

LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**Những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại
Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc**

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TGD	: Tổng giám đốc
GD	: Giám đốc
P.PTNL	: Phòng phát triển nguồn nhân lực
CN	: Công nhân
UBND	: Ủy ban nhân dân
HĐND	: Hội đồng nhân dân
LĐ- TBXH	: Lao động, thương binh và xã hội
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHYT	: Bảo hiểm y tế
NV	: Nhân viên
HCNS	: Hành chính nhân sự
TD	: Tuyển dụng
HĐLĐ	: Hợp đồng lao động
BM.NS	: Các biểu mẫu
KHNS	: Kế hoạch nhân sự
CSTL	: Chính sách tiền lương
QTTV	: Quản trị thư viện
THPT	: Trung học phổ thông
PTCS	: Phổ thông cơ sở
R&D	: Phòng nghiên cứu và phát triển
QA, QC	: Giám định, bảo đảm chất lượng
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
NKD	: Mã chứng khoán của Công ty

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

LỜI NÓI ĐẦU

CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CHẾ

BIẾN THỰC PHẨM KINH ĐÔ MIỀN BẮC..... 1

1.1. Khát chung về Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc... 1

1.1.1. Giới thiệu chung về Công ty..... 1

1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển..... 1

1.2. Khái quát về cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban... 7

1.2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức..... 7

1.2.2. Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban..... 10

1.2.2.1. Khối kinh doanh..... 10

1.2.2.2. Khối sản xuất..... 10

1.2.2.3. Khối phục vụ- hỗ trợ..... 12

1.3. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất & kinh doanh của Công ty giai đoạn 2004-2009..... 13

1.3.1. Những kết quả chung..... 13

1.3.2. Những kết quả khác..... 15

1.3.3. Những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty..... 16

1.3.3.1. Những thuận lợi..... 16

1.3.3.2. Những thách thức..... 18

1.4. Một số đặc điểm kinh tế - kỹ thuật ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng tại Công ty..... 19

1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức..... 19

1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài tổ chức..... 20

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHẾ BIẾN THỰC PHẨM KINH ĐÔ MIỀN BẮC..... 23

2.1. Những đặc điểm chung về lao động của Công ty..... 23

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc..... 27

2.2.1. Những hoạt động quản trị liên quan đến công tác tuyển dụng..... 27

2.2.2. Trách nhiệm của bộ phận làm công tác tuyển dụng..... 30

2.2.3. Quy trình tuyển dụng..... 31

2.2.3.1. Phân tích xác định nhu cầu tuyển dụng..... 31

2.2.3.2. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng..... 33

2.2.3.3. Triển khai tuyển dụng..... 35

2.2.4. Chi phí cho công tác tuyển dụng..... 46

2.3. Đánh giá công tác tuyển dụng tại Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc.....	48
2.3.1. Những kết quả đã đạt được.....	48
2.2.2. Những mặt còn yếu.....	49

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHẾ BIẾN THỰC PHẨM KINH ĐÔ MIỀN BẮC.....	50
3.1. Phương hướng hoạt động của Công ty trong thời gian tới.....	50
3.1.1. Phương hướng phát triển chung.....	50
3.1.2. Phương hướng phát triển trong phát triển nguồn nhân lực.....	51
3.2. Những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc.....	52
3.2.1. Nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại Công ty.....	52
3.2.1.1. Hoàn thiện lưu đồ tuyển dụng.....	52
3.2.1.2. Hoàn thiện bước phân tích xác định nhu cầu tuyển dụng và triển khai tuyển dụng.....	53
3.2.1.3. Bước đánh giá thực hiện công việc.....	55
3.2.1.4. Bước tổng kết đánh giá công tác tuyển dụng.....	56
3.2.1.5. Điều chỉnh tiêu chí trong phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn.....	57
3.2.2. Nhóm giải pháp mở rộng nguồn tuyển dụng.....	59
3.2.2.1. Mở rộng nguồn bên trong.....	59
3.2.2.2. Mở rộng nguồn bên ngoài.....	59
3.2.3. Nhóm giải pháp tăng tính chủ động trong việc xác định định mức tuyển dụng.....	60
3.2.4. Xây dựng văn hóa tuyển dụng.....	61
3.2.5. Những giải pháp khác.....	62
3.3. Một số kiến nghị với cơ quan nhà nước và chính quyền địa phương.....	63

**KẾT LUẬN
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

LỜI NÓI ĐẦU

Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, khi mà tất cả các loại hình kinh tế đều được tự do phát triển, thì hiệu quả kinh tế luôn là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh thì các nhà quản lý cần phải giải quyết một cách khoa học nhiều vấn đề cụ thể như: thị trường, vốn, kỹ thuật và con người. Môi trường cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường đã làm cho các doanh nghiệp nhìn nhận một cách khách quan hơn về nhân tố con người, nhân tố ngày càng đóng vai trò quyết định đến thành công hay thất bại của bất kỳ doanh nghiệp nào. Không chỉ các nhà quản trị mà tất cả các doanh nhân ngày nay đã nhận thức rõ tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nên họ đang dồn sức vào việc thu hút nhân tài, quản trị nhân lực nhằm khẳng định vị thế của mình trên thương trường. Đi đầu trong việc thu hút nguồn nhân lực, tuyển chọn được những lao động có trình độ, kỹ năng phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp là bộ phận tuyển dụng.

Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc là một thương hiệu mạnh trên thị trường bánh kẹo miền Bắc, với quy mô nhân lực lớn và không ngừng được mở rộng, công tác tuyển dụng tại Công ty đang ngày càng thể hiện được vai trò quan trọng của mình. Nhận thức được điều này, ban Giám Đốc Công ty không ngừng quan tâm đầu tư nhằm cải tiến và hoàn thiện công tác tuyển dụng. Chính vì vậy em đã chọn đề tài “ **Những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc**” làm đề tài nghiên cứu cho chuyên đề tốt nghiệp của mình. Nội dung của chuyên đề của em gồm 3 phần chính:

Chương I: Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc.

Chương II: Thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc.

Chương III: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc.

Em rất mong nhận được sự quan tâm của quý thầy cô để em hoàn thiện đề tài này!

CHƯƠNG I: Giới thiệu chung về Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

1.1. Khái quát chung về công ty

1.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Tên công ty: Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc

Tên tiếng Anh: North Kinhdo Food Joint-stock Company

Tên viết tắt: Công ty Cổ phần Kinh Đô miền Bắc

Trụ sở chính: Km 22 - Quốc lộ 5, thị trấn Bần Yên Nhân, huyện Mỹ Hào, tỉnh Hưng Yên, Việt Nam.

Điện thoại: +84-(0)321.94.21.28

Fax: +84-(0)321.94.31.46

Website: (website chung của cả hệ thống Kinh Đô): <http://www.kinhdo.vn>

Chi nhánh: số nhà 200 Thái Hà, Hà Nội

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0503000001 do Sở Kế hoạch Đầu tư tỉnh Hưng Yên cấp ngày 28/01/2000

Vốn điều lệ: 130.000.000.000 đồng VN

Tổng số lao động: hơn 2.200 người

Ngày niêm yết: 15/12/2004

Lĩnh vực kinh doanh: sản xuất, chế biến thực phẩm, thực phẩm công nghệ và bán cao cấp các loại.

Các sản phẩm chính: bánh kẹo cao cấp các loại gồm: bánh Bakery, bánh Snack, bánh Cracker, Minirol & Layer Cake, bánh mỳ, bánh trung thu, sản phẩm kẹo đường Chocolate, kẹo cứng, kẹo mềm.

Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc nằm trong hệ thống Kinh Đô.

Công ty con: Công ty cổ phần Thương mại và Hợp tác quốc tế (HTIC), địa chỉ tại 534-536 Bạch Mai, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội. Trong đó Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc chiếm 75,73% quyền sở hữu.

1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Trong lĩnh vực kinh doanh bánh kẹo tại thị trường Việt Nam, thương hiệu Kinh Đô đã trở nên nổi tiếng và được nhiều người tiêu dùng khắp các tỉnh, thành phố cả nước biết đến, được nhắc tới thường xuyên bởi các phương tiện thông tin đại

chúng, đặc biệt là trong các dịp Tết Trung Thu và Tết Nguyên Đán. Vị thế của công ty trong ngành đã được khẳng định bởi các sản phẩm với chất lượng cao, hợp thị hiếu người tiêu dùng với chủng loại đa dạng và giá cả hợp lý, hệ thống các kênh tiêu thụ rộng khắp và đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp.

Công ty cổ phần Kinh Đô miền Bắc được thành lập năm 2000 bởi các cổ đông sáng lập là thể nhân và công ty TNHH Xây dựng và Chế biến thực phẩm Kinh Đô (bây giờ là công ty Cổ phần Kinh Đô), có trụ sở chính tại 6/134 Quốc lộ 13 phường Hiệp Bình Phước, quận Thủ Đức, thành phố Hồ Chí Minh.

“Kinh Đô” là một thương hiệu có tiếng trong lĩnh vực bánh kẹo của Việt Nam, sản phẩm của công ty này đã có mặt tại rất nhiều nước phát triển bao gồm: Mỹ, Pháp, Canada, Đức, Đài Loan, Singapore, Thái Lan,... Với tốc độ tăng trưởng rất cao về doanh thu và lợi nhuận mà hiếm có một doanh nghiệp bánh kẹo nào khác tại thị trường Việt Nam có thể đạt được.

Sau khi đã khẳng định vị trí hàng đầu ở thị trường các tỉnh phía Nam, Kinh Đô xác định thị trường miền Bắc là một thị trường có tiềm năng lớn và đã đầu tư thành lập Công ty Cổ phần Chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc vào ngày 28/01/2000. Góp vốn vào Kinh Đô miền Bắc còn có các thành viên sáng lập của Kinh Đô trong đó công ty nắm giữ 60% vốn cổ phần tại thời điểm thành lập.

Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc thành lập theo quyết định số 139/QĐ-UB ngày 19/08/1999 của UBND tỉnh Hưng Yên và Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 050300001 ngày 28/01/2000 của sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hưng Yên với tổng số vốn điều lệ ban đầu là 10 tỷ đồng Việt Nam. Ngay sau khi thành lập, các hoạt động xây dựng nhà xưởng, mua sắm và lắp đặt dây chuyền sản xuất, nghiên cứu thị trường và xây dựng kênh phân phối, xây dựng đội ngũ nhân sự chủ chốt, tuyển dụng và đào tạo lao động đã gấp rút được tiến hành để đưa công ty đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty Kinh Đô miền Bắc chính thức đi vào hoạt động ngày 01/09/2001. Các dòng sản phẩm chính:

- + Snack foods (Bánh snack các loại)
- + Breads, Buns (Bánh mì công nghiệp, sandwich)
- + Fresh cakes (Bánh tươi các loại)
- + Cookies (Bánh bơ các loại)
- + Moon Cakes (Bánh Trung thu)
- + Superior Cakes (Bánh bông lan công nghiệp)

+ Chocolate coating pie (Bánh phủ chocolate)

+ Candys (Kẹo Chocolate)

Từ năm 2000 đến năm 2008, Công ty đã trải qua 8 lần tăng vốn điều lệ như sau:

+ Lần 1: 11/08/2000 Tăng vốn điều lệ lên 13.000.000.000 đ

+ Lần 2: 30/01/2002 Tăng vốn điều lệ lên 23.700.000.000 đ

+ Lần 3: 28/01/2003 Tăng vốn điều lệ lên 28.440.000.000 đ

+ Lần 4: 08/06/2004 Tăng vốn điều lệ lên 50.000.000.000 đ

+ Lần 5: năm 2005 Tăng vốn điều lệ lên 70.000.000.000 đ;

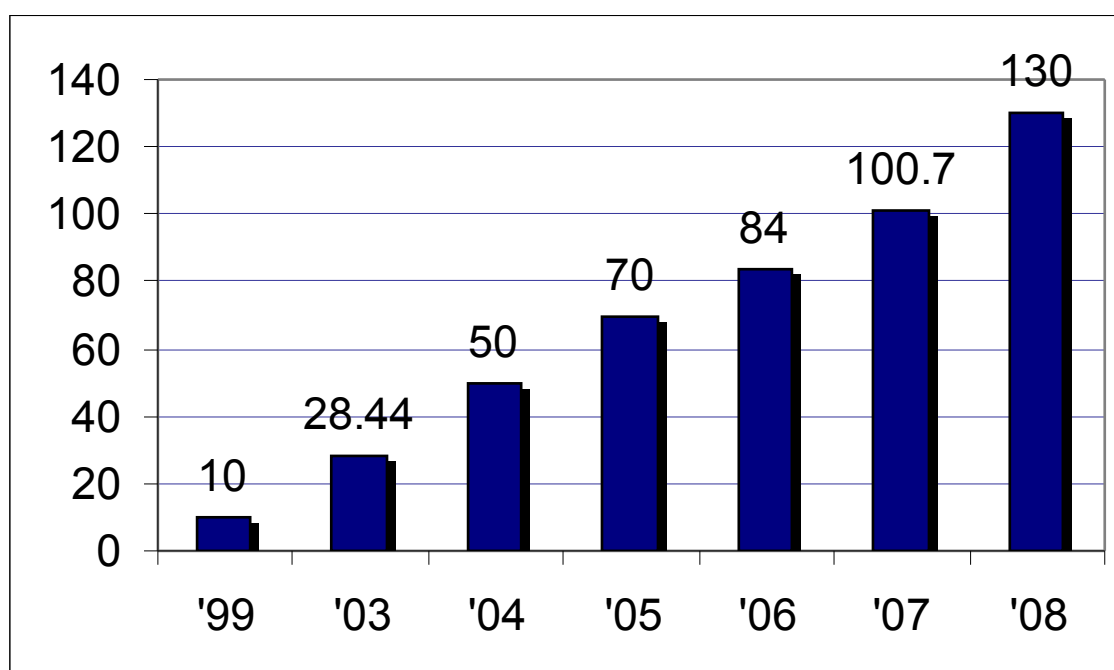
+ Lần 6: năm 2006 Tăng vốn điều lệ lên 84.000.000.000 đ;

+ Lần 7: năm 2007 Tăng vốn điều lệ lên 100.700.000.000 đ;

+ Lần 8: năm 2008 Tăng vốn điều lệ lên 130.000.000.000 đ.

Biểu đồ 1.1: Tình hình vốn điều lệ qua các năm

(Đvt: tỷ đồng)



Nguồn: <http://www.kinhdo.vn>

Tỷ lệ tăng vốn bình quân của công ty là 45%/năm. Đây là một tỷ lệ khá lớn, cho thấy mức độ đầu tư cũng như sự quan tâm của giới đầu tư vào công ty.

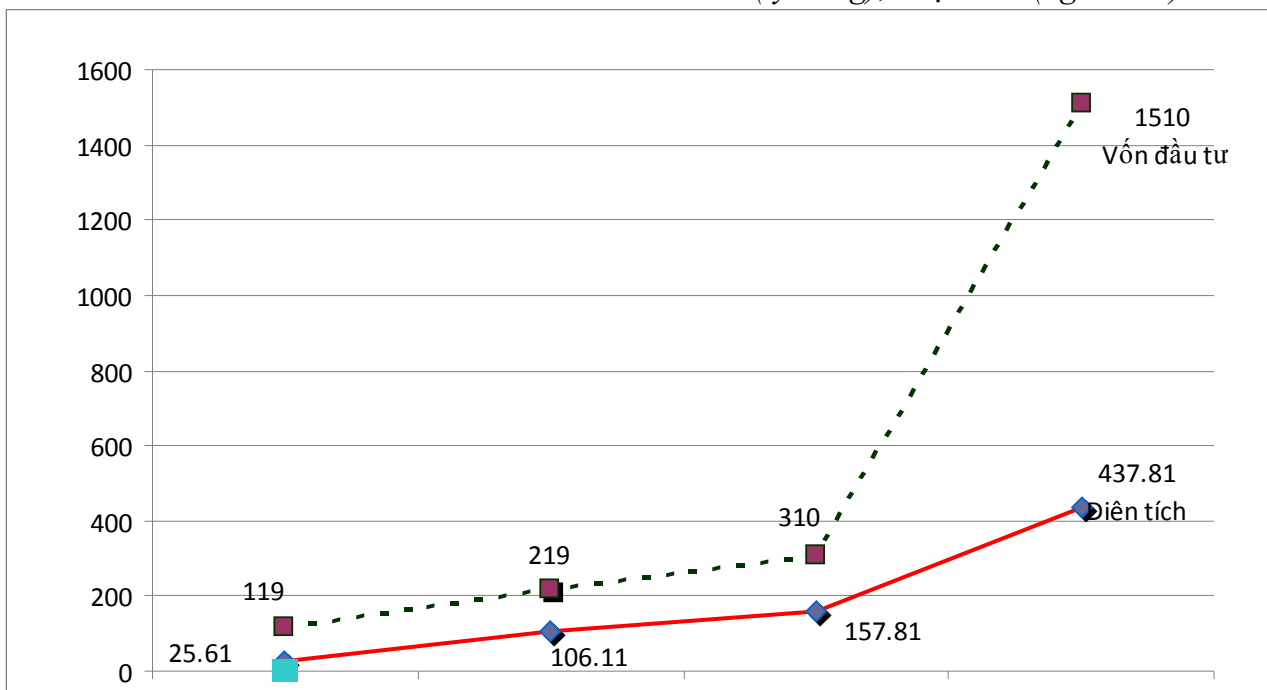
Với mục tiêu chiếm lĩnh thị trường nội địa và phát triển thị trường xuất khẩu, Kinh Đô Miền Bắc đã rất chú trọng đến việc đầu tư trong xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị của công ty nhằm nâng cao năng lực sản xuất của công ty.

Kinh Đô miền Bắc đã đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng theo tiêu chuẩn GMP (Good Manufacturing Practies) là quy phạm sản xuất và SSOP (Sanitation Standard Operating Procedure) là quy phạm về an toàn vệ sinh thực phẩm.

Công ty đã thực hiện rất nhiều những dự án nhằm mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, đáp ứng những mục tiêu mà công ty đã đề ra. Trong những năm qua công ty không ngừng đầu tư để mở rộng và nâng cao cơ sở vật chất. Tính đến năm 2009, diện tích nhà xưởng của công ty đã lên đến gần 16ha. So với diện tích nhà xưởng của công ty vào năm 1999 khi bắt đầu có dự án là 2,5ha đã lớn hơn rất nhiều.

Biểu đồ 1.2: Diện tích và vốn đầu tư cho từng dự án

Đvt: Vốn đầu tư (tỷ đồng); Diện tích (nghìn m²)



Nguồn: Phòng PTNNL

Năm 1999: DA sản xuất bánh kẹo;

Năm 2006: DA mở rộng sản xuất bánh kẹo, nước giải khát;

Năm 2009: DA mở rộng sản xuất kem Kidos;

Năm 2011: DA tổ hợp các nhà máy sản xuất thực phẩm.

Nhìn vào biểu đồ trên chúng ta thấy rằng công ty đã liên tục mở rộng, phát triển các dự án sản xuất, nhằm mở rộng quy mô sản xuất. Như vậy, trong các năm qua công ty không ngừng đầu tư cơ sở vật chất. Tổng vốn đầu tư năm 1999 là 119 tỷ đồng, nhưng đến năm 2009 mức đầu tư cho dự án đã lên tới 310 tỷ đồng (gấp hơn 2,5 lần năm 1999). Ước tính sang đến năm 2011, công ty có mức vốn đầu tư cho dự án là 1510 tỷ đồng. Đây là con số không phải nhỏ. Cơ sở vật chất của công ty ngày càng được đầu tư cao, nhằm mở rộng quy mô sản xuất cũng như tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Năm tài chính 2001 tuy chỉ với 4 tháng hoạt động nhưng công ty đã đạt được sự tăng trưởng khá cao: tỷ lệ lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu là 9,13 % và Lợi

nhuận sau thuế/Doanh thu là 8,88%. Năm tài chính 2002, doanh thu của công ty đã tăng trưởng 182,57% và lợi nhuận sau thuế tăng trưởng 183,13%. Các tỷ lệ này vẫn rất ổn định trong năm tài chính 2003, tương ứng là 190,5% và 124,6%.

Ngày 31/12/2004, công ty chính thức niêm yết trên thị trường chứng khoán với mã chứng khoán giao dịch là NKD với tổng vốn cổ phần là 5.000.000 cổ phần. Tại thời điểm đó, vốn điều lệ của công ty là 50 tỷ Việt Nam. Ngay sau khi lên sàn, cổ phiếu của công ty được đánh giá là cổ phiếu hấp dẫn, được các nhà đầu tư đặc biệt chú ý và có giá cao liên tục. “Quyết định niêm yết trên thị trường chứng khoán là bước đột phá quan trọng tạo động lực giúp công ty củng cố vững chắc hệ thống quản lý, minh bạch hóa và xã hội hóa các hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho mọi tầng lớp trong xã hội có thể tham gia đầu tư và quản lý doanh nghiệp” (theo ông Trần Quốc Việt, lúc đó là Phó TGD Kinh Đô miền Bắc). Bên cạnh đó, với những nỗ lực về đổi mới công nghệ nâng cao trình độ quản lý, công ty đã vinh dự đón nhận chứng chỉ về hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 do tổ chức BVQI cấp.

Trong 2 năm 2005 và 2006, công ty đầu tư một số hạng mục chính sau:

- + Đầu tư dây chuyền bánh First Pie trị giá 60.000.000.000 đ
- + Đầu tư dây chuyền bánh Solite trị giá 40.000.000.000 đ

Cũng trong năm 2006, Kinh Đô miền Bắc đã chính thức niêm yết bổ sung 1.399.997 cổ phần trên thị trường chứng khoán tăng tổng số cổ phần lưu hành trên thị trường lên 8.399.997 cổ phần. Sau đợt phát hành cổ phiếu nhằm tăng thêm vốn điều lệ thì vốn điều lệ của công ty năm 2006 tăng lên đến 84.000.000.000 đ.

Ngày 31/05/2007, công ty đã tiến hành phát hành cổ phiếu thưởng cho cổ đông hiện hữu theo tỉ lệ 20% tương đương 1.679.999 cổ phần từ nguồn lợi nhuận giữ lại chưa phân phối và các quỹ của công ty nâng tổng vốn điều lệ của công ty lên 107.000.000.000đ.

Cũng trong tháng 05/2007, Kinh Đô miền Bắc cùng với Công ty Tribeco Sài Gòn đã khởi công xây dựng nhà máy Tribeco miền Bắc với tổng chi phí khoảng 100.000.000.000 đ với diện tích 30.000m². Dự án này đã nâng tổng số nhà máy thuộc hệ thống tập đoàn Kinh Đô lên 8 nhà máy và 10 công ty thành viên.

Tháng 08/2008, công ty đã chính thức triển khai dự án SAP, là phần mềm hàng đầu trên thế giới về quản lý điều hành hệ thống .

Ngày 17/05/2008, công ty đã phát hành cổ phiếu để trả cổ tức là 22% tương đương với 2.216.947 cổ phiếu từ lợi nhuận sau thuế năm 2007 của công ty.

Trong năm 2008, công ty đã khai trương thêm 3 cửa hàng Bakery nâng tổng số cửa hàng Bakery của công ty trên địa bàn Hà Nội là 9 cửa hàng. Điều này đánh dấu một sự phát triển không ngừng của hệ thống Kinh Đô Bakery tại Hà Nội nói chung và Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc nói riêng. Thương hiệu Kinh Đô đã trở thành thương hiệu nổi tiếng nhất trong lĩnh vực về ngành hàng thực phẩm tại thị trường Việt Nam, xếp hạng 4 trong Top 10 thương hiệu nổi tiếng nhất năm 2008.

Bảng 1.1: Bảng xếp hạng 10 Thương hiệu nổi tiếng nhất VN 2008

STT	THƯƠNG HIỆU	ĐIỂM
1	Honda	72,6
2	Omo	66,6
3	Nokia	65,1
4	Kinh Đô	60,3
5	Sony	58,2
6	Metro	57,8
7	Heineken	57,6
8	Bảo Việt	57,3
9	Agribank	56,9
10	Viettel	55,6

Nguồn: Tạp chí Kinh Đô số 26/T8/2009

Các chỉ số trên được đánh giá dựa trên mức độ nhận biết và tin tưởng của người tiêu dùng.

Năm 2009 là năm khủng hoảng kinh tế thế giới, rất nhiều những doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam lâm vào tình trạng khó khăn. Trước tình hình đó, Kinh Đô Miền Bắc đã xác định hướng đi cho riêng mình, vì vậy năm 2009 vừa qua công ty đã thu được kết quả vượt quá kế hoạch đề ra của năm. Lợi nhuận trước thuế của công ty năm 2009 đạt 109 tỷ đồng, trong khi kế hoạch của năm là đạt lợi nhuận 60 tỷ đồng. Như vậy, Kinh Đô Miền Bắc đã vượt kế hoạch là 82%. Đó là một kết quả ngoài sức mong đợi cho một năm khó khăn.

Như vậy, sau gần 10 năm đi vào hoạt động thì hiện nay Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc hiện là một công ty chiếm thị phần lớn tại thị trường phía Bắc và trong thời gian tới công ty cũng tiếp tục phát triển để giữ vững vị trí số 1 này.

1.2. Khái quát về cơ cấu tổ chức và chức năng-nhiệm vụ từng phòng ban

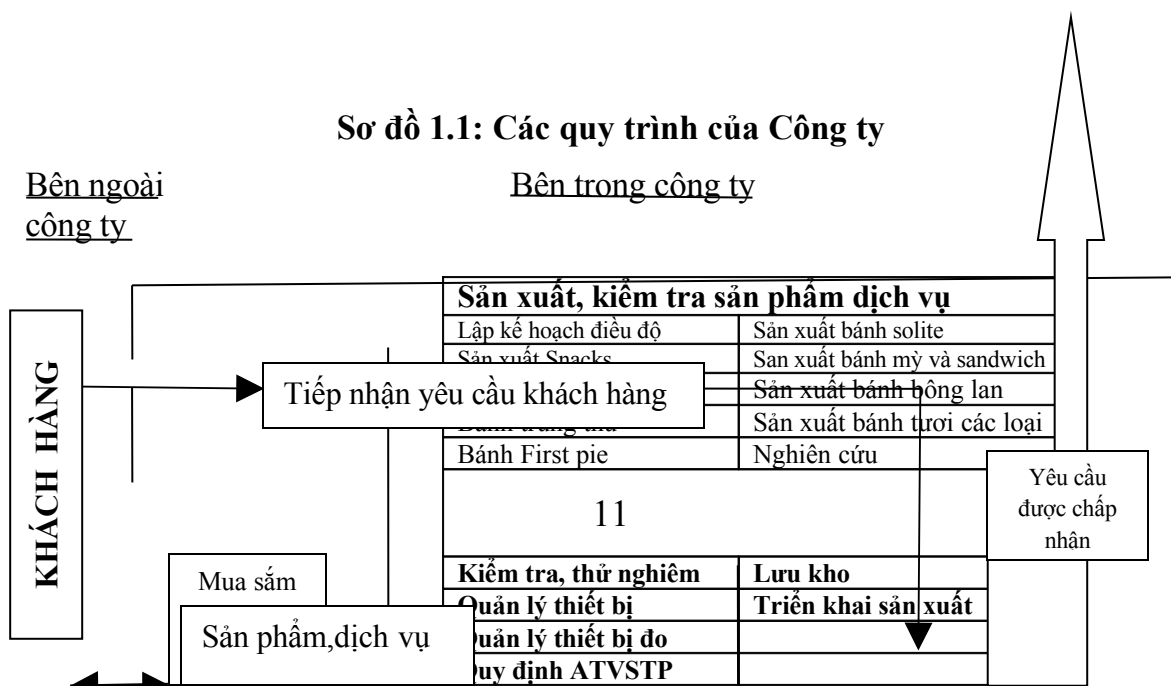
1.2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức

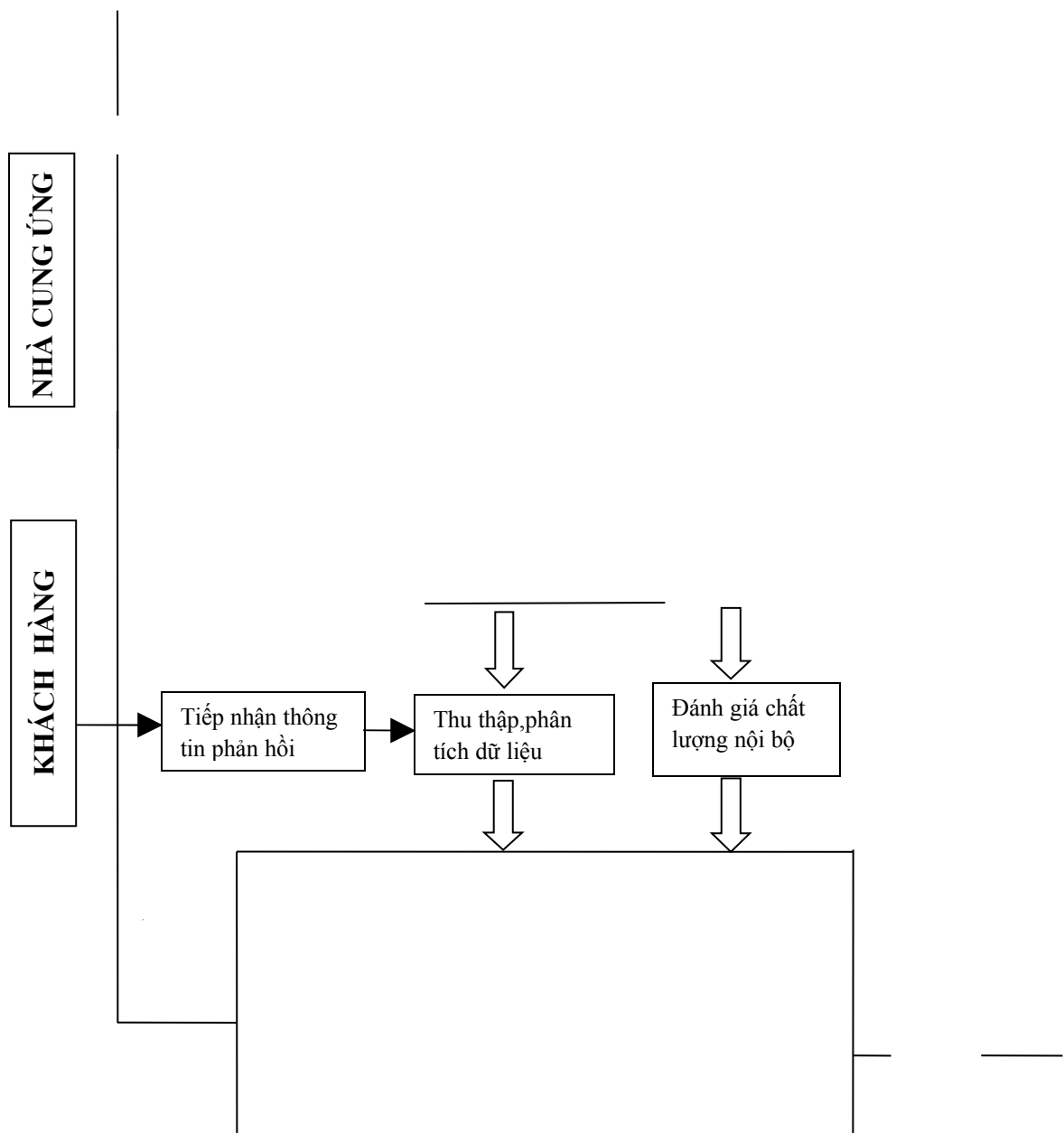
Mô hình tổ chức quản lý của công ty được tổ chức theo đúng mô hình của công ty cổ phần. Bao gồm: Đại hội cổ đông, Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Tổng Giám Đốc.

Kinh Đô Miền Bắc được tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp đã được Quốc hội nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khoá XI, kỳ họp thứ 8, thông qua vào ngày 29/11/2005, có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/07/2006. Các hoạt động của công ty được tuân thủ theo Luật Doanh nghiệp, các Luật khác có liên quan và Điều lệ công ty. Điều lệ công ty, bản sửa đổi đã được Đại hội đồng cổ đông của Kinh Đô miền Bắc thông qua ngày 23/03/2004 là cơ sở chi phối toàn bộ hoạt động của công ty.

Trước đây, cơ cấu tổ chức của Kinh Đô là cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến - chức năng, nhưng do mô hình này thể hiện nhiều nhược điểm trong vấn đề quản lý. Vì vậy, để phù hợp với những hướng đi mới cũng như những mục tiêu mới phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, Kinh Đô miền Bắc đã xây dựng cơ cấu tổ chức theo mô hình ma trận. Mô hình cơ cấu tổ chức này đã thể hiện nhiều ưu điểm hơn hẳn cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng.

Sơ đồ 1.1: Các quy trình của Công ty

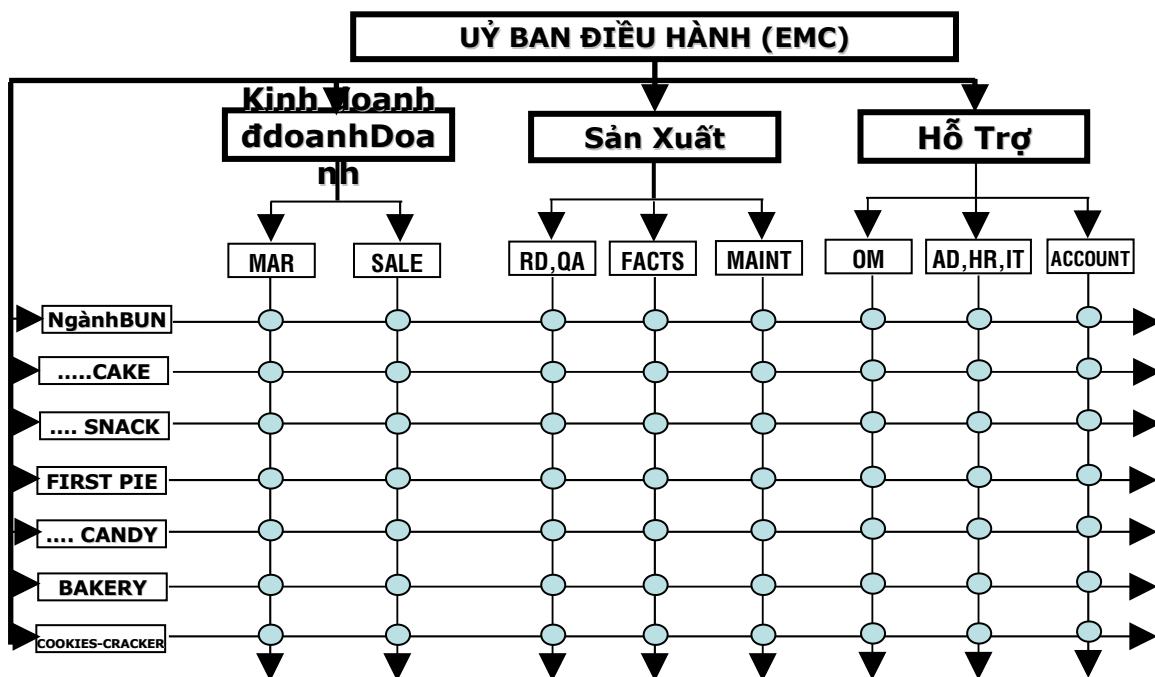




Xem xét của lãnh đạo	QT.LD.05
Cải tiến, khắc phục, phòng ngừa	QT.LD.04
Quy trình tuyển dụng nhân sự	QT.LD.03
Đào tạo nguồn nhân lực	QT.LD.02
Kiểm soát tài liệu	QT.LD.01
Kiểm soát hồ sơ chất lượng	QT.LD.02

Nguồn: Phòng
PTNNL

Sơ đồ 1.2: Cơ cấu tổ chức của CTCP chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc



Nguồn: <http://www.kinhdo.vn>

Theo mô hình cơ cấu tổ chức này, công ty quản lý bằng việc phân ra từng ngành hàng chuyên biệt, mỗi một ngành hàng được coi là một SBU. Từ đó tạo ra tính năng động cho việc giải quyết các vấn đề có phát sinh của từng ngành hàng. Theo mô hình này, từng phòng ban chức năng sẽ có những nhân sự chuyên về một hoặc một vài ngành hàng, giải quyết những vấn đề liên quan đến ngành hàng đó.

Mỗi một ngành hàng lại có một người làm Trưởng ngành hàng, quản lý và chịu trách nhiệm các vấn đề có liên quan trực tiếp tới ngành hàng đó. Ủy ban điều hành (EMC) bao gồm 5 thành viên: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc cung ứng vật tư, Phó Tổng Giám đốc kinh doanh, Phó Tổng Giám đốc Bakery, Phó Tổng Giám đốc sản xuất, Phó Tổng Giám đốc tài chính. Riêng ngành hàng Bakery, do nó hoạt động mang tính chất độc lập, chuyên biệt hơn những ngành hàng kia nên có một Phó Tổng Giám đốc riêng để điều hành trực tiếp ngành hàng này. Sơ đồ tổ chức này đảm bảo sự phát triển của từng ngành hàng, đảm bảo cho các ngành hàng phát triển một cách hiệu quả hơn. Nếu khi có sự cố, sự cố này chỉ có ở một hay một vài ngành hàng, khi đó với cơ cấu tổ chức này sẽ đảm bảo đi sâu vào giải quyết vấn đề của ngành hàng đó, chứ không áp đặt cho những ngành hàng khác. Như vậy, tính hiệu quả sẽ cao hơn. Các phòng ban vừa độc lập trong việc giải quyết vấn đề và cũng có sự liên kết chặt chẽ với nhau trong nội bộ công ty hơn.

1.2.2. Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban

1.2.2.1. Khối kinh doanh

Khối này có nhiệm vụ tổ chức thực hiện hoạt động nghiên cứu thị trường, tiêu thụ sản phẩm nhằm đem lại doanh thu cho công ty, bao gồm 3 phòng:

➤ *Phòng Marketing*

Phòng Marketing có chức năng tham mưu với ban lãnh đạo trong việc phát triển mở rộng thị trường, thị phần; nghiên cứu chiến lược thị trường, giữ gìn và gia tăng giá trị thương hiệu của công ty. Phòng Marketing tìm hiểu nhu cầu của thị trường hỗ trợ cho hoạt động của phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm và phòng Sale.

➤ *Phòng Sale*

Là phòng trung tâm trong khối kinh doanh, phòng Sale có nhiệm vụ điều hành và kiểm soát các hoạt động phân phối tiêu thụ sản phẩm của công ty. Trong phòng Sale có một bộ phận phụ trách bán hàng, đây là bộ phận cốt lõi của phòng. Ngoài ra, trong phòng Sale còn có 1 bộ phận nữa, đó là bộ phận hỗ trợ, kiểm soát hoạt động của các nhà phân phối và hoạt động của những người bán hàng.

➤ *Hệ thống Bakery*

Hiện tại, Kinh Đô miền Bắc đang có hệ thống gồm 9 Bakery đều nằm ở khu vực Hà Nội. Hệ thống Bakery chính là hệ thống kênh phân phối trực tiếp của công ty, đại diện về hình ảnh của công ty thông qua giới thiệu sản phẩm và bán trực tiếp sản phẩm của công ty tới tay người tiêu dùng.

1.2.2.2. Khối sản xuất

Khối sản xuất bao gồm phòng R&D - phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm, các phân xưởng sản xuất, phòng QA - phòng đảm bảo chất lượng và bộ phận cơ khí bảo trì. Trong đó các phân xưởng sản xuất chính là trung tâm của cả khối, các phòng ban bộ phận còn lại trong khối có nhiệm vụ hỗ trợ cho hoạt động của các phân xưởng sản xuất. Khối sản xuất có mục tiêu là sản xuất đủ sản phẩm, chất lượng tốt để đủ cung cấp ra thị trường theo đúng kế hoạch chiến lược của công ty.

➤ *Phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm*

Được chính thức thành lập từ năm 2007, phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm có nhiệm vụ nghiên cứu thiết kế ra những sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và thực hiện chiến lược phát triển của công ty.

Ngoài ra, phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm của công ty cũng đảm nhận nhiệm vụ nghiên cứu phát triển những dòng sản phẩm mới dựa trên công nghệ vốn có của công ty, ví dụ như về việc cho ra đời công thức, mẫu mã hay quy trình mới cho các dòng sản phẩm của công ty.

➤ *Phân xưởng sản xuất*

Phân xưởng sản xuất chính là trung tâm của mọi hoạt động trong công ty. Hiện tại, trong công ty có 4 phân xưởng. mỗi phân xưởng có nhiệm vụ sản xuất ra những loại sản phẩm khác nhau. Mỗi phân xưởng đều được quản lý giám sát bởi một quản đốc phân xưởng. Các quản đốc phân xưởng chịu trách nhiệm về hoạt động của phân xưởng của mình và báo cáo tình hình hoạt động của phân xưởng tới giám đốc sản xuất.

➤ *Phòng QA- phòng đảm bảo chất lượng*

Công tác đảm bảo chất lượng luôn phải xuất hiện trên mọi dây chuyền sản xuất nhằm đảm bảo chất lượng trong quá trình sản xuất, tạo ra các sản phẩm đủ tiêu chuẩn, chất lượng tốt. Với chiến lược phát triển thương hiệu gắn với chất lượng sản phẩm, công ty Kinh Đô miền Bắc rất chú trọng đến hoạt động đảm bảo chất lượng. Chính vì thế, phòng đảm bảo chất lượng có trách nhiệm báo cáo trực tiếp hoạt động của phòng cũng như tình hình chất lượng của các phân xưởng sản xuất nhanh chóng, kịp thời, chính xác với giám đốc sản xuất.

➤ *Bộ phận cơ khí bảo trì*

Đây là một bộ phận thuộc khối sản xuất, đảm bảo hoạt động cho các dây chuyền công nghệ trong các phân xưởng. Kế hoạch bảo trì sửa chữa trong công ty là theo tính định kỳ, do đó, bộ phận này phải thường xuyên kiểm tra, bảo dưỡng các dây chuyền công nghệ theo thời gian quy định. Ngoài ra, bộ phận này cũng có nhiệm vụ sửa chữa, bảo dưỡng theo lệnh. Trong trường hợp sửa chữa vượt quá khả năng của bộ phận này thì bộ phận này cũng có trách nhiệm phải liên hệ với các chuyên gia kỹ thuật trong và ngoài nước nhanh chóng sửa chữa để kịp cho sản xuất được hoạt động.

1.2.2.3. Khối phục vụ - hỗ trợ

➤ *Bộ phận quản lý đơn hàng*

Trong bộ phận này bao gồm 3 phòng, đó là phòng kế hoạch, phòng logistics và phòng cung ứng vật tư. 3 phòng này liên đới với nhau về vấn đề nguyên vật liệu, cùng xem xét và xử lý các đơn hàng của khách hàng.

➤ *Phòng kế hoạch*

Phòng kế hoạch là nơi tiếp nhận thông tin về nhu cầu, thị trường từ khối kinh doanh (cụ thể là từ bộ phận nghiên cứu của phòng Marketing). Sau đó, phòng kế hoạch xem xét các thông tin đó cùng với xác định khả năng và nguồn lực của công ty để từ đó lập ra các kế hoạch cho hoạt động sản xuất. Phòng kế hoạch là phòng trung gian nhận nhiệm vụ điều phối các chương trình cho hoạt động sản xuất và bán hàng.

➤ *Phòng logistics*

Là nơi tiếp nhận các đơn hàng của khách hàng. Phòng logistics có nhiệm vụ xem xét lượng tồn kho của công ty, khả năng cung ứng sản phẩm ngay cho khách hàng để từ đó yêu cầu bộ phận sản xuất của công ty thực hiện hoạt động sản xuất phục vụ hoàn thành đơn hàng. Bên cạnh đó, phòng logistics cũng có nhiệm vụ quản lý kho bãi, thực hiện các yêu cầu vận chuyển nguyên vật liệu, sản phẩm trong nội bộ công ty hay ra bên ngoài công ty.

➤ *Phòng cung ứng vật tư*

Phòng cung ứng vật tư là nơi tiếp nhận kế hoạch sản xuất từ phòng kế hoạch, dự trù tính toán về lượng vật tư cần thiết sau đó thực hiện hoạt động mua sắm vật tư cung cấp cho các phân xưởng sản xuất.

➤ *Phòng IT - Phòng quản lý mạng*

Phòng IT có nhiệm vụ kiểm soát thông tin, an ninh mạng, lắp đặt, ứng dụng các chương trình, phần mềm cho các máy tính trong công ty. Phòng IT sẽ phải chịu trách nhiệm sửa chữa khi mạng gặp sự cố.

➤ *Phòng Phát triển nguồn nhân lực*

Công ty luôn ý thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của mình, do đó, công ty tập trung đào tạo và phát triển “sâu” nguồn nhân lực. Trong công ty phòng phát triển nguồn nhân lực được tách riêng khỏi phòng nhân sự. Phòng phát triển nguồn nhân lực có chức năng nhiệm vụ thu hút, đào tạo, phát triển và giữ chân nhân lực cho công ty. Đây chính là nơi lên kế hoạch về những chính sách đãi ngộ nhân viên, công nhân để từ đó giao cho phòng hành chính nhân sự lo thực hiện các chính sách này.

➤ *Phòng hành chính-nhân sự*

Phòng hành chính- nhân sự có nhiệm vụ tổ chức công tác phòng cháy chữa cháy, an ninh trật tự, y tế, xử lý và phòng ngừa tai nạn lao động, chăm sóc sức khỏe của công nhân viên, tổ chức các cuộc họp sự kiện trong công ty, điều động xe đi công tác, lên lịch báo com hàng ngày, triển khai BHXH.

➤ *Phòng tài chính-kế toán*

Có chức năng tham mưu cho ban TGD trong lĩnh vực tài chính kế toán và chế độ kế toán theo điều lệ của công ty và theo quy định của pháp luật. Phòng tài chính kế toán thực hiện các nhiệm vụ: Quản lý tài chính của công ty, xây dựng chỉ tiêu kế hoạch tài chính, quyết toán kế hoạch thu chi tài chính, quỹ tiền lương...

Hiện nay công ty cũng đang dần hoàn thiện cơ cấu để hướng tới cơ cấu tổ chức ma trận hiệu quả với việc phân ra các ngành hàng chuyên biệt, coi từng ngành hàng là các SBU. Mô hình tổ chức ma trận sẽ giúp khắc phục được những nhược điểm hiện tại của mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng.

1.3. Đánh giá kết quả hoạt động sản xuất& kinh doanh của Công ty giai đoạn 2004-2009

1.3.1. Những kết quả chung

Trong những năm gần đây, Công ty đã liên tục phát triển. Được thể hiện thông qua những con số về doanh thu, lợi nhuận như sau:

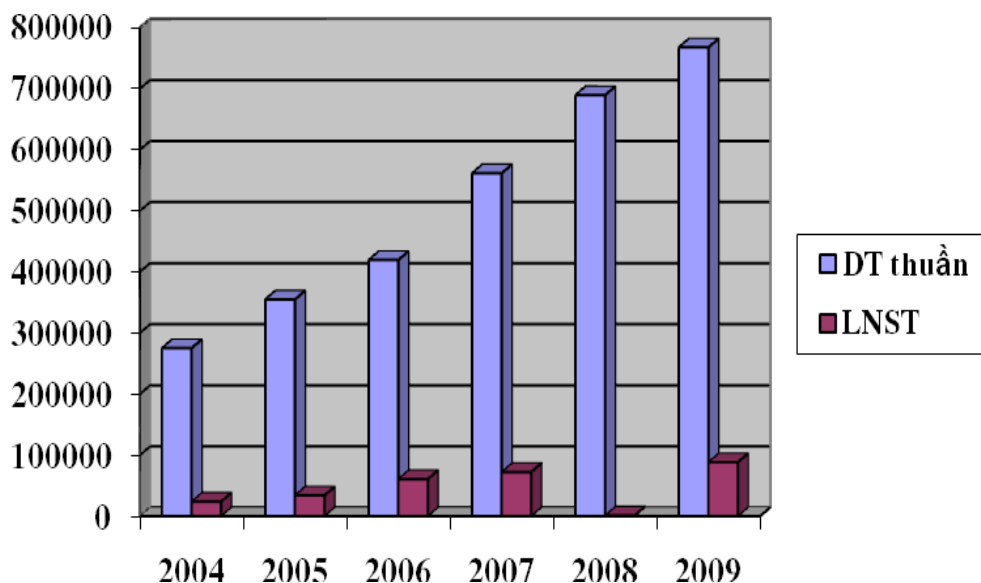
Bảng 1.2: Tình hình hoạt động của Công ty Kinh Đô miền Bắc giai đoạn 2004-2009

(Đvt: triệu đồng)

Năm	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Doanh thu thuần	275.008	354.788	419.429	561.516	689.380	767.700
LNST	23.715	33.912	60.712	72.307	978,749	88.300

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2008 của Kinh Đô miền Bắc)

Biểu đồ 1.2: Doanh thu thuần và lợi nhuận sau thuế của công ty giai đoạn 2004-2009



(Nguồn: BCTN năm 2008 của Kinh Đô miền Bắc và khoa đào tạo về “Giới thiệu CTCP chế biến thực phẩm Kinh Đô miền Bắc”)

Dựa vào bảng và biểu đồ trên ta thấy:

Tình hình doanh thu của công ty giai đoạn 2004 - 2009 liên tục tăng. Cụ thể là doanh thu năm 2005 tăng 29% so với năm 2004 (tăng gần 80 tỷ đồng), năm 2006 tăng hơn 18% so với năm 2005 (tăng gần 65 tỷ đồng), năm 2007 tăng gần 34% so với năm 2006 (tăng 142 tỷ đồng), năm 2008 tăng gần 23% so với năm 2007 (tăng 128 tỷ đồng). Năm 2009, doanh thu tăng khoảng 11% so với năm 2008 (tăng hơn 78 tỷ đồng). Với tốc độ tăng trưởng doanh thu qua các năm cao (trung bình tăng 38%/năm) công ty đang ngày càng khẳng định chắc chắn vị trí số 1 trong ngành sản xuất bánh kẹo tại thị trường phía Bắc. Để thu được kết quả trên công ty đã có những nỗ lực không ngừng trong việc phát triển, mở rộng hệ thống kênh phân phối, tiến hành nghiên cứu và phát triển nhiều dòng sản phẩm mới cho phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng. Do đó sản phẩm của công ty ngày càng được người tiêu dùng phía Bắc ưu tiên lựa chọn sử dụng.

Lợi nhuận sau thuế qua các năm từ 2004 đến 2007 cũng liên tục tăng: năm 2005 tăng 43% so với năm 2004 (tăng hơn 10 tỷ đồng), năm 2006 tăng 79% so với năm 2005 (tăng gần 27 tỷ đồng), năm 2007 tăng 19% so với năm 2006 (tăng hơn 11 tỷ đồng). Riêng 2008 thì lợi nhuận sau thuế chỉ còn chưa đến 1 tỷ đồng. Lý do là, trong giai đoạn này, hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra tương đối ổn định, hợp lý hóa công tác quản lý, tiết giảm chi phí, giảm giá thành sản phẩm.... Tuy nhiên, do trong năm 2008, phải chịu tác động ảnh hưởng của “cơn bão” khủng hoảng kinh tế

thế giới, công ty đã tiến hành trích quỹ dự phòng tài chính dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong năm không đạt được mục tiêu đề ra, kéo tổng lợi nhuận sau thuế của công ty xuống chỉ còn 978 triệu đồng. Tuy nhiên sang năm 2009, thì lợi nhuận sau thuế của công ty tăng hơn 87 tỷ so với năm 2008. Như vậy, năm 2009 công ty đã có kết quả khả quan hơn rất nhiều so với năm 2008.

Riêng trong năm 2009 thì: trong quý IV năm 2009, công ty đạt 266 tỷ đồng doanh thu, tăng 37 tỷ đồng so với quý III. Doanh thu tăng nhưng lợi nhuận quý IV lại chỉ đạt 27,62 tỷ đồng, giảm mạnh so với mức 35,54 tỷ đồng của quý III. Lợi nhuận trước thuế của công ty năm 2009 đạt 109 tỷ đồng, vượt 82% so với kế hoạch đầu năm là 60 tỷ đồng. Đến tháng 10/2009, công ty đã điều chỉnh tăng chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế lên 100 tỷ đồng. Cuối năm 2009, Kinh Đô miền Bắc đã chia cổ phiếu thưởng với tỷ lệ 20% để tăng vốn lên 147,5 tỷ đồng.

Doanh thu và lợi nhuận năm 2009 tăng như vậy là do một số nguyên nhân :

- Do tiếp tục các hoạt động đầu tư mở rộng thị trường ở phía Bắc và các tỉnh lân cận Hà Nội

- Tăng giá các dòng sản phẩm bánh: loại bánh lẻ trung bình tăng khoảng 8%, bánh hộp cao cấp tăng 15% so với cùng kỳ năm trước.

- Sự phục hồi của thị trường tài chính giúp Công ty được hoàn nhập các khoản dự phòng giảm giá đầu tư chứng khoán ngắn và dài hạn. Khoản hoàn nhập tính tới thời điểm cuối quý 2 là 15 tỷ.

- Theo đánh giá thường niên của cấp quản lý công ty thì năm 2009 đạt được kết quả như vậy, một phần là do sự nỗ lực của công ty, mặt khác là do công ty hưởng lợi từ sự sụp đổ của nhiều công ty khác trước cơn bão khủng hoảng. Vì vậy, công ty cần có những chiến lược đúng đắn trong những năm tiếp theo. Nhằm phát triển công ty một cách bền vững.

1.3.2. Những kết quả khác

Sau gần 10 năm hoạt động công ty đã đạt được nhiều thành tích và kết quả đáng kể đó là:

- Giấy khen về đơn vị tham gia tích cực trong việc nộp BHXH;
- Bằng khen đơn vị hoàn thành tốt nghĩa vụ nộp thuế;
- Bằng khen về các hoạt động văn hoá, văn nghệ, thể thao;
- Bằng khen đơn vị có thành tích cao trong công tác xã hội;
- Cúp vàng thương hiệu an toàn vì sức khoẻ cộng đồng;
- Huy chương vàng Thực phẩm chất lượng an toàn vì sức khoẻ cộng đồng cho sản phẩm AFC;
- Được cấp chứng chỉ HACCP – Code 2003 của tổ chức Quacert;

- Nhận chứng chỉ ISO 9001 của BVQI cấp;
- Năm năm liền đạt danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao;
- Lãnh đạo công ty vinh dự đón nhận Danh hiệu Doanh nhân Việt Nam tiêu biểu;
- Công ty được nhận cờ thi đua của Chính phủ là đơn vị dẫn đầu phong trào thi đua năm 2007.

1.3.3. Thuận lợi và khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

1.3.3.1. Thuận lợi

➤ Lợi thế từ thương hiệu và sự hỗ trợ từ phía tập đoàn Kinh Đô

Trong lĩnh vực kinh doanh bánh kẹo tại thị trường Việt Nam, thương hiệu Kinh Đô đã trở nên nổi tiếng và được nhiều người tiêu dùng ở khắp các tỉnh thành trong cả nước biết đến, được nhắc tới thường xuyên bởi các phương tiện thông tin đại chúng, đặc biệt là trong các dịp Tết trung thu và Tết nguyên đán. Tất cả các sản phẩm của Kinh Đô miền Bắc đều mang nhãn hiệu Kinh Đô theo cùng một tiêu chuẩn chất lượng, đây là một lợi thế rất lớn giúp cho Kinh Đô miền Bắc dù mới chỉ hoạt động từ năm 2000 nhưng đã trở thành một tên tuổi được nhiều người tiêu dùng phía Bắc biết đến và được ưa chuộng hơn cả những thương hiệu đã tồn tại trước đó. Hiện tại, Kinh Đô miền Bắc là nhà cung cấp sản phẩm bánh kẹo hàng đầu của khu vực phía Bắc.

Ngoài ra, công ty cũng nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ phía tập đoàn trên nhiều mặt hoạt động như nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, marketing quảng cáo sản phẩm, sử dụng phần mềm quản trị-kế toán, chính sách quảng cáo, nhân sự đào tạo, đầu tư... Sự hỗ trợ này giúp cho Kinh Đô miền Bắc giảm được khá nhiều chi phí, làm nâng cao lợi nhuận cho công ty.

➤ Hệ thống kênh phân phối rộng khắp và hoạt động có hiệu quả

Theo đánh giá của các chuyên gia, hệ thống kênh phân phối của Kinh đô miền Bắc hiện được đánh giá là mạnh nhất trong lĩnh vực thực phẩm tại khu vực phía Bắc. Với độ bao phủ 28 tỉnh thành từ Hà Tĩnh trở ra, Kinh Đô miền Bắc hiện có mạng lưới hơn 50 nhà phân phối, gần 20.000 điểm bán hàng và 9 Bakery tại Hà Nội.

Chính mạng lưới kênh phân phối này (bao gồm cả trực tiếp lẫn gián tiếp) đã và đang đưa sản phẩm của Kinh Đô miền Bắc đến tay nhiều người tiêu dùng, cả từ thành phố cho tới nông thôn. Các nhà phân phối, các đại lý bán lẻ của Kinh Đô đều phải tuân thủ cam kết bán hàng như quy định của Kinh Đô và chính những chính sách quản lý kiểm soát bán hàng tại các kênh phân phối của công ty được thực sự chú trọng nên hiệu quả hoạt động rất cao, làm gia tăng giá trị thương hiệu sản phẩm và hình ảnh của công ty.

Ngoài ra, hệ thống gồm 9 Bakery hiện đặt tại các vị trí trung tâm chiến lược trong địa bàn Hà Nội cũng góp phần không nhỏ vào việc đa dạng kênh phân phối và tăng doanh thu, hiệu quả cho hoạt động tiêu thụ của công ty. Tuy nhiên, hiện nay các cửa hàng Bakery của công ty đang vướng phải một vấn đề, đó là quy mô nhỏ, dịch vụ phục vụ ăn uống ngay tại Bakery chưa được thực hiện. Trong khi đó, các Bakery của các công ty cùng ngành khác lại khai thác được tốt khía cạnh này, ví dụ như Bakery của công ty sản xuất bánh kẹo Hải Hà, công ty Hữu Nghị....

➤ *Tiềm năng từ sự phát triển của ngành bánh kẹo*

Nền kinh tế Việt Nam phát triển hơn, thu nhập của người dân liên tục được cải thiện đồng nghĩa với việc tăng sức mua của người dân đối với các sản phẩm và dịch vụ thiết yếu phục vụ đời sống hàng ngày nói chung và đặc biệt các mặt hàng chế biến thực phẩm bánh kẹo nói riêng. Việt Nam được đánh giá là một thị trường tiêu thụ hấp dẫn với dân số hơn 86 triệu dân, cơ cấu dân số trẻ với thu nhập bình quân đầu người qua các năm tăng nhanh. Trong khi đó, tỷ lệ tiêu thụ bánh kẹo theo bình quân đầu người ở Việt Nam vẫn chưa tương xứng với tiềm năng. Ở thời điểm hiện nay, dù đã được cải thiện nhưng tỷ lệ tiêu thụ bánh kẹo của Việt Nam cũng chỉ mới ở khoảng 2kg/người/năm. Chính những đặc điểm này khiến thị trường bánh kẹo Việt Nam trở nên thực sự hấp dẫn. Theo ước tính của Công ty Tổ chức và điều phối IBA (GHM), sản lượng bánh kẹo tại Việt Nam năm 2008 đạt khoảng 476 000 tấn, đến năm 2012 sẽ đạt khoảng 706.000 tấn, tổng giá trị bán lẻ bánh kẹo ở thị trường Việt Nam năm 2008 khoảng 674 triệu USD, năm 2012 sẽ là 1.446 triệu USD. Tỷ lệ tăng trưởng doanh số bán lẻ bánh kẹo ở thị trường Việt Nam trong giai đoạn từ 2008-2012 tính theo USD ước tính khoảng 114,71%/ năm, trong khi đó con số tương tự của các nước trong khu vực như Trung Quốc là 49,09%, Philippines 52,35%, Indonesia 64,02%, Ấn Độ 59,64%, Thái Lan 37,3%, Malaysia 17,13%...Do đó, ngành bánh kẹo của Việt Nam hoàn toàn có thể đạt được mức tăng trưởng cao để trở thành một trong những thị trường lớn ở châu Á -Thái Bình Dương. Chính điều này là một thuận lợi lớn cho Kinh Đô miền Bắc tiếp tục đầu tư phát triển sản xuất bánh kẹo.

➤ *Nhà máy sản xuất có vị trí thuận lợi cho hoạt động phân phối sản phẩm cả thị trường nội địa và thị trường xuất khẩu*

Với diện tích gần 12 ha, nhà máy của Kinh Đô miền Bắc được xây dựng ngay mặt đường Quốc lộ 5 - trục đường giao thông quan trọng giữa thủ đô Hà Nội và thành phố cảng Hải Phòng. Địa phận thị trấn Bần Yên Nhân được đánh giá là cửa ngõ của thủ đô Hà Nội nên rất thuận lợi không chỉ đối với việc vận chuyển sản phẩm đến thị trường Hà Nội, Hải Phòng và các tỉnh thành phía Bắc mà còn thuận tiện cho

việc xuất khẩu sản phẩm tới các thị trường nước ngoài (Đài Loan, Hồng Kông, Nhật Bản...) thông qua cảng Hải Phòng.

1.3.3.2. Những thách thức

➤ *Khủng hoảng kinh tế kéo dài ảnh hưởng tới sức mua của khách hàng*

Năm 2008 là năm mà hầu hết các nước trên thế giới trong đó có Việt Nam phải hứng chịu tác động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Nền kinh tế rơi vào trạng thái khủng hoảng, lạm phát cao dẫn đến người dân phải thắt chặt tiêu dùng. Tuy nhiên, năm 2008 doanh thu của Kinh Đô miền Bắc vẫn tăng 23% so với năm 2007, điều này khẳng định công ty đã hoạt động rất tốt, vững vàng chống chọi với khủng hoảng. Nhưng nếu khủng hoảng kéo dài, lạm phát không khống chế được sẽ dẫn đến người dân càng phải thắt chặt tiêu dùng hơn nữa, khi ấy, sản phẩm bánh kẹo sẽ khó có thể được tiêu dùng nhiều như trước.

➤ *Sự ảnh hưởng của giá và chất lượng nguyên liệu đầu vào đến hoạt động kinh doanh của công ty*

Chi phí nguyên liệu thường chiếm khoảng từ 65 -75% giá thành sản phẩm, do đó việc tăng hoặc giảm giá nguyên liệu sẽ có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của công ty. Do thị trường sản phẩm của công ty có tính cạnh tranh khá cao nên công ty không thể điều chỉnh ngay giá bán ra sản phẩm khi nguyên liệu đầu vào thay đổi, điều này dẫn đến lợi nhuận gộp của công ty cũng sẽ bị ảnh hưởng trong ngắn hạn. Trong dài hạn, nếu thị trường đồng loạt điều chỉnh giá bán ra sản phẩm do ảnh hưởng của giá nguyên liệu đầu vào, thì việc điều chỉnh giá bán của công ty sẽ thực hiện được, điều này sẽ làm cho doanh thu thay đổi và sẽ triệt tiêu được ảnh hưởng của việc thay đổi giá của nguyên liệu đầu vào đối với lợi nhuận của công ty.

Nguyên liệu chính được công ty sử dụng trong sản xuất bánh kẹo bao gồm bột mì, đường, trứng, sữa, dầu ăn, bơ shortening,...Do đó, khi xảy ra biến động với một trong những nguyên liệu này đều ảnh hưởng tới khả năng tiêu thụ sản phẩm của công ty. Ví dụ như dịch cúm gia cầm luôn làm ảnh hưởng tới sức mua các sản phẩm sử dụng trứng gia cầm. Mặc dù công ty cũng đã chủ động sử dụng nguyên liệu thay thế như trứng công nghiệp nhưng tâm lý khách hàng vẫn lo ngại khi tiêu dùng sản phẩm.

➤ *Sự biến động về công nghệ*

Mặc dù công ty luôn đầu tư, nhập về những dây chuyền sản xuất hiện đại nhất nhưng xu hướng tiêu dùng hiện nay rất đa dạng và luôn biến đổi, do đó, máy móc thiết bị và cả công nghệ để sản xuất chế biến bánh kẹo cũng thường nhanh chóng thay đổi theo. Điều này đòi hỏi Kinh Đô miền Bắc liên tục cập nhật thông tin thị trường để xem xét sự thay đổi nhu cầu tiêu dùng của khách hàng, bên cạnh đó, tìm

hiều về những máy móc thiết bị và công nghệ hiện đại nhất tránh bị lạc hậu so với đối thủ cạnh tranh và so với công nghệ của Thế giới.

1.4.Một số đặc điểm kinh tế-kỹ thuật ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng tại Công ty

1.4.1.Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức

➤ *Đặc điểm về ngành nghề kinh doanh:*

Là một công ty chuyên về sản xuất chế biến và kinh doanh thực phẩm với các dòng sản phẩm chính như: Bánh bông lan công nghiệp, bánh bơ các loại, bánh tươi,... nên cần một đội ngũ công nhân viên khá lớn (hơn 2.200 người), trong đó lao động trực tiếp chiếm một tỷ trọng lớn(năm 2007 là 60,1%; năm 2008 là 55,76%; năm 2009 là 59,9% trong tổng số lao động của Công ty, đặc biệt vào đợt Tết Trung Thu, Tết Nguyên Đán số lượng công nhân viên thời vụ được tuyển tăng đột biến(năm 2008 là 273 người, năm 2009 là 371 người). Đặc điểm này ảnh hưởng không nhỏ đến cách thức tuyển dụng và làm tăng chi phí cho tuyển dụng.

➤ *Thương hiệu và các hoạt động quan hệ xã hội của công ty trên thị trường:*

Thương hiệu và các hoạt động xã hội mà công ty gây dựng được tạo nên uy tín của công ty. Uy tín của công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc quyết định nộp hồ sơ dự tuyển của các ứng viên. Tại thị trường bánh kẹo Việt Nam thì vị trí dẫn đầu thuộc về Kinh Đô, đồng thời xếp hạng 4/10 thương hiệu nổi tiếng nhất Việt Nam năm 2008 về mức độ nhận biết của người tiêu dùng. Bên cạnh đó, Công ty nhận được nhiều danh hiệu về các hoạt động xã hội: Cúp vàng thương hiệu vì sức khỏe cộng đồng, Bằng khen đơn vị có thành tích cao trong công tác xã hội, 5 năm liền đạt danh hiệu hàng Việt Nam chất lượng cao do người tiêu dùng bình chọn,... Uy tín của Công ty tạo cho các ứng viên sự tin tưởng về một môi trường lao động tốt. Đây là một lợi thế giúp thu hút được nguồn lao động phù hợp cho Công ty.

➤ *Khả năng tài chính của Công ty:*

Khả năng tài chính của công ty quyết định đến việc chi trả thù lao và các chính sách phúc lợi khác cho người lao động. Doanh thu qua 4 năm của Công ty tăng trung bình 38%, LNST cũng liên tục tăng(năm 2004 là 23.715 triệu đồng, năm 2009 là 88.300 triệu đồng). Dẫn đến thù lao trung bình trên một lao động tăng nhanh(năm 2004 là 1,2 triệu đồng thì đến năm 2008 là 2 triệu đồng, và năm 2009 là 2,3 triệu đồng, tăng gấp 2 lần). Bên cạnh đó chi phí cho hoạt động tuyển dụng cũng tăng(năm 2006 là

26,5 triệu đồng; năm 2008 là 42,2 triệu đồng; năm 2009 là 54,7 triệu đồng, tăng hơn 2 lần). Nhân tố này là một lợi thế không nhỏ trong việc thu hút các ứng viên tham gia dự tuyển.

➤ *Các quy chế, chính sách liên quan đến người lao động:*

Mỗi Công ty, DN đều có chính sách quy chế riêng cho người lao động. Quy chế chính sách được thể hiện ở chế độ khen thưởng, kỉ luật. Công nhân được tuyển có độ tuổi từ 18 trở lên(nếu trong độ tuổi 16-17 thì phải có giấy bảo lãnh của người thân). Các công nhân khi được tuyển vào buộc phải cắt ngắn móng tay, không được nhuộm tóc, phải mặc quần áo chuyên dụng khi sản xuất, không được hút thuốc, ăn bánh trong giờ làm việc, không mắc các bệnh dễ truyền nhiễm,...Nếu vi phạm người lao động sẽ bị đuổi việc. Bên cạnh đó, người lao động có kết quả đánh giá định kỳ tốt sẽ được, thưởng, tăng lương và có điều kiện xét bổ sung chức vụ mới cao hơn. Nhóm quy chế, chính sách này ảnh hưởng lớn tới tâm lý của người lao động. Nó cũng quy định điều kiện để tuyển dụng ứng viên phù hợp.

➤ *Văn hóa của Công ty:*

Ngày nay, văn hóa của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút các ứng viên khi tham gia dự tuyển. Mỗi ứng viên trước khi làm việc tại một tổ chức nào đó, họ đều quan tâm đến môi trường làm việc, cách thức giao tiếp, cư xử của mọi người trong tổ chức đó. Với tầm nhìn “ *Những sản phẩm cơ bản tạo nên giá trị phong cách sống*” và sứ mệnh “ *Luôn uơm mầm và tạo mọi điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu và kỳ vọng trong công việc nhằm phát huy tính sáng tạo, sự toàn tâm và lòng nhiệt huyết của người lao động*”, Công ty hiện đã và đang tạo được môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp, thân thiện thu hút đông đảo lượng ứng viên tham gia dự tuyển.

➤ *Quan điểm của các nhà quản trị trong hoạt động tuyển dụng:*

Các nhà quản trị có thực sự quan tâm đến hiệu quả công tác tuyển mộ, tuyển chọn? Có am hiểu về công tác tuyển dụng? Có thường xuyên được đào tạo về nghiệp vụ? Có tính sáng tạo trong quá trình làm việc không? ...Điều này ảnh hưởng tới tính khách quan, đến kết quả tuyển dụng.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài Công ty

➤ *Thị trường lao động:*

Thị trường lao động xác định cung- cầu về lao động. Nếu nguồn lao động chủ yếu trước kia của Công ty là tại tỉnh Hưng Yên(chiếm đến hơn 50%) thì nay nguồn lao động đó đang ngày càng bị thu hẹp do sự cạnh tranh các doanh nghiệp khác cùng khu vực cũng như tình trạng khó khăn chung của nền kinh tế. Quy mô của Công ty

ngày càng được mở rộng bởi vậy Công ty buộc phải mở rộng và đa dạng hóa nguồn tuyển dụng của mình ra các tỉnh lân cận như Bắc Ninh, Hải Dương, Hà Nội, Thanh Hóa, các khu vực trung du Miền núi,... Những hoạt động trên chắc chắn sẽ làm tăng chi phí cho tuyển dụng. Công ty cần lên kế hoạch hành động chi tiết để đáp ứng nguồn nhân lực trong tương lai.

➤ *Các đối thủ cạnh tranh:*

Không chỉ có những doanh nghiệp, những tổ chức hoạt động cùng lĩnh vực mà còn cả những tổ chức hoạt động ngoài lĩnh vực cạnh tranh mạnh mẽ với Công ty trong việc tuyển người, đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài với tiềm lực tài chính mạnh như: ACECOOK Việt Nam, Công ty may Hồ Gươm, các công ty, DN tại khu Công nghiệp phố Nối,... Những tổ chức này cạnh tranh thông qua nhiều hình thức: chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ, khả năng thăng tiến, môi trường làm việc,... làm thu hẹp nguồn tuyển dụng, làm tăng chi phí, gây nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm ứng viên phù hợp của Công ty. Trước tình hình đó, Công ty buộc phải có những chính sách khuyến khích mạnh mẽ và tìm kiếm nguồn tuyển dụng mới.

➤ *Sự phát triển của khoa học – kỹ thuật:*

Ở đây nhấn mạnh tới yếu tố công nghệ, chu kỳ sống công nghệ ngày càng trở nên ngắn, việc cải tiến, đổi mới công nghệ là đòi hỏi tất yếu đối với mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là đối với một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chế biến thực phẩm như Kinh Đô. Sự cải tiến và đổi mới, đầu tư thêm này cũng đòi hỏi sự gia tăng về số lượng, sự bắt kịp về trình độ của người lao động, tay nghề trình độ của người lao động ngày càng phải được nâng cao. Cụ thể năm 2005 Công ty đầu tư dây chuyền sản xuất bánh First Pie làm tăng lượng lao động trực tiếp lên 97 người, 4 lao động kỹ thuật cao; năm 2006 Công ty đầu tư một dây chuyền bánh Solite mới làm gia tăng hơn 125 Công nhân, cùng 6 công nhân kỹ thuật cao vận hành máy. Những sự gia tăng lao động không ngừng này sẽ làm tăng chi phí cho tuyển dụng và buộc Công ty phải mở rộng nguồn tuyển dụng.

➤ *Yếu tố thuộc về các quy định của chính phủ:*

Các quy định như về độ tuổi lao động đối với lao động phổ thông, quy định về làm ca, quy định về mức lương cơ bản, quy định về chế độ BHXH, ... buộc Công ty phải tuân thủ, làm chi phí rất lớn tới quá trình tuyển dụng.

➤ *Xu hướng xã hội đối với một nghề nào đó:*

Ở mỗi một giai đoạn khác nhau, xu hướng xã hội đối với một nghề khác nhau. Xu hướng này thường hút theo nguồn lao động. Nó có thể là thuận lợi nhưng cũng có thể là khó khăn đối với việc tìm kiếm ứng viên phù hợp của Công ty. Hiện nay, xu hướng của xã hội thường tập trung vào các ngành Tài chính- Ngân hàng, kế toán,

kiểm toán, chứng khoán,...Do đó, lượng sinh viên, học sinh thi vào khối ngành này rất lớn và mong muốn của họ sau khi ra trường có được mức thu nhập cao và ổn định. Bởi vậy công ty có nhu cầu về nhân lực chất lượng cao ở khối ngành này sẽ có được tỷ lệ sàng lọc cao.

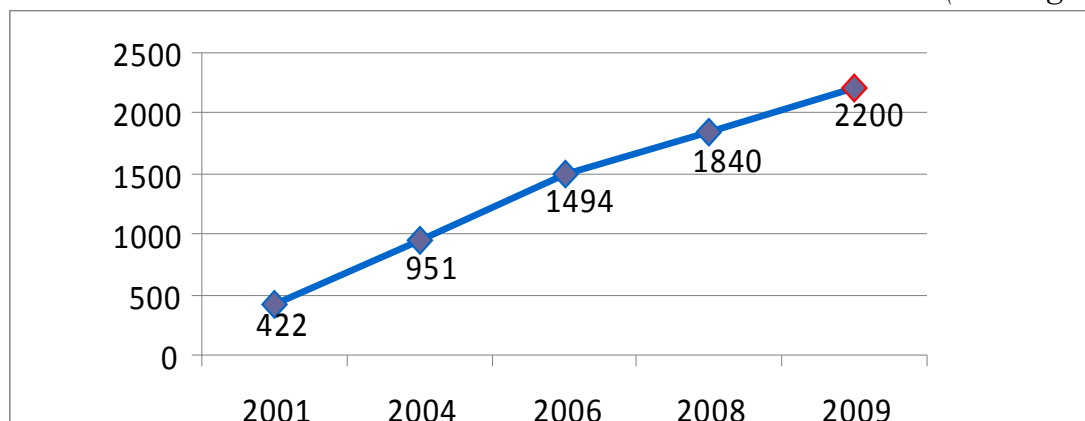
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CHẾ BIẾN THỰC PHẨM KINH ĐÔ MIỀN BẮC

2.1. Những đặc điểm chung về lao động của công ty

Số lao động của công ty ngày càng được đảm bảo cả về số lượng, cũng như trình độ chuyên môn qua các năm.

Biểu đồ 2.1: Tổng số lao động của công ty qua các năm

(Đvt: Người)

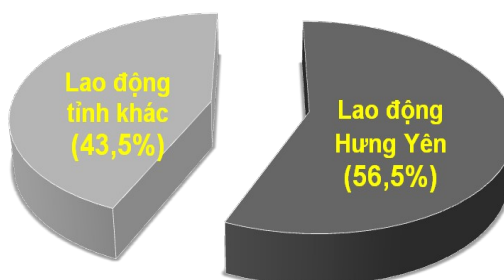


(Nguồn: Thống kê lao động qua các năm tại phòng PTNNL của CTCP Kinh Đô miền Bắc)

Nhìn vào biểu đồ trên ta thấy được số lượng lao động của công ty qua các năm liên tục tăng. Do công ty luôn mở rộng quy mô sản xuất, nhằm đáp ứng yêu cầu của công ty. Năm 2001 nhân lực của công ty chỉ có 422 nhân lực, đến năm 2004 nguồn nhân lực của công ty đã tăng lên hơn gấp đôi. Hai năm sau, tức là năm 2006 tổng nhân lực của công ty là 1494 nhân lực, đến năm 2008 là 1840 nhân lực và đến năm 2009 thì tổng nhân lực của công ty đã tăng lên 2.200 nhân lực. Như vậy, sau 8 năm, từ năm 2001 đến năm 2009 tổng nhân lực của công ty đã tăng gấp hơn 5 lần. Mức tăng bình quân là gần 53%/năm. Đây là mức tăng khá cao, cho thấy công ty đã không ngừng đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh.

➤ Về cơ cấu lao động của công ty theo khu vực địa lý:

Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo khu vực địa lý

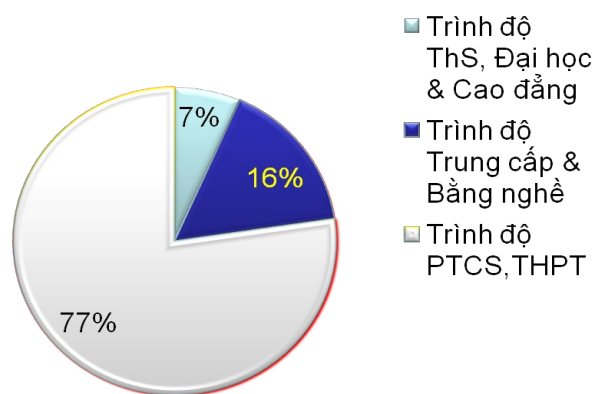


Xét về mặt cơ cấu lao động theo khu vực địa lý ta thấy, tuy trụ sở chính của Kinh Đô miền Bắc nằm ở Hưng Yên. Nhưng tỷ lệ lao động ở Hưng Yên cũng chỉ chiếm quá nửa (chiếm 56,5%), còn tỷ lệ lao động từ các tỉnh khác cũng chiếm tới 43,5%. Vì công ty có nhà máy đặt tại khu công nghiệp, nên sẽ có sự cạnh tranh về nguồn nhân lực tại khu vực đó. Dẫn đến công ty phải tuyển lao động từ khu vực khác. Điều này cũng làm tăng chi phí của công ty, do phải tổ chức đưa đón cán bộ nhân viên đi làm. Do đó, công ty cũng gặp phải một vài cản trở từ vấn đề này.

➤ Về cơ cấu lao động theo trình độ:

Cùng với việc tăng về mặt số lượng nguồn nhân lực của công ty, thì vấn đề trình độ nguồn nhân lực của công ty cũng ngày càng tăng qua các năm. Nhằm đảm bảo công ty thực hiện được những mục tiêu chiến lược đã đề ra. Nhìn vào biểu đồ ta thấy được trình độ nhân lực của công ty năm 2009 chủ yếu là trình độ PTCS, THPT (chiếm tới 77%), trình độ trung cấp và bằng nghề chiếm 16%, còn lại là trình độ Thạc sỹ, Đại học và Cao đẳng chiếm 7%. Nguồn nhân lực của công ty chủ yếu là trình độ phổ thông là do Kinh Đô miền Bắc là công ty sản xuất. Vì vậy, công nhân chiếm tỷ lệ lớn nhằm giảm thiểu những chi phí gián tiếp. Từ đó tăng hiệu quả kinh doanh.

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu về trình độ nhân lực của công ty năm 2009



(Nguồn: Thống kê cơ cấu lao động năm 2009 tại phòng PTNNL của CTCP Kinh Đô miền Bắc)

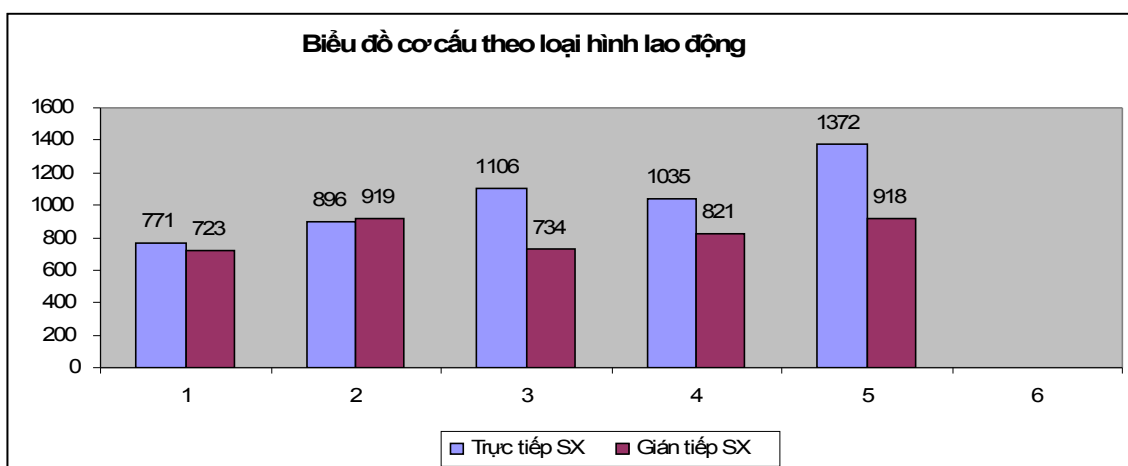
➤ Về cơ cấu theo loại hình lao động:

Bảng 2.1: Cơ cấu theo loại hình lao động

Năm	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng số LĐ	1494	1815	1840	1856	2290
Trực tiếp SX	771	896	1106	1035	1372
Gián tiếp SX	723	919	734	821	918

Nguồn : Phòng PTNNL công ty Kinh Đô

Biểu đồ: 2.4: Biểu đồ cơ cấu theo loại hình lao động



Công ty cổ phần Kinh Đô miền Bắc sau nhiều năm phát triển thì đội ngũ lao động gián tiếp và lao động trực tiếp ngày càng tăng lên. Tuy nhiên đội ngũ lao động trực tiếp tăng nhanh hơn lao động gián tiếp, bởi vì cơ cấu lao động gián tiếp tương đối ổn định trong một thời gian dài, thị trường tương đối ổn định.

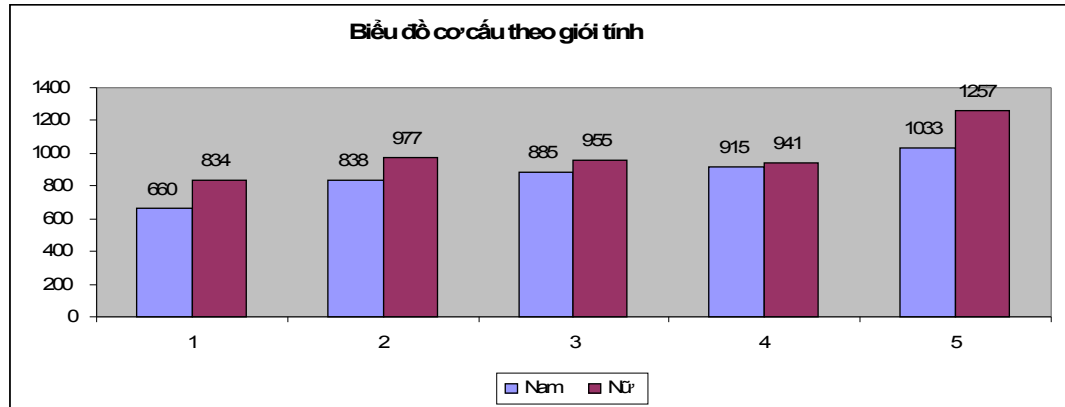
➤ Về cơ cấu theo giới tính:

Bảng 2.2: Cơ cấu theo giới tính

Năm	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng số LĐ	1494	1815	1840	1856	2290
Nam	660	838	885	915	1033
Nữ	834	977	955	941	1257

Nguồn : Phòng PTNNL

Biểu đồ 2.5: Biểu đồ cơ cấu theo giới tính



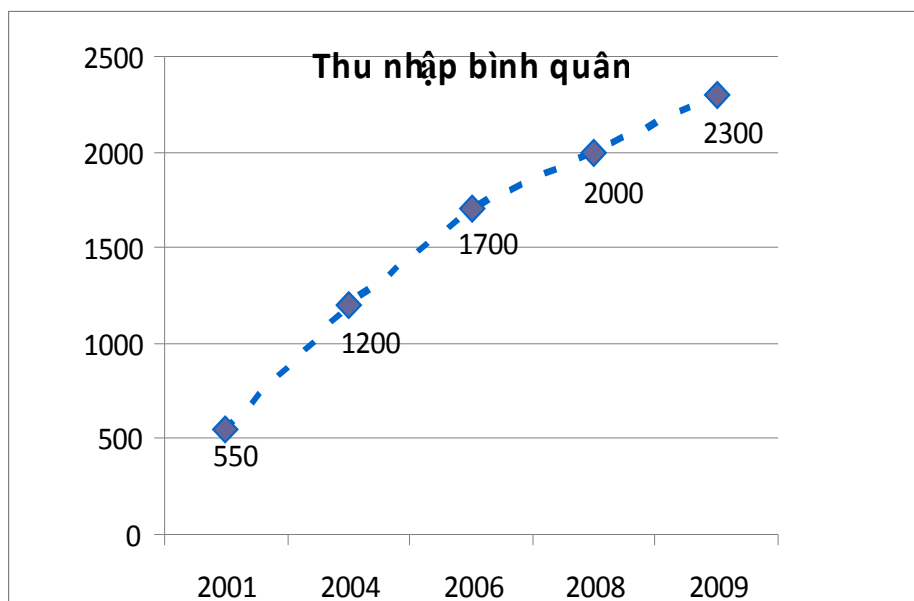
Tỉ lệ lao động nam và nữ trong Công ty cổ phần Kinh Đô miền Bắc tương đối cân bằng, đây là yếu tố giúp đảm bảo cân bằng tâm lý cho đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên tỉ lệ lao động nữ cao và đa số là dưới 25 tuổi là một yếu tố tác động không nhỏ đến sự ổn định sản xuất, vì tỉ lệ bỏ việc khi lấy chồng cao và đang ở độ tuổi sinh đẻ.

➤ *Về mức thu nhập bình quân:*

Chính sách đối với người lao động được công ty hết sức chú trọng, nhằm nâng cao hiệu quả cũng như tinh thần làm việc của cán bộ công nhân viên. Kinh Đô miền Bắc có chế độ trả lương hợp lý, các chế độ bảo hiểm, hưu trí, thai sản, đào tạo,... đều được công ty hết sức chú ý. Trong ngành bánh kẹo Việt Nam, công ty được coi là một trong những công ty có mức thu nhập bình quân của lao động vào mức cao. Mức thu nhập bình quân của lao động tăng qua các năm. Năm 2001, mức thu nhập bình quân của một lao động là 550.000 đồng. Đến năm 2009, mức thu nhập bình quân của một lao động đã tăng lên 2.300.000 đồng. Tăng gấp hơn 4 lần.

Biểu đồ 2.6: Thu nhập bình quân 1 lao động

(Đvt: 1.000đ/Lao động)



Nguồn: <http://www.kinhdo.vn>

Đồng thời, nhằm động viên tinh thần làm việc, xây dựng văn hoá Kinh Đô, công ty đã tổ chức nhiều hoạt động, chương trình như: các hoạt động văn hoá, tổ chức thành công cuộc thi làm bánh nhân vào ngày 08/03/2008, tổ chức giải bóng đá Kinh Đô, tặng quà, phần thưởng cho con em công nhân viên có thành tích xuất sắc trong học tập.

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

2.2.1. Các hoạt động quản trị liên quan đến Công tác tuyển dụng

➤ Phân tích công việc:

Phân tích công việc là một hoạt động rất quan trọng, nó giúp cho người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình một cách cụ thể đối với người lao động, và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Hoạt động này được Công ty rất chú trọng. Mỗi vị trí công việc Công ty có bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc riêng. Mỗi bản này lại được chia thành 3 loại đó là Cán bộ quản lý, nhân viên, công nhân. Trong bản mô tả công việc Công ty tập trung một số nội dung sau:

Phần 1: Phần xác định công việc bao gồm chức danh công việc, người quản lý trực tiếp.

Phần 2: Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc.

Phần 3: Các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện như trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc.

Bảng 2.3: Bản mô tả công việc vị trí Trưởng phòng Marketing:

Vị trí: Trưởng phòng Marketing.
<ul style="list-style-type: none">- Hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược xây dựng thương hiệu, chiến lược Marketing sản phẩm.- Quản lý và điều hành hoạt động của Bộ phận Truyền thông và Tiếp thị.- Xây dựng và mở rộng quan hệ đối ngoại với các cơ quan truyền thông, các tổ chức xã hội, chính trị... Phối hợp với các bộ phận liên quan, các cơ quan truyền thông và đối tác lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các chương trình sự kiện.- Quản lý thiết kế các hình ảnh, ấn phẩm, vật phẩm ... đảm bảo theo đúng chuẩn mực công ty.- Tổ chức công tác thu thập, quản lý và phân tích dữ liệu thông tin khách hàng.- Tham gia thiết kế sản phẩm và dự báo giá.- Quản lý ngân sách hoạt động hàng năm của bộ phận Truyền thông và Tiếp thị.- Đào tạo / huấn luyện đội ngũ nhân sự bộ phận Truyền thông và Tiếp thị.

<u>Yêu cầu:</u>

<ul style="list-style-type: none">- Nam, tuổi từ 35 – 40 tốt nghiệp Đại học trở lên chuyên ngành Marketing, Quản trị kinh doanh.- Tối thiểu 5 năm kinh nghiệm Quản lý Marketing (ưu tiên trong lĩnh vực ngành hàng tiêu dùng)- Có mối quan hệ rộng với giới truyền thông, báo chí.- Am hiểu các tổ chức nghiên cứu thị trường. Có khả năng phân tích các kết quả nghiên cứu.- Thành thạo Anh ngữ.- Năng động, sáng tạo, giao tiếp tốt.- Có khả năng thuyết trình.

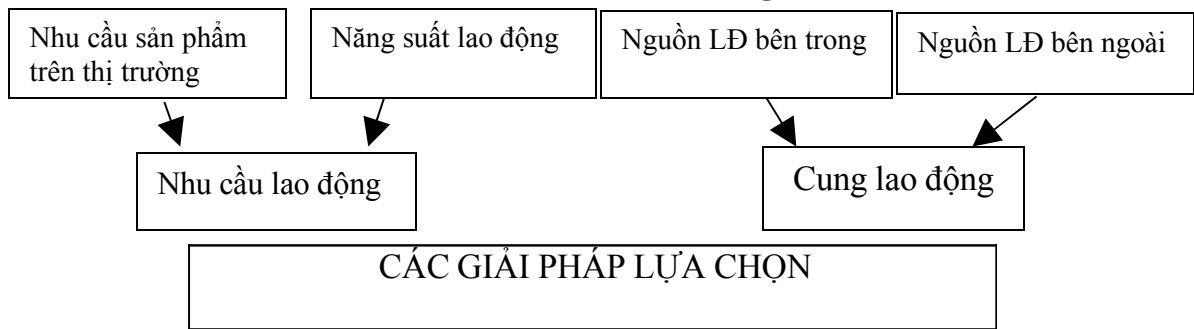
Nguồn: Phòng phát triển NNL

Bản mô tả công việc trên đã nêu chi tiết các nhiệm vụ cần phải làm của vị trí trưởng phòng Marketing, các yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, tuổi tác, kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, bản mô tả công việc này chưa ghi rõ bộ phận, ngạch lương, phần tóm tắt nhiệm vụ chưa đưa ra các nhiệm vụ bất thường. Do vậy bản mô tả công việc này cần phải được bổ sung và phân tích cụ thể chi tiết hơn đáp ứng cho các hoạt động quản trị nhân lực của Công ty.

➤ *Kế hoạch hóa nguồn nhân lực:*

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được nhu cầu đó. Cơ sở của kế hoạch nguồn nhân lực mà công ty đang làm trước hết dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm tới và xuất phát từ nhu cầu các bộ phận. Bên cạnh đó, Công ty còn dự kiến biến động về nhân lực của toàn công ty. Kế hoạch hóa này đều xuất phát từ mục tiêu của công ty, phù hợp với tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh mà công ty đã đặt ra. Quy trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực như sau:

Sơ đồ 2.1 : Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực



Nguồn: Phòng Phát triển nguồn nhân lực

Trong kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2009 công ty có kế hoạch tuyển dụng như sau(*Phụ lục 1.1*)

Đầu mỗi năm, các trưởng bộ phận có trách nhiệm lên kế hoạch nhu cầu nhân lực của bộ phận mình và gửi danh sách về phòng phát triển nguồn nhân lực(PTNNL). Phòng PTNNL thẩm định lại nhu cầu của các bộ phận có nhu cầu cho phù hợp với kế hoạch đặt ra và trình ban tổng GD xét duyệt.

Sau khi được xét duyệt, Trưởng phòng PTNNL lên kế hoạch tuyển dụng và phân chia trách nhiệm cho bộ phận làm công tác tuyển dụng. Có 2 nhân viên phụ trách vấn đề tuyển dụng: Một nhân viên phụ trách tuyển dụng nhân viên cho các bộ phận, một nhân viên phụ trách tuyển lao động phổ thông cho các bộ phận sản xuất. Các vị trí trưởng phòng hay phó phòng do trưởng phòng PTNNL và Ban Giám Đốc trực tiếp tuyển.

➤ *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:*

Đào tạo là hoạt động không thể thiếu được với mỗi tổ chức cũng như Kinh Đô. Khi được tuyển vào Công ty người lao động sẽ được đào tạo kiến thức cơ bản về công việc mà người lao động đảm nhận. Ngoài ra, Công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao để nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn của người lao động.

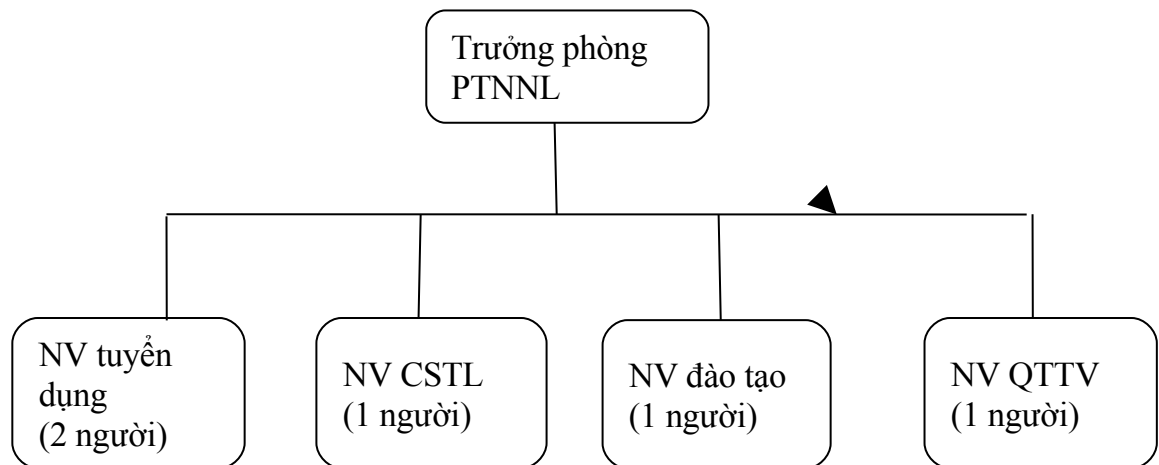
Mục đích của đào tạo và phát triển NNL được Công ty xác định:

+ Nâng cao sự hiểu biết của người lao động về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty. Qua đây, người lao động thấy được vị trí của công ty trên thị trường và yên tâm tin tưởng khi vào làm việc tại đây

+ Nâng cao chất lượng tay nghề và hoàn thiện kiến thức chuyên môn, là một trong những phương thức tạo động lực, giữ chân người lao động.

2.2.2. Trách nhiệm của bộ phận làm công tác tuyển dụng

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức Phòng Phát triển nguồn nhân lực



Nguồn: Phòng Phát triển nguồn nhân lực

Nhiệm vụ chủ yếu của phòng PTNNL:

Đưa ra quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả. Quy trình tuyển dụng này được ban giám đốc nghiên cứu xem xét và phê duyệt.

Quản lý lương và vị trí công việc trong công ty. Hệ thống thang lương bảng lương của toàn doanh nghiệp sẽ được bảo mật và tiền lương sẽ được trả cho người lao động qua tài khoản tại ngân hàng Đông á.

Lên kế hoạch đào tạo và phát triển cho nhân viên gồm đào tạo nội bộ và đào tạo thuê ngoài

Lưu và quản lý thông tin cho người lao động, mối quan hệ giữa các nhân viên trong công việc, thông tin về nhân sự trong Công ty.

Cùng với người quản lý đưa ra quyết định thăng tiến hay sa thải người lao động.

Có kế hoạch tìm kiếm và tuyển dụng nhân viên mới.

Đối với nhân viên tuyển dụng:

Tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận, lên kế hoạch chi tiết đáp ứng nhu cầu tuyển dụng.

Viết thông báo tuyển dụng gửi tới các báo đã đăng ký, mạng tuyển dụng Vietnamworks, dán thông báo ở cổng Công ty và kết hợp với các địa phương trên địa bàn tỉnh Hưng Yên đọc thông báo tuyển dụng trên loa.

Tìm kiếm hồ sơ ứng viên trên mạng tuyển dụng, xem xét lại hồ sơ của các ứng viên đang lưu.

Nhận hồ sơ, phân loại, kiểm tra thông tin hồ sơ so với bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện.

Chuẩn bị bài thi và địa điểm thi, phỏng vấn đối với các ứng viên đạt yêu cầu

Thông báo các ứng viên đủ điều kiện đến làm bài thi và phỏng vấn

Dạy nội quy, quy chế của công ty và kí hợp đồng học việc thử việc đối với các ứng viên đạt yêu cầu

Đưa các ứng viên đạt giới thiệu với bộ phận cần tuyển và cho họ tham quan công việc

Tìm và mở rộng nguồn ứng viên tham gia dự tuyển

Tham gia tuyển dụng tại sàn giao dịch việc làm được tổ chức vào ngày 20 hàng tháng tại 285 Phố Trung Kính – Cầu Giấy – Hà nội.

Nhân viên tuyển dụng hàng tuần phải báo cáo với trưởng phòng PTNNL về số lượng hồ sơ thu được, số người được phỏng vấn, số người được nhận vào làm việc cũng như những khó khăn gặp phải trong khi tuyển dụng để trưởng phòng đưa ra các phương án giải quyết kịp thời.

2.2.3. Quy trình tuyển dụng

-Nội dung cụ thể của quy trình tuyển dụng như sau:

2.2.3.1. Phân tích, xác định nhu cầu tuyển dụng

Đầu năm kế hoạch, Trưởng phòng nhân sự và các trưởng bộ phận tiến hành phân tích và dự báo nhu cầu nhân sự của phòng ban, bộ phận do mình quản lý trong năm. Cơ sở để dự báo nhu cầu tuyển dụng như sau:

Một là, dựa vào sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ định biên nhân sự hiện tại của phòng ban bộ phận. Tình hình số lượng, chất lượng nhân sự hiện tại của bộ phận và của công ty.

Hai là, căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ của phòng ban, bộ phận trong năm kế hoạch

Ba là, dựa vào ý kiến đề xuất của trưởng phòng Phát triển nguồn nhân lực sau khi đã xem xét hiệu quả thực hiện của các phòng ban hoặc theo nhu cầu nhân lực trong tương lai.

Bốn là, theo sự chỉ đạo của ban TGD

Dự báo nhu cầu tuyển dụng trong năm kế hoạch Công ty tập trung vào các

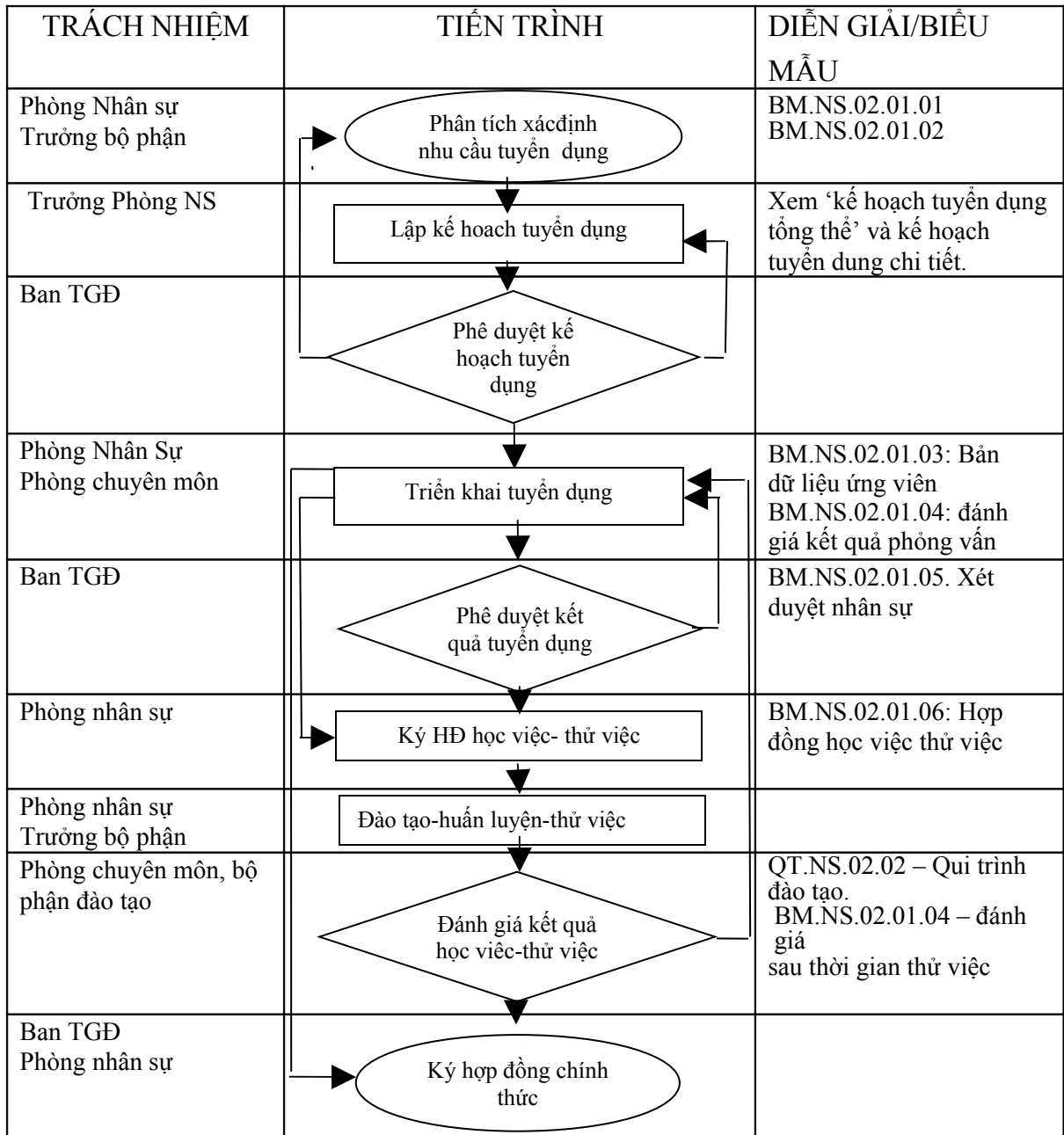
thông tin sau:

Cần xác định các vị trí cần tuyển cụ thể cho từng phòng ban, bộ phận

Dự báo số lượng nhân sự cần tuyển cụ thể cho mỗi phòng ban, bộ phận là bao nhiêu người

Bộ phận tuyển dụng sử dụng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện để đưa ra các yêu cầu về trình độ kỹ năng, kinh nghiệm của các vị trí cần tuyển:

Sơ đồ 2.3: Lưu đồ quá trình tuyển dụng chung của Công ty



Nguồn: Phòng PTNNL

Thời điểm cần nhân sự của các phòng ban, bộ phận đó.

Sau khi dự báo nhu cầu tuyển dụng các trưởng bộ phận làm “ kế hoạch tuyển

dụng nhân sự năm” – BM.NS.02.01.01(phụ lục 1.2). Quy trình này tương đối đầy đủ, chi tiết và chặt chẽ, các bước được thiết kế bài bản, phân rõ trách nhiệm của từng bộ phận, phòng ban.

“Kế hoạch nhân sự năm” được chuyển lên phòng nhân sự, sau khi tiếp nhận Trưởng phòng nhân sự có trách nhiệm thẩm định lại nhu cầu tuyển dụng của bộ phận. Nếu xét thấy thực sự thiếu hụt nhân sự và các phương án đào tạo, thuyên chuyển nhân sự nội bộ, sắp xếp lại công việc... đáp ứng được yêu cầu thì Trưởng phòng nhân sự sẽ ký vào KHNS năm và trình ban tổng giám đốc.

Bản kế hoạch tuyển dụng nhân sự năm sau khi được ban TGD phê duyệt sẽ là căn cứ để phòng nhân lực xây dựng kế hoạch tuyển dụng tổng thể và tiến hành hoạt động tuyển dụng trong năm kế hoạch.

Tuy nhiên trong trường hợp tuyển dụng đột xuất do nhu cầu tuyển dụng không thể dự báo thì “Phiếu yêu cầu tuyển dụng và Hồ sơ tuyển dụng” được coi như là căn cứ để tuyển dụng

2.2.3.2.Xây dựng kế hoạch tuyển dụng:

Kế hoạch tuyển dụng tổng thể: Căn cứ vào bản “ kế hoạch tuyển dụng nhân sự năm của các bộ phận đã được ban TGD phê duyệt, phòng nhân sự có trách nhiệm xây dựng kế hoạch tuyển dụng tổng thể của toàn Công ty trong năm kế hoạch. Kế hoạch tuyển dụng tổng thể phải được tập trung vào các nội dung:

- Tổng hợp số lượng nhân sự cần tuyển trong năm và lộ trình tuyển dụng
- Các vị trí chức danh cần tuyển
- Dự báo quỹ lương cho các vị trí tuyển dụng trong năm
- Phương án tuyển dụng
- Tổng kinh phí cho các hoạt động tuyển dụng trong năm

“Kế hoạch tuyển dụng tổng thể” sau đó sẽ được trình ban TGD tổng duyệt. Nếu được duyệt “ kế hoạch tuyển dụng tổng thể” là cơ sở cáo nhất để tiến hành hoạt động tuyển dụng trong năm. Nếu chưa được xét duyệt thì tùy theo lý do yêu cầu của ban TGD, phòng nhân sự phải tiến hành xây dựng lại hoặc chỉnh sửa cho phù hợp.

Kế hoạch tuyển dụng chi tiết:

Căn cứ vào “ kế hoạch tổng thể” trước thời điểm cần nhân sự từ 30-45 ngày phòng PTNNL báo lại trưởng bộ phận khẳng định lại nhu cầu tuyển dụng của bộ phận. Nếu trưởng bộ phận vẫn khẳng định nhu cầu tuyển dụng trong kế hoạchj điền mẫu “ Phiếu yêu cầu tuyển dụng và hồ sơ tuyển dụng” _BM.NS.02.01.02(phụ lục 1.3) lấy chữ ký của cấp trên trực tiếp sau đó chuyển cho phòng PTNNL. Phòng PTNNL tiếp nhận “ Phiếu yêu cầu tuyển dụng” và hồ sơ tuyển dụng” và lập kế hoạch tuyển dụng chi tiết”.

Kế hoạch tuyển dụng chi tiết bao gồm các nội dung:

- + Vị trí tuyển dụng
- + Số lượng tuyển dụng
- + Tiêu chuẩn ứng viên
- + Phương thức thông báo và tìm kiếm ứng viên
- + Phương thức, thời gian và địa điểm thu nhận hồ sơ dự tuyển
- + Các bước kiểm tra và đánh giá ứng viên
- + Phân công nhân sự và phối hợp với các bộ phận trong tổ chức tuyển dụng
- + Kinh phí tuyển dụng và mức lương dự kiến cho vị trí được tuyển

Phòng PTNNL sẽ trình “ Phiếu yêu cầu tuyển dụng và hồ sơ tuyển dụng” và “ Kế hoạch tuyển dụng chi tiết” lên ban TGD phê duyệt. Sau khi được ban TGD duyệt, phòng PTNNL tiến hành tuyển dụng theo đúng kế hoạch chi tiết.

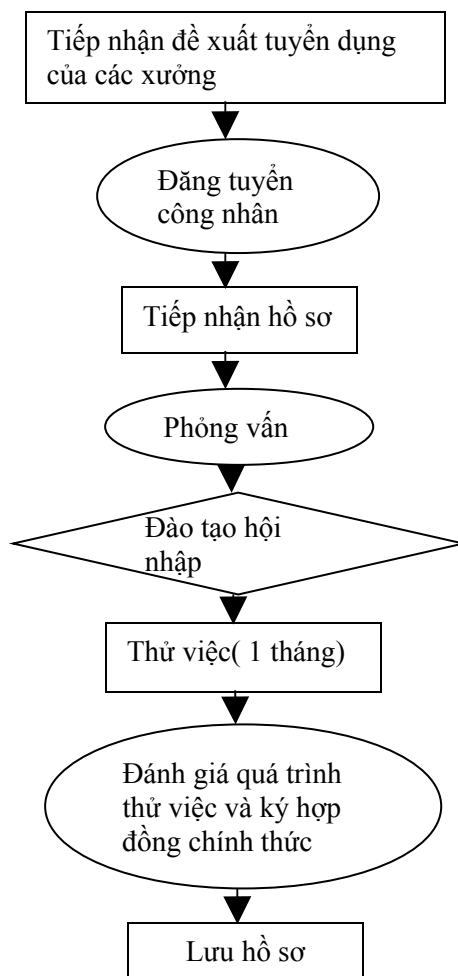
Trong trường hợp phòng ban phát sinh nhu cầu tuyển dụng đột xuất(không có trong kế hoạch) hoặc “ thời điểm cần nhân sự” sớm hơn so với kế hoạch thì phải làm “ đề xuất tuyển dụng đột xuất” và “ phiếu yêu cầu tuyển dụng và Hồ sơ tuyển dụng”. Sau khi phòng nhân sự xem xét thấy cần thiết phải tuyển dụng và có thể tiến hành tuyển dụng kịp tiến độ thì ký nhận. Nếu không thực hiện được thì ký và nêu rõ lý do từ chối. Sau khi có ý kiến và chữ ký của phòng nhân sự, Trưởng bộ phận cần tuyển phải trình ban TGD ký duyệt. Sau khi có ký duyệt của ban TGD, “ Đề xuất tuyển dụng đột xuất và Hồ sơ tuyển dụng” là căn cứ để phòng nhân sự “ xây dựng kế hoạch tuyển dụng chi tiết”.

2.2.3.3. Triển khai tuyển dụng:

➤ Đối với tuyển dụng công nhân

Ta có sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.4. Quy trình tuyển dụng công nhân



Nguồn: Tự tổng hợp

Bộ phận tuyển dụng sẽ tiếp nhận đề xuất tuyển dụng với số lượng CN cụ thể từ các xưởng. Ở bước này, bộ phận tuyển dụng tỏ ra rất bị động: chờ các xưởng gửi yêu cầu rồi mới tiến hành lên kế hoạch tuyển dụng, hơn nữa bộ phận tuyển dụng cũng không thể kiểm soát được số lượng tuyển vào đó có thực sự cần thiết và đúng đắn không? Sự bất cập này không chỉ tạo ra sự bị động trong hoạt động tuyển dụng mà còn làm tăng chi phí tuyển dụng cũng như chi phí tiền công của Công ty.

Sau khi tiếp nhận các đề xuất, bộ phận tuyển dụng sẽ lên kế hoạch và ra thông báo tuyển dụng. Hình thức thông báo được sử dụng chủ yếu là dán thông báo ngay trước cổng công ty và tại các bảng tin của Công ty. Ngoài ra, do nhu cầu đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, hiện công ty đã liên kết các sở LĐTB- XH một số tỉnh lân cận để đăng thông báo ngay tại địa phương. Hiện hình thức này đang tỏ ra rất hiệu quả. Số lượng hồ sơ nộp từ các tỉnh lân cận tăng nhanh(trung bình khoảng 20 hồ sơ được

nộp vào Công ty/1 tuần). Cụ thể:

Bảng 2.4: Số lượng hồ sơ CN từ các tỉnh nộp vào Công ty(2006-2009)

Đơn vị: Hồ sơ

Năm	2006	2007	2008	2009
Tỉnh				
Hung Yên	556	479	371	325
Tỉnh khác	484	561	669	715

Nguồn: Tự tổng hợp

Như vậy, Từ năm 2006 đến năm 2009 số lượng hồ sơ nộp của tỉnh Hưng Yên giảm trung bình là 77 hồ sơ(tương ứng tốc độ giảm trung bình là 16,23%), tỉnh khác tăng trung bình 77 hồ sơ và tốc độ tăng là 16,23%.

Sau khi tiếp nhận hồ sơ, các ứng viên được mời tham gia phỏng vấn. Quá trình phỏng vấn được thực hiện bởi hai nhân viên: một nhân viên tuyển dụng và một nhân viên phụ trách xưởng. Sự tham gia của cả hai bộ phận này đã nâng cao được hiệu quả tuyển dụng. Trước kia chỉ có một nhân viên tuyển dụng tham gia vào quá trình này, tuy nhiên số CN được tuyển khi được đưa xuống xưởng thì bị từ chối khá nhiều. Bên cạnh ưu điểm trên, thì cách thức này gây mất khá nhiều thời gian, đặc biệt vào thời gian tuyển CN thời vụ.

Trải qua vòng phỏng vấn, người lao động được mời tham gia buổi đào tạo hội nhập. Tại buổi đào tạo này, người lao động sẽ được hiểu thêm về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty, nhưng quy định, quy chế, chính sách và đào tạo về VSATTP. Tiếp đó, người lao động sẽ được ký hợp đồng thử việc trong vòng 1 tháng với mức lương là 900.000 đồng. Kết thúc giai đoạn thử việc, người lao động sẽ được đánh giá đạt hay không đạt và tiến hành ký hợp đồng chính thức.

Tại một số vị trí đòi hỏi về thể lực cao của người lao động như vị trí vận hành máy, công nhân vệ sinh khuôn, vận chuyển thành phẩm làm việc 3 ca đã xảy ra tình trạng công nhân “ ngất” trong giờ làm việc. Nguyên nhân là do sức khỏe yếu và có một số bệnh mà bản thân người lao động không tự giác khai báo. Tình trạng này xảy ra đã tăng chi phí sử dụng nhân công và làm giảm hiệu quả sản xuất cho Công ty. Nhưng hiện Công ty vẫn chưa đưa bước khám sức khỏe trước khi nhận làm việc chính thức mà chỉ cứu chữa khi tình trạng đã xảy ra. Việc khám sức khỏe cho toàn bộ số CN tuyển vào là sự lãng phí và không thực sự cần thiết. Tuy nhiên, đối với các vị trí đặc biệt với đòi hỏi về thể chất tốt thì Công ty cần thiết phải thực hiện hoạt động này.

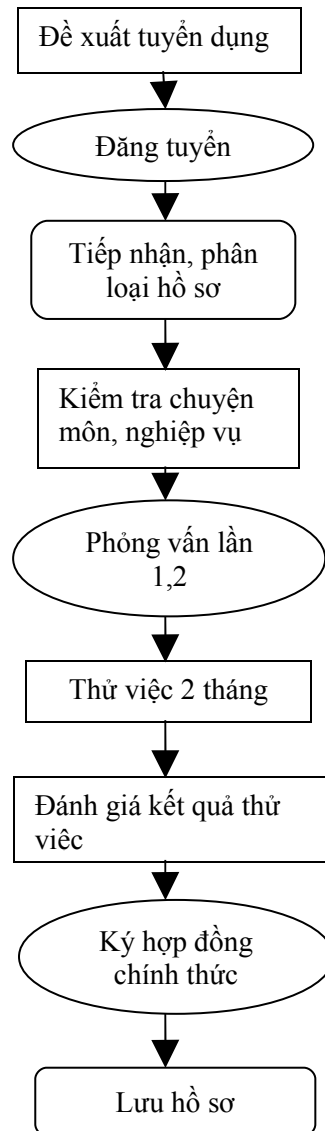
Thực tế cho thấy, tỉ lệ hồ sơ nộp vào và số người lao động được tuyển chính thức đạt 90/100. Đây cũng là một tỷ lệ hợp lý vì điều kiện tuyển lao động phổ thông

là không cao.

➤ **Đối với tuyển dụng nhân viên và các vị trí quản lý cấp cao**

Ta có sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.5: Quy trình tuyển dụng nhân viên và các vị trí quản lý khác



Nguồn: Tự tổng hợp

Cũng giống như khi tuyển CN, bộ phận tuyển dụng cũng chờ để tiếp nhận “đề xuất tuyển dụng” từ các phòng ban gửi lên. Việc làm này rõ ràng bộc lộ nhiều yếu điểm.

Tại hoạt động đăng tuyển trong quy trình này, có điểm khác biệt so với tuyển CN là nơi đăng thông báo được mở rộng hơn. Hiện tại Công ty đang áp dụng các nguồn sau:

- + Đăng tuyển nội bộ: Đây là cách thức đăng tuyển truyền thống, tuy nhiên nó

vẫn tỏ rõ được ưu thế nhờ chi phí thấp và lao động có độ tin cậy cao. Những cách thức được sử dụng: gửi thông báo tới các bộ phận, các chi nhánh; thông qua mối quan hệ cá nhân của nhân viên.

+ Đăng tuyển trên mạng internet: Nguồn này đang được sử dụng chủ yếu để tuyển các vị trí cấp cao. Hai mạng được sử dụng chủ yếu là Vietnamworks và 24h.com. Ngoài những ưu điểm là tính tin cậy cao, nguồn tuyển dụng dồi dào thì nguồn này lại chiếm tỷ trọng chi phí cao nhất.

+ Đăng tuyển trên báo viết: Báo Lao động, Báo mua bán, báo Hà Nội mới

Bảng 2.5: Thể hiện chi phí cho các nguồn tuyển dụng năm 2009

Đơn vị: đồng

Nguồn tuyển dụng	Chi phí
Đăng tuyển báo Lao động thủ đô	2,970,000
Đăng tuyển báo mua bán	5,940,000
Đăng báo Hà Nội Mới	4,909,000
Báo Lao động	5,346,000
Đăng tuyển vietnamworks	22,472,274
Search vietnamworks	8,358,610
Triển khai tuyển dụng thị trường	4,710,000

Nguồn: Tự tổng hợp

Bảng 2.6: Nguồn tuyển dụng của Công ty đối với vị trí nhân viên 2009

Vị trí cần tuyển	Nguồn tuyển dụng	
	Bên trong	Bên ngoài
NV. Kế toán	15	55
NV. Thủ kho	2	28
NV. QL tài sản	4	13
NV. Pháp chế	2	23
NV. R&D	0	12
NV. QC	6	14
Tổng	29	145

Nguồn: Tự Tổng hợp

Kết quả tổng hợp trên cho thấy nguồn tuyển dụng bên ngoài đang chiếm tỉ lệ rất lớn trong tổng số nguồn tuyển dụng của Công ty, chiếm tới 83,3%.

Tại hoạt động tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ, các ứng viên không chỉ đến nộp hồ sơ trực tiếp tại Công ty mà phần lớn các vị trí đều nộp và sơ loại trên “hòm thư điện tử”. Việc nhận hồ sơ ở hình thức mới này là đòi hỏi tất yếu. Tạo điều kiện thuận lợi cho cả nhà tuyển dụng trong việc tổng hợp hồ sơ và cho cả ứng viên(tiết kiệm chi

phí và thời gian đi lại). Khi đến nộp hồ sơ, các ứng viên sẽ phải hoàn thành bản dữ liệu ứng viên dự tuyển. Đây là bảng tóm tắt toàn bộ các quá trình học tập, công tác cùng các thông tin có giá trị khác của ứng viên. Thông qua bản dữ liệu này bộ phận tuyển dụng sẽ tiến hành phân loại ứng viên.

Trải qua bước này các ứng viên đủ điều kiện sẽ được mời đến tham gia làm bài kiểm tra về “ chuyên môn nghiệp vụ”. Bài kiểm tra này được sử dụng như một hình thức sơ loại ứng viên không phù hợp. Các bài kiểm tra này kết cấu và nội dung rất sát với vị trí ứng tuyển và trực tiếp được các trưởng bộ phận ra đề. Trải qua bài kiểm tra này, ứng viên phải đạt ít nhất 5 điểm.

Bảng 2.7: Bài kiểm tra kiến thức chuyên môn ứng tuyển vào vị trí nhân viên thủ kho

Câu 1: Anh(chị) hiểu thế nào là thủ kho? Các công việc chính của người thủ kho của một công ty là gì?
Câu 2: Vai trò của người thủ kho đối với Công ty như thế nào?
Câu 3: Nếu được giao làm vị trí thủ kho vật tư của công ty, anh (chị) sẽ làm gì?

Đề kiểm tra kiến thức chuyên môn do phòng nhân sự phối hợp với phòng ban các bộ phận xây dựng và thống nhất đáp án, thang điểm.

Đối với ứng viên dự tuyển vào vị trí nhân viên kỹ thuật, ứng viên sẽ được mời kiểm tra tay nghề, chuyên môn tại phòng kỹ thuật.

Ứng viên tuyển vào vị trí có yêu cầu sử dụng kỹ năng sử dụng máy vi tính sẽ được kiểm tra bài kiến thức chuyên môn bằng hình thức làm bài thực hành trên máy vi tính nếu đạt kết quả tại vòng 1. Công ty thường áp dụng đối với các ứng viên ứng tuyển vào vị trí kế toán, thủ kho, xử lý đơn hàng, nhân viên kế hoạch.

Phòng vấn: Các ứng viên tiềm năng sẽ được gọi phỏng vấn. Đây là bước mà nhà tuyển dụng đánh giá sát nhất đối với ứng viên. Mục đích của vòng này là để kiểm tra các thông tin hồ sơ cá nhân, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn của ứng viên thông qua hỏi và trả lời trực tiếp giữa người phỏng vấn và ứng viên. Tham gia phỏng vấn gồm có một chuyên viên tuyển dụng và trưởng bộ phận phụ trách vị trí ứng tuyển. Một công cụ được sử dụng trong vòng này là “phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn”(Phụ lục1.4). Mục đích của phiếu đánh giá này được tạo lập là nhằm đánh giá ứng viên một cách khách quan hơn thông qua việc cho điểm từng tiêu chí. Tuy nhiên, thực tế cho thấy phần lớn nhà tuyển dụng vẫn chỉ căn cứ vào cảm nhận trực quan của mình. Mặt khác, phiếu này lại được sử dụng chung cùng với việc tuyển vị trí CN, rõ ràng là không phù hợp. Khi gặp trường hợp phải cân nhắc, các ứng viên tiềm năng sẽ được mời đến để tham gia vòng phỏng vấn thứ 2.

Bảng 2.8: Một số câu hỏi nhân viên tuyển dụng Công ty sử dụng trong quá trình phỏng vấn:

1. Bạn có thể giới thiệu sơ qua lý lịch trích ngang của bạn? Đây là điểm yếu, điểm mạnh của bạn? Mục tiêu của bạn là gì?
2. Anh(chị) có thể mang đến cho chúng tôi điều gì mà các ứng viên khác không có?
3. Tại sao anh chị lại đến với công ty của chúng tôi? Bạn có thể trình bày những hiểu biết của bạn về công ty?
4. Theo bạn, Công ty mong muốn nhân viên của mình đóng góp điều gì nhất?
5. Bạn muốn đề nghị mức thu nhập bao nhiêu?
6. Năng lực cá nhân nào khiến anh chị nghĩ rằng sẽ đạt được thành công tại đây?

Nguồn: Tự tổng hợp

Đây là những câu hỏi thông thường mà chúng ta thường thấy. Những câu hỏi này sẽ giúp nhà tuyển dụng có cái nhìn tổng quan về ứng viên. Đối với những vị trí quản lý, những câu hỏi mang tính chuyên sâu về nghiệp vụ, về tầm nhìn sẽ được sử dụng phổ biến hơn. Dưới đây, xin đưa ra bảng thể hiện tỷ lệ sàng lọc hồ sơ mà Công ty đang áp dụng:

Bảng 2.9 : Số lượng hồ sơ nộp vào các vị trí trong năm 2009 như sau:

Vị trí cần tuyển	Nhu cầu (người)	Hồ sơ dự tuyển(HS)	Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ	Tỷ lệ tuyển chọn	Tỷ lệ ứng viên được tuyển chính thức
NV. Kế toán	10	70	6/1	4/1	24/1
NV. Thủ kho	4	30	4/1	3/1	12/1
NV.QL tài sản	2	17	4/1	3/1	12/1
NV.Pháp chế	3	25	3/1	4/1	12/1
NV.R&D	2	12	3/1	2/1	6/1
NV.QC	2	20	4/1	2/1	6/1

Nguồn : Tổng hợp của bộ phận tuyển dụng- Phòng PTNNL

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ cũng như tỷ lệ tuyển chọn là do Công ty đặt ra, tỷ lệ này cao hay thấp là phụ thuộc vào cung lao động trên thị trường và cầu mà Công ty mong muốn. Qua bảng số liệu trên cho thấy, để tuyển được nhân viên kế toán thì tỷ lệ sàng lọc hồ sơ là 6/1 tức là trung bình cứ 6 hồ sơ nộp vào thì sẽ có một hồ sơ được mời vào vòng kiểm tra chuyên môn nghiệp vụ. Tỷ lệ tuyển chọn là 4/1 tức là có 4 ứng viên lọt vào vòng thi và phỏng vấn thì mới có 1 ứng viên được tiếp nhận vào làm việc. Tính chung tổng thể từ 2 bảng số liệu trên cho thấy tỷ lệ tuyển được 1 nhân viên kế toán vào làm việc là 24/1 tức là có 24 hồ sơ kế toán nộp vào thì mới có 1 người được tiếp nhận chính thức. Đây là một tỷ lệ khá cao, điều này phản ánh mức độ yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên trong công ty, đồng thời cũng thể hiện cung lao động về kế toán của thị trường là rất lớn.

Trải qua vòng phỏng vấn, ứng viên sẽ được ký hợp đồng “thử việc” là 2 tháng với mức lương hưởng tùy từng vị trí (thông thường là 90% mức lương chính thức + với tiền ăn trưa là 14.000 đồng/1 bữa), đây là một tỷ lệ khá cao so với các Công ty khác (70%-80%), tạo nên lợi thế cạnh tranh trong tuyển người của Công ty đồng thời cũng làm tăng chi phí cho Công ty, tạo áp lực lớn cho bộ phận tuyển dụng nếu ứng viên này đánh giá không đạt trong thời gian thử việc. Đây cũng là một trong những lý do mà Công ty đưa ra tỷ lệ tuyển chọn ứng viên cao như vậy.

Kết thúc thời gian thử việc ứng viên sẽ được đánh giá. Mục đích của đánh giá kết quả học việc- thử việc

+Đánh giá kết quả đạt được của các ứng viên so với yêu cầu đặt ra của Công ty

+ Là cơ sở để ký hợp đồng lao động chính thức và các mục tiêu phát triển cá

nhân.

Đánh giá kết quả thử việc dựa trên 2 nội dung chính:

Một là, mức độ hoàn thành công việc:

+ Các công việc đảm nhận trong thời gian thử việc

+Mức độ hoàn thành công việc được giao thể hiện bằng phần trăm khối lượng công việc hoàn thành so với khối lượng công việc được giao.

+ Chất lượng công việc thực hiện thể hiện bằng phần trăm kết quả đạt được so với chất lượng yêu cầu.

Hai là, tinh thần thái độ làm việc:

+Trách nhiệm với công việc

+ Sáng tạo trong giải quyết công việc

+ Tính thích nghi trong công việc

+ Mức độ tin cậy

+ Khả năng phối hợp với đồng nghiệp trong công việc

Các tiêu chí trên sẽ được phân mức độ và cho điểm. Tuy nhiên, thực tế cho thấy phần lớn các đánh giá là do cảm nhận trực quan của người đánh giá. Dưới đây là bảng đánh giá tỷ lệ nhân viên đạt sau thử việc:

Bảng 2.10: Đánh giá tỷ lệ ứng viên đạt sau thử việc(nhân viên)

Năm	2006	2007	2008	2009
Tiêu chí				
Số LD thử việc (người)	34	30	27	16
Số LD được nhận chính thức(người)	31	29	26	16
Tỷ lệ % đạt	91,2%	96,6%	96,3%	100%

Nguồn: Tự tổng hợp

Nhìn vào bảng trên cho ta thấy tỷ lệ ứng viên đạt sau thử việc chiếm tỉ lệ khác cao và tăng đều qua các năm. Từ năm 2006 đến năm 2007 tăng 5,2%, năm 2008 tăng 5,1%, và đến năm 2009 tăng 8,8% lên tỷ lệ là 100%. Tỷ lệ trung bình ứng viên đạt sau thử việc là 96% (cứ 100 người thử việc thì chỉ có 4 người không đạt), tỉ lệ đạt khá cao, đặc biệt lại là đối với vị trí nhân viên, quản lý cấp cao, những vị trí chiếm tỷ lệ chi phí tuyển dụng lớn nhất. Kết quả này phản ánh phần lớn hiệu quả trong công tác tuyển dụng của Công ty.

Sau khi được đánh giá đạt, ứng viên sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức với thời hạn ban đầu là 1 năm. Hồ sơ của ứng viên sẽ được gắn mã và lưu dưới 2

hình thức: dữ liệu điện tử và hồ sơ gốc.

Trường hợp ủy thác tuyển dụng nhân viên thị trường ngoài tỉnh:

Ủy thác tuyển dụng: Chỉ áp dụng đối với khối kinh doanh khi tiến hành tuyển dụng nhân viên thị trường cá tỉnh ngoài Hà Nội, Hưng Yên. Khi đó việc lựa chọn và tuyển dụng nhân viên sẽ được phòng PTNNL ủy thác cho phòng kinh doanh theo “Hợp đồng ủy thác tuyển dụng”. Sau khi nhận ủy thác tuyển dụng Phòng kinh doanh có thể chỉ định Trưởng Kinh doanh khu vực hoặc Giám sát bán hàng các tỉnh đó tiến hành tuyển dụng và chịu trách nhiệm về hoạt động tuyển dụng. Phòng PTNNL và Phòng kinh doanh có quyền tiến hành kiểm tra, thẩm định tính trung thực của người được ủy thác.

Hồ sơ gốc gồm có hồ sơ các ứng viên nộp khi xin việc, các phiếu đánh giá phỏng vấn, bản dữ liệu ứng viên, hợp đồng học việc và quyết định khen thưởng kỉ luật trong quá trình học việc thử việc

Dữ liệu điện tử tổng hợp thông tin nhân sự toàn công ty, phần mềm này quản lý ứng viên theo từng bộ phận, theo mã và theo ngày nhận việc.

Công tác tuyển dụng nhân lực được ban TGD công ty thường xuyên quan tâm, chú trọng do đó hoạt động này đạt được những kết quả đáng kể:

Bảng 2.11: Tổng hợp số lượng lao động được tuyển qua các năm

Đơn vị: người

Năm	2006	2007	2008	2009
Số lượng	550	440	613	779

Nguồn: Phòng Phát triển nguồn nhân lực

Từ bảng trên ta thấy nhu cầu nhân lực của Công ty là rất lớn, số lượng tuyển bình quân mỗi năm là 595 lao động. Số lao động được tuyển vào năm 2007 giảm 20% so với năm 2006, Tuy nhiên, số lao động này tăng nhanh vào năm 2008 và 2009, cụ thể năm 2008 tăng 39,3% so với năm 2007, năm 2009 tăng 166 lao động(27,0%) so với năm 2008. Tỷ lệ tăng này là khá cao, chủ yếu là sự gia tăng ở nhóm lao động trực tiếp tại các xưởng. Nguyên nhân là do giai đoạn này Công ty nhập 2 dây chuyền sản xuất mới để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô sản xuất.

Số lao động được tuyển vào có những người gắn bó và công hiến hết mình cho Công ty. Bên cạnh đó có một số lao động chấp hành chưa tốt những nội quy, quy chế của Công ty đã bị sa thải và một số lao động vì những lý do khác nhau đã rời khỏi công ty để làm việc cho tổ chức khác. Bình quân hàng năm nhân lực của Công ty có sự biến động từ 10-15% chủ yếu nằm nhóm lao động trực tiếp. Đây là một tỷ lệ thông thường bởi do đặc thù ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 2.12: Số lượng lao động được tuyển vào và đã rời khỏi Công ty đến hết

năm 2009

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu Năm	Số LĐ tuyển vào	Số người rời khỏi tổ chức				Tổng số	% trong tổng LĐ tại DN
		Sa thải		Tự thôi việc			
		CB,NV	CN	CB,NV	CN		
2004	315	3	25	18	52	98	10,3%
2005	170	3	22	13	46	84	5,6%
2006	550	2	18	9	48	77	4,2%
2007	440	2	13	5	35	55	2,9%
2008	613	2	11	3	28	44	2,4%
2009	779	1	10	3	22	36	1,6%
Tổng	2867	13	99	51	231	394

Nguồn: Tổng hợp của bộ phận tuyển dụng- Phòng PTNNL

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy đội ngũ cán bộ, nhân viên bị sa thải từ năm 2004-2009 là 13 người chiếm 0,45% tổng số lao động được tuyển vào, chiếm 3,3% tổng số lao động rời khỏi công ty, đây là một tỷ lệ tương đối thấp. Nguyên nhân chính bị sa thải là do cán bộ, nhân viên không chấp hành tốt nội quy của công ty như đi muộn, về sớm và nghỉ việc không lý do vượt quá quy định (10/13 người chiếm 76,9% số cán bộ, nhân viên bị sa thải), 3/13 người lợi dụng uy tín của công ty thực hiện hành vi lừa đảo cá nhân, tổ chức bên ngoài. Việc sa thải cán bộ nhân viên này là việc làm cần thiết để bảo vệ uy tín cũng như hiệu quả làm việc của công ty.

Số công nhân bị sa thải chiếm 3,45% tổng số lao động tuyển vào, gấp 7,6 lần số cán bộ nhân viên và chiếm 25,1% tổng số lao động rời khỏi công ty. Nguyên nhân số công nhân bị sa thải là do ý thức chấp hành nội quy, quy chế Công ty chưa tốt như: Đi muộn, về sớm vượt quá quy định của Công ty(29 người chiếm 29,3% tổng số công nhân bị sa thải); trộm cắp tài sản của Công ty(13 người chiếm 13,1% tổng số người bị sa thải); đánh nhau gây mất trật tự (7 người chiếm 7,0%); tự ý đập thẻ chấm công cho người khác (21 người chiếm 21,2%); không mặc trang phục theo quy định của Công ty và bị nhắc nhở quá 3 lần (29 người chiếm 29,3%) Đây là một tỷ lệ hợp lý vì phần lớn công nhân là lao động phổ thông, trình độ nhận thức còn kém.

Số cán bộ, nhân viên tự ý thôi việc là 51 người chiếm 1.77% tổng số lao động được tuyển vào và chiếm 12,9% tổng số lao động rời khỏi tổ chức. Trong đó, 18 người tự ý thôi việc là đang sinh sống tại Hà Nội mà nhà máy lại ở dưới Hưng yên, họ phải đi sớm về muộn nên không có đủ thời gian cho công việc gia đình và chăm sóc con cái của họ; 19 người đưa ra lý do là tiền lương và môi trường làm việc chưa tương xứng với khả năng và sự cống hiến của họ cho Công ty; 13 người xây dựng gia

đình ở ngoài địa bàn tỉnh Hưng yên do đó họ xin nghỉ việc. Số công nhân tự ý thôi việc là 231 người chiếm 8.05% tổng số lao động được tuyển và chiếm 58.6% số lao động rời khỏi công ty. Trong đó 95 người thôi việc để về tiếp tục học nghề và tham gia nghĩa vụ quân sự; 80 người cho rằng tiền lương thấp; 29 người lý do công việc gia đình, con nhỏ và có người thân bị ốm đau cần có người chăm sóc, 27 người xây dựng gia đình ngoài địa bàn tỉnh Hưng yên nên họ không tiếp tục làm việc tại Công ty nữa.

Xét đến tỷ lệ % Số người rời khỏi tổ chức trên tổng số lao động ta có: năm 2004 tỷ lệ đó là 10,3% đến năm 2005 là 5,6% giảm 4,7%; năm 2006 là 4,2% giảm 1,4% so với năm 2005; năm 2007 là 2,9% giảm 1,3% so với năm 2006; năm 2008 là 2,4% giảm 0,5% so với năm 2007; năm 2009 là 1,6% giảm 0,8% so với năm 2008 và tỷ lệ giảm trung bình là 1,74%/năm. Từ sự phân tích này cho thấy tỷ lệ số người rời khỏi tổ chức có xu hướng ngày càng giảm. Có 2 nguyên nhân lý giải cho điều này: Một là, Số LĐ hàng năm của Công ty không ngừng tăng lên; Hai là, số người rời khỏi tổ chức giảm qua các năm. Cả hai chỉ tiêu trên đều giảm cho thấy hiệu quả tuyển dụng đạt được ngày càng cao. Ngoài ra tỷ lệ số người rời khỏi tổ chức có thâm niên làm việc tại Công ty hơn 1 năm đạt tỷ lệ cao.

Bảng 2.13: Tỷ lệ số CB,NV rời khỏi tổ chức có thâm niên làm việc trên 1 năm

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu Năm	Số người làm việc trên 1 năm				Tổng số CB, NV	Tổng số CB,NV rời khỏi tổ chức	Tỷ lệ %
	Sa thải		Tự thôi việc				
	CB,NV	CN	CB,NV	CN			
2004	1	0	10	16	11	21	52,3%
2005	0	4	8	13	8	16	50%
2006	1	1	4	10	5	11	45,4%
2007	1	3	5	3	6	7	85,7%
2008	0	0	2	9	2	5	40%
2009	1	1	3	11	4	4	100%
Tổng	4	9	32	63	36	64

Nguồn: Tự tổng hợp

Lý giải cho việc chọn số CB,NV rời khỏi tổ chức để phân tích vì số LĐ này chiếm tỷ lệ chi phí tuyển dụng lớn và lấy thời gian cống hiến cho Công ty là 1 năm như thế mới bù đắp những chi phí mà Công ty bỏ ra để tuyển dụng. Tỷ lệ này qua các năm đều rất cao(trên dưới 50%) đặc biệt là vào năm 2007 và năm 2009 tỷ lệ này là 85,7% và 100% . Ngoài khó khăn chung của nền kinh tế thì nguyên nhân mà CB,NV nghỉ việc tại Công ty chủ yếu là do lập gia đình nên phải chuyển công việc. Kết quả trên đã phần nào phản ánh được hiệu quả tuyển dụng của Công ty.

Sự ra đi của đội ngũ cán bộ, công nhân viên là điều không thể tránh khỏi đối với một tổ chức nói chung và Kinh Đô nói riêng. Một số cán bộ, nhân viên giỏi đã bị đối thủ thu hút là một tổn thất lớn cho Công ty, không những mất thời gian và chi phí để tuyển dụng, đào tạo lại mà công việc còn bị bế tắc. Vì vậy, Công ty cần có những chính sách gìn giữ và thu hút nhân tài giỏi ở lại làm việc cho Công ty góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển.

2.2.4. Chi phí cho tuyển dụng

Công ty Kinh Đô rất chú trọng đến nguồn nhân lực của Công ty. Do vậy trong quá trình tuyển dụng Công ty đầu tư một khoản chi phí rất lớn nhằm tuyển được những người đáp ứng được yêu cầu của Công ty và gắn bó với Công ty trong quá trình phát triển.

Bảng 2.14: Chi phí cho hoạt động tuyển dụng

Đơn vị: 1000.000đ

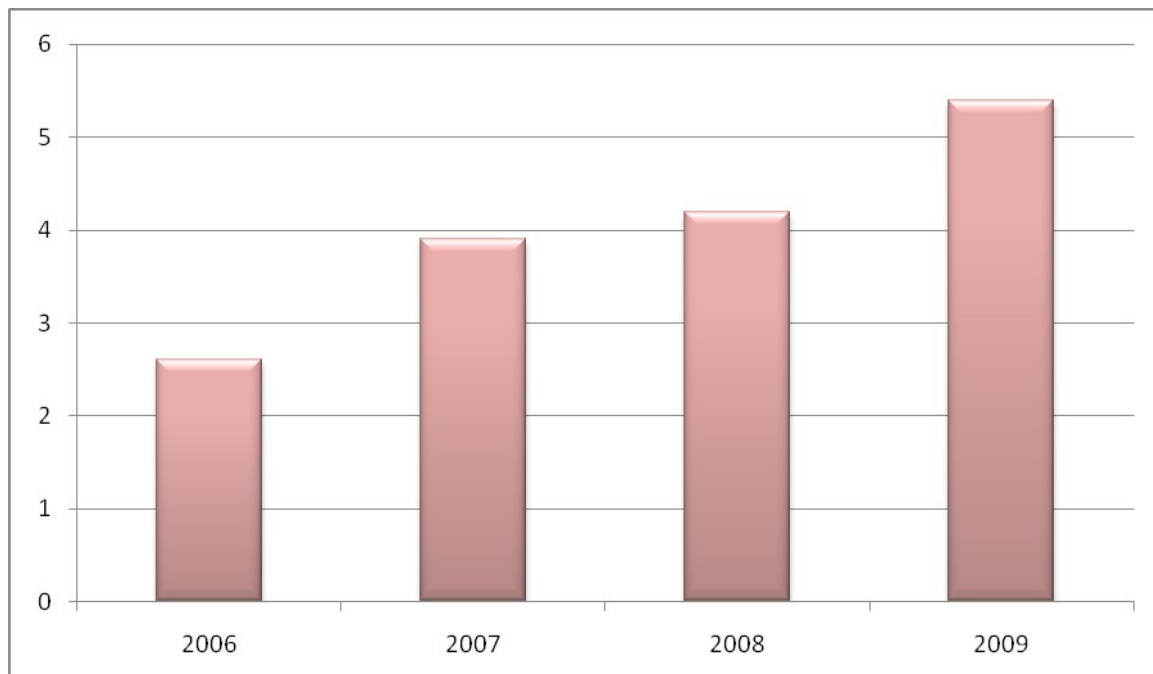
Năm	2006	2007	2008	2009
-----	------	------	------	------

Chi phí	26,5	39,955	42,214	54,705
---------	------	--------	--------	--------

Nguồn: Phòng PTNNL

Biểu đồ 2.7 : Chi phí đầu tư cho hoạt động tuyển dụng (2006-2009)

Đơn vị: 10.000.000 đ



Bảng 2.15: Chi phí tuyển dụng bình quân 1 lao động qua các năm

Năm	2006	2007	2008	2009
Chỉ tiêu				
Chi phí tuyển dụng bình quân (triệu đồng/người)	0.05	0.09	0.07	0.07
So với doanh thu Thuần (%)	0.006	0.007	0.006	0.007
So với lợi nhuận sau thuế (%)	0.043	0.055	0.004	0.061

Nguồn: Tự tổng hợp

Qua bảng trên ta nhận thấy tổng chi phí cho công tác tuyển dụng tăng theo các năm, cụ thể năm 2007 tăng 13,455 triệu đồng (tương ứng tốc độ tăng là 50,7%) so với năm 2006, năm 2008 tăng 2,259 triệu đồng (tương ứng với tốc độ tăng là 5,6%) so với năm 2007, năm 2009 tăng 12,491 triệu đồng (tương ứng tốc độ tăng là 29,5%) so với năm 2008. Tốc độ tăng trung bình là 21,45%. Tuy nhiên chi phí bình quân tuyển 1 lao động lại biến động không đều. Nguyên nhân là do số lao động tuyển vào các năm cũng biến động không đều.

Chi phí tuyển dụng so với doanh thu và lợi nhuận sau thuế có xu hướng tăng. Cụ thể so với lợi nhuận sau thuế năm 2006 là 0.043% sang năm 2007 là 0.055% tăng

0.012%, năm 2009 là 0.061 tăng 0.005% so với năm 2007 và 0.017%, đặc biệt năm 2008 thì tỷ lệ này giảm mạnh(0.051% so với năm 2007) do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới. Tỷ lệ này đang có xu hướng tăng và dần đi vào ổn định.

2.3.Đánh giá công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

2.3.1.Những kết quả đã đạt được

-Lưu đồ tuyển dụng tương đối chặt chẽ và cụ thể, kèm theo mỗi bước là trách nhiệm của các bộ phận liên quan và các biểu mẫu. Vì vậy quá trình tuyển dụng diễn ra khá bài bản.

-Phân rõ mảng tuyển dụng cho hai chuyên viên, một người phụ trách chính mảng tuyển dụng nhân viên, một người phụ trách chính mảng tuyển dụng công nhân.

-Đã có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận với Phòng PTNNL trong việc xác định nhu cầu tuyển dụng, trong quá trình tuyển dụng.

-Đội ngũ chuyên viên tuyển dụng giàu kinh nghiệm, nhiệt tình. Chuyên viên làm công tác tuyển dụng được đào tạo bài bản các kiến thức về quản trị nhân lực, cách thức tìm nguồn và phỏng vấn ứng viên. Do đó đem lại hiệu quả cao trong quá trình tuyển dụng.

-Nguồn tuyển dụng đã được mở rộng, kết hợp nhiều kênh thông tin khác nhau để tìm kiếm ứng viên.

-Về hệ thống giấy tờ mà Công ty đang sử dụng như: Các bài kiểm tra trắc nghiệm, câu hỏi trong phỏng vấn, cách thức tổ chức tuyển, bảng đánh giá rất bài bản sát với chuyên môn mà ứng viên được đào tạo. Phòng PTNNL kết hợp với các phòng chuyên môn tiến hành ra đề thi cho từng nhóm ứng viên dự tuyển. Qua bài thi này đánh giá được phần nào kiến thức chuyên môn mà ứng viên nắm bắt và vận dụng trong công việc.

-Chi phí đầu tư tuyển dụng lớn, được sử dụng hiệu quả và không ngừng tăng. Điều này cho thấy Công ty đang ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của Công ty.

2.3.2. Những mặt còn yếu

- Quy trình tuyển dụng chưa có bước đánh giá hoạt động tuyển dụng trong năm. Bước này cũng rất quan trọng, qua đánh giá sẽ giúp ta nhìn nhận thấy được những mặt mạnh, mặt chưa tốt để kịp thời bổ sung, sửa chữa nhằm nâng cao chất lượng quá trình tuyển dụng. Bên cạnh đó, lưu đồ tuyển dụng còn thiếu một số bước khác. ví dụ : bước thông báo nhân sự mới, thông báo không đạt,...

- Quy trình tuyển chọn chưa phù hợp: Thông thường quy trình tuyển chọn phải có bước khám sức khỏe cho người lao động trước khi nhận việc, đặc biệt ở những vị trí quan trọng. Tuy nhiên, Công ty mới chỉ xem qua tình hình sức khỏe của các nhân viên qua giấy khám sức khỏe. Giấy khám sức khỏe này thực tế chưa phản ánh chính xác tình hình sức khỏe hiện tại của công nhân viên.

- Nguồn tuyển dụng đã được mở rộng nhưng vẫn còn khá hạn hẹp: nguồn tuyển dụng công nhân viên chủ yếu vẫn là ở tỉnh Hưng Yên, qua sàn giao dịch việc làm, qua mạng Internet. Còn các nguồn khác như nguồn từ các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề hay trường trung học phổ thông Công ty vẫn chưa thực sự quan tâm, đặc biệt là sự liên kết với các doanh nghiệp khác trong việc sử dụng công nhân dư thừa.

- Việc xác định nhu cầu tuyển dụng cho các bộ phận còn khá bị động, phần lớn các vị trí nhân viên tại các bộ phận là do phòng ban đó lập phiếu yêu cầu tuyển dụng và yêu cầu phòng PTNNL tuyển.

- Trong bản thông báo tuyển dụng chưa giới thiệu sơ qua về Công ty, mô tả vị trí công việc còn sơ sài, các loại giấy tờ cần thiết trong hồ sơ chưa được đề cập đầy đủ.

- Các chuyên viên tuyển dụng chưa am hiểu hết được các công việc cần phải làm đối với các vị trí cần tuyển nhân viên. Điều này làm ảnh hưởng xấu tới kết quả tuyển dụng.

Phân tích công việc đóng một vai trò quan trọng không chỉ đối với kế hoạch tuyển dụng mà nó còn ảnh hưởng tới các hoạt động quản trị nhân lực nói chung của Công ty. Đối với hoạt động tuyển dụng đó là cơ sở để lên kế hoạch thông báo tuyển dụng, sàng lọc hồ sơ, tuy nhiên hoạt động này chưa thực sự được tiến hành một cách có hệ thống và chi tiết.

Chương III: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

3.1. Phương hướng hoạt động của Công ty trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng phát triển chung

Sau gần 10 năm hoạt động, công ty Kinh Đô miền Bắc đã từng bước đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng các tỉnh phía Bắc bằng các sản phẩm bánh kẹo chất lượng cao, hương vị hấp dẫn, chủng loại phong phú. Công ty đặc biệt chú trọng tới thu nhập của người tiêu dùng, thói quen mua sắm, sở thích về ẩm thực và nhu cầu dinh dưỡng của họ, qua đó đã áp dụng những đổi mới về sản phẩm, hương vị, mẫu mã, bao bì sản phẩm và phương thức bán hàng để ngày càng thỏa mãn tốt hơn nhu cầu người tiêu dùng. Sản phẩm của công ty cũng đã được phân phối rộng rãi đến người tiêu dùng thông qua một hệ thống kênh phân phối sâu rộng bao gồm các cửa hàng Bakery, các siêu thị, các nhà phân phối, các đại lý và các nhà bán lẻ.

Định hướng phát triển của công ty trong những năm hoạt động tiếp theo: Tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng cao và ổn định (25 - 30%/năm) bằng việc củng cố vững chắc vị trí đứng đầu ngành bánh kẹo tại thị trường miền Bắc Việt Nam và đầu tư phát triển thị trường xuất khẩu. Đến năm 2010, kế hoạch về doanh thu của công ty là 1.000 tỷ đồng và lợi nhuận là 100 tỷ đồng. Để đạt được mục tiêu này, công ty xác định:

- Tiếp tục đầu tư mở rộng thị trường tại miền Bắc bằng việc mở rộng quy mô và phạm vi các kênh phân phối: mở rộng kênh phân phối xuống các khu vực nông thôn, mở rộng hệ thống Bakery ra các tỉnh lân cận Hà Nội, phát triển mạnh việc bán hàng tại các hệ thống siêu thị và các cửa hàng Bách hóa. Xây dựng mối quan hệ gắn bó, cùng hợp tác cùng phát triển với các nhà cung ứng, nhà phân phối, đại lý.

- Củng cố vững chắc hệ thống phân phối tại thị trường nội địa, nghiên cứu thâm nhập vào thị trường nước ngoài, chú trọng các thị trường lân cận như: Trung Quốc, Lào, Myanma, Hồng Kông

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu sản phẩm mới để liên tục cho ra đời những mặt hàng có chất lượng cao, phù hợp với thị hiếu ẩm thực và mức thu nhập của người Việt Nam; đặc biệt các sản phẩm có giá trị dinh dưỡng cao như ít đường, giàu Canxi, DHA và vitamin,...Củng cố vững chắc vị trí dẫn đầu đối với các dòng sản phẩm chủ lực như bánh mì, bánh bông lan, bánh Trung thu, cookies & Cracker,....

- Tăng cường công tác quản trị giá thành, tiết giảm chi phí sản xuất nhằm hạ giá thành sản phẩm. Tiết kiệm trong sản xuất để dành ngân sách cho việc mở rộng thị trường, khai thác tối đa các cơ hội bán hàng để tăng thị phần và đạt mục tiêu doanh thu, lợi nhuận.

- Có chính sách để đầu tư phát triển nguồn nhân lực, đào tạo phát triển trong nội bộ và thu hút được nhân tài làm việc tại công ty. Nâng cao năng lực quản lý, quản trị nguồn nhân lực công ty.

- Tiếp tục đầu tư đổi mới công nghệ

Khai thác và mở rộng phạm vi ứng dụng của phần mềm SAP sang lĩnh vực quản trị nhân sự và hệ thống khách hàng. Xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng ISO22000, TQM.

3.1.2. Phương hướng phát triển trong phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của mỗi tổ chức, doanh nghiệp luôn là yếu tố quyết định hàng đầu đến sự thành công hay thất bại của tổ chức đó. Nguồn nhân lực này được phản ánh qua số lượng cũng như chất lượng của đội ngũ lao động. Phương hướng chung của Công ty là “tinh gọn” bộ máy tổ chức, giảm số lượng công nhân viên đồng thời tăng chất lượng lao động. Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc phấn đấu đến hết năm 2012 tổng số cán bộ, công nhân viên của Công ty sẽ lên tới 3500 người. Trình độ đại học của khối nhân viên đạt trên 70%.

Công ty tiến hành phân nhóm chức danh và nguồn tuyển dụng trong quá trình tuyển dụng:

Thứ nhất, đối với vị trí quản lý: Nguồn tuyển thông qua quan hệ cá nhân, qua mạng Vietnamworks, 24h.com,...thuê các công ty săn đầu người.

Thứ hai, đối với nhân viên: Nguồn tuyển dụng chủ yếu là qua các sàn giao dịch, đăng tuyển qua mạng, báo và Website của Công ty.

Thứ ba, đối với công nhân: nguồn tuyển dụng chủ yếu là tại Hưng yên và các địa phương lân cận, thông qua các công ty lao động thời vụ, sử dụng sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty.

Để hoàn thành được kế hoạch tuyển dụng và tuyển được những ứng viên đủ điều kiện thì Công ty đã hoạch định chi phí cho công tác tuyển dụng như sau:

- + Chi phí dành cho thuê ngoài là 10% tổng chi phí cho tuyển dụng
- + Chi phí đăng tuyển là 15% tổng chi phí cho tuyển dụng
- + Chi phí tuyển thông qua sàn giao dịch là 5% tổng chi phí cho tuyển dụng
- + Chi phí tuyển thông qua trung tâm giới thiệu việc làm và các công ty săn đầu người là 20% tổng chi phí cho tuyển dụng
- + Chi phí cho hoạt động tuyển dụng khác là 50%.

Hoạt động đào tạo và phát triển được công ty tiến hành đào tạo toàn diện cả 3 cấp. Mục đích chính yếu của hoạt động này là nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, mặt khác tạo nên sự gắn bó lâu dài đối với tổ chức.

+ Đối với cán bộ quản lý: Bộ phận đào tạo Phòng PTNNL có trách nhiệm liên hệ với các trung tâm đào tạo cán bộ quản lý để cử cán bộ quản lý đi học để vận dụng kiến thức vào thực tiễn quản lý được tốt hơn và tìm ra phương hướng, bước đi cho Công ty.

+Đối với nhân viên: Nhân viên của các phòng ban có nhu cầu cần đào tạo sẽ được cử đi học tại các trung tâm có uy tín nhằm nâng cấp nghiệp vụ và đáp ứng yêu cầu của Công ty cũng như yêu cầu của cơ quan quản lý Nhà nước.

+ Đối với công nhân: Tiến hành chuẩn hóa tay nghề thông qua các cuộc thi tay nghề giỏi được Công ty tổ chức định kỳ từng quý, năm. Qua đó biểu dương, khen thưởng những công nhân có thành tích tốt trong lao động.

Bên cạnh đó, hoạt động duy trì nguồn nhân lực được Công ty rất chú trọng. Ban GD và phòng PTNNL tiến hành thiết lập và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc nhằm đánh giá chính xác những đóng góp của người lao động trong công ty. Qua kết quả đó để Công ty tăng lương, thưởng, bổ nhiệm chức vụ mới. Hoạt động này được thực hiện tốt chính là cơ sở để gìn giữ nhân tài cho Công ty.

3.2.Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty Cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc

3.2.1. Nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại Công ty

3.2.1.1.Hoàn thiện lưu đồ tuyển dụng:

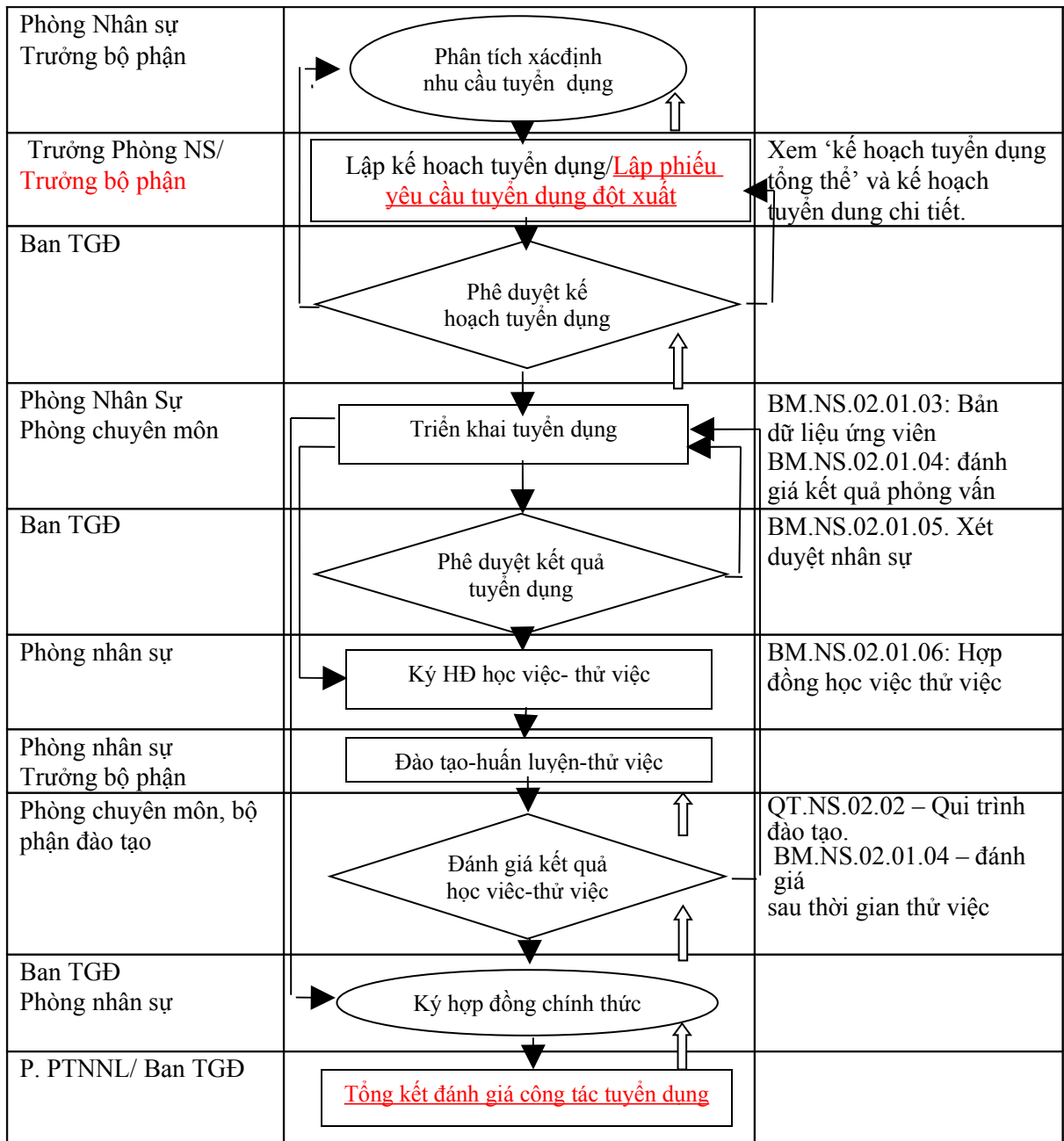
+Trong quy trình tuyển dụng của Công ty mỗi bước có hạn chế cần phải khắc phục. Đánh giá quy trình tuyển dụng tổng thể em nhận thấy rằng cần thiết phải bổ sung hoạt động “ đánh giá” công tác tuyển dụng, bởi thông qua bước này sẽ giúp nhìn nhận được những việc đã làm được và những việc làm chưa tốt, từ đó kịp thời điều chỉnh, tìm kiếm giải pháp thích hợp nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng. Hoạt động đánh giá này không chỉ được tiến hành khi kết thúc quy trình tuyển dụng, mà cần tiến hành đánh giá ngay từ khi bắt đầu quy trình tuyển dụng, trong quá trình tuyển dụng.

+Các bước trong quy trình tuyển dụng cũng cần phải có sự tác động qua lại với nhau. Mục đích là tạo ra được sự trao đổi thông tin nhiều chiều (sự phản hồi thông tin) giúp quá trình tuyển dụng được diễn ra thuận lợi (trong khi đó quy trình mà công ty đang áp dụng chưa thể hiện hết được điều đó).

Qua nghiên cứu và phân tích quy trình tuyển dụng của công ty, em xin đưa ra quy trình tuyển dụng mới cho Công ty như sau:

Sơ đồ 3.1: Lưu đồ tuyển dụng mới của Công ty

TRÁCH NHIỆM	TIỀN TRÌNH	DIỄN GIAI/BIỂU MẪU
-------------	------------	--------------------



3.2.1.2. Hoàn thiện bước phân tích xác định nhu cầu tuyển dụng và triển khai tuyển dụng

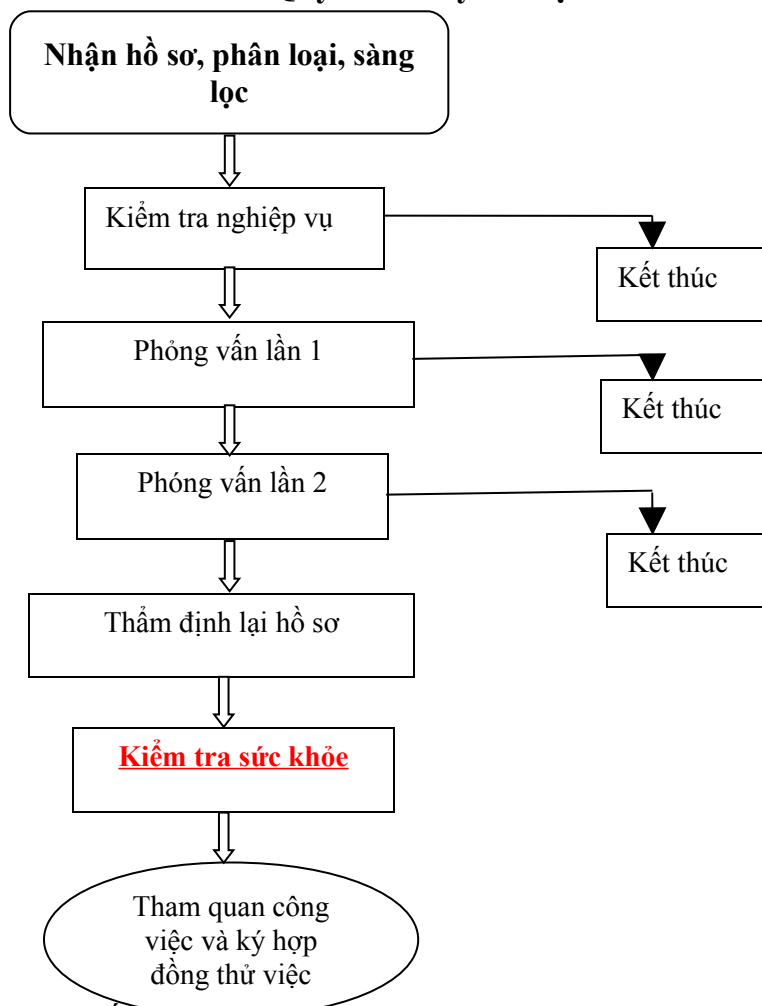
-*Bước phân tích xác định nhu cầu tuyển dụng*: Phòng PTNNL cần tính tới biến động nguồn nhân lực hàng năm của Công ty để xác định được chính xác số lượng. Dự báo nhu cầu tuyển dụng trong năm nên đưa thêm mức lương dự kiến cho từng vị trí, chức danh. Điều này tạo nên tính chủ động cho quá trình tuyển dụng.

-*Tại bước tiến hành triển khai tuyển dụng*:

Việc thông báo tuyển dụng cần thiết kể để đưa nội dung giới thiệu ngắn gọn về giá trị thương hiệu của Công ty: quy mô lao động của Công ty, tốc độ tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty, một số hoạt động xã hội, tầm nhìn sứ mệnh của công ty.

Như trên đã trình bày, trong quy trình tuyển chọn thì Công ty không áp dụng bước “khám sức khỏe” cho ứng viên trước khi nhận việc nên đã có nhiều trường hợp công nhân viên bị ngã, bị tai nạn trong quá trình thực hiện công việc, gây tổn thất cho công ty. Tuy nhiên, việc khám sức khỏe không thể áp dụng cho bất kỳ đối tượng nào vì như vậy chi phí là quá lớn và không cần thiết. Bởi vậy, trong quá trình tuyển chọn, em xin đưa thêm bước “khám sức khỏe” đối với những vị trí đòi hỏi cao về thể chất: Công nhân vận hành máy, công nhân đẩy xe hàng làm việc ca, lái xe ô tô,...

Sơ đồ 3.2: Quy trình tuyển chọn mới



3.2.1.3. Đánh giá kết quả học việc thử việc:

Đây là bước rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Kết quả của nó là cơ sở để nhà tuyển dụng ra quyết định ký hợp đồng thử việc đối với ứng viên. Để giảm thiểu sự ảnh hưởng những quan điểm cá nhân tới kết quả trong đánh giá, em xin đưa ra bảng tiêu chí đánh giá như sau:

Bảng 3.1: Đánh giá tinh thần thái độ của người lao động trong quá trình học việc thử việc

Tinh thần	Đánh giá
-----------	----------

thái độ làm việc của người lao động	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm
1.Nhiệt tình trong công việc	Rất nhiệt tình	Có nhiệt tình	Cần động viên khuyến khích	Không say mê công việc
2.Sáng tạo trong giải quyết vấn đề	Sáng kiến khả thi	Có nhiều ý tưởng	Có ý tưởng	Không sáng tạo
3.Tính thích nghi với công việc	Thích nghi tốt	Thích nghi chậm	Cần thêm thời gian	Không thích nghi được
4.Mức độ tin cậy	Hoàn toàn yên tâm	Đủ tin tưởng	Có thể tin	Cần thử thách thêm
5.Khả năng phối hợp	Chủ động phối hợp	Có phối hợp	Ít chịu phối hợp	Không phối hợp

Kết quả đánh giá của bảng này ứng viên phải đạt ít nhất: 10 điểm (ở tiêu chí thứ 1;2;3;4;5 ứng viên phải đạt ít nhất là 2 điểm)

Bảng 3.2: Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của ứng viên giành cho các trưởng bộ phận

Mức độ	Giải thích	Điểm
Xuất sắc	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, kĩ năng làm việc tốt, phối hợp tốt với đồng nghiệp	5
Tốt	Hoàn thành nhiệm vụ được giao, có tinh thần trách nhiệm với công việc, có sáng kiến	4
Khá	Hoàn thành nhiệm vụ được giao dưới sự hướng dẫn của trưởng bộ phận, cần đào tạo thêm kiến thức chuyên môn	3
Trung bình	Hoàn thành nhiệm vụ được giao dưới sự hướng dẫn của bộ phận, đôi lúc còn cẩu thả	2
Yếu-kém	Chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm nội quy công ty	1

Ở bảng đánh giá này, ứng viên ít nhất đạt điểm ở mức “trung bình”. ở mức này ứng viên sẽ được cân nhắc cùng với các yếu tố khác.

Có thể đưa thêm một số chỉ tiêu định lượng để đánh giá như về năng suất lao động, số lần đi muộn,...

3.2.1.4. Bước tổng kết đánh giá công tác tuyển dụng:

Ở bước này em xin bổ sung “một báo cáo” sau mỗi quý của bộ phận tuyển dụng. Bản báo cáo này trình lên trưởng phòng PTNNL và Ban TGD, nó sẽ cho biết được tình hình thực hiện kế hoạch tuyển dụng, nhưng khúc mắc sẽ được cân nhắc để điều chỉnh.

Bảng 3.3: Báo cáo tình hình tuyển dụng năm...(quý...)*Đơn vị: người*

STT	BỘ PHẬN	VỊ TRÍ TD	SỐ LƯỢNG	ĐÁP ỨNG	NỢ	GHI CHÚ
1	Hành chính nhân sự	Nhân viên BHXH	1	1	0	
		TP.HCNS	1	1	0	
		NV tiếp tân	1	1	0	
		NV y tế	2	1	1	
		NV bảo vệ	3	3	0	
		NV lái xe	1	1	0	
Tổng			9	8	1	
2	Phòng kế toán	Kế toán quản trị	4	3	1	
		Kế toán cửa hàng	3	3	0	
		Kế toán lương	1	1	0	
		Kế toán tài sản	1	0	1	
Tổng			9	7	2	
3	Logistics	Thư ký	1	1	0	
		P.Logistics				
		Đội trưởng đội xe	1	1	0	
		NV lập phiếu	2	2	0	
		Phụ kho TP	2	3	1	2 nghỉ việc
Tổng			7	8	1	
Tổng số			25	23	4	

3.2.1.5. Điều chỉnh tiêu chí trong phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn

Như trên đã trình bày, việc sử dụng chung bảng đánh giá kết quả phỏng vấn công nhân và nhân viên là không phù hợp.

Đối với vị trí công nhân là lao động phổ thông, công việc không đòi hỏi cao về mặt nhận thức, kiến thức, kinh nghiệm mà chủ yếu tập trung vào thể chất, tính trung thực và xem xét khả năng gắn bó, thái độ, sự nhiệt tình khi được làm việc tại công ty của công nhân. Sau đây em xin đưa ra bảng đánh giá riêng giành cho vị trí công nhân:

Bảng 3.4: PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

Người thực hiện:	Họ tên ứng viên :
Chức vụ :	Vị trí ứng tuyển:

Huy động sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty. Đây là nguồn tuyển có số lượng ít nhưng chất lượng lao động đáp ứng khá tốt yêu cầu của công việc, chi phí để đăng tuyển cho nguồn này lại rất thấp. Để có thể sử dụng tốt nguồn này thì cần có những hình thức khuyến khích vật chất cũng như phi vật chất đối với công nhân, nhân viên, cán bộ giới thiệu được người phù hợp. Mức khuyến khích này là tùy vào vị trí nhân viên mà họ giới thiệu, kết quả đánh giá sau thử việc. Việc làm này cũng sẽ khiến người lao động ngày càng gắn bó hơn với Công ty.

3.2.2.2.Mở rộng nguồn bên ngoài:

+ Đối với vị trí nhân viên: Ngoài những nguồn mà công ty đang áp dụng, Công ty thực hiện liên kết với các trường đại học, cao đẳng có uy tín. Hình thức được áp dụng là Công ty sẽ tiếp nhận sinh viên vào thực tập, qua quá trình thực tập sinh viên có thời gian làm quen với công việc, Công ty có thể đánh giá tìm kiếm ứng viên thích hợp. Giải pháp này giúp tiết kiệm chi phí tuyển dụng vừa rút ngắn thời gian thử việc. Một giải pháp nữa là Công ty đầu tư thông qua quỹ học bổng, quỹ hỗ trợ tài năng trẻ hỗ trợ cho những sinh viên tiềm năng ngay từ khi các em mới vào trường, để uơm mầm đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho Công ty trong tương lai.

+ Đối với vị trí công nhân: Số công nhân đang làm việc tại Công ty có hộ khẩu tỉnh Hưng Yên chiếm một tỷ lệ rất lớn (gần 60%). Tuy nhiên nguồn này đang ngày càng có xu hướng giảm nhanh do sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp trong địa bàn. Điều này dẫn đến Công ty buộc phải mở rộng thêm nguồn tuyển dụng ngoài những nguồn truyền thống..

++ Do đặc thù ngành nghề kinh doanh có tính thời vụ nên Công ty liên kết , hợp tác với các doanh nghiệp khác có sử dụng lao động phổ thông cùng địa bàn để có thể thuê, luân chuyển công nhân, đảm bảo nguồn tuyển dụng.

++ Hiện nay trên địa bàn tỉnh Hưng Yên và các tỉnh lân cận, có rất nhiều trường dạy nghề, trường bán công. Số lượng học viên ra trường và có nhu cầu đi làm ngay là rất lớn. Công ty có chương trình liên kết với các trường này để tiếp nhận ngay các học viên phù hợp ngay sau khi ra trường. Đây là một nguồn tuyển dụng rất tiềm năng cho Công ty.

3.2.3.Giải pháp nhằm tăng tính chủ động trong việc xác định định mức tuyển dụng

Hiện nay, khi các phòng ban, các xưởng có nhu cầu cần người là tiến hành “lập phiếu yêu cầu tuyển dụng” để yêu cầu phòng PTNNL tuyển người. Việc làm này khiến cho công tác tuyển dụng rất bị động và có nhiều câu hỏi được đặt ra: liệu vị trí đó có thực sự cần thiết? Cơ sở nào để tạo được định biên nhân sự? và hậu quả tất yếu

mà Công ty đang gánh phải là làm chi phí tăng. Giải pháp được đưa ra là tiến hành phân tích lại công việc, thông qua các bản mô tả công việc chi tiết, và thiết kế lại sơ đồ tổ chức các phòng ban, tiến hành “định biên lại” nhân sự từng phòng ban.

+ Trong bản mô tả công việc cần tập trung các vấn đề sau:

++ Chức danh công việc là gì?, bộ phận nào? Ngạch lương bao nhiêu? Báo cáo với ai?

++ Các Nhiệm vụ: Các nhiệm vụ thường xuyên nào? Các nhiệm vụ bất thường nào?

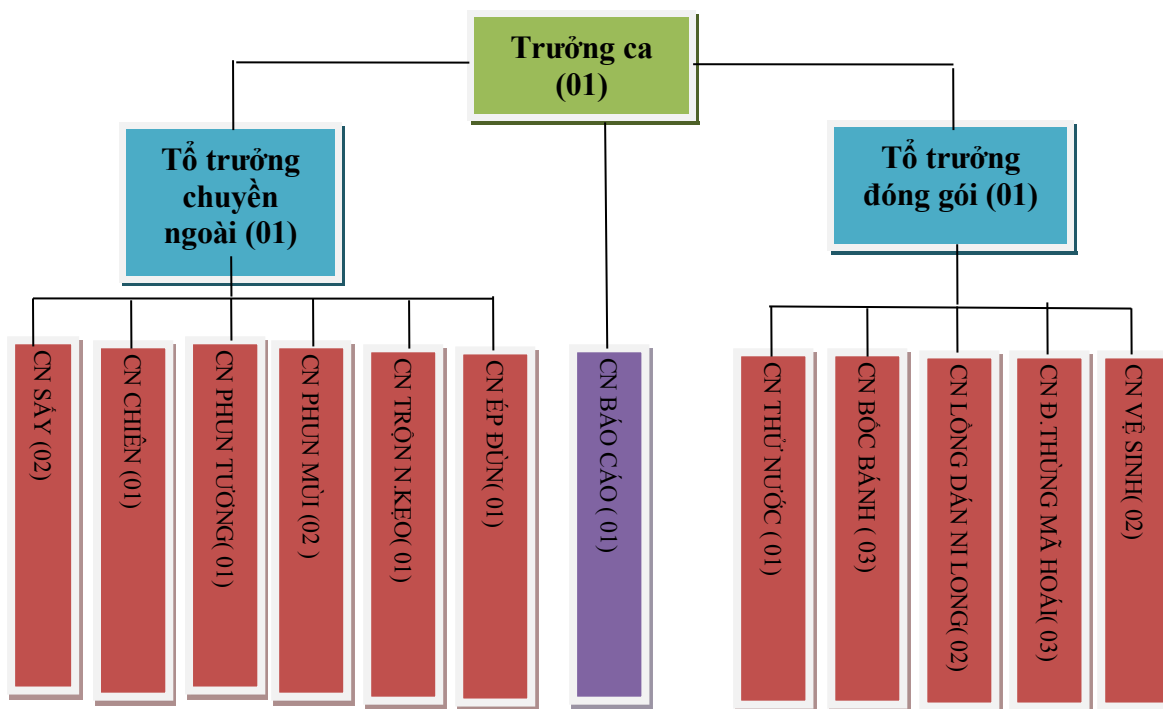
++ Các yêu cầu của công việc: Kiến thức chuyên môn, kỹ năng, đào tạo, kinh nghiệm.

Ví dụ: Bản mô tả công việc của một nhân viên điều phối (phụ lục 1.5)

+ Thiết kế lại sơ đồ tổ chức các phòng, ban, các xưởng để định biên lại nhân sự từng phòng ban.

Trên cơ sở các bản phân tích công việc chi tiết, và chức năng nhiệm vụ từng phòng, ban, xưởng, tiến hành thiết kế lại sơ đồ tổ chức và định biên nhân sự. Dưới đây xin đưa ra định biên nhân sự của xưởng sản xuất bánh Snacks:

Sơ đồ 3.3: Sơ đồ tổ chức và định biên nhân sự của xưởng sản xuất Snacks



3.2.4. Xây dựng văn hoá tuyển dụng

Văn hoá tuyển dụng phần nào nói lên văn hoá công ty và phong cách của cấp quản lý. Ấn tượng đầu tiên về cách ứng xử chuyên nghiệp hay không chuyên nghiệp của bộ phận tuyển dụng và những người tham gia đón tiếp, phỏng vấn sẽ đọng lại khá lâu trong lòng ứng viên. Điều này trước hết ảnh hưởng đến mong muốn được làm việc tại công ty, xa hơn nữa ảnh hưởng đến uy tín, vị thế của thương hiệu Kinh Đô trong lòng người tiêu dùng. Do đó việc xây dựng văn hoá tuyển dụng là rất cần thiết trong việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng của công ty :

- Thông báo tuyển dụng của công ty yêu cầu hồ sơ dự tuyển phải bao gồm hàng loạt giấy tờ, bằng cấp, chứng minh, hộ khẩu... có công chứng hoặc xác nhận của chính quyền. Chỉ riêng với yêu cầu này thôi, công ty đã mất cơ hội tìm được nhiều ứng viên giỏi vì các ứng viên giỏi, có kinh nghiệm thường chỉ đồng ý bổ sung các giấy tờ này sau khi đã được phỏng vấn và chấp nhận sơ bộ. Việc phỏng vấn hoàn toàn có thể được tiến hành với một bản tóm tắt lý lịch và đơn xin việc của ứng viên. Một khi hai bên cùng thấy được lợi ích chung, mong muốn tiến xa hơn thì việc bổ sung những giấy tờ cần thiết để hợp thức hoá cũng không phải quá muộn. Ở công ty, hiện nay cũng đã có sự linh hoạt như vậy, biểu hiện ở chỗ đã chấp nhận một số hồ sơ phô tô nhưng điều này cần được thông thoáng và phổ biến hơn nữa.

- Đa số các công ty nước ngoài, đặc biệt là các công ty Châu Âu, Châu Mỹ luôn thể hiện tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng. Họ mời ứng viên đến với thái độ trân trọng và thể hiện mong muốn có quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi. Các buổi phỏng vấn thường được tổ chức rất đúng giờ và nếu có bị chậm trễ thì ứng viên được ngồi ở nơi trang trọng, kín đáo được mời nước và kèm theo lời giải thích xin lỗi. Nếu như công ty cũng thể hiện được sự chuyên nghiệp của mình như vậy thì sẽ tạo được ấn tượng rất tốt trong lòng ứng viên.

- Các ứng viên nên được mời lịch giờ nhau và được bố trí sao cho người này không gặp người kia. Có công ty sử dụng một địa điểm khác ngoài công ty để tổ chức phỏng vấn, tránh cho ứng viên chạm mặt nhau và tránh cảm giác đang đến công ty để “xin” việc. Việc thuê địa điểm bên ngoài hơi tốn chi phí, khó có thể thực hiện khi công ty đang tìm các biện pháp để cắt giảm chi phí nhưng việc bố trí, sắp xếp lịch giờ nhau rất đơn giản và hoàn toàn có thể thực hiện được.

- Trong lúc phỏng vấn thái độ tôn trọng ứng viên là rất cần thiết. Các câu hỏi nên được kèm theo tên và được diễn đạt theo kiểu: “bạn nghĩ gì về vấn đề này”, “xin vui lòng cho biết cách giải quyết của bạn trong trường hợp này”. Ứng viên nên được xem là một đối tác và mục đích của cuộc phỏng vấn là hai bên cùng tìm hiểu nhau, cùng tìm kiếm cơ hội hợp tác chứ hoàn toàn không có khái niệm “xin, cho”.

Sau khi phỏng vấn, nên có lời cảm ơn và thông báo kết quả cho ứng viên. Nếu không được ký hợp đồng, thư cảm ơn thường kèm theo các câu gợi mở như: “chúng tôi lấy làm tiếc do vị trí tuyển dụng có hạn nên chưa thể hợp tác với ông, bà lần này, tuy nhiên chúng tôi vẫn xin giữ lại hồ sơ của quý ông bà cho nhu cầu tuyển dụng về sau. Trong tương lai, khi có vị trí khuyết chúng tôi sẽ cân nhắc để mời ông bà đến trao đổi lại”. Điều đó thể hiện sự chuyên nghiệp của công ty. Nếu như việc gửi thư cảm ơn và thông báo kết quả theo cách thông thường tốn thời gian và chi phí thì công ty có thể thực hiện thông qua mạng internet, đăng danh sách những người trúng tuyển và không trúng tuyển trên trang web của tổng công ty và có lời cảm ơn họ.

3.2.5. Một số giải pháp khác

Tăng cường đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên, chuyên viên tuyển dụng: Tạo điều kiện cho nhân viên tuyển dụng tham gia các khóa học liên quan tới công tác tuyển dụng như khóa học nghề nhân sự. Nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên thông qua các khóa học chuyên sâu về kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng khai thác thông tin và đánh giá ứng viên, kỹ năng giao tiếp. Thường xuyên trao đổi với các trưởng phòng, ban, các nhân viên về các vị trí công việc mà họ đang làm. Luân

chuyên vị trí tuyển dụng cho nhau giữa các nhân viên tuyển dụng, cùng chia sẻ kinh nghiệm để hoạt động tuyển dụng ngày càng tốt hơn.

Tổ chức thi trắc nghiệm: Bên cạnh các bài thi trắc nghiệm đã áp dụng Công ty nên cho ứng viên thi trắc nghiệm toán học, trắc nghiệm kiểm tra trí nhớ với nhiều hình thức khác nhau. Đây là hình thức kiểm tra trắc nghiệm rất hay có thể áp dụng cho các vị trí nhân viên.

Xử lý hồ sơ loại: Các hồ sơ loại cần được đánh mã ghi ngày, tháng, vị trí ứng tuyển, lưu theo các vị trí cần tuyển. Đây sẽ là nguồn tuyển dụng dự trữ sẽ được tái sử dụng.

Ban TGD: Ban TGD cần quan tâm và tạo điều kiện giúp đỡ phòng PTNNL trong việc phê duyệt kế hoạch và kết quả tuyển dụng nhân lực. Tăng chi phí cho hoạt động tuyển dụng.

Các phòng, ban: Các phòng ban lên kế hoạch cụ thể chi tiết sát thực với nhu cầu nhân lực của bộ phận mình tránh mất thời gian thẩm định lại nhu cầu. Phối kết hợp chặt chẽ với nhân viên tuyển dụng trong công tác tuyển dụng và chấm bài thi kiến thức chuyên môn.

Phòng PTNNL và bộ phận tuyển dụng: Hiện nay bộ phận tuyển dụng đang sử dụng phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn chung cho cả ứng viên là công nhân, nhân viên, chuyên viên. Bởi vậy, để cho việc đánh giá kết quả phỏng vấn sát thực hơn, bộ phận tuyển dụng cần xây dựng lại nội dung phiếu đánh giá kết quả phỏng vấn phù hợp cho từng đối tượng.

3.3. Một số kiến nghị với cơ quan nhà nước và chính quyền địa phương

-Các bộ, ban ngành Nhà nước hoàn thiện, ban hành những văn bản pháp quy liên quan đến người lao động ngày càng chặt chẽ, phù hợp với tình hình kinh tế đất nước, thị trường lao động: quy định về lương, thưởng; chế độ thai sản; quy định về làm ca; chế độ BHXH; bảo hiểm thất nghiệp,...

-UBND, HĐND, phòng, sở LĐ-TBXH tỉnh Hưng Yên và các tỉnh khác hỗ trợ tạo điều kiện cho nhân viên tuyển dụng trong việc tiếp cận nguồn tuyển dụng tại địa phương.

-Các cơ sở khám sức khỏe nghiêm túc hơn trong quá trình khám sức khỏe cho người lao động, để tạo cơ sở vững chắc cho nơi tuyển dụng quyết định tuyển dụng.

KẾT LUẬN

Hoạt động tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một nền móng vững chắc cho các doanh nghiệp. Thông qua quá trình tuyển dụng, lực lượng lao động của doanh nghiệp không những được trẻ hoá mà nó còn góp phần nâng cao trình độ trung bình của doanh nghiệp. Những người mới đến sẽ mang theo những cách làm việc mới, bầu không khí làm việc mới góp phần vào việc xây dựng những cách làm việc khoa học và hiệu quả nhất.

Ban lãnh đạo của Công ty cổ phần chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc cũng rất quan tâm tới vấn đề này nhằm tìm ra những biện pháp thích hợp để ngày càng hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của công tác tuyển dụng. Trong thời gian thực tập tại công ty, em đã có điều kiện tìm hiểu kỹ hơn về công tác tuyển dụng trong các doanh nghiệp. Việc đi sâu tìm hiểu đã giúp em thấy rõ hơn những ưu điểm cũng như những vấn đề còn tồn đọng trong qui trình tuyển dụng của Công ty. Em hy vọng chuyên đề thực tập của mình sẽ có những ý nghĩa nhất định về mặt lý luận cũng như thực tiễn đối với công tác tuyển dụng tại công ty. Tuy nhiên, do trình độ còn hạn chế, những vấn đề nghiên cứu còn mang tính chủ quan không tránh khỏi những thiếu sót, bởi vậy, em rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô, bạn bè và những người quan tâm đến vấn đề tuyển dụng, để chuyên đề thực tập của em được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình quản trị nhân lực, Ths. Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân (2007)
2. Website: www.Vietnamworks.com.vn
3. Website: www.Saga.com.vn
4. Website: www.Daotaodoanhnhân.com
5. Sổ tay chất lượng Công ty Cổ phần Chế biến thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc
6. Luận văn tốt nghiệp của SV. Nguyễn Thị Mơ, Kinh tế lao động 46A và một số luận văn khác.
7. Trang web của Công ty: www.kinhdo.vn

Phụ lục 1.1

Bảng 2.4: Kế hoạch tuyển dụng năm 2009

STT	BỘ PHẬN	VỊ TRÍ CẦN TUYỂN	SỐ LƯỢNG	THỜI GIAN CẦN	GHI CHÚ
1	KHỐI SẢN XUẤT	Quản đốc	1	9	Xưởng mới
		Trưởng ca	1	5	Kẹo choco cao cấp
		Trưởng ca	2	9	chuyên cupcake
		Kế toán xưởng	1	9	Xưởng mới
		NV hệ thống xưởng	2	3	
		Công nhân	45	2	Thêm 1 chuyên IDO
			58	2	Thêm 1 chuyên Sophie
			40	5	Thêm 1 chuyên kẹo choco
			435	7	Thời vụ Trung thu
			80	9	Thêm 1 chuyên Cupcake
2	IT	NV Hệ thống	1	1	
		NV lập trình	1	3	
3	KỸ THUẬT	Bảo trì bảo dưỡng	18	1	
		Bảo dưỡng VH			
		điện nước			
4	KẾ TOÁN BAKERY	KTQT Bakery	1	1	
		KT Bakery	1	5	
5	KẾ TOÁN TÀI CHÍNH	NV Kế toán	1		không có TG
6	KẾ TOÁN QUẢN TRỊ	CV kế toán QT	1	1 Đến 3	
			1	4 đến 12	
7	HC-NS	P. Phòng HCNS	1	2	
		CV Bảo hiểm	1		Gấp
		NV Pháp chế	1		Gấp
		CV ATLĐộng	1	2	
		Bác sỹ	1	3	

8	PHÒNG HỆ THỐNG	Chuyên viên hệ thống	0			
9	MUA HÀNG	Nhân viên mua hàng	1		Chưa gửi KH	
10	LOGISTIC		20		Chưa gửi KH	
11	BAKERY	Nhân viên lương, BH	1	1 đến 12		
		HC - NS	1	1 đến 6		
		NV QC	1			
		NV Giám sát hình ảnh	1			
		QLCH, Trca, NVBH, Thu ngân, Quầy kem, BV, thủ kho	55			DỰ TÍNH MỞ 5 CH
		Nhân viên PTTT	2	1 đến 6		
		Nhân viên xử lý đơn hàng	2	Theo tiến độ mở mới CH		
TỔNG			779		Trong đó 435 Thời vụ	

Nguồn: Phong PTNNL

Phụ lục 1.2
KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ NĂM 200...

Phòng ban:

SỐ TT	VỊ TRÍ TD	SỐ LƯỢNG	THỜI HẠN CẦN	YÊU CẦU (TIÊU CHUẨN TD)	GHI CHÚ
1.			1. Giới tính: 2. Trình độ chuyên môn: 3. Kỹ năng: 4. Kinh nghiệm: 5. Yêu cầu khác:	
2.			1. Giới tính: 2. Trình độ chuyên môn: 3. Kỹ năng: 4. Kinh nghiệm: 5. Yêu cầu khác:	
3.			1. Giới tính: 2. Trình độ chuyên môn: 3. Kỹ năng: 4. Kinh nghiệm: 5. Yêu cầu khác:	
4.			1. Giới tính: 2. Trình độ chuyên môn: 3. Kỹ năng: 4. Kinh nghiệm: 5. Yêu cầu khác:	
5.			1. Giới tính: 2. Trình độ chuyên môn: 3. Kỹ năng: 4. Kinh nghiệm: 5. Yêu cầu khác:	

BAN TỔNG GIÁM ĐỐC
DUYỆT

PHÒNG NHÂN SỰ

Ngày tháng năm

TRƯỞNG BỘ PHẬN

Phụ lục 1.3

PHIẾU YÊU CẦU TUYỂN DỤNG – NHÂN VIÊN

I. YÊU CẦU CHUNG			
Vị trí tuyển dụng :		Trình độ học vấn:	
Phòng ban/ bộ phận :		Tiểu học <input type="checkbox"/>	Cao đẳng <input type="checkbox"/>
Số lượng:		Trung học <input type="checkbox"/>	Đại học <input type="checkbox"/>
..... nam v / hoặc	Tổng số lượng	Trung cấp <input type="checkbox"/>	Trên ĐH <input type="checkbox"/>
..... nữ		
Tuổi:			
<i>Lý do tuyển dụng :</i>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <i>Trù bị nhân lực</i> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Thời vụ <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Bổ sung khi có người thôi việc <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Cộng tác viên <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Khac: </div>			
<i>Thời hạn cần nhân sự :</i>			
<i>Yêu cầu kinh nghiệm làm việc:</i>			
06 tháng <input type="checkbox"/>		5-7 năm <input type="checkbox"/>	
1-2 năm <input type="checkbox"/>		10 năm <input type="checkbox"/>	
3-5 năm <input type="checkbox"/>		Không <input type="checkbox"/>	
Chuyên môn:			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Mô tả công việc cơ bản :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. YÊU CẦU VỀ KỸ NĂNG

1. Trình độ ngoại ngữ:

- Anh Văn : Biết Tương đương B Tương đương C Khác
- Pháp Văn : Biết Tương đương B Tương đương C Khác
- Hoa Văn : Biết Tương đương B Tương đương C Khác
- Khác:..... Biết Tương đương B Tương
đương C Khác

2. Trình độ vi tính

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Word | <input type="checkbox"/> | - Lotus | <input type="checkbox"/> | - Autocad | <input type="checkbox"/> |
| - Excel | <input type="checkbox"/> | - Solomon | <input type="checkbox"/> | - Internet | <input type="checkbox"/> |
| - Access | <input type="checkbox"/> | - Corel Draw | <input type="checkbox"/> | - Email | <input type="checkbox"/> |
| - <i>Khác</i> | <input type="checkbox"/> | | | | |
-

3. Lập kế hoạch:

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| - Trong tuần | <input type="checkbox"/> | - 01 tháng | <input type="checkbox"/> | - 01 năm | <input type="checkbox"/> |
| - 2-3 tuần | <input type="checkbox"/> | 06 tháng | <input type="checkbox"/> | - 03 năm | <input type="checkbox"/> |

4. Tính sáng tạo:	
- Không cần sáng tạo	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra những cải tiến nhỏ trong phạm vi công việc của mình	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra những cải tiến trong phạm vi công việc của phòng/ bộ phận	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra những kiểu dáng sản phẩm mới cho công ty	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra nhãn hiệu, bao bì có sức thu hút	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra những sản phẩm mới	<input type="checkbox"/>
- Tạo ra các ý tưởng mới về loại hình kinh doanh, về quản lý, tổ chức	<input type="checkbox"/>
5. Hiểu biết :	
- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh & chỉ thị liên quan đến công việc	<input type="checkbox"/>
- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh & chỉ thị liên quan đến công việc của phòng/bộ phận	<input type="checkbox"/>
- Có thể hiểu rõ kế hoạch làm việc của nhóm hoặc của phòng/bộ phận	<input type="checkbox"/>
- Có thể nắm bắt được thông tin mới liên quan đến công việc	<input type="checkbox"/>
6. Khả năng thuyết phục:	
- Không cần thuyết phục người khác	<input type="checkbox"/>
- Cần thuyết phục các thành viên của nhóm hoặc của phòng/ bộ phận	<input type="checkbox"/>
- Cần thuyết phục số lượng khách hàng khó tính	<input type="checkbox"/>
- Cần thuyết phục cấp dưới hoặc số lượng lớn công nhân	<input type="checkbox"/>
7. Khả năng phán quyết:	
- Công việc không cần phán quyết	<input type="checkbox"/>
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động đến kết quả làm việc của phòng/bộ phận	<input type="checkbox"/>
- Khi có các hướng dẫn/ chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động đến kết quả làm việc của công ty	<input type="checkbox"/>
- Công việc cần phát quyết nhanh chóng nhưng không gây tác hại đến kết quả làm việc của phòng/ bộ phận	<input type="checkbox"/>
8. Khả năng giải quyết công việc:	
- Công việc cần giải quyết nhanh chóng, chính xác	<input type="checkbox"/>
- Công việc cần giải quyết cẩn thận, tỉ mỉ	<input type="checkbox"/>
- Công việc cần giải quyết trong thời hạn được quy định	<input type="checkbox"/>

9. Năng lực lãnh đạo :

- Không cần năng lực lãnh đạo
- Phải lãnh đạo một nhóm nhỏ
- Phải lãnh đạo một phòng ban
- Phải lãnh đạo một bộ phận
- Phải lãnh đạo trên 300 người
- Phải lãnh đạo một công ty

III. THỂ LỰC

- Không cần sức lực
- Cần một thể hình : cao.....m.....nặng.....kg
- Cần sức lực đặc biệt
- Cần sức khỏe đủ đảm bảo cho công việc
- Không cần thi

IV. GIAO TIẾP

- Không cần giao tiếp với bên ngoài
- Công việc đòi hỏi phải giao tiếp với nhiều khách hàng trong & ngoài nước
- Công việc đòi hỏi có quan hệ thường xuyên với nhiều người trong công ty
- Công việc phải tiếp xúc với các cơ quan báo đài, truyền thông
- Công việc đòi hỏi tiếp xúc với các CQ chính quyền địa phương & trung ương

Hướng dẫn sử dụng form “Hồ sơ tuyển dụng”:

- Anh (chị) điền trực tiếp trên mẫu form.
- Nếu chọn ứng viên dự tuyển phù hợp với yêu cầu của phòng ban/bộ phận, Anh (Chị) chọn đánh dấu “x” trực tiếp vào form.

Ngày/...../..... BAN TỔNG GIÁM ĐỐC DUYỆT	Ngày/...../..... PHÒNG PT.NNL	Ngày/...../..... P.TGD/GĐ BỘ PHẬN	Ngày/...../..... CẤP TRN TRỰC TIẾP DUYỆT	Ngày/...../..... NGƯỜI ĐỀ XUẤT
--	--	--	--	---

Phụ lục 1.4 PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHÒNG VẤN

Người thực hiện: Chức vụ :	Họ tên ứng viên : Vị trí ứng tuyển:
---	--

TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ			
	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm
1. Dáng dấp, hình thức	Đẹp <input type="checkbox"/>	Dễ mến <input type="checkbox"/>	Trung bình <input type="checkbox"/>	Khó cảm tình <input type="checkbox"/>
2. Trang phục	Lịch sự <input type="checkbox"/>	Gọn gàng <input type="checkbox"/>	Phô trương <input type="checkbox"/>	Cẩu thả <input type="checkbox"/>
3. Phong cách	Tự tin <input type="checkbox"/>	Lạc quan <input type="checkbox"/>	Do dự <input type="checkbox"/>	Bi quan <input type="checkbox"/>
4. Kiến thức chuyên môn	Nắm vững <input type="checkbox"/>	Trung bình <input type="checkbox"/>	Có thể đào tạo <input type="checkbox"/>	Không đạt <input type="checkbox"/>
5. Tính cách	Trung thực <input type="checkbox"/>	Có thể tin <input type="checkbox"/>	Cần dè dặt <input type="checkbox"/>	Không trung thực <input type="checkbox"/>
6. Lòng trung thành	Hoàn toàn an tâm <input type="checkbox"/>	Có thể tin được <input type="checkbox"/>	Cần dè dặt <input type="checkbox"/>	Không có <input type="checkbox"/>
7. Nhiệt tình với công việc	Rất nhiệt tình <input type="checkbox"/>	Có nhiệt tình <input type="checkbox"/>	Nhiệt tình nếu được khen thưởng <input type="checkbox"/>	Không nhiệt tình <input type="checkbox"/>
8. Khả năng học hỏi, tiếp thu	Tiếp thu nhanh <input type="checkbox"/>	Trung bình <input type="checkbox"/>	Hơi kém <input type="checkbox"/>	Chậm chạp <input type="checkbox"/>
9. Khả năng sáng tạo	Sáng tạo có tính khả thi <input type="checkbox"/>	Có ý tưởng sáng tạo <input type="checkbox"/>	Phụ thuộc vào hướng dẫn <input type="checkbox"/>	Thiếu khả năng sáng tạo <input type="checkbox"/>
10. Phối hợp trong công việc	Rất tốt <input type="checkbox"/>	Có phối hợp <input type="checkbox"/>	Ít chịu phối hợp <input type="checkbox"/>	Không phối hợp <input type="checkbox"/>
ĐIỂM TỔNG CỘNG :				

<p>ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ PHÒNG VẤN</p> <p>Đạt <input type="checkbox"/></p> <p>Không đạt <input type="checkbox"/></p> <p>Chờ xét <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">ĐÁNH GIÁ CHUNG</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">...</p> <p style="text-align: center;">... NGƯỜI ĐÁNH GIÁ</p>
--	--

Phụ lục 1.5
BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Công ty: CP CBTP Kinh Đô miền Bắc	Bộ phận: Trade Marketing
Chức danh công việc: Nhân viên Điều phối (Coordinator)	Mã số công việc:
Cấp trên trực tiếp: Nguyễn Minh Thắng	

1. TRÁCH NHIỆM CHÍNH

Lưu trữ, quản lý thông tin, cung cấp thông tin. Tham gia vào các hoạt động của bộ phận trên cơ sở tư vấn, cảnh báo cho các thành viên có liên quan.

2. QUAN HỆ CÔNG VIỆC

Đơn vị phối hợp	Trách nhiệm liên quan
Bên trong	
Trưởng bộ phận	Báo cáo hoạt động định kỳ, chịu trách nhiệm về hoạt động liên quan
Thành viên trong bộ phận	Cung cấp thông tin, cảnh báo, đề xuất các giải pháp hoàn thành nhiệm vụ
Các bộ phận khác	Phối hợp, đốc thúc triển khai các hoạt động liên quan thời gian triển khai hoạt động
Bên ngoài	
Các bộ phận khác trong nội bộ công ty	Phối hợp hoạt động, cung cấp thông tin trong phạm vi cho phép
Khách hàng (NPP)	Cập nhật thông tin liên quan tới dữ liệu ngành hàng. Thông báo các hoạt động được triển khai cho NPP

3. NHIỆM VỤ

Nội dung	Tiêu chí đo lường, đánh giá
<p>Theo dõi, kiểm soát, điều phối:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Theo dõi tiến độ triển khai các kế hoạch - Liên hệ, kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch của các thành viên - Theo dõi tiến độ doanh số, sản lượng, ngân sách 	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ kịp thời của thông tin - Dữ liệu chính xác & đầy đủ - Sắp xếp, lưu trữ hồ sơ hợp lý và hệ thống - Cảnh báo kịp thời cho Trưởng bộ phận và các thành viên liên quan trong mọi hoạt động

<p>Tư vấn, cảnh báo, đề xuất:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cảnh báo tiến độ thực hiện khi các hoạt động có dấu hiệu không đạt mục tiêu kế hoạch cho trường bộ phận và thành viên liên quan - Tư vấn, đề xuất các giải pháp điều chỉnh hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu kế hoạch <p>Tổng hợp, cung cấp:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổng hợp, cung cấp các số liệu sellin, sellout, tồn kho, độ phủ.... - Tổng hợp các báo cáo thông tin từ thị trường và các thành viên - Thư ký cuộc họp - Soạn thảo, thông báo các hoạt động theo yêu cầu - Lưu trữ các văn bản, số liệu liên quan đến các hoạt động của phòng 	<p>triển khai</p>
--	-------------------

4. QUYỀN HẠN

Tài chính.

.....

Phi tài chính.

Cảnh báo, đề xuất giải pháp điều chỉnh hoạt động

5. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Làm việc tại văn phòng và công tác ngoài thị trường

6. PHƯƠNG TIỆN LÀM VIỆC.

Máy tính, thiết bị hỗ trợ

7. TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

Stt	Tiêu thức	Tiêu chuẩn
-----	-----------	------------

1	Kiến thức văn hóa, chuyên môn	- Tốt nghiệp cao đẳng, đại học chuyên ngành QTKD, Marketing.....
	Ngoại ngữ	- Anh văn
	Vi tính	- Thành thạo vi tính văn phòng (Word, Excel, Power point)
2	Kinh nghiệm	- Mới tốt nghiệp hoặc đã làm trong các tổ chức - Ưu tiên có kinh nghiệm thư ký, trợ lý
3	Kỹ năng	- Xử lý số liệu nhanh, chính xác - Thành thạo soạn thảo các văn bản, thông báo - Khả năng lập kế hoạch, sắp xếp công việc, lưu trữ khoa học
4	Phẩm chất cá nhân	- Nhanh nhẹn, nhiệt tình - Trung thực, năng động, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm cao - Cẩn thận từng chi tiết nhỏ trong suốt quá trình làm việc - Giữ bí mật các thông tin về kinh doanh của Công ty