

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**ĐỀ TÀI:**

***“Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech”***

GVHD : Mai Thị Lan

SVTH : Nguyễn Thị Thanh Vân

Lớp : K38-A3

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>3</b>
<b>CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>5</b>
1.1. Khái niệm và vai trò của tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.....	5
1.2. Các nguồn tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.....	11
1.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp .....	18
1.4. Những nhân tố ảnh hưởng tới quá trình tuyển dụng nhân sự.....	28
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH.....</b>	<b>32</b>
2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech. ....	32
2.2. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh và tình hình sử dụng lao động của công ty trong thời gian qua (2010 - 2012).....	41
2.3. Phân tích thực trạng công tác TDNS tại công ty trong thời gian qua.....	51
2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty.....	61
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH.....</b>	<b>65</b>
3.1. Phương hướng kinh doanh và phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới .....	65
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech.....	70
3.3. Kiến nghị và đề xuất .....	85
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>87</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>88</b>

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

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

Trước nguy cơ tụt hậu về khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa hơn bao giờ hết yếu tố nhân lực cần được các doanh nghiệp nhận thức một cách đúng đắn và sử dụng hiệu quả hơn. Tuy nhiên ở Việt Nam hiện nay khi xây dựng và định vị doanh nghiệp thông thường các yếu tố vốn và công nghệ được xem là mấu chốt của chiến lược phát triển trong khi đó yếu tố nhân sự thường không được chú trọng lắm nhất là trong giai đoạn khởi đầu. Sự thiếu quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức tới yếu tố nhân sự có thể dẫn đến tình trạng doanh nghiệp bị “loại khỏi vòng chiến” khi mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả trong quá trình kinh doanh các doanh nghiệp cần phải đặt công tác tuyển dụng nhân sự lên vị trí số một nhằm mục đích có một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc, luôn luôn thay đổi để phù hợp với sự biến động của môi trường.

Xuất phát từ những nhận thức của bản thân về công tác tuyển dụng nhân sự và tầm quan trọng của nó, trong thời gian tìm hiểu thực tế tại Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech em đã chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech*” cho luận văn tốt nghiệp của mình.

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

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

Phạm vi nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu về công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2012.

## **3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

Qua luận văn này bên cạnh việc củng cố những kiến thức đã học trong trường em muốn ứng dụng lý thuyết vào thực tế thông qua tình hình tuyển dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech nơi em thực tập. Từ đó em mong muốn đóng góp một số kiến thức của mình vào việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

## **4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài**

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

## **5. Kết cấu của đề tài**

Đề tài được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech.

# **CHƯƠNG 1:**

## **NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG KINH DOANH**

### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.1.1. Khái niệm**

Sự thành công của một doanh nghiệp trước hết phụ thuộc vào những nguồn lực mà doanh nghiệp hiện có, trong đó nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực đóng vai trò hết sức quan trọng. Xét cho cùng nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi doanh nghiệp bởi vì con người là chủ thể của mọi hoạt động của doanh nghiệp. Con người là tác nhân chính tạo ra vốn, đề xuất những ý tưởng mới đồng thời cũng đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến và thực thi các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là một nguồn lực sống, bước vào thế kỷ mới chúng ta đang đứng trước thách thức của thời đại kinh tế tri thức. Vì trong thời đại kinh tế tri thức vai trò của lao động trí óc ngày càng trở nên quan trọng hơn, nguồn lực con người là nguồn lực quý nhất của xã hội ngày nay, là nguồn lực mang tính chiến lược và quản lý nguồn nhân lực phải đặt lên tầm cao chiến lược của nó.

Đứng trước thách thức của thế kỷ mới cần phải coi trọng ý nghĩa to lớn của nguồn nhân lực đối với toàn bộ đời sống kinh tế xã hội và sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Sự nghiệp thành hay bại đều do con người. Bước đầu tiên trong quá trình xây dựng ưu thế cạnh tranh và tăng cường khả năng tồn tại của một doanh nghiệp là xác định và công nhận vai trò chiến lược của nguồn nhân lực. Một doanh nghiệp có thể tạo được ưu thế cạnh tranh nhờ có đội ngũ nhân sự năng động, khả năng đáp ứng yêu cầu nhạy bén, trình độ chuyên môn cao...

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

cầu của các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

“*Tuyển dụng nhân sự* là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp” (\*)

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

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

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

Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện tuyển dụng nhân sự, có nơi công tác tuyển dụng nhân sự được tiến hành đơn giản cả về quy trình tuyển dụng và nguồn cung ứng lao động và ngược lại, có nơi công tác tuyển dụng nhân sự đặc biệt quan trọng, vì vậy quy trình tuyển dụng nhân sự phải được chính quy hóa và thống nhất về quan điểm, phương pháp...

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

Để có quá trình tuyển dụng có hiệu quả, tức là tìm được đúng người cho công việc đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư kinh phí, thời gian, công sức, đồng thời phải xây dựng một quy trình tuyển dụng khoa học và hiệu quả. Quy trình này gồm hai khâu cơ bản là tìm kiếm và lựa chọn nhân sự, đây là một quy trình logic và chặt chẽ, bắt đầu từ việc phân tích nhu cầu cần người của doanh nghiệp cho tới khi chấp nhận và tạo điều kiện để người mới trúng tuyển hòa nhập vào tập thể.

Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển nhất định không được đánh mất thời cơ để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức. Khi nguồn nhân lực trong nội bộ không thể thỏa mãn được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải lấy thêm nhân tài từ bên ngoài tức là phải có khâu tìm kiếm, tuyển chọn nhân viên. Dựa vào quy

---

(\*) Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải, *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, 2005

mô hiện có và chiến lược dài hạn của doanh nghiệp cũng như những dự đoán về biến động có thể xảy ra trong tương lai về khoa học kỹ thuật, công nghệ, văn hóa - xã hội mà dự đoán những nhu cầu cần có về nhân sự của doanh nghiệp. Để có kế hoạch tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu, doanh nghiệp đánh giá tình hình nhân sự sẵn có về số lượng, chất lượng, cân đối giữa lao động thực tế hiện tại và nhu cầu để có quyết định phù hợp.

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

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

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

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

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

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

### **1.1.2. Tầm quan trọng của tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp**

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

#### ***1.1.2.1. Đối với doanh nghiệp***

*Thứ nhất* việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với

doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

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

*Thứ ba* chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “ đầu vào ” của nguồn nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp.

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

*Thứ năm* tuyển dụng nhân sự tốt cho phép doanh nghiệp hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định.

Như vậy, tuyển dụng 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, những sản phẩm cá nhân 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 nguồn gốc 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 tổn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác.

#### **1.1.2.2. Đối với người lao động**

*Thứ nhất* tuyển dụng 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.

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

#### **1.1.2.3. Đối với xã hội**

Việc tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như



thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời việc tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất.

Tóm lại tuyển dụng 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 nhân sự.

### **1.1.3. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân sự và các nội dung khác của quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp chủ yếu là tập trung vào bốn nội dung cơ bản là: Tuyển dụng nhân sự, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đãi ngộ nhân sự. Trong đó nội dung tuyển dụng nhân sự được coi là khâu đầu tiên, cơ bản của cả quá trình, là một nội dung của quản trị nhân sự, tuyển dụng nhân sự có mối liên hệ chặt chẽ với các nội dung khác. Các nội dung này có mối liên hệ qua lại, bổ sung và quy định lẫn nhau.

#### ***1.1.3.1. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân sự và bố trí sử dụng lao động***

Tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng trực tiếp tới việc bố trí, sử dụng nhân sự và do đó sẽ ảnh hưởng đến năng suất của người lao động. Nếu tuyển dụng đúng người sẽ phát huy hết khả năng của họ. Tuyển dụng là tiền đề của việc bố trí và sử dụng nhân sự, bố trí và sử dụng nhân sự là khâu tiếp theo phải có sau khâu tuyển dụng. Nếu tuyển dụng được tiến hành trên cơ sở khoa học và thực tiễn, đảm bảo về mặt chất lượng sẽ tạo thuận lợi cho việc tổ chức lao động khoa học. Việc tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp cho công tác bố trí và sử dụng nhân sự được tiến hành một cách hợp lý, phân công đúng người đúng việc, tránh tình trạng dư thừa nhân lực. Ngược lại thì nội dung bố trí và sử dụng nhân sự cũng sẽ tác động đến tuyển dụng. Thông qua quá trình bố trí và sử dụng nhân sự nhà quản trị sẽ tiến hành dự báo nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong những năm tới, so sánh nhu cầu đó với thực trạng đáp ứng hiện nay nhằm tìm ra khoảng cách về sự thiếu thừa nhân sự từ đó tác động đến nội dung tuyển dụng.

#### ***1.1.3.2. Mối quan hệ giữa tuyển dụng nhân sự với đào tạo và phát triển nhân sự***

Việc đào tạo một mặt được coi là tiêu chuẩn cơ bản trong công việc tìm kiếm nhân viên, mặt khác bất kỳ một nhân viên nào khi đã được tuyển vào doanh nghiệp đều cần được phân cấp, phân loại đào tạo cho phù hợp với cương vị trước mắt, để từ đó xây dựng một quan niệm nghề nghiệp, quy tắc nghề nghiệp và năng lực nghề nghiệp tương ứng. Vì

vậy có thể thấy rằng nhân viên được tuyển dụng là đối tượng đầu tiên của đào tạo, nói cách khác phải tiến hành đào tạo cho nhân viên trước khi họ bước vào cương vị mới.

Công tác tuyển dụng tốt sẽ là tiền đề cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Khi doanh nghiệp có được nhân viên có đầy đủ yêu cầu thậm chí đáp ứng tốt hơn so với yêu cầu thì doanh nghiệp sẽ rút ngắn công tác đào tạo nhân sự, có thể không phải thực hiện công tác này. Những người lao động có tay nghề đòi hỏi ít phải đào tạo hơn những người không có tay nghề, từ đó doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí cho đào tạo. Thực tế cho thấy công tác tuyển dụng tốt thì đào tạo nhân viên cũng dễ dàng, đỡ tốn kém chi phí và thời gian của doanh nghiệp. Ngược lại nếu tuyển dụng không tốt sẽ gây ảnh hưởng làm giảm năng suất lao động, tăng các chi phí không cần thiết.

### ***1.1.3.3. Mối quan hệ giữa tuyển dụng và đãi ngộ nhân sự***

Khi thực hiện đãi ngộ nhân sự thông qua chế độ đãi ngộ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi người ta căn cứ vào kết quả trực tiếp từ thành tích công tác nhân viên. Như vậy tuyển dụng nhân sự có mối quan hệ gián tiếp với đãi ngộ nhân sự. Thông qua việc không ngừng nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân viên thì hiệu quả thành tích công tác sẽ được nâng cao, từ đó có thể nâng cao các khoản tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi của nhân viên.

Ngược lại, đãi ngộ nhân sự là hoạt động luôn đi cùng với tuyển dụng, nó hỗ trợ hoạt động tuyển dụng đạt kết quả và hiệu quả cao. Các chính sách đãi ngộ như chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, các biện pháp đãi ngộ tinh thần thông qua công việc và môi trường làm việc sẽ tạo điều kiện thu hút nhân viên và nâng cao khả năng tuyển chọn nhân viên có chất lượng cao cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó mức cung về lao động cũng sẽ ảnh hưởng đến mức lương mà người lao động nhận được.

Tóm lại, hoạt động quản trị nhân sự là cả một quá trình từ tuyển dụng nhân sự cho đến đãi ngộ nhân sự, các khâu này có mối liên hệ ràng buộc với nhau. Muốn làm tốt những khâu sau thì trước tiên phải làm tốt khâu tuyển dụng. Khi quản lý tốt bốn khâu hoạt động mấu chốt này với sự hỗ trợ và đồng lòng của nhân viên các cấp trong mối liên hệ hài hòa giữa nhân viên và ban giám đốc trong công ty thì bài toán về nhân sự coi như đã được giải quyết thỏa đáng: Năng suất lao động tăng, các chỉ tiêu được thực hiện, kỹ năng cần thiết được đào tạo hợp thời và hợp lý, nhân viên được khích lệ và thưởng tương xứng, nhiệt tình và lòng trung thành của nhân viên với công ty cao, giúp doanh nghiệp có thể vượt qua những thách đố gắt gao của cạnh tranh và hội nhập.

## **1.2. CÁC NGUỒN TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP**

Doanh nghiệp có thể tuyển dụng nhân sự từ hai nguồn cơ bản đó là nguồn tuyển bên trong doanh nghiệp và nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp.

### **1.2.1. Nguồn tuyển bên trong doanh nghiệp**

Nguồn bên trong được giới hạn ở những người lao động đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển đổi công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng. Để nắm được 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 lực. Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới dạng các bản tóm tắt và trong 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 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 lực. 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.

Để tìm ra những nhân viên của doanh nghiệp có đủ khả năng đảm nhiệm những chức danh còn trống, ban lãnh đạo công ty thường sử dụng phương pháp: Niêm yết chỗ làm hay công việc đang cần tuyển người gọi tắt là niêm yết công việc còn trống. Bản niêm yết này được dán ngay chỗ công khai để mọi người đều biết. Đó là thủ tục thông báo cho công nhân viên trong toàn công ty biết rằng hiện đang cần tuyển người cho một số công việc nào đó. Trong bản niêm yết này thường người ta ghi rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể, kể cả tuổi tác, sức khỏe, lương bổng và các quyền lợi. Trong bản niêm yết này nhà quản trị khuyến khích mọi người hội đủ điều kiện đăng ký tham gia, kỹ thuật này gọi là thuật đăng ký chỗ làm còn trống.

#### **\* Ưu điểm:**

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

*Thứ nhất*, nó cho phép doanh nghiệp sử dụng có 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 năng lực, nhờ vậy sẽ khai thác tốt hơn năng lực đó. Bên cạnh đó còn có

một 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 từ nhân viên đang làm trong 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 việc thực hiện công việc vì họ hiểu được mục tiêu doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp để mau chóng đạt được mục tiêu đó.

*Thứ tư*, chi phí tuyển dụng thấp.

#### **\* Nhược điểm**

Bên cạnh những ưu điểm trên nguồn tuyển nội bộ còn có những hạn chế sau:

*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 dụng nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo. Họ dễ rập khuôn lại theo cách làm cũ, không đẩy lên được bầu không khí thi đua mới.

*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.

### **1.2.2. Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp**

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

Xuất phát từ đối tượng tuyển dụng, nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp có thể được xem xét từ các loại lao động sau: Những lao động đã được đào tạo, những lao động chưa tham gia đào tạo, những lao động hiện không có việc làm. Đối với những lao động này, phương thức tìm kiếm, tuyển chọn, mục đích tuyển chọn có sự khác nhau.

#### *\* Người lao động đã được đào tạo*

Để tồn tại, mỗi người phải làm một công việc nhất định. Do đó lao động là nhu cầu của con người. Mỗi con người vì những lý do khác nhau sẽ học để làm việc trong những lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội. Các công việc đòi hỏi nhân sự đã được đào tạo ở một trình độ nhất định, trong khi tuyển chọn các ứng viên nhà quản trị cần thực hiện các nguyên tắc:

- Chuyên môn của người lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Đây là yêu cầu không chỉ cho người sử dụng lao động mà là tạo thuận lợi cho người lao động phát huy được kiến thức đã đào tạo một cách hữu ích nhất. Thực hiện vấn đề này trong thực tế là rất khó, nó phụ thuộc vào nhận thức của người tuyển dụng và cái duyên của cả hai bên. Trong kinh doanh các doanh nghiệp luôn muốn tìm cán bộ giỏi, có tinh thần trách nhiệm cao, nhưng trong nhiều trường hợp doanh nghiệp chưa được đáp ứng ngay mà cần phải có lòng kiên trì. Trên thực tế, rất khó kiếm ngay được người mà doanh nghiệp mong muốn. Hơn nữa qua tiếp xúc ban đầu chỉ thấy tài năng bộc lộ đến chừng mực nhất định, sau một thời gian làm việc mới nhận ra giá trị thực sự của họ, thật khó nắm bắt từ đầu. Vì vậy khi tìm người phải phán đoán bằng hiểu biết và kinh nghiệm rồi tin vào vận may trong việc tìm và dùng người.

- Người lao động đã được đào tạo chuyên môn nhưng làm việc ở doanh nghiệp là tiếp tục đào tạo “tay nghề chuyên sâu”. Vì vậy người sử dụng lao động phải hướng dẫn, giúp đỡ để người lao động có điều kiện ứng dụng kiến thức đã học, bổ sung những điều cần thiết và phát triển trở thành lao động giỏi. Tìm kiếm và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao là một hướng phát triển quan trọng đối với các doanh nghiệp. Hiện nay nguồn nhân lực chất lượng cao khá phong phú vào đa dạng nhưng thường hội tụ ở những nơi có trình độ kinh tế - xã hội phát triển do tại đó họ có thể nhận được mức lương cao, đời sống dễ chịu. Bởi vậy các doanh nghiệp muốn tuyển dụng được nhân tài cần phải bỏ công tìm kiếm, thu hút cũng như sử dụng và đãi ngộ thỏa đáng những nhân tài hiện có. Muốn có nhân tài trẻ để sử dụng lâu dài phải đến các cơ sở đào tạo để phát hiện, tìm kiếm, nuôi dưỡng, thu hút họ từ khi đang còn ngồi trên ghế nhà trường, giúp họ gắn những lý luận khoa học được đào tạo với thực tiễn kinh doanh sinh động của doanh nghiệp.

Nếu các doanh nghiệp kết hợp chặt chẽ với các trường đào tạo chuyên ngành để gánh vác nhiệm vụ đào tạo trước khi sử dụng nhân sự thì lợi ích sẽ cao hơn không chỉ cho cơ sở đào tạo, cho người học mà chính là cho doanh nghiệp sử dụng lao động.

*\* Người chưa được đào tạo*

Việc tuyển dụng những người chưa được đào tạo đòi hỏi doanh nghiệp phải có kế hoạch đào tạo nghề và sử dụng phù hợp vì toàn bộ công việc này đòi hỏi chi phí không nhỏ đối với mỗi doanh nghiệp.

Thị trường lao động rất dồi dào. khi tuyển nhân viên các doanh nghiệp thường tuyển người trẻ tuổi sau đó tiến hành dạy nghề cho họ đạt trình độ tinh thông. Nhất là đối với các công việc nghiệp vụ kỹ thuật, những người trẻ tuổi làm quen với kỹ thuật nhanh và chính họ sẽ phát triển để trở thành những người có kinh nghiệm.

Những người chưa được đào tạo thường không được tuyển cho các chức danh nhân viên hành chính, thương mại hoặc các chuyên viên làm công tác nghiên cứu khác.

*\* Người hiện không có việc làm*

Một số người lao động do các điều kiện khác nhau mà tạm thời hoặc vĩnh viễn mất việc làm. Họ là những người lao động đã có kinh nghiệm và rất muốn có việc làm. Vì vậy doanh nghiệp xem xét tuyển dụng những lao động này vào các công việc phù hợp sẽ tốn ít thời gian và chi phí cho việc đào tạo. Tuy nhiên tuyển dụng những lao động này cần nghiên cứu kỹ các thông tin về khả năng thực hiện công việc, năng lực, sở trường, thậm chí cả tính cách cá nhân để có chính sách nhân sự phù hợp giúp cho việc khai thác

tốt mặt mạnh của nhân sự cho công việc của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện cho nhân sự có cơ hội thể hiện bản thân.

Nguồn tuyển bên ngoài doanh nghiệp còn có thể từ hệ thống các cơ sở đào tạo, các cơ quan tuyển dụng, sự giới thiệu của nhân viên và các ứng viên tự nộp đơn xin việc, hội chợ việc làm:

*\* Hệ thống các cơ sở đào tạo*

Các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các cơ sở dạy nghề ngày càng trở thành nơi quan trọng cung cấp nhân sự có chất lượng cao cho doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã cử các chuyên gia phụ trách vấn đề nhân sự đến các cơ sở đào tạo để tìm kiếm các ứng viên cho doanh nghiệp mình. Các công ty thường dùng phương pháp này vì các trường thường có các trung tâm hay bộ phận sắp xếp sinh hoạt học tập cho sinh viên rất quy mô. Các trường luôn tạo mọi điều kiện dễ dàng để công ty cử người đến tiếp xúc, phỏng vấn. Các trường đã phân loại sinh viên dựa vào khả năng, thành tích học tập nên công ty dễ dàng chọn lọc ứng viên theo yêu cầu này.. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp xúc tiến việc tìm kiếm các nhân sự trước khi các sinh viên tốt nghiệp khóa học, thậm chí còn cấp học bổng cho những học viên có năng lực hay cho những người mới tốt nghiệp để họ tiếp tục học lên và đi thực tập ở những công ty có danh tiếng. Cách làm tương đối phổ biến là bộ phận nhân sự của doanh nghiệp liên hệ với các cơ sở đào tạo để gặp gỡ sinh viên, qua đó giới thiệu về doanh nghiệp cũng như nhu cầu tuyển dụng. Với cách làm đó doanh nghiệp có thể tìm được các ứng viên có triển vọng ngay từ khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Một cách tìm người nữa như công ty Biti's đã làm là đến các trường đại học tìm những sinh viên cuối khóa có đủ điều kiện nhận vào thực tập và làm luận văn tốt nghiệp. Những sinh viên này nếu thể hiện được những khả năng cần thiết phù hợp với điều kiện lao động của công ty và nếu có nguyện vọng sau khi tốt nghiệp sẽ được tuyển dụng vào làm việc.

*\* Các cơ quan tuyển dụng*

Khi thị trường lao động phát triển càng có nhiều tổ chức chuyên trách việc tuyển dụng nhân sự cho các doanh nghiệp. ở nước ta hiện nay các tổ chức này thường hoạt động dưới dạng các doanh nghiệp hay các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm. Tùy theo cách thức hoạt động mà những trung tâm hay doanh nghiệp này đảm nhận các khâu tìm kiếm và tuyển chọn hay chỉ cung cấp các ứng viên cho các doanh nghiệp khách hàng.

Nhiều công ty phải nhờ đến cơ quan tuyển dụng tuyển dụng dùm, tuy nhiên phương pháp này khá tốn kém. Thông thường các cơ quan này tại Việt Nam chỉ thuần túy là giấy tờ. Họ yêu cầu các ứng viên nộp sẵn lý lịch, cơ quan nào cần họ sẽ cung cấp một số danh sách, đồng thời gửi thư mời các ứng viên đến phỏng vấn. Nếu nhân viên này được tuyển dụng họ sẽ được một khoản thù lao từ phía doanh nghiệp khách hàng.

*\* Sự giới thiệu của nhân viên*

Một số doanh nghiệp khi tìm người vào những chức vụ quan trọng hay đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt thường tham khảo ý kiến của người quen, bạn bè hay nhân viên đang làm trong doanh nghiệp. Thậm chí có những doanh nghiệp coi sự giới thiệu của nhân viên là một điều kiện bắt buộc. Chẳng hạn như doanh nghiệp W.L.Gore (Mỹ) (Chuyên sản xuất các mặt hàng như quần áo, túi ngủ và các sản phẩm dùng ngoài trời), bất kỳ ai vào làm đều phải có một người bảo trợ đang làm cho doanh nghiệp giới thiệu và đảm bảo. Một số doanh nghiệp Việt Nam cũng áp dụng theo cách này, chẳng hạn như công ty FPT mỗi ứng viên tham gia dự tuyển phải có hai nhân viên của công ty bảo lãnh... Đây là phương pháp tuyển dụng khá hữu hiệu.

*\* Các ứng viên tự nộp đơn xin việc*

Nhiều trường hợp do biết được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp mà các ứng viên tự viết đơn xin vào làm việc. Đây là một nguồn ứng viên đáng kể về số lượng nhưng không phải lúc nào họ cũng là ứng viên mà doanh nghiệp cần tìm.

Khi các ứng viên nộp đơn xin việc ở doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể chọn ra từ nguồn này những người có đủ điều kiện đối với yêu cầu của công việc đang cần tuyển dụng và tuyển dụng họ vào làm việc cho doanh nghiệp.

*\* Hội chợ việc làm*

Phương pháp thu hút ứng viên thông qua các hội chợ việc làm là phương pháp mới đang được nhiều tổ chức áp dụng, phương pháp này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng một thời điểm các ứng viên và các nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng đắn nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

Trên thị trường lao động hiện nay, số lượng lao động còn ứ đọng nhiều, chất lượng đào tạo chưa được chú trọng, nạn thất nghiệp còn phổ biến. Do vậy để tìm một nhân viên có đầy đủ phẩm chất và năng lực để giao phó công việc thì không hề đơn giản. Những



người có tài thường rất khó chiêu mộ, nhiều khi họ có những đòi hỏi rất cao, vì vậy việc tìm kiếm và thu hút nhân tài luôn là vấn đề nan giải đối với các nhà quản trị.

#### **\* Ưu điểm**

Nguồn tuyển dụng bên ngoài có các ưu điểm sau đây:

*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 cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc. Hơn nữa những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức.

*Thứ ba* người sử dụng lao động 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. Vì vậy, họ coi công việc là tất cả sự quan tâm.

*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 mà 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 mới.

*Thứ sáu* không bị ảnh hưởng bởi những 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 cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng.

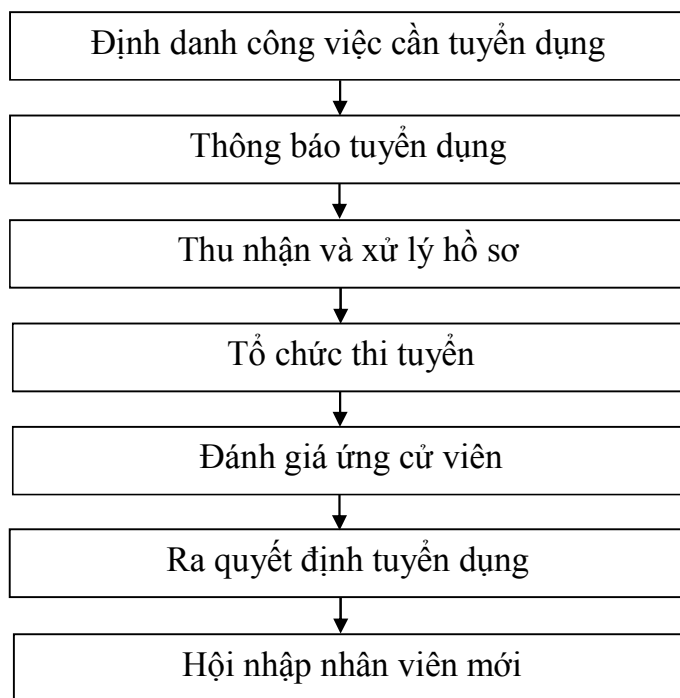
#### **\* Nhược điểm**

*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 lại không tận dụng và 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 nhất.

### 1.3. QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

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



*Sơ đồ 1: Quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp*

#### **1.3.1. Định danh công việc cần tuyển dụng**

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

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

- Công việc cần tuyển lao động là công việc lâu dài hay tạm thời?
- Công việc đó đòi hỏi các kiến thức chuyên sâu và đặc biệt nào?

- Có cần thiết phải tuyển thêm người để thực hiện công việc đó không? Nếu có thì người được tuyển dụng có kiêm thêm công việc nào nữa?

- Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ với tổ chức như thế nào?

- Những tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn, sức khỏe, kinh nghiệm... của công việc mới đó là gì?

Sau khi trả lời chính xác các câu hỏi này doanh nghiệp có thể xác định bước thực hiện tối ưu là tuyển dụng hay áp dụng các phương pháp khác cho phù hợp với từng thời điểm, thời cơ kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp sau thay thế cho tuyển dụng:

*Giờ phụ trội:* Là giải pháp tổ chức người lao động làm thêm giờ ngoài thời gian làm việc chính. Ưu điểm của phương pháp này là cho phép doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo nhân viên, còn nhân viên có thêm cơ hội tăng thu nhập cho mình. Song áp dụng phương pháp này cũng gây khó khăn cho nhân viên, do làm thêm giờ nên thời gian nghỉ ngơi giảm, sự mệt mỏi do phải làm thêm kéo dài. Hơn nữa sau khi công việc trở lại bình thường không còn giờ phụ trội nữa, tiền lương thực tế giảm đi so với trước, nhân viên sẽ chán nản làm giảm hiệu quả công việc.

*Hợp đồng gia công:* Là việc thuê các doanh nghiệp, cá nhân, cơ sở sản xuất hoặc doanh nghiệp có đủ khả năng sản xuất những mặt hàng gia công cho doanh nghiệp. Giải pháp này được thực hiện sẽ đem lại hiệu quả cho cả hai bên.

*Thuê lao động thời vụ:* Khi nhu cầu của cơ sở sản xuất tăng hay giảm theo tính thời vụ thì doanh nghiệp có thể thuê thêm lao động trong thời gian sản xuất gia tăng và cho họ nghỉ việc khi nhu cầu lao động giảm. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, tuyển chọn, vì những người này không có tên trong danh sách nhân sự của doanh nghiệp.

*Thuê lại nhân công của doanh nghiệp khác:* Công nhân được thuê có thể đảm nhận một số vị trí công nhân chính thức, phương pháp này rất phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ. Nó giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tuyển dụng và tránh được những vấn đề về quản lý nhân sự. Song nó có hạn chế là nhân viên cảm thấy họ không phải là nhân viên chính thức nên họ làm việc không hăng hái.

Sau khi định danh công việc doanh nghiệp phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tiến hành tuyển dụng tùy thuộc vào mục đích, phương thức khác nhau. Kết quả của định

danh công việc được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp đó là: Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

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

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

- Mô tả thực chất công việc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3.2. Thông báo tuyển dụng**

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: thiết kế thông báo, xác định đích cần thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc.

- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.

- Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty...

\* Các hình thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

- Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, nơi đông người qua lại.

- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển.

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

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

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

### **1.3.3. Thu thập và xử lý hồ sơ**

Bước này nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng đồng thời loại bỏ những ứng viên không đủ hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp và cả ứng viên.

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những giấy tờ sau:

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

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

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Ví dụ: Lịch sử và quá trình làm việc không rõ ràng, thời gian làm việc ngắt quãng, thay đổi công việc liên tục hoặc liên tục có sự thay đổi định hướng nghề nghiệp...Tiếp xúc cá nhân các ứng viên nhằm kiểm tra sơ bộ trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm...

Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định danh sách các ứng viên tham gia thi tuyển.

#### **1.3.4. Tổ chức thi tuyển**

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

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

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

Thi vấn đáp được tổ chức chủ yếu thông qua việc phỏng vấn các ứng viên. Phỏng vấn là cơ hội cho cả doanh nghiệp và ứng viên tìm hiểu thêm về nhau, và qua đó người phỏng vấn sẽ kiểm tra trực tiếp ứng viên thực tế có đủ kiến thức, trình độ so với yêu cầu công việc không, đồng thời đánh giá trực tiếp diện mạo, vóc dáng, khả năng ứng xử của ứng viên. Khi phỏng vấn cần quan sát các phản ứng của ứng viên với những câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân, khả năng diễn đạt, ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc. Người phỏng vấn trước khi phỏng vấn cần nghiên cứu kỹ lý lịch của các ứng viên, trên cơ sở đó phát hiện các “dấu hiệu” cần lưu ý và dự kiến trước được nội dung cần phỏng vấn.

Người phỏng vấn mong muốn càng nắm được càng nhiều thông tin càng tốt về kiến thức, trình độ, kỹ năng và các năng lực ứng viên, đánh giá liệu ứng viên có những đặc điểm, cá tính cần thiết để đảm nhận tốt vị trí cần tuyển hay không và đánh giá tổng thể về con người ứng viên, xác định nguyện vọng nghề nghiệp, mục tiêu và khả năng phát triển của các ứng viên.

Người phỏng vấn cần xác định rõ những mong muốn và đòi hỏi đối với các ứng viên dựa trên vị thế công việc mà họ sẽ được tuyển vào. Cho dù ở vị trí nào trong doanh nghiệp, tất cả các nhân viên phải quan hệ tốt với đồng nghiệp, cung cấp các thông tin và giải thích rõ ràng...

Những ứng viên dự tuyển vào các vị trí cấp cao và chuyên viên phải xử lý tốt các tình huống và thể hiện được các kỹ năng giao tiếp truyền đạt tốt. Người phỏng vấn tìm

hiểu cách giao tiếp tốt của ứng viên thông qua ánh mắt, các câu trả lời hợp lý và hoàn chỉnh.

*Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý các điểm sau:*

\* Nội dung của từng cuộc phỏng vấn cần được hoạch định trước nhưng cũng phải chủ động thay đổi nội dung cuộc phỏng vấn theo các câu trả lời của ứng viên.

\* Phải ghi lại các “ ghi chú ” cần thiết về từng ứng viên.

\* Không đặt các câu hỏi buộc các ứng viên chỉ có thể trả lời “có” hoặc “không”.

\* Phải chú ý lắng nghe, tỏ ra tôn trọng các ứng viên trong một không khí tin cậy, thân mật và cởi mở.

\* Tạo ra các cơ hội cho các ứng viên tranh luận hỏi lại mình.

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

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

### **1.3.5. Đánh giá ứng cử viên**

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

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



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

*Tiêu thức 1:* Trình độ học vấn

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.
- Trình độ ngoại ngữ...

*Tiêu thức 2:* Kinh nghiệm nghề nghiệp

- Thâm niên công tác.
- Những công việc và chức vụ đã đảm nhận.
- Những thành công đã đạt được...
- Những rủi ro thất bại đã gánh chịu...

*Tiêu thức 3 :* Kỹ năng ứng xử

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

*Tiêu thức 4:* Động cơ thúc đẩy

- Vì sao họ lại từ bỏ công việc cũ?
- Vì sao họ đến với ta?
- Họ mong đợi gì ở công việc mới? nơi làm việc mới?....

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

### **1.3.6. Ra quyết định tuyển dụng**

Mọi bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển dụng hay loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên. Các doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng ứng

viên có thể làm gì và muốn làm như thế nào. Khả năng thực hiện công việc của ứng viên bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng có thể làm việc ( kiến thức, kỹ năng, năng khiếu ) và các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng muốn làm việc ( chế độ lương bổng, môi trường làm việc, sở thích và một số đặc tính cá nhân khác ). Cả hai nhóm yếu tố này đều ảnh hưởng quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu đi yếu tố muốn làm việc tốt thì cũng không thể làm việc tốt được.

Tuy nhiên, không phải tất cả các ứng viên đã đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp trong các bước trên đều sẽ ký hợp đồng với doanh nghiệp, ứng viên có thể thay đổi ý định. Do đó trong một số doanh nghiệp có thể có bước đề nghị tuyển trước khi ra quyết định tuyển dụng nhằm giảm bớt các trường hợp bỏ việc của nhân viên mới.

Để quyết định tuyển dụng một nhân viên vào doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải đánh giá thật kỹ các ứng viên sắp trở thành thành viên của công ty. Nội dung một quyết định tuyển dụng bao gồm:

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

### **1.3.7. Hội nhập nhân viên mới**

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

Sau khi một nhân viên được tuyển vào làm việc tại một công ty cấp quản trị phải thực hiện chương trình hội nhập vào môi trường làm việc. Đó là chương trình giới thiệu tất cả những gì liên quan đến tổ chức, chính sách, điều lệ, công việc mà nhân viên mới sẽ

---

(\*) Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, 2004

đảm trách. Họ cũng cần phải biết các thông tin như thủ tục, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, mối tương quan trong tổ chức...

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

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

Nhân viên mới sẽ được trải qua hai chương trình hội nhập:

*Hội nhập với doanh nghiệp:*

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

*Hội nhập với công việc:*

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

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

## 1.4. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*: Công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển

dụng. Chi phí cho tuyển dụng càng cao chứng tỏ công tác chuẩn bị cho tuyển dụng càng tốt thì hiệu quả của tuyển dụng càng cao. ở một số công ty nhỏ năng lực tài chính thấp đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng công tác này là thấp.

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

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

\* *Thái độ của nhà quản trị:* Thái độ của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài năng. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên kém hơn mình thì công ty sẽ làm ăn kém hiệu quả.

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

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

**CHƯƠNG 2:**  
**THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ**  
**DETECH**

**2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH**

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

Công ty Cổ phần Hỗ trợ Phát triển Công nghệ Detech tiền thân là Công ty Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech trực thuộc Trung tâm Khoa học tự nhiên và Công nghệ Quốc gia, được thành lập ngày 11/2/1991. Đến ngày 22/10/2002 công ty được cổ phần hoá và chuyển đổi thành công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech. Việc chuyển đổi này dựa trên các căn cứ sau:

- Căn cứ vào Nghị định số 44/1998/NĐ-CP ngày 29/6/1998 của Chính phủ về việc chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần.

- Căn cứ vào Quyết định số 1459/2002/QĐ-KHCNQG ngày 22/10/2002 của Giám đốc trung tâm KHTN và CNQG về việc chuyển đổi công ty hỗ trợ phát triển công nghệ thành công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ.

Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển Công nghệ Detech thuộc loại hình công ty cổ phần hoạt động theo Luật doanh nghiệp và các quy định khác của nhà nước.

Tên tiếng Anh: Technology Development Supporting Joint Stock Company.

Tên giao dịch: Detech.Jsc

Trụ sở chính: Số 47 Hoà Mã, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Số điện thoại: (04)9781926 – 9761731

Số Fax: (04)8212721 – 9781924

*\* Các bước phát triển của công ty:*

Kể từ ngày thành lập đến nay công ty đã trải qua nhiều thăng trầm và cùng đi lên với sự phát triển của đất nước. Ngay sau khi được thành lập công ty đã tiến hành thành công các hoạt động: Đại diện sở hữu trí tuệ, tư vấn công nghệ và thiết kế đóng tàu cao tốc cũng như các phương tiện vận tải khác.

+ Năm 1993: Detech bắt đầu tiến hành lắp ráp xe máy dạng CKD.



+ Năm 1998: Detech đầu tư trang thiết bị hiện đại và công nghệ tiên tiến xây dựng nhà máy sản xuất phụ tùng và lắp ráp xe máy công suất 80.000 đến 100.000 chiếc/năm, với các chủng loại xe từ 100cc đến 150cc.

+ Năm 1999: Detech triển khai sản xuất động cơ xe gắn máy với công suất 500.000 chiếc/năm.

+ Năm 2000: Tổng số lượng xe gắn máy Detech bán ra trên toàn quốc đạt 50.000 xe, chiếm 3% lượng xe bán ra trên toàn quốc.

+ Năm 2001: Detech đã xây dựng được mạng lưới bán hàng rộng khắp trên toàn quốc với tổng số trên 300 đại lý.

+ Năm 2002: Detech nghiên cứu phát triển các kiểu dáng xe đa dạng nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng đồng thời mở rộng các sản phẩm mới như điều hoà nhiệt độ, máy giặt... Detech được tổ chức BVQI (Vương quốc Anh) cấp chứng chỉ ISO 9001: 2000.

+ Năm 2003: Sản phẩm Detech DT 100 đã nhận được nhiều giải thưởng:

- Huy chương vàng nhãn hiệu hàng hoá tin cậy tại hội chợ triển lãm quốc tế hàng hoá có nhãn hiệu được bảo hộ lần thứ 1- 2003 FEGOT 2003.

- Huy chương vàng tại hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao - phù hợp tiêu chuẩn.

- Cúp Sao Việt tại hội chợ Việt Nam Motorshow 2003.

+ Năm 2004: Detech tiến hành đầu tư máy móc trang thiết bị để xây dựng dự án nhà máy lắp ráp ô tô Detech với công suất 8000 - 10000 xe/năm. Tổng số vốn đầu tư lên tới 25 triệu USD, dự án chia làm 2 giai đoạn: giai đoạn 1 từ năm 2004 đến 2005 với số vốn đầu tư 10 triệu USD, giai đoạn 2 từ năm 2005 đến 2007 với số vốn đầu tư 15 triệu USD.

Detech đã đầu tư xây dựng một hệ thống dây chuyền sản xuất hiện đại gồm:

- Hệ thống bể xử lý bề mặt.

- Hệ thống sơn điện ly.

- Dây chuyền sơn và sấy bề mặt.

- Dây chuyền lắp ráp.

- Dây chuyền kiểm tra.

- Hệ thống đường thử xe.

Hiện nay, nhà máy đã chính thức đi vào hoạt động với 3 loại sản phẩm chính là xe Ben 2,5 và 4 tấn, xe tải nhẹ 900 kg. Dự kiến trong giai đoạn tới nhà máy sẽ tiến hành sản xuất một số loại xe như xe buýt, xe minivan, xe pick up, xe suv và các loại xe chuyên dụng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước.

+ Năm 2005: Detech đã khẳng định được vị thế của doanh nghiệp có vị thế trên thị trường Việt Nam qua hàng loạt các giải thưởng như:

- Cúp vàng top ten thương hiệu Việt.
- Cúp vàng cho sản phẩm uy tín năm 2005.
- Danh hiệu nổi tiếng năm 2005.

Để không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng từ năm 2003 Detech đã triển khai xây dựng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 và được BVQI của Anh đánh giá chấp nhận.

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

**2.1.2.1. Chức năng:** Công ty có 3 chức năng chính:

- Nghiên cứu thị trường, nhu cầu khách hàng để sản xuất và đưa ra thị trường các sản phẩm phù hợp.
- Giới thiệu và đưa sản phẩm của công ty đến người tiêu dùng thông qua các đại lý của công ty.

- Nghiên cứu triển khai các hoạt động công nghệ.

### **2.1.2.2. Nhiệm vụ**

Công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Với mục đích thông qua các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình nhằm góp phần vào tiến trình phát triển kinh tế đất nước đồng thời nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên toàn công ty. Do đó công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech có các nhiệm vụ sau:

- Tổ chức sản xuất kinh doanh xe hai bánh gắn máy và ô tô tải. Ngoài ra công ty còn tiến hành sản xuất kinh doanh máy giặt, máy điều hoà nhiệt độ.

- Không ngừng cải tiến cơ cấu quản lý, tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm. Nắm bắt nhu cầu thị trường và xây dựng phương án kinh doanh có hiệu quả.

- Quản lý, sử dụng có hiệu quả nguồn vốn hiện có đồng thời tự tạo nguồn vốn cho sản xuất kinh doanh, đầu tư đổi mới trang thiết bị, máy móc, công nghệ.

- Nghiên cứu thực hiện hiệu quả các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao khả năng cạnh tranh và mở rộng thị trường tiêu thụ.

- Quản lý, đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên để theo kịp sự phát triển của khoa học công nghệ.

- Công ty phải tiến hành kinh doanh theo đúng luật pháp, hoàn thành tốt các nghĩa vụ đối với nhà nước, chịu trách nhiệm về kinh tế và dân sự đối với các hoạt động kinh doanh và tài sản của mình.

- Công ty cũng có nhiệm vụ chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty.

### **2.1.3. Tình hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty**

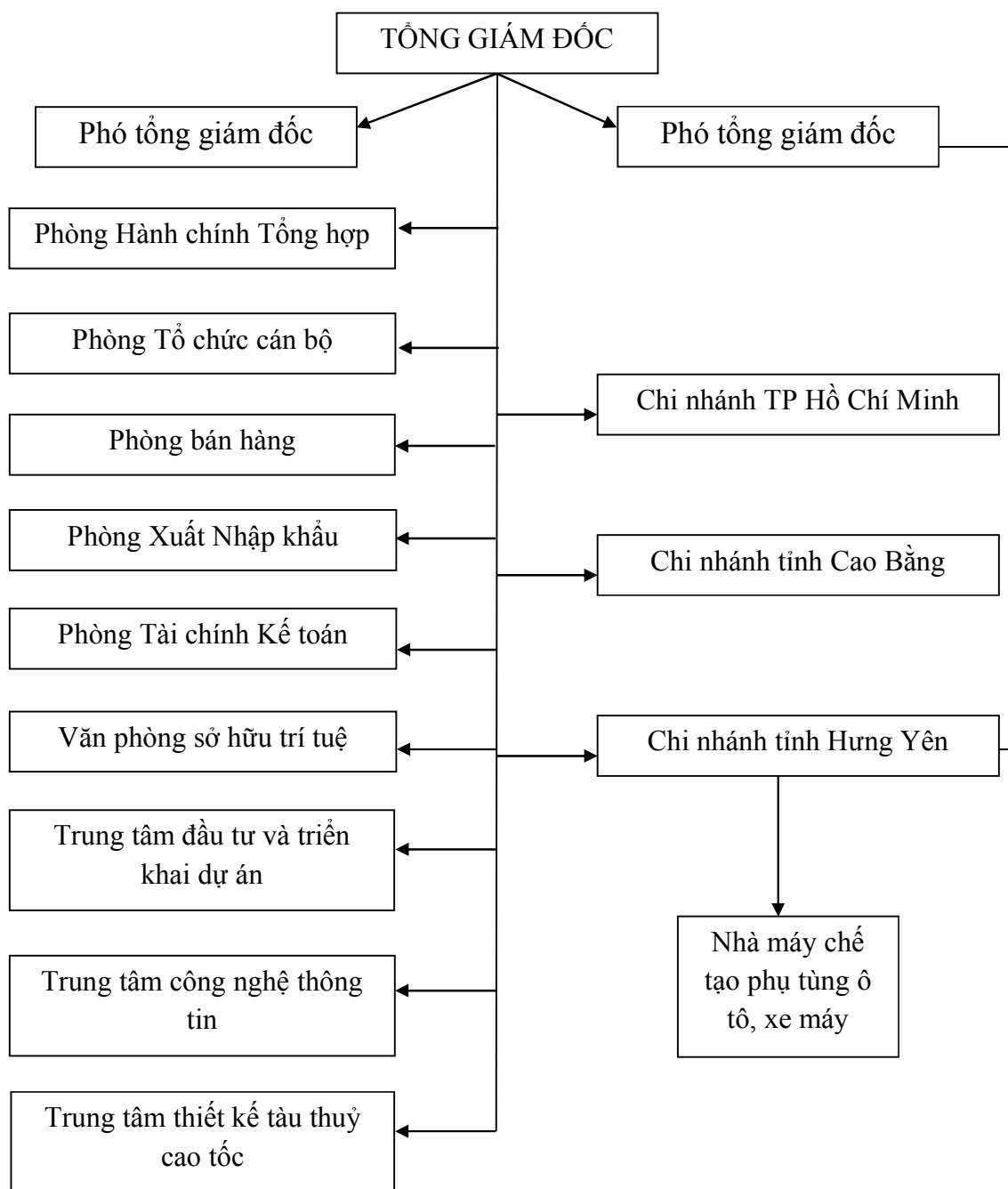
#### ***2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty***

Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech là một đơn vị hạch toán độc lập, tự chủ trong hoạt động kinh doanh. Công ty có bộ máy cơ cấu tổ chức thực hiện hiện theo cơ cấu trực tuyến nghĩa là các phòng ban, phân xưởng chịu sự chỉ đạo trực tiếp của ban giám đốc.

\* *Ban giám đốc* của công ty bao gồm tổng giám đốc và hai phó tổng giám đốc trong đó tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của công ty chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước, là người đứng đầu, điều hành mọi hoạt động của công ty. Phó giám đốc là người chịu trách nhiệm quản lý điều hành các mảng hoạt động mà giám đốc giao phó đồng thời có thể thay mặt giám đốc để quản lý điều hành các hoạt động mà giám đốc uỷ quyền. Công ty có hai phó giám đốc thì một phó giám đốc sẽ chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của trụ sở chính tại 47 Hoà Mã Hà Nội, một phó giám đốc sẽ quản lý các chi nhánh của công ty ở TP Hồ Chí Minh, Cao Bằng và Hưng Yên.

Gần đây công ty đã nối mạng cho tất cả các máy tính của công ty trong các phòng ban, vì vậy mà việc quản lý cũng có phần đơn giản hơn trước. Do đặc thù là một công ty sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau nên bộ máy quản lý của công ty cũng khá phức tạp. Tuy nhiên ban giám đốc của công ty đã có sự phân công nhiệm vụ rất cụ thể và hợp lý cho từng phòng ban chức năng.

Các phòng ban trực thuộc công ty gồm có:



**Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty**

\* *Phòng Hành chính Tổng hợp*: Có nhiệm vụ thực hiện truyền đạt thông tin từ ban lãnh đạo tới các đơn vị và ngược lại. Trực tiếp thực hiện các công việc thuộc bộ phận văn phòng của công ty như công tác văn thư lưu trữ.

\* *Phòng Tổ chức Cán bộ*: Có nhiệm vụ quản lý hồ sơ của toàn công ty, sắp xếp, bố trí nhân lực, tuyển dụng và lập hồ sơ cán bộ công nhân viên, theo dõi hợp đồng lao động trong công ty, giải quyết các chế độ lao động, bảo hiểm xã hội, sức khỏe, tiền lương, tiền thưởng theo quyết định của nhà nước và công ty.

\* *Phòng Xuất Nhập khẩu*: Có nhiệm vụ quản lý, điều hành mọi hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, thực hiện các công việc kinh doanh của công ty với các đối tác nước ngoài, mở rộng quan hệ với các đối tác nước ngoài. Tiến hành các thủ tục nghiệp vụ ngoại thương phù hợp, hiệu quả trong đàm phán thực hiện các hợp đồng kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hoá.

\* *Phòng Bán hàng*: Thực hiện nhiệm vụ lập kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực hiện kế hoạch cung ứng vật tư sản xuất, ký kết hợp đồng thu mua, theo dõi hoạt động của các kho hàng của công ty. Ngoài ra còn phải nghiên cứu thị trường trong từng giai đoạn cụ thể, tổ chức hoạt động marketing để tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm.

\* *Phòng Tài chính Kế toán*: Có nhiệm vụ thực hiện công tác tài chính kế toán của công ty, thu thập và xử lý thông tin kinh tế phục vụ cho công tác quản lý, kiểm tra tình hình sử dụng vật tư, lao động, tiền vốn và mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện đầy đủ chế độ hạch toán, quản lý vốn, phân tích tình hình hoạt động kinh tế của công ty, qua đó có thể cung cấp các thông tin giúp ban giám đốc đánh giá đúng tình hình kinh doanh của công ty.

Ngoài ra công ty còn có các trung tâm và văn phòng sau:

\* *Văn phòng sở hữu trí tuệ*: Thực hiện các dịch vụ tư vấn và chuyển giao công nghệ, thực hiện các nhiệm vụ nhằm bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ cũng như giải quyết các vấn đề liên quan đến tranh chấp, khiếu nại về quyền sở hữu trí tuệ.

\* *Trung tâm đầu tư và triển khai dự án*: Có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch, chương trình hoạt động để tổ chức thực hiện các dự án kinh doanh do công ty làm chủ đầu tư. Tổ chức lập dự án đầu tư, tổ chức quản lý thực hiện việc kinh doanh khai thác dự án theo đúng quyết định phê duyệt phù hợp với chính sách của nhà nước và tình hình thị trường.

\* *Trung tâm công nghệ thông tin*: Có nhiệm vụ tư vấn, lập dự án đầu tư, cung cấp các thiết bị trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

\* *Trung tâm thiết kế tàu thủy cao tốc*: Tham gia thực hiện các chương trình nghiên cứu về thiết kế và công nghệ mới trong thiết kế đóng tàu, thực hiện các dự án đầu tư, chuyển giao công nghệ, thẩm định thiết kế giám sát thi công, cung cấp chuyên gia cho ngành đóng tàu thủy.

### ***2.1.3.2. Về tổ chức hệ thống của công ty***

Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau trên toàn lãnh thổ Việt Nam công ty có một hệ thống các phòng ban, nhà xưởng rải khắp các tỉnh thành trong cả nước. Do đó việc tổ chức quản lý hệ thống các phòng ban này là một điều hết sức khó khăn và phức tạp. Vì vậy đòi hỏi ban giám đốc của công ty phải đưa ra được cơ chế quản lý phù hợp và hiệu quả.

Cơ cấu quản lý của công ty phải luôn luôn được hoàn thiện và thích ứng với cơ chế thị trường hiện nay. Có như vậy cơ chế quản lý mới năng động, đi sát vào sản xuất kinh doanh, đảm bảo thời gian ra quyết định là ngắn nhất với chi phí quản lý là thấp nhất nhưng đạt hiệu quả cao nhất. Để làm được điều này trong những năm tới công ty chủ trương nâng cao năng lực quản lý điều hành của cán bộ chủ chốt và các phòng ban chức năng.

### **2.1.4. Một số đặc điểm kinh doanh của công ty**

#### ***2.1.4.1. Ngành nghề kinh doanh chính của công ty***

Công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech là công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, cơ cấu mặt hàng của công ty rất đa dạng , hiện nay công ty hoạt động trong các lĩnh vực chính sau:

- Thiết kế, sản xuất phụ tùng, sản xuất và kinh doanh xe hai bánh gắn máy.
- Sản xuất, lắp ráp và kinh doanh máy giặt, máy điều hòa nhiệt độ.
- Thực hiện dịch vụ tư vấn pháp lý và đại diện sở hữu trí tuệ.
- Kinh doanh nhà và bất động sản.
- Thiết kế tổng thể mặt bằng, kiến trúc nội, ngoại thất, thiết kế quy hoạch đô thị, khu công nghiệp.
- Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp và đầu tư xây dựng khu đô thị, khu công nghiệp công nghệ cao.
- Tiến hành các hoạt động khoa học công nghệ, xử lý nước và môi trường, thiết kế, chế tạo các phương tiện thủy.
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ công nghệ thông tin.
- Xuất, nhập khẩu vật tư, máy móc, thiết bị, phụ tùng, phương tiện giao thông vận tải và các mặt hàng tiêu dùng, nhu yếu phẩm phục vụ đời sống nhân dân.

Với ngành nghề kinh doanh đa dạng, để có thể nâng cao được năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường, đồng thời đáp ứng nhanh nhất, tốt nhất nhu cầu của khách hàng thì

đòi hỏi công ty phải có một đội ngũ cán bộ chuyên môn có trình độ để nắm bắt được khoa học kỹ thuật tiên tiến, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó cần tiến hành hoạt động phân bổ lao động vào các phòng ban chức năng, các bộ phận một cách phù hợp nhằm xây dựng một cơ cấu lao động tối ưu.

#### **2.1.4.2. Thị trường của công ty**

Trong những năm qua công ty đã phải nỗ lực hết mình để tìm kiếm thị trường, tìm kiếm đầu ra cho hàng hóa. Hiện nay sản phẩm của công ty được tiêu thụ trên khắp các tỉnh thành trên cả nước. Là công ty vừa sản xuất, vừa kinh doanh phục vụ nhu cầu người tiêu dùng trong cả nước công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã thiết lập được hệ thống phân phối rộng khắp cả nước. Hiện nay với gần 300 đại lý trên 61 tỉnh thành cả nước công ty đã có một thị trường rộng lớn ở trong nước. Các sản phẩm của công ty hiện nay đã dần đi vào đời sống của người dân Việt Nam. Với các chi nhánh ở Hưng Yên, Cao Bằng, TP Hồ Chí Minh đang hoạt động có hiệu quả công ty đã thiết lập được nhiều quan hệ với bạn hàng trong cả nước từ thành phố đến đồng bằng và các tỉnh miền núi.

Với chủ trương ngày càng mở rộng thị trường, hiện nay thị trường hoạt động của công ty không chỉ được mở rộng ở trong nước mà còn phát triển ra nước ngoài. Công ty đã tạo dựng được mối quan hệ bạn hàng với nhiều nước, chủ yếu là các nước ASEAN, Châu Âu, Đài Loan, Trung Quốc, Mỹ... Công ty đã từng bước mở rộng thị trường xuất nhập khẩu và có sự chuyển hướng sang một số thị trường mới, đáp ứng nhu cầu xuất nhập khẩu của công ty.

#### **2.1.4.3. Về tình hình tài chính**

Vốn kinh doanh có vai trò rất lớn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Bởi vì muốn thực hiện bất kỳ hoạt động gì công ty cũng cần có vốn, nó là điều kiện quyết định các hoạt động sản xuất kinh doanh. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của các hoạt động trong công ty trong đó có hoạt động tuyển dụng nhân sự. Với tính chất đa dạng các ngành nghề kinh doanh đòi hỏi một lượng vốn với tỷ trọng vốn lưu động trên tổng số vốn kinh doanh là lớn.

Công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech có vốn điều lệ 30 tỷ đồng, doanh thu trung bình trong 3 năm: 2010, 2011, 2012 đạt 284 tỷ đồng/năm.

Vốn là tiền đề vật chất cần thiết cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, vốn của công ty đã được sử dụng có hiệu quả, nó được phản ánh qua tốc độ hoàn trả vốn, hiệu quả sử dụng vốn và lợi nhuận hàng năm của công ty.

Nguồn huy động vốn: Công ty có thể huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau như: Vốn tự có, phát hành cổ phiếu, vốn góp liên doanh liên kết, vốn vay...

Ngân hàng thương mại cung cấp tín dụng cho công ty là ngân hàng Ngoại thương Hà Nội, chi nhánh ngân hàng Chương Dương Hà Nội. Tổng số tiền tín dụng được cấp tính đến thời điểm 31/12/2012 là 63 tỷ đồng.

Năng lực tài chính của công ty được thể hiện thông qua bảng sau:

**Bảng 1: Năng lực tài chính của Công ty**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>S<sup>2</sup> 2011/2010</i>		<i>S<sup>2</sup> 2012/2011</i>	
				<i>CL</i>	<i>TL%</i>	<i>CL</i>	<i>TL%</i>
<i>A. Tổng TS</i>	130,81	253,13	214,59	122,32	93,51	-38,54	-15,23
1. TSCĐ & ĐTDH	31,05	45,92	60,76	14,87	47,89	14,84	32,32
2. TSLĐ & ĐTNH	99,76	207,21	153,8	107,45	107,71	-53,38	-25,76
<i>B. Tổng NV</i>	130,81	253,13	214,6	122,32	93,51	-38,54	-15,23
1. Nợ phải trả	116,48	236,65	184,22	120,17	103,17	-52,43	-22,16
2. NV chủ sở hữu	14,33	16,48	30,37	2,15	15	13,89	84,28

*(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)*

\* *Về tài sản:* Năm 2011 so với năm 2010 tổng tài sản của công ty tăng lên nhanh chóng từ 130,8 tỷ đồng tỷ lệ tăng 93,51% trong đó tài sản cố định và đầu tư dài hạn tăng với tỷ lệ 47,89 % còn TSLĐ và ĐT NH tăng với tỷ lệ lớn hơn: 107,71 %. Điều này chứng tỏ năm 2004 công ty đã chú trọng vào các khoản đầu tư ngắn hạn, tốc độ chu chuyển vốn nhanh. Đến năm 2012 tổng tài sản của công ty đã giảm 38,54 tỷ đồng, tỷ lệ giảm 5,23% so với năm 2011. Tuy tổng tài sản giảm nhưng TSCĐ và ĐTDH vẫn tăng lên 32,32%, điều này chứng tỏ năm 2012 công ty rất chú trọng đến việc đổi mới trang thiết bị, máy móc đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

\* *Về nguồn vốn:* Ta thấy nợ phải trả luôn chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn của công ty. Mặc dù nguồn vốn chủ sở hữu tăng lên qua các năm nhưng không đáng kể. Như vậy khả năng thanh toán của công ty là chưa tốt.



#### **2.1.4.4. Về nguồn lực nhân sự**

Hiện nay công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã tạo cho mình một đội ngũ cán bộ công nhân viên khá hùng hậu. Sau hơn 10 năm hoạt động đội ngũ này đã lớn mạnh về mọi mặt. Số lượng công nhân viên của công ty hiện nay đã lên tới 775 người, số lượng này tăng dần lên qua các năm để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh của công ty. Công ty đã ý thức được rằng con người là yếu tố quyết định đến mọi sự thành bại của hoạt động kinh doanh nên đã chú trọng vào việc thu hút và sử dụng tài nguyên nhân sự, phát triển, đào tạo để không ngừng nâng cao chất lượng nhân sự.

Tuy nhiên trong thời gian qua việc phân công công việc cho từng cá nhân chưa phù hợp với năng lực của từng người. Điều này đã dẫn đến việc chưa phát huy tối đa năng lực của họ. Trong thời gian tới công ty cần phải bồi dưỡng thêm những kiến thức về khoa học công nghệ mới nhất cho các nhân viên đặc biệt là các nhân viên trẻ tuổi ham học hỏi và tìm hiểu. Có như vậy công ty mới có một lực lượng lao động mạnh cả về số lượng và chất lượng để đưa công ty tiến nhanh hơn, xa hơn. Ngày nay với sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật thì chỉ có con người với sự hiểu biết sâu rộng và yêu nghề mới có thể làm chủ được công nghệ hiện đại. Vì vậy việc nhận thức được vai trò quan trọng của lực lượng lao động sẽ giúp các nhà quản trị công ty đưa ra được những chính sách hợp lý cho quá trình quản trị nhân sự.

## **2.2. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ TÌNH HÌNH SỬ DỤNG LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN QUA (2010-2012)**

### **2.2.1. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong 3 năm qua**

Khi công ty được cổ phần hóa, đổi tên thành Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech với chức năng và nhiệm vụ mới cùng với sự nỗ lực, cố gắng của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty đã từng bước phát triển, tuy nhiên trong thời gian qua sự phát triển không đồng đều qua các năm. Kết quả này được thể hiện qua bảng số 2.

Qua bảng 2 ta thấy tình hình thực hiện doanh thu của công ty qua các năm nhìn chung là chưa tốt. Mặc dù kinh doanh có lãi nhưng tình hình thực hiện doanh thu vẫn có sự thăng trầm, chưa thực hiện được kế hoạch doanh thu năm sau cao hơn năm trước, năm 2012 chưa hoàn thành kế hoạch đề ra.

Cụ thể như sau:

Năm 2011 so với năm 2010:

Lợi nhuận sau thuế tăng 192,27% tương ứng tăng 3148310 nghìn đồng, tỷ lệ tăng cao như vậy là do các nguyên nhân sau:

Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2011 tăng 116407051 nghìn đồng so với năm 2010 với tỷ lệ tăng 46,9%. Như vậy năm 2011, công ty đã hoàn thành tốt việc thực hiện doanh thu.

Trị giá vốn hàng bán ra tăng 86939952 nghìn đồng với tỷ lệ tăng 35,5%, tuy trị giá vốn hàng bán ra tăng nhưng tỷ lệ tăng thấp hơn tỷ lệ tăng của doanh thu thuần.

**Bảng 2: Tình hình kinh doanh của công ty khảo sát trong 3 năm (2010- 2012)**

*Đơn vị tính: nghìn đồng*

Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	So sánh 2011/2010		So sánh 2012/2011	
				CL	TL%	CL	TL%
1. Doanh thu thuần	248299252	364706303	233863209	116407051	46,9	-130843094	-35,88
2. Giá vốn hàng bán	244823977	331763929	218641752	86939952	35,5	-113122177	-34,09
3. Lợi nhuận gộp	3475275	32942374	15221457	29467099	847,9	-17720917	-53,79
4. Tỷ suất LN gộp	1,4	9,03	6,51	7,63	545	-2,52	-27,91
5. Doanh thu hoạt động tài chính	21433	6511	41498	39078	182,3	-19013	-31,42
6. Chi phí hoạt động tài chính	0	8006111	5987234	8006111	-	-2018877	-25,2
7. Tỷ suất CFTC/DTT(%)	-	13230,8	14427,8	-	-	1197	9,05
8. CF bán hàng và CF quản lý	12256773	19654087	8149305	7397314	60,35	-11504782	-58,54
9. Tỷ suất CFBH và CFQL/DTT(%)	4,94	5,39	3,48	0,45	9,1	-1,91	-35,43
10. Lợi nhuận khác	10397469	-556973	291893	-10954442	105,35	848866	152,4
11. Tổng LN trước thuế	1637404	4785714	1418309	3148310	192,3	-3367405	-70,36
12. Tỷ suất LN trước thuế/ DTT (%)	0,66	1,31	0,61	0,65	98,48	-0,7	-53,43
13. Thuế TNDN phải nộp	0	0	197639	-	-	197639	-
14. Lợi nhuận sau thuế	1637404	4785714	1220671	3248310	192,27	-3565043	-74,49
15. Tỷ suất LN sau thuế/DTT (%)	0,66	1,31	0,52	0,65	98,48	-0,79	-60,3
16. Nộp ngân sách nhà nước	21898525	53715923	23555078	31817398	145,29	-30160845	-56,15

*(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)*

Lợi nhuận gộp tăng 15221457 nghìn đồng, tỷ lệ tăng 847,9%, tỷ suất tăng từ 1,4% lên 9,03%. Lợi nhuận gộp năm 2004 tăng lên là do doanh thu bán hàng tăng.

Đối với hoạt động tài chính, công ty đã tham gia với quy mô lớn, năm 2011 so với năm 2010, chi phí cho hoạt động tài chính tăng lên 8006111 nghìn đồng trong khi đó doanh thu tài chính lại rất thấp và tốc độ tăng chậm. Năm 2011, doanh thu tài chính chỉ

đạt 60511 nghìn đồng và tăng 39078 nghìn đồng so với năm 2010. Do chi phí hoạt động tài chính tăng quá nhanh làm cho hoạt động tài chính của công ty bị thua lỗ 7945600 nghìn đồng. Như vậy công ty chưa quản lý tốt hoạt động tài chính.

Năm 2011, chi phí bán hàng và chi phí quản lý tăng lên 7397314 nghìn đồng tương ứng tăng 60,35%, lớn hơn tốc độ tăng của doanh thu thuần làm cho tỷ suất chi phí bán hàng và chi phí quản lý trên doanh thu thuần tăng 0,45%.

Do mới được cổ phần hóa nên trong 2 năm 2010 và 2011, công ty không phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, lợi nhuận sau thuế bằng với lợi nhuận trước thuế. Năm 2004 lợi nhuận tăng 3148310 nghìn đồng tương ứng tăng 192,27% làm cho tỷ suất lợi nhuận tăng 0,65%.

Có thể nói trong năm 2011 công ty đã thu được lợi nhuận và tình hình thực hiện lợi nhuận đã đạt hiệu quả cao. Trong năm 2011, chi phí quản lý và chi phí bán hàng cũng tăng nhưng tăng chậm hơn so với tốc độ tăng doanh thu thuần, nhờ vậy cả lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận trong năm này đều tăng lên rõ rệt.

Năm 2011, hoạt động kinh doanh của công ty có hiệu quả, cả doanh thu và lợi nhuận đều tăng nên các khoản nộp ngân sách nhà nước cũng tăng, cụ thể tăng với số tiền là 31817398 nghìn đồng, tỷ lệ tăng 145,29%.

Năm 2012 so với năm 2011:

Năm 2012 tuy hoạt động kinh doanh của công ty cũng có lãi nhưng kết quả này thấp hơn nhiều so với năm 2004. Hoạt động kinh doanh chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra, hiệu quả còn quá thấp.

Cụ thể:

Lợi nhuận sau thuế so với năm 2011 giảm 3565043 nghìn đồng, tỷ lệ giảm 74,49%, tỷ suất giảm 60,30%. Từ những số liệu trong bảng ta thấy lợi nhuận giảm chủ yếu là do lợi nhuận gộp giảm 17720917 nghìn đồng, tỷ lệ giảm 53,79%, tỷ suất giảm từ 9,03 xuống còn 6,51%.

Lợi nhuận gộp giảm là do doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm 130843094 nghìn đồng, tỷ lệ giảm 35,88%, tỷ suất giảm 2,52%.

Trị giá vốn hàng bán ra giảm 113122177 nghìn đồng, tỷ lệ giảm 34,09%, tuy trị giá vốn hàng bán giảm nhưng lợi nhuận gộp vẫn giảm chứng tỏ việc thực hiện doanh thu là chưa tốt.

Tình hình hoạt động tài chính của công ty vẫn chưa mang lại hiệu quả, trong 2 năm liên tiếp công ty luôn gặp thua lỗ trong hoạt động tài chính, mặc dù công ty có thể khắc phục được nhưng chưa đáng kể. Năm 2005 doanh thu hoạt động tài chính giảm 19013 nghìn đồng, tỷ lệ giảm 31,42% trong khi đó chi phí hoạt động tài chính chỉ giảm 25,2% tương ứng giảm 2018877 nghìn đồng.

Các khoản chi phí bán hàng và chi phí quản lý năm 2012 giảm 11504782 nghìn đồng so với năm 2004, tương ứng giảm 58,54%. Dù các khoản này giảm nhưng doanh thu vẫn giảm nên điều này chưa hợp lý.

Do tình hình sản xuất kinh doanh của công ty năm 2012 đạt hiệu quả thấp nên dẫn đến các khoản phải nộp ngân sách nhà nước cũng giảm xuống so với năm 2011, các khoản này giảm 30160845 nghìn đồng, tương đương 56,15%.

Qua phân tích trên ta thấy tình hình hoạt động kinh doanh của công ty mặc dù có hiệu quả nhưng chưa đều, còn thất thường giữa các năm, chưa thực hiện được mục tiêu năm sau cao hơn năm trước, như vậy là chưa hợp lý. Công ty cần đi sâu phân tích nguyên nhân phát sinh những điểm chưa hợp lý để có biện pháp khắc phục trong năm tới.

### **2.2.2. Phân tích tình hình quản lý và sử dụng lao động của công ty trong thời gian qua**

Trong một công ty, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất quyết định các nguồn lực khác như vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật,... Do vậy, quản lý và sử dụng lao động là công việc có vị trí quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. Việc nghiên cứu và phân tích quá trình quản lý, sử dụng lao động trong công ty là hết sức cần thiết.

Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech cũng đã chú trọng đến vấn đề này trong thời gian qua, hàng năm công ty luôn có bản theo dõi về lao động trong đó chỉ rõ về tổng số lao động, trình độ lao động, độ tuổi, kết cấu lao động....

#### ***2.2.2.1. Tổng số và cơ cấu lao động của công ty***

**Bảng 03: Cơ cấu lao động của công ty trong 3 năm 2010 – 2012.**

Đơn vị : Người

Các chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		So sánh 2011/2010			So sánh 2012/2011		
	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TL%	TT%	Số LĐ	TL%	TT%
Tổng số LĐ	705		731		775		26	3,69		44	6,02	
<i>1. Theo tính chất LĐ</i>												
- LĐ trực tiếp	550	78	565	77,29	593	76,52	15	2,73	-0,71	28	4,95	-0,77
- LĐ gián tiếp	155	22	166	22,71	182	23,48	11	7,09	0,71	16	9,64	0,77
<i>2. Theo giới tính</i>												
- LĐ nam	479	67,94	499	68,26	535	69,03	20	4,18	0,32	36	7,21	0,77
- LĐ nữ	226	32,06	232	31,74	240	30,97	6	2,65	-0,32	8	3,45	-0,77
<i>3. Theo độ tuổi</i>												
- Dưới 30 tuổi	399	56,6	445	60,9	483	62,3	46	11,53	4,3	38	8,54	1,4
- Từ 30 -45 tuổi	179	25,4	177	24,2	193	24,9	-2	-1,1	-1,2	16	9,04	0,7
- Trên 45 tuổi	127	18,0	109	14,9	99	12,8	-18	14,17	-3,2	-10	-9,17	-2,1

(Nguồn: phòng Tổ chức Cán bộ)

Qua bảng 3 ta có nhận xét:

**- Về tổng số lao động:**

Trong những năm gần đây tình hình lao động của công ty có nhiều biến động, tổng số lao động tăng lên qua từng năm, điều đó phản ánh quy mô hoạt động kinh doanh của công ty cũng có chiều hướng phát triển. Số lượng lao động tăng lên để đáp ứng với sự phát triển của thị trường và tình hình tăng trưởng của công ty. Cụ thể:

Năm 2010, tổng số lao động của công ty là 705 người nhưng đến 2011 đã là 731 người tăng 26 người, tương ứng tăng 3,69%. Và đến 2012 tăng thêm 44 người so với 2011 tương ứng với tỷ lệ tăng 6,02 %. Như vậy, qua chỉ tiêu tổng số lao động ta thấy qua 3 năm gần đây công ty đã thực hiện được mục tiêu mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, tạo công ăn việc làm cho hơn 700 lao động. Cụ thể về sự thay đổi của lao động như sau:

**- Xét về cơ cấu lao động theo tính chất lao động:**

+ *Lao động trực tiếp*: Là loại lao động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của công ty, số lao động này tăng dần lên theo từng năm. Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của công ty mà đòi hỏi số lượng lao động trực tiếp lớn hơn, đặc biệt là chi nhánh ở

tỉnh Hưng Yên nơi có nhà máy chế tạo phụ tùng ô tô, xe máy. Cụ thể: Năm 2010 tổng số lao động trực tiếp là 550 người chiếm 78 % trong tổng số lao động, đến năm 2011 tăng thêm 15 người tương ứng với tỷ lệ tăng 2,73%, nhưng tỷ trọng lúc này giảm xuống còn 77,29%. Năm 2012 tăng 28 người so với 2004 tương đương tăng 4,95%, tỷ trọng chiếm 76,52%. Như vậy, mặc dù chiếm tỷ trọng lớn nhưng tỷ trọng của lao động trực tiếp lại giảm dần qua các năm.

+ *Lao động gián tiếp*: Chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ trong tổng số lao động, số lượng lao động này cũng được bổ sung hàng năm và tỷ trọng của nó cũng tăng dần trong thời gian qua. Cụ thể: Năm 2003 số lao động này là 155 người chiếm tỷ trọng 22%, đến 2011 đã tăng thêm 11 người và tỷ trọng cũng tăng 0,71% so với 2010 tức là chiếm 22,71% trong tổng số lao động, tỷ lệ tăng 7,09%. Đến năm 2012, tăng 16 người so với năm 2004, tỷ lệ tăng 9,64%, tỷ trọng của lao động gián tiếp lúc này chiếm 23,48%, tăng 0,77% so với 2011. Như vậy, hiện nay công ty đang có xu hướng sắp xếp lại cơ cấu lao động để hình thành một cơ cấu tối ưu, bộ phận lao động gián tiếp được sắp xếp theo hướng gọn nhẹ, phù hợp, đúng chức năng, giảm bớt những vị trí không cần thiết.

#### **- Xét theo giới tính:**

+ *Lao động nam*: Qua bảng số liệu ta thấy tỷ trọng lao động nam nhiều hơn tỷ trọng lao động nữ, điều này là hợp lý bởi nó phụ thuộc vào tính chất công việc. Lĩnh vực kinh doanh của công ty phần lớn là các công việc phù hợp với nam giới như thi công các công trình, sản xuất, lắp ráp ô tô, xe máy... Các công việc này đòi hỏi số lượng lớn lao động là nam. Cụ thể:

Năm 2010, số lao động nam là 479 người, chiếm tỷ trọng 67,94%, đến năm 2011 là 499 người tăng 20 người so với 2010, tỷ lệ tăng 4,18%, tỷ trọng tăng 0,32%. Đến năm 2012, số lao động nam là 535 người tăng 36 người so với 2011, với tỷ lệ tăng 7,21%, tỷ trọng của lao động nam lúc này là 69,03%, tăng 0,77%.

Như vậy, số lao động nam của công ty ngày càng tăng lên và tỷ trọng cũng dần tăng lên điều đó chứng tỏ công ty đã chú trọng vào việc tuyển dụng lao động phù hợp với tính chất công việc.

+ *Lao động nữ*: Trong 3 năm qua số lao động nữ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng số lao động, chỉ bằng gần nửa số lao động nam. Cụ thể: Năm 2010 có 226 người chiếm 32,06 % trong tổng số lao động. Đến năm 2011, tăng lên 232 người tương đương với tỷ lệ tăng 2,65%, tỷ trọng chiếm 31,74%. Năm 2012, số lao động nữ tăng lên 8 người so với

2011, tỷ lệ tăng 3,45 %, tỷ trọng giảm 0,77% so với 2011 tức là chiếm 31,74%. Như vậy, số lao động nữ tuy tăng lên qua các năm nhưng tỷ trọng lại có xu hướng giảm, điều này phù hợp với đặc trưng ngành nghề của công ty.

**- Xét theo độ tuổi:**

+ *Số lao động dưới 30 tuổi:* Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số lao động, cụ thể 2010 là 399 người chiếm 56,6%, sang năm 2011 tăng thêm 46 người, tỷ trọng tăng 4,3%, tỷ lệ tăng 11,53%. Đến năm 2012 tổng số lao động này là 483 người so với 2011, tỷ lệ tăng 8,54%, tỷ trọng là 62,3% tăng 1,4% so với 2011.

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 34 – 45 tuổi:* Cũng có sự biến động qua các năm nhưng mức biến động rất nhỏ. Năm 2010, tổng số lao động này là 179 người, chiếm 25,4%, năm 2011 là 177 người, tỷ lệ giảm là 1,1%, tỷ trọng chiếm 24,2%, đến năm 2012 là 193 người chiếm 24,9% tăng 0,7% về tỷ trọng, tỷ lệ tăng là 9,04%.

+ *Số lao động trên 45 tuổi:* Chiếm tỷ trọng nhỏ nhất trong các nhóm tuổi: Năm 2010 tổng số có 127 người chiếm 18% trong tổng số, đến năm 2011 là 109 người chiếm 14,9%, giảm 3,1%, năm 2012 là 99 người chiếm 12,8%, giảm 2,1% so với 2011.

Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của công ty đang được trẻ hóa dần qua các năm. Số lượng lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi. Bên cạnh những người đã có kinh nghiệm lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tuổi luôn tiềm ẩn một sức sáng tạo rất lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. Công ty đã chú trọng trong việc khai thác và sử dụng những ưu điểm này, đây là lực lượng hùng hậu trong quá trình duy trì và tạo dựng sự lớn mạnh cho công ty.

**2.2.2.2. Trình độ lao động của công ty trong 3 năm qua**

**Bảng 04: Trình độ lao động của công ty**

Đơn vị: Người

Các chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		So sánh 2011/2010			So sánh 2012/2011		
	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	Số LĐ	TT%	CL	TL%	TT%	CL	TL%	TT%
1.ĐH và trên ĐH	76	10,78	86	11,76	100	12,9	10	13,16	0,98	14	16,28	1,14
2.Cao đẳng	160	22,69	183	25,03	197	25,42	23	14,37	2,34	14	7,65	0,39
3.THCN và bằng nghề	188	22,67	203	27,77	257	33,16	15	7,98	5,1	54	26,6	5,39
4.LĐ phổ thông	281	43,86	259	35,44	221	25,82	-22	-7,83	-8,42	-38	-14,7	-6,92

(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ)

Qua bảng 04 ta có thể thấy chất lượng lao động của công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech hiện nay là tương đối cao, qua mỗi năm chất lượng lao động lại được nâng lên, điều này phù hợp với sự phát triển của công ty trong điều kiện cạnh tranh hiện nay. Cụ thể:

+ *Số lao động có trình độ đại học và trên đại học*: Năm 2010 là 76 người chiếm tỷ trọng 10,78% trong tổng số lao động, năm 2011 tăng 10 người, tỷ trọng tăng 0,98%. Đến năm 2012 số lao động này là 100 người tỷ trọng chiếm 12,9%. Như vậy, số lao động có trình độ đại học và trên đại học ngày càng được nâng cao và chiếm tỷ trọng ngày càng lớn. Điều này chứng tỏ công ty ngày càng chú trọng vào việc nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, và chú trọng vào việc tuyển dụng thêm nhiều nhân viên mới có trình độ để hiện đại hoá lực lượng lao động của mình.

+ *Số lao động có trình độ cao đẳng*: chiếm một tỷ trọng tương đối lớn và cũng ngày một tăng lên. Năm 2010 là 160 người chiếm 22,69%, năm 2011 là 183 người tăng thêm 23 người và tỷ trọng cũng tăng lên 2,34%. Đến năm 2012, thì con số này là 197 người tỷ trọng chiếm tới 25,42%.

+ *Số lao động trình độ trung học chuyên nghiệp và bằng nghề*: chiếm một tỷ lệ tương đương với trình độ cao đẳng, và cũng tăng dần lên qua các năm. Năm 2010, số lao động này là 188 người, chiếm 22,67%, năm 2011 là 203 người tỷ trọng đã chiếm 27,77%, đến năm 2012 là 257 người và chiếm 33,26%.

+ *Lao động phổ thông*: Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm nhưng loại lao động này đã giảm dần qua các năm. Năm 2010 có 281 người chiếm 43,86% sang đến năm 2011 giảm 22 người, tỷ trọng còn 35,44%, đến năm 2012 số lao động này còn 221 người chỉ chiếm 28,52%. Số lao động này giảm dần, đây là dấu hiệu tốt tạo thuận lợi cho công ty trong việc đào tạo nhân viên.

Như vậy, qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động có trình độ của công ty ngày một tăng lên còn lao động phổ thông thì ngày càng giảm đi. Công ty đã xác định được rằng muốn tồn tại và phát triển thì phải có một đội ngũ lao động lành nghề và có trình độ. Do vậy hàng năm công ty đã tổ chức học tập nghiệp vụ, nâng cao trình độ, tăng cường tuyển dụng trực tiếp những người có trình độ cao. Những điều này cho thấy công ty đang có hướng đầu tư nhân lực hợp lý.

### **2.2.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty**

Hiệu quả sử dụng lao động của công ty được thể hiện thông qua bảng số 05:



**Bảng 05: Hiệu quả sử dụng lao động tại công ty Detech**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	So sánh		So sánh 2012/2011	
					2011/2010			
					CL	TL%	CL	TL%
1. Tổng doanh thu	Trđ	248299,3	364706,3	233863,2	116407	46,9	-130843,1	-35,9
2. Tổng quỹ lương	Trđ	9936	11592	9950	1656	16,7	-1642	-14,2
3. Tổng số lao động	Người	705	731	775	26	3,69	44	6,02
4. Thu nhập bình quân	Tr/người/tháng	1,17	1,32	1,07	0,15	12,8	-0,25	-18,9
5. NSLĐ bình quân	Tr/người/năm	352,2	498,9	301,8	146,7	41,7	-197,1	-39,5
6. Lợi nhuận	Trđ	1637,4	4785,7	1220,6	3148,3	192,3	-3565,1	-74,5
7. Lợi nhuận bình quân	Tr/người/năm	2,32	6,55	1,57	1,57	182,3	-4,98	-76,03

*(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)*

Một số chỉ tiêu trong bảng được tính như sau:

$$NSLĐ \text{ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

$$\text{Thu nhập bình quân} = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng số lao động}}$$

$$\text{Lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Với mỗi công ty thì năng suất lao động luôn là một trong những yếu tố được quan tâm hàng đầu. Việc nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động có ý nghĩa rất lớn đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Nhưng bằng biện pháp nào để có thể phát huy tối đa khả năng của người lao động lại không phải là chuyện dễ. Trong thời gian qua dù đã có nhiều biện pháp cố gắng trong việc cải thiện đời sống cho người lao động nhưng công ty vẫn gặp khó khăn trong việc nâng cao năng suất lao động. Qua bảng số liệu 05 ta thấy rõ điều đó:

\* Năm 2010 với mức doanh thu 248299,3 trđ thì năng suất lao động bình quân đạt 352,2 trđ một người một năm, tức là doanh thu bình quân một nhân viên đạt được một tháng là 29,35 trđ. Đến năm 2011, với việc mở rộng thị trường tiêu thụ tăng bán ra cùng với sự nỗ lực cố gắng của toàn thể cán bộ công nhân viên làm doanh thu tăng lên đáng kể, đạt 364706,3 trđ, năng suất lao động của nhân viên đạt 498,9 trđ/năm, tăng 146,7 trđ tương ứng tăng 41,7%.

\* Năm 2011, số lượng lao động của công ty tăng 26 người với tỷ lệ tăng 3,69%. So sánh tỷ lệ tăng của lao động với tỷ lệ tăng của doanh thu và năng suất lao động đạt được trong năm ta thấy tỷ lệ tăng này là hợp lý vì tỷ lệ tăng của doanh thu bán hàng và năng suất lao động cao hơn tỷ lệ tăng của lao động. Như vậy, doanh thu tăng là do cả số lao động và năng suất lao động đều tăng nhưng chủ yếu là do tăng năng suất lao động.

Tổng quỹ lương của công ty năm 2010 là 9936 trđ, đến năm 2004 tăng thêm 1656 trđ, tỷ lệ tăng 16,7%, nhỏ hơn tỷ lệ tăng doanh thu. Mức thu nhập của người lao động cũng tăng lên, năm 2010 là 1,17 tr/ người/tháng, đến năm 2011 là 1,32 trđ/ người/tháng, tỷ lệ tăng 12,8%.

Qua bảng ta cũng thấy mức lợi nhuận của công ty năm 2010 là 1637,4 trđ, lợi nhuận bình quân là 2,32 trđ/người/năm, đến năm 2011 mức lợi nhuận là 4785,7 trđ, tỷ lệ tăng 192,3% làm cho mức lợi nhuận bình quân tăng thêm 4,23 trđ, tỷ lệ tăng 182,3%. So sánh với tỷ lệ tăng của lao động ta thấy tỷ lệ tăng của lợi nhuận cao hơn rất nhiều.

Qua các chỉ tiêu này ta có nhận xét tình hình quản lý và sử dụng lao động của công ty năm 2011 là rất tốt. Việc sử dụng và phân bổ quỹ lương là hợp lý, mức lương bình quân và năng suất lao động bình quân của người lao động đều tăng.

\* Năm 2012: Số lượng lao động của công ty tăng 44 người so với năm 2011, tỷ lệ tăng 6,02%, so sánh tỷ lệ tăng của lao động với tỷ lệ tăng của doanh thu ta thấy chưa hợp lý vì trong khi lao động tăng thì doanh thu của công ty lại giảm 35,9% so với năm 2004. Năng suất lao động của nhân viên năm 2012 cũng giảm so với 2004, chỉ còn 301,8 trđ/người/năm, giảm 39,5%.

Tổng quỹ lương của công ty năm 2012 là 9950 trđ, giảm 1656 trđ so với năm 2011, tỷ lệ giảm 16,7% điều này cũng chưa hợp lý vì tỷ lệ giảm của doanh thu cao hơn tỷ lệ giảm của quỹ lương. Như vậy, tình hình quản lý và sử dụng quỹ lương của công ty là chưa tốt.

Qua bảng ta cũng thấy trong năm 2012 mức lợi nhuận sau thuế của công ty đạt 1220,6 trđ, giảm 3565,1 trđ so với năm 2011 tương ứng giảm 74,5%. Mức lợi nhuận bình quân một nhân viên chỉ đạt 1,57 trđ/người/năm, giảm 4,98 trđ/người/năm. Qua đây ta thấy việc quản lý và sử dụng lao động của công ty là kém hiệu quả vì tỷ lệ lao động tăng trong khi lợi nhuận lại giảm.

Như vậy, mặc dù năm 2011 việc quản lý sử dụng lao động và phân bổ quỹ lương của công ty là hợp lý nhưng đến năm 2005 đã có sự thay đổi, mức lương bình quân và năng suất lao động bình quân của người lao động đều giảm đi nhiều, hiệu quả sử dụng lao động giảm nhiều so với năm 2011. Công ty cần đánh giá, phân tích tình hình thực tế để có nhận thức đúng đắn về tình hình quản lý và sử dụng lao động trong hiện tại và cần đưa ra những giải pháp nhằm khắc phục tình trạng giảm năng suất lao động, nâng cao hiệu suất làm việc của từng cán bộ công nhân viên trong công ty, nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Các biện pháp đưa ra nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí cho việc sử dụng lao động như: Tiến hành cải thiện điều kiện lao động, đẩy mạnh sự phối kết hợp giữa các phòng ban, các bộ phận, nâng cao chất lượng lao động ngay từ khâu tuyển dụng, có chính sách đào tạo, phát triển nhân viên một cách hợp lý.

### **2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH TRONG THỜI GIAN QUA**

Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất của mọi tổ chức, là yếu tố sống còn đối với một doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân sự là khâu đầu tiên cơ bản của quá trình tổ chức lao động, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến các công tác khác nên trong một doanh nghiệp công tác tuyển dụng luôn được chú trọng. Mỗi doanh nghiệp có thể thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo một quy trình riêng tùy thuộc vào điều kiện thực tế, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Công ty Detech cũng vậy, để có thể tuyển chọn được những nhân viên tốt nhất phù hợp với yêu cầu công việc công ty cũng xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng. Trong những năm gần đây hoà cùng xu thế biến động và phát triển chung của nền kinh tế, Detech đã không ngừng nỗ lực vươn lên để đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh mới, công ty đã không ngừng mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh. Một điều tất yếu của việc phát triển quy mô kinh doanh là phải tuyển thêm những lao động có đủ năng lực và trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc trong tình hình mới.

### 2.3.1. Kết quả tuyển dụng nhân sự của công ty trong thời gian qua

**Bảng 06: Kết quả tuyển dụng nhân sự của công ty trong thời gian qua**

Đơn vị: Người

Các chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	S <sup>2</sup> 2011/2010		S <sup>2</sup> 2012/2011	
				CL	TL%	CL	TL%
Tổng số LĐ TD	17	26	44	9	52,9	18	69,2
1.Theo tính chất LĐ							
- LĐ trực tiếp	9	15	28	6	66,67	13	86,67
- LĐ gián tiếp	8	11	16	3	37,5	5	45,45
2.Theo độ tuổi							
- Dưới 30 tuổi	12	46	38	34	283,3	-8	-17,39
- Từ 30-45 tuổi	4	-2	16	-6	-150	18	900
- Trên 45 tuổi	1	-18	-10	-19	-1900	8	44,4
3.Theo giới tính							
- Nam	11	20	36	9	81,82	16	80
- Nữ	6	26	8	0	0	2	33,33
4.Theo trình độ							
- ĐH và trên ĐH	6	10	14	4	66,7	4	40
- Cao đẳng	2	23	14	21	1050	-9	-39,1
- THCN & bằng nghề	3	15	54	12	400	39	80
- LĐ phổ thông	6	-22	-38	-28	-466,7	-16	-72,7

(Nguồn: Phòng Tổ chức Cán bộ)

Qua bảng 06 ta có nhận xét:

\* *Theo tính chất lao động*: Năm 2010, công ty đã tuyển thêm 17 người tương ứng tăng 2,4% so với tổng số lao động, trong đó có 8 nhân viên làm việc ở các phòng ban (lao động gián tiếp). Như vậy, số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng 52% trong tổng số lao động được tuyển. Đến năm 2004 công ty đã tuyển thêm 26 người tỷ lệ tăng 52,9% so với năm 2010, trong đó 15 lao động trực tiếp và 11 lao động gián tiếp, số lao động trực tiếp tăng 6 người tương đương tăng 66,67%, số lao động gián tiếp tăng 3 người tương ứng tăng 37,5%.

Đến năm 2012, công ty tuyển thêm 44 người, tỷ lệ tăng 69,2%, trong đó 28 lao động trực tiếp và 16 lao động gián tiếp, số lao động trực tiếp tăng thêm 13 người, tỷ lệ tăng 86,67%, số lao động gián tiếp tăng 45,45%. Như vậy, tỷ trọng tuyển dụng của lao động trực tiếp trong 3 năm qua luôn lớn hơn lao động gián tiếp nhưng trong tổng số thì lao động trực tiếp vẫn chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều.

\* *Theo độ tuổi*: Trong 3 năm gần đây trong tổng số lao động tuyển dụng của công ty thì số lao động trong nhóm tuổi dưới 30 luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất và tăng dần qua các năm. Năm 2010 là 12 người chiếm 70,6%, năm 2011 là 34 người, năm 2012 là 38 người. Nhóm lao động tuổi từ 30-45 chiếm tỷ trọng nhỏ hơn và nhóm lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ trọng nhỏ nhất. Qua bảng trên ta thấy công ty chú trọng tuyển dụng những lao động có tuổi đời tương đối trẻ, nhờ vậy đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty được trẻ hoá dần qua các năm.

\* *Theo giới tính*: Trong thời gian qua số lao động nam được tuyển luôn chiếm tỷ trọng nhiều hơn số lao động nữ. Năm 2010 tuyển 17 người thì trong đó có 11 lao động nam, năm 2011 trong số 26 lao động được tuyển thì có 20 lao động nam, 6 lao động nữ, số lao động nam được tuyển tăng 81,82% so với năm 2010 còn số lao động nữ thì không đổi. Đến năm 2012 trong số 44 lao động tuyển mới có 36 lao động nam, tỷ lệ tăng 80% so với năm 2011, còn số lao động nữ là 8 người tăng 33,33% so với năm 2011.

\* *Theo trình độ*: Đội ngũ lao động tuyển mới có trình độ ngày càng cao, số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học, cao đẳng không ngừng tăng lên qua các năm còn số lao động phổ thông thì có xu hướng giảm. Năm 2010, trong số 17 người được tuyển thì số lao động có trình độ đại học và trên đại học là 6 người, số lao động trình độ cao đẳng là 2 người trung học chuyên nghiệp và bằng nghề là 3 người, lao động phổ thông là 6 người. Đến năm 2011 trong tổng số 26 người được tuyển số lao động có trình độ đại học, trên đại học và cao đẳng chiếm tỷ trọng lớn nhất, số người trình độ đại học và trên đại học đã lên tới 10 người, tỷ lệ tăng 66,7%, số lao động trình độ cao đẳng tăng thêm 21 người tỷ lệ tăng 1050%, trình độ trung học chuyên nghiệp và bằng nghề cũng tăng 12 người tương đương tăng 400%, trong khi đó lao động phổ thông giảm 28 người tương ứng giảm 466,7%. Đến năm 2012, số lao động trình độ đại học và trên đại học được tuyển mới là 14 người, tăng 4 người, tương đương tăng 40% so với năm 2011. Số lao động cao đẳng là 21 người, giảm 9 người so với năm 2011, tương ứng giảm 39,1%. Số lao động trình độ trung học chuyên nghiệp và bằng nghề được tuyển dụng là 54 người tăng 80% so với năm 2011. Còn số lao động phổ thông tiếp tục giảm 16 người so với năm 2011, tương ứng giảm 72,7%.

Qua kết quả tuyển dụng trên đây ta thấy trình độ lao động được tuyển mới của công ty không ngừng được gia tăng, tuổi đời lao động trẻ, tỷ trọng lao động nam lớn hơn

lao động nữ, tỷ trọng lao động trực tiếp lớn hơn lao động gián tiếp. Điều này là phù hợp với tình hình kinh doanh của công ty trong điều kiện hiện nay.

### **2.3.2. Đánh giá về công tác tuyển dụng nhân sự của công ty thông qua nguồn tuyển dụng**

Để tuyển dụng nhân sự trong thời gian qua công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã sử dụng cả hai nguồn là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

**Bảng 07: Kết quả tuyển dụng nhân sự của công ty phân theo nguồn tuyển dụng**

*Đơn vị : Người*

<i>Nguồn tuyển dụng</i>	<i>Năm 2010</i>	<i>Năm 2011</i>	<i>Năm 2012</i>	<i>S<sup>2</sup> 04/03</i>		<i>S<sup>2</sup> 05/04</i>	
				<i>CL</i>	<i>TL%</i>	<i>CL</i>	<i>TL%</i>
1.Bên trong	4	7	5	3	75	-2	-28,57
2.Bên ngoài	13	19	39	6	46,15	20	105,26
Tổng số	17	26	44	9	52,9	18	69,2

*(Nguồn: Phòng tổ chức cán bộ)*

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

Trong những năm vừa qua công ty đã áp dụng nguyên lý tuyển dụng "chỉ dùng các biện pháp quảng cáo tuyển dụng nhân viên bên ngoài và quan hệ tiếp xúc với các ứng cử viên bên ngoài sau khi đã kiểm tra toàn bộ khả năng của các ứng viên trong nội bộ xem có phù hợp với vị trí còn trống hay không?". Nghĩa là, công ty luôn có chính sách ưu tiên tuyển dụng từ nguồn nội bộ trong công ty. Để thực hiện chính sách này công ty luôn có bảng theo dõi kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên trong quá trình làm việc. Cũng nhờ hệ thống thông tin và hồ sơ nhân viên các cấp lãnh đạo trong công ty cũng dễ dàng thăng chức cho một số người một cách khách quan... Cũng nhờ hệ thống thông tin và hồ sơ nhân viên các nhà quản trị trong công ty rất dễ dàng trong việc chuyển nhân viên. Trong việc thăng chức công ty quan tâm chủ yếu tới tài năng và thành tích của nhân viên. Điều này sẽ khuyến khích mọi người kể cả những người trẻ tuổi mà có thực tài. Bên cạnh đó nhờ có hệ thống hồ sơ một cách khoa học nhà quản trị cũng áp dụng biện pháp giáng chức đối với các trường hợp như lười, thiếu khả năng, không chịu học hỏi...

Nguồn tuyển dụng bên trong cũng phát huy tác dụng trong trường hợp công ty đang cần tìm gấp một người vào một vị trí nào đó mà không có thời gian thì công ty sẽ dán thông báo trong nội bộ để tuyển người.

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

Qua biểu 07 ta thấy số lao động được tuyển từ nguồn nội bộ chiếm một tỷ trọng không nhỏ trong tổng số lao động được tuyển: Năm 2010 trong số 17 người được tuyển mới có 4 người từ nguồn nội bộ. Năm 2012 số người tuyển từ nguồn nội bộ là 7 người tăng 3 người so với năm 2010 tương đương tăng 75%. Năm 2012 lại giảm 2 người so với năm 2011, tỷ lệ giảm 28,57%. Như vậy, trong thời gian qua công ty luôn khuyến khích mọi người có đủ điều kiện tham gia tuyển dụng, luôn tạo điều kiện cho người lao động được thể hiện hết khả năng của mình.

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

Qua biểu số 07 ta thấy trong những năm gần đây nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu là nguồn bên ngoài còn thuyên chuyển trong nội bộ chiếm tỷ trọng nhỏ hơn. Cụ thể: Năm 2010 trong số 17 lao động tuyển mới có đến 13 người được tuyển từ nguồn bên ngoài. Năm 2011, nguồn bên ngoài là 9 người trong số 26 người mới tuyển, tăng 6 người so với năm 2010, tỷ lệ tăng 46,15%. Năm 2012 tuyển 39 người từ bên ngoài tăng 20 người, tỷ lệ tăng 105,26%.

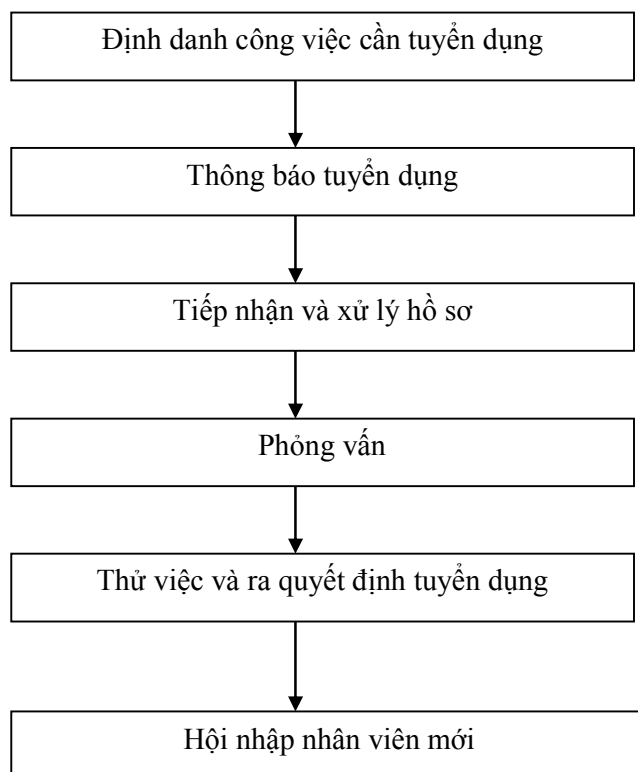
Khi nguồn bên trong không đáp ứng được nhu cầu thì công ty mới tìm kiếm nguồn bên ngoài. Khi tuyển dụng nguồn bên ngoài thì trước hết công ty có sự ưu tiên đối với con em trong ngành, sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong công ty, đây là nguồn tuyển dụng hiện được công ty rất quan tâm. Những người lao động có năng lực là con em, người quen của cán bộ công nhân viên trong công ty có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc được giới thiệu và tham gia tuyển. Nguồn này có ưu điểm là người lao động có thể hoà nhập ngay vào công việc của công ty, có ý thức tự vươn lên. Công ty thường tuyển dụng theo nguồn này vì vừa tiết kiệm được chi phí, rút ngắn được thời gian hội nhập với môi trường làm việc của công ty qua người thân của họ.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài của công ty cũng có thể là các ứng cử viên nộp đơn tự nguyện. Khi có nhu cầu tuyển dụng công ty tiến hành công bố tuyển dụng như thông báo trên một số tờ báo, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động.

### **2.3.3. Đánh giá về công tác tuyển dụng nhân sự của công ty thông qua quy trình tuyển dụng nhân sự**

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 với bất kỳ công ty nào công ty Detech đặc biệt chú trọng đến công tác này.

Con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi tổ chức nó quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Khi một nhân viên không đủ trình độ được thuê một cách thiếu thận trọng vì sự lựa chọn kém, anh ta trở thành gánh nặng đối với doanh nghiệp. Như vậy nếu các hoạt động của tuyển dụng 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 công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo 6 bước sau:



#### ***Sơ đồ 3: Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty Detech***

##### ***2.3.3.1. Định danh công việc có nhu cầu tuyển dụng***

Hàng năm sau khi ban giám đốc đưa ra quyết định về chiến lược kinh doanh của những năm tới công ty sẽ tiến hành kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần tuyển dụng. Vào



đầu năm các phòng ban sẽ nhận được công văn đề nghị đánh giá nhu cầu nhân lực. Trưởng các phòng ban sẽ xem xét và đánh giá nhu cầu nhân sự ở đơn vị mình. Trong quá trình đó phụ trách đơn vị phải xem xét khả năng của các nhân viên trong đơn vị mình để đánh giá xem có cần thêm người không? cần bao nhiêu và cần cho vị trí nào? Yêu cầu về kỹ năng, trình độ... Khi có nhu cầu bổ sung nhân lực trưởng các bộ phận đưa ra các yêu cầu tuyển dụng và trình tổng giám đốc xem xét, phê duyệt. Sau khi phê duyệt giám đốc sẽ giao cho phòng tổ chức cán bộ chuẩn bị và lập kế hoạch tuyển dụng lao động.

Từ việc phân tích công việc và theo đề xuất của trưởng các bộ phận, phòng tổ chức cán bộ xem xét để đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể về trình độ, năng lực làm việc, kinh nghiệm..., chuẩn bị các nội dung thông báo tuyển dụng. Tùy từng yêu cầu của công việc, sự cấp bách và vị trí của công việc mà bộ phận tổ chức cán bộ tiến hành lựa chọn thời gian, địa điểm thích hợp. Với từng đối tượng lao động khác nhau có sự đòi hỏi về trình độ, tay nghề hoàn toàn khác nhau. Do đó với một công việc cụ thể việc tuyển dụng lao động từ nguồn nào là một vấn đề luôn được công ty chú ý tới nhằm chọn lựa những lao động thật sự phù hợp với công việc và làm sao cho chi phí tuyển dụng là thấp nhất.

Đối với bản kế hoạch tuyển dụng: Yêu cầu của công việc là ổn định cần phải xây dựng bản yêu cầu về nhân viên, năng lực, trình độ... Với những yêu cầu công việc khác nhau công ty sẽ có cách giải quyết khác nhau.

#### **2.3.3.2. Thông báo tuyển dụng**

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được thông giám đốc công ty duyệt, phòng tổ chức cán bộ ra thông báo tuyển dụng. Nội dung chính của thông báo phải đảm bảo 2 nội dung: Vị trí tuyển dụng và yêu cầu năng lực đối với vị trí tuyển dụng. Công ty thường sử dụng các loại thông báo chủ yếu là thông báo trên bảng tin tại doanh nghiệp và thông báo ra bên ngoài, thường là thông báo được gửi đến văn phòng giới thiệu việc làm của các báo, trung tâm xúc tiến việc làm, các phương tiện thông tin đại chúng. Nội dung một thông báo thường bao gồm các nội dung: Tên công ty, vị trí của công việc cần tuyển dụng, yêu cầu trình độ chuyên môn, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, kinh nghiệm, ngoại ngữ, các hồ sơ cần thiết, thời hạn nộp hồ sơ, địa chỉ liên hệ.

#### **2.3.3.3. Tiếp nhận và xử lý hồ sơ**

Trưởng phòng tổ chức cán bộ trực tiếp làm nhiệm vụ này, tiến hành và xử lý hồ sơ của các ứng viên, so sánh với các yêu cầu của các bộ phận, nếu chưa đủ đề nghị bổ sung

hoặc loại bỏ. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm: đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, các văn bằng chứng chỉ đào tạo, giấy khai sinh, giấy chứng nhận sức khỏe.

Kết thúc quá trình tiếp nhận hồ sơ, cán bộ phòng tổ chức cán bộ sẽ tiến hành kiểm tra lựa chọn các ứng viên thông qua hồ sơ. Sau đó phòng tổ chức cán bộ lên kế hoạch cụ thể về thời gian và địa điểm phỏng vấn hay thi tuyển với ứng viên

#### **2.3.3.4. Phỏng vấn**

Phòng Tổ chức Cán bộ kết hợp với bộ phận yêu cầu tuyển dụng lên kế hoạch phỏng vấn. Thông thường trong trường hợp công ty cần tuyển dụng lao động thời vụ hay công nhân trực tiếp nếu cần áp dụng phương pháp phỏng vấn thì chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện một cách đơn giản, gọn nhẹ. Việc phỏng vấn chỉ do trưởng bộ phận cần tuyển dụng tiến hành.

Đối với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu, bởi tính chất của các công việc này không những đòi hỏi người lao động có những yêu cầu khác như tư cách cá nhân, khả năng giao tiếp...

Thành phần phỏng vấn của công ty bao gồm:

- + Trưởng bộ phận yêu cầu tuyển dụng.
- + Chuyên gia, cán bộ kỹ thuật liên quan.
- + Ban giám đốc công ty (nếu cần).
- + Trưởng phòng tổ chức cán bộ (nếu cần).

Hội đồng phỏng vấn do giám đốc công ty quyết định thành lập. Để thuận lợi cho phỏng vấn công ty sử dụng những mẫu phỏng vấn được soạn sẵn trong từng trường hợp cụ thể. Cán bộ phỏng vấn cũng có thể linh hoạt sử dụng các câu hỏi phù hợp với từng ứng viên cụ thể nhằm kiểm tra kỹ hơn các ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn hội đồng phỏng vấn của công ty luôn chú ý sao cho các ứng viên cảm thấy tự tin và được coi trọng, và chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Công ty cũng tạo điều kiện để các ứng viên có cơ hội đặt câu hỏi cho hội đồng phỏng vấn. Thông qua quá trình phỏng vấn hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát về ứng viên như: tính tình, quan niệm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi hợp tác với công ty

Những người phỏng vấn trao đổi ý kiến đánh giá và thông tin trong cuộc họp, và đưa ra ý kiến đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phòng tổ chức cán bộ sẽ trình các kết quả đánh giá về ứng cử viên lên giám đốc.

### **2.3.3.5. Quyết định thử việc và ra quyết định tuyển dụng**

Dựa vào kết quả đánh giá ứng cử viên mà phòng tổ chức cán bộ đã trình lên giám đốc sẽ đưa ra quyết định nhận hay không nhận ứng cử viên vào làm việc tạo công ty. Cuối cùng phòng tổ chức cán bộ có trách nhiệm thông báo cho các ứng cử viên đã trúng tuyển và những người không trúng tuyển được biết. Tuy nhiên đây cũng chưa phải là quyết định tuyển dụng cuối cùng của giám đốc. ứng viên được thông báo trúng tuyển chứ chưa được thực sự được tuyển, ứng cử viên còn phải qua một giai đoạn thử thách nữa đó là thử việc. Phòng tổ chức cán bộ soạn thảo và trình tổng giám đốc công ty kí quyết định thử việc cho người lao động mới trúng tuyển. Thời gian thử việc tùy vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm.

- + Thời gian thử việc đối với công nhân: 1 tháng.
- + Thời gian thử việc đối với cán bộ trung cấp: 1 tháng.
- + Thời gian thử việc đối với cán bộ tốt nghiệp cao đẳng, đại học: 2 tháng

Trong một số trường hợp được tổng giám đốc phê duyệt thời gian thử việc có thể được rút ngắn hoặc không thực hiện.

Quyết định thử việc được làm thành 2 bản: một bản lưu hồ sơ cán bộ, một bản lưu hồ sơ ISO.

Trường hợp công ty tuyển dụng ngoài kế hoạch, tổng giám đốc đã có ý kiến với phòng tổ chức cán bộ và những bộ phận liên quan thì phòng tổ chức cán bộ bỏ qua các bước trên và bắt đầu thực hiện từ bước thử việc.

Sau khi người lao động hết thời hạn thử việc:

- Người lao động làm báo cáo tự đánh giá kết quả công việc theo mẫu: BM – TC – 01- 02, sau đó gửi cho trưởng bộ phận.

- Trưởng bộ phận nhận xét kết quả thử việc, đưa ra kiến nghị và chuyển lên phòng tổ chức cán bộ trình tổng giám đốc công ty.

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

- + Chất lượng công việc
- + Mức độ hoàn thành công việc.
- + Kiến thức.
- + Khả năng giao tiếp.
- + Ý thức tập thể (sự cộng tác).
- + Tính tự giác.

+ Tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

Tổng giám đốc công ty đưa ra ý kiến chỉ đạo kí hợp đồng đối với người được tuyển theo quy định của bộ luật lao động. Thời hạn của hợp đồng lao động tùy thuộc vào nhu cầu công việc và khả năng của người lao động đảm nhiệm. Phòng tổ chức cán bộ soạn thảo 2 bản hợp đồng lao động theo mẫu của bộ lao động thương binh và xã hội trên cơ sở ý kiến chỉ đạo của tổng giám đốc (phiếu đánh giá kết quả thử việc).

Chuyển hai bản hợp đồng lao động cho người lao động kí tên.

Chuyển tổng giám đốc kí hai bản hợp đồng lao động.

Hợp đồng lao động sau khi đã có chữ kí của người lao động và tổng giám đốc sẽ được lưu tại phòng tổ chức cán bộ 1 bản và gửi cho người lao động 1 bản.

#### **2.3.3.6. Hội nhập nhân viên vào môi trường làm việc**

Công tác hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc được công ty coi trọng. Đây là bước khởi đầu để nhân viên mới tạo đà phát triển trong tương lai.

Trong quá trình thử việc nhân viên mới được công ty trang bị đầy đủ những kiến thức về công ty: về kết quả hoạt động kinh doanh, lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, các vấn đề khó khăn, các vấn đề bảo vệ và bảo mật, các chính sách chủ yếu, lương bổng, phúc lợi, an toàn lao động, cơ sở vật chất, các vấn đề về kinh tế...

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trường bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp. Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới yên tâm, thoải mái, không bị lạc lõng, cô đơn.

Công ty yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới bỏ việc, gây thiệt hại cho công ty. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, công ty luôn cử các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc hướng dẫn. Tuy nhiên, nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc trong thực tế. Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới.

Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ. Tuy nhiên, vẫn còn có một số trường hợp vì một lý do nào đó mà nhân viên mới bỏ việc.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH**

### **2.4.1. Những ưu điểm**

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

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

- Về quy trình tuyển dụng: Mặc dù chưa được hoàn thiện nhưng quy trình tuyển dụng của công ty khá bài bản và khoa học. Điều này giúp cho công ty chọn lọc được các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu công việc. Nhờ quá trình tuyển dụng tốt mà trong thời gian qua công ty luôn đảm bảo đầy đủ số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

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

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

- Việc ưu tiên tuyển dụng nội bộ cũng có nhiều ưu điểm: Người lao động trong công ty sẽ càng thêm gắn bó với công ty, vì công ty luôn tạo cơ hội cho họ thăng tiến, thể

hiện bản thân mình. Việc tuyển dụng cũng giảm bớt được chi phí cho công tác tuyển dụng, lao động từ nguồn nội bộ đã qua đào tạo, họ có tay nghề, có kinh nghiệm, có sự hiểu biết về công ty, nên họ sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc mới, dễ hòa nhập vào môi trường mới.

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

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

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

#### **2.4.2. Nhược điểm và nguyên nhân tồn tại trong công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty**

##### ***2.4.2.1. Nhược điểm***

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

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

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

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

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

- Mặt khác, lao động ở công ty chủ yếu là lao động phổ thông, nên sau khi tuyển dụng công ty lại phải mất một thời gian để đào tạo nghề cho họ, điều này sẽ làm tăng chi phí của công ty.

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

- Năm 2012, hiệu quả sử dụng lao động của công ty giảm đi rất nhiều so với năm 2011, điều này cũng có thể do công tác tuyển dụng chưa được chặt chẽ.

#### ***4.2.2.2. Nguyên nhân của những tồn tại***

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

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

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

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

- Công ty chưa chú ý đến nguồn tuyển dụng từ các cơ sở đào tạo - Nơi cung ứng rất nhiều lao động có năng lực.

- Công ty chưa có phòng kế hoạch riêng về nhân sự, toàn bộ công tác về nhân sự giao cho phòng tổ chức cán bộ đảm nhiệm.

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



## **CHƯƠNG 3:**

# **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ HETECH**

### **3.1. PHƯƠNG HƯỚNG KINH DOANH VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI**

#### **3.1.1. Phương hướng kinh doanh**

Trong những năm qua Công ty Cổ phần Hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã gặt hái nhiều thành công trong hoạt động kinh doanh. Trải qua nhiều năm hoạt động công ty đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Là một công ty có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, trình độ khoa học công nghệ có nhiều ưu thế, công ty đã và đang lớn mạnh về mọi mặt, từng bước nâng cao được đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên. Trong giai đoạn hiện nay thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đứng trước xu thế của hội nhập, các doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội nhưng cũng đồng nghĩa với thêm nhiều thử thách. Để đứng vững và phát triển các Doanh nghiệp, các doanh nghiệp phải không ngừng biến hóa làm mới mình. Trong thời gian tới công ty xác định sẽ gặp nhiều khó khăn, trước những thay đổi của nền kinh tế, công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech liên tục đầu tư và đổi mới để thích ứng với những sự thay đổi đó. Trong mỗi giai đoạn hoạt động của mình, công ty luôn đặt ra những mục tiêu và phương hướng để vươn tới, căn cứ đề ra những phương hướng này là kết quả hoạt động kinh doanh của giai đoạn trước.

Phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm của công ty là tiếp tục phát huy tiềm năng, nhanh chóng hoàn thành và đưa dự án đầu tư chiều sâu vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Duy trì và phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh đã có trong năm 2012, nhưng các hoạt động phải có tính chuyên nghiệp cao hơn, mở rộng kinh doanh xuất nhập khẩu, chủ động hội nhập kinh tế quốc tế, xây dựng công ty ngày càng lớn mạnh, có uy tín cả trong và ngoài nước, phục vụ đắc lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước.

**\* Định hướng chung của công ty trong giai đoạn 2015 - 2019**

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

- Phát huy hiệu quả của các dự án đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công ty để nâng cao năng lực sản xuất, tiếp tục từng bước đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ và hạ tầng một cách đồng bộ, có trọng điểm. Cơ bản đến năm 2019 công ty có tầm vóc là một cơ sở sản xuất kinh doanh hiện đại.

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

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

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

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

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

**\* Các mục tiêu cụ thể:**

- Về thị trường tiêu thụ: Trong những năm tới công ty đề ra phương hướng là mở rộng các mảng thị trường trong nước. Hiện nay thị trường của công ty chủ yếu là thị trường miền Bắc, và miền Nam, trong thời gian tới sẽ mở rộng ở các tỉnh ở miền Trung. Ngoài ra công ty cũng chú trọng đến các thị trường xuất khẩu đầy tiềm năng như Mỹ, Trung Quốc và các thị trường ở khu vực Đông Nam á .

Công ty không ngừng nâng cao việc mở rộng, tìm kiếm thị trường trong nước và khu vực. Duy trì và phát triển mối quan hệ bạn hàng với các đối tác trong và ngoài nước

để học tập và chuyên giao công nghệ mới áp dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- *Về lao động và tiền lương*: Mục tiêu của công ty trong những năm tới là sẽ giải quyết được công ăn việc làm nhiều hơn cho người lao động theo chiến lược mở rộng quy mô kinh doanh. Ngoài ra công ty cũng chú trọng tới việc sử dụng lao động có hiệu quả thông qua việc kiểm soát lượng lao động hợp lý, tối đa hóa cơ cấu lao động, đảm bảo số lượng lao động cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó là việc nâng cao thu nhập cho người lao động. Cụ thể tăng mức thu nhập bình quân một tháng của một lao động từ 1,07 triệu/người/tháng, năm 2012 lên 1,391 triệu/người/tháng, tương ứng tăng 30%.

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

- *Về các mục tiêu kinh tế*: Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 30%/ năm. trong năm 2006 công ty phấn đấu đạt các chỉ tiêu kinh tế sau:

+ Tổng doanh thu đạt: 304022,16 triệu đồng, tăng 30% so với năm 2012.

+ Lợi nhuận đạt: 1586,7 triệu đồng, tăng 30% so với năm 2012.

+ Các khoản nộp ngân sách Nhà nước đạt: 30621601 triệu đồng, tăng 30% so với năm 2012.

- *Về kinh doanh xuất nhập khẩu*: tiếp tục duy trì và đảm bảo sự phát triển ổn định trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, thực hiện chiến lược đa dạng hóa mặt hàng xuất khẩu, đảm bảo cả số lượng và chất lượng cho nguồn hàng xuất khẩu, hoạt động nhập khẩu thì tiếp tục được duy trì tương xứng với sự phát triển của xuất khẩu. Hiện nay công ty nhập khẩu là chủ yếu, nên trong thời gian tới sẽ thu hẹp khoảng cách giữa nhập khẩu và xuất khẩu, trong thời gian tới khó khăn đối với công ty là tăng giá trị xuất khẩu.

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

mới đối với tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty, góp phần làm nên thành công của công ty.

### **3.1.2. Kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty trong thời gian tới**

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

#### ***\* Về quy mô cơ cấu nhân sự***

Trong công ty hiện nay có 12 đơn vị bao gồm các phòng ban, chi nhánh, phân xưởng. Trong thời gian tới để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh thì quy mô nhân sự cũng được mở rộng. Tổng số lao động dự kiến trong năm 2013 là khoảng 825 người, tăng 6,45% so với năm 2012. Trong đó số lao động gián tiếp tăng 10 người, tương ứng tăng 1,29 %, số lao động trực tiếp tăng 40 người, tương ứng tăng 5,16%. Số lao động trong năm 2013 được phân bổ vào các đơn vị như sau:

**Bảng 7: Lao động dự kiến của công ty năm 2013**

*Đơn vị: Người*

<b><i>Các bộ phận</i></b>	<b><i>Hiện có</i></b>	<b><i>Nhu cầu</i></b>	<b><i>So sánh</i></b>
1. Ban giám đốc	3	3	0
2. Các trụ sở tại Hà Nội	96	103	7
3. Chi nhánh Cao Bằng	4	6	2
4. Chi nhánh TP Hồ Chí Minh	15	25	10
5. Chi nhánh Hưng Yên	657	688	31
Tổng	775	825	50

*( Nguồn : Phòng tổ chức cán bộ )*

### ***\* Về chất lượng nhân sự***

Công ty xác định trong thời gian tới sẽ nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự bằng cách nâng cao yêu cầu đối với trình độ của người lao động. Xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của công ty, tiến tới công ty sẽ duy trì một lực lượng lao động ổn định, nâng cao năng lực, trình độ lao động. Trong số 50 lao động cần tuyển mới, công ty cần có 5 lao động là kĩ sư hoặc chuyên viên, 15 lao động có trình độ đại học, 20 lao động có trình độ cao đẳng, còn lại là lao động có trình độ trung học chuyên nghiệp và bằng nghề. Công ty sẽ ưu tiên tuyển dụng những người có kinh nghiệm cho các vị trí có nhu cầu nhân sự để giảm thiểu chi phí đào tạo lại và thời gian hòa nhập vào môi trường hoạt động của công ty.

Với dự kiến trong thời gian tới doanh thu của công ty tăng lên 30%, tổng số lao động tăng lên 5,16% so với năm 2012. Về chi phí tiền lương công ty dự kiến sẽ tăng 5%, tức là vào khoảng 10.945 triệu đồng. Trong khi đó năng suất lao động dự kiến là 347,07 triệu đồng/ người/ năm, tăng 15% so với năm 2005. Như vậy công ty dự kiến trong năm 2013 doanh thu tăng với tốc độ tăng nhanh hơn của lao động, chi phí tiền lương. Tỷ lệ tăng của năng suất lao động nhanh hơn tỷ lệ tăng của số lao động cũng như chi phí tiền lương. Nếu công ty hoàn thành được kế hoạch đề ra thì trong năm 2013 công ty sẽ gặt hái được nhiều thành công.

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

### ***\* Về đào tạo và phát triển nhân sự***

Đào tạo và phát triển nhân sự là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất kì một doanh nghiệp nào. Một doanh nghiệp tồn tại được hay không là do có đáp ứng được với sự thay đổi hay không, một doanh nghiệp tiến hay lùi là do các nhà lãnh đạo có thấy được sự thay đổi để kịp thời đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình hay không.

Để có thể đứng vững trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech phải có sự nỗ lực vượt bậc, tận dụng mọi nguồn lực sẵn có và đặc biệt chú trọng đến nhân tố con người. Nhiệm vụ của phòng tổ chức cán bộ là phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ, có đạo đức, có

tinh thần trách nhiệm với công việc. Để thực hiện được điều này ngoài việc thực hiện tốt công tác tuyển dụng thì công ty đã xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân sự.

Để theo kịp sự thay đổi và phát triển liên tục của công nghệ sản xuất, đổi mới máy móc thiết bị, áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến, đòi hỏi trình độ của người lao động ngày càng cao. Để thích ứng với trình độ công nghệ mới thì người lao động phải có trình độ điều hành hoạt động của máy móc thiết bị. Hiện trình độ tay nghề của công nhân trong công ty chưa cao, vì vậy cần phải quan tâm tới công tác đào tạo, nâng cao trình độ của người lao động.

*Đối với công nhân:* Trong thời gian tới công ty sẽ đầu tư thêm dây chuyền sản xuất mới nên cần phải có những công nhân am hiểu về công nghệ đó. Vì vậy cần phải có kế hoạch đào tạo đội ngũ công nhân để đáp ứng với yêu cầu công việc mới. Công ty sẽ áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ, hình thức này sẽ giúp tiết kiệm được chi phí đào tạo mà chất lượng vẫn được đảm bảo.

*Đối với cán bộ công nhân viên ở các phòng ban:* Trước tình hình mới nhiều thử thách các cán bộ công nhân viên ở các phòng ban cần phải nắm được những kiến thức về kinh tế thị trường, kiến thức về công nghệ, kỹ thuật, kỹ năng quản lý,... Hình thức đào tạo cho các đối tượng này là công ty mở các lớp ngắn hạn bồi dưỡng cho họ, mời giảng viên có kiến thức thị trường về giảng dạy. Đồng thời cứ những người có năng lực đi học tập ở nước ngoài về kỹ năng quản lý.

Công ty cũng tiến hành phân công lại lao động cho hợp lý, tránh tình trạng người lao động phải làm việc liên tục, căng thẳng dẫn tới mệt mỏi về tinh thần cũng như thể lực. Việc phân công lao động hợp lý sẽ giúp công ty tránh tình trạng lãng phí lao động, tăng năng suất lao động, phát huy tối đa khả năng của họ.

### **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ DETECH**

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

Trong năm 2013 - 2014 này công ty dự tính sẽ tuyển thêm 50 lao động mới và trong những năm tiếp theo nhu cầu về lao động có thể còn cao hơn nữa. Để công tác tuyển dụng của công ty đạt được mục tiêu một cách tốt nhất và hạn chế tối đa những nhược điểm trong khâu tuyển dụng, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

### **3.2.1. Các giải pháp chủ yếu**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã nhận thức được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài công ty mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì thế dẫn đến sự hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

Khi hoạt động kinh doanh của công ty được mở rộng, nhu cầu công việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng cao thì việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng



bên ngoài là thực sự cần thiết. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Khi thực hiện việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, công ty nên chú ý đến một số các nguồn sau:

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

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

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

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

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

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

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

dồn hết tâm lực để chứng tỏ lòng mong mỏi làm việc của mình, họ cũng muốn sửa chữa những sai lầm của mình nên sẽ cống hiến hết mình vì công ty.

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

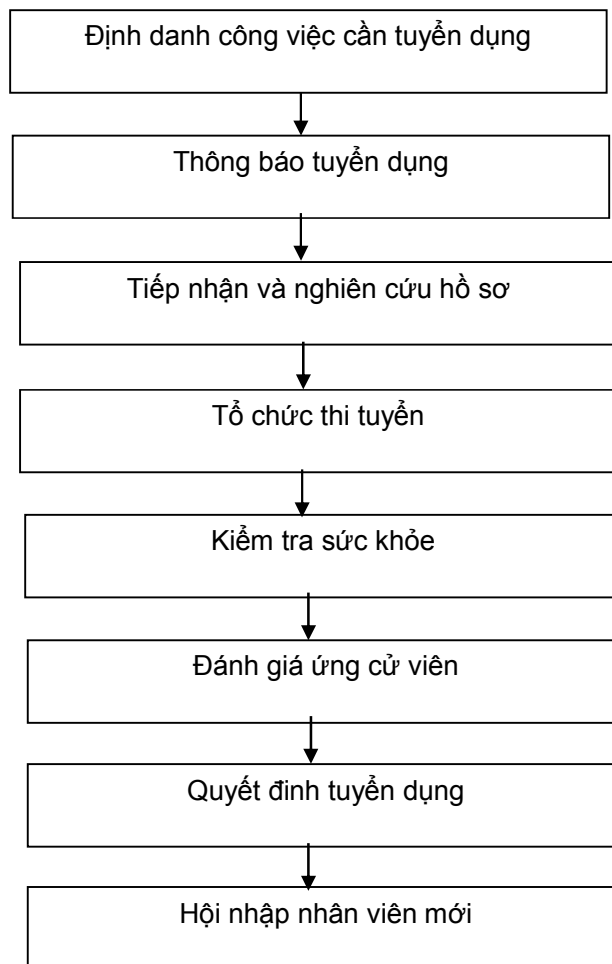
- *Các sinh viên thực tập*: Đây là một phương pháp tuyển dụng hiệu quả mà nhiều công ty đã làm (công ty Biti's, công ty cổ phần phần mềm FAST...). Trong thời gian tới công ty nên đến các trường Đại học, Cao đẳng nhận các sinh viên năm cuối có nguyện vọng và kết quả học tập khá trở lên vào thực tập. Công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

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

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

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

Để việc tuyển dụng nhân sự đạt hiệu quả cao, trong thời gian qua công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã xây dựng một quy trình tuyển dụng bao gồm 6 bước và thực hiện trình tự theo đúng 6 bước này. Tuy nhiên bên cạnh một số bước đã làm tốt vẫn còn có bước còn nhược điểm, hơn nữa quy trình tuyển dụng của công ty vẫn chưa được hoàn thiện, và do vậy mà kết quả đạt được vẫn còn một số hạn chế. Vì vậy để thực hiện tốt hơn nữa các bước trong quy trình tuyển dụng nhằm nâng cao công tác tuyển dụng chung của công ty em xin đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng và em xin đưa ra một quy trình tuyển dụng mới. Để có thể tìm được những ứng cử viên phù hợp nhất với công việc thì công ty nên thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình sau:



*Sơ đồ 4: Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự*

Quy trình tuyển dụng mới gồm 8 bước, so với quy trình tuyển dụng của công ty thì nhiều hơn 2 bước, đó là bước kiểm tra sức khỏe và bước đánh giá ứng cử viên. Nhưng trong mỗi bước của quy trình tuyển dụng mới lại có những thay đổi nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự ở công ty.

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

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

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

Tại công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc một cách khoa học, mà kết quả của khâu này giúp doanh nghiệp xây dựng cho mình bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc. Thực tế thì tại công ty khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, giới tính. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người cho công việc. Trong thời gian tới ở mỗi đơn vị nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,... Còn bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm,... Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng. Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn.

Công ty nên thành lập hội đồng tuyển dụng, hội đồng này bao gồm những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong tuyển dụng nhân sự. Họ sẽ chịu

trách nhiệm về chuyên môn cũng như nội dung các vòng tuyển dụng. Điều này sẽ giúp công ty làm tốt hơn bước định danh công việc cần tuyển dụng, làm tốt bước đầu tiên này sẽ là cơ sở cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình tuyển dụng.

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

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

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

Song công ty cũng cần chú ý để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo, công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc mà quyết định sử dụng thông báo thích hợp. Chẳng hạn nếu khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,.. hay khi tuyển dụng ứng viên vào vị trí quản lý thì công ty có thể đăng trên tivi hay qua người quen. Còn nếu cần tuyển nhân viên vào các vị trí đơn giản như bảo vệ, soát vé, bộ phận môi trường thì công ty chỉ cần thông báo qua các nhân viên trong công ty nhờ giới thiệu vì yêu cầu của các công việc này rất đơn giản, chỉ cần có sức khỏe, trung thực và có người bảo lãnh là được.

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

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

Bước này nhằm xem xét các loại giấy tờ có đầy đủ các yêu cầu, có tin cậy không. Trong bước này thời gian thu nhận hồ sơ của công ty ngắn nên số lượng hồ sơ mà công ty nhận được nhiều khi chưa đạt số lượng cần thiết để tổ chức thi tuyển gây ảnh hưởng đến

thời gian tiến hành tuyển dụng chung. Bởi vậy công ty nên đưa ra thời gian thu nhận hồ sơ dài hơn nữa.

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

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

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

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

- Tiên đoán trước được những ứng viên có thể thành công trong công việc tới mức độ nào.

- Khám phá được những khả năng hay năng lực tiềm ẩn của ứng viên mà nhiều khi ứng viên không hề biết.

- Giúp cho công ty tìm được các sắc thái đặc biệt về giới tính cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Bước 5: Kiểm tra sức khỏe***

Đây là công việc hết sức quan trọng và cần thiết của quá trình tuyển mà công ty hiện nay đang chú trọng. Một ứng viên có đầy đủ những điều kiện về kiến thức và kinh nghiệm nhưng không đảm bảo về sức khỏe thì sẽ không thể làm được gì. Nếu ứng viên được tuyển mà không qua khâu khám sức khỏe thì trong quá trình làm việc có thể sẽ có thể phát sinh những vấn đề về sức khỏe, có thể dẫn tới nghỉ việc hay không có tinh thần làm việc. Điều này sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới công việc chung, ảnh hưởng tới tiến

độ, kế hoạch thực hiện công việc của công ty . Nếu là nhân viên giữ vị trí, chức vụ quan trọng trong công ty thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Lúc này công ty lại phải tuyển dụng người khác thay thế vào vị trí đó và như vậy sẽ rất tốn kém chi phí cho công tác tuyển dụng.

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

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

Thông qua các bước trên hội đồng tuyển dụng tiến hành đánh giá các ứng cử viên. Sau khi thi tuyển nhà tuyển dụng có đầy đủ thông tin về từng ứng cử viên cùng với những “cảm xúc” về họ. Để hiệu quả hoạt động tuyển dụng cao nhất cần phải khách quan so sánh, chọn lựa giữa họ và tiêu chuẩn chọn lựa. Song ngoài việc dựa vào kết quả của các bước trên công ty cũng có thể có sự ưu tiên nhất định đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Để đánh giá ứng cử viên công ty có thể tuyển dụng các tiêu thức sau bằng cách cho điểm từng tiêu thức: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm nghề nghiệp, kỹ năng ứng xử, động cơ thúc đẩy và những nhận thức khác, những công việc và chức vụ đã đảm nhiệm. Ví dụ, đối với những vị trí quan trọng thì tiêu thức kinh nghiệm luôn được đặt lên hàng đầu sau đó mới đến các tiêu thức khác. Ngoài ra nhà tuyển dụng còn phải dùng cả trực giác của mình để cân nhắc lựa chọn ứng cử viên vì quản trị nhân sự không chỉ là một khoa học mà nó còn là một nghệ thuật.

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

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

5 = Cao hơn nhiều so với mức trung bình

4 = Cao hơn mức trung bình

3 = Trung bình

2 = Dưới mức trung bình

1 = Kém

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

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

Đây là bước quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Các ứng cử viên đã vượt qua được rào cản tuyển dụng, khi đó ban lãnh đạo trong công ty đã thấy họ có đầy đủ các yếu tố có thể làm việc được tại công ty. Khi có quyết định tuyển dụng tức là ứng cử viên trong thời gian thử việc đã làm tốt. Kết quả của quá trình thử việc có đánh giá của trưởng đơn vị về tác phong làm việc, về sự hòa nhập với môi trường, khả năng đáp ứng nhu cầu công việc. Khi đã có quyết định tuyển dụng công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng với người lao động. Ký hợp đồng thử việc 3 tháng hoặc lâu hơn, tùy thuộc vào trình độ và yêu cầu của công việc. Cuối giai đoạn thử thách cần kiểm tra tâm lý lần cuối cùng trước khi ra quyết định. Mục tiêu là kiểm tra xem người được tuyển có thích nghi với chỗ làm mới hay không nhất là họ có khả năng hòa nhập với tập thể hay không. Cùng với việc kiểm tra tâm lý cần có sự tham gia của những người có kinh nghiệm về công việc mà nhân viên mới làm, từ đó ban giám đốc tham khảo ý kiến và đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức.

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

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

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

nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy nhân viên mới mới không bị bối ngỡ và chán nản trong môi trường làm việc mới và hiệu quả công việc được đảm bảo.

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

### **3.2.2. Các giải pháp khác**

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

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

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

*\* Xây dựng kế hoạch chương trình chủ động cho công tác tuyển dụng:* Một trong những hạn chế của công ty là nhiều khi công tác tuyển dụng nhân sự dựa trên nhu cầu phát sinh nên mang tính thụ động. Với phương pháp tuyển dụng nhân sự như vậy sẽ dẫn đến tình trạng bị động trong việc thu hút ứng cử viên, do nhu cầu gấp nên các bước trong quy trình tuyển dụng diễn ra nhanh hơn. Trong thời gian ngắn nên chất lượng tuyển dụng của từng bước sẽ không được đảm bảo. Những nhu cầu phát sinh mang tính chất công việc của công ty sẽ khiến công ty không tiếp cận được với nguồn tuyển dụng phong phú

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

\* *Kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân sự*: Bởi vì một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ thể đến đâu thì có thể khi thực hiện cũng không được như mong muốn. Mỗi hoạt động đều có thể mắc sai lầm với các nguyên nhân khác nhau, điều này có thể làm các mục tiêu đi chệch hướng. Việc kiểm tra giám sát công tác tuyển dụng cho phép xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đồng thời có những sửa chữa kịp thời. Trong những năm tới công ty cần có biện pháp chặt chẽ giám sát toàn bộ quy trình tuyển dụng nhân sự để hạn chế tối đa các sai lầm trong khi thực hiện.

\* *Tăng cường nâng cao uy tín của công ty trên thị trường*: Một công ty có uy tín lớn trên thị trường tức là họ chứng tỏ khả năng của họ bằng sản phẩm có chất lượng, giá cả hợp lý. Công ty đó sẽ được các ứng cử viên quan tâm nhiều hơn so với các công ty khác, nhất là các ứng cử viên có trình độ cao họ sẽ muốn làm việc cho công ty vì viễn cảnh về tương lai ở đó tốt hơn so với các công ty khác. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần có các biện pháp để nâng cao uy tín của mình như: Nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành... tạo ra một thương hiệu trong lòng người tiêu dùng.

### **3.3. KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT**

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

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

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

*Thứ hai*, Nhà nước nên quan tâm hơn nữa đến giáo dục: Điều này cũng góp phần làm tăng khả năng thực hiện công việc của người lao động. Khi trình độ của lực lượng

lao động được nâng cao và có một cơ cấu về trình độ hợp lý tránh tình trạng “thừa thầy thiếu thợ” như hiện nay, hoặc tránh tình trạng làm trái ngành là phổ biến của sinh viên khi tốt nghiệp. Khi không làm đúng ngành nghề việc thực hiện công việc sẽ khó khăn doanh nghiệp sẽ mất nhiều chi phí cho đào tạo, nhân viên phải mất thời gian dài mới quen được công việc. Do đó việc mở thêm nhiều các trung tâm dạy nghề, các trường đào tạo nghề chuyên sâu sẽ thu hút được nhiều học sinh tham gia, điều này giúp cơ cấu lao động hợp lý hơn, giảm số lao động không có trình độ.

*Thứ ba*, Nhà nước cũng nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm: Để các trung tâm này thực sự là cầu nối giữa người lao động và các doanh nghiệp, các doanh nghiệp khi cần lao động và người lao động khi cần việc làm thì sẽ liên hệ với trung tâm mà không cần lo lắng về hiện tượng những trung tâm “ma”. Bởi vì hiện nay các trung tâm hoạt động trong lĩnh vực môi giới việc làm rất nhiều, có nhiều trung tâm đáng tin cậy nhưng cũng có những trung tâm chuyên lừa đảo. Vì vậy các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

*Thứ tư*, Nhà nước cũng cần nâng cao hơn nữa hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là các doanh nghiệp những lao động có năng lực thực sự. Để đảm bảo được điều này thì phải nâng cao hệ thống giáo dục cả về cơ sở vật chất và đội ngũ giáo viên nhằm đào tạo con người cả về chất lượng và chuyên môn kiến thức. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các công ty ngay từ năm thứ ba để sớm làm quen với thực tế, để sau khi tốt nghiệp ra trường họ không lúng túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc.

## KẾT LUẬN

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

Trong đề tài này em đã đi sâu nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân sự tại công ty công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech trong thời gian vừa qua để thấy rõ những ưu điểm và tồn tại trong việc tuyển dụng và sử dụng nhân sự tại công ty đồng thời đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng của công ty trong thời gian tới.

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

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các cán bộ của công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech đã giúp đỡ em trong thời gian em thực tập tại công ty. Đồng thời em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến toàn thể các thầy cô Trường Đại học Thương mại đã giúp đỡ em trong thời gian em học tập tại trường và đặc biệt là cô Mai Thanh Lan người đã hết sức tận tình giúp đỡ em hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

*Em xin chân thành cảm ơn!*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Báo cáo kết quả công tác tuyển dụng nhân sự** của công ty công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech, năm 2003, 2004, 2005.
2. **Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh** của công ty công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech, năm 2003, 2004, 2005.
3. **Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực** - Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
4. **Vũ Thủy Dương, Hoàng Văn Hải - Quản trị nhân lực** - Nhà xuất bản Thống kê, 2005.
5. **Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân - Giáo trình quản trị nhân lực** - Nhà xuất bản Lao động xã hội, 2004.
6. **Martin Hilb - Quản trị nhân sự tổng thể** - Nhà xuất bản thống kê, 2003.
7. **Hồ sơ giới thiệu công ty** của công ty cổ phần hỗ trợ phát triển công nghệ Detech.
8. **Nguyễn Thanh Hội - Quản trị nhân lực** - Nhà xuất bản Thống kê, 1995
9. **Nguyễn Văn Lê - Quản trị nguồn nhân lực** - Nhà xuất bản Thống Nhất, 1994
10. **Phạm Vũ Luận - Quản trị doanh nghiệp thương mại** - Nhà xuất bản Thống kê, 2004.
11. **Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự** - Nhà xuất bản thống kê, 2004.
12. **Nguyễn Doãn Trí - Những nguyên tắc vàng dành cho các nhà Quản trị doanh nghiệp** – Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, 2000.
13. **Thân Tuấn** (Ngọc Minh biên dịch) - **Bí quyết dùng người** - Nhà xuất bản Thanh Hóa, 2002