

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

---



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Vũ Đình Phong**

*Hải Phòng, năm 2023*

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG  
-----

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN  
QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY  
TNHH HỢP TÁC KINH TẾ ĐẠI VIỆT**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên: Vũ Đình Phong**

**Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

*Hải Phòng, năm 2023*

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

-----

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

**Sinh viên: Vũ Đình Phong**

**Mã SV: 1812404001**

**Lớp: QT2201N**

**Ngành: Quản trị doanh nghiệp**

**Tên đề tài: Giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt.**

# **NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI**

## **1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp**

Chương I: Cơ sở lý thuyết về công tác tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt

Chương III: Một số biện pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Đại Việt

## **2. Các tài liệu, số liệu cần thiết**

- Chi phí và thời gian tuyển dụng nhân sự của công ty
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty
- Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty

## **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt. Địa chỉ: Số 37/164 Chùa Hàng, Phường Hồ Nam, Quận Lê Chân, Thành phố Hải Phòng.

# MỤC LỤC

Trang

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP</b> .....	4
1.1. Một số khái niệm cơ bản .....	4
1.1.1. Nhân lực .....	4
1.1.2. Tuyển mộ nhân lực .....	4
1.1.3. Tuyển chọn nhân lực .....	4
1.1.4. Tuyển dụng nhân lực .....	5
1.1.5. Công tác quản lý nguồn nhân lực .....	6
1.2. Mục tiêu và vai trò công tác tuyển dụng đối với doanh nghiệp .....	7
1.2.1. Đối với doanh nghiệp .....	7
1.2.2. Đối với người lao động .....	7
1.2.3. Đối với xã hội .....	7
1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng .....	7
1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	8
1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp .....	10
1.4. Nội dung hoạt động tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp .....	12
1.5. Quy trình tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp .....	13
1.6. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng .....	16
1.6.1. Tỷ số về lượng .....	16
1.6.2. Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu (tỷ số về chất) .....	17
1.6.3. Chỉ số về chi phí .....	17
1.6.4. Chỉ số về thời gian .....	18
1.7. Trình tự phân tích về công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp .....	19
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TNHH HỢP TÁC KINH TẾ ĐẠI VIỆT</b> .....	20
2.1. Giới thiệu khái quát về công ty .....	20
2.1.1. Thông tin chung .....	20
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp .....	20
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh của công ty .....	20
Ngành nghề kinh doanh của công ty .....	20

2.1.4. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty .....	22
2.1.5. Nguồn nhân lực .....	25
2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH Hợp tác kinh tế Đại Việt.....	27
2.2.1. Nguồn tuyển dụng bên trong của công ty.....	27
2.2.2. Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty .....	28
2.2.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt .....	29
2.3. Đánh giá nhận xét chung về công tác tuyển dụng .....	34
2.3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng của công ty .....	34
2.3.2. Nhận xét chung.....	35
2.3.2.1. Những ưu điểm.....	35
2.3.2.2. Nhược điểm .....	37
2.4. Một số nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng của doanh nghiệp .....	38
2.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng của công ty trong năm 2022 .....	39
3.1. Phương hướng và kế hoạch phát triển công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt trong thời gian tới. ....	40
3.1.1. Phương hướng phát triển trong thời gian tới.....	40
3.1.2. Kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt trong thời gian tới .....	42
3.2. Một số biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt.....	43
3.2.1. Các biện pháp chủ yếu .....	43
3.2.1.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.....	43
3.2.1.2. Đổi mới quy trình tuyển dụng .....	49
3.2.2. Kết quả thu được .....	57
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>59</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>60</b>

## **Danh mục bảng biểu**

	Trang
Bảng 1. Quy trình các bước tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp.....	13
Bảng 2: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2020 – 2022 .....	25
Bảng 3: Cơ cấu nhân sự theo giới tính qua các năm 2020 – 2022 .....	26
Bảng 4: Độ tuổi lao động qua các năm 2020 – 2022.....	27
Bảng 5 : Chi phí và thời gian tuyển dụng nhân sự của công ty qua các năm .....	34

## **Danh mục sơ đồ**

	Trang
Sơ đồ 1: Sơ đồ bộ máy tổ chức .....	22
Sơ đồ 2: Quy trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty Đại Việt.....	29
Sơ đồ 3: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự .....	49

## LỜI CẢM ƠN

Qua thời gian học tập, nghiên cứu tại khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, được sự giúp đỡ quý báu của quý thầy cô, bạn bè, em đã hoàn thành bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: *“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt”*. Để hoàn thành bài luận văn này, em xin chân thành cảm ơn cô giáo: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ - Người đã trực tiếp hướng dẫn giúp đỡ em trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu đề tài. Đồng thời xin cảm ơn các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh đã truyền đạt các kiến thức bổ ích cho em trong quá trình học tập tại trường.

Thời gian thực tập là khoản thời gian thực tế vô cùng quý giá giúp em được tiếp xúc với môi trường làm việc năng động. Em cũng xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc đến cô, chú, anh, chị phòng Hành chính nhân sự và các phòng trong Công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt đã tạo điều kiện giúp đỡ em trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài này tại Công ty.

Dù đã cố gắng hết sức để hoàn thiện đề tài nhưng em nhận thấy rằng nghiên cứu của mình vẫn còn nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý thầy cô và các bạn để em có thể hoàn thiện hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn!



# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Với xu hướng hội nhập thế giới và thực trạng nền kinh tế trong nước đầy cạnh tranh như hiện nay, để một doanh nghiệp đứng vững, phát triển chúng ta cần có một phương thức kinh doanh hiệu quả, sản phẩm đa dạng, sáng tạo, chiến lược marketing độc đáo...và yếu tố lợi nhuận là kết quả cuối cùng để đánh giá sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp nhờ có sự thích ứng hợp với cơ chế để có thể cạnh tranh, nâng cao hiệu quả trong kinh doanh cũng như củng cố vị thế nâng cao thương hiệu của mình trong nền kinh tế. Nhưng bên cạnh đó cũng còn có những doanh nghiệp còn thụ động phản ứng chậm chạp với những biến động của nền kinh tế không phát huy được những thế mạnh khắc phục những điểm yếu của mình để đến tới những kết cục trong đào thải trong quy luật vốn có như nền kinh tế thị trường.

Một trong những nguyên nhân cơ bản dẫn tới tình trạng đó là vấn đề quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp có sự khác biệt. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong các cách để tạo ra năng lực cạnh tranh của công ty, thì lợi thế thông qua con người được xem là yếu tố căn bản. Con người được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong mọi tổ chức.

Năng lực thông qua con người ở các công ty được hiểu như là khả năng của đội ngũ nhân viên trong công ty. Nguồn nhân lực đóng góp cho sự thành công của công ty trên các khía cạnh chất lượng cao, dịch vụ tuyệt hảo, khả năng đổi mới; kỹ năng trong công việc cụ thể; và năng suất của đội ngũ nhân viên. Đây là những yếu tố then chốt mang lại sự thành công của các tổ chức. Tuy vậy, không phải tổ chức nào cũng có thể thành công trên hầu hết tất cả các khía cạnh trên về nguồn nhân lực và thường người ta chọn các trọng tâm phù hợp với viễn cảnh (vision) và chiến lược của công ty.

Công việc đầu tiên trước hết để có một đội ngũ lao động chất lượng là việc tuyển dụng. Công việc tuyển dụng có hiệu quả thì đó mới là cơ sở để có đội ngũ lao động giỏi.

Sau thời gian thực tập tại công ty, em quyết định chọn đề tài: ***“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Hợp tác kinh tế Đại Việt”*** làm đề tài tốt nghiệp của mình với hi vọng sẽ có thể vận dụng những kiến thức đã được học ở nhà trường vào trong thực tiễn. Qua đó đưa ra các giải pháp, kiến nghị để công ty có thể thu hút, phát triển đội ngũ nhân sự nhằm chuẩn bị tốt cho sự phát triển của công ty trong thời gian tới. Đồng thời trau dồi, nâng cao kiến thức cũng như sự hiểu biết của bản thân mình.

## **2. Vấn đề nghiên cứu.**

Khóa luận gồm có 2 vấn đề nghiên cứu. Thứ nhất là thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt hiện nay, trú trọng làm rõ một số tồn tại, nguyên nhân của công tác này. Từ đó đi vào vấn đề thứ hai là đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Hợp tác kinh tế Đại Việt.

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

### ***3.1. Đối tượng nghiên cứu***

Khóa luận sẽ nghiên cứu về công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Hợp tác kinh tế Đại Việt, dựa trên kết quả khảo sát nhân sự là công nhân, tổ trưởng, trưởng phòng và giám đốc.

### ***3.2. Phạm vi nghiên cứu***

Khóa luận nghiên cứu trong phạm vi Công Ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt dựa trên các dữ liệu được thu thập từ năm 2020 đến nay.

### ***3.3. Phương pháp nghiên cứu***

Thứ nhất, tiến hành thu thập dữ liệu từ bộ phận tuyển dụng nhân sự, quản lý nhân sự trong công ty. Sử dụng phương pháp phân tích, thống kê, điều tra, so sánh đối chiếu để xem xét lại tổng quan thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

Thứ hai, phương pháp phân tích tổng hợp, tư duy, suy luận dựa trên kiến thức cá nhân và kết quả phỏng vấn chuyên gia để đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

#### **4. Trình bày báo cáo nghiên cứu**

Ngoài phần mở đầu và kết luận Luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý thuyết về công tác tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp.**

**Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt.**

**Chương 3: Một số biện pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt.**

Là một sinh viên thực tập với trình độ và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế cộng với thời gian thực tập của công ty không nhiều nên vẫn còn nhiều chỗ sai sót. Em rất mong có thể nhận được ý kiến góp ý để em có thể bổ sung, hoàn thiện thêm kiến thức của mình.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Nhân lực

“ Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê ”[1 tr.8]

### 1.1.2. Tuyển mộ nhân lực

“Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình” [4,tr.16]

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như : đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động.

Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

### 1.1.3. Tuyển chọn nhân lực

“Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công

việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc ” [5,tr.241]

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

#### ***1.1.4. Tuyển dụng nhân lực***

“Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức ”[5,tr.74]

Một quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức” [10,t168]

Cũng có ý kiến cho rằng : “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”[4,tr.223] Từ những phân tích trên cho thấy: Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động

cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

Quá trình tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sau này. Khi doanh nghiệp thu hút được nhiều người ứng tuyển và tuyển chọn được những người phù hợp với doanh nghiệp, thì chất lượng nhân sự sẽ được nâng lên rất nhiều. Từ đó, hiệu quả công việc của doanh nghiệp cũng sẽ được thay đổi.

### ***1.1.5. Công tác quản lý nguồn nhân lực***

Quản lý nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu (lâu dài) của doanh nghiệp và từng người lao động trong doanh nghiệp. Nó bao gồm tất cả các hoạt động của tổ chức, của doanh nghiệp để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức về cả mặt chất và lượng.

Đối tượng của quản lý nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan tới họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản lý nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra. Quản lý nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng tạo ra cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Không một doanh nghiệp nào mang lại hiệu quả nếu thiếu hoạt động “quản lý nhân lực”. Quản lý nhân lực là bộ phận không thể thiếu của trong quá trình quản lý của doanh nghiệp. Quản lý nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh.

## **1.2. Mục tiêu và vai trò công tác tuyển dụng đối với doanh nghiệp**

Công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp có một ý nghĩa cực kỳ to lớn, có tính chất quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân sự có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đến người lao động và xa hơn còn tác động đến sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

### **1.2.1. Đối với doanh nghiệp**

- Doanh nghiệp có một đội ngũ nhân sự hùng hậu và chất lượng, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời để quản trị nhân lực thật tốt thì bước đầu tiên là tuyển dụng cũng phải thật sự hiệu quả.

- Tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì tuyển dụng tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao.

- Tuyển dụng được một khối lượng nhân sự chất lượng đồng nghĩa với việc công tác quản lý nhân sự cũng sẽ chất lượng và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp sẽ tiến hành nhanh chóng hơn.

### **1.2.2. Đối với người lao động**

- Mở ra cơ hội nghề nghiệp cực lớn, tạo công ăn việc làm cho người lao động

- Có ý nghĩa to lớn trong việc tạo nên tinh thần cạnh tranh trong nội bộ những người lao động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh.

### **1.2.3. Đối với xã hội**

- Tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác.

- Tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất.

## **1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng**

Quá trình tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp có rất nhiều nhân tố tác

động đến. Nếu tác động tích cực sẽ làm cho quá trình tuyển dụng diễn ra theo ý muốn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng nghiệp vụ cần thiết cho công việc cần tuyển. Ngược lại những tác động tiêu cực của môi trường làm trở ngại cho quy trình tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được những ứng viên đáp ứng được điều kiện của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy doanh nghiệp cần lưu ý đến sự tác động của các yếu tố môi trường tới công tác tuyển dụng để có kết quả tuyển dụng tốt nhất.

### ***1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

\* *Yếu tố kinh tế – chính trị:* Khi một quốc gia có tình hình chính trị ổn định nền kinh tế sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao về cả vật chất lẫn tinh thần. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả, hoàn thiện công tác của mình và mở rộng quy mô. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động mới.

Đồng thời khi nền kinh tế phát triển, tình hình chính trị ổn định, trình độ dân trí của người dân sẽ được nâng cao. Nó là dấu hiệu đáng mừng cho công tác tuyển dụng của doanh nghiệp bởi vì với một việc còn trống sẽ có nhiều ứng viên có trình độ cao cùng tham gia thi tuyển. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa họ giúp doanh nghiệp có thể chọn được những người phù hợp nhất.

\* *Yếu tố văn hoá-xã hội:* Văn hóa - xã hội của một nước có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự cũng như công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Nếu yếu tố này phát triển nó sẽ giúp phẩm chất và ý thức con người được nâng cao. Vì thế sẽ nâng cao chất lượng của các ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng. Điều này sẽ ảnh hưởng tới chính sách và mục tiêu của công tác tuyển dụng của doanh nghiệp, chúng phải phù hợp với sự phát triển của xã hội. Ngược lại nếu một xã hội đó còn tồn tại những hủ tục và tư duy lạc hậu thì con người dễ bị thụ động trước những tình huống bất ngờ và luôn đi sau sự phát triển, tiến bộ của loài người, do vậy mà công tác tuyển dụng sẽ gặp nhiều



khó khăn và trở ngại.

Mặt khác ý thức xã hội cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng của doanh nghiệp. Đối với những công việc mà xã hội quan tâm, được nhiều người mong muốn thì doanh nghiệp có thể tuyển được những ứng viên giỏi. Ngược lại khi quan niệm của xã hội về một loại công việc nào đó không tốt thì sẽ là một cản trở lớn đối với các tổ chức cần tuyển dụng lao động vào công việc đó, khó mà tuyển được lao động đáp ứng tốt công việc của tổ chức hay doanh nghiệp mình.

\* *Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của nhà nước về công tác tuyển dụng:* Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. Các doanh nghiệp có những phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng áp dụng phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của luật lao động.

Doanh nghiệp phải chấp hành các quy định về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên của nhà nước trong tuyển dụng. Chẳng hạn khi nhà nước yêu cầu ưu tiên tuyển dụng quân nhân xuất ngũ thì trong trường hợp này cùng với các ứng viên có đủ tiêu chuẩn, trình độ và điều kiện như nhau doanh nghiệp phải xếp thứ tự ưu tiên cho lực lượng lao động trên.

\* *Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp:* Cạnh tranh là một yếu tố ảnh hưởng tới việc tiến hành tuyển dụng và chất lượng công tác tuyển dụng. Khi môi trường cạnh tranh gay gắt thì các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao sẽ thu hút được nhiều lao động trên thị trường và ngược lại các doanh nghiệp sức cạnh tranh kém thì sẽ gặp khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân tài. Do đó cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng.

\* *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động:* Yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp và công tác tuyển dụng, nếu trên thị trường lao động đang dư thừa loại lao động mà doanh nghiệp cần tức là cung lớn hơn cầu điều này sẽ có lợi cho công tác tuyển dụng. Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng được lao động có trình độ cao và khá dễ dàng. Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung ứng cử viên càng nhiều và công ty càng dễ thu hút và tuyển chọn

lao động.

Ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, tuyển dụng ngay nếu không nguồn nhân lực này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này doanh nghiệp phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian lớn để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu tuyển dụng. Doanh nghiệp phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng cử viên để thu hút họ tham gia vào tuyển dụng.

\* *Trình độ khoa học kỹ thuật*: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị. Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là chuyện dễ. Sự thay đổi của khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít nhân sự hơn.

### **1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp**

Có nhiều nhân tố bên trong có thể ảnh hưởng đến kết quả thu hút, tuyển chọn ứng viên cho công việc của công ty. Bao gồm các nhân tố sau:

\* *Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp*: Trong thực tế khi tiến hành mọi hoạt động của doanh nghiệp nói chung và đối với công tác tuyển dụng nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển, chiến lược của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng, một mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động đều được tiến hành để theo đuổi mục tiêu đó. Để theo đuổi mục đích và chiến lược đó các bộ phận lại căn cứ vào đó để bố trí công việc, bố trí nhân sự sao cho phù hợp. Do vậy công tác tuyển dụng nhân sự cũng phụ thuộc vào từng bộ phận đó, từng loại mục tiêu mà đưa ra kế hoạch và thực hiện kế hoạch tuyển dụng cho đúng.

\* *Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp* : Người lao động luôn muốn được làm việc ở một công ty có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa bị mất việc, có khả năng phát triển được tài năng của mình. Đây là điều kiện tốt để một công ty thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Nếu một công ty có uy tín về chất lượng sản phẩm thì

cũng có nghĩa là công ty đang sở hữu nhiều lao động giỏi và có khả năng thu hút các ứng cử viên có trình độ và năng lực. Ngược lại nếu hình ảnh và uy tín của công ty bị đánh giá là thấp thì triển vọng thu hút ứng cử viên là thấp, khó có khả năng thu hút ứng cử viên giỏi. Hình ảnh và uy tín của công ty được các ứng cử viên đánh giá bao gồm cả lợi thế theo giá trị hữu hình và giá trị vô hình.

Các doanh nghiệp cần chú ý nâng cao cả hai mặt này để có sức hút mạnh đối với các ứng cử viên.

\* *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*: Công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển dụng. Chi phí cho tuyển dụng càng cao chứng tỏ công tác chuẩn bị cho tuyển dụng càng tốt thì hiệu quả của tuyển dụng càng cao. ở một số công ty nhỏ năng lực tài chính thấp đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng công tác này là thấp.

Các doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp.. Doanh nghiệp nào trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ có nhiều khả năng thu hút nhiều ứng viên giỏi, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

\* *Nhu cầu nhân sự các bộ phận*: Việc tuyển dụng các nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều bởi nhu cầu nhân sự của các bộ phận hoặc tính chất của từng công việc. Tùy từng giai đoạn mà mỗi bộ phận có nhu cầu nhân sự khác nhau và cũng tùy từng bộ phận mà có nhu cầu tuyển dụng khác nhau. Với từng công việc cụ thể sẽ tuyển chọn các nhân viên có phẩm chất khác nhau. Ví dụ, có những công việc đòi hỏi kỹ năng nhưng cũng có những công việc đòi hỏi khả năng học hỏi. Bản thân công việc cũng ảnh hưởng tới khả năng thu hút ứng viên, những công việc được đánh giá là hấp dẫn, thu nhập cao, nhiều cơ hội thăng tiến, an toàn, vị trí xã hội cao... sẽ thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

\* *Thái độ của nhà quản trị*: Thái độ của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người

tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài năng. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên kém hơn mình thì công ty sẽ làm ăn kém hiệu quả.

Nhà quản trị phải thấy được vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị. Nhà quản trị cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, làm sao để các ứng viên có thể tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ, có như vậy công tác tuyển dụng mới có chất lượng cao.

\* *Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp*: Mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Công ty cũng có bầu không khí văn hóa của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của xí nghiệp. Bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoải mái của nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

#### **1.4. Nội dung hoạt động tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp**

Tuyển dụng nhân sự bao gồm hai nội dung đó là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

*Tuyển mộ*: Là quá trình thu hút các ứng viên về phía các tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người đủ điều kiện vào làm việc tại một vị trí nào đó trong tổ chức.

*Tuyển chọn*: Là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ.

Tuyển dụng nhân sự được coi là quá trình đầu tiên cơ bản của quá trình tổ chức lao động. Đây là khâu rất đáng quan tâm đối với các nhà quản lý, những người sử dụng nguồn nhân lực, bởi vì sự phân tích, đánh giá, phân loại nhân sự, sự cần thiết để xác lập một lực lượng nhân sự để hoàn thành các mục tiêu trong đơn vị chỉ có thể được thực hiện một cách thuận lợi và có hiệu quả khi thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện tuyển dụng nhân sự, có nơi công tác tuyển dụng nhân sự được tiến hành đơn giản cả về quy trình tuyển dụng và

nguồn cung ứng lao động và ngược lại, có nơi công tác tuyển dụng nhân sự đặc biệt quan trọng, vì vậy quy trình tuyển dụng nhân sự phải được chính quy hóa và thống nhất về quan điểm, phương pháp...

### **1.5. Quy trình tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp**

Để có quá trình tuyển dụng có hiệu quả, tức là tìm được đúng người cho công việc đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư kinh phí, thời gian, công sức, đồng thời phải xây dựng một quy trình tuyển dụng khoa học và hiệu quả. Quy trình này gồm các bước công việc: lập kế hoạch tuyển dụng, xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng, xác định thời gian và địa điểm tuyển dụng, tìm kiếm ứng viên, đánh giá quá trình tuyển dụng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải mọi doanh nghiệp đều có quy trình tuyển dụng giống nhau, nhiều khi trong một doanh nghiệp, tuyển dụng cho các vị trí khác nhau cũng có cách tuyển dụng khác nhau. Vì vậy, quy trình tuyển dụng nhân sự sau đây được các doanh nghiệp áp dụng rất linh hoạt.

***Bảng 1. Quy trình các bước tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp***

<b>STT</b>	<b>Các bước</b>	<b>Nội dung</b>
1	Lập kế hoạch tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định: số lượng nhân viên cần tuyển, các vị trí cần tuyển và các tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên
2	Xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định vị trí nào nên tuyển người ở trong, và vị trí nào nên tuyển người ở ngoài doanh nghiệp. Các hình thức tuyển dụng sẽ được áp dụng là gì

STT	Các bước	Nội dung
3	Xác định địa điểm, thời gian tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định được những địa điểm cung cấp nguồn lao động thích hợp cho mình. Chẳng hạn lao động phổ thông, tập trung ở các vùng nông thôn, còn lao động đòi hỏi tay nghề, chuyên môn sẽ tập trung trong các trường đại học, dạy nghề... Doanh nghiệp cũng phải lên được thời gian tuyển dụng dài hạn, ngắn hạn, phù hợp với nhu cầu của mình.
4	Tìm kiếm, lựa chọn ứng viên	Dùng nhiều hình thức đa dạng để thu hút các ứng viên, đặc biệt là phải xây dựng được hình ảnh tốt đẹp, và đúng với thực tế của doanh nghiệp. Tổ chức các vòng tuyển chọn và các buổi gặp gỡ, phỏng vấn cởi mở với các ứng viên. Công việc này liên quan trực tiếp tới cán bộ tuyển dụng, vì vậy cán bộ tuyển dụng đòi hỏi phải là người có chuyên môn tốt, phẩm chất đạo đức, kinh nghiệm phỏng vấn...
5	Đánh giá quá trình tuyển dụng	Doanh nghiệp cần phải đánh giá xem quá trình tuyển dụng có gì sai sót không và kết quả tuyển dụng có đáp ứng được nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp hay không. Phải xem xét các chi phí cho quá trình tuyển dụng, tiêu chuẩn, phương pháp và các nguồn tuyển dụng...có hợp lý không.

STT	Các bước	Nội dung
6	Hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập	Để giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc, hòa nhập với môi trường của doanh nghiệp, bạn cần áp dụng những chương trình đào tạo, huấn luyện đối với nhân viên mới.

Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển nhất định không được đánh mất thời cơ để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức. Khi nguồn nhân lực trong nội bộ không thể thỏa mãn được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải lấy thêm nhân tài từ bên ngoài tức là phải có khâu tìm kiếm, tuyển chọn nhân viên. Dựa vào quy mô hiện có và chiến lược dài hạn của doanh nghiệp cũng như những dự đoán về biến động có thể xảy ra trong tương lai về khoa học kỹ thuật, công nghệ, văn hóa - xã hội mà dự đoán những nhu cầu cần có về nhân sự của doanh nghiệp. Để có kế hoạch tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu, doanh nghiệp đánh giá tình hình nhân sự sẵn có về số lượng, chất lượng, cân đối giữa lao động thực tế hiện tại và nhu cầu để có quyết định phù hợp.

Quá trình lựa chọn nhân sự đòi hỏi thu thập nhiều thông tin về các ứng cử viên, so sánh các ứng cử viên với tiêu chuẩn công việc cần tuyển dụng. Các tiêu chuẩn tuyển dụng cần phải phản ánh được nhu cầu công việc, quan điểm tuyển dụng, chính sách nhân sự và văn hóa doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng cần phải xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho cả nhu cầu trước mắt của vị trí công việc và mục tiêu tương lai phát triển của doanh nghiệp.

Có nhiều phương pháp và hình thức tuyển dụng khác nhau nhưng công tác tuyển dụng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

*Thứ nhất* việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự phải được xuất phát từ mục tiêu phát triển, khả năng tài chính, thời gian, chiến lược, chính sách nhân sự của doanh nghiệp.

*Thứ hai* việc tuyển dụng phải căn cứ vào yêu cầu của từng công việc, căn cứ vào điều kiện thực tế.

*Thứ ba* kết quả tuyển dụng phải tuyển chọn được những người phù hợp với những yêu cầu, đòi hỏi của từng công việc: phù hợp về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm...có thể làm việc với năng suất cao.

## **1.6. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng**

Để đánh giá về hiệu quả quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp có thể sử dụng khá nhiều chỉ số, dưới đây là bốn chỉ số cơ bản mà các doanh nghiệp hiện nay hay áp dụng:

### **1.6.1. Tỷ số về lượng**

Tỷ lệ này được đo bằng

Tổng số CV / Đợt tuyển dụng (đối với từng vị trí).

Đây là một chỉ số giúp đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của đợt tuyển dụng. Chỉ số càng cao càng cho thấy hiệu quả của truyền thông trong đợt tuyển dụng càng cao.

Tuy nhiên khi dựa vào đây để đánh giá mức độ hiệu quả của quá trình truyền thông có thể dễ mắc phải một số sai lầm. Bởi việc một công ty, tổ chức nhận được nhiều hay ít CV còn có thể do danh tiếng của công ty, có thể do uy tín của nó trên thị trường tuyển dụng hay cũng có thể do độ hấp dẫn của công việc... Chính bởi vậy khi xem xét và đánh giá dựa vào chỉ số này đòi hỏi cần có sự xem xét tổng thể các vấn đề, và nên có sự trao đổi và hỏi lại ứng viên những câu hỏi mang ý nghĩa “tại sao họ lại nộp đơn vào công ty” để có những đánh giá chính xác và toàn diện hơn.

Tỷ lệ này cao chỉ ra nhiều tín hiệu đáng mừng cho công ty: ngoài hiệu quả của truyền thông, về mặt uy tín có thể công ty đã được người lao động đánh giá cao hơn. Thứ 2 công ty có nhiều sự lựa chọn hơn cho một vị trí, như vậy khả năng công ty chọn được những người có năng lực và trình độ phù hợp với nhu cầu sẽ cao hơn.... Tuy nhiên tỷ lệ này quá cao cũng đồng nghĩa với việc công ty sẽ phải mất nhiều nguồn lực (nhân lực, chi phí, thời gian...) hơn trong việc sàng lọc và chọn lựa ứng viên điều này sẽ đẩy chi phí tuyển dụng, thời gian tuyển



dụng được một ứng viên sẽ tăng cao như vậy cũng sẽ khó coi hoạt động tuyển dụng là có hiệu quả.

### **1.6.2. Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu (tỷ số về chất)**

Tỷ lệ này được đo bằng

Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu = số ứng viên ký hợp đồng chính thức / tổng số ứng viên.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ công ty đã truyền tải được những vấn đề cốt lõi của công việc hay vị trí tuyển dụng đến với các ứng viên. Chất lượng (trình độ, năng lực, phẩm chất...) các ứng viên tham gia tuyển dụng cao. Hoạt động truyền thông của công ty đã tiếp cận được đúng nguồn lao động mà công ty cần.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ công ty đã không truyền tải cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì dẫn đến ứng viên tham gia tuyển dụng một cách tràn lan gây nhiều khó khăn cho công tác tuyển chọn. Nhiều ứng viên chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc do công ty đặt ra dẫn đến hoạt động tuyển dụng đã gây lãng phí kém hiệu quả. Công ty cần rà soát lại toàn bộ quá trình tuyển dụng để có những điều chỉnh hợp lý.

### **1.6.3. Chỉ số về chi phí**

Chỉ số về chi phí tuyển dụng = 
$$\frac{\text{Tổng chi phí trong quá trình tuyển dụng}}{\text{Số hợp đồng ký chính thức}}$$

Chỉ tiêu này xác định xem để lựa chọn ra được một vị trí cho công ty thì công ty cần bỏ ra bao nhiêu đồng chi phí. Đây là chỉ tiêu rất hay được sử dụng trong đánh giá hiệu quả của quá trình tuyển dụng bởi nó có tính chất đại diện cao, tính tổng thể lớn khi xem xét vấn đề lớn hơn so với các chỉ tiêu khác.

Ở đây tổng chi phí của quá trình tuyển dụng bao gồm toàn bộ chi phí cho quá trình tuyển dụng. Bắt đầu từ hoạt động lập kế hoạch nhân sự tới hoạt động giúp người lao động hòa nhập vào với công việc. Nó bao gồm cả những chi phí hữu hình như quảng cáo, trả lương, văn phòng...tới các chi phí vô hình như chi phí cho thời gian chờ đợi người lao động hòa nhập được với công việc, chi phí do hao phí trang thiết bị do người lao động mới chưa biết việc gây ra.... đây là

những chi phí rất khó tính toán cụ thể. Hơn nữa ngay cả những chi phí hữu hình nhiều khi cũng rất khó tính toán như lương cho cán bộ tuyển dụng nếu đó là cán bộ thuê ngoài thì sẽ việc hạch toán rất đơn giản tuy nhiên nếu đó là cán bộ nhân sự của công ty thì việc tính toán sẽ rất khó khăn bởi người làm nhân sự trong công ty không chỉ được trả lương để làm mỗi công tác tuyển dụng. Hay như chi phí văn phòng, nếu công ty thuê ngoài thì chi phí đúng bằng số tiền công ty trả cho đơn vị thuê tuy nhiên nếu đó là văn phòng của công ty thì công ty sẽ phải tính chi phí sử dụng nó cho hoạt động tuyển dụng là bao nhiêu. Như vậy ở đây việc tính tổng chi phí chỉ mang tính tương đối vì vậy nó đòi hỏi công ty cần có những chuẩn cụ thể và hạch toán chi tiết để đảm bảo việc tính toán chỉ số này được chính xác, tránh đánh giá nhầm.

Ở đây chúng ta đề cập đến là số hợp đồng ký chính thức chứ không phải dừng lại ở mức là những hợp đồng thử việc bởi như vậy nó vẫn chưa đi hết quá trình tuyển dụng.

Tính toán những chỉ tiêu về chi phí đối với doanh nghiệp đang tiến hành việc tự tuyển dụng so sánh xem việc tự tiến hành tuyển dụng hay việc thuê dịch vụ này từ bên ngoài sẽ tốn ít chi phí hơn từ đó lựa chọn ra cách thức hiệu quả cho doanh nghiệp.

#### ***1.6.4. Chỉ số về thời gian***

Chỉ số thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi nhân sự chính thức ký hợp đồng lao động. Đây là thời gian của toàn bộ quy trình tuyển dụng. Thông thường đối với lực lượng lao động cần được bổ sung thường xuyên thì công ty đã xây dựng kế hoạch thời gian từ trước và chỉ số này khá cố định. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp công ty cần bổ sung lao động đột ngột thì đây là chỉ số rất được lưu tâm, nhất là trong điều kiện thị trường lao động có sự cạnh tranh gay gắt.

Chỉ số này lớn hay nhỏ là hiệu quả? Vấn đề này cần được xem xét và đối chiếu với tình hình thực tế và kế hoạch tuyển dụng của công ty. Việc mất quá nhiều thời gian cho tuyển dụng có thể gây tốn nhiều chi phí hơn và có thể không đáp ứng được tính cấp thiết của nguồn nhân lực. Nhưng nếu chỉ số này quá nhỏ

sẽ dễ dẫn tới việc tuyển dụng không đúng người, vội vàng dẫn tới chất lượng nguồn lao động không như mong muốn.

Hiện nay vẫn chưa có một tiêu chuẩn nào được coi là chuẩn mực để đánh giá các chỉ số về hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Bởi vậy việc phân tích và đánh giá các chỉ số này sẽ dựa trên kế hoạch thực tế của công ty, đặc điểm trung của ngành và việc so sánh đối chiếu số liệu của công ty qua các năm.

### **1.7. Trình tự phân tích về công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp**

Dựa trên những dữ liệu công ty cung cấp và bản thân mình khi thực tập tại công ty thu thập được, em xin tiến hành phân tích theo trình tự sau:

➤ Nhận xét về kết quả tuyển dụng của công ty trong ba năm trở lại đây từ năm 2020-2022

➤ Phân tích và đánh giá về công tác tuyển dụng

- Thông qua các nguồn tuyển dụng

- Từ bên trong

- Từ bên ngoài

- Đánh giá thông qua quy trình tuyển dụng thực tế của công ty gồm 6 bước

- Định dạng công việc

- Thông báo tuyển dụng

- Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

- Phỏng vấn

- Thử việc và ra quyết định

- Hòa nhập vào môi trường làm việc

➤ Đánh giá nhận xét chung về công tác tuyển dụng

- Tính toán 2 chỉ số về hiệu quả tuyển dụng

- Chỉ ra ưu điểm trong hoạt động tuyển dụng của công ty

- Những nhược điểm trong hoạt động tuyển dụng của công ty

➤ Những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng của công ty

Đây chính là cơ sở để đưa ra các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả cho công ty trong hoạt động tuyển dụng.

## CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TNHH HỢP TÁC KINH TẾ ĐẠI VIỆT

### 2.1. Giới thiệu khái quát về công ty

#### 2.1.1. Thông tin chung

##### CÔNG TY TNHH HỢP TÁC KINH TẾ ĐẠI VIỆT

Tên quốc tế: DAI VIET ECONOMY COOPERATION LIMITED  
COMPANY.

Tên viết tắt: DAI VIET EC CO., LTD

Mã số thuế: 0201913899

Địa chỉ: Số 37/164 Chùa Hàng, Phường Hồ Nam, Quận Lê Chân, Thành phố  
Hải Phòng, Việt Nam.

Người đại diện: Cao Thị Yên

Ngày hoạt động: 24-11-2018

Quản lý bởi: Chi cục Thuế khu vực Lê Chân - Dương Kinh

Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn.

#### 2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp

Ngành nghề kinh doanh chính: **bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác  
trong xây dựng....**

Chức năng: Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt, hoạt động kinh  
doanh trong lĩnh vực bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng.

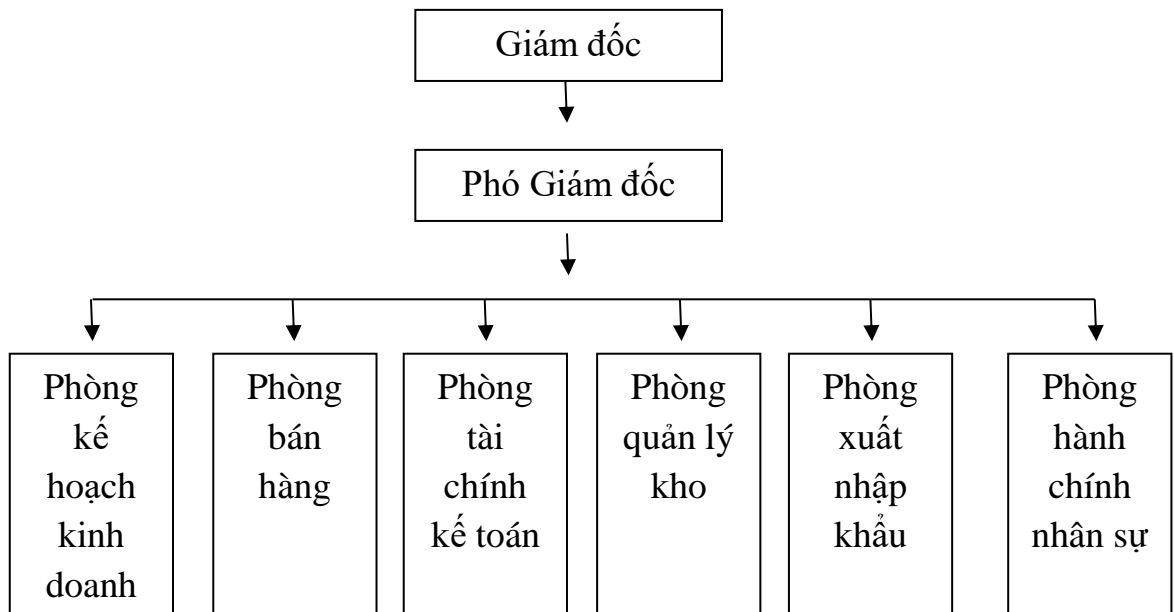
#### 2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh của công ty

**Ngành nghề kinh doanh của công ty**

Mã	Ngành
4620	Bán buôn nông, lâm sản nguyên liệu (trừ gỗ, tre, nứa) và động vật sống (Không bao gồm động vật hoang dã, quý hiếm)
4632	Bán buôn thực phẩm Chi tiết: Bán buôn rau, quả, cà phê, chè
4652	Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông Chi tiết: Bán buôn đồ điện tử

Mã	Ngành
4659	<p>Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác</p> <p>Chi tiết: Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khai khoáng, xây dựng; Bán buôn máy móc, thiết bị điện, vật liệu điện (máy phát điện, động cơ điện, dây điện và thiết bị khác dùng trong mạch điện); Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy văn phòng (trừ máy vi tính và thiết bị ngoại vi); Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy dệt, may, da giày; Bán buôn thiết bị thủy lực, máy nén khí, máy cơ khí, thiết bị phòng cháy chữa cháy, thiết bị bảo hộ lao động</p>
4662	<p>Bán buôn kim loại và quặng kim loại</p> <p>Chi tiết: Bán buôn sắt, thép, đồng, chì, nhôm, kẽm; Bán buôn quặng kim loại</p>
4663	<p>Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng</p> <p>Chi tiết: Bán buôn tre, nứa, gỗ cây và gỗ chế biến, gỗ ván lạng; Bán buôn xi măng; Bán buôn gạch xây, ngói, đá (bao gồm đá khối, đá xẻ), cát, sỏi; Bán buôn sơn, vécni; Bán buôn gạch ốp lát và thiết bị vệ sinh</p>
4669	<p>Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu</p> <p>Chi tiết: Bán buôn phế liệu, phế thải kim loại, phi kim loại; Bán buôn chất dẻo dạng nguyên sinh; Bán buôn cao su; Bán buôn sản phẩm nhựa công nghệ, nhựa phế liệu; Bán buôn phân bón các loại</p>
4932	<p>Vận tải hành khách đường bộ khác</p> <p>Chi tiết: Vận tải hành khách bằng xe khách nội tỉnh, liên tỉnh; Vận tải hành khách bằng ô tô theo tuyến cố định và theo hợp đồng</p>
4933	<p>Vận tải hàng hóa bằng đường bộ</p>
5012	<p>Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương</p>
5022	<p>Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa</p>
8299	<p>Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu</p> <p>Chi tiết: Dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa</p>

#### 2.1.4. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty



Sơ đồ 1: Sơ đồ bộ máy tổ chức

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt)

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo mô hình Trực tuyến – chức năng. Ở mô hình này, người lãnh đạo cao nhất của Công ty được sự giúp đỡ của những người đứng đầu chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo (Giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp.

Giữa lãnh đạo và các bộ phận phòng ban trong Công ty có mối liên hệ chức năng, hỗ trợ lẫn nhau. Bộ máy tổ chức của Công ty bao gồm:

**\* Giám đốc Công ty:**

- Người đứng đầu công ty là giám đốc, giám đốc là người điều hành cao nhất của công ty, chỉ đạo mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của toàn công ty, từ việc xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện đến việc kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh và lựa chọn các phương án và huy động các nguồn lực để tổ chức thực hiện. Giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt động quản lý và các cán bộ do giám đốc ký bổ nhiệm. Giám đốc là đại diện cao nhất về pháp nhân cho công ty, là người đại diện chủ sở hữu, chủ tài khoản và chịu trách nhiệm toàn bộ trước Nhà nước và toàn bộ công ty.

+ Tuyển dụng chiến lược phát triển và kế hoạch tuyển dụng hàng năm của công ty

+ Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với các chức danh quản lý công ty

+ Báo cáo cho các cơ quan Nhà Nước có thẩm quyền về kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Chịu sự kiểm tra giám sát của các cơ quan Nhà Nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ theo qui định.

+ Giám đốc Công ty là người có quyền điều hành cao nhất trong Công ty chịu trách nhiệm trước công ty và pháp luật về mọi hoạt động của công ty.

**\* Phó giám đốc Công ty:**

+ Phó giám đốc Công ty do Giám đốc công ty đề xuất, quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng và kỷ luật, Phó giám đốc công ty là người giúp việc của Giám đốc Công ty, điều hành theo sự phân công hoặc ủy quyền của Giám đốc Công ty và chịu trách nhiệm trước Giám đốc Công ty và pháp luật về nhiệm vụ được phân công.

+ Tham mưu về việc quyết định thực hiện các công việc trong lĩnh vực phụ trách chuyên môn.

+ Tư vấn quản lý dự án, tư vấn đấu thầu, tư vấn kỹ thuật tuyển dụng, tư vấn giám sát chất lượng quy trình tuyển dụng.

+ Thẩm tra hồ sơ tuyển dụng, thẩm tra dự toán. Kiểm định chất lượng quy trình tuyển dụng.

+ Theo dõi thực hiện và báo cáo các hợp đồng kinh tế được ký kết.

+ Lập dự toán quy trình, lập hồ sơ dự thầu, báo giá tuyển dụng, hợp đồng kinh tế.

+ Thực hiện giám sát quy trình tuyển dụng & quản lý kỹ thuật các quy trình tuyển dụng của công ty.

+ Thống kê & báo cáo tình hình thực hiện hợp đồng kinh tế.

+ Cung cấp các yếu tố kỹ thuật, các thông số kỹ thuật lắp đặt thiết bị vật tư, đảm bảo chất lượng từng công tác xây lắp, từng hạng mục quy trình.

**\* Phòng kế hoạch kinh doanh**

Là phòng tham mưu cho giám đốc và phó giám đốc, trực tiếp chỉ đạo toàn diện các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó phòng kế hoạch kinh doanh có nhiệm vụ đề ra các kế hoạch kinh doanh về nhập khẩu hàng hóa, xúc tiến thương mại cho từng quý của công ty.

**\* Phòng bán hàng**

Là phòng ban thực hiện hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch do công ty đề ra và trực tiếp giao tiếp khách hàng.

Tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực tiêu thụ sản phẩm của công ty và phát triển thị phần, lập hợp đồng tiêu thụ sản phẩm, giải quyết kịp thời những khiếu nại của khách hàng.

**\* Phòng tài chính kế toán**

Phòng tài chính kế toán tham mưu cho lãnh đạo Công ty thực hiện quyền quản lý và sử dụng vốn qua hệ thống báo cáo kế toán và sổ sách kế toán.

Tổ chức, theo dõi chặt chẽ chính xác vốn và nguồn vốn của công ty, theo dõi công nợ và thường xuyên đôn đốc để thanh toán công nợ.

Bên cạnh đó, phòng tài chính kế toán đưa ra các kế hoạch tài chính ngắn hạn và dài hạn trong công ty.

**\* Phòng quản lý kho**

Phòng ban này chịu trách nhiệm kiểm tra, hướng dẫn, thống kê số lượng hàng tồn kho trong quý. Ngoài ra, phòng quản lý kho còn tổ chức thực hiện công tác báo cáo thường xuyên định kỳ hoặc đột xuất các vấn đề liên quan đến hàng tồn kho.

**\* Phòng xuất nhập khẩu**

Là phòng thực hiện các vấn đề về xuất nhập khẩu các mặt hàng. Phòng ban này chịu mọi trách nhiệm từ nhận hợp đồng và thực hiện các quy trình xuất hoặc nhập khẩu cho công ty.

**\* Phòng hành chính nhân sự**

Tổ chức tuyển dụng nhân viên theo đúng nhu cầu của công ty và tuân theo các quy định của pháp luật.



Thực hiện công tác tổng hợp, hành chính, văn thư, lưu trữ. Tiếp nhận, phân loại văn bản đi và đến, tham mưu cho ban giám đốc xử lý các văn bản hành chính nhanh chóng, kịp thời.

Quản lý con dấu, chữ ký theo quy định. Cấp giấy công tác, giấy giới thiệu, sao lục các văn bản do công ty ban hành và văn bản của cấp trên theo quy định của ban giám đốc.

Quản lý theo dõi tài sản, phương tiện văn phòng, tổ chức các hoạt động chung của toàn công ty.

=>Nhận xét: Các phòng ban trong công ty được xây dựng một cách hợp lý. Các phòng ban giúp xây dựng dự thảo nội quy, quy chế quản lý lao động, quản lý văn thư, lưu trữ. Tuy cơ cấu tổ chức công ty chia ra nhiều phòng ban nhưng các phòng ban lại có mối liên hệ mật thiết với nhau để cùng nhau thực hiện chiến lược mà công ty đã đề ra.

#### **2.1.5. Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực của Công ty cũng không mấy dồi dào, tuy nhiên xét trên phương diện chất lượng nguồn nhân lực thì hầu hết nhân viên trong Công ty đều đạt trình độ tốt nghiệp đại học, cao đẳng có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm vững chắc, được đào tạo bài bản chuyên sâu có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của Công ty. Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện qua trình độ và được thống kê qua bảng sau:

*Bảng 2: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2020 – 2022*

Đơn vị: Người

Trình độ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học	24	80	29	81	40	82
Cao đẳng	4	13	5	14	6	12
Trung cấp	2	7	2	5	3	6
Tổng	30	100	36	100	49	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt)

Qua bảng trên ta nhận thấy: Trình độ lao động Công ty chia làm 3 trình độ: Cao nhất là đại học, sau đó cao đẳng và cuối cùng là trung cấp. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất năm 2022 là 40 người chiếm 82% toàn công ty. Và lao động có trình độ cao đẳng năm 2022 là 12%. Trình độ lao động trung cấp năm 2022 là 6%. Do nhu cầu mở rộng thị trường hàng năm có thêm khách hàng nên số lượng nhân sự có xu hướng tăng. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ, trọng nhân tài để làm việc tại công ty. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Từ số liệu trên cho thấy: tỷ lệ lao động có bằng Đại học và bằng cao đẳng, trung cấp chênh nhau khá lớn. Nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một doanh nghiệp.

- Về giới tính

*Bảng 3: Cơ cấu nhân sự theo giới tính qua các năm 2020 – 2022*

Đơn vị: Người

Giới tính	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Nam	18	60%	21	58%	29	60%
Nữ	12	40%	15	42%	20	40%
Tổng	30	100%	36	100%	49	100%

*(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt)*

Theo giới tính, lao động trong Công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nam giới nhiều hơn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, lao động nam giới chênh lệch nhiều hơn lao động nữ giới nhưng không quá rõ rệt. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực buôn bán, kinh doanh nên cần lao động nam giới có sức khỏe, nhiệt tình nhưng cũng cần lao động nữ giới có sự khéo léo, tinh tế, chu đáo.

- Độ tuổi lao động

Bảng 4: Độ tuổi lao động qua các năm 2020 – 2022

Đơn vị: Người

Độ tuổi	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Dưới 25 tuổi	10	33%	11	31%	16	33%
Từ 25 đến 30 tuổi	8	27%	9	25%	12	24%
Từ 31 đến 40 tuổi	7	23%	9	25%	11	22%
Trên 40 tuổi	5	17%	7	19%	10	21%
Tổng	30	100%	36	100%	49	100%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt)

Dựa vào bảng 3 có thể thấy nhân sự tại Công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt rất trẻ nhưng vẫn có các lao động lớn tuổi giàu kinh nghiệm để dẫn dắt, hướng dẫn. Lao động của công ty là lao động trẻ cũng là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học công nghệ.

## **2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH Hợp tác kinh tế Đại Việt**

Để tuyển dụng nhân sự trong thời gian qua công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt đã sử dụng cả hai nguồn là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

### **2.2.1. Nguồn tuyển dụng bên trong của công ty**

Trong những năm vừa qua công ty luôn có chính sách ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ trong công ty. Khi lựa chọn ứng viên trong công ty vào các vị trí cần tuyển lao động thì công ty đã xác định đối tượng tùy thuộc vào vị trí đó; Đối với cán bộ lãnh đạo và quản lý cấp cao: Công ty lựa chọn nguồn là cán bộ công nhân viên trong công ty đầy đủ trình độ, năng lực và kinh nghiệm phù hợp với vị trí công việc cần tuyển. Đối với các vị trí còn lại (chuyên viên chuyên môn, lao động trực tiếp...) thì công ty lựa chọn nguồn là người lao động trong công ty tại các bộ phận khác đáp ứng được yêu cầu công việc. Vì vậy, việc xác định nguồn là hợp lý, kết quả đánh giá hoàn thành công việc tốt vì sau một quá trình làm

việc tại công ty, người lao động đã hiểu rõ về đặc điểm của công ty cũng như tích lũy các kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành công việc với hiệu quả cao nhất. Thực tế tại Công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt việc sử dụng nguồn nội bộ được thực hiện như sau:

Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác tuyển dụng được rút ngắn lại, không phải tiến hành như quy trình. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự cần phải có thì trưởng bộ phận đó tiến hành thông báo lên phòng Hành chính nhân sự cùng với bộ phận chuyên môn đề xuất trình lên công ty để xem xét, quyết định vấn đề. Khi được Giám đốc quyết định yêu cầu trưởng bộ phận, phòng ban xem xét đánh giá nhân viên của mình. Phòng Hành chính nhân sự đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty. Nếu các phòng ban, bộ phận có các ứng viên phù hợp với vị trí công việc còn trống thì nộp bản đánh giá và yêu cầu thuyên chuyển, đề bạt người lao động vào vị trí đó. Phòng Hành chính nhân sự tiếp nhận thông tin, thiết lập phiếu tiếp nhận đề bạt hoặc thuyên chuyển trình Giám đốc ký duyệt.

#### *Nhận xét:*

Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí tuyển dụng cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Tuy vậy, việc tuyển lao động như vậy sẽ không được quảng bá rộng rãi cho toàn bộ công nhân viên và sẽ không tận dụng hết năng lực của nhân viên nếu như một số nhân viên khác cũng có ước vọng và có đầy đủ năng lực để đảm đương công việc mà không được lựa chọn để đề bạt.

#### **2.2.2. Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty**

Khi nguồn bên trong không đáp ứng được nhu cầu thì công ty mới tìm kiếm nguồn bên ngoài. Nguồn này được huy động từ:

- Tuyển dụng từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp hay các trường đào tạo nghề.
- Tuyển dụng từ bạn bè, người thân của nguồn nhân lực nội bộ. Thông qua

sự giới thiệu của nhân viên trong tổ chức bạn bè hay người thân của họ có thể đang cần việc làm mà có khả năng đảm nhận được vị trí cần tuyển dụng thì có thể tham gia ứng tuyển.

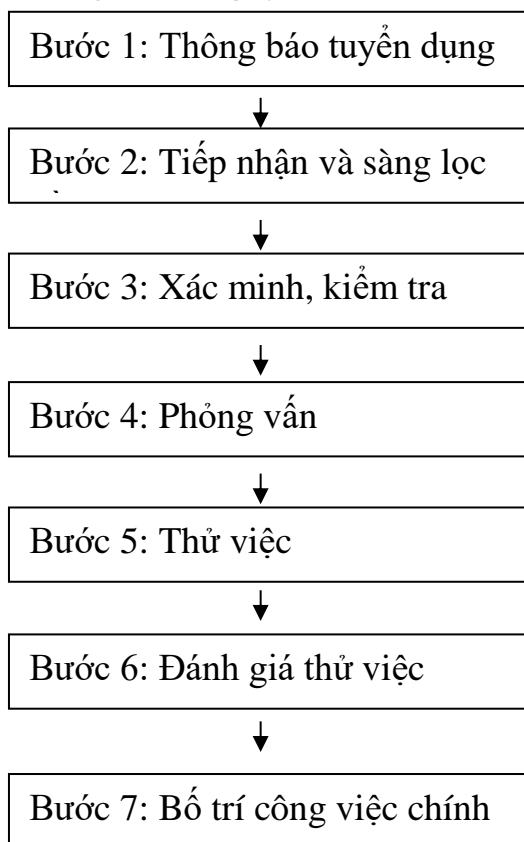
- Tuyển dụng từ nhân viên cũ, tuy nguồn nhân lực này không nhiều nhưng cũng là đối tượng có thể tuyển dụng của tổ chức. Nhân viên cũ trước đây có thể bị giảm biên chế, bỏ việc, chuyển công tác do không phù hợp với trình độ chuyên môn về một lĩnh vực nào đó nay cũng có thể tuyển vào vị trí công việc mới.

- Tuyển dụng từ khách hàng, có những khách hàng sẽ có chuyên môn, nguyện vọng làm việc. Khách hàng là người biết nhiều về công ty nên sẽ dễ ứng tuyển

- Tuyển từ nguồn khác, có thể thông qua trung tâm giới thiệu việc làm, web, mạng để quảng bá công ty đến người tìm việc.

### ***2.2.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt***

Quy trình tuyển dụng tại Công ty được thực hiện theo các bước sau:



*Sơ đồ 2: Quy trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty Đại Việt*

*(Nguồn: Dựa trên quy trình tuyển dụng thực tế của công ty)*

## **Bước 1: Thông báo tuyển dụng**

### Xác định nhu cầu tuyển dụng

Hiện nay, đa số dựa vào tình hình thực tế của công ty, các bộ phận đề xuất tuyển dụng để đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tuyển dụng thêm lao động nếu cần hoặc để thay các vị trí không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trong việc này các trưởng phòng cần làm rõ mục tiêu của việc tuyển dụng dùng để làm gì, bổ sung nhân sự hay chuẩn bị cho sự thay thế. Bộ phận Hành chính nhân sự sẽ lên kế hoạch ghi rõ số lượng, yêu cầu, thời gian tuyển dụng. Giám đốc sau khi xem xét trao đổi với các trưởng bộ phận và giao lại cho bộ phận Hành chính nhân sự triển khai các bước tiếp theo.

Nhu cầu tuyển dụng của công ty ngày càng nhiều do đang trong quá trình phát triển. Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng của công ty.

Công ty thường đăng tải thông báo tuyển dụng lên các trang web tuyển dụng như chợ tốt, vieclam24h.vn, topev.vn.... và trên các website, fanpage của công ty.

Nội dung của thông báo tuyển dụng gồm: giới thiệu về công ty, mô tả trí trí cần tuyển, điều kiện ứng tuyển, chính sách lương thưởng, phương thức nhận hồ sơ. Vì bản chất công việc khá đặc thù nên ưu tiên những người hiểu rõ sâu sắc yêu cầu và sự phù hợp. Khi biết có nhu cầu tuyển dụng, các nhân viên sẽ tiến cử những người mình quen biết và thích hợp với nhu cầu cần tuyển dụng.

## **Bước 2: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ**

Sau khi việc thông báo tuyển dụng được đăng tải, công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Việc tiếp nhận hồ sơ được tiến hành thông qua hai hình thức đó là: nộp hồ sơ trực tiếp hoặc thông qua đường bưu điện, do nhân viên phòng Hành chính nhân sự đảm nhiệm. Khi đã có đủ hồ sơ cần thiết, phòng Hành chính nhân sự tiến hành nghiên cứu, phân loại và sàng lọc sơ bộ hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí như:

*Về mặt hình thức:* Hồ sơ phải photo công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của của công ty

*Về mặt nội dung:* Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan. Đối với vị trí ứng tuyển là Công nhân, tính chất công việc giản đơn, không mang tính chất phức tạp nên yêu cầu bằng cấp là trung cấp chuyên nghiệp, trung cấp nghề hoặc cao đẳng. Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của Cơ quan Y tế có thẩm quyền.

Việc nghiên cứu, phân loại hồ sơ sẽ giúp cho công ty loại bớt được hồ sơ không đạt yêu cầu với những tiêu chuẩn đặt ra, nhờ vậy giảm bớt được chi phí và thời gian cho công tác tuyển dụng. Sau khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu nhất, phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành lập danh sách trích ngang các ứng viên và phiếu đề xuất phỏng vấn.

Thông thường chỉ cần ứng viên có đủ điều kiện tuyển dụng đều sẽ được mời phỏng vấn. Vì quan điểm của công ty rất trọng những người nhiệt tình cống hiến cho công ty, mong muốn được làm việc ở công ty.

### **Bước 3: Xác minh, kiểm tra**

Trưởng bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành xác minh tính xác thực của hồ sơ và thông tin ứng viên cung cấp. Nếu những thông tin này đều đúng thì sẽ tiến hành phỏng vấn. Phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm nhất 3 ngày trước khi phỏng vấn, trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn. Người phỏng vấn là Giám đốc, Phó Giám đốc, đại diện phòng Hành chính nhân sự, người đại diện đơn vị cần tuyển.

### **Bước 4: Phỏng vấn**

Những ứng viên được mời lên phỏng vấn sẽ được bộ phận tuyển dụng thông báo qua email và điện thoại. Thời gian, địa điểm phỏng vấn chi tiết sẽ được bố trí ở phòng khách và được mời lần lượt phỏng vấn. Hội đồng thường gồm giám đốc, 2 trưởng bộ phận liên quan trực tiếp đến công việc.

Các câu hỏi ban đầu thường sẽ là giới thiệu bản thân, sau đó là các câu hỏi như:

- Đã làm ở công ty nào cùng ngành chưa?
- Công việc đã làm, điều gì thích nhất?
- Tại sao bạn ứng tuyển vào vị trí này?
- Bạn hiểu công việc này cần làm những gì?
- Động lực thúc đẩy làm việc?
- Khả năng làm việc nhóm?
- Khó khăn khi làm việc độc lập?
- Nếu được lựa chọn mục thì bạn thực hiện công việc như thế nào?

Tại vòng phỏng vấn này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với yêu cầu công việc của công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp, khí chất của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới. Thông qua đó lãnh đạo công ty sẽ đánh giá và đồng ý để các ứng viên tiếp theo tiến hành thử việc.

#### **Bước 5: Thử việc**

Dựa vào kết quả phỏng vấn, phòng Hành chính nhân sự sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu nhận việc thông qua điện thoại. Phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành ký hợp đồng thử việc với ứng viên và đưa ra chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện, diễn ra từ 1 đến 3 tháng tùy theo công việc và được nhận mức lương thử việc của công ty.

Tại Công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt, người lao động đang trong thời gian thử việc được các cấp quản lý hướng dẫn tận tình, giao việc từ đơn giản đến phức tạp, từ dễ tới khó, tạo tâm lý thoải mái cho ứng viên khi mới bắt tay vào công việc. Đây là việc làm hiệu quả giúp ứng viên thực hiện công việc một cách tốt nhất.



## **Bước 6: Đánh giá thử việc**

Sau khi hết thời gian thử việc, phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành đánh giá thử việc. Phòng Hành chính nhân sự gửi mẫu “*Đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc*” tới bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không? Bản thân nhân viên phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, làm báo cáo viết tay với những nội dung yêu cầu như những hiểu biết về bộ máy quản lý, nội quy văn hóa công ty, những điều học được... Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Hành chính nhân sự. Nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu thì phòng Hành chính nhân sự sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động. Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc đó là: tinh thần, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức tổ chức kỷ luật... Nếu đạt, Công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng chính thức với nhân viên đó.

## **Bước 7: Bố trí công việc chính thức**

Các nhân viên chính thức sẽ được bố trí công việc cụ thể, lưu hồ sơ.

Các bộ phận tuyển dụng căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, tuyển chọn ứng viên phù hợp bổ sung vào nguồn lao động của doanh nghiệp.

*Ngoại hình:* Tùy vào vị trí mà công ty sẽ lựa chọn ứng viên có ngoại hình phù hợp, cụ thể là bộ phận tuyển dụng, kế toán, bán hàng, quản lý nhân sự phải có ngoại hình và khả năng giao tiếp tốt.

*Tính cách, thái độ:* Là yếu tố cực kỳ quan trọng và được ưu tiên hàng đầu trong các tiêu chí tuyển chọn tại công ty. Tính cách cần trung thực, hòa đồng, luôn bình tĩnh, cư xử mẫu mực...

*Trình độ học vấn:* Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng mà công ty có yêu cầu trình độ khác nhau.

*Kỹ năng mềm:* Thể hiện ở khả năng giải quyết vấn đề, tình huống và sự nhanh trí, khả năng giao tiếp

*Kinh nghiệm:* Thể hiện ở thời gian làm việc của các ứng viên dự tuyển từng làm việc ở các doanh nghiệp trước đây và kết quả đạt được. Tùy vào cấp bậc mà công ty yêu cầu kinh nghiệm nhiều hay ít.

*Kiến thức về sản phẩm:* Ứng viên tham gia tuyển dụng phải có cái nhìn tổng quan về lĩnh vực mà mình sắp làm việc, hướng phát triển ngành đó trong tương lai. Nếu ứng viên có kiến thức tốt thì mong muốn làm việc của ứng viên đó nhiều hơn và mức độ ổn định sau tuyển dụng sẽ cao hơn.

Tại công ty TNHH Hợp tác Kinh tế Đại Việt, sau quá trình thử việc ứng viên dần quen với công việc. Công ty cũng yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới bỏ việc, gây thiệt hại cho công ty. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ.

### **2.3. Đánh giá nhận xét chung về công tác tuyển dụng**

#### **2.3.1. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng của công ty**

*Bảng 5 : Chi phí và thời gian tuyển dụng nhân sự của công ty qua các năm*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2020</b>		<b>2021</b>		<b>2022</b>	
	TT	KH	TT	KH	TT	KH
Chi phí (1000/người)	110	100	140	150	180	200
Thời gian (ngày)	8	10	9	12	10	15

*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)*

*\* Nhận xét:*

*a. Về chi phí:*

Nhìn vào bảng trên cho chúng ta thấy chi phí tuyển dụng hàng năm của công ty trong ba năm trở lại đây có xu hướng giảm tuy nhiên mức độ giảm không nhiều. Năm 2021 giảm ít so với năm 2020, năm 2022 giảm nhiều so với năm 2021. Đây là một dấu hiệu đáng mừng cho công ty.

So với kế hoạch tuyển dụng nhân sự hàng năm của công ty thì chi phí tuyển dụng trong 2 năm 2021 và 2022 thấp hơn so với kế hoạch của các phòng ban đưa ra. Nhưng năm 2020 con số này lại cao hơn nguyên nhân xuất phát từ việc dự báo sai nhu cầu nguồn nhân lực và trong năm 2020 việc dự báo và lựa chọn nguồn cung nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế. Tuy nhiên điều này đã được công ty khắc phục trong những năm tiếp theo. Như vậy trên phương diện này có thể đánh giá hiệu quả trong hoạt động tuyển dụng của công ty đã dần cải

thiện được tính hiệu quả.

Nhưng so với chi phí tuyển dụng chung của ngành (con số được công ty điều tra từ 10 công ty hoạt động trong ngành tiêu biểu và có đặc điểm thị trường khá giống với công ty), thì chi phí tuyển dụng của công ty Đại Việt còn cao hơn rất nhiều. Chính vì vậy công ty cần có những điều chỉnh hợp lý để giảm mức chi phí hiện tại để nâng cao hơn hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

#### *b. Về thời gian tuyển dụng trung bình:*

- Về thời gian tuyển dụng trung bình hàng năm bằng số liệu trên cho thấy hoạt động tuyển dụng của công ty đã được rút ngắn về mặt thời gian so với kế hoạch đưa ra ban đầu, đây cũng là một lý do khiến cho chi phí của hoạt động này có phần giảm so với các năm. Có được điều này là do công ty đã biết rút ngắn thời gian cho một số hoạt động mang ý nghĩa hỗ trợ cho quá trình như thời gian chờ đợi của ứng viên, khoảng cách giữa các vòng tuyển dụng,... mặt khác cũng nhờ công ty đã có bổ sung nguồn nhân lực thêm cho công tác tuyển dụng. Một mặt nữa là thời gian tuyển dụng của công ty đã đáp ứng được yêu cầu của kế hoạch đề ra, đảm bảo về mặt thời gian cho công tác nhân sự.

- Tuy nhiên thời gian tuyển dụng của công ty còn cao so với ngành. Điều này xuất phát từ nguyên nhân là do một số vòng công ty làm còn quá rườm rà tốn thời gian. Trong thời gian tới công ty cần có những điều chỉnh hợp lý hơn để làm tăng hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

### **2.3.2. Nhận xét chung**

#### *2.3.2.1. Những ưu điểm*

Công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong thời gian qua đã đạt được những kết quả đáng mừng:

- Công tác thu hút tuyển chọn tại công ty được quản lý một cách chặt chẽ, rõ ràng và chi tiết về trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, bộ phận trong phòng vấn cũng như nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động trong công ty.

- Về quy trình tuyển dụng: Mặc dù chưa được hoàn thiện nhưng quy trình tuyển dụng của công ty khá bài bản và khoa học. Điều này giúp cho công ty chọn lọc được các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu công việc

Nhờ quá trình tuyển dụng tốt mà trong thời gian qua công ty luôn đảm bảo đầy đủ số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

- Về xác định nhu cầu tuyển dụng: công ty luôn căn cứ vào chi tiết bản mô tả công việc, xác định những công việc thừa người, thiếu người thông qua trưởng các bộ phận để xác định về số lượng, tiêu chuẩn cần tuyển. Do vậy mà công ty luôn có những quyết định nhanh chóng, kịp thời với nhu cầu thực tế, đảm bảo cho mọi hoạt động được thông suốt.

- Nguồn tuyển dụng: Nguồn tuyển dụng của công ty cũng khá đa dạng, ngoài nguồn bên trong công ty cũng đã quan tâm đến một số nguồn bên ngoài, đặc biệt có sự ưu tiên cho những người thân của nhân viên trong công ty. Điều này có nhiều ưu điểm là nhân viên mới dễ hòa nhập vào môi trường mới, cách làm việc và kinh nghiệm làm việc cũng có thể dễ dàng học hỏi được từ người thân của họ. Mặt khác, với sự đảm bảo của nhân viên cũ, thì công ty cũng có thêm niềm tin vào nhân viên mới. Nguồn tuyển dụng đa dạng cũng giúp cho công ty thu hút và lựa chọn được nhiều ứng cử viên, từ đó công ty có nhiều cơ hội để tuyển dụng nhân sự từ trong số ứng cử viên đó.

- Việc ưu tiên tuyển dụng nội bộ cũng có nhiều ưu điểm: Người lao động trong công ty sẽ càng thêm gắn bó với công ty, vì công ty luôn tạo cơ hội cho họ thăng tiến, thể hiện bản thân mình. Việc tuyển dụng cũng giảm bớt được chi phí cho công tác tuyển dụng, lao động từ nguồn nội bộ đã qua đào tạo, họ có tay nghề, có kinh nghiệm, có sự hiểu biết về công ty, nên họ sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc mới, dễ hòa nhập vào môi trường mới.

- Phỏng vấn: Để có được những nhân viên đầy đủ năng lực, đạo đức, phẩm chất phù hợp với đặc điểm của công việc, công ty đã lựa chọn phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Để quá trình này diễn ra một cách khoa học công ty đã lập ra hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền như tổng giám đốc, trưởng bộ phận yêu cầu cần tuyển dụng, trưởng bộ phận tổ chức nhân sự. Những người này có kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng nên có thể đánh giá ứng viên một cách chính xác nhất.

- Hệ thống quy chế, sổ sách được sử dụng trong tuyển dụng: Theo đúng bộ

luật lao động của Nhà nước cũng như những quy định của chính phủ về lao động, việc làm. Điều này cũng giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ hơn, chính xác hơn và tránh được những lầm lẫn không đáng có. Đồng thời hệ thống này giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ và đúng đắn hơn.

Để có thể đạt được những kết quả như trên là do các cấp lãnh đạo trong công ty đã có sự quan tâm thích đáng đến tiến trình tuyển dụng lao động. Cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy ngày càng hoàn thiện, góp phần vào việc đưa ra những quy định đúng đắn về quy chế tuyển dụng, đào tạo, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng bộ phận trong công ty, cũng như quyền hạn và trách nhiệm của người lao động. Công ty đã tạo dựng cho mình một hình ảnh và uy tín tốt đối với khách hàng, đối với các cơ quan Nhà nước. Vì thế mà công ty đã có nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm và thu hút lao động.

#### *2.3.2.2. Nhược điểm*

Bên cạnh những việc đã làm được công tác tuyển dụng nhân sự của công ty vẫn còn một số những hạn chế:

- Chính sách ưu tiên tuyển con em trong ngành có nhiều ưu điểm, nhưng cũng đem lại cho công ty trong một số trường hợp gặp nhiều khó khăn trong việc tuyển lao động có trình độ, chuyên môn nghiệp vụ, đúng ngành, đúng nghề. Công ty cũng chưa quan tâm đến nguồn lao động từ các cơ sở đào tạo.

- Tiến trình tuyển dụng nhân sự còn chưa thực sự đầy đủ, nhiều khi chỉ dừng ở khâu nghiên cứu hồ sơ, trong khi đó phương pháp trắc nghiệm – một phương pháp cho kết quả tương đối chính xác và công bằng lại chưa được công ty sử dụng.

- Công ty chưa đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, ngoài việc chú trọng đến ứng cử viên nguồn nội bộ thì nguồn bên ngoài của công ty còn rất hạn chế, như vậy là chưa hợp lý, công ty chưa thu hút được những ứng cử viên từ bên ngoài thì sẽ hạn chế trong việc tuyển dụng nhân tài vì nguồn này là nơi cung cấp các ứng cử viên có chất lượng cao như từ hệ thống các cơ sở đào tạo.

- Các căn cứ cho tuyển dụng chưa được thực hiện tốt, công ty không

thường xuyên lập các kế hoạch tuyển dụng nhân sự, trong nhiều trường hợp khi có công việc phát sinh thì mới tiến hành tuyển dụng gấp, điều này dẫn đến tình trạng bị động, làm giảm khả năng thu hút nhân viên giỏi. Như vậy công ty đã mất đi một đội ngũ nhân tài.

- Việc kiểm tra sức khỏe của các ứng cử viên đã trúng tuyển còn chưa được quan tâm đúng mức. Công ty chỉ mới căn cứ vào giấy khám sức khỏe của ứng cử viên trong hồ sơ, mà những thông tin này có khi không phản ánh đúng tình trạng sức khỏe hiện tại của ứng cử viên.

#### **2.4. Một số nhân tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng của doanh nghiệp**

- Công ty quá chú trọng vào việc đánh giá chất lượng ứng cử viên thông qua hồ sơ, mà thực tế nhiều khi hồ sơ không phản ánh hết hoặc phản ánh chưa đúng trình độ của ứng cử viên.

- Công ty chưa đổi mới công tác tuyển dụng để có thể thu được kết quả tốt nhất như trắc nghiệm chỉ số chuyên môn, trắc nghiệm thông minh, cá tính,....

- Trong một số trường hợp khi thực hiện công việc, công ty phải tuyển chọn thêm lao động ở nơi làm việc, do điều kiện thời gian nên công ty có thể phải tuyển những ứng cử viên không đủ tiêu chuẩn và từ đó sẽ dẫn đến các hậu quả như đào tạo, phát triển lại, gây lãng phí một khoản chi phí lớn.

- Các hệ thống chính sách, chế độ của công ty còn chưa hoàn thiện, thêm vào đó sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong quá trình thực hiện công việc còn chưa nhất quán, điều này cũng gây khó khăn cho công tác tuyển dụng.

- Đội ngũ lao động tuyển dụng trong công ty có tuổi đời thấp, họ còn quá trẻ, tuy đội ngũ lao động này có nhiều ưu điểm nhưng họ lại chưa có nhiều kinh nghiệm trong công việc.

## **2.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng của công ty trong năm 2022**

### **2.5.1. Tỷ số về lượng**

Trong đợt tuyển dụng đầu năm 2022 có 08 CV ứng tuyển nhưng đủ yêu cầu thì chỉ có 05 CV trong đó bao gồm:

Số CV: 1 Vào vị trí: Phòng kế toán tài chính

Số CV: 3 Vào vị trí: Bộ phận quản lý công nhân

Số CV: 1 Vào vị trí: Bộ phận hành chính

→ Số CV bao gồm: 05 ứng viên/ tổng số 08 ứng viên.

Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu (tỷ số về chất).

Và chỉ có 05 ứng viên đủ yêu cầu để ký hợp đồng của công ty.

$$\text{Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu} = \frac{\text{Số ứng viên ký hợp đồng chính thức}}{\text{Tổng số ứng viên}}$$

Tổng số ứng viên: 08

Số ứng viên ký hợp đồng chính thức: 05

→ Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu: 0.625 (63%)

### **2.5.2. Chỉ số về chi phí**

$$\text{Chỉ số về chi phí tuyển dụng} = \frac{\text{Tổng chi phí trong qua trình tuyển dụng}}{\text{Số hợp đồng ký chính thức}}$$

Tổng chi phí trong qua trình tuyển dụng: 750.000 (đồng)

Số hợp đồng ký chính thức: 05 (hợp đồng)

→ Chỉ số về chi phí tuyển dụng = 150.000 (đồng)/người

## **CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY TNHH HỢP TÁC KINH TẾ ĐẠI VIỆT**

### **3.1. Phương hướng và kế hoạch phát triển công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt trong thời gian tới.**

#### **3.1.1. Phương hướng phát triển trong thời gian tới**

Trong những năm qua công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt đã gặt hái nhiều thành công trong hoạt động kinh doanh. Trải qua nhiều năm hoạt động công ty đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Là một công ty có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, trình độ khoa học công nghệ có nhiều ưu thế, công ty đã và đang lớn mạnh về mọi mặt, từng bước nâng cao được đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên. Trong giai đoạn hiện nay thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đứng trước xu thế của hội nhập, các doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội nhưng cũng đồng nghĩa với thêm nhiều thử thách. Để đứng vững và phát triển các Doanh nghiệp, các doanh nghiệp phải không ngừng biến hóa làm mới mình. Nhận định được vấn đề cũng như để thích ứng với những sự thay đổi đó dựa trên kết quả kinh doanh của giai đoạn trước và tình hình thực tế trong thời gian tới Ban lãnh đạo công ty xác định: Phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm của công ty là tiếp tục phát huy tiềm năng, nhanh chóng hoàn thành và đưa dự án đầu tư chiều sâu vào công tác tuyển dụng có hiệu quả. Duy trì và phát triển các hoạt động kinh doanh đã có trong năm 2021, nhưng các hoạt động phải có tính chuyên nghiệp cao hơn, mở rộng kinh doanh xuất nhập khẩu, chủ động hội nhập kinh tế quốc tế, xây dựng công ty ngày càng lớn mạnh, có uy tín cả trong và ngoài nước, phục vụ đắc lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước.

#### ***\* Định hướng chung của công ty trong giai đoạn 2021 – 2023***

- Phát triển kinh doanh theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đảm bảo nhịp độ tăng trưởng ổn định, vững chắc, cơ cấu sản phẩm hợp lý.
- Phát huy hiệu quả của các dự án đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công ty để



nâng cao năng lực, tiếp tục từng bước đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ và hạ tầng một cách đồng bộ, có trọng điểm. Cơ bản đến năm 2023 công ty có tầm vóc là một cơ sở kinh doanh hiện đại.

- Đối với công nghệ áp dụng các tiên bộ khoa học kỹ thuật mới, tự động hóa, điện tử, tin học vào kinh doanh, nâng cao hàm lượng chất xám trong sản phẩm, hạ giá thành để nâng cao khả năng cạnh tranh, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hội nhập kinh tế.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên công ty theo tiêu chí đoàn kết, kỷ cương, cần cù, sáng tạo, văn minh, vừa phát huy được truyền thống văn hóa của tổ chức, có nền nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp vững tiến vào thế kỷ mới. Tạo nên một thương hiệu về nhân lực Đại Việt.

- Coi trọng việc đào tạo cán bộ và khuyến khích việc tự đào tạo để hoạt động sáng tạo, cải tiến, hợp lý hóa quy trình tuyển dụng trở thành việc làm thường xuyên của mọi người trong công ty. Công ty cũng có chính sách kịp thời và hoàn thiện các chính sách đó để nâng cao tinh thần sáng tạo cho người lao động.

- Đẩy mạnh việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng vào các hoạt động kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng.

- Hoàn thiện công tác tổ chức nhằm tăng cường tinh thần chủ động sáng tạo của người lao động, đồng thời tháo dỡ mọi khó khăn cản trở để người lao động được đóng góp cho công ty đồng thời tăng thu nhập cho người lao động.

**\* Các mục tiêu cụ thể:**

- Về thị trường: Trong những năm tới công ty đề ra phương hướng là mở rộng các mảng thị trường trong nước. Hiện nay thị trường của công ty chủ yếu là thị trường miền Bắc, và miền Trung, trong thời gian tới sẽ mở rộng ở các tỉnh ở miền Nam. Ngoài ra công ty cũng chú trọng đến các thị trường đầy tiềm năng khác.

Công ty không ngừng nâng cao việc mở rộng, tìm kiếm thị trường trong nước và khu vực. Duy trì và phát triển mối quan hệ bạn hàng với các đối tác trong và ngoài nước để học tập và chuyển giao công nghệ mới áp dụng vào hoạt

kinh doanh của công ty.

- *Về lao động và tiền lương*: Mục tiêu của công ty trong những năm tới là sẽ giải quyết được công ăn việc làm nhiều hơn cho người lao động theo chiến lược mở rộng quy mô kinh doanh. Ngoài ra công ty cũng chú trọng tới việc sử dụng lao động có hiệu quả thông qua việc kiểm soát lượng lao động hợp lý, tối đa hóa cơ cấu lao động, đảm bảo số lượng lao động cho các hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó là việc nâng cao thu nhập cho người lao động. Cụ thể tăng mức thu nhập bình quân một tháng của một lao động từ thu nhập bình quân của người lao động 6 tháng đầu năm 2022 đạt 6,5 triệu đồng/người/tháng, tăng 5,3% so với cùng kỳ năm 2021, và tăng 11% so với cùng kỳ năm 2020

- *Về mặt giáo dục đào tạo*: Hàng năm công tác đào tạo, phát triển nhân sự luôn được công ty quan tâm chú ý, trong thời gian tới công tác này sẽ được quan tâm hơn. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý sẽ được cử đi học các chương trình giáo dục tư tưởng chính trị, luật doanh nghiệp, nâng cao kỹ năng quản lý thông qua các chương trình đào tạo tại các cơ sở uy tín trong nước. Đối với đội ngũ công nhân viên sẽ luôn được tạo điều kiện để thể hiện tài năng, đồng thời cũng được nhắc nhở về các quy định làm việc.

### **3.1.2. Kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt trong thời gian tới**

Trong nền kinh tế thị trường đầy biến động, các doanh nghiệp nói chung và công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt nói riêng phải luôn xem xét lại chính mình, đánh giá lại những gì đã làm được và những gì chưa làm được, phân tích điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và nguy cơ mà công ty phải vượt qua. Để tồn tại và phát triển công ty phải luôn đổi mới: đổi mới về công nghệ, quy mô, mục đích hoạt động,... Để đáp ứng được các nhu cầu này, thì doanh nghiệp cần không ngừng bổ sung lực lượng lao động cả về số lượng và chất lượng. Như vậy, nhu cầu tuyển dụng nhân sự là một tất yếu khách quan và thường xuyên với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Thực hiện tốt công tác này là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Nhiệm vụ chính của công ty trong giai đoạn này là lựa chọn được những người có năng

lực, trình độ xuất sắc để tham gia vào bộ máy quản lý của công ty.

### ***\* Về chất lượng nhân sự***

Công ty xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của công ty, tiến tới công ty sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân sự để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian hòa nhập vào môi trường hoạt động của công ty.

Ngoài ra công ty cũng đề ra yêu cầu về độ tuổi đối với lao động tuyển mới. Mục tiêu của công ty là dần trẻ hóa đội ngũ lao động để khai thác thế mạnh của nhóm lao động này như sự năng động, sáng tạo, nhiệt tình, ham hiểu biết,... Trong thời gian tới để thực hiện mục tiêu này, công ty yêu cầu tuổi đời của ứng cử viên phải nhỏ hơn 35 tuổi.

## **3.2. Một số biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt**

Thực tế công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong những năm gần đây đã có bước tiến đáng kể, chất lượng tuyển dụng đã được nâng lên. Tuy nhiên để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung của kinh tế thị trường và để có thể nâng cao uy tín công ty phải quan tâm hơn nữa đến khâu quản lý nhân sự, đặc biệt là tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công việc.

Trong năm 2021 – 2022 này công ty dự tính sẽ tuyển thêm 08 lao động mới và trong những năm tiếp theo nhu cầu về lao động có thể còn cao hơn nữa. Để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

### **3.2.1. Các biện pháp chủ yếu**

#### ***3.2.1.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng***

##### **a. Lý do chọn lựa**

## ***Qua những phân tích ở trên đã cho chúng ta thấy***

Trong thời gian qua công tác tuyển dụng của công ty đã có kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty, song việc tuyển dụng mới chỉ bó hẹp trong nội bộ những người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu và một số nguồn bên ngoài, do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường khiến công ty bị bỏ lỡ nhiều cơ hội lựa chọn nhân tài. Nguồn tuyển dụng hiện nay của công ty gồm hai nguồn chính là nguồn bên trong và bên ngoài, mỗi nguồn lại có những ưu điểm và nhược điểm riêng.

### **b. Biện pháp thực hiện**

Công ty duy trì việc tuyển dụng từ 2 nguồn : bên trong và bên ngoài công ty.

#### ***\*Nguồn ứng viên từ nội bộ công ty***

Công ty rất coi trọng nguồn này và có ưu tiên đặc biệt với nguồn nội bộ nếu các ứng viên bên trong và bên ngoài có cùng trình độ. Việc chú trọng và ưu tiên nguồn này là có cơ sở bởi vì công ty đã nhận thức được những ưu điểm của việc tuyển dụng theo nguồn này. Tuy nhiên khi sử dụng những ứng viên từ nguồn này công ty cần có những biện pháp hiệu quả để khắc phục những hạn chế của nó. Việc tuyển dụng này có thể có những hạn chế sau:

*Thứ nhất*, họ đã quen với việc làm việc ở vị trí cũ, nên dễ dẫn đến tình trạng rập khuôn, máy móc, thiếu sáng tạo, cứng nhắc trong công việc ở vị trí mới. Điều này rất nguy hiểm nhất là khi công ty đang trong giai đoạn hoạt động kém hiệu quả, gây ra tình trạng trì trệ và hậu quả xấu cho công ty. Để khắc phục tình trạng này công ty cần có một đợt tập huấn kỹ lưỡng đối với các nhân viên này khi giao cho họ công việc mới.

*Thứ hai*, khi tuyển dụng nguồn nội bộ là các nhân viên được chọn thì có cơ hội thăng tiến, còn đối với những nhân viên không được tuyển sẽ có hiện tượng không phục, đố kỵ, gây mất đoàn kết nội bộ nhất là trong trường hợp họ có năng lực và khả năng như nhau, nhưng nhu cầu tuyển dụng lại có giới hạn.

Để khắc phục hạn chế này, công ty cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng, nêu rõ lý do tại sao họ không được chọn và sẽ ưu tiên họ trong những đợt tuyển

dụng tiếp theo để có có tâm lý thoải mái và yên tâm công tác. Điều này cũng khuyến khích họ phấn đấu, giúp họ có thêm động lực để họ cống hiến hết sức mình.

Để việc chuyển được chính xác, công ty phải chú trọng vào việc lưu trữ thông tin cá nhân của mỗi nhân viên trong những hồ sơ nhân sự riêng biệt. Đồng thời công ty cũng phải xây dựng hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại nhân sự. Đây là nơi cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác nhất cho mỗi lần công ty quyết định chuyển, đề bạt từ nguồn nội bộ.

- Trong hồ sơ nhân sự cần có thông tin về cá nhân: tuổi tác, sức khỏe, trình độ học vấn, chuyên môn, khả năng đặc biệt nếu có.

- Hồ sơ phát triển nhân sự bao gồm các thông tin về: mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các lớp đào tạo đã qua,...

- Hồ sơ sắp xếp lại nhân lực được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp lại nhân lực.

Trên thực tế công ty chưa thực hiện tốt việc xây dựng và thu thập đầy đủ thông tin của các loại hồ sơ nói trên. Ban lãnh đạo chỉ dựa vào công việc cần tuyển và phiếu đề xuất của nhân viên trong các bộ phận, điều này không thể tránh khỏi sự thiếu chính xác, đôi khi còn mang tính chủ quan. Vì vậy, công ty muốn khai thác hiệu quả nguồn tuyển dụng nội bộ cần phải lập đầy đủ các hồ sơ nói trên.

#### ***\* Nguồn ứng viên từ bên ngoài***

Đây là nguồn cung cấp một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho các doanh nghiệp và cũng là nguồn lực phong phú cả về chất lượng và số lượng, các doanh nghiệp cũng dễ dàng thu hút nhân sự từ nguồn này nhất.

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì thế dẫn đến sự

hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

Khi hoạt động kinh doanh của công ty được mở rộng, nhu cầu công việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng cao thì việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng bên ngoài là thực sự cần thiết. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

- *Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong công ty:* Công ty có thể vẫn lựa chọn nguồn tuyển dụng chủ yếu là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty, nhưng công ty nên phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn này bằng cách công ty có thể khuyến khích con em cán bộ công nhân viên trong công ty theo học các trường của ngành thì sẽ được hưởng những lợi ích về vật chất lẫn tinh thần. Sau đó công ty có thể thỏa thuận với ứng viên trong tương lai của mình bằng một bản hợp đồng ghi rõ công ty sẽ chấp nhận chi trả những chi phí đào tạo trong thời gian ứng viên đi học nhưng với điều kiện ứng viên phải đạt đến một trình độ nào đó, và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho công ty theo đúng những yêu cầu mà công ty đưa ra. Tuy nhiên làm theo cách này công ty phải bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn và phải mất thời gian dài mới có thể nhận được kết quả đầu tư, đây là hình thức mới và đã được một số công ty áp dụng để giành chiến thắng trong cạnh tranh nguồn nhân sự của mình. Nếu công ty có những chiến lược hoạch định cho tương lai về đội ngũ nhân sự của mình thì công ty sẽ có một đội ngũ nhân sự làm việc thực sự có hiệu quả và hết lòng trung thành với sự phát triển chung của công ty.

- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo:* Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú

trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

Trong trường hợp công ty có chiến lược lâu dài về nhân sự, để có thể thu hút được những người có năng lực, có trình độ ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường thì công ty nên thiết lập mối quan hệ mật thiết với một số cơ sở đào tạo. Công ty có thể cử chuyên viên tới các trường đưa ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến công ty thực tập. Khi công ty có nhu cầu thì các cơ sở đào tạo sẽ chọn lọc và giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao nhất để công ty chọn lựa, sau đó công ty tạo điều kiện cho họ đi quan sát, học hỏi thực tế và làm việc ngoài giờ tại công ty. Công ty có thể ra các điều kiện khuyến khích sinh viên học tập, trao học bổng cho những sinh viên có thành tích cao trong học tập và nên có một chương trình giới thiệu về công ty, đưa ra những câu hỏi để các sinh viên trả lời, nếu họ đáp ứng được các yêu cầu thì có thể nhận họ vào làm việc cho công ty.

Công việc này sẽ mang lại lợi ích cho cả sinh viên và cả với công ty. Các sinh viên thì có điều kiện tiếp xúc, cọ sát với thực tế ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Mặt khác để chứng tỏ khả năng của mình họ sẽ nỗ lực, cố gắng hết sức hoàn thành nhiệm vụ. Do vậy, khi ra trường được tuyển vào công ty họ có thể nhanh chóng hòa nhập với công việc và hết lòng làm việc để đáp lại sự tin tưởng của công ty. Đồng thời công ty có nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

- *Nhân viên cũ của công ty*: Nhiều trường hợp có những nhân viên của công ty đang có thể đứng tốt ở công ty lại rời bỏ công ty để làm cho hãng khác hoặc giải quyết việc riêng. Nhưng khi làm việc ở hãng mới họ thấy rằng công việc đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi họ muốn trở

lại nơi cũ. Thông thường thì công ty không coi trọng nguồn nhân lực này vì công ty cho rằng họ không trung thực, không đáng tin cậy, là những người “đứng núi này trông núi nọ”,... Tuy nhiên rất nhiều công ty đã khám phá ra rằng những người trở lại làm việc lại là những nhân viên làm việc tốt hơn và có tinh thần trung thực hơn là trước kia họ làm việc tại đây. Điều này cũng dễ hiểu vì họ đã tự động bỏ việc mà nay quay lại được công ty mở rộng vòng tay đón họ thì họ sẽ dồn hết tâm lực để chứng tỏ lòng mong mỏi làm việc của mình, họ cũng muốn sửa chữa những sai lầm của mình nên sẽ cống hiến hết mình vì công ty.

- *Các ứng viên tự nộp đơn xin việc:* Đây là nguồn tuyển dụng phổ biến của các doanh nghiệp, nhưng đối với công ty do chưa chú trọng nguồn này nên ứng cử viên nộp đơn xin việc còn ít. Đây có thể là những sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của các hãng khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn trống của công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, lòng đam mê công việc. Vì vậy để không bỏ sót nhân tài, công ty cần có thêm nhiều hình thức để thu hút nguồn ứng viên này nhiều hơn như tích cực quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng ( đài, báo, ti vi, internet,...)

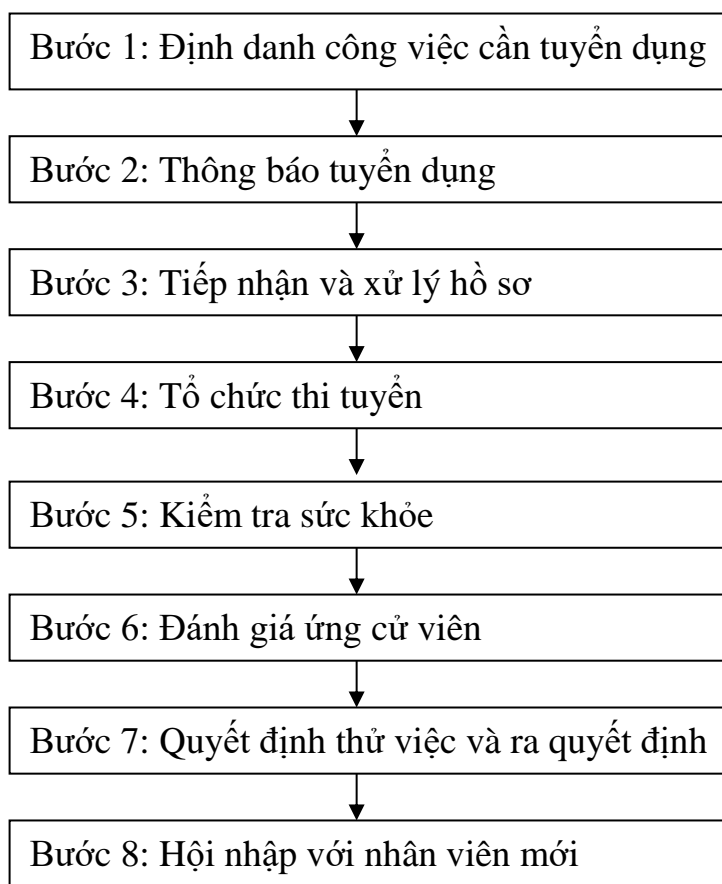
- *Các sinh viên thực tập:* Đây là một phương pháp tuyển dụng hiệu quả mà nhiều công ty đã làm (công ty Biti's, công ty cổ phần phần mềm FAST, Tập đoàn Kinh Đô....). Trong thời gian tới công ty nên đến các trường Đại học, Cao đẳng nhận các sinh viên năm cuối có nguyện vọng và kết quả học tập khá trở lên vào thực tập. Công ty sẽ cho họ làm quen với các công việc như bán hàng, marketing,... Đây như một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Thông qua quá trình thực tập của sinh viên, công ty tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những người có khả năng để tiếp tục bồi dưỡng, đào tạo và tuyển vào làm việc tại công ty. Như vậy công ty sẽ chọn được những người ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức của công ty. Họ mặc dù còn thiếu kinh nghiệm, nhưng đều là những người ham học hỏi, chịu khó, cầu tiến, muốn thể hiện mình. Bằng cách này công ty sẽ tuyển dụng được những sinh viên có năng lực thực sự mà không cần mất nhiều chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời họ sẽ luôn tận tâm, tận lực làm việc cho công ty.



### ***3.2.1.2. Đổi mới quy trình tuyển dụng***

#### ***a. Lý do lựa chọn***

Trong thời gian qua công ty TNHH Hợp Tác Kinh Tế Đại Việt đã xây dựng một quy trình tuyển dụng bao gồm 6 bước và thực hiện trình tự theo đúng 6 bước này. Tuy nhiên bên cạnh một số bước đã làm tốt vẫn còn có bước còn nhược điểm, hơn nữa quy trình tuyển dụng của công ty vẫn chưa được hoàn thiện, và do vậy mà kết quả đạt được vẫn còn một số hạn chế. Nhiều ứng viên không đủ năng lực được tuyển trong khi đó nhiều ứng viên có năng lực lại bị loại do không có mối quan hệ. Kết quả phỏng vấn phụ thuộc nhiều vào tâm lý và cảm tính của người phỏng vấn. Sức khỏe của ứng viên chưa được kiểm tra. Vì vậy để thực hiện tốt hơn nữa các bước trong quy trình tuyển dụng nhằm nâng cao công tác tuyển dụng chung của công ty em xin đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng và em xin đưa ra một quy trình tuyển dụng mới. Để có thể tìm được những ứng cử viên phù hợp nhất với công việc thì công ty nên thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình sau:



*Sơ đồ 3: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự*

### **a. Cách thực hiện**

Quy trình tuyển dụng mới gồm 8 bước, so với quy trình tuyển dụng của công ty thì nhiều hơn 1 bước, đó là bước kiểm tra sức khỏe và bước đánh giá ứng cử viên. Nhưng trong mỗi bước của quy trình tuyển dụng mới lại có những thay đổi nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự ở công ty.

#### ***Bước 1: Định danh công việc có nhu cầu tuyển dụng***

Công việc này ở công ty đã được thực hiện khá tốt, tuy nhiên vẫn còn xảy ra tình trạng công việc định danh cần tuyển dụng bị đình trệ do phòng nhân sự chưa có thời gian xác định. Để khắc phục công ty có thể tiến hành thành lập một nhóm chuyên tiến hành định danh công việc để xác định nhu cầu tuyển dụng được tiến hành một cách nhanh chóng và chính xác.

Công ty nên có kế hoạch ngân sách kết hợp với mục tiêu, phương hướng của công ty để nên kế hoạch tuyển dụng nhân sự. Quyết định có nên tuyển dụng mới hay không thì không chỉ dựa vào kế hoạch của đơn vị mà phải tính đến hiệu quả mang lại cho công ty. Công việc cần tuyển có nhu cầu trong ngắn hạn hay dài hạn, là ổn định hay không ổn định, để ban giám đốc quyết định điều chuyển nội bộ, thuê mướn lao động hay tuyển mới. Khi định danh công việc cũng cần trả lời câu hỏi “ công việc cần tuyển dụng đòi hỏi những kiến thức chuyên môn như thế nào? Chức trách và nhiệm vụ trong tổ chức? Các tiêu chuẩn của công việc mới?...”

Tại công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc một cách khoa học, mà kết quả của khâu này giúp doanh nghiệp xây dựng cho mình bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc. Thực tế thì tại công ty khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, giới tính. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người cho công việc. Trong thời gian tới ở mỗi đơn vị nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,... Còn bản tiêu

chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm,... Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng. Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn.

### ***Bước 2: Thông báo tuyển dụng***

Việc thông báo tuyển dụng được thực hiện thông qua việc niêm yết tại bảng tin của công ty cũng như tại bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Việc thông báo tìm người của công ty chưa đủ rộng để có thể thu hút nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng thì công ty nên đa dạng hóa các kênh giao dịch trên thị trường lao động, tạo điều kiện cho các giao dịch trực tiếp giữa công ty và người lao động như:

- Tập dụng những khả năng sẵn có của công ty.
- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng: đài, báo, tivi, internet.....
- Nhờ các cơ sở đào tạo thông báo về nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các học viên.
- Thông báo qua mạng internet.
- Thông báo đến các phòng ban trong nội bộ công ty.

Song công ty cũng cần chú ý để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo, công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc mà quyết định sử dụng thông báo thích hợp. Chẳng hạn nếu khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,.. hay khi tuyển dụng ứng viên vào vị trí quản lý thì công ty có thể đăng trên tivi hay qua người quen.

Công ty cần có dự tính chính xác các khoản chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, cân đối lại cơ cấu chi phí tuyển dụng, để công tác tuyển dụng được thực hiện kỹ càng, thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia đăng ký tuyển dụng.

### ***Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ***

Bước này nhằm xem xét các loại giấy tờ có đầy đủ các yêu cầu, có tin cậy không. Trong bước này thời gian thu nhận hồ sơ của công ty ngắn nên số lượng

hồ sơ mà công ty nhận được nhiều khi chưa đạt số lượng cần thiết để tổ chức thi tuyển gây ảnh hưởng đến thời gian tiến hành tuyển dụng chung. Bởi vậy công ty nên đưa ra thời gian thu nhận hồ sơ dài hơn nữa.

Trong bước nghiên cứu, sơ tuyển hồ sơ, công ty cần xem xét kỹ những hồ sơ không đạt yêu cầu, cần phải loại ngay để tiết kiệm chi phí tuyển dụng, nhưng cũng cần tránh tình trạng sơ suất để lọt những hồ sơ có chất lượng .

#### ***Bước 4: Tiến hành thi tuyển***

Việc tổ chức thi tuyển hiện nay trong công ty chủ yếu là dùng phương pháp phỏng vấn các ứng viên. Công ty nên bổ sung phương pháp trắc nghiệm trong quá trình thi tuyển. Phương pháp trắc nghiệm kết hợp với phỏng vấn sẽ giúp công ty tuyển chọn được những ứng viên nhanh nhẹn, thông minh, phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Trắc nghiệm trong thi tuyển là một phương pháp tuyển dụng được áp dụng rất phổ biến vì phương pháp này có nhiều ưu điểm:

- Tiên đoán trước được những ứng viên có thể thành công trong công việc tới mức độ nào.
- Khám phá được những khả năng hay năng lực tiềm ẩn của ứng viên mà nhiều khi ứng viên không hề biết.
- Giúp cho công ty tìm được các sắc thái đặc biệt về giới tính cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

Công ty có thể áp dụng phương pháp bút vấn trắc nghiệm, tức là yêu cầu các ứng viên trả lời các câu hỏi trong bài thi hoặc có thể áp dụng phương pháp khẩu vấn trắc nghiệm. Có nhiều hình thức trắc nghiệm khác nhau nhưng công ty nên đi sâu vào một số loại sau:

- Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát: Nhằm đánh giá được trình độ hiểu biết tổng quát của các ứng viên. Cách này rất phù hợp khi công ty cần tuyển những nhân viên cấp cao như trưởng, phó phòng, cán bộ quản lý,...

- Trắc nghiệm tâm lý: Giúp nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội, hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát hay mạnh dạn, nóng nảy,...Cách này rất cần cho quá trình tuyển dụng nhân viên đặc biệt là

nhân viên kinh doanh, marketing,...

- Trắc nghiệm về trí thông minh: Với loại trắc nghiệm này có thể suy đoán được khả năng của ứng viên về từ ngữ, óc toán học, khả năng sáng tạo, tư duy logic,...

- Trắc nghiệm về khả năng chuyên môn và năng khiếu: giúp công ty biết được những năng khiếu bẩm sinh và những khả năng do tích lũy kinh nghiệm mà có của ứng viên.

- Trắc nghiệm cá tính: Cá tính là một vấn đề hết sức quan trọng, nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ cá tính thì thực là nguy hiểm vì muốn cải tạo được cá tính bẩm sinh không phải là điều đơn giản, nhưng nếu biết được cá tính của nhân viên và hướng các yếu tố khác theo nó thì hiệu quả công việc sẽ cao hơn.

Để phương pháp trắc nghiệm được hiệu quả, đáng tin cậy, có giá trị khách quan, cần phải thiết lập những bài trắc nghiệm chuyên môn cho từng loại công việc. Công ty nên cho ứng viên tham dự các kì thi trắc nghiệm liên hệ đến công việc mà ứng viên sẽ đảm nhiệm sau này.

Sau khi các hồ sơ được xem xét sơ bộ, và ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự phỏng vấn.

Việc thi tuyển thông qua phỏng vấn ở công ty trong thời gian qua được thực hiện tương đối tốt. Song bên cạnh những mặt đã đạt được, thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế mà công ty cần xem xét và hoàn thiện để công tác phỏng vấn đạt kết quả cao nhất. Đó là công tác phỏng vấn thường được hội đồng tuyển dụng thực hiện, nhưng chưa được chuẩn bị kỹ, các câu hỏi đưa ra chưa thật toàn diện. Bên cạnh đó còn tồn tại bất đồng trong sự thống nhất các ý kiến đánh giá của các thành viên trong hội đồng tuyển dụng.

Để khắc phục nhược điểm này, công ty cần thực hiện :

- Để câu hỏi phỏng vấn mang tính toàn diện hơn, công ty cần đưa ra những câu hỏi liên quan đến nhiều lĩnh vực như khả năng giao tiếp, hòa đồng,... Những câu hỏi này phải ngắn gọn, cô đọng, dễ hiểu nhưng thông tin nhận được là nhiều nhất.

- Các thành viên của hội đồng tuyển dụng cần thống nhất với nhau cách nhìn nhận, đánh giá trước khi phỏng vấn để tránh tình trạng bất đồng ý kiến trong việc đánh giá ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn, để đánh giá ứng viên một cách toàn diện, hội đồng tuyển dụng có thể đưa ra 3 loại câu hỏi sau:

+ Câu hỏi chung: Những câu hỏi này có thể sử dụng cho việc tuyển dụng ở tất cả các vị trí, nhằm tìm hiểu động cơ, quan điểm, sở thích, gia đình, sự hòa đồng, khả năng giao tiếp,...

+ Loại câu hỏi đặc trưng cho từng công việc: tùy từng vị trí công việc cụ thể mà công ty cần chuẩn bị những câu hỏi phù hợp để xem xét, đánh giá năng lực, phẩm chất, trình độ ,...của từng ứng viên có thích hợp với công việc họ tham gia dự tuyển hay không? Các câu hỏi cần sát thực, đi thẳng vào vấn đề để các ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực của mình. Chẳng hạn các câu hỏi này có thể được xây dựng dưới những tình huống thực tế.

+ Loại câu hỏi thêm: Là những câu hỏi mà tùy vào điều kiện thực tế mà phỏng vấn viên có thể đặt ra cho các ứng viên để hiểu rõ hơn về họ. Mỗi câu phỏng vấn cần dự đoán các phương án trả lời, xác định câu nào sẽ được đánh giá là tốt, khá, trung bình, yếu, kém.

Khi thực hiện phỏng vấn cần tuân thủ các nguyên tắc sau để phỏng vấn có tính khách quan, trung thực và hiệu quả cao:

- Trả lời thẳng thắn các câu hỏi của ứng viên, không biểu thị sự khó chịu hay hài lòng khi ứng viên trả lời đúng hay sai.

- Dù nội dung phỏng vấn đã được hoạch định trước nhưng có thể linh hoạt thay đổi theo các câu trả lời của ứng viên. Và phải ghi lại các “chú ý” cần thiết về từng ứng viên để làm cơ sở chấm điểm.

- Luôn chú ý lắng nghe, tỏ ra tôn trọng các ứng viên trong một không khí tin cậy, thân mật và cởi mở, tạo ra các cơ hội cho phép ứng viên tranh luận vui vẻ, thoải mái trả lời các câu hỏi mà họ đặt ra.

- Cần giữ thái độ bình tĩnh vui vẻ, thân thiện, tránh thái độ định kiến về các ứng viên.

Chìa khóa của sự thành công trong phỏng vấn là phải tạo cho ứng viên nói một cách trung thực về bản thân họ, về các công việc quá khứ của họ. Vì vậy công ty cần bồi dưỡng để tạo ra được đội ngũ phỏng vấn viên ngày càng kinh nghiệm hơn.

### ***Bước 5: Kiểm tra sức khỏe***

Đây là công việc hết sức quan trọng và cần thiết của quá trình tuyển mà công ty hiện nay đang chưa chú trọng. Một ứng viên có đầy đủ những điều kiện về kiến thức và kinh nghiệm nhưng không đảm bảo về sức khỏe thì sẽ không thể làm được gì. Nếu ứng viên được tuyển mà không qua khâu khám sức khỏe thì trong quá trình làm việc có thể sẽ có thể phát sinh những vấn đề về sức khỏe, có thể dẫn tới nghỉ việc hay không có tinh thần làm việc. Điều này sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới công việc chung, ảnh hưởng tới tiến độ, kế hoạch thực hiện công việc của công ty. Nếu là nhân viên giữ vị trí, chức vụ quan trọng trong công ty thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn tới quá trình kinh doanh của công ty. Lúc này công ty lại phải tuyển dụng người khác thay thế vào vị trí đó và như vậy sẽ rất tốn kém chi phí cho công tác tuyển dụng.

Do vậy để đảm bảo cho công tác tuyển dụng có đủ cả trình độ, kiến thức chuyên môn và đủ sức khỏe để làm việc thì công ty nên cho khám sức khỏe trước khi có quyết định tuyển ứng viên đó vào công ty. Có như vậy kết quả tuyển dụng mới đạt được hiệu quả cao và sát thực. Công ty cần thuê bác sỹ giỏi để tổ chức kiểm tra sức khỏe cho ứng viên.

### ***Bước 6: Đánh giá các ứng cử viên***

Thông qua các bước trên hội đồng tuyển dụng tiến hành đánh giá các ứng cử viên. Sau khi thi tuyển nhà tuyển dụng có đầy đủ thông tin về từng ứng cử viên cùng với những “ cảm xúc” về họ. Để hiệu quả hoạt động tuyển dụng cao nhất cần phải khách quan so sánh, chọn lựa giữa họ và tiêu chuẩn chọn lựa. Song ngoài việc dựa vào kết quả của các bước trên công ty cũng có thể có sự ưu tiên nhất định đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Để đánh giá ứng cử viên công ty có thể tuyển dụng các tiêu thức sau bằng cách cho điểm từng tiêu thức: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm

nghề nghiệp, kỹ năng ứng xử, động cơ thúc đẩy và những nhận thức khác, những công việc và chức vụ đã đảm nhiệm. Ví dụ, đối với những vị trí quan trọng thì tiêu thức kinh nghiệm luôn được đặt lên hàng đầu sau đó mới đến các tiêu thức khác. Ngoài ra nhà tuyển dụng còn phải dùng cả trực giác của mình để cân nhắc lựa chọn ứng cử viên vì quản trị nhân sự không chỉ là một khoa học mà nó còn là một nghệ thuật.

Để có thể đạt được sự thống nhất trong việc quyết định lựa chọn công ty nên tiến hành như sau:

Mỗi phòng vấn viên đánh giá các ứng cử viên theo những tiêu chuẩn dựa trên cơ sở 5 bậc thang sau đây:

5 = Cao hơn nhiều so với mức trung bình

4 = Cao hơn mức trung bình

3 = Trung bình

2 = Dưới mức trung bình

1 = Kém

Những người phỏng vấn thống nhất ý kiến theo tất cả những tiêu chuẩn theo yêu cầu. Trong trường hợp vẫn còn ý kiến chưa thống nhất thì cần có những cuộc tìm hiểu, bổ sung theo những vấn đề còn chưa sáng tỏ. Sau đó lập một danh sách thứ tự trên cơ sở những ý kiến đánh giá thống nhất và lựa chọn ứng cử viên.

### ***Bước 7: Quyết định tuyển dụng***

Đây là bước quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Các ứng cử viên đã vượt qua được rào cản tuyển dụng, khi đó ban lãnh đạo trong công ty đã thấy họ có đầy đủ các yếu tố có thể làm việc được tại công ty. Khi có quyết định tuyển dụng tức là ứng cử viên trong thời gian thử việc đã làm tốt. Kết quả của quá trình thử việc có đánh giá của trưởng đơn vị về tác phong làm việc, về sự hòa nhập với môi trường, khả năng đáp ứng nhu cầu công việc. Khi đã có quyết định tuyển dụng công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng với người lao động. Ký hợp đồng thử việc 3 tháng hoặc lâu hơn, tùy thuộc vào trình độ và yêu cầu của công việc. Cuối giai đoạn thử thách cần kiểm tra tâm lý lần cuối cùng trước khi ra quyết



định. Mục tiêu là kiểm tra xem người được tuyển có thích nghi với chỗ làm mới hay không nhất là họ có khả năng hòa nhập với tập thể hay không. Cùng với việc kiểm tra tâm lý cần có sự tham gia của những người có kinh nghiệm về công việc mà nhân viên mới làm, từ đó ban giám đốc tham khảo ý kiến và đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức.

Sau khi thử việc công ty sẽ ký hợp đồng dài hạn với ứng cử viên. Đến lúc này thì họ thực sự là một nhân viên chính thức trong hệ thống nhân sự của công ty. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập vào môi trường của công ty được. Do vậy lúc này công ty cần có chương trình hội nhập giúp họ làm quen với môi trường làm việc mới.

### ***Bước 8: Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty***

Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào công ty. Công ty cũng đã thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên mới nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn nhiều khi có tình trạng các nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc. Do vậy trong thời gian tới công ty cần chú ý hơn bước hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình. Công ty cần theo dõi sát sao và cần xem xét, bố trí nhân viên có kinh nghiệm để bao ban, kèm cặp nhân viên mới. Những người được phân công hướng dẫn cần thực sự nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy nhân viên mới mới không bị bối ngỡ và chán nản trong môi trường làm việc mới và hiệu quả công việc được đảm bảo.

Trên đây là quy trình tuyển dụng mới em xin đưa ra để công ty tham khảo. Thực hiện đầy đủ tất cả các bước trong quy trình này khiến công ty mất nhiều thời gian và kinh phí cho việc tuyển dụng nhưng đồng thời nó đảm bảo mang lại cho công ty một đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu về chất lượng trình độ và năng lực làm việc giúp công ty tuyển được đúng người cho công việc.

### **3.2.2. Kết quả thu được**

Tạo ra sự công bằng cho tất cả các ứng viên tham gia tuyển dụng. Tăng uy

tín của công ty trên thị trường tuyển dụng.

Nhờ việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng công ty sẽ có cơ hội tuyển chọn được những lao động có trình độ và năng lực phù hợp hơn, đáp ứng được những yêu cầu mới trong những giai đoạn phát triển tiếp theo.

Tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, động lực phấn đấu cho tất cả nhân viên trong công ty. Làm hạn chế việc chia bè phái trong nội bộ công ty.

## KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quan trọng trong hoạt động quản trị nhân lực. Đặc biệt là khi nguồn nhân lực có tính chất quyết định đến sự phát triển của một doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực là một trong những khâu cơ bản của Quản trị nhân lực, nhằm cung cấp đầu vào cho quá trình này. Có thể khẳng định, Quản trị nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp cho doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trên thương trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Vì vậy, để quản trị nhân lực phát huy hiệu quả vai trò của mình cần có sự gắn kết giữa các mắt xích, các hoạt động với nhau. Do vậy, trong quá trình tuyển dụng nếu như không có những chính sách, tiêu chí rõ ràng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Sau quá trình tìm hiểu, nghiên cứu kết hợp với kiến thức đã được tích lũy trên ghế nhà trường, cùng với sự hướng dẫn tận tình của Giảng viên Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, em đã nêu lên 2 giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại công ty đó là:

- Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.
- Đổi mới quy trình tuyển dụng.

Vì còn hạn chế về thời gian cũng như trình độ và kiến thức của bản thân, nội dung khóa luận thực tập tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu và PGS. TS. Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Dương Thị Kim Chung (2007), “Quy trình tuyển dụng nhân viên”, *Tuyển dụng đúng người*, NXB Trẻ, Hà Nội
3. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên) (2007), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
6. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
7. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), Giáo trình *Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội.
8. Lê Cẩm Hà, *Luận văn một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực khu vực nhà nước*, Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2010.
9. Phạm Đức Thành (1998), Giáo trình *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. Phạm Đức Thành (2006), Giáo trình *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Nguyễn Hữu Thân (2003), Giáo trình *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.