

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 Thị Thu Thảo**

**HẢI PHÒNG – 2023**

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

---

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN  
CHỌN NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH HẮNG KIỂM  
TOÁN VÀ TƯ VẤN IPA**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY  
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Vũ Thị Thu Thảo  
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Tình**

**HẢI PHÒNG – 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 Thị Thu Thảo

Mã SV: 1912402015

Lớp : QT2301N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại công ty TNHH

Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự
- Phân tích thực trạng công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA
- Đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA

## 2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.
- Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh
- Số lượng hồ sơ ứng viên thu được
- Số lượng ứng viên qua vòng tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ
- Số lượng ứng viên tham gia phỏng vấn
- Số lượng ứng viên vượt qua bài kiểm tra
- Số lượng ứng viên đậu phỏng vấn

## 3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA

Địa chỉ: Số Manhattan 05-04, khu đô thị Vinhomes Imperia, Phường Thượng Lý,  
Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

**Họ và tên** : Nguyễn Thị Tình  
**Học hàm, học vị** : Thạc sĩ  
**Cơ quan công tác** : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng  
**Nội dung hướng dẫn:**

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày ..... tháng ..... năm 2022  
Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày ..... tháng ..... năm 2023

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN  
*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN  
*Giảng viên hướng dẫn*

Vũ Thị Thu Thảo

Nguyễn Thị Tình

*Hải Phòng, ngày tháng năm 2023*  
**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

---

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: *ThS. Nguyễn Thị Tình*

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: *Vũ Thị Thu Thảo. Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh*

Đề tài tốt nghiệp: *Hoàn thiện công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA*

Nội dung hướng dẫn: *Hoàn thiện công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA*

**1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp**

.....  
.....  
.....

**2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)**

.....  
.....  
.....  
.....

**3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp**

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....*  
**Giảng viên hướng dẫn**

# MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC</b> .....	i
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	ii
<b>DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ</b> .....	iii
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài. ....	1
2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Nội dung của khóa luận.....	3
<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC</b> .....	4
1.1. Tổng quan tuyển mộ nhân lực.....	4
1.1.1. Khái niệm nhân lực .....	4
1.1.2. Khái niệm về tuyển mộ nhân lực .....	4
1.1.3. Vai trò của tuyển mộ nhân lực .....	5
1.1.4. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ.....	6
1.1.5. Quá trình tuyển mộ nhân lực.....	11
1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ nhân lực .....	14
1.2. Tổng quan về tuyển chọn nhân lực .....	16
1.2.1. Khái niệm về tuyển chọn nhân lực.....	16
1.2.2. Mục đích và vai trò của tuyển chọn .....	16
1.2.3. Quá trình tuyển chọn nhân lực .....	17
1.2.4. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn nhân lực .....	22
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN TẠI CÔNG TY TNHH HĂNG KIỂM TOÁN VÀ TƯ VẤN IPA</b> .....	23
2.1. Giới thiệu về công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA .....	23
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	23
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty .....	24
2.1.3. Các loại hình dịch vụ và thị trường hoạt động.....	24
2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty .....	26
2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh .....	28
2.2. Thực trạng công tác chuẩn bị tuyển dụng nhân sự tại IPA .....	31
2.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	31

2.2.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	32
2.2.3. Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng .....	33
2.3. Thực trạng về công tác tuyển mộ nhân sự tại IPA.....	33
2.3.1. Thông báo tuyển mộ.....	33
2.3.2. Tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên .....	34
2.4. Thực trạng về công tác tuyển chọn .....	39
2.4.1. Phần mềm hỗ trợ công tác tuyển chọn của IPA.....	39
2.4.2. Quy trình tuyển chọn.....	41
2.5. Đánh giá chung công tác tuyển mộ và tuyển chọn tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA. ....	48
2.5.1. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển mộ và tuyển chọn .....	48
2.5.2. Những ưu điểm công tác tuyển mộ và tuyển chọn .....	49
2.5.3. Những nhược điểm công tác tuyển mộ và tuyển chọn .....	50
<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN TẠI IPA .....</b>	<b>52</b>
3.1. Mục tiêu chiến lược về phát triển đội ngũ nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA. ....	52
3.1.1. Định hướng chung của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA. .....	52
3.1.2. Phương hướng, chỉ tiêu tuyển dụng nhân lực của công ty.....	53
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển mộ tại IPA.....	54
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc, mô tả công việc.....	55
3.2.2. Đẩy mạnh truyền thông, quảng cáo tuyển dụng .....	57
3.2.3. Xây dựng nội dung thông báo tuyển mộ hấp dẫn và chi tiết hơn .....	58
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển chọn tại IPA .....	59
3.3.1. Thẩm tra thông tin do ứng viên cung cấp .....	60
3.3.2. Thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe .....	61
3.3.3. Xây dựng bản mẫu kết quả phỏng vấn tuyển chọn.....	62
3.4. Một số giải pháp khác .....	64
3.4.1. Nâng cao năng lực đội ngũ tuyển dụng trong tuyển chọn nhân sự.....	64
3.4.2. Thực hiện công tác đánh giá sau tuyển dụng .....	65
3.4.3. Hoàn thiện công tác hội nhập nhân viên mới.....	67
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>69</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>70</b>



## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến ban lãnh đạo cùng các phòng ban, các anh chị trong Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA – đơn vị đã tiếp nhận và nhiệt tình tạo mọi điều kiện thuận lợi cho em tiếp cận thực tế, đặc biệt là phòng hành chính, vì đã tận tình bảo ban, đào tạo, chia sẻ và sẵn lòng cung cấp cho em những thông tin cần thiết để hoàn thành báo cáo.

Em xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng cùng toàn thể các thầy cô giáo công tác trong trường đã tận tình truyền đạt những kiến thức quý báu, giúp đỡ em trong quá trình học tập. Đặc biệt, em xin cảm ơn giảng viên Ths. Nguyễn Thị Tình, người đã tận tình hướng dẫn em hoàn thành bài báo cáo này.

Báo cáo thực tập này sẽ vẫn còn nhiều hạn chế vì kiến thức của sinh viên còn hạn hẹp nên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được góp ý từ phía thầy cô và các bạn để sinh viên có thể rút kinh nghiệm và hoàn thành tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

## DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

<b>BẢNG, SƠ ĐỒ</b>	<b>NỘI DUNG</b>	<b>TRANG</b>
<b>BẢNG</b>		
Bảng 2.1	Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA	28
Bảng 2.2	Số lượng hồ sơ ứng viên thu được	34
Bảng 2.3	Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp tuyển dụng từ sự giới thiệu của nhân viên công ty	37
Bảng 2.4	Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp quảng cáo	37
Bảng 2.5	Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp thực tập sinh	39
Bảng 2.6	Số lượng ứng viên qua vòng tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ	43
Bảng 2.7	Số lượng ứng viên vượt qua bài kiểm tra	44
Bảng 2.8	Số lượng ứng viên tham gia phỏng vấn	45
Bảng 2.9	Số lượng ứng viên đậu phỏng vấn	46
Bảng 2.10	Tỷ lệ sàng lọc ứng viên giai đoạn 2020-2022 tại IPA	48
Bảng 2.11	So sánh nhu cầu và kết quả tuyển dụng giai đoạn 2020-2022	49
Bảng 3.1	Chỉ tiêu tuyển dụng giai đoạn 2023-2025 của IPA	54
<b>SƠ ĐỒ</b>		
Sơ đồ 1.1	Quá trình tuyển mộ	11
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức của Công ty	26

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài.**

Việt Nam đang trên con đường hội nhập với nền kinh tế toàn cầu, điều này đặt ra nhiều cơ hội và thách thức cho các Doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này, để có thể đứng vững và phát triển các doanh nghiệp cần phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của bất cứ một xã hội hay một tổ chức nào. Trong doanh nghiệp, nguồn lực này là chủ thể của các hoạt động và do đó mang tính chất quyết định tới hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Một doanh nghiệp phát triển phồn thịnh sẽ là một doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực phù hợp, đáp ứng cả về kỹ năng chuyên môn cũng như kỹ năng mềm. Làm thế nào để xây dựng được một đội ngũ cán bộ công nhân viên có chất lượng, giải pháp nào để tuyển dụng, thu hút cũng như giữ chân được nhân tài gắn bó với công ty, hạn chế tình trạng chảy máu chất xám... là những câu hỏi mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng luôn quan tâm tìm câu trả lời thỏa đáng nhất. Để xây dựng được đội ngũ nhân viên chất lượng thì không chỉ làm tốt khâu đào tạo, bố trí sắp xếp, đãi ngộ mà còn phải thực hiện tốt ngay từ khâu đầu vào đó là tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực. Công tác này có vai trò vô cùng quan trọng, có tính quyết định đến số lượng và chất lượng nhân lực của doanh nghiệp. Công tác tuyển mộ và tuyển chọn chính là "đầu vào", là nền tảng nhằm chiêu mộ được những nhân sự có trình độ phù hợp với yêu cầu công việc. Chính vì thế, khi làm tốt công này sẽ cung cấp một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, tốt về chất lượng cho doanh nghiệp. Ngoài ra, nó còn giúp doanh nghiệp bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý, giảm những chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại mà còn làm tăng năng suất lao động và tránh được những thiệt hại, rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Đó là yếu tố then chốt đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động và phát triển.

Hiện nay, tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA chưa có công trình nghiên cứu nào về tuyển dụng nhân lực. Nhận rõ tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA nói riêng, học viên đã chọn đề tài “Hoàn thiện công tác tuyển mộ và tuyển chọn

nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA" làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

## **2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.**

- **Mục đích nghiên cứu:**

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực tại Công ty.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

- Phân tích, đánh giá thực tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình tuyển dụng tại Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và nâng cao hiệu quả công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA trong thời gian tới

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

- **Đối tượng nghiên cứu:** Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

Về nội dung: Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty.

Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự từ năm 2020 đến năm 2022.

Về không gian: Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA

## **4. Phương pháp nghiên cứu.**

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Phương pháp phân tích lý thuyết là phương pháp nghiên cứu các văn bản, tài liệu lý luận khác nhau về một chủ đề, bằng

cách phân tích chúng thành từng bộ phận, từng mặt để hiểu chúng một cách toàn diện. Nó còn nhằm phát hiện ra những xu hướng, những trường phái nghiên cứu của từng tác giả, từ đó lựa chọn những thông tin quan trọng phục vụ cho đề tài nghiên cứu của mình. Phương pháp tổng hợp lý là phương pháp liên kết, sắp xếp các dữ liệu, thông tin lý thuyết đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về chủ đề nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê: Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê để thu thập và xử lý số liệu. Thu thập tài liệu, số liệu sơ cấp và thứ cấp bao gồm: số lượng hồ sơ thu được, số lượng lao động qua sàng lọc,... của Công ty trong giai đoạn 2020-2022 từ đó đánh giá quy trình tuyển dụng của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA .... Thông qua những tài liệu, số liệu này để đánh giá những yếu điểm trong quy trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực của Công ty. Tài liệu, số liệu thứ cấp từ: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA trong giai đoạn 2020-2022 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn nghiên cứu.

- Phương pháp so sánh: So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự. Phương pháp so sánh được sử dụng trong phân tích công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA bao gồm nhiều nội dung khác nhau: so sánh kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giữa các năm, so sánh nhu cầu và kết quả tuyển dụng...

## **5. Nội dung của khóa luận.**

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo và kết luận, nội dung cơ bản của khóa luận tốt nghiệp gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển mộ và tuyển chọn tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển mộ và tuyển chọn tại IPA.

# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

## 1.1. Tổng quan tuyển mộ nhân lực

### 1.1.1. Khái niệm nhân lực

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008): “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người đó hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động”.

Một nghiên cứu khác của Vũ Thùy Dương (2010) cho rằng “Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp), tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp”.

Ngoài ra, trong nghiên cứu của mình, Lê Thanh Hà (2009) cũng đưa ra khái niệm về nhân lực, cụ thể: “Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người 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 (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của thể lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê”.

### 1.1.2. Khái niệm về tuyển mộ nhân lực

Amstrong (2009) cho rằng “Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút những người mà tổ chức cần.” Một quan điểm khác của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007) thì “Tuyển mộ nhân lực 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 nhằm có được một lực lượng ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng”.

Ngoài ra, còn nhiều định nghĩa được các học giả sử dụng trong các nghiên cứu về tuyển mộ nhân lực, tiêu biểu là: Barber (1998), “Tuyển mộ nhân lực bao gồm những hoạt động được tổ chức thực hiện với mục đích chính là xác định và thu hút nhân viên tiềm năng”.

Taylor & Collins (2000) định nghĩa “Tuyển mộ là tập hợp các hoạt động do tổ chức thực hiện với mục đích chính là xác định một nhóm ứng viên mong muốn, thu

hút họ vào hàng ngũ nhân viên của mình và giữ chân họ ít nhất trong thời gian ngắn hạn”.

Các định nghĩa trên đều có điểm chung là nhấn mạnh nỗ lực của tổ chức trong việc xác định, thu hút và ảnh hưởng đến sự lựa chọn công việc của những ứng viên có năng lực (Mayson & Barrett, 2006). Để phù hợp với hướng tiếp cận của nghiên cứu này, tác giả sử dụng định nghĩa của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007).

Theo đó, tuyển mộ là quá trình đầu tiên của tuyển dụng nhân lực cho tổ chức. Để đảm bảo chất lượng của tuyển mộ, nhà tuyển dụng cần hiểu rõ nhu cầu công việc cần phải làm và thông qua các bản chiến lược, kế hoạch nhân lực, mô tả công việc và tiêu chuẩn, yêu cầu đối với chức danh tuyển dụng.

### ***1.1.3. Vai trò của tuyển mộ nhân lực***

Dưới góc nhìn của Viorel Lefter (2012), tuyển mộ nhân lực trong tổ chức được coi là chìa khóa yếu tố quản lý nguồn nhân lực như phương thức bảo đảm tổ chức lao động chủ yếu. Mục đích chính của tuyển mộ là thu hút đủ số lượng ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc, nhà tuyển dụng có thể chọn người tốt nhất cho một công việc cụ thể.

Tuyển mộ nhân lực tài nguyên là quá trình tìm kiếm, theo dõi, xác định và thu hút tiềm năng ứng cử viên để được chọn ứng viên có thể, cuối cùng, các đặc điểm chuyên môn cần thiết hoặc phù hợp nhất vị trí tuyển dụng hiện tại và tương lai. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tuyển chọn. vì trong thực tế có người lao động rất phù hợp với vị trí cần tuyển nhưng lại không có thông tin tuyển mộ nên họ không có cơ hội nộp đơn xin việc và không được tuyển chọn. Không những vậy, nếu trong quá trình tuyển mộ, số lượng lao động nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn nhu cầu tuyển chọn thì chắc chắn chất lượng của quá trình tuyển dụng sẽ không được cao.

Công tác tuyển mộ còn 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.

#### ***1.1.4. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ***

##### ***1.1.4.1. Nguồn bên trong và các phương pháp tiếp cận***

###### ***a. Nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức***

Nguồn ứng viên từ nội bộ doanh nghiệp là những người đang làm việc cho doanh nghiệp đó bao gồm những người đang làm việc trong doanh nghiệp được nhắm tới làm các vị trí công việc mà tổ chức có nhu cầu tuyển.

Mỗi khi có một vị trí trống trong doanh nghiệp, nhà quản trị sẽ ra quyết định tuyển dụng, và lựa chọn đầu tiên chính là từ nội bộ doanh nghiệp đó. Những cá nhân có những đặc điểm phù hợp với vị trí tuyển dụng và có mong muốn ứng tuyển, sẽ được ban lãnh đạo xem xét, cân nhắc và tuyển dụng. Việc lựa chọn nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp như vậy sẽ có một số ưu điểm nhất định hỗ trợ cho nhà quản trị, nhưng đồng thời cũng đem lại không ít nhược điểm cần phải giải quyết.

###### ***b. Phương pháp thu hút nguồn bên trong***

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ: Đưa ra bản thông báo về các vị trí công việc có nhu cầu tuyển thêm và được gửi tới tất cả các nhân viên của tổ chức đó. Bản thông báo bao gồm các chức danh công việc cần tuyển, số lượng cần tuyển và các yêu cầu về trình độ đối với người cần tuyển.

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Đây là cách tiếp cận không chính thức thông qua sự giới thiệu, đề cử của người cán bộ và nhân viên trong tổ chức để phát hiện ra các ứng viên có trình độ và năng lực phù hợp với công việc trống. Với phương pháp này, tổ chức có thể tìm được những người phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng và cụ thể.

- Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong “Danh mục kỹ năng” mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm hệ thống quản trị nhân sự. Trong bản này thường lưu trữ các thông tin về cá nhân trong doanh nghiệp về các yếu tố như: trình độ hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá



trình làm việc đã trải qua, phẩm chất nhân viên. Khi có vị trí cần tuyển, cán bộ tuyển dụng sẽ căn cứ vào danh mục này để lựa chọn ra những người phù hợp.

- **Ưu điểm:**

Hình thức tuyển dụng từ nguồn ứng viên bên trong doanh nghiệp là một trong những ưu tiên hàng đầu do có những ưu điểm so với các nguồn tuyển dụng khác như sau:

Thứ nhất, nhân viên của doanh nghiệp đã trải qua những thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc trong công việc, sự trung thực đối với lãnh đạo cũng như các đồng nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao và hạn chế tối đa bỏ việc.

Thứ hai, nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã có thời gian làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp khi còn ở vị trí cũ. Do đó, họ sẽ mau chóng thích nghi được với các điều kiện mà công việc ở vị trí mới đưa ra, cũng như đủ năng lực để tìm ra các phương pháp, cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ ba, hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên, kích thích khả năng sáng tạo, làm việc tích cực, và tạo ra hiệu suất cao hơn. Ngoài ra, tuyển từ bên trong nội bộ giúp giảm chi phí tuyển dụng cũng như chi phí cho công tác đào tạo nhân viên sautuyển dụng. Chi phí phải bỏ ra sẽ thấp hơn nhiều so với hình thức tuyển dụng từ các nguồn khác.

- **Nhược điểm:**

Bên cạnh những ưu điểm trên, nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp cũng có những hạn chế, nhược điểm nhất định như sau:

Thứ nhất, đối với các doanh nghiệp, tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, việc tuyển mộ từ bên trong nội bộ gây ra vấn đề không nâng cao hay thay đổi được chất lượng lao động. Việc tuyển mộ từ bên trong chỉ đơn thuần là thay đổi vị trí của các nhân viên đối với công việc của họ. Điều này không đảm bảo được chất lượng nguồn nhân lực sẽ tăng cao so với các hình thức tuyển dụng từ các nguồn khác. Có thể hiệu suất công việc được gia tăng nếu những ứng viên đó là người phù hợp với vị trí mới,

nhưng chất lượng lao động muốn được đổi mới hay gia tăng, các ứng viên đó cần được đào tạo, cần được tiếp xúc với những chương trình nhằm nâng cao năng lực của họ. Từ đó, chất lượng nguồn nhân lực mới được thay đổi.

Thứ hai, có thể trong quá trình tuyển mộ, các ứng viên sẽ cố gắng hoàn thiện và nâng cao hiệu suất làm việc hơn đối với công việc hiện tại của họ nhằm gây sự chú ý và đề cao bản thân đối với nhà tuyển dụng. Nhưng sẽ rất nguy hiểm nếu như một nhân viên được tuyển và họ cho rằng không cần cố gắng như trước kia nữa vì đã được ngồi vào vị trí mới. Họ rất có thể sẽ trở nên lười biếng, không chịu cố gắng, hoặc do đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, người đó sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc cũ, thiếu đi sự sáng tạo, không mang lại bầu không khí thi đua mới. Điều này sẽ càng nguy hiểm hơn nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

Thứ ba, khi một ứng viên được tuyển vào vị trí mới, những ứng viên khác sẽ rất dễ nảy sinh tâm lý không phục lãnh đạo bởi họ không được tuyển chọn, họ cho rằng lãnh đạo đã thiên vị, hoặc lãnh đạo không coi trọng năng lực của họ. Những ứng viên này được gọi là những “ứng viên không thành công”. Hệ quả của sự tiêu cực khi không được chọn sẽ gây ra tâm lý ức chế, những nhân viên đó có khả năng sẽ bất hòa với lãnh đạo, không hợp tác trong công việc. Không những với lãnh đạo mà còn dễ gây ra xáo động giữa các nhân viên, từ đó hình thành nên bè phái trong tổ chức, gây mất đoàn kết nội bộ, dẫn đến không tập trung vào làm việc, làm giảm năng suất lao động của doanh nghiệp.

#### ***1.1.4.2. Nguồn bên ngoài và các phương pháp tiếp cận***

##### ***a. Nguồn tuyển mộ bên ngoài***

Nguồn tuyển mộ bên ngoài tổ chức được sử dụng khi nội bộ doanh nghiệp không thể cung cấp ứng cử viên phù hợp cho một công việc cụ thể. Nguồn tuyển mộ bên ngoài gồm những người lao động hiện đang không làm việc tại doanh nghiệp, người lao động đã có kinh nghiệm hoặc chưa có kinh nghiệm, người lao động đang có việc làm hoặc thất nghiệp. Những nguồn nhân sự trên là những nguồn có khả năng cung cấp một lượng lớn ứng viên cho vị trí tuyển dụng, hơn rất nhiều so với nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp. Không những thế, nguồn tuyển dụng bên

ngoài doanh nghiệp là nguồn được đảm bảo về vấn đề thay đổi chất lượng lao động trong tổ chức. Tuy nhiên, nguồn tuyển dụng này cũng có những ưu điểm và nhược điểm mà nhà quản trị hay nhà tuyển dụng cần phải cân nhắc và nắm bắt để có những chính sách tuyển dụng phù hợp.

### ***b. Phương pháp thu hút nguồn bên ngoài***

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong tổ chức: thông báo cho nhân viên về nhu cầu tuyển mộ, họ sẽ giới thiệu anh chị em, người quen, hoặc những người đáp ứng được các yêu cầu.

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng: đài truyền hình, đài phát thanh, báo và tạp chí, các website chính thức của tổ chức hoặc website tuyển dụng...

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đối với các doanh nghiệp không có bộ phận chuyên trách về nhân lực thì đây là phương pháp phổ biến, mang lại hiệu quả khả quan. Các trung tâm thường liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các cơ quan quản lý lao động tại địa phương và trung ương.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

#### **• Ưu điểm:**

Thứ nhất, số lượng những ứng viên từ nguồn tuyển dụng bên ngoài thường là rất lớn, rất đa dạng. Doanh nghiệp có thể có được nhiều sự lựa chọn hơn đối với vị trí tuyển dụng. Bên cạnh đó, chất lượng từ nguồn tuyển mới từ bên ngoài cũng rất đa dạng và phong phú tương tự như số lượng, điều này giúp cho các doanh nghiệp lớn có cơ hội thay đổi hoặc làm mới chất lượng lao động của tổ chức mình, giải quyết được hạn chế còn tồn đọng khi tuyển dụng từ nguồn bên trong doanh nghiệp.

Thứ hai, đối với những sinh viên, học viên được đào tạo bài bản, họ đã được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống từ các môi trường đào tạo. Giúp doanh nghiệp giảm bớt được khối lượng công việc trong công tác đào tạo sau tuyển dụng. Những cá nhân này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức, doanh nghiệp. Họ sẽ đề đạt những chiến lược mới, chính sách mới hoặc đơn giản là cách thực hiện

công việc mới từ những chương trình đào tạo họ đã trải qua, cho nhà lãnh đạo, từ đó nhà lãnh đạo có thể cân nhắc áp dụng hay không áp dụng nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, năng lực nhân viên, hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh.

Thứ ba, việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp cũng mang lại những ưu điểm không chỉ là cho doanh nghiệp tuyển dụng mà còn cả cho ứng viên được tuyển dụng. Vị trí tuyển dụng đem đến cho ứng viên một môi trường làm việc mới, một công việc mới, tạo cho ứng viên đó các cơ hội để phát triển bản thân, nâng cao khả năng sáng tạo, tinh thần làm việc, trau dồi năng lực và kinh nghiệm. Từ đó, người ứng viên sẽ làm việc tốt hơn, hoàn thành tốt công việc được giao, hướng đến hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- **Nhược điểm:**

Thứ nhất, việc tuyển dụng từ nguồn nhân lực bên ngoài, trước hết sẽ khiến cho tổ chức tốn chi phí và thời gian để đào tạo nhân viên mới cũng như hướng dẫn họ làm quen với công việc được tuyển dụng. Nhất là đối với các nguồn tuyển dụng từ sinh viên, học viên chưa có kinh nghiệm thực tế hoặc những người chưa qua đào tạo bài bản, hệ thống.

Thứ hai, trong trường hợp nếu doanh nghiệp thường xuyên tuyển dụng từ bên ngoài, thì điều đó rất dễ gây tâm lý thất vọng cho những người đang làm việc trong doanh nghiệp bởi họ dễ nảy sinh ý nghĩ về việc không có cơ hội thăng tiến, đồng thời sẽ phát sinh ra nhiều vấn đề phức tạp khác khi những người trong nội bộ không thể tập trung vào công việc, ảnh hưởng đến quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Thứ ba, việc tuyển dụng những ứng viên đã từng có thời gian làm việc ở tổ chức của các đối thủ cạnh tranh rất dễ gây ra xung đột giữa các doanh nghiệp với nhau. Bởi các doanh nghiệp đều tồn tại những bí mật kinh doanh, những nhân viên được tuyển dụng đó có thể sẽ tự ý tiết lộ hoặc bị ép tiết lộ những bí mật đó, làm ảnh hưởng đến sự cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp trên thị trường, cũng như làm ảnh hưởng đến quá trình lao động sản xuất của các doanh nghiệp có liên quan đến sự việc.

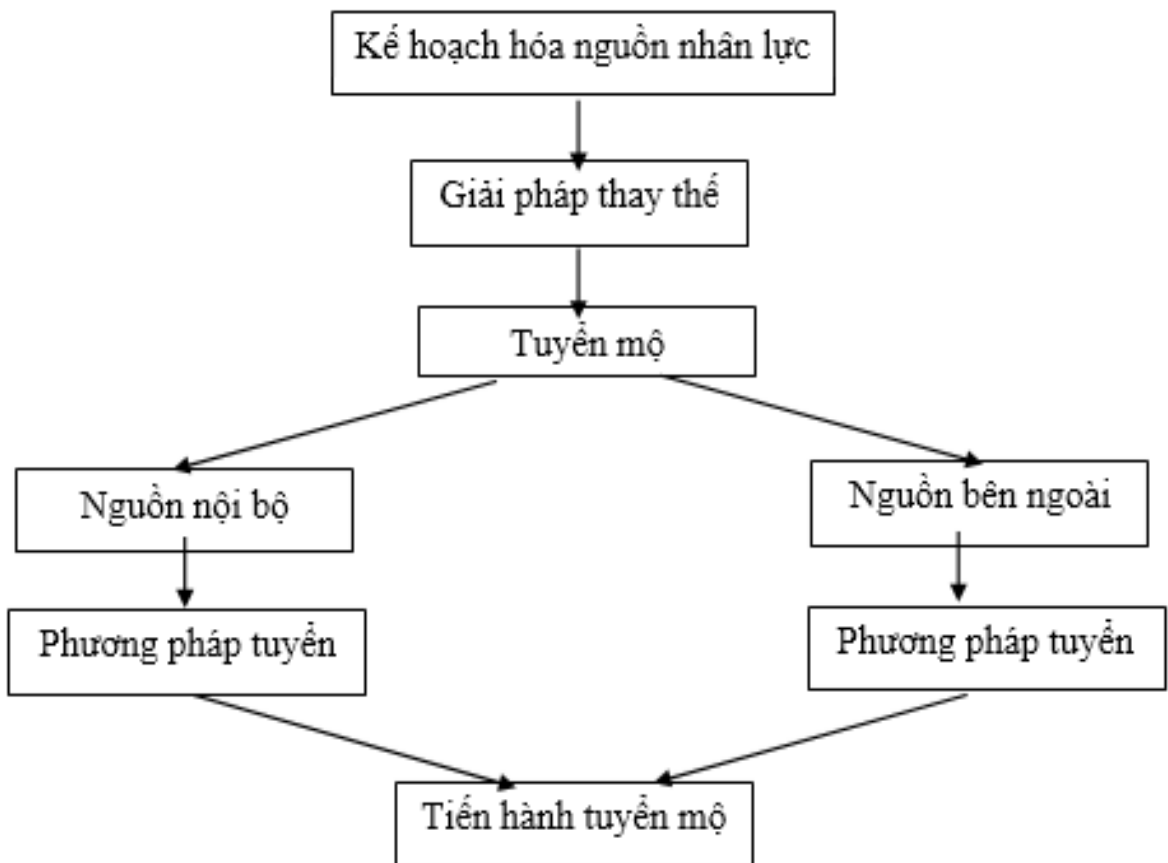
Tóm lại: Nhà quản trị có nhiều nguồn nhân sự để tuyển dụng, từ bên trong doanh nghiệp hoặc từ bên ngoài doanh nghiệp. Cần phải cân nhắc kỹ lưỡng những

ưu điểm và nhược điểm của các nguồn để có thể đưa ra được những chính sách tuyển dụng phù hợp, quản trị được rủi ro trong công tác tuyển dụng, tránh những lãng phí về nhân lực, vật lực không đáng có.

#### 1.1.5. Quá trình tuyển mộ nhân lực

Quy trình tuyển mộ được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 1.1. Quá trình tuyển mộ



Nguồn: Giáo trình Quản trị Nhân lực, NXB ĐH Kinh tế Quốc dân.

##### a. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Để xác định nhu cầu về nhân lực của tổ chức, các nhà quản trị phải thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Đây chính là quá trình đánh giá và xác định nhu cầu về nhân lực đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng nhu cầu đó. Dựa trên cơ sở của kế hoạch hóa nhân lực, tổ chức sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng và nội dung tuyển dụng như các vị trí tuyển, số lượng cần tuyển, yêu cầu về trình độ chuyên môn.

##### b. Các giải pháp thay thế

Quá trình tuyển mộ là một quá trình rất tốn kém về cả mặt tài chính lẫn thời gian dài để thu hút và tìm kiếm lao động. Do đó, khi tổ chức gặp khó khăn về tài

chính cho việc tuyển mộ, ta có thể dùng các biện pháp thay thế cho tuyển mộ cho nhu cầu nhân lực trước khi đưa ra quyết định tuyển mộ.

Các giải pháp ấy, một phần giải quyết tốt nhu cầu nhân lực của tổ chức, đảm bảo công việc được tiến triển đúng tiến độ trong điều kiện nhất định. Không những thế, bằng việc giảm thiểu một cách tối đa những chi phí về tài chính, chi phí về thời gian, đó chính là một giải pháp phù hợp cho công ty. Tùy theo điều kiện cụ thể của công ty để áp dụng hợp lý những giải pháp ấy. Có thể thực hiện đồng thời các giải pháp hoặc tách riêng biệt các giải pháp khác nhau.

- Hợp đồng thuê lại

Hiện nay khi gặp khó khăn về lao động không thể tuyển được thì có thể giao cho một tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại. Tuy nhiên cần phải phân tích kỹ lưỡng các mặt như chất lượng công việc chi phí và lợi ích các bên.

- Làm thêm giờ

Trong sản xuất kinh doanh, thực hiện các dịch vụ, nhiều khi các tổ chức phải hoàn thành trong một thời gian rất eo hẹp do vậy các tổ chức không thể tuyển chọn ngay được mà phải áp dụng biện pháp phổ biến là làm thêm giờ. Biện pháp này có thể làm tăng thu nhập của người lao động, cho phép tiết kiệm được chi phí tuyển thêm người và tăng khả năng sản xuất mà không cần tăng lao động. Tuy nhiên ngoài việc tuân thủ những quy định của pháp luật ra thì việc áp dụng làm thêm giờ cần phải tổ chức khoa học tránh dẫn đến tình trạng số người làm giờ hành chính giảm. Không những vậy việc lạm dụng làm thêm giờ không được tổ chức tốt dẫn đến tình trạng tranh chấp và xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động. Do đó việc bố trí hợp lý làm thêm giờ có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc.

- Nhờ giúp tạm thời

Đây là phương pháp thay thế tuyển mộ khi một công ty nhờ một công ty khác giúp đỡ thực hiện các dịch vụ trong thời gian ngắn mang tính chất tạm thời. Bên cạnh những ưu điểm của phương pháp này như các tổ chức không phải trả tiền phúc lợi, tiền đào tạo nhân viên mới, không phải lo bố trí lao động khi khan hiếm công

việc, thì nhược điểm của nó là người thuê mướn không có sự trung thành và tâm huyết. Họ sẽ ít gắn bó với công ty như những nhân viên chính thức.

- Thuê lao động từ công ty cho thuê

Hình thức này tiến bộ hơn so với nhờ giúp tạm thời bởi các đặc điểm như giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự hay các lao động được thuê có thể tham gia vào các kế hoạch lâu dài tốt hơn các công nhân nhờ giúp tạm thời. Bởi trình độ chuyên môn của các nhân viên đến từ công ty cho thuê thường đã được chuẩn bị kỹ hơn, có tính kỷ luật cao hơn. Tuy nhiên, nhà quản trị cần phải đưa ra các quy định nhằm hạn chế một số rủi ro không đáng có, đồng thời nâng cao sự gắn bó của nhân viên với công việc và hạn chế tình trạng làm thua thiệt người lao động.

### ***c. Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ***

Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ sẽ ảnh hưởng tới chất lượng ứng viên tham gia ứng tuyển. Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, công ty cần cân nhắc để lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên tuyển mộ người từ bên trong tổ chức, vị trí nào nên tìm kiếm từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với đó là phương pháp tuyển phù hợp. Điều này cần phải căn cứ vào vị trí công việc cần tuyển.

### ***d. Xác định thời gian tuyển mộ và nơi tuyển mộ***

Doanh nghiệp cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển. Khi tuyển mộ lao động phổ thông với số lượng lớn thì doanh nghiệp cần chú ý vào thị trường lao động nông thôn. Đối với các lao động cần chất lượng cao thì doanh nghiệp cần tập trung vào thị trường lao động đô thị của các ngành nghề mà doanh nghiệp đang cần tuyển; các trường cao đẳng, đại học; các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất có vốn đầu tư nước ngoài. Khi xác định nơi tuyển mộ, các doanh nghiệp cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc trong tương lai.

Khi địa điểm tuyển mộ đã được lựa chọn thì vấn đề tiếp theo của doanh nghiệp là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian trong chiến lược tuyển mộ doanh nghiệp cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài. Kế

hoạch thời gian tuyển mộ cần căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp để xây dựng tương ứng.

### ***1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ nhân lực***

#### ***1.1.6.1. Các yếu tố bên ngoài tổ chức***

- Thị trường lao động

Thị trường lao động là nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động tuyển dụng của tổ chức, doanh nghiệp. Do đó, công tác hoạch định chính sách và phương pháp tuyển dụng phụ thuộc rất nhiều vào quan hệ cung - cầu lao động. Khi cung lớn hơn cầu thì việc tuyển dụng của tổ chức thuận lợi và ngược lại. Khi đó, tổ chức không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được những ứng viên ưu tú là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp.

- Pháp luật liên quan đến tuyển mộ nhân lực

Các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển mộ nhân lực. Bộ phận tuyển dụng cần chú trọng nghiên cứu, tìm hiểu kỹ luật pháp tại quốc gia - nơi tổ chức có trụ sở và thực hiện hoạt động tuyển mộ nhân lực, giúp cho tổ chức có thể điều chỉnh các quy định, cách thức hoạt động của mình phù hợp giảm thiểu tối đa rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức.

- Đối thủ cạnh tranh

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hóa, cạnh tranh của tổ chức hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Vì vậy, hiện nay ngoài cạnh tranh giữa các tổ chức ngoài về mặt kinh doanh, còn cần triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển mộ càng gặp nhiều thách thức và phải có chiến lược rõ ràng. 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 có sức cạnh tranh kém thì sẽ gặp



khó khăn trong công tác tuyển dụng nhân tài. Do đó các doanh nghiệp cần phải đa dạng hóa các hình thức và phương pháp tuyển dụng.

#### **1.1.6.2. Các yếu tố bên trong tổ chức**

- Hình ảnh và uy tín của tổ chức

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng các công ty có tên tuổi khi đăng quảng cáo tuyển dụng thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng cao sẽ cao hơn nhiều lần so với việc quảng cáo tuyển dụng cùng một vị trí của một công ty bình thường khác.

- 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 lực 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. 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 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.

- Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp nói chung và hoạt động tuyển mộ nói riêng. Đây là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại bởi nó chính là cơ sở để đánh giá mức độ phù hợp giữa ứng viên và tổ chức. Do vậy, các yếu tố thuộc về văn hóa tổ chức của công ty cũng như sự thân thiện, hòa đồng, vui vẻ, nhiệt tình của đồng nghiệp trong công ty cũng là các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tuyển mộ, góp một phần không nhỏ đến sự lựa chọn của ứng viên khi nộp hồ sơ làm việc.

- Các chính sách quản trị nhân lực

Đây chính là những yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động. Bởi nếu doanh nghiệp có các chính sách quản trị nhân lực, các chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động được thực hiện tốt sẽ giúp cho hoạt động tuyển mộ của công ty thu hút được nhiều ứng viên tham gia.

## **1.2. Tổng quan về tuyển chọn nhân lực**

### **1.2.1. Khái niệm về tuyển chọn nhân lực**

Armstrong (2009) cho rằng tuyển chọn (Selection) là một phần của quá trình tuyển dụng liên quan đến quyết định những người nộp đơn hoặc ứng cử viên nên được bổ nhiệm vào công việc.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), 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.

Ngoài ra, một nghiên cứu khác đã định nghĩa tuyển chọn là một hoạt động của tổ chức “nhằm mục đích chọn người để hoàn thành công việc” (Roe, 1998, p5)

Như vậy có thể hiểu tuyển chọn nhân lực là quá trình lựa chọn trong các ứng viên để lấy đủ và đúng người phù hợp nhất cho các vị trí công việc còn trống nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc cũng như mục tiêu sử dụng nguồn nhân lực của tổ chức.

### **1.2.2. Mục đích và vai trò của tuyển chọn**

Mục tiêu của quá trình tuyển chọn là xác định những ứng viên có năng lực nhất cho các vị trí mở trong một công ty. Nhiều yếu tố, chẳng hạn như trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và thái độ tổng thể của ứng viên cần được xem xét để đảm bảo rằng người phù hợp được tuyển dụng cho công việc. Tuyển chọn là một khía cạnh quan trọng đối với tổ chức, tầm quan trọng của nó có thể được tóm tắt như sau:

- Việc lựa chọn và bố trí nhân viên hợp lý dẫn đến sự tăng trưởng và phát triển của công ty. Tương tự như vậy, công ty chỉ có thể làm tốt khả năng của nhân viên.

- Việc thuê nhân viên tài năng và có kỹ năng dẫn đến việc đạt được các mục tiêu của công ty một cách nhanh chóng.

- Tai nạn công nghiệp sẽ giảm mạnh về số lượng khi nhân viên kỹ thuật phù hợp được tuyển dụng vào đúng công việc.

- Khi mọi người nhận được công việc mà họ giỏi sẽ tạo ra cảm giác hài lòng với họ và do đó hiệu quả và chất lượng công việc của họ được cải thiện.

- Những người hài lòng với công việc của họ thường có tinh thần cao và có động lực để hoàn thành công việc tốt hơn.

Người ta cho rằng tuyển chọn là một trong những phần quan trọng nhất trong việc quản lý thành công nguồn nhân lực vì nhiệm vụ của quá trình tuyển chọn là tìm đúng người cho đúng công việc. Nếu không đạt được điều này, tổ chức sẽ không thể hoàn thành sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của mình. Trên thực tế, quá trình lựa chọn và sử dụng lao động bắt đầu khi một tổ chức cần lấp đầy một vị trí tuyển dụng được xác định trong các quy định về tổ chức nội bộ và hệ thống hóa.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng giúp cho các nhà tuyển dụng đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu nhập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. (Stoilkovska et al.,2015).

### ***1.2.3. Quá trình tuyển chọn nhân lực***

Quá trình này liên quan đến việc lựa chọn một ứng viên mà nhà tuyển dụng dự đoán sẽ đóng góp tối đa cho tổ chức. Lựa chọn lý tưởng nhất là tìm được sự phù hợp liền mạch giữa người nộp đơn và các tiêu chí của nhà tuyển dụng. Điều kiện thị trường lao động eo hẹp như thế nào mà các nhà tuyển dụng mong muốn đặc biệt là khi họ cố gắng tìm kiếm và những gì họ đạt được có thể ngược lại (Keep & James, 2010).

Quá trình tuyển chọn khác nhau tùy theo ngành, tổ chức và bộ phận. Các vị trí khác nhau trên cơ sở trách nhiệm và tiêu chí. Trong bài viết này, tác giả sẽ giải thích các bước chính trong quy trình lựa chọn.

- Bước 1: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Giai đoạn này bao gồm việc chọn lọc các ứng viên tiềm năng từ nhóm các ứng viên đã nộp đơn. Ủy ban sàng lọc bao gồm các trưởng nhóm khác nhau, thành viên

bộ phận, cộng sự giữa các bộ phận và điều phối viên, những người sẽ làm việc chặt chẽ với các ứng viên được chọn. Việc sàng lọc có thể bao gồm nhiều tiêu chí, bao gồm năng lực học vấn, mức độ phù hợp về mặt kinh nghiệm.... Chi tiết và yêu cầu phỏng vấn được chia sẻ với các ứng viên tiềm năng qua cuộc gọi hoặc email.

- Bước 2: Phỏng vấn sơ bộ

Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được các cá nhân không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Bởi vì, khi phỏng vấn thì ý chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm, cần thiết để thực hiện công việc như không có các kỹ năng như đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu...

- Bước 3: Kiểm tra trắc nghiệm

Một loạt các bài kiểm tra có thể được đưa ra sau khi hoàn thành thành công một cuộc phỏng vấn. Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề. Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không. Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người

am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự thành các loại sau đây :

- Trắc nghiệm thành tích: Trắc nghiệm về thành tích là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc... để đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, ...

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng: Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích: Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như : khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất điềm tĩnh, khí chất ưu tư, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, kiên trì, hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc, do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý, ước mơ, nguyện vọng của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực: Tính trung thực là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường dùng những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, tham ô, không thật thà trong công việc...

Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai của người dự tuyển. Tuy nhiên ở một mức độ nào đấy, không phải kết quả trắc nghiệm bao giờ cũng đều chính xác; giá trị của một bài thi trắc nghiệm chỉ có tính tương đối và phụ thuộc vào cách đặt câu hỏi gợi ý và phân tích câu trả lời. Tốt nhất là phối hợp các phương pháp khác (phỏng vấn, tra cứu hồ sơ,...). Nên

có bài thi trắc nghiệm soạn riêng cho từng loại nghề nghiệp, đặc biệt khi tuyển chọn công nhân, nhân viên tác nghiệp.

- **Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn**

Một cuộc phỏng vấn tốt giúp đưa ra quyết định tuyển dụng tốt hơn, vì sẽ đánh giá khách quan và so sánh tiềm năng của ứng viên. Trước đó, cần chuẩn bị cho mình và toàn bộ nhóm tuyển dụng để đảm bảo rằng các câu hỏi được đặt ra là phù hợp. Cụ thể hơn, ta nên chuẩn bị:

- Danh sách các câu hỏi liên quan đến công việc đánh giá mức độ ứng viên có thể quản lý tốt các nhiệm vụ công việc thường xuyên.

- Những câu hỏi phù hợp với văn hóa sẽ giúp chọn ra những ứng viên có nhiều khả năng phát triển trong môi trường làm việc của tổ chức.

- Khi đã chuẩn bị sẵn bộ câu hỏi phỏng vấn (và kiểm tra kỹ để đảm bảo rằng không hỏi bất cứ điều gì bất hợp pháp), có thể mời ứng viên đến văn phòng của mình - hoặc lên lịch cuộc gọi điện video nếu bạn đang tuyển dụng từ xa.

Trước ngày phỏng vấn, hãy đảm bảo rằng tất cả những người phỏng vấn đã chuẩn bị kỹ càng. Đối với các thành viên trong nhóm tuyển dụng của bạn có ít hoặc không có kinh nghiệm tuyển dụng, hãy xem xét tổ chức một cuộc phỏng vấn giả; bằng cách này, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi thực sự gặp gỡ các ứng viên.

- **Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực**

Khám sức khỏe cũng là một bước rất quan trọng trong quá trình tuyển chọn. Kiểm tra sức khỏe giúp nhà tuyển dụng biết được liệu có ứng viên tiềm năng nào đủ sức khỏe và tinh thần để thực hiện nhiệm vụ của họ trong công việc hay không. Hệ thống khám sức khỏe tốt đảm bảo tiêu chuẩn sức khỏe của người lao động cao hơn, số trường hợp nghỉ việc, tai nạn và luân chuyển nhân viên ít hơn.

- **Bước 6: Thẩm tra thông tin**

Mặc dù các cuộc phỏng vấn trực tiếp cung cấp một lượng thông tin nhất định về ứng viên, việc liên hệ với tổ chức cũ mà họ từng làm việc hoặc nơi cấp các văn bằng chứng chỉ cho phép nhà tuyển dụng thẩm tra sự chính xác của các thông tin. Bằng cách này, ta sẽ nhận được phản hồi về hiệu suất của họ từ những người mà họ

đã thực sự làm việc trước đây, chẳng hạn như quản lý cũ, đồng nghiệp cũ hoặc đối tác kinh doanh và khách hàng.

Trong quá trình kiểm tra tham chiếu, nhà tuyển dụng sẽ:

- Xác nhận những gì ứng viên đã nói với bạn (ví dụ: về thời gian làm việc và trách nhiệm công việc trước đây)
- Tìm hiểu cách ứng viên sử dụng các kỹ năng của họ trong công việc
- Khám phá những điểm yếu tiềm ẩn hoặc thiếu kinh nghiệm thực tế
- Hiểu cách ứng viên cư xử trong môi trường làm việc (ví dụ: nếu họ đúng giờ, nếu họ nhận được phản hồi tốt, v.v.)

Khi đã tính đến mọi thứ đã tổng hợp được trong quá trình tuyển chọn, từ đánh giá ứng viên đến kiểm tra lý lịch và kiểm tra tham chiếu, nhà tuyển dụng đã sẵn sàng đưa ra quyết định của mình.

- **Bước 7: Tham quan công việc**

Để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như : mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc, các điều kiện làm việc khác...Qua đó, người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều kiện không phù hợp với suy nghĩ của họ.

- **Bước 8: Thư mời nhận việc và tuyển chọn cuối cùng**

Đây là bước cuối cùng trong quá trình tuyển chọn. Sau khi ứng viên vượt qua thành công tất cả các bài kiểm tra viết, phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe, nhân viên sẽ được gửi hoặc email một thư hẹn, xác nhận việc lựa chọn của mình cho công việc. Thư mời nhận việc chứa tất cả các chi tiết của công việc như giờ làm việc, tiền lương, trợ cấp nghỉ phép, vv...Thông thường, các ứng viên nhận được một vị trí tạm thời với sự đảm bảo về tính lâu dài khi hoàn thành thời gian thử việc. Các ứng cử viên cũng có thể được yêu cầu ký một NDA (Thỏa thuận không tiết lộ) để đảm bảo việc bảo vệ dữ liệu của công ty.

#### ***1.2.4. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn nhân lực***

Tuyển chọn là một quá trình lựa chọn những cá nhân đủ tiêu chuẩn để lấp đầy các vị trí tuyển dụng trong tổ chức. Nói cách khác, tổ chức sẽ có rất ít cơ hội thành công nếu không chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết vì mục tiêu chính là thuê người giỏi nhất. Điều rất quan trọng là phải thực hiện việc tuyển chọn một cách minh bạch vì người ta coi việc đào tạo ứng viên tốt nhất cũng không thể thay thế việc tuyển chọn kém.

Sau đó, mỗi tổ chức trước đó phải xác định các nhiệm vụ, khả năng và kỹ năng của mình, nhưng cũng phải xác định các tiêu chí tuyển chọn.

Tiêu chí tuyển chọn là một đặc điểm mà ứng viên phải có để thực hiện thành công các nhiệm vụ trong công việc. Do đó, tiêu chí lựa chọn tốt thường là: khả năng, động cơ, trí thông minh, siêng năng, rủi ro thích hợp và độ tin cậy. Việc lựa chọn có thể thực hiện trong một ngày, nhưng cũng có thể kéo dài hàng tháng.

Tuy nhiên, về nguyên tắc, quá trình lựa chọn bao gồm các yếu tố sau: sự quan tâm của ứng viên đối với công việc, xem xét công việc, đơn xin việc, kiểm tra và phỏng vấn, kiểm tra tính chính xác của thông tin, phản hồi và đề nghị tuyển dụng, khám sức khỏe và triển khai và thực hiện tại nơi làm việc (Stoilkovska et al, 2015).



## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN TẠI CÔNG TY TNHH HÃNG KIỂM TOÁN VÀ TƯ VẤN IPA**

### **2.1. Giới thiệu về công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

- Tên công ty: Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA
- Tên Công ty viết bằng tiếng nước ngoài: IPA AUDITING AND CONSULTING FIRM COMPANY LIMITED
- Tên Công ty viết tắt: IPA AUDIT
- Địa chỉ trụ sở chính: Số Manhattan 05-04, khu đô thị Vinhomes Imperia, phường Thượng Lý, quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng.
- Điện thoại: 0225 3534 655
- Email: [contactipa@i-group.vn](mailto:contactipa@i-group.vn) Website: [kiemtoanipa.vn](http://kiemtoanipa.vn)

Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA là công ty trách nhiệm hữu hạn được thành lập theo Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp số 0801257751 ngày 23 tháng 08 năm 2018 và thay đổi lần 6 ngày 09 tháng 07 năm 2021 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hải Phòng cấp. Vốn Điều lệ theo Đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 6 là: 5.000.000.000 đồng (Năm tỷ đồng).

IPA đi vào hoạt động với đội ngũ nhân viên trên 20 người có nhiều năm kinh nghiệm trong việc kiểm toán, tư vấn quản lý và tư vấn thuế cho các Công ty đa quốc gia, các Công ty có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) đến từ các quốc gia như Nhật Bản, Hàn Quốc, Hà Lan... Trong suốt thời gian qua Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA đã không ngừng lớn mạnh trong việc học hỏi và tích lũy kinh nghiệm từ chính thực tiễn kiểm toán tại Việt Nam như việc tìm hiểu các chính sách của Nhà nước, các quy định của Bộ Tài Chính Việt Nam, Tổng cục thuế. Những kinh nghiệm này đã giúp công ty không ngừng phát triển từ đó công ty cũng tiến hành mở rộng đội ngũ nhân viên để đáp ứng nhu cầu tăng lên của khối công việc.

Tuy mới chỉ thành lập được vài năm nhưng Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA đã khẳng định được vị trí của mình trong nền kinh tế Việt Nam, nhất là trong lĩnh vực kiểm toán. Khách hàng của IPA hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực,

bao gồm các tập đoàn đa quốc gia, các công ty có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam (FDI), các tổ chức cho vay quốc tế, các tổ chức từ thiện, các tổ chức của chính phủ và phi chính phủ,... Công ty luôn nỗ lực cung cấp những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng dựa trên việc đi sâu vào bản chất và hiểu thấu đáo những yêu cầu cũng như hoạt động kinh doanh của khách hàng. Do đó, công ty luôn chú trọng đào tạo đội ngũ nhân viên về chuyên môn thông qua những chương trình đào tạo do công ty tổ chức.

### ***2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty***

Từ khi thành lập đến nay, bằng sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty cùng với những đóng góp của cán bộ công nhân viên, IPA đã đem đến cho khách hàng các dịch vụ chuyên ngành kiểm toán, tư vấn về các chính sách pháp luật, thủ tục kế toán, thuế, tài chính, thủ tục đầu tư, thủ tục hải quan tại Việt Nam hữu hiệu nhất, đáp ứng yêu cầu quản lý kinh tế, tài chính của khách hàng, mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất và góp phần không ngừng làm gia tăng giá trị cho khách hàng. Với kinh nghiệm làm việc chuyên sâu cùng kỹ năng hợp tác và khả năng chuyển giao phong phú, IPA luôn thấu hiểu mục tiêu, yêu cầu trong các hoạt động kinh doanh; quản lý dự án; quản lý hành chính; các yêu cầu và khó khăn của khách hàng gặp phải để giúp khách hàng giải quyết một cách tối ưu nhất.

### ***2.1.3. Các loại hình dịch vụ và thị trường hoạt động***

Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hướng vào khách hàng mọi thành phần kinh tế, các loại hình dịch vụ cung cấp đa dạng, toàn diện đảm bảo trọn gói các nhu cầu liên quan đến hoạt động kế toán, kiểm toán, tài chính của một doanh nghiệp. Điều này quyết định các loại hình dịch vụ cung cấp cũng như chiến lược tham gia thị trường của công ty.

#### ***2.1.3.1. Các loại hình dịch vụ***

IPA là một công ty kiểm toán độc lập được phép hoạt động trong lĩnh vực kiểm toán – tư vấn với lĩnh vực chủ yếu là kiểm toán báo cáo tài chính. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển đa dạng hóa nhu cầu của thị trường công ty đã cung cấp thêm nhiều dịch vụ khác với chất lượng không ngừng được cải thiện trong những năm qua nhằm mang lại sự tin tưởng, an tâm nhất cho tất cả khách hàng. Điều này cho thấy năng

lực chuyên môn cũng như tiềm năng phát triển của công ty. Việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ giúp nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường và đáp ứng được ngày càng cao nhu cầu của khách hàng từ đó góp phần tăng doanh thu và mở rộng quy mô hoạt động của công ty.

Dịch vụ kiểm toán: Đây là dịch vụ chiếm tỷ lệ doanh thu lớn nhất trong hoạt động kinh doanh của công ty. Loại hình dịch vụ này đã mang về cho công ty hàng trăm khách hàng thuộc mọi loại hình doanh nghiệp khác nhau trong nền kinh tế và hơn 70% doanh thu mỗi năm. IPA đã tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm thực tế luôn sẵn sàng nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Việc kiểm toán hàng năm sẽ được tiến hành bằng các đợt kiểm toán sơ bộ và kiểm toán kết thúc theo lịch trình đã thỏa thuận với khách hàng. Dịch vụ kiểm toán được chia thành các khối chuyên sau bao gồm kiểm toán báo cáo tài chính, kiểm toán hoạt động, kiểm toán tuân thủ, kiểm toán báo cáo quyết toán dự án hoàn thành, kiểm toán báo cáo tài chính vì mục đích thuế và công việc kiểm toán khác.

Dịch vụ kế toán: Với đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm thực tiễn tại các doanh nghiệp khác nhau, IPA đã cung cấp một dịch vụ kế toán chất lượng, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Hoạt động kế toán mà công ty cung cấp bao gồm: ghi sổ kế toán, lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế và các báo cáo theo yêu cầu của khách hàng,...

Dịch vụ tư vấn thuế và luật pháp: Quản lý thuế và đảm bảo tuân thủ luật pháp là vấn đề cốt lõi ảnh hưởng đến hoạt động tài chính của các doanh nghiệp tại Việt Nam. IPA cung cấp các giải pháp hiệu quả về thuế để đảm bảo rằng các khoản thuế mà doanh nghiệp phải nộp là nhỏ nhất cho phép. Đồng thời, IPA còn tư vấn cho các chủ đầu tư tại Việt Nam tổ chức thực hiện tuân thủ theo đúng quy định của pháp luật. Với vai trò tư vấn các doanh nghiệp tối ưu hóa nghĩa vụ thuế trong khuôn khổ pháp luật, IPA cung cấp các định vụ bao gồm: lập kế hoạch thuế thu nhập doanh nghiệp; tư vấn và lập kế hoạch thuế giá trị gia tăng; hỗ trợ quyết toán thuế; rà soát thuế;...

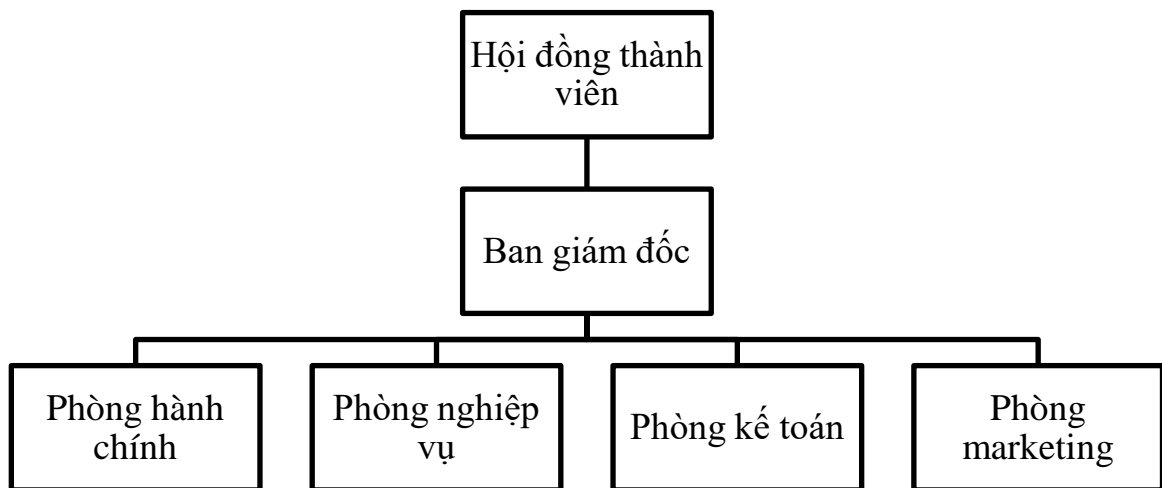
### 2.1.3.2. Thị trường hoạt động

Công ty đã phát triển được mạng lưới khách hàng thuộc nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau ở Việt Nam như sản xuất, xây dựng, giao thông, thương mại, dịch vụ, tài chính, ngân hàng,... Trong những năm qua, công ty ngày càng thu hút được một lượng khách hàng lớn trên phạm vi cả nước bởi chính uy tín và chất lượng trong những dịch vụ của mình. Số lượng khách hàng của công ty đã lên đến hơn 200 khách hàng và ngày càng có xu hướng tăng lên. Khách hàng chủ yếu của công ty là các tập đoàn có vốn đầu tư nước ngoài, các công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần hoạt động theo luật doanh nghiệp Việt Nam.

### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Cơ cấu bộ máy là một yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công trong hoạt động của công ty. Do vậy, IPA luôn chú trọng xây dựng và hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy một cách hợp lý. Tổ chức bộ máy quản lý của IPA được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty



(Nguồn: Phòng hành chính của công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA)

- Hội đồng thành viên của công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA bao gồm 3 thành viên thực hiện các chức năng hoạch định, định hướng, kiểm tra, giám sát hoạt động của công ty. Xem xét và quyết định chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hàng năm của công ty.

- Giám đốc là người điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ

của mình, do hội đồng thành viên bổ nhiệm và chịu trách nhiệm trước hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình. Giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty.

- Phòng hành chính: Xây dựng kế hoạch nhân sự và chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, tính toán ngân sách liên quan đến chi phí lao động (quỹ lương, chi phí đào tạo, BHXH, BHYT, chi phí đồng phục,...). Thực hiện các thủ tục hành chính pháp lý, soạn thảo các văn bản hành chính (lịch công tác tuần, sắp xếp lịch họp, lịch làm việc,...), và tổ chức các cuộc họp, sự kiện hàng năm của doanh nghiệp. Xây dựng quy chế và thực hiện công tác văn thư, lưu trữ, quản lý hồ sơ pháp lý của doanh nghiệp. Đảm bảo các công tác hậu cần tại doanh nghiệp như: lễ tân, tiếp khách, lập danh sách văn phòng phẩm, đồng phục, quản lý điều động xe,... Lên kế hoạch mua sắm, quản lý và hướng dẫn sử dụng các tài sản chung của doanh nghiệp.

- Phòng nghiệp vụ: Có nhiệm vụ tìm hiểu về khách hàng và triển khai các hợp đồng cung cấp dịch vụ đã được kí kết bao gồm: dịch vụ kiểm toán báo cáo tài chính, dịch vụ kế toán thuế, dịch vụ kiểm toán quyết toán dự án hoàn thành, dịch vụ lập báo cáo chuyên giá, dịch vụ tư vấn tài chính doanh nghiệp, tư vấn thuế. Chủ yếu là tiến hành thực hiện xác minh tính trung thực tính và phát hiện sai sót của các báo cáo tài chính, đưa ra kết luận về tình hình tài chính trong công ty, doanh nghiệp hay tổ chức của khách hàng.

- Phòng kế toán là phòng ban quan trọng không thể thiếu trong mỗi doanh nghiệp. Có nhiệm vụ hạch toán những khoản thu chi của doanh nghiệp như: doanh thu, vốn, công nợ, chi phí, tài sản cố định (bao gồm công cụ, nguyên vật liệu, dụng cụ,...) để luôn luôn đảm bảo cho các kế hoạch tiêu dùng đúng như kế hoạch, mục tiêu đặt ra để mang lại hiệu quả cao. Thêm vào đó, phòng kế toán còn có chức năng tham mưu cho Ban lãnh đạo trong công tác hoạch định kế toán, kiểm kê tài sản, kiểm tra và quản lý những tài liệu chứng từ kế toán của công ty.

- Phòng marketing: Nhiệm vụ đầu tiên của phòng Marketing chính là xây dựng và phát triển thương hiệu, doanh nghiệp luôn cần duy trì một hình tượng doanh nghiệp thống nhất. Hình ảnh thương hiệu phải nhất quán thì thông điệp truyền tải tới

khách hàng, từ đó nâng cao nhận thức thương hiệu và tăng thêm sự tín nhiệm với khách hàng. Phát triển, quản lý các công cụ truyền thông (website, facebook,...) và thực hiện việc truyền thông rõ ràng, nhất quán. Xác định nhu cầu thị trường, thị trường mục tiêu để xây dựng và thực hiện các chiến lược marketing cho doanh nghiệp.

### 2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA

Đơn vị tính: Đồng

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	3.018.478.253	8.287.051.804	14.987.628.573
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (3=1-2)	3.018.478.253	8.287.051.804	14.987.628.573
4	Giá vốn hàng bán	2.323.763.597	7.076.339.457	12.754.988.783
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (5=3-4)	694.714.656	1.210.712.347	2.232.639.790
6	Doanh thu hoạt động tài chính	5.125.551	2.201.047	5.329.713
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	640.676.696	919.637.878	1.532.512.887
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh { 10=5+(6-7)-(8+9)	59.163.511	293.275.516	705.456.616
9	Thu nhập khác	-	172.727	2.979.254
10	Chi phí khác	54.011	2.052.912	2.512.201
11	Lợi nhuận khác (13=11-12)	-54.011	-1.880.185	467.053
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (14=10+13)	59.109.500	291.395.331	705.923.669
13	Chi phí thuế TNDN hiện hành	11.821.900	58.689.649	141.184.734
14	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (16=14-15)	47.287.600	232.705.682	564.738.935

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA)

**Nhận xét chung:** Quan sát vào bảng báo cáo doanh thu và chi phí của Công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA từ năm 2020 đến năm 2022 ta thấy rõ được:

Doanh thu và chi phí của công ty đã có sự biến động rõ rệt. Mặc dù chi phí tăng song tốc độ tăng của doanh thu đang nhanh hơn so với tốc độ tăng của chi phí. Như vậy có thể thấy đây là tín hiệu khả quan cho thấy doanh nghiệp đang trong quá trình tăng trưởng.

**- Về doanh thu:**

*Doanh thu do bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ:* Năm 2021 đạt 8.287.051.804 đồng - tăng 5.268.573.551 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 174,54% so với năm 2020. Nguyên nhân là do công ty đã dần thiết lập được thương hiệu trên thị trường, kết hợp cùng việc mở ra nhiều dịch vụ khác, tạo nhiều sự lựa chọn cho khách hàng, vì vậy làm doanh số tăng dẫn đến doanh thu cung ứng dịch vụ gia tăng. Như vậy, tốc độ tăng trưởng doanh thu của công ty được ghi nhận có dương. Đây là một tín hiệu tốt khi nói về tình hình kinh doanh của công ty. Năm 2022 đạt 14.987.628.573 đồng - tăng 6.700.576.769 đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 80,86% so với năm 2021. Đặc biệt, 2021 được ghi nhận là năm đại dịch COVID-19 bùng phát tại nước ta, giai đoạn 2020 - 2021 được coi là giai đoạn khó khăn chung của nền kinh tế khi COVID-19 ngày càng diễn biến phức tạp và chưa được kiểm soát, các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn, ngưng trệ. Tuy vậy, IPA vẫn ghi nhận mức tăng trưởng dương nhờ vào cung cấp thêm dịch vụ kiểm toán từ xa. Đây là dấu hiệu đáng mừng trong bối cảnh nền kinh tế bấy giờ.

*Các khoản giảm trừ doanh thu:* Cả 3 năm giai đoạn 2020 – 2022 đều không phát sinh các khoản giảm trừ doanh thu. Nguyên nhân là do công ty cung ứng dịch vụ mà không kinh doanh sản phẩm nên không phải chịu các khoản như: thuế tiêu thụ đặc biệt, thuế xuất nhập khẩu, các khoản chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán, doanh thu hàng bán bị trả lại...

*Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ:* Năm 2021 đạt 8.287.051.804 đồng - tăng 5.268.573.551 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 174,54% so với năm 2020. Năm 2022 đạt 14.987.628.573 đồng - tăng 6.700.576.769 đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 80,86% so với năm 2021. Nguyên nhân là do các khoản giảm trừ doanh thu không phát sinh giai đoạn 2020 - 2022 nên doanh thu thuần chính bằng doanh thu từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ.

*Doanh thu tài chính:* Năm 2021 đạt 2.201.047 đồng, giảm 2.924.504 đồng, tương ứng tăng 57,06% so với năm 2020. Năm 2022 đạt 5.329.713 đồng, tăng 8.387.092 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 41.9% so với năm 2020. Nguyên nhân là do tiền gửi ngân hàng và các khoản cho vay của Công ty có sự thay đổi nên lãi tiền gửi và lãi từ các khoản vay cũng có sự biến động.

**- Về chi phí:**

*Giá vốn hàng bán:* Năm 2021 là 7.076.339.457 đồng, tăng 4.752.575.860 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 204,52% so với năm 2020. Năm 2022 đạt 12.754.988.783 đồng, tăng 6.700.576.769 đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 80,86% so với năm 2020. Cùng với sự tăng lên của doanh thu thu được từ các cuộc kiểm toán, chi phí phải bỏ ra trong các cuộc kiểm toán là không nhỏ, nhất là trong trường hợp khách hàng của công ty ở các tỉnh khác. Song song đó là sự tăng giá của xăng, điện,... Do vậy, chi phí mà công ty phải bỏ ra trong quá trình kiểm toán cũng vì thế mà tăng lên. Cùng với đó là các khoản chi cho nhân viên của công ty theo học các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tham dự lớp cập nhật kiến thức hàng năm nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Tuy vậy, giá vốn hàng bán đang chiếm tỷ lệ khá cao trong doanh thu điều này là dấu hiệu không tốt cho công ty vì sẽ làm giảm lợi nhuận của công ty. Vì vậy trong thời gian tới, công ty cần chú trọng hơn trong việc giảm thiểu chi phí giá vốn hàng bán.

*Chi phí quản lý doanh nghiệp:* Năm 2021 là 919.637.878 đồng, tăng 278.961.182 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 43,54% so với năm 2020. Năm 2022 đạt 1.532.512.887 đồng, tăng 612.875.009 đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 66,64% so với năm 2020. Nguyên nhân chính là do chi phí nhân viên quản lý tăng, thể hiện một phần là số lượng người lao động tăng và tiền lương là phần đảm bảo đời sống của người lao động tốt hơn.

**- Về lợi nhuận:**

*Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ:* Năm 2021 là 1.210.712.347 đồng, tăng 515.997.691 đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 74,27% so với năm 2020. Năm 2022 đạt 2.232.639.790 đồng, tăng 1.021.927.443 đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 84,41% so với năm 2020. Nguyên nhân là do tốc độ tăng doanh thu



thuần nhanh hơn tốc độ tăng của giá vốn hàng bán, nhờ vào sự xuất hiện của các hoạt động dịch vụ khác. Điều này cho thấy chính sách đa dạng hóa và nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ đã thực sự hiệu quả, đem lại doanh thu lớn.

*Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh:* Năm 2021 tăng 234.112.005 đồng so với năm 2020. Năm 2022 tăng 412.181.100 đồng so với năm 2021. Điều này là do trong năm 2021 và 2022 doanh nghiệp đã thu về doanh thu khá ổn định.

*Lợi nhuận sau thuế:* Năm 2021 lợi nhuận công ty tăng 185.418.082 đồng so với năm 2020, năm 2022 lợi nhuận công ty tăng 332.033.253 đồng so với năm 2021. Có thể thấy, công ty làm ăn có lãi và nguyên nhân chính dẫn đến sự tăng trưởng này là do số lượng hợp đồng kiểm toán qua mỗi năm đều có sự tăng lên, đồng thời là sự bắt kịp xu hướng của công ty khi phát triển thêm những dịch vụ mới cũng như dịch vụ kiểm toán từ xa vào năm đại dịch COVID-19 hoành hành.

**Tổng kết:** Như vậy, doanh thu tăng và chi phí có sự biến động mạnh song trong 3 năm 2020 đến 2022 đều ghi nhận doanh thu đang lớn hơn chi phí. Trong tình hình kinh tế còn nhiều khó khăn và thách thức như hiện nay, ngày càng có nhiều công ty kiểm toán được thành lập, việc cạnh tranh giữa các công ty kiểm toán ngày càng tăng thì việc giữ được mức lợi nhuận tăng lên qua các năm là kết quả đáng khích lệ đối với công ty. Để đạt được những điều kể trên Ban Giám đốc đã luôn cố gắng hết sức trong việc quản lý, xây dựng hình ảnh cũng như thương hiệu của công ty. Với những chính sách đặc biệt quan tâm, chăm lo đến đời sống cán bộ nhân viên, Ban Giám đốc đã nhận được sự ủng hộ, tin tưởng và thái độ kính trọng từ nhân viên. Đây là điều mà bất cứ ai khi nắm vai trò lãnh đạo cũng đều mong có được. Song song đó là sự nỗ lực hết mình trong việc tìm và “giữ chân” khách hàng cũng như ý chí phấn đấu, học hỏi, trau dồi kiến thức để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất của toàn thể cán bộ nhân viên.

## **2.2. Thực trạng công tác chuẩn bị tuyển dụng nhân sự tại IPA**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng**

Đây là công tác xác định xem để đáp ứng nhu cầu công việc thì có cần thiết phải tiến hành tuyển dụng hay không. Các căn cứ để xác định nhu cầu tuyển dụng là:

- Theo nhu cầu sản xuất tại các phòng ban trong đơn vị. Tùy thuộc vào tình hình lao động của mỗi phòng ban tại mỗi thời điểm, nếu số lao động hiện tại không đáp ứng được hết khối lượng công việc thì trưởng các phòng ban sẽ đề nghị lên Giám đốc để tuyển thêm người.

- Theo yêu cầu mở rộng sản xuất đáp ứng nhu cầu tăng trưởng ổn định. Phòng hành chính – nhân sự kết hợp với các đơn vị cân đối số lao động cần bổ sung, tổng hợp trình giám đốc phê duyệt. Công việc này thường vào cuối năm trước, khi lập kế hoạch cho năm sau, các phòng ban tùy thuộc vào khối lượng công việc dự kiến của mình mà đề xuất lên giám đốc nhu cầu nhân sự của phòng.

- Khi có lao động nghỉ hưu hoặc chấm dứt hợp đồng, phòng hành chính – nhân sự xem xét, cân đối điều chỉnh giữa các đơn vị trong Công ty. Nếu thiếu thì phòng xác định nhu cầu tuyển dụng lao động rồi trình duyệt.

- Để đáp ứng một số công tác đòi hỏi chuyên môn nghiệp vụ cao hoặc kỹ năng đặc biệt, theo yêu cầu của Giám đốc hoặc đề nghị của đơn vị liên quan.

Trưởng các bộ phận xác định nhu cầu lao động của phòng mình sau đó gửi phòng hành chính. Bộ phận hành chính sẽ tổng hợp theo từng quý, và trình lên lãnh đạo phê duyệt về nhu cầu nhân sự của các bộ phận. Ngoài ra, khi có nhu cầu lao động phát sinh đột xuất, trưởng bộ phận có thể lập tờ trình, trình lãnh đạo phê duyệt.

### **2.2.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng**

Khi Giám đốc Công ty xem xét và phê duyệt đề xuất, phòng hành chính căn cứ vào yêu cầu tuyển dụng của các phòng ban sẽ lập bản kế hoạch tuyển dụng và trình lên cho Giám đốc xét duyệt. Nếu được Giám đốc phê duyệt thì đây chính là cơ sở để tiến hành hoạt động tuyển dụng trong năm. Bản kế hoạch tuyển dụng bao gồm các thông tin sau:

- + Thông tin về nhu cầu cần tuyển: Số người cần tuyển, vị trí cần tuyển, tiêu chuẩn tuyển dụng...
- + Phân công nhân sự cho công tác tuyển dụng và phối hợp giữa các phòng ban.
- + Nguồn và phương pháp tuyển dụng
- + Dự toán chi phí tuyển dụng
- + Thời gian, địa điểm tiến hành các hoạt động trên.

Sau khi được phê duyệt bản kế hoạch thì nhóm tuyển dụng phối hợp với các phòng có liên quan tổ chức thực hiện kế hoạch đã đề ra.

### **2.2.3. Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng**

Khi có nhu cầu tuyển dụng thêm nhân sự cho phòng mình, các trưởng phòng sẽ lập phiếu yêu cầu tuyển dụng gửi đến Ban Giám đốc xét duyệt và gửi cho phòng nhân sự của công ty. Phiếu yêu cầu tuyển dụng này sẽ được phòng nhân sự lưu trữ

Phiếu yêu cầu tuyển dụng bao gồm những thông tin cụ thể, chi tiết về số lượng tuyển dụng, khu vực tuyển dụng, thời gian tuyển dụng, vị trí cần tuyển, mức lương cụ thể cho vị trí đó và lý do tuyển dụng

Sau khi phiếu tuyển dụng được Ban giám đốc xét duyệt, Trưởng phòng và Chuyên viên tuyển dụng sẽ thống nhất với nhau để đưa ra một bản mô tả công việc và xác định chân dung ứng viên chính xác nhất cho vị trí cần tuyển. Phiếu tuyển dụng này sẽ được gửi File mềm qua email đến Ban giám đốc và nhóm tuyển dụng sau đó sẽ in bản cứng để lưu trữ sau này.

Ưu điểm của phiếu yêu cầu tuyển dụng sẽ giúp hình dung rõ ràng về công việc, vị trí đang cần tuyển, tuy nhiên việc lập phiếu yêu cầu tuyển dụng này chưa được làm tốt tại IPA. Với những vị trí có nhiều yêu cầu chuyên môn như kiểm toán viên công ty đã mất 3 tháng để tuyển do nhóm tuyển dụng chưa thực sự hiểu về yêu cầu của vị trí này từ Trưởng phòng dẫn đến bản mô tả công việc chưa sát với chân dung ứng viên cần tìm. Điều này dẫn đến việc tốn thời gian và chi phí cho việc tuyển dụng.

## **2.3. Thực trạng về công tác tuyển mộ nhân sự tại IPA**

### **2.3.1. Thông báo tuyển mộ**

Để thu hút người xin việc Công ty thường đăng thông báo tuyển dụng với đầy đủ các thông tin liên quan đến vị trí công việc cần tuyển. Nội dung thông báo khác nhau tùy theo đối tượng cần tuyển dụng, nhưng thường phải đảm bảo các thông tin chủ yếu như: Giới thiệu khái quát về công ty, vị trí cần tuyển dụng, số lượng tuyển, mô tả công việc, yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển, khái quát về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc, yêu cầu hồ sơ, thời gian và địa điểm thu nhận hồ

sơ. Thông báo tuyển dụng của Công ty thường được công bố rộng rãi trong nội bộ đơn vị và bên ngoài Công ty theo các hình thức:

- Đối với nội bộ: Đăng thông tin tuyển dụng trên các trang tin, bảng tin nội bộ của Công ty cho mọi cán bộ công nhân viên trong đơn vị nắm được nhu cầu tuyển dụng để chủ động ứng tuyển vào các vị trí phù hợp hoặc giới thiệu người thân quen tham gia ứng tuyển.

- Đối với bên ngoài Công ty: Đăng tin lên website chính thức của công ty, các các hội nhóm việc làm trên Facebook, zalo... Ngoài ra, công ty còn đăng tin trên những trang web tuyển dụng miễn phí như Topcv, Careerlink,...

### **2.3.2. Tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên**

Công việc tiếp theo sau khi lập phiếu yêu cầu tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên. Việc thu hút hồ sơ ứng viên đến từ hai nguồn: Nguồn từ nội bộ và nguồn từ bên ngoài. Trong 3 năm gần đây kết quả tuyển mộ của IPA được thể hiện rõ trong bảng sau:

Bảng 2.2: Số lượng hồ sơ ứng viên thu được

	2020	2021	2022
Nguồn nội bộ	2	6	4
Nguồn bên ngoài	51	65	73
Tổng số hồ sơ ứng viên	53	71	77

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hằng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Như vậy có thể thấy tổng số lượng hồ sơ ứng viên từ năm 2020 đến năm 2022 tăng lên đáng kể, lý giải cho điều đó là vì năm 2021 và 2022 công ty mở thêm nhiều loại hình dịch vụ mới vì vậy số lượng nhân viên cũng sẽ tăng lên. Nguồn ứng viên từ nội bộ cũng đã tăng đáng kể qua các năm do công ty có các chính sách thăng tiến.

#### **2.3.1.1. Nguồn nội bộ**

Nguồn nội bộ gồm các cán bộ trong công ty. Nguồn này thường được chú trọng xem xét mỗi khi có các vị trí cần tuyển vì nguồn này là những người đã làm việc lâu dài trong công ty, làm quen với môi trường làm việc, có sự hiểu biết về định hướng của công ty bên cạnh đó họ có lòng trung thành, nhiệt huyết khi làm việc và đã quen

với quy trình làm việc công ty nên họ sẽ dễ dàng trong việc tiếp cận vị trí mới không làm gián đoạn quy trình nhiều và cũng không cần đào tạo lại. Hơn nữa khi sử dụng nguồn nội bộ chúng ta sẽ không tốn nhiều công sức, thời gian và chi phí cho việc tuyển dụng nhân viên mới. Phạm vi áp dụng đối với nguồn nội bộ trong công ty thường là các vị trí then chốt như trưởng phòng, phó phòng bộ phận của công ty. Đặc biệt khi những vị trí trống là vị trí quản lý thì sử dụng nguồn nội bộ giúp tạo động cơ lao động tốt cho tất cả các cán bộ nhân viên đang làm việc trong công ty.

Trong 3 năm gần đây tỷ lệ hồ sơ từ nguồn nội bộ có sự tăng giảm nhẹ. Năm 2020, tỷ lệ hồ sơ nội bộ chiếm 3,77%, tuy nhiên năm 2021 tỷ lệ này đã tăng lên 8,45% và giảm nhẹ vào năm 2022 là 5,19% lý giải cho việc này là do IPA là một môi trường startup nên công ty luôn tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội thay đổi vị trí nếu họ phù hợp và có mong muốn thay đổi tuy nhiên 2020 công ty mới thành lập nên số lượng nhân viên chưa nhiều vì vậy số lượng hồ sơ từ nguồn nội bộ cũng không nhiều và đến năm 2021 tình hình dịch bệnh căng thẳng nên các vị trí mở tuyển thường sẽ lấy từ nguồn nhân viên nội bộ.

Đặc biệt với những vị trí trống là vị trí quản lý thì việc sử dụng nguồn nội bộ sẽ giúp tạo động lực cho nhân viên, giúp họ có cơ hội có được sự thăng tiến trong công việc hoặc chuyển các phòng khác phù hợp với bản thân hơn. Từ đó tạo ra sự tích cực, hăng hái làm việc trong công ty.

- **Các phương pháp sử dụng đối với nguồn nội bộ:**

- Phương pháp thông báo tuyển mộ trong nội bộ

Các bản tin tuyển dụng sẽ được nhóm tuyển dụng đăng tải trên trang web của công ty, nhóm của IPA trên mạng xã hội Facebook,... Bản tin tuyển dụng này bao gồm vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển, mô tả công việc, những yêu cầu cần thiết cho vị trí này, phúc lợi vị trí và cuối cùng là hạn nộp hồ sơ và cách thức.

Bản tin tuyển dụng này nhằm thông báo cho các nhân viên trong công ty biết vị trí đang cần tuyển và khuyến khích nhân viên giới thiệu bạn bè, người thân giới thiệu ứng viên phù hợp.

Hồ sơ của ứng viên bao gồm CV bản mềm ứng viên nộp qua mail cho nhóm tuyển dụng, điều này dễ dàng hơn cho ứng viên trong việc ứng tuyển vào công ty và

nhóm tuyển dụng cũng dễ dàng lưu trữ và chọn lọc thông tin của ứng viên hơn. Hiện tại IPA chấp nhận toàn bộ mẫu CV lưu hành trên internet.

- Phương pháp tuyển mộ thông qua bảng theo dõi thực hiện công việc

Ngoài ra, công ty còn áp dụng phương pháp là thông qua bảng theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên trong quá trình làm việc. Đối với việc thăng chức, tài năng và thành tích của nhân viên được công ty quan tâm, chính điều này sẽ tạo động lực cho mọi nhân viên không chỉ hoàn thành tốt công việc mà còn phải đạt kết quả cao.

- Phương pháp tuyển mộ thông qua sự giới thiệu của nhân viên

Phương pháp này sử dụng khi tuyển dụng các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý cần tuyển các nhân viên có thể giới thiệu, đề bạt người phù hợp trong phòng của mình để nộp hồ sơ ứng tuyển. Với phương pháp này số lượng hồ sơ sẽ không nhiều nhưng chất lượng lại rất tốt do thông tin do chính nhân viên cung cấp nên có độ xác thực cao.

Ví dụ như ở vị trí trưởng nhóm kiểm toán viên của công ty, mỗi khi vị trí này tuyển trưởng phòng nghiệp vụ sẽ đánh giá các bạn nhân viên đủ tiêu chuẩn để đề bạt lên vị trí cao hơn là thông qua bảng theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên trong quá trình làm việc. Sau đó các bạn nhân viên này sẽ tiến hành nộp hồ sơ ứng tuyển và được Ban Giám đốc và nhóm tuyển dụng xét duyệt để được lên vị trí mới

### **2.3.1.2. Nguồn bên ngoài**

Nếu so với nguồn tuyển dụng nội bộ thì rõ ràng số lượng hồ sơ từ nguồn bên ngoài lớn hơn. Số lượng hồ sơ ứng viên nguồn bên ngoài năm 2020 là 51, năm 2021 và 2022 lần lượt là 65 và 73. Nguồn này có các ứng viên đa dạng, phong phú hơn, bao gồm cả sinh viên chưa tốt nghiệp, sinh viên đã tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng, người làm cùng ngành và những người làm khác ngành muốn thay đổi công việc. Nguồn bên ngoài này tuy thu hút được nhiều ứng viên nhưng lại tốn nhiều thời gian, công sức và chi phí cho việc tuyển dụng. Và sau khi tuyển thành công vị trí ta sẽ mất thời gian để đào tạo lại từ đầu và người lao động từ bên ngoài sẽ cần để làm quen với tổ chức và công việc.

- **Các phương pháp thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài:**

- Phương pháp tuyển dụng từ sự giới thiệu của nhân viên công ty:

Các nhân viên công ty làm việc lâu dài đã có thời gian gắn bó làm việc với công ty và họ cảm thấy môi trường làm việc rất tốt và phù hợp với những người xung quanh họ nên họ giới thiệu ứng viên vào làm tại công ty. Đặc biệt ở những vị trí tuyển thường xuyên trong năm như trợ lý kiểm toán số lượng ứng viên được giới thiệu cũng thu về được một số CV.

Bảng 2.3: Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp tuyển dụng từ sự giới thiệu của nhân viên công ty

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	3	5	8

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Năm 2020 số lượng hồ sơ ứng từ phương pháp giới thiệu của nhân viên công ty là 6, chỉ chiếm 5,88% số lượng hồ sơ của nguồn bên ngoài, nhưng số lượng hồ sơ ở các năm 2020 và 2021 đã tăng lên. Năm 2020, số lượng hồ sơ từ phương pháp này chiếm hơn 7,69% so với lượng hồ sơ từ nguồn bên ngoài, năm 2021 chiếm 10,96%. Lý giải cho việc tăng số lượng hồ sơ từ phương pháp này là bắt đầu từ năm 2021 công ty đã áp dụng chính sách giới thiệu cho toàn bộ nhân viên, với mỗi nhân viên giới thiệu thành công ứng viên làm việc trong “mùa kiểm toán” sẽ được thưởng 200.000 VND, chính sách này được các nhân viên công ty hưởng ứng rất nhiệt tình. Ứng viên ứng tuyển qua hình thức này vẫn phải trải qua các vòng ứng tuyển giống như các hình thức khác để chứng minh được năng lực của bản thân họ và đảm bảo được rằng họ phù hợp với công việc cũng như văn hóa tổ chức.

- Phương pháp quảng cáo:

Bảng 2.4: Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp quảng cáo

	2020	2021	2022
Topcv, LinkedIn	8	11	15
Facebook	40	48	50

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Nhóm tuyển dụng ưu tiên hướng tới các công cụ quảng cáo, tiếp cận ứng viên miễn phí. Đối với các vị trí khó tuyển, đòi hỏi kinh nghiệm và yêu cầu cao từ các trưởng phòng thì nhóm tuyển dụng sẽ có thêm phương án sử dụng các nguồn trên Topcv hay sử dụng Linkedin để tìm kiếm ứng viên phù hợp. Ứng dụng Linkedin cho phép đăng tuyển miễn phí 1 bài và có nguồn ứng viên chất lượng cao. Chính vì Linkedin chỉ dùng để tuyển các vị trí đòi hỏi nhiều yêu cầu thuộc khối văn phòng nên số lượng hồ sơ thu từ nguồn này không nhiều như những nguồn khác, số lượng hồ sơ tăng qua các năm do số lượng vị trí khối văn phòng của IPA tăng lên để hoàn thiện cả văn phòng. Hàng năm công ty đều có khóa đào tạo các kỹ năng sử dụng Linkedin để tìm kiếm ứng viên phù hợp với tiêu chí công ty sau đó kết nối để gửi thông tin tuyển dụng vị trí của công ty đến ứng viên.

Nhân viên tuyển dụng của công ty sẽ thực hiện đăng tuyển trên các website tuyển dụng đặc thù như TopCV.vn. Website này thường cho phép đăng miễn phí 2-3 bài tuy nhiên các bài đăng này chỉ được hiển thị trong vòng một tháng. Nếu muốn đăng được nhiều vị trí ứng tuyển trên website này công ty sẽ cần trả phí cho các website vì vậy nguồn này vẫn chưa phải nguồn tuyển dụng tối ưu nhất của nhóm tuyển dụng. Số lượng hồ sơ thu được từ nguồn này không lớn, số lượng hồ sơ năm 2020, 2021, 2022 lần lượt là 8, 11, 15. Số lượng tăng đều qua các năm do nhu cầu tuyển dụng tăng.

Đối với các vị trí tuyển dụng quanh năm như trợ lý kiểm toán phòng sẽ tìm kiếm ứng viên chủ yếu qua các bài đăng trên Facebook, các nhóm có yếu tố liên quan đến vị trí mình đang tuyển như Tuyển dụng Kiểm toán viên, Việc làm Kiểm toán, Tìm việc làm Hải Phòng,... Mỗi ngày 1 thành viên trong nhóm tuyển dụng sẽ thực hiện đăng 20-30 bài trên các hội nhóm trên Facebook. Số lượng hồ sơ thu về từ nguồn này là nhiều nhất, chiếm hơn 65% tổng số lượng hồ sơ từ nguồn bên ngoài. Chính vì vậy, nhóm tuyển dụng rất quan tâm đầu tư vào các bài đăng content, hình ảnh thu hút ứng viên để có thể tiếp cận được nhiều ứng viên hơn. Tuy nhiên đối với vị trí Kiểm toán viên vẫn chưa thực sự có được nhiều hồ sơ ứng viên từ nguồn này do nhóm chưa đo lường được tính hiệu quả khi đăng bài, chưa xác định được đúng



các nhóm phù hợp với chân dung ứng viên mình đang tìm kiếm, chưa mở rộng được nguồn ứng viên từ phương pháp đăng Facebook

- Phương pháp thực tập sinh:

Bảng 2.5: Số lượng hồ sơ thu được từ phương pháp thực tập sinh

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	35	42	46

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Công ty có chính sách nhận những sinh viên năm cuối của các trường đại học, cao đẳng về thực tập tại Công ty. Các bạn sẽ được tạo điều kiện làm việc tại công ty với vị trí trợ lý kiểm toán. Với vị trí này các bạn sẽ được đào tạo bài bản, trải nghiệm làm việc tại môi trường văn phòng bên cạnh đó công ty sẽ có mức hỗ trợ cho các bạn thực tập và khi thực tập các bạn sẽ được thưởng khi hoàn thành công việc mà các phòng đặt ra. Sau một thời gian ngắn, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực tập tại Công ty của sinh viên đó. Nếu các bạn sinh viên có kết quả làm việc tốt và có nhu cầu gắn bó với công ty thì sẽ được đánh giá để lên vị trí chính thức.

Sau khoảng thời gian thực tập tại công ty, các bạn sinh viên sẽ yêu thích môi trường thực tập tại công ty và sẽ giới bạn bè, người thân vào làm tại công ty. Phương pháp này sẽ giúp thu hút được các bạn ứng viên trẻ, có nhiệt huyết, tài năng để cống hiến cho công ty

Như vậy, với các phương pháp thu hút ứng viên đa dạng sẽ tăng khả năng thu hút nguồn ứng viên cho quá trình tuyển mộ. Sau khi tìm kiếm và thu hút ứng viên, nhóm tuyển dụng sẽ đến bước tiếp theo là tuyển chọn ứng viên phù hợp.

## **2.4. Thực trạng về công tác tuyển chọn**

### **2.4.1. Phần mềm hỗ trợ công tác tuyển chọn của IPA**

Base E-Hiring là nền tảng ứng dụng đầu tiên tại Việt Nam giúp Doanh nghiệp thực hiện công tác tuyển dụng một cách thông minh, tiện lợi và hiệu quả. Trước đây doanh nghiệp phải lưu trữ hồ sơ ứng viên trên excel, dùng email để tương tác và trao đổi, dùng một công cụ khác để phỏng vấn từ xa như facebook, zalo dẫn đến việc dữ liệu bị phân tán thiếu tính đồng bộ và tập trung. Nhưng với Base E – Hiring tất cả các tác vụ này đều được thực hiện trên cùng một nền tảng. Doanh nghiệp sẽ nhanh

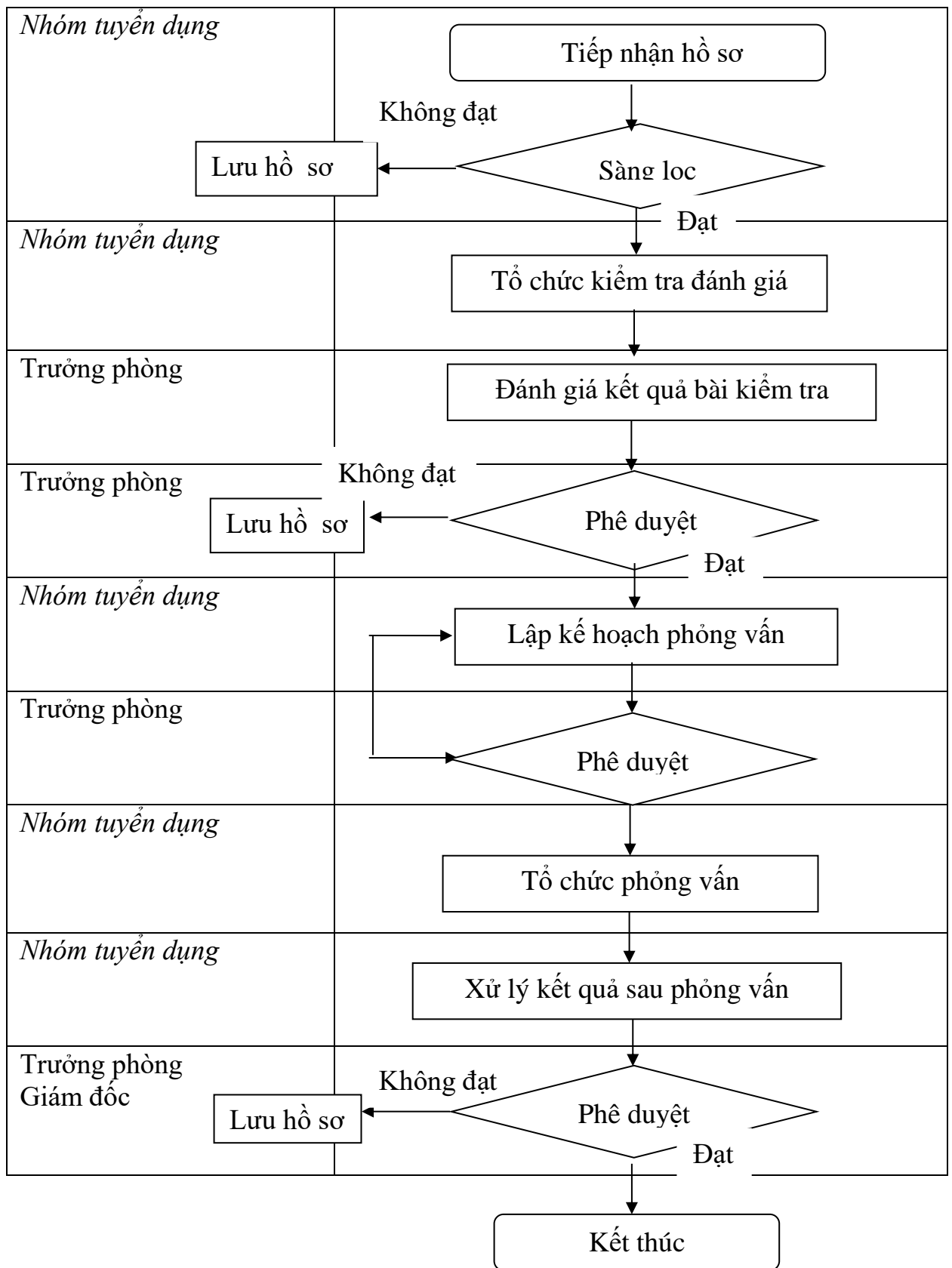
chúng có được những số liệu cụ thể: bao nhiêu người đã ứng tuyển, bao nhiêu người đã qua vòng hồ sơ, bao nhiêu người đang ở giai đoạn phỏng vấn.

Để tối ưu hóa quy trình tuyển dụng từ việc tìm kiếm ứng viên, liên hệ phỏng vấn đến khi bắt đầu onboarding, đồng thời quản lý dữ liệu ứng viên trong suốt quá trình nên IPA đã chọn sử dụng phần mềm quản lý Base E-hiring. Phần mềm này sẽ giúp quản lý dữ liệu ứng viên, đăng tin tuyển dụng, sàng lọc, đánh giá ứng viên, gửi email tự động,... 90% hồ sơ ứng viên đã từng ứng tuyển vào Doanh nghiệp của bạn bị lãng quên trong các tài liệu Excel và khi sử dụng Base E-hiring các ứng viên này sẽ được quản lý một cách tối ưu nhất.

Mỗi khi đến đợt tuyển dụng, nhóm tuyển dụng của IPA sẽ tiến hành sàng lọc và gửi mail hàng loạt đến các ứng viên đã từng tham gia ứng tuyển để giới thiệu các vị trí đang tuyển dụng tại công ty. Việc này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, công sức và tiền bạc, mà nó còn cho phép bộ phận tuyển dụng của doanh nghiệp không mất đi nguồn ứng viên tiềm năng.

Việc xếp lịch phỏng vấn cho ứng viên đa số được chốt hẹn qua điện thoại và sắp xếp thủ công. Vì thế việc sắp xếp lịch phỏng vấn thường xảy ra sai sót, có thời gian có quá nhiều ứng viên lại có khi thời gian trống rất nhiều. Chưa kể đến các trường hợp phát sinh từ phía ứng viên, nhân sự lại phải đi thông báo cho từng nhân sự tham gia phỏng vấn rất tốn thời gian. Để khắc phục khó khăn về xếp lịch phỏng vấn cho ứng viên phần mềm có chức năng đặt lịch tự động. Nhóm tuyển dụng chỉ cần điền lịch phỏng vấn của ứng viên vào phần mềm và gán thông tin cho những người liên quan là tất cả mọi người sẽ nhận được lịch. Mọi thay đổi về lịch sẽ được gửi thông báo cho các nhân sự liên quan nhanh chóng mà nhóm tuyển dụng sẽ không phải thực hiện thủ công. Việc này tối ưu thời gian và công sức cho nhà tuyển dụng. Nhân sự tuyển dụng sẽ chỉ cần nhập lịch phỏng vấn, việc xếp lịch và tạo thành một bảng thông tin trực quan, dễ nhìn, đầy đủ chi tiết sẽ do phần mềm tự động hóa.

### 2.4.2. Quy trình tuyển chọn



#### **2.4.2.1. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ**

Sau khi thu được một lượng hồ sơ từ quá trình tuyển mộ, nhóm tuyển dụng sẽ tiến hành tuyển chọn các ứng viên phù hợp cho vị trí. Thời gian chọn lọc, xét duyệt hồ sơ sẽ từ 1-2 ngày. Sau khi nhận được hồ sơ từ ứng viên, nhân viên tuyển dụng sẽ tiến hành tải hồ sơ lên phần mềm Base E-hiring và sẽ gửi mail xác nhận ứng tuyển tự động đến ứng viên. Hầu hết các CV sẽ được lọc qua các tiêu chuẩn chung của công ty như:

Về chuyên môn: yêu cầu các ứng viên tốt nghiệp Đại học hoặc trên Đại học chuyên ngành tài chính, kế toán, kiểm toán.

Về kinh nghiệm: ưu tiên các ứng viên từng có kinh nghiệm trong lĩnh vực, ngành nghề của công ty. Sau khi thỏa mãn các yêu cầu chung thì đối với mỗi vị trí tuyển dụng sẽ có các tiêu chuẩn sàng lọc riêng. Ví dụ đối với vị trí kiểm toán viên tiêu chuẩn sàng lọc là

- Tốt nghiệp Đại học các ngành kế toán, kiểm toán và tài chính doanh nghiệp ưu tiên những ứng viên có trình độ thạc sỹ, tiến sĩ ngành tài chính, kế toán, kiểm toán hoặc tốt nghiệp các trường đào tạo danh tiếng ở nước ngoài chuyên ngành tài chính, kiểm toán, kế toán

- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm công tác trong lĩnh vực kiểm toán

- Có chứng chỉ kiểm toán viên hoặc chứng chỉ hành nghề kế toán do Bộ Tài chính cấp theo đúng quy định.

- Có kiến thức chuyên sâu trong lĩnh vực kiểm toán, kế toán, tài chính. Hiểu và nắm rõ các quy định của Nhà nước về tài chính, kế toán, kiểm toán hiện hành

Ví dụ đối với vị trí thực tập sinh kiểm toán, công ty sẽ có những tiêu chí sau để chọn lựa:

- Sinh viên năm cuối chuyên ngành kế toán, kiểm toán và tài chính doanh nghiệp của các Trường Đại học;

- Có kiến thức cơ bản về hệ thống kế toán;

- Tiếng Anh nói, viết thành thạo là một lợi thế;

- Thông thạo máy tính và ứng dụng Microsoft Office. Có chứng chỉ MOS 2013/2016 là một lợi thế;

- Kỹ năng giao tiếp tốt;
- Kỹ năng làm việc đồng đội và khả năng tổ chức tốt;
- Chủ động, tự tin, tận tâm và luôn nỗ lực;
- Có thái độ tích cực và nhiệt tình khi thực hiện nhiệm vụ;
- Điểm trung bình của 06 học kỳ đạt từ 7,5 trở lên

Hồ sơ ứng viên được ưu tiên theo thứ tự: Bằng cấp, các loại chứng chỉ, thời gian kinh nghiệm, thâm niên công tác, độ tuổi. Ngoài ra, việc xét tuyển sẽ được ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ, hồ sơ ứng tuyển của đợt tuyển dụng trước sẽ được ưu tiên xem xét lại xem có phù hợp hay không để lập danh sách đề nghị phỏng vấn. Sau quá trình sơ tuyển hồ sơ, nhà tuyển dụng đã loại bỏ được một loạt các hồ sơ không thích hợp đồng thời sắp xếp được danh sách các ứng viên đáp ứng được các yêu cầu cơ bản mà Công ty đưa ra cho từng vị trí tuyển dụng. Với những CV vượt qua vòng phỏng vấn sơ bộ sẽ được chuyển từ CV Qualified qua mục phỏng vấn trên Base E-hiring. Những CV không vượt qua vòng xét duyệt sẽ được chuyển sang mục reject và lưu trữ lại trên hệ thống để sau này khi có vị trí phù hợp hơn mở tuyển thì nhân viên tuyển dụng có thể xem xét lại.

Bảng 2.6: Số lượng ứng viên qua vòng tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	30	37	43

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

#### **2.4.2.2. Tổ chức kiểm tra đánh giá**

Để nắm bắt được trình độ năng lực của ứng viên đến đâu thì các bài kiểm tra là rất cần thiết cho việc đánh giá. Thông qua bài kiểm tra chọn ra được những người có năng lực phù hợp, những người có tiềm năng để đào tạo sử dụng sau này, vì Công ty luôn quan tâm tới công tác đào tạo phát triển con người. Con người là hoạt động mang tầm chiến lược lâu dài chứ không phải là công tác trước mắt.

Những ứng viên đạt qua vòng chọn lọc sẽ đến với vòng kiểm tra đánh giá năng lực. Ở bước này các ứng viên sẽ phải làm hai bài kiểm tra về kiến thức chuyên môn và bài kiểm tra tiếng anh. Hình thức thi trắc nghiệm kết hợp với tự luận giúp kiểm

tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng sử dụng ngoại ngữ của ứng viên.

### **2.4.2.3. Xử lý kết quả bài kiểm tra**

Sau khi các ứng viên làm bài thi xong, bài thi sẽ được chuyển đến cho phòng nghiệp vụ chấm điểm. Nguyên tắc chấm thi thực hiện theo quy định của hội đồng tuyển chọn. Điểm thi sẽ lấy theo thang điểm 100, kết quả sẽ được lấy theo thứ tự từ cao tới thấp. Điểm trung bình của vòng thi được xác định theo điểm trọng số. Tùy yêu cầu thực tế của từng đợt tuyển chọn nhà tuyển dụng sẽ quyết định trọng số điểm của bài thi viết nghiệp vụ, ngoại ngữ đảm bảo tối thiểu điểm nghiệp vụ chiếm ít nhất 50% điểm trọng số. Đối với mỗi bài thi của ứng viên phải có 2 thành viên tham gia chấm thi thực hiện chấm điểm độc lập. Điểm của ứng viên được tính theo điểm trung bình cộng của 2 người chấm thi. Trường hợp điểm của 2 người chấm thi có mức chênh lệch trên 10% của mức điểm tối đa thì phải thảo luận để xác định, thống nhất. Trường hợp 2 người chấm thi không thống nhất được điểm thi thì phải báo cáo để đưa ra phương án giải quyết.

Qua bài kiểm tra sẽ đánh giá được phần nào ứng viên đó có phù hợp với vị trí tuyển dụng không để đưa ứng viên vào vòng tuyển dụng tiếp theo. Đối với công ty IPA cũng như các công ty đặc thù yêu cầu công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao thì vòng kiểm tra này được đánh giá là bước quan trọng giúp công ty có thể lựa chọn được những nhân viên có trình độ cao, có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Nếu ứng viên đó trượt vòng kiểm tra đánh giá với thì sau khi nhận được kết quả, nhóm tuyển dụng sẽ có trách nhiệm phản hồi mail đến ứng viên và chuyển ứng viên qua mục Reject để tiện lưu lại hồ sơ ứng viên phục vụ cho quá trình tuyển dụng sau này.

**Bảng 2.7: Số lượng ứng viên vượt qua bài kiểm tra**

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	20	27	32

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

#### **2.4.2.4. Lập kế hoạch phỏng vấn**

Sau khi CV ứng viên được chuyển vào mục phỏng vấn, các nhân viên sẽ gửi thông tin ứng viên bao gồm CV, kinh nghiệm, nhận xét và đánh giá ở vòng sơ bộ đến trưởng phòng của vị trí mở tuyển để các anh/chị quản lý sắp xếp lịch phỏng vấn phù hợp với công việc của họ. Với lịch phỏng vấn các Trưởng phòng sẽ phải phản hồi trong vòng 24h kể từ ngày nhận được thông tin ứng viên. Sau khi nhóm tuyển dụng nhận được thông tin về thời gian và địa điểm phỏng vấn sẽ thực hiện thông báo đến ứng viên qua mail thư mời phỏng vấn và gọi điện. Thời gian liên hệ và gửi thư mời phỏng vấn tới ứng viên phải được thực hiện trước tối thiểu 02 ngày trước buổi phỏng vấn.

Bảng 2.8: Số lượng ứng viên tham gia phỏng vấn

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	20	25	30

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Số lượng ứng viên không tham gia phỏng vấn có nhiều lý do, có thể do ứng viên không còn nhu cầu tìm kiếm việc làm nữa hoặc do thấy công việc không phù hợp với bản thân hoặc đã tìm thấy công việc khác thích hợp hơn.

#### **2.4.2.5. Tổ chức phỏng vấn**

Những người qua được vòng kiểm tra năng lực trên sẽ được tham dự vòng phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp. Buổi phỏng vấn thường được chuẩn bị chu đáo để tạo ấn tượng tốt về Công ty tới các ứng viên. Thông qua phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng sẽ có thêm thông tin cụ thể mà vòng kiểm tra năng lực còn chưa khai thác để đánh giá ứng viên, giúp cho việc ra quyết định tuyển chọn được chính xác. Thành phần hội đồng tuyển dụng sẽ bao gồm giám đốc, cán bộ phụ trách nhân sự Công ty, trưởng bộ phận. Hội đồng phỏng vấn gồm những người nắm chắc và hiểu rõ về công việc của các vị trí cần tuyển người một cách chi tiết. Cán bộ nhân sự sẽ cung cấp cho hội đồng tuyển dụng các công cụ như bảng năng lực cốt lõi của từng vị trí, hồ sơ của ứng viên với những thông tin về bằng cấp và kinh nghiệm của ứng viên... để việc lựa chọn ứng viên được chính xác hơn.

Cuối buổi phỏng vấn, các ứng viên có thể nêu ra những thắc mắc, những câu hỏi để biết khái quát về tổ chức hoạt động của Công ty, biết được chức năng nhiệm vụ cũng như quyền lợi của họ nếu họ được tuyển dụng vào Công ty. Thông qua đó nhà tuyển dụng sẽ giới thiệu về công ty, làm cho ứng viên thấy được những ưu thế của công ty, định hướng của công ty và cơ hội thăng tiến khi làm việc tại công ty,...Nhà tuyển dụng sẽ giới thiệu sơ lược về công việc của ứng viên nếu được nhận việc để tránh bỏ ngỡ nếu họ làm việc và ứng viên sẽ hiểu hơn về công việc, tự đánh giá được mình có phù hợp với công việc hay không.

Kết thúc quá trình phỏng vấn, Trưởng phòng sẽ có những đánh giá riêng về ứng viên và sẽ thực hiện thao tác nhập đánh giá đó lên Base E-hiring để lưu trữ thông tin về ứng viên đó. Kết quả phỏng vấn của ứng viên sẽ được Trưởng phòng trả sau 1 ngày.

Bảng 2.9: Số lượng ứng viên đầu phỏng vấn

	2020	2021	2022
Số lượng ứng viên	15	22	28

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

#### **2.4.2.6. Xử lý kết quả sau phỏng vấn**

Nếu ứng viên đó trượt vòng phỏng vấn với Trưởng phòng thì sau khi nhận được kết quả, nhóm tuyển dụng sẽ có trách nhiệm phản hồi mail đến ứng viên và chuyển ứng viên qua mục Reject để tiện lưu lại hồ sơ ứng viên phục vụ cho quá trình tuyển dụng sau này.

Đối với các vị trí văn phòng sau khi nhận được kết quả đầu vòng phỏng vấn ứng viên sẽ được chuyển vào mục Offer trên Base E-hiring. Các Trưởng phòng sẽ tiến hành gọi điện cho ứng viên để trao đổi về offer letter, lương, thưởng, thời gian nhận việc. Với các ứng viên đồng ý offer, Trưởng phòng sẽ thông báo đến nhóm tuyển dụng. Nhân viên tuyển dụng sẽ gửi mail thư mời nhận việc cho ứng viên bao gồm file offer letter của ứng viên (chức danh công việc, nội dung công việc, mức lương, các chế độ đãi ngộ, địa điểm, thời gian làm việc,...) và bảng các hồ sơ cần nộp.

Nhóm tuyển dụng sẽ trực tiếp gửi mail offer letter công việc theo mẫu có sẵn cho ứng viên. Nội dung mail cũng sẽ bao gồm file offer letter ứng viên, bảng hồ sơ cần nộp. Các hồ sơ này được yêu cầu nộp trong ngày đầu tiên đi làm, bao gồm:



Hình 2.3: Hồ sơ cần nộp của nhân viên mới

Stt	Danh sách hồ sơ	Số lượng
1	Sơ yếu lý lịch	01 bản sao y công chứng
2	Hộ khẩu hoặc KT3 (Cả cuốn)	01 bản sao y công chứng
3	Chứng minh nhân dân/ Căn cước công dân	02 bản sao y công chứng
4	Giấy khám sức khỏe (Có giá trị trong vòng 06 tháng)	01 bản chính
5	Ảnh thẻ 3x4	01 ảnh
6	Bảng cấp/ Chứng chỉ liên quan	01 bản sao y công chứng
7	Số tài khoản Vietcombank	Chính chủ

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hằng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Sau đó nhóm tuyển dụng sẽ chuyển ứng viên qua mục Onboard để nhóm L&C công ty có thể quản lý, lên kế hoạch đào tạo trong ngày đầu nhận việc

#### **2.4.2.7. Hướng dẫn ứng viên trong ngày đầu nhận việc**

Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới yên tâm, thoải mái không bị lạc lõng và nhanh chóng hòa đồng với tập thể và văn hóa doanh nghiệp. Ngay buổi đầu tiên nhận việc nhân viên mới ứng viên sẽ làm việc chủ yếu với nhóm Học tập và văn hóa trực tiếp đào tạo hướng dẫn tạo điều kiện cho nhân viên mới hội nhập vào môi trường làm việc nhanh nhất, phổ biến về nội quy, quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi...Sau đó trưởng các bộ phận phòng ban quản lý trực tiếp các nhân viên mới này sẽ hướng dẫn cụ thể công việc cũng như phương pháp làm việc để họ có thể bắt tay vào công việc dễ dàng hơn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên mới những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp, sau đó phân công công việc cụ thể cũng như việc phối hợp gặp ai để giải quyết những công việc gì. Cuối buổi đào tạo sau khi bộ nhóm L&C đã thực hiện hết công việc của mình, nhóm tuyển dụng sẽ chịu trách nhiệm thu hồ sơ ứng viên và cho ứng viên ký hợp đồng thử việc với công ty.

## 2.5. Đánh giá chung công tác tuyển mộ và tuyển chọn tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA.

### 2.5.1. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển mộ và tuyển chọn

#### 2.5.1.1. Tỷ lệ sàng lọc

Để đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng ta đánh giá qua tiêu chí sàng lọc giữa số lượng ứng viên đạt yêu cầu và số lượng hồ sơ thu được. Cụ thể, tỷ lệ sàng lọc ứng viên tại IPA qua các đợt tuyển dụng từ 2020-2022 được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.10: Tỷ lệ sàng lọc ứng viên giai đoạn 2020-2022 tại IPA

Chỉ tiêu	Năm					
	2020		2021		2022	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng số hồ sơ thu về	53	100	71	100	77	100
1. Từ nguồn nội bộ	2	3,77	6	8,45	4	5,19
2. Từ nguồn ngoài	51	96,23	65	91,55	73	94,81
II. Tổng hồ sơ được sàng lọc	30	100	37	100	43	100
1. Từ nguồn nội bộ	2	6,67	4	10,81	4	9,3
2. Từ nguồn ngoài	28	93,33	33	96,34	39	90,7
III. Số hồ sơ được tuyển	15	100	20	100	22	100
1. Từ nguồn nội bộ	2	13,3	4	20	4	18,2
2. Từ nguồn ngoài	13	86,7	16	80	18	81,8

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hãng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Qua bảng số liệu trên, ta thấy hồ sơ ứng viên chủ yếu thu từ nguồn tuyển dụng bên ngoài, số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn nội bộ chủ yếu là luân chuyển, đề bạt, bổ nhiệm các nhân viên đáp ứng được yêu cầu vị trí mà đang làm việc tại công ty.

Tổng số hồ sơ thu được sau quá trình sàng lọc năm 2020 là 30 hồ sơ, chỉ chiếm 56,6% tổng số hồ sơ thu được. Năm 2021, tổng số hồ sơ ứng tuyển là 71 và số hồ sơ sàng lọc là 37 (chiếm 52,11%) và đến năm 2022 số hồ sơ sàng lọc là 43, chiếm 55,84% tổng số hồ sơ thu được. Như vậy, ta có thể thấy số hồ sơ sàng lọc ít so với số hồ sơ thu về, đó là do nhu cầu tuyển dụng của IPA có hạn và số lượng ứng viên ứng tuyển lại rất nhiều. Và sau khi kết thúc mỗi đợt tuyển nếu như vẫn còn hồ sơ ứng viên nộp để ứng tuyển thì nhóm tuyển dụng vẫn chấp nhận và sẽ lưu trữ lại cho

những đợt tuyển sau. Vì vậy số lượng hồ sơ ứng viên mà nhóm tuyển dụng của IPA nhận được rất nhiều.

### **2.5.1.2. So sánh nhu cầu và kết quả tuyển dụng**

Bảng 2.11: So sánh nhu cầu và kết quả tuyển dụng giai đoạn 2020-2022

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2020</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>
Nhu cầu tuyển dụng (người)	15	25	25
Số ứng viên thực tế được tuyển (người)	15	20	22
Tỷ lệ đáp ứng kế hoạch (%)	100	80	88

*Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Hằng kiểm toán và Tư vấn IPA*

Giai đoạn 2020-2022, tỷ lệ tuyển dụng tại IPA duy trì đạt được 80 - 100% so với kế hoạch. Hiệu quả tuyển dụng của thời gian khá tốt và cũng đã phần nào đáp ứng được nhu cầu sử dụng nhân lực của công ty. Mặc dù, chưa tuyển đủ được số lao động mà công ty đang thiếu nhưng việc đó không gây ra tác động lớn cũng như khó khăn cho IPA trong việc thực hiện các hoạt động của công ty, các đơn vị thiếu vị trí đã cố gắng để hoàn thành được khối lượng công việc tránh để xảy ra lượng công việc đọng lại và ảnh hưởng tới hoạt động.

### **2.5.2. Những ưu điểm công tác tuyển mộ và tuyển chọn**

Công tác tuyển dụng nhân lực của IPA trong thời gian gần đây đã đạt được một số kết quả nhất định như sau:

Quá trình lập kế hoạch tuyển dụng được diễn ra một cách khoa học, bài bản với cơ sở là kế hoạch phát triển mở rộng quy mô hàng năm của công ty. Từ đó các phòng ban tại IPA sẽ tính toán và hoạch định nhân lực của phòng ban mình để có thể xác định nhu cầu sử dụng nhân lực, xác định các chức danh cần tuyển để trình lên Giám đốc phê duyệt, yêu cầu bổ sung, điều chỉnh nguồn lực để đảm bảo quá trình hoạt động của công ty được diễn ra liền mạch.

Hoạt động tuyển mộ được phân chia chi tiết và nhiệm vụ và quyền hạn cho mỗi đơn vị, cá nhân chuyên trách công tác tính toán, dự đoán và hoạch định nhu cầu tuyển dụng. Công ty hiện đang khai thác tốt từ hai nguồn tuyển (nội bộ và nguồn ngoài).

Quy trình tuyển chọn tại IPA được thực hiện rất chi tiết, khoa học và minh bạch. Thời gian gần đây, IPA duy trì đảm bảo 85-95% số lượng nhân viên đáp ứng được các yêu cầu công việc. Nhờ có tiêu chí đánh giá cụ thể đối với hồ sơ ứng tuyển nên bước sàng lọc hồ sơ đạt được kết quả khá khả quan. Bộ câu hỏi phỏng vấn sơ bộ đã khái quát chung được một số thông tin cơ bản mà công ty muốn khai thác từ ứng viên như khả năng, thái độ ứng viên hay định hướng nghề nghiệp.

Kế hoạch tuyển dụng hàng năm được công ty hoàn thành khá tốt, số lượng lao động được tuyển mới duy trì ổn định và chất lượng ngày càng nâng cao. Qua quá trình hoạt động phát triển, hình ảnh của công ty đã có những vị thế và uy tín nhất định với thị trường lao động và khách hàng khiến công tác tuyển mộ thuận lợi hơn.

### ***2.5.3. Những nhược điểm công tác tuyển mộ và tuyển chọn***

Bên cạnh những ưu điểm trên thì công tác tuyển mộ và tuyển chọn tại công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

Chất lượng của hồ sơ xin việc gửi về công ty còn rất thấp. Việc này là do hình thức thu hút qua thông báo tuyển mộ của công ty tuy nhiều về phương pháp nhưng cách thực hiện còn quá sơ sài. Trong bản thông báo tuyển dụng chưa nêu ra được nhiều mặt tích cực, những ưu đãi nhân sự hơn với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường; Chưa đưa ra được hình ảnh ấn tượng của công ty đối với người đọc, vì vậy không kích thích được họ nộp ngay hồ sơ xin việc vào công ty.

Nhóm tuyển dụng cũng chưa thật sự đầu tư vào việc thu hút ứng viên qua phương pháp quảng cáo. Đối với mạng xã hội Facebook, một ngày nhân viên tuyển dụng phải đăng rất nhiều bài viết vào các hội nhóm, điều này dẫn đến dễ bị khóa tài khoản, nếu bị khóa tài khoản đồng nghĩa với việc sẽ không thu được hồ sơ nào trong khoảng thời gian bị khóa đó. Nhóm chưa có giải pháp để khắc phục cho tình trạng này. Với các trang tuyển dụng như TopCV, Vietnamwork, công ty chưa bỏ kinh phí cho việc đăng bài trên đây mà chỉ đăng những bài miễn phí mặc dù đây là nguồn hồ sơ khá dồi dào.

Mặc dù số lượng hồ sơ ứng viên thu được khá nhiều trong khi chỉ tiêu tuyển ít hơn nhưng công ty có quá nhiều quy trình như phương pháp sàng lọc qua điện thoại

mà không có các phương pháp sàng lọc khác để quá trình này diễn ra nhanh hơn mà không tốn công sức, thời gian.

Chất lượng đội ngũ nhân viên tuyển dụng cần nâng cao hơn nữa. Các kỹ năng tìm kiếm nguồn ứng viên, kỹ năng sử dụng phần mềm vẫn còn hạn chế. Các nhân viên tuyển dụng chưa thật sự chú trọng đến việc chăm sóc ứng viên sau phỏng vấn dẫn đến tình trạng sau khi nhận được offer làm việc, ứng viên không đến tham gia đào tạo mà nghỉ ngang giữa chừng. Điều này gây rất mất thời gian cho cả quy trình tuyển dụng.

## **CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN TẠI IPA**

### **3.1. Mục tiêu chiến lược về phát triển đội ngũ nhân sự tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA.**

#### ***3.1.1. Định hướng chung của Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA.***

Tại bất cứ thời điểm nào, IPA đều luôn nhấn mạnh nhân tố khách hàng là nhân tố hàng đầu trong phát triển doanh nghiệp. Khách hàng là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp và khách hàng tạo nên thị trường. Chính vì vậy mà phương hướng của IPA trong tương lai chính là tiếp tục giữ vững và mở rộng thị trường bằng cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng để thu hút, tiếp cận đến nhiều khách hàng ở nhiều thành phố khác nhằm đạt được mục tiêu của Công ty.

Để đạt được mục tiêu chiến lược nêu trên thì công ty cũng đề ra các phương hướng phát triển cụ thể như sau:

- Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Cùng với sự mở cửa của kinh tế đất nước và hội nhập của lĩnh vực tài chính cũng như bao nhiêu DN khác Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA phải hoạt động trong thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Hiện nay thị trường kế toán kiểm toán của công ty đã có những bước phát triển đáng kể. Đặc biệt, nhu cầu sử dụng dịch vụ kế toán, kiểm toán và các dịch vụ có liên quan trong nền kinh tế ngày càng gia. Để theo kịp sự phát triển của thị trường các doanh nghiệp đều phải đưa ra các chính sách đúng đắn và phù hợp với điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty phải không ngừng đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ nhằm cung cấp cho thị trường nhiều sự lựa chọn. Về mặt chất lượng, Công ty bằng mọi cách nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của kế toán viên, kiểm toán viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức về các quy định pháp luật của kế toán – kiểm toán. Mặt khác, để duy trì được thị trường và phát triển được thị trường hiện tại Công ty phải không ngừng cố gắng nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Thứ hai, phát triển thị trường mới

Để mở rộng thị trường mới, khởi đầu của vấn đề này là nghiên cứu phát triển thị trường, và chất lượng công tác này dễ ảnh hưởng tới chất lượng của công tác khác. Do vậy, để đảm bảo phát triển thị trường mới một cách hiệu quả thì bộ phận nghiên cứu thị trường phải thu nhập, xử lý, đánh giá và sử dụng các thông tin thu thập được một cách khoa học, thận trọng. Trên cơ sở đó đề ra quyết định phát triển thị trường mới như kiến tạo thị trường, xâm nhập thị trường... Khi nghiên cứu phải xác định cho được các yếu tố cụ thể như khách hàng là ai và quy mô của khách hàng để từ đó đưa ra một chính sách phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả trong cạnh tranh trên thị trường và nâng cao khả năng nhằm chiếm lĩnh thị trường mới của Công ty.

Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2023-2025, Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cơ bản như sau:

- Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 20%/ năm;
- Không ngừng đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ kế toán, kiểm toán theo nhu cầu thị trường;
- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và các tỉnh lân cận, đặc biệt là Công ty lớn;
- Không ngừng nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của kế toán viên, kiểm toán viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức;
- Tập trung đầu tư cho công tác tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty.

### ***3.1.2. Phương hướng, chỉ tiêu tuyển dụng nhân lực của công ty***

Để đảm bảo các mục tiêu phát triển của Công ty trong giai đoạn tiếp theo, Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA luôn xác định đầu tư phát triển nguồn nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng sẽ là một trong những động lực đảm bảo sự thành công các mục tiêu phát triển đề ra. Do vậy, trong những năm gần đây, Công ty luôn đặt công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực lên

hàng đầu vì khi lựa chọn nhân viên tốt tức là đã xây dựng được đội ngũ nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng thực hiện các mục tiêu của Công ty.

- Về chất lượng nguồn nhân lực

Công ty xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng nhân lực bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ người lao động. Điều này 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 lực để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian làm quen công việc. Đặc biệt, công ty ưu tiên lao động trẻ có kinh nghiệm. Với mục tiêu 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 học hỏi.

- Về quy mô, cơ cấu nhân lực

Dự tính trong 3 năm tới, Công ty mở rộng quy mô sản xuất, tăng năng suất lao động nên cần nâng tổng số lượng lao động có thể đáp ứng khối lượng công việc.

Bảng 3.1: Chỉ tiêu tuyển dụng giai đoạn 2023-2025 của IPA

	2023	2024	2025
Số lượng nhân viên	30	32	35

*Nguồn: Phòng nhân sự Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và tư vấn IPA*

Có thể thấy trong những năm tới IPA đang trong quá trình phục hồi, mở rộng quy mô hoạt động nên số lao động cần tuyển tăng dần qua các năm. Các chức danh cần tuyển chủ yếu vẫn là trợ lý kiểm toán, kiểm toán viên, kế toán viên...

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển mộ tại IPA**

Hiện tại quy trình tuyển mộ của Công ty có những bước cụ thể, nhưng việc cán bộ nhân sự thực hiện các bước chưa hoàn toàn có hiệu quả. Công tác tuyển mộ quan trọng nhất là việc thu hút được một số lượng lớn nguồn ứng viên, càng nhiều ứng viên biết đến thông tin tuyển dụng của IPA thì ban lãnh đạo càng có nhiều cơ hội lựa chọn trong công tác tuyển chọn phía sau, tỷ lệ tuyển chọn được nâng cao. Dưới đây là một số giải pháp trong tuyển mộ nhằm thu hút nhiều ứng viên tham gia thi tuyển trong các đợt tuyển dụng của Công ty.



### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc, mô tả công việc***

- Cơ sở của giải pháp

Công ty chưa xác định được sẽ cần tuyển dụng bao nhiêu người cho mỗi vị trí, bộ phận tuyển dụng nhận được bao nhiêu hồ sơ thì chuyển tất cả những hồ sơ đó vào để chọn lọc, do đó, có nhiều vị trí số lượng tuyển ít nhưng số hồ sơ quá nhiều, ngược lại, một số vị trí khác đang rất cần tuyển người thì số hồ sơ thu được lại không nhiều

- Mục tiêu của giải pháp

Xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu của nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong công ty. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

Xây dựng bản mô tả công việc của từng chức danh đúng theo chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị và phù hợp với thực tế hoạt động. Đến năm 2023 công ty phải hoàn thiện bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí tại công ty để áp dụng cho công tác tuyển dụng nhân sự.

Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và thuyên chuyển công tác cho nhân viên.

- Nội dung của giải pháp

Phân tích công việc là việc thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Quá trình phân tích công việc cần làm rõ ở từng công việc cụ thể các vấn đề như: người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào, quá trình thực hiện nhiệm vụ đó được sử dụng những phương tiện gì, những mối quan hệ công việc nào được thực hiện, điều kiện làm việc như thế nào, các yêu cầu cần có đối với người lao động về chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm,... để thực hiện công việc. Trong bối cảnh hội nhập cũng như cạnh tranh gay gắt như hiện nay,

hoạt động phân tích công việc càng ngày càng trở thành một mắt xích quan trọng trong việc quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức. Bởi vậy, công ty cần quan tâm hơn nữa đến hoạt động phân tích công việc. Phòng Hành chính cần phối hợp chặt chẽ với các phòng ban khác trong công ty để cùng phân tích công việc, hoàn thiện hơn việc xây dựng rõ ràng, cụ thể các chức danh công việc trong tổ chức, để dựa vào các chức danh đó làm cơ sở để công ty đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn và hợp lý. Một yếu tố quan trọng nữa, đó là việc phân tích công việc cần được thực hiện thường xuyên. Mỗi một giai đoạn, thời kỳ, tùy vào định hướng và chiến lược phát triển của công ty mà công việc của các vị trí sẽ có những sự thay đổi nhất định.

Sau khi phân tích công việc cán bộ thuộc khối quản trị nguồn nhân lực sẽ thực hiện xây dựng bản mô tả công việc. Hiện nay công ty đã có bản mô tả công việc, tuy nhiên nó chưa thể hiện rõ ràng nội dung về thẩm quyền và nội dung về mối quan hệ trong công việc. Để xác định đúng ứng viên đang cần tìm, nhóm tuyển dụng và Trưởng phòng cần xây dựng chân dung ứng viên chi tiết hơn. Đây là một thiếu sót lớn đối với công tác tuyển dụng nói chung và công tác tuyển mộ nói riêng. Bản mô tả công việc sẽ phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các đơn vị, phòng ban và các chức danh công việc, giúp người lao động biết rõ trách nhiệm, công việc của mình. Đây cũng là cơ sở để tuyển dụng, phân công công việc, đào tạo kỹ năng làm việc, là cơ sở kiểm tra, đánh giá hiệu quả làm việc của từng nhân viên, cơ sở để đánh giá giá trị công việc và trả lương, thưởng, đãi ngộ khác. Trưởng nhóm tuyển dụng và các Trưởng phòng cần trực tiếp thảo luận, bàn bạc để nội dung của bản mô tả được đưa ra cụ thể và chi tiết hơn nữa. Trưởng nhóm tuyển dụng cần thông tin đầy đủ về công việc đến tất cả thành viên trong nhóm của mình. Các nhân viên và chuyên viên thực hiện công việc cần hiểu rõ, nắm được các nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Như thế họ mới hoàn thành tốt công việc. Hiện tại chân dung ứng viên vẫn còn chưa rõ nét dẫn tới việc khi tìm kiếm được hồ sơ ứng viên phỏng vấn đa số trượt vì không phù hợp với phong cách làm việc của công ty hoặc còn thiếu các kỹ năng vị trí yêu cầu. Vì vậy việc xây dựng bản mô tả một cách rõ ràng là vô cùng cần thiết. Nó sẽ giúp nhân viên tuyển dụng đánh đúng vào tệp ứng viên phù hợp với các tiêu chí và sẽ tăng phần trăm tuyển dụng thành công.

Ngoài ra, việc xây dựng bản mô tả công việc một cách đúng đắn sẽ giúp Công ty giảm thiểu được nhiều chi phí hành chính tốn kém.

### **3.2.2. *Đẩy mạnh truyền thông, quảng cáo tuyển dụng***

- Cơ sở của giải pháp

Hiện tại công ty vẫn chưa tuyển đủ số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng đảm bảo, điều này đòi hỏi công ty phải đa dạng nguồn tuyển dụng. Tăng cường tuyển dụng từ nguồn bên ngoài để thu hút được nhiều ứng viên có chất lượng, giảm thiểu chi phí đào tạo lại cho công ty.

- Mục tiêu của giải pháp

- Tăng cường tuyển dụng từ nguồn bên ngoài để thu hút được nhiều ứng viên có chất lượng

- Giảm thiểu chi phí đào tạo lại

- Tạo môi trường làm việc mới mẽ thúc đẩy tính sáng tạo và phát triển nội bộ công ty.

- Nội dung của giải pháp

Sau khi có thông báo tuyển dụng vị trí, công ty nên tiến hành quảng cáo nhiều hơn nữa trên các phương tiện thông tin đại chúng nhằm thu hút được nhiều các ứng viên tham gia tuyển dụng hơn, từ đó chất lượng tuyển dụng sẽ cao hơn. Công ty nên có kinh phí vào các website tuyển dụng. Với sự phát triển của công nghệ thông tin hiện nay ngày càng có nhiều người tra cứu các thông tin tuyển dụng trên mạng internet. Vì vậy công ty nên đăng tuyển trên nhiều trang web khác nhau, và trên cả trang web của mình như một phương tiện hữu hiệu. Thông qua trang web của công ty có thể quảng bá hình ảnh và nâng cao uy tín của mình. Điều này sẽ giúp công ty thu hút, tuyển chọn được nhiều lao động giỏi hơn.

Nhóm tuyển dụng IPA nên tạo các group Facebook, Zalo tuyển dụng của riêng mình để thu hút data ứng viên. Có thể mời những người đang có nhu cầu tìm việc tham gia vào trong nhóm, cho phép các nhà tuyển dụng khác đăng tin tuyển dụng miễn phí. Việc xây dựng các nhóm này thành công sẽ giúp chúng ta có những tệp data ứng viên riêng, sau này khi cần tuyển mình sẽ có sẵn nguồn tuyển dụng lâu dài.

Ngoài các hình thức công ty đã áp dụng, công ty có thể áp dụng thêm hình thức phát tờ rơi. Có thể nói phát tờ rơi là hình thức tìm kiếm ứng viên phổ biến và thông dụng nhất hiện nay vì vậy qua những kênh thông tin này sẽ nâng cao hiệu quả thu hút ứng viên một cách tốt nhất. Và khi đăng tuyển nên kèm thêm các hình ảnh bắt mắt, thu hút hơn.

Các trường Đại học và Cao đẳng : trong thời gian qua công ty chỉ tuyển thực tập sinh thông qua những hội nhóm việc làm trên mạng. Công ty nên chủ động xây dựng mối quan hệ với các trường, cử nhân viên tuyển dụng xuống đưa ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến công ty thực tập. Điều này giúp cho các sinh viên có định hướng ngay từ đầu, khuyến khích sinh viên về thực tập tại công ty. Quá trình thực tập chính là cầu nối giữ lý thuyết và thực tế và đây là bước khởi đầu xâm nhập vào thực tế kinh doanh cho nên các sinh viên sẽ mang một bầu nhiệt huyết rất lớn để tìm tòi, học hỏi và làm quen với công việc. Công ty sẽ cho các sinh viên làm quen dần với công việc như là một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự và trong các sinh viên thực tập đó, công ty sẽ chọn được những sinh viên ưu tú nhất, có năng lực nhất để trở thành nhân viên chính thức của công ty. Như vậy, việc tuyển dụng của công ty sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí, đảm bảo tìm đúng người đúng việc.

### ***3.2.3. Xây dựng nội dung thông báo tuyển mộ hấp dẫn và chi tiết hơn***

- Căn cứ của giải pháp

Bản thông báo tuyển mộ của công ty hiện đang được thiết kế theo một mẫu chung, nó chỉ cơ bản nêu được những thông tin, yêu cầu chính nên chưa hấp dẫn được ứng viên. Tuy nhiên để hấp dẫn được những người lao động có trình độ cao trong thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay thì công ty cần đầu tư vào việc thiết kế, trình bày các thông tin tuyển dụng một cách rõ ràng tăng sự hấp dẫn cho người xem để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc.

- Mục tiêu của giải pháp

Xây dựng bản thông báo tuyển mộ phong phú, đa dạng, đầy đủ thông tin về công ty cũng như vị trí tuyển dụng để thu hút thêm nhiều ứng viên chất lượng hơn. Hơn nữa, trong bản thông báo tuyển dụng của công ty cần nêu chi

tiết hơn nữa nội dung của công việc dựa vào bản mô tả công việc cần tuyển người cũng như bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

- Nội dung của giải pháp

Thông báo tuyển mộ là bước đầu tiên đưa ứng viên đến với công ty. Bản thông báo tuyển mộ không chỉ mang thông tin thông báo về nhu cầu tuyển dụng của công ty mà nó phải được coi như một công trình nghệ thuật. Đây là bước đầu tiên để thu hút sự chú ý của ứng viên, quyết định số lượng ứng viên nộp hồ sơ vào công ty. Bởi tâm lý người tìm việc luôn muốn tìm hiểu kỹ về tổ chức trước khi quyết định ứng tuyển. Bản thông báo tuyển mộ cần những nội dung sau:

- Thông tin về công ty: Năng lực, lĩnh vực hoạt động, những thành tựu đạt được.

- Thông tin chi tiết về công việc cần tuyển, số lượng cần tuyển

- + Cần nêu rõ các yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm, yêu cầu về tiếng anh, vi tính, các phẩm chất cần có của ứng viên.

- + Mức thù lao: Trên các thông báo tuyển dụng của công ty, mức lương được hưởng ghi rất chung chung, thường ghi là lương theo thỏa thuận hay lương cạnh tranh. Công ty cần đưa ra các yếu tố góp phần thu hút ứng viên như đưa ra mức lương, mức thưởng, chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến,... cần nhấn mạnh ứng viên sẽ được hưởng mức thù lao tương xứng với tính chất công việc và năng lực của ứng viên.

- + Thông tin về môi trường làm việc, điều kiện làm việc, những quyền lợi ứng viên sẽ đạt được.

- + Cơ hội thăng tiến, cơ hội đào tạo, phát triển sự nghiệp

- Thời hạn nộp hồ sơ và cách thức nộp hồ sơ

Đó là những thông tin cốt yếu cho một bản thông báo tuyển dụng, tuy nhiên đó chỉ là nội dung cơ bản, nếu để tăng hiệu quả thu hút ứng viên tham gia thì công ty cần đầu tư thiết kế hình họa cũng như lựa chọn chất liệu thể hiện trong phạm vi chi phí cho phép.

### **3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển chọn tại IPA**

Tuyển chọn là công tác quan trọng nhất trong thực hiện mục tiêu của tuyển dụng. Công ty có thể tìm ra những cán bộ giỏi, những nhân sự tốt, những nhân viên

phù hợp hay không phụ thuộc rất lớn vào công tác này. Do vậy, công ty cần có sự quan tâm đến công tác tuyển chọn, dần cải thiện để nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Trước tiên cần chú tâm đến các giải pháp nâng cao dần chất lượng tuyển chọn, đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự của công ty cả về số lượng và chất lượng.

### ***3.3.1. Thăm tra thông tin do ứng viên cung cấp***

- Cơ sở của giải pháp

Trong hoạt động tuyển dụng việc điều tra xác minh thông tin ứng viên là một việc quan trọng và cần được thực hiện với mọi ứng viên, nhất là đối tượng nhân viên kiểm toán. Tuy nhiên hiện nay tại IPA chưa thực hiện công tác này

- Mục tiêu của giải pháp

Điều tra thông tin giúp cho quyết định tuyển dụng đảm bảo độ chính xác tuyệt đối, tránh được những hậu quả đáng tiếc sau này do thông tin sai lệch mang lại. Bước này yêu cầu chuyên viên tuyển chọn phải kiểm tra được tính trung thực mà ứng viên cung cấp trong quá trình tham gia dự tuyển.

- Nội dung của giải pháp

Trong thời gian tới, Công ty cần nhận thức đúng đắn ý nghĩa của việc điều tra xác minh thông tin và xúc tiến thực hiện với tất cả các vị trí vì việc điều tra xác minh thông tin sẽ cho biết khả năng làm việc trong quá khứ của ứng viên từ đó cho phép dự đoán khả năng làm việc trong tương lai. Bên cạnh đó, điều tra xác minh tin còn cho phép xác định tính trung thực của ứng viên. Đặc biệt đối với nhân viên kiểm toán thì việc kiểm tra thông tin của ứng viên là một việc khá quan trọng bởi đây là cơ sở phản ánh tính cách, đạo đức, tính trách nhiệm của ứng viên trong việc thực hiện quá trình kiểm toán. Vì vậy cần đưa thêm bước kiểm tra xác minh vào quy trình tuyển dụng trước khi mời ứng viên nhận việc.

Có thể yêu cầu ứng viên cung cấp tên những người chứng thực thông tin mà bạn muốn. Cụ thể là nên yêu cầu ứng viên cung cấp tên của ít nhất một người quản lý trực tiếp, một đồng nghiệp và một cấp dưới trước đây của họ. Nếu không được thì ít nhất họ cũng phải cho biết tên của một người đã từng làm việc trực tiếp với họ hàng ngày trong vòng 1 hay 3 năm gần đây. Nhà tuyển dụng có thể kiểm tra lại qua việc trao đổi với những công ty, doanh nghiệp mà ứng viên đã từng làm, hay các cơ

sở đào tạo mà ứng viên đã được đào tạo, hoặc các đồng nghiệp cũ của ứng viên... Kết quả kiểm tra sẽ giúp ích rất nhiều và làm cơ sở để ra quyết định tuyển dụng, đồng thời góp phần nhận định ứng viên có phải là một người trung thực hay không. Qua đó có thể tìm hiểu được phong cách làm việc, tính cách, điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên trong quá trình công tác trước đây. Tuy nhiên, để tránh lãng phí thời gian, công sức và chi phí, thì nhà tuyển dụng chỉ nên thực hiện công việc này sau cùng với các ứng viên tiềm năng.

### **3.3.2. Thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe**

- **Căn cứ**

Hiện nay, Công ty chưa tổ chức khám sức khỏe mà chỉ căn cứ vào phiếu khám sức khỏe trong hồ sơ xin việc của các ứng cử viên, như vậy có thể xảy ra tình trạng những người đã trúng tuyển đã được nhận vào làm nhưng lại không đủ sức khỏe để có thể hoàn thành tốt công việc. Hơn thế nữa, thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe cũng giúp doanh nghiệp chiêu mộ nguồn nhân lực có chất lượng cao. Việc làm này thể hiện được quyền lợi của nhân viên cũng như sự quan tâm, chăm lo của doanh nghiệp đối với người lao động. Đây được coi là một điểm giúp nhà tuyển dụng thu hút nguồn nhân sự. Thông thường, các ứng viên đọc tin tuyển dụng họ sẽ chú ý tới chế độ đãi ngộ mà các doanh nghiệp đưa ra. Bởi vậy, thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe cùng một số yếu tố khác sẽ giúp thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

- **Mục tiêu của giải pháp:**

Sau khi đã tuyển chọn được những người có khả năng đảm nhiệm công việc, Công ty cần tổ chức khám sức khỏe cho những người đã trúng tuyển để có thể tuyển dụng được những người có đủ sức khỏe để đáp ứng yêu cầu công việc.

- **Nội dung của giải pháp**

Đây là công việc hết sức quan trọng và cần thiết của quá trình tuyển dụng. 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. Đến “mùa kiểm toán” từ tháng 12 năm trước đến tháng 4 năm sau thì các kiểm toán viên thường xuyên phải thức thâu đêm và đi công tác xa nhà liên tục nên đòi hỏi phải có sức khỏe tốt để chịu được áp lực của công việc. Nếu ứng viên được tuyển mà không qua khâu khám sức khỏe thì

trong quá trình làm việc có thể sẽ 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 sản xuất 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. 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 liên kết với một bệnh viện uy tín để tổ chức kiểm tra sức khỏe cho ứng viên. Những ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn và đảm bảo về mặt sức khỏe sẽ được tham gia thử việc.

### ***3.3.3. Xây dựng bản mẫu kết quả phỏng vấn tuyển chọn***

- Căn cứ của giải pháp

Ở IPA, trong quy trình của công ty chưa đề cập tới công tác này nên quá trình đánh giá ứng viên chỉ mang tính chủ quan, không đảm bảo chính xác và công bằng dẫn đến tình trạng bỏ sót nhiều nhân viên có năng lực. Việc xây dựng các tiêu chí trên bảng đánh giá dựa trên thang điểm hay thang đánh giá sẽ hỗ trợ nhà tuyển dụng đánh giá ứng viên chính xác hơn so với cách đánh giá cảm tính của người phỏng vấn. Điều này giúp đảm bảo rằng các ứng viên được đánh giá một cách công bằng.

- Mục tiêu của giải pháp

Để đảm bảo công bằng giữa các ứng viên, hạn chế sự ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan của cán bộ phỏng vấn thì hội đồng phỏng vấn nên đưa ra tiêu chí chung để loại bỏ ứng viên trong vòng phỏng vấn. Dựa vào các tiêu chí đó thì cán bộ phỏng vấn sẽ đánh giá khách quan hơn, hạn chế được việc cho điểm ứng viên theo cảm tính của người phỏng vấn như hiện nay. Cho nên doanh nghiệp cần xây dựng bản kết quả




phỏng vấn để hội đồng tuyển dụng có thể dựa vào những tiêu chí trong đó để đánh giá ứng viên một cách khách quan và công bằng.

- Nội dung của giải pháp

Trong tuyển dụng nhân sự, bảng đánh giá ứng viên khi phỏng vấn có vai trò giúp nhà tuyển dụng nhìn nhận lại một cách hiệu quả quá trình phỏng vấn trực tiếp hoặc gián tiếp vừa qua. Bảng đánh giá kết quả phỏng vấn nhằm đánh giá ứng viên là để phân loại, chọn lọc được những ứng viên phù hợp nhất cho vị trí tuyển dụng. Dựa vào các thông tin tổng hợp được, nhà tuyển dụng sẽ phân tích được thông tin cần thiết về tính cách, học vấn, năng lực, kinh nghiệm,... Từ đó có được những thông tin chính xác và cái nhìn tổng quan về những kỹ năng và năng lực mà nhân viên cần phải có để thực hiện tốt công việc.

Nhiều ý kiến cho rằng khi xây dựng bảng đánh giá năng lực này, cuộc phỏng vấn sẽ mất đi sự tương tác và linh hoạt cũng như sẽ tốn nhiều công sức hơn. Tuy nhiên, bảng đánh giá ứng viên sẽ giúp nhà tuyển dụng đưa ra được quyết định chính xác hơn và tạo sự công bằng cho tất cả ứng viên. Tất cả ứng viên tham gia phỏng vấn sẽ đều được đánh giá theo một thang điểm cố định thay vì sự “tùy hứng”. Khi trải qua quá trình phỏng vấn, được trực tiếp nghe ứng viên trả lời, các thành viên trong hội đồng tuyển dụng sẽ có những đánh giá khách quan và tính chính xác cao hơn so với việc ngồi bàn bạc sau buổi phỏng vấn. Các thông tin thu thập được từ vòng phỏng vấn sẽ được ghi chép lại trong phiếu kết quả phỏng vấn và tổng hợp thành bảng kết quả phỏng vấn. Vì vậy, việc nhanh chóng ghi lại những chi tiết ấn tượng và đánh giá kèm theo điểm số sẽ khiến quá trình chọn lọc dễ dàng, chính xác và hiệu quả hơn rất nhiều. Bên cạnh đó, bảng đánh giá ứng viên đòi hỏi sự tìm tòi, nghiên cứu kỹ càng của nhà tuyển dụng. Việc này có thể mất thời gian nhưng nó giúp nhà tuyển dụng nắm bắt được tình hình, văn hóa công ty một cách rõ ràng. Qua đó, nhà tuyển dụng có thể đưa ra quyết định chính xác hơn trong quá trình tuyển dụng và thu hút được những ứng viên phù hợp nhất với vị trí công việc. Sau đây là mẫu kết quả phỏng vấn công ty có thể tham khảo:

	<b>KẾT QUẢ PHÒNG VẤN</b>		Ký hiệu: .....
			Lần ban hành: .....
			Ngày ban hành: .....
Họ và tên ứng viên: .....			Ngày sinh: .....
Vị trí ứng tuyển: .....			Điện thoại: .....
Địa chỉ: .....			Email: .....
<b>A. Phần nhận xét sơ vấn của Thành viên Hội đồng tuyển dụng:</b>			
Chuyên ngành học: .....			
Ngoại ngữ: .....			
Kinh nghiệm: .....năm			
Chứng chỉ, bằng cấp: .....			
Nhận xét chung: .....			
.....			
.....			
<b>B. Nhận xét của Thành viên Hội đồng tuyển dụng:</b>			
STT	Nội dung phỏng vấn	Điểm đánh giá (0-10)	
1	Kiến thức chuyên môn		
2	Trình độ ngoại ngữ		
3	Trình độ tin học		
4	Hiểu biết về nhiệm vụ của vị trí ứng tuyển		
5	Kỹ năng giao tiếp		
6	Khả năng giải quyết các nghiệp vụ phát sinh		
7	Khả năng phân tích số liệu tài chính		
8	Ngoại hình		
Ưu điểm: .....			
.....			
.....			
.....			
Nhược điểm: .....			
.....			
.....			
.....			
Kết quả phỏng vấn: <input type="checkbox"/> Đạt <input type="checkbox"/> Không đạt			
Ý kiến đề xuất của Thành viên Hội đồng tuyển dụng: .....			Ký tên
.....			
.....			
.....			

### 3.4. Một số giải pháp khác

#### 3.4.1. Nâng cao năng lực đội ngũ tuyển dụng trong tuyển chọn nhân sự.

Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng thông qua việc nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ tuyển dụng. Khi cán bộ tuyển dụng có trình độ chuyên môn cao kết hợp với kinh nghiệm làm việc trước đây sẽ giúp cho việc tuyển dụng trở nên thuận lợi và hiệu quả hơn. Cán bộ tuyển dụng có thể sử dụng đa dạng các phương pháp để

thu hút ứng viên và áp dụng nhiều cách để sàng lọc ứng viên hơn. Nếu cán bộ có năng lực chuyên môn tốt thì công ty sẽ vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí cho tuyển dụng, công tác quản trị nhân sự vừa góp phần tạo ra hiệu quả kinh doanh cao.

Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả công tác tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của cán bộ làm công tác tuyển dụng cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân lực. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, công tác quản trị nhân lực vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Là người đại diện cho Công ty quản lý về mặt nhân sự, cán bộ tuyển dụng phải là người hiểu rõ và nắm bắt được định hướng phát triển của công ty. Do vậy, đòi hỏi các cán bộ tuyển dụng phải không ngừng học tập, bồi dưỡng kiến thức nhằm thực hiện tốt hơn nhiệm vụ, trách nhiệm được giao thông qua việc Công ty nên cử các cán bộ làm công việc tuyển dụng nhân lực tham gia các khóa đào tạo về tuyển dụng cũng như các công tác quản trị nhân lực. Ngoài ra, Công ty nên thường xuyên cho nhân viên đi dự các cuộc hội nghị, hội thảo để có thể tự học hỏi để đúc rút kinh nghiệm cho bản thân lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo cho công ty. Công ty phải đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo vì đào tạo tốt sẽ cho ta một đội ngũ nhân viên giỏi nghề, giỏi việc với tác phong làm việc chuyên nghiệp nhất đặc biệt là nhân viên cấp cao là Trưởng phòng, phó phòng. Đồng thời, công ty cũng nên tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau để nhân viên có nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, những khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp.

#### ***3.4.2. Thực hiện công tác đánh giá sau tuyển dụng***

Công tác đánh giá sau tuyển chọn giúp Công ty kịp thời nhìn nhận lại kết quả và đánh giá được hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực đã thực hiện. Nếu công tác tuyển dụng được đánh giá là hiệu quả sẽ là cơ sở cho các lần tuyển dụng sau đó tiếp tục phát huy và thực hiện tốt hơn. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng được đánh giá là chưa tốt, kém hiệu quả thì Công ty phải tìm ra nguyên nhân và các giải

pháp để khắc phục tình trạng đó. Đánh giá công tác tuyển dụng cũng chính là đánh giá khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển dụng là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự của hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty. Việc đánh giá sau tuyển dụng đã được Công ty thực hiện, nhưng chưa xem xét toàn diện các tiêu chí cần thiết phải đánh giá. Vì vậy, tác giả đề xuất xem xét, đánh giá bổ sung thêm 2 tiêu chí sau:

- Chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động sau tuyển dụng: Đây là một nội dung quan trọng mà Công ty nên quan tâm xem xét. Nhân viên mới sau khi được tuyển dụng có hoàn thành được công việc theo chức năng nhiệm vụ của mình hay không, nếu không hoàn thành thì lý do là gì, do nguyên nhân khách quan (như đơn vị tuyển dụng người không phù hợp với vị trí công việc, không tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên mới tiếp cận làm quen công việc, chế độ đãi ngộ chưa xứng đáng với vị trí, năng lực...); hay do chủ quan (cá nhân chưa tự giác, tích cực chủ động trong công việc, không đủ trình độ, năng lực để hoàn thành công việc...). Công ty cần tìm hiểu và làm rõ lý do để rút kinh nghiệm cho những lần tuyển tiếp theo đảm bảo đúng người, đúng việc, đáp ứng được yêu cầu vị trí công việc.

- Mức độ gắn bó của người lao động với Công ty: Sau khi được tuyển dụng, nhân viên mới có thực sự tâm huyết với công việc và gắn bó với Công ty hay không. Cần xem xét tỷ lệ nhân viên còn làm việc tại đơn vị sau những mốc thời gian nhất định (6 tháng, 1 năm, 2 năm...), để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động sau tuyển dụng. Có nhiều trường hợp được tuyển vào Công ty chỉ làm được một thời gian ngắn rồi nghỉ việc. Hiện nay có nhiều bạn trẻ được đào tạo bài bản, có trình độ năng lực nhưng thích thử nghiệm, coi công việc chỉ tạm thời, là nơi học hỏi, tích lũy kinh nghiệm rồi sau đó lại bỏ việc, tìm kiếm cơ hội mới. Và vô hình trung Công ty trở thành nơi đào tạo nhân viên cho đơn vị khác sử dụng, Công ty lại phải tuyển người thay thế, vừa gây mất ổn định cơ cấu nhân sự, vừa lãng phí thời gian và chi phí tuyển dụng. Vì vậy Công ty cần tìm hiểu lý do để có biện pháp khắc phục tình trạng nhân viên nhảy việc, nhận diện và đánh giá cụ thể các trường hợp này, để rút kinh nghiệm trong công tác sàng lọc, tuyển chọn cũng như sử dụng lao động đạt hiệu quả cao.

### ***3.4.3. Hoàn thiện công tác hội nhập nhân viên mới.***

Để hoàn thiện tiến trình lựa chọn nhân viên thì việc chú trọng công tác tổ chức hội nhập nhân viên mới là việc cần phải thực hiện ngay. Hiện nay thì công tác tổ chức hội nhập nhân viên mới của công ty còn khá là sơ sài, không thực sự hiệu quả. Mục đích của công tác hội nhập nhân viên mới là giúp cho nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về tổ chức cũng như tạo cầu nối với các nhân viên cũ. Ban lãnh đạo cần phải chú trọng vào công tác định hướng này nhiều hơn để có thể giữ chân nhân viên cũng như tạo cho nhân viên những động lực ban đầu trong công việc. Có nhiều phương pháp để tiến hành như:

- Chào đón nhân viên mới ngay từ ngày đầu tiên: Nếu ngay từ ngày đầu tiên đi làm, nhân viên mới được chào đón chân thành, họ sẽ cảm thấy thoải mái. Việc chào đón nhân viên phải có sự chuẩn bị kỹ càng như chỗ ngồi, bàn làm việc, các thiết bị và đồ dùng cần cho công việc. Nguyên tắc là mọi thứ đều sẵn sàng khi nhân viên mới đến. Nhân viên mới phải được hướng dẫn bởi một người có kinh nghiệm. Và điều quan trọng người này phải có trách nhiệm và trình độ chuyên môn. Khi giới thiệu nhân viên mới đến mọi người, ít nhất hãy cho họ biết người mới là ai, giải thích công việc mà nhân viên mới sẽ được giao, ai liên quan đến những công việc này và đặc biệt, nhân viên mới phải báo cáo cho ai. Điều này sẽ giúp cho mọi người, trong suy nghĩ, nhanh chóng “kết nạp” người mới vào trong guồng máy công việc.

- Chia sẻ về văn hóa công ty: Cần có sự chia sẻ văn hóa công ty một cách nhẹ nhàng, thống nhất giữa công ty và nhân viên mới. Cần khuyến khích việc giao tiếp và chia sẻ thông tin thường xuyên giữa nhân viên cũ và nhân viên mới. Đồng thời, nên tạo điều kiện cho các nhân viên mới được nêu những thắc mắc, nguyện vọng cá nhân với quản lý trực tiếp, hoặc nhà quản trị cấp cao nếu vấn đề của họ không được giải quyết ổn thỏa.

- Định hướng tương lai: Ngay giai đoạn đào tạo nhập môn, Công ty nên có xây dựng lộ trình thăng tiến để giúp các nhân viên có thể phát triển nghề nghiệp theo đúng nhu cầu, nguyện vọng của họ và vạch ra hướng đi cho những nhân viên xuất sắc. Lộ trình thăng tiến giúp nhân viên hình dung trực quan về các con đường dẫn đến vị trí công việc cao nhất mà họ có thể đạt được trong con đường sự nghiệp của

mình. Nhân viên có thể nhìn thấy tiềm năng phát triển thông qua lộ trình công danh cho bản thân. Nhờ đó doanh nghiệp có thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên để họ phát huy tối đa năng lực bản thân một cách đáng kể. Bởi thực tế, hầu hết mọi nhân sự đều mong muốn phía công ty của họ rõ ràng và định hướng đúng đắn con đường phát triển cho mình.

## KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, các tổ chức muốn nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh thì nhất thiết phải chú trọng đến công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn. Thực hiện tốt hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn là điều kiện đầu tiên cho sự thành công của một tổ chức. Để hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt thì tổ chức cần phải có một quy trình tuyển mộ và tuyển chọn hoàn thiện và sát thực với điều kiện của tổ chức.

Chuyên đề này phân tích, đánh giá thực trạng việc thực hiện hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA. Nhìn theo khía cạnh tích cực, quy trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA có nhiều tụ điểm như: hoạt động tuyển dụng được thực hiện công bằng và công khai, sử dụng đa dạng các phương pháp tuyển mộ, hoạt động truyền thông thương hiệu đang được đầu tư.... Tuy nhiên, hoạt động tuyển dụng tại Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA cũng không thể tránh khỏi một số hạn chế nhất định. Cán bộ lãnh đạo công ty cần phải quan tâm hơn nữa đến hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn nhằm khắc phục những hạn chế và đưa ra một quy trình tuyển mộ, tuyển chọn hoàn thiện. Em hy vọng rằng trong thời gian tới Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA sẽ thành công trong công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực, nâng cao hiệu quả hoạt động công ty

Chuyên đề này của em thực hiện còn nhiều thiếu sót, hạn chế về mặt kiến thức nên không thể tránh khỏi sai sót. Em mong nhận được sự góp ý từ thầy để chuyên đề hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn ThS Nguyễn Thị Tình cũng nhân sự Công ty TNHH Hãng Kiểm toán và Tư vấn IPA đã hướng dẫn, giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thiện chuyên đề này

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Hăng Kiểm toán và Tư vấn IPA giai đoạn 2020-2022.
2. Brian Tracy (2011), Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài (sách do Trương Hồng Dũng - Trương Thảo Hiền dịch), NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. TS 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, Hà Nội.
4. Vũ Thùy Dương (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (Đồng chủ biên) (2004), “Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực”, Giáo trình Quản trị Nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2004.
6. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1), Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Phạm Thị Út Hạnh (2015). Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại (Luận văn thạc sĩ). ĐHLĐXH
8. Mai Thanh Lan (2015), Giáo trình Tuyển dụng nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Matsushita Konosuke (2013), Nhân sự - chìa khoá của thành công (sách do Trần Quang Tuệ dịch). Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội.
10. Pritchard, Christopher. 2007. 101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time. New York: Amacom.