola, Pepsico, ...

Như đã nói ở trên, Công ty luôn chú trọng đề bạt và thăng tiến nguồn nhân lực nội bộ hơn việc sử dụng nguồn tuyển bên ngoài cho các vị trí quản lý, để giải quyết dứt điểm tình huống khi không có nhân sự phù hợp cho vị trí trưởng nhóm/quản lý này, Công ty đã xây dựng hẳn một chương trình MT cho riêng mình. Mỗi MT khi làm việc tại Công ty đều sẽ được phân chia làm việc với một quản lý trực tiếp, hướng dẫn 1-1. Quản lý sẽ hướng dẫn và theo dõi, đánh giá hiệu quả làm việc của MT trong suốt thời gian đào tạo và làm việc. Sẽ có chuyên viên/ Nhân

viên Đào tạo và Phát triển đồng hành cùng MT trong các buổi đào tạo tập trung. Bên cạnh đó, việc sắp xếp MT cho một Quản lý trực tiếp mà không phải là các Chuyên viên đào tạo vì đây chính là cách mà LTH gián tiếp đào tạo kỹ năng hướng dẫn và đào tạo nhân viên mới cho các Quản lý.

Về hoạt động sử dụng lao động:

LTH không chỉ chú trọng tuyển dụng mà còn vô cùng chú trọng chăm sóc cho nhân sự nội bộ, khi có các hoạt động như tổ chức sinh nhật cho nhân viên trong tháng, các ngày hội hoặc lễ lớn như 8/3, 20/10 đều sẽ được Công ty quan tâm. Bên cạnh đó, còn có các hoạt động ý nghĩa như Ngày hội hiến máu, hoạt động trồng cây xanh được tổ chức mỗi năm 1 lần.

Không dừng lại ở đó công ty vẫn luôn quan tâm đến vấn đề sức khoẻ của nhân viên, luôn khuyến khích nhân viên tham gia chạy bộ, LTH còn mở các câu lạc bộ cầu lông, bóng đá thúc đẩy nhân viên kết hợp làm việc và nghỉ ngơi, học cách rèn luyện sức khoẻ. Mỗi dịp vào hè, đều tổ chức hội thao về chạy bộ, đá bóng, cầu lông, cờ vua, cờ tướng, ... để gắn kết các phòng ban với nhau.

2.4.2. Hạn chế

Đằng sau những thành công, Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty vẫn tồn đọng một vài hạn chế như: Công tác tuyển mộ, sàng lọc, công tác kiểm tra và đánh giá năng lực, công tác hội nhập, thương hiệu tuyển dụng.

Đối với công tác tuyển mộ:

Công tác tuyển mộ đối với nguồn LĐ bên ngoài chưa được Công ty sử dụng triệt để, Công ty chỉ sử dụng 4 phương pháp chính sau:

- Đăng tải thông tin tuyển dụng qua các phương tiện truyền thông miễn phí như mạng xã hội và các trang web chuyên dụng dành cho tuyển dụng
- Dựa vào sự giới thiệu của nhân sự trong Công ty
- Tham gia ngày hội việc làm do các Trường ĐH tổ chức
- Kết nối với trung tâm giới thiệu việc làm

Công ty khá thụ động khi chỉ đăng tin và đợi UV tự tìm đến, nguồn UV phần lớn là từ các trang web tuyển dụng. Chưa chú trọng trong việc kết nối với các trường đại học, cao đẳng để quảng bá công ty, giới thiệu các vị trí cần tuyển đến

sinh viên. Bên cạnh đó, công tác tuyển mộ còn thiếu sót nhiều bước như lập kế hoạch tuyển mộ, xác định nguồn và phương pháp.

Đối với công tác tiếp nhận và sàng lọc:

Công tác sàng lọc CV ở LTH lại được sàng lọc thủ công, điều này gây lãng phí thời gian. Khi lượng CV đổ về quá nhiều, khiến cho công tác sàng lọc phải tăng thêm nhân sự để sàng lọc, điều này không những gây tốn sức, tốn thời gian mà còn ảnh hưởng đến chất lượng CV.

Đối với công tác kiểm tra, đánh giá năng lực:

Dù là Công ty công nghệ, cần nguồn nhân lực có nghiệp vụ và trình độ cao, nhưng lại chưa chú trọng đến việc kiểm tra và đánh giá chuyên môn nghiệp vụ bằng các bài kiểm tra, trắc nghiệm, mà lại khá sơ sài khi chỉ sử dụng hình thức phỏng vấn tình huống.

Đối với công tác hội nhập

Tóm lại, công tác hội nhập vẫn đem lại nhiều kết quả tích cực khi giúp nhân sự mới trang bị được những kiến thức cơ bản về Công ty, cảm thấy tự tin hơn khi bước vào một môi trường làm việc mới. Tuy nhiên, quá trình này còn mắc nhiều sai sót khi được phản ánh rằng phần lớn nhân sự mới đều phải tự tìm hiểu mà không có người chỉ dẫn cơ bản, do các nhân viên cũ phần lớn đều còn công việc của mình, mà chưa chú tâm đến việc dẫn dắt, hội nhập của nhân sự mới, khiến tâm lý họ cảm thấy hoang mang, không được chào đón.

Đối với thương hiệu tuyển dụng

Công ty chưa thực sự chú trọng đến việc xây dựng thương hiệu tuyển dụng, điều này sẽ trở thành bất lợi trong việc cạnh tranh UV với các đối thủ khác. Không có thương hiệu tuyển dụng, sẽ khó khăn trong việc thu hút UV chất lượng, các UV dễ dàng hoang mang khi thấy tin tuyển dụng của một Công ty lạ lẫm, khó tìm kiếm các thông tin về Công ty, điều này làm họ dễ dàng bỏ qua Công ty và chú ý các tin tuyển dụng khác, bao gồm các bất lợi khác như: thời gian tuyển dụng bị kéo dài khiến chi phí tuyển mộ tăng cao, khó thu hút các nhân tài hàng đầu, ...

Qua những hạn chế được nêu trên, Doanh nghiệp cần có những biện pháp cụ thể hơn để hoàn thiện công tác tuyển dụng.

2.4.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân của những hạn chế trên có thể xuất phát từ yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan của chính bản thân NLD, dựa vào những hạn chế trên mà ta rút ra được một số lý do như sau:

Trọng điểm ở công tác định biên nhân sự ở Công ty chưa làm được một cách chi tiết và cụ thể mà chỉ khái quát là thiếu bao nhiêu nhân sự, chỉ có ý nghĩa ước lượng, chưa rõ ràng là cần nhân sự ở vị trí cụ thể nào, trình độ ra sao.

Vì tình hình nhân sự của Công ty đang giữ ở mức khá ổn định, bên cạnh đó số lượng nhân sự tuyển dụng trong 3 năm gần đây chưa vượt quá 50 người, nên chưa thực sự chú trọng đến việc chủ động tiếp cận thị trường LĐ, kết nối với các trường ĐH, cơ sở đào tạo, ... dẫn đến việc bỏ qua khá nhiều nguồn tuyển chất lượng. Cũng vì số lượng tuyển dụng khá ít nên Công ty không chú trọng lắm đến việc áp dụng công nghệ vào quá trình sàng lọc CV.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP VÀ XÂY DỰNG PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TNHH LOGISTICS TECHHUB

3.1. Phương hướng phát triển, mục tiêu tuyển dụng của Công ty TNHH Logistics Techhub

3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty trong 3 năm tới 2025 – 2027

“Không ngừng hoàn thiện, duy trì và phát triển” đây là câu nói của Ban Quản trị Công ty TNHH LTH, dùng để tạo sự tự giác, khuyến khích toàn thể nhân viên phải luôn quyết tâm, nỗ lực, không ngừng sáng tạo thêm nhiều thành tích, nâng cao năng suất LĐ, đóng góp vào sự phát triển của Công ty. Để đạt được mục tiêu phát triển đó, cần có sự quan tâm, dẫn dắt từ phía Ban Lãnh đạo phối hợp cùng toàn thể nguồn nhân sự để định ra hướng phát triển rõ ràng và có tính đúng đắn trong giai đoạn tiếp theo:

Mỗi khi kết thúc một giai đoạn và bắt đầu bước vào một giai đoạn kinh doanh mới, luôn tràn ngập những rủi ro, cám dỗ, nếu các sứ mệnh và giá trị cốt lõi được ví như một kim chỉ nam dẫn lối cho Doanh nghiệp xây dựng được những định hướng đúng đắn. Văn hoá doanh nghiệp chính là linh hồn của tổ chức, là yếu tố quyết định để dẫn dắt tập thể đến với thành công. Với nền tảng văn hoá doanh nghiệp được xây dựng và phát triển tốt, sẽ không ngừng củng cố tinh thần đoàn kết, từ đó phát huy được thế mạnh của tập thể, tạo được niềm tin của đội ngũ dành cho tổ chức, làm hậu thuẫn vững chắc giúp LTH luôn ổn định và ngày một phát triển.

Dựa vào các nền tảng sẵn có từ văn hoá doanh nghiệp cho đến lực lượng đội ngũ, Tổ chức tiến hành xác định cụ thể mục tiêu kinh doanh trong 3 năm tới: Tiếp tục xây dựng, duy trì và phát triển thế mạnh sẵn có, suy thoái kinh tế tác động đến toàn cầu và là điều không thể tránh khỏi, cần thiết quản lý chặt chẽ dòng tiền cùng có những điều chỉnh về chiến lược kinh doanh thích hợp với tình huống thực tế. Xây dựng mục tiêu với từng yếu tố sau:

Về vận hành:

Đối với các phần mềm đã bán: duy trì quan hệ thân thiết với các khách hàng, luôn sẵn sàng hỗ trợ bảo trì, kiểm tra và nâng cấp phần mềm

Đối với các phần mềm đã xây dựng: Công ty cam kết sẽ liên tục đổi mới và không ngừng cải tiến các sản phẩm để khách hàng luôn được trải nghiệm các kỹ năng tân tiến, hiện đại và tiện dụng nhất.

Về kinh doanh:

Cần phân tích thị trường và sản phẩm, đảm bảo mang lại các giải pháp tân tiến, phù hợp nhất với thị trường và phối hợp với đội ngũ marketing để giới thiệu các sản phẩm đến với khách hàng. Bên cạnh đó, tiếp tục cải tiến các sản phẩm cũ và cho ra mắt các sản phẩm hoặc tính năng mới, hỗ trợ giải quyết được các hạn chế trong chu trình xuất nhập khẩu.

Về đầu tư:

Dựa vào các đội ngũ chuyên môn về phân tích: phân tích sản phẩm, phân tích thị trường để có cách vận dụng tài lực một cách hiệu quả, hợp lí, bảo toàn và phát triển nguồn tài chính đúng cách.

Về công tác quản trị nguồn nhân lực:

Với quan điểm của Ban Lãnh đạo về nguồn nhân lực: “Con người chính là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của LTH, quyết định đến sự thành bại của Doanh nghiệp”, đã khẳng định nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng và là nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của một doanh nghiệp. Đứng trước trình độ khoa học phát triển vô cùng nhanh chóng và toàn diện như ngày nay, công tác quản trị nguồn nhân lực cần thay đổi để bắt kịp xu hướng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như:

Trong giai đoạn 2025 – 2027: Chú trọng vào đào tạo và tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên ngành cho các nhân viên khối vận hành như các nhân sự từ cấp 3 trở xuống, lập trình viên, ... bằng cách chú trọng đến nhu cầu được đào tạo nâng cao của họ để phù hợp với các lĩnh vực mà công ty đang theo đuổi. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến việc nâng cao kỹ năng quản lý, mở các buổi đào tạo chuyên sâu cho các cấp quản trị từ cấp 4 trở lên, giúp đội ngũ nhân viên của Công ty luôn là lực lượng nòng cốt cho thành công và phát triển của doanh nghiệp.

Tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý

Cần đánh giá định kì công tác quản trị của bộ máy quản trị, từ đó điều chỉnh cách sắp xếp, bổ nhiệm nhân sự vào những vị trí khoa học và phù hợp để nhân sự phát huy hiệu quả tốt nhất ở vị trí đó.

→ Công ty cùng toàn thể đội ngũ nhân lực cần tin tưởng vào các quyết định của Ban Lãnh đạo, quyết tâm hoàn thành tốt các mục tiêu trên.

3.1.2. Định hướng và mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực trong 3 năm tới 2025 – 2027.

Bảng 3. 1. Dự báo mục tiêu tuyển dụng của Công ty TNHH LTH trong 3 năm từ 2025 - 2027

Chỉ tiêu	2024		2025		2026	
	Số lao động	Tỷ lệ tăng trưởng	Số lao động	Tỷ lệ tăng trưởng	Số lao động	Tỷ lệ tăng trưởng
Trình độ ĐH & sau ĐH	8	40%	11	44%	16	53%
CD	5	25%	9	36%	12	40%
Trung cấp	4	20%	3	12%	2	7%
Dạy nghề, THPT	3	15%	2	8%	-	-
Tổng LĐ	20	100%	25	100%	30	100%

Nguồn: Tác giả

Đối với các vị trí về chuyên môn thuộc cấp bậc 3 trở xuống, Doanh nghiệp vẫn thường hay chú quan, chú trọng vào kinh nghiệm và thâm niên hơn là trình độ đủ để đáp ứng yêu cầu công việc. → Doanh nghiệp nên chú trọng sự cân bằng giữa 2 yếu tố để đảm bảo chất lượng tuyển dụng.

Đối với việc mở rộng quy mô nhân sự:

Trong 2 năm tới, công ty tiếp tục chú trọng vào các LĐ có trình độ chuyên môn cao do tính chất lĩnh vực mà công ty đang theo đuổi. Bảng số liệu trên thể hiện số lượng nhân sự cần tuyển tăng đều qua các năm, chứng tỏ công ty có kế hoạch mở rộng về quy mô kinh doanh nên cần mở rộng số lượng nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, do các ảnh hưởng của suy thoái kinh tế kéo dài nên dự báo về tổng số lượng nhân sự sẽ tuyển dụng trong giai đoạn tiếp theo không vượt mốc 50 người

trên 1 năm. Các vị trí và Công ty tập trung tìm kiếm là LD trực tiếp và LD gián tiếp.

Đối với chất lượng nhân sự:

Để đảm bảo tình hình kinh doanh và hiệu quả công việc, Công ty vẫn chào đón các LD trẻ, đặc biệt là các LD trẻ có kinh nghiệm. Một Công ty có nguồn nhân lực là các LD trẻ dồi dào sẽ duy trì được tính ổn định về đội ngũ nhân sự. Đặc điểm của LD trẻ là tinh thần sáng tạo, luôn năng động, nhiệt huyết, điều này cũng cung cấp cảm hứng và góc nhìn mới cho các Nhà Lãnh đạo, đặc biệt về tinh thần sáng tạo. Để có được nền tảng khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ như ngày nay, là do kết quả sáng tạo và không ngừng sáng tạo, vì vậy đối với Công ty công nghệ, các ý tưởng mới lạ, độc đáo từ các LD trẻ là rất cần thiết. Bên cạnh đó, để giữ chân LD trẻ, duy trì sự ổn định về tình hình nhân sự, cần đầu tư đào tạo, nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn.

Đối với các vị trí có cấp bậc công việc từ 3 trở lên, đây là các nhà quản trị như: trưởng nhóm, quản lý, .. Tổ chức vẫn ưu tiên chú trọng kinh nghiệm và thâm niên vì điều này sẽ rút ngắn thời gian hội nhập công việc của người mới và tiết kiệm được thời gian, chi phí để đào tạo lại.

3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Logistics Techhub.

3.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Trước khi xác định nhu cầu tuyển dụng, cần nhìn nhận và đánh giá lại các yếu tố làm ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh, sau đó mới triển khai quy trình tuyển dụng dựa theo nhu cầu công việc.

Dựa theo nhu cầu tuyển dụng mà các phòng ban đưa ra, PNS có trách nhiệm kiểm tra và xem xét lại nhu cầu tuyển dụng này có thực sự cần thiết hay chưa? Bằng cách đánh giá tính giải thi của các giải pháp khác mà không qua tuyển dụng như chuyển nhân sự trong ngắn hạn hoặc dài hạn, bố trí lại công việc, xem xét tuyển LD theo thời vụ, ... Thông qua các phương pháp như lập bảng phân tích chi tiết công việc, các tiêu chuẩn công việc. Nếu các giải pháp trên không đem lại hiệu quả mạnh mẽ, thì cần xác định số lượng người cần tuyển, thời gian và chi phí để tiến hành triển khai quy trình tuyển dụng.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện quá trình tuyển mộ

Quy trình tuyển mộ mà Công ty xây dựng khá đầy đủ, tuy nhiên vẫn còn rất sơ sài, cần cải tiến và hoàn thiện hơn quy trình tuyển mộ. Dưới đây là quy trình tuyển mộ mà tác giả đề xuất:

3.2.2.1. Lập kế hoạch tuyển mộ

Sau khi nhận được mã yêu cầu tuyển dụng (MRF) từ các phòng ban, bộ phận, Giám sát cùng Chuyên viên nhân sự sẽ chịu trách nhiệm tổng hợp để lập kế hoạch tuyển mộ. Dựa theo từng vị trí mà tỷ lệ sàng lọc cần thay đổi để phù hợp, việc Công ty cần làm là xây dựng tiêu chí tỷ lệ sàng lọc chuẩn cho từng vị trí, có được tỷ lệ sàng lọc đó sẽ khiến việc tuyển mộ có cơ sở để trả lời cho câu hỏi: Số lượng UV cần thu hút là bao nhiêu?

Trong trường hợp công tác tuyển mộ có số lượng thu hút không đạt yêu cầu thì tỷ lệ sàng lọc cũng cần linh hoạt thay đổi, kịp thời đạt được số lượng UV đáp ứng nhu cầu cần tuyển.

Công ty cần xác định nguồn và phương pháp tuyển, cần ưu tiên cho nguồn nội bộ nếu nguồn nội bộ đáp ứng được yêu cầu công việc, tạo được động lực giúp nhân viên hăng hái phấn đấu, tăng tỷ lệ khiến họ gắn bó với Công ty dài lâu hơn. Đối với nguồn tuyển Công ty hoặc bộ phận tuyển dụng cũng nên chủ động hơn trong việc tìm kiếm và kết nối với các UV trẻ. Bằng cách liên kết với các trường ĐH – CĐ, tạo các buổi giao lưu gặp mặt, định hướng nghề nghiệp để quảng bá hình ảnh doanh nghiệp đến sinh viên. Không dừng lại ở đó, Công ty nên tổ chức các chuyến tham quan về trụ sở làm việc cho các sinh viên, tạo ấn tượng để thu hút các LD trẻ. Cần đa dạng hoá nguồn tuyển dụng mà không phải chỉ tập trung ở các trường ĐH - CĐ khi kết nối với các cơ sở đào tạo lớn, trung tâm dạy nghề, ... để khai thác tối đa khả năng lôi kéo nguồn nhân lực có trình độ cao, được đào tạo bài bản.

Và đặc biệt, đề mời chào sinh viên giỏi thuộc ngành công nghệ của các trường, kết hợp với các trường ĐH – CĐ, các trung tâm, cơ sở đào tạo, tạo cơ hội thực tập cho các bạn trẻ. Trong quá trình thực tập, Công ty có thể dễ dàng theo dõi, đánh giá được “UV” này có đạt đủ các điều kiện để trở thành một nhân viên chính thức hay không? Qua đó, dễ dàng đánh giá được tiềm năng, nếu “UV” này đạt đủ

điều kiện cho một nhân viên chính thức, sẽ giảm bớt thời gian dành cho hội nhập nhân viên mới và rút ngắn được thời gian thử việc. Bên cạnh đó, việc cần có một quản lý trực tiếp hướng dẫn cho các thực tập sinh, cũng là một hình thức đào tạo gián tiếp của Công ty, dùng để đào tạo kỹ năng hướng dẫn, dẫn dắt và quản lý người mới của các quản lý.

3.2.2.2. Thông báo tuyển mộ

Bên cạnh các hình thức đăng tuyển bắt mắt, nội dung thu hút người đọc, cũng cần phải được trình bày ngắn gọn, xúc tích, các hình thức kích thích, lôi kéo được UV. Như sơ lược qua về mức lương, mức thưởng cao, đi kèm các phúc lợi đãi ngộ tốt.

Các phần của một nội dung thông báo tuyển dụng cần đảm bảo 4 phần sau:

- Thu hút: Tiêu đề thu hút, gây sự chú ý đến người đọc
- Duy trì sự quan tâm: Các hình thức kích thích như nói về mức lương, mức thưởng
- Mong muốn của người đọc: khái quát sơ lược về công việc cụ thể
- Kêu gọi ứng tuyển: luôn đính kèm thông tin, cách thức liên hệ với nhà tuyển dụng.
- Cuối cùng: đính kèm một bản mô tả công việc và các yêu cầu chi tiết

Phần thông báo trên dùng cho các phương pháp đăng thông tin tuyển mộ lên mạng xã hội không tính phí như Facebook, lên bảng tin các trường ĐH – CĐ mà Công ty đã liên kết. Nếu đăng tin trên các trang web chuyên tuyển dụng, cần phải đầy đủ nội dung theo hướng dẫn đăng tuyển của web đó.

Đối với lĩnh vực Công nghệ, mức lương trung bình cho lĩnh vực này thường khá cao, đây cũng là một lợi thế lớn, giúp Công ty lôi kéo và thu hút được sự chú ý của UV.

3.2.2.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau mỗi lần triển khai, để duy trì và đảm bảo hiệu quả của quy trình tuyển mộ, Công ty cần nhìn nhận và đánh giá lại quy trình. Bao gồm các câu hỏi đánh giá sau:

- Số lượng UV thu hút được có đảm bảo yêu cầu hay không?
- Mức độ phù hợp của các UV?

- Mức độ hiểu biết về công việc?
- Kinh phí dùng cho tuyển mộ có phù hợp hay không?
- Việc đăng tin tuyển mộ có thực sự đem lại hiệu quả hay chưa?

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện quá trình tuyển chọn

Để công tác tuyển chọn hoạt động được trơn tru và hiệu quả hơn, Công ty có thể tham khảo một số ý kiến, đề xuất sau.

3.2.3.1. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Hiện nay, việc sử dụng công nghệ hỗ trợ sàng lọc CV diễn ra khá phổ biến, Công ty nên áp dụng công nghệ vào công tác sàng lọc, với các ưu điểm như xử lý được lượng lớn CV trong thời gian ngắn giúp nâng cao hiệu suất và rút ngắn thời gian tuyển, giảm thiểu được các sai sót khi lọc CV thủ công. Cho phép thiết lập các tiêu chuẩn để sàng lọc được cụ thể và chi tiết, loại bỏ được yếu tố chủ quan, thiên vị trong quá trình sàng lọc, tăng tính minh bạch và công bằng.

3.2.3.2. Sơ vấn qua điện thoại

Sau bước sàng lọc, cần sơ vấn qua điện thoại với UV để làm rõ các thông tin chưa được cung cấp đầy đủ như: mong muốn phát triển, định hướng, ... Bên cạnh đó cũng cần sơ lược về các vấn đề sức khoẻ như chiều cao, cân nặng. Để đánh giá UV có thực sự phù hợp với yêu cầu tuyển dụng hay không, từ đó ra quyết định gửi thư mời phỏng vấn. Nếu sau khi sơ vấn, UV đó không đạt yêu cầu, như khi được hỏi các câu hỏi về mong muốn và định hướng lại trả lời ngập ngừng, ngắc ngứ, ... thì sẽ bị đánh giá không đạt, bước sơ vấn này giúp sàng lọc được các UV thực sự chất lượng để tránh gây mất thời gian cho vòng phỏng vấn.

Bên cạnh các UV không đạt, các UV đạt điều kiện để tham gia phỏng vấn sẽ được PNS thông báo trực tiếp qua điện thoại, sau đó gửi thư mời phỏng vấn đến các UV.

3.2.3.3. Phỏng vấn

Mục tiêu của phỏng vấn nhằm kiểm tra, đánh giá các kỹ năng cơ bản, độ nhanh nhạy trong việc xử lý tình huống, phong cách ứng xử, giao tiếp khéo léo, khả năng học hỏi, thái độ đối với công việc, ... Tùy vào từng khối, tác giả kiến nghị đối với khối vận hành, cụ thể là các lập trình viên, bên cạnh các câu hỏi về tình huống, cần có bài kiểm tra đầu vào, để đánh giá chính xác trình độ và kiến thức

chuyên môn mà UV đã trình bày trong hồ sơ, tránh được việc đánh giá theo cảm tính, từ đó có được cái nhìn khách quan hơn về sự phù hợp của UV đối với Công ty.

Hội đồng phỏng vấn cần tạo một bầu không khí thoải mái giúp cho UV tự tin thể hiện tốt kỹ năng, trình độ của mình. Hội đồng cần thiết giới thiệu bản thân với UV, tạo ấn tượng tốt, trao đổi một vài thông tin, sở thích cá nhân, .. tạo sự gần gũi cho UV.

Tác giả khuyến khích không nên ép thời gian phỏng vấn của UV, cần sự linh hoạt thay đổi cho phù hợp với từng UV. Đối với các UV hoàn thành tốt đa số câu hỏi, thì có thể mở rộng câu hỏi, xoáy sâu vào trình độ chuyên môn, đưa ra những câu hỏi lắt léo hơn và nên kéo dài thời gian phỏng vấn để khai thác được UV đó toàn diện nhất có thể. Ngược lại, UV trả lời không tốt có thể nhanh chóng kết thúc.

Nên áp dụng các hình thức phỏng vấn của tác giả Trần Kim Dung có nói “Phỏng vấn không chỉ dẫn, phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn tình huống, phỏng vấn liên tục, phỏng vấn nhóm, phỏng vấn căng thẳng” (Trần Kim Dung, 2018, Tr. 179-180).

3.2.3.4. Công tác kiểm tra đánh giá năng lực

Trước hết, công tác chuẩn bị cho địa điểm thi và cung cấp các cơ sở vật chất cần thiết như máy tính để phục vụ cho quá trình kiểm tra đánh năng lực UV, điều này sẽ được thực hiện trong cùng một ngày để không gây mất thời gian, giảm sự hứng thú của UV

Đề bài cần được xây dựng hợp lí, phù hợp với các vị trí đang tuyển, đảm bảo công tác bảo mật chặt chẽ. Nội dung cần bám sát các yêu cầu thực tế của công việc (đạt được từ quá trình phân tích công việc), phục vụ được công tác đánh giá năng lực đối với khối vận hành.

Đối với khối vận hành: một đề bài cần đảm bảo đủ các yếu tố sau và phải đảm bảo bám sát thực tế các dự án đang triển khai của công ty như sau

- Kiểm tra kiến thức lý thuyết: Yêu cầu UV giải thích, liệt kê các khái niệm cơ bản bám sát các ngôn ngữ lập trình mà công ty đang sử dụng hoặc sử dụng hình thức trắc nghiệm. Ví dụ: Các đặc trưng của lập

trình định hướng đối tượng (OOP) đối với ngôn ngữ lập như Python là gì? Đánh giá: sự vững chắc đối với kiến thức cơ bản.

- Kiểm tra kỹ năng thực hành trên dự án: Yêu cầu trình bày phương hướng khi lập trình một hệ thống trí tuệ nhân tạo tích hợp với “Camera” trên điện thoại di động để đọc và phân tích được ý nghĩa các thông số trên vỏ Container. Đánh giá: Qua đó đánh giá được khả năng tư duy logic khi phân tích yêu cầu, khả năng thiết kế kiến trúc hệ thống, kỹ năng làm việc độc lập và phương hướng giải quyết nhanh chóng khi được giao yêu cầu lập trình



Hình 3. 1. Các thông số trên vỏ Container

Nguồn: <https://bom.so/ofEUKt>

Đối với khối văn phòng và cả khối vận hành: sử dụng hình thức trắc nghiệm nhanh để phát hiện và đánh giá tính cách, thái độ của UV phù hợp với yêu cầu. Tránh được những rủi ro như tuyển được các nhân viên không phù hợp, lãng phí thời gian, kinh phí và công sức. Gồm các bài trắc nghiệm như sau:

- Trắc nghiệm tính cách: đánh giá được sự phù hợp
- Trắc nghiệm tâm thần: đánh giá năng lực, thể chất và tình trạng tinh thần của UV.
- Trắc nghiệm trung thực: áp dụng cho các vị trí cần đảm bảo tính bảo mật liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ và tài sản doanh nghiệp (kể

toán, lập trình viên, nhân sự ...). Sử dụng các câu hỏi mang tính chất “gài bẫy” để tìm được sự trung thực qua bài trắc nghiệm.

Quá trình đánh giá năng lực phải diễn ra minh bạch, công khai, nghiêm túc và đảm bảo thời gian để hoàn thành bài đánh giá là đủ, tránh gây áp lực quá lớn đối với UV.

Bài kiểm tra tính chuyên môn đầu vào đối với khối vận hành phải đảm bảo tính khách quan, phù hợp với yêu cầu công việc, phục vụ cho công tác đánh giá có được góc nhìn đa chiều, không chỉ đánh giá được các kỹ năng mềm trong phỏng vấn mà còn đánh giá được chính xác nhất về trình độ chuyên môn của UV. Còn bài kiểm tra của khối văn phòng, cần chú ý đến sự phù hợp giữa UV và doanh nghiệp.

3.2.3.5. Kiểm tra tham chiếu

Kiểm tra được tính trung thực dựa vào các hồ sơ mà UV cung cấp trong quá trình tuyển mộ và tuyển chọn, dựa vào các nguồn tham khảo mà UV có đề cập trong hồ sơ.

3.2.3.6. Thử việc – Công tác hội nhập

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn, PNS sẽ thông báo kết quả đến với UV, dựa vào cấp bậc để gửi HĐ thử việc hoặc thư mời nhận việc. Tùy vào các vị trí thử việc và năng lực của UV mà thời hạn HĐ sẽ khác nhau: 1 tháng, 2 tháng, .. hoặc có thể được rút ngắn hơn. Nhân viên mới sẽ được tham gia các khoá đào tạo, hướng dẫn, phổ biến nội quy, quy định, tạo điều kiện hoà nhập vào môi trường mới, ...

Bên cạnh đó, công tác hội nhập nhân viên chưa thực sự được chú trọng, vì vậy tác giả đã đề xuất một số giải pháp như sau:

Các quản lý của phòng ban đều được thông báo trước thời gian nhận việc của nhân sự mới, vì vậy, các nhà quản trị nên chủ động trong việc thông báo trước cho các thành viên phòng ban đó để sắp xếp thời gian từ khoảng 15 phút đến nửa tiếng cho việc kết nối, giới thiệu và trao đổi giữa nhân viên mới & nhân viên cũ. Quản lý trực tiếp cũng là người sẽ hướng dẫn cụ thể về công việc và phương pháp làm việc. Thay vì, giao cho nhân viên cũ trách nhiệm hướng dẫn, tạo cơ hội hội nhập với tập thể cho nhân sự mới nhưng lại phản tác dụng khi nhân viên cũ quá bận rộn cho việc hướng dẫn. Thì Quản lý cũng có thể sắp xếp các đầu việc để làm

nhóm từ 2 đến 3 người, trong đó có 1 nhân viên mới và 2 nhân viên cũ, các nhân viên cũ cần hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên mới, đoàn kết để hoàn thành tốt công việc được giao, từ đó đạt được mục đích hội nhập.

3.2.3.7. Đánh giá sau thử việc, ký HĐ chính thức

PNS có trách nhiệm theo dõi và lập danh sách nhân viên sắp hết thời hạn thử việc trước một tuần, bên cạnh đó, các quản lý trực tiếp cần gửi bảng đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên thử việc (Phụ lục 4) về cho PNS. Từ đó có cơ sở dựa vào để đánh giá hiệu quả và khả năng hoàn thành công việc tiến tới việc ra quyết định nhân viên này có được ký HĐ chính thức hay không.

3.2.3.8. Công tác đánh giá sau quá trình tuyển dụng

Sau mỗi đợt tuyển dụng, Công ty cần tiến hành công tác nhận xét và đánh giá để kịp thời đánh giá kết quả và hiệu quả của quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực. Quy trình tuyển dụng được cho là đem lại kết quả và hiệu quả tốt, thì sẽ trở thành nền tảng vững chắc cho các công tác tuyển dụng ở giai đoạn sau triển khai được tốt hơn. Nhưng ngược lại, nếu các đánh giá cho ra là chưa hiệu quả, chưa tốt thì PNS cần nhanh chóng tìm ra nguyên nhân, nghiên cứu cải tiến để khắc phục tình trạng đó. Đánh giá công tác cũng là phương pháp gián tiếp để đánh giá trình độ, kỹ năng của tập thể PNS tham gia vào quá trình tuyển dụng, là tiền đề cho công tác đào tạo & phát triển nhân sự, nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực của LogTechHub nói chung và các doanh nghiệp khác nói riêng luôn là yếu tố quyết định sống còn của mỗi Doanh nghiệp. Công ty muốn tồn tại được thì phải xây dựng được cho riêng mình một đội ngũ nhân sự chất lượng, có trình độ, có nghiệp vụ. Vì lẽ đó, công tác tuyển dụng nguồn nhân lực là một hoạt động vô cùng quan trọng trong việc quản trị nguồn nhân lực, khi đóng vai trò là khâu đầu tiên, nhằm cung cấp một lực lượng lao động có đủ chất và lượng, đủ về số lượng, tốt về chất lượng. Trong sự cạnh tranh gay gắt như hiện nay, công tác tuyển dụng đảm bảo tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Do vậy, để công tác tuyển dụng diễn ra có hiệu quả, cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các mắt xích, hỗ trợ với nhau.

Khóa luận đã hệ thống hóa những lý luận về công tác tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực và đã nêu ra một cách tổng quát về nội dung, phương pháp và một số giải pháp về việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp. Khóa luận cũng đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH LogTechHub, từ đó chỉ ra những thành công và hạn chế trong công tác này.

Một lần nữa, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Công ty TNHH Logistics Techhub nói chung, Bộ phận Tuyển dụng cùng các anh chị chuyên viên trong văn phòng nói riêng.

Đặc biệt, trong quá trình hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp, em nhận được sự hướng dẫn, chỉ dạy tận tình của cô ThS. Đỗ Thị Phượng để hoàn thành Khóa luận này. Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến cô, cảm ơn cô đã tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành bài Khóa luận của mình. Bên cạnh đó, em cũng xin cảm ơn các Thầy/Cô đã dành thời gian đọc bài Khóa luận của em, dù đã cố gắng rất nhiều nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em hi vọng sẽ nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy/Cô để bài Khóa luận được hoàn chỉnh hơn và hơn hết em sẽ có được những kiến thức nền phục vụ cho công việc cũng như tương lai sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!