

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
IN HỒNG HÀ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội – 2016

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN ĐỨC TỈNH

Hà Nội – 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In Hồng Hà*” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình./.

Học viên

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN	
LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Tổng quan về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.1.1. Khái niệm cơ bản	8
1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	11
1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	13
1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	14
1.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực.....	19
1.2.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng	28
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	28
1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	29
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	32
1.4. Tiêu chí đánh giá hiệu quả của tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp .	34
1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số công ty	35
1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam.....	35
1.5.2. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty In Tân Nhật Minh.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY	
CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ	38
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần In Hồng Hà.....	38
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty	40
2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In Hồng Hà ...	44
2.1.4. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần In Hồng Hà	45

II

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà	48
2.2.1. Thực trạng về xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	48
2.2.2. Thực trạng về tổ chức thực hiện tuyển dụng của Công ty Cổ phần In Hồng Hà	55
2.2.3. Thực trạng về kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của Công ty	61
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần In Hồng Hà	65
2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty	65
2.3.2. Nhân tố bên ngoài	69
2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà	73
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	73
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ.....	77
3.1. Phương hướng phát triển của công ty Cổ phần in Hồng Hà.....	77
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....	77
3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty	80
3.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần In Hồng Hà	81
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng	81
3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần In Hồng Hà	82
3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc làm cơ sở bố trí, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý	87
3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao.....	91

3.2.5. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng nhân lực của công ty.....	99
3.3. Một số đề xuất, khuyến nghị	100
KẾT LUẬN	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO	106
PHỤ LỤC	108

DANH MỤC BẢNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT

CP	Cổ phần
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
TD	Tuyển dụng
TDNL	Tuyển dụng nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Thứ tự	Tên bảng, biểu, sơ đồ	Trang
<i>Sơ đồ 1.1.</i>	<i>Quá trình tuyển dụng nhân lực</i>	13
<i>Sơ đồ 2.1.</i>	<i>Cơ cấu tổ chức của Công ty CP in Hồng Hà</i>	40
<i>Bảng 2.2.</i>	<i>Cơ cấu lao động của Công ty CP in Hồng Hà</i>	46
<i>Bảng 2.3.</i>	<i>Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty CP in Hồng Hà trong giai đoạn 2013- 2015</i>	51
<i>Bảng 2.4.</i>	<i>Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty CP in Hồng Hà giai đoạn 2013- 2015</i>	53
<i>Bảng 2.5.</i>	<i>Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại Công ty CP in Hồng Hà giai đoạn 2013- 2015</i>	62
<i>Bảng 2.6.</i>	<i>Kết quả tuyển dụng của Công ty Cp in Hồng Hà giai đoạn 2013 -2015</i>	64
<i>Bảng 2.7.</i>	<i>So sánh kết quả TD và nhu cầu TD giai đoạn 2013-2015 của Công ty CP in Hồng Hà</i>	65
<i>Bảng 2.8.</i>	<i>Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển nhân lực của Việt Nam giai đoạn 2010-2020</i>	70
<i>Bảng 3.1.</i>	<i>Mục tiêu tuyển dụng của công ty Cổ phần in Hồng Hà trong giai đoạn 2016-2020</i>	81

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật trên toàn thế giới, các nước ngày càng phụ thuộc, tương tác lẫn nhau trên nhiều lĩnh vực nên đã tạo ra quá trình toàn cầu hoá. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì NNL là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của không chỉ quốc gia mà còn đối với mọi DN bởi vì con người là yếu tố cốt lõi có thể tạo ra vốn vật chất và vốn tài chính. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Điều này, không chỉ đúng trên bình diện toàn xã hội mà đối với mỗi DN thì cũng không thể tách rời khỏi yếu tố con người, bởi lẽ nền tảng của một DN luôn là NNL vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các công việc của DN đó. **Vậy, làm thế nào để có được NNL sáng giá? TDNL chính là hành động tiên đề để mang về cho DN những ứng cử viên tuyệt vời nhất.**

TD tốt đem đến cho DN một đội ngũ nhân lực phù hợp với công việc và vị trí TD. Điều này sẽ giúp nâng cao được hiệu quả công việc, danh tiếng của DN bởi TDNL là hoạt động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng NNL của DN. Đồng thời cũng tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu tuyển chọn được những ứng cử viên sáng giá. TD được những người thật sự có đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với DN, tránh tình trạng phải liên tục TD nhân sự mới, DN lại mất công sức và thời gian để nhân viên mới quen việc và hòa nhập được với các yếu tố văn hóa của DN... Đặc biệt, qua hoạt động TDNL mới, các chuyên gia nhân sự đánh giá đây là một sự trẻ hóa về lực lượng lao động cho DN, đem tới những luồng gió mới, những ý tưởng mới cho DN.

Như vậy, có thể thấy TDNL là công tác vô cùng quan trọng mà DN nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch TDNL có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem về

cho DN nguồn lao động tài giỏi. Từ đó hỗ trợ các chiến lược kinh doanh của DN đi đến thành công.

Trong thời gian làm việc tại Công ty CP In Hồng Hà, em đã nhận thấy, hoạt động TDNL tại Công ty chưa được chú trọng và vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Trong những năm tới để có thể hòa nhập cùng với xu thế toàn cầu hóa ngày một phát triển mạnh mẽ và sự phát triển lên tầm cao mới trong tương lai nói riêng của Công ty thì TDNL tại Công ty cần có những thay đổi nhất định.

Nhận định được những mặt được và chưa được của hoạt động TDNL tại Công ty, cùng với sự hướng dẫn nhiệt tình của TS. Nguyễn Đức Tĩnh, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: ***“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà”*** làm luận văn Thạc sĩ QTNL với hi vọng nghiên cứu này sẽ giúp ích cho việc phát triển Công ty nói chung và cho hoạt động TD nói riêng của Công ty trong tương lai.

2. Tổng quan đề tài nghiên cứu

Tình hình nghiên cứu trong nước

Tuyển dụng NNL là một vấn đề quan trọng hàng đầu trong chuỗi hoạt động quản trị NNL, đây là điều kiện tiên quyết giúp cho DN tuyển dụng được NNL có chất lượng cao, giúp cho bộ máy của DN được vận hành có hiệu quả. Chính vì vậy, ở trong nước cũng như ngoài nước hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu của các học giả, các nhà quản lý, các nhà quản trị DN nghiên cứu về vấn đề này. Có thể kể đến một số nghiên cứu tiêu biểu như sau:

Bài viết ***“Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức”*** của tác giả Nguyễn Chơn Trung trường Đại học Đà Nẵng được đăng trên tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7, tháng 8 năm 2011, tác giả đã khẳng định tuyển dụng nhân lực là một việc quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Điểm

nổi bật của bài viết là tác giả đã phân tích rất cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản, phù hợp cho mỗi doanh nghiệp. Bài viết của tác giả nghiên cứu công tác tuyển dụng của tổ chức nói chung, không phân loại từng loại hình doanh nghiệp khác nhau có những cách thức tuyển dụng khác nhau nên việc ứng dụng vào các doanh nghiệp cụ thể chưa thực sự hiệu quả.

Bài viết của Tiến sỹ Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011 với nội dung ***“Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh”*** đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp, chế xuất 3 năm gần đây. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân tích thực trạng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu tuyển dụng là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động để đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu tuyển dụng là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung.

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí *Kinh tế & phát triển*, số 182 (II) tháng 8 năm 2012, trang 86-90 với nội dung ***“Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020”***. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính

sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung.

Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020.

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

“ *Khó khăn trong TDNL tại Việt Nam* ” tác giả Nguyễn Đức Quý, kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam. ...

Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Theo như sự tìm hiểu của tác giả, đa phần các nghiên cứu về tuyển dụng ở nước ngoài tập trung chủ yếu vào nghiên cứu quy trình phỏng vấn. Tiêu biểu cho các nghiên cứu này là:

“ *Phỏng vấn tình huống – Nhận diện ứng viên* ” – tác giả: [Svetlana Ivanova](#) - Dịch giả: [Nhiều Tác Giả](#) (11/2008), *Phỏng Vấn Tình Huống Nghệ Thuật Nhận Diện Ứng Viên*. Trong cuốn sách này tác giả đã khẳng định vai trò quan trọng của phỏng vấn trong quá trình tuyển dụng và tác giả đã đưa ra

được những phương pháp phân tích các tình huống trong phỏng vấn để tìm ra ứng viên sáng giá nhất. Chính vì vậy tác giả đã tập trung nghiên cứu các tình huống phỏng vấn của các công ty hàng đầu thế giới để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm trong các tình huống phỏng vấn và đánh giá được các ứng viên có phù hợp với vị trí cần tuyển dụng của tổ chức, doanh nghiệp hay không.

“*Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*” – tác giả Brian Tracy, dịch: Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền. Qua nghiên cứu này tác giả Brian Tracy đã chỉ ra những nguyên tắc quan trọng trong việc chiêu mộ và giữ chân nhân viên mà những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên thế giới.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của hoạt động TD đối với sự phát triển của các tổ chức, đặc biệt là các DN. Tuy nhiên các nghiên cứu này cũng chỉ nêu lên một phần hoặc một số vấn đề liên quan đến TDNL, chưa có nghiên cứu nào đề cập cụ thể đến quy trình từ tuyển chọn đến bố trí và sử dụng NNL mới tuyển một cách hợp lý và hiệu quả. Hơn nữa, tại Công ty cổ phần In Hồng Hà chưa có công trình nghiên cứu nào về TDNL, với mục tiêu nâng cao hơn nữa hiệu quả TD tại Công ty, tác giả chọn vấn đề “*Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In Hồng Hà*” để nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

+ ***Đối tượng nghiên cứu:*** Hoạt động TDNL trong DN

+ ***Phạm vi nghiên cứu:***

Về không gian: Nghiên cứu hoạt động TDNL trong Công ty Cổ phần In Hồng Hà và nghiên cứu thêm một số Công ty khác như: Công ty Cổ phần In Công Đoàn, Công ty In Tân Nhật Minh để so sánh, đúc rút kinh nghiệm và đề xuất các giải pháp.

- Về thời gian: Số liệu, thông tin thứ cấp, nội dung nghiên cứu thu thập từ năm 2010 đến 2015. Thời gian khảo sát là tháng 12 năm 2015.

4. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

+ Mục đích nghiên cứu:

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về TDNL tại DN, trên cơ sở phân tích thực trạng TDNL tại công ty cổ phần In Hồng Hà, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện TDNL tại công ty.

+ Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về TDNL của DN, nhằm xác định khung lý thuyết cơ bản về TDNL làm cơ sở lý luận để nghiên cứu đề tài.
- Đánh giá thực trạng TDNL của Công ty Cổ phần In Hồng Hà trên cơ sở đó rút ra được ưu-nhược điểm, hạn chế và nguyên nhân TDNL của Công ty.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện TDNL tại Công ty CP In Hồng Hà.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cơ bản như sau:

- + Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của công ty có liên quan đến công tác TDNL.
- + Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp TD đã được thực hiện.
- + Phương pháp so sánh: Sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.
- + Phương pháp điều tra xã hội học: Phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục nội dung luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1. Cơ sở khoa học về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In
Hong Hà

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Công ty
Cổ phần In Hong Hà.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cơ bản

** Khái niệm nhân lực*

Theo nghĩa hẹp: Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

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

Theo nghĩa rộng: Xét tại bất cứ một tổ chức, DN nào thì Nhân lực là toàn bộ NNL của tổ chức, DN đó. Do đó, có thể nói Nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Thuật ngữ “nhân lực” hay “nguồn nhân lực” đã không còn xa lạ ở Việt Nam trong những năm gần đây. Đó cũng chính là bởi vai trò của nó đối với tất cả các ngành. Nếu chỉ nói về lĩnh vực kinh tế, ta không thể phát triển, không thể có lợi nhuận một cách hiệu quả nếu như nhân lực không đồng bộ với sự phát triển

của máy móc, khoa học kỹ thuật - đó gần như là quy luật của tất cả các nền kinh tế.

Như vậy, có thể hiểu nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức. Ngoài ra, NNL của tổ chức còn bao gồm tất cả các phẩm chất tốt đẹp, kinh nghiệm sống, óc sáng tạo và nhiệt huyết của mọi người lao động làm việc trong tổ chức.

**** Khái niệm tuyển dụng nhân lực***

“TDNL chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức”[7;tr56].

Một quan điểm khác cho rằng “TDNL là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên có đầy đủ các điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập với môi trường của tổ chức”

Cũng có ý kiến cho rằng: “TDNL là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức”[5;tr21].

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

Trong TDNL cho DN, ngoài khái niệm TD chúng ta còn thường xuyên sử dụng một số khái niệm có liên quan đến TDNL như:

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

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

Cả hai quá trình tuyển mộ và tuyển chọn đều có vai trò nhất định trong TDNL. Các khâu này nếu thực hiện tốt sẽ giúp cho các nhà QTNL đưa ra các quyết định TD một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học. Mục tiêu của tuyển chọn là tuyển đúng, tuyển đủ được người lao động có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của chức danh công việc cần tuyển, có khả năng hòa nhập nhanh với công việc và thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

TDNL là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý NNL trong mọi tổ chức nói chung và trong các DN nói riêng, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của DN. Và TD có một ý nghĩa rất quan trọng với DN vì khi hoạt động TD tốt thì DN sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp DN tồn tại và phát triển tốt.

Qua TDNL mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, và mặt kia, trình độ trung bình của nó được nâng lên. Vì vậy người ta có thể nói rằng: TDNL là một sự đầu tư “phi vật chất - đầu tư về con người”. Một chính sách TDNL đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ bảo đảm cho DN chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu tiến hành tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không có tiêu chuẩn... chẳng những không mang lại lợi ích gì, mà đôi khi còn là trung tâm gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, xáo trộn đơn vị, và thậm chí đến mức phải sa thải người này và để rồi lại phải tuyển người mới. Điều đó đã không mang lại thành công cho DN, mà còn gây lãng phí rất nhiều lần cho DN. Do vậy, bất kỳ một DN hay một tổ chức nào khi hoạt động đều có một sứ mạng, mục đích của riêng mình. Để theo đuổi mục đích này DN cần có những kế hoạch, những chiến lược thật cụ thể trong quá trình TD nhân viên của mình có trình độ thích hợp để thực hiện những kế hoạch, những chiến lược này.

1.1.3. Nguyên tắc tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Một quy trình TD hiệu quả không thể thiếu những nguyên tắc cơ bản sau đây:

Thứ nhất, TD theo nhu cầu thực tiễn

Nhu cầu này phải được phản ánh trong chiến lược và chính sách nhân viên của DN và trong kế hoạch TD của mỗi bộ phận của DN.

Thứ hai, TD phải dân chủ và công bằng

Mọi người đều có quyền và có điều kiện được bộc lộ phẩm chất tài năng của mình. Đối với bất kỳ một vị trí, cương vị nào đang TD, các yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết đều cần được công khai rộng rãi để mọi người đều được bình đẳng trong việc tham gia ứng cử.

Lãnh đạo DN cần kiên quyết khắc phục tư tưởng “sống lâu lên lão làng”, tư tưởng đẳng cấp, thứ bậc theo kiểu phong kiến, khắc phục tình trạng ô dù, cảm tình, ê kíp, bè phái, cục bộ.

Thứ ba, TD tài năng qua thi tuyển

Đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều DN. Việc TD qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của TD là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt.

DN cần tạo điều kiện thuận lợi để thu hút nhiều người tham gia thi tuyển vào một vị trí, hết sức tránh tình trạng “độc diễn”. Người tham gia ứng cử hoặc đề cử vào một chức vụ nào đó phải có đề án công việc, có chương trình hành động cụ thể.

Có thể áp dụng hình thức thuyết trình công khai để mọi người tham gia lựa chọn. Đồng thời phải tổ chức Hội đồng thi tuyển có thành phần phù hợp với việc tuyển chọn từng vị trí nhất định.

Hội đồng có Quy chế làm việc chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan, trung thực và có quyền độc lập khi đánh giá. Ý kiến của Hội đồng phải được tôn trọng.

Kết hợp thi tuyển chuyên môn, sát hạch năng lực với việc đánh giá các phẩm chất đạo đức của nhân viên thông qua thăm dò tín nhiệm và sự lựa chọn dân chủ của các nhân viên khác trong DN.

Sau khi có sự thống nhất giữa kết quả thi tuyển về chuyên môn với việc đánh giá về phẩm chất chuyên môn, đạo đức mới ra quyết định TD, bổ nhiệm.

Thứ tư, TD phải có điều kiện, tiêu chí rõ ràng

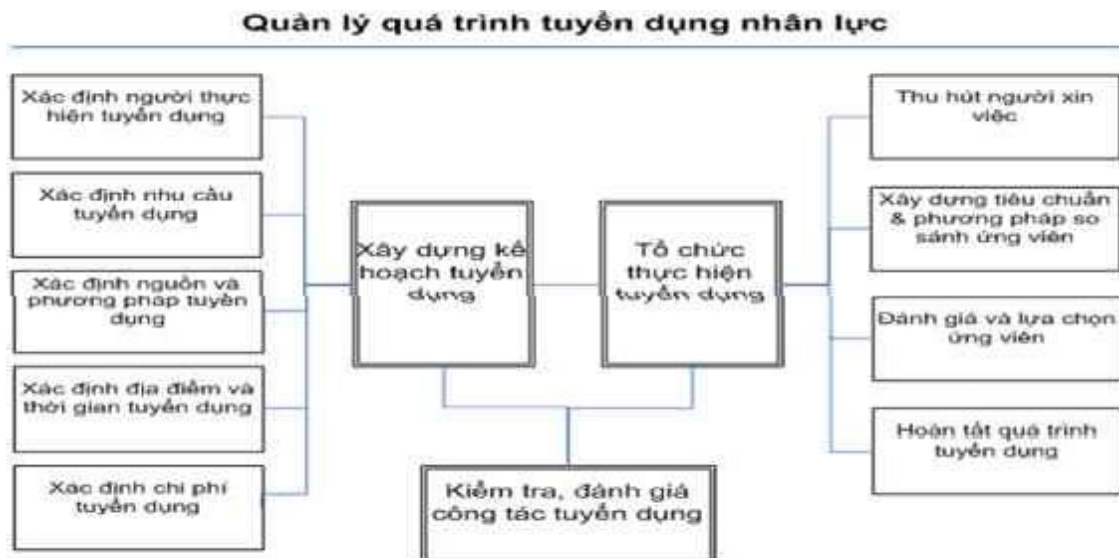
Nguyên tắc này nhằm tránh việc tùy tiện trong quá trình TD nhân viên kiểu “yêu nên tốt, ghét nên xấu” hoặc chủ quan, cảm tính trong quá trình nhận xét đánh giá con người.

Cùng với thông tin TD rõ ràng, chế độ thưởng phạt nghiêm minh cũng cần phải được công bố hết sức cụ thể trước khi tuyển dụng. DN cần cho các ứng viên biết rằng khi DN trân trọng trao phần thưởng để động viên những nhân viên có thành tích trong công việc thì cũng không thể chấp nhận những nhân viên liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ hoặc làm việc cầm chừng để giữ vị trí.

Đương nhiên, việc tuyển chọn chính xác hay không tùy thuộc vào nhiều yếu tố như nguyên tắc, tiêu chí tuyển chọn, phẩm chất người TD... Song một quy chế TD đúng đắn và thích hợp sẽ giúp DN nâng cao hiệu quả của quá trình TD. Có như thế mới tập hợp được đội ngũ nhân viên có đức có tài luôn được sàng lọc, bổ sung và tăng cường để có thể đương đầu với những thách thức ngày càng gay gắt trên thương trường.

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các nội dung sau:



Sơ đồ 1.1. Quá trình tuyển dụng nhân lực

1.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Trong TD, thì việc xây dựng thành công một kế hoạch TD có ý nghĩa vô cùng quan trọng giúp cho DN nhanh chóng TD được nhu cầu nhân lực cho mình. Kế hoạch TD đóng vai trò quan trọng như kế hoạch kinh doanh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

Trong kế hoạch TD của DN sẽ thể hiện rõ có nội dung sau:

**** Xác định người thực hiện TD***

TD là một trong những chức năng cơ bản của quản trị NNL. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động TD của tổ chức. Các nhà quản lý chức năng thường không muốn trực tiếp tiến hành TDNL. Quả thật đó là một việc khó và tốn thời gian và họ cho rằng bộ phận nhân sự sẽ làm tốt hơn. Tuy nhiên, các nhà quản lý chức năng thường chỉ cho bộ phận nhân sự biết một số yêu cầu cơ bản, chẳng hạn như các yêu cầu về trình độ chuyên môn, số năm kinh nghiệm cần thiết, và một số kỹ năng khác. Những tiêu chuẩn đó thực sự chưa đủ để xác định được chính xác người mà nhà quản lý chức năng cần và vì vậy bộ phận nhân sự khó có thể tìm được đúng người. Giống như các hoạt động quản lý NNL khác, TD nên là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng.

**** Xác định nhu cầu TD***

Xác định nhu cầu TD nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho DN. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự, ở vị trí nào và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra sao. Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của DN để có thể xác định nhu cầu TD một cách chính xác nhất.

Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc, phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Kết quả của xác định nhu cầu TD được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho TD của DN đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

“Bản mô tả công việc” và “Bản tiêu chuẩn công việc” có vai trò rất quan trọng trong quá trình TD. Bộ phận phụ trách Nhân sự phải sử dụng 2 bản trên làm căn cứ để quảng cáo, thông báo TD, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần TD.

Đặc biệt, Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc, và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực hiện. Bên cạnh đó, Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc là nền tảng cơ bản để xác định các yêu cầu đối với ứng viên. Giá trị chủ yếu của bản yêu cầu ứng viên là giúp chúng ta có thể so sánh các ứng viên với một mô hình ứng viên lý tưởng chứ không phải so sánh các ứng viên với nhau. Bản yêu cầu ứng viên hay bản mô tả “ứng viên lý tưởng” bao gồm những yêu cầu sau:

+ Kiến thức và kỹ năng: Ứng viên cần có những kiến thức gì để có thể đảm nhận được công việc? Kiến thức có thể bao gồm biết cách sử dụng một loại máy móc nào đó, biết cách xử lý một số loại vật liệu hoặc thực hiện những quy trình nhất định. Những kỹ năng cần thiết để làm được việc đó là gì? Chẳng hạn như khả năng làm việc với con số, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết vấn đề.

+ Trình độ và kinh nghiệm: Có yêu cầu nào về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn không? Ứng viên cần có những chuyên môn và kinh nghiệm gì.

+ Các yếu tố cá nhân: Những người có đặc điểm như thế nào thì phù hợp với công việc và môi trường làm việc của DN (sở thích, mục đích, tinh thần...)? Ví dụ nhân viên kế toán cần có tính cẩn thận, nhân viên nhân sự nên quan tâm đến người khác...

Trong bản yêu cầu ứng viên, cần có những yêu cầu mang tính bắt buộc (“phải”) và có những yêu cầu mang tính khuyến khích (“nên” hoặc “ưu tiên”). Tức là một số yêu cầu là thiết yếu trong khi những yêu cầu khác là không nhất thiết nhưng có thì tốt hơn.

Ngoài nền tảng là Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu ứng viên còn phụ thuộc vào những yêu cầu chung của DN. Bản mô tả công việc cung cấp các thông tin về kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết để làm tốt công việc. Những yêu cầu chung của DN thường liên quan đến phẩm chất cá nhân để đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với văn hoá DN. Bản yêu cầu ứng viên phải phù hợp với yêu cầu của công việc, không được cao quá cũng không được thấp quá.

** Lập kế hoạch TD cụ thể*

Để tiến hành TD có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc TD có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Cần phải lập kế hoạch cụ thể: nguồn TD, phương pháp TD; chi phí tuyển dụng; thời gian và địa điểm TD. Trong đó:

+ Xác định nguồn TD gồm:

- *Nguồn bên trong:* Nguồn TD từ bên trong bao gồm những người làm việc bên trong công ty, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

- *Nguồn bên ngoài:* Nguồn TD từ bên ngoài là những người đến xin việc từ ngoài công ty, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

+ Xác định phương pháp tuyển dụng

Có nhiều phương pháp TD khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Có một số phương pháp TD cơ bản sau:

- Sàng lọc hồ sơ: Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

- Kiểm tra, trắc nghiệm: Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp TD này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

- Phỏng vấn TD: Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

Phỏng vấn là cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ TD và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của họ.

- Điều tra xác minh: Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà TD đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

+ Xác định nơi TD và thời gian tuyển dụng

Nơi TD là nơi phát sinh nhu cầu TD hay là nơi mà DN hoạt động cũng có thể là nơi mà DN lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động.

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để TD, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình TD. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng thấp, do vậy khi DN muốn TD lao động phổ thông với số lượng lớn thì chú ý vào thị trường này. Đối với các DN cần lao động chất lượng cao thì nên tập trung vào các địa chỉ sau:

Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.

Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.

Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

Bên cạnh việc xác định nơi TD thì trong kế hoạch TD các tổ chức cần xác định thời gian hay cụ thể là thời điểm tuyển dụng. Để xác định thời gian và thời điểm, tổ chức cần phân chia quá trình TD thành nhiều bước nhỏ, với mỗi bước công việc sẽ tương ứng với một mốc thời gian. Ngược lại, kế hoạch TD phải gắn với thời gian trước mắt và lâu dài.

+ Xác định chi phí tuyển dụng

Chi phí cho TD bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong DN cũng như các chuyên viên QTNL trong việc xác định và xây dựng nhu cầu TD.
- Thù lao phải trả cho các văn phòng TD.

- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.

- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

Tuỳ vào từng đợt TD khác nhau mà việc phân bổ chi phí TD là khác nhau. Tuy nhiên, việc phân bổ chi phí TD cũng chỉ tập trung vào một số loại chi phí trên.

** Thành lập hội đồng TD*

Để có thể đảm bảo cho việc TD tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng TD sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng TD là những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn, nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng TD sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình TD.

1.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực

Việc tổ chức thực hiện TD được thực hiện thông qua các bước sau:

** Thu hút người xin việc*

Thu hút ứng viên hay quá trình tuyển mộ là dựa vào các nguồn cung cấp ứng viên đã xác định được trong kế hoạch TD để lựa chọn các phương pháp và thực hiện việc thu hút ứng viên phù hợp, việc thu hút này thực hiện theo 2 nguồn:

+ *Thu hút nguồn ứng viên nội bộ*, thu hút nội bộ thông qua việc: Thông báo về việc TD trong toàn DN; Nghiên cứu hồ sơ nhân viên để tìm những người phù hợp và chủ động tiếp cận; Tiếp cận thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. .

+ *Thu hút nguồn ứng viên bên ngoài, có thể là:* Đăng quảng cáo; Thuê dịch vụ tuyển dụng; Đề nghị nhân viên giới thiệu (tương tự như trên); Tham gia hội chợ việc làm; Tiếp cận các cơ sở đào tạo; Chọn từ nguồn dữ liệu ứng viên của DN.

Trong các phương pháp trên, có 2 phương pháp mà chúng ta cần lưu ý đó là: Đăng quảng cáo và thuê dịch vụ tuyển dụng. Hiện nay, phương pháp đăng quảng cáo đang được sử dụng nhiều nhất và được nhiều đối tượng lao động quan tâm nhất. Bên cạnh đó, phương pháp thuê dịch vụ TD có đặc điểm đặc thù đó là thường được áp dụng tại các DN không có phòng chuyên trách về nhân lực hoặc có nhưng chuyên môn không sâu. Ngoài ra, khi thuê dịch vụ TD các DN có thể chỉ thuê việc thu hút ứng viên cũng có thể thuê thực hiện nhiều bước trong quy trình TD.

+ *Xây dựng các tiêu chí TD và phương pháp so sánh ứng viên*

Tiêu chí TD là những yêu cầu mà nhà TD mong muốn ứng viên phải đạt được. Thông thường, tiêu chí TD là năng lực cốt lõi cho vị trí công việc, bao gồm: kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill), tố chất/thái độ (Attitude). Các tiêu chí TD này cần xác định trên cơ sở bản Mô tả công việc của vị trí tuyển dụng, từ đó xác định ứng cử viên cần tìm là người có kiến thức, kỹ năng, thái độ như thế nào? Để có thể hoàn thành tốt công việc đó.

Thông thường đối với mỗi vị trí công việc cụ thể cần xác định từ 5-10 tiêu chí TD xoay quanh ba tiêu chuẩn: kiến thức, kỹ năng và thái độ.

Kiến thức trả lời cho câu hỏi ứng viên cần tìm cần phải biết được những gì? Ví dụ vị trí TD là Nhân viên kinh doanh thì đòi hỏi ứng viên cần có kiến thức về thị trường, sản phẩm, đối thủ cạnh tranh, mức độ ra sao?

Kỹ năng trả lời cho câu hỏi ứng viên làm được gì? Và mức độ ra sao? Ví dụ để khẳng định ứng viên có kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng

hay không? Thì phải xem cách thức mà ứng viên đã từng thực hiện vấn đề này như thế nào? Kết quả ra sao?

Thái độ thể hiện ứng viên là người có cá tính, phẩm chất như thế nào? Có phù hợp với yêu cầu của công việc hay không? Có phù hợp với công ty mình hay không? Ví dụ công ty mới thiết lập mặt hàng kinh doanh, thị trường cũng mới thì cần một người nhanh nhẹn, linh hoạt và có trách nhiệm và biết chấp nhận. Nếu như một ứng cử viên chuyên nghiệp, muốn làm đúng công việc một cách chuyên nghiệp thì chưa chắc đã phù hợp với DN đó.

Tuy nhiên, hiện nay hầu hết các DN khi xây dựng tiêu chí TD chỉ chăm chăm vào kiến thức, thứ đến mới tới kỹ năng và gần như không đề cập tới tố chất/thái độ. Hoặc nếu có xây dựng tiêu chí này thì cũng rất chung chung, áp dụng cho hầu hết các vị trí, đại loại như trung thực, cẩn thận, chăm chỉ, nhiệt tình, năng động...

Bên cạnh đó, kiến thức là quan trọng. Nhưng nếu chỉ “biết” (có kiến thức) mà không “làm được” (có kỹ năng) thì cũng không ích lợi gì. Vì vậy, thay vì chú trọng vào tiêu chí kiến thức, chúng ta nên quan tâm hơn đến tiêu chí kỹ năng.

Tuy nhiên, người có kỹ năng phù hợp thì chỉ có thể “làm được” còn để thành công và gắn bó lâu dài được với doanh nghiệp, cần phải có cả tố chất/thái độ phù hợp. Thế giới loài người được chia thành 32 nhóm tố chất (có thể ít hay nhiều hơn tùy theo cách chia). Mỗi nhóm tố chất phù hợp với một nghề hay nhóm nghề. Nếu chúng ta chọn được đúng người có tố chất phù hợp với công việc và văn hoá DN thì người đó sẽ rất dễ dàng hội nhập và nhanh chóng thành công.

Vì vậy, khi xây dựng mô hình năng lực nói chung và tiêu chí TD nói riêng, nếu chúng ta xây dựng và đánh giá được tố chất/ thái độ tốt thì xem như chúng ta đã thành công hơn 80% công việc.

Vấn đề là xây dựng tiêu chí tổ chất/ thái độ đã khó, xây dựng thước đo và phương pháp đánh giá lại càng khó hơn. Đó là nguyên nhân hầu hết DN không làm hoặc làm chưa thành công. Do vậy, tiêu chí phù hợp chỉ thực sự mang lại hiệu quả tốt khi được quán triệt một cách đầy đủ và chính xác trong quá trình TD.

Còn về lựa chọn ứng viên là quá trình so sánh nhiều ứng viên khác nhau với các tiêu chuẩn TD để xác định ứng viên đáp ứng tốt nhất. So sánh các ứng viên là một việc khó, nhất là khi tổ chức có rất nhiều các ứng viên. Vì vậy, trước khi tiến hành đánh giá ứng viên tổ chức cần xác định được quy trình và các tiêu chí đánh giá cùng một phương pháp thống nhất để so sánh nhằm tìm ra ứng viên phù hợp nhất.

Để thực hiện bước này, DN nên dựa trên “bản mô tả công việc” và “bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện” hoặc dựa trên bản yêu cầu ứng viên (nếu có) để lập ra một bảng liệt kê những tiêu chuẩn đánh giá và tiến hành đánh giá mỗi ứng viên theo các tiêu chí đó.

Có 2 phương pháp thường dùng để so sánh các ứng viên là xếp hạng và chấm điểm. Không có phương pháp nào là hoàn hảo và tất cả chúng ta đều có thể cho điểm những ứng viên mà chúng ta thích cao hơn so với những ứng viên mà chúng ta không thích. Không phải dễ dàng có được sự đánh giá hoàn toàn khách quan. Bởi vậy, tổ chức phải linh hoạt áp dụng phương pháp so sánh ứng viên phù hợp với phương pháp TD.

** Đánh giá và lựa chọn ứng viên*

Đánh giá và lựa chọn ứng viên hay còn gọi là quá trình tuyển chọn là một quá trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình là một phương pháp TD. Số bước hay số phương pháp được sử dụng không cố định mà nó phụ thuộc vào mức độ phức tạp của công việc và tính chất của loại lao động cần TD. Cụ thể:

Bước 1, Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà TD với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

Bước 2, Sàng lọc hồ sơ

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm TD. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ.

Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

Bước 3, Kiểm tra, trắc nghiệm

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề.

Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

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

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

- Trắc nghiệm thành tích

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

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng:

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

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như: khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất điềm tĩnh, khí chất ưu tư, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, kiên trì, hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc,

do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý, ước mơ, nguyện vọng của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực

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

Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai của người dự tuyển,

Bước 4, Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà TD.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau:

- Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc
- Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức
- Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc

- Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn

Bước 5, Ra quyết định lựa chọn ứng viên

Kết thúc quá trình phỏng vấn tổ chức đã có thể xác định được một danh sách chọn lọc bao gồm một số ít những ứng viên phù hợp nhất. Các ứng viên này đều đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp, vấn đề chọn ai lúc này phụ thuộc vào sự phù hợp giữa DN và ứng viên trên nhiều phương diện (kỳ vọng của ứng viên và khả năng đáp ứng của DN, mục tiêu nghề nghiệp của ứng viên và xu hướng phát triển của DN,...).

Bước 6, Điều tra, xác minh

Điều tra xác minh hay còn gọi là thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình TD. Thực hiện bước này để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước TD như: Xác định có đúng là ứng viên có những kinh nghiệm như họ nói không; biết ứng viên có trung thực, chấp hành nội quy, kỷ luật không; tìm hiểu thêm về những vấn đề chưa được làm sáng tỏ trong quá trình phỏng vấn... Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Điều tra xác minh thường do bộ phận nhân sự đảm nhiệm.

** Hoàn tất quá trình TD*

Các thủ tục hoàn tất quá trình TD thường do bộ phận nhân sự thực hiện, bao gồm các hoạt động sau:

- *Mời ứng viên trúng tuyển nhận việc*: Tổ chức cần thông báo cho ứng viên trúng tuyển một cách chính thức bằng cách gửi thư mời nhận việc hoặc mời ứng viên đến trao đổi trực tiếp. Thư mời nhận việc nên bắt đầu bằng lời chúc mừng và nội dung thư cần thể hiện rõ các điều kiện làm việc (tiền lương, ngày bắt đầu làm việc, thời gian làm việc, thời gian thử việc, các phúc lợi,...).

Sau khi mời ứng viên nhận việc là bắt đầu thời gian thử việc trong đó có hướng dẫn hội nhập, đây có thể coi là một phần trong quy trình TD, cũng có thể coi là giai đoạn tiếp nối của quy trình TD.

- *Cập nhật dữ liệu ứng viên*: Để tạo thuận lợi cho việc TD, DN nên xây dựng một dữ liệu ứng viên. Dữ liệu ứng viên thường được hình thành từ nguồn ứng viên tự do - những người nộp hồ sơ khi DN chưa có nhu cầu và các ứng viên không được chọn từ các lần TD trước. DN nên chọn ra các ứng viên tốt, những người mà có thể phù hợp cho các vị trí khác trong DN để đưa vào dữ liệu ứng viên.

- *Chuẩn bị hợp đồng lao động*: Cần đảm bảo các nội dung ghi trong hợp đồng không trái với quy định của luật lao động. Nếu cần thiết DN có thể sử dụng một văn bản kèm theo hợp đồng lao động để thể hiện chi tiết hơn về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và các quyền lợi của nhân viên.

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

- *Hội nhập nhân viên mới*: Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi, tránh sai sót, tiết kiệm thời gian và tạo ấn tượng tốt về tổ chức.

Nhân viên mới sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập:

- Chương trình hội nhập tổng quát

Khi nhận vào làm việc trong DN, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. DN sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về DN cho nhân viên mới bằng cách giới thiệu về lịch sử hình thành, quá trình phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần, các

truyền thống tốt đẹp, các chính sách và nội quy chung, các chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động.

- Chương trình chuyên môn

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

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

1.2.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng

Việc kiểm tra, đánh giá công tác TD nhằm xem xét và đánh giá xem công tác TD có được thực hiện như kế hoạch không? có sát với thực tiễn không, nhu cầu TD có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không? Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo TD. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa? Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa?.

Cuối cùng là đánh giá chi phí tài chính cho quá trình TD. Chi phí TD thực tế có vượt quá nhiều so với chi phí dự tính trong kế hoạch TD hay không? Và nếu có khoản vượt thì nó phát sinh trong giai đoạn nào?...

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

Quá trình TDNL của DN có rất nhiều nhân tố tác động đến. Nếu tác động tích cực sẽ làm cho quá trình TD diễn ra theo ý muốn của DN, giúp DN lựa chọn những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất kỹ năng chuyên nghiệp cần thiết cho vị trí cần tuyển. Ngược lại những tác động tiêu cực của môi trường làm trở ngại cho quy trình TD, DN không tuyển được những ứng viên đáp ứng được

yêu cầu của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động của DN. Do vậy các nhà TD của DN cần chú ý đến sự tác động của yếu tố môi trường tới công tác TD để có kết quả TD tốt nhất.

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Các nhân tố bên trong DN có ảnh hưởng đến TD nhân lực phải kể đến các yếu tố cơ bản sau:

Một là, hình ảnh và uy tín của DN

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

Hai là, kế hoạch hoá nhân lực

Tuyển dụng hay cụ thể là kế hoạch TD phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá nhân lực của doanh nghiệp. Kế hoạch hoá nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. Kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở cho các hoạt động nhân lực khác. Để TD được những người lao động mới, DN cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển? Bao nhiêu người? Khi nào?...Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch nhân lực và kế hoạch chiến lược kinh doanh của DN. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở của TD, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của TD.

Ba là, công tác chuẩn bị tuyển dụng

Công tác chuẩn bị cho TD có vai trò rất lớn đối với TD, nó được thể hiện ngay từ khâu lập kế hoạch TD, từ việc phân tích công việc để đưa ra được các yêu cầu đối với người xin việc và sự đầu tư cho TD bao gồm cả đầu tư về tài chính, nhân lực, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo DN. Một khi tất cả các yếu tố này đều được thực hiện tốt và đồng đều thì hiệu quả hay chất lượng của công tác TD sẽ rất cao. Ví dụ, DN có hệ thống bản mô tả công việc thì việc xác định nhiệm vụ và yêu cầu đối với ứng viên là chuẩn xác và dễ dàng tìm được ứng viên phù hợp công việc, khi đó chất lượng người lao động cao và đồng thời nâng cao chất lượng TD. Hay chi phí TD bao gồm chi phí tài chính và thời gian, nếu chi phí dành cho TD là hợp lý thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư lớn và có hiệu quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí dành cho TD không đảm bảo mức thực thi chiến lược TD tối ưu thì hiệu quả công tác TD sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và khai thác các kênh TD có tiềm năng. Bên cạnh đó, việc đầu tư cho cán bộ TD cả về chi phí trong quá trình TD và đào tạo nâng cao trình độ là rất quan trọng, ảnh hưởng lớn đến công tác TD. Bởi suy cho cùng thì kết quả TD phụ thuộc chủ yếu vào trình độ của cán bộ TD. Chính vì vậy đòi hỏi cán bộ TD phải giỏi, nhiều kinh nghiệm, công tư phân minh, lên kế hoạch và chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng bước TD.

Bốn là, chính sách TD

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

Các DN nhỏ thường linh hoạt hơn, đôi khi việc TD có thể chỉ đơn giản là “Bạn có biết ai có thể...?” – một quy trình rất đơn giản trong đó người ta sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tìm ra những người có kỹ năng và phẩm chất phù hợp với DN mình.

Tuy nhiên, dù áp dụng một chính sách TD linh hoạt hay cứng nhắc, DN phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật về TD lao động.

Mục tiêu của TD là chiêu mộ được nhân viên có kiến thức, kỹ năng, năng lực và động cơ phù hợp với các yêu cầu của công việc và các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Để đạt được kết quả tốt nhất, DN không những phải xem xét yêu cầu của vị trí cần tuyển mà còn phải xác định nhu cầu tương lai, không chỉ đánh giá năng lực hiện tại của ứng viên mà phải quan tâm đến cả những tiềm năng của họ. Để làm được điều này, DN cần phải có chính sách TD rõ ràng với quy trình TD hợp lý.

Năm là, văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một DN đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Những tổ chức chỉ TD “các cá nhân theo phong cách hay văn hoá riêng của mình” trong hoạt động lãnh đạo hay những vị trí chủ chốt sẽ gặp khó khăn trong việc đa dạng hoá nền văn hoá và ngược lại nó sẽ làm thu hẹp phạm vi tuyển dụng. Chẳng hạn, nếu văn hóa DN cực kỳ thoải mái, công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và duy trì những nhân viên có tính cách nghiêm nghị vì họ có thể cho rằng đó là nơi làm việc thiếu “nghiêm túc” và gây bất lợi cho cho nghề nghiệp lâu dài. Có nhiều cách để kéo gần khoảng cách giữa môi trường văn hóa hiện tại của DN với môi trường văn hóa cần có để thu hút và giữ chân người giỏi. Việc cải thiện môi trường văn hóa nơi làm việc không phải quá khó khăn hay tốn kém. Tất cả những gì cần làm để phát triển một môi trường văn hóa phù hợp là sẵn sàng quan sát và lắng nghe, một chút sáng tạo.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Như đã phân tích ở trên trong quá trình TD nhân lực sẽ có một số tác động tiêu cực của môi trường làm trở ngại cho quy trình TD, DN không tuyển được những ứng viên đáp ứng được yêu cầu của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động của DN. Chính vì vậy, để hạn chế những tác động tiêu cực đến công tác tuyển dụng, cần tính đến các nhân tố như:

Thứ nhất, yếu tố kinh tế chính trị

Khi một quốc gia có tình hình kinh tế chính trị ổn định, nền kinh tế sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao về cả vật chất lẫn tinh thần. Đây là điều kiện thuận lợi cho các DN kinh doanh có hiệu quả, hoàn thiện công tác của mình và mở rộng quy mô.

Thứ hai, yếu tố văn hóa xã hội

Văn hóa xã hội của một nước có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự, cũng như công tác TD nhân sự của DN. Nếu yếu tố này phát triển nó sẽ giúp ý thức và phẩm chất của con người được nâng cao. Vì thế sẽ nâng cao được chất lượng các ứng viên vào quá trình TD.

Thứ ba, hệ thống pháp luật và chính sách, quy định của nhà nước về TD

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

Thứ tư, các điều kiện về thị trường lao động

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến TDNL của DN. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc TD của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, tổ chức không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu

mà cơ hội tuyển được những ứng viên tiềm năng là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp phần nâng cao chất lượng TD. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến TD nhân lực của DN.

Thứ năm, sự cạnh tranh của các DN khác

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của DN hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều DN nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các DN triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Công tác bồi dưỡng huấn luyện nhân viên đã được nhiều DN thành công hoặc đang phát triển coi trọng. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của DN là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc TD và bồi dưỡng huấn luyện nhân viên. Như vậy, nếu DN hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác TD của DN sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

Thứ sáu, các xu hướng kinh tế

Một trong những tác động chủ yếu của toàn cầu hóa là xu hướng phát triển nguồn nhân lực. Nó xuất phát không chỉ từ những thay đổi về công nghệ và sự giảm xuống liên tục các chi phí truyền thông và vận chuyển, mà còn từ sự tương tác giữa các quốc gia phát triển và vai trò tăng lên của các nước đang phát triển vào sự gia tăng nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các DN cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi

công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng DN sẽ quyết định đến chất lượng các sản phẩm và dịch vụ. Bởi vậy, hoạt động TD cũng không thể không bị ảnh hưởng bởi xu hướng phát triển này. Thực tế cho thấy công tác TD tại các DN không ngừng được cải tiến, hoàn thiện và ngày càng chuyên nghiệp hơn

Thứ bảy, trình độ khoa học kỹ thuật

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

1.4. Tiêu chí đánh giá hiệu quả của tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

Ngoài các chỉ tiêu đánh giá quá trình TD hay việc thực hiện TD như trên thì chúng ta còn có tiêu chí đánh giá hiệu quả của TDNL, có thể được đánh giá qua một số chỉ tiêu sau:

- Số lượng nhân viên mới bỏ việc hay số người được tuyển không tham gia làm việc tại doanh nghiệp: Nhân viên mới bỏ việc có thể do nhân viên tự ý bỏ việc hoặc do yêu cầu từ phía doanh nghiệp. Số lượng nhân viên mới bỏ việc càng cao chứng tỏ hiệu quả của công tác TD càng thấp và ngược lại. Con số này nói lên sự thành công hay thất bại của công tác TD.

- Chi phí đào tạo lại: Khi TD và nhân viên mới được bắt đầu công việc, khi đó có những yêu cầu mà nhân viên mới không hoặc chưa đáp ứng được do chưa có kinh nghiệm hoặc chưa quen môi trường làm việc mới. Điều này có quan hệ mật thiết với chi phí đào tạo lại. Nếu chi phí đào tạo lại mà thấp tức kết quả làm việc của nhân viên mới là cao thì so sánh với chi phí TD sẽ cho hiệu quả

TD là cao và ngược lại. Tuy nhiên điều này đôi khi các nhà TD cũng không thể suy xét như vậy bởi nó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Chất lượng lao động của ngành nghề đó trên thị trường, mức độ hấp dẫn của công việc.

- Kết quả thực hiện công việc: Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cho ta biết nhân viên có hoàn thành các nhiệm vụ được giao hay không để từ đó cho ta biết mức độ phù hợp của nhân viên mới với công việc. Việc đánh giá này không chỉ cho thấy hiệu quả hay chất lượng của công tác TD mà còn chỉ ra rằng tổ chức bố trí đúng người đúng việc hay không. Nếu kết quả thực hiện công việc là cao thì chứng tỏ hiệu quả TD là cao và ngược lại. Để đánh giá được kết quả thực hiện công việc, tổ chức phải lập các bản đánh giá thực hiện công việc và tiến hành đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá không thể thực hiện được ngay và thường xuyên nên chỉ tiêu này thường chỉ sử dụng để đánh giá hiệu quả TD trong một thời kỳ hay giai đoạn phát triển nào đó của tổ chức.

1.5. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số công ty

1.5.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam

Địa chỉ: 167 Sơn Tây – Đống Đa – Hà Nội

Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam tiền thân là Xưởng in Báo Lao Động được thành lập ngày 22/8/1945 tại 51 Hàng Bồ - Hà Nội trực thuộc Tổng Liên đoàn Lao Động Việt Nam. Từ ngày 01/09/2008 Công ty In Công Đoàn Việt Nam được chuyển thành Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam

Kinh nghiệm TD: Chính sách Nhân sự của Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam được xây dựng với mục đích đưa NNL trở thành một ưu thế cạnh tranh của Công ty, được thể hiện đồng bộ từ chính sách TD, đào tạo - phát triển, lương - thưởng - phúc lợi, các chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển văn hóa DN để giữ người giỏi, thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho tất cả cán bộ nhân viên được làm việc tốt nhất, được phát triển nghề nghiệp và

gắn bó lâu dài với Công ty. Việc TD được thông báo công khai trong toàn hệ thống, trên website của Công ty, đến các nguồn cung ứng lao động bên ngoài và trên các phương tiện thông tin đại chúng. Bên cạnh đó, cách thu hút nhân sự tốt nhất tại Công ty là Công ty tìm kiếm NNL tại các trường đại học. Công ty thường xuyên đến các trường Đại học tổ chức các buổi hội thảo về TD, định hướng cho sinh viên cơ hội nghề nghiệp và lựa chọn đơn vị TD.

Bài học kinh nghiệm: Thu hút ứng viên tiềm năng từ các trường Đại học khá hiệu quả, không mất quá nhiều chi phí, ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho Công ty trong mắt các bạn sinh viên và các thầy cô trong trường Đại học. Đồng thời, công ty cũng đã kết hợp các phương pháp khác để tăng hiệu quả tuyển dụng, giúp mang lại nguồn ứng viên phong phú và hiệu quả hơn.

1.5.2. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của Công ty In Tân Nhật Minh

Địa chỉ: Số 116 Nguyễn Đồng Chi, Phường Cầu Diễn, Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội

Kinh nghiệm TD: Công ty In Tân Nhật Minh mới đi vào hoạt động từ ngày 31/7/2014, chưa có bề dày phát triển như Công ty Cổ phần In Công Đoàn Việt Nam. Trong quá trình hoạt động tìm kiếm nguồn ứng viên, Công ty sử dụng chính sách TD nhân tài bằng phương pháp: lôi kéo các nhân sự chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng phương pháp khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Công ty thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng nếu ứng viên có bề dày kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian, chi phí. Vì vậy, Công ty In Tân Nhật Minh ưu tiên các ứng viên đã làm việc ở các công ty in ấn khác.

Tuyển nhân viên có nhiều kinh nghiệm có nhiều thuận lợi nhưng không thể khẳng định những người chưa có kinh nghiệm họ không làm được việc.

công ty chỉ hướng đến những lao động có kinh nghiệm mà có thể đánh mất đi những ứng viên sáng giá, tài năng nhưng họ chưa có cơ hội thể hiện mình.

Bài học kinh nghiệm từ Công ty In Tân Nhật Minh là nhà TD phải linh hoạt để nhìn thấy cả khả năng hiện tại cũng như tiềm năng của ứng viên. Không phải những ứng viên có bề dày kinh nghiệm sẽ làm việc tốt và không thể khẳng định những ứng viên chưa có kinh nghiệm là họ sẽ không làm được việc. Đôi khi họ có thể làm tốt hơn cả những người cũ đã làm lâu năm. Vì vậy, khi đưa ra quyết định TD cần linh hoạt để không bỏ phí những nhân tài thực sự.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần In Hồng Hà

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty

Tên Tiếng Việt: Công ty CP In Hồng Hà

Văn phòng giao dịch: P.101 - Tòa Nhà CTM - 299 Cầu Giấy - HN

Nhà Máy: KCN Trại Gà, Phú Diễn, Từ Liêm, HN

Điện thoại :04.2220.1515 - Hotline: 0903.232.485

Email: bangiamdoc@inhongha.vn

website: <http://inhongha.vn/>

Công ty CP In Hồng Hà được thành lập từ 2004, trải qua hơn 10 năm hình thành và phát triển, hiện nay công ty đã trở thành một DN lớn, mạnh trong ngành In ấn. Với nền tảng là công nghệ hiện đại và đồng bộ, Công ty CP In Hồng Hà đang nỗ lực trở thành nhà cung cấp hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực in ấn, sản xuất bao bì chuyên nghiệp cung cấp dịch vụ thiết kế và in ấn. Với 10 năm kinh nghiệm và đã có hơn 10.000 khách hàng trên cả nước công ty đã xác định cho mình những mục tiêu phát triển như sau:

+ **Tầm nhìn:** Phấn đấu đến năm 2015 trở thành một trong những DN In có uy tín cao trên thị trường, năm 2020 trở thành DN có thương hiệu mạnh trong lĩnh vực In bao bì, thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ in ấn đáp ứng tốt nhất 3 yêu cầu cơ bản theo mong đợi của quý khách hàng đó là: **“Chất lượng - Giá thành - Tiến độ”**.

+ **Sứ mệnh:**

- **Đối với ngành và đất nước:** Khẳng định thương hiệu In Hồng Hà

- *Đối với khách hàng:* Mang lại cho khách hàng những sản phẩm in ấn có chất lượng tốt, dịch vụ chuyên nghiệp, thời gian nhanh chóng với giá thành hợp lý;

- *Đối với Cán bộ nhân viên:*

Tạo dựng và duy trì một môi trường làm việc “Thân thiện và chuyên nghiệp”, kỷ luật lao động cao, đồng thời quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần, sự cống hiến và mong muốn của Cán bộ nhân viên.

Thường xuyên đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo phát triển toàn diện, phát huy tối đa tiềm năng của từng cán bộ công nhân viên;

- *Đối với các cổ đông:* Không ngừng gia tăng giá trị lợi ích cho các cổ đông.

- *Đối với xã hội:* Luôn chủ động đổi mới và tiếp thu những công nghệ hiện đại nhất nhằm tiết kiệm năng lượng mang lại hiệu quả kinh tế cao, giảm ô nhiễm môi trường, đóng góp tích cực vào sự phát triển bền vững của Đất nước.

+ Mục tiêu của công ty:

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân 30%-50%/năm;

- Duy trì các chỉ số sinh lợi trên vốn chủ sở hữu;

- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và các tỉnh lân cận, đặc biệt là các hãng và Công ty lớn;

- Đứng đầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thông qua sự thừa nhận của khách hàng và các tổ chức đánh giá có uy tín;

- Nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, thông qua việc áp dụng các hệ thống quản lý tiên tiến;

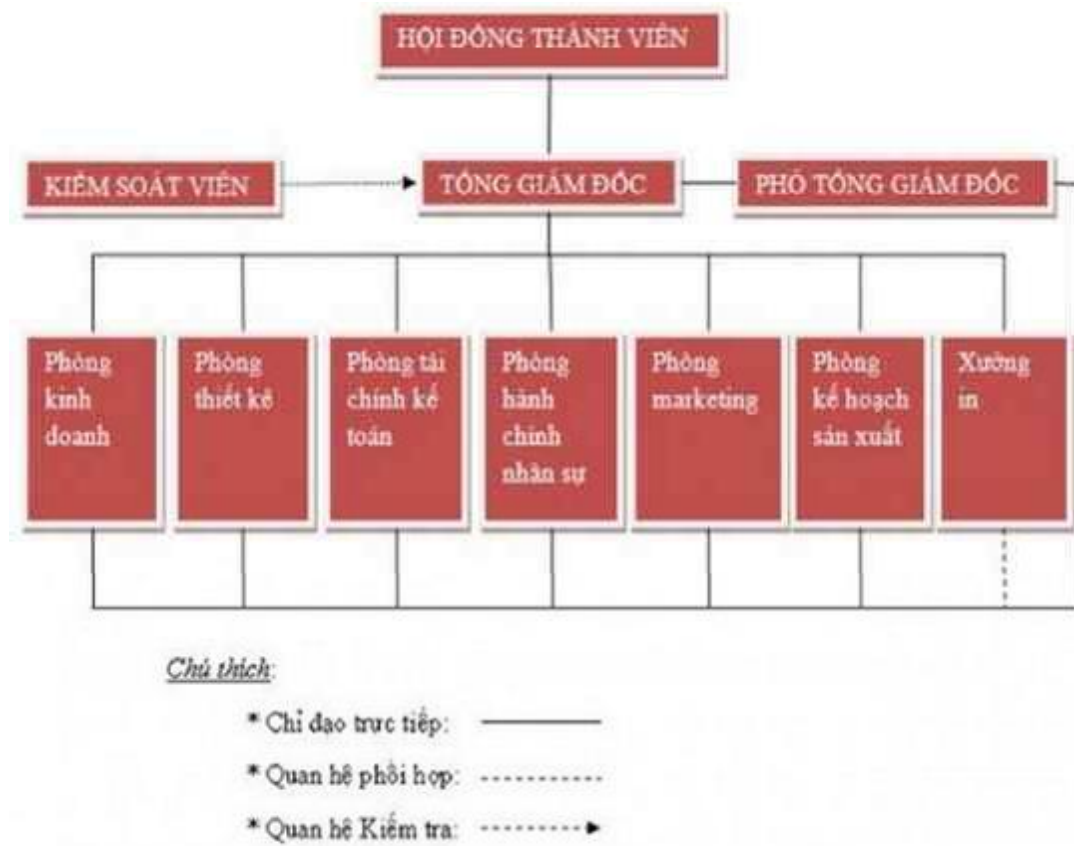
- Khai thác tối đa mọi cơ hội đầu tư với các đối tác trong và ngoài nước;

- Tập chung đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty;

- Xây dựng môi trường làm việc: “Thân thiện & Chuyên nghiệp”;

- Tham gia đóng góp cho các hoạt động xã hội, nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và uy tín của Công ty.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty CP In Hồng Hà

Công ty CPIn Hồng Hà là một đơn vị kinh tế với cơ cấu bộ máy quản lý được sắp xếp như sau:

* *Hội đồng thành viên*: Gồm tập hợp của tất cả các sáng lập viên có tên trong đăng ký kinh doanh của công ty, thực hiện các chức năng hoạch định, định hướng, kiểm tra, giám sát hoạt động của công ty, tạo điều kiện cho Tổng Giám đốc tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của hội đồng thành viên theo chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được quy định tại điều lệ Công ty CP in Hồng Hà, hội đồng thành viên hoạt động theo nguyên tắc tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách. Tất cả các thành viên hội đồng thành viên chịu trách

nhiệm về nhiệm vụ được phân công và chịu trách nhiệm trước hội đồng thành viên. Hội đồng thành viên bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Chủ tịch hội đồng thành viên và thành viên Ban kiểm soát.

* *Ban kiểm soát*: Được hội đồng thành viên bầu ra, có nhiệm vụ thay mặt hội đồng thành viên giám sát, đánh giá công tác điều hành, quản lý của Tổng Giám đốc theo đúng các qui định trong Điều lệ Công ty, các Nghị quyết, Quyết định của hội đồng thành viên. Có quyền yêu cầu Tổng Giám đốc cung cấp mọi hồ sơ và thông tin cần thiết liên quan đến công tác điều hành quản lý Công ty, mọi Thông báo, Báo cáo, Phiếu xin ý kiến đều phải được gửi đến Ban kiểm soát cùng thời điểm gửi đến các thành viên của Hội đồng thành viên, thông tin phải trung thực, chính xác và kịp thời theo yêu cầu. Kiểm tra, thẩm định tính trung thực, chính xác, hợp lý và sự cẩn trọng từ các số liệu trong Báo cáo tài chính cũng như các Báo cáo cần thiết khác. Có quyền yêu cầu Hội đồng thành viên tiến hành họp hội đồng thành viên bất thường theo các nội dung được nêu trong Bản Điều lệ công ty. Có quyền giám sát hiệu quả sử dụng vốn Công ty trong đầu tư. Ban kiểm soát làm việc theo nguyên tắc độc lập, khách quan, trung thực vì lợi ích của Cổ đông và vì lợi ích của Người lao động trong Công ty;

* *Tổng Giám đốc*: Là người tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của hội đồng thành viên, chủ động điều hành kinh doanh theo chiến lược, Điều lệ Công ty CP In Hồng Hà. Là người có quyền lực cao nhất, người đại diện pháp nhân của công ty, được phép sử dụng con dấu riêng của công ty, có quyền điều hành và phân cấp hoạt động kinh doanh của công ty, kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên, quyết định lương và phụ cấp đối với người lao động trong công ty, TD lao động, kiến nghị phương án trả cổ tức hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh.

* *Phó Tổng Giám đốc*: Phó Tổng Giám đốc là người giúp việc Tổng Giám đốc, thực hiện các công việc do Tổng Giám đốc phân công, ủy quyền và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, trước Hội đồng thành viên và pháp luật về các nhiệm vụ được phân công và ủy quyền. Phó Tổng Giám đốc có thể được Tổng Giám đốc ủy quyền bằng văn bản thay mặt Tổng Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ của Tổng Giám đốc khi Tổng Giám đốc vắng mặt tại Công ty.

* *Phòng Hành chính nhân sự*: Phòng hành chính nhân sự có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc trong việc tổ chức bộ máy sản xuất, quản lý đội ngũ cán bộ công nhân viên chức lao động trong công ty, thực hiện các công tác TD nhân sự cho công ty cũng như sắp xếp lại lao động trong từng phòng ban phân xưởng, tổ chức thực hiện bảo hộ lao động, vệ sinh an toàn trong sản xuất cũng như chế độ khen thưởng lương bổng.

* *Phòng Tài chính kế toán*: Phòng tài chính kế toán có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc trong công tác hoạch định kế toán, kiểm kê tài sản, kiểm tra kiểm soát và quản lý những tài liệu chứng từ kế toán của công ty. Tiến hành lập các báo cáo theo từng thời kì như tháng, quý, năm về tình hình sản xuất cũng như quản lý tài sản của công ty.

* *Phòng Thiết kế*: Lên ý tưởng và phát triển ý tưởng thiết kế, chỉnh sửa bản thiết kế phác thảo, tạo ra các thiết kế đẹp, và chất lượng cao, có tính khả thi, thiết kế các sản phẩm in ấn như: catalogue, lịch, brochure, hồ sơ năng lực... Quản lý và chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động thiết kế. Thiết kế, chế bản, Xuất kẽm, xem in, cảm nhận màu sắc tốt trên các loại giấy, giải quyết công việc nhanh, chính xác, hỗ trợ cho đội ngũ kinh doanh làm việc với khách hàng.

* *Phòng Kinh doanh*: Phòng Kinh doanh là bộ phận tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc về công tác bán các sản phẩm & dịch vụ của Công ty, công tác nghiên cứu & phát triển sản phẩm, phát triển thị trường; công tác xây dựng & phát triển mối quan hệ khách hàng. Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về các hoạt động đó trong nhiệm vụ, thẩm quyền được giao. Thực hiện xây dựng chiến lược, kế hoạch ngân sách hàng năm, kế hoạch công việc

của Phòng từng tháng để trình Tổng giám đốc phê duyệt. Tổ chức bộ máy nhân sự, phân công công việc trong Phòng để hoàn thành ngân sách năm, kế hoạch công việc của phòng/ban đã được phê duyệt từng thời kỳ. Tham mưu xây dựng chính sách bán hàng, bao gồm chính sách về giá, khuyến mãi, chiết khấu & các chương trình quảng bá, tiếp cận đến khách hàng để trình Tổng giám đốc phê duyệt.

** Phòng Marketing:* Phòng marketing có trách nhiệm tạo hình ảnh, phát triển thương hiệu, nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường. thực hiện các chương trình marketing do ban lãnh đạo duyệt, tham mưu cho tổng giám đốc công ty về các chiến lược marketing, sản phẩm, khách hàng. Tổ chức quản lý và chăm sóc khách hàng. chương trình hậu mãi, bảo hành sản phẩm. tham gia tài trợ các hoạt động xã hội, đăng ký các chương trình quan đến chất lượng sản phẩm. Tổ chức hệ thống thu thập thông tin về sản phẩm, giá, đối thủ cạnh tranh, đánh giá thông tin ra quyết định thay đổi chỉnh sửa sản phẩm, định hướng về thiết kế sản phẩm, nhãn hiệu mới, xây dựng chiến lược mở rộng thị trường. Lập kế hoạch marketing theo yêu cầu của tổng giám đốc, tổ chức thực hiện chương trình marketing. Tham mưu cho ban lãnh đạo về việc phát triển thương hiệu. phát triển kênh phân phối và hỗ trợ cho các bộ phận khác thực hiện theo các chương trình marketing.

**Phòng Kế hoạch sản xuất:* Là phòng nghiệp vụ thực hiện chức năng tham mưu, giúp việc cho tổng giám đốc công ty trong lĩnh vực tổ chức và kiểm soát quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ đáp ứng yêu cầu khách hàng. Tiếp nhận thông tin của khách hàng, phối hợp với các phòng có liên quan lập/xem xét thiết kế, dự toán theo quy định; chủ trì hoạch định quá trình tạo sản phẩm (mục tiêu chất lượng và các yêu cầu đối với sản phẩm, kế hoạch nguồn lực, kế hoạch kiểm soát tiến độ và chất lượng sản phẩm. Tổ chức phân công và điều phối nguồn lực tham gia sản xuất; hướng dẫn, chỉ đạo, điều hành, kiểm soát các quá trình sản xuất. Thống kê các yêu cầu của khách hàng đối với sản phẩm. Chủ trì và phối hợp với các phòng chỉ đạo giải quyết các

vướng mắc phát sinh trong quá trình sản xuất, xử lý các sản phẩm không phù hợp, giải quyết các khiếu nại của khách hàng liên quan đến tiến độ và chất lượng sản phẩm.

**Xưởng In:* Phân xưởng in có nhiệm vụ in theo chế bản, với nguyên vật liệu chính là giấy in, mực in và các nguyên vật liệu khác như hóa chất để in, dầu, ... Công đoạn này được thực hiện hoàn toàn trên máy. Nếu sử dụng máy in hai màu thì với những bản có bốn màu phối hợp thì phải in hai lần. Sau giai đoạn này người ta thu được bản trầu. Đây là giai đoạn quyết định chất lượng sản phẩm.

2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In Hồng Hà

Sản phẩm của công ty CP in Hồng Hà là các hóa đơn, bao bì vỏ hộp, phiếu thu chi, biên lai thu phí vé, tem nhãn, xuất bản phẩm, catalogue, kẹp file, túi giấy, phong bì, tờ rơi... Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty dựa trên cơ sở các hợp đồng kinh tế hoặc các hợp đồng uỷ nhiệm ký kết với khách hàng, đơn đặt hàng của khách hàng. Việc in ấn các loại ấn phẩm có yêu cầu quản lý chặt chẽ phải thực hiện theo các quy định của Nhà nước. Công ty còn nhận in ấn các hoá đơn đặc thù do các công ty DN phát hành riêng. Đặc điểm chung của các sản phẩm này là đều có tầm quan trọng đặc biệt, đảm bảo cho công tác thu chi quản lý tài chính quốc gia và của các DN diễn ra một cách bình thường, đúng chế độ, đúng luật pháp của Nhà nước. Vì thế chúng phải được quản lý hế sức chặt chẽ về mặt mẫu mã, số lượng và chất lượng, và cả công tác in ấn giao trả sản phẩm, tránh thất thoát gây hậu quả khôn lường cho tài chính Nhà nước.

Cũng như bất kỳ một đơn vị sản xuất kinh doanh nào môi trường sản xuất kinh doanh bên ngoài công ty CP in Hồng Hà bao gồm các nhà cung ứng nguyên vật liệu, trang thiết bị máy móc, tập hợp khách hàng của công ty, các tổ chức cạnh tranh. Công việc sản xuất kinh doanh của công ty dựa trên các đơn đặt hàng của khách hàng. Khi khách hàng đến ký hợp đồng với công ty,

phòng kế hoạch sản xuất sẽ dựa trên số lượng, yêu cầu về chất lượng của sản phẩm cần in để có thể tính toán được toàn bộ chi phí cho đơn đặt hàng đó dựa trên một số định mức về chi phí mà công ty đã xây dựng được. Sau đó căn cứ vào mức lợi nhuận mong muốn của công ty để ra giá cho đơn đặt hàng đó, nếu khách hàng đồng ý thì công việc sẽ được tiến hành. Công việc này lần lượt được phòng thiết kế, phân xưởng in thực hiện theo đúng chức năng, nhiệm vụ được giao đối với đơn đặt hàng đó. Phòng kinh doanh sẽ thực hiện khâu cuối là xem xét hàng hóa của đơn đặt hàng hoàn tất đã giao cho khách hàng hay chưa và thu hồi công nợ.

Quy trình công nghệ sản xuất chính là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng sản phẩm. Hơn nữa mặt hàng của công ty là mặt hàng được gia công đặt theo yêu cầu của khách hàng. Do vậy, đòi hỏi không chỉ máy móc thiết bị thô sơ mà còn phải có máy móc hiện đại với công nghệ hiện đại để đảm bảo chất lượng và tiến độ thời gian in. Tại công ty, mỗi sản phẩm phải dựa trên công nghệ chế bản và in, ở mỗi công nghệ in đều có công nghệ chế bản khép kín. Bước đầu của nguyên lý hoạt động phải qua khâu chế bản sau đó đưa sang máy in cùng với giấy in và mực kết hợp tạo ra phôi là những bản in, sau đó là một loạt các khâu cắt, bẻ, kiểm tra, đóng gói và đưa vào khu thành phẩm.

2.1.4. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần In Hồng Hà

Về cơ cấu và chất lượng lao động, là một DN có quy mô nhỏ đến năm 2015 công ty có 200 lao động làm việc trong các bộ phận khác nhau. Công ty đã bố trí sử dụng tương đối hợp lý nguồn lao động và với việc tinh giảm bộ máy quản lý, nâng cao bồi dưỡng đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty đề ra chế độ trách nhiệm vật chất thông qua khen thưởng, kỉ luật, không ngừng khuyến khích đội ngũ cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, tăng năng suất lao động từ đó năng suất lao động bình quân của công ty ngày càng tăng lên.

Thu nhập của người lao động bình quân năm 2015 đạt 5.743.750 đồng/người/tháng. Đây là mức thu nhập khá, đảm bảo cho người lao động có một cuộc sống ổn định. Ngoài ra, Công ty còn có các biện pháp khuyến khích bằng vật chất khác nhằm tạo sự yêu nghề, gắn bó với nghề để nâng cao chất lượng lao động.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Công ty CP in Hồng Hà

STT	Các chỉ tiêu về nhân lực	Năm 2014		Năm 2015		Chênh lệch 15/14
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	
1	Tổng số	198	100%	200	100%	2
2	Chia theo giới tính					
	Nam	80	40,4	82	41	2
	Nữ	118	59,6	118	59	0
3	Chia theo độ tuổi					
	Dưới 30 tuổi	100	50,5	102	51	2
	Từ 31- 45 tuổi	80	40,4	80	40	0
	Trên 45 tuổi	18	9,1	18	9	0
4	Chia theo trình độ					
4.1	Lao động quản lý	28	14,1	28	14,1	0
	Trình độ ĐH và trên ĐH	24	85,7	24	85,7	0
	Trình độ CĐ và trung cấp	4	24,3	4	24,3	0
4.2	Công nhân kỹ thuật	170	85	172	85,9	2
	Bậc 3- bậc 7	51	30	51	29,7	0
	Bậc 3 và bậc 4	85	50	86	50	1
	Bậc 3 và bậc 2	17	10	18	10,5	1
	Lao động phổ thông	17	10	17	9,8	0

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP in Hồng Hà)

Về công tác sử dụng NNL, NNL của công ty được hình thành chủ yếu từ ba nguồn. Nguồn thứ nhất là số lao động gắn bó với công ty lâu năm. Nguồn thứ hai là số lao động tốt nghiệp các trường đại học, trung học dạy nghề mới về nhận công tác tại công ty. Nguồn thứ ba là số lao động có tay nghề được TD từ các nhà in khác. Công ty luôn cố gắng tổ chức bố trí người lao động sao cho ngày càng đúng người, đúng việc, đảm bảo sự hợp lý và cân đối giữa các bộ phận tạo nên sự chuyên môn hóa cao. Do vậy, hiệu quả sản xuất kinh doanh ngày càng tăng. Đối với cán bộ chủ chốt của bộ phận sản xuất, ban lãnh đạo lựa chọn những người giỏi chuyên môn, kỹ thuật nghiệp vụ có đầu óc tổ chức sản xuất bao quát khối lượng công việc, biết phân công công việc hợp lý.

Theo kết quả bố trí lao động, công ty đã tổ chức lao động sản xuất theo lịch làm việc ở các phân xưởng là 02ca/ngày, 16h/ ngày và đảm bảo cho công nhân lao động được nghỉ luân phiên xen kẽ trong các ngày nghỉ và ngày lễ nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu công việc. Như thế công ty đã tiết kiệm được lao động, tạo động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh.

Về công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL: Ban lãnh đạo kết hợp với các phòng ban mở các lớp huấn luyện cho cán bộ công nhân viên trong công ty để họ chuyên sâu hơn về tính chất ngành nghề của mình đang làm, bởi lẽ nghề in là một nghề đòi hỏi cao về tính cẩn thận và chính xác. Đặc biệt, trong khâu chế bản, nếu chỉ sai sót nhỏ có thể gây thiệt hại rất lớn đối với uy tín và tài sản của công ty. Công ty chú trọng đào tạo những người trẻ, bởi vì đây là những đối tượng năng động sáng tạo, nhạy bén với việc tiếp thu công nghệ mới.

Điều kiện làm việc: Văn phòng làm việc, nhà xưởng khang trang, thoáng mát. Đối với lực lượng lao động trực tiếp, công ty trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, các nguyên tắc lao động được tuân thủ chặt chẽ.

Trong điều kiện kinh tế còn khó khăn, nhưng Công ty đã từng bước nâng cao đời sống văn hoá cho cán bộ công nhân viên bằng cách: xây dựng và cải tạo câu lạc bộ, khu vực thi đấu thể thao...

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà

2.2.1. Thực trạng về xây dựng kế hoạch tuyển dụng

** Về bộ phận thực hiện tuyển dụng nhân lực của Công ty*

TD nhân lực của Công ty được giao cho Phòng Hành chính nhân sự đảm nhận. Theo quy định của Công ty, Phòng hành chính nhân sự có nhiệm vụ tham mưu cho tổng giám đốc trong việc tổ chức bộ máy sản xuất, quản lý đội ngũ cán bộ công nhân viên chức lao động trong Công ty, thực hiện các công tác TD nhân sự cho Công ty cũng như sắp xếp lại lao động trong từng phòng ban phân xưởng, tổ chức thực hiện bảo hộ lao động, vệ sinh an toàn trong sản xuất cũng như chế độ khen thưởng lương bổng.

+ Phòng Hành chính nhân sự của Công ty có chức năng cụ thể sau:

- Tham mưu và giúp lãnh đạo thực hiện công tác tổ chức, nhân sự;
- Đảm nhiệm công tác hành chính – tổng hợp, văn thư - lưu trữ;
- Phụ trách công tác thi đua, khen thưởng, kỷ luật;
- Thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát, pháp chế theo quy định hiện hành;
- Quản lý công tác bảo vệ và tổ xe.

Hiện nay, Phòng Hành Chính nhân sự của Công ty có tất cả 4 người, bao gồm: 1 trưởng phòng và 3 nhân viên. Những nhân viên của Phòng đều tốt nghiệp đại học các chuyên ngành quản lý kinh tế, họ đều là những cán bộ làm việc lâu năm trong Công ty và có nhiều kinh nghiệm trong thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính nhân sự. Với chức năng nêu trên thì Phòng hành chính nhân sự đảm nhận những nhiệm vụ cơ bản sau:

a) Về công tác tổ chức, nhân sự:

- Xây dựng tổ chức bộ máy hoạt động của Công ty theo quy định của Nhà nước, phù hợp với tình hình phát triển chung của DN;

- Quản lý nhân sự toàn Công ty, sắp xếp, bố trí, tiếp nhận, điều động cán bộ, công nhân viên phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và quy mô phát triển của từng bộ phận.

- Xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực toàn Công ty.

- Quản lý thực hiện công tác TD.

- Xây dựng, quản lý và thực hiện đánh giá lao động.

- Xây dựng, quản lý, thực hiện chế độ tiền lương, thu nhập, các chính sách, cơ chế, đòn bẩy, khuyến khích thu hút lao động.

- Làm đầu mối trong việc xây dựng các văn bản quy định về chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, phòng, ban.

- Quản lý, cập nhật, bổ sung hồ sơ, lý lịch và sổ Bảo hiểm xã hội của cán bộ, viên chức và hợp đồng lao động.

- Thực hiện chế độ chính sách cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, độc hại, nghỉ ốm, thai sản và phụ cấp khác theo qui định của Nhà nước.

Thống kê và báo cáo về công tác tổ chức nhân sự theo định kỳ và đột xuất.

b) Công tác hành chính, tổng hợp:

- Xây dựng chương trình, lập kế hoạch công tác của cơ quan theo từng giai đoạn: tháng, quý, năm.

- Thực hiện công tác hành chính, tổng hợp văn thư, lưu trữ, quản lý và sử dụng con dấu. Soạn thảo, ban hành văn bản thuộc các lĩnh vực tổ chức, nhân sự,

hành chính, văn thư, lưu trữ. Chỉ đạo nghiệp vụ hành chính, văn thư lưu trữ đối với cán bộ làm công tác văn thư, văn phòng các đơn vị trực thuộc.

- Thẩm định thể thức văn bản của các đơn vị soạn thảo trước khi trình lãnh đạo ký.

- Điều hành và quản lý phương tiện đi lại phục vụ các hoạt động của cơ quan.

c) Công tác thi đua, khen thưởng:

- Thực hiện và quản lý công tác thi đua, khen thưởng tập thể và cá nhân theo quy định hiện hành.

- Xây dựng kế hoạch, biện pháp để thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng cho từng giai đoạn.

Với chức năng và nhiệm vụ như đã nêu trên, Phòng Hành chính nhân sự sẽ là bộ phận trực tiếp phụ trách TD nhân lực của Công ty khi có nhu cầu. Và công tác này được xác định là vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của công ty, có tới 44% số người được hỏi trả lời TDNL là rất quan trọng và 48% trả lời là quan trọng, chỉ có 8% trả lời là bình thường.

** Xác định nhu cầu tuyển dụng*

Việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty hiện nay được thực hiện dựa trên nhu cầu thực tiễn của các bộ phận sản xuất, của các phòng ban trong công ty, dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trong từng giai đoạn. Với căn cứ đó, các bộ phận khi có yêu cầu về TDNL sẽ làm đề xuất và gửi về Phòng Hành chính nhân sự, Phòng sẽ là đầu mối tập hợp mọi nhu cầu về TDNL, trình Ban Giám đốc xem xét và phê duyệt.

**Bảng 2.3. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty CP In Hồng Hà
trong giai đoạn 2013- 2015**

Chỉ tiêu	Năm					
	2013		2014		2015	
	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động công ty	190	100	198	100	200	100
II. Nhu cầu tuyển dụng	15	100	15	100	10	100
<i>1. Theo tính chất công việc</i>						
- LĐ trực tiếp	12	80	10	66,6	5	50
- LĐ gián tiếp	3	20	5	33,4	5	50
<i>2. Theo giới tính</i>						
- Nam	13	86,6	10	66,6	7	70
- Nữ	2	13,4	5	33,4	3	30
<i>3. Theo ngành nghề đào tạo</i>						
- Ngành kỹ thuật, công nghệ	8	53,3	7	46,6	5	50
- Ngành kinh tế, quản trị	2	13,4	3	20	5	50
- Công nhân	5	33,4	5	33,4	0	0
<i>4. Theo trình độ chuyên môn</i>						
- CĐ, ĐH, trên ĐH	10	66,6	10	66,6	8	80
- Trung cấp, sơ cấp	5	33,4	5	33,4	2	20

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP in Hồng Hà)

Bên cạnh đó, để đánh giá về công tác xác định nhu cầu TDNL của Công ty, tác giả đã thực hiện khảo sát đối với cán bộ quản lý các bộ phận và nhân viên Phòng Hành chính nhân sự về công tác này và kết quả khảo sát chỉ có 4% trả lời đã tốt, 60% trả lời là chưa tốt và có 36% trả lời là bình thường.

Như vậy kết quả khảo sát cho thấy mọi người trong công ty đánh giá công tác này còn chưa tốt, cần có sự sửa đổi, bổ sung thêm cho phù hợp với thực tiễn hoạt động của công ty.

** Lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể*

Sau khi xác định được nhu cầu TDNL và được Ban giám đốc Công ty phê duyệt, Phòng Hành chính nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự cụ thể. Trong kế hoạch này sẽ thể hiện các nội dung cụ thể về công tác TD, gồm: *Thứ nhất, xác định nguồn TD*, bên trong hay bên ngoài, hoặc cả hai nguồn. Để TD được nhân lực có trình độ cao, đáp ứng được nhu cầu công việc, Công ty mở rộng nguồn TD từ bên trong ra bên ngoài. Vừa nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty cho những vị trí quản lý, cần nhiều kinh nghiệm và quen với cách thức làm việc trong công ty, đồng thời mở rộng nguồn tuyển bên ngoài để có thể TD được nhân lực mới, nhằm mang luồng gió mới trong hoạt động của công ty.

Khi sử dụng nguồn nội bộ thì công tác TD được rút ngắn lại. Nếu trong quá trình làm việc phát sinh nhân sự cần phải có thì trường bộ phận đó tiến hành thông báo lên phòng Hành chính nhân sự. Cùng với bộ phận chuyên môn, phòng Hành chính nhân sự lập phiếu đề xuất trình Ban lãnh đạo công ty, khi được Tổng giám đốc ký quyết định yêu cầu trưởng bộ phận, phòng ban xem xét đánh giá nhân viên của mình. Phòng Hành chính nhân sự đăng tải thông báo tuyển mộ lên trang báo điện tử của Công ty, mục Thông tin nội bộ.

Việc tuyển mộ tuyển chọn nguồn nội bộ của công ty được tiến hành rất chặt chẽ nhưng cũng hết sức nhanh gọn. Việc bổ nhiệm chức vụ như vậy sẽ bỏ qua các bước phỏng vấn và tiết kiệm rất nhiều chi phí TD cho công ty, cho phép công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực hiện có.

Bên cạnh đó, Thời gian vừa qua, do nhu cầu về in ấn hóa đơn, bao bì, catalogue... của cả nước nói chung và toàn Miền Bắc nói riêng ngày càng

tăng, nên Công ty CP In Hồng Hà ngày càng mở rộng quy mô sản xuất để đáp ứng với nhu cầu thị trường. Vì vậy, nhu cầu TD nhân lực của công ty ngày càng tăng. Số liệu thống kê cho thấy, hai nguồn tuyển mộ hiệu quả nhất của công ty chính là tuyển mộ từ internet và báo chí, từ website của công ty. Bởi lẽ, với sự bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay, việc tìm kiếm và gặp gỡ giữa các nhà TD và các ứng viên trực tuyến sẽ trở nên dễ dàng, thuận lợi và tiết kiệm chi phí hơn.

Bảng 2.4. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty CP In Hồng Hà giai đoạn 2013- 2015

ĐVT: hồ sơ

Chỉ tiêu	Năm					
	2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số	65	100	58	100	51	100
Hồ sơ từ nguồn nội bộ	5	7,6	12	20,6	4	7,8
Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	60	92,3	46	79,3	47	92,2

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP in Hồng Hà)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, nguồn tuyển từ nội bộ thể hiện số nhân viên được chuyển, đề bạt trong nội bộ Công ty, phần lớn là được điều động để làm những việc có chức danh cao hơn với chức danh làm việc ban đầu. Còn người bên ngoài chính là lượng ứng viên nộp hồ sơ vào Công ty, phần lớn các vị trí công việc mới.

Với kết quả thu hút ứng viên tham gia ứng tuyển vào công ty như đã phân tích ở trên cũng cho kết quả khá tương đồng với kết quả khảo sát của tác giả về việc thu hút ứng viên đã đáp ứng nhu cầu TD của công ty chưa thì có 12% trả lời là rất nhiều, 40% trả lời là nhiều.

Thứ hai, phương pháp tuyển dụng. Do quy mô của công ty còn nhỏ và số lượng TDNL hàng năm không lớn chỉ. Do vậy, phương pháp TD mà công ty áp dụng đó là phối hợp một số phương pháp TD theo quá trình cụ thể:

Phương pháp sàng lọc hồ sơ để tuyển chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với tiêu chí TD của công ty. Thông qua phương pháp này, công ty có được các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân. Tuy phương pháp này không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

Phương pháp kiểm tra, trắc nghiệm. Tùy vào từng vị trí TD mà phương pháp này được công ty đưa ra, chủ yếu áp dụng cho các vị trí lao động gián tiếp và các vị trí quản lý.

Phương pháp phỏng vấn, là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không. Với phương pháp này, Công ty đã có cơ hội để tìm hiểu sâu hơn các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ TD và thu thập thêm các thông tin cần thiết khác. Quan sát phản ứng của ứng viên với các câu hỏi còn giúp đánh giá được khả năng giao tiếp và khả năng diễn đạt của ứng viên, từ đó đưa ra các quyết định cần thiết.

Phương pháp điều tra xác minh, được Công ty áp dụng khi đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này giúp Công ty củng cố cho quyết định lựa chọn của mình. Công ty có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Điều tra xác minh luôn được Công ty thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Về các phương pháp tuyển dụng mà hiện nay công ty đang sử dụng, tác giả cũng có đưa vào nội dung khảo sát và có tới 36% người được hỏi đánh giá là rất phù hợp, có 52% đánh giá là phù hợp và chỉ có 12% đánh giá là chưa phù hợp. Điều này cho thấy những phương pháp mà công ty sử dụng đã khá phù hợp với điều kiện thực tế của công ty.

Thứ ba, địa điểm và thời gian TD. Do quy mô TD của Công ty không lớn nên Công ty thường sử dụng văn phòng làm việc của bộ phận Hành chính nhân sự làm nơi tuyển dụng và thời gian TD thường diễn ra vào khoảng tháng 7-8 hàng năm.

Sau khi hoàn tất kế hoạch TD, Công ty sẽ thành lập Hội đồng TD, Hội đồng này bao gồm người phụ trách TDNL của công ty và người quản lý trực tiếp bộ phận có nhu cầu TDNL, nếu đợt TD nào có vị trí quản lý quan trọng thì người phỏng vấn trực tiếp sẽ là giám đốc hoặc Phó giám đốc công ty.

2.2.2. Thực trạng về tổ chức thực hiện tuyển dụng của Công ty Cổ phần In Hồng Hà

Trong quá trình thực hiện TD, Công ty Cổ phần In Hồng Hà thường tập trung vào các nội dung sau:

* *Thu hút người xin việc*, để thu hút người xin việc Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên các trang web về tuyển dụng như các trang 24h.com.vn, trang timviecnhanh.vn, tuyendung.com....đây là những trang TD có số lượng người truy cập đông, lại miễn phí vừa giúp Công ty tiết kiệm được chi phí TD vừa thu hút được nhiều ứng viên nộp hồ sơ.

Thông báo TD của Công ty thường bao gồm: Thông tin khái quát về công ty, vị trí TD, số lượng cần tuyển, mô tả công việc, yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển, khái quát về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc, yêu cầu hồ sơ, thời gian và địa điểm thu nhận hồ sơ.

Trong bản thông báo TD này cũng nêu rõ vị trí và mô tả công việc của vị trí đó, nêu rõ yêu cầu, quyền lợi và cách thức nộp hồ sơ giúp cho ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào các vị trí của Công ty.

Nhìn chung, đối với công tác thu hút người xin việc thì hiện nay do quy mô của Công ty Cổ phần In Hồng Hà còn nhỏ, nhu cầu tuyển dụng ít nên chưa thực sự chú trọng vào công tác này, việc tìm kiếm của Công ty chỉ thực hiện thông qua việc đăng quảng cáo trên các trang TD nhưng những quảng cáo này chưa nổi bật thông tin, tham gia một số sàn giao dịch việc làm miễn phí nhưng hiệu quả cũng chưa cao, các biện pháp như tham gia hội chợ việc làm; Tiếp cận các cơ sở đào tạo; Chọn từ nguồn dữ liệu ứng viên của DN tuyển dụng trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng thì công ty vẫn chưa thực hiện được.

Thực trạng kết quả thu hút người xin việc này cũng cho kết quả tương đồng với kết quả điều tra của tác giả khi hỏi các ứng viên biết được thông tin TD của Công ty qua nguồn nào thì có tới 60% nhân viên của Công ty trả lời họ biết được thông tin qua internet và phương tiện truyền thông, còn 21% biết được qua trung tâm việc làm và chỉ có 8% biết được qua các nguồn khác. Điều này cho thấy việc thu hút người xin việc của công ty qua các kênh internet và các phương tiện truyền thông khác là hoàn toàn phù hợp và đầy đủ thông tin cần thiết (khi có 91.5% người được hỏi thông báo tuyển dụng của Công ty có rõ ràng, đầy đủ thông tin cần thiết không trả lời là có).

** Thực trạng quy trình tuyển chọn nhân lực*

Hiện nay, Công ty CP In Hồng Hà đang áp dụng quy trình TDNL như sau:

Bước 1: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi việc thông báo TD được đăng tải, công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí như:

Về mặt hình thức: Hồ sơ phải photo công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của công ty

Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan.

Việc lựa chọn và sàng lọc hồ sơ được định lượng rõ ràng bằng cách cho điểm cụ thể từng tiêu chí ứng với từng vị trí dự tuyển. Phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành cho điểm từng tiêu chí rồi lấy tổng số điểm của các tiêu chí là điểm của một bộ hồ sơ. Bộ hồ sơ nào có số điểm quá thấp, không đáp ứng được yêu cầu tối thiểu sẽ bị loại. Việc nghiên cứu, phân loại hồ sơ sẽ giúp cho công ty loại bớt được hồ sơ không đạt yêu cầu với những tiêu chuẩn đặt ra, nhờ vậy giảm bớt được chi phí và thời gian cho công tác TD.

Sau khi đã chọn được những bộ hồ sơ đạt yêu cầu nhất, phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành lập danh sách trích ngang các ứng viên và phiếu đề xuất phỏng vấn

Bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên tại Công ty CP In Hồng Hà được đánh giá là minh bạch và khoa học. Những tiêu chuẩn cơ bản của công ty đưa ra khá đầy đủ và cần thiết. Đặc biệt, việc đưa ra mẫu cho điểm hồ sơ là một ý tưởng mới, có đóng góp tích cực cho công tác phân loại và lựa chọn hồ sơ giúp cho quá trình thực hiện công việc này được chặt chẽ và khoa học hơn. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế là trong mẫu cho điểm hồ sơ có xây dựng từng vị trí dự tuyển khác nhau, nhưng các tiêu chí cho điểm mỗi vị trí dự tuyển này lại giống nhau. Công ty chưa đưa ra được tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí dự tuyển.

Bước 2: Phỏng vấn

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm

nhất 3 ngày trước khi phỏng vấn, trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, Công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn.

Người phỏng vấn là đại diện phòng Hành chính nhân sự chuyên trách công tác TD và người đại diện bộ phận cần TDNL để phỏng vấn chuyên môn.

Tại vòng phỏng vấn này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với yêu cầu công việc của công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp, khí chất của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới.

Sau khi phỏng vấn, Hội đồng phỏng vấn sẽ họp và ra quyết định tuyển dụng. Việc phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe của Công ty được thực hiện khá bài bản và cụ thể, không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở giúp ứng viên có cơ hội phát huy hết tố chất cũng như năng lực của bản thân mình.

Để đánh giá về bước phỏng vấn này, tác giả đã đặt ra 2 câu hỏi. Anh/ chị có được chuyên viên tuyển dụng của Công ty mô tả rõ nội dung công việc và yêu cầu cần thực hiện vị trí tuyển dụng không? Và có 53,6% trả lời là rõ ràng và 33,6% trả lời bình thường. Với câu hỏi Anh/ chị thấy nội dung phỏng vấn chuyên môn có phù hợp không? Thì có tới 87,3% trả lời có và 12,6% trả lời không.

Đối với nội dung Anh/ chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không? Cũng có 80% trả lời có được giải đáp thắc mắc và 20% còn lại chưa thỏa mãn với những thắc mắc của mình.

Kết quả khảo sát trên cho thấy những cán bộ làm công tác phỏng vấn tuyển dụng của công ty đã làm tốt công việc của mình.

Bước 4: Thử việc

Dựa vào kết quả phỏng vấn, phòng Hành chính nhân sự sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu qua vòng phỏng vấn nhận việc thông qua điện thoại. Nhân viên phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành ký hợp đồng thử việc với ứng viên và đưa ra chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện, diễn ra từ 1 đến 2 tháng tùy theo công việc và được nhận mức lương thử việc của công ty.

Sau khi hết thời gian thử việc, phòng Hành chính nhân sự sẽ tiến hành đánh giá thử việc. Phòng Hành chính nhân sự gửi mẫu “Đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc” tới bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Hành chính nhân sự. Nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu thì phòng Hành chính nhân sự sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động.

Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc đó là: tinh thần, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức tổ chức kỷ luật... Nếu đạt, Công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng lao động với ứng viên đó.

Về kết quả thử việc, các cán bộ quản lý sau khi được hỏi chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng được nhu cầu công việc của Công ty không? Thì có 32% người trả lời là tốt, 56% trả lời là bình thường và 12% trả lời là chưa tốt.

Bước 5: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng

Ứng viên sau khi thử việc và được trưởng bộ phận, phòng ban phụ trách đánh giá đạt yêu cầu, phòng Hành chính nhân sự sẽ ra quyết định cho

nhân viên mới nhận việc chính thức. Nhân viên mới sẽ được ký kết hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty. Hợp đồng lao động sẽ được ký theo thời hạn 1 năm. Sau 1 năm đánh giá tiếp, nếu đạt tiêu chuẩn công ty sẽ tái ký hợp đồng lần 2. Sau 2 năm người lao động được đánh giá tốt thì công ty sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn theo đúng quy định của Bộ Luật lao động.

** Hoàn tất quá trình tuyển dụng*

Sau khi lựa chọn được ứng viên phù hợp, đáp ứng đủ yêu cầu, tiêu chuẩn của Công ty đưa ra, ứng viên đó sẽ được mời đến Công ty nhận việc, được ký kết hợp đồng lao động, cập nhật hồ sơ nhân viên và quan trọng nhất trong khâu hoàn tất quá trình TD là chương trình hội nhập nhân viên mới vào Công ty. Chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là bước vô cùng quan trọng đối với những người lao động mới của Công ty nhằm trang bị cho nhân viên mới kiến thức, thông tin đầy đủ về Công ty: Lịch sử hình thành, lĩnh vực kinh doanh, các vấn đề bảo mật, lương thưởng, cơ sở vật chất, môi trường làm việc.

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

Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới yên tâm, thoải mái không bị lạc lõng. Công ty yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới bỏ việc, đây thiệt hại cho Công ty. Để nhân viên mới có thể làm

quen với công việc thực tế, công ty luôn cử các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc hướng dẫn. Tuy nhiên nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc trong thực tế. Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới.

Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ.

2.2.3. Thực trạng về kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của Công ty

Sau mỗi đợt TDNL, Công ty thường tổ chức kiểm tra, đánh giá lại công tác TD để đảm bảo hoạt động TD của công ty đạt hiệu quả như mong muốn không và có vấn đề trong quá trình tuyển dụng thì cần tìm ra và đưa ra những giải pháp để sửa đổi, bổ sung nhằm cải thiện công tác TD lần sau đạt hiệu quả hơn. Để kiểm tra, đánh giá về công tác TD thì Công ty đã xác định một số tiêu chí quan trọng sau:

Thứ nhất, tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên. Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả công tác TD. Tỷ lệ sàng lọc được tính toán thông qua số lượng ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ thu được. Qua tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên Công ty có thống kê xác định được ứng viên tham gia TD vào Công ty theo nguồn nào, kênh thông tin nào hữu ích nhất, đến được với ứng viên nhanh nhất. Và tỷ lệ này ở Công ty Cổ phần inHồng Hà trong giai đoạn 2013-2015 được thống kê như sau:

**Bảng 2.5: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng
tại Công ty CP in Hồng Hà giai đoạn 2013- 2015**

ĐVT: hồ sơ

Chỉ tiêu	Năm					
	2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số hồ sơ thu về	65	100	58	100	51	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	5	7,6	12	20,6	4	7,8
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	60	92,3	46	79,3	47	92,2
II. Tổng số hồ sơ đã được sàng lọc	35	100	38	100	29	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	5	14,2	6	15,7	4	13,8
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	30	85,8	32	84,3	25	86,2
III. Số hồ sơ (lao động) được tuyển dụng	15	100	15	100	10	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	3	20	4	26,6	1	10
2. Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	12	80	11	73,4	9	90

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP in Hồng Hà)

Qua số lượng hồ sơ ứng tuyển vào công ty năm 2013- 2015 cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn, tỷ lệ cao chứng tỏ sức hút của Công ty CP In Hồng Hà đối với thị trường lao động ngành in ấn là khá lớn. Số lượng ứng tuyển nguồn bên trong chủ yếu là sự luân chuyển, bổ nhiệm, thăng chức cho các cán bộ đang làm việc trong công ty, đã có kinh nghiệm hoặc phù hợp với vị trí quản lý.

Thứ hai, chi phí cho công tác TD. Thông thường chi phí tuyển dụng của các DN sẽ chi cho các khoản chi phí xác định nhu cầu tuyển dụng; chi phí cho văn phòng TD, đăng thông báo TD, chi phí huấn luyện nhân viên mới. Tuy nhiên, ở Công ty Cổ phần In Hồng Hà chi phí TD chỉ tập trung vào hai khâu đó là chi phí huấn luyện nhân viên mới và chi phí cho bộ phận TD thực hiện công việc. Bộ phận TD của phòng Hành chính nhân sự đã sử dụng các kênh đăng thông tin TD miễn phí trên các trang web về việc làm, tại các trung tâm giới thiệu việc làm, tại trang web để đăng thông tin tuyển dụng giúp công ty tiết kiệm được khá nhiều chi phí trong công tác thông tin TD.

Việc sử dụng kinh phí cho công tác TD này cũng được các cán bộ quản lý và nhân viên bộ phận nhân sự đánh giá tốt, với 32% trả lời rất phù hợp, 56% trả lời kinh phí đủ và chỉ có 12% trả lời là ít. Điều này cho thấy việc sử dụng kinh phí tuyển dụng như hiện nay có công ty là tiết kiệm nhưng đảm bảo hiệu quả sử dụng.

Thứ ba, so sánh kết quả tuyển dụng với nhu cầu TD của công ty

Về kết quả TD trong giai đoạn từ năm 2013 đến 2015 cho thấy công ty đã tuyển dụng được 100% so với nhu cầu TD, đây là kết quả khá cao so với các công ty trên địa bàn Hà Nội.

**Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng của Công ty CP In Hồng Hà
giai đoạn 2013 -2015**

Chỉ tiêu	Năm					
	2013		2014		2015	
	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)	Số LĐ	Tỷ lệ (%)
<i>1. Theo tính chất công việc</i>						
- LĐ trực tiếp	12	80	10	66,6	5	50
- LĐ gián tiếp	3	20	5	33,4	5	50
<i>2. Theo giới tính</i>						
- Nam	13	86,6	10	66,6	7	70
- Nữ	2	13,4	5	33,4	3	30
<i>3. Theo ngành nghề đào tạo</i>						
- Ngành kỹ thuật, công nghệ	8	53,3	7	46,6	5	50
- Ngành kinh tế, quản trị	2	13,4	3	20	5	50
- Công nhân	5	33,4	5	33,4	0	0
<i>4. Theo trình độ chuyên môn</i>						
- CĐ, ĐH, trên ĐH	10	66,6	10	66,6	8	80
- Trung cấp, sơ cấp	5	33,4	5	33,4	2	20

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP In Hồng Hà)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, trong 3 năm qua Công ty đã TD được 40 người mới, trong đó số lao động trực tiếp chiếm đa số, trên 50%, có năm 2013 là chiếm tới trên 80%, số lượng lao động trực tiếp này cũng tương ứng với số lao động Nam, chiếm từ 70-80%. Điều này phù hợp với đặc thù sản xuất của Công ty.

Kết quả TD trong giai đoạn 2013- 2015 đạt 100% so với nhu cầu TD của công ty.

Bảng 2.7. So sánh kết quả TD và nhu cầu TD giai đoạn 2013-2015 của Công ty CP in Hồng Hà

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Nhu cầu TD (người)	15	15	10
Số ứng viên được tuyển thực tế (người)	15	15	10
Tỷ lệ đáp ứng kế hoạch (%)	100	100	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự, Công ty CP In Hồng Hà)

Đánh giá về hiệu quả TD, tác giả cũng đã đề ra câu hỏi khảo sát về nội dung này, 24% người được hỏi đánh giá công tác TD của công ty là rất hiệu quả và 44% cho rằng nó hiệu quả, 12% đánh giá bình thường và không có đánh giá nào cho rằng công tác này không hiệu quả.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Công ty cổ phần In Hồng Hà

2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty

** Thương hiệu và uy tín của Công ty*

Trong 10 năm hình thành và phát triển, Công ty đã xây dựng khá thành công thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực in ấn. Với nền tảng công nghệ hiện đại công ty đã và đang nỗ lực phấn đấu để trở thành thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực in ấn, sản xuất bao bì chuyên nghiệp cung cấp dịch vụ thiết kế và in ấn trên 10 năm kinh nghiệm và đã có hơn 10.000 khách hàng trên cả nước. Công ty đã được giới thiệu đạt tiêu chuẩn IN HÓA ĐƠN GIÁ TRỊ GIA TĂNG tại Website Tổng cục Thuế. Điều này cũng đã phần nào khẳng

định được thương hiệu và uy tín của công ty. Đồng thời, với uy tín và thương hiệu như vậy sẽ có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động TD của công ty, sẽ thu hút được nhiều ứng viên tham gia thi tuyển khi công ty có nhu cầu TDNL.

** Đặc thù sản xuất của công ty*

Công ty CP In Hồng Hà đã chú ý đầu tư toàn bộ các thiết bị in và sau in nhằm khép kín từ khâu thiết kế tạo bản in, in và hoàn thiện sản phẩm. Dây chuyền sản xuất bao bì, vỏ hộp tại nhà máy, giúp kiểm soát chất lượng được ổn định, hạ giá thành sản phẩm. Vỏ hộp, bao bì được sản xuất chủ yếu bằng công nghệ in Offset với máy in Offset 6 màu, của nhập khẩu từ Cộng Hoà Liên Bang Đức, Nhật Bản. Để vận hành được hệ thống máy móc, thiết bị hiện đại của Công ty thì cần có lực lao động có trình độ, chuyên môn cao, nhất là lao động ở khâu thiết kế sản phẩm, vận hành thiết bị máy móc. Bên cạnh đó, quá trình sản xuất của Công ty được thực hiện theo cơ chế ba ca, đòi hỏi phải có đủ lực lượng lao động, và có sức khỏe tốt để có thể làm tốt công việc. Do đó đặc thù sản xuất và dây chuyền công nghệ sản xuất hiện đại như hiện nay lại đặt ra 1 thách thức lớn và đã gây nên khó khăn cho hoạt động TD của Công ty.

** Hoạt động kế hoạch hóa NNL*

Hiện nay, công tác kế hoạch hóa NNL của Công ty chưa được chú trọng nhiều. Các bộ phận trong Công ty căn cứ trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình sản xuất kinh doanh, khối lượng công việc để đề xuất lên Phòng Hành chính nhân sự của Công ty, bộ phận này sẽ tổng hợp nhu cầu nhân lực của các bộ phận rồi và đưa ra bản cân đối nhân lực để trình Ban Giám đốc quyết định. Với cách thức quản lý nhân lực như hiện nay thì tại Công ty vẫn còn hiện tượng tại một số bộ phận lao động gián tiếp thì thừa nhân lực, còn bộ phận lao động trực tiếp thì thiếu nhân lực, phải làm việc thêm giờ, thêm ca, để đạt được năng suất đề ra. Điều này cho thấy để nâng

cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực nói chung và hoạt động TD nói riêng, công tác kế hoạch hóa NNL của công ty phải được chú trọng và quan tâm đúng mức.

** Bộ phận làm công tác TD*

Phòng Hành chính nhân sự là bộ phận chịu trách nhiệm chung về TD của toàn Công ty. Bộ phận này có trách nhiệm lập quá trình TD, hướng dẫn thực hiện TD và các quy định, chính sách về TD chung cho các bộ phận trực thuộc Công ty. Vì là bộ phận chịu trách nhiệm tham mưu, tư vấn cho Ban Giám đốc các vấn đề về quản lý nhân sự và trực tiếp thực hiện hoạt động quản trị nhân lực, trong đó có hoạt động TDNL cho Công ty. Do vậy, hoạt động của bộ phận này có tác động trực tiếp đến chất lượng hoạt động TD của Công ty. Tuy nhiên hiện nay chỉ có 1 nhân viên phụ trách hoạt động TD, nhưng lại tốt nghiệp chuyên ngành kinh tế, mặc dù đã làm việc nhiều năm tại công ty, có kinh nghiệm nhưng không có chuyên môn sâu về quản trị nhân lực nên không tránh khỏi những khó khăn nhất định trong chuyên môn nghiệp vụ của công tác TD trong tương lai. Do đó, để đảm bảo chất lượng TD Công ty cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng về công tác quản trị NNL, đặc biệt là kỹ năng TD cho nhân viên của mình.

** Hoạt động phân tích công việc*

Công ty đã thực hiện phân tích công việc và xây dựng nên bản mô tả công việc cho tất cả các cán bộ nhân viên làm việc ở từng vị trí. Bản mô tả công việc là sự kết hợp của Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc có vai trò rất quan trọng đối với Công ty. Bên cạnh việc giúp cho cán bộ nhân viên hiểu được chức năng nhiệm vụ mà mình phải hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc, bản mô tả công việc còn là cơ sở cho việc đưa ra những tiêu chí TD – là tiêu chuẩn đối với người thực

hiện công việc, được ghi trong yêu cầu TD mà các bộ phận gửi đến cán bộ tuyển dụng. Dựa vào đó, các cán bộ TD lập thông báo tuyển dụng, tiến hành các bước chọn lọc hồ sơ, phỏng vấn, ...cũng đều dựa vào các tiêu chuẩn này.

Công tác phân tích công việc tại Công ty được tiến hành tương đối tốt và phù hợp với điều kiện của Công ty. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại hiện tượng chồng chéo công việc ở một số ít phòng ban, do bản mô tả công việc của từng nhân viên chưa kịp hệ thống, cần bố trí và sửa chữa lại rõ ràng hơn khi thêm hoặc bớt nhân viên, do đó bản mô tả công việc cũ vẫn được áp dụng, dẫn đến tình trạng người quá bận bịu, người lại quá thanh thoi, và số khác lại bị chồng chéo công việc dẫn đến thực trạng số ít nhân viên có tính ỷ lại, chưa có trách nhiệm cao với công việc của mình, và thành tích đạt được không được khen thưởng khích lệ đúng người, mà chỉ mang tính khích lệ chung chung, gây ảnh hưởng không tốt lắm đến tư tưởng cũng như sự nỗ lực của nhân viên trong các nhiệm vụ sau này. Do đó Công ty cần phải nhanh chóng cân đối lại sao cho phù hợp, để hiệu quả làm việc được cao hơn và làm cơ sở cho hoạt động TD của Công ty.

** Văn hóa tổ chức của công ty*

Văn hóa tổ chức có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp nói chung và hoạt động TD nói riêng. Do vậy, các yếu tố thuộc về văn hóa tổ chức của Công ty như các chính sách quản lý nhân lực, các chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động đã được công ty thực hiện khá tốt trong thời gian qua, cũng giúp cho hoạt động TD của công ty thu hút được nhiều ứng viên tham gia. Bên cạnh đó, sự thân thiện, hòa đồng, vui vẻ, nhiệt tình của đồng nghiệp trong công ty... cũng là các yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hoạt động TD, nó có một phần không nhỏ đến sự lựa chọn của ứng viên khi nộp hồ sơ làm việc.

Nhìn chung, các nhân tố nêu trên đều có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động TD của công ty, tuy nhiên để xác định xem nhân tố nào có mức độ ảnh hưởng lớn nhất thì tác giả đã thực hiện khảo sát và kết quả chỉ ra rằng 28% người được hỏi cho rằng các yếu tố: *Thương hiệu và uy tín của Công ty, Đặc thù sản xuất của công ty* có tác động lớn nhất đến công tác này và 48% lại cho rằng các yếu tố: *Hoạt động kế hoạch hóa NNL, Hoạt động phân tích công việc* có ảnh hưởng lớn nhất, chỉ có 16% cho rằng yếu tố *Bộ phận làm công tác TD* có ảnh hưởng nhất và chỉ có 8% cho rằng yếu tố *Văn hóa tổ chức của công ty* có ảnh hưởng nhất. Như vậy theo kết quả khảo sát thì các yếu tố *Hoạt động kế hoạch hóa NNL, Hoạt động phân tích công việc* là các yếu tố bên trong tác động mạnh nhất đến công tác TDNL của Công ty.

2.3.2. Nhân tố bên ngoài

*** Thể chế kinh tế – chính trị**

Thể chế kinh tế – chính trị của một quốc gia có tầm ảnh hưởng đến mọi hoạt động trong xã hội của quốc gia đó. Do vậy, nó có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của DN cũng như mọi hoạt động quản trị NNL của doanh nghiệp đó. Chỉ một quốc gia có thể chế kinh tế, chính trị ổn định mới có thể tạo nên môi trường kinh tế- chính trị ổn định cho mọi thành phần kinh tế yên tâm hoạt động, thể chế kinh tế, chính trị ổn định sẽ tạo nên xã hội ổn định.

*** Chính sách phát triển nhân lực quốc gia**

Chính sách phát triển nhân lực của một quốc gia có tác động vĩ mô bao trùm sự phát triển NNL toàn xã hội, do đó nó có tác động lớn đến quá trình TD của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Chính sách phát triển nhân lực của Việt Nam thể hiện trong Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 của Thủ tướng Chính phủ, trong quyết định này thể hiện các chỉ tiêu, giải pháp, chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam trong thời kỳ 2011-2020.

**Bảng 2.8. Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển nhân lực của Việt Nam
giai đoạn 2010-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2015	Năm 2020
<i>I. Nâng cao trí lực và kỹ năng lao động</i>			
1. Tỷ lệ lao động qua đào tạo (%)	40	55	70
2. Tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề (%)	25	40	55
3. Số sinh viên đại học- cao đẳng trên 10.000 dân (sinh viên)	200	300	400
4. Số trường dạy nghề đạt đẳng cấp quốc tế (trường)	-	5	>10
5. Số trường đại học xuất sắc trình độ quốc tế (trường)	-	-	>4
6. Nhân lực có trình độ cao trong các lĩnh vực đột phá (người)			
- Quản lý nhà nước, hoạch định chính sách và luật quốc tế	15.000	18.000	20.000
- Giảng viên đại học, cao đẳng	77.500	100.000	160.000
- Khoa học- Công nghệ	40.000	60.000	100.000
- Y tế, chăm sóc sức khỏe	60.000	70.000	80.000
- Tài chính- Ngân hàng	70.000	100.000	120.000
- Công nghệ thông tin	180.000	350.000	550.000
<i>II. Nâng cao thể lực nhân lực</i>			
1. Tuổi thọ trung bình (năm)	73	74	75
2. Chiều cao trung bình thanh niên (mét)	>1.61	>1.63	>1.65
3. Tỷ lệ suy dinh dưỡng trẻ em dưới 5 tuổi (%)	17.5	<10	<5

*(Nguồn: Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam
thời kỳ 2011- 2020 Số 579/QĐ-TTg Ban hành ngày 19/4/2011)*

Để thực hiện chỉ tiêu trên, Thủ tướng Chính phủ đã đưa ra một số giải pháp cụ thể, trong đó yêu cầu đổi mới nhận thức, quán triệt quan điểm con người là nền tảng, là yếu tố quyết định nhất trong phát triển đất nước, cần khắc phục tâm lý và hiện tượng quá coi trọng và đề cao “bằng cấp” một cách hình thức hóa trong TD cũng như đánh giá nhân lực. Bên cạnh đó còn một số giải pháp như: Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo và chính sách trọng dụng, phát huy nhân tài; Nâng cao sức khỏe, thể lực nhân lực; Huy động các nguồn lực cho đầu tư và phát triển nhân lực năm 2020 bằng cách tăng đầu tư của nhà nước cho phát triển nhân lực hay tăng cường các nguồn vốn đầu tư nước ngoài, Tăng cường và mở rộng hợp tác Quốc tế...

Nhìn chung, với những giải pháp trong chính sách phát triển NNL Quốc gia trong thời kỳ 2011- 2020 của Thủ tướng Chính phủ sẽ mang lại nhiều thuận lợi và thách thức hơn cho công tác TD của các DN nói chung và Công ty CP in Hồng Hà nói riêng. Cụ thể khi đó Công ty sẽ dễ dàng tiếp cận được với NNL chất lượng, dồi dào, được đào tạo kỹ lưỡng, với chuyên môn kỹ thuật, tay nghề lao động cao. Bên cạnh đó cũng đặt ra những thách thức lớn về việc hoàn thiện hơn bộ máy quản lý, hoạt động tuyển dụng, các chính sách đãi ngộ, trọng dụng nhân tài... để có khả năng cạnh tranh thu hút được NNL chất lượng cao từ thị trường lao động.

** Thị trường lao động*

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến TD của Công ty. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc TD của tổ chức là thuận lợi và ngược lại. Khi đó, công ty không chỉ tuyển được đủ số lượng lao động theo chỉ tiêu mà cơ hội tuyển được những ứng viên tiềm năng là rất lớn. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động trên thị trường là cao và dồi dào thì sẽ góp

phần nâng cao chất lượng TD. Như vậy, xét về cả quy mô và chất lượng của cung cầu lao động trên thị trường lao động đều đồng thời ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến TD nhân lực của Công ty. Nếu thị trường lao động đang dư thừa lao động mà DN cần tức là cung lớn hơn cầu, điều này có lợi cho công tác tuyển dụng. Ngược lại nếu cung nhỏ hơn cầu, DN không thể áp dụng phương pháp tuyển chọn thông thường mà phải chớp thời cơ, TD ngay nếu không NNL này sẽ rơi vào tay các đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này DN phải chi phí một khoản tài chính cũng như thời gian để có được các ứng viên phù hợp với công việc đang có nhu cầu TD. DN phải có nhiều chính sách ưu đãi với các ứng viên để thu hút họ tham gia vào TD.

** Nhân tố văn hóa – xã hội, khoa học và công nghệ*

Khi nền kinh tế thế giới bước vào nền kinh tế trí tuệ, con người được đón nhận nền văn minh khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các DN và Công ty cổ phần in Hồng Hà cũng không nằm ngoài tác động đó. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật sẽ chi phối đến TDNL của công ty, cụ thể sự phát triển của khoa học công nghệ ảnh hưởng đến TD như ứng dụng công nghệ thông tin, sự phát triển của báo điện tử, truyền hình vào các hoạt động TDNL, giúp công ty có thể tìm kiếm được nhiều ứng viên thích hợp với yêu cầu TD của công ty.

** Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác*

Trong bối cảnh nền kinh tế mở như hiện nay, đặc biệt khi Việt Nam đã gia nhập WTO, TPP thì cạnh tranh giữa các DN trong và ngoài nước về sản phẩm cũng như nhân lực, đặc biệt là nhân lực có trình độ, chuyên môn kỹ thuật cao rất gay gắt. Điều này đặt ra cho các DN, trong đó có công ty Cổ phần In Hồng Hà cần có những chính sách, biện pháp cần thiết, phù hợp với năng lực, điều kiện và văn hóa của công ty để có thể tuyển dụng được NNL

chất lượng, phù hợp với yêu cầu của sản xuất kinh doanh của công ty trong các giai đoạn tiếp theo.

Về các nhân tố bên ngoài, kết quả khảo sát cho rằng có 52% cho rằng 2 yếu tố là: *Chính sách phát triển nhân lực quốc gia, Thị trường lao động* có tác động lớn nhất, tiếp đó 32% cho rằng nhân tố *Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác* là quan trọng nhất và chỉ có 8% cho rằng các yếu tố: Thể chế kinh tế – chính trị và Nhân tố văn hóa – xã hội, khoa học và công nghệ có tác động lớn nhất đến công tác tuyển dụng của Công ty.

2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thông qua việc đánh giá, phân tích về thực trạng TDNL tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà cho thấy tuyển dụng nhân lực trong thời gian qua đã đạt được một số kết quả sau đây:

- Nhu cầu TDNL của công ty khá sát với thực tiễn sản xuất kinh doanh của Công ty, nhu cầu TD tuy chưa được xây dựng thành kế hoạch TD nhưng đã được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và nhu cầu thực tế của từng bộ phận, từng đơn vị; công ty đã xác định được tính cấp thiết cho nhu cầu TD, ứng phó được với sự thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, giúp công ty chủ động được nguồn lao động của mình.

- Nguồn tuyển mộ khá đa dạng, bao gồm cả nguồn tuyển bên tác trong và nguồn tuyển bên ngoài. Đối với nguồn tuyển nội bộ, công ty chỉ xác định tuyển dụng một số vị trí quản lý nhất định, bởi những vị trí này cần những người đã thuộc với Công ty, với văn hoá và cách làm việc tại Công ty, đồng thời họ đã có sẵn các mối liên hệ công việc và hiểu được nhu cầu của các bộ phận mà họ đã từng làm việc. Tuy nhiên, do quy mô của Công ty còn khá nhỏ, nên trong quá trình TD nguồn tuyển từ bên ngoài vẫn là ưu tiên hàng đầu

giúp cho Công ty tuyển chọn được những nhân lực mới giúp thay đổi chất lượng nhân lực, bầu không khí làm việc và văn hóa của Công ty. Công ty mở rộng nguồn tuyển bên ngoài với các vị trí nhân viên thừa hành, thiết kế, những vị trí cần sự đổi mới. Với cách thức này đã khuyến khích người lao động cũ trong công ty tích cực làm việc để có cơ hội thăng tiến, đồng thời tuyển được nhân lực mới từ bên ngoài giống như có luồng gió mới đến các hoạt động của Công ty.

- Việc thông báo TDNL của Công ty đã được thực hiện đăng tuyển công khai, trên các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trang giới thiệu việc làm. Điều này giúp thông tin TD của Công ty có thể đến được với nhiều ứng viên và tạo điều kiện cho Công ty tìm kiếm được nhiều ứng viên sáng giá cho các vị trí cần Công ty cần tuyển. Đồng thời, tránh khỏi những nghi ngờ trong quá trình tuyển chọn, đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên tham gia xin việc, tăng uy tín, hình ảnh cho Công ty.

- Đã có sự phân định rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân và đơn vị trong việc TDNL của Công ty.

- Công ty luôn thực hiện khá tốt mục tiêu TD đặt ra thông qua số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên mới tuTDyển dụng. Hòa nhập nhanh với công việc và phù hợp với văn hóa của Công ty.

- Chất lượng tuyển chọn nhân lực của Công ty khá cao, các trường hợp tuyển dụng mới đều đáp ứng yêu cầu công việc do Công ty đề ra.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực, TD nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế:

Thứ nhất, về vấn đề xác định nhu cầu tuyển dụng hiện nay của công ty còn chưa được thực hiện trên cơ sở khoa học, nghiên cứu thực trạng và cân đối nhu cầu nhân lực của công ty để đề ra nhu cầu TDNL, mà hiện tại nhu cầu

TDNL của Công ty chỉ mới dừng lại ở việc các đơn vị, phòng, ban căn cứ trên nhu cầu công việc của mình để đề xuất nhu cầu nhân lực. Điều này chưa thực sự khoa học và chưa thể xác định chính xác nhu cầu TD của Công ty và cũng không thể đưa ra chính xác những yêu cầu của nhân lực cần tuyển.

Thứ hai, TD của Công ty cũng mới chỉ thực hiện theo kinh nghiệm và thói quen chứ chưa thực hiện theo quy trình bài bản, khoa học, chi tiết cho từng khâu. Điều này cũng làm hạn chế hiệu quả TD của Công ty trong thời gian qua.

Thứ ba, Công ty chưa xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể hoàn chỉnh làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự, TD, đánh giá thực hiện công việc và các quyết định nhân sự khác nhau.

Thứ tư, các bước của hoạt động TD chưa thực hiện có hiệu quả như: Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có tiêu chuẩn và bảng đánh giá nhưng chỉ dừng lại ở việc xem xét hồ sơ mà chưa thực hiện việc xác định độ chính xác của hồ sơ nên có thể bỏ qua những người có khả năng làm việc tốt nhưng hồ sơ lại không ấn tượng bằng các ứng viên khác. Hoặc nội dung thi tuyển, phỏng vấn tuyển dụng vẫn mang nặng tính lý thuyết về chuyên môn, nghiệp vụ, thiếu thực hành, trải nghiệm và ít chú trọng tới tư duy, trí thông minh và sự nhạy bén của ứng viên. Điều này làm hạn chế khả năng đánh giá toàn diện ứng viên tham gia tuyển dụng.

Thứ năm, bộ máy làm TD của Công ty còn nhiều tồn tại, hạn chế.

** Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế:*

- Công tác kế hoạch hóa NNL là một công tác rất quan trọng nhưng chưa được hoạch định sâu sát, khó thực hiện. Điều này thể hiện khi nó chỉ hoạch định là thiếu bao nhiêu nhân sự nhưng chưa xác định là cần nhân sự ở trình độ nào, nhu cầu nhân sự chỉ mang tính ước lượng.

- Công tác phân tích công việc chỉ dừng lại ở việc liệt kê danh mục các nhiệm vụ và công việc cần phải làm cho một chức danh, chưa phục vụ nhiều cho công tác tuyển chọn nhân sự. Bản mô tả công việc chưa được xây dựng hoàn thiện, chưa phục vụ cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn. Chất lượng nhân sự TD đầu vào khá cao, nhưng do đặc điểm của công ty sử dụng các công nghệ tiên tiến nên khi tuyển nhân viên kỹ thuật mới, đặc biệt là sinh viên mới ra trường, thường phải lên kế hoạch đào tạo chuyên môn sâu, làm mất thời gian và chi phí TD và đào tạo.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ

3.1. Phương hướng phát triển của công ty Cổ phần in Hồng Hà

3.1.1. *Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới*

Trong chiến lược phát triển công ty giai đoạn 2010 đến 2020 có xác định mục tiêu chiến lược phát triển của công ty là năm 2015 trở thành một trong những Công ty in có uy tín cao trên thị trường, năm 2020 trở thành công ty có thương hiệu mạnh trong lĩnh vực in bao bì, thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ in ấn đáp ứng tốt nhất 3 yêu cầu cơ bản theo mong đợi của quý khách hàng đó là: “Chất lượng - Giá thành - Tiến độ”.

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

Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Đứng trước những cơ hội và thách thức do xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực mang lại, cũng như bao nhiêu DN khác Công ty cổ phần In Hồng Hà phải hoạt động trong một cơ chế thị trường mở, có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Hiện nay thị trường cung cấp sản phẩm và dịch vụ in ấn của công ty khá phát triển và có nhiều chuyển biến tích cực. Đặc biệt, ngày càng có nhiều chủng loại sản phẩm được đưa vào thị trường Việt Nam cũng như hoạt động sản xuất trong nước cũng đẩy mạnh và phát triển. Để theo kịp sự phát triển của thị trường các DN từ sản xuất đến kinh doanh phân phối sản phẩm đều phải đưa ra các chính sách đúng đắn và phù hợp với điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty phải đa dạng hoá nguồn hàng, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ nhằm cung cấp cho thị trường

nhieu sự lựa chọn. Về mặt chất lượng, giá cả Công ty bằng mọi cách đưa quy trình kiểm tra trước khi trao sản phẩm cho khách hàng. Kiên quyết không đưa ra bán những sản phẩm không đủ tiêu chuẩn nhằm đảm bảo chất lượng tốt nhất phục vụ cho khách hàng, Công ty tối ưu hóa quy trình sản xuất kinh doanh để giảm chi phí, để tăng tính cạnh tranh và cạnh tranh thắng lợi trên thị trường. Mặt khác, để duy trì được thị trường và phát triển được thị trường hiện tại Công ty phải thúc đẩy và khuyến khích bán hàng và bằng mọi cách phải quay vòng vốn nhanh không để ứ đọng vốn và dễ bị chiếm dụng vốn.

Thứ hai, phát triển thị trường mới

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

Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2015-2020, Công ty Cổ phần In Hồng Hà đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cơ bản như sau:

- Đảm bảo tốc độ tăng trưởng bình quân 30%-50%/năm;
- Duy trì các chỉ số sinh lợi trên vốn chủ sở hữu;
- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và các tỉnh lân cận, đặc biệt là các hãng và Công ty lớn;

- Đứng đầu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thông qua sự thừa nhận của khách hàng và các tổ chức đánh giá có uy tín;

- Nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả, thông qua việc áp dụng các hệ thống quản lý tiên tiến;

- Khai thác tối đa mọi cơ hội đầu tư với các đối tác trong và ngoài nước;

- Tập trung đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty;

- Xây dựng môi trường làm việc: “Thân thiện & Chuyên nghiệp”;

- Tham gia đóng góp cho các hoạt động xã hội, nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và uy tín của Công ty.

Trên đây là những mục tiêu cụ thể dự kiến phải thực hiện của công ty trong các năm tiếp theo. Bên cạnh đó, công ty còn có rất nhiều mục tiêu, kế hoạch dài hạn quan trọng khác là:

- Mở rộng thị trường ra các tỉnh ngoại thành phố Hà Nội, xâm nhập thị trường miền Trung, miền Nam, tiến tới bao phủ khắp đất nước.

- Đa dạng hóa các ngành nghề kinh doanh, hướng tới một tập đoàn kinh doanh đa ngành nghề trong đó ngành kinh doanh cốt lõi và chủ lực vẫn là sản phẩm và dịch vụ in. Tiếp tục mở rộng và phát triển mạnh các lĩnh vực kinh doanh hiện tại.

- Duy trì và phát triển rộng mạng lưới văn phòng đại diện nhằm chiếm lĩnh thị trường miền Bắc, đồng thời thâm nhập dần vào thị trường miền Nam, miền Trung.

- Tạo dựng uy tín lớn và mối quan hệ làm ăn lâu dài với các nhà cung cấp, các đối tác chiến lược nước ngoài cũng như trong nước.

- Tạo ra được sự gắn bó thân thiết giữa công ty với các khách hàng trung thành, khách hàng lớn, nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả và luôn cảm thấy thỏa mái, thân thiện.

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy trong công ty, củng cố các phòng ban về mọi mặt, tạo điều kiện nâng cao trình độ kiến thức cũng như nghiệp vụ cho nhân viên trong công ty.

- Xây dựng và phát triển những giá trị văn hóa kinh doanh, văn hóa DN lành mạnh, đặc trưng, phù hợp với lối sống từng thành viên nhằm tạo ra một không khí thoải mái, giống như một gia đình giữa các thành viên trong quá trình làm việc, công tác.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty

Để đảm bảo các mục tiêu phát triển của Công ty trong giai đoạn tiếp theo, Công ty cổ phần In Hồng Hà luôn xác định đầu tư phát triển NNL nói chung và TDNL đảm bảo chất lượng sẽ là một trong những động lực đảm bảo sự thành công các mục tiêu phát triển đề ra. Do vậy, trong những năm gần đây, Công ty luôn đặt công tác TD nhân lực lên hàng đầu vì khi lựa chọn nhân viên tốt tức là đã xây dựng được đội ngũ NNL đảm bảo chất lượng thực hiện các mục tiêu của Công ty.

Mục tiêu quan trọng nhất trong TDNL của Công ty trong thời gian tới đó chính là TD được nhân lực có trình độ cao, có kinh nghiệm và khả năng đáp ứng nhanh với nhu cầu công việc, giảm thiểu thấp nhất quá trình đào tạo và đào tạo lại cho nhân lực mới TD.

Về quy mô và cơ cấu nhân lực cần TD trong thời gian tới: Dự tính trong thời gian từ nay đến năm 2020, Công ty sẽ mở rộng quy mô sản xuất, tăng năng suất lao động nên cần nâng tổng số lượng lao động có thể đáp ứng khối lượng công việc. Do vậy, dự kiến công ty sẽ tuyển khoảng 35 người với các vị trí cần tuyển chủ yếu là nhân viên thiết kế đồ họa, nhân viên kỹ thuật, quản lý nhân sự, nhân viên phát triển thị trường.

**Bảng 3.1. Mục tiêu tuyển dụng của công ty Cổ phần In Hồng Hà
trong giai đoạn 2016-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2018		Năm 2020	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng	10	100	10	100	15	100
Đại học, trên đại học	3	30	5	50	5	33,4
Cao đẳng, trung cấp	7	70	50	45,5	10	66,6

(Nguồn: Phòng Hành Chính- nhân sự, Công ty CP in Hồng Hà)

3.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần In Hồng Hà

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng

+ *Mục tiêu giải pháp:* là nhằm ứng phó với sự biến động về NNL trong công ty trong từng giai đoạn cụ thể trên cơ sở đánh giá đúng chất lượng và số lượng NNL hiện tại, so sánh với mục tiêu kinh doanh xem nguồn nhân lực của công ty thừa - thiếu thế nào, thiếu bao nhiêu, chất lượng cụ thể (yêu cầu năng lực) ra sao, lúc nào cần TD.

+ *Nội dung của giải pháp:* Trước khi đưa ra yêu cầu TD chính thức, Ban lãnh đạo công ty xác định chính xác nhu cầu TD của doanh nghiệp. Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của sản xuất... Trong các bước của quy trình TDNL cho doanh nghiệp, bước xác định nhu cầu TD là bước đầu tiên, quyết định chất lượng của hoạt động TD bởi chỉ khi xác định được nhu cầu tuyển, thì các bước tiếp theo của quy trình mới có thể thực hiện có hiệu quả. Bởi lẽ, thực tế đã chứng minh, không ít DN chỉ vì dùng nhầm một vài người mà long đong, thậm chí phá sản, như kinh nghiệm của ông bà ta: “Trật con toán, bán con trâu”. Vậy nên, TD nói chung và việc

xác định nhu cầu TD là một công cụ rất quan trọng trong xây dựng và phát triển Công ty. Do vậy, việc xác định nhu cầu tuyển dụng cần được thực hiện một cách cụ thể và chính xác. Hiện nay, ở Công ty cổ phần in Hồng Hà việc xác định yêu cầu TD được làm chưa tốt, thông thường các trưởng bộ phận gửi yêu cầu, Phòng Hành chính – nhân sự tiếp nhận và tổng hợp. Với cách làm như vậy, kế hoạch TD của công ty luôn luôn “ảo”, và Phòng Hành chính – nhân sự luôn phải chạy theo các yêu cầu phát sinh. Mà đã là “chạy” thì thường chỉ làm cho xong chứ khó thể tốt được. Chính vì vậy, để đảm bảo hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty đạt hiệu quả cao thì việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty cần bắt đầu từ thực trạng NNL và mục tiêu kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn cụ thể.

+ *Điều kiện thực hiện giải pháp*: Để thực hiện được việc xác định nhu cầu tuyển dụng thì thực hiện tốt việc rà soát, đánh giá thực trạng NNL hiện có của Công ty cũng như việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện thường xuyên làm căn cứ cho việc xác định nhu cầu TDNL của Công ty.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ phần In Hồng Hà

+ *Mục tiêu của giải pháp*: nhằm chuẩn hóa các bước trong quy trình TDNL của công ty. Đồng thời có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng TD, làm tốt công tác TD sẽ thu hút được nhiều người lao động có trình độ tham gia ứng tuyển.

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

Bước 1. Chuẩn bị tổ chức TD:

Bước chuẩn bị tổ chức TD cần xác định được:

- Các loại văn bản, qui định về TD cần tuân theo.
- Số lượng nhân viên cần tuyển.
- Tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.
- Số lượng, thành phần hội đồng TD.
- Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng TD.

Bước 2. Thông báo tuyển dụng:

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

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
- Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình, internet.
- Niêm yết trước cổng công ty.

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

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

Bước 3. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ:

+ Thu nhận hồ sơ:

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

– Đơn xin việc: (Theo mẫu của công ty) ứng viên tự điền vào. Đơn xin việc là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá các ứng viên. Biểu mẫu xin việc làm cung cấp các thông tin về trình độ học vấn, các thành tích đã đạt được trước đây, những điểm mạnh và những điểm yếu của từng ứng viên. Trong thực tế tuyển dụng cần sử dụng nhiều biểu mẫu xin việc làm khác nhau đối

với từng đối tượng như: các chức vụ quản trị, chuyên gia kỹ thuật, lao động chuyên môn... Đối với các biểu mẫu xin việc làm, yêu cầu trả lời các câu hỏi chi tiết về trình độ học vấn, giáo dục... Đối với các công nhân làm việc theo giờ, biểu mẫu xin việc làm lại tập trung vào các vấn đề: trang bị dụng cụ mà ứng viên có thể sử dụng, và mức độ thành thạo, kinh nghiệm làm việc thực tế.

- Các văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

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

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

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

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng tri thức, mức độ tinh thần.

- Sức khỏe.

- Trình độ tay nghề.

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

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

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

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

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

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

Trong cuộc phỏng vấn cần:

- Khẳng định và xác định các thông tin mà họ đưa ra về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm;
- Cung cấp thêm thông tin cho các ứng viên về công việc cần làm và tiêu chuẩn yêu cầu khi thực hiện công việc;
- Khám phá những khả năng khác có ở ứng cử viên mà DN có thể sử dụng;
- Đưa ra mức lương và điều kiện làm việc để xác minh xem đối tượng phỏng vấn có chấp nhận việc hay không.
- Công ty nên kiểm tra lại các bản nhận xét về quá trình làm việc trước đây của các ứng cử viên.

Bước 5. Kiểm tra sức khỏe:

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

Bước 6. Quyết định tuyển dụng:

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

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

– Các nhân viên mới được công ty phổ biến về lịch sử hình thành và phát triển, các cơ sở hoạt động, các chính sách và nội qui chung, các yếu tố về

điều kiện làm việc, thời gian làm việc, ngày nghỉ, các chế độ khen thưởng, kỷ luật, an toàn lao động;

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

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

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

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

Bước 7. Việc đánh giá sau tuyển chọn:

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

+ *Điều kiện thực hiện giải pháp:*

Để thực hiện giải pháp này, công ty cần:

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

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

3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc làm cơ sở bố trí, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý

+ *Mục tiêu của giải pháp:* Là cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí nhân lực phù hợp với điều kiện của Công ty. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

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

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

Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc. Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây: Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực

hiện ở đâu? Nhân viên làm công việc đó như thế nào? Tại sao phải thực hiện công việc đó? Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?.

Đồng thời,việc phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc trang bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc.

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

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

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

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

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo – Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của

người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

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

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

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

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

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

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

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

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

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

Thứ ba, đảm bảo các nội dung, trình tự trong thực hiện phân tích công việc.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, nhưng quá trình thực hiện phân tích công việc phải bao gồm các bước sau đây:

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

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

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

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

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

Bước 3: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính

của DN có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

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

Bước 5: Hoàn thiện cuối cùng.

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

3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao

+ *Mục tiêu của giải pháp*: nhằm kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên người lao động của công ty thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả sản xuất cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

+ *Nội dung giải pháp*:

Việc tạo động lực cho người lao động để thu hút và duy trì NNL chất lượng cao cần thực hiện một số các nội dung cơ bản như sau:

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

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố môi trường làm việc và chế độ phúc lợi có tác động tích cực đến động lực lao động; do vậy việc cải thiện môi trường làm việc tốt (an toàn, sạch sẽ, thân thiện, trang thiết bị đầy đủ, văn hóa

công ty tốt, các quy định lao động công minh) và xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý sẽ tạo điều kiện gia tăng động lực lao động của người lao động trong công ty CP In Hồng Hà.

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

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

Thứ hai, gia tăng sự gắn kết và phát huy sức mạnh nội tại của Công ty CP In Hồng Hà

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

Một là, xây dựng giá trị cốt lõi. Về bản chất, giá trị cốt lõi của Công ty chính là định hướng trong mỗi quyết định hàng ngày, đồng thời giúp các nhân viên có cách ứng xử thống nhất, chuẩn mực trong mọi tình huống. Do đó, giá trị cốt lõi của Công ty không chỉ cần được quảng bá bằng nhiều cách

khác nhau, mà còn nằm trong nội dung đào tạo nhân viên ngay từ khi TD người mới. Trong các buổi truyền đạt những hiểu biết cần thiết đối với các nhân viên mới, bộ phận nhân sự nên bắt đầu bằng những nội dung về các giá trị cốt lõi của công ty, kể ra những mẫu chuyện nhỏ cho thấy các nhân viên đã nắm vững điều đó và thể hiện nó ra sao trong công việc hằng ngày.

Hai là, xây dựng tinh đồng đội. Mỗi quan hệ gắn bó giữa các đồng nghiệp cần được đánh giá cao. Ngoài sự hiểu biết về mặt chuyên môn nghiệp vụ, để khi cần người này hỗ trợ được người khác kịp thời nhằm hoàn thành công việc đúng thời hạn, các nhân viên trong DN còn được khuyến khích tìm hiểu về hoàn cảnh riêng, về gia đình của đồng nghiệp. Bộ phận nhân sự nên cố gắng tổ chức những buổi tiệc ngoài trời, thi đấu thể thao, văn nghệ, ngày kỷ niệm sự kiện lớn của Công ty, ngày hội gia đình, ngày thi tài của con em cán bộ công nhân viên... để tạo điều kiện cho mọi nhân viên giao lưu, hiểu biết về nhau sâu sắc hơn.

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

Bốn là, quan hệ với cộng đồng. Một phần quan trọng gia tăng sức mạnh nội tại của Công ty chính là mối quan hệ gần gũi và có trách nhiệm với cộng đồng tại nơi Công ty đóng trụ sở và ở những nơi nằm trong tầm hoạt động của

mình. Nên kêu gọi đội ngũ nhân viên tình nguyện tham gia vào những hoạt động thiện nguyện để cải thiện điều kiện sống cho cộng đồng. Những việc làm thiết thực ấy không những trực tiếp giúp đỡ cho những người có hoàn cảnh khó khăn, mà còn mang đến niềm hạnh phúc và tự hào cho các nhân viên của Công ty.

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

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

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

Tám là, kiên trì giữ vững truyền thống. Nền văn hóa Công ty phải dựa trên truyền thống được bồi đắp lâu dài. Truyền thống tốt đẹp của Công ty cần

được duy trì và nâng cao trong các dịp lễ, nhất là nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty. Nên tập hợp những câu chuyện về truyền thống của mình để đưa vào nội dung đào tạo nhân viên, in thành tài liệu để nhân viên cũ mới đều dễ dàng tham khảo và noi theo.

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

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

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

các khoản đóng góp; Điều hành và xử lý vi phạm; Biện pháp nâng cao hoạt động và thay đổi quản lý; Sử dụng các thiết bị của công ty như email, internet và điện thoại; Đào tạo; Quyền nghiên cứu; Làm việc ngoài công ty; Bản quyền và quyền sở hữu; Thông tin bảo mật...

Thứ tư, chính sách tiền lương

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

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

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

- Khuyến khích nhân viên bao gồm khuyến khích cá nhân hoặc nhóm làm việc, có thể là ngắn hạn hoặc dài hạn;

- Có các yêu cầu về năng suất và hiệu quả công việc nếu hệ thống chi trả là tự chủ;

- Tổ chức có thể sử dụng kết hợp các loại hình để đáp ứng các yêu cầu cụ thể của mình;

Phạm vi chi trả là một trong những vấn đề cốt yếu nhất trong toàn bộ mối quan hệ việc làm – xét về bản chất, nó là lợi ích chính đối với nhân viên bởi vì họ biết được họ được trả cái gì và cách để họ có thể được tăng lương. Một hệ thống lương hiệu quả và được chấp nhận là nó tối đa hoá các cấp độ dịch vụ, năng suất và chất lượng, hình thức chi trả công bằng và xác thực, là cần thiết để tạo sự phù hợp và hiệu quả tại nơi làm việc. Thiện chí và động cơ của nhân viên sẽ bị suy yếu nếu họ nhận thấy hệ thống chi trả không công bằng. Hệ thống lương cần tuân thủ luật pháp trên cơ sở chi trả công bằng. Phụ nữ có quyền được trả lương công bằng với nam giới nếu họ cùng làm công việc giống nhau hoặc công việc của họ có giá trị như nhau. Do việc sắp xếp trả lương thường rất phức tạp, vì vậy cần đánh giá hệ thống lương hiện tại để tránh được bất kỳ sự phân biệt về giới.

Do vậy, một hệ thống chi trả phù hợp cần được thiết kế phù hợp với những nhu cầu và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Nó phải được giám sát và đánh giá với việc xem xét lại nếu cần thiết. Chi tiết của hệ thống lương cần được truyền đạt cho cả toàn thể nhân viên và tổ chức, có thể là thông qua cuốn sổ tay của công ty, hoặc qua hệ thống máy tính nội bộ của công ty (email/ intranet). Những cuộc giao lưu trực tiếp giữa các nhà quản lý cũng rất quý giá đối với nhân viên trong việc hướng dẫn tường tận việc tăng lương.

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

Một hệ thống lương tốt là một hệ thống bao hàm trách nhiệm của những người làm quản lý, nhân viên và đại diện của đội ngũ nhân viên trong đó.

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

Các nghiên cứu về quản trị NNL cũng đã chỉ ra nhân tố phát huy năng lực và được ghi nhận có tác động đến động lực lao động theo chiều hướng tiêu cực. Nguyên nhân là do khi CBCNV Công ty được phát huy năng lực tốt, trình độ ngày càng gia tăng và ngày càng được tuyên dương thì khiến họ trở nên tự mãn và các nhu cầu của bản thân ngày càng gia tăng (theo thuyết nhu cầu Maslow) và công ty sẽ không thể đáp ứng mãi được các nhu cầu đó thông qua tuyên dương, nghi nhận, tán thưởng của đồng nghiệp ... Và như vậy động lực sẽ giảm chứ không thể tăng được.

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

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

Xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng. Mục tiêu có thể lấy thực thể làm đối tượng, như sản lượng, chất lượng, lợi nhuận, giá thành... Cũng có thể lấy tinh thần làm đối tượng như phong cách làm việc, tư cách đạo đức... Những mục tiêu này giúp nhân viên thấy rõ mục đích cụ thể để vươn tới. Quan tâm, chăm sóc, dùng tình cảm để "thu phục" lòng người. Hãy đề tâm nhiều hơn

không chỉ công việc mà còn là những khó khăn thực tế của cấp dưới, giúp họ không bị phân tâm khi sáng tạo và làm việc. Đôi khi, chỉ cần một cái vẫy chào hay một tin nhắn thân tình của bạn có tác động rất lớn đến tình cảm nhân viên dành cho bạn và công ty.

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

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

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

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

+ *Điều kiện thực hiện giải pháp:*

Công ty cần xây dựng hệ thống văn bản, quy chế quy định cụ thể về các vấn đề tạo động lực cho người lao động như quy định về tiền lương, tiền thưởng, chế độ làm việc, quy định về đào tạo và bồi dưỡng cho người lao động, quy định về mối quan hệ và cơ chế phối hợp trong hoạt động của Công ty.

3.2.5. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng nhân lực của công ty

Chất lượng NNL và hiệu quả TDNL phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn, cách thức làm việc của bộ phận làm TDNL cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân lực. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế

hoạch TD cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, công tác QTNL vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Một đội ngũ cán bộ tuyển mộ tuyển chọn làm việc hiệu quả, đội ngũ cán bộ phòng Hành chính nhân sự phải hiểu rõ được tầm quan trọng của công việc lập kế hoạch tuyển mộ trong hoạt động quản trị nhân lực, thành thạo trong công việc lập kế hoạch và vận dụng nó một cách linh hoạt.

Đồng thời, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực bộ phận này phải có kinh nghiệm trong việc tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo công ty về các hoạt động liên quan tới tuyển dụng: Hoạch định nhân sự làm căn cứ cho phòng, đơn vị đề xuất nhu cầu TD theo năm, đợt; đề xuất mức lương cho vị trí công việc cần tuyển, tiêu chí, dự toán chi phí, kênh đăng tuyển và các phương pháp tuyển; Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá sau mỗi đợt TD Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về công tác TD.

Bên cạnh đó, cần phân định trách nhiệm rõ ràng trong tuyển dụng. Bởi, hoạt động QTNL là một trong các hoạt động của Công ty và tuyển dụng là một trong số các nội dung của hoạt động quản trị nhân lực. Vì vậy, có sự liên kết, gắn bó chặt chẽ giữa các hoạt động với nhau sẽ tạo điều kiện cho nhau cùng phát triển. Sự phối hợp hoạt động giữa bộ phận nhân sự với các bộ phận phòng ban chức năng khác trong công ty cũng là một giải pháp hữu hiệu giúp công ty hoàn thiện và nâng cao công tác TDNL của mình.

3.3. Một số đề xuất, khuyến nghị

** Đề xuất, khuyến nghị với Nhà nước*

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

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

+ Về môi trường kinh tế

Các chính sách kinh tế đúng đắn và phù hợp sẽ là yếu tố quan trọng tạo nên một môi trường kinh tế ổn định và phát triển, từ đó sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể, các chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước như: chính sách tiền tệ, lãi xuất ngân hàng, thuế, kiểm chế lạm phát, việc làm, tỷ giá hối đoái... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đối với việc phát triển của các doanh nghiệp. Nhà nước cần phải kiểm chế lạm phát, biến động giá cả, biến động tỷ giá hối đoái... khi đó các DN sẽ có cơ sở để phát triển bền vững.

Một trong những khía cạnh quan trọng của các chính sách vĩ mô của Nhà nước là thủ tục hành chính. Đây là một nhân tố ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình sản xuất kinh doanh của DN. Nhà nước cần phải cải thiện thủ tục hành chính cho thuận tiện, rõ ràng, gọn nhẹ, giảm bớt các chi phí thủ tục giấy tờ, thời gian chờ đợi tránh gây ra tình trạng tham nhũng, hối lộ, cửa quyền, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho thu hút vốn đầu tư nước ngoài, mở rộng sản xuất kinh doanh.

+ Môi trường pháp lý

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

Một hành lang pháp lý đồng bộ và thống nhất sẽ tạo điều kiện cho các DN nói chung và công ty Cổ phần in Hồng Hà nói riêng có sự ổn định để phát triển.

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

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

+ Môi trường xã hội

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

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

Nhà nước cần quan tâm hơn nữa đến hệ thống giáo dục và đào tạo để giúp nâng cao dân trí, ý thức xã hội, đồng thời nâng cao chất lượng>NNL để

cung cấp nhân lực đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của DN. Để làm được điều này thì ngành giáo dục cần nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đào tạo nghề, nâng cao chất lượng thực hành, thực tập cho người học, để người học có thể tiếp cận ngay được với công việc khi ra trường nhằm hạn chế thời gian đào tạo lại tại DN.

** Đề xuất, khuyến nghị với Công ty*

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

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

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

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

Công ty cần không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng nhân lực.

KẾT LUẬN

Vấn đề NNL nói chung và TDNL đảm bảo nhu cầu công việc, đặc biệt là DN sản xuất hàng hóa như Công ty Cổ phần In Hồng Hà sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của Công ty. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Trong khuôn khổ đề tài: “***Tuyển dụng nhân lực tại công ty Cổ phần In Hồng Hà***”, tác giả đã vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu để đánh giá thực trạng hoạt động TDNL tại công ty Cổ phần In Hồng Hà. Đề tài đã nêu lên được những luận cứ khoa học và những giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện TDNL của Công ty. Đề tài đã hoàn thành nhiệm vụ đặt ra trên những vấn đề cụ thể sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về khái niệm, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực, nội dung TDNL, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNL của Công ty cũng như tổng quan kinh nghiệm về tuyển dụng nhân lực của một số DN qua đó rút ra một số bài học cho Công ty cổ phần In Hồng Hà.

Thứ hai, đánh giá thực trạng công tác TDNL của Công ty cổ phần In Hồng Hà; Đánh giá kết quả hoạt động của công ty trong thời gian qua cũng như những tác động của môi trường bên trong và bên ngoài đối với TDNL của Công ty.

Thứ ba, trên cơ sở đánh giá thực trạng tuyển dụng, tìm ra được những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của công tác này, đề tài đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện TDNL trong thời gian tới.

Đề tài đã đề cập đến nhiều nội dung theo đối tượng và phạm vi nghiên cứu, nhưng do vẫn còn một số hạn chế, một số nội dung chỉ nêu lên theo lô gíc hệ thống, cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu để đảm bảo tính đồng bộ nhằm nâng cao hơn nữa tính khả thi trong thực tế. Đề tài đã hoàn thành với sự

giúp đỡ của các nhà khoa học, giảng viên Trường Đại học Lao động xã hội đặc biệt dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Đức Tĩnh.

Những kết quả nghiên cứu của luận văn là hết sức cần thiết, đáp ứng yêu cầu thực tế TDNL của các DN nói chung, tác giả của luận văn xin nhận được sự đóng góp của các nhà khoa học và các nhà quản trị, các thầy cô và bạn bè.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS. TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Công ty CP in Hồng Hà, Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh các năm 2013, 2014, 2015;
3. Công ty CP in Hồng Hà, Tài liệu Đại hội cổ đông thường niên các năm 2013, 2014, 2015;
4. Trần Kim Dung (2005), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
5. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Phạm Thu Hà (2015), Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, *Đánh giá ứng viên trong TD tại Ngân hàng TMCP xăng dầu Petrolimex*, Trường Đại học Kinh tế, Hà Nội.
9. Phạm Thị Út Hạnh (2015), Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực, *Công tác TD nhân lực của công ty CP nhiệt điện Phả Lại*, Trường Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
10. TS. Hà Văn Hội (2007), *Giáo trình QTNL trong DN tập I*, NXB Bưu điện Hà Nội, Hà Nội.
11. Mai Thanh Lan (2015), *Giáo trình Tuyển dụng nhân sự*, Trường Đại học Thương Mại, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

13. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
14. Nguyễn Chon Trung, *Vai trò của công tác TD nhân lực trong tổ chức*, Tạp chí khoa học trường Đại học Đà Nẵng số 7 tháng 8 năm 2011
15. <http://www.inhongha.vn/gioi-thieu.html>.

PHỤ LỤC
Phiếu khảo sát
ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN HỒNG HÀ

Kính chào Anh/chị

Tôi là:là học viên cao học ngành QTNL khóa 4 của trường Đại học Lao động Xã hội. Tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“Tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In Hồng Hà”***.

Kết quả của cuộc khảo sát này chỉ nhằm mục đích nghiên cứu thực tế và học tập, không nhằm mục đích nào khác. Những ý kiến đóng góp chân thành của Quý anh/ chị sẽ là cơ sở thông tin cần thiết giúp tôi hoàn thiện nghiên cứu của mình. Mọi thông tin do Quý anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu và học tập.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý anh/chị

Xin chân thành cảm ơn.

Nếu Anh/chị có yêu cầu chỉ dẫn hay đóng góp ý kiến xin vui lòng liên hệ:

Tên:

Điện thoại:

Email:

Số lượng điều tra: 120

Đối tượng điều tra: Cán bộ quản lý các bộ phận, Phòng Hành chính nhân sự và nhân viên toàn Công ty

Địa điểm điều tra: Công ty Cổ phần in Hồng Hà

Thông tin cá nhân

Họ và tên:

Giới tính: ☐ Nam ; ☐ Nữ

Tuổi: ☐ Dưới 30; ☐ Từ 31-50; ☐ 51-60; ☐ Trên 60

Trình độ chuyên môn: ☐ Đại học, sau ĐH; ☐ CĐ, TC; ☐ Sơ cấp

Vị trí công tác:

Bộ phận công tác:

NỘI DUNG KHẢO SÁT 1

(Phần dành cho cán bộ quản lý các bộ phận và
Phòng Hành chính nhân sự)

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của TD nhân sự:

- A. Rất quan trọng
- B. Quan trọng
- C. Bình thường
- D. Không quan trọng

2. Anh/ chị thấy việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty đã tốt chưa?

- A. Tốt
- B. Bình thường
- C. Chưa tốt, cần sửa đổi bổ sung

3. Anh/ chị thấy số lượng ứng viên thu hút được đã đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của công ty chưa?

- A. Rất nhiều
- B. Nhiều
- C. Bình thường
- D. Ít

4. Anh/ chị cho biết ý kiến của mình về những phương pháp tuyển dụng mà công ty đang sử dụng? A. Rất phù hợp B. Phù hợp C. Chưa phù hợp, cần thay đổi
5. Anh/ chị thấy kinh phí dành cho công tác tuyển dụng thế nào? A. Phù hợp B. Đủ C. Rất ít
6. Theo Anh/ chị công tác TD nhân lực của Công ty hiện nay có đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên không? A. Có B. Không
7. Anh/ chị cho biết mức độ hiệu quả công tác tuyển dụng của Công ty như thế nào? A. Rất hiệu quả B. Hiệu quả C. Bình thường D. Không hiệu quả
8. Theo Anh/ chị những nhân tố chủ quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến công tác tuyển dụng của Công ty A. Thương hiệu và uy tín của Công ty, Đặc thù sản xuất của công ty B. Hoạt động kế hoạch hóa nhân lực, Hoạt động phân tích công việc C. Bộ phận làm công tác tuyển dụng D. Văn hóa tổ chức của công ty
9. Theo Anh/ chị những nhân tố khách quan nào sau đây ảnh hưởng nhất đến công tác tuyển dụng của Công ty

A. Thể chế kinh tế – chính trị B. Chính sách phát triển nhân lực quốc gia, Thị trường lao động C. Nhân tố văn hóa – xã hội, khoa học và công nghệ D. Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác
10. Anh/ chị thấy chất lượng ứng viên trúng tuyển sau thử việc có đáp ứng được nhu cầu công việc của Công ty không? A. Tốt B. Bình thường C. Chưa tốt
11. Anh/ chị thấy trong quá trình tuyển dụng nhân lực cho Công ty có khó khăn, vướng mắc gì không? A. Có B. Không
12. Ý kiến đóng góp khác của Anh/ Chị về công tác tuyển dụng của Công ty ?

Trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của Anh/ chị

NỘI DUNG KHẢO SÁT 2

(Phần dành cho toàn bộ nhân viên của Công ty CP in Hồng Hà)

1. Anh/ chị biết được thông tin tuyển dụng nhân lực của Công ty qua nguồn nào? A. Từ internet, phương tiện truyền thông B. Từ Trung tâm việc làm C. Từ nguồn khác
2. Anh/ chị thấy thấy thông báo tuyển dụng của Công ty có rõ ràng, đầy đủ thông tin cần thiết không? A. Có B. Không
3. Anh/ chị nộp hồ sơ ứng tuyển bằng cách nào? A. Nộp trực tiếp B. Qua đường bưu điện C. Qua email
4. Anh/ chị có được chuyên viên tuyển dụng của Công ty mô tả rõ nội dung công việc và yêu cầu cần thực hiện vị trí tuyển dụng không? A. Rõ ràng B. Bình thường C. Không rõ ràng
5. Anh/ chị thấy nội dung phỏng vấn chuyên môn có phù hợp không? A. Có B. Không
6. Anh/ chị có được giải đáp thắc mắc trong quá trình phỏng vấn không? A. Có B. Không

7. Theo Anh/ chị tác phong của người phỏng vấn như thế nào? A. Chuyên nghiệp B. Bình thường C. Không chuyên nghiệp
8. Anh/ chị thấy quy trình tuyển dụng của Công ty thế nào? A. Tốt B. Bình thường C. Chưa tốt
9. Anh/ chị có thấy công tác tuyển dụng của Công ty đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên A. Có B. Không
10. Anh/chị có hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của Công ty hay không? A. Rất hài lòng B. Hài lòng C. Không hài lòng
11. Anh/ chị có muốn gắn bó lâu dài với công ty hay không? A. Có B. Không
12. Ý kiến đóng góp khác nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng của Công ty

Trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của Anh/ chị

Phụ lục 2
KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

I. Tổng hợp thông tin của người được khảo sát (120 người)

Nội dung		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính	Nam	85	70,8
	Nữ	35	29,2
2. Trình độ văn hóa	Sơ cấp	20	16,7
	Cao đẳng, TC	72	60
	Đại học, sau đại học	28	23,3
3. Nhóm tuổi	Dưới 25	23	19,2
	Từ 25 đến 35	47	39,1
	Từ 35 đến 45	34	28,3
	Trên 45	16	13,4
4. Bộ phận làm việc	Ban lãnh đạo	5	4,2
	Phòng, ban	28	23,5
	Quản lý phân xưởng	12	10
	Lao động trực tiếp	75	62,5

**II. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho cán bộ quản lý các bộ phận
và Phòng Hành chính nhân sự (25 người)**

Đáp án	A		B		C		D	
Câu hỏi	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	11	44	12	48	2	8	0	0
2	1	4	15	60	9	36	-	-
3	3	12	10	40	6	24	6	24
4	9	36	13	52	3	12	-	-
5	8	32	14	56	3	12	-	-
6	22	88	3	12	-	-	-	-
7	6	24	11	44	7	28	1	4
8	7	28	12	48	4	16	2	8
9	2	8	13	52	2	8	8	32
10	8	32	14	56	3	12	-	-
11	9	36	16	64	-	-	-	-

III. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho nhân viên của Công ty (95 người)

Đáp án	A		B		C	
Câu hỏi	SL	%	SL	%	SL	%
1	57	60	20	21	8	8,4
2	87	91,5	0	0	-	-
3	54	56,8	5	5,2	36	37,8
4	51	53,6	32	33,6	7	7,3
5	83	87,3	12	12,6	-	-
6	76	80	19	20	-	-
7	22	32,1	57	60	16	16,8
8	51	53,6	37	35,7	7	7,3
9	61	64,2	14	14,7	-	-
10	21	22,1	43	45,2	17	17,8
11	67	70,5	-	-	-	-