

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên : **Vũ Tuyết Nhung**
Giảng viên hướng dẫn: **TS. Nguyễn Viết Thái**

HẢI PHÒNG - 2011

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẠCH ĐẰNG**

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

**Sinh viên : Vũ Tuyết Nhung
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Việt Thái**

HẢI PHÒNG - 2011

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Tuyết Nhung

Mã SV: 111117

Lớp: QT 1101N

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần
xây dựng Bạch Đằng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

Trong phạm vi của khóa luận tốt nghiệp này, đề tài đã hệ thống hóa những cơ sở lý luận về hoạt động tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp, phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng để thấy được những ưu nhược điểm trong công tác tuyển dụng tại công ty. Từ đó tác giả đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

Bảng cân đối kế toán, bảng báo cáo kết quả kinh doanh của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Các bảng số liệu được tổng hợp từ phòng tổ chức lao động, phòng kế toán của công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp:

Công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày.....thángnăm 2011

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày.....tháng.....năm 2011

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2011

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

2. Đánh giá chất lượng của 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. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2011

Cán bộ hướng dẫn

(họ tên và chữ ký)

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Ngày nay cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật là sự phân công lao động ngày càng sâu sắc trên phạm vi toàn thế giới. Các nước ngày càng phụ thuộc lẫn nhau và xuất hiện quá trình toàn cầu hóa. Trong bối cảnh đó, Việt Nam cũng đang phát triển trên con đường hội nhập kinh tế quốc tế. Quá trình toàn cầu hóa đem đến cho các doanh nghiệp Việt Nam rất nhiều cơ hội nhưng đồng nghĩa với không ít thách thức. Để đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải phát huy mọi nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì nguồn nhân lực chính là yếu tố quan trọng nhất cho mỗi doanh nghiệp. Các yếu tố vật chất như máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Thành công của doanh nghiệp không thể tách rời yếu tố con người.

Ở Việt Nam hiện nay, khi xây dựng và định vị doanh nghiệp thông thường các yếu tố vốn, công nghệ được xem là mấu chốt của chiến lược phát triển, trong khi đó yếu tố nhân sự thường không được chú trọng, nhất là trong giai đoạn khởi đầu. Sự thiếu quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức tới yếu tố nhân sự có thể dẫn đến tình trạng doanh nghiệp bị “loại khỏi vòng chiến” khi mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng. Vì vậy để nâng cao hiệu quả trong quá trình kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải đặt công tác tuyển dụng nhân sự lên vị trí số một nhằm mục đích có một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về công tác tuyển dụng nhân sự và tầm quan trọng của nó, trong thời gian tìm hiểu thực tế, được sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo- TS Nguyễn Viết Thái, cùng các cán bộ trong công ty công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng, em đã chọn đề tài "**Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng**" cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề tài.

Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu các hoạt động liên quan đến công tác tuyển dụng nhân sự.

Phạm vi nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu về công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng trong khoảng thời gian từ năm 2009 đến năm 2011.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

Qua bài khóa luận này, bên cạnh việc củng cố những kiến thức đã học trong trường, em muốn ứng dụng lý thuyết vào thực tế thông qua tình hình tuyển dụng nhân sự của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng- nơi em thực tập. Từ đó em mong muốn đóng góp một số kiến thức của mình vào việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài.

Đề tài được hoàn thiện bằng việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu: Phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp nghiên cứu thực tế, phương pháp thống kê, phương pháp phân tích và vận dụng lý luận quản trị doanh nghiệp.

5. Kết cấu của đề tài.

Đề tài được kết cấu gồm 3 chương :

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạt động tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Chương 3: Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Bài khóa luận của em được hoàn thành nhờ sự giúp đỡ tận tình của thầy giáo - TS Nguyễn Viết Thái cùng cán bộ công nhân viên trong công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng. Song do thời gian có hạn nên bài khóa luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo tận tình của các thầy cô giáo, các bạn sinh viên để bài viết của em được hoàn chỉnh hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	11
1.1 Một số vấn đề chung về quản trị nhân sự và tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp	11
1.1.1 Khái niệm và chức năng của quản trị nhân sự	11
1.1.2 Mục tiêu, vai trò của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	12
1.1.3 Khái niệm về tuyển dụng nhân sự	12
1.1.4 Mục tiêu, vai trò của tuyển dụng nhân sự	13
1.2 Nội dung công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp	14
1.2.1 Tiến trình tuyển dụng	14
1.2.2 Đánh giá hiệu quả tuyển dụng	24
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp	25
1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	26
1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẠCH ĐẰNG	31
2.1 Một số nét khái quát về công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng	31
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty	31
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của công ty	31
2.1.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty 2 năm 2009- 2010	36
2.1.3.1 Phân tích tài chính của công ty qua bảng cân đối kế toán	36
2.2 Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng	38
2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng	38
2.2.2 Công tác tuyển dụng trong công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng	41
2.2.2.1 Nguồn tuyển dụng bên trong của công ty	41
2.2.2.2 Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty	42
2.2.2.3 Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty	43
2.3 Những đánh giá nhận xét về công tác tuyển dụng của công ty	52

2.3.1 Những thành công.....	52
2.3.2 Những hạn chế.....	53
2.3.3 Nguyên nhân và bài học kinh nghiệm.....	54
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẠCH ĐẰNG	56
3.1 Những căn cứ đề xuất giải pháp.	56
3.1.1 Chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.....	56
3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân sự của công ty.	57
3.2 Những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.	58
3.2.1 Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.....	59
3.2.2 Thực hiện công tác phân tích công việc.	64
3.2.3 Hoàn thiện kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.....	65
3.2.4 Tăng cường các kênh thông tin tuyển dụng	65
3.2.5 Kết hợp giữa tiếp nhận hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ.....	66
3.2.6 Bổ sung phần thi trắc nghiệm trong nội dung thi tuyển.	67
3.2.7 Thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe.....	69
3.2.8 Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty.	70
3.2.9 Các giải pháp khác.	70
3.3 Những đề xuất, khuyến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước.....	71
KẾT LUẬN	73
PHỤ LỤC	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO	80

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số vấn đề chung về quản trị nhân sự và tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp.

1.1.1 Khái niệm và chức năng của quản trị nhân sự.

Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. *Nguồn: Giáo trình quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân.*

Chức năng của quản trị nhân sự bao gồm : Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự, nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự, nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự.

* Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự :

- Nhóm chức năng này chú trọng vào vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

- Các hoạt động của nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự đó là : Dự báo và hoạch định nhân sự; phân tích công việc; thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp và tuyển dụng.

* Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự :

- Nhóm chức năng này chú trọng vào việc nâng cao năng lực, đảm bảo kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết cho nhân viên để hoàn thành công việc được giao, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tối đa năng lực cá nhân.

- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: Hướng nghiệp; huấn luyện; đào tạo kỹ năng thực hành; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức công nghệ mới cho cán bộ quản lý cũng như cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

* Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự :

- Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn lao động của doanh nghiệp.

- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: Kích thích, động viên nhân viên (lương, thưởng, phụ cấp và các đãi ngộ khác) và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp (thỏa ước lao động, giải quyết tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc; bảo hiểm và an toàn lao động, y tế...).

1.1.2 Mục tiêu, vai trò của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân sự để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nhân sự nhằm củng cố, nâng cao sự đóng góp có hiệu quả của người lao động đối với tổ chức, đáp ứng được yêu cầu trước mắt và trong tương lai của tổ chức, đáp ứng yêu cầu phát triển cá nhân của người lao động. Quản trị nhân sự giúp tìm kiếm và phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Quản trị nhân sự là bộ phận cấu thành, không thể thiếu của lĩnh vực quản lý kinh doanh. Nó đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập và giúp tổ chức tồn tại, phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của nó xuất phát từ vai trò của con người. Con người là yếu tố cấu thành lên, vận hành, quyết định sự thành hay bại của tổ chức. Do đó nguồn nhân sự là một nguồn sự không thể thiếu, và trở thành một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Quản trị nguồn sự khác sẽ không thể hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân sự .

1.1.3 Khái niệm về tuyển dụng nhân sự.

Nhân viên là tiềm lực, là tài nguyên kiến thức vô hạn của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của mọi doanh nghiệp. Trên thương trường đầy sóng gió đổi thay, công ty sẽ thành công hay thất bại, luôn có những hướng đi chiến lược hay chịu là kẻ theo sau, phần lớn phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên. Điều kiện tiên quyết để có được đội ngũ nhân sự có chất lượng, đáp ứng yêu cầu của mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. *Nguồn: Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải, Quản trị nhân lực, NXB thống kê 2005.*

1.1.4 Mục tiêu, vai trò của tuyển dụng nhân sự.

Tuyển dụng nhân sự bao gồm hai nội dung đó là: Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự. Để thu hút những lao động này, doanh nghiệp phải tuyển dụng bằng nhiều nguồn từ bên trong tổ chức đến bên ngoài xã hội với số lượng và chất lượng tốt nhất, thỏa mãn nhu cầu của doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân sự nhằm đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân sự cho tổ chức. Thông qua quá trình tuyển dụng, doanh nghiệp có được những người phù hợp với yêu cầu công việc và văn hóa doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, với tốc độ tăng trưởng cao và sự mở rộng không ngừng quy mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, hoạt động tuyển dụng do vậy càng trở lên quan trọng. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng đến quá trình tuyển chọn. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không như mong muốn, hay kết quả thấp nếu như số người nộp đơn xin việc bằng hoặc thấp hơn nhu cầu tuyển chọn.... Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng đến tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của tuyển quản trị nguồn nhân sự như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nhân sự....

Tuyển dụng nhân sự có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đến người lao động và xa hơn còn tác động đến sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

* Đối với doanh nghiệp:

- Thứ nhất : Việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

- Thứ hai : Tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì tuyển dụng tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa.

- Thứ ba : Chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra

“ đầu vào ” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp.

- Thứ tư : Tuyển dụng nhân sự tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp.

- Thứ năm : Tuyển dụng nhân sự cho phép doanh nghiệp hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định.

Như vậy tuyển dụng nhân sự có vai trò rất lớn đối với doanh nghiệp. Đây là quá trình “ đãi cát tìm vàng”, nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết, những sản phẩm cá nhân không theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó dẫn đến tình trạng không ổn định về mặt tổ chức, thậm chí còn là nguồn gốc gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh.

* Đối với người lao động:

- Thứ nhất : Tuyển dụng nhân sự giúp cho người lao động trong doanh nghiệp hiểu rõ thêm về triết lí, quan điểm của các nhà quản trị, từ đó sẽ định hướng cho họ theo những quan điểm đó.

- Thứ hai : Tuyển dụng nhân sự tạo ra không khí thi đua, tinh thần cạnh tranh trong nội bộ những người lao động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh.

* Đối với xã hội:

Việc tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp giúp hoàn thiện việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội như : Người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời việc tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất.

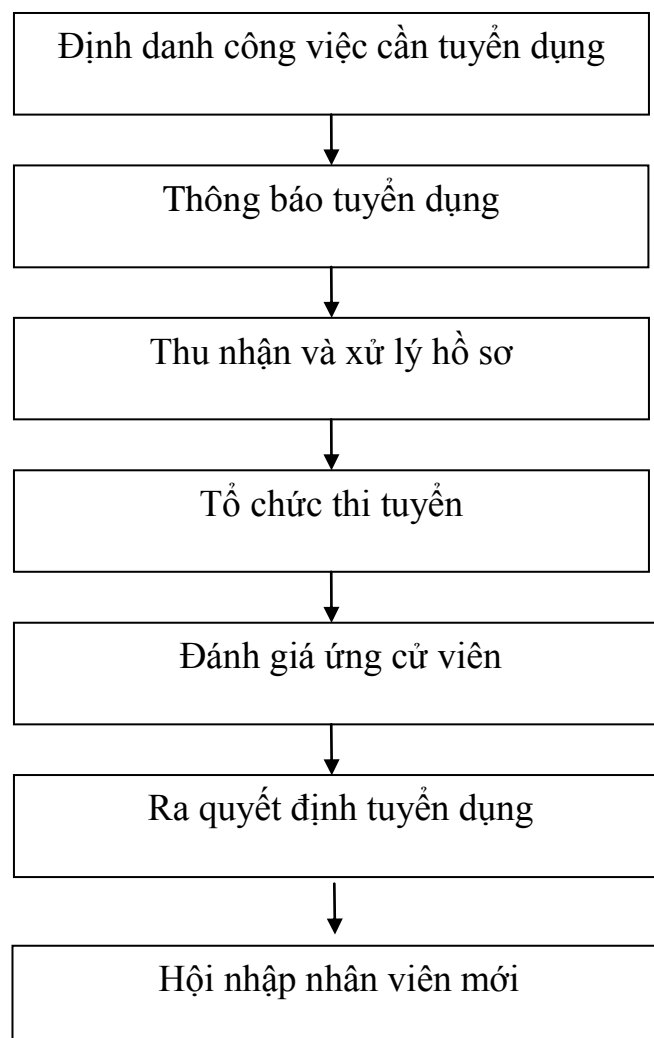
1.2 Nội dung công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

1.2.1 Tiến trình tuyển dụng.

Tuyển dụng nhân sự được coi là quá trình đầu tiên cơ bản của quá trình tổ chức lao động. Đây là khâu rất đáng quan tâm đối với các nhà quản lý, những người sử

dụng nguồn nhân lực. Việc phân tích, đánh giá, phân loại nhân sự, xác lập một lực lượng nhân sự để hoàn thành các mục tiêu đơn vị chỉ có thể được thực hiện một cách thuận lợi và có hiệu quả khi thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

Muốn làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự thì trước hết phải có một quy trình tuyển dụng khoa học và hợp lý. Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng tùy thuộc vào đặc điểm của từng loại công việc. Tuy nhiên quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp thường được thực hiện thông qua các bước cơ bản như sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Nguồn: Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải, Quản trị nhân lực, NXBTK 2005.

Bước 1: Định danh công việc cần tuyển dụng.

Định danh công việc nhằm xác định đúng nhu cầu nhân sự trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng họ cần có đúng số lượng và loại nhân sự ở các vị trí công việc không, yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân sự như thế nào.

Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin cần thiết về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị bản tóm tắt về nhiệm vụ, trách nhiệm của công việc nào đó trong mối tương quan với công việc khác. Từ đó giúp nhà quản trị trả lời các câu hỏi sau:

- Công việc cần tuyển lao động là công việc lâu dài hay tạm thời ?
- Công việc đó đòi hỏi các kiến thức chuyên sâu và đặc biệt nào ?
- Có cần thiết phải tuyển thêm người để thực hiện công việc đó không? Nếu có thì người được tuyển dụng có kiêm thêm công việc nào nữa?
- Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ với tổ chức như thế nào?
- Những tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn, sức khỏe, kinh nghiệm của công việc mới đó là gì?

Sau khi trả lời chính xác các câu hỏi này, doanh nghiệp có thể xác định bước thực hiện tối ưu là tuyển dụng hay áp dụng các phương pháp khác cho phù hợp với từng thời điểm, thời cơ kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp sau thay thế cho tuyển dụng như: Giờ phụ trội, hợp đồng gia công, thuê lao động thời vụ, thuê lại nhân công của doanh nghiệp khác...

Sau khi định danh công việc, doanh nghiệp phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tiến hành tuyển dụng. Kết quả của định danh công việc được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp đó là: Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- Bản mô tả công việc: Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính sau:
-

+ Nhận diện công việc: Bao gồm các thông tin về công việc như tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, thù lao công việc.

+ Mô tả thực chất công việc.

+ Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: Mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.

+ Chức năng, trách nhiệm trong công việc: Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ chính đó.

+ Quyền hạn của người thực hiện công việc: Xác định rõ quyền hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.

+ Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt rõ các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng, sản phẩm.

+ Điều kiện làm việc: Liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như là ca ba, thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, sự may rủi trong công việc...

- Bản tiêu chuẩn công việc: Là bảng trình bày ở các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Bản tiêu chuẩn công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Những yếu tố chính thường đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc là:

+ Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến các công việc như tốc ký, đánh máy đối với nhân viên thư ký văn phòng, biết đọc báo cáo, phân tích đánh giá thực tế và đề xuất ý kiến.

+ Kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình, tùy theo chức danh mà có yêu cầu cụ thể.

+ Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc thi trắc nghiệm và phỏng vấn.

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

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: Thiết kế thông báo, xác định đích của thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng. Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc.
- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.
- Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc.
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.

Các hình thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.
 - Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, nơi đông người qua lại.
 - Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển .
-

- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.

- Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp.

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

Bước 3: Thu nhận và xử lý hồ sơ.

Bước này nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng đồng thời loại bỏ những ứng viên không đủ hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp và cả ứng viên. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những giấy tờ sau:

- Đơn xin tuyển dụng.
- Bản khai lý lịch có chứng nhận của ủy ban nhân dân xã, phường.
- Giấy chứng nhận sức khỏe do bác sỹ của cơ quan y tế có thẩm quyền cấp.
- Các chứng chỉ, bằng tốt nghiệp các trình độ chuyên môn, nghiệp vụ các kỹ năng cần thiết của người lao động.

Việc nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản của doanh nghiệp. Khâu này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp có số lượng lớn ứng viên dự tuyển. Thậm chí bộ phận nhân sự có thể tiến hành phỏng vấn sơ bộ các ứng viên nhằm kiểm tra các kỹ năng và thẩm tra trình độ chính xác của các thông tin về ứng viên.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định danh sách các ứng viên tham gia thi tuyển.

Bước 4: Tổ chức thi tuyển.

Mục đích thi tuyển là để lựa chọn được nhân sự tốt nhất có thể đảm nhận công việc mà doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng. Thi tuyển được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc vào từng loại công việc và chức danh cần tuyển dụng.

Sau khi xử lý hồ sơ, doanh nghiệp đã loại bỏ những ứng viên không phù hợp với các tiêu chuẩn tuyển dụng của doanh nghiệp. Số ứng viên còn lại được tiếp tục tham gia quá trình thi tuyển bằng hình thức thi viết, thi vấn đáp hoặc kết hợp cả hai với nội dung cho phù hợp.

Thi viết được áp dụng chủ yếu với các nội dung kiến thức đánh giá trình độ của ứng viên về các lĩnh vực như: Ngoại ngữ, kiến thức xã hội, pháp luật. Thi viết có thể dưới hình thức trắc nghiệm hoặc tự luận.

Thi vấn đáp được tổ chức chủ yếu thông qua việc phỏng vấn các ứng viên. Phỏng vấn là cơ hội cho cả doanh nghiệp và ứng viên tìm hiểu thêm về nhau, và qua đó phỏng vấn sẽ kiểm tra trực tiếp ứng viên thực tế có đủ kiến thức, trình độ so với yêu cầu công việc không, đồng thời đánh giá trực tiếp diện mạo, vóc dáng, khả năng ứng xử của ứng viên.

Khi phỏng vấn, nhà quản trị cần quan sát các phản ứng của ứng viên với những câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân, khả năng diễn đạt, ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc. Người phỏng vấn trước khi phỏng vấn cần nghiên cứu kỹ lý lịch của các ứng viên, trên cơ sở đó phát hiện các “dấu hiệu” cần lưu ý và dự kiến trước được nội dung cần phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý các điểm sau:

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

Người phụ trách tuyển dụng có thể sử dụng hồ sơ của ứng viên và một số câu hỏi chuẩn bị trước để tìm hiểu về năng lực, thái độ, ưu nhược điểm của các ứng viên. Nên sử dụng một bộ câu hỏi thống nhất để dễ dàng so sánh các ứng viên khác nhau. Câu hỏi nên tập trung vào các yêu cầu chính của các vị trí tuyển dụng, văn hóa và các giá trị cơ bản của doanh nghiệp.

Chìa khóa của sự thành công trong phỏng vấn là ở chỗ phải tạo điều kiện cho ứng viên nói một cách trung thực về bản thân, về công việc quá khứ của họ. Việc chú ý lắng nghe với một niềm thông cảm và hiểu biết, các câu hỏi được đặt ra hợp lý và đúng lúc góp phần đạt được kết quả như mong đợi. Đặc biệt khi phỏng vấn, nhà tuyển dụng cần đưa ra tình huống kiểm tra khả năng tư duy sáng tạo của ứng viên giúp cho việc đánh giá ứng viên được thực hiện một cách khách quan và tìm được đúng người.

Bước 5: Đánh giá ứng cử viên.

Người lao động trong doanh nghiệp cần có đủ các điều kiện về chuyên môn, đạo đức, lý tưởng và thể lực. Thông qua thi tuyển có thể đánh giá ứng viên về chuyên môn theo các tiêu chí cho điểm. Thể lực con người cũng không kém phần quan trọng vì nó giúp cho họ làm việc có hiệu quả. Bởi vậy các ứng viên phải qua cuộc kiểm tra sức khỏe so với yêu cầu công việc cần tuyển dụng.

Một ứng viên hội tụ đầy đủ các tiêu chuẩn và điều kiện cần thiết vẫn có thể không được tuyển chọn nếu không có đủ sức khỏe đảm nhận công việc được giao. Vì vậy cũng có doanh nghiệp tiến hành kiểm tra sức khỏe ứng viên ngay từ lần đầu tiên để quá trình tuyển dụng không trở thành công dã tràng. Và ngay trong hồ sơ xin việc cũng đã có phiếu sức khỏe tổng quát.

Sau khi thi tuyển, ta đã có rất nhiều thông tin đa dạng về ứng viên và cùng với các thông tin đó ta sẽ có ấn tượng và cảm xúc khác nhau về mỗi ứng viên. Do vậy cần phải rất khách quan so sánh, lựa chọn giữa họ và tiêu chuẩn tuyển chọn. Có thể dùng phương pháp cho điểm theo từng tiêu thức để lựa chọn các ứng viên thích hợp. Một số các tiêu thức thường được sử dụng như:

Tiêu thức 1: Trình độ học vấn

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

- Trình độ ngoại ngữ.

Tiêu thức 2: Kinh nghiệm nghề nghiệp

- Thâm niên công tác.

Tiêu thức 3 : Kỹ năng ứng xử

- Trả lời những vấn đề về kiến thức chuyên môn.

- Trả lời những vấn đề về kiến thức xã hội.

Tiêu thức 4: Động cơ thúc đẩy

- Vì sao họ lại từ bỏ công việc cũ?

- Vì sao họ đến với ta?

- Họ mong đợi gì ở công việc mới? nơi làm việc mới?

Mỗi tiêu thức được đánh giá các mức điểm khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu công việc của doanh nghiệp, sau đó cho điểm theo từng tiêu thức. Tiêu thức càng cụ thể, chi tiết thì việc cho điểm càng chính xác và ngược lại. Tổng số điểm của ứng viên giúp nhà tuyển dụng có căn cứ lựa chọn ứng viên sáng giá nhất. Tuy nhiên quản trị nhân sự là một nghệ thuật làm việc với con người nên việc đánh giá, so sánh và lựa chọn bên cạnh dựa trên cơ sở phân tích khoa học cũng cần chú ý đến các yếu tố “trực giác”, “linh cảm” khi lựa chọn nhân viên.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng.

Mọi bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển dụng hay loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên. Các doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng ứng viên có thể làm gì và muốn làm như thế nào. Khả năng thực hiện công việc của ứng viên bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng có thể làm việc (kiến thức, kỹ năng, năng khiếu) và các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng muốn làm việc (chế độ lương bổng, môi trường làm việc, sở thích và một số đặc tính cá nhân khác). Cả hai nhóm yếu tố này đều ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu đi yếu tố muốn làm việc tốt thì cũng không thể làm việc tốt được và ngược lại.

Nội dung một quyết định tuyển dụng bao gồm:

-
- + Thời gian, địa điểm làm việc, chức vụ được giao.
 - + Chế độ làm việc và được nghỉ ngơi.
 - + Điều kiện về an toàn và vệ sinh lao động.
 - + Quyền lợi của người được tuyển dụng.
 - + Nhiệm vụ và quyền hạn của bên tuyển dụng.
 - + Thời hạn tuyển dụng.
 - + Những quy định về cho thôi việc, chấm dứt hợp đồng, giải quyết tranh chấp.

Bước 7: Hội nhập nhân viên mới.

Một nhân viên được tuyển vào làm việc tại một công ty mà không qua chương trình hội nhập vào môi trường làm việc chẳng khác gì một nhân viên Việt Nam được cử sang làm việc tại một công ty ở Âu – Mỹ mà không được trang bị gì cả. Hậu quả là nhân viên đó cô đơn, bơ vơ, lạc lõng, sai sót, làm việc không có năng suất và tất cả những gì tệ hại nhất.

Sau khi một nhân viên được tuyển vào làm việc tại một công ty, cấp quản trị phải thực hiện chương trình hội nhập vào môi trường làm việc. Đó là chương trình giới thiệu tất cả những gì liên quan đến tổ chức, chính sách, điều lệ, công việc mà nhân viên mới sẽ đảm trách. Họ cũng cần phải biết các thông tin như thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, mối tương quan trong tổ chức...

Mục đích đầu tiên của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới thích ứng với tổ chức chính thức và phi chính thức. Chính thức là tổ chức đó muốn nhân viên mới làm việc có năng suất càng sớm càng tốt. Muốn vậy nhân viên mới đó phải biết cụ thể công việc đó ra sao, làm như thế nào. Phi chính thức có nghĩa là nhân viên mới được đồng nghiệp chào hỏi với bàn tay rộng mở. Không phải bất cứ một nhân viên nào được tuyển vào là được đồng nghiệp chào đón niềm nở. Nếu không thực hiện cho khéo thì nhân viên đó có thể bị nhân viên cũ cời cọt, chế giễu theo kiểu “ ma cũ bắt nạt ma mới ”.

Mục đích thứ hai của chương trình này là cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi. Vì vậy tâm lý nhân viên bao giờ cũng muốn biết chi tiết cấp trên kỳ vọng gì nơi họ. Nhân viên mới sẽ được trải qua hai chương trình hội nhập:

- Hội nhập với doanh nghiệp:

Khi được nhận vào làm việc trong doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên mới bằng cách giới thiệu cho nhân viên mới về lịch sử hình thành, quá trình phát triển, các giá trị văn hoá tinh thần, các truyền thống tốt đẹp, các chính sách và nội quy chung, các chế độ khen thưởng, kỷ luật lao động.

- Hội nhập với công việc:

Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới, với điều kiện môi trường làm việc mới, do đó sự quan tâm giúp đỡ của người phụ trách và đồng nghiệp với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi với môi trường làm việc mới.

Thông qua công việc, doanh nghiệp đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người lao động.

1.2.2 Đánh giá hiệu quả tuyển dụng.

Để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp cần đánh giá hiệu quả tuyển dụng. Doanh nghiệp bỏ ra bao nhiêu chi phí để tiến hành tuyển dụng, những chi phí này có hợp lý hay không và liệu có thể cắt giảm được chi phí này hay không.

Trong tuyển dụng nhân sự, để đạt được kết quả cao thì phải chú ý tới nhà tuyển dụng có đạt tính khách quan trong quá trình tuyển dụng hay không, cũng như các ứng viên có đạt tính chủ quan tức là nắm bắt được thông tin đầy đủ và đúng nhất về bản thân mình, dự đoán chính xác về mức độ thực hiện các công việc trong tương lai, điểm mạnh, điểm yếu của mình. Nhà quản trị cần đánh giá quá trình tuyển dụng để nhìn nhận kết quả và rút kinh nghiệm.

Bảng 1.1: Các thước đo đánh giá hiệu quả tuyển dụng.

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

Nguồn: Theo Geogre T.Minkouovich và John W.Boudreau(tr.264).

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

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

1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

*** Yếu tố kinh tế - chính trị:**

Khi một quốc gia có tình hình chính trị ổn định nền kinh tế sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao về cả vật chất lẫn tinh thần. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả, hoàn thiện công tác của mình và mở rộng quy mô. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động mới. Đồng thời khi nền kinh tế phát triển, tình hình chính trị ổn định, trình độ dân trí của người dân sẽ được nâng cao. Nó là dấu hiệu đáng mừng cho công tác tuyển dụng của doanh nghiệp bởi vì với một việc còn trống sẽ có nhiều ứng viên có trình độ cao cùng tham gia thi tuyển. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa họ giúp doanh nghiệp có thể chọn được những người phù hợp nhất.

*** Yếu tố văn hoá- xã hội:**

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

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

* Hệ thống pháp luật và các chính sách, quy định của nhà nước về công tác tuyển dụng:

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

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

* Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp:

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

* Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động:

Yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp và công tác tuyển dụng. Nếu trên thị trường lao động đang dư thừa loại lao động mà doanh nghiệp cần tức là cung lớn hơn cầu điều này sẽ có lợi cho công tác tuyển dụng. Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng được lao động có trình độ cao và khá dễ dàng. Thông thường tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung ứng cử viên càng nhiều và công ty càng dễ thu hút và tuyển chọn lao động. Ngược lại, nếu cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, tuyển dụng ngay nếu không nguồn nhân lực này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này, doanh nghiệp phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian lớn để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu

tuyển dụng. Doanh nghiệp phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng cử viên để thu hút họ tham gia vào tuyển dụng.

* Trình độ khoa học kỹ thuật:

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

1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp.

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

* Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp:

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

* Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp :

Người lao động luôn muốn được làm việc ở một công ty có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa bị mất việc, có khả năng phát triển được tài năng của mình. Đây là điều kiện tốt để một công ty thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Nếu một công ty có uy tín về chất lượng sản phẩm thì cũng có nghĩa là công ty đang sở hữu nhiều lao động giỏi và có khả năng thu hút các ứng cử viên có trình độ và năng lực. Ngược lại nếu hình ảnh và uy tín của công ty bị đánh giá là thấp thì triển vọng thu hút ứng cử viên là thấp, khó có khả năng thu hút ứng cử viên giỏi. Hình ảnh và uy tín của

công ty được các ứng cử viên đánh giá bao gồm cả lợi thế theo giá trị hữu hình và giá trị vô hình. Các doanh nghiệp cần chú ý nâng cao cả hai mặt này để có sức hút mạnh đối với các ứng cử viên.

* Khả năng tài chính của doanh nghiệp:

Công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển dụng. Ở một số công ty nhỏ, năng lực tài chính thấp, đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng công tác này là thấp. Các doanh nghiệp đều nhận thức được mối quan hệ tương hỗ giữa tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào trả lương cao và có nhiều hình thức đãi ngộ nhân viên thì sẽ có nhiều khả năng thu hút nhiều ứng viên giỏi, kích thích lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn.

* Nhu cầu nhân sự các bộ phận:

Việc tuyển dụng các nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều bởi nhu cầu nhân sự của các bộ phận hoặc tính chất của từng công việc. Tùy từng giai đoạn mà mỗi bộ phận có nhu cầu nhân sự khác nhau và cũng tùy từng bộ phận mà có nhu cầu tuyển dụng khác nhau. Với từng công việc cụ thể sẽ tuyển chọn các nhân viên có phẩm chất khác nhau.

Ví dụ, có những công việc đòi hỏi kỹ năng nhưng cũng có những công việc đòi hỏi khả năng học hỏi. Bản thân công việc cũng ảnh hưởng tới khả năng thu hút ứng viên, những công việc được đánh giá là hấp dẫn, thu nhập cao, nhiều cơ hội thăng tiến, an toàn, vị trí xã hội cao sẽ thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

* Thái độ của nhà quản trị:

Thái độ của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài năng. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên kém hơn mình thì công ty sẽ làm ăn kém hiệu quả. Nhà quản trị phải thấy được vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên

vị. Nhà quản trị cũng cần tạo bầu không khí thoải mái, làm sao để các ứng viên có thể tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ, có như vậy công tác tuyển dụng mới có chất lượng cao.

* Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp:

Mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Công ty cũng có bầu văn hóa của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức và sau đó là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẠCH ĐĂNG.

2.1 Một số nét khái quát về công ty cổ phần xây dựng Bạch Đăng.

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

Công ty cổ phần xây dựng Bạch Đăng được thành lập theo giấy chứng nhận kinh doanh số 0200413318 do sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 18 tháng 12 năm 2000. Công ty có trụ sở chính tại số 5, xã Tân Dương, huyện Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng. Điện thoại: 031.387440.

Cho tới nay, công ty cổ phần xây dựng Bạch Đăng đã đi vào hoạt động được 11 năm, trước sự cạnh tranh ngày càng gay gắt cùng với những khó khăn thử thách của cơ chế thị trường, công ty đã gặp không ít những khó khăn thử thách. Mặc dù vậy công ty vẫn đứng vững trên thị trường và khẳng định được vị thế là một trong những công ty mạnh trong lĩnh vực xây dựng. Quan hệ của công ty với các đối tác trong nước cũng như nước ngoài luôn được mở rộng, nhờ vậy doanh thu hàng năm không ngừng tăng trưởng ở mức cao và ổn định. Công ty đã vinh dự được nhà nước tặng thưởng huân chương lao động hạng ba và nhiều huy chương vàng chất lượng cao, cờ và bằng khen đơn vị đạt chất lượng cao công trình sản phẩm xây dựng Việt Nam.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của công ty.

* Chức năng:

- Thi công xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp, điện nước, giao thông, thủy lợi, kỹ thuật hạ tầng, lắp đặt các hệ thống chiếu sáng đô thị, nạo vét đường sông và san lấp mặt bằng.

- Kinh doanh vật liệu xây dựng, vật tư, thiết bị, hàng nội thất. Dịch vụ bốc xếp hàng hóa, vận tải hành khách bằng xe du lịch.

- Bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ của ô tô và các xe có động cơ khác.

- Sửa chữa, bảo dưỡng tàu thuyền.

* Nhiệm vụ:

- Từ khi công ty thành lập tới nay, được sự giúp đỡ của ủy sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng, cùng với sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty, những đóng góp của cán bộ công nhân viên toàn công ty mà công ty đã luôn hoàn thành và vượt kế hoạch đặt ra. Công ty luôn đáp ứng được mọi yêu cầu của chủ đầu tư về chất lượng, tiến độ công trình, xây dựng giá thành hợp lý nên đã được sự tín nhiệm của các cơ quan chức năng trong thành phố và các chủ đầu tư.

- Không ngừng bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ, kỹ thuật cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

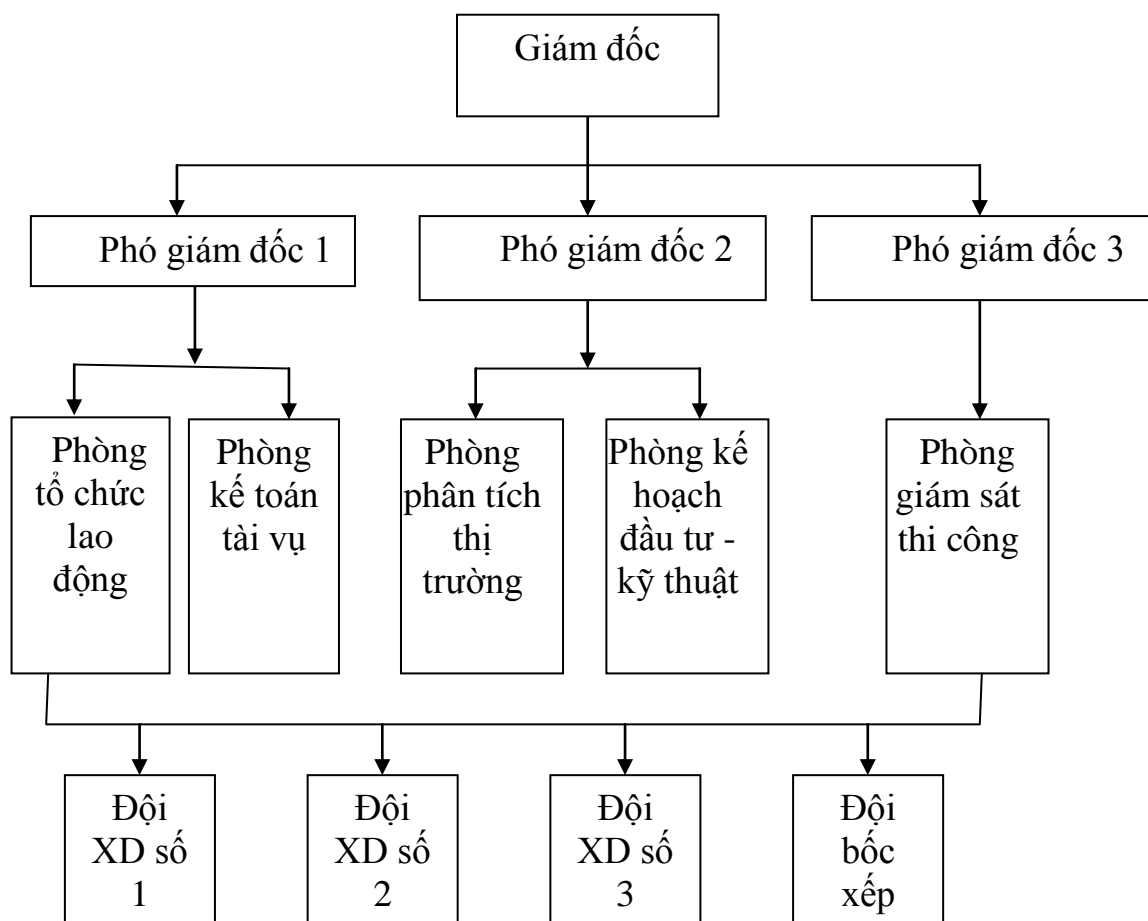
- Lập quy hoạch tổng thể, kế hoạch xây dựng và từng bước đổi mới cơ sở vật chất kỹ thuật, hệ thống trang thiết bị hiện đại.

- Bảo đảm an toàn cho công nhân làm việc trong các công trường.

- Hoạt động xây dựng, sản xuất kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp, hạch toán và báo cáo trung thực theo chế độ nhà nước quy định.

* Cơ cấu tổ chức của công ty:

Cơ cấu tổ chức là nền tảng về mặt tổ chức của doanh nghiệp và việc thiết kế phải căn cứ vào nhiều yếu tố. Mô hình mà công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng lựa chọn là mô hình cơ cấu trực tuyến. Người chịu trách nhiệm cao nhất là giám đốc công ty, ba phó giám đốc, các phòng ban chức năng với các nhiệm vụ khác nhau và các tổ đội sản xuất



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

- Giám đốc: Là người đứng đầu công ty, do hội đồng quản trị công ty bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Giám đốc là người lãnh đạo và quản lý công ty về mọi mặt, chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty. Giám đốc nghiên cứu các báo cáo hàng ngày để nắm bắt được mọi tình hình hoạt động sản xuất của đơn vị để có những quyết định kịp thời về nhân sự, phân công, nhiệm vụ cho từng bộ phận, quyết định mọi hoạt động cho đơn vị. Giám đốc công ty được xếp lương cơ bản theo bậc hạng doanh nghiệp do nhà nước quy định (theo cấp bậc, trình độ), giám đốc còn có lương trách nhiệm (theo quy định cụ thể của công ty), và hưởng lương sản phẩm (căn cứ theo bình bầu A,B,C).

- Phó giám đốc: Là người giúp việc cho giám đốc, do giám đốc bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng. Các phó giám đốc được giám đốc phân công phụ trách một số lĩnh vực như đi giao dịch, đối nội, đối ngoại, quản lý các đội sản xuất mà mình phụ trách, đồng thời chịu trách nhiệm được phân công và ủy quyền.

- Các phòng ban chức năng giúp việc cho giám đốc công ty: Có chức năng, nhiệm vụ tham mưu và giúp việc cho giám đốc công ty trong quá trình quản lý và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đứng đầu và điều hành các phòng chức năng và chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ được giám đốc giao cho là các trưởng phòng, giúp việc cho trưởng phòng là phó phòng và một số cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ được giám đốc phê duyệt, cụ thể như sau:

+ Phòng tổ chức lao động: Là phòng lưu giữ tài liệu, quản lý hồ sơ, tổ chức, thực hiện công tác tổ chức lao động lao động, tiền lương, hành chính, y tế, tự vệ an ninh trật tự của công ty.

Phòng tổ chức lao động có nhiệm vụ có nghiên cứu và tổ chức bộ máy cho phù hợp với công ty ở từng giai đoạn, tham mưu cho giám đốc về việc đề bạt cán bộ, đề bạt tăng lương, về việc tuyển dụng hay sa thải công nhân, tính toán lương cho công nhân, giải quyết chế độ chính sách với người lao động, xây dựng các nội quy, quy chế, tiêu chuẩn quy định của công ty về tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn cấp bậc.

+ Phòng kế toán tài vụ: Phản ánh, ghi chép các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty một cách đầy đủ, kịp thời và chính xác.

Phòng kế toán tài vụ có nhiệm vụ thu thập, phân loại, xử lý tổng hợp số liệu thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm cung cấp thông tin cần thiết cho các đối tượng sử dụng thông tin.

Tổng hợp số liệu và lập báo cáo kế toán theo định kỳ báo cáo. Thực hiện phân tích thông tin kế toán, đề xuất các biện pháp cho lãnh đạo công ty để có đường lối phát triển đúng đắn hiệu quả cao nhất trong công tác quản lý.

+ Phòng phân tích thị trường : Là phòng tham mưu giúp việc cho giám đốc công ty, quản lý và tổ chức thực hiện ký kết hợp đồng lao động, hợp đồng các dự án xây dựng.

Công tác thị trường là mũi nhọn, là khâu quan trọng ảnh hưởng lớn tới tốc độ tăng trưởng và hiệu quả kinh doanh, vì vậy để công ty có được thị trường ổn định,

phòng phân tích thị trường của công ty có nhiệm vụ xây dựng chiến lược rõ ràng và thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp hỗ trợ công ty để có được thị trường ổn định.

Nắm vững thị trường cung cầu, xử lý thông tin thị trường xây dựng, tiếp cận quan hệ với các đầu mối, các chủ đầu tư trong và ngoài nước để khai thác dự án xây lắp, xây dựng kế hoạch mua bán vật tư, khai thác tốt các nguồn vật tư, đảm bảo chất lượng, thường xuyên đối chiếu sổ sách, thẻ kho, phiếu xuất nhập với các phòng tài vụ và các đội sản xuất.

+ Phòng kế hoạch đầu tư – kỹ thuật : Là phòng tham mưu, giúp việc cho giám đốc công ty về công tác kế hoạch đầu tư, thống kê hoạt động sản xuất, kinh doanh, quản lý hoạt động kinh tế, quản lý thiết bị của công ty.

Phòng kế hoạch đầu tư - kỹ thuật có nhiệm vụ tổng hợp các kế hoạch năm, quý, tháng của công ty trình lên giám đốc phê duyệt, nghiên cứu, tìm cơ hội, dự án đầu tư cho công ty, đề xuất tư vấn để thẩm tra các hạng mục công trình, công trình quy mô lớn, cần phải thuê tư vấn hoặc chuyên gia tham gia thẩm định trình giám đốc công ty xem xét, giải quyết.

Trên cơ sở các quy định của nhà nước, phòng có nhiệm vụ soạn thảo quy định trong quản lý đầu tư và xây dựng áp dụng trong nội bộ công ty.

+ Phòng quản lý thi công: Có chức năng tổ chức thực hiện các công tác quản lý kỹ thuật thi công và quản lý chất lượng sản phẩm, bảo hộ lao động, nghiên cứu, phổ biến công nghệ khoa học.

Phòng có nhiệm vụ nghiên cứu tổng hợp các tài liệu và soạn thảo các văn bản về công tác quản lý kỹ thuật thi công cũng như quản lý chất lượng sản phẩm.

Quản lý tiến độ, chất lượng các công trình do công ty trực tiếp thi công, đôn đốc các đội xây dựng thực hiện thi công các công trình, sửa chữa các hạng mục công trình của các hợp đồng xây lắp mà công ty giao.

Xây dựng các quy chế nội bộ của công ty về quản lý chất lượng và quản lý kỹ thuật thi công.

Kiểm tra, thanh tra về quy trình làm việc, biện pháp thi công, an toàn lao động, chất lượng vật liệu.

2.1.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty 2 năm 2009- 2010.

2.1.3.1 Phân tích tài chính của công ty qua bảng cân đối kế toán.

* Đánh giá tình hình tài sản

Qua bảng 2.1 (PHỤ LỤC), ta thấy sau 1 năm hoạt động, quy mô tài sản của công ty đã tăng lên đáng kể. Tổng tài sản của công ty ở thời điểm năm 2010 là 51 178 928 290 (đồng) so với năm 2009 là 33 158 995 751(đồng) đã tăng lên 18 019 932 539 tương đương với 53,34% .

- Tài sản ngắn hạn:

Năm 2009 tài sản ngắn hạn của công ty đạt 29 617 006 683 (đồng), năm 2010 đạt 45 859 075 664 (đồng) đã tăng 54,84% so với năm 2009, tương đương 16 242 068 981 (đồng). Tài sản ngắn hạn tăng lên như vậy chủ yếu là do trong năm 2010, các khoản phải thu ngắn hạn của công ty là 10 839 063 376 (đồng) so với năm 2009 các khoản phải thu ngắn hạn của công ty là 4 629 413 093 (đồng), chênh lệch 134,13%. Điều này chứng tỏ công ty đã thực hiện có hiệu quả công tác thu hồi công nợ. Nếu công ty không đôn đốc khách hàng thanh toán đúng hạn thì sẽ dẫn tới vốn của công ty bị thiếu hụt, gây hậu quả không tốt trong thanh toán, ảnh hưởng tới tình hình tài chính của công ty.

- Tài sản dài hạn

Xét về tài sản dài hạn thì trong đó tài sản cố định của công ty tại năm 2010 là 5 319 852 626 (đồng), so với năm 2009 là 3 541 989 068 (đồng), đã tăng lên 7 074 460 905 (đồng) tương đương với 37,43%. Qua con số này, ta thấy công ty đã chú trọng tới việc đầu tư vào tài sản và các khoản đầu tư dài hạn. Tài sản dài hạn tăng lên là do công ty đầu tư vào tài sản cố định, số tiền mà công ty đầu tư vào tài sản năm 2010 so với năm 2009 tăng lên 57,34%, vì vậy mà tài sản dài hạn năm 2010 tăng lên.

* Đánh giá tình hình nguồn vốn.

So với tổng nguồn vốn năm 2009 là 33 158 995 751 đồng, thì tổng nguồn vốn của năm 2010 đã tăng lên 18 019 932 539 đồng, tương đương với 54,34%. Nhìn vào bảng trên, ta thấy nguồn vốn tăng lên chủ yếu từ người mua trả trước, khoản vay ngắn hạn và khoản nợ dài hạn. Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng được

một lượng quỹ khen thưởng phúc lợi khá cao, cụ thể, số tiền mà công ty chuyển vào quỹ năm 2010 tăng tới 96,72%, số tiền này để khích lệ những cá nhân làm việc hiệu quả, đóng góp nhiều vào sự phát triển của công ty.

Xét về nguồn vốn chủ sở hữu, năm 2010 là 5 250 000 000 đồng, năm 2009 cũng là 5 250 000 000, điều này cho thấy công tác huy động nguồn vốn tự bổ sung của công ty là chưa hiệu quả, vốn nội bộ chưa được huy động hoặc huy động không hiệu quả.

2.1.3.2 Phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, do đó ta cần xem xét và phân tích một cách lý lưỡng để từ đó có phương hướng và biện pháp sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

Qua bảng 2.2 (PHỤ LỤC), ta thấy năm 2010 vừa qua, công ty đã sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn năm trước. Lợi nhuận sau thuế năm 2010 tăng lên so với năm 2009 là 216 979 474, tương đương 597,83%. Doanh thu năm 2010 đã tăng 31,82% tương đương với 6 066 501 080 (đồng). Đây là một tỷ lệ tăng trưởng khá cao của công ty. Doanh thu của năm 2010 tăng lên là do nguyên nhân sau:

- + Số lượng các công trình được bàn giao có hiệu quả tăng lên, công tác bán hàng được công ty thực hiện tốt.

- + Các phòng ban đã phối hợp một cách nhịp nhàng có hiệu quả, tất cả các khâu đều ăn khớp với nhau đem lại hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- + Công ty luôn giữ uy tín với các đối tác cũng như với khách hàng của mình. Công ty luôn mang đến cho khách hàng những sản phẩm xây dựng chất lượng và giá cả cạnh tranh. Chính điều này đã làm cho hoạt động của công ty ngày càng hiệu quả hơn.

Tóm lại, thông qua việc đánh giá khái quát tình hình tài chính của công ty qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh, ta thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong năm qua tương đối ổn định, thể hiện ở kết quả lợi nhuận năm 2010 cao hơn năm 2009. Công ty có cung cách làm ăn linh hoạt, nhạy bén với những biến

động của thị trường, chủ động trong việc tìm kiếm khách hàng và thị trường. Công ty đã làm tốt về mặt tài chính, luôn hoàn thành các chỉ tiêu, kế hoạch được giao, đảm bảo cho các chỉ tiêu tài chính đã đặt ra về lợi nhuận, về việc bảo toàn và phát triển vốn.

2.2 Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Để hiệu quả kinh tế của công ty ngày càng nâng cao thì việc tăng năng suất lao động là rất cần thiết. Muốn vậy thì việc quản lý nguồn lao động phù hợp có ý nghĩa vô cùng to lớn. Nhận thức được điều đó, công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng ngày càng hoàn thiện hơn công tác quản lý lao động sao cho phù hợp với đặc thù của đơn vị mình.

- Cơ cấu lao động theo tính chất lao động

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo tính chất lao động.

Tính chất lao động	Năm 2009		Năm 2010	
	Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng(%)
Lao động trực tiếp	90	81,82	100	76,9
Lao động gián tiếp	20	18,18	30	23,1
Tổng số	110	100	130	100

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.3, ta thấy tỷ trọng lao động trực tiếp chiếm đa số. Năm 2009, tỷ trọng lao động trực tiếp là 81,82%, đến năm 2010, con số này là 76,9%, tuy tỷ trọng lao động trực tiếp giảm xuống nhưng so với tỷ trọng lao động gián tiếp thì tỷ trọng lao động trực tiếp vẫn chiếm đa số.

- Cơ cấu lao động theo trình độ
-

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo mức độ đào tạo.

Mức độ đào tạo	Năm 2009		Năm 2010	
	Số người	Tỉ trọng (%)	Số người	Tỉ trọng(%)
Đại học	6	5,45	13	10
Cao đẳng	9	8,18	11	8,46
Trung cấp	5	4,55	6	4,62
THPT	90	81,82	100	76,92
Tổng số	110	100	130	100

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.4, ta thấy đây là một doanh nghiệp vừa. Số lao động có trình độ đã được đào tạo tăng dần qua các năm. Tỷ trọng lao động có trình độ trung cấp năm 2009 là 4,55%, đến năm 2010 tăng lên thành 4,62%, tỷ trọng lao động có trình độ cao đẳng năm 2009 là 8,18, đến năm 2010 tăng lên thành 8,46%. Đặc biệt tỷ trọng lao động có trình độ đại học năm 2009 là 5,45% đến năm 2010, con số này đã tăng lên thành 10%. Lao động phổ thông tại công ty vẫn chiếm đa số. Do sản phẩm chính của công ty là các công trình xây dựng nên đội ngũ công nhân không thể thiếu để làm nên các sản phẩm đó chính là những lao động phổ thông, là công nhân, các thợ cả, thợ lành nghề.

- Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo giới tính.

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)
Nam	90	81,8	100	77
Nữ	20	18,2	30	23
Tổng	110	100	130	100

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.5, ta thấy số lượng lao động trong công ty năm 2010 đã tăng lên so với năm 2009. Số lượng công nhân tăng lên đáng kể để đáp ứng kịp với khối lượng công việc của công ty. Về cơ cấu lao động theo giới tính, ta thấy số công nhân nam của công ty luôn lớn hơn nhiều so với số công nhân nữ.

- Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi lao động

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

Nhóm tuổi lao động	Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	25	22,73	30	23,08
Từ 30- 40 tuổi	68	61,82	80	61,54
Từ 40- 50 tuổi	17	15,45	20	15,38
Tổng cộng	110	100	130	100

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.6, ta thấy số lượng lao động chia theo nhóm tuổi lao động qua 2 năm 2009 và 2010 thay đổi không đáng kể. Số lượng lao động trong độ tuổi 30- 40 là cao nhất, chiếm trên 60%, và thấp nhất là ở độ tuổi trên 40, chiếm khoảng 15%,

số lượng lao động dưới 30 tuổi, chiếm khoảng 23 %. Tuy lao động trẻ tiếp thu và học hỏi nhanh hơn lao động từ 30- 40, nhưng lao động từ 30- 40 lại có kinh nghiệm trong nghề, họ lại là những người hướng dẫn, truyền đạt bí quyết nghề nghiệp cho thế hệ đi sau. Vì vậy cho tới nay, công ty vẫn duy trì cơ cấu lao động này.

2.2.2 Công tác tuyển dụng trong công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất của mọi tổ chức, là yếu tố sống còn đối với một doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có thể thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo một quy trình riêng tùy thuộc vào điều kiện thực tế, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp đó. Công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng cũng vậy. Để có thể tuyển chọn được những nhân viên tốt, phù hợp với yêu cầu công việc công ty cũng xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng.

Trong thời gian qua công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đã xây dựng cho mình quy trình tuyển dụng nhân sự riêng, sử dụng cả hai nguồn tuyển dụng là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

2.2.2.1 Nguồn tuyển dụng bên trong của công ty.

Bảng 2.7: Kết quả tuyển dụng nhân sự của công ty phân theo nguồn tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng	Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Bên trong	4	33,33	7	35
Bên ngoài	8	66,67	13	65
Tổng số	12	100	20	10

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.7, ta thấy số lao động được tuyển từ nguồn nội bộ chiếm một tỷ trọng không nhỏ trong tổng số lao động được tuyển: Năm 2009 trong số 12 người được tuyển, có 4 người từ nguồn nội bộ, chiếm 33.33%. Năm 2010, trong số 20

người được tuyển, có 7 người từ nguồn nội bộ, chiếm 35%. Số người được tuyển từ nguồn nội bộ năm 2010 tăng 3 người so với năm 2009, tương đương tăng 75% so với số lao động được tuyển từ nguồn nội bộ năm 2009.

Phạm vi áp dụng đối với nguồn tuyển nội bộ công ty là các vị trí quản lý cấp trung như các phó giám đốc, trưởng - phó phòng. Tại công ty, các vị trí quản lý bộ phận thường được đề bạt từ những nhân viên cấp dưới lên cấp cao hơn. Thực tế công ty cũng đã tuyển người từ bên ngoài vào những vị trí trên nhưng các ứng viên thường không vượt qua được các bước tuyển chọn, bởi vì họ không có cách nhìn toàn diện và sâu sắc về hoạt động kinh doanh của công ty

Phương pháp tuyển dụng mà công ty áp dụng đối với nguồn nội bộ là thông qua bảng theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên trong quá trình làm việc. Trong việc thăng chức, công ty quan tâm chủ yếu tới tài năng và thành tích của nhân viên. Điều này sẽ khuyến khích mọi người kể cả những người trẻ tuổi mà có thực tài. Bên cạnh đó nhờ có bảng theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên trong quá trình làm việc, công ty cũng áp dụng biện pháp giáng chức đối với các trường hợp thiếu khả năng, không chịu học hỏi... Trong trường hợp công ty đang cần tìm gấp một người vào một vị trí nào đó mà không có thời gian thì công ty sẽ dán thông báo trong nội bộ để tuyển người.

Như vậy công ty luôn tạo cho người lao động trong công ty cơ hội để được thăng tiến, do đó họ sẽ gắn bó với công ty hơn. Công ty cũng đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc nên kết quả thu được khá chính xác. Việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ đã tiết kiệm được chi phí cho công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

2.2.2.2 Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty.

Qua bảng 2.7 ta thấy trong những năm gần đây nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu là nguồn bên ngoài. Cụ thể: Năm 2009 trong số 12 lao động tuyển mới, có đến 8 người được tuyển từ nguồn bên ngoài, chiếm 66,67%. Năm 2010, trong số 20 người tuyển mới tuyển, có đến 13 người được tuyển từ nguồn bên ngoài, chiếm 65%. Số người được tuyển từ bên ngoài năm 2010 tăng 5 người so với năm 2009, tương đương tăng 62.5% so với số lao động được tuyển từ bên ngoài năm 2009.

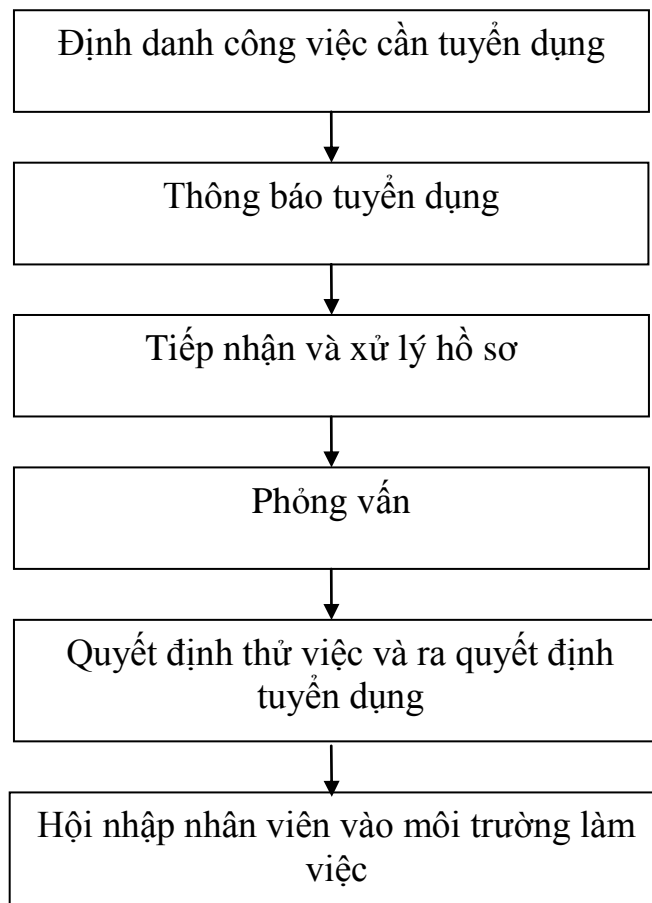
Phạm vi áp dụng đối với nguồn tuyển bên ngoài công ty là : nhân viên kế toán, nhân viên kinh doanh, cán bộ vật tư, công nhân xếp dỡ...Khi nguồn bên trong không đáp ứng được nhu cầu thì công ty mới tìm kiếm nguồn bên ngoài. Trước khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài, công ty luôn có sự ưu tiên đối với con em trong ngành, sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong công ty. Những người lao động là con em, người quen của cán bộ công nhân viên trong công ty có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc được giới thiệu và tham gia tuyển. Đây là nguồn tuyển dụng hiện được công ty rất quan tâm. Nguồn này có ưu điểm là người lao động có thể hòa nhập ngay vào công việc của công ty, có ý thức tự vươn lên. Công ty thường tuyển dụng theo nguồn này vì vừa tiết kiệm được chi phí, vừa rút ngắn được thời gian hội nhập với môi trường làm việc của công ty qua người thân của họ.

Phương pháp tuyển mộ thường được công ty áp dụng đối với nguồn tuyển bên ngoài là:

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như: báo, đài, internet...
- Thông báo được gửi đến văn phòng giới thiệu việc làm của các trung tâm xúc tiến việc làm.

2.2.2.3 Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty.

Để có nguồn nhân lực phù hợp đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu, chiến lược kinh doanh thì điều đó trước tiên phụ thuộc vào công tác tuyển dụng. Cũng như với bất kỳ công ty nào, công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đặc biệt chú trọng đến công tác này. Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở khoa học và thực tiễn, qua đó lựa chọn được những người có đủ phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đã thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo 6 bước sau:



Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty cp xây dựng Bạch Đằng.

Bước 1: Định danh công việc cần tuyển dụng.

Hàng năm sau khi ban giám đốc đưa ra quyết định về chiến lược kinh doanh của những năm tới, công ty sẽ tiến hành kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Căn cứ vào khối lượng công việc và mục tiêu cụ thể, các đơn vị có nhu cầu thay thế bổ sung nhân lực lập phiếu yêu cầu tuyển dụng, có xác nhận của thủ trưởng đơn vị gửi về phòng tổ chức lao động.

Tại phòng tổ chức lao động, nhân viên phụ trách công tác tuyển dụng tổng hợp nhu cầu tuyển dụng của các đơn vị, trình lên trưởng phòng tổ chức lao động xem xét và đề xuất lên giám đốc phê duyệt.

Sau khi đã có sự phê duyệt của giám đốc, phòng tổ chức lao động lao động phối hợp với các đơn vị xây dựng các tiêu chí tuyển dụng. Do chưa có bản mô tả công việc cho từng vị trí cụ thể nên việc xây dựng các tiêu chí tuyển dụng còn sơ sài, chủ yếu dựa vào dự liệu, kinh nghiệm của người lãnh đạo trực tiếp cùng nhân viên tuyển dụng.

Bản tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty bao gồm các nội dung sau:

- Tiêu chuẩn về sức khỏe: phải là người có sức khỏe tốt(có giấy khám sức khỏe cấp quận, huyện)
- Tiêu chuẩn về giới tính tùy thuộc vào từng vị trí.
- Tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn: Bằng cấp, chứng chỉ liên quan...

Khi đã xây dựng xong tiêu chuẩn tuyển dụng, phòng tổ chức tiếp tục thông báo tìm nguồn ứng viên và thông báo tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được giám đốc công ty duyệt, phòng tổ chức lao động ra thông báo tuyển dụng tới các trung tâm tuyển dụng việc làm, trên các phương tiện truyền thông, và thông báo trên bảng tin tại doanh nghiệp.

Thông báo tuyển dụng của công ty bao gồm các nội dung sau:

- Tên công ty.
- Số lượng lao động cần tuyển.
- Vị trí của công việc cần tuyển dụng.
- Yêu cầu trình độ chuyên môn, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, kinh nghiệm
- Các hồ sơ cần thiết, thời hạn nộp hồ sơ, địa chỉ liên hệ.
- Mức thù lao ban đầu.
- Cơ hội thăng tiến khi làm việc tại vị trí công việc được tuyển.
- Điều kiện làm việc tại vị trí đó.

Bước 3: Tiếp nhận và xử lý hồ sơ.

Trưởng phòng tổ chức lao động trực tiếp làm nhiệm vụ tiến hành và xử lý hồ sơ của các ứng viên. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm:

- Đơn xin việc.
- Sơ yếu lý lịch.
- Các văn bằng chứng chỉ đào tạo.
- Giấy khai sinh, giấy chứng nhận sức khỏe.

Căn cứ vào các tiêu chí tuyển dụng cho từng công việc, cán bộ phòng tổ chức tiến hành nghiên cứu, phân loại đánh giá từng bộ hồ sơ, từ đó chọn ra những bộ hồ sơ phù hợp với tiêu chí tuyển dụng.

Khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu, cán bộ phòng tổ chức lao động tiến hành lập danh sách trích ngang các ứng viên và thông báo cho các ứng viên ngày giờ và địa điểm phỏng vấn.

Bảng 2.8: Tổng hợp hồ sơ đăng ký tuyển dụng

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2009	Năm 2010
Giám đốc, phó giám đốc	Không tuyển dụng	
Nhân viên kinh doanh	11	21
Nhân viên kế toán	9	15
Nhân viên phòng tổ chức lao động	4	9
Thợ lành nghề	16	22
Tổng số	40	67

Nguồn: Phòng tổ chức lao động

Qua bảng tổng hợp trên, ta thấy số lượng hồ sơ đăng ký vào công ty tăng mạnh qua 2 năm 2009, 2010. Tại năm 2010, số lượng hồ sơ đăng ký là 67 hồ sơ, tăng 37 hồ sơ so với năm 2009. Số lượng ứng viên tuyển vào vị trí nhân viên kinh doanh và thợ lành nghề luôn cao hơn cả. Năm 2009, số lượng hồ sơ đăng ký là 40 hồ sơ, trong đó nhân viên kinh doanh có 11 hồ sơ, chiếm 27,5%, thợ lành nghề có 16 hồ sơ, chiếm 40% trong tổng số. Năm 2010, số lượng hồ sơ đăng ký là 67 hồ sơ, trong đó thợ lành nghề có 22 hồ sơ, chiếm 32,3% , nhân viên kinh doanh có 21 hồ sơ, chiếm 31,3% trong tổng số.

Bước 4 : Phỏng vấn.

Phòng tổ chức lao động kết hợp với bộ phận yêu cầu tuyển dụng lên kế hoạch phỏng vấn. Hình thức phỏng vấn là sơ bộ hay chuyên sâu còn tùy thuộc vào các vị trí tuyển dụng là lao động thời vụ, công nhân trực tiếp hay cán bộ quản lý.

* Đối với lao động thời vụ, công nhân trực tiếp:

Với lao động thời vụ, công nhân trực tiếp, phương pháp phỏng vấn chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện một cách đơn giản, gọn nhẹ. Và việc phỏng vấn chỉ do trưởng bộ phận tuyển dụng tiến hành.

Mục đích của cuộc phỏng vấn này là tìm hiểu sơ bộ về ứng viên về tên, tuổi, địa chỉ, sức khỏe và đánh giá các tiêu chuẩn cơ bản về ngoại hình, tác phong lao động, mức độ tin cậy.

Phương thức tiến hành phỏng vấn: Đại diện của phòng tổ chức lao động hỏi trực tiếp ứng viên, đồng thời căn cứ vào kinh nghiệm của cán bộ phỏng vấn để quyết định ứng viên có trúng tuyển hay không.

* Đối với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật:

Với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu qua hội đồng tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng của công ty bao gồm:

- + Chủ tịch hội đồng là giám đốc công ty.
- + Các thành viên trong hội đồng gồm : Trưởng bộ phận yêu cầu tuyển dụng, cán bộ kỹ thuật liên quan, trưởng phòng tổ chức lao động.

Mục đích của cuộc phỏng vấn này là đánh giá trọng tâm về trình độ nghiệp vụ, chuyên môn, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của ứng viên.

Phương thức tiến hành phỏng vấn: Hội đồng tuyển dụng của công ty sẽ lần lượt phỏng vấn ứng viên về các vấn đề chung nhất như sự nhiệt tình, lòng yêu nghề, khả năng giao tiếp...đến các tình huống chuyên môn nghề nghiệp. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng của công ty luôn chú ý sao cho các ứng viên cảm thấy tự tin, và chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Thông qua quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát ứng viên về : Tính tình, quan niệm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi hợp tác với công ty. Những người phỏng vấn trao đổi ý kiến đánh giá cũng như thông tin trong cuộc họp, và đưa ra ý kiến đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phòng tổ chức lao động sẽ trình các kết quả đánh giá lên giám đốc.

Bảng 2.9: Tổng hợp ứng viên tham gia phỏng vấn

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2009		Năm 2010	
	Nộp hồ sơ	Thực tế phỏng vấn	Nộp hồ sơ	Thực tế phỏng vấn
Giám đốc	Không tuyển dụng			
Nhân viên kinh doanh	11	4	21	7
Nhân viên kế toán	9	5	15	15
Nhân viên phòng tổ chức lao động	4	2	9	3
Thợ lành nghề	16	8	22	14
Tổng số	40	19	67	39

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.9 ta thấy thực tế ứng viên phỏng vấn so với số hồ sơ nộp vào công ty có sự chênh lệch rất cao. Năm 2009, số hồ sơ nộp vào là 40, nhưng thực tế phỏng vấn chỉ có 19 ứng viên, chiếm 47,5%. Năm 2010, số hồ sơ nộp vào là 67, nhưng thực tế phỏng vấn chỉ có 39 ứng viên, chiếm 58,2% .

Bước 5 : Quyết định thử việc và ra quyết định tuyển dụng.

Dựa vào kết quả đánh giá ứng cử viên mà phòng tổ chức lao động đã trình lên, giám đốc sẽ ra quyết định nhận hay không nhận ứng cử viên vào làm việc tại công ty. Cuối cùng phòng tổ chức lao động có trách nhiệm thông báo cho các ứng cử viên đã trúng tuyển và những người không trúng tuyển được biết. Tuy nhiên đây cũng chưa phải là quyết định tuyển dụng cuối cùng của giám đốc. Ứng viên được thông báo trúng tuyển chứ chưa thực sự được tuyển, ứng cử viên còn phải qua một giai đoạn thử thách nữa đó là thử việc.

Phòng tổ chức lao động soạn thảo và trình giám đốc công ty kí quyết định thử việc cho người lao động mới trúng tuyển. Nguyên tắc ký kết hợp đồng thử việc tại công ty như sau:

- Người lao động trúng tuyển vào làm việc tại các đơn vị trong công ty phải qua thời gian thử việc. Hết thời gian thử việc, nếu đáp ứng được yêu cầu công việc sẽ được tiếp nhận ký hợp đồng chính thức, ký kết hợp đồng lao động từ đủ 12 tháng đến 36 tháng hoặc hợp đồng vô thời hạn.

- Không áp dụng thời gian thử việc với các đối tượng do giám đốc công ty điều động vào các chức danh: Cán bộ lãnh đạo, quản lý quy định tại điều lệ của công ty và cán bộ công nhân viên điều động trong nội bộ công ty.

* Quy định về hợp đồng thử việc:

- Đối với lao động gián tiếp

+ Thời gian thử việc : 60 ngày

+ Tiền công : 2 000 000 đồng/tháng đối với lao động là sinh viên tốt nghiệp mới ra trường .

Trên 2000 000 đồng đối với người lao động có kinh nghiệm làm việc đúng chức danh công việc tuyển dụng, ít nhất 2 năm trở lên.

- Đối với lao động trực tiếp

+ Thời gian thử việc : 30 ngày

+ Tiền công : 1800 000 đồng/tháng

- Đối với lao động thời vụ mà nhu cầu sử dụng theo mùa vụ dưới 1 năm : Thời gian thử việc là 6 ngày. Tiền công thử việc tối đa không quá 70% mức tiền lương khoán gọn đang trả cho công việc đó.

(Tiền công trên đã bao gồm : Tiền ăn ca, các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ hàng năm và các khoản khác theo quy định của Bộ luật lao động)

* Quy trình thực hiện:

- Phòng tổ chức lao động chuẩn bị hợp đồng lao động theo mẫu quy định của Nhà nước để đơn vị và người lao động ký kết thử việc.

- Đơn vị trực tiếp có trách nhiệm phổ biến nội quy lao động của đơn vị, quy trình, quy phạm về kỹ thuật an toàn, bảo hộ lao động...Giao nhiệm vụ, theo dõi đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ giao cho người được thử việc. Sau khi người lao động hết thời hạn thử việc:

+ Người lao động làm báo cáo tự đánh giá kết quả công việc theo mẫu, sau đó gửi cho trưởng bộ phận.

+ Trưởng bộ phận nhận xét kết quả thử việc, ra kiến nghị và chuyển lên phòng tổ chức lao động trình giám đốc công ty.

Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc bao gồm:

+ Chất lượng công việc.

+ Mức độ hoàn thành công việc.

+ Kiến thức.

+ Khả năng giao tiếp.

+ Ý thức tập thể (sự cộng tác).

+ Tính tự giác.

+ Tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

Giám đốc công ty ra ý kiến chỉ đạo kí hợp đồng đối với người được tuyển theo quy định của bộ luật lao động. Thời hạn của hợp đồng lao động tùy thuộc vào nhu cầu công việc và khả năng của người lao động đảm nhiệm.

- Phòng tổ chức lao động soạn thảo 2 bản hợp đồng lao động theo mẫu của bộ luật lao động thương binh và xã hội trên cơ sở ý kiến chỉ đạo của giám đốc. Hai bản hợp đồng này được chuyển cho người lao động kí tên, sau đó chuyển lên giám đốc kí. Hợp đồng lao động sau khi đã có chữ kí của người lao động và giám đốc sẽ được lưu tại phòng tổ chức lao động một bản và gửi cho người lao động một bản. Sau đó nhân viên phòng tổ chức lao động hướng dẫn người lao động hoàn thiện hồ sơ, làm thủ tục cấp sổ lao động, sổ bảo hiểm xã hội hoặc theo dõi cập nhật vào sổ đã có trong hồ sơ theo quy định của bộ luật, thời gian công tác tại công ty của người lao động được tính kể từ ngày bắt đầu thử việc. Trường hợp người lao động không được tuyển dụng do không đạt yêu cầu khi thử việc thì tổ chức chấm dứt hợp đồng thử việc và trả lại hồ sơ tuyển dụng.

- Người được tuyển dụng có trách nhiệm nộp hồ sơ lý lịch gốc(có niêm phong của đơn vị đang quản lý hồ sơ), các giấy tờ thủ tục về quá trình đã tham gia bảo hiểm xã hội trước đây hoặc sổ bảo hiểm xã hội(nếu có), bản sao các văn bằng, chứng chỉ có công chứng Nhà nước. Trường hợp không có hồ sơ gốc, cá nhân phải

hoàn tất hồ sơ lý lịch theo quy định. Tiền lương ghi trong hợp đồng lao động phải theo nguyên tắc: Làm việc gì hưởng lương theo công việc đó, công ty có quyền không công nhận, kế thừa thời gian làm việc, tiền lương và các chế độ chính sách khác tính theo thâm niên công tác trước đây của người mới tuyển dụng.

- Các đơn vị bổ sung lao động có trách nhiệm bố trí công việc và thực hiện chế độ báo cáo theo quy định.

Bảng 2.10 : Bảng tổng hợp ứng viên thử việc và ứng viên được ký hợp đồng

Vị trí cần tuyển dụng	Năm 2009		Năm 2010	
	Ứng viên được thử việc	Ứng viên được ký hợp đồng	Ứng viên được thử việc	Ứng viên được ký hợp đồng
Giám đốc, phó giám đốc	Không tuyển dụng			
Nhân viên kinh doanh	3	2	4	3
Nhân viên kế toán	3	1	9	2
Nhân viên phòng tổ chức lao động	2	2	2	2
Thợ lành nghề	8	7	14	13
Tổng số	16	12	29	20

Nguồn: Phòng tổ chức lao động.

Qua bảng 2.8, 2.9 và 2.10, ta thấy số lượng ứng viên đăng ký vào công ty rất nhiều, nhưng số ứng viên được ký hợp đồng chiếm tỷ lệ rất ít. Năm 2009, công ty có 40 hồ sơ nộp vào nhưng chỉ có 12 ứng viên được ký hợp đồng, tương đương 30%. Năm 2010, công ty có 67 hồ sơ nộp vào nhưng chỉ có 20 ứng viên được ký hợp đồng, tương đương 29,8%. Điều này cho thấy các vòng xử lý hồ sơ cũng như vòng phỏng vấn và thử việc, công ty đã rất khắt khe để tìm được đúng người, đúng việc.

Bước 6 : Hội nhập nhân viên vào môi trường làm việc.

Công tác hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc luôn được công ty coi trọng. Đây là bước khởi đầu để nhân viên mới tạo đà phát triển trong tương lai. Trong quá trình thử việc nhân viên mới được công ty trang bị đầy đủ những kiến thức về công ty như: Về kết quả hoạt động kinh doanh, lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, các vấn đề khó khăn, các chính sách lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, cơ sở vật chất, các vấn đề về kinh tế.

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, công ty cử các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc hướng dẫn. Tuy nhiên nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc trong thực tế. Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới. Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc.

2.3 Những đánh giá nhận xét về công tác tuyển dụng của công ty.

2.3.1 Những thành công.

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

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

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

- Công ty đã lập ra hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền như giám đốc, trưởng bộ phận yêu cầu cần tuyển dụng, trưởng bộ phận tổ chức. Những người này có kinh nghiệm trong công tác tuyển dụng nên có thể đánh giá ứng viên một cách chính xác nhất.

- Hệ thống quy chế, sổ sách được sử dụng trong tuyển dụng theo đúng bộ luật lao động của Nhà nước cũng như những quy định của chính phủ về lao động, việc làm. Điều này giúp cho việc theo dõi, đánh giá ứng cử viên đầy đủ hơn, chính xác hơn và tránh được những lầm lẫn không đáng có.

2.3.2 Những hạn chế.

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

- Công ty chưa tối ưu hóa việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng. Ngoài việc chú trọng đến ứng cử viên nguồn nội bộ thì nguồn bên ngoài của công ty còn rất hạn chế. Đặc biệt, nguồn lao động từ các cơ sở đào tạo - nơi cung ứng rất nhiều lao động có năng lực lại chưa được công ty quan tâm nhiều.

- Các căn cứ cho tuyển dụng chưa được thực hiện tốt. Công ty không thường xuyên lập các kế hoạch tuyển dụng nhân sự, trong nhiều trường hợp khi có công việc phát sinh thì mới tiến hành tuyển dụng gấp, điều này dẫn đến tình trạng bị động, làm giảm khả năng thu hút nhân viên giỏi. Mặt khác lao động ở công ty chủ yếu là lao động phổ thông, nên sau khi tuyển dụng công ty lại phải mất một thời gian để đào tạo nghề cho họ, điều này sẽ làm tăng chi phí của công ty.

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

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

- Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng về nhân sự, toàn bộ công tác về nhân sự giao cho phòng tổ chức lao động đảm nhiệm nên hiệu quả công việc chưa cao.

2.3.3 Nguyên nhân và bài học kinh nghiệm.

- Công ty chưa chú ý đến nguồn tuyển dụng từ các cơ sở đào tạo. Vì vậy trong thời gian tới, công ty nên quan tâm tới nguồn cung ứng lao động từ các cơ sở này để nguồn cung ứng lao động của mình được nhiều hơn.

Để có thể thu hút được những người có năng lực, có trình độ ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường, công ty nên thiết lập mối quan hệ mật thiết với một số cơ sở đào tạo. Khi công ty có nhu cầu thì các cơ sở đào tạo sẽ chọn lọc và giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao nhất để công ty chọn lựa, sau đó công ty tạo điều kiện cho họ đi quan sát, học hỏi thực tế và làm việc ngoài giờ tại công ty. Công việc này sẽ mang lại lợi ích cho cả sinh viên và cả với công ty. Các sinh viên thì có điều kiện tiếp xúc, cọ sát với thực tế ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường còn công ty có được nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

- Trong một số trường hợp khi thực hiện công việc, công ty phải tuyển chọn thêm lao động ở nơi làm việc, do điều kiện thời gian nên công ty có thể phải tuyển những ứng cử viên không đủ tiêu chuẩn và từ đó sẽ dẫn đến các hậu quả như đào tạo, phát triển lại, gây lãng phí một khoản chi phí lớn. Do đó, công ty cần chuẩn bị cho mình những kế hoạch cụ thể về nhu cầu lao động của công ty, để giảm bớt hiện tượng trên.

- Công ty chưa đổi mới công tác tuyển dụng để có thể thu được kết quả tốt nhất như trắc nghiệm chỉ số chuyên môn, trắc nghiệm thông minh, cá tính... Vì vậy công ty cần phải xây dựng cho mình những phương pháp tuyển dụng cụ thể với từng công việc.

Ví dụ như với bài trắc nghiệm về kiến thức tổng quát, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được trình độ hiểu biết tổng quát của các ứng viên. Cách này rất phù hợp khi công ty cần tuyển những nhân viên cấp cao như trưởng, phó phòng, cán bộ quản lý... Hoặc đối với bài trắc nghiệm tâm lý, Giúp nhà quản trị có thể nắm bắt được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội, hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát hay mạnh dạn, nóng nảy... Cách này rất cần cho quá trình tuyển dụng nhân viên đặc biệt là nhân viên kinh doanh, marketing...

- Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng về nhân sự, toàn bộ công tác về nhân sự giao cho phòng tổ chức lao động đảm nhiệm. Do vậy công ty cần phải xây dựng cho mình một phòng kế hoạch về nhân sự riêng, với một đội ngũ chuyên viên tuyển dụng để công tác tuyển dụng nhân sự được chuyên môn hóa hơn.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG BẠCH ĐẰNG

3.1 Những căn cứ đề xuất giải pháp.

3.1.1 Chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Trong những năm qua công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đã gặt hái nhiều thành công trong hoạt động kinh doanh. Trải qua nhiều năm hoạt động, công ty đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Trong mỗi giai đoạn hoạt động của mình, công ty luôn đặt ra những mục tiêu và phương hướng để vươn tới, căn cứ đề ra những phương hướng này là kết quả hoạt động kinh doanh của giai đoạn trước.

Phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm của công ty là tiếp tục phát huy tiềm năng, nhanh chóng hoàn thành và đưa dự án đầu tư chiều sâu vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Duy trì và phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh đã có trong năm 2010, nhưng các hoạt động phải có tính chuyên nghiệp cao hơn, mở rộng sản xuất kinh doanh, xây dựng công ty ngày càng lớn mạnh, phục vụ đắc lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước.

* Định hướng chung của công ty trong giai đoạn 2010 - 2015

- Phát triển sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đảm bảo nhịp độ tăng trưởng ổn định, vững chắc.

- Phát huy hiệu quả của các dự án đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công ty để nâng cao năng lực sản xuất, tiếp tục từng bước đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ và hạ tầng một cách đồng bộ, có trọng điểm.

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

- Coi trọng việc đào tạo cán bộ và khuyến khích việc tự đào tạo để hoạt động sáng tạo, cải tiến, hợp lý hóa sản xuất trở thành việc làm thường xuyên của mọi

người trong công ty. Công ty cũng có chính sách kịp thời và hoàn thiện các chính sách đó để nâng cao tinh thần sáng tạo cho người lao động.

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

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

* Các mục tiêu cụ thể:

- Về thị trường tiêu thụ: Hiện nay thị trường chính của công ty là các công trình trên địa bàn Hải Phòng (chiếm tới 70%), vì vậy trong thời gian tới công ty sẽ mở rộng tới các tỉnh miền Trung và Nam Bộ.

- Về các mục tiêu kinh tế: Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 30%/ năm. Trong năm 2011 công ty phấn đấu đạt các chỉ tiêu kinh tế sau:

+ Tổng doanh thu đạt: 32 671 508 873 đồng, tăng 30% so với năm 2010

+ Lợi nhuận sau thuế đạt: 329 255 862 đồng, tăng 30% so với năm 2010

+ Các khoản nộp ngân sách Nhà nước đạt: 69842152.9 đồng, tăng 30% so với năm 2010.

Để đạt những nhiệm vụ trên đòi hỏi công ty phải huy động mọi nguồn lực kể cả nguồn lực sẵn có và những nguồn lực còn tiềm ẩn, trong đó nguồn lực quan trọng nhất vẫn là đội ngũ cán bộ công nhân viên toàn công ty. Vì vậy cần có sự gắn bó đoàn kết, năng động, sáng tạo, không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ hiểu biết, lĩnh hội tri thức mới đối với tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty, góp phần làm nên thành công của công ty.

3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân sự của công ty.

Nhu cầu tuyển dụng nhân sự là một tất yếu khách quan và thường xuyên với bất kì một doanh nghiệp nào. Thực hiện tốt công tác này là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình. Nhiệm vụ chính của công ty trong giai

đoạn này là lựa chọn được những người có năng lực, trình độ xuất sắc để tham gia vào bộ máy quản lý của công ty.

* Về quy mô cơ cấu nhân sự.

Trong thời gian tới, để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh thì quy mô nhân sự cũng được mở rộng. Tổng số lao động dự kiến trong năm 2011 là khoảng 154 người, tăng 24 người so với tổng số lao động năm 2010, tương đương với tăng 18,5 % so với tổng số lao động năm 2010. Trong 18,5 % đó, số lao động được tuyển từ nguồn nội bộ là 9 người, chiếm 6,9 % , số lao động được tuyển từ bên ngoài là 15 người, chiếm 11,6 %.

* Về chất lượng nhân sự.

Công ty xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của công ty, tiến tới công ty sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Trong số 24 lao động cần tuyển mới, công ty cần có 4 lao động là kỹ sư, 5 lao động có trình độ đại học, còn lại là lao động có trình độ trung cấp chuyên nghiệp và bằng nghề. Công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân sự để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian hòa nhập vào môi trường hoạt động của công ty.

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

3.2 Những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.

Thực tế công tác tuyển dụng nhân sự của công ty trong những năm gần đây đã có bước tiến đáng kể. Chất lượng tuyển dụng đã được nâng lên. Tuy nhiên để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung của nền kinh tế thị trường và để có thể nâng cao uy tín, công ty phải quan tâm hơn nữa đến khâu quản lý nhân sự, đặc biệt

là tổ chức, sắp xếp, thực thi đúng với tiến trình và chất lượng dự kiến, đảm bảo tuyển dụng đúng người cho công việc.

Trong năm 2011 này, công ty dự tính sẽ tuyển thêm 24 lao động mới và trong những năm tiếp theo nhu cầu về lao động có thể còn cao hơn nữa. Để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.1 Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

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

* Nguồn ứng viên từ nội bộ công ty.

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

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

- Thứ hai, khi tuyển dụng nguồn nội bộ, các nhân viên được chọn có cơ hội thăng tiến, còn đối với những nhân viên không được tuyển sẽ có hiện tượng không phục, đố kỵ, gây mất đoàn kết nội bộ nhất là trong trường hợp họ có năng lực và

khả năng như nhau, nhưng nhu cầu tuyển dụng lại có giới hạn. Để khắc phục hạn chế này, công ty cần làm tốt công tác giáo dục tư tưởng, nêu rõ lý do tại sao họ không được chọn và sẽ ưu tiên họ trong những đợt tuyển dụng tiếp theo để họ có tâm lý thoải mái và yên tâm công tác. Điều này cũng khuyến khích họ phấn đấu, giúp họ có thêm động lực để họ cống hiến hết sức mình.

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

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

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

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

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

* Nguồn ứng viên từ bên ngoài

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

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan,

đơn vị cung ứng lao động và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này, bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

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

- Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo: Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

Trong trường hợp công ty có chiến lược lâu dài về nhân sự, để có thể thu hút được những người có năng lực, có trình độ ngay khi còn ngồi trên ghế nhà trường, công ty nên thiết lập mối quan hệ mật thiết với một số cơ sở đào tạo. Công ty có thể cử chuyên viên tới các trường đề ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến công ty thực tập. Khi công ty có nhu cầu thì các cơ sở đào tạo sẽ chọn lọc

và giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao nhất để công ty chọn lựa, sau đó công ty tạo điều kiện cho họ đi quan sát, học hỏi thực tế và làm việc ngoài giờ tại công ty. Công ty có thể ra các điều kiện khuyến khích sinh viên học tập, trao học bổng cho những sinh viên có thành tích cao trong học tập và nên có một chương trình giới thiệu về công ty, đưa ra những câu hỏi để các sinh viên trả lời, nếu họ đáp ứng được các yêu cầu thì có thể nhận họ vào làm việc cho công ty

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

- Từ các trung tâm giới thiệu việc làm: Công ty đã sử dụng nguồn này thông qua việc nhờ các tổ chức chuyên nghiệp tuyển dụng giúp. Tuy nhiên khi tuyển dụng từ nguồn này, công ty cần có những biện pháp kiểm tra chặt chẽ và kỹ lưỡng chất lượng của các ứng viên được giới thiệu. Tốt nhất là công ty nên kết hợp với các trung tâm này cùng với họ tuyển dụng thì sẽ tìm được nhân viên tốt và phù hợp với công việc. Công ty cũng cần tránh tình trạng các trung tâm này lợi dụng lòng tin của công ty, chạy theo lợi nhuận, cung ứng cho công ty những lao động không đủ những phẩm chất cần thiết cho công việc.

- Nhân viên cũ của công ty: Nhiều trường hợp có những nhân viên của công ty đang có thể đứng tốt ở công ty lại rời bỏ công ty để làm cho hãng khác hoặc giải quyết việc riêng. Nhưng khi làm việc ở hãng mới họ thấy rằng công việc đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi họ muốn trở lại nơi cũ. Thông thường thì công ty không coi trọng nguồn nhân lực này vì công ty cho rằng họ không trung thực, không đáng tin cậy, là những người “đứng núi này trông núi nọ”. Tuy nhiên rất nhiều công ty đã khám phá ra rằng những người trở lại làm việc lại là những nhân viên làm việc tốt hơn và có tinh thần trung thực hơn là trước kia họ làm việc tại đây. Điều này cũng dễ hiểu vì họ đã tự động bỏ việc mà nay quay

lại được công ty mở rộng vòng tay đón họ thì họ sẽ dồn hết tâm lực để chứng tỏ lòng mong mỏi làm việc của mình, họ cũng muốn sửa chữa những sai lầm của mình nên sẽ cống hiến hết mình vì công ty.

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

- Các sinh viên thực tập: Đây là một phương pháp tuyển dụng hiệu quả mà nhiều công ty đã làm (công ty Biti's, công ty cổ phần phần mềm FAST.....). Trong thời gian tới công ty nên đến các trường Đại học, Cao đẳng nhận các sinh viên năm cuối có nguyện vọng và kết quả học tập khá trở lên vào thực tập. Công ty sẽ cho họ làm quen với các công việc như bán hàng, marketing... Đây là một bước đào tạo và thử việc trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Thông qua quá trình thực tập của sinh viên, công ty tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những người có khả năng để tiếp tục bồi đào tạo và tuyển vào làm việc tại công ty. Bằng cách này công ty sẽ tuyển dụng được những sinh viên có năng lực thực sự mà không cần mất nhiều chi phí và thời gian tuyển dụng, đồng thời họ sẽ luôn tận tâm, tận lực làm việc cho công ty.

- Hội chợ việc làm: Công ty nên đăng ký tham gia các hội chợ về việc làm để tìm kiếm các ứng viên. Phương pháp này cho phép công ty có thể tiếp xúc trực tiếp với nhiều ứng viên, mở ra nhiều cơ hội lựa chọn cho công ty.

Tóm lại để có thêm nhiều cơ hội tìm kiếm, thu hút nhân tài công ty phải đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, không bỏ qua bất cứ cơ hội nào để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức, đây là điều kiện đầu tiên để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự trong công ty.

3.2.2 Thực hiện công tác phân tích công việc.

Do công ty chưa có bản mô tả công việc cho từng vị trí cụ thể, tiêu chí tuyển dụng còn sơ sài nên việc tuyển dụng nhân sự còn nhiều bất cập, dẫn đến tình trạng người lao động vào làm việc trong công ty không đúng chuyên môn, không phù hợp về sức khỏe Vì vậy, công ty nên dành nhiều sự quan tâm tới việc phân tích công việc.

Phòng tổ chức lao động cần phối hợp với giám đốc và các phòng ban để xây dựng nên danh mục công việc cho công ty. Danh mục này là cơ sở để công ty mô tả các công việc cần tuyển người và quảng cáo về các vị trí làm việc mới hay để xác định các tiêu thức để tuyển chọn.

Sau khi xây dựng xong danh mục công việc, nhân viên phòng tổ chức lao động thu thập thông tin thực tế về công việc để ghi lại những hành vi thực hiện công việc của người lao động có hiệu quả và người lao động không có hiệu quả. Qua việc này, ta có thể khái quát và phân loại các đặc trưng của công việc và đòi hỏi của công việc. Hoặc công ty tổ chức cho người lao động ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc, có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn hoặc phiếu điều tra để tìm hiểu về công việc. Do thông tin thu thập được từ phương pháp này được lượng hóa, dễ cập nhật và có thể xử lý trên máy tính nên hiện nay, phương pháp sử dụng phiếu điều tra đang được áp dụng rộng rãi tại nhiều công ty.

Khi lựa chọn được phương pháp thu thập thông tin thích hợp, công ty tiến hành xử lý thông tin để phân tích công việc. Phòng tổ chức lao động sẽ phối hợp với các cán bộ quản lý, các nhân viên giám sát ở từng bộ phận xây dựng nên bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: Tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách. Còn bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm. Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng. Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng tại công ty được chính xác và phù hợp với công việc hơn.

3.2.3 Hoàn thiện kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

Trong kế hoạch năm, công ty chưa đề cập đến kế hoạch tuyển dụng, không dự tính đến những trường hợp có thể thôi việc hoặc thay đổi công việc trong năm. Điều này gây ảnh hưởng lớn đến việc xác định chỉ tiêu nhân sự và quỹ lương của công ty. Do đó, trong kế hoạch nhân sự của năm, công ty cần dự tính đến các trường hợp thôi việc, chuyển công việc...

Kế hoạch nhân sự năm cần bổ sung sau quý II, bởi vì với tình hình biến động nhân sự ở công ty hàng năm, kế hoạch nhân sự đầu năm chưa thể theo kịp và phản ánh đúng nhu cầu nhân sự cho công ty. Mặt khác muốn tuyển dụng nhân lực dự phòng khi khối lượng công việc tăng lên thì không thể không kế hoạch hóa nguồn nhân lực dài hạn. Do đó công ty cần xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự trung và dài hạn cho phù hợp với mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty.

3.2.4 Tăng cường các kênh thông tin tuyển dụng

Việc thông báo tuyển dụng được các doanh nghiệp thực hiện thông qua việc gửi công văn tới trung tâm giới thiệu việc làm và niêm yết tại bảng tin của công ty cũng như tại bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.... Tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng, việc thông báo tìm người chưa đủ rộng để có thể thu hút được nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng, công ty nên đa dạng hóa các kênh thông tin tuyển dụng trên thị trường lao động như :

- + Liên hệ qua các cơ sở đào tạo thông báo về nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các học viên.
- + Thông báo đến các phòng ban trong nội bộ công ty.
- + Niêm yết thông báo tuyển dụng nhân sự tại bảng tin của công ty cũng như tại bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.
- + Liên hệ qua các mối quan hệ khác của lãnh đạo trong công ty.
- + Liên hệ qua các hội chợ việc làm.
- + Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng: đài, báo, tivi, internet....

Tuy nhiên công ty cần chú ý để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo. Công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc để quyết

định sử dụng thông báo thích hợp và có dự tính chính xác các khoản chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, cân đối lại cơ cấu chi phí tuyển dụng, để công tác tuyển dụng được thực hiện kỹ càng, thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia đăng ký tuyển dụng.

Chẳng hạn, khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,..hay khi tuyển dụng ứng viên vào vị trí quản lý thì công ty có thể đăng trên tivi hay qua người quen. Còn nếu cần tuyển nhân viên vào các vị trí đơn giản như bảo vệ, soát vé, bộ phận môi trường... thì công ty chỉ cần thông báo qua các nhân viên trong công ty nhờ giới thiệu vì yêu cầu của các công việc này rất đơn giản, chỉ cần có sức khỏe, trung thực và có người bảo lãnh là được.

3.2.5 Kết hợp giữa tiếp nhận hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ.

Bằng cách kết hợp giữa tiếp nhận hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ đối với ứng viên giúp cho nhà tuyển dụng xác định được những ứng viên có tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không. Việc kết hợp này giúp nhà tuyển dụng loại bỏ ngay những ứng viên 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 đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu kém về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu...

Về nội dung của buổi phỏng vấn sơ bộ đối với ứng viên, nhà tuyển dụng nên dùng cách sàng lọc phỏng vấn, đó là người đi phỏng vấn yêu cầu ứng viên trả lời các câu hỏi. Điều đó sẽ cho biết ứng viên đạt được những tiêu chuẩn của nghề nghiệp hay không. Sau đây là một số câu hỏi

- Yêu cầu về tiền lương của anh(chị) là gì?
- Anh(chị) có thể làm việc quá giờ không?
- Anh(chị) có bằng lái xe không(đối với vị trí lái xe)?
- Anh(chị) có biết đánh máy không(đối với vị trí đánh máy)?

Nếu trả lời được những câu hỏi đó, chúng tôi ứng viên có đủ tiêu chuẩn ban đầu, bộ phận quản lý xem qua trình độ văn hóa và kinh nghiệm của quá trình lao

động trước kia của họ. Sau đó có thể thăm dò họ qua những câu hỏi bỏ ngõ để trả lời như sau:

- Có quảng cáo gì hấp dẫn bạn không?
- Điều gì bạn ham thích trong công việc bàn giấy?

Nếu tại những điểm này, người xin việc tỏ ra có triển vọng tốt cho nghề nghiệp, có thể bố trí một dịp để kiểm tra, phỏng vấn, đánh giá trong thời gian tới.

3.2.6 Bổ sung phần thi trắc nghiệm trong nội dung thi tuyển.

Công ty nên bổ sung phương pháp trắc nghiệm trong quá trình thi tuyển. Phương pháp trắc nghiệm giúp cho các nhà tuyển dụng nắm được kỹ năng, tâm lý và các khả năng khác đặc biệt của các ứng viên. Phương pháp này mang lại kết quả chính xác hơn các phương pháp khác bởi nó không gây sự gượng ép, giả dối của ứng viên cũng như những định kiến, ý kiến chủ quan của người phỏng vấn. Phương pháp trắc nghiệm kết hợp với phỏng vấn sẽ giúp công ty tuyển chọn được những ứng viên nhanh nhẹn, thông minh, phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Có nhiều hình thức trắc nghiệm khác nhau nhưng công ty nên đi sâu vào một số loại sau:

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

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

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

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

viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự phỏng vấn.

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

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

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

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

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

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

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

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

- + Trước khi phỏng vấn, cần xem xét lại bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cũng như các thông tin về các ứng viên và mục đích của cuộc phỏng vấn để xác định các câu hỏi sẽ đưa ra.

- + Nên tạo không khí phỏng vấn vui vẻ, tự nhiên, chân thành để có thể thu lại những thông tin tin cậy nhất.

- + Khi phỏng vấn cần quan sát cả cử chỉ, điệu bộ của ứng viên để có thể hiểu được quan điểm, cảm xúc hoặc những điều ẩn sau câu trả lời của họ.

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

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

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

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

3.2.7 Thực hiện công tác kiểm tra sức khỏe.

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. 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. Có như vậy kết quả tuyển dụng mới đạt được hiệu quả cao và sát thực.

3.2.8 Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty.

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

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

3.2.9 Các giải pháp khác.

Ngoài các giải pháp chủ yếu nêu trên, để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự, công ty cần thực hiện một số giải pháp khác sau đây:

- Nghiên cứu kỹ các văn bản quy định của Nhà nước liên quan đến công tác tuyển dụng như: Bộ luật lao động, pháp lệnh về hợp đồng lao động, điều lệ tuyển dụng, thôi việc đối với công nhân viên chức.... Đồng thời cũng cần cập nhật những quy định mới liên quan đến hoạt động quản trị nhân sự nói chung và công tác tuyển dụng nhân sự nói riêng.

- Thực hiện chính sách đào tạo và đãi ngộ tốt hơn cho người lao động: Rõ ràng với một công ty có mức đãi ngộ và đào tạo người lao động tốt hơn công ty khác thì sẽ thu hút được nhiều hơn ứng cử viên tham gia tuyển dụng. Mức đãi ngộ này thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng và khả năng thăng tiến trong công việc. Mức ưu đãi hợp lý sẽ thu hút được nhiều ứng cử viên có trình độ tham gia, không những thu hút nó còn có tác dụng giữ chân nhân tài. Vì vậy công ty cũng cần xem xét để có chế độ lương bổng, đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ công nhân viên. Công ty có thể tham khảo thêm cách trả lương cũng như mức lương mà các công ty khác áp dụng từ đó đưa ra quyết định cho công ty mình.

- Xây dựng kế hoạch chương trình chủ động cho công tác tuyển dụng: Một trong những hạn chế của công ty là nhiều khi công tác tuyển dụng nhân sự dựa trên nhu cầu phát sinh. Với phương pháp tuyển dụng nhân sự như vậy sẽ dẫn đến tình trạng bị động trong việc thu hút ứng cử viên. Những nhu cầu phát sinh mang tính chất công việc của công ty sẽ khiến công ty không tiếp cận được với nguồn tuyển dụng phong phú vì nhu cầu của công ty không phù hợp với nguồn cung ứng lao động trên thị trường về thời gian.

Ví dụ, vào tháng 7, tháng 9 trong năm là thời gian các sinh viên ra trường nên cung lao động trên thị trường rất lớn, nếu doanh nghiệp có chương trình kế hoạch chủ động thì đây chính là cơ hội để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng.

- Kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân sự: Một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ thể đến đâu thì có thể khi thực hiện cũng không được như mong muốn. Mỗi hoạt động đều có thể mắc sai lầm với các nguyên nhân khác nhau, điều này có thể làm các mục tiêu đi chệch hướng. Vì vậy trong những năm tới công ty cần có biện pháp chặt chẽ giám sát toàn bộ quy trình tuyển dụng nhân sự để hạn chế tối đa các sai lầm trong khi thực hiện.

3.3 Những đề xuất, khuyến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước

Trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp thì Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các điều luật như: luật doanh nghiệp, luật lao động, luật thương mại... Các điều luật này ảnh hưởng không nhỏ tới các doanh nghiệp bởi các doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp.

Qua nghiên cứu đề tài này em thấy sự can thiệp tích cực của Nhà nước sẽ giúp doanh nghiệp tốt hơn trong việc tìm nguồn, tuyển chọn và sử dụng lao động.

Thứ nhất, Nhà nước nên hoàn thiện hơn các bộ luật của mình: Như luật lao động, các chính sách về lương bổng, thuế thu nhập để đảm bảo công bằng cho người lao động tránh tình trạng giá cả tăng nhanh mà tiền lương không theo kịp, gây ảnh hưởng xấu đến đời sống của người lao động, nhất là các lao động làm việc trong nhà nước.

phần làm tăng khả năng thực hiện công việc của người lao động, trình độ của lực lượng lao động được nâng cao và có một cơ cấu về trình độ hợp lý, tránh tình trạng “ thừa thầy thiếu thợ” như hiện nay, hoặc tránh tình trạng làm trái ngành là phổ biến của sinh viên khi tốt nghiệp.

Thứ ba, Nhà nước cũng nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm để các trung tâm này thực sự là cầu nối giữa người lao động và các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khi cần lao động và người động khi cần việc làm thì sẽ liên hệ với trung tâm mà không cần lo lắng về hiện tượng những trung tâm “ ma lao ” . Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

Thứ tư, Nhà nước cũng cần nâng cao hơn nữa hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là các doanh nghiệp những lao động có năng lực thực sự. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các công ty ngay từ năm thứ ba để sớm làm quen với thực tế, để sau khi tốt nghiệp ra trường họ không lúng túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc.

KẾT LUẬN

Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào, hoạt động trong lĩnh vực gì cũng không thể thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình nếu thiếu đi nguồn nhân lực. Vấn đề quản trị nhân lực có hiệu quả luôn là vấn đề phức tạp và khó khăn đối với các nhà quản trị. Một doanh nghiệp chỉ có thể tạo được ưu thế cạnh tranh khi có giải pháp sử dụng các nguồn nhân lực khác nhau một cách hợp lý cho mỗi yêu cầu về quản trị nhân sự. Công tác tuyển dụng nhân sự là một trong những khâu cơ bản của công tác quản trị nhân sự, nó cung cấp “đầu vào” cho quá trình này. Bởi vậy hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự là một vấn đề cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động có chất lượng và sử dụng hiệu quả nó.

Trong đề tài này, em đã đi sâu nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng trong thời gian vừa qua để thấy rõ những ưu điểm và tồn tại trong việc tuyển dụng nhân sự tại công ty, đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty trong thời gian tới.

Do thời gian và kiến thức hạn chế nên bài khóa luận tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô để chất lượng bài viết của em được tốt hơn.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các cán bộ của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng đã giúp đỡ em trong thời gian em thực tập tại công ty. Đồng thời em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến toàn thể các thầy cô Trường đại học Dân Lập Hải Phòng đã giúp đỡ em trong thời gian em học tập tại trường và đặc biệt là thầy Nguyễn Viết Thái - người đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài khóa luận tốt nghiệp này.

Em xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC

1. Bảng 2.1: Bảng cân đối kế toán của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng

Đơn vị tính :Việt Nam đồng

Tài sản	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			Số tiền	%
A.Tài sản ngắn hạn	29.617.006.683	45.859.075.664	16.242.068.981	54,84
I.Tiền và các khoản tương đương tiền	1.051.213.573	845.292.763	-205.920.810	-19,59
1.Tiền mặt	1044798684	814390959		
2.TGNH	6414889	30901804		
II. Đầu tư tài chính ngắn hạn		5.000.000	5.000.000	100
1. Đầu tư tài chính ngắn hạn		5.000.000	5.000.000	100
2. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính ngắn hạn				
III.Các khoản phải thu ngắn hạn	4.629.413.093	10.839.063.376	6.209.650.283	134,13
1. Phải thu khách hàng	3.888.900.083	7.069.151.460	-3.181.984.937	-81,82
2.Trả trước cho người bán	456.210.485	3.468.525.916	3.012.315.431	660,29
3. Các khoản phải thu khác	284.302.525	301.386.000	17.083.475	6,01

Tài sản	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
4. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi				
IV. Hàng tồn kho	5.014.845.038	8.195.449.142	3.180.604.104	63,42
1. Hàng tồn kho	5.014.845.038	8.195.449.142	3.180.604.104	63,42
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho				
V. Tài sản ngắn hạn	18.921.534.979	25.974.270.383	7.052.735.404	37,27
1.Thuế GTGT được khấu trừ				
2.Thuế và các khoản khác phải thu Nhà nước	21.725.501		-21.725.501	-100
3.Tài sản ngắn hạn khác	18.899.809.478	25.974.270.383	7.074.460.905	37,43
B.Tài sản dài hạn	3.541.989.068	5.319.852.626	17.777.863.558	50,19
I.Tài sản cố định	3.274.417.999	5.152.060.281	1.877.642.282	57,34
1. Nguyên giá	4.082.282.116	5.764.390.575	1.682.108.459	41,21
2. Giá trị hao mòn lũy kế	(807.864.117)	(957.554.318)	-149.690.201	18,53
3. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang		345.224.024	345.224.024	
II. Bất động sản đầu tư				
1. Nguyên giá				
2. Giá trị hao mòn lũy kế				

Tài sản	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
III. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	5.000.000		-5.000.000	-100
1. Đầu tư tài chính dài hạn	5.000.000		-5.000.000	-100
2. Dự phòng giảm giá đầu tư tài chính dài hạn				
IV. Tài sản dài hạn khác	262.571.069	167.792.345	-94.778.724	-36,10
1. Phải thu dài hạn				
2. Tài sản dài hạn khác	262.571.069	167.792.345	-94.778.724	-36,10
3. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi				
Tổng cộng tài sản	33.158.995.751	51.178.928.290	18.019.932.539	54,34
Nguồn vốn				
A. Nợ phải trả	27.794.707.644	45.561.366.443	17.766.658.799	63,92
I. Nợ ngắn hạn	27.404.707.644	44.446.366.443	1.7041.658.799	62,19
1. Vay ngắn hạn	2.000.000.000	2.481.661.111	481.661.111	24,08
2. Phải trả người bán	20.929.566.041	2.687.548.816	-18.242.017.225	-87,16
3. Người mua trả tiền trước	3.443.154.001	8.631.638.938	5.188.484.937	150,69
4. Thuế và các khoản thuế phải nộp Nhà nước	570.019.043	451.541.086	-118.477.957	-20,78
5. Phải trả người lao	188.457.632	165.672.065	-22.785.567	-12,09

Tài sản	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
động				
6. Chi phí phải trả	9.740.706	13.229.780	3.489.074	35,82
7. Các khoản phải trả ngắn hạn khác	263.770.221	15.074.647	-248.695.574	-94,28
8. Dự phòng phải trả ngắn hạn				
II. Nợ dài hạn	390.000.000	1.115.000.000	725.000.000	185,90
1. Vay và nợ dài hạn	390.000.000	1.115.000.000	725.000.000	185,90
2. Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm				
3. Phải trả, phải nộp dài hạn khác				
4. Dự phòng phải trả dài hạn				
B. Vốn chủ sở hữu	5.364.288.107	5.617.561.847	253.273.740	4,72
I. Vốn chủ sở hữu	5.355.559.297	5.600.390.579	244.831.282	4,57
1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	5.250.000.000	5.250.000.000		0,00
2. Thặng dư vốn cổ phần				
3. Vốn khác của chủ sở hữu				
4. Cổ phiếu quỹ				
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái				
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	23.457.620	40.342.536	16.884.916	71,98

Tài sản	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	82.101.677	310.048.043	227.946.366	277,64
II. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	8.728.810	17.171.268	8.442.458	96,72
Tổng cộng nguồn vốn	33.158.995.751	51.178.928.290	18.019.932.539	54,34

Nguồn: Phòng kế toán

2. Bảng 2.2: Bảng báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng qua 2 năm 2009- 2010.

Đơn vị tính: Việt Nam đồng

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			Số tiền	%
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	19.065.428.822	25.131.929.902	6.066.501.080	31,82
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	537.156.364	660.298.874	123.142.510	22,92
3. Doanh thu thuần	18.528.272.458	24.471.631.028	5.943.358.570	32,08
4. Giá vốn hàng bán	17.363.916.794	22.482.008.531	5.118.091.737	29,48
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.164.355.664	1.989.622.497	825.266.833	70,88
6. Doanh thu hoạt động tài chính	17.439.860	13.576.604	-3.863.256	-22,15

7. Chi phí tài chính	56.601.657	275.738.465	219.136.808	387,16
Trong đó : Chi phí lãi vay		273.316.588	273.316.588	
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.070.103.346	1.439.985.972	369.882.626	34,57
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	55.090.521	287.474.664	232.384.143	421,82
10. Thu nhập thuần	81.818.182	290.952.380	209.134.198	255,61
11. Chi phí khác	86.500.000	271.428.571	184.928.571	213,79
12. Lợi nhuận khác	(4.681.818)	19.523.809	24.205.627	- 517,01
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50.408.703	306.998.473	256.589.770	509,02
14. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	14.114.437	53.724.733	39.610.296	280,64
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	36.294.266	253.273.740	216.979.474	597,83

Nguồn: Phòng kế toán

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Báo cáo kết quả công tác tuyển dụng nhân sự** của công ty công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng năm 2009,2010
 2. **Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh** của công ty công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng, năm 2009, 2010.
 3. **Giáo trình quản trị nhân sự**- Nguyễn Hữu Thân. .
 4. **Quản trị nhân lực**- Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải- Nhà xuất bản Thống kê 2005.
 5. **Quản trị nguồn nhân lực**- Trần Kim Dung- Nhà xuất bản Thống kê 2005
 - 6 **Hồ sơ giới thiệu công ty** của công ty cổ phần xây dựng Bạch Đằng.
 7. Trang web <http://tailieu.vn>
-
