

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng thúc đẩy cho sự phát triển của các doanh nghiệp, tổ chức, đặc biệt trong giai đoạn công nghiệp hóa, hiện đại hóa lúc này. Để có thể du nhập nền kinh tế thế giới, doanh nghiệp phải có sự đổi mới, trở mình trong việc xây dựng nguồn nhân lực lớn mạnh, mà bước đầu tiên là công tác tuyển dụng nhân lực. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nguồn nhân lực đảm bảo về số lượng lẫn chất lượng, góp phần cho sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp. Hiện nay, công tác tuyển dụng đang được các doanh nghiệp chú trọng rất nhiều. Công tác tuyển dụng tại mỗi doanh nghiệp đều có quy trình khác nhau đáp ứng đúng với mục tiêu, phương hướng, bản sắc của công ty. Công tác tuyển dụng là công cụ hỗ trợ các doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp, vững mạnh để có thể vận hành và duy trì. Đồng thời, việc coi trọng quá trình thực hiện công tác tuyển dụng sẽ là bước tiến giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đề ra, giảm được một lượng lớn chi phí, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, rút ngắn khoảng cách hội nhập.

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực bưu chính, Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm luôn phải đổi mới với việc công nghệ không ngừng tiên tiến, đòi hỏi Công ty luôn phải đổi mới quy trình thực hiện công việc nhằm thích ứng. Cùng với quy mô rộng lớn trải dài từ Bắc vào Nam, Công ty cần một lượng lớn nguồn nhân lực phù hợp để có thể vận hành một cách thống nhất và liên kết với nhau. Vì thế, công tác tuyển dụng tại Công ty là vô cùng quan trọng và cần được hoàn thiện kịp thời. Chi nhánh Công ty tại Hồ Chí Minh nơi có mật độ dân cư đông và nhu cầu tăng vọt, công tác tuyển dụng đã được quan tâm sát sao hơn nhưng vẫn còn nhiều hạn chế như nhu cầu số lượng nhân lực nhiều nhưng chưa đáp ứng đủ, quy trình tuyển dụng còn nhiều bất cập, mức độ thu hút ứng viên còn yếu kém,...

Qua quá trình tìm hiểu tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh, em nhận thấy công tác tuyển dụng cần được quan tâm nhiều hơn và có hướng hoàn thiện tốt nhất. Chính vì vậy, em lựa chọn nghiên cứu đề tài:

“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.”

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Tìm hiểu về cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực: Hệ thống hoá và nắm rõ về những cơ sở lý luận trong công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp.

Nghiên cứu về thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty: Vận dụng những lý thuyết nghiên cứu được để tìm hiểu, phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng. Làm rõ những mặt đạt được và những hạn chế còn tồn đọng tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

Đề xuất về giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty: Dựa vào những hạn chế còn tồn đọng và phương hướng phát triển của Công ty để đưa ra các giải pháp nhằm cải thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

## **3. Câu hỏi nghiên cứu**

- i. Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực là gì ?
- ii. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh ra sao ?
- iii. Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh gồm những giải pháp gì?

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

Đối tượng nghiên cứu: Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Công tác tuyển dụng của Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh

Về thời gian: Số liệu về công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty được cập nhật từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2024.

Về không gian: Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Hồ Chí Minh. (Lầu 6, Số 20 Cộng Hòa, Phường 12, Quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.)

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp thu thập số liệu: Tìm kiếm, thu thập, tổng hợp dữ liệu liên quan đến công tác tuyển dụng tại Công ty. Ngoài ra, tham gia phỏng vấn các ứng viên để tìm hiểu, đánh giá về công tác này.

Phương pháp quan sát: Quan sát và ghi nhận các thông tin liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực.

Phương pháp phân tích – tổng hợp: Là quá trình nghiên cứu và xử lý dữ liệu nhằm hiểu rõ, phân tích từ các nguồn khác nhau để đưa ra các kết luận và nhận định về các vấn đề trong công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

Phương pháp so sánh: So sánh, đối chiếu các vấn đề trong quy trình tuyển dụng để thấy rõ các điểm giống và khác nhau về công tác tuyển dụng tại Công ty.

## **6. Kết cấu khóa luận**

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

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

## 1.1. Một số khái niệm

Có nhiều cách phát biểu về khái niệm quản trị nhân lực dựa theo góc nhìn và cách tiếp cận. Với cách tiếp cận là hiện nay, có thể hiểu quản trị nhân lực là việc xây dựng hệ thống các triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì nguồn lực con người trong một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và người lao động. Hiểu một cách đơn giản theo nội dung của hoạt động quản trị thì quản trị nhân lực là việc tuyển dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong tổ chức.

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người lao động có trình độ, khả năng và đặc điểm phù hợp với yêu cầu cho các vị trí công việc còn trống của tổ chức. Các lực lượng lao động bao gồm lực lượng bên ngoài và bên trong tổ chức. Cứ tổ chức nào muốn tiến hành tuyển dụng đều phải tiến hành tuyển mộ. Kết quả của tuyển mộ sẽ đem lại cho tổ chức các ứng viên và được thể hiện qua số lượng đơn tuyển nộp vào tổ chức trong đợt tuyển dụng đó. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa theo 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. Tùy vào vị trí cần tuyển dụng và đặc điểm của từng tổ chức về quy mô, đặc điểm hoạt động kinh doanh, tiềm lực tài chính mà các tổ chức xây dựng các bước sàng lọc cụ thể. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động tất yếu của mỗi doanh nghiệp. Cán Hữu Dạn đã khái quát rằng: “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng bên trong tổ chức, đánh giá và lựa chọn trong số họ những người đáp ứng với yêu cầu của công việc và phù hợp với định hướng sử dụng nhân lực của tổ chức.” (Cán Hữu Dạn, 2021)

## 1.2. Mục tiêu tuyển dụng nhân lực

Tuyển đủ và đúng ứng viên có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc và mục tiêu của tổ chức. Như vậy, mục tiêu của tuyển dụng là trong số những người tham dự ứng tuyển, tổ chức sẽ tìm, chọn một hoặc một số ứng viên phù hợp nhất với

các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển. Ứng viên chiêu mộ được phải có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Do đó, công tác tuyển dụng khi đã đạt được mục tiêu sẽ có vai trò quan trọng với hoạt động quản trị nhân lực. (Cán Hữu Dạn, 2021)

### **1.3. Vai trò của tuyển dụng nhân lực**

Trong mỗi doanh nghiệp, công tác tuyển dụng có tác động rất lớn đến các hoạt động phát triển của công ty. Tuyển dụng nhân lực tác động đến 3 khía cạnh chính gồm tổ chức, người lao động và xã hội.

Đối với tổ chức, tuyển dụng giúp cho tổ chức đảm bảo đủ nhân lực, thỏa mãn nhu cầu lao động cả về số lượng và chất lượng phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Giúp cho doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, nâng cao năng lực cạnh tranh. Đồng thời, tiết kiệm thời gian, chi phí tuyển dụng và đào tạo bổ sung. Việc tuyển dụng nhân lực có trình độ và gắn bó với công ty lâu dài sẽ giữ lại được một khoản chi phí đáng kể. Góp phần phát triển thương hiệu và uy tín trên thị trường của doanh nghiệp thông qua các hoạt động truyền thông trong tuyển dụng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Đối với người lao động, tuyển dụng giúp cho người lao động tìm thấy được cơ hội việc làm phù hợp với năng lực của bản thân, tạo được sự thỏa mãn giúp bản thân có động lực khi làm việc. Tạo được cơ hội trải nghiệm khi được phát huy hết khả năng, có cơ hội phát triển bản thân, khẳng định mình và xây dựng địa vị trong tổ chức. Cùng với đó, môi trường thi đua, cạnh tranh trong nội bộ người lao động sẽ tạo ra sự công bằng sẽ tạo động lực cho người lao động phấn đấu, yên tâm làm việc và cống hiến lâu dài với tổ chức. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Đối với xã hội, công tác tuyển dụng nhân lực sẽ làm giảm tỷ lệ thất nghiệp trong toàn xã hội. Góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội quan trọng như các tệ nạn xã hội khi người lao động không có nghề nghiệp, đảm bảo đem lại thu nhập nâng cao chất lượng cuộc sống người lao động,... Góp phần phát triển thị trường lao động và đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế. (Cán Hữu Dạn, 2021)

## **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực chịu sự tác động lớn đến từ các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Việc chịu sự tác động sẽ làm cho công tác tuyển dụng phát triển theo hướng tích cực hoặc tiêu cực.

### **1.4.1. Các yếu tố bên trong**

- Quan điểm của lãnh đạo cấp cao: Người quản trị nhận thức được tầm quan trọng của nguồn lực trong tổ chức, coi trọng con người thì sẽ chú trọng định hướng và đầu tư cho công tác tuyển dụng. Nhà lãnh đạo phải thấy được vai trò của tuyển dụng trong tổ chức, có cái nhìn đúng đắn, khách quan. Điều này sẽ đem lại lợi ích rất lớn và mang đến hiệu quả cao cho công tác tuyển dụng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức: Mỗi tổ chức đều có một sứ mạng, một mục tiêu, chiến lược phát triển riêng. Nhà quản trị phải căn cứ vào đó để tiến hành các hoạt động trong công tác tuyển dụng, bố trí công việc, nhân lực sao cho phù hợp. Do đó, tùy từng bộ phận, mục tiêu mà đưa ra kế hoạch và thực hiện kế hoạch tuyển dụng cho đúng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Uy tín, vị thế của tổ chức: Khi tổ chức có tên tuổi và uy tín sẽ tạo được sự tin tưởng cho các ứng viên. Đồng thời, thu hút một lượng hồ sơ xin việc có chất lượng, bởi tâm lý người lao động muốn làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, có cơ hội thăng tiến và khẳng định bản thân. Uy tín và vị thế của tổ chức được thể hiện qua những hình ảnh bên ngoài từ mạng xã hội, là bề mặt của thương hiệu tuyển dụng. Do đó, mỗi tổ chức cần chú ý xây dựng uy tín, vị thế của mình trên thị trường để có sức hút mạnh đối với các ứng viên đặc biệt là các ứng viên tài năng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Khả năng tài chính và mức độ đầu tư tài chính của tổ chức: Tiềm lực tài chính sẽ quyết định đến chiến lược tuyển dụng của tổ chức đó. Khả năng tài chính lớn sẽ đầu tư lượng chi phí cao để xây dựng một quy trình tuyển dụng nhân lực hiệu quả cao nhất. Các chính sách, lương, thưởng, đãi ngộ cao sẽ thu hút lượng lớn nhân lực giỏi, kích thích người lao động làm việc tích cực, cống hiến mang lại lợi ích cho tổ chức. Vì vậy, các tổ chức cần chú trọng tới việc đầu tư tài chính cho hoạt động tuyển dụng và các vấn đề liên quan tới nhân lực trong tổ chức để thu hút và giữ chân được nhân tài nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững cho tổ chức. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Các chính sách về nhân sự của tổ chức: Điều ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực. Các chính sách nhân sự đúng đắn và hợp lý vừa giúp nhà quản trị điều hành hiệu quả vừa tạo được uy tín, vị thế của tổ chức, hỗ trợ cho công tác tuyển dụng trở nên tốt hơn. Chính vì vậy, để thu hút được nhiều ứng viên có chất lượng, năng lực cao, tổ chức cần thực hiện tốt các chính sách nhân sự. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác tuyển dụng: Đội ngũ nhân lực làm công tác tuyển dụng nhân lực tại tổ chức có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và năng lực thì công tác tuyển dụng sẽ thu được chất lượng tốt hơn. Vì vậy, cần chú trọng chuẩn hóa quy trình, quy chế tuyển dụng, hệ thống công tác quản trị nhân lực và ứng dụng KPI trong tuyển dụng. Ngoài ra, để tạo được sự thu hút với ứng viên thì nhà tuyển dụng cũng phải liên tục đổi mới, sáng tạo nhằm đóng góp giá trị cho doanh nghiệp. Chuyên viên tuyển dụng nhân lực cần phải am hiểu những điểm mạnh, giá trị văn hóa sâu sắc để có thể truyền tải và tác động đến việc lựa chọn của ứng viên nhằm xây dựng thương hiệu phục vụ công tác tuyển dụng. Đồng thời, bên cạnh đó thì nhà tuyển dụng cũng là người tạo ra bầu không khí thoải mái trong quá trình tuyển dụng để các ứng viên tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ. Nhờ đó, sẽ lựa chọn ra được những ứng viên thực sự chất lượng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Về sự phối hợp của các cấp quản trị trong tổ chức: Khi các cấp quản trị trong tổ chức cùng tham gia phối hợp thực hiện hoặc trực tiếp lập kế hoạch tuyển dụng sẽ luôn có tác động tốt tới hiệu quả của công tác tuyển dụng và ngược lại. Hơn nữa, xu hướng của các ứng viên hiện nay là muốn ứng tuyển ở các doanh nghiệp có thương hiệu nhiều hơn. Do vậy, để thu hút được các ứng viên tài năng, nhà quản lý các cấp cần phải cùng nhau xây dựng uy tín, thương hiệu riêng cho tổ chức. Nhờ có thương hiệu trên thị trường, công tác tuyển dụng của tổ chức sẽ thuận lợi hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng, thu hút và giữ chân nhân viên những ứng viên tiềm năng. Nếu các cấp quản trị biết phối hợp tốt trong công tác tuyển dụng, có thái độ coi trọng người tài, sử dụng nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được những nhân viên có tài năng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Văn hóa doanh nghiệp: Là những chuẩn mực hành vi mà tất cả người lao động trong tổ chức tuân theo, là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất, quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp hướng tới những giá trị tốt đẹp, tạo nét riêng và độc đáo. Văn hóa doanh nghiệp đồng

thời là sức mạnh lâu bền, là lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, thể hiện qua sức mạnh của nguồn nhân lực, của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Các kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp mạnh có ảnh hưởng tích cực đến việc thu hút ứng viên và nâng cao hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, đáp ứng các điều kiện làm việc cho nhân viên thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia tuyển dụng. Không những vậy, việc tuyển dụng đúng người là đã hoàn thành hơn một nửa công trình xây dựng và nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp. (Cần Hữu Dạn, 2021)

- Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội: Quảng cáo là hình thức quảng bá cho sản phẩm hàng hoá và lĩnh vực hoạt động kinh doanh của tổ chức từ đó gây dựng uy tín, hình ảnh, thương hiệu của tổ chức trên thị trường. Đồng thời giúp thu hút được nhiều ứng viên giỏi, tay nghề cao đến làm việc tại tổ chức. Do vậy, những tổ chức chú trọng đầu tư cho lĩnh vực quảng cáo và có tiềm lực tài chính mạnh sẽ có khả năng đầu tư cho các chiến lược quảng cáo hấp dẫn nhất. Ứng viên chắc chắn sẽ ấn tượng hơn với một trang tuyển dụng được chăm chút về hình ảnh, hay khả năng kết nối mọi nơi mọi lúc bằng Internet. Ngược lại, những tổ chức không chú trọng hay không có khả năng tài chính đầu tư cho lĩnh vực quảng cáo thì hình ảnh, thương hiệu và uy tín của tổ chức sẽ được ít người biết đến hơn, từ đó sẽ thu hút ít ứng viên tới ứng tuyển và làm việc tại công ty hơn. (Cần Hữu Dạn, 2021)

#### **1.4.2. Các yếu tố bên ngoài**

- Đặc điểm thị trường lao động: Quan hệ cung cầu lao động trên thị trường tác động trực tiếp đến lượng ứng viên tham gia dự tuyển vào các doanh nghiệp. Nếu cung lao động trên thị trường của ngành cần tuyển lớn hơn cầu lao động lúc ấy doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để lựa chọn hơn. Ngược lại nếu cầu lao động lớn hơn cung lao động thì sẽ gây ra hiện tượng khan hiếm nhân lực và từ đó doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn hơn trong công tác tuyển dụng. Vì thế doanh nghiệp phải căn cứ theo loại lao động đang cần tuyển là dư thừa hay khan hiếm và mô hình kinh doanh tại doanh nghiệp là gì để lựa chọn phương pháp tuyển dụng phù hợp, đảm bảo tiết kiệm chi phí và mang lại hiệu quả cao. (Cần Hữu Dạn, 2021)

- Tình hình kinh tế, chính trị xã hội: Các yếu tố về kinh tế như tỷ lệ nghèo đói, tỷ lệ lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp, khủng hoảng kinh tế, ...

Hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng nhân lực. Khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ khủng hoảng và suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động sẽ phải nỗ lực làm việc để giữ được việc làm, còn tổ chức phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực trong thời gian này suy giảm, không tuyển thêm hoặc tuyển ít nhân viên hơn để đảm bảo ổn định tình hình, cắt giảm chi phí, thậm chí là tinh giản nhân lực. Nếu tình hình kinh tế, xã hội phát triển ổn định, doanh nghiệp có điều kiện mở rộng quy mô, có nhiều việc làm mới tạo ra thì doanh nghiệp cần tuyển nhiều lao động hơn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Sự phát triển của công nghệ thông tin: Ứng dụng công nghệ thông tin trong tuyển dụng nhân lực góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ tuyển dụng nhân lực. Hiện nay, ứng dụng công nghệ giúp các chuyên viên nhân sự có thể làm tất cả những hoạt động đó bằng những thao tác đơn giản với máy tính. Phần mềm để quản lý dữ liệu ứng viên được sử dụng phổ biến làm tăng hiệu suất làm việc, từ đó chuyên viên phụ trách tuyển dụng có thể tập trung cho công tác thu hút ứng viên nhiều hơn. Nhà tuyển dụng có thể thu thập thông tin ứng viên từ các nguồn khác nhau và trong thời gian ngắn để đưa vào các công cụ đánh giá trên máy tính. Khi công nghệ cho phép lưu trữ và xử lý lượng lớn các dữ liệu theo thời gian, việc phân tích trên cơ sở số hóa trở nên phổ biến hơn trong tuyển dụng. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp ứng dụng công nghệ thông tin thì nhà tuyển dụng cũng gặp khó khăn và vất vả nhất định. Vì trong quá trình tuyển dụng đòi hỏi nhà tuyển dụng phải cập nhật, bổ sung thường xuyên các vấn đề phát sinh và thay đổi trong quá trình thực hiện công tác tuyển dụng, nhà tuyển dụng cần trang bị các năng lực cần thiết để đáp ứng được yêu cầu của công việc, để công tác tuyển dụng không bị gián đoạn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Các đối thủ cạnh tranh: Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức nào vì thế mà mỗi doanh nghiệp đều xây dựng chính sách nhân sự khác nhau để thu hút lao động giỏi và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Bản thân người lao động luôn so sánh để lựa chọn lợi ích mà họ có được khi làm việc tại công ty này so với công ty khác để tối đa hóa lợi ích. Chính điều đó chứng tỏ tầm quan trọng của công tác tuyển dụng ở mỗi công ty để có thể đem lại hiệu quả cao nhất. Để có thể

cạnh tranh được với các đối thủ, doanh nghiệp cần đưa ra chính sách vừa thu hút vừa đảm bảo lợi ích cho doanh nghiệp. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Hệ thống văn bản pháp luật của nhà nước: Công tác tuyển dụng phải tuân thủ theo những quy định của Bộ luật Lao động nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam và những quy định pháp luật có liên quan. Những ngành nghề được nhà nước đầu tư và ưu tiên phát triển sẽ thu hút nhiều lao động tham gia quá trình đào tạo nghề, từ đó cung lao động nhiều hơn, các doanh nghiệp có thể thu hút được nhiều ứng viên hơn. Hơn nữa, các văn bản pháp luật còn ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực bởi những các chính sách và quy định hiện hành về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên trong tuyển dụng. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ, ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức. Khi hệ thống văn bản pháp luật quy định quá sâu hoặc thay đổi thường xuyên cũng thường gây khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân lực của tổ chức. Để hoàn thiện các văn bản pháp luật đòi hỏi chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Quan niệm của xã hội về nghề nghiệp, vị trí công việc: Mỗi thời kỳ, mỗi giao đoạn sẽ có những xu hướng về một ngành nghề nhất định, khi ngành nghề đó được ưa chuộng sẽ thu hút một lượng lớn nhu cầu ứng tuyển và ngược lại. Như vậy, thái độ của xã hội đối với một ngành nghề nhất định luôn ảnh hưởng đến lượng lao động tham gia vào tuyển dụng. Chính vì vậy, khi tổ chức quyết định đầu tư, hoạt động sản xuất kinh doanh một ngành nghề hay lĩnh vực nào đó phải xem xét, cân nhắc tới khả năng tồn tại và phát triển của ngành nghề, lĩnh vực đó trên thị trường. Nắm bắt được những lợi thế và thách thức mà các nhân tố trên có thể mang lại, cán bộ tuyển dụng phải thường xuyên theo dõi sự thay đổi của các yếu tố đó để mang lại thế mạnh cho tổ chức mình đồng thời hạn chế tới mức thấp nhất những khó khăn do những yếu tố đó tạo ra. (Cán Hữu Dạn, 2021)

## **1.5. Nguồn tuyển dụng nhân lực**

### **1.5.1. Nguồn bên trong**

Nguồn bên trong được hiểu là những người đang làm việc trong tổ chức, đang có hợp đồng lao động kí kết với tổ chức đó nhưng có nguyện vọng và mong muốn vào một vị trí công việc mới theo quy định của tổ chức.

Nguồn này thường đề tìm kiếm đối với những vị trí cao hơn mức khởi điểm của một nghề. Tuyển dụng nhân lực trong nội bộ tổ chức là cả một thủ tục phức tạp. Đối với các chức vụ quản lý cấp cao, thường tổ chức áp dụng hồ sơ thuyên chuyên. Đối với chức vụ hoặc công việc cấp thấp hơn, các tổ chức thường sử dụng phương pháp niêm yết công việc hay công việc đang cần tuyển người, được gọi tắt là niêm yết công việc còn trống. Bảng niêm yết này được dán ngay chỗ công khai để mọi người biết. Đó là một thủ tục thông báo cho toàn bộ người lao động biết rằng hiện đang cần tuyển người cho một số vị trí công việc nào đó. Trong bản niêm yết công việc còn trống, thường ghi rõ vị trí tuyển, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện và tiêu chuẩn cụ thể, kể cả tuổi tác, sức khỏe, lương bổng và quyền lợi. Kỹ thuật này gọi là kỹ thuật mới đăng ký chỗ làm việc trống. Khi yếu tố thời gian là yếu tố nổi bật, nghĩa là tổ chức cần tìm gấp một người nào đó mà không có thời gian, thì cách tốt nhất là dẫn thông báo tuyển dụng nguồn nội của tổ chức. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Ưu điểm: Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Điều này giúp cho tổ chức có thể hiểu rõ nguồn, sàng lọc nhanh, dễ hội nhập, tiết kiệm thời gian và kinh phí đào tạo, giải quyết tốt tình trạng vừa thừa vừa thiếu nhân lực, tạo động lực phấn đấu cho mọi cán bộ nhân viên trong tổ chức. Thu hút người lao động từ nguồn nội bộ doanh nghiệp cho phép hạn chế việc tuyển nhằm, không gây xáo trộn văn hóa doanh nghiệp, làm nhân viên gắn bó với doanh nghiệp hơn, ... Tuy nhiên, doanh nghiệp cần phải biết phát hiện, bồi dưỡng, đào tạo, đánh giá, sử dụng và giữ chân người lao động để họ phát huy thế mạnh của mình. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Nhược điểm: Tuyển dụng từ nguồn bên trong tổ chức có thể gây ra sự xáo trộn trong nội bộ tổ chức do sự xung đột tâm lí giữa những ứng viên không được chọn với những ứng viên được tuyển chọn. Đặc biệt đối với doanh nghiệp nhỏ thì chất lượng

ứng viên sẽ không được tốt do nguồn bị hạn chế. Dễ dẫn đến hiệu ứng kém linh hoạt, thiếu ý tưởng mới, ít có đột phá trong các hoạt động thực tiễn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

### **1.5.2. Nguồn bên ngoài**

Nguồn bên ngoài được hiểu là những người hiện tại không kí kết hợp đồng lao động với tổ chức nhưng có nhu cầu, mong muốn được ứng tuyển vào một vị trí công việc nào đó trong tổ chức. Nguồn từ bên ngoài có thể hiểu là nguồn tuyển từ thị trường lao động bên ngoài. Đó có thể là hệ thống các cơ sở đào tạo, các cơ quan chuyên cung ứng nhân lực hoặc có thể là những người đang trong thời gian thất nghiệp; người lao động tự do; người đang đi học hoặc sắp tốt nghiệp; người lao động mới bỏ việc; bạn bè của của nhân viên doanh nghiệp; nhân viên cũ; hoặc những người làm việc tại các tổ chức khác. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Ưu điểm: Đa dạng, dễ tìm được người tư duy thay đổi tính cổ hữu trong tổ chức; tiết kiệm chi phí đào tạo bổ sung, đào tạo lại; người lao động hoạt động thoải mái, ít sợ va chạm trong quá trình làm việc. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Nhược điểm: Chi phí thu hút tốn kém. Mất thời gian hướng dẫn đào tạo, làm quen với công việc. Gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức do người lao động nghĩ rằng không có cơ hội thăng tiến, khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu tổ chức. Nếu tuyển dụng đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện một số vấn đề bất lợi trong kinh doanh. Ngoài ra, có thể thu hút nhầm ứng viên. (Cán Hữu Dạn, 2021)

## **1.6. Phương pháp tuyển dụng nhân lực**

### **1.6.1. Đối với nguồn bên trong**

- Thông báo tuyển dụng nội bộ: Đây là hình thức thu hút ngay trong nội bộ tổ chức, những người có nhu cầu thay đổi công việc sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển. Thông báo tuyển dụng nội bộ bằng cách gửi email, truyền miệng, dán thông tin tại các bảng thông báo, ... Phương pháp này thực hiện nhanh, chi phí thấp, ứng viên kết nối và tiếp cận thông tin nhanh, rủi ro thấp. Tuy nhiên, cách tiếp cận ứng viên chưa đa dạng và hấp dẫn.

- Sử dụng sự giới thiệu của nhân viên trong tổ chức: Đây là phương thức sử dụng thông tin phi chính thức từ trong nội bộ. Dựa vào mối quan hệ của đồng nghiệp trong tổ chức với ứng viên tiềm năng, nhà tuyển dụng tìm ra người phù hợp. Phương

thức này tiết kiệm được thời gian để biết ứng viên tiềm năng, tiết kiệm được chi phí và ứng viên đều nắm khá rõ về công việc. Nhược điểm của nó là khó tìm được ứng viên ưu tú và ứng viên được giới thiệu sẽ khó hòa nhập trong công việc mới.

- Sử dụng hệ thống thông tin nguồn nhân lực: Căn cứ vào thông tin của từng cá nhân người lao động để xác định ứng viên phù hợp. Đây là phương pháp hiện đại và tiết kiệm chi phí, đảm bảo được số lượng người lao động, thúc đẩy nhân viên tích cực học tập và làm việc, tổ chức chủ động được nguồn lực. Tuy vậy, phương thức này thiếu linh động và dễ bị lập khuôn. Có thể gặp sai sót trong quá trình thu thập dữ liệu, thiếu tính khách quan.

### **1.6.2. Đối với nguồn bên ngoài**

Phương pháp này hướng đến những ứng viên bên ngoài tổ chức. Tại Việt Nam, với sự phát triển mạnh mẽ của nền tảng công nghệ thông tin, đại bộ phận người lao động có thể nhanh chóng tiếp cận với các công nghệ, ứng dụng hiện đại. Ngày càng sẽ có nhiều doanh nghiệp thực hiện phương pháp này bởi chi phí tuyển dụng rẻ hơn cách truyền thống. Nhà tuyển dụng chỉ cần đăng thông tin nhu cầu và yêu cầu với ứng viên. Có thể áp dụng được những phương thức như:

- Tuyển dụng thông qua phương tiện truyền thông: Các phương tiện truyền thông hiện nay có khả năng thu hút nhân lực như Internet, truyền hình, báo chí, phát thanh, quảng cáo, tờ rơi, ... Ưu điểm tuyển dụng thông qua truyền thông sẽ đem lại một lượng lớn ứng viên tiềm năng, thu hút được nhiều đối tượng khác nhau và để lại ấn tượng cho lâu dài cho ứng viên. Tuy nhiên, thông tin tuyển dụng cần chính thống, truyền đạt thông tin rõ ràng, ngắn gọn và đầy đủ thông tin. Đảm bảo được độ tin cậy, tính thẩm mỹ, ấn tượng và thu hút người xem.

- Tuyển dụng thông qua kết hợp với trường đào tạo: Các tổ chức thiết lập các mối quan hệ với các trường Đại học, Cao đẳng, Dạy nghề,... liên hệ với các trường khi có nhu cầu tuyển dụng. Nhà tuyển dụng có thể liên hệ trực tiếp giảng viên, các khoa để chọn lọc các sinh viên xuất sắc. Nếu cần số lượng lớn có thể thông qua ngày hội tuyển dụng hoặc các văn phòng lưu động để tìm ứng viên. Phương pháp này tạo dựng mối liên hệ giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên. Các sinh viên là lao động trẻ, có nhiệt huyết, sáng tạo và tiết kiệm được chi phí. Nhược điểm của phương thức này

là ứng viên còn thiếu kinh nghiệm, mất thời gian đào tạo, dễ chán nản và thay đổi công việc.

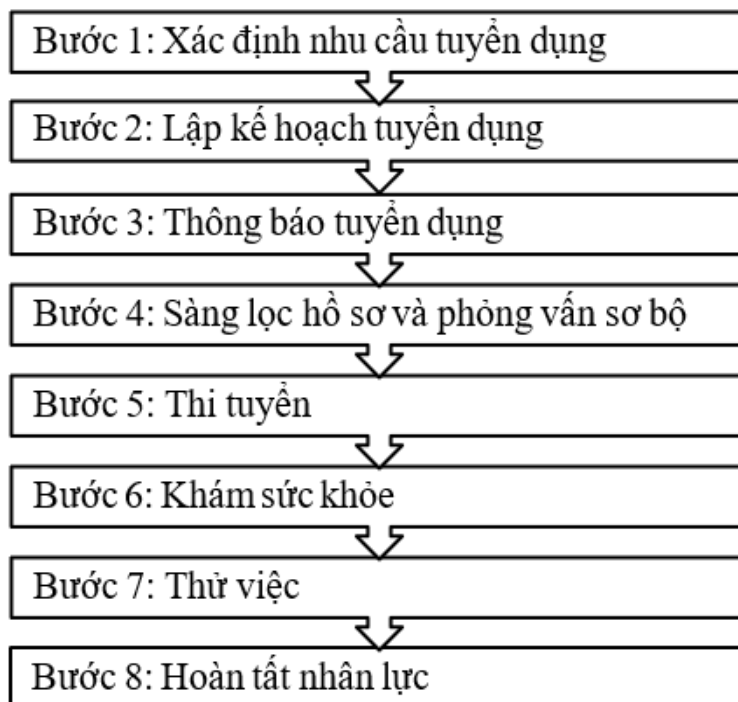
- Tuyển dụng thông qua các trung tâm việc làm: Các trung tâm việc làm là cơ quan trung gian giữa những người tìm việc và các doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng. Các trung tâm việc làm có thể đáp ứng nhanh chóng nhu cầu tuyển dụng và giảm được thời gian tìm kiếm và thu hút ứng viên. Nhà tuyển dụng dễ dàng tìm được ứng viên phù hợp. Tuy nhiên, phương thức này có chi phí cao.

- Tuyển dụng thông qua headhunter: Theo hình thức này, các headhunter có thể tìm và giới thiệu cho tổ chức những ứng viên phù hợp nhất. Các công ty sẵn đầu người sẽ cung cấp cho ứng viên một cách chính xác và tìm được nhiều tổ chức phù hợp. Tuy nhiên, sẽ tốn chi phí của ứng viên và họ thường không giúp đỡ ứng viên mong muốn có cơ hội thay đổi nghề nghiệp.

- Tuyển dụng thông qua hội chợ việc làm: Hội chợ việc làm giúp người lao động tìm việc và doanh nghiệp gặp gỡ, trao đổi, tìm kiếm cơ hội hợp tác ngày càng chuyên nghiệp hơn với quy mô, cách làm khác nhau. Đáp ứng được yêu cầu thực tế và nhu cầu tuyển dụng. Tuy nhiên, hiệu quả làm việc thấp, nội dung hoạt động còn đơn giản.

## 1.7. Quy trình tuyển dụng nhân lực

Theo giáo trình Cán Hữu Dạn, quy trình tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:



*Nguồn: Cán Hữu Dạn (2021)*

**Hình 1.1. Quy trình tuyển dụng**

### - **Bước 1:** Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng là việc thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không, số lượng tuyển là bao nhiêu người, tuyển người để làm những công việc gì và cần tuyển người có những tiêu chuẩn như thế nào? Đánh giá mức độ cấp thiết của nhu cầu tuyển dụng. Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, người quản lý phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Tức là doanh nghiệp cần tuyển bao nhiêu người, và giải pháp tuyển dụng là thực sự cần thiết không? Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên chuyển chuyên, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của sản xuất. (Cán Hữu Dạn, 2021)

### - **Bước 2:** Lập kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng sẽ giúp cho công tác tuyển dụng nhân lực diễn ra nhanh chóng, chính xác, có kế hoạch rõ ràng sẽ không bỏ sót các công đoạn thực hiện.

Nội dung của lập kế hoạch tuyển dụng gồm: Ngoài những chuẩn bị có tính vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các biểu mẫu trắc nghiệm, đánh giá. Tổ chức cần có những chuẩn bị sau: Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định về tuyển dụng (để tránh những rắc rối và vận dụng linh hoạt pháp luật); Cần có bản mô tả công việc; Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng (tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc); Xác định số lượng, thành phần, quyền hạn và trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng; Xác định rõ nguồn tuyển dụng nhân lực nên tập trung ở đâu; Lập kế hoạch về thời gian cụ thể, sắp xếp được thời gian cụ thể cho từng công việc giúp cho công tác tuyển dụng thực hiện theo đúng tiến độ, tránh phát sinh không mong muốn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

### - **Bước 3:** Thông báo tuyển dụng

Thông báo viết ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, và đặc biệt cá nhân.

Riêng đối với các quảng cáo tuyển dụng, cần lưu ý nên có thêm những nội dung sau: Quảng cáo về tổ chức, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc. Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.

Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển (thù lao, cơ hội đào tạo thăng tiến, môi trường làm việc, ...). Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với tổ chức. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Cần lưu ý là đối tượng quan tâm đến quảng cáo tuyển dụng rất đa dạng, vì vậy quảng cáo có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp. Quảng cáo không nên nêu những yêu cầu về giới tính, tuổi tác, hình thể (chiều cao, cân nặng) nếu những yêu cầu đó không liên quan đến công việc một cách rõ ràng, tránh vi phạm pháp luật trong tuyển dụng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

#### - **Bước 4:** Sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin việc phải nộp cho tổ chức các yêu cầu theo thông báo tuyển dụng. Mục đích của nghiên cứu hồ sơ là nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Khâu này sẽ đặc biệt quan trọng khi có một số lượng lớn các ứng viên dự tuyển. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Phỏng vấn là quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa ứng viên và người phỏng vấn với mục đích là tìm ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển. Vòng phỏng vấn sơ bộ có thể được tiến hành song song vào thời điểm nhân viên đến nộp hồ sơ để tiết kiệm thời gian tuyển chọn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Sau khi sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ, đối với lao động trực tiếp (công nhân kỹ thuật), doanh nghiệp có thể tiến hành luôn bước 6 (khám sức khỏe) mà không cần thiết phải qua bước 5 (thi tuyển). Vì yêu cầu của công việc đối với người thực hiện là công nhân kỹ thuật thường đơn giản hơn. (Cán Hữu Dạn, 2021)

#### - **Bước 5:** Thi tuyển

Tùy theo tính chất công việc, vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc mà tổ chức tiến hành thi tuyển khác nhau. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức thi tuyển như: thi viết; thi các loại trắc nghiệm IQ, EQ, AQ, ALQ, MBIT, ... Thi các vòng phỏng vấn chuyên môn, phỏng vấn chuyên sâu của lãnh đạo. Đây được coi là các bước để sàng lọc ứng viên, tương ứng với các nội dung cụ thể. Việc thực hiện hình thức nào là tùy thuộc vào yêu cầu của công việc và quy định của từng doanh nghiệp. Đối với các bài kiểm tra, trắc nghiệm có thể là một tình huống, nhưng cũng

có thể là một bài kiểm tra trên giấy. Tổ chức có thể tự thiết kế nhưng cũng có thể mua các đề kiểm tra, trắc nghiệm từ nhiều nguồn khác nhau, tốt nhất là nên chọn những nhà cung cấp chuyên nghiệp. Việc lựa chọn bài kiểm tra, trắc nghiệm thường dựa trên kinh nghiệm thực tiễn, các nghiên cứu thực nghiệm, và những phán đoán tốt nhất.

#### **- Bước 6: Khám sức khỏe**

Để đảm bảo ứng viên có thể đáp ứng yêu cầu công việc, đặc biệt là những công việc có tính chất nặng nhọc, độc hại, có độ ồn, độ bụi cao hoặc áp lực công việc lớn. Khám sức khỏe giúp ứng viên tự tin và sẵn sàng tâm lý, tinh thần tốt để sẵn sàng tham gia quá trình thử việc của doanh nghiệp. Quá trình khám sức khỏe có thể được thực hiện bởi các bác sỹ chuyên trách trong tổ chức hay thuê từ các cơ sở y tế bên ngoài, tùy vào đặc điểm công việc đã nêu trên. (Cán Hữu Dạn, 2021)

#### **- Bước 7: Thử việc**

Năng lực của người lao động được phản ánh chính xác qua giai đoạn này. Kết quả đánh giá sau thử việc sẽ đưa ra những căn cứ xác đáng cho việc tổ chức có nên tuyển dụng chính thức người đó hay không. Sau khi tham gia thử việc, bộ phận nhân sự và bộ phận có nhu cầu tuyển dụng sẽ tiến hành đánh giá ứng viên theo các tiêu chí đã xây dựng để tham mưu cho giám đốc về việc có kí hợp đồng tuyển dụng với ứng viên hay không. Để quá trình thử việc đi đến thành công, tổ chức cần phân công bố trí người kèm cặp. (Cán Hữu Dạn, 2021)

#### **- Bước 8: Hoàn tất nhân lực**

Sau khi đã hoàn thành tất cả các bước tuyển chọn theo đúng yêu cầu tuyển dụng đề ra. Hội đồng tuyển dụng sẽ quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo hình thức sàng lọc dần, theo kết quả của các vòng phỏng vấn, trắc nghiệm và theo nguyện vọng của ứng viên. Sau khi ra quyết định tuyển dụng, người sử dụng lao động và người lao động cần ký kết hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và Internet, cách thức để thực hiện các hoạt động trong quy trình tuyển dụng có thể thay đổi (giảm số bước hoặc tăng số bước) và rút ngắn được thời gian thực hiện. Nhà tuyển dụng muốn thấu hiểu mức độ tương tác giữa ứng viên và doanh nghiệp đã trở nên nhanh hơn và dễ

dàng hơn. Khi những thông tin về ứng viên như: năng lực, thành tích, sở trường, sở thích, điểm yếu của ứng viên được cập nhật nhanh chóng thì doanh nghiệp nào có khả năng thu thập thông tin nhanh sẽ có nhiều cơ hội tuyển được ứng viên phù hợp hơn. Điều đó dẫn đến các phương pháp tuyển dụng truyền thống đã nhường chỗ cho các phương pháp mới tập trung vào công nghệ, tính hiệu quả và với chi phí thấp hơn.

### **1.8. Đánh giá công tác tuyển dụng**

Đánh giá công tác tuyển dụng là hoạt động cuối cùng trong quá trình tuyển dụng nhân lực. "Để công tác tuyển dụng đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp ta lựa chọn một người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó". Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển dụng.

Nếu doanh nghiệp quy định tỷ lệ sàng lọc thì cần xem xét tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không? Tỷ lệ sàng lọc có thể là của cả quá trình tuyển dụng cũng có thể là của bước sau so với bước trước. Đây là vấn đề có ý nghĩa lớn, ảnh hưởng đến chi phí tài chính, chúng ta có thể giảm tỷ lệ này xuống ở một mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được tuyển. Người ta thường sử dụng tỷ lệ tuyển dụng để đánh giá thủ tục tuyển dụng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Kiểm tra và đánh giá kế hoạch tuyển dụng, việc thực hiện như kế hoạch liệu có sát thực tế và phù hợp không? Nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không? Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa? Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa? Cuối cùng là đánh giá chi phí tài chính cho quá trình tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng thực tế có vượt quá nhiều so với chi phí dự tính trong kế hoạch tuyển dụng hay không? Và nếu có khoản vượt thì nó phát sinh trong giai đoạn nào? (Cán Hữu Dạn, 2021)

Ngoài các chỉ tiêu đánh giá quá trình tuyển dụng hay việc thực hiện tuyển dụng như trên thì chúng ta còn có thể đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực thông qua một số chỉ tiêu sau:

- Số lượng nhân viên mới bỏ việc hay số người được tuyển không tham gia làm việc tại doanh nghiệp: Nhân viên mới bỏ việc có thể do nhân viên tự ý bỏ việc hoặc do yêu cầu từ phía doanh nghiệp. Số lượng nhân viên mới bỏ việc càng cao chứng tỏ hiệu quả của công tác tuyển dụng càng thấp và ngược lại. Con số này nói lên sự thành công hay thất bại của công tác tuyển dụng. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Chi phí đào tạo lại: Khi tuyển dụng và nhân viên mới được bắt đầu công việc, khi đó có những yêu cầu mà nhân viên mới không hoặc chưa đáp ứng được do chưa có kinh nghiệm hoặc chưa quen môi trường làm việc mới. Điều này có quan hệ mật thiết với chi phí đào tạo lại. Nếu chi phí đào tạo lại mà thấp tức kết quả làm việc của nhân viên mới là cao thì so sánh với chi phí tuyển dụng sẽ cho hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại. Tuy nhiên điều này đôi khi các nhà tuyển dụng cũng không thể suy xét như vậy bởi nó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác. (Cán Hữu Dạn, 2021)

- Kết quả thực hiện công việc: Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cho ta biết nhân viên có hoàn thành các nhiệm vụ được giao hay không để từ đó cho ta biết mức độ phù hợp của nhân viên mới với công việc. Việc đánh giá này không chỉ cho thấy hiệu quả hay chất lượng của công tác tuyển dụng mà còn chỉ ra rằng tổ chức bố trí đúng người đúng việc hay không. Nếu kết quả thực hiện công việc là cao thì chứng tỏ hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại. Để đánh giá được kết quả thực hiện công việc, tổ chức phải lập các bản đánh giá thực hiện công việc và tiến hành đánh giá.

Tuy nhiên, việc đánh giá không thể thực hiện được ngay và thường xuyên nên chỉ tiêu này thường chỉ sử dụng để đánh giá hiệu quả tuyển dụng trong một thời kỳ hay giai đoạn phát triển nào đó của tổ chức. (Cán Hữu Dạn, 2021)

Trong chương này, báo cáo trình bày cơ sở lý luận về quy trình tuyển dụng gồm 8 bước. Đồng thời trình bày rõ nguồn và phương pháp tuyển dụng theo lý thuyết. Căn cứ vào chương, ta đã phần nào nắm rõ được quá trình tuyển dụng diễn ra như thế nào. Từ đó, phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng tại Công Ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIAO HÀNG TIẾT KIỆM**

### **2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty**

Công ty Cổ phần giao hàng tiết kiệm được thành lập vào năm 2013 – là một trong những công ty đứng ở top 3 hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bưu chính. Ngay từ ngày đầu thành lập, GHTK đã chú trọng đầu tư cho công nghệ, tự phát triển các công nghệ cốt lõi hướng đến mục tiêu tự chủ công nghệ. Với mong muốn đem lại lợi ích cho xã hội, người bán hàng có thể bán nhiều hàng hơn, người mua sắm có thể thoải mái lựa chọn và người giao hàng có thêm công việc và thu nhập tốt hơn. Trong những năm qua, GHTK được đánh giá là đơn vị vận hành có tốc độ nhanh, mạng lưới phủ sóng toàn quốc và tư duy phục vụ linh hoạt.

Tên công ty: Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm

Trụ sở chính: Tòa nhà VTV, số 8 Phạm Hùng, phường Mỹ Trì, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam.

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh: 0106181807
- Ngày cấp 21/05/2013, đăng ký thay đổi lần 09 ngày 04/06/2020
- Cơ quan cấp: Phòng Đăng ký kinh doanh – Sở kế hoạch và đầu tư TP Hà Nội
- Người đứng đầu: (Ông) Phạm Hồng Quân

Tại thành phố Hồ Chí Minh, Giao Hàng Tiết Kiệm có chi nhánh tại: Lầu 6, Số 20 Cộng Hòa, Phường 12, Quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Người đại diện: Nguyễn Ngọc Tâm

Ngày hoạt động: 24/12/2015

Giấy phép kinh doanh: 0106181807-001

Lĩnh vực: Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến bưu chính.



*Nguồn: Khôi Nhân sự Hành chính*

**Hình 1.2. Logo Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm**

Trải qua 11 năm hình thành và phát triển, GHTK đã khẳng định được vị thế của bản thân trong ngành công nghệ bưu chính. Doanh nghiệp đã ứng dụng thành công công nghệ, trở thành doanh nghiệp tiên phong số hóa và ứng dụng dữ liệu sâu rộng, phục vụ nhu cầu mua bán của hàng chục triệu người tiêu dùng. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp đã có những cột mốc vượt bậc. Vào năm 2017, doanh nghiệp đạt mốc 10.000.000 đơn hàng, phủ rộng trên 63 tỉnh thành, giao hàng đến hơn 11.000 huyện xã trên toàn quốc. Cùng với đó, mở rộng thêm hàng trăm chi nhánh và hơn 20 trung tâm vận hành với tổng diện tích lên đến 100.000m<sup>2</sup>. Hiện nay, Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm đã gần như là thành công khi hầu hết mọi người – không phân biệt là ai, ở đâu, làm gì đều biết đến các dịch vụ của GHTK. Đúng với sứ mệnh ban đầu mà ban lãnh đạo đã đặt ra.



*Nguồn: Khôi Nhân sự Hành chính*

**Hình 1.3. Quá trình phát triển của GHTK**

Đầu năm nay, GHTK đã được vinh danh nền tảng giao hàng xuất sắc tại Tech Awards 2023 dựa trên đánh giá về tiêu chí thiết kế, trải nghiệm người dùng, hiệu năng – tính năng. Doanh nghiệp đang không ngừng nỗ lực phát triển sáng tạo, tối ưu vận hành trên nền tảng công nghệ, nâng cao chất lượng dịch vụ đảm bảo giá trị thiết thực, phổ biến rộng rãi cho từng địa bàn trên toàn quốc Việt Nam.

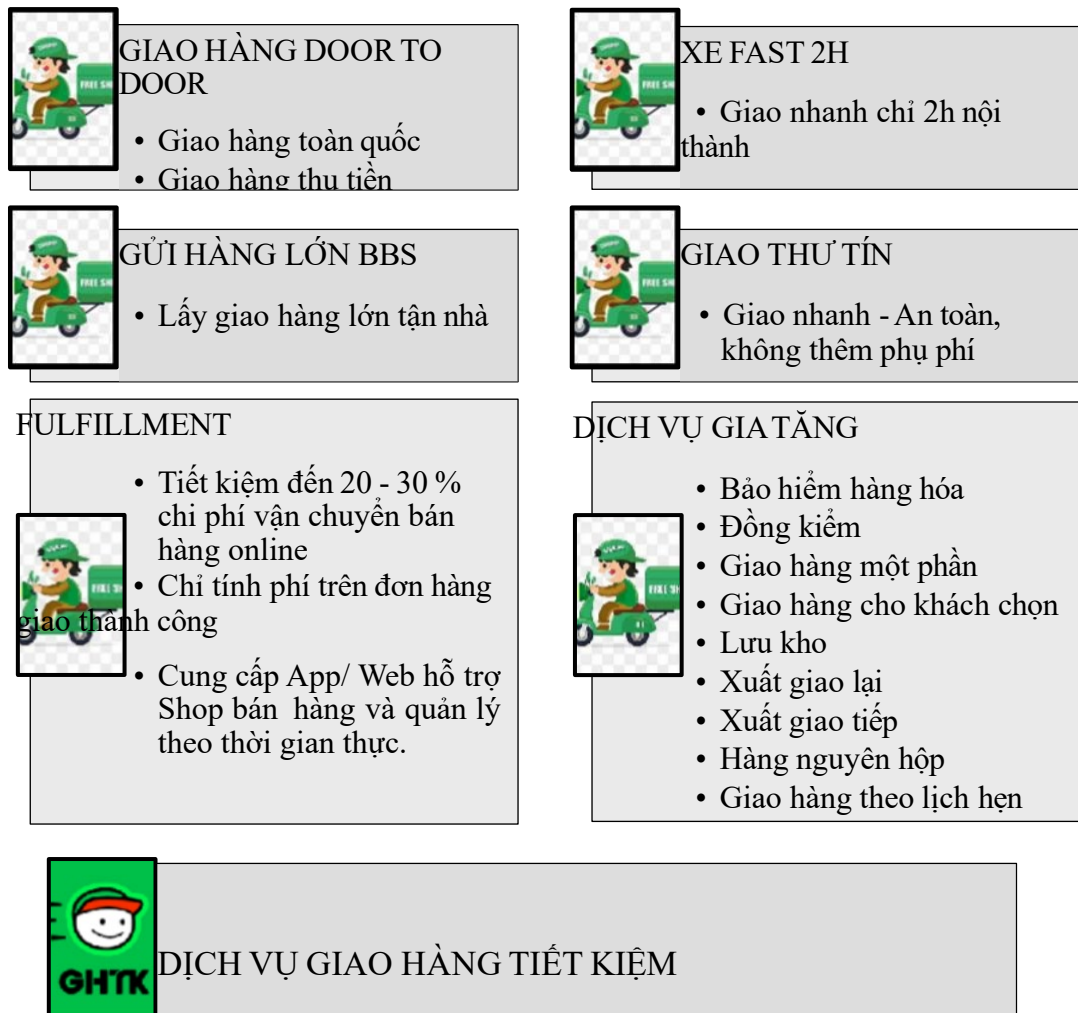
Năm 2015, GHTK đã mở rộng chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh, chính thức ra mắt dịch vụ giao hàng từ Hà Nội đến Sài Gòn và ngược lại trong 24h. GHTK tại chi nhánh Hồ Chí Minh đã và đang hoạt động rất mạnh mẽ trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ logistics cho các khách hàng, đối tác, kênh shop, ... tại thành phố. Song song đó, GHTK tại thành phố Hồ Chí Minh cũng là trung tâm hoạt động ở Miền Nam, đại diện kết nối với trụ sở chính tại Hà Nội – Miền Bắc để xây dựng Công ty phát triển trên nền tảng công nghệ và đóng vai trò quan trọng trong việc phủ sóng mạng lưới GHTK trên toàn quốc.

Không chỉ dừng lại ở việc phát triển thông thường, GHTK nói chung và chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng còn phát triển về cả mặt văn hóa doanh nghiệp để theo kịp thời đại. GHTK luôn quan tâm đến môi trường làm việc an toàn, thoải mái và ổn định bao gồm lương thưởng kịp thời và các chế độ chính sách rõ ràng. Tạo cho các cá nhân làm việc tại doanh nghiệp cảm thấy tự hào và cống hiến năng lực của họ để góp phần phát triển doanh nghiệp

### **2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh và quy mô hoạt động của Công ty**

Nắm bắt xu hướng phát triển của nền kinh tế đang hướng về công nghệ tiện lợi, nhanh chóng, GHTK đã xây dựng và triển khai các dịch vụ liên quan đến bưu chính. Nhiều dịch vụ liên quan đến giao hàng ra đời. Đặc biệt, dịch vụ giao hàng tận cửa là một trong những dịch vụ được ưa chuộng nhất hiện nay, được sử dụng rộng rãi trên toàn quốc. Sử dụng dịch vụ này, người mua có thể nhận sản phẩm tận cửa mà không cần phải ra ngoài, có thể mua ở mọi miền trên lãnh thổ. Đồng thời, người bán sẽ không cần phải gửi hàng và hàng hóa luôn được đảm bảo an toàn. Tất cả đều được thông qua công nghệ, ứng dụng thông minh mà GHTK đã xây dựng. Với giao diện thân thiện và ngôn ngữ Tiếng Việt giúp cho người dùng cảm thấy thoải mái và dễ dàng sử dụng phần mềm. Ngoài ra, còn các dịch vụ khác như thư tín, các đơn hàng

lớn, các trang web hỗ trợ dịch vụ khác và các dịch vụ giá trị gia tăng đáp ứng nhu cầu cho các mục tiêu khác nhau của khách hàng.



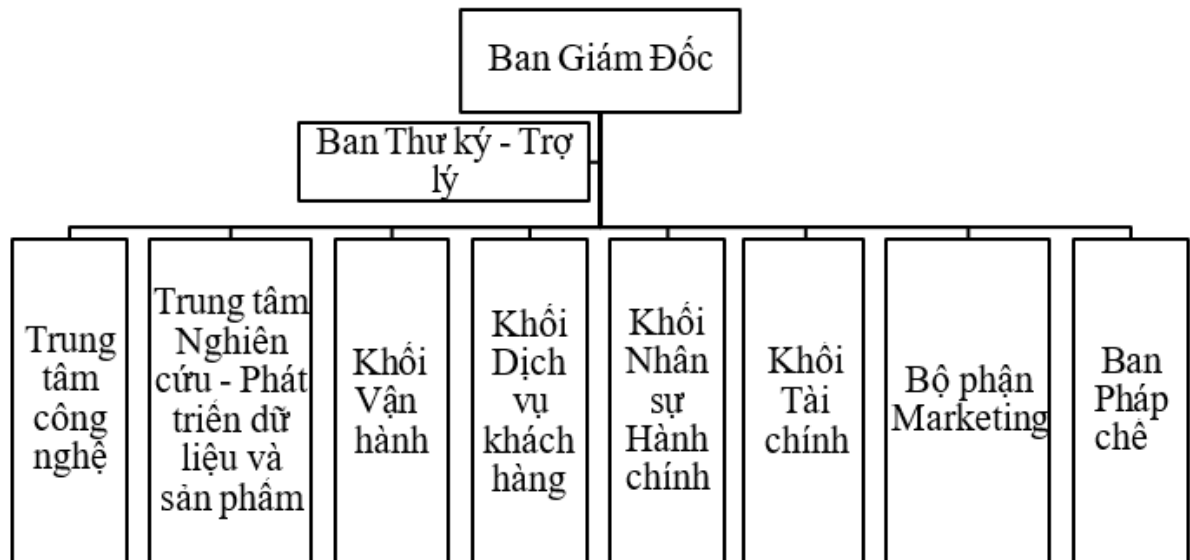
*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

#### **Hình 1.4. Các dịch vụ của GHTK**

Để có thể đảm bảo các dịch vụ có thể hoàn thành một cách tốt nhất và đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Hiện nay, doanh nghiệp đang hoạt động với quy mô khá lớn, có mạng lưới dịch vụ lên đến 1.500.000.000++ đơn hàng, có hơn 4.500.000 nhà bán lẻ, 80.000.000++ người mua online. Được phân bố rộng rãi trên 63 tỉnh thành, 11.000 huyện xã, 1.500 kho vận hành và 2.500++ xe tải. Với đội ngũ lao động hơn 30.000 nhân viên, 500++ kỹ sư, chuyên gia người Việt, 500+ máy chủ vật lý, 1500++ máy chủ do hóa. Thêm vào đó, có 20.000++ máy in, 10.000 máy quét mã vạch, 03++ hệ thống Cross Belt 30++ hệ thống Lego Sotting và 1 hệ thống BOMBAY sorter.

Các đối tác quan trọng của GHTK: Amway, Topica, Haravan, Shopee, bizweb, Lazada, Sendo, Bigmua, Nhà sách Phương Nam, Kitchen art, Home Center, Chodientu.vn, PNJ,..

### 2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty



*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

**Hình 1.5. Cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm**

Tại GHTK, doanh nghiệp vận hành theo mô hình cơ cấu trực tuyến – chức năng. Với mô hình này, GHTK được chia theo phòng ban, theo từng bộ phận, mỗi phòng sẽ chịu những chức năng cụ thể. Điều đặc biệt được hình thành trong mô hình GHTK là hình thức làm việc theo team được chia nhỏ cho từng bộ phận. Điều này sẽ giúp phân chia rõ ràng về nhiệm vụ và trách nhiệm, làm cho cơ cấu tổ chức luôn luôn có hệ thống và minh bạch, không xảy ra tình trạng đùn đẩy trách nhiệm. Đi cùng với đó, các phòng ban và nhân viên dù ở cấp bậc nào trong tổ chức cũng sẽ tương tác và làm việc trực tuyến thông qua app nội bộ của công ty (<http://app.ghtk.vn>). Góp phần giảm thiểu thời gian và chi phí, tăng cường sự liên kết cộng tác giữa các thành viên trong tổ chức và khả năng làm việc độc lập, sáng tạo của mỗi cá nhân.

Trên cơ sở kết nối, đồng hành và hợp tác chặt chẽ để cùng nhau phát triển, GHTK luôn chú trọng đến việc hoàn thiện và cải tiến cơ cấu tổ chức. Các khối, phòng ban bao gồm:

**Ban Giám Đốc:** Thực hiện các nghị quyết quyết định tất cả các vấn đề không

cần phải có nghị quyết của Hội đồng quản trị, bao gồm việc thay mặt công ty ký kết các hợp đồng thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh thường nhật của công ty theo những thông lệ quản lý tốt nhất, đề xuất cơ cấu tổ chức, quy hoạch cán bộ, mức thù lao, chế độ đãi ngộ của các cán bộ nhân viên để Hội đồng quản trị phê duyệt, lập kế hoạch sản xuất, kinh doanh, điều hành quản lý hàng năm trình hội đồng quản trị phê duyệt, báo cáo kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, điều hành quản lý định kỳ cho Hội đồng quản trị.

**Trung tâm công nghệ:** Phát triển hệ thống nghiên cứu các công nghệ nền tảng. Đào tạo và phát huy hết năng lực của nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm đảm bảo hệ thống thông tin hoạt động ổn định với hệ năng cao. Đảm bảo an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu.

**Trung tâm nghiên cứu và phát triển sản phẩm dữ liệu (PDA):** Nghiên cứu, phát triển và triển khai các nền tảng, sản phẩm công nghệ mới như GHTK pro, iGHTK, moshop,... Đồng thời, khai thác sử dụng dữ liệu và cải tiến sản phẩm hiện tại nhằm phát triển, tối ưu vận hành dịch vụ của GHTK. Phối hợp với Trung tâm công nghệ - Khối Vận hành để xây dựng và ứng dụng sản phẩm công nghệ phục vụ mục tiêu phát triển của GHTK.

**Khối Vận hành:** Quản lý, điều hành và hoạch định tất cả các hoạt động vận hành khu vực nhằm đáp ứng được yêu cầu đảm bảo chất lượng dịch vụ GHTK cam kết. Phối hợp cùng Khối Nhân sự Hành chính tuyển dụng, quản lý và đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự đảm bảo nguồn lực hiện tại và tương lai.

**Khối Dịch vụ khách hàng:** Duy trì, mở rộng và phát triển quan hệ đối tác chặt chẽ, thân thiện, bền vững với các khách hàng. Hiểu và nắm bắt kịp thời nhu cầu của khách hàng và thị trường. Đưa ra các đề xuất và phối hợp cùng Vận hành, Trung tâm công nghệ, Trung tâm PDA phát triển các sản phẩm, dịch vụ tiêu chuẩn cao và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Hoạch định, thực thi, đảm bảo triển khai hiệu quả các chiến dịch Marketing và truyền thông

**Khối Nhân sự - Hành chính:** Quản lý và chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động nhân sự hành chính, đời sống, đóng góp, đảm bảo nguồn lực cho hoạt động vận hành của các khối và bộ phận. Xây dựng, tổ chức, triển khai hoạt động tuyển dụng,

chương trình đào tạo, phát triển nhân viên. Hoạch định, thực thi, đảm bảo các chính sách phúc lợi, các hoạt động văn hóa nội bộ cho nhân viên. Phát triển mạng lưới kho, bãi, xây dựng đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ tốt các hoạt động chung của công ty.

**Khối Tài chính:** Lên kế hoạch tài chính, lập danh sách, kiểm soát dòng tiền, chi phí, các khoản đầu tư tài chính. Hạch toán giao dịch ngân hàng, lập báo cáo tài chính, báo cáo quản trị. Hỗ trợ quyết định vận hành và kinh doanh. Thực hiện chức năng mua sắm theo yêu cầu của Tổng giám đốc, rà soát yêu cầu mua sắm và đảm bảo cung ứng các hoạt động vận hành.

**Bộ phận Marketing:** Xây dựng và phát triển hình ảnh thương hiệu Công ty. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường. Xây dựng và thực hiện các chiến lược Marketing, thiết lập mối quan hệ với truyền thông. Tham mưu cho Ban Giám Đốc các vấn đề liên quan đến các chiến lược Marketing, sản phẩm và khách hàng.

**Ban Pháp chế:** Kiểm soát tuân thủ tất cả các hoạt động của công ty theo đúng quy định của pháp luật. Xây dựng các quy trình xử lý các rủi ro pháp lý phát sinh của công ty. Đại diện, thay mặt Công ty làm việc với các cơ quan chức năng

**Ban Thư ký – Trợ lý:** Làm việc dưới sự chỉ đạo và hướng dẫn của Giám đốc điều hành/ Giám đốc vận hành. Với mục tiêu xây dựng và phát triển các kế hoạch hoạt động về vận hành, nhân sự, khách hàng, sản phẩm. Trực tiếp tham gia vào quá trình triển khai các dự án nhằm đảm bảo mục tiêu tăng trưởng chung.

#### **2.1.4. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty**

##### **- Thuận lợi:**

Với quy mô rộng lớn, thị trường GHTK bao phủ thị trường cả nước, đội ngũ nhân viên lớn mạnh có mặt tại các thôn xóm nhỏ nhất, GHTK thuận lợi trong việc nhận được nhiều đơn hàng hơn, hợp tác với vô số nhà bán lẻ trên toàn quốc, đẩy mạnh công tác giao hàng nhanh hơn. Điều này làm cho GHTK trở thành đơn vị vận chuyển được yêu thích nhất do tối ưu linh hoạt, giao hàng nhanh chóng, đảm bảo hàng hóa an toàn.

Tự chủ công nghệ tiên phong chuyển đổi số: Không ngừng sáng tạo, bắt kịp xu hướng công nghệ, vận hành toàn quốc thông qua chiếc điện thoại là lợi thế mạnh mà

GHTK đã làm tốt nhất. Việc tự chủ công nghệ đã hỗ trợ doanh nghiệp vận hành mọi việc một cách nhanh chóng, kịp thời và khả năng phát triển sáng tạo của mỗi cá nhân là khoog giới hạn

Số hóa sâu rộng các hoạt động kinh doanh: Các thao tác công việc đều dựa trên dòng chảy dữ liệu liên tục. Các ứng dụng, tính năng liên tục được tối ưu hóa, cập nhật. Các máy móc tự động phân chia hàng hóa, phân phối mang lại hiệu quả làm việc cao. Người dùng có thể thao tác một cách dễ dàng dù là bất cứ nơi đâu.

Đối tượng mà GHTK hướng đến là các nhà bán lẻ online – Thấu hiểu được khó khăn của các nhà bán lẻ, GHTK đã cung cấp tính năng tối ưu để phục vụ các nhà bán lẻ, tối ưu tỷ lệ đơn hàng thành công, thời gian và công sức vận hành. Vì vậy, đã đem lại lợi ích cao cho GHTK và gây được tiếng vang lớn trong ngành. Tạo nên thương hiệu chiếm lĩnh thị trường toàn quốc, góp phần đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Văn hóa, thói quen, trình độ phát triển, mức thu nhập, nhu cầu của con người tại Việt Nam là một lợi thế to lớn cho GHTK. Hiểu được về con người Việt, GHTK sẽ nắm bắt được xu thế mà các nhà đầu tư không thể hiểu được. Góp phần hỗ trợ phát triển mục tiêu và định hướng mà doanh nghiệp, đưa GHTK vươn xa trong tương lai.

#### **- Khó khăn:**

Lòng tin và uy tín đối với khách hàng: Do ảnh hưởng của đột biến lượng hàng quá tải vào dịp Tết, dẫn đến trải nghiệm không tốt của khách hàng. Điều này làm tăng nguy cơ khách hàng rời bỏ. Để đảm bảo lượng khách hàng, GHTK gặp thách thức trong việc củng cố lại niềm tin cho khách hàng, cách thức chăm sóc khách hàng và các dịch vụ đảm bảo hài lòng nhu cầu khách hàng.

Thách thức về lực lượng lao động: Theo dự kiến, nhu cầu về nguồn lực logistics đang tăng trưởng rất cao kèm theo bối cảnh cạnh tranh gay gắt đã đặt ra cho GHTK là làm sao đáp ứng đủ nhu cầu nguồn lực. Các công nghệ đang ngày càng tiên tiến đòi hỏi người lao động phải có kiến thức tạo ra thách thức về việc đào tạo kỹ thuật số cho họ nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ của công ty.

Thách thức về giá: GHTK có định hướng và mục tiêu đi ngược lại với số đông các đối thủ. Vì vậy, giá cả tại GHTK có sự chênh lệch hơn so với các đơn vị khác. Vì

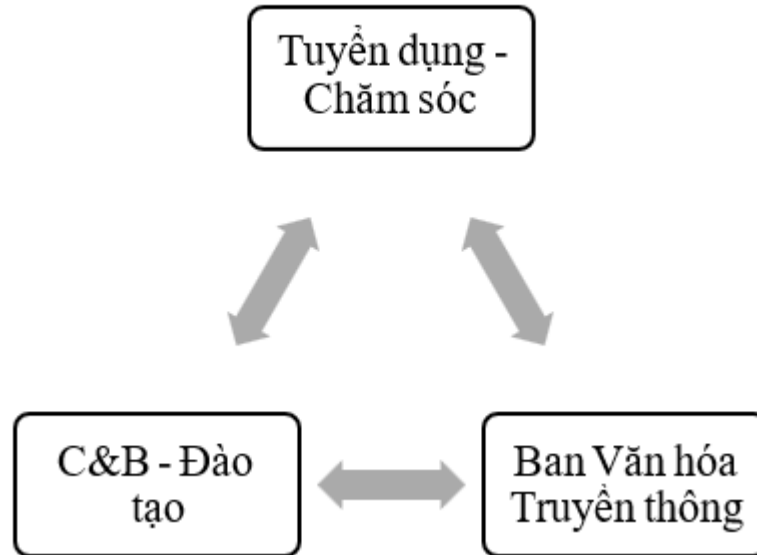
vậy, sẽ có sự cạnh tranh về giá cả khi khách hàng lựa chọn những đơn vị có giá cả thấp hơn, các chương trình khuyến mãi của các sàn thương mại điện tử như Shopee, Lazada, ... Nhiều doanh nghiệp khác chấp nhận thua lỗ để lấy thị trường, ... Điều này gây sức ép cho GHTK khi vẫn giữ nguyên mức giá với mục tiêu cung cấp dịch vụ tốt, không chấp nhận ép giá hay chịu lỗ.

**Thời gian giao hàng:** Thời gian giao hàng là một thách thức đối với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính nói chung cũng như dịch vụ giao hàng nói riêng. Khách hàng sau khi mua hàng xong chỉ mong muốn món hàng được giao càng nhanh càng tốt, do đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải tổ chức vận chuyển nhanh nhất tới tay khách hàng.

**Kinh tế tăng trưởng chậm:** Nền kinh tế Việt Nam trong những năm vừa qua đang có xu hướng giảm xuống, điều này ảnh hưởng tới doanh thu và các chính sách dịch vụ tại công ty. Cơ sở vật chất sẽ giảm xuống do khó khăn về tài chính, cách chính sách tiền lương giảm do mặt bằng chung của cả nước dẫn đến sự bất mãn của người lao động. Đồng thời, làm giảm mức độ tiêu dùng trong nước, hàng hóa – dịch vụ có sự thuyên giảm.

**Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành:** GHTK phải đối mặt với các ông chủ lớn có tên tuổi trong thị trường giao nhận như Viettel Post, VNPost, Giao Hàng Nhanh, Ahmove. Đồng thời, là sự cạnh tranh với các đối thủ sử dụng công nghệ nước ngoài như NinjaVan, J&T Express, BEST Express,... và các ứng dụng di chuyển như Grab, Be, Gojek, ... khi họ chuyển mình sang cung cấp dịch vụ, chuyển phát nhanh trong nội thành dưới sự kết nối trực tiếp giữa khách hàng và tài xế.

## 2.2. Giới thiệu bộ phận chuyên trách tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh



*Nguồn: Khối Nhân sự Hành Chính*

**Hình 1.6. Các bộ phận Khối Nhân sự Hành chính**

Đối với phòng Quản trị nguồn nhân lực, đây được xem là bộ phận gián tiếp phát triển hơn về mặt nhân sự, giúp GHTK phát triển thêm mỗi ngày dựa vào nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua tuyển dụng của bộ phận nhân sự. Chính vì thế chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận Khối Nhân sự Hành chính được chia ra cụ thể và rõ ràng theo các bộ phận như sau:

### **- Bộ phận Tuyển dụng – Chăm sóc:**

Tổ chức, thực hiện hoạt động tuyển dụng theo kế hoạch đã được duyệt đảm bảo tuyển đủ số lượng và chất lượng đáp ứng nguồn lực cho các công tác sản xuất, kinh doanh và điều hành quản lý của công ty. Hoàn thiện các thủ tục tiếp nhận ứng viên vào học việc, thử việc và tiếp nhận nhân viên chính thức theo đúng quy định.

Quản lý công tác dịch vụ nhân sự: Tổ chức đánh giá và tổng hợp kết quả đánh giá cán bộ nhân viên định kỳ, thực hiện các thủ tục về thay đổi cơ cấu tổ chức, quy hoạch cán bộ nguồn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, thuyên chuyển, nghỉ việc, đánh giá và tổng hợp kết quả đánh giá năng suất tại các bộ phận và đảm bảo toàn bộ hồ sơ, quyết định phải được cập nhật theo đúng quy trình, quy định công ty. Khảo sát sự hài lòng

của cán bộ nhân viên về chế độ của công ty nhằm ghi nhận các ý kiến kịp thời.

#### **- Bộ phận C&B – Đào tạo:**

Quản lý công tác đào tạo: Thực hiện công tác đào tạo cho toàn bộ nhân viên mới về công ty, văn hóa, con người và môi trường làm việc. Tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên đang làm việc nhằm củng cố kiến thức, kỹ năng làm việc. Triển khai nội dung đào tạo, kịch bản đào tạo, đánh giá và theo dõi hiệu quả sau đào tạo. Lên ý tưởng cho các dự án, chương trình, hoạt động giúp nâng cao văn hóa học tập tại GHTK.

Quản lý công tác C&B: Cập nhật đúng và đủ về chấm công và KPI cho người lao động, giải quyết về số liệu lương, thưởng, thuế, bảo hiểm, các khoản giảm trừ và các phúc lợi khác. Hoàn tất hồ sơ khai báo thuế thu nhập cá nhân, bảo hiểm khi có phát sinh để tiến hành kê khai thuế thu nhập cá nhân, bảo hiểm của toàn bộ Theo quy định của công ty và quy định của pháp luật. Tổ chức đánh giá, xem xét về các chính sách lương, đãi ngộ vừa đảm bảo phù hợp với kinh tế công ty, vừa đảm bảo công bằng, nâng cao năng suất lao động.

#### **- Ban Văn hóa Truyền thông:**

Đảm bảo mọi thông tin đều được truyền tải chính xác và toàn bộ đến nhân viên để tất cả nhân viên có thể nắm được thông tin và hiểu rõ mục đích, chiến lược, mục tiêu công ty. Đồng thời, tương tác và giao tiếp giữa các bộ phận thông qua gmail nội bộ, trang New GHTK nhằm giải đáp những thắc mắc, đưa ra thông báo về lịch làm việc, chính sách thay đổi, cơ cấu nhân sự,...

### **2.3. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

#### **2.3.1. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty**

Nguồn nhân lực là yếu tố nòng cốt quyết định việc thành hay bại của một công ty. Vì vậy, để xây dựng và phát triển công ty ngày càng lớn mạnh, thì yêu cầu nguồn nhân lực phải phù hợp, có chất lượng, đảm bảo đủ số lượng đi đôi với chất lượng.

**Bảng 2.1. Cơ cấu lao động GHTK tại chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

Chỉ tiêu		Năm		
		2021	2022	2023
		Số người	Số người	Số người
Tổng số lao động		930	1203	1533
Giới tính	Nam	660	895	1049
	Nữ	270	335	484
Độ tuổi	Từ 18 – dưới 30	574	797	926
	Từ 30 – dưới 40	343	410	581
	Từ 40 trở lên	13	23	26
Trình độ chuyên môn	Cao đẳng, Đại học trở lên	335	464	655
	Lao động phổ thông	595	766	878

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Qua bảng thống kê số lượng về nhân lực, có thể thấy nguồn lực tại GHTK rất lớn mạnh. Nhìn tổng quan, số lượng người lao động tại công ty tăng đều mỗi năm, chứng tỏ việc hoạt động kinh doanh của Công ty rất phát triển và quy mô rất rộng lớn. Thực tế Công ty mới thành lập vào năm 2011, nhưng đến năm 2023, số lượng nhân lực vượt qua con số 30 nghìn người. Ngay tại chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh, đến năm 2023 có gần 110 kho, bưu cục cùng với 1533 người lao động, chiếm 5,11% so với tổng bộ nhân lực Công ty tại 63 tỉnh thành.

Do đặc thù, tính chất công việc khó nhọc, thường xuyên phải di chuyển, liên quan đến vận chuyển hàng hóa nên số lượng lao động nam chiếm phần lớn so với nữ. Lao động nam thường đảm nhận các vị trí như giao hàng, xử lý hàng hóa, bốc vác,.. Lao động nữ thì đa phần đảm nhận các công việc mang tính chất văn phòng, hành chính, nhẹ nhàng. Theo thống kê vào năm 2023, tỷ lệ số lượng lao động nam chiếm 68,43%, trong khi đó tỷ lệ lao động nữ 31,57%. Tỷ lệ chênh lệch giữa nam và nữ tại Công ty xấp xỉ khoảng 2,2 lần. Sự chênh lệch này là một điều thuận lợi đối với hình thức kinh doanh của Công ty. Cũng như là đảm bảo được năng suất và hiệu suất làm việc cho từng vị trí.

Xét về độ tuổi lao động, nguồn nhân lực của Công ty khá trẻ, đồng đều và đáp ứng được công việc. Do lĩnh vực hoạt động luôn thay đổi và biến động theo thời đại, cho nên định hướng con người tại GHTK là trẻ, thông minh và linh hoạt, sáng tạo. Độ tuổi lao động được ưu tiên tại Công ty là từ 18 – 40 tuổi. Theo thống kê, độ tuổi từ 18 – 30 có số lượng đông nhất, chiếm khoảng 2/3 so với tổng số nguồn lực. Ở độ tuổi này, người lao động sẽ có động lực làm việc, cơ hội học hỏi và phát triển cao, khả năng nắm bắt công nghệ nhanh các ứng dụng và đưa vào thực tiễn. Đặc biệt, người lao động có suy nghĩ chính chắn và có tinh thần trách nhiệm trong công việc cao.

Xét về trình độ chuyên môn, vì đặc thù công việc đa số làm tại các kho bưu cục, và không yêu cầu cao về trình độ nên số lượng lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao hơn, chiếm khoảng 57% vào năm 2023. Tuy nhiên, ở các vị trí khối văn phòng, trách nhiệm công việc cao hơn đòi hỏi bộ phận này cần có các kỹ năng liên quan đến xử lý tình huống, nhận thức sự việc cao hơn. Cùng với đó, yêu cầu có bằng cao đẳng loại khá trở lên đối với các ngành nghề có liên quan cho từng vị trí. Nhân lực có chuyên môn Cao đẳng, Đại học phải đáp ứng được yêu cầu về kỹ năng tin học văn phòng, kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo và Tiếng Anh. Nguồn nhân lực này đa phần là nhân lực trẻ, môi trường làm việc năng động, sáng tạo và cơ hội thăng tiến cao.

Nhìn chung, nhân lực làm việc tại công ty khá trẻ, mỗi cá nhân đều mang một màu sắc và cá tính khác nhau. Song, mỗi nhân viên luôn cố gắng hoàn thành mục tiêu của bản thân, không ngại khó khăn, không gò bó bởi khuôn mẫu cũ và đáp ứng được yêu cầu của công ty. Mỗi người luôn tự ý thức về tác phong làm việc, xông xáo hơn, tuân thủ nội quy của công ty. Đồng thời, sáng tạo, linh hoạt trong công việc, có tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng đội. Vận dụng tốt các kiến thức, kỹ năng để hoàn thành tốt công việc.

### **2.3.2. Quan điểm của lãnh đạo về công tác tuyển dụng nhân lực**

Lãnh đạo công ty GHTK luôn quan tâm đến vấn đề nhân lực tại công ty, lấy con người là trung tâm làm kim chỉ nam phát triển doanh nghiệp. Chính vì vậy, ban lãnh đạo luôn tạo điều kiện trong việc quản lý, đảm bảo vận hành. Đồng thời, luôn coi trọng vai trò của công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp. Ban lãnh đạo không ngại đầu tư cho việc đẩy mạnh các chiến lược thu hút nhân tài, sử dụng những ứng dụng

hiện đại để truyền thông về GHTK. Chấp thuận các cơ chế phù hợp được đưa ra nhằm hỗ trợ công tác tuyển dụng, chế độ lương thưởng thu hút ứng viên. Không dừng lại ở đó, ban lãnh đạo còn chú trọng đến cách thức tuyển chọn ứng viên, lựa chọn ra những ứng viên phù hợp, có khả năng cùng nhau xây dựng phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty.

### **2.3.3. Nguồn tuyển dụng nhân lực tại Công ty**

Như các công ty khác trên thị trường, GHTK cũng tìm kiếm ứng viên thông qua hai nguồn: Nguồn tuyển dụng bên trong và nguồn tuyển dụng bên ngoài.

Nguồn bên trong: Là nguồn nhân lực làm việc tại Công ty. Những người lao động này đã quen với môi trường làm việc, đã trải qua thử thách về lòng trung thành và có trách nhiệm trong công việc. Nguồn này đang sử dụng nguồn nhân lực nội bộ đang làm việc và sẽ giúp cho quá trình tuyển dụng giảm bớt chi phí, thời gian và quá trình công việc được diễn ra liên tục. Đồng thời, Công ty còn có các chính sách thưởng cho nhân viên giới thiệu nội bộ. Điều này sẽ tạo động cơ cho người lao động có cơ hội thăng tiến, tạo ra phong trào làm việc tích cực.

Nguồn bên ngoài: Công ty rất chú trọng đến nguồn bên ngoài, số lượng ứng viên nguồn bên ngoài luôn nhiều hơn nội bộ, chiếm 80%. Nguồn bên ngoài của Công ty thu hút được lượng ứng viên rất phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, tốn khá nhiều thời gian và chi phí tuyển chọn ứng viên phù hợp.

### **2.3.4. Phương pháp tuyển dụng nhân lực tại Công ty**

Nguồn tuyển dụng bên trong: Doanh nghiệp sử dụng phương pháp tìm kiếm nội bộ bên trong thông qua việc chuyển chuyên người lao động từ vị trí khác như từ headhunter sang telesales, từ nhân viên giao hàng sang nhân viên xử lý hàng hóa. Hoặc thông qua việc thăng tiến lên vị trí cao hơn, có trách nhiệm hơn như từ nhân viên xử lý hàng hóa sang nhân viên bưu cục,... Ngoài ra, ứng viên còn được tuyển thông qua nguồn từ bạn bè, người thân được nhân viên giới thiệu hoặc những nhân viên đã từng làm việc tại công ty.

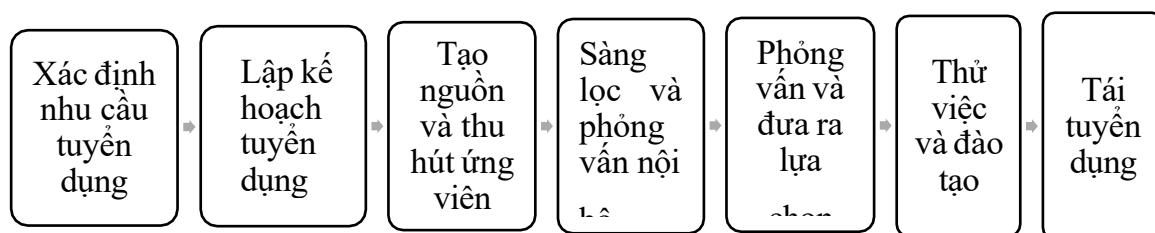
Nguồn tuyển dụng bên ngoài: Công ty tuyển dụng thông qua việc chạy quảng cáo truyền thông như banner, tờ rơi, kênh truyền hình. Qua các trang mạng xã hội hiện đại như Facebook, Zalo, ... Bởi lượng người sử dụng rất phổ biến nên cơ hội tìm ứng viên rất đa dạng. Cùng với đó, thông qua các trang mạng tuyển dụng như TopCV,

timviecnhanh, vieclam24h, ... để tìm các ứng viên tiềm năng. Đồng thời, Công ty cũng đã xây dựng phần mềm chính thông, riêng biệt của mình qua app ứng dụng như ghtk.co, zone9 để ứng viên có thể tự đăng ký. Không chỉ vậy, doanh nghiệp còn đẩy mạnh nguồn tuyển dụng thông qua Ngày hội việc làm tạo các trường Đại học nhằm thu hút các bạn sinh viên – nguồn nhân lực trẻ.

### 2.3.5. Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty

Với mục tiêu trở thành nhà cung cấp bưu chính hàng đầu Việt Nam, Giao Hàng Tiết Kiệm luôn thấu hiểu và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Khi thương mại điện tử đang trên đà ngày càng phát triển mạnh mẽ, lượng khách hàng mua sắm online tăng cao vì sự tiện lợi. Chính vì vậy, để có thể đáp ứng được nhu cầu của đối tác và khách hàng, GHTK đã mở rộng thêm quy mô nhân sự. Tuyển dụng một đội ngũ nhân lực lớn về số lượng, mạnh về chất lượng nhằm phục vụ các dịch vụ của GHTK.

Dưới đây là quy trình 6 bước tuyển dụng tại GHTK



*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

#### Hình 1.7. Quy trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần GHTK

##### - Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Tại thành phố Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế của cả nước, mật độ dân sinh sống rất cao. Điều này, đòi hỏi một lượng lớn về nhân lực để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Tại đây, GHTK có 110 bưu cục đang hoạt động, hàng nghìn đơn hàng được đặt ra, đội ngũ nhân lực luôn thay đổi. Bởi thế, nhu cầu tuyển dụng được đặt ra là cấp thiết.

Để xác định được nhu cầu tuyển dụng, Trưởng Quản lý Vận hành khu vực sẽ xem xét nhân sự tại các khu vực đang quản lý, sau đó sẽ gửi đơn yêu cầu hỗ trợ tuyển dụng về cho Khối Nhân sự Hành chính trước thời gian 1 tháng. Nếu trong trường hợp

cần nhân sự cấp thiết, Trưởng Vận hành phải gửi đơn kèm theo giải trình vấn đề tuyển dụng gấp. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng sẽ đảm bảo cho các bưu cục tránh tình trạng thiếu hụt nhân lực. Có nhiều lý do như bưu cục cần định biên lại đội ngũ nhân lực nhằm tránh tình trạng thừa thiếu theo kế hoạch được đề ra. Hay lượng nhân lực lên đơn xin nghỉ việc, thay thế cho nhân viên được điều chuyển sang vị trí khác, tuyển dụng ứng phó cho các dịp biến động như Tết. Ngoài ra, tuyển dụng thường niên do lường trước được các biến động về nhân lực.

**Bảng 2.2. Nhu cầu tuyển dụng từ năm 2021 – 2023**

STT	Vị trí cần tuyển	Số lượng theo kế hoạch (Người)		
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tài xế xe tải	720	960	600
2	Nhân viên giao hàng (COD)	1200	1800	1080
3	Nhân viên bưu cục	840	660	600
4	Xử lý hàng hóa	1200	840	600
5	Nhân viên kinh doanh (Sale)	180	144	120
6	Nhân viên chăm sóc khách hàng	240	300	180
7	Cộng tác viên tuyển dụng	120	180	120
	<b>Tổng cộng</b>	<b>4500</b>	<b>4884</b>	<b>3300</b>

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Nhìn vào Bảng nhu cầu tuyển dụng, có thể thấy GHTK tuyển dụng khá nhiều vị trí và mỗi vị trí đều có sự chênh lệch khác nhau. Đối với nhân viên giao hàng và tài xế xe tải, trong giao đoạn Tết năm 2023, người lao động cảm thấy mức lương thưởng Tết không đáp ứng được yêu cầu khi Công ty thay đổi chính sách nhằm phù hợp với thị trường. Một nguyên nhân khác là thời gian sau Tết, người lao động có xu hướng chuyển đổi môi trường công việc. Vì vậy, nguồn nhân lực tại hai vị trí có sự biến động rất cao, tình trạng người đến người đi liên tục xảy ra. Từ năm 2021 đến năm 2022, nhu cầu 720 lên đến 960 đối với vị trí tài xế xe tải, từ 1200 lên đến 1800 đối với vị trí nhân viên giao hàng. Nhu cầu trong hai vị trí này luôn luôn thay đổi và cập nhật hàng tuần, hàng tháng. Còn đối với vị trí xử lý hàng hóa và nhân viên bưu cục thì có sự chênh lệch thấp hơn. Tình hình cận Tết, hàng hóa vận đơn rất nhiều do nhu cầu mua sắm tăng cao, vì thế số lượng tuyển dụng trong kì trước Tết tăng cao, nhằm đẩy nhanh tiến độ công việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, các vị trí này tránh được tình trạng nghỉ ngang, ít biến động và có xu hướng ổn định hơn. Các vị trí còn

lại là các nhân lực trong Khối văn phòng nên có sự chuyển đổi chậm. Tính đến tháng 5, toàn bộ tất cả các vị trí tuyển dụng đều có nhu cầu giảm do người lao động đã dần ổn định được công việc.

**- Bước 2: Lập kế hoạch tuyển dụng**

Sau khi đã tiếp nhận đơn yêu cầu tuyển dụng của các Trưởng Quản lý Vận hành, bộ phận Tuyển dụng – Chăm sóc sẽ lập kế hoạch tuyển dụng bao gồm vị trí, số lượng, nguồn kênh tuyển dụng, mô tả công việc, các yêu cầu cần thiết và chi phí cần để tuyển dụng. Bộ phận phải lập ra bản kế hoạch vừa đáp ứng được nhu cầu vừa đảm bảo được tình hình thực tế của công ty cũng như cách tuyển dụng như thế nào để hiệu quả nhất. Khi đã xây dựng bản kế hoạch phù hợp, bộ phận Tuyển dụng – Chăm sóc sẽ trình lên Ban Giám Đốc để phê duyệt kế hoạch tuyển dụng.

**Bảng 2.3. Kế hoạch tuyển dụng vị trí tài xế xe tải từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Tài xế xe tải	3200 người	Bên trong + Bên ngoài	- Zone 9 - GHTK, co - Facebook - Chợ tốt - Zalo - Giới thiệu nội bộ	- Nam từ 20 – 45 tuổi - Bằng lái B2 - Kinh nghiệm > 6 tháng - Có điện thoại Android - Không nợ xấu	- Nhận và vận chuyển hàng từ kho đến các bưu cục của GHTK và ngược lại. - Chạy trung chuyển hàng hoá khu vực tuyển liên tỉnh. - Giao nhận hàng hóa trong khu vực nội thành/Liên tỉnh - Tiếp nhận hàng hóa và có trách nhiệm bảo quản hàng trên xe - Thực hiện chốt ca và bàn giao giấy tờ xe khi kết thúc ca tại bãi xe - Hỗ trợ lên xuống tải kiểm soát hàng hoá.	1 tỷ 200 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Hiện nay, nhu cầu vận chuyển hàng hóa nội thành và liên tỉnh tăng cao, vận tải có xu hướng phát triển mạnh mẽ. GHTK là một trong những công ty hoạt động trong lĩnh vực bưu chính và có quy mô kho vận lớn ở Thành phố Hồ Chí Minh. Vì vậy, số lượng hàng hóa luôn trong trạng thái quá tải, cần một lượng lớn xe tải để đáp ứng yêu cầu vận chuyển. Bảng 2.3 là kế hoạch tuyển dụng vị trí xe tải bao gồm số lượng và các yêu cầu liên quan.

**Bảng 2.4. Kế hoạch tuyển dụng vị trí nhân viên giao hàng từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Nhân viên giao hàng	4000 người	Bên ngoài + Bên trong	- Facebook - Chợ tốt - Zalo - Zone 9 - GHTK, co - Quảng cáo ngoài trời	- Nam nữ từ 20 – 40 tuổi - Có bằng lái A1 - Có điện thoại Android - Không nợ xấu	- Nhận hàng tại nơi mình đăng ký làm việc và Giao hàng theo tuyến cố định  - Nhân viên sẽ sử dụng app GHTK để thực hiện công việc giao hàng đến khách hàng hoặc Nhận hàng từ shop và đem về bưu cục  - Có thu hộ tiền cho shop và chốt tiền với quản lý.  - Sau khi giao hàng xong sẽ về chốt ca với nhân viên bưu cục, hàng hóa nào giao không thành công sẽ thao tác trên app & đưa vào nơi hàng delay để được xử lý.	1 tỷ 500 triệu đồng

Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính

Đôi với vị trí nhân viên giao hàng, số lượng nhân lực được lập kế hoạch cao nhất so với các vị khác. Công ty GHTK phổ biến nhất là dịch vụ giao tận cửa, chính vì vậy nhu cầu tuyển dụng ở vị trí này rất cần thiết. Tuy nhiên, sự cạnh tranh ở vị trí này khá cao đòi hỏi cần một lượng lớn chi phí để tuyển dụng.

**Bảng 2.5. Kế hoạch tuyển dụng vị trí xử lý hàng hóa từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Xử lý hàng hóa	1600 người	Bên trong + Bên ngoài	- Facebook - Chợ tốt - Zone 9 - GHTK, co - Quảng cáo ngoài trời	- Nam tuổi từ 1992 – 2000 - Có bằng THCS - Có điện thoại android 4.2 trở lên - Sức khỏe tốt, nhanh nhẹn	- Phân loại hàng hóa, đếm hàng, kiểm hàng. - Đóng gói và phân phối hàng hóa cho bộ phận điều phối. - Hỗ trợ phụ tải và các bộ phận vận hành.	400 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Lượng hàng hóa tăng cao, vị trí xử lý hàng hóa luôn đóng vai trò quan trọng không thể thiếu tại mỗi bưu cục. Để nhanh chóng tuyển dụng được nguồn này, cần có kế hoạch tuyển dụng phù hợp vào từng thời điểm cũng như là các yêu cầu cần thiết. Công ty đã mô tả vấn đề này thông qua bảng 2.5.

**Bảng 2.6. Kế hoạch tuyển dụng vị trí nhân viên bưu cục từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Nhân viên bưu cục	1500 người	Bên trong + Bên ngoài	- Facebook - Chợ tốt - Zalo - Quảng cáo ngoài trời - Giới thiệu nội bộ	- Độ tuổi: 22 – 26 tuổi - Bằng Đại học loại khá trở lên - Kinh nghiệm 6 tháng trong các lĩnh vực liên quan - Kỹ năng tin học văn phòng - Khả năng giao tiếp, tư duy logic, phân tích số liệu - Có laptop cá nhân	- Chịu trách nhiệm kiểm soát, phân loại và phân luồng hàng hóa theo hệ thống - Phân bổ, điều phối nhân viên hợp lý để đảm bảo vận hành - Đào tạo, đánh giá định kỳ và tối ưu hiệu suất công việc của nhân viên. - Tiếp nhận, triển khai các dự án, thông tin từ Quản lý vận hành và đánh giá kết quả thực thi. - Đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng tại bưu cục.	400 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Kế hoạch tuyển dụng cho vị trí nhân viên bưu cục của Công ty được lập một cách cụ thể và chi tiết hóa (Bảng 2.6). Vị trí này là một bộ phận trong Khối Văn phòng, hỗ trợ cho các vị trí khác trong Khối Vận hành xử lý công việc tốt hơn, đòi hỏi ứng viên ở vị trí này phải có bằng cấp cao, khả năng thích ứng linh hoạt tốt, tách nhiệm công việc cao.

**Bảng 2.7. Kế hoạch tuyển dụng vị trí nhân viên kinh doanh từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Nhân viên kinh doanh (Sale)	300 người	Bên trong + Bên ngoài	- Facebook - Chợ tốt - Top CV - Vieclam24h, timviecnhanh - Ngày hội việc làm - Giới thiệu nội bộ	- Độ tuổi: 1996 – 2001 - Tốt nghiệp Đại học các chuyên ngành liên quan - Có tối thiểu 6 tháng kinh nghiệm sales - Khả năng tìm kiếm khách hàng, nắm bắt thị trường - Khả năng giao tiếp, học hỏi	- Khảo sát thị trường, chủ động tìm kiếm và tiếp cận nhóm khách hàng - Tư vấn, giải đáp thắc mắc khách hàng; đàm phán, ký kết hợp đồng. - Chăm sóc và phát triển mối quan hệ với khách hàng. - Tham gia xây dựng và chuẩn hóa tìm kiếm khách hàng - Lập báo cáo kết quả tìm kiếm.	300 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Nhân viên kinh doanh là nhân lực hỗ trợ Công ty thu hút các đối tác, khách hàng tham gia vào các dịch vụ của Giao Hàng Tiết Kiệm. Đa phần nguồn này tập trung ở các nguồn bên ngoài, là các lao động trẻ xông xáo, nhiệt huyết. GHTK đã xây dựng một kế hoạch tuyển dụng rõ ràng, chính xác, đáp ứng nhu cầu của GHTK.

**Bảng 2.8. Kế hoạch tuyển dụng vị trí nhân viên chăm sóc từ năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Nhân viên chăm sóc khách hàng	600 người	Bên trong + Bên ngoài	- Facebook - Chợ tốt - Top CV - Vieclam24h, timviecnhanh - Giới thiệu nội bộ	- Độ tuổi : 1996 – 2002  - Tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng  - Khả năng tư duy, lắng nghe ứng biến linh hoạt  - Có trách nhiệm trong công việc	- Theo dõi, kiểm soát, đánh giá chất lượng dịch vụ vận chuyển.  - Tiếp nhận, giải quyết khiếu nại, chăm sóc khách hàng qua hệ thống Chat của công ty.  - Cung cấp thông tin, hỗ trợ khách hàng sử dụng dịch vụ của công ty  - Thực hiện các cuộc gọi điện thoại chăm sóc định kỳ.	300 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Vị trí nhân viên chăm sóc khách hàng là cầu nối liên kết giữa Công ty và khách hàng. Nguồn nhân lực đòi hỏi mức độ chịu áp lực cao. Để có thể đáp ứng được nhu cầu chăm sóc đơn hàng, khách hàng, bộ phận Nhân sự đã lập kế hoạch tuyển dụng cho vị trí này với những thông tin cần thiết.

**Bảng 2.9. Kế hoạch tuyển dụng vị trí cộng tác viên tuyển dụng từ năm  
2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng	Nguồn	Kênh	Yêu cầu	Mô tả công việc	Chi phí
Cộng tác viên tuyển dụng	300 người	Bên ngoài	- Facebook - Top CV - Vieclam24h, timviecnhanh - Ngày hội việc làm	- Là sinh viên năm 3 - 4 các trường Đại học. - Nhanh nhẹn, tư duy tốt. - Có laptop cá nhân - Đi làm full-time.	- Tạo nguồn, lên content đăng bài tuyển dụng - Tham gia phỏng vấn, đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên. - Hỗ trợ ứng viên tham gia phỏng vấn với leader và hướng dẫn hồ sơ. - Tham gia xây dựng kênh truyền thông. - Đề xuất phương án thu hút ứng viên.	300 triệu đồng

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Dưới đây, là bản kế hoạch về vị trí cộng tác viên tuyển dụng. Cộng tác viên là người hỗ trợ bộ phận Nhân sự thực hiện các hoạt động trong tuyển dụng, góp phần đẩy nhanh tiến trình tuyển dụng.

Thông qua các bản kế hoạch tuyển dụng đã được xây dựng, có thể thấy bản kế hoạch khá là đầy đủ và chi tiết, đáp ứng được tình hình kinh tế của công ty và nhu cầu tuyển dụng của các bộ phận. Mỗi vị trí đều được đưa ra các yêu cầu rõ ràng cũng như là các công việc cần thực hiện khi đảm nhận. Có thể thấy, GHTK đầu tư cho tuyển dụng rất lớn, bởi lẽ khi nhìn vào chi phí và các nguồn kênh tuyển dụng, GHTK không ngần

ngại chi phí lên đến hàng trăm triệu nhằm hỗ trợ quá trình tuyển dụng và đưa nhân tài về cho tổ chức. Tuy nhiên, thời gian chưa được cụ thể hóa nên sẽ gây khó khăn trong quá trình tuyển dụng.

### **- Bước 3: Tạo nguồn và thu hút ứng viên**

Khi đã hoàn thành bước 2, Bộ phận Tuyển dụng trong phòng thực hiện công tác tạo nguồn và thu hút ứng viên. Căn cứ vào bảng kế hoạch đã lập cũng như là yêu cầu của mỗi vị trí, phương pháp tuyển dụng để đăng tin theo kế hoạch. Tại GHTK bộ phận Tuyển dụng sẽ phân chia các nhóm thực hiện đăng tuyển cho các vị trí và báo cáo về tình hình tuyển dụng từng ngày. Ngoài ra, Ban Văn hóa Truyền thông sẽ kết hợp cùng bộ phận Tuyển dụng đăng thông tin tuyển dụng lên app nội bộ nhằm tiếp cận những các ứng viên nội bộ. Có thể đăng bài theo dạng tin ngắn hoặc dài đầy đủ tùy vào cách thức tiếp cận. Minh chứng về bài đăng của em khi tham gia quá trình tuyển dụng tại công ty GHTK.

**Bảng 2.10. Thống kê hồ sơ ứng tuyển qua các nguồn, kênh từ tháng năm 2021 – 2023**

Nguồn tuyển dụng	Kênh tuyển dụng	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Bên ngoài	- Facebook - Zalo - Tiktok	2485	3951	2986
	- Zone 9 - Ghtk.co - Chợ tốt - Top CV - Timviec	4342	5927	4757
	Quảng cáo ngoài trời	1338	1300	1281
	Ngày hội việc làm	729	795	735
Nội bộ	Vận hành	358	472	470

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Dựa vào bảng 2.10.ta thấy được các nguồn kênh tuyển dụng bên ngoài chiếm tỷ

lệ khá lớn so với nguồn bên trong. Số lượng ứng viên nộp hồ sơ từ các kênh bên ngoài là chủ yếu, đặc biệt là các kênh thông qua phương tiện truyền thông như Zone 9, Chợ tốt, Facebook,... lên đến hàng ngàn data/ CV. Như vậy, trong thời gian 3 năm, Công ty đã sử dụng rất hiệu quả nguồn tuyển dụng bên ngoài, đạt được một con số ấn tượng cao nhất vào năm 2021, là 4927 hồ sơ cho toàn bộ 7 vị trí thông qua các jobsite tuyển dụng. Hệ số chênh lệch giữa các kênh tuyển dụng nội bộ và bên ngoài là 1/19.

Ở giai đoạn này, bộ phận Tuyển dụng sẽ tiếp nhận nhiều hồ sơ ứng viên với các hình thức khác nhau. Đối với Khối Lao động phổ thông, đa phần việc thu thập ứng viên sẽ thông qua số lượng data ứng tuyển là số điện thoại. Đối với Khối Văn phòng thì sẽ nộp CV qua gmail của người tuyển dụng tại công ty. Tất cả đều dựa trên các nguồn kênh đã đăng tải được đề ra trong bảng lập kế hoạch tuyển dụng.

**Bảng 2.11. Tổng hợp hồ sơ đăng ký tuyển dụng từ tháng năm 2021 – 2023**

Vị trí	Số lượng hồ sơ			Tổng
	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	
Tài xế xe tải	2.884	3.279	3.049	9.212
Nhân viên giao hàng (COD)	3.139	3.701	3.324	10.164
Nhân viên bưu cục	652	844	769	2.265
Xử lý hàng hóa	1.394	2.106	1.702	5.202
Nhân viên kinh doanh (Sale)	79	84	48	211
Nhân viên chăm sóc khách hàng	57	67	30	154
Cộng tác viên tuyển dụng	41	53	28	122
<b>Tổng cộng</b>	<b>8.246</b>	<b>10.134</b>	<b>8.950</b>	<b>27.330</b>

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Nhìn vào bảng 2.10 và 2.11 ở trên, có thể thấy khả năng thu hút ứng viên tại công ty khá hiệu quả. Đa phần các ứng viên trong Khối Lao động phổ thông thường có trình độ thấp, mức độ tiếp cận đến các ứng viên gặp nhiều trở ngại. Tuy nhiên với sự đầu tư khá kỹ lưỡng, sử dụng toàn bộ các nguồn và phương thức tuyển dụng phù hợp.

Bộ phận tuyển dụng đã truyền thông được tới ứng viên tin tức tuyển dụng của Công ty, đẩy mạnh quá trình ứng viên tham gia nộp hồ sơ. Tính trong năm 2022, số lượng ứng viên ứng tuyển ở tất cả các vị trí vượt qua con số 10.000, chiếm khoảng 37,1% số lượng hồ sơ được nộp trong 3 năm. Đang trong thời điểm cạnh tranh nghề nghiệp, đây được xem là một con số đáng kể. Cùng với việc xây dựng hình ảnh Công ty một cách riêng biệt, nổi bật và dễ dàng nhận ra. Công ty đã thu về một lượng CV khá ổn cho các vị trí ở Khối Văn phòng. Tính đến năm 2023, có khoảng 2.265 ứng viên nộp hồ sơ cho vị trí nhân viên bưu cục. Mặc dù vị trí này yêu cầu về trình độ có cao, mức độ tìm kiếm nhân tài trên thị trường có sự cạnh tranh cao, Công ty vẫn thu hút được các ứng viên bởi các chế độ, phúc lợi hấp dẫn và danh tiếng của mình. Đây là lợi thế lớn trong quá trình công tác tuyển dụng của GHTK.

#### - Bước 4: Sàng lọc và phỏng vấn nội bộ

**Bảng 2.12. Kết quả sàng lọc hồ sơ từ năm 2021 – 2023**

Vị trí tuyển dụng	Số lượng hồ sơ hẹn phỏng vấn			Tổng
Tài xế xe tải	1.693	2.289	1.477	5.459
Nhân viên giao hàng (COD)	2.138	2.684	2.063	6.885
Nhân viên bưu cục	281	519	344	1.144
Xử lý hàng hóa	639	1.090	1.082	2.811
Nhân viên kinh doanh (Sale)	40	34	28	112
Nhân viên chăm sóc khách hàng	48	53	27	128
Cộng tác viên tuyển dụng	36	44	25	115
Tổng	4.875	6.713	5.066	16.654

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Sau khi thu thập hồ sơ ứng viên, người tuyển sẽ sàng lọc ứng viên thông qua cuộc trao đổi bằng hình thức gọi điện. Căn cứ vào mô tả công việc và yêu cầu của từng vị trí tại bước lập kế hoạch, người tuyển sẽ thực hiện cuộc gọi phỏng vấn sàng lọc. Những câu hỏi được đặt ra như “Bạn đang bao nhiêu tuổi? Bạn có đang sử dụng điện

thoại Android không? Hoặc bạn đã từng có kinh nghiệm làm việc ở vị trí này chưa?...” Bằng cách này, sẽ giảm được số lượng ứng viên không đạt yêu cầu sơ bộ đầu vào của Công ty. Trường hợp ứng viên không đạt các yêu cầu thì người tuyển từ chối và lưu lại hồ sơ. Đối với trường hợp ứng viên thỏa mãn các yêu cầu đầu vào, người tuyển sẽ chia sẻ cho ứng viên về công việc sau khi nhận việc. Sắp xếp buổi hẹn phỏng vấn trực tiếp cho nhân viên Khối Lao động phổ thông tại bưu cục hoặc trao đổi online giữa ứng viên và quản lý đối với Khối Văn phòng.

So sánh giữa bảng 2.11, và bảng 2.12, cho thấy tỷ lệ chênh lệch khá cao giữa hồ sơ nộp vào và số lượng hồ sơ sau khi đã sàng lọc. Số lượng hồ sơ đổ về khá nhiều, nhưng ứng viên được hẹn phỏng vấn tăng giảm chênh lệch khác nhau giữa các vị trí. Đối với Khối Lao động phổ thông, nguyên nhân ứng viên không đạt yêu cầu như không đạt yêu cầu về tuổi, không thể hỗ trợ điện thoại Android khi được nhận việc kinh nghiệm cũng như bằng cấp chưa đạt yêu cầu,... Ngoài ra, ứng viên đăng ký nhưng khi trao đổi cảm thấy không phù hợp nên từ chối hoặc ứng viên không nghe máy khi người tuyển gọi trao đổi. Đối với Khối Văn phòng, ứng viên hẹn phỏng vấn khá cao do đa phần ứng viên đều có chuẩn bị sẵn về các yêu cầu trước khi đăng ý và người tuyển tránh sai sót khi bỏ lỡ các ứng viên tiềm năng. Xem xét ở vị trí tài xế xe tải vào tháng 5, số lượng ứng viên nộp hồ sơ là 3049 nhưng qua sàng lọc được hẹn phỏng vấn còn 1477, chiếm tỷ lệ khoảng 48,4%. Ở vị trí nhân viên bưu cục, từ 48 CV nộp về nhưng có 38 CV được hẹn phỏng vấn ở vòng tiếp theo, chiếm 58,3%.

Sau khâu sàng lọc là khâu phỏng vấn nội bộ. Ứng viên sẽ được trao đổi với quản lý tại bưu cục sau khi họ được nhận việc. Ứng viên chuẩn bị căn cước công dân và tham gia phỏng vấn. Đây là bước đánh giá xem ứng viên có thật sự phù hợp với công việc thông qua thái độ, cử chỉ, cách ứng xử khi tham gia phỏng vấn. Và liệu rằng ứng viên có đáp ứng được yêu cầu của Công ty và ngược lại mong muốn mà ứng viên yêu cầu Công ty có chấp thuận được hay không? Kết thúc vòng sơ bộ, người quản lý sẽ đánh giá và trả kết quả trong vòng 1 – 3 ngày. Từng ứng viên sẽ được chấm điểm thông qua “Phiếu đánh giá phỏng vấn ứng viên”. Đối với Khối Lao động phổ thông, khi qua được vòng này, ứng viên chỉ cần hoàn thành đủ hồ sơ thì sẽ được nhận việc. Nhưng đối với Khối Văn phòng, khi đáp ứng được các yêu cầu sẽ được bố trí vào vòng tiếp theo. Thực tế cho thấy, số lượng ứng viên giảm đi đáng kể khi tham gia phỏng

vấn, đặc biệt là các vị trí ở Khối Lao động phổ thông. Theo sự tìm hiểu của Bộ phận Tuyển dụng, ứng viên có xu hướng không tham gia phỏng vấn vì ứng viên trong Khối Lao động phổ thông là những người có trình độ thấp, họ ưu tiên làm những công việc nhanh chóng, không quy trình rườm rà. Ngoài ra, khu vực thành phố là nơi vùng kinh tế phát triển, cơ hội nghề nghiệp dành cho ứng viên cao hơn. Vì vậy, họ có nhiều sự lựa chọn, nên xác suất ứng viên tham gia phỏng vấn là 10 người trong đó sẽ có 4 người đi phỏng vấn. Còn Khối Văn phòng thì ứng viên tham gia phỏng vấn ổn hơn, chiếm xác suất 80% so với ứng viên hẹn phỏng vấn.

### **- Bước 5: Phỏng vấn và đưa ra lựa chọn**

Quy trình này, chỉ có Khối Văn phòng mới tham gia sau khi đã qua vòng phỏng vấn nội bộ. Đây là buổi gặp mặt trực tiếp 1 -1 giữa ứng viên và người quản lý để xác định lại ứng viên có được nhận việc hay không? Tại quy trình này, ứng viên sẽ nói ra điểm mạnh, yếu của bản thân và đưa ra mức lương phù hợp để đạt tới sự thống nhất. Người quản lý sẽ phổ biến cho ứng viên những công việc, cách thức thực hiện công việc, áp lực có thể chịu đựng ra sao. Đồng thời, thỏa thuận về mức lương mà Công ty có thể chi trả cho ứng viên phụ thuộc vào khả năng ứng viên. Buổi phỏng vấn này sẽ diễn ra từ 30 – 45 phút. Và kết quả được hẹn nhận việc hay từ chối sẽ được thông báo qua gmail cá nhân của ứng viên trong vòng 1 – 3 ngày. Ứng viên phù hợp nhưng chưa có nhu cầu sử dụng ngay, Bộ phận Tuyển dụng cập nhật vào data nguồn ứng viên khi cần. Ứng viên không đạt yêu cầu, bộ phận Tuyển dụng gửi thư cảm ơn và hy vọng có cơ hội hợp tác sau này.

Ngoài ra, còn có các bài kiểm tra, trắc nghiệm được đưa ra dành cho các bộ phận cấp quản lý. Công ty đang áp dụng đối với các vị trí của phòng kế toán và pháp lý như vị trí kế toán tổng hợp, nhân viên kế toán, chuyên viên pháp lý. Hiện nay, Công ty cũng đang thử chạy bài kiểm tra trắc nghiệm dành cho Khối Văn phòng ở từng vị trí không phân biệt nhỏ lớn, để xem xét lựa chọn kỹ càng hơn.

Qua bước phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn tuyển chọn, lượng ứng viên bị từ chối chiếm số lượng cao. Có thể đánh giá, trong 10 ứng viên chỉ có 2 người được hẹn nhận việc. Điều này cho thấy, việc tuyển chọn của GHTK khá khắt khe và sàng lọc rất nhiều lần đối với Khối Văn phòng và khá dễ đối với Khối Lao động phổ thông. Có sự phân biệt rõ này là do mỗi vị trí đều mang một nhiệm vụ, trách nhiệm khác nhau. Khối Văn

phòng là đầu não của Công ty, là người điều phối, hướng dẫn Khối Lao động phổ thông hoạt động, chịu trách nhiệm nhiều hơn nên cần có sự chọn lọc kỹ càng nhằm tăng chất lượng nhân lực, đảm bảo có thể vận hành tổ chức tốt đẹp.

**Bảng 2.13. Bảng kết quả phỏng vấn từ năm 2021 – 2023**

Vị trí tuyển dụng	Tổng số	Tỷ lệ (%)
	Số hồ sơ được hẹn nhận việc	Hồ sơ hẹn NV trên Hồ sơ hẹn PV
Tài xế xđe tải	544	9,97
Nhân viên giao hàng (COD)	683	9,92
Nhân viên bưu cục	371	32,43
Xử lý hàng hóa	352	12,52
Nhân viên kinh doanh (Sale)	63	56,25
Nhân viên chăm sóc khách hàng	84	65,63
Cộng tác viên tuyển dụng	64	55,65
Tổng	2.161	12,98

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Căn cứ theo bảng 2.12 và 2.13, cho thấy số lượng ứng viên ở tất cả các vị trí sau bước phỏng vấn giảm khá nhiều. Tính theo tổng số, có khoảng 2.161 hồ sơ được hẹn nhận việc, chênh lệch so với số hồ sơ hẹn phỏng vấn là 12,98 %. Lý do giảm ở đây là do ứng viên chưa không tham gia phỏng vấn, cảm thấy không phù hợp hoặc ứng viên chưa đạt được các yêu cầu mong muốn do Công ty đưa ra. Số lượng ứng viên hẹn nhận việc là những ứng viên có tiềm năng, thật sự quan tâm đến công việc và đáp ứng được các yêu cầu của Công ty.

#### **- Bước 6: Thử việc và đào tạo**

Sau khi đã được hẹn nhận việc, ứng viên được tuyển dụng sẽ được thông báo trực tiếp và bắt đầu tiếp nhận công việc vào các ngày thứ 2 và thứ 5 trong tuần kể từ ngày thông báo trúng tuyển. Ngày đầu tiếp nhận, ứng viên sẽ được học đào tạo, ký Hđ

thử việc hoặc dịch vụ tùy vị trí ứng tuyển dưới sự hỗ trợ của bộ phận Đào tạo – C&B. Đối với Khối Lao động phổ thông, ứng viên phải qua ít nhất 02 tháng thử việc. Đối với nhân viên Khối Văn phòng phải qua 03 tháng thử việc.

**Bảng 2.14. Thống kê số lượng ứng viên nhận việc từ năm 2021 – 2023**

Vị trí tuyển dụng	Số lượng ứng viên tham gia nhận việc	Tỷ lệ (%)
		Ứng viên NV trên Hồ sơ hẹn NV
Tài xế xe tải	155	28,49
Nhân viên giao hàng (COD)	203	29,72
Nhân viên bưu cục	136	36,66
Xử lý hàng hóa	162	46,02
Nhân viên kinh doanh (Sale)	21	33,33
Nhân viên chăm sóc khách hàng	25	29,76
Cộng tác viên tuyển dụng	17	26,56
Tổng	719	33,27

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Số lượng ứng viên hẹn nhận việc của Khối Lao động phổ thông cao, song tỷ lệ chuyển đổi từ hẹn nhận việc sang đã nhận việc lại khá thấp dao động từ 25 - 45%. Nguyên nhân khách quan là do ứng viên đã tìm được công việc mới, ứng viên không chuẩn bị đủ hồ sơ theo yêu cầu, CIC của ứng viên không đạt tiêu chuẩn,... Chính vì vậy, trong công tác tuyển dụng, để tăng tỷ lệ chuyển đổi cũng như là đáp ứng nhu cầu, công ty luôn tăng số lượng ứng viên hẹn nhận việc cao hơn so với nhu cầu đề ra nhằm tránh trường hợp bị động, thiếu nhân lực ở mức độ cao. Đối với Khối Văn phòng, tỷ lệ chuyển đổi từ hẹn nhận việc sang đã nhận việc ở mức thấp nhưng ổn định, dao động từ 30 – 35%. Ứng viên tại các vị trí văn phòng đa phần ban đầu đã xác định được mục tiêu nghề nghiệp cũng như là lựa chọn được môi trường làm việc, vì vậy trong cuộc phỏng vấn, người tuyển đã nắm bắt được tâm lý ứng viên nên số lượng ứng viên nhận việc nằm trong tầm kiểm soát. Tổng toàn bộ hồ sơ nhận việc tại

các vị trí khác nhau chênh lệch với số hồ sơ được hẹn nhận việc khá thấp, tính đến năm 2023 chiếm khoảng 33,27%.

#### **- Bước 7: Tái tuyển dụng**

Nguyên tắc tuyển dụng của Công ty là chỉ chọn những ứng viên có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc, phù hợp với văn hóa công ty. Hai tuần trước khi kết thúc hợp đồng thử, Bộ phận Tuyển dụng sẽ yêu cầu đánh giá kết quả đào tạo từ bộ phận sử dụng đánh giá để trình Giám Đốc duyệt. Sau đó thông báo cho nhân lực thử việc biết kết quả xét tuyển chính thức. Trường hợp, ứng viên không đạt yêu cầu đã đưa ra, GHTK sẽ thôi hợp đồng và thực hiện tái tuyển dụng lại các ứng viên đã ứng tuyển trước đó mà đủ nhu cầu hoặc liên hệ lại các ứng viên hủy ứng tuyển, không tham gia phỏng vấn. Đối với ứng viên đạt yêu cầu, bộ phận Chăm sóc sẽ hỗ trợ ứng viên hoàn thiện và lưu giữ hồ sơ gốc của nhân lực. Tiến hành phân công công việc chính thức cho nhân viên.

Việc tái tuyển dụng hỗ trợ cho công tác tuyển dụng rất nhiều. Tái tuyển dụng giúp Công ty tiết kiệm một lượng lớn chi phí, thời gian trong quá trình tạo nguồn và thu hút ứng viên. Bước này sẽ căn cứ theo phương pháp sử dụng dữ liệu đã thu thập được của Công ty trong quá trình đăng tuyển để thực hiện tái tuyển dụng. Nhìn vào bảng 3.4, số lượng hồ sơ khai thác lại là những hồ sơ ứng viên không tham gia phỏng vấn, không liên lạc được hoặc những ứng viên được hẹn nhận việc nhưng không tham gia nhận việc. Kết quả của việc tái tuyển dụng tuy chênh lệch khá thấp (chiếm 0.62% so với lượng hồ sơ khai thác lại) nhưng một phần nào đã hỗ trợ cho quá trình tuyển dụng tìm được một lượng ứng viên đáp ứng kịp thời cho nhu cầu cần tuyển. Trong 3 tháng khai thác lại đã có 98 ứng viên được tái tuyển dụng nhận việc, tỷ lệ chênh lệch với ứng viên tuyển mới vòng đợt đầu là 13% đối với Khối Lao động phổ thông, Khối Văn phòng chênh lệch biến động cao thấp cho từng vị trí khác nhau. Điều này cho thấy, phương pháp này hữu ích và đã cung ứng được một phần nhu cầu của Công ty.

**Bảng 2.15. Kết quả tái tuyển dụng nhân lực từ năm 2021 – 2023**

Vị trí tuyển dụng	Số lượng		Tỷ lệ (%)	
	Hồ sơ khai thác lại	Ứng viên được tái tuyển dụng	UV được tái tuyển dụng trên Hồ sơ khai thác lại	UV được tái tuyển dụng trên UV nhận việc
Tài xế xe tải	5.280	24	0,45	15,48
Nhân viên giao hàng (COD)	6.657	25	0,38	12,32
Nhân viên bưu cục	992	16	1,61	11,76
Xử lý hàng hóa	2.6321	18	0,68	11,11
Nhân viên kinh doanh (Sale)	86	5	5,81	23,81
Nhân viên chăm sóc khách hàng	99	4	4,04	16
Cộng tác viên tuyển dụng	92	6	6,52	35,29
<b>Tổng</b>	<b>15.837</b>	<b>98</b>	<b>0,62</b>	<b>13,63</b>

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

## 2.2.5. Kết quả tuyển dụng nhân lực tại Công ty

**Bảng 2.16. Tỷ lệ tuyển dụng so với kế hoạch từ tháng năm 2021 – 2023**

Vị trí tuyển dụng	Tỷ lệ tuyển dụng thực tế (%)		
	So với nhu cầu	Nguồn nội bộ	Nguồn bên ngoài
Tài xế xe tải	94,21	75,37	18,84
Nhân viên giao hàng (COD)	67,06	53,65	13,41
Nhân viên bưu cục	86,86	69,49	17,37
Xử lý hàng hóa	81,82	65,45	16,36
Nhân viên kinh doanh (Sale)	70,27	56,22	14,05
Nhân viên chăm sóc khách hàng	48,33	38,67	9,67
Cộng tác viên tuyển dụng	65,71	52,57	13,14
Tổng cộng	77,29	61,84	15,46

*Nguồn: Khối Nhân sự Hành chính*

Dựa vào bảng số liệu thống kê, ta có thể thấy tỷ lệ tuyển dụng thực tế so với mục tiêu đặt ra khoảng 0,77. Bình quân tỷ lệ tuyển dụng thực tế trong 3 năm là 77,29%, tương đương mỗi tháng Công ty có khoảng 272 ứng viên nhận việc vào các vị trí khác nhau. Tỷ lệ này nhỏ hơn 1, điều này đồng nghĩa Công ty không tuyển đủ số người vào các vị trí cần tuyển mặc dù đã cố gắng hết sức. Chứng tỏ các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu mà Công ty đề ra.

Tỷ lệ tuyển chọn giữa ứng viên ứng tuyển với ứng viên đã nhận việc trong 3 năm tương đương 3%. Điều này cho thấy Công ty đã coi trọng chất lượng hơn là số lượng. Các bước sàng lọc và tuyển chọn ngày càng giảm dần ứng viên, chứng minh chất lượng ứng viên được tăng qua từng vòng và tỷ lệ tuyển chọn nhỏ cho thấy quy trình tuyển dụng tại Công ty được diễn ra chặt chẽ, có sự sàng lọc nguồn ứng viên khắt khe và lựa chọn được các ứng viên tiềm năng.

Trong giai đoạn Quý 1, số lượng lao động tại công ty tăng liên tục và chủ yếu là lao động Khối Lao động phổ thông. Do GHTK là công ty trong lĩnh vực bưu chính

vì vậy việc số lượng ứng viên Lao động phổ thông chiếm tỷ trọng nhiều hơn và đa phần là các lao động nam để phù hợp với đặc tính công việc. Nguồn nhân lực tại các bộ phận có độ tuổi dao động từ 22 – 32. Đối với Khối Văn phòng, nguồn nhân sự có trình độ đại học chiếm phần lớn và đa phần là nhân viên nữ.

Chi phí tuyển dụng bình quân xấp xỉ khoảng 1 triệu 8 trăm nghìn đồng/ người đã nhận việc. Có thể nói rằng chi phí Công ty đầu tư cho công tác tuyển dụng cao nhưng so với lượng ứng viên được tuyển dụng còn khá thấp. Điều này cho thấy những hạn chế trong công tác tuyển dụng.

Xuyên suốt quá trình nghiên cứu và thông qua các số liệu do công ty cung cấp, thấy được với mục tiêu đã đề ra và dựa vào quá trình nghiên cứu có những đánh giá sau đối với hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Giao Hàng Tiết Kiệm trong 3 năm qua. Dựa vào các kinh nghiệm rút ra được trong quá trình vận hành và phát triển của doanh nghiệp, cũng như rút kết được trong quá trình thực hiện việc tuyển dụng nhân viên, GHTK đã có được rất nhiều những nhân viên chất lượng cao và gắn bó rất lâu với doanh nghiệp. Mặc dù cũng có nhiều vấn đề còn mắc phải liên quan đến việc tuyển dụng, tuy nhiên kết quả tuyển dụng qua hằng tháng cũng cho thấy được rằng công tác tuyển dụng tại công ty GHTK đã đem lại kết quả rất tốt cho đến hiện tại. Công ty vẫn giữ vững được đặc trưng về công ty là nguồn nhân sự trẻ và chất lượng cao.

## **2.1. Đánh giá về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

### **2.1.1. Những mặt đạt được**

Từ những kinh nghiệm thực tế trong quá trình tìm hiểu và qua việc phân tích số liệu quá trình tuyển dụng, có thể thấy Công ty đã đạt được những hiệu quả tích cực.

Thứ nhất, công tác tuyển dụng luôn được quan tâm, đầu tư và chú trọng. Quan điểm của lãnh đạo là yếu tố chính tác động đến hiệu quả này. Thông qua các chi phí đầu tư, cách xây dựng thương hiệu, quản lý con người của ban lãnh đạo, cho ta thấy công tác tuyển dụng luôn được hỗ trợ về mọi mặt.

Thứ hai, các kênh tuyển dụng, thu hút ứng viên đa dạng. Công ty đã linh hoạt trong việc sử dụng các nguồn trong và ngoài. Các vị trí Khối Văn phòng ưu

tiên giới thiệu nội bộ, Khối Lao động phổ thông thì do nguồn ngoài. Các phương pháp tuyển dụng kết hợp hiện đại và truyền thống, kết nối tới mọi tầng lớp trong xã hội. Tùy vào vị trí tuyển dụng, Công ty đã có những phương pháp tuyển dụng khác nhau. Đặc biệt, có ứng dụng riêng hỗ trợ quá trình ứng tuyển của ứng viên.

Thứ ba, quy trình tuyển dụng được xây dựng rõ ràng. Dựa vào việc xác định nhu cầu, Khối Nhân sự Hành chính đã kịp thời xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp với nhu cầu thực tế trong từng giai đoạn. Đồng thời, xây dựng bản mô tả công việc đầy đủ cho từng vị trí, xác định rõ trách nhiệm và nhiệm vụ đảm bảo tính chuyên nghiệp. Có phần mềm hệ thống quản lý quá trình tuyển dụng, hệ thống biểu mẫu tuyển dụng đầy đủ và thống nhất trong toàn công ty nên công tác tuyển dụng công bằng và minh bạch. Mỗi Khối vị trí sẽ có quy trình tuyển dụng khác nhau, Khối Lao động phổ thông tương đối đơn giản còn Khối Văn phòng thì nghiêm ngặt hơn.

Thứ tư, sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận giúp cho quá trình tuyển dụng diễn ra suôn sẻ. Kết quả tuyển dụng được công khai minh bạch, đáp ứng đúng các tiêu chuẩn, quy chế tuyển dụng theo Bộ luật Lao động của Nhà nước. Thời gian thử việc của công ty là hợp lý và đúng quy định pháp luật, quyết định tuyển dụng kịp thời và đầy đủ, đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Nhân viên mới đến công ty làm việc được hướng dẫn cụ thể, nhiệt tình, giúp họ hội nhập môi trường mới.

### **2.1.2. Hạn chế**

Bên cạnh những mặt đạt được, công tác tuyển dụng tại GHTK tại chi nhánh vẫn còn gặp phải nhiều vướng mắc:

Nguồn và phương pháp tuyển dụng mang lại hiệu quả thấp. Thông qua việc giới thiệu nội bộ dẫn đến tình trạng ứng viên không được khách quan và công bằng, mang yếu tố cảm tính nhiều hơn. Điều này gây bức xúc trong quá trình làm việc giữa nội bộ nhân viên. Các nguồn và phương pháp bên ngoài kém thu hút. Thông tin đăng tải trên website và các phương tiện truyền thông đều theo một mẫu chung nên chưa thực sự hấp dẫn ứng viên.

Chi phí tuyển dụng chưa thật sự hiệu quả: Chi phí tuyển dụng khá cao nhưng hiệu quả mang lại còn thấp. Nhìn chung, Công ty chưa khai thác triệt để chi phí đưa ra với việc sử dụng thời gian. Điều này gây tổn kém cho Công ty, thời gian tuyển

dụng kéo dài nhưng chưa đáp ứng được thực tế yêu cầu. Gây ra sự thiếu hụt nhân lực, không đảm bảo được quá trình vận hành, ảnh hưởng lợi ích Công ty.

Các bước tiến hành trong quy trình tuyển dụng còn thiếu tính linh hoạt, vẫn theo cách. Việc xác định nhu cầu tuyển dụng còn gặp nhiều khó khăn. Các công tác liên quan đến kế hoạch định biên lại nhân lực, hoạch định lại nhu cầu chưa thật sự sâu sát, còn mang tính ước lượng, vẫn còn chưa rõ ràng, thiếu tính chính xác. Việc sàng lọc các hồ sơ ứng viên còn sơ sài, dẫn đến tốn thời gian, nhân lực tuyển dụng.. Các bài kiểm tra, trắc nghiệm mới chỉ dành cho một vài vị trí nhất định chưa áp dụng đều cho tất cả các vị trí trong công ty dẫn đến việc đánh giá năng lực ứng viên chưa chính xác. Ngoài ra, công ty không có tổ chức khám sức khỏe cho người lao động, công tác này còn thờ ơ, qua loa, không đảm bảo nguồn lực sức khỏe lao động tốt. Ngoài ra, việc Công ty có thể tuyển được nhiều người nhưng giữ chân họ ở lại làm việc lâu dài chưa tốt dẫn đến một vòng lặp liên tục.

### **2.1.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

Do nhu cầu tuyển dụng được đề xuất từ mỗi bưu cục, mà nhu cầu luôn thay đổi do tính chất công việc. Tuy nhiên, việc cung cấp thông tin còn chậm trễ, ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch, độ chính xác về nhu cầu không cao. Tình trạng bưu cục thiếu, thừa ứng viên đôi lúc còn xảy ra dẫn đến Bộ phận Tuyển dụng nắm chưa rõ tình hình ở mỗi bưu cục nên việc tuyển dụng bị gián đoạn.

Do Bộ phận Tuyển dụng đa phần là nhân sự trẻ hoặc cộng tác viên chưa có đủ kinh nghiệm. Tuy có sự đào tạo trước đó nhưng lại thiếu sự liên kết hoặc những kinh nghiệm thực tế nên còn sơ sài trong việc tuyển lựa.

Do Công ty chưa đổi mới công tác tuyển dụng để có thể thu được kết quả tốt nhất. Quá chú trọng vào hồ sơ mà quên đi chất lượng thực tế, nhiều hồ sơ chưa thật sự phản ánh đúng trình độ của ứng viên.

Trong nhiều trường hợp thiếu nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động, Công ty phải hạ tiêu chuẩn ban đầu, tuyển chọn những ứng viên không đạt nhằm đáp ứng phát sinh cấp bách. Từ đó, dẫn đến lãng phí lượng lớn chi phí để phải đào tạo lại mà chất lượng nhân lực không cao.

Nền kinh tế thị trường trong lĩnh vực bưu chính đang cạnh tranh gay gắt, có sự biến động lớn về cung cầu. Đồng thời sự suy thoái kinh tế, làm hạn chế về tài chính của Công ty. Chế độ đãi ngộ chưa tốt dẫn đến sự nhàm chán trong công việc.

Trong chương 2, em đã trình bày quy trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm là cơ sở nền tảng cho việc tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng. Tuy nhiên, qua quá trình đánh giá thấy được ưu và nhược điểm trong công tác tuyển dụng tại Công ty. Chính vì vậy, cần có phương án hoàn thiện công tác này.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIAO HÀNG TIẾT KIỆM – CHI NHÁNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

### **3.1. Mục tiêu phương hướng phát triển của Công Ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm đến năm 2025**

Định vị là công ty công nghệ, GHKT hướng tới mục tiêu trở thành công ty trong lĩnh vực bưu chính hàng đầu Việt Nam với giá trị cốt lõi 3F: Fast, Flexible, Friendly. Thích ứng kịp thời với tốc độ phát triển nhanh của thị trường e-logistics. Đồng thời tự chủ trong công nghệ để số hóa mọi hoạt động.

Tầm nhìn của GHTK: Bán hàng ở mọi nơi và được hậu cần bởi GHTK. Xây dựng nền tảng hậu cần GHTK, lấy công nghệ làm trung tâm, lấy trải nghiệm khách hàng làm mục tiêu, ứng dụng sâu rộng công nghệ và dữ liệu để tạo nên phương thức bán hàng tiết kiệm và hiệu quả cao cho khách hàng.

Phương hướng phát triển của GHTK trong tương lai:

Chủ trương tự chủ nghiên cứu và phát triển công nghệ. GHTK coi công nghệ là thế mạnh chính, chú trọng tiếp tục nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ về xử lý dữ liệu như công nghệ AI, machine learning, công nghệ computer vision,.. Đồng thời, cải tiến, cập nhật các ứng dụng riêng tự tạo như GHTK maps, ...

Củng cố việc làm chủ các thiết kế lõi công nghệ trên cả phần mềm, phần cứng, thiết bị. Với nền tảng dữ liệu lớn, GHTK bình dân hóa dữ liệu. Song song đó, tích hợp hoàn chỉnh hệ thống vào ứng dụng di động, kết nối đồng bộ và tích lũy dữ liệu. Điều này giúp cho toàn bộ những con người trong hệ thống vận hành của GHTK có thể tiếp cận và tạo ra giá trị kinh tế từ dữ liệu.

Thúc đẩy người lao động chủ trương học hỏi nhanh và không ngừng sáng tạo, ứng dụng công nghệ vào công cuộc chuyển đổi số sâu rộng. Xây dựng đội ngũ lao động có năng lực, chuyên nghiệp, đa bản sắc. Tạo ra cơ chế làm việc không sợ hãi, dám nghĩ dám làm. Đặc biệt, tái định nghĩa công việc của mỗi cá nhân, ưu tiên người lao động Việt.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh**

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

**Mục tiêu của giải pháp:** Là một Công ty hoạt động công nghệ, việc tối ưu nguồn tuyển dụng sẽ giúp Công ty tiếp cận đa dạng các ứng viên. Phối hợp sử dụng nhiều phương pháp tuyển dụng đồng thời và phù hợp nhằm tăng số lượng ứng viên dự tuyển. Từ đó, Công ty có nhiều sự lựa chọn hơn để đánh giá, tìm ra được nguồn nhân lực có năng lực và thái độ phù hợp.

**Căn cứ đề xuất giải pháp:** Theo Cán Hữu Dạn, các doanh nghiệp lớn nên kết hợp hài hòa việc thu hút nguồn nhân lực cả từ bên ngoài và bên trong. Bởi lẽ mỗi nguồn và phương pháp tuyển dụng đều có những ưu và nhược điểm riêng, không có phương án nào là hoàn hảo. Căn cứ tại Công ty, nguồn và phương thức tuyển dụng cần đưa ra phù hợp và mang lại hiệu quả đối với từng vị trí, trình độ chuyên môn kỹ thuật khác nhau.

#### **Nội dung của giải pháp:**

**Đối với nguồn nội bộ:** Đẩy mạnh nguồn tuyển nội bộ nhiều hơn nhưng phải đảm bảo được tính khách quan, công bằng. Thực hiện việc tuyển nội bộ phải đầy đủ theo quy trình đã đưa ra và được thực hiện một cách công khai rõ ràng.

**Đối với nguồn bên ngoài:** Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, đặc biệt là nguồn từ các trường đại học, cao đẳng. Tuy nhiên, cần có các chỉ tiêu sàng lọc các ứng viên cụ thể nhằm tuyển dụng nhân lực chất lượng. sẽ thu hút được một lượng lớn ứng viên tham gia phỏng vấn và lan rộng đến mọi người lao động có nhu cầu ứng tuyển sẽ tham gia tuyển dụng.

**Đối với phương pháp tuyển dụng:** Nâng cao các chất lượng quảng cáo tuyển dụng. Ngoài việc đăng tuyển trên các website, các phương tiện truyền thông hiện đại thì Công ty có thể truyền thông qua báo giấy, ti vi, tạp chí,... Các thông tin trên báo chí, truyền hình ti vi có thể thu hút nhiều hơn những người lao động phổ thông. Hơn nữa, không quá rập khuôn về một mẫu chung. Cần đầu tư vào thiết kế nhiều hơn, trình bày rõ ràng và thu hút người xem.

Đẩy mạnh phương pháp liên kết với các trường Đại học, Cao đẳng nhằm thu hút các ứng viên mới ra trường, có kiến thức, chuyên môn bài bản. Đồng thời, triển khai các hoạt động thực tập tại công ty nhằm thu hút các sinh viên tham quan, học hỏi. Qua đó, đào tạo các sinh viên, đánh giá các ứng viên tiềm năng kéo chân họ về với doanh nghiệp.

Liên kết với các Trung tâm việc làm khu vực, để có thể thu hút các ứng viên tại khu vực cần tuyển. Các Trung tâm tại khu vực sẽ nắm rõ thị trường ứng viên, dễ dàng tiếp cận các ứng viên phù hợp, rút ngắn thời gian Công ty tuyển dụng.

**Lộ trình thực hiện giải pháp:** Đối với Khối Lao động phổ thông, đẩy mạnh phương án nguồn bên ngoài nhiều hơn và liên kết với các Trung tâm việc làm. Đăng tải thông tin tuyển dụng thông qua loa địa phương, loa phát thanh tại kho hoặc chợ, ... Thông tin truyền tải cần ngắn gọn, xúc tích, đánh vào tâm lý về chính sách lương thưởng. Đối với Khối Văn phòng, ưu tiên thu hút nguồn bên trong và liên kết với các Trường Đại học, Cao đẳng. Văn phòng đăng tuyển cần chính chu, bắt mắt, rõ ràng về tính chất, mô tả công việc và chính sách lương thưởng, phúc lợi. Thực hiện phương án này trong 2 tuần để đánh giá hiệu quả mang lại.

**Dự kiến lợi ích đạt được:** Tìm được nguồn ứng viên có nhu cầu tìm việc khắp nơi, ngay cả những vùng khó tuyển, thưa dân. Tăng số lượng thực nhận việc tại Công ty, đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng.

### 3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

**Mục tiêu của giải pháp:** Đảm bảo ứng viên phù hợp với vị trí công việc thông qua việc sàng lọc và lựa chọn. Tuyển dụng được nguồn nhân lực tài năng giúp nâng cao hiệu suất công việc. Tiết kiệm được lượng lớn thời gian và nguồn lực tạo ra sự cạnh tranh và duy trì hình ảnh tốt đẹp của Công ty.

**Căn cứ đề xuất giải pháp:** Theo Cán Hữu Dạn, trọng tâm của công tác tuyển dụng là quy trình tuyển dụng. Dựa vào thông tin trong quy trình tuyển dụng có sẵn để tiến hành thực hiện tuyển dụng. Đây chính là căn cứ để công việc không bị trùng lặp, để công tác tuyển dụng được thực hiện thông suốt và đảm bảo tiến độ. Căn cứ tại Công ty, quy trình tuyển dụng đã được xây dựng nhưng trên thực tế vẫn cần bổ sung thêm để linh hoạt và nhạy bén hơn, có sự chủ động hơn trong công tác tuyển dụng.

**Nội dung của giải pháp:** Việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần căn cứ theo nhu cầu tuyển dụng của các bộ phận, phòng ban. Xác định chính xác số lượng cần đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất, thị trường cung – cầu trong sự phát triển của ngành bưu chính và sự biến động của nhân lực hằng năm. Đưa ra phán đoán chính xác và cung cấp thông tin nhu cầu nhanh chóng và kịp thời cho Bộ phận Tuyển dụng, tránh tình trạng bị thụ động. Bộ phận Tuyển dụng cùng kết hợp với Nhân viên Bộ phận cùng nhau thống nhất, trao đổi. Luôn cập nhật tình trạng tuyển dụng mỗi ngày để xây dựng phương pháp đáp ứng thích hợp. Có như vậy, công tác tuyển dụng sẽ đạt được hiệu quả hơn.

Việc lập kế hoạch cần xây dựng thêm khung thời gian tuyển dụng cụ thể, chi tiết trong từng giai đoạn. Không chỉ vậy, cần tính toán tỷ lệ sàng lọc cho từng bước tuyển dụng để thu nhận hồ sơ hợp lý.

Bổ sung các bước kiểm tra cho từng vị trí tuyển dụng. Đối với Khối Lao động phổ thông, có thể sử dụng các bài test trắc nghiệm nhanh để kiểm tra trình độ công nghệ cơ bản, cách ứng xử linh hoạt khi gặp vấn đề trong lúc vận hành công việc. Đối với Khối Văn phòng, cần đưa ra các bài trắc nghiệm về kiến thức, tính cách nhằm đánh giá trình độ chuyên môn và khả năng thích ứng văn hóa doanh nghiệp của ứng viên.

Bổ sung thêm bước khám sức khỏe vào quy trình tuyển dụng. Một ứng viên tốt là ứng viên có đủ cả về kiến thức lẫn sức khỏe. Do vậy, công ty cần tổ chức khám sức khỏe cho ứng viên được chọn vừa đảm bảo được chất lượng vừa thể hiện sự quan tâm của công ty. Điều này sẽ tạo được ấn tượng tốt cho ứng viên và thu hút ứng viên gắn bó lâu dài.

**Lộ trình thực hiện giải pháp:** Thực hiện đánh giá công việc để xác định nhu cầu và ước tính số lượng nhân lực rời bỏ, bị sa thải, cần đào tạo. Đưa ra một con số chính xác để tuyển dụng. Việc thực hiện đánh giá cần theo chu kỳ hàng tháng, đảm bảo sự ổn định, tránh tình trạng thiếu hụt. Xây dựng bảng kế hoạch theo tháng, căn cứ vào xác định nhu cầu, đưa ra các phương án dự trù khi không đáp ứng được để kịp thời đáp ứng số lượng. Thực hiện các bài test trong quá trình phỏng vấn trực tiếp để đánh giá mức độ phù hợp và khả năng gắn bó của ứng viên. Sau khi hoàn tất tuyển

chọn, tổ chức khám sức khỏe cho ứng viên hoặc hướng dẫn ứng viên các thủ tục khám sức khỏe bên ngoài.

**Dự kiến lợi ích đạt được:** Đạt được số lượng ứng viên chất lượng, có tính gắn bó lâu dài, tránh trường hợp tuyển dụng liên tục nhưng không hiệu quả. Cải thiện hiệu quả làm việc, tăng năng suất, mức độ cạnh tranh cao.

### 3.2.3. Tối ưu hóa chi phí tuyển dụng

**Mục tiêu của giải pháp:** Cắt giảm chi phí tuyển dụng bị lãng phí, không đem lại hiệu quả cao, gia tăng lợi nhuận cho Công ty.

**Căn cứ đề xuất giải pháp:** Chi phí là khoản cần tối nhất để có thể đảm bảo doanh nghiệp hoạt động và duy trì. Trên thực tế, cắt giảm chi phí tuyển dụng, tăng chi phí lương, thưởng, phúc lợi nhằm giữ chân nguồn nhân lực.

**Nội dung của giải pháp:** Cần điều tiết ngân sách tuyển dụng hợp lý. Để làm được điều này, cần phải tối ưu thời gian tuyển dụng, xác định rõ, với mức chi phí như vậy sẽ tuyển được bao nhiêu ứng viên trong thời gian bao lâu. Sử dụng sức mạnh thương hiệu công ty nhằm giảm được chi phí tuyển dụng. Ngoài ra, áp dụng chi phí cho những kênh, nguồn thu về hiệu quả cao tránh lãng phí. Đẩy mạnh việc thu hút ứng viên qua chế độ lương thưởng hấp dẫn, có cơ chế hỗ trợ phụ cấp, các chính sách phúc lợi cần được chú trọng.

**Lộ trình thực hiện giải pháp:** Sau 2 tuần đánh giá tất cả các phương pháp tuyển dụng, lựa chọn phương pháp tuyển dụng mang lại hiệu quả cao nhất để đầu tư chi phí. Thực hiện chế độ lương đảm bảo cho ứng viên mới, hỗ trợ phụ cấp xăng, điện thoại, thức ăn cho nhân viên. Sau đó, thực hiện chế độ cộng kèm hiệu quả năng suất KPI để tạo động lực cho nhân viên hoàn thành suất sắc công việc.

**Dự kiến lợi ích đạt được:** Giữ chân được ứng viên lâu dài, không phát sinh chi phí tuyển dụng quá cao so với lợi nhuận. Công tác đào tạo và tạo động lực cho nhân viên được thực hiện tốt hơn, góp phần phát triển Công ty.

Ngoài ra, nâng cao hiệu quả thu hút và giữ chân nhân viên. Xây dựng các quy định rõ ràng về lộ trình thăng tiến. Hoàn thiện các chế độ, phụ cấp cho ứng viên đặc biệt là phụ cấp thâm niên lâu năm nhằm kích thích ứng viên ở lại. Có cơ chế lương, thưởng KPI phù hợp, gắn chặt lợi ích của nhân viên với Công ty.

Nâng cao năng lực đội ngũ tuyển dụng. Công ty nên tổ chức thường xuyên việc đào tạo đội ngũ tuyển dụng nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng của bộ phận này. Bồi dưỡng cho nhân lực bằng cách tham gia các cuộc hội thảo, thảo luận bên ngoài hoặc nội bộ giữa các nhân viên. Từ đó, các nhân viên có thể học hỏi, san sẻ các kinh nghiệm trong các trường hợp tuyển dụng khi gặp phải. Đồng thời, mỗi cá nhân trong đội ngũ tuyển dụng cần có tác phong làm việc nghiêm túc, thấu hiểu bản thân và người khác. Loại bỏ cảm tính của bản thân trong việc đánh giá, tránh hiện tượng chủ quan, đánh giá ngầm làm mất ứng viên.

## KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quan trọng. Là một trong những điều cơ bản của sự tồn tại doanh nghiệp, nhằm cung cấp đầu vào cho quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Có thể khẳng định, công tác tuyển dụng là yếu tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trên thương trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Vì vậy, để công tác tuyển dụng nhân lực phát huy hiệu quả được vai trò của mình thì trong quá trình tuyển dụng phải có các chính sách, tiêu chí rõ ràng, quy trình tuyển dụng phải được diễn ra một cách công bằng, khách quan.

Trong bài khóa luận này, em nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Giao Hàng Tiết Kiệm để thấy những mặt đạt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình tuyển dụng tại Công ty. Trên cơ sở đó, đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện chất lượng công tác tuyển dụng tại Công ty. Ngoài ra, còn nhận thức được công tác tuyển dụng là nền tảng cung cấp đội ngũ lao động về số lượng và chất lượng tại mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hoàn thiện công tác tuyển dụng là một vấn đề cấp thiết đối với các tổ chức. Đồng thời, rút ra được bài học kinh nghiệm cho bản thân về việc thực hành quy trình tuyển dụng, cách thức sàng lọc và tuyển chọn ứng viên. Nhằm đáp ứng tuyển dụng được nguồn nhân lực có năng lực thực sự, có trình độ và kỹ năng cùng xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

Do còn nhiều hạn chế về kiến thức cũng như kinh nghiệm thực tế, bài khóa luận không thể tránh khỏi thiếu sót, hạn chế trong quá trình viết. Em rất mong nhận được sự đóng góp của các giáo viên. Em xin chân thành cảm ơn giảng viên hướng dẫn đã hỗ trợ, giúp em hoàn thiện khóa luận.