BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

ISO 9001:2008

PHẠM BÁ THẮNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

PHẠM BÁ THẮNG

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH ĐÔNG LÂM DOLACERA

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, khách quan và chưa từng dùng bảo vệ để lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi cũng xin cam kết chắc chắn rằng, mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn đã được cảm ơn, các thông tin trích dẫn trong luận văn đều được chỉ rõ nguồn gốc, bản luận văn này là nỗ lực, kết quả làm việc của cá nhân tôi.

***Hải Phòng**, ngày 20 tháng 10 năm 2017*

Tác giả luận văn

Phạm Bá Thắng

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám hiệu Trường đại học Dân Lập Hải Phòng, cảm ơn các thầy, cô giáo đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu. Nhân dịp này, tôi xin chân thành cảm ơn vợ tôi – người đã phải vất vả hơn để dành thời gian cho tôi đi học và nghiên cứu hoàn thành luận văn này. Đặc biệt tôi gửi lời cảm ơn chân thành tới tiến sỹ Nguyễn Thị Hoàng Đan - người đã dành nhiều thời gian, tạo điều kiện thuận lợi, hướng dẫn về phương pháp khoa học và cách thức thực hiện các nội dung của đề tài này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo công ty sứ Đông Lâm DOLACERA, các Phòng, Ban, ngành của tỉnh Thái Bình, đã cung cấp thông tin, và nhiệt tình giúp đỡ cho quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã cố gắng để hoàn thành luận văn, tham khảo nhiều tài liệu, trao đổi và tiếp thu nhiều ý kiến của thầy, cô và bạn bè đồng môn. Song do điều kiện, thời gian và khả năng còn hạn chế nên khó tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, tôi mong nhận được sự quan tâm, đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Lời cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến cha me, vợ con, những người luôn đồng hành và sát cánh bên tôi, động viên tôi cả về tinh thần lẫn vật chất để cho tôi có nghị lực vượt qua mọi khó khăn về thời gian mà hoàn thành nhiệm vụ công tác, hoàn thành khóa học cũng như hoàn thành luận văn này.

***Hải Phòng**, ngày 20 tháng 10 năm 2017*

Tác giả luận văn

Phạm Bá Thắng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN iv
MỤC LỤC v
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT viii
DANH MỤC BẢNG BIỂU ix
DANH MỤC ĐỒ THỊ HÌNH VẼ BIỂU ĐỒ xi
MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP 11
1.1. Khái niệm nhân sự 11
1.2. Khái niệm và tầm quan trọng tuyển dụng nguồn nhân sự 12
1.2.1 Khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân sự 12
1.2.2. Vai trò, tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân sự 15
1.3. Nôi dung tuyển dụng 17
1.4. Quy trình tuyển dụng 20
1.5. Các nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp 24
1.5.1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp 24
1.5.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp 26
1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng 28
1.6.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp 28
1.6.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp 30
1.7. Một số kinh nghiệm tuyển dụng tại các công ty, tập đoàn 31
1.7.1. Kinh nghiệm tại tập đoàn FPT 31
1.7.2. Kinh nghiệm tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel 33
Tiểu kết chương 1 và phương hướng chương 2 34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM DOLACERA 35

2.1. Tổng quan về công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 35
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 35
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 38
2.1.3. Chức năng của các bộ phận trong của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 39
2.1.4. Thực trạng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 42
2.2. Thực trạng về công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 45
2.2.1. Sơ lược về đặc điểm lao động 45
2.2.2. Nôi dung tuyển dụng tại công ty TNHH sư Đông Lâm DOLACERA. 54
2.2.3. Quy trình tuyển dụng 56
2.2.4. Các nguồn tuyển dụng và các phương pháp tuyên dụng 59
2.2.5.Các yếu tố ảnh hưởng công tác tuyển dụng 62
2.2.6. Đánh giá kết quả của công tác tuyển dụng trong giai đoạn 2012-2016 69
2.2.7. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 72
2.3. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 76
2.3.1. Những mặt đạt được 76
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế 77
Tiểu kết chương 2 và phương hướng chương 3 79
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM DOLACERA 80
3.1. Định hướng phát triển của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA. 80
3.1.1 Định hướng chiến lược phát triển tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 80

3.1.2. Những định hướng chiến lược về chính sách con người tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 81
3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 82
3.2.1. Đa dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng 82
3.2.2. Xây dựng kế hoạch nhân lực linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn 85
3.2.3. Cải thiện chế độ đãi ngộ, hoạt động văn hóa thể thao văn nghệ dành cho đội ngũ công nhân viên tại công ty 91
3.2.4. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự cho công ty sứ Đông Lâm DOLACERA 101
Tiểu kết chương 3..... 105
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ 107
DANH MỤC GIÁO TRÌNH THAM KHẢO 112

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
BCTC	Báo cáo tài chính
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
ĐTNN	Đầu tư nước ngoài
DN DTNN	Doanh nghiệp đầu tư nước ngoài
GTGT	Giá trị gia tăng
QTNS	Quản trị nhân sự
NNL	Nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TDNL	Tuyển dụng nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2012-2016	43
2.2	Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của công ty giai đoạn 2012-2016	45
2.3	Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016 48	48
2.4	Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó của công ty giai đoạn 2012-2016	50
2.5	Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty giai đoạn 2012-2016	52
2.6	Bảng 2.6: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2012-2016	60
2.7	Bảng 2.7: Số lượng tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài tại công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2012-2016	61
2.8	Bngr 2.8: Chí phí tuyển dụng tại sứ Đông Lâm, sứ Hải Dương, Gốm sứ Thái Bình giai đoạn 2012-2016	64
2.9	Bảng 2.9: Hoạt động văn hóa, thể thao văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2012-2016	67
2.10	Bảng 2.10: Số lượng lao động được tuyển qua các năm	70
2.11	Bảng 2.11: Số lượng lao động phải đào tạo lại trong giai đoạn 2012-2016	71

2.12	Bảng 2.12: Tỷ lệ tuyển dụng làm được việc so với lao động tuyển mới giai đoạn 2012-2016 tại công ty sứ Đông Lâm	72
2.13	Bảng 2.13. Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2016-2020	73
2.14	Bảng 2.14: Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2012-2016	75

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Số hiệu sơ đồ	Tên Sơ đồ	Trang
1.1	Quy trình tuyển dụng nhân sự	18
1.2	Chức năng của các phòng ban trong quy trình tuyển dụng nhân sự	21
2.1	Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	39
2.2	Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016	46
2.3	Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty giai đoạn 2012-2016	47
2.4	Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016	49
2.5	Cơ cấu lao động phân theo theo trình độ tay nghề tại công ty giai đoạn 2012-2016	51
2.6	Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016	53
2.7	Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty	57
2.8	Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2012-2016	77

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài

Chưa bao giờ các doanh nghiệp lại cần săn đón, tuyển dụng các nhân tài như ngày nay. Các doanh nghiệp cần nhân tài để cạnh tranh, để xây dựng thương hiệu, để tạo động lực và cảm hứng cho sự phát triển bền vững. Do đó, việc "chiêu hiền đãi sĩ" chưa bao giờ là một đề tài xưa cũ, đặc biệt là trong bối cảnh hiện nay khi mà nhân sự đã trở thành lợi thế cạnh tranh cho tất cả các tổ chức, doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra cho mỗi tổ chức, doanh nghiệp là làm sao để tìm được những con người có tri thức, sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm, có trách nhiệm cho việc đạt tới tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức doanh nghiệp? Hơn nữa việc giữ chân được lực lượng lao động chất lượng cao ở lại với doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay là một trong những vấn đề vô cùng cấp thiết. Phải dựa vào những nguyên tắc nào để ra các quyết định "chiêu hiền", nhằm tuyển dụng đúng người tổ chức cần? Điều gì làm nên một chính sách "đãi sĩ" để duy trì và phát triển được toàn bộ tiềm năng của nguồn nhân sự?

Để trả lời cho câu hỏi trên các tổ chức, doanh nghiệp không thể không nghĩ tới một quy trình tuyển dụng ưu việt nhất để có thể thu hút và tuyển dụng được những nhân viên ưu tú cho tổ chức, doanh nghiệp mình.

Vấn đề bố trí một nhân viên đúng vị trí, có năng lực phù hợp, hay tuyển chọn được một người lao động có tay nghề, trung thành với doanh nghiệp, gắn bó với công việc là một vấn đề quan trọng được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Thậm chí việc bố trí sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hợp lý, xây dựng được một hệ thống hoàn chỉnh hoạt động có hiệu quả luôn luôn là mục tiêu quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp đã và đang hoàn thiện dần quy trình tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu trên.

Thực tế cho thấy quy trình tuyển dụng nhân sự có ý nghĩa rất lớn đối với chất lượng lao động của các bộ phận sau này của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp. Thực hiện tốt quy trình tuyển dụng nhân sự sẽ giảm bớt thời gian, chi phí đào tạo sau này, đây cũng là điều kiện đầu tiên để nâng cao chất lượng, khả năng hoà nhập, đảm bảo cho đội ngũ nhân sự ổn định. Vì vậy, quy trình tuyển dụng nhân sự rất quan trọng và có ý nghĩa lớn đối với sự thành bại của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp.

Việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp còn mang ý nghĩa xã hội là định hướng, hướng nghiệp cho người lao động có một thuận lợi cho việc chọn một công việc phù hợp với khả năng, đồng thời họ cũng có nhiều cơ hội hơn để phát triển khả năng của bản thân.

Hơn nữa, khi mà công nghệ ngày càng phát triển, con người luôn gắn liền với công nghệ và một “Thế hệ số” được hình thành được gọi là “Thế hệ Z”. Việc tuyển dụng “Thế hệ Z" cũng cần phải nhiều điều lưu ý. Đây là "Thế hệ số" hay "Gen Z" họ là những người được sinh ra từ giữa những năm 90 đến đầu những năm 2000, chịu tác động rất mạnh của các thiết bị điện tử như smartphone, máy tính bảng và sự phát triển của công nghệ hiện đại. Không những thế, thế hệ này còn rất nhạy cảm với môi trường xung quanh, ưa thích thông tin nhanh gọn, giật gân, phát triển nhiều tính cách mới và có những sở thích hoàn toàn khác với các thế hệ trước. Thế hệ Z cần không gian để sáng tạo và thể hiện bản thân mình. Họ cần bàn làm việc riêng, một không gian riêng để nghĩ về các ý tưởng, tạo cảm hứng, động lực và thư giãn. Nếu chấp nhận nhân viên không có máy tính, không có bàn, không được cá nhân hóa về công cụ làm việc thì họ sẽ không thể nào phát huy được năng lực của mình. Với một số đặc điểm như vậy mà hiện nay công tác tuyển dụng tại các công ty hiện nay gặp rất nhiều khó khăn cũng như những

thử thách bởi sự thay đổi của thế Z. Điều này đòi hỏi những nhà tuyển dụng, những chủ doanh nghiệp cần phải có những cách thức đổi mới trong quy trình tuyển dụng của mỗi doanh nghiệp để thu hút thế hệ này vào làm việc tại các doanh nghiệp và họ sẽ làm việc cho mình.

Một lý do nữa khiến tôi lựa chọn nghiên cứu đề tài này là, hiện nay vẫn chưa có một đề tài nghiên cứu cụ thể nào về quy trình tuyển dụng tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA. Cũng như đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA.

Nhận thức được sự phức tạp và tầm quan trọng của hoạt động tuyển dụng nhân sự cũng như đòi hỏi việc hoàn thiện, nâng cao hiệu quả của quy trình tuyển dụng, cùng với kiến thức được trang bị tại nhà trường và những tìm hiểu thực tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA tôi nhận thấy công ty còn một số mặt hạn chế, vì thế tôi đã quyết định chọn đề tài "**Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA**" để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh của mình. Nghiên cứu đề tài nhằm mục đích trình bày những vấn đề cốt lõi của quá trình tuyển dụng nhân sự, thực trạng của hoạt động tuyển dụng ở Công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Liên quan đến đề tài về hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp, tổ chức hiện nay đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu có liên quan có thể kể đến như:

Đề tài: "Tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần in Đông Hà" của tác giả Trần Hữu Hào. Đề tài đã phân tích và làm rõ quy trình tuyển dụng tại công ty, đánh giá những điểm còn yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty

từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm cải thiện những điểm yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty. [7]

Đề tài: "Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế" của tác giả Nguyễn Chí Thiện (2013). Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân sự, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân sự, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế.

Hay như đề tài: "Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam" của tác giả Nguyễn Chiến Thắng (2014). Đề tài đã phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng Nhân sự cũng như quy trình trả lương, thưởng tại công ty TNHH Kondo Việt Nam. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng cũng như quy chế trả lương tại công ty TNHH Kondo Việt Nam.

Cụ thể, bài viết "Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức" của tác giả Nguyễn Chơn Trung trường Đại học Đà Nẵng được đăng trên tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7, tháng 8 năm 2011, tác giả đã khẳng định công tác tuyển dụng nhân lực là một công tác quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đã phân tích rất cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản, phù hợp cho mỗi doanh nghiệp. Bài viết của tác giả nghiên cứu công tác tuyển dụng của tổ chức nói chung, không phân loại từng loại hình

doanh nghiệp khác nhau có những cách thức tuyển dụng khác nhau nên việc ứng dụng vào các doanh nghiệp cụ thể chưa thực sự hiệu quả.

Một nghiên cứu khác có đề cập đến vấn đề tuyển dụng nhân lực trong tổ chức đó là Luận án tiến sỹ của TS. Lê Thị Mỹ Linh với đề tài "Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế". Công trình này đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, tìm ra các nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Một trong những giải pháp mà tác giả đề cập đến nhằm phát triển nguồn nhân lực đó là "thực hiện chính sách thu hút những người lao động giỏi", tác giả nhấn mạnh "để thu hút nhân viên giỏi, các doanh nghiệp không phải áp dụng những biện pháp đối phó nhất thời mà cần phải có chiến lược. Cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Việc tuyển dụng phải từ từ, thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng, và cần thiết phải có một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên". Giải pháp tác giả đưa ra hướng tới cụ thể một loại hình doanh nghiệp là doanh nghiệp vừa và nhỏ, không phải một tổ chức nói chung vì vậy có giá trị thực tiễn khá cao, là nguồn tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Trong bài viết của Tiến sỹ Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011 với nội dung "Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh" đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp, chế xuất 3 năm gần đây. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân tích

thực trạng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu tuyển dụng là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động để đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu tuyển dụng là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung.

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí *Kinh tế & phát triển, số 182 (II) tháng 8 năm 2012, trang 86-90* với nội dung " *Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm* 2020". Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự , từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020.

Liên quan đến công tác tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp, tổ chức cũng có nhiều bài viết chuyên đề, bài báo liên quan nói về vấn đề này. Có thể kể đến như: Bài viết nói về quy trình tuyển dụng tại tập đoàn FPT; Hay như bài viết liên quan đến quy trình tuyển dụng tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel....

Như vậy, mỗi tác giả đều có những cách viết khác nhau nhưng đều hướng tới mục đích góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng trong

các tổ chức nói chung. Mỗi bài viết có phạm vi nghiên cứu về nội dung khác nhau, tuy nhiên chưa có bài viết nào quan tâm đến vấn đề là sau khi tuyển chọn, doanh nghiệp sắp xếp, bố trí nhân sự được tuyển mới đó như thế nào? Thật sự lãng phí thời gian và chi phí nếu doanh nghiệp tuyển được nhân lực nhưng bố trí việc làm không phù hợp với trình độ và kỹ năng chuyên môn của người lao động. Quá trình tuyển dụng thực sự hiệu quả khi và chỉ khi nhân sự tuyển mới được bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng của bản thân mình.

Tuy nhiên chưa có một nghiên cứu nào đưa ra được giải pháp toàn diện nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA trong thời gian qua. Chính vì vậy mà tác giả đã quyết định chọn đề tài: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Đề tài này có một số điểm mới so với các đề tài trước đây đó là: tác giả sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty như: hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nội dung và phương pháp tuyển dụng, bổ sung nguồn tuyển dụng cho công ty cũng như đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại công ty trong giai đoạn 2012-2016 để từ đó tìm ra những ưu và nhược điểm trong công tác tuyển dụng nhân sự trong công ty thời gian qua.

3. Mục đích nghiên cứu của luận văn

Mục đích nghiên cứu của đề tài trước tiên là hệ thống hóa các vấn đề lý luận về tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Phân tích và đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA, làm rõ những ưu nhược điểm của quy trình tuyển dụng để từ đó đưa ra những kiến nghị, giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty.

Xây dựng được một quy trình tuyển dụng nhân sự hoàn hảo mà dựa vào đó công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA có thể tuyển được đúng người, bố trí đúng việc nhằm giảm thiểu chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình trong giai đoạn 2017-2020.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1.Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu: tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA

Đề tài nghiên cứu từ 2012 đến năm 2016.

Phạm vị nội dung: Công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016.

5. Phương pháp nghiên cứu

Xuất phát từ nội dung, đối tượng và nhiệm vụ phân tích của doanh nghiệp, phân tích kinh tế vừa phải sử dụng các phương pháp nghiên cứu của các môn khoa học khác như thống kê, kế toán, tài chính, quản lý kinh tế… vừa có những phương pháp nghiên cứu riêng của mình, mỗi phương pháp đều có những ưu nhược điểm và điều kiện vận dụng nhất định, mang tính nghiệp vụ – kỹ thuật cụ thể, phải tuỳ thuộc vào loại hình doanh nghiệp, bản chất của các hiện tượng kinh tế, kết quả kinh tế, đối tượng cụ thể, các nguồn tài liệu, số liệu và vào mục đích phân tích… để lựa chọn phương pháp thích hợp. Sau đây là một số phương pháp thường được sử dụng:

Phương pháp so sánh

So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng

tuyển dụng nhân sự, số lượng nhân viên đào tạo lại, số lượng nhân viên làm được việc.

Phương pháp so sánh được sử dụng trong phân tích tình hình nhân sự tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA bao gồm nhiều nội dung khác nhau:

So sánh giữa số lượng nhân sự tuyển dụng mới, số lượng nhân sự tuyển dụng theo kế hoạch, số lượng nhân sự làm được việc, số lượng nhân sự đào tạo lại bằng tỷ lệ phần trăm (%) hay số chênh lệch tăng giảm.

Phương pháp so sánh còn được dùng để phản ánh nhịp độ biến động hay tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu cần phân tích (thường là 5 năm). Đề tài này sẽ có các chỉ tiêu phân tích đó là: chất lượng tuyển dụng, số lượng tuyển dụng mới so với kế hoạch tuyển dụng, số lượng lao động đào tạo lai so với số lượng lao động tuyển mới cũng như so sánh tỷ lệ giữa lao động làm được việc so với số lượng lao động tuyển mới để đánh giá được chất lượng tuyển dụng tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016.

Phương pháp biểu mẫu sơ đồ

Trong phân tích kinh tế người ta phải dùng biểu mẫu, sơ đồ phân tích để phản ánh một cách trực quan qua các số liệu phân tích. Biểu phân tích nhìn chung được thiết lập theo các dòng cột để ghi chép các chỉ tiêu và số liệu phân tích. Các dạng biểu phân tích thường phản ánh mối quan hệ so sánh giữa các chỉ tiêu kinh tế có liên hệ với nhau: so sánh giữa số thực hiện với số kế hoạch, so với số cùng kỳ năm trước huặc so sánh giữa chỉ tiêu cá biệt với chỉ tiêu tổng thể. Số lượng các dòng cột tuỳ thuộc vào mục đích yêu cầu và nội dung phân tích. Tuỳ theo nội dung phân tích mà biểu phân tích có tên gọi khác nhau, đơn vị tính khác nhau.

Phương pháp này sử dụng để phân tích số lượng tuyển dụng nhân sự, chi phí tuyển dụng, cơ cấu lao động tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016.

Phương pháp thống kê

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê để thu thập và xử lý số liệu, đó là:

Thu thập tài liệu, số liệu sơ cấp và thứ cấp bao gồm: số lượng tuyển dụng mới, số lượng lao động đào tạo lại của công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016 từ đó đánh giá quy trình tuyển dụng của công ty sứ Đông Lâm DOLACERA…. Thông qua những tài liệu, số liệu này để đánh giá những yếu điểm trong quy trình tuyển dụng của Sứ Đông Lâm DOLACERA từ những phản hồi của những lao động trong công ty, lao động ứng tuyển và những lao động mới làm việc tại công ty. Tài liệu, số liệu thứ cấp từ: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn nghiên cứu; Báo cáo tình hình tuyển dụng nhân sự của công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2012-2016 để đánh giá tình hình tuyển dụng nhân sự: số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA để từ đó tìm ra những điểm hạn chế, tồn tại trong công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 03 chương:

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

Chương 2: Thực trạng quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA.

Chương 3: Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA.

CHƯƠNG 1.
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm nhân sự

Theo nghĩa hẹp: Nhân sự là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...[3, tr8].

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...của từng con người. Từ xưa tới nay, trong sản xuất kinh doanh, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là chủ yếu, thường xuyên và có thể coi như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là một kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người. [3,tr8]

Theo nghĩa rộng: Xét tại bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào thì Nhân sự là toàn bộ nguồn Nhân sự của tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, có thể nói Nhân sự của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Thuật ngữ “Nhân sự ” hay "nguồn Nhân sự " đã không còn xa lạ ở Việt Nam trong những năm gần đây. Đó cũng chính là bởi vai trò của nó đối với tất cả các ngành. Nếu chỉ nói về lĩnh vực kinh tế, ta không thể phát triển, không thể có lợi nhuận một cách hiệu quả nếu như Nhân sự không đồng bộ với sự phát triển của máy móc, khoa học kỹ thuật - đó gần như là quy luật của tất cả các nền kinh tế. [3, tr16]

Như vậy, mọi doanh nghiệp muốn thành công đều phải dựa vào một trong những nguồn lực quan trọng nhất của mình – nguồn Nhân sự . Bí quyết

dụng nhân được đúc kết từ ngàn đời là "dụng nhân như dụng mộc", nghĩa là không có người kém năng lực, vấn đề là phải sử dụng đúng chỗ. "Dụng nhân" đúng phải bắt đầu từ khâu tuyển dụng, doanh nghiệp cần thu hút đúng người, đó là những người có năng lực, phẩm chất và sở thích phù hợp với doanh nghiệp và với công việc mà họ sẽ làm.[3,tr16]

1.2. Khái niệm và tầm quan trọng tuyển dụng nguồn nhân sự

1.2.1 Khái niệm về tuyển dụng nguồn nhân sự

Tuyển dụng chính là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người, thỏa mãn được các yêu cầu của vị trí tuyển dụng và mục tiêu dài hạn của công ty. [4, tr74]

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, tham gia ứng tuyển tại một tổ chức. Trước khi ra quyết định tuyển mộ, tổ chức cần xác định nhu cầu Nhân sự của tổ chức, bộ phận nhân sự để tránh dư thừa về nhân sự và tiết kiệm thời gian, chi phí. Quá trình tuyển mộ của một tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như: uy tín, thương hiệu của tổ chức đó; văn hóa, môi trường làm việc; phương pháp quản lý, tổ chức; chính sách lương bổng và đãi ngộ; điều kiện làm việc; cơ hội thăng tiến; ngành nghề lĩnh vực kinh doanh. [4, tr76]

Tuyển chọn là quá trình lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng. Tuyển chọn bao gồm các công việc thu nhận hồ sơ ứng viên, nghiên cứu, sàng lọc, thông báo phỏng vấn, phỏng vấn, ra quyết định tuyển chọn. Quá trình tuyển chọn thường bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như tập quán tuyển chọn của công ty hoặc tổ chức, ý kiến chủ quan của người tuyển dụng, yêu cầu của công việc, khả năng xử lý tình huống của ứng viên,… [4, tr76]

1.2.1.1. Tuyển dụng nhân lực

Theo nghĩa hẹp: Tuyển dụng là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ

chức. Đồng thời, là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được.

Theo nghĩa rộng: Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và sử dụng người lao động. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi chấm dứt hợp đồng lao động. [4, tr.76]

Do yêu cầu mức độ chuyên sâu nên đề tài chỉ đi sâu, tập trung nghiên cứu hoạt động tuyển dụng theo nghĩa hẹp. Tức tuyển dụng là quá trình thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Cơ sở của tuyển dụng là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây: [4, tr.76]

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

- Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.

- Tuyển dụng được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

Từ những phân tích trên cho thấy:

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

1.2.1.2. Tuyển mộ nhân lực

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

Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn.

Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động. Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

1.2.1.3.Tuyển chọn nhân lực

“Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc”. [5,tr.241]

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có

được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.2.2. Vai trò, tầm quan trọng của tuyển dụng nguồn nhân sự

Quá trình tuyển dụng là khâu quan trọng giúp cho các nhà quản lý Nhân sự đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp cho các nhà tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển dụng tốt sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. [4, tr 27]

Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức, và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

+ Đối với doanh nghiệp

- 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 sự 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. [4, tr 28]

Vai trò và ý nghĩa của tuyển dụng nguồn Nhân sự

− 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. [4, tr 27]

- Chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nguồn Nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra "đầu vào" của nguồn Nhân sự , nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp. [4, tr 27]

- Tuyển dụng nguồn 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 và hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định. [4, tr 28]

Như vậy tuyển dụng nguồn Nhân sự có tầm quan trọng 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 để đáp ứng theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và 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 gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh…Tuyển dụng nhân viên không phù hợp sau đó lại sa thải họ không những gây tốn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác. [4,tr 28]

+ Đối với lao động

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

- Tuyển dụng nguồn 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. [4, tr 29]

+ Đối với xã hội

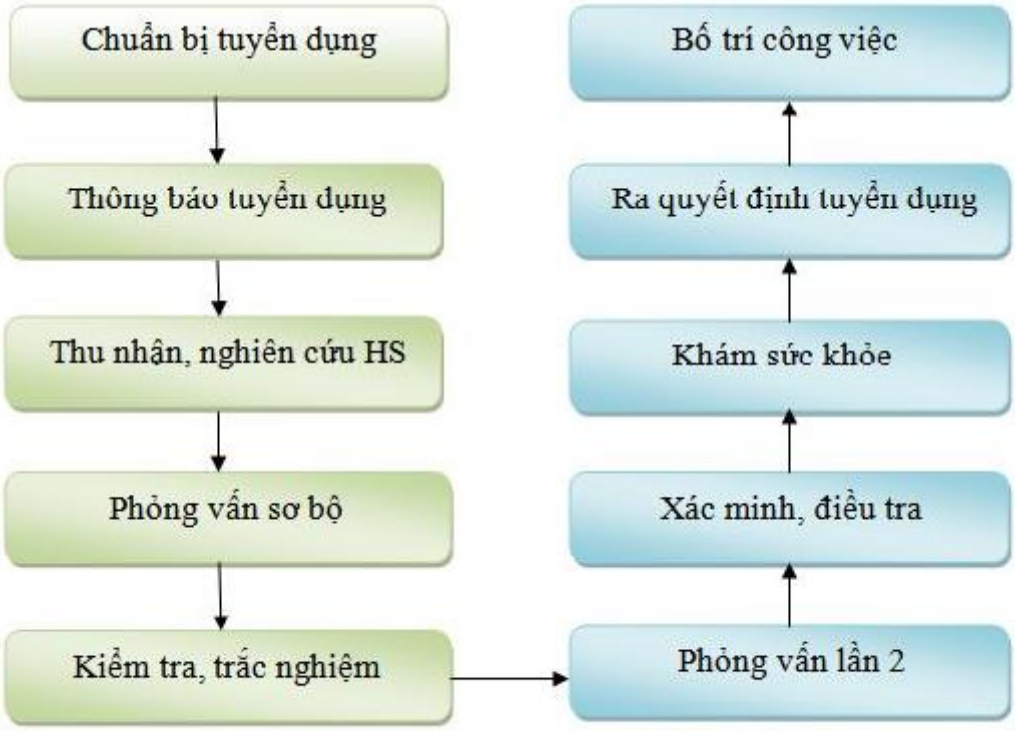
Việc tuyển dụng nguồn Nhân sự của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế – xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời việc tuyển dụng nguồn Nhân sự của doanh nghiệp còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất. Tóm lại tuyển dụng nguồn Nhân sự là một công việc rất quan trọng, nhà quản trị giỏi phải trực tiếp theo dõi và thực hiện những công đoạn quan trọng trong quy trình tuyển dụng nguồn Nhân sự. [4, tr 29]

1.3. Nôi dung tuyển dụng

“Làm thế nào để tuyển được đúng và đủ người?” luôn là một câu hỏi lớn đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hiệu quả của việc tuyển dụng trong các doanh nghiệp còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng trực giác của người làm công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, thật khó có thể tuyển được đúng người nếu chỉ hoàn toàn dựa vào trực giác. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, người sử dụng lao động cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như thế nào trong doanh nghiệp, và những người như thế nào thì sẽ làm việc đó tốt nhất. Sau đó người sử dụng lao động cần tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn để tuyển được người phù hợp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người

được tuyển yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp. [4tr, 30]

Như vậy, dưới góc độ của nhà quản lý, quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng. Ta có sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự [4, tr 30]

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo hình 1.1 gồm 10 bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Trong bước chuẩn bị cần thiết phải: Thành lập hội đồng tuyển dụng; Nghiên cứu các văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng; Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức sau: Quảng cáo trên báo, đài, tivi, internet; Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm ; Trên trang web tuyển dụng của công ty, dán thông báo trước cổng công ty…; Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn, rõ ràng và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân…

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Hồ sơ xin việc gồm những giấy tờ sau đây theo mẫu thống nhất: Đơn xin việc, sơ yếu lý lịch có chứng thực, giấy chứng nhận sức khỏe, CMND, bản sao hộ khẩu, văn bằng chuyên môn, nghiệp vụ…. ; Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng viên, bao gồm: Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác, khả năng tri thức, sức khỏe, mức độ lành nghề, tính tình, đạo đức, nguyện vọng…..

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất.

Bước 6: Phỏng vấn lần 2

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp đối với doanh nghiệp…

Bước 7: Xác minh, điều tra

Là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên.

Bước 8: Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước quan trọng nhất quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác nhà tuyển dụng cần xem xét một cách hệ thống đầy đủ các thông tin về ứng viên.

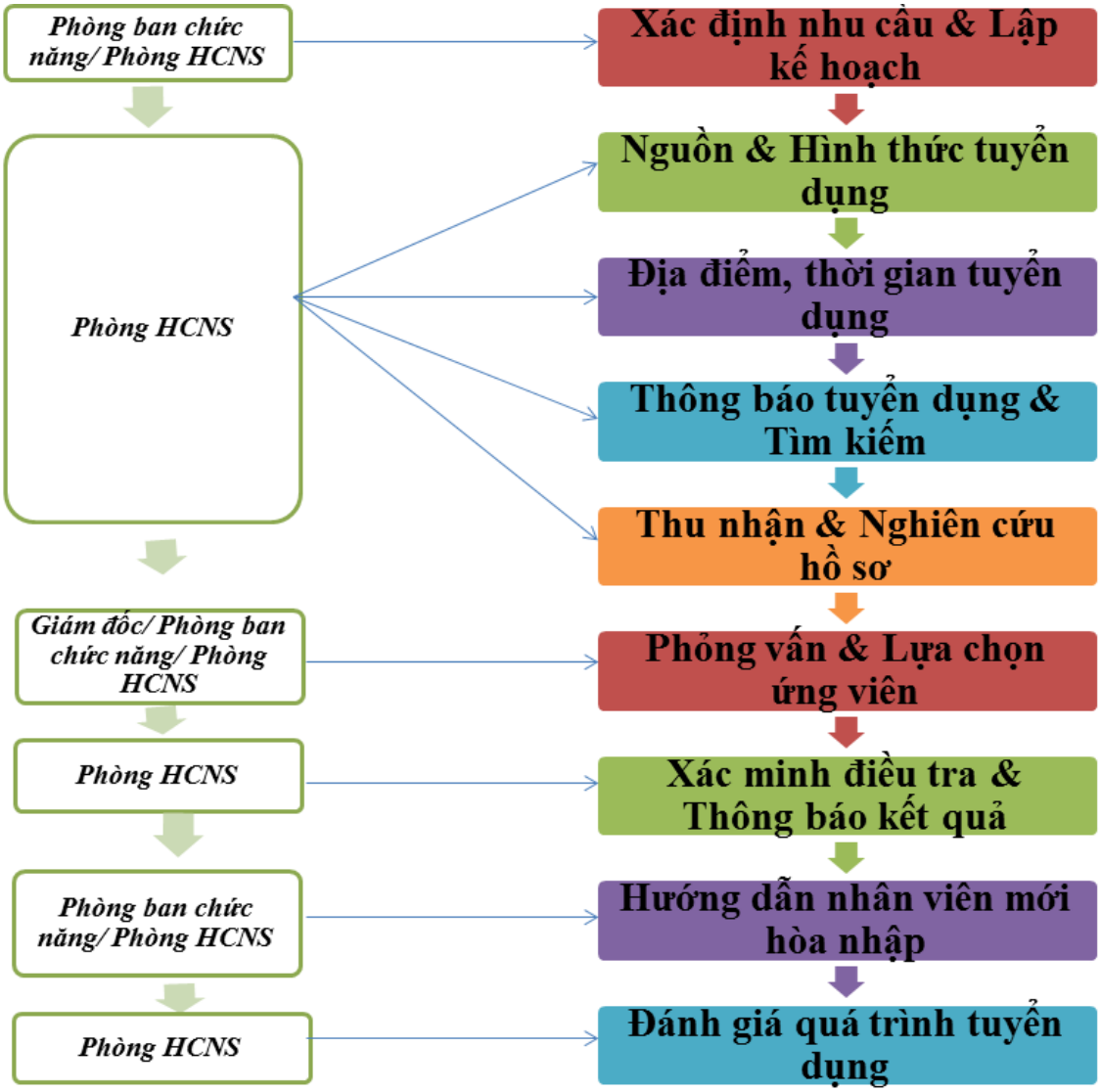
Bước 10: Bố trí công việc

Khi có quyết định tuyển dụng, nhân viên phòng hành chánh – nhân sự sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động với nhân viên mới và họ sẽ hòa nhập vào môi trường làm việc mới với công việc chính thức của họ dưới sự hướng dẫn của trưởng bộ phận phụ trách quản lý họ.

Lưu ý, trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của quá trình tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn… [4, tr 28-30]

1.4. Quy trình tuyển dụng

Tuyển dụng nhân sự là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho công ty. Chính vì vậy, để quá trình tuyển dụng thành công, mang lại kết quả cao các nhà tuyển dụng luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình tuyển dụng. Vậy quy trình tuyển dụng cần có những khâu nào?



Sơ đồ 1.2: Chức năng của các phòng ban trong quy trình tuyển dụng nhân sự [4, tr 32]

Chuẩn bị tuyển dụng

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tin này. Công việc chuẩn bị này là giai đoạn đầu tiên của quy trình tuyển dụng, vì vậy, các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: Lên kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì…

Thông báo tuyển dụng:

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng chi tiết về các yêu cầu của công ty, những quyền lợi ứng viên được hưởng và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng. Nhờ vào những thông báo này, các ứng viên sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Thu nhận và chọn lọc hồ sơ:

Khi một vị trí công việc được thông báo, đăng tải chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều hồ sơ ứng tuyển gửi về. Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc, chưa kể sẽ có nhiều ứng viên cứ nhắm mắt gửi đại dù vị trí công việc không hề phù hợp với mình. Chính vì lý do này nên nhà tuyển dụng phải chọn lọc hồ sơ. Việc chọn lọc hồ sơ cũng giống như phỏng vấn sơ tuyển, nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn những hồ sơ phù hợp nhất cho vị trí công việc sau đó lên kế hoạch phỏng vấn. Việc làm này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiết kiệm được rất nhiều thời gian vàng ngọc của mình trong quá trình tuyển dụng.

Phỏng vấn sơ bộ:

Sau khi đã nhận và lựa chọn hồ sơ ứng viên, bước tiếp theo của nhà tuyển dụng là hẹn lịch phỏng vấn đối với những hồ sơ được lựa chọn. Vòng phỏng vấn này sẽ giúp nhà tuyển dụng xác định lại các thông tin trong hồ sơ của ứng viên, đồng thời cũng là cách để tiếp tục loại những ứng viên không đạt yêu cầu.

Kiểm tra, trắc nghiệm:

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

Phỏng vấn tuyển chọn:

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng câng chuẩn bị những câu hỏi để khai thác thêm các thông tin về tính cách cá và phẩm chất cá nhân có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

Tập sự thử việc:

Mặc dù đã được tuyển dụng, nhưng các ứng viên phải phải trải qua giải đoạn thử thách, đó là giai đoạn thử việc. Đây là khoảng thời gian mà ứng viên sẽ được tiếp xúc thực tế với công việc, là cơ hội để thể hiện khả năng, trình độ của mình có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không. Từ đó nhà tuyển dụng ra đưa ra quyết định cuối cùng.

Quyết định tuyển dụng:

Sau thời gian thử việc, nhà tuyển dụng ra đưa ra quyết định cuối cùng để chọn những ứng viên phù hợp nhất với công việc, và loại bỏ những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu trong công việc. Sau khi quyết định tuyển dụng, công việc cuối cùng trong quy trình tuyển dụng đó là ký kết hợp đồng, giải thích và trả lời các câu hỏi của ứng viên về các chế độ của công ty để ứng viên hiểu rõ.

Quy trình tuyển dụng nhân sự không phức tạp, nhưng cần có sự chuẩn bị để đảm bảo không quá trình tuyển dụng không xảy ra sai sót nào, đảm bảo chọn được những ứng viên xuất sắc nhất, phù hợp nhất trong công việc.[4, tr 33-36]

1.5. Các nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp

1.5.1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp

Nguồn bên trong được giới hạn ở người lao động đang làm việc ở bên trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu thuyên chuyển đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng. Để nắm được những nguồn này các nhà quản trị doanh nghiệp cần phải lập các loại hồ sơ khác nhau như: Hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại Nhân sự. Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới các bản tóm tắt và lưu trữ trong hai loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp cũng như các sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và các năng lực đặc biệt, các lớp đào tạo và bồi dưỡng đã qua. Những thông tin này sẽ được các nhà quản trị sử dụng để xem xét khả năng đề bạt hay thuyên chuyển nhân viên đến những vị trí công tác mới khi cần thiết. Loại hồ sơ thứ ba thường được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp loại Nhân sự. Nó cho phép thấy được khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong doanh nghiệp.

Ưu điểm:

Hình thức tuyển dụng nhân viên từ nội bộ doanh nghiệp thường được ưu tiên hàng đầu do các ưu điểm sau so với tuyển các ứng ở bên ngoài doanh nghiệp:

Thứ nhất: Nó cho phép doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn nhân sự hiện có. Cùng với thời gian và sự phát triển của doanh nghiệp, trong quá trình lao động nhân viên có thể thay đổi về nhân sự, nhờ vậy sẽ khai thác tốt hơn về năng lực đó. Bên cạnh đó còn có bộ phận nhân sự dư thừa, vì vậy cần bố trí, sử dụng họ vào những công việc phù hợp hơn.

Thứ hai: tuyển trực tiếp nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người, khi làm việc trong doanh nghiệp mọi

người đều mong có cơ hội thăng tiến. Được thăng tiến nhân viên cảm thấy những thành tích của mình được các nhà quản trị biết đến và đánh giá đúng mức. Bản thân họ có điều kiện thể hiện trình độ và tài năng ở cương vị công tác mới, môi trường và cuộc sống được cải thiện. Vì vậy nếu doanh nghiệp tạo ra cơ hội thăng tiến cho mọi người sẽ làm cho họ nhiệt tình và yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

Thứ ba: Đây không phải là tuyển nhân viên mới mà là tuyển nhân viên hiện hành, những người đã quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong doanh nghiệp, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội nhập nhanh chóng, nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Nhân viên của doanh nghiệp cũng sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong thực hiện công việc vì họ hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp mau chóng đạt được mục tiêu đó.

Thứ tư: chi phí tuyển dụng thấp.

Nhược điểm

Một là: hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên.

Hai là: gây ra xáo trộn trong tuyển dụng, vị trí đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân sự chuyển sang công việc khác và lại cần phải tuyển dụng tiếp tục. Hơn nữa nó có thể gây ra hiện tượng mất đoàn kết nội bộ do các nhân viên cạnh tranh với nhau để vào được vị trí mới, ảnh hưởng đến bầu không khí của doanh nghiệp.

Ba là: việc tuyển nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với công việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo. Họ dễ rập khuôn và làm theo cách cũ, không dấy lên dược bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

Bốn là: trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm "ứng viên không thành công" họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý bất hợp tác, mất đoàn kết, dễ chia bè phái ảnh hưởng tới chất lượng công việc của doanh nghiệp.

Phương pháp

Phương pháp thu hút thông qua bảng thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người.

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Qua kênh thông tin này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh.

Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: "Danh mục các kỹ năng", mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các công ty. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển dụng. [5, tr 13-15]

1.5.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

Là tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài thị trường lao động, một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cần quan tâm đến các yếu tố như thị trường sức lao động, công việc cần tuyển người, vị thế của doanh nghiệp, chính sách nhân sự của doanh nghiệp và của chính quyền địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Nguồn lao động từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Ưu điểm:

Thứ nhất: Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng. Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống.

Thứ hai: môi trường làm việc và công việc mới giúp người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc. Hơn nũa những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức.

Thứ ba: Người sử dụng lao đông có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và những quy định về công việc có ý định giao cho nhân viên mới.

Thứ tư: Thông thường người lao động mới tuyển dụng hòa nhập vào môi trường doanh nghiệp thông qua thực hiện công việc để làm quen với các nhân viên và người quản lý của doanh nghiệp.

Thứ năm: Được thay đổi môi trường làm việc giúp cho người lao động có sinh khí mới cho động cơ làm việc, vì vậy họ làm việc hăng say, sáng tạo và tận tâm với công việc, đó cũng là để họ tự thể hiện bản thân với đồng nghiệp trong môi trường lảm việc mới.

Thứ sáu: Không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ràng buộc tiêu cực (nếu có) của doanh nghiệp nên người lao động hăng hái làm việc và có tinh thần đổi mới. Họ có khả năng thay đổi việc làm cũ của tổ chức mà không sợ những người khác trong tổ chức phản ứng.

Nhược điểm

Thứ nhất: Môi trường làm việc mới gây không ít khó khăn cho người lao động và người sử dụng lao động như chưa hiểu biết hoàn cảnh khả năng chuyên sâu, thậm chí tính cách, cách ứng xử vì vậy có thể cản trở sự giao tiếp khó khăn trong việc thực hiện hài hòa mục tiêu của người lao động và của doanh nghiệp.

Thứ hai: Tuyển lao động từ nguồn bên ngoài làm cho doanh nghiệp phải bỏ ra chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho việc tìm kiếm, tuyển

chọn và hội nhập nhân viên. Đồng thời doanh nghiệp không tận dụng và không khai thác được nguồn lực có sẵn của mình. Do vậy việc giải quyết tuyển dụng nguồn nào phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm sản xuất kinh doanh và nhiều yếu tố khác của doanh nghiệp sao cho phù hợp và mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Phương pháp

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức.

Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về Quản trị Nhân sự .

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp vơi nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề. [5, tr 16-17]

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng

1.6.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

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 tiêu 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, 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 tài năng của mình. Đây là điều kiện tốt để một công ty có thể 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 ứng viên giỏi và có khả năng thu hút nhiều ứng viên có trình độ và năng lực.[5, tr 27]

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: công tác tuyển dụng nhân sự của công ty đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển dụng, chi phí tuyển dụng càng cao chứng tỏ công tác chuẩn bị cho tuyển dụng càng tốt thì hiệu quả của tuyển dụng càng cao, ở một số công ty nhỏ năng lực tài chính thấp đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng của công tác này là rất thấp.[5, tr 27]

Nhu cầu nhân sự của 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 nhân sự khác nhau.

Thái độ của nhà quản trị: thái độ của nhà quản trị có 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. Nhà quản trị phải thấy rõ được vai trò của công tác tuyển dụng nhân sự trong một tổ chức, từ đó có thái độ dúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị. [5, tr 28]

1.6.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố kinh tế - chính trị: khi một quốc gia có tình hình kinh tế chính trị ổn định thì nền kinh tế đó sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người dân lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao cả về vật chất lẫn tinh thần, đây là điều kiện cho doanh nghiệp mở rộng quy mô. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động mới. [5, tr 29]

Yếu tố văn hóa - xã hội: 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 được chất lượng của các ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng. [5, tr 29]

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 tới công tác tuyển dụng, các doanh nghiệp có các 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 còn tuân thủ chấp hành các quy định về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên trong công tác tuyển dụng.[5, tr 29]

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. [5, tr 29]

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 lạo 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 còn nhiều và công ty càng dễ thu hút và tuyển chọn lao động. [5, tr 30]

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 công tác tuyển dụng nhận sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhiều nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là dễ dàng. [5, tr 30]

1.7. Một số kinh nghiệm tuyển dụng tại các công ty, tập đoàn

1.7.1. Kinh nghiệm tại tập đoàn FPT

Quy trình tuyển chọn chung tại FPT gồm có 03 vòng. Các ứng viên phải vượt qua vòng tuyển chọn hiện tại mới được vào vòng tiếp theo.

Vòng 1: Lựa chọn hồ sơ

Vòng lựa chọn hồ sơ nhằm xem xét tính phù hợp của các hồ sơ ứng viên so với yêu cầu của vị trí cần tuyển dụng. Tất cả các ứng viên có hồ sơ được lựa chọn sẽ được thông báo lịch thi trắc nghiệm.

Lưu ý: Hồ sơ dự tuyển bắt buộc có đầy đủ ít nhất các giấy tờ sau:

- Đơn xin việc (ghi rõ vị trí dự tuyển và địa điểm mong muốn làm việc)

- Phiếu thông tin ứng viên trên website http://vieclam.fpt.net (điền đầy đủ thông tin, có kèm ảnh)

Vòng 2: Kiểm tra trắc nghiệm

(Vòng 2 không áp dụng với vị trí dự tuyển là Nhân viên kinh doanh)

Các môn thi chung bao gồm:

1. IQ - Kiểm tra tư duy logic; tham khảo tại đây

2. GMAT- Kiểm tra khả năng tính toán trong thời gian ngắn; tham khảo tại đây

3. Tiếng Anh (TOEIC 650 điểm trở lên)

4. Các bài thi chuyên môn (Tương ứng với vị trí dự tuyển).

Lưu ý:

- Khi tới tham dự thi bạn cần chuẩn bị tối thiểu một giấy tờ tuỳ thân có ảnh và bút viết.

Vòng 3: Phỏng vấn

Đây là lần gặp gỡ chính thức đầu tiên giữa ứng viên và Công ty. Thông qua buổi phỏng vấn này, Công ty có thêm các thông tin để đánh giá xem ứng viên có thực sự phú hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như: Khả năng giao tiếp, khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm), khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: Quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng...Trong buổi phỏng vấn này, các ứng viên cũng có thể hỏi Công ty các vấn đề liên quan. Tùy từng ứng viên và vị trí có thể có nhiều hơn một buổi phỏng vấn. Ứng viên được lựa chọn sẽ nhận được thông báo trong vòng 7 ngày kể từ ngày phỏng vấn.

Thỏa thuận hợp đồng:

Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi đến thoả thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc. Mọi việc tiếp theo được thực hiện theo hợp đồng lao động và hướng dẫn của cán bộ phụ trách trực tiếp và cán bộ Nhân sự.

Hoàn thiện hồ sơ sau khi trúng tuyển:

1.7.2. Kinh nghiệm tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel

Quy trình tuyển dụng tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel diễn ra trong 03 vòng:

VÒNG 1: SƠ LOẠI HỒ SƠ

Bộ phận tuyển dụng sẽ tổng hợp tất cả các hồ sơ của các ứng viên có nhu cầu ứng tuyển vào làm việc tại Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel. Các ứng viên có hồ sơ hợp lệ theo quy định và có năng lực, kinh nghiệm phù hợp với vị trí ứng tuyển sẽ được xem là đạt và được chọn để vào vòng thi tiếp theo.

VÒNG 2: VÒNG THI

Các ứng viên vượt qua vòng 1 sẽ được thông báo tới dự thi chuyên môn-TOEIC-IQ tại địa chỉ: Học viện Viettel - An Khánh, Hoài Đức, Hà Nội (xem hình phía dưới). Bài thi sẽ diễn ra dưới hình thức trắc nghiệm trong thời gian cụ thể như sau:

- Chuyên môn: 60 đến 120 phút (kiểm tra kiến thức chuyên môn cho vị trí ứng tuyển)
- TOEIC: 120 phút (45 phút nghe và 75 phút đọc)
- IQ: 30 phút

Các bài thi được đánh giá đạt yêu cầu khi đảm bảo đạt số điểm >= 50% tổng số điểm tối đa. Vòng thi này được thực hiện trên máy tính, mỗi ứng viên sẽ được bố trí một máy tính làm bài và nhận kết quả ngay sau khi hoàn thành bài thi.

Các ứng viên có bài thi đạt sẽ được chọn để vào vòng thi tiếp theo: Vòng phỏng vấn.

VÒNG 3: PHỎNG VẤN

Vòng phỏng vấn tuyển dụng sẽ được tổ chức tại trụ sở của Viettel R&D - Khu Công nghệ cao Láng Hòa Lạc (có xe đưa đón theo hướng dẫn phía

dưới), diễn ra bao gồm 2 cấp theo trình tự như sau:

1. Phỏng vấn cấp trung tâm:

Trong buổi phỏng vấn này, ứng viên sẽ tham gia phỏng vấn với hội đồng phỏng vấn Trung tâm gồm: Ban giám đốc Trung tâm và các chuyên gia đang làm việc tại trung tâm có nhu cầu tuyển dụng. Các ứng viên được đánh giá là đạt sẽ được mời tham gia phỏng vấn cấp Viện.

Tiểu kết chương 1 và phương hướng chương 2

Chương 1 của luận văn đã cơ bản giải quyết một số vấn đề sau:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận: khái niệm về nhân lực, nguồn nhân lực

Khái niệm cơ bản về tuyển dụng, tuyển mộ và tuyển chọn cũng như vai trò của quá trình tuyển dụng đối với doanh nghiệp.

Ngoài ra Chương 1 cũng đã khái quát nội dụng, quy trình cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng tại doanh nghiệp... Từ đó làm cơ sở lý luận cho phân tích thực trạng quá trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA.

Chương 2 của luận văn sẽ tiếp tục tiến hành các nội dung sau:

Phân tích tình hình nhân sự, phân tích thực trạng quy trình tuyển dung nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA từ: đánh giá nội dung tuyển dụng, quy trình tuyển dụng, nguồn tuyển dụng cũng như các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty trong giai đoạn 2012-2016. Qua đó đánh giá tổng qua những ưu và nhược điểm của quá trình tuyển dụng nhân sự tại công ty trong giai đoạn này.

CHƯƠNG 2.
THỰC TRẠNG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM DOLACERA

2.1. Tổng quan về công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Công ty TNHH Sứ Đông Lâm được thành lập ngày 02 tháng 9 năm 1995 theo Quyết định số 13 ngày 19 tháng 9 năm 1996 của UBND huyện Tiền Hải. Được thành lập lại theo Quyết định số 072610/QĐ-KHĐT ngày 19/7/1999 của Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Thái Bình; Đăng ký thay đổi theo Giấy phép kinh doanh số 0802000520 ngày 05/4/2005.

Khi mới ra đời, Công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA là một đơn vị sản xuất nhỏ với số lượng công nhân 150 người, nhưng đã nhanh chóng trưởng thành nhờ nắm bắt được những nhu cầu phát triển của xã hội; Không ngừng mở rộng quy mô sản xuất và ngày càng nâng cao được vị thế, uy tín trên thị trường; Đồng thời có quan hệ với nhiều đối tác là những Nhà Kinh doanh, Nhà Công nghệ trong nước và Quốc tế. Có được điều đó là do hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty gắn liền với việc tiếp thu Công nghệ hiện đại, sản phẩm liên tục được cải tiến mẫu mã, kiểu dáng được ngời tiêu dùng a chuộng. Tận dụng được lợi thế là nguồn khí mỏ thích hợp với công nghệ nung gốm sứ, Công ty đã rất nhạy bén trong việc sử dụng vật liệu mới vào thiết kế, lò nung tiên tiến và đã chế tạo thành công loại lò con thoi đầu tiên trong làng sứ ỏ khu công nghiệp Tiền Hải, tạo ra một bước nhảy vọt về chất lượng, năng xuất và giá thành sản phẩm. Đến nay số lượng CBCN của Công ty đã tăng gấp 5 lần và sản lượng hàng năm đạt gần 1000.000 sản phẩm sứ vệ sinh, trên 5000.000 sản phẩm sứ dân dụng và sứ mỹ nghệ với chất lợng

cao. Trong chiến lược cũng như trong định hướng sản xuất, kinh doanh, Công ty luôn coi trọng lợi ích của các đối tác, ngời tiêu dùng, bạn hàng, nhà cung ứng vật liệu, thiết bị và những cộng sự khác. Mọi hợp đồng, hợp tác trên cơ sở hai bên đều có lợi, hướng tới mối quan hệ bền vững, lâu dài, nghiêm túc và mối quan hệ đó ngày càng được khẳng định một cách chắc chắn hơn chữ tín từ cả hai bên.

Thành lập từ 2/9/1995 đến nay Công ty sứ Đông Lâm đã có ba nhà máy công nghệ hiện đại của Italia, hàng năm sản xuất trên một triệu sản phẩm sứ vệ sinh dân dụng, cao cấp, doanh số đạt 50 tỷ đồng, giải quyết việc làm cho 600 lao động trong công ty và hàng trăm lao động ngoài công ty với mức thu nhập ổn định.

Với ưu thế nguồn nhiên liệu khí mỏ thiên nhiên, nguồn nhân lực cần cù, khéo léo được đào tạo cơ bản cộng với dây chuyền thiết bị công nghệ hiện đại, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008, sản phẩm sứ Đông Lâm DOLACERA đã đạt chất lượng sản phẩm TCVN 6073:2005.

Sản phẩm sứ Đông Lâm DOLACERA đa dạng, hình thức đẹp, tiêu chuẩn quốc tế nhưng giá cả lại phù hợp với người tiêu dùng Việt Nam. Đó là một thế mạnh để Công ty liên tục phát triển, năm sau cao hơn năm trước.

Công ty hiện có 50 nhà phân phối lớn trải từ Lào Cai, Lạng Sơn, Thái Nguyên, Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng, Nam Định, Ninh Bình, Nghệ An, Đà Nẵng, Nha Trang, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương… cùng với hệ thống đại lý phủ kín 64 tỉnh thành phố cả nước.

Bên cạnh đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước, sản phẩm sứ vệ sinh cao cấp Đông Lâm còn xuất khẩu sang Hàn Quốc, Australia, Lào, Cămpuchia…

Công ty đã đầu tư công nghệ xử lý nước thải, hệ thống hút bụi hiện đại, trang bị đủ bảo hộ lao động, công tác chống cháy nổ, an toàn lao động

thực hiện nghiêm túc, tạo môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động.

Hoạt động của Đảng uỷ, Công đoàn, Đoàn thanh niên nền nếp, liên tục đạt trong sạch vững mạnh, xuất sắc. Công ty đã đóng bảo hiểm xã hội cho cán bộ, công nhân viên ; đẩy mạnh các hoạt động văn nghệ thể thao với 6 đội bóng chuyền, 4 đội bóng đá, CLB cầu lông cũng như hoạt động của đội văn nghệ nhằm nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động. Mỗi năm xây dựng từ 2 – 3 nhà tình nghĩa và tham gia tích cực các hoạt động xã hội nhân đạo như ủng hộ quỹ xóa đói giảm nghèo, nạn nhân chất độc da cam, khuyến học…

Sản phẩm sứ Đông Lâm DOLACERA vinh dự được tặng Cúp Vàng giải thưởng chất lượng Việt Nam (2003), nhiều năm liền được người tiêu dùng bình chọn Hàng Việt Nam chất lượng cao; đoạt Cúp Vàng thương hiệu mạnh Ngành xây dựng; đoạt giải thưởng "Sao vàng đất Việt" năm 2006; Giải thưởng Cúp vàng Doanh nhân Tâm Tài 2008, Cúp Vàng thương hiệu 2008; 3 Bằng khen của Bộ Tài chính về chấp hành tốt chính sách thuế cùng nhiều Giấy khen, cờ thưởng của các cấp, các ngành.

Lĩnh vực hoạt động: Chuyên sản xuất sứ vệ sinh cao cấp, sứ dân dụng, sứ mỹ nghệ dùng để trang trí nội thất và ngoại viên, mang sắc thái của đồ cổ phong Đông, kết hợp với những nét đặc trng độc đáo của nền văn hoá dân tộc Việt nam. Sản phẩm sứ vệ sinh cao cấp mang thơng hiệu Dolacera hiện nay đã xâm nhập sâu rộng tới các vùng dân c từ Bắc tới Nam, từ thành thị tới nông thôn, từ những căn hộ riêng đến những khu chung cư, những toà nhà hành chính, công sở, cơ quan, khách sạn, villa, biệt thự…, được người tiêu dùng ưa chuộng đã trở nên quen thuộc và gắn bó với khách hàng trong nước cũng như các Thương gia nước ngoài.

Đa dạng hoá sản phẩm, liên tục cải tiến mẫu mã, chất lượng, áp dụng công nghệ tiên tiến với trang thiết bị hiện đại là việc làm thờng xuyên, gắn

liền với quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA.

Công ty có đội ngũ Cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm, đội ngũ công nhân lành nghề, khéo tay, cần cù, sáng tạo; Có hệ thống thiết bị kiểm tra các thông số kỹ thuật, công nghệ bằng vi tính, kỹ thuật số nhập từ Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật Bản và Cộng hoà Liên bang Đức; Hệ thống điều khiển tự động vận hành lò nung tuynel liên tục,… là một trong những yếu tố đảm bảo thuận lợi cho Công ty tiếp tục cải tiến hợp lý hoá thêm một bớc bộ máy Tổ chức và ngày càng hoàn thiện HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.

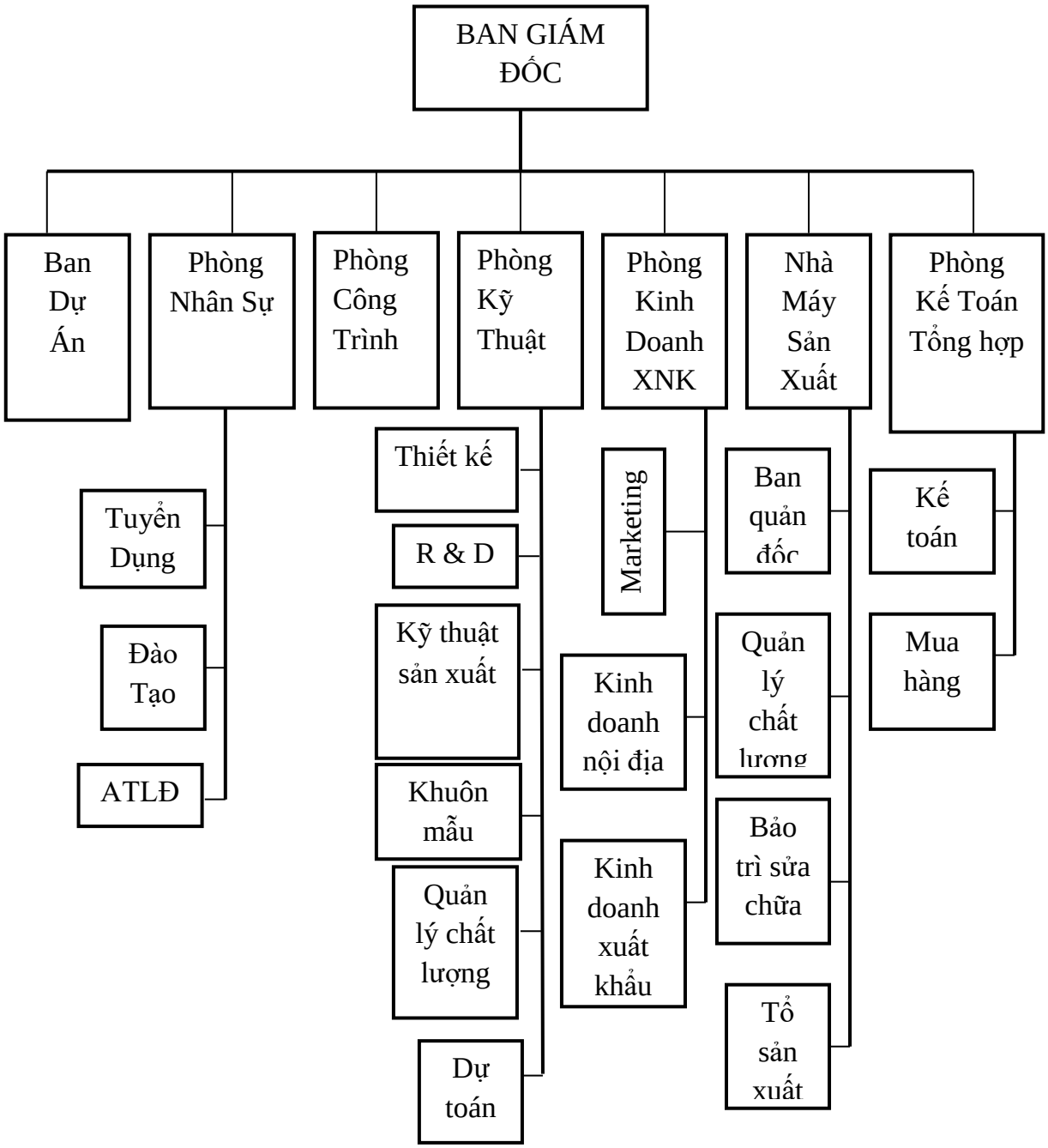
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Nhìn vào sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty TNHH sứ Đông Lâm có thể nhận thấy hiện nay bộ máy tổ chức được phân rõ thành 03 cấp: Cấp lãnh đạo, lãnh đạo cấp trung (trưởng phòng các phòng ban chức năng) và tổ quản lý sản xuất, mua hàng...

Đây là một mô hình tổ chức khá phù hợp với đặc thù là công ty sản xuất, với những phòng ban chức năng chuyên biệt, dưới mỗi phòng ban chức năng đều quản lý những tổ sản xuất khác nhau. Công ty với 07 phòng ban chức năng và 19 tổ sản xuất chuyên biệt, bộ phận chuyên biệt đang đang nhiệm nhiệm vụ cả về sản xuất, quản lý chất lượng sản phẩm, hoạt động marketing, mua hàng (quản lý mua bán nguyên vật liệu) cũng như hoạt động liên quan đến phân phối, bán hàng và xúc tiến bán hàng.

Tuy nhiên mô hình cơ cấu tổ chức này cũng bộc lộ điểm yếu đó là sẽ gây tình trạng dồn việc cho người đứng cao nhất, vì vậy theo tác giả cần có bộ phân trợ lý giám đốc để giải quyết những công việc không quá quan trọng.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty [2; Trang 25]

2.1.3. Chức năng của các bộ phận trong của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Ban gián đốc: Giám đốc là người đều hành cao nhất của công ty, chỉ

đạo mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của toàn công ty, từ việc xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện đến việc kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh và lựa chọn các phương án và huy động các nguồn lực để tổ chức thực hiện. Giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt dộng quản lý và các cán bộ do giám đốc ký bổ nhiệm.

Ban dự án: Trực tiếp nghiên cứu thị trường, nguồn hàng, khách hàng để xúc tiến thương mại, trực tiếp quản lý và theo dõi việc sử dụng thương hiệu của công ty, theo dõi và báo cáo ban giám đốc về công tác xúc tiến thương mại, quảng bá thương hiệu. Chịu trách nhiệm dự thảo, lập các hợp đồng thương mại, điều kiện và phương thức thanh toán. Xây dựng các kênh thông tin về thương mại, đồng thời quản lý các thông tin liên quan đến các hợp đồng kinh doanh của công ty thông qua các hệ thống thông tin. Giúp ban giám đốc công ty thực hiện hoặc tổ chức thực hiện các công việc về quản lý các dự án. Ban dự án có nhiệm vụ thực hiện hoặc tổ chức việc lập, thẩm định dự án đầu tư xây dựng công trình phù hợp với năng lực của phòng và chức năng hoạt động của công ty.

Phòng nhân sự:

Chức năng: Tham mưu cho Ban Giám đốc quản lý trong công tác tổ chức, công tác cán bộ, công tác lao động, tiền lương, công tác thanh tra, pháp chế, công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động, công tác quản trị hành chính, đời sống, y tế, công tác tuyên truyền, thi đua, khen thưởng, kỷ luật. Công tác quan hệ quốc tế, công tác văn thư, lưu trữ. Công tác lễ tân, tổng hợp thông tin và các văn phòng khác. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc giao.
Nhiệm vụ: Lập kế hoạch xây dựng bộ máy, tổ chức trong công ty. Nghiên cứu tham mưu cho Ban Giám đốc về cơ cấu mô hình sản xuất, chủ trì xây dựng phương án tổ chức quản lý. Lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ. Tham mưu cho Giám đốc trong công tác quản lý,

sắp xếp bố trí cán bộ theo phân cấp. Chủ trì lập quy hoạch đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ để đáp ứng yêu cầu sản xuất và quản lý. Chủ trì lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đào tạo về kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý cho CBCNV. Chủ trì thực hiện việc ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động, xây dựng nội quy, quy chế và các chế độ về trả lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ khác có liên quan. Chủ trì xây dựng và thực hiện kế hoạch vệ sinh, y tế, chăm lo sức khỏe cho người lao động, công tác bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ trong toàn công ty.

Phòng công trình: Có nhiệm vụ nhận và giao nhiệm vụ cho các đội thi công, thi công các công trình mà khách hàng đã đặt đơn hàng với công ty. Ngoài ra còn chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, đôn đốc và tham mưu giúp Giám đốc về lĩnh vực quản lý, sử dụng phương tiện, máy móc, thiết bị, vật tư trong toàn công ty.

Phòng kỹ thuật: Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác quản lý và giám sát về kỹ thuật, chất lượng, công tác lập, trình duyệt, thiết kế mỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công kiểm định chất lượng thi công, chất lượng công trình. Tham mưu cho Giám đốc hồ sơ thiết kế thi công các công trình phù hợp với năng lực của công ty, giám sát, theo dõi kiểm tra phát hiện kịp thời những sự cố kỹ thuật trong quá trình thi công và đề xuất các phương án xử lý trình Giám đốc phê duyệt cho các đơn vị thực hiện.

Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu: Chủ động tìm kiếm đối tác để phát triển, mạng lưới phân phối, từng bước mở rộng thị trường trong và ngoài nước. Chọn lựa sản phẩm chủ lực và xây dựng chiến lược phát triển, thúc đẩy hoạt động xúc tiến thương mại mở rộng mạng lưới kinh doanh trên thị trường nội địa và phát triển kinh doanh xuất, nhập khẩu. Phối hợp với Phòng kế toán tổng hợp của công ty trong các nghiệp vụ thu tiền bán hàng hóa, thanh toán

tiền mua hàng hóa - dịch vụ có liên quan đến hoạt động kinh doanh trên cơ sở các cam kết và quy định của pháp luật hiện hành. Phối hợp với các phòng nghiệp vụ và các đơn vị kinh doanh trực thuộc quản lý theo dõi thực hiện các hợp đồng kinh tế cho đến khi hoàn thành việc thanh lý hợp đồng đã ký kết theo đúng quy định của pháp luật hiện hành.Thống kê, báo cáo hoạt động kinh doanh theo đúng tiến độ và quy định. Chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh trước Ban Giám đốc công ty.

Nhà máy sản xuất: là đơn vị trực tiếp thực hiện công tác sản xuất sản phẩm theo chỉ tiêu kế hoạch công ty giao cho. Thực hiện công tác quản lý, chỉ đạo sản xuất, quản lý thiết bị, quản lý lao động, thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động.

Phòng kế toán tổng hợp: Theo dõi và báo cáo kịp thời các số liệu phản ánh tình hình hoạt động kinh doanh, phân tích hoạt động tài chính, lập báo cáo thống kê. Theo dõi, xử lý các việc về lĩnh vực tài chính, công nợ số vốn vay… Thanh toán các khoản tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác cho nhân viên trong công ty. Thực hiện chế độ báo cáo thống kê theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu của ban giám đốc công ty.

2.1.4. Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Thông qua một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh trên đây ta thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty khá nhiều biến động, khiến cho doanh thu và lợi nhuận của Công ty có xu hướng biến động tăng giảm không đồng nhất. Cụ thể:

Tổng giá trị sản lượng năm 2013 tăng hơn 18 tỷ đồng so với năm 2013 tương ứng tăng 16,72%, doanh thu tăng hơn 15 tỷ đồng tương ứng tăng 11,94% .

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2012-2016

Chỉ tiêu	Đơn vị	2012	2013	2014	2015	2016	So sánh							
							2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
							(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
Giá trị tổng sản lượng	tr.đ	109.485,27	127.794,96	135.324,78	142.725,88	139.916,73	18.309,69	16,72	7.529,82	5,89	7.401,10	5,47	(2.809,15)	-1,97
Tổng sản lượng	Cái	980.054	1.123.548	1.359.284	1.475.398	1.426.358	143.494	14,64	235.736	20,98	116.114	8,54	(49.040,00)	-3,32
Tổng doanh thu	tr.đ	131.028,62	146.670,69	155.591,91	162.470,05	161.140,78	15.642,07	11,94	8.921,22	6,08	6.878,14	4,42	(1.329,27)	-0,82
Đầu tư XDCB	tr.đ	4.526,12	3.076,18	10.577,45	10.842,63	23.699,92	(1.449,94)	-32,03	7.501,27	243,85	265,18	2,51	12.857,29	118,58
Tổng nộp ngân sách	tr.đ	817,63	817,63	355,63	366,42	379,33	-	0,00	(462,00)	-56,50	10,79	3,03	12,91	3,52
Lợi nhuận	tr.đ	6.625,62	6.267,45	5.683,94	7.154,98	4.512,39	(358,17)	-5,41	(583,51)	-9,31	1.471,04	25,88	(2.642,59)	-36,93
Tổng quỹ lương	tr.đ	38.017,62	35.697,15	45.385,53	40.585,49	44.710,85	(2.320,47)	-6,10	9.688,38	27,14	(4.800,04)	-10,58	4.125,36	10,16
Lao động	Lao động	758	742	792	785	823	(16)	-2,11	50	6,74	(7)	-0,88	38	4,84
Thu nhập BQ của người lao động	tr.đ	4,18	4,01	4,78	4,31	4,53	(0,17)	-4,08	0,77	19,11	(0,47)	-9,78	0,22	5,08

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Tuy nhiên tốc độ tăng của doanh thu lại chậm hơn tốc độ tăng của tổng sản lượng nên thu nhập bình quân của người lao động có xu hướng giảm từ 4,18 triệu đồng/người năm 2012 xuống còn 4,01 triệu đồng/người năm 2013. Nhìn chung trong giai đoạn 2012-2016 công ty đang từng bước thay đổi, cải cách vì vậy mà các biến động trong giai đoạn này không ổn định và đồng nhất.

Chỉ tiêu về đầu tư xây dựng cơ bản liên tục tăng qua các năm điều này cho thấy công ty đang đầu tư xây dựng để mở rộng sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

Trong giai đoạn 2012-2016, tổng nộp ngân sách tăng đều góp phần đáng kể vào công cuộc xây dựng đất nước.

Về công tác tiêu thụ: Mạng lưới các cửa hàng, đại lý tiêu thụ sản phẩm của Công ty đã lên tới con số 50 đơn vị nằm rải rác đã tạo điều kiện cho sản phẩm sứ vệ sinh Dolacera có mặt trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Hiện nay sản phẩm sứ vệ sinh của Công ty chiếm khoảng 15% thị phần nội địa và ngày càng mở rộng ra thị trường nước ngoài.

Để các phân xưởng làm việc thường xuyên, liên tục, cán bộ công nhân viên trong Công ty thường xuyên theo dõi giám sát trong vận hành, đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật ở từng khâu để phối hợp với các đơn vị đề xuất các biện pháp điều chỉnh kịp thời các chỉ tiêu vượt quá chỉ số định mức, phối hợp giữa các đơn vị, các ca vận hành, tăng cường tiến hành thí nghiệm, theo dõi giám sát các thông số vận hành xác định chế độ vận hành tối ưu cho các tổ máy ở các chế độ phụ tải khác nhau.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực và công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

2.2.1. Thực trạng về nguồn nhân lực

2.2.1.1. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của công ty giai đoạn 2012-2016

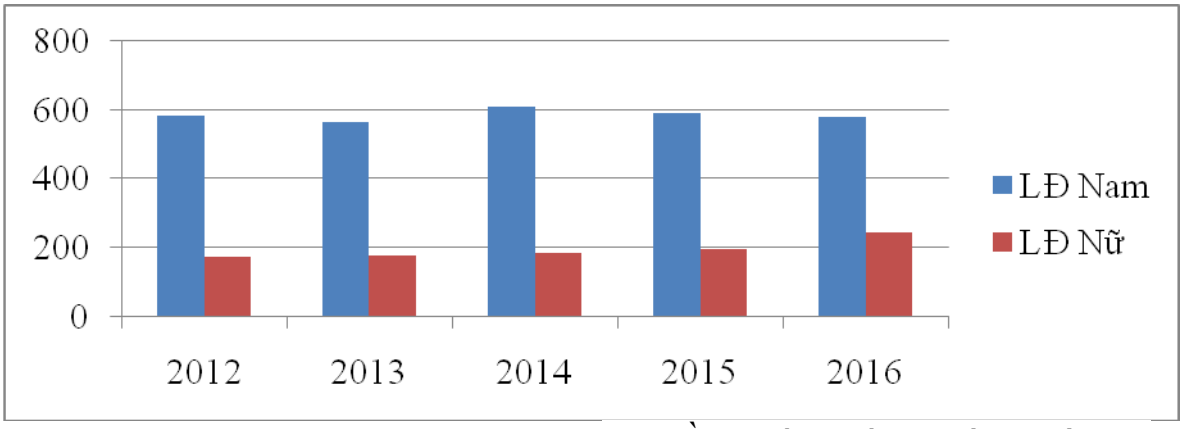
Loại lao động	2012		2013		2014		2015		2016	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Theo giới tính	**758**	**100,00**	**742**	**100,00**	**792**	**100,00**	**785**	**100,00**	**823**	**100,00**
Lao động nữ	175	23,09	179	24,12	185	23,36	195	24,84	246	29,89
Lao động nam	583	76,91	563	75,88	607	76,64	590	75,16	577	70,11
Theo độ tuổi	**758**	**100,00**	**742**	**100,00**	**792**	**100,00**	**785**	**100,00**	**823**	**100,00**
Dưới 30 tuổi	356	46,97	348	46,90	368	46,46	378	48,15	402	48,85
Từ 30-40 tuổi	212	27,97	210	28,30	235	29,67	245	31,21	251	30,50
Từ 40-50 tuổi	169	22,30	160	21,56	167	21,09	135	17,20	141	17,13
Trên 50 tuổi	21	2,77	24	3,23	22	2,78	27	3,44	29	3,52

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực của Công ty tương đối hợp lý. Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của Công ty cần sức khoẻ nên tỷ lệ lao động nữ thấp (chiếm dưới 30%). Số lượng lao động của công ty trong giai đoạn 2012-2016 liên tục tăng từ 758 người năm 2012 lên 823 người năm 2016. Tuy nhiên có năm 2013 và năm 2015 là tổng lao động

của công ty giảm. Cụ thể, năm 2013 tổng lao động của công ty là 742 người giảm 16 người so với năm 2012 tương ứng giảm 2,11%. Năm 2015 tổng lao động của công ty là 785 người, giảm so với năm 2014 là 7 người tương ứng giảm 0,88% so với năm 2014.

Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công ty đang trong giai đoạn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy năm 2016 công ty đã tuyển thêm thêm lao động để phục vụ nhu cầu mở rộng sản xuất, làm cho tổng lao động của công ty tăng lên.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

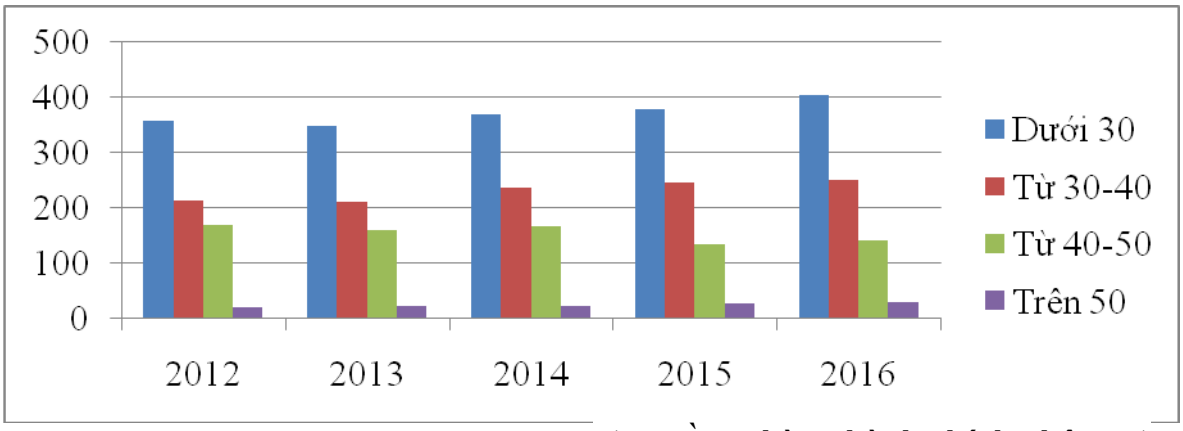
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016

Về lệ lao động nữ trong giai đoạn 2012-2016 liên tục tăng. Năm 2012 tỷ lệ lao động nữ là 175 người trong tổng số 758 người, chiếm 23,09%. Năm 2013 tỷ lệ lao động nữ là 179 người tương ứng chiếm 24,12% trong tổng lao động. So với năm 2012 thì số lao động nữ năm 2013 tăng 4 người tương ứng tăng 2,29%. Trong những năm tiếp theo 2014-2016 tỷ lệ lao động nữ liên tục tăng và đến năm 2016 số lao động nữ trong công ty lên tới 246 người trong tổng số 823 người chiếm tỷ lệ là 29,89%. So với năm 2015 thì số lao động nữ năm 2016 tăng 51 người tương ứng tăng 26,15%.

Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công ty đang tập trung vào dòng sản phẩm gốm sứ mỹ nghệ vì vậy cần sự khéo léo, tỉ mỉ nên công ty đã

ưu tiên tuyển dụng các lao động nữ có tay nghề vào làm việc tại công ty. Vì vậy làm cho tỷ lệ lao động giữa nam và nữ được rút ngắn lại và lực lượng lao động nữ công ty tăng qua các năm.

Theo độ tuổi thì công ty có lượng lao động trẻ và dồi dào, đây là một trong những lợi thế của Công ty trong sản xuất cũng như trong kinh doanh. Lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ lệ trên 46%. Đây là một lợi thế rất đáng kể của Công ty để thực hiện những mục tiêu trong tương lai và thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường vì những người trẻ tuổi luôn nhiệt huyết, năng động và dễ thích nghi với sự thay đổi. Tuy vậy, đội ngũ nhân viên này đặt ra thách thức cho Công ty vì ít kinh nghiệm làm việc, các kỹ năng chưa chín muồi, chưa thành thạo và rất hay để ra sai sót trong quá trình lảm việc.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty giai đoạn 2012-2016

Năm 2012 số lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 50,26%, năm 2013 là 49,87%, năm 2014 là 50,76%, năm 2015 tỷ lệ này đạt 48,41% và đến năm 2016 thì tye lệ người lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 đạt 47,63%. Đây là những người có năng lực trình độ chuyên môn cao, dày dặn kinh nghiệm, vì vậy trong công việc họ là lực lượng chủ chốt.

Số lao động có độ tuổi trên 50 trung bình từ năm 2012 đến năm 2016 chiếm tỷ lệ rất thấp, năm 2012 chiếm 2,77%, năm 2016 chiếm 3,52%. Tuy

nhiên, số lao động này đa phần giữ vững chức vụ chủ chốt, quan trọng trong Công ty.

Trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt, lao động trẻ năng động, sáng tạo trong công việc luôn giữ một vai trò quan trọng quyết định sự thành bại của Công ty. Tuy nhiên Công ty cần có sự đan xen giữa các lao động để bổ sung hỗ trợ lẫn nhau về kinh nghiệm làm việc, kiến thức kỳ năng chuyên môn góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.2.1.2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và tay nghề

Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016

Chỉ tiêu	2012		2013		2014		2015		2016	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	3	0,40	3	0,40	4	0,51	5	0,64	7	0,85
Đại học, cao đẳng	45	5,94	47	6,33	52	6,57	53	6,75	57	6,93
Trung cấp	245	32,32	267	35,98	287	36,24	302	38,47	315	38,27
Sơ cấp	125	16,49	145	19,54	157	19,82	181	23,06	198	24,06
Lao động phổ thông	340	44,85	280	37,74	292	36,87	244	31,08	246	29,89
Tổng số lao động	**758**	100,00	**742**	100,00	**792**	100,00	**785**	100,00	**823**	100,00

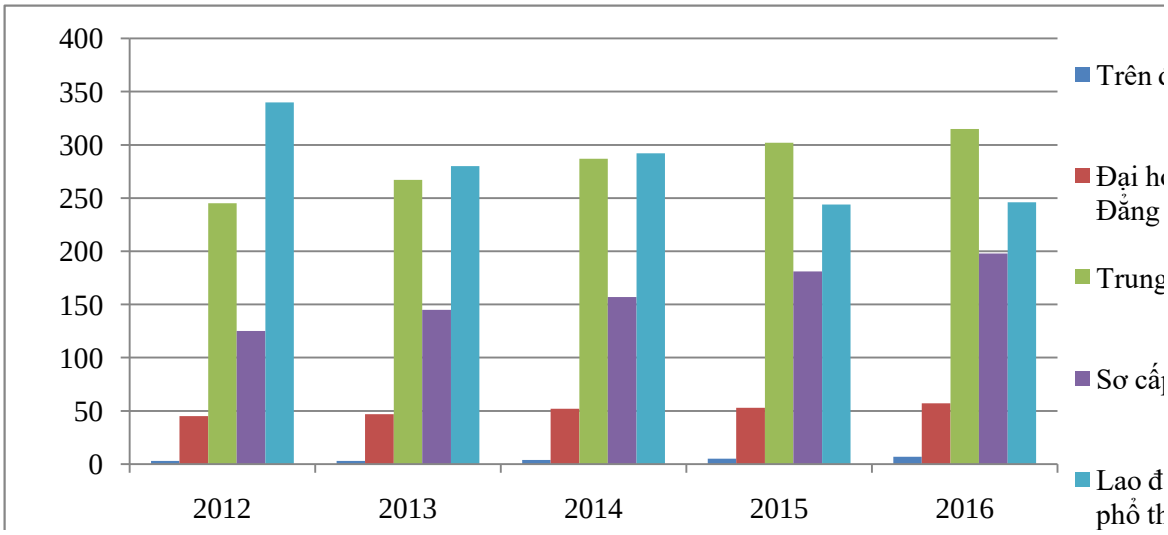
(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Theo bảng trên ta thấy Công ty có một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn tương đối cao. Tỷ lệ người có trình độ trên đại học, đại học và cao đẳng luôn chiếm ở mức hơn 6%. Đội ngũ lao động có trình độ chuyên

môn ngày càng được bổ sung, tăng lên theo các năm. Đặc điểm là ngành sản xuất có nhiều thay đổi công nghệ nên yêu cầu chung lĩnh vực này thường đòi hỏi công nghệ lành nghề, lao động có trình độ từ 6% trở lên, tức là cứ 100 công nhân thì phải có 6 công nhân bậc cao và kỹ sư thiết kế.

Cụ thể, năm 2012 số lao động có bằng cao đẳng trở lên chỉ đạt 48 người nhưng đến năm 2013 đã là 50 người và đến năm 2016 con số đã đạt 64 người.

Đội ngũ lao động có bằng trung cấp và sơ cấp cũng tăng đều qua các năm trong giai đoạn 2012-2016. Năm 2012, số lao động trung cấp và sơ cấp chỉ có 370 lao động nhưng đến năm 2016 con số đã đạt đến con số 513 lao động. Điều này cho thấy công ty đang từng bước đào tạo công nhân để nâng cao tay nghề, đảm bảo cho quá trình sản xuất có chất lượng tốt nhất.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016

Lao động phổ thông có xu hướng giảm trong giai đoạn 2012-2016. Điều này được thể hiện rõ qua từng năm, năm 2012 số lao động phổ thông là 340 lao động chiếm tỷ lệ là 44,85% trong tổng số lao động của công ty nhưng đến năm 2013 con số này chỉ còn 280 lao động và đến năm 2016 thì số lao

động phổ thông chỉ còn lại là 246 người và chiếm tỷ lệ là 29,89% trong tổng số lao động của công ty.

Sự biến động này là hoàn toàn hợp lý với yêu cầu của thực tế sản xuất kinh doanh trong việc ứng dụng thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất và môi trường kinh doanh ngày càng mang tính cạnh tranh gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, số lao động có trình độ cao đẳng trở lên chủ yếu là lao động gián tiếp và được phân công làm việc trong các bộ phận phòng ban chuyên trách.

Số lao động có trình độ luôn chiếm tỷ trọng cao vì công ty luôn không ngừng cải tiến kỹ thuật, chú trọng đầu tư máy móc và trang thiết bị tiên tiến vào sản xuất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, do đó đòi hỏi lao động phải có đủ kỹ năng và trình độ để nhận thức công nghệ cũng như vận hành máy móc thiết bị. Trong cơ cấu lao động của công ty, lao động phổ thông luôn chiếm một vị thế nhất định đảm bảo cho hoạt động của nhà máy sản xuất.

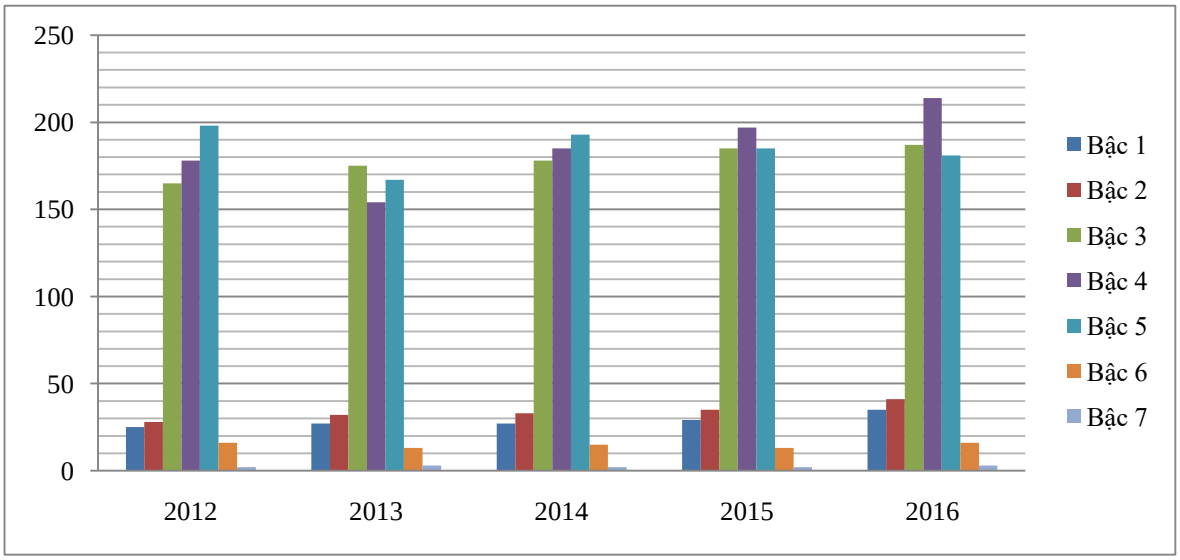
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó của công ty giai đoạn 2012-2016

Trình độ tay nghề	2012		2013		2014		2015		2016	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số công nhân	**612**	**100,00**	**571**	**100,00**	**633**	**100,00**	**646**	**100,00**	**677**	**100,00**
Bậc 1	25	4,08	27	4,73	27	4,27	29	4,49	35	5,17
Bậc 2	28	4,58	32	5,60	33	5,21	35	5,42	41	6,06
Bậc 3	165	26,96	175	30,65	178	28,12	185	28,64	187	27,62
Bậc 4	178	29,08	154	26,97	185	29,23	197	30,50	214	31,61
Bậc 5	198	32,35	167	29,25	193	30,49	185	28,64	181	26,74
Bậc 6	16	2,61	13	2,28	15	2,37	13	2,01	16	2,36
Bậc 7	2	0,33	3	0,53	2	0,32	2	0,31	3	0,44

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Theo bảng trên ta thấy tỷ lệ công nhân bậc 3, bậc 4 của Công ty luôn ở mức hơn 50%, tỷ lệ công nhân bậc 5 cũng luôn ở mức cao khoảng hơn 26%, bậc 6 là hơn 2%, chỉ có công nhân bậc 7 là ít nhất khoảng 2, 3 công nhân nhưng không phải là công nhân sản xuất sứ vệ sinh. Cụ thể, năm 2012 số công nhân bậc 3 và bậc 4 là 343 công nhân trong tổng số 612 công nhân chiếm tỷ lệ 56,05%. Năm 2014, số lượng công nhân bậc 3 và bậc 4 đã tăng lên là 363 công nhân chiếm tỷ lệ là 57,35% trong tổn số công nhân của công ty. Đến năm 2016, lúc này tổng số công nhân của công ty là 677 công nhân, trong đó công nhân bậc 3 và bậc 4 là 401 công nhân và chiếm 59,23%.

Công nhân bậc 5 biến động không đều qua các năm, tăng giảm thất thường và không nhất quán. Tuy nhiên, công nhân bậc 5 vẫn luôn giữ ở mức thấp nhất là 26% trong tổng số công nhân của công ty.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.5: Cơ cấu lao động phân theo theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó tại công ty giai đoạn 2012-2016

Như vậy tỷ lệ công nhân có trình độ cao của Công ty là không nhiều chủ yếu là bậc 3, bậc 4 và bậc 5. Công nhân bậc 1, bậc 2 cũng có nhưng ít hơn. Trước mắt có thể đội ngũ này đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty, nhưng về lâu dài Công ty cần phải tăng cường đào tạo nâng cao tay

nghề cho công nhân sản xuất sứ vệ sinh nâng cao tỷ lệ công nhân bậc cao để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công tác tuyển dụng ở công ty sứ đông lâm chưa tốt, vì vậy chưa hấp dẫn được những người lao động có tay nghề cao tham gia vào quy trình ứng tuyển của công ty, vì vậy mà số công nhân tăng lên không thuộc đối tượng lao động có tay nghề cao mà chủ yếu là các công nhân với tay nghề thấp bậc 1, bậc 2. Một phần là do chế độ tiền lương dành cho công nhân bậc cao tại công ty chưa thực sự hấp dẫn nên đây cũng là một trong những nguyên nhân chính làm cho công tác tuyển dụng công nhân có tay nghề cao hiện nay gặp khó khăn.

2.2.1.3. Cơ cấu lao động theo tính chất lao động

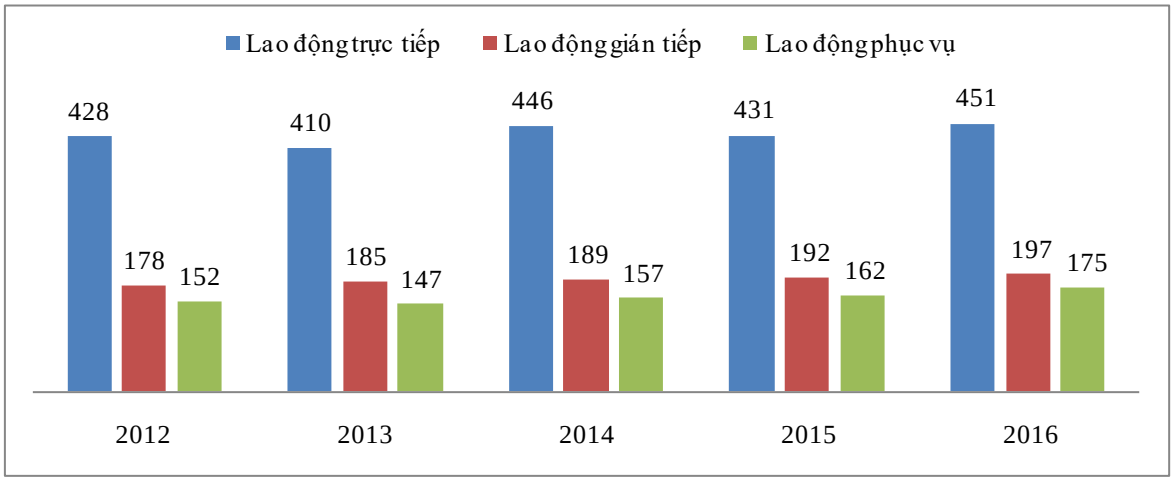
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty giai đoạn 2012-2016

Loại lao động	2012		2013		2014		2015		2016	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tính chất lao động	**758**	**100,00**	**742**	**100,00**	**792**	**100,00**	**785**	**100,00**	**823**	**100,00**
Lao động trực tiếp	428	56,46	410	55,26	446	56,31	431	54,90	451	54,80
- LĐ sx sứ VSCC và dân dụng	398	92,99	383	93,41	414	92,83	396	91,88	415	92,02
- LĐ sx sứ mỹ nghệ	30	7,01	27	6,59	32	7,17	35	8,12	36	7,98
Lao động gián tiếp	178	23,48	185	24,93	189	23,86	192	24,46	197	23,94
- Đại học	86	48,31	92	49,73	105	55,56	107	55,73	110	55,84
- Cao đẳng	32	17,98	30	16,22	20	10,58	35	18,23	39	19,80
- Trung cấp	60	33,71	63	34,05	64	33,86	50	26,04	48	24,37
Lao động phục vụ	152	20,05	147	19,81	157	19,82	162	20,64	175	21,26

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Năm 2012, tổng số lao động của Công ty là 728 lao động, trong đó số lao động gián tiếp là 178 người chiếm 23,48%. Năm 2013 số lao động của Công ty là 742 người (giảm 26 người so với năm 2012, số lao động trực tiếp giảm 18 người, số lao động gián tiếp tăng 7 người và lao động phục vụ giảm 5 người), trong đó số lao động trực tiếp là 410 người chiếm 55,26% và số lao động gián tiếp là 185 người chiếm 24,93%, lao động phục vụ là 147 người chiếm 19,81%. Đến năm 2014, số lao động trong toàn Công ty là 792 người (tăng 50 người so với năm 2013, số lao động trực tiếp tăng 36 người, số lao động gián tiếp tăng 4 người và lao động phục vụ tăng 10 người), trong đó số lao động trực tiếp là 446 người chiếm 56,31%, số lao động gián tiếp là 189 người chiếm 23,86% và số lao động phục vụ là 157 người chiếm 19,82%. Đến năm 2016, tổng số lao động của công ty lên tới 823 người, trong đó số lao động trực tiếp là 451 người chiếm 54,8%, số lao động gián tiếp là 197 người chiếm 23,94% trong tổng số lao động, còn lại là lao động phục vụ chiếm 21,26% tương ứng với 175 người.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.6: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA giai đoạn 2012-2016

Nhìn chung trong cả 5 năm, cơ cấu lao động của công ty luôn có sự

chênh lệch khá lớn về tỷ trọng của lao động gián tiếp với tỷ trọng lao động trực tiếp và lao động phục vụ, số lao động trực tiếp luôn chiếm một tỷ trọng rất lớn ở mức trên 54% còn số lao động gián tiếp và lao động phục vụ lại chiếm một tỷ trọng khá nhỏ chỉ dưới 25%.

Tóm lại, số lượng và cơ cấu lao động của Công ty là khá phù hợp với hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty. Trình độ lao động của công nhân trong Công ty khá cao và đã phần nào đáp ứng được yêu cầu công việc đối với từng độ tuổi khác nhau và các giới khác nhau. Đây là điều kiện thuận lợi để Công ty có thể thực hiện được những mục tiêu của mình. Trong thời gian tới với việc mở rộng thêm hoạt động sản xuất thì lao động càng phải được tăng cường cả về số lượng và chất lượng mới đáp ứng được và cạnh tranh với các Công ty khác.

2.2.2. Nôi dung tuyển dụng tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERRA

2.2.2.1. Điều kiện tuyển dụng

- **Tiêu chuẩn về độ tuổi**

Đối với lao động phổ thông vào làm các công việc phụ trợ, công nhân sản xuất thì công ty tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 30 tuổi

Đối với lao động biết nghề và đã qua đào tạo về ngành nghề sản xuất, thi công của công ty thì tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 35 tuổi.

Đối với nhân viên bảo vệ thì tuyển dụng ở độ tuổi từ 25 tuổi đến 35 tuổi.

- **Tiêu chuẩn về trình độ**

Đối với lao động phổ thông, công nhân sản xuất: Trình độ 9/12 trở lên.

Đối với nhân viên bảo vệ: Trình độ văn hóa 12/12, có chứng chỉ vệ sỹ hoặc công an, quân nhân xuất ngũ.

Đối với nhân viên nghiệp vụ: Trình độ cao đẳng, đại học.

- **Tiêu chuẩn sức khỏe**

Ứng viên có đủ sức khỏe làm việc (sức khỏe 1, 2 theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế)

- **Yêu cầu đối với hồ sơ tuyển dụng**

➢ 1 đơn xin việc

➢ 1 bản photo công chứng chứng minh thư nhân dân

➢ 1 giấy khám sức khỏe

➢ 1 sơ yếu lý lịch

➢ 1 bản sao giấy khai sinh

➢ 1 giấy xác nhận đối tượng chính sách (nếu có)

➢ 1 bản phô tô công chứng sổ hộ khẩu

➢ Các văn bằng, chứng chỉ khác (nếu có)

2.2.2.2. Căn cứ của tuyển dụng

Việc tuyển dụng người vào các xí nghiệp, cơ quan tổ chức phải căn cứ vào các yếu tố sau:

- Nhu cầu sản xuất và công tác của cơ quan, đơn vị.
- Việc tuyển dụng cán bộ, công nhân viên trong công ty phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ và vị trí việc làm, chỉ tiêu biên chế của công ty.
- Công ty sử dụng lao động có trách nhiệm xác định, mô tả vị trí việc làm, báo cáo cơ quan quản lý lao động phê duyệt để làm căn cứ tuyển dụng lao động.
- Hàng năm công ty sử dụng lao động xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động và tổ chức tuyển dụng lao động theo quy định của Bộ luật lao động.

2.2.2.3. Nguyên tắc tuyển dụng

- Xuất phát từ lợi ích chung của công ty.
- Căn cứ vào khối lượng công việc và yêu cầu cụ thể của công việc qua từng giai đoạn, thời kỳ của công ty.

- Căn cứ vào phẩm chất và năng lực cá nhân nhân viên.

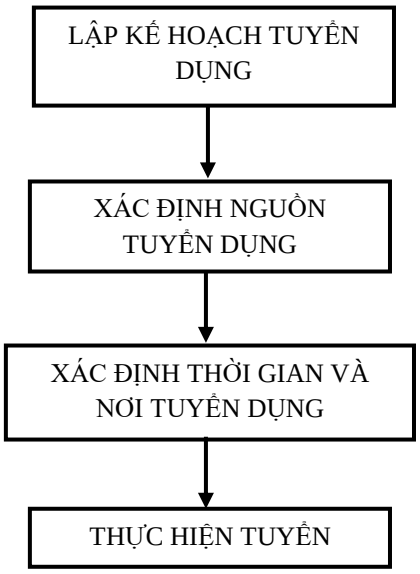
Khi một bộ phận nào đó trong công ty có nhu cầu về nhân lực ở một vị trí nào đó thì trưởng phòng hoặc quản đốc phân xưởng sẽ xem xét, lựa chọn trong số các nhân viên của mình ai có đủ khả năng và phù hợp với công việc thì sẽ báo cáo với phòng nhân sự và Giám đốc công ty. Trong trường hợp ở bộ phận đó không có ai có thể đảm nhận được vị trí đó thì trưởng phòng hoặc quản đốc phân xưởng sẽ gửi phiếu yêu cầu lên phòng nhân sự, phòng nhân sự sẽ căn cứ vào phiếu yêu cầu đó để xem xét thực tế nhu cầu có đúng và cần thiết không. Khi xác nhận rằng yêu cầu đó chưa cần thiết phải thay đổi hay không phù hợp hoặc không đúng thì phòng nhân sự sẽ có giải thích cho bộ phận đó lý do tại sao lại không thể đáp ứng yêu cầu đó. Khi xác định yêu cầu nhân lực đó là cần thiết thì trưởng phòng nhân sự sẽ báo cáo với Giám đốc công ty về nhu cầu nhân sự tại bộ phận đó cùng phương án bố trí, sắp xếp nhân sự cho bộ phận đó. Phòng nhân sự sẽ thông báo với các phân xưởng, bộ phận, phòng ban xem xét những cá nhân có khả năng để lập danh sách ứng cử viên để có thể lựa chọn người phù hợp nhất với vị trí công việc đang yêu cầu.

2.2.3. Quy trình tuyển dụng

Để có nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu đòi hỏi 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 bất kỳ một công ty nào, công ty TNHH Sứ Đông Lâm đặc biệt chú trọng đến công tác này.

Con người là nguồn lực qua trọng nhất, quý giá nhất của mọi tổ chức nó quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Như vậy nếu các hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp không được thực hiện tốt thì doanh nghiệp không có đủ ứng cử viên đảm bảo về số lượng và chất lượng để tuyển chọn. 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, nên công ty TNHH Sứ Đông Lâm thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo 4 bước sau:



Sơ đồ 2.7: Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty [1; Trang 45]

- **Lập kế hoạch tuyển dụng**

Bộ phận phòng nhân sự phụ trách, tiến hành tổ chức, bố trí, sắp xếp, thực hiện công tác tuyển dụng sao cho có hiệu quả nhất.

Trước hết, căn cứ vào hoạch định chính sách nhân lực đầu năm của công ty và theo dõi các hoạt động của công ty, theo dõi bản phân tích công việc để có thể đánh giá công việc, phát hiện kịp thời những công việc, những bộ phận cần phải bổ sung nhân viên để đáp ứng được mục tiêu của từng giai đoạn của công ty. Như vậy, công việc này rất xác thực với yêu cầu của công việc vì các bộ phận đó trực tiếp điều hành nên họ sẽ là những người hiểu rõ hơn ai hết cần tăng hay cần giảm nhân viên.

- **Xác định nguồn tuyển dụng**

Để tìm kiếm các ứng viên có triển vọng cho công việc đang cần tuyển dụng thực sự là một thách thức trên thị trường lao động hiện nay. Có nhiều nguồn tuyển dụng tiềm năng, một số nguồn có chi phí cao hơn các nguồn

khác. Điều quan trọng là phải xem xét loại hình vị trí cần tuyển cũng như thời gian sẵn có để lựa chọn biện pháp tìm kiếm hiệu quả. Xác định nguồn tuyển dụng nhân lực của công ty qua các nguồn sau:

➢ Dựa vào nguồn nội bộ: qua cán bộ công ty DOLACERA giới thiệu, qua những nhân viên cấp dưới của công ty DOLACERA giới thiệu và đây là nguồn chủ yếu của công ty trong thời gian tới.

➢ Dựa vào nguồn bên ngoài: Qua kênh tuyển dụng như: vieclam24h.com, vietnamworks.com… hoặc qua các kênh tuyển dụng từ truyền thông như: Đài phát thanh truyền hình Thái Bình, Đài phát thanh huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình…

- **Xác định thời gian và nơi tuyển dụng**

Doanh nghiệp cần phải lựa chọn các vùng, miền để tuyển dụng nhân lực, vì đây là các yếu tố quyết định dự thành công của quá trình tuyển dụng. Vì ở Tiền Hải Thái Bình hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu là lao động có trình độ rất thấp do vậy khi tuyển dụng nhân lực lao động phổ thông với số lượng lớn ta nên chú ý vào thị trường này. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì công ty đã tập trung vào các địa chỉ sau:

Tập trung tại các nguồn lao động phổ thông tại 03 trường cấp tại huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình hoặc các huyện lân cận như: Kiến Xương, Thái Thụy…

- **Thực hiện tuyển dụng**

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, phòng nhân lực tiến hành thông báo tuyển dụng đến các ứng viên qua báo, đài, các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo hoặc niêm yết thông báo, với các yêu cầu cụ thể như :

➢ Các hồ sơ xin việc gồm: Lý lịch (2 bản), đơn xin việc (1), phiếu khám sức khỏe (1), CMND: bản sao có công chứng (1), hộ khẩu, các bằng cấp (tùy theo từng công việc), ảnh, địa chỉ liên lạc bằng điện thoại (nếu có).

➢ Mức lương khởi điểm tại DOLACERA: 3.120.000 đ đối với lao động phổ thổng, lao động thử việc....

➢ Địa điểm làm việc: tại nhà máy của công ty sứ Đông Lâm DOLECERA tại huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình.

➢ Địa điểm và thời gian tiếp nhận hồ sơ: tại cổng bảo vệ số 01 và số 02 của công ty tại huyện Tiền Hải, tỉnh Thái Bình...

2.2.4. Các nguồn tuyển dụng và các phương pháp tuyên dụng

Nguồn tuyển dụng ở công ty bao gồm hai nguồn là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài doanh nghiệp.

2.2.4.1. Nguồn nội bộ

Khi phát sinh nhu cầu nhân lực, trưởng các bộ phận sẽ có báo cáo lên cán bộ nhân lực, cán bộ nhân lực sẽ lên xác định nhu cầu nhân lực và lên kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Kế hoạch này sẽ được phòng tổ chức hành chính trình lên Giám đốc công ty phê duyệt. Quá trình tuyển mộ được bắt đầu từ đây. Dựa vào mục đích, nhiệm vụ của từng giai đoạn, thời kỳ hoặc định hướng phát triển của công ty hoặc phụ thuộc vào yêu cầu của hoạt động sản xuất mà công ty sử dụng nguồn nội bộ hay nguồn bên ngoài hay có sự kết hợp đồng thời cả hai nguồn nhân lực này.

Khi phát sinh nhu cầu luân chuyển nhân lực trong công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ vị trí này sang vị trí khác, cán bộ nhân sự sẽ lựa chọn nguồn nội bộ. Các phương pháp được áp dụng trong trường hợp này là phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên và phương pháp thu hút thông qua thông báo tuyển dụng, cụ thể như sau:

➢ Phương pháp đầu tiên được sử dụng trong việc tuyển mộ nguồn nội bộ là dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty.

➢ Phương pháp thứ hai trong tuyển dụng mà công ty áp dụng là qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cá nhân trong

công ty. Thông báo của công ty đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong công ty được biết.

Bảng 2.6: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2012-2016

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Số lượng	12	11	16	14	15
Kế hoạch tuyển dụng mới	32	34	36	34	32

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng 2.6 có thể nhận thấy hiện nay số lượng tuyển dụng nguồn nội bộ hàng năm tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay còn khá nhiều, đây là nguồn tuyển dụng bớt chi phí tuyển dụng cho công ty sứ Đông Lâm tuy nhiên thì nguồn tuyển dụng từ nội bộ sẽ bị hạn chế, nhiều khi khó tuyển được đúng người, đúng việc do hạn chế số lượng tham gia thi tuyển.

Ngoài ra do tuyển dụng từ nguồn nội bộ đôi khi gây ra những khó khăn cho nhà tuyển dụng bởi số lượng thi tuyển hạn chế, trong khi nhu cầu tuyển dụng lớn thì chắc chắn bộ phận tuyển dụng sẽ không tuyển đủ người theo yêu cầu đặc biệt là trong giai đoạn cao điểm từ tháng 6-9 hàng năm khi mà công ty sứ Đông Lâm nhận được nhiều đơn đặt hàng từ các bạn hàng trong nước cũng như các bạn hàng nước ngoài. So với kế hoạch tuyển dụng mới hàng năm.

2.2.4.2. Nguồn bên ngoài

Mặt khác, cán bộ tuyển dụng cũng nhận ra khi mà sự bố trí và sắp xếp công việc là hợp lý, cơ cấu nhân lực đang ổn định thì sự luân chuyển nhân lực lại gây nên sự xáo trộn cơ cấu lao động của công ty. Không những thế, cán bộ tuyển dụng còn thấy rõ được không phải lúc nào việc luân chuyển nhân lực

cũng đáp ứng được nhu cầu đặt ra và đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của cán bộ, nhân viên trong công ty trong việc đề bạt, giới thiệu cá nhân vào vị trí cần tuyển mộ. Xuất phát từ những điểm bất lợi đó của nguồn tuyển mộ nội bộ, cán bộ tuyển dụng của công ty lúc này lựa chọn nguồn tuyển mộ từ bên ngoài doanh nghiệp.

Hàng năm hội chợ việc làm thường xuyên được tổ chức công ty cũng như bao công ty khác trên địa bàn thành phố tận dụng cơ hội quảng bá thương hiệu, tìm thêm đối tác và tuyển dụng lao động. Một phương pháp nữa cũng được sử dụng tại công ty là cán bộ tuyển dụng trực tiếp đến các trường nghề trên địa bàn thành phố để tuyển dụng trực tiếp lao động. Nguồn bên ngoài thực sự chứng tỏ điểm mạnh khi quy mô sản xuất của công ty được mở rộng hoặc các đơn hàng với khối lượng công việc lớn thời gian ngắn mà nguồn lao động hiện tại của công ty không kịp đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất. Trong trường hợp tuyển nhân sự vào vị trí cán bộ hoặc nhân viên các phòng ban thì nguồn nội bộ cũng bộc lộ rõ ưu điểm của mình là khắc phục nhược điểm của nguồn nội bộ.

Bảng 2.7: Số lượng tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài tại công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2012-2016

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Số lượng	7	10	11	12	9
Kế hoạch tuyển dụng mới	32	34	36	34	32

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng 2.7 thì số lượng tuyển dụng từ nguồn bên ngoài hiện nay còn khá hạn chế. Số lượng tuyển dụng giai đoạn này chỉ biến động trên dưới 10 người/năm. Có thể thấy việc tuyển dụng lao động mới từ nguồn bên ngoài hiện nay còn khá hạn chế. Nếu so với nguồn tuyển dụng nội bộ thì rõ ràng nguồn tuyển dụng bên ngoài hiện nay của công ty còn khá hạn chế, nguyên

nhân là do công tác tuyển dụng công tác thông báo tuyển dụng, thu hút lao động từ các kênh báo, đài, truyền hình, mạng xã hội hiện nay tại công ty còn nhiều hạn chế, bộ phận tuyển dụng nhân sự hiện nay còn khá hạn chế, số lượng bộ phận tuyển dụng mới chỉ có 4 người trong khi số lượng tuyển dụng mới, số lượng nhân sự đào tạo hàng năm lên đến cả trăm người… Chính điều này dẫn đến bộ phận nhân sự trong giai đoạn này đều không hoàn thành các chỉ tiêu tuyển dụng cho công ty.

Đối với lao động tập sự tại công ty sứ Đông Lâm DOLOCERA thì những lao động tập sự tại công ty được tham gia thời gian thử việc 2 tháng + với thời gian học việc trong 01 tháng đầu, trong thời gian thử việc những người lao động (yêu cầu vượt qua vòng phỏng vấn công ty) nhận 70% lương cơ bản là 70%*3.120.000đ. Tương tự trong hai tháng thử việc sẽ nhận 80% lương cơ bản. Sau khi qua thời gian thử việc và đạt yêu cầu thì lao động sẽ hưởng 100% lương cơ bản và các khoản trợ cấp khác cũng như đóng BHXH theo quy định.

Trong giai đoạn cụ thể công ty linh hoạt sử dụng cả hai nguồn lao động, như theo kế hoạch công ty quyết định mở rộng quy mô sản xuất bằng việc xây thêm nhà xưởng. Để thực hiện kế hoạch mở rộng quy mô này, công ty tuyển thêm nhân công lao động ở xưởng mới và có sự luân chuyển một số công nhân có tay nghề giỏi và một số cán bộ quản lý phân xưởng sang xưởng mới để xưởng mới có thể nhanh chóng đi vào sản xuất và tạo ra sản phẩm cho công ty.

2.2.5.Các yếu tố ảnh hưởng công tác tuyển dụng

2.2.5.1. Hình ảnh và uy tín của tổ chức

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng

viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng tại công ty sứ đông lâm DOLACERA là một công ty thuộc diện lớn nhất trong lĩnh vực sản xuất gốm sứ, tuy nhiên trong 2 năm trở lại đây việc thu hút và tuyển dụng nhân sự gặp khá nhiều khó khăn bởi hiện nay yêu cầu người lao động không chỉ là mức lương mà nó còn đến từ môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp đó. Ngoài ra công ty sứ Đông Lâm DOLACERA còn có hình ảnh là một công ty lâu đời, với lực lượng lao động đông đảo, thị trường tiêu thụ sản phẩm rộng khắp tại các thị trường từ Thái Bình, Hải Phòng, Hải Dương, Nam Định....đây là một trong những hình ảnh và uy tín mà DOLACERA gây ảnh hưởng đến việc thu hút những ứng viên làm việc tại DOLACERA.

2.2.5.2. Kế hoạch hoá nhân lực

Tuyển dụng hay cụ thể là kế hoạch tuyển dụng phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá nhân lực của tổ chức. Để tuyển dụng được những người lao động mới, tổ chức cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển? Bao nhiêu người? Khi nào?...Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch nhân lực và kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở của tuyển dụng, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của tuyển dụng.

Tuy nhiên trong giai đoạn 2012-2016 việc kế hoạch hóa nhân sự tại DOLACERA còn gặp nhiều khó khăn do: lao động phổ thông đặc biệt là lao động công nhân tay nghề sơ cấp có sự thay đổi quá nhiều, đặc biệt có năm 2014 số lao động tay nghề sơ cấp nghỉ việc sau đợt tết nguyên đán năm 2014 lên đến 32 công nhân, điều này khiến cho kế hoạch hóa nhân sự bị ảnh hưởng, ngoài ra việc tìm kiếm bổ sung nhân sự có kinh nghiệm, tay nghề cũng gặp khó khăn ở sứ Đông Lâm là do các nhân sự này khá hiếm và hầu hết đều được

các công ty đối thủ giữ chân, trong khi lực lượng lao động mới phải đào tạo qua nhiều năm mới đảm nhiệm được những vị trí cao hơn nên gây khó khăn trong việc kế hoạch hóa lao động cho công ty trong giai đoạn này.

2.2.5.3. Công tác chuẩn bị tuyển dụng

Công tác chuẩn bị cho tuyển dụng có vai trò rất lớn đối với tuyển dụng, nó được thể hiện ngay từ khâu lập kế hoạch tuyển dụng, từ việc phân tích công việc để đưa ra được các yêu cầu đối với người xin việc và sự đầu tư cho tuyển dụng bao gồm cả đầu tư về tài chính, nhân lực, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Trong giai đoạn 2012-2016 chi phsi tuyển dụng nhân sự tại sứ Đông Lâm được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8: Chí phí tuyển dụng tại sứ Đông Lâm, sứ Hải Dương, Gốm sứ Thái Bình giai đoạn 2012-2016

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Tổng chi phí tuyển dụng hàng năm	15	17	24	20	23
Kế hoạch lao động mới tuyển dụng Hàng Năm	32	34	36	34	32
Chi phí tuyển dụng/1 lao động	0,467	0,5	0,67	0,59	0,72
Chi phí tuyển dụng /1 lao động tại công ty cổ phần Gốm Sứ Thái Bình	0,356	0,40	0,52	0,54	0,56
Chi phí tuyển dụng /1 lao động tại cty sứ Hải Dương	0,201	0,270	0,28	0,234	0,31

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Hay chi phí tuyển dụng bao gồm chi phí tài chính và thời gian, nếu chi phí dành cho tuyển dụng là hợp lý thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư lớn và có hiệu quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí dành cho tuyển dụng không đảm bảo mức thực thi chiến lược tuyển dụng tối ưu thì hiệu quả công tác tuyển dụng sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và

khai thác các kênh tuyển dụng có tiềm năng. Nhìn vào bảng 2.8 có thể nhận thấy chi phí tuyển dụng đối với 1 lao động có xu hướng tăng lên từ 0,467 triệu đồng/người năm 2012 lên đến 0,73 triệu đồng/người năm. Điều này chỉ ra một thực tế là chi phí tuyển dụng cho một lao động tại DOLACERA ngày càng tăng lên, điều đó cho thấy việc tìm kiếm nhân sự hiện nay công ty sẽ tốn kém hơn. Điều này do ảnh hưởng từ thực tế các đơn vị khác trong huyện với mức lương hấp dẫn hơn, điều kiện làm việc tốt hơn nên khiến cho chi phí tuyển dụng tăng lên để tiếp cận với nhiều lao động hơn, phải dùng nhiều công cụ thông báo tuyển dụng hơn để thu hút ứng viên tham gia phỏng vấn tại công ty.

Nếu so sánh với những công ty cũng sản xuất trong cùng lĩnh vực Gốm xứ có thể thấy chi phí tuyển dụng 1 lao động tại sứ Đông Lâm DOLACERA vẫn ở mức khá cao. Điều này dễ hiểu bởi vị trí địa lý của công ty TNHH sứ Đông Lâm là ở một huyện thuộc tỉnh Thái Bình, trong khi đó công ty sứ Hải Dương có vị trí ngay tại trung tâm thành phố Hải Dương nên việc thu hút lao động khá dễ dàng. Điều này chỉ ra công ty TNHH sứ Đông Lâm cần cải thiện trong thời gian tới nếu không muốn phát sinh thêm chi phí tuyển dụng cho 1 người lao động.

2.2.5.4. Chính sách tuyển dụng

Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có những quy định cụ thể về việc tuyển nhân viên. Bản chất của các quy định đó phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Những quy định đó bao gồm các nguyên tắc bắt buộc khi tuyển nhân viên. Chẳng hạn như bắt buộc phải quảng cáo trên báo cho một số vị trí, một số vị trí khác thì chỉ tuyển nội bộ. Họ cũng thường có các kế hoạch tuyển và đào tạo những người chưa có những kỹ năng hoặc kiến thức cần thiết.

Trong những năm qua thì chính sách tuyển dụng có nhiều thay đổi:

+Trách nhiệm đối với công ty là: đảm bảo lương cơ bản cho cán bộ, công nhân viên. Đảm bảo chế độ về BHXH và BHYT cho người lao động đặc biệt là những lao động nữ trong công ty.

+ Trách nhiệm đối với người lao động: tham gia phỏng vấn tuyển dụng, ứng tuyển vào các vị trí theo yêu cầu bộ phận tuyển dụng…

+ Lương cơ bản dành cho người lao động mới là 3.120.000đ/lao động, lương thử việc là 80% lương cơ bản và lương học việc là 70% lương cơ bản. Ngoài ra thời gian thử việc tối đa với người lao động là 03 tháng và thời gian học việc tối đa là 01 tháng.

2.2.5.5. Văn hóa công ty

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Hiện nay các hoạt động văn hóa, văn nghệ thể thao, du lịch tại công ty sứ Đông Lâm đã có phong trào, tuy nhiên hoạt động này vân chưa thực sự thường niên và với tuần suất nhiều hơn.

Cụ thể: hoạt động văn hóa, văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm DOLACERA hiện nay diễn ra vào các ngày lễ lớn của công ty, các ngày kỷ niệm lớn của công ty như: ngày quốc tế lao động 1/5 hàng năm và hoạt động văn nghệ vào dịp cuối năm và dịp tết thiếu nhi cho các cháu nhỏ… Tuy nhiên hoạt động Du Lịch của công ty sứ Đông Lâm hiện nay vẫn chưa diễn ra. Đây là hoạt động văn hóa có tính chất kết nối tình cảm đối với công ty, hoạt động mang tính chất kế nối, giao lưu văn hóa thường niên để kết nối cán bộ, công nhân viên trong công ty.

Hoạt động văn hóa văn nghệ là hoạt động kỷ niệm cuối năm và kỷ niệm ngày cuối tế lao động 1/5 hàng năm. Còn các hoạt động thể thao cho cán bộ, công nhân viên là hoạt động: bóng đá chào mừng ngày quốc tế thiếu nhi 1/6, bóng đá cho cán bộ nam trong công ty vào ngày 1/5 và hoạt động báo đá tổng

kết mỗi năm, đây chính là hoạt động thể thao cho cán bộ tại công ty.

Bảng 2.9: Hoạt động văn hóa, thể thao văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2012-2016

Đơn vị: số lần/năm

Năm	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Hoạt động văn hóa, văn nghệ	2	2	2	2	2
Hoạt động thể thao cho cán bộ, CNV	3	3	3	3	3
Du lịch	0	0	0	0	0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào số lần tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay còn khá hạn chế, số lần tổ chức các hoạt động này không tăng dần qua các năm. Trong các năm tới để cải thiện môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp ban lãnh đạo công ty cần tăng cường thêm số lần tổ chức hoạt động văn hóa văn nghệ, thể thao và đặc biệt cần có hoạt động du lịch để gắn kết tinh thần của người lao động, các phòng ban trong công ty.

2.2.5.6. Điều kiện về thị trường lao động

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của tổ chức. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc tuyển dụng của tổ chức là thuận lợi và ngược lại.

Trong giai đoạn 2012-2016 cùng với sự phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Thái Bình, với nhiều tập đoàn sản xuất công nghệ mới tham gia vào xây dựng và sản xuất tại các nhà máy tại tỉnh Thái Bình cho nên trong giai đoạn này công tác tuyển dụng nhân sự đặc biệt là nhân sự lao động phổ thông hiện hết sức khó khăn tại tỉnh Thái Bình. Điều này là do chính sách tuyển dụng của

những nhà tuyển dụng mới hấp dẫn hơn, môi trường làm việc cạnh tranh hơn cộng với mức lương hấp dẫn điều này ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.

2.2.5.7. Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài.

Tại tỉnh Thái Bình trong giai đoạn 2012-2016 có đến hơn 1000 doanh nghiệp mới và hơn 200 doanh nghiệp nước ngoài mới đầu tư vào tỉnh Thái Bình có thể nói đây là những khó khăn mà sứ Đông Lâm sẽ gặp phải trong việc tuyển dụng cũng như thu hút nhân sự mới cho công ty trong thời gian tới.

2.2.5.8. Các xu hướng kinh tế

Một trong những tác động chủ yếu của toàn cầu hóa là xu hướng phát triển nguồn nhân lực. Nó xuất phát không chỉ từ những thay đổi về công nghệ và sự giảm xuống liên tục các chi phí truyền thông và vận chuyển, mà còn từ sự tương tác giữa các quốc gia phát triển và vai trò tăng lên của các nước đang phát triển vào sự gia tăng nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau.

Xu hướng xã hội hiện nay nhiều người lao động hiện nay do có nhiều sự lựa chọn về nơi làm việc, nơi cống hiến sức lao động nên đa phần đối tượng lao động phổ thông đều chọn những nhà máy xí nghiệp có môi trường làm việc ít độc hại, trong khi đó môi trường làm việc tại sứ Đông Lâm hiện nay được cho là kém hấp dẫn hơn những đơn vị sản xuất trong lĩnh vực: may

mặc, điện tử… chính vì vậy để thu hút nhân sự trong tương lai công ty sứ Đông Lâm cần phải cải thiện các điều kiện làm việc hiện tại, đổi mới công nghệ và áp dụng công nghệ mới vào sản xuất để giúp cho người lao động được làm việc trong môi trong môi trường sạch sẽ hơn.

2.2.6. Đánh giá kết quả của công tác tuyển dụng trong giai đoạn 2012-2016

Chất lượng nguồn nhân lực luôn được đề cao ở công ty TNHH Sứ Đông Lâm, do vậy công tác tuyển dụng của công ty luôn được quan tâm, đầu tư, các nội dung của công tác tuyển dụng luôn được thực hiện nghiêm túc, khoa học. Kết quả đó được thể hiện ở chất lượng và số lượng đội ngũ lao động của công ty, đội ngũ lao động của công ty đủ về số lượng với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cao. Khi có những thay đổi công ty đã kịp thời bổ sung và bố trí lao động một cách nhanh chóng, đáp ứng nhanh nhu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và biến động của thị trường.

Bảng 2.10: Số lượng lao động được tuyển qua các năm

	2012	2013	2014	2015	2016
Cán bộ chuyên môn	2	5	7	8	12
Công nhân	19	21	27	26	34
Tổng	21	26	34	34	46

(Nguồn:Phòng hành chính nhân sư)

Tạo điều kiện cho lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình là phương châm của công ty trong quá trình sản xuất kinh doanh. Đồng thời, các chính sách khuyến khích người lao động hăng say làm việc và sáng tạo trong sản xuất cũng được công ty đặc biệt chú trọng. Đặc biệt, với con em người lao động trong công ty luôn được ưu tiên và có những chính sách đối với con em trong công ty. Tất cả những chính sách đó của công ty giúp công ty có một đội ngũ lao động nhiệt tình với công việc, gắn bó lâu dài với công ty, yên tâm và tin tưởng vào công ty. Công tác tuyển dụng từ nguồn bên ngoài có kết quả

được thể hiện qua một số năm (xem bảng 2.10)

Bảng 2.10 phản ánh kết quả tuyển dụng 05 năm gần đây, nhận thấy số lượng lao động cả về lao động chuyên môn lẫn công nhân sản xuất trực tiếp đều tăng lên. Sự gia tăng số lượng lao động chuyên môn là hoàn toàn hợp lý, điều này có thể giải thích được là nhu cầu thực tế mở rộng quy mô sản xuất, định hướng phát triển của công ty cả về hoạt động sản xuất kinh doanh cả về hoạt động quản trị nhân sự nhằm tăng tỷ lệ lao động quản lý phù hợp với tình hình thực tế đồng thời cân đối cơ cấu lao động theo tính chất lao động của công ty. Sự tăng lên của số lượng lao động sản xuất trực tiếp có thể do hai nguyên nhân là do mở rộng qui mô sản xuất, số lượng đơn đặt hàng nhiều hoặc là do sự biến động của lao động giữa lao động rời bỏ công ty làm gây thiếu hụt lao động, vì vậy để đáp ứng được nhu cầu của sản xuất buộc công ty phải tuyển thêm công nhân. Từ tình hình thực tế thì ở công ty xuất phát từ cả hai nguyên nhân trên dẫn đến sự biến động lớn trong số lượng tuyển dụng. Nguyên nhân là do công nhân rời bỏ công ty là rất không tốt với công ty, gây thiệt hại cho sản xuất và tiến độ công việc của Công ty rất nhiều.

Trong giai đoạn 2012-2016 tại công ty sứ Đông Lâm còn tồn tại những điểm sau:

- Số lượng tuyển dụng theo kế hoạch hàng năm đều không được đủ theo kế hoạch, thông thường thiêu từ 9-12 lao động phổ thông cần tuyển dụng thêm.

- Chất lượng tuyển dụng không được như yêu cầu, số lượng lao động phổ thông phải đào tạo lại, thậm chí đào tạo nghề trong 02 tháng trong giai đoạn 2012-2016 còn khá cao, cụ thể được thể hiện tại bảng 2.11.

Nhìn vào bảng 2.11 có thể thấy số lượng đào tạo lại qua các năm đều ở mức cao. Năm 2012 số lượng đào tạo lại lên đến 9 người trên tổng số 19 lao động được tuyển mới (chiếm đến 47,3%), trong khi đó năm 2014 số lượng

đào tạo lại lên đến 17 người trên tổng số 27 người được tuyển dụng mới (tương ứng số lượng đào tạo lại chiếm đến 62,96%). Điều này làm cho công ty hiện nay mất khá nhiều chi phí đào tạo lại lao động mới, đặc biệt có trường hợp sau khi được đào tạo chỉ làm việc tại công ty 06 tháng đã xin nghỉ việc để chuyển việc sang một công ty khác để nhận mức lương cao hơn.

Bảng 2.11: Số lượng lao động phải đào tạo lại trong giai đoạn 2012-2016

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Số lượng đào tạo lại	9	11	17	12	14
Tổng số lao động tuyển mới	19	21	27	26	34

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

- Trong quy trình tuyển dụng hiện nay của công ty sứ Đông lâm còn tồn tại một số vấn đề sau:

+ Tỷ lệ lao động tuyển dụng từ nguồn bên ngoài còn khá hạn chế, điều này là do công tác thông tin tuyển dụng, công tác thu hút nguồn lao động bên ngoài còn hạn chế, chi phí cho công tác tuyển dụng còn khá hạn chế chính điều này cũng làm cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn khi chi phí tuyển dụng, chi phí đăng tuyển tại các trang tuyển dụng: vieclam24h… còn bị hạn chế.

+ Công tác sàng lọc hồ sơ, đặc biệt là sàng lọc hồ sơ tuyển dụng từ nguồn nội bộ hiện nay còn lỏng lẻo, chưa có bảng đánh giá định lượng các tiêu chuẩn tuyển dụng cho từng vị trí công việc, chưa có bản mô tả công việc một cách chi tiết mà chỉ chung chung cho các vị trí tuyển dụng mới, điều này dẫn đến việc tuyển dụng người lao động còn lỏng lẻo, chưa tìm được người làm được việc ngay mà phải đào tạo lại. Tỷ lệ đào tạo lại so với tỷ lệ tuyển dụng mới có thăm lên đến gần 70%.

+ Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại công ty vẫn chưa được quan tâm nhiều. Đặc biệt là những cán bộ quản lý cấp trung. Chính vì vậy để đáp ứng thay đổi về công nghệ, thay đổi về quy cách quản lý

những cán bộ này tại công ty cần được đào tạo nâng cao để đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai.

- Có thể so sánh tỷ lệ tuyển dụng mới hàng năm so với số lao động làm được việc thông qua bảng sau:

Bảng 2.12: Tỷ lệ tuyển dụng làm được việc so với lao động tuyển mới giai đoạn 2012-2016 tại công ty sứ Đông Lâm

Năm	2012	2013	2014	2015	2016
Lao động làm được việc	10	10	10	14	20
Lao động tuyển mới	19	21	27	26	34
Tỷ lệ (%)	52,63	47,61	37,03	53,84	58,82

(Nguồn:Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng 2.12 có thể thấy tỷ lệ lao động làm được việc hiện nay tại công ty còn khá thấp đặc biệt năm 2014 thì số lượng lao động làm được việc so với số lượng lao động tuyển mới chỉ chiếm 37,03%. Trong khi đó nhìn chung giai đoạn này số lượng lao động làm được việc ngay sau tuyển dụng chỉ đạt trên dưới 50%.

Trong thời gian tới công ty sứ Đông Lâm cần phải cải thiện tình hình này nếu không muốn mất thêm chi phí cho đào tạo nhân viên mới.

2.2.7. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhận thức được việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay là hết sức quan trọng. Đặc biệt là trong tình hình mới như hiện nay: với những thay đổi về công nghệ sản xuất, quy cách quản lý mới cũng như cách làm về Marketing mới. Điều đó đòi hỏi những cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung của công ty sứ Đông Lâm phải được đào tạo và phát triển hơn nữa. Cũng như đây là một trong những giải pháp để giữ chân những cán bộ lâu năm của công ty đã có nhiều năm kinh nghiệm và sự gắn bó cùng với công ty. Vì vậy tuyển dụng mới lao động sẽ ngày cang khó khắn

chính vì vậy tạo ra môi trường phát triển cho lực lượng lao động cụ ở công ty sứ Đông Lâm hiện nay là hết sức quan trọng. Ban lao đạo công ty phải thể hiện được sự tôn trọng với bộ phận lao động cấp trung và cấp cao của công ty để họ được thể hiện và phát triển bản thân tại sứ Đông Lâm. Chính vì vậy mà công ty cần có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.13. Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2016-2020

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020	So sánh							
						2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
						(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
I. Đào tạo tiến sỹ (trong nước)													
Hoá Silicat			1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-
Quản lý kinh tế				1	1	-	-	-	-	1	-	-	-
II. Đào tạo Th.s (trong nước)													
Hoá Silicat		1	2	3	5	1	-	1	100,00	1	50,00	2	66,67
Quản lý kinh tế				1	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Tài chính kế toán		1	1		1	1	-	-	-	(1)	(100,0)	1	-
Điện tử - tin học				1	2	-	-	-	-	1	-	1	100,00
III. Đào tạo đại học													
Chuyên ngành hoá Silicat	7	5	2	3	6	(2)	(28,57)	(3)	(60,00)	1	50,00	3	100,00
Chuyên ngành quản lý kinh tế			1	1	2	-	-	1	-	-	-	1	100,00
Chuyên ngành tài chính kế toán	1	1	1	2	1	-	-	-	-	1	100,00	(1)	(50,00)
Điện tử-Tin học	2	1		1		(1)	(50,00)	(1)	(100,0)	1	-	(1)	(100,00)
Chuyên ngành mỹ thuật	1	1	1	2	4	-	-	-	-	1	100,00	2	100,00
Chuyên ngành điện	1	1	1	2	2	-	-	-	-	1	100,00	-	-
Chuyên ngành VLXD	1	1		1	3	-	-	(1)	(100,0)	1	-	2	200,00
IV. Đào tạo bôi dưỡng cán bộ													

Chuyên ngành kinh tế	5	18	21	23	27	13	260,00	3	16,67	2	9,52	4	17,39
Chuyên ngành kỹ thuật	5	10	10	27	35	5	100,00	-	-	17	170,00	8	29,63
Chuyên nghành ngoại ngữ	20	25	30	37	45	5	25,00	5	20,00	7	23,33	8	21,62
Chuyên ngành chính trị	25	10	15	17	18	(15)	(60,00)	5	50,00	2	13,33	1	5,88
V. Đào tạo công nhân kỹ thuật													
1. Đào tạo mới													
CN SX sứ vệ sinh	54	58	75	89	92	4	7,41	17	29,31	14	18,67	3	3,37
CN XS sứ dân dụng	45	49	52	57	63	4	8,89	3	6,12	5	9,62	6	10,53
CN SX sứ mỹ nghệ	4	7	8	8	15	3	75,00	1	14,29	-	-	7	87,50
2. Đào tạo CN chưa được đạo tạo													
CN SX sứ vệ sinh	25	35	37	42	48	10	40,00	2	5,71	5	13,51	6	14,29
CN XS sứ dân dụng	30	27	26	28	26	(3)	(10,00)	(1)	(3,70)	2	7,69	(2)	(7,14)
CN SX sứ mỹ nghệ	15	17	22	28	32	2	13,33	5	29,41	6	27,27	4	14,29
3. Đào tạo nâng cao tay nghề													
CNXS sứ vệ sinh	90	150	150	150	150	60	66,67	-	-	-	-	-	-
CN XS sứ dân dụng	75	85	88	82	104	10	13,33	3	3,53	(6)	(6,82)	22	26,83
CN SX sứ mỹ nghệ	3	5	7	11	15	2	66,67	2	40,00	4	57,14	4	36,36

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Công ty TNHH sứ Đông Lâm đã thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng tay nghề cho người lao động gồm tất cả các đối tượng từ cán bộ quản lý đến công nhân trực tiếp sản xuất. Hàng năm, Công ty đều xây dựng các kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực đặc biệt hiện nay Công ty đã xây dựng được kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020.

Bảng 2.14: Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2012-2016

Loại LĐ cần đào tạo	2012	2013	2014	2015	2016
Quản lý	532	545	685	724	786
- Đào tạo ngắn hạn	321	335	387	402	452
- Đào tạo dài hạn	211	210	298	322	334
Kinh tế	124	132	138	145	152
- Đào tạo ngắn hạn	34	39	42	47	53
- Đào tạo dài hạn	90	93	96	98	99
Công nhân	385	395	403	421	450
- Đào tạo ngắn hạn	258	291	317	324	357
- Đào tạo dài hạn	127	104	86	97	93
Tổng chi phí	1.041	1.072	1.226	1.290	1.388

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Những cán bộ cần đào tạo từ bậc đại học trở lên, Công ty sẽ gửi tới các trường đại học để đào tạo. Đối với trường hợp đào tạo lại, hoặc đào tạo nâng cao tay nghề Công ty sẽ tổ chức đào tạo ngay tại Công ty do các giáo viên lành nghề hướng dẫn. Phòng tổ chức lao động có trách nhiệm tổ chức các khoá đào tạo này, bao gồm các công việc cụ thể sau:

Xây dựng chương trình cụ thể về thời gian, địa điểm tổ chức lớp học.

Chuẩn bị các điều kiện vật chất cho việc giảng dạy.

Phân công giáo viên theo đúng chuyên môn cần đào tạo.

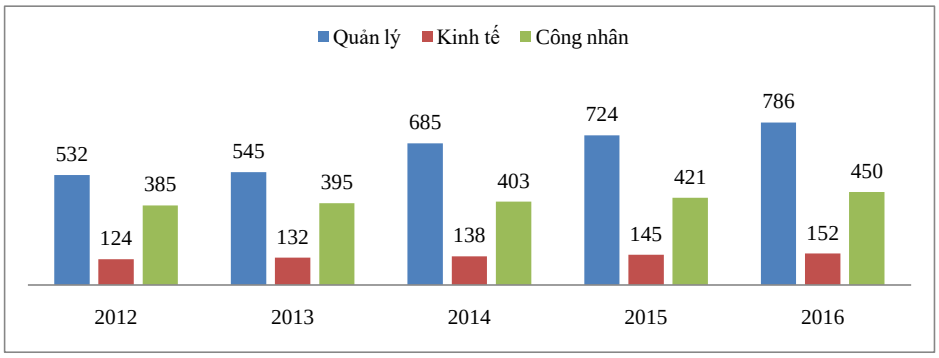
Tổ chức kiểm tra kết quả khoá học và làm báo cáo trình lên Giám đốc

Một vấn đề rất quan trọng trong đào tạo và phát triển là vấn đề kinh phí.

Trong những năm qua Công ty đã rất cố gắng dành một khoản kinh phí đáng kể cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Kết quả thu được hiện nay là đã có 4 người tốt nghiệp khoá đào tạo Thạc sỹ, 14 người đang theo học đại học. Năm 2013 bồi dưỡng ngắn hạn cho

157 cán bộ và công nhân, năm 2014 bồi dưỡng ngắn hạn cho 195 cán bộ và công nhân. Đào tạo và phát triển đã đem lại cho Công ty một kết quả hết sức khả quan. Doanh thu tăng rõ rệt, năm 2013 doanh thu là 127 tỷ đồng, sang năm 2014 doanh thu tăng trên 135 tỷ đồng. Nhờ trình độ quản lý và tay nghề công nhân được nâng cao, số sản phẩm hỏng giảm đáng kể (từ 40% giảm xuống còn 25%), tiết kiệm chi phí sản xuất ở mức thấp nhất. Cho đến nay đã có hơn 200 CBCNV được nâng bậc lương, và 5 người được đề bạt lên chức vụ cao hơn. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn một số điểm chưa thực sự tốt như: Kinh phí đào tạo chưa đáp ứng được đầy đủ nhu cầu, hình thức đào tạo chưa phong phú. Đây cũng là vấn đề cần đưa ra giải pháp để Công ty hoàn thiện chương trình đào tạo và phát triển để nâng cao trình độ nguồn nhân lực của Công ty.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.8: Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2012-2016

2.3. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

2.3.1. Những mặt đạt được

Thứ nhất: Phòng nhân lực kịp thời có kế hoạch tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu nhân lực thực tế từng giai đoạn thời kỳ.

Thứ hai: Công ty đã phát huy nguồn nội lực của mình thông qua

công tác tuyển dụng, đặc biệt có phương pháp được đánh giá là hợp lý đó là thông qua cán bộ công nhân viên công ty – là phương pháp được công ty sử dụng hiệu quả nhất trong thời gian qua.

Thứ ba: Công ty cũng đã áp dụng các phương pháp đăng trên internet, trên báo địa phương, gửi thông báo tuyển đến các cụm dân cư, các tổ chức đoàn thể trên địa bàn…Nguồn nhân lực địa phương và các tỉnh lân cận dồi dào giúp công ty thuận lợi trong việc lựa chọn người có đủ khả năng và phù hợp nhất với công việc đề ra.

Thứ tư: Đội ngũ lao động của công ty đủ về số lượng với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cao.

Thứ năm: Khi có những thay đổi công ty đã kịp thời bổ sung và bố trí lao động một cách nhanh chóng, đáp ứng nhanh nhu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và biến động của thị trường.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế

Mặc dù kết quả đạt được từ công tác này là đáng kể song thực tế công tác này vẫn chưa được hoàn thiện.

Thứ nhất là: Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng: Vì chưa có trường hợp nào công ty tận dụng những lao động cũ của công ty, hầu như nguồn tuyển dụng từ bên ngoài do nhận được thông tin tuyển người lao động trực tiếp đến dự tuyển hoặc do người quen giới thiệu, trong khi đó trên địa bàn có rất nhiều cơ sở đào tạo dạy nghề và trường nghề là những nơi có thể cung cấp nguồn nhân lực được đào tạo hệ thống giúp công ty có nhiều cơ hội có được những lao động giỏi.

Thứ hai là: Việc tuyển dụng xảy ra khi thực tế phát sinh thiếu lao động, như vậy công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển dụng, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo chuẩn xác với những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường từ

đó có kế hoạch tuyển dụng khoa học và hiệu quả.

Thứ ba là: Chế độ đãi ngộ đưa ra chưa hợp lý nên kết quả tuyển dụng công ty không được như mong muốn. Công ty muốn mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm vì vậy muốn tuyển lao động ở bậc trung bình như công nhân bậc 3,4 thì số lao động ứng lao động không nhiều, không đáp ứng đủ số lượng cần tuyển dụng. Thay vào đó các công nhân bậc 1, 2 tham gia ứng tuyển nhiều dẫn đến lượng lao động công nhân bậc 1,2 được tuyển vào công ty ngày một tăng lên.

Thứ tư là: do việc tuyển dụng không đạt kết quả như mong muốn nên sau khi tuyển dụng các công nhân bậc 1, bậc 2 sẽ được đào tạo và thi bậc thợ để nâng cao tay nghề. Khi đó công ty lại phải đầu tư một khoản chi phí để đào tạo lượng công nhân bậc 1,2 làm cho chi phí đào tạo nhân sự tăng lên.

Thứ năm là: chi phí đào tạo cho quản lý lại tăng cao hơn so với chi phí đào tạo dành cho cấp công nhân. Điều này chưa hợp lý với thực tế tại công ty vì lượng công nhân công ty chiếm đến hơn 80% tổng số lượng nhân sự tại công ty và đây là lực lượng trực tiếp sản xuất mà số lượng công nhân bậc cao còn hạn chế. Vì vậy trong thời gian tới tập trung kinh phí đào tạo cho đội ngũ công nhân này để nâng cao tay nghề. Đây là nhiệm vụ cấp thiết cần đặt lên hàng đầu trong thời gian tới để đạt được mục đích công ty là nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm để sản phẩm của công ty có thể vươn ra thị trường thế giới cũng như gia tăng thị phần tại thị trường nội địa trong thời gian tới.

Thứ sáu: Việc tuyển dụng tại công ty hiện nay vẫn còn tình trạng tuyển không đủ số lượng theo như kế hoạch do việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài gặp nhiều khó khăn. Trong khi số lượng lao động phải đào tạo lại từ lúc tuyển mới cũng gây đội chi phí đào tạo.

Tiểu kết chương 2 và phương hướng chương 3

Chương 2 của luận văn đã cơ bản giải quyết được các vấn đề sau:

Chỉ ra đặc điểm trong cơ cấu lao động của công ty TNHH sứ Đông Lâm: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề và theo tính chất công việc

Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty sứ đông lâm: Nôi dung tuyển dụng tại công ty; Quy trình tuyển dụng; Các nguồn tuyển dụng và các phương pháp tuyên dụng; Các yếu tố ảnh hưởng công tác tuyển dụng và Đánh giá kết quả của công tác tuyển dụng trong giai đoạn 2012-2016. Từ đó chỉ ra những ưu và nhược điểm trong quy trình tuyển dụng của công ty TNHH Sứ Đông Lâm:

Trong quy trình tuyển dụng của Công ty tôi nhận thấy rõ ràng sau quá trình tuyển dụng nhân lực của Công ty không xây dựng được căn cứ hay cơ sở để tiến hành thực hiện tuyển dụng thể hiện ở bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Tất cả những điều này là hạn chế của Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty cần được khắc phục để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty.

Nhưng trong công tác tuyển dụng của Công ty, tôi cũng nhận thấy Công ty chưa có dự trù về kinh phí tuyển dụng để tạo thế chủ động trong tuyển dụng và nhằm hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty. Trong xu thế biến động của nền kinh tế hiện nay, Công ty cần có kinh phí phục vụ công tác tuyển dụng để nâng cao hiệu quả công tác này.

Phương hướng chương 3:

Trong chương 3 của luận văn tác giả sẽ đưa ra một số giải pháp nhằm "Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA"

CHƯƠNG 3.
HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM DOLACERA

3.1. Định hướng phát triển của công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

3.1.1 Định hướng chiến lược phát triển tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Là một doanh nghiệp chuyên sản xuất sứ vệ sinh cao cấp, sứ dân dụng, sứ mỹ nghệ dùng để trang trí nội thất và ngoại viên, mang sắc thái của đồ cổ phương Đông, kết hợp với những nét đặc trưng độc đáo của nền văn hoá dân tộc Việt Nam nên đòi hỏi cao về chất lượng cũng như mẫu mã. Nhưng hiện nay các sản phẩm của công ty đang bị cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường bởi các doanh nghiệp sản xuất trong nước cũng như ở ngoài nước. Công ty TNHH Sứ Đông Lâm luôn đảm bảo chất lượng cũng như số lượng sản phẩm để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty với các đối thủ cạnh tranh. Do đó công ty đã ý thức được vai trò và vị trí quan trọng của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực cũng như đào tạo một lực lượng lao động, kỹ sư luôn năng động sáng tạo có thể đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi của thị trường về những mặt hàng của công ty. Cũng như việc sử dụng thành thạo các thiết bị công nghệ tiên tiến cho ra các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường.

Tiếp tục giữ vững, mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh dịch vụ khác; nâng cao hiệu quả chuyên kinh doanh và phát triển thị trường ngoài nước. Triển khai các chương trình nội dung cụ thể về sắp xếp tổ chức, đổi mới tổ chức sản xuất kinh doanh, xúc tiến nhanh và mạnh.

Đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu kinh doanh và tạo dựng nền móng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

Thực hiện việc bảo toàn và phát triển vốn, đổi mới tổ chức kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh và tích tụ lợi nhuận. Bảo đảm an toàn tuyệt đối về con người, tài sản, tiền vốn. Ổn định doanh nghiệp, bảo đảm việc làm và thu nhập cho người lao động.

Tạo sự chuyển biến trong công tác quản lý lao động; đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng tạo động lực lợi ích nâng cao hiệu quả doanh nghiệp. Đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, điều hành và chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu.

3.1.2. Những định hướng chiến lược về chính sách con người tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

Xoá bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao. Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng như các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất

kinh doanh, chấm dứt tình trạng chồng chéo trong giải quyết công việc.

Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần.

Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA

3.2.1. Đa dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng

- *Cơ sở giải pháp*:

Hiện tại công ty vẫn chưa tuyển đủ số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng đảm bảo, điều này đòi hỏi công ty phải đa dạng nguồn tuyển dụng. Tăng cường tuyển dụng từ nguồn bên ngoài để thu hút được nhiều ứng viên có chất lượng, giảm thiểu chi phí đào tạo lại cho công ty. Ngoài ra công ty cần áp dụng một số phương pháp tuyển dụng mới: kiểm tra tay nghề, kiểm tra chéo tay nghề giữa công nhân bậc 3,4 công ty với công nhân mới tuyển dụng, các hình thưc trắc nghiệm... để đánh giá đúng năng lực lao động mới được tuyển vào. Giúp việc tuyển dụng sát với thực tế hơn và giảm thiểu số lượng lao động phải đào tạo lại.

- *Cách thức thực hiện:*

+ Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và điểm hạn chế riêng, thực tế áp dụng không thể thiên vào nguồn tuyển dụng nhân lực nào mà phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc lúc bấy giờ để có xác nhận nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng công việc đề ra từ đó có lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

+ Công ty nên mở rộng nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng như: các nhân viên cũ của công ty, các trường đào tạo, dạy nghề .Cụ thể công ty phải hợp tác với một số trường nghề tại khu vực tại thành phố Thái Bình,

một số huyện gần khu vực nhà máy như huyện: Tiền Hải. Công ty cần có chính sách thu hút các lao động học nghề đặc biệt là lao động học nghề: gốm sứ... để tuyển dụng trực tiếp. Xây dựng cơ chế hợp tác tuyển dụng lao động cho chính những giáo viên, hiệu trưởng tại các trường nghề để làm cấu nối cho người học nghề với công ty, tạo nguồn tuyển dụng ổn định. Hiện nay có rất nhiều trường dạy nghề có thể tuyển dụng được những người có tay nghề cao có thể đáp ứng được yêu cầu công việc mà không phải tốn thêm chi phí cho việc quảng cáo, thông báo tuyển dụng.

+ Công ty cũng có thể sử dụng một số phương pháp, cách thức khác để tuyển dụng như: công ty có thể liên hệ trực tiếp với uỷ ban nhân dân các xã, phương trong địa bàn trong việc tìm kiếm và thu hút lao động, công ty cũng có thể thuê mướn lao động của các doanh nghiệp kinh doanh khác khi công ty có nhu cầu trong ngắn hạn với điều kiện trong thời gian đó các doanh nghiệp khác có thể cho công ty thuê lao động. Tổ chức các buổi hướng nghiệp, tuyển sinh tại các xã phường tại huyện Tiền Hải – nơi công ty đóng trụ sở để thu hút lực lượng lao động phổ thông tại huyện, có nhiều lợi thế khi làm việc trực tiếp tại công ty như: nhà gần, thuận tiên giao thương buôn bán...

+ Đối với công tác điều động nội bộ, khi có một vị trí nào đó còn trống cần bổ nhiệm, công ty nên tiến hành thông báo rộng rãi tới toàn bộ công nhân viên trong công ty để họ được biết như vậy những người nào có khả năng sẽ tự ứng cử. Điều này sẽ tạo ra sự công bằng trong việc bổ nhiệm, tạo ra tâm lý thoải mái cho cán bộ công nhân viên trong công ty, từ đó kích thích họ nhiệt tình, sáng tạo và có trách nhiệm hơn trong công việc, làm tăng năng suất lao động của công ty.

+ Xây dựng chính sách nhân lực khoa học hiệu quả: Đối với những công nhân bậc cao từ bậc 3,4 cần có chính sách nâng lương theo chu kỳ thường 02 năm/ lần để giữ chân những người lao động lành nghề và có kinh

nghiệm. Đối với lao động bậc 1,2 cần cho họ tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn từ chính những lao động bậc 3,4 để họ nâng cao tay nghề, tao lực lượng lao động ổn định cho công ty, tránh nhảy việc.

+ Với một số kênh tuyển dụng trực tuyến như: Vieclam24h.vn, timviecnhanh.com... bộ phận nhân sự cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng, chi phí đăng tin tuyển dụng ở một số trang tìm việc uy tín để công ty có thể thu hút nhiều ứng viên hơn trong công tác tuyển dụng. Từ những kênh tuyển dụng trực tuyến này bộ phận nhân sự sẽ sàng lọc tốt hơn những lao động thực sự có tay nghề, kinh nghiệm làm việc giúp cho công tác tuyển dụng gặp nhiều thuận lợi hơn: thống kê số lượng ứng tuyển, thống kê số lao động có kinh nghiệm....

+ Công ty cần xây dựng một số phương pháp tuyển dụng mới: kiểm tra trắc nghiệm, kiểm tra trực tiếp tay nghề đối với một số lao động có tay nghề để xác định mức độ, kinh nghiệm của những lao động được tuyển để có phương án sắp xếp nhân sự cũng như phương án đào tạo lại khi cần. Tránh việc đào tạo lại với những lao động có tay nghề hoặc chương trình đào tạo không phù hợp. Việc này công ty có thể liên kết một số trường nghề, đưa kinh phí tuyển dụng cho trường nghề để họ tổ chức thi tuyển lao động từ đó tuyển được những lao động thực sự có tay nghề và có sự sàng lọc kỹ hơn các ứng viên tham gia thi tuyển. Ngoài ra công ty có thể áp dụng phương pháp kiểm tra chéo tức là cho chính những người lao động lành nghề tại công ty: những công nhân bậc 3,4 tham gia vào quá trình tuyển chọn công nhân có tay nghề vì họ là người trực tiếp làm nên họ hiểu mọi công đoạn, các bước thực hiện từ đó họ sẽ kiểm tra ứng viên ứng tuyển sát với thực tế hơn. Tránh trường hợp phòng nhân sự tuyển người không theo đúng yêu cầu thực tế gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian người lao động. Chính lực lượng lao động này sẽ quyết định xem có nên tuyển những lao động mới này hay không.

- Kết quả mong muốn:

+ Đến năm 2020 công ty sẽ giảm số lượng công nhân mới phải đào tạo lại từ hơn 50%/năm xuống còn 20%/năm.

+ Áp dụng 02 phương pháp tuyển dụng mới để tuyển người lao động sát với thực tế: phương pháp kiểm tra tay nghề (tổ chức thi tuyển, kiểm tra tay nghề) và phương pháp thứ hai là phương pháp kiểm tra chéo: cho công nhân bậc 3,4 tại công ty kiểm tra và chỉ việc đối với những công nhân mới tuyển dụng để đánh giá được thực chất năng lực công nhân được tuyển.

3.2.2. Xây dựng kế hoạch nhân lực linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn

Cơ sở giải pháp:

Trong những năm qua công ty sứ Đông Lâm đều không tuyển dụng được số lượng theo kế hoạch một phần là do công ty chưa kế hoạch hóa được nhân sự một cách linh hoạt, chưa có kế hoạch nhân sự nào sẽ thuyên chuyển, nhân sự nào sẽ được đào tạo lại, nhân sự nào sẽ đề bạt nên cấp quản lý. Điều này gây khó khăn cho quá trình đổi mới công ty trong thời kỳ mới. Chính vì vậy mà phải xây dựng kế hoạch nhân sự cụ thể cho từng giai đoạn để có kế hoạch sắp xếp nhân sự cho phù hợp với khả năng của từng người, từng vị trí. Giúp họ phát huy được đúng khả năng, sở trường của người lao động.

Trong thời gian qua, công ty TNHH Sứ Đông Lâm đã tiến hành công tác tuyển dụng khá hiệu quả, đáp ứng kịp thời nhu cầu về nhân lực để thực hiện tốt hoạt động sản xuất kinh doanh, phù hợp với tình hình thực tế của công ty. Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh, do đó công tác tuyển dụng nhân lực luôn được công ty quan tâm và thực hiện một cách khoa học, chặt chẽ. Phòng nhân sự tiến hành theo dõi danh sách công nhân viên thực hiện chế độ hưu trí, kế hoạch về nhân lực cũng được lập dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh

trong năm của công ty.

Mặc dù kết quả công tác tuyển dụng của công ty hoàn toàn đáng ghi nhận và công tác này đã thực sự được công ty xác định đúng đắn vai trò của nó, thực hiện tương đối hiệu quả góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian qua. Nhưng bên cạnh những điểm mạnh đó, công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn nhiều hạn chế cần phải khắc phục. Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác tuyển dụng và hoàn thiện công tác này tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm, dưới đây tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty:

- *Cách thức thực hiện:*

+ Xây dựng kế hoạch nhân lực linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn, từng thời kỳ biến công tác tuyển dụng từ thế bị động sang thế chủ động. Hoạch định nhu cầu nhân lực là quá trình là xác định một cách có hiệu quả những yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động theo cơ cấu ngành nghề đáp ứng nhu cầu của các tổ chức trong doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ kinh doanh.

+ Kế hoạch nhân lực phải dựa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty, định mức gia công chế tạo sản phẩm theo kế hoạch được duyệt và định hướng chiến lược của công ty trong từng thời kỳ kinh doanh. Kế hoạch nhân lực cũng phải căn cứ vào dự báo về tình hình tăng trưởng phát triển của ngành sản xuất, thi công và xây dựng qua từng thời kỳ và vào dự báo biến động nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp, trên thị trường lao động nói chung. Việc xác định được đúng căn cứ lập kế hoạch sẽ giúp cho kế hoạch mà công ty lập khoa học và hiệu quả hơn đồng thời linh hoạt đáp ứng được sự thay đổi trong tuyển dụng nhân lực.

+ Kế hoạch nhân lực đảm bảo trên các căn cứ và thực hiện theo quy trình giúp công ty có được một kế hoạch nhân lực khoa học, linh hoạt. Khi đó công ty không phải ở thế bị động vì chỉ khi có nhu cầu nhân lực mới có kế

hoạch tuyển dụng mà chuyển sang thế chủ động. Từ nghiên cứu tình hình biến động thị trường, hoạt động sản xuất kinh doanh cùng các căn cứ kế hoạch từ đó kế hoạch nhân sự được đưa ra có yếu tố dự phòng biến động bên ngoài giúp công ty chủ động trong công tác tuyển dụng. Công tác tuyển dụng không những ở thế chủ động, tăng hiệu quả tuyển dụng mà còn giúp công ty giảm thiểu chi phí tuyển dụng, như vậy hiệu quả hoạt động của công ty được nâng cao và chi phí hoạt động của công ty được hạn chế một cách tốt nhất.

+ Hoàn thiện việc phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

+ Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể. Do vậy, đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác

+ Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc. Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây: Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào công việc được hoàn tât? Công việc được thực hiện ở đâu? Nhân viên làm công việc đó như thế nào? Tại sao phải thực hiện công việc đó? Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?.

+ Đồng thời, việc phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy máy móc trang bị,

dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc.

+ Việc hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc phải được tiến hành đảm bảo các nội dung sau:

Thứ nhất, phân tích công việc, đánh giá công việc nhằm đảm bảo các mục tiêu:

Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

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

Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo

Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khoẻ và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở

cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

Thứ hai, trong quá trình phân tích công việc phải đảm bảo đầy đủ các thông tin cần thiết:

Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong DN, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc.

Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc

Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và các tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Thứ ba, đảm bảo các nội dung, trình tự trong thực hiện phân tích công việc. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, nhưng quá trình thực hiện phân tích công việc

phải bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Xác định chính sách của công ty, mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất. Các chính sách và các ưu tiên NNL được xác định rõ ràng và cập nhật có thể giúp DN trong việc thiết lập các thủ tục, các định mức công việc, thiết lập công việc và đặc biệt là trong việc xác định chức trách nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ và kỹ năng của công việc

Các chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực chỉ cho Công ty thấy những điều Công ty đang quan tâm có thể chấp nhận hay không. Nó đảm bảo rằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên đạt định mức tiêu chuẩn tối thiểu. Nó cũng giúp Công ty trở nên nhất quán trong việc ra quyết định.

Công ty có thể không thường xuyên có thời gian để giải quyết tất cả các vân đề và các câu hỏi một cách trực tiếp. Các chính sách viết ra là công cụ truyền thông tốt, và là cơ sở cho các hoạt động hàng ngày của Công ty.

Các chính sách, quy định và các ưu tiên NNL của Công ty sẽ là những la bàn định hướng cho doanh nghiệp. Nếu Công ty không có chúng, Công ty có thể lạc đường hay phải đi theo đường dài hơn.

Bước 2: Thông qua bản câu hỏi thu thập các thông tin cơ bản

Bước 3: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của DN có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 4: Viết nháp bản mô tả công việc, kiểm tra lại về độ chính xác và đầy đủ thông tin qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 5: Hoàn thiện cuối cùng.

+ *Điều kiện thực hiện giải pháp:* Công ty cần bố trí nhân lực và bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu, rà soát, đánh giá và phân tích công việc, trên cơ sở đó có thông tin, dữ liệu để viết bản mô tả công việc, cơ sở cho các hoạt động QTNL khác .

-Kết quả mong muốn:

+ Đến năm 2020 công ty phải hoàn thiện khoảng 30 bản mô tả công việc cho các vị trí tuyển dụng tại công ty từ vị trí: trưởng phòng sản xuất, tổ trưởng các tổ sản xuất đến các phòng ban chức năng như: phòng kế toán, phòng mua hàng, phòng bán hàng... để áp dụng cho công tác tuyển dụng nhân sự.

+ Xây dựng được kế hoạch tuyển dụng nhân sự, sắp xếp nhân sự trong 3-5 năm tới theo từng năm: cần tuyển số lượng bao nhiêu, số lượng nhân sự thuyên chuyển hàng năm?, số lượng nhân sự cần đào tạo lại, số lượng cán bộ cấp trung được đào tạo hoặc tham gia khóa đào tạo là bao nhiêu người?. .. Phải có kế hoạch nhân sự tổng hợp từ 03-05 năm để phục vụ cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Làm căn cứ cho công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty trong thời gian tới.

3.2.3.Cải thiện chế độ đãi ngộ, hoạt động văn hóa thể thao văn nghệ dành cho đội ngũ công nhân viên tại công ty

- Cơ sở giải pháp:

Các hoạt động văn hóa thể dục, thể thao du lịch cho CBCNV tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay còn khá hạn chế. Điều đó không tạo nên động lực làm việc, môi trường làm việc đoàn kết giữa các nhân viên, chính lý do đó mà công ty trong những năm qua có nhiều lao động rời bỏ công ty. Nhằm tạo cơ chế khích lệ, động viên nhân viên công ty phải thực hiện giải pháp cải thiện chế độ đãi ngộ, tăng cường hoạt động văn hóa thể thao du lịch cho cán bộ CNV công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong những năm tới.

+ Nhằm kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên người lao động của công ty thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả sản xuất cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả cũng như tạo ra môi trường làm việc vui vẻ, đoàn kết cho cán bộ công nhân viên của công ty thì công ty cần phải có cơ chế tiền lương mới phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế xã hội cũng như có các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, du lịch để tạo động lực cho người lao động.

- Cách thức thực hiện:

+ Thứ nhất, cần cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi xã hội.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố môi trường làm việc và chế độ phúc lợi có tác động tích cực đến động lực lao động; do vậy việc cải thiện môi trường làm việc tốt (an toàn, sạch sẽ, thân thiện, trang thiết bị đầy đủ, văn hóa công ty tốt, các quy định lao động công minh) và xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý sẽ tạo điều kiện gia tăng động lực lao động của người lao động trong công ty sứ Đông Lâm DOLACERA

Việc cải thiện môi trường và điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nhưng bù lại đem lại một lợi nhuận lớn cho công ty. Vì thế Công ty phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc. Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động, gồm trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm,... để người lao động tránh được các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo

sức khoẻ cả về thể chất và tinh thần để làm việc lâu dài.

Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh, họ có quyền được bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm.

+ *Thứ hai*, gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty sứ Đông Lâm DOLACERA

Mọi nghiên cứu về văn hoá tổ chức cũng đều chỉ ra rằng sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công tylàm gia tăng động lực lao động của đội ngũ người lao động thông qua các yếu tố: Truyền thông/ giao tiếp giữa các phòng ban của công ty; Khuyến khích mọi thành viên trao đổi thông tin/ giao tiếp/ giao lưu; Chính sách/ thủ tục là hợp lý, dễ hiểu và kịp thời; Công bằng, trung thực; Uy tín trên công luận cao.. Do vậy, việc gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty là cần thiết và căn cứ vào điều kiện hiện nay của công ty cần tập trung vào một số nội dung sau:

Một là, xây dựng giá trị cốt lõi. Về bản chất, giá trị cốt lõi của Công ty chính là định hướng trong mỗi quyết định hằng ngày, đồng thời giúp các nhân viên có cách ứng xử thống nhất, chuẩn mực trong mọi tình huống. Do đó, giá trị cốt lõi của Công ty không chỉ cần được quảng bá bằng nhiều cách khác nhau, mà còn nằm trong nội dung đào tạo nhân viên ngay từ khi tuyển dụng người mới. Trong các buổi truyên đạt những hiểu biết cần thiết đối với các nhân viên mới, bộ phận nhân sự nên bắt đầu bằng những nội dung vê các giá trị cốt lõi của công ty, kể ra những mẩu chuyện nhỏ cho thấy các nhân viên đã nắm vững điêu đó và thể hiện nó ra sao trong công việc hằng ngày.

Hai là, xây dựng tình đồng đội. Mối quan hệ gắn bó giữa các đồng nghiệp cần được đánh giá cao. Ngoài sự hiểu biết vê mặt chuyên môn nghiệp vụ, để khi cần người này hỗ trợ được người khác kịp thời nhằm hoàn thành công việc đúng thời hạn, các nhân viên trong DN còn được khuyến khích tìm

hiểu vê hoàn cảnh riêng, vê gia đình của đồng nghiệp. Bộ phận nhân sự nên cố gắng tổ chức những buổi tiệc ngoài trời, thi đấu thể thao, văn nghệ, ngày kỷ niệm sự kiện lớn của Công ty, ngày hội gia đình, ngày thi tài của con em cán bộ công nhân viên. để tạo điêu kiện cho mọi nhân viên giao lưu, hiểu biết vê nhau sâu sắc hơn.

Ba là, công nhận thành tích và khen thưởng. Công ty cần đánh giá đúng thành tích mà một nhóm hay một cá nhân đã đạt được để có biện pháp biểu dương, khen thưởng kịp thời. Các nhân viên luôn vui mừng khi được lãnh đạo đánh giá cao và niêm vui đó còn được nhân thêm gấp bội nếu cả tập thể đêu tỏ ra khâm phục một thành tích xuất sắc nào đó. Hằng quý, lãnh đạo Công ty nên tổ chức họp để bình chọn những cá nhân xuất sắc trong việc thực hiện các giá trị cốt lõi của Công ty, sau đó trao phần thưởng xứng đáng cho một số cá nhân xuất sắc nhất. Việc trao thưởng được tổ chức với sự tham dự của đông đảo nhân viên và còn được tuyên truyên trong bản tin nội bộ doanh nghiệp, trên website của doanh nghiệp.

Bốn là, quan hệ với cộng đồng. Một phần quan trọng gia tăng sức mạnh nội tại của Công ty chính là mối quan hệ gần gũi và có trách nhiệm với cộng đồng tại nơi Công ty đóng trụ sở và ở những nơi nằm trong tầm hoạt động của mình. Nên kêu gọi đội ngũ nhân viên tình nguyện tham gia vào những hoạt động thiện nguyện để cải thiện điều kiện sống cho cộng đồng. Những việc làm thiết thực ấy không những trực tiếp giúp đỡ cho những người có hoàn cảnh khó khăn, mà còn mang đến niềm hạnh phúc và tự hào cho các nhân viên của Công ty. Thông qua việc tăng cường tổ chức hoạt động văn hóa, văn nghệ cho cán bộ công nhân viên giao lưu vào những ngày lễ lớn đất nước và đặc biệt là hoạt động trong ngày tôn vinh người lao động 1/5 hàng năm... bằng việc tăng cường các hoạt động này thì sứ Đông Lâm sẽ tạo môi trường làm việc hết sức văn minh, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát

triển bản thân, giao lưu bạn bè đồng nghiệp và các cán bộ, công nhân viên trong công ty sẽ gắn kết hơn trong công việc.

Năm là, truyền đạt thông tin. Cần thiết khuyến khích việc giao tiếp và chia sẻ thông tin thường xuyên giữa các cấp và phòng ban trong Công ty. Các cuộc họp toàn thể nhân viên hằng quý sẽ giúp mọi người hiểu rõ hơn hoạt động của toàn Công ty và cảm nhận được tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các bộ phận, giữa các đồng nghiệp. Đồng thời, nên tạo điều kiện cho các nhân viên được phép nêu những thắc mắc hoặc nguyện vọng cá nhân với phòng nhân sự hoặc nhà quản trị cấp cao nếu vấn đề của họ không được giải quyết ổn thỏa trong nhóm hay trong bộ phận.

Sáu là, quan tâm đến cuộc sống của nhân viên. Bằng những hành động cụ thể, Công ty cần cho nhân viên thấy rằng mình thực sự quan tâm đến từng người trong việc ổn định đời sống của họ, đặc biệt là khi có các sự kiện quan trọng của nhân viên, chẳng hạn cưới hỏi, sinh con, tang gia. Trường hợp nhân viên chẳng may bị tai nạn thì thăm hỏi và hỗ trợ chi phí thuốc men cũng là một trách nhiệm mà DN không nên bỏ qua.

Bảy là, cam kết đào tạo. Công ty phải làm cho mọi nhân viên hiểu rằng phát triển năng lực của đội ngũ nhân viên là điều hết sức quan trọng, DN luôn quan tâm tạo điều kiện cho mọi người phát huy khả năng sáng tạo và được thăng tiến. Ngoài các chương trình đào tạo nâng cao tay nghề và trình độ, Công ty nên có thêm những biện pháp khác, ví dụ tổ chức câu lạc bộ sách, câu lạc bộ sáng kiến để khuyến khích mọi nhân viên cùng tham gia.

Tám là, kiên trì giữ vững truyền thống. Nền văn hóa Công ty phải dựa trên truyền thống được bồi đắp lâu dài. Truyền thống tốt đẹp của Công ty cần được duy trì và nâng cao trong các dịp lễ, nhất là nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty. Nên tập hợp những câu chuyện về truyền thống của mình để đưa vào nội dung đào tạo nhân viên, in thành tài liệu để nhân viên cũ mới đều dễ

dàng tham khảo và noi theo.

Chín là, kết nối gắn bó trên dưới. Các nhà quản trị cấp cao không nên tự giam mình trong bốn bức tường, mà hằng ngày nên giao tiếp chan hòa với mọi người thuộc mọi cấp bậc khác nhau trong công ty. Việc tham gia các hoạt động thể thao, văn nghệ tập thể là rất cần thiết đối với các nhà quản trị nhằm tạo được mối quan hệ gắn bó với đội ngũ nhân viên.

+ *Thứ ba*, xây dựng *chính* sách lao động phù hợp với đại bộ phận nhân lực của Công ty

Việc xây dựng các chính sách lao động phù hợp với đại bộ phận nhân lực của công ty là cần thiết vì các chính sách rõ ràng sẽ giúp công ty xác định được và ngăn chặn những rủi ro xảy đến đối với người lao động và đảm bảo rằng công ty đang tuân theo đúng luật pháp. Chúng cũng sẽ giúp tạo lập văn hoá công ty: khi mà tất cả mọi vấn đề được giải quyết công bằng và nhất quán. Có được một chính sách lao động phù hợp đem lại rất nhiều lợi ích cho Công ty. Thiết lập được các tiêu chuẩn là chìa khoá cho mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ lao động và người lao động. Nó có thể giảm được những vụ kỷ luật hay kiện cáo. Nó cũng có thể nâng cao năng suất và đạo đức cũng như giúp giữ được người lao động. Tạo lập một chính sách rõ ràng có thể cũng đem lại hình ảnh tích cực cho công ty trong mắt khách hàng và chính quyền địa phương. Bên cạnh việc nâng cao uy tín công ty, nó cũng có thể giúp công ty thu hút thêm nhiều lao động mới. Trong đó, có một số chính sách có ảnh hưởng trực tiếp cần xem xét và hoàn thiện như: Chế độ thai sản, nghỉ ốm, nuôi con; Chính sách lương; Nghỉ phép và vắng mặt; Cơ hội bình đẳng; Giờ làm việc và làm thêm giờ; Sức khoẻ và an toàn; Chế độ thưởng, phúc lợi và các khoản đóng góp; Điều hành và xử lý vi phạm; Biện pháp nâng cao hoạt động và thay đổi quản lý; Sử dụng các thiết bị của công ty như email, internet và điện thoại; Đào tạo; Quyền nghiên cứu; Làm việc ngoài công ty; Bản

quyền và quyền sở hữu; Thông tin bảo mật...

+ *Thứ tư,* chính sách tiền lương

Lương là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến các mối quan hệ tại nơi làm việc. Mức lương và việc xếp bậc lương và các phúc lợi có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của bất cứ tổ chức nào, và nó cũng ảnh hưởng đến đạo đức và năng suất lao động của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, các tổ chức cần phát triển hệ thống trả lương phù hợp với mình, có giá trị về tiền bạc và có chính sách thưởng công bằng đối với nhân viên. Hệ thống tiền lương bao gồm các hình thức thưởng công cho nhân viên đối với những gì họ đóng góp cho công ty. Một hệ thống tiền lương lý tưởng là một hệ thống đơn giản và rõ ràng mà nhân viên có thể dễ dàng nhân biết được nó có ảnh hưởng như thế nào.

Trong việc xem xét tiền thưởng cho nhân viên, Công ty cần ghi nhớ rằng lương và những phúc lợi về tài chính không chỉ là động cơ cho việc thực thi của nhân viên. Các động cơ quan trọng khác đối với nhân viên bao gồm: sự an toàn trong công việc, thoả mãn công việc, được ghi nhận đối với những việc làm tốt và được đào tạo phù hợp để họ có thể phát huy hết tiềm năng của mình. Hệ thống lương cần thể hiện rõ;

Mức lương cơ bản rõ ràng, không bao gồm khoản khích lệ động viên nhân viên thông qua chất lượng công việc của họ gia tăng, cũng không bao gồm việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên;

Khuyến khích nhân viên bao gồm khuyến khích cá nhân hoặc nhóm làm việc, có thể là ngắn hoặc dài hạn; Có các yêu cầu về năng suất và hiệu quả công việc nếu hệ thống chi trả là tự chủ; Tổ chức có thể sử dụng kết hợp các loại hình để đáp ứng các yêu cầu cụ thể của mình;

Phạm vi chi trả là một trong những vấn đề cốt yếu nhất trong toàn bộ mối quan hệ việc làm - xét về bản chất, nó là lợi ích chính đối với nhân viên bởi vì họ biết được họ được trả cái gì và cách để họ có thể được tăng lương.

Một hệ thống lương hiệu quả và được chấp nhận là nó tối đa hoá các cấp độ dịch vụ, năng suất và chất lượng, hình thức chi trả công bằng và xác thực, là cần thiết để tạo sự phù hợp và hiệu quả tại nơi làm việc. Thiện chí và động cơ của nhân viên sẽ bị suy yếu nếu họ nhận thấy hệ thống chi trả không công bằng. Hệ thống lương cần tuân thủ luật pháp trên cơ sở chi trả công bằng. Phụ nữ có quyền được trả lương công bằng với nam giới nếu họ cùng làm công việc giống nhau hoặc công việc của họ có giá trị như nhau. Do viêc sắp xếp trả lương thường rất phức tạp, vì vậy cần đánh giá hệ thống lương hiện tại để tránh được bất kỳ sự phân biệt về giới. Do vậy, một hệ thống chi trả phù hợp cần được thiết kế phù hợp với những nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Nó phải được giám sát và và đánh giá với việc xem xét lại nếu cần thiết. Chi tiết của hệ thống lương cần được truyền đạt cho cả toàn thể nhân viên và tổ chức, có thể là thông qua cuốn sổ tay của công ty, hoặc qua hệ thống máy tính nội bộ của công ty (email/ internet nội bộ). Những cuộc giao lưu trực tiếp giữa các nhà quản lý cũng rất quý giá đối với nhân viên trong việc hướng dẫn tường tận việc tăng lương.

Một trong những nhân tố quan trọng để thiết lập một hệ thống lương phù hợp là có sự tham gia và nhất trí của đội ngũ nhân viên và một số đại diện của họ trong việc thiết kế và thực thi hệ thống chi trả. Cần tạo cho nhân viên có cơ hội tham gia và đóng góp ý kiến vào hệ thống lương. Thông thường có thể là thông qua các nhóm cùng làm việc, ban lãnh đạo, hoặc hội đồng tư vấn. Một hệ thống lương tốt là một hệ thống bao hàm trách nhiệm của những người làm quản lý, nhân viên và đại diện của đội ngũ nhân viên trong đó.

+ Thứ năm, phát huy năng lực của đội ngũ nhân lực trong công ty một cách hợp lý.

Các nghiên cứu về quản trị NNL cũng đã chỉ ra nhân tố phát huy năng lực và được ghi nhận có tác động đến động lực lao đông theo chiều hướng

tiêu cực. Nguyên nhân là do khi CBCNV Công ty được phát huy năng lực tốt, trình độ ngày càng gia tăng và ngày càng được tuyên dương thì khiến họ trở nên tự mãn và các nhu cầu của bản thân ngày càng gia tăng (theo thuyết nhu cầu Maslow) và công ty sẽ không thể đáp ứng mãi được các nhu cầu đó thông qua tuyên dương, nghi nhận, tán thưởng của đồng nghiệp ... Và như vậy động lực sẽ giảm chứ không thể tăng được.

Như vậy đây là một phát hiện lý thú trong việc tìm biện pháp kích thích gia tăng động lực; không phải cứ thỏa mãn, đáp ứng tối đa mới gia tăng được động lực; mà phải làm cho đội ngũ nhân lực của công ty luôn ở tình trạng phải phấn đấu và có cảm giác thiếu thì sẽ tốt hơn. Do vậy xem xét nhân tố này để vừa phát huy tốt năng lực của đội ngũ nhân lực công ty và gia tăng động lực lao động là bài toán cần được Công ty cân nhắc kỹ lưỡng thông qua một số biện pháp sau:

Xây dựng gương điển hình. Những người điển hình phải đại diện cho sự mẫu mực, tiến bộ, cụ thể hoá những phẩm chất mà bạn và nhân viên của mình muốn vươn tới.

Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng. Mục tiêu có thể lấy thực thể làm đối tượng, như sản lượng, chất lượng, lợi nhuận, giá thành...Hãy để tâm nhiều hơn không chỉ công việc mà còn là những khó khăn thực tế của cấp dưới, giúp họ không bị phân tâm khi sáng tạo và làm việc. Đôi khi, chỉ cần một cái vẫy chào hay một tin nhắn thân tình của bạn có tác động rất lớn đến tình cảm nhân viên dành cho bạn và công ty.

Thưởng phạt công minh, kịp lúc. Đừng quên những hình thức thưởng phạt cụ thể, đúng mực đối với nhân viên. Điêu đó khiến họ nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận. Đừng quá hà tiện chuyện khen thưởng và không nhất thiết những thành công to tát mới được tuyên dương. Việc khen thưởng có tác dụng cổ vũ lòng tự tin, kích thích lòng tự hào và vì vậy sẽ kích

thích sáng tạo.

Xây dựng cơ chế lương, thưởng theo lộ trình, theo nấc thang thứ bậc để CBCNV cảm nhận được sự khác biệt, sự phân biệt và cố gắng hơn nữa.

Người lãnh đạo gương mẫu. Người chủ có đạo đức, làm việc kỷ luật, hết mình, đặt lợi ích chung lên lợi ích cá nhân sẽ lôi cuốn được cấp dưới làm theo.

Công bố số liệu, xếp hạng thành tích. Lập bảng xếp hạng và công bố định kỳ kết quả, thứ hạng của nhân viên cũng là một cách giúp họ nhìn lại hiệu suất làm việc của mình và tạo không khí thi đua.

-Kết quả mong muốn:

Đến năm 2020 hàng năm công ty phải tổ chức được ít nhất 04 lần hoạt động văn hóa, văn nghệ thể thào vào các ngày: 1 tháng 05, ngày 8/3 ngày 20/11 và ngày tất nhiên cuối năm. Ngoài ra hàng năm công ty nên kết hợp cho cán bộ công nhân viên của công ty tổ chức hoạt động du lịch cho đội ngũ quản lý cấp trung công ty vào các tháng hè, có thể cho thêm vợ/chồng hoặc con của cán bộ cấp trung đó đi cùng để tăng tính đoàn kết, giao luu, giao tiếp giữa các bộ phận với nhau.

Xây dựng bảng lương với quy chế thưởng phạt cho từng vị trí công việc, phải công bố danh sách thưởng, phạt hàng năm để toàn bộ cán bộ công nhân viên nắm được.

Xây dựng chế độ trả lương cơ bản theo quy định từng vùng miền mà bộ lao động thương binh xã hội quy định, mức lương tăng ca thêm giờ đảm bảo quy định của luật lao động. Đảm bảo cho 100% cán bộ công nhân viên công ty được tham bảo hiểm xã hội giúp họ chế độ đãi ngộ tốt nhất khi ốm đau, thai sản...

3.2.4. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự cho công ty sứ Đông Lâm DOLACERA

+ Mục tiêu của giải pháp:

Có thể nhận thấy do quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty sứ Đông Lâm còn chưa chặt chẽ nên mới đẫn đến tình trạng tuyển chưa đủ số lượng và chất lượng theo yêu cầu. Phải đào tạo lại nhiều chính vì vậy mà tác giả đề xuất thực hiện giải pháp này với mong muốn: Nhằm chuẩn hóa các bước trong quy trình TDNL của công ty. Đồng thời có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chât lượng TD, làm tốt công tác TD sẽ thu hút được nhiều người lao động có trình độ tham gia ứng tuyển.

+ Nội dung của giải pháp:

Tuyển dụng nhân lực là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho Công ty. Chính vì vậy, để quá trình TD thành công, mang lại kết quả cao nhà TD của công ty luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình TD. TDNL thường trải qua 7 bước cơ bản sau:

Bước l: Chuẩn bị tổ chức TD:

Bước chuẩn bị tổ chức TD cần xác định được:

Các loại văn bản, qui định về TD cần tuân theo.

Số lượng nhân viên cần tuyển.

Tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.

Số lượng, thành phần hội đồng TD.

Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng TD.

Bước 2. Thông báo tuyển dụng:

Với điều kiện của công ty có thể áp dụng các hình thức thông báo TD sau đây:

Thông qua văn phòng dịch vụ lao động

Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình, internet.

Niêm yết trước cổng công ty.

Yêu cầu thông báo nên ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng viên về tuổi tác, sức khoẻ, trình độ.

Càng có nhiều ứng viên cho một chỗ làm việc càng có điều kiện để tuyển chọn nhân viên phù hợp.

Bước 3. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ:

+ Thu nhận hồ sơ:

Tất cả mọi hồ sơ xin việc đều phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết cho tiện sử dụng sau này. Nên lập hồ sơ cho từng ứng viên. Mỗi hồ sơ gồm có:

Đơn xin việc: (Theo mẫu của công ty) ứng viên tự điền vào. Đơn xin việc là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá các ứng viên. Biểu mẫu xin việc làm cung cấp các thông tin về trình độ học vấn, các thành tích đã đạt được trước đây, những điểm mạnh và những điểm yếu của từng ứng viên. Trong thực tế tuyển dụng cần sử dụng nhiều biểu mẫu xin việc làm khác nhau đối với từng đối tượng như: các chức vụ quản trị, chuyên gia kỹ thuật, lao động chuyên môn... Đối với các biểu mẫu xin việc làm, yêu cầu trả lời các câu hỏi chi tiết vê trình độ học vấn, giáo dục. Đối với các công nhân làm việc theo giờ, biểu mẫu xin việc làm lại tập trung vào các vấn đê: trang bị dụng cụ mà ứng viên có thể sử dụng, và mức độ thành thạo, kinh nghiệm làm việc thực tế.

Các văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

Sơ yếu lý lịch cá nhân: Tóm tắt lý lịch, hoàn cảnh cá nhân và gia đình.

Ngoài ra sau khi kiểm tra phỏng vấn và khám bệnh sẽ bổ sung thêm vào hồ sơ bảng kết quả phỏng vấn, tìm hiểu vê tính tình, sở thích, năng khiếu, tri thức.. và kết quả khám bệnh của ứng viên.

+ Nghiên cứu hồ sơ: Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu vê ứng viên bao gồm:

Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

Khả năng tri thức, mức độ tinh thần.

Sức khoẻ.

Trình độ tay nghê.

Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng.

Trong giai đoạn này có thể loại bớt một số ứng viên không thích hợp với công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng.

Bước 4. Kiểm tra, sát hạch, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên:

Đây là bước khó khăn nhất đối với ứng viên nhằm chọn ra các ứng viên phù hợp nhất. Áp dụng hình thức kiểm tra, sát hạch để đánh giá ứng viên vê các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành hay trình độ lành nghê. dưới dạng bài thi, bài tập thực hành, làm thử một mẫu công việc như thiết kế sản phẩm, vận hành máy móc, đánh máy, sử dụng máy vi tính, thư ký.

Áp dụng hình thức trắc nghiệm để đánh giá ứng viên vê một số khả năng đặc biệt như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay.

Phỏng vấn để đánh giá ứng viên về phương diện cá nhân như các đặc điểm về tính cách, khí chất, diện mạo.

Trong cuộc phỏng vấn cần:

Khẳng định và xác định các thông tin mà họ đưa ra về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm;

Cung cấp thêm thông tin cho các ứng viên về công việc cần làm và tiêu chuẩn yêu cầu khi thực hiện công việc;

Khám phá những khả năng khác có ở ứng cử viên mà doanh nghiệp có thể sử dụng;

Đưa ra mức lương và điều kiện làm việc để xác minh xem đối tượng phỏng vấn có chấp nhận việc hay không.

Bước 5. Kiểm tra sức khoẻ:

Sức khỏe là yếu tố rất quan trọng đối với tất cả các loại lao động, cho nên trước khi TD cần thiết phải kiểm tra sức khoẻ. Kiểm tra sức khoẻ là nhằm xác định được sức khoẻ của người dự tuyển, mà còn có thể phát hiện ra bệnh tật bẩm sinh của họ làm tiền đề việc quyết định TD.

Bước 6. Quyết định tuyển dụng:

Công ty nên tránh để bị rơi vào các tình huống chủ quan trong việc chọn lựa nhân viên theo ý thích mà không liên quan đến nhu cầu công việc. Ở Việt Nam, người ta thường cho rằng người nhà và họ hàng có thể làm việc tốt hơn, nhưng đôi khi những người này lại gây ra những rắc rối khác.

Thông thường Trưởng phòng Hành chính nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định TD hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định TD hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc, khế ước.

Các nhân viên mới được công ty phổ biến về lịch sử hình thành và phát triển, các cơ sở hoạt động, các chính sách và nội qui chung, các yếu tố về điều kiện làm việc, thời gian làm việc, ngày nghỉ, các chế độ khen thưởng, kỷ luật, an toàn lao động;

Giới thiệu công việc, công ty nên dành một hai ngày đầu để giới thiệu cho nhân viên đó về các hoạt động chính trong cơ quan. Đối với mỗi nhân viên, những ngày đầu làm việc đều rất quan trọng vì đây là lúc họ định hướng cho công việc trong tương lai.

Phân công công việc, mỗi nhân viên cần có những nhiệm vụ cụ thể rõ ràng để hoàn thành trong ngày. Ví dụ như nhân viên tiếp tân thì cần phải biết là hàng ngày mình sẽ phải nghe và trả lời các cuộc điện thoại, tiếp đón khách đến DN và chỉ dẫn những điều họ muốn hỏi.

Nếu đã có sẵn bản mô tả công việc đầy đủ và chi tiết thì việc phân công công việc sẽ dễ dàng hơn và bản thân nhân viên khi bước vào làm cho DN cũng sẽ hiểu rõ hơn về công việc đang chờ đợi họ.

Lập hồ sơ nhân viên: Để đảm bảo thủ tục quản lý của DN, DN cần lập hồ sơ nhân viên cho nhân viên mới. Tuỳ theo yêu cầu của từng doanh nghiệp, hồ sơ có thể bao gồm: Lý lịch nhân viên; kết quả các bài kiểm tra, phỏng vấn; Các bằng cấp và chứng chỉ đào tạo; các tài liệu chứng minh thông tin cá nhân khác.

Bước 7. Việc đánh giá sau tuyển chọn:

Khâu đánh giá sau tuyển chọn sẽ giúp Công ty kịp thời đánh giá kết quả và hiệu quả của công tác TDNL của Công ty. Công tác tuyển chọn được đánh giá là thực hiện tốt và hiệu quả là cơ sở để công tác tuyển chọn thời gian sau thực hiện tốt hơn. Ngược lại, nếu công tác tuyển chọn được đánh giá là chưa tốt, chưa hiệu quả thì cán bộ tuyển chọn phải nhanh chóng tìm ra nguyên nhân và khắc phục tình trạng đó. Đánh giá công tác cũng chính là đánh giá khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển chọn là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự của chính hoạt động quản trị nhân lực tại công ty.

+ Điều kiện thực hiện và kết quả mong muốn giải pháp:

Để thực hiện giải pháp này, công ty cần:

Ban hành quy định và hướng dẫn cụ thể về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty;

Xây dựng bản mô tả chức năng, nhiệm vụ cho từng vị trí công việc để làm căn cứ thực hiện việc tuyển dụng nhân lực.

Đến năm 2020 công ty cơ bản áp dụng quy trình tuyển trên vào công tác tuyển dụng với 30 vị trí cơ bản tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA.

Tiểu kết chương 3

Chương 03 của luận văn đã cơ bản giải quyết được một số vấn đề sau:

+ Đưa ra một số định hướng phát triển nguồn nhân lực tại công ty sứ Đông Lâm DOLACERA trong giai đoạn 2017-2020.

+ Đưa ra 04 nhóm giải pháp:

Thứ nhất là giải pháp nhằm đa dạng nguồn tuyển dụng để tăng cường thu hút nhân sự tham gia vào quá trình tuyển dụng công ty thông qua kênh quảng cáo trực tuyến. Cũng như áp dụng một số phương pháp đánh giá năng lực tuyển dụng mới như: phương pháp kiểm tra trắc nghiệm, phương pháp kiểm tra tay nghề chéo (giữa công nhân lành nghề của công ty và lao động mới được tuyển dụng) để tìm được người làm được việc thực sự, tránh việc đào tạo lại.

Thứ hai: kế hoạch tuyển dụng nhân sự, xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí tuyển dụng để có căn cứ tuyển dụng đúng người, đúng việc

Thứ ba: tăng cường hoạt động thể thao, văn hóa, du lịch để tạo động lực người lao động, cải thiện chế độ đãi ngộ cho cán bộ CNV trong công ty

Cuối cùng là:

Với một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm tôi hy vọng sẽ giúp phần nào vào việc hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty. Bên cạnh đó cùng với những định hướng và kế hoạch quản trị nhân sự của công ty mong rằng công ty sẽ giải quyết triệt để những mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng, việc sử dụng nhân lực hợp lí và giúp công ty ngày một phát triển.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Vấn đề NNL nói chung và tuyển dụng nhân sự đảm bảo nhu cầu công việc, đặc biệt là DN sản xuất hàng hóa như Công ty sứ Đông Lâm DOLACERA sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của Công ty. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Luận văn "***Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA***" đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

+ Luận giải cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng, tuyển chọn, tuyển mộ trong doanh nghiệp, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực, nội dung TDNL, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNL của Công ty cũng như tổng quan kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số DN qua đó rút ra một số bài học cho Công ty sứ Đông Lâm DOLACERA. Đưa ra một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

+ Đánh giá thực trạng công tác TDNL của Công ty sứ Đông Lâm DOLACERA; Đánh giá kết quả hoạt động của công ty trong thời gian qua cũng như những tác động của môi trường bên trong và bên ngoài đối với TDNL của Công ty giai đoạn 2012 – 2016. Công tác tuyển dụng tại DOLACERA hiện mới giải quyết một số vấn đề: Đa dạng nguồn tuyển dụng tuy nhiên vẫn dựa chủ yếu vào nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, Kế hoạch tuyển dụng đã được xây dựng hàng năm. Tuy nhiên quy trình tuyển dụng vẫn còn một số điểm hạn chế như: Đào tạo lại sau tuyển dụng còn ở mức cao trên 60%, chi phí tuyển dụng cho một lao động tại DOLACERA cao hơn gấp 2 lần so với những công ty cùng trong KCN Tiền Hải, Tuyển dụng vẫn chưa đủ số lượng theo kế hoạch hàng năm, chất lượng tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả vì lao động mới phải đào tạo lại khá nhiều…

+ Đề xuất 04 nhóm giải pháp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA trong thời gian tới.

Mặc dù do thời gian nghiên cứu có hạn đề tài mới chỉ xoanh quay nội dung cơ bản để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty. Tuy nhiên luận văn cũng có thể được sử dụng làm tài liệu để phát triển nghiến cứu cũng như ứng dụng vào thực tiễn công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu hạn chế nên đề tài không tránh khỏi những sai sót, tài liệu tham khảo chưa thật sự đầy đủ và phong phú. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

2. Kiến nghị

+ Đề xuất, khuyến nghị với Nhà nước

Hiện nay, nền kinh tế nước ta là nền kinh tế thị trường hàng hóa nhiều thành phần có sự điều tiết của nhà nước. Với sự quản lý của nhà nước trong các hoạt động kinh tế thì nó bao gồm là tất cả những nhân tố, khía cạnh ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến ho ạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy vậy, vai trò quản lý của Nhà nước đối với các DN hầu như được nới lỏng, nhà nước không can thiệp sâu vào các hoạt động quản trị kinh doanh của DN kể cả các DN nhà nước mà Nhà nước chỉ can thiệp, quản ở tầm vĩ mô bằng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, các chính sách kinh tế - xã hội đã được ban hành. Thông qua hàng lang pháp lý và các chính sách can thiệp, điều tiết mà Nhà nước đã áp dụng nhiều chính sách hỗ trợ, do đó các DN hoàn toàn độc lập tự chủ trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như điều hành doanh nghiệp. Tuy nhiên, để tạo môi trường và điều kiện kinh doanh cho các DN đồng thời phải phù hợp với tình hình thực tế, đòi hỏi nhà nước cần có những bước cải cách nhằm tạo môi trường pháp lý, chính trị, kinh tế xã hội để tạo môi trường ổn định cho doanh nghiệp hoạt động.

+Môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý là điều kiện tiền đề cho sự ổn định xã hội, phát triển kinh tế và tăng cường hợp tác kinh tế với các quốc gia trên thế giới.

Một hành lang pháp lý đồng bộ và thống nhất sẽ tạo điều kiện cho các DN nói chung và công ty sứ Đông Lâm DOLACERA nói riêng có sự ổn định để phát triển.

Môi trường pháp lý tốt còn đảm bảo cho sự bình đẳng trong kinh doanh giữa các thành phần kinh tế, tạo được sự cạnh tranh lành mạnh, xóa bỏ các tiêu cực trong kinh doanh như buôn lậu, trốn thuế, tham nhũng... Vì vậy, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện môi trường pháp lý theo hướng đồng bộ thống nhất.

Nhà nước cần sửa đổi, bổ sung những văn bản quy phạm pháp luật còn có điểm hạn chế sao cho phù hợp với tình hình mới. Với mỗi luật, bộ luật cần phải có các nghị định, thông tư hướng dẫn thi hành cụ thể, rõ ràng, tạo điều kiện cho các DN kinh doanh có hiệu quả.

+Môi trường xã hội

Cần có cơ chế, chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ nhà quản trị DN, đặc biệt là quản trị nhân lực, TDNL. Hiện nay, chất lượng đội ngũ nhà quản trị tại các DN của Việt Nam còn ít kinh nghiệm trong quản trị nhân lực nói chung và tuyển dụng nói riêng. Nhà nước và các cơ quan xúc tiến phát triển doanh nghiệp cần tổ chức các cuộc hội thảo nhằm tuyên truyền về vấn đề này tới các nhà quản trị, giúp họ nhận thức được tầm quan trọng của trình độ học vấn, kinh nghiệm quản trị nhân lực đồng thời khuyến khích họ học tập.

Nhà nước cần tăng cường đầu tư phát triển đào tạo chuyên sâu các ngành nghề quản trị nhân lực, TD, tuyển mô nhân lực chuyên sâu, đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của các DN trong việc áp dụng trình độ, kinh nghiệm vào hoạt động quản trị NNL nói chung và TDNNL nói riêng.

Nhà nước cần quan tâm hơn nữa đến hệ thống giáo dục và đào tạo để giúp nâng cao dân trí, ý thức xã hội, đồng thời nâng cao chất lượng NNL để cung cấp nhân lực đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của DN. Để làm được điều này thì ngành giáo dục cần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đào tạo nghề, nâng cao chất lượng thực hành, thực tập cho người học, để người học có thể tiếp cận ngày được với công việc khi ra trường nhằm hạn chế thời gian đào tạo lại tại DN.

+ Đề xuất, khuyến nghị với Công ty

Nhằm nâng cao hiệu quả quản trị NNL nói chung và TDNL tại Công ty cần thực hiện một số nội dung sau:

Cần hoàn thiện công tác phân tích và hoạch định NNL làm cơ sở cho tuyển dụng trong từng thời kỳ. Để tiến hành hoạch định NNL một cách hợp lý thì trước tiên Công ty cần phải nhìn nhận một cách đúng đắn về thực trạng hoạt động của nhân viên một cách khách quan và cụ thể. Tiến hành điều tra về khối lượng công việc cho nhân viên cũng như khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ bằng việc xây dựng các bảng đánh giá, hay các phiếu châm điểm thường xuyên. Hình thức này nên áp dụng hàng tháng, nhân viên sẽ tự châm điểm của mình, đồng thời cán bộ quản lý không thiên vị. Một DN muốn hoạt động tốt thì phải có một NNL chất lượng tốt, phù hợp với yêu cầu thực tế.

Để hoàn thiện tuyển dụng nhân sự, Công ty nên thực hiện việc TD từ trường học. Nếu Công ty có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ trong trường thì không những Công ty đỡ tốn chi phí cho việc tuyển chọn sau này mà còn có thể tuyển chọn được NNL có chất lượng cao.

Với chế độ lương bổng và đãi ngộ, các khoản tiền thưởng có tác dụng khuyến khích tinh thần của nhân viên và gắn kết nhân viên với DN nên DN không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của Nhà nước mà nên xem xét đánh giá công việc, phân tích công việc của từng cán bộ thực hiện và

xem xét mức lương trên thị trường để có tiêu chí chung trong việc phân bổ lương. Công ty cần không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng nhân lực.

DANH MỤC GIÁO TRÌNH THAM KHẢO

1. Công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA (2012-2016), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 2012-2016*, Thái Bình.

2. Công ty TNHH Sứ Đông Lâm DOLACERA (2012-2016), *Báo cáo lao động và tiền lương tại công ty TNHH sứ Đông Lâm DOLACERA 2012-2016*, Thái Bình.

3. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

4. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn Nhân sự* , Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

5. Đoàn Gia Dũng (2011), *Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Phát triển kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011.

6. Trần Hữu Hào (2016), *Tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần in Đông Hà*, Đại học lao động – xã hội, Hà Nội.

7. Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

8. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2011), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

9. Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn Nhân sự* , Nhà xuất bản Lao động - xã hội, Hà Nội.

10. Nguyễn Bách Khoa (2013). *Marketing các nguồn Nhân sự* , Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.

11. Lê Thị Lan và công sự (2012), *Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020*, Tạp chi kinh tế và phát triển, số 182(II) tháng 08 năm 2012, Hà Nội.

12. Lê Thị Mỹ Linh (2013), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế, Hà Nội.

13. Trần Thị Mai (2014), *Giáo trình Quản trị nhân sự,* Trường trung học nghiệp vụ du lịch Thừa Thiên Huế, Thừa thiên Huế.

14. Matsushita Konosuke (2013), *Nhân sự - chìa khoá của thành công* (sách do Trần Quang Tuệ dịch). Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội.

15. Paul Hersey - Ken Blanc Hard (2005), *Quản lý nguồn Nhân sự* . Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

16. Đỗ Văn Phức (2014), *Quản lý Nhân sự của doanh nghiệp,* Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

17. Đỗ Văn Phức (2015*), Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh,* Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

18. Phạm Đức Thành (1998), *Giáo trình Quản trị nhân sự,* NXB Thống Kê, Hà Nội

19. Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực,* NXB Thống kê, Hà Nội

20. Nguyễn Hữu Thân (2003), *Giáo trình Quản trị nhân sự,* NXB Thống Kê, Hà Nội.

21. Nguyễn Chiến Thắng (2011), *Một số biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDA Việt Nam,* Hà Nội.

22. Nguyễn Chí Thiện (2013), Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng Dầu Thừa Thiên Huế, Thừa Thiên Huế.

23. Nguyễn Chơn Trung (2011), Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, Tạp chí khoa học Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.