

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

PHẠM THỊ THU THỦY

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG
NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN
MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT**

Luận văn thạc sĩ kinh tế

Hà Nội, Năm 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

PHẠM THỊ THU THỦY

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG
NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN
MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60340102

Luận văn thạc sĩ kinh tế

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan

Hà Nội, Năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan, tôi đã hoàn thành luận văn thạc sĩ với đề tài: “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt”. Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu do chính bản thân tôi làm và các số liệu, tư liệu sử dụng trong luận văn là hoàn toàn trung thực, có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

Tác giả

Phạm Thị Thu Thủy

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu, thực hiện để đi đến hoàn thành luận văn thạc sĩ này, tác giả luôn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ nhiệt tình từ các cá nhân và tập thể. Tác giả xin chân trọng cảm ơn đến:

Xin chân thành cảm ơn các Quý thầy cô thuộc khoa Quản trị kinh doanh và các thầy cô tham gia giảng dạy các môn học tại Trường Đại học Thương mại đã hướng dẫn giúp đỡ học viên trong quá trình thực hiện Luận văn.

Với lòng kính trọng và biết ơn, học viên xin được bày tỏ lời cảm ơn tới PGS. TS. Nguyễn Thị Bích Loan đã khuyến khích, chỉ dẫn tận tình cho tôi trong suốt thời gian thực hiện Luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc và nhân viên Doanh nghiệp Tư nhân may mắn và vận tải Hoa Việt đã cung cấp thông tin, tài liệu và hợp tác trong quá trình thực hiện luận văn.

Tác giả

Phạm Thị Thu Thủy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	vii
DANH MỤC BẢNG	viii
MỤC LỤC BIỂU ĐỒ	ix
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp của đề tài nghiên cứu	7
7. Kết cấu của đề tài nghiên cứu	7
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
<i>1.1.1. Khái niệm nhân lực trong doanh nghiệp</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp</i>	<i>9</i>
<i>1.1.3. Khái niệm về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>11</i>
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	12
<i>1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2. Tuyển mộ nhân lực</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3. Tuyển chọn nhân lực</i>	<i>20</i>
<i>1.2.4. Hội nhập nhân lực mới.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực</i>	<i>23</i>
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	24

<i>1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp</i>	24
<i>1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp</i>	25
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT	27
2.1 . Khái quát về Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	27
<i>2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp</i>	27
<i>2.1.2.Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Doanh nghiệp</i>	28
<i>2.1.4. Kết quả kinh doanh của Doanh nghiệp (giai đoạn 2013 - 2015)</i>	33
2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt (giai đoạn 2013 - 2015)	35
<i>2.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực</i>	35
<i>2.2.2. Tuyển mộ nhân lực</i>	38
<i>2.2.3. Tuyển chọn nhân lực</i>	42
<i>2.2.4. Hội nhập nhân viên mới</i>	54
<i>2.2.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực</i>	56
2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	58
<i>2.3.1. Các yếu tố bên ngoài Doanh nghiệp</i>	58
<i>2.3.2. Các yếu tố bên trong Doanh nghiệp</i>	63
2.4. Đánh giá chung về thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt (giai đoạn 2013 - 2015)	66
<i>2.4.1. Những kết quả đạt được</i>	66
<i>2.4.2. Những hạn chế tồn tại</i>	67
<i>2.4.3. Nguyên nhân tồn tại</i>	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT	71
3.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển và dự báo nhu cầu nhân lực tại Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020	71

3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020.....	71
3.1.1.1. Mục tiêu của Doanh nghiệp đến năm 2020.....	71
3.1.2. Dự báo nhu cầu nhân lực của Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020	72
3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020.....	73
3.2.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng nhân lực	73
3.2.2. Xây dựng hệ thống bài thi tuyển dụng nhân lực phù hợp	76
3.2.3. Hoàn thiện công tác hội nhập nhân viên mới	77
3.2.4. Nâng cao thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp trên thị trường	80
3.2.5. Bồi dưỡng đội ngũ cán bộ tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp	81
3.2.6. Thực hiện chính sách sử dụng và đãi ngộ tốt hơn cho người lao động....	81
3.3. Một số kiến nghị với Nhà nước	82
KẾT LUẬN	84
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Từ viết tắt
1	LDPT	Lao động phổ thông
2	NVCSH	Nguồn vốn chủ sở hữu
3	NVV	Nguồn vốn vay
4	PTTH	Phổ thông trung học
5	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
6	TT	Trung tâm
7	VNĐ	Việt Nam đồng

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Quy trình công tác tuyển dụng nhân lực của tổ chức/doanh nghiệp.....	12
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của DN Tư nhân vận tải và may mặc Hoa Việt	29
Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp.....	35
Hình 2.3: Quy trình tuyển chọn nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	43

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động giai đoạn 2013 - 2015.....	32
Bảng 2.2. Nguồn vốn của Doanh nghiệp trong giai đoạn 2013 - 2015.....	33
Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Doanh nghiệp giai đoạn 2013 - 2015	34
Bảng 2.4. So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp qua các năm từ 2013 - 2015	36
Bảng 2.5: Kết quả tuyển mộ ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015	42
Bảng 2.6: Kết quả thu nhận và xử lý hồ sơ của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015	45
Bảng 2.7: Kết quả vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015	48
Bảng 2.8: Kết quả vòng phỏng vấn của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015	52
Bảng 2.9: Bảng phân tích năng lực các ứng viên năm 2015.....	53
Bảng 2.10: Số lượng ứng viên được tuyển dụng vào Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015.....	53
Bảng 2.11: Bảng đánh giá nhân viên mới của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt năm 2015.....	55
Bảng 2.12. So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp qua các năm từ 2013 - 2015	57
Bảng 2.13: Thị trường Lao động Việt Nam từ quý 3 năm 2014 đến quý 2.....	61
năm 2015	61
Bảng 2.14. Năng lực tài chính của Doanh nghiệp trong giai đoạn 2013 - 2015.....	65
Bảng 3.1. Dự báo các chỉ tiêu trong giai đoạn 2016 - 2020.....	72
Bảng 3.2. Dự kiến nhu cầu lao động của Doanh nghiệp giai đoạn 2016 - 2020	72

MỤC LỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ nguồn thu hút ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	37
Biểu đồ 2.2: Đánh giá các kênh tuyển dụng ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	40
Biểu đồ 2.3: Đánh giá thông báo tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	41
Biểu đồ 2.4: Đánh giá bài thi tuyển tự luận của nhân viên khối Văn phòng tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc vận tải Hoa Việt	47
Biểu đồ 2.5: Đánh giá bài thi tuyển tay nghề của công nhân Bộ phận sản xuất tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc vận tải Hoa Việt.....	48
Biểu đồ 2.6: Đánh giá phần thi phỏng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt	51
Biểu đồ 2.7: Đánh giá chất lượng của ứng viên được tuyển dụng vào Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt.....	54
Biểu đồ 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên mới khi hội nhập vào môi trường làm việc của Doanh nghiệp	56
Biểu đồ 2.9: Đánh giá khả năng thu hút ứng viên của các Doanh nghiệp sản xuất giày lớn trên địa bàn Tỉnh Hải Dương	63
Biểu đồ 2.10: Đánh giá thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.....	64

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Doanh nghiệp hay bất cứ tổ chức nào cũng được hình thành từ các nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực. Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt và xu hướng toàn cầu hóa, vai trò của con người ngày càng được coi trọng và được các nhà lãnh đạo quan tâm hơn bao giờ hết. Quản lý, khai thác và phát triển nguồn nhân lực đang trở nên cực kì quan trọng trong doanh nghiệp và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là yếu tố cần thiết đối với bất cứ một tổ chức nào và nó giữ vai trò vô cùng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng, cả về thể lực và trí lực là một lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng biết tìm kiếm, sử dụng và biết khai thác nguồn lực này hiệu quả, nhất là đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy để nâng cao hiệu quả trong quá trình hoạt động kinh doanh, để nâng cao chất lượng trong công tác quản trị nhân lực, công tác tuyển dụng nhân lực - “đầu vào” để có một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao phải được đặt lên hàng đầu.

Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là một trong những đơn vị sản xuất giày hàng đầu trong địa bàn tỉnh Hải Dương. Doanh nghiệp đã cung cấp nhiều sản xuất giày thể thao với các nguyên liệu chính như da, giả da và vải để xuất khẩu cũng như sản xuất đế cao su phục vụ cho hoạt động chính trên đây của Doanh nghiệp và cung cấp cho các Doanh nghiệp giày khác. Thị trường chính: các nước châu Âu như Italy, Tây Ban Nha, Đức, Vương Quốc Anh, Pháp, Các nước Đông Âu, Nhật Bản.... và xuất khẩu sang các quốc gia lớn ở EU, Australia, Mỹ, Canada...

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu mặt lý luận cũng như thực tế về công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp, tác giả nhận thấy Doanh nghiệp cũng đã có

hiều cố gắng trong việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực và cũng đã đạt được một số thành tựu nhất định, tuy nhiên vẫn có những tồn tại.

Hiện tại đội ngũ lao động tại Doanh nghiệp bao gồm 360 người, trong đó 20% người lao động làm việc tại Văn phòng và 80% người lao động làm việc tại các phân xưởng. Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ lao động chưa cao, đa phần là chỉ Tốt nghiệp PTTH và Trung cấp. Những người lao động có trình độ cao rất ít, chỉ có 2 người có trình độ Thạc sĩ, 5 người có trình độ Cử nhân.

Quy trình tuyển dụng tuy đủ 5 bước căn bản: Xác định nhu cầu tuyển dụng, tuyển mộ nhân lực, tuyển chọn nhân lực, hội nhập nhân lực mới, đánh giá tuyển dụng nhân lực, nhưng trong quá trình thực hiện còn chưa hoàn thiện, chưa khoa học và nhiều thiếu sót.

Việc tuyển dụng chủ yếu qua giới thiệu là chính, chứ không thông báo rộng rãi. Trong việc xác định nhu cầu nhân sự, Doanh nghiệp chưa có dự báo những khả năng giảm lao động ở các phòng ban, bộ phận từ sự thay đổi và biến động lao động tự nhiên hàng năm. Việc thông báo tuyển dụng mới chỉ được tiến hành tại địa phương chứ chưa mở rộng ra các địa phương lân cận. Doanh nghiệp mới chỉ tiến hành công bố tuyển dụng thông qua thông báo trên một số tờ báo, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động, chưa đăng thông báo lên đài, tivi, hay các trang mạng tuyển dụng chuyên nghiệp như vietnamworks, mangtuyendung.vn, vieclamhanoi.net... Ứng viên không biết nhiều thông tin về Doanh nghiệp, đặc biệt là các thông tin về phúc lợi hay cơ hội thăng tiến hay phúc lợi điều mà các ứng viên quan tâm nhất hiện nay để đi đến quyết định ứng tuyển.

Thêm vào đó, Doanh nghiệp chưa tính toán và đưa ra được tỷ lệ sàng lọc cho các bước tuyển dụng để thu nhận số lượng hồ sơ hợp lý cho các bước tuyển. Việc này có thể gây ra tình trạng thiếu hụt hồ sơ cần thiết cho các bước hoặc gây ra tình trạng bước này có quá nhiều hồ sơ khiến cho các công đoạn tiếp theo của quá trình tuyển dụng tốn nhiều thời gian, gấp gáp, rối loạn. Công tác đánh giá hiệu quả tuyển dụng và sau tuyển dụng chưa được tiến hành nhằm nhận biết những ưu điểm và hạn chế trong công tác tuyển dụng từ đó đưa ra giải pháp khắc phục, hoàn thiện. Những

tồn tại này làm cản trở quá trình phát triển của Doanh nghiệp, vì vậy vấn đề đặt ra cho Doanh nghiệp là phải có giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho phù hợp. Xuất phát từ yêu cầu cấp thiết trên, học viên cao học quyết định lựa chọn đề tài “*Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt*” làm luận văn thạc sĩ của mình.

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

Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực là đề tài nghiên cứu của rất nhiều công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước. Có thể nói đây là đề tài được nhiều người lựa chọn cho nghiên cứu của mình. Tuy nhiên, mỗi người lại có cách nhìn nhận, suy nghĩ khác nhau làm đa dạng hơn những vấn đề cần làm sáng tỏ.

Qua tìm hiểu thực tế, có nhiều đề tài nghiên cứu hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp như:

- Mai Thanh Lan - Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống kê, Hà nội.

Giáo trình cung cấp các lý luận căn bản về quản trị nhân lực với các chức năng hoạch định nhân lực, tổ chức quản trị nhân lực, tạo động lực làm việc, kiểm soát trong quản trị nhân lực và công cụ phân tích công việc. Từ những nền tảng lý thuyết căn bản đó, các hoạt động tác nghiệp của quản trị nhân lực như tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân lực... sẽ được vận hành ở mỗi tổ chức/doanh nghiệp tạo ra, duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.

- Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (tập 1)*, NXB Bưu điện, Hà nội.

Tài liệu này cung cấp những nội dung cơ bản nhất và hướng người học có thể nắm được một số vấn đề cơ bản của quản trị nhân lực như kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích và mô tả công việc, thu hút, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực....

- Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà nội.

Giáo trình cung cấp cho người học các kiến thức cơ bản và có hệ thống về

quản trị nhân lực trong tổ chức (Chính phủ, các tổ chức kinh doanh, các tổ chức về giáo dục, các tổ chức bảo vệ sức khỏe, các tổ chức phục vụ vui chơi giải trí và các tổ chức xã hội khác) từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động tương ứng với ba giai đoạn: Hình thành nguồn nhân lực; Duy trì (sử dụng) nguồn nhân lực và Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Đó là những kiến thức vừa mang tính lý luận vừa mang tính thực tiễn của Việt Nam.

- Tống Thị Ánh (2015), *Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Tiến Thành*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên.

Về lý luận tác giả đã đề cập đến những vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng nhân lực... Về thực tế, qua phân tích kết quả công tác tuyển dụng nhân lực và thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Tiến Thành, tác giả đã thấy được mặt được và chưa được của công ty trong công tác tuyển dụng nhân lực. Công ty có quan tâm đến việc đầu tư nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ bằng việc tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, bổ sung kiến thức mới. Chương 3 tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.

- Nguyễn Việt Hà (2015), *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại sân bay quốc tế Nội Bài*, luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.

Luận văn đã trình bày những cơ sở lý luận chung và thực trạng về công tác quản trị nhân lực như một số khái niệm nhân lực, vai trò của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, một số học thuyết quản trị nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực cho người lao động. Những nhược điểm của chương 1 này là lý thuyết khá dài, đi theo lối mòn của nhiều đề tài khác, nên đi sâu phân tích các học thuyết là không cần thiết mà nên kết hợp nội dung các học thuyết với các công cụ tạo động lực. Chương 2 tác giả phân tích chưa sâu công tác quản trị nhân lực tại công ty, chưa bám sát công tác quản trị nhân lực đã nêu ở phần lý luận chung. Chương 3 giải pháp đưa ra chưa thực sự hữu ích, vẫn còn mang nặng tính lý thuyết ...

- Dương Đại Lâm (2014), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang*, luận văn Thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.

Luận văn đã trình bày những cơ sở lý luận chung và thực trạng về công tác quản trị nhân lực như khái niệm, nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực cho người lao động trong các doanh nghiệp sản xuất. Từ đó đưa ra được những ưu điểm đã đạt được, những vấn đề còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân để giải quyết. Từ những nghiên cứu phân tích bảng số liệu, điều tra bảng hỏi thực trạng công tác quản trị nhân lực cho người lao động tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho người lao động tại Công ty viễn thông Bắc Giang.

Ngoài ra, còn có rất nhiều công trình khác nghiên cứu về các nội dung lý luận và thực tiễn của công tác tuyển dụng nhân lực theo phạm vi nghiên cứu của từng đề tài. Tuy nhiên chưa có đề tài nào nghiên cứu chuyên sâu về công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt. Vì vậy, việc nghiên cứu đề tài nay có giá trị cả về mặt lý luận, đặc biệt là có ý nghĩa thực tiễn cao vì đề tài không trùng lặp với bất cứ một đề tài nghiên cứu nào.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích: Luận văn đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

Một là, hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Hai là, phân tích và đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Ba là, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và trong Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt nói riêng.

- Phạm vi nghiên cứu

+ Về không gian: Đề tài nghiên cứu tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

+ Về thời gian: Luận văn nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn từ năm 2013 đến năm 2015, đề xuất các giải pháp đến năm 2020.

+ Về nội dung: Luận văn nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập qua phương pháp điều tra. Trên cơ sở đó, tác giả sử dụng phương pháp:

a. Phương pháp điều tra qua phiếu điều tra:

Đối tượng điều tra là nhân viên trong Doanh nghiệp: Phát ra 100 phiếu, thu về 79 phiếu, tổng phiếu hợp lệ là 72 phiếu, đạt tỷ lệ 72% (Phụ lục 1)

b. Phương pháp phỏng vấn: Phỏng vấn Ban Giám đốc của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, Trưởng phòng Hành chính - nhân sự (Phụ lục 2)

5.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Số liệu thứ cấp của Doanh nghiệp: Số liệu được thu thập từ các báo cáo tổng kết, sổ sách từ các phòng, ban đơn vị trong trường như Phòng Tổ chức - Hành chính, Phòng Kế toán - Tài chính.

Dữ liệu thứ cấp bên ngoài Doanh nghiệp: Tài liệu, thông tin thứ cấp được thu thập từ các nguồn khác nhau như sách báo, tạp chí, báo cáo các ngành, các cấp, trang Web có liên quan đến nội dung nghiên cứu đề tài.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Từ nguồn thông tin thu thập được, luận văn sử dụng các phương pháp để xử lý như sau:

a. Phương pháp phân tích, tổng hợp, đánh giá: Trên cơ sở nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp thu thập được, học viên phân loại, tổng hợp theo các nội dung nghiên cứu cụ thể và tiến hành phân tích, đánh giá. Đồng thời tập hợp các ý kiến từ phiếu điều tra và phỏng vấn theo từng nhóm đối tượng rồi phân tích đánh giá.

b. Phương pháp thống kê: được sử dụng để mô tả thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt thông qua bảng biểu, đồ thị, sơ đồ, số tương đối, số bình quân và xu hướng biến đổi của các chỉ tiêu phân tích.

c. Phương pháp so sánh: Phương pháp này được sử dụng nhằm so sánh các mức độ đạt được của công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp qua các năm.

d. Công cụ xử lý: Phần mềm Excel, biểu đồ

6. Đóng góp của đề tài nghiên cứu

- *Về mặt lý luận*: Hệ thống một số lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

- *Về mặt thực tiễn*: Đề xuất một số giải pháp phù hợp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt như giải pháp về đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, xây dựng hệ thống bài thi tuyển nhân lực phù hợp, nâng cao thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp...

7. Kết cấu của đề tài nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung chính của luận văn gồm ba chương:

Chương 1: Một số lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Trong quá trình sản xuất, kinh doanh, bên cạnh các yếu tố đầu vào cơ bản là vốn và cơ sở vật chất kỹ thuật thì nhân lực là nguồn lực có vai trò hết sức quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức/doanh nghiệp. Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận khác nhau về nhân lực trong tổ chức/doanh nghiệp.

Trong phạm vi của tổ chức, nhân lực trong tổ chức chính là một bộ phận của nguồn nhân lực xã hội. Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, nhân viên trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên. [3, tr.9]

Theo khía cạnh cá nhân con người, nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm có cả thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe 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 tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sự 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. [10,tr.6]

Từ những quan điểm trên có thể hiểu chung nhất:

Nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ những người làm việc trong doanh nghiệp được trả công, khai thác và sử dụng có hiệu quả nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực cụ thể của quản trị, do đó để hiểu khái niệm về quản trị nhân lực trước hết cần hiểu khái niệm về quản trị.

Quản trị được hiểu là “quá trình thiết kế và duy trì một môi trường trong đó các cá nhân làm việc cùng nhau trong các nhóm nhằm hoàn thành các mục tiêu đã xác định một cách có hiệu quả nhất. Hoạt động quản trị được thực hiện ở bất kỳ tổ chức/doanh nghiệp nào cũng như ở tất cả các cấp quản trị khác nhau nhằm mục tiêu như nhau là nhằm tạo ra lợi nhuận thông qua bốn chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát.[8, tr.24]

Hiện nay có rất nhiều cách khác nhau tiếp cận quản trị nhân lực.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nhân lực bao gồm việc hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức. [10, tr.7]

Quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ: “theo nghĩa rộng thì quản trị nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ là công việc của một bộ phận mà là hoạt động chung của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp”.[6, tr.13]. “Nghĩa hẹp của quản trị nhân lực là cơ quan quản lý làm những việc cụ thể như sau: tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch của tổ chức”[6, tr.14]. Khi đó, quản trị nhân lực có thể được hiểu như sau: “ Quản trị nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân” [6, tr.15]. Song dù ở góc độ nào thì Quản trị nhân lực vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức về cả mặt số lượng và chất lượng.

Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau, nhưng có thể hiểu chung nhất về quản trị nhân lực như sau:

Quản trị nhân lực được hiểu là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc hoạch định nhân lực, tổ chức quản trị nhân lực, tạo động lực cho người lao động và kiểm soát hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức/doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định.

Quản trị nhân lực theo cách tiếp cận tác nghiệp bao gồm các nội dung sau: tuyển dụng nhân lực, bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân lực và một số nội dung khác. Các nội dung này có mối quan hệ chặt chẽ, biện chứng tác động qua lại, hỗ trợ và bổ sung cho nhau.

Tuyển dụng nhân lực

Theo Giáo Trình Quản trị nhân lực căn bản - Trường Đại học Thương mại thì “Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức/doanh nghiệp.” [5, tr.33]

Bố trí và sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.[5, tr.55]

Bố trí và sử dụng nhân lực là hoạt động vừa mang tính ổn định vừa mang tính linh hoạt và luôn phải đảm bảo các mục tiêu: đủ số lượng và chất lượng nhân lực; đúng người, đúng việc và đảm bảo đúng thời hạn.

Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực được hiểu là quá trình liên quan đến việc hoàn thiện và nâng cao các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và kinh nghiệm nghề nghiệp của người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và tương lai, từ đó góp phần thực hiện mục tiêu đã xác định của tổ chức/doanh nghiệp.[8, tr.35]

Trong đó, đào tạo nhân lực chú trọng đến công việc hiện tại, phát triển nhân lực chú trọng đến công việc tương lai.

Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của nhân lực trong tổ chức/doanh nghiệp để đưa ra được những nhận định chính xác về mức độ hoàn thành công việc của nhân lực đối với một tổ chức/doanh nghiệp trong khoảng thời gian nhất định.[8, tr.36]

Đãi ngộ nhân lực

Đãi ngộ nhân lực là những đãi ngộ, đối xử thực tế của tổ chức/doanh nghiệp đối với người lao động trong quá trình họ làm việc tại tổ chức/doanh nghiệp.[8, tr.36]

Đãi ngộ nhân lực không chỉ được thực hiện thông qua các hình thức đãi ngộ tài chính mà còn thông qua cả các hình thức đãi ngộ phi tài chính.

Một số hình thức đãi ngộ tài chính được kể đến như lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi... Một số hình thức đãi ngộ phi tài chính như: công việc, môi trường làm việc, cơ hội nghề nghiệp, cơ hội học tập bồi dưỡng, môi trường làm việc thoải mái, linh hoạt về thời gian...

1.1.3. Khái niệm về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Như trên có thể thấy quản trị nhân lực là lĩnh vực quan trọng của quản trị bởi vì quản trị suy cho cùng là quản trị con người. Trong đó thì công tác tuyển dụng là một trong những công tác đầu tiên của quản trị nhân lực. Có thể hiểu chung nhất về tuyển dụng nhân lực như sau:

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực bao gồm các hoạt động cơ bản như: xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực; tuyển mộ nhân lực; tuyển chọn nhân lực; hội nhập nhân lực mới và đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực.

Trong đó, tuyển mộ nhân lực, còn gọi là quá trình tìm kiếm, thu thập và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực bao gồm các hoạt động cơ bản như: xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực; tuyển mộ nhân lực; tuyển chọn nhân lực; hội nhập nhân lực mới và đánh giá kết quả tuyển dụng nhân lực.

Trong đó, tuyển mộ nhân lực, còn được gọi là tìm kiếm và thu hút ứng viên, được thực hiện nhằm có một nhân lực ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng nội đơn ứng tuyển để doanh nghiệp lựa chọn. Tìm kiếm và thu hút ứng viên được thực hiện tốt sẽ giúp tạo tiền đề cho việc lựa chọn nhân lực. Tuyển chọn nhân lực,

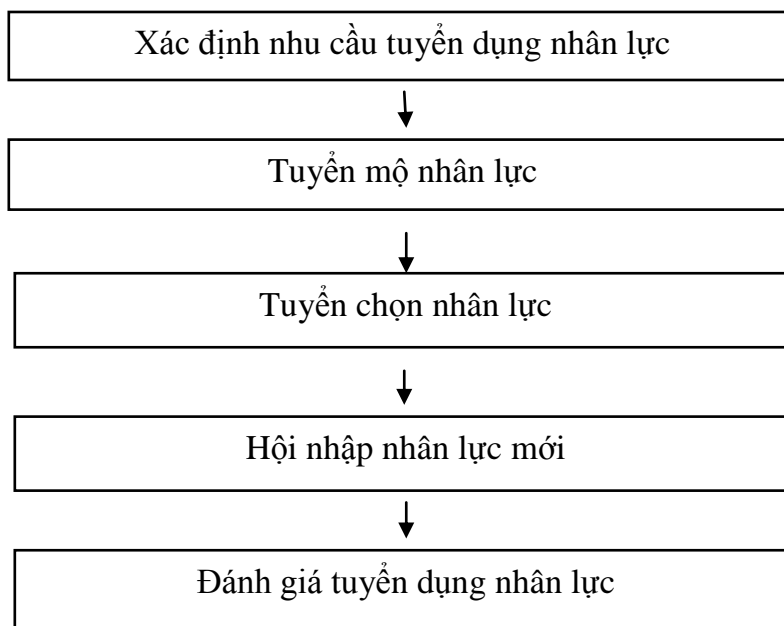
còn được gọi là lựa chọn nhân lực, gắn liền với đánh giá năng lực ứng viên nhằm chọn được ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp. Nếu tuyển mộ dừng lại ở việc tìm kiếm, thu hút để tập trung các ứng viên, thì tuyển chọn là lựa chọn để quyết định xem trong số các ứng viên ai là người phù hợp với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng nhân lực được thực hiện nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy tuyển dụng nhân lực là hoạt động cần được thực hiện định kỳ theo kế hoạch hoặc đột xuất khi nhân lực của doanh nghiệp có sự biến động.

Cần lưu ý, không phải mọi trường hợp, khi xảy ra tình trạng thiếu hụt nhân lực doanh nghiệp đều cần thiết tuyển dụng. Thực tế khi xảy ra tình trạng này, doanh nghiệp nên cân nhắc để việc thực hiện một số giải pháp trước khi quyết định tuyển dụng, bởi lẽ nếu cứ thiếu hụt mà quyết định tuyển dụng sẽ dẫn đến tăng nhân lực trong ngắn hạn trong khi xét về dài hạn doanh nghiệp không có nhu cầu.

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

Hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp được thực hiện theo quy trình thể hiện ở hình 1.1. Quy trình tuyển dụng được áp dụng trong từng doanh nghiệp có sự sáng tạo phù hợp với điều kiện và môi trường kinh doanh cụ thể.



Hình 1.1: Quy trình công tác tuyển dụng nhân lực của tổ chức/doanh nghiệp

(Nguồn: [8,tr.183])

1.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Xác định tuyển dụng nhân lực là việc xác định số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực cần tuyển và thời gian cần có nhân lực đó tại doanh nghiệp.

Ví dụ: Để đạt mục tiêu mở rộng thị trường, tăng thị phần của công ty A trên địa bàn tỉnh Phú Thọ từ quý 4 năm n đến hết năm $n+1$, sau khi cân đối nhân sự toàn công ty, tính đến các giải pháp luân chuyển, bộ phận nhân sự công ty xác định cần tuyển 20 nhân sự (phản ánh nhu cầu số lượng), trong đó có 3 giám sát bán hàng, 16 nhân viên bán hàng, 1 kế toán bán hàng (phản ánh nhu cầu về cơ cấu: số lượng gắn với chức danh). Công ty A cũng đưa ra yêu cầu cụ thể để tuyển dụng các chức danh nêu trên (phản ánh nhu cầu về mặt chất lượng). Thời điểm các nhân lực này cần có mặt tại công ty là ngày 15/08/n (phản ánh nhu cầu về mặt thời gian)

Thông thường, nhu cầu tuyển dụng nhân lực phản ánh trạng thái thiếu hụt (bao gồm cả số lượng và chất lượng), trong tương quan giữa cung, cầu nhân lực tại một khoảng thời gian nhất định trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, cần lưu ý không phải mọi trường hợp trạng thái thiếu hụt này đều dẫn đến nhu cầu tuyển dụng nhân lực. Doanh nghiệp sẽ phải cân bằng đến một số giải pháp thay thế: luân chuyển, kiêm nhiệm, tăng ca, làm thêm, ký hợp đồng phụ, thuê gia công... và chỉ trong trường hợp các giải pháp không đáp ứng được nhu cầu và trạng thái thiếu hụt này gắn với thời gian trung và dài hạn thì mới trở thành nhu cầu tuyển dụng. [8, tr.185]

Trong quá trình xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực, việc xác định nhu cầu về chất lượng đóng vai trò quan trọng. Nhu cầu về chất lượng được phản ánh qua tiêu chuẩn đưa ra đối với từng vị trí. Đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, tuyển dụng hướng đến tuyển người phù hợp chứ không tuyển người tốt nhất. Sự phù hợp của nhân lực cần tuyển bao gồm cả phù hợp về năng lực gắn với yêu cầu của vị trí cần tuyển (theo mô tả công việc), gắn với mức thu nhập doanh nghiệp có thể chi trả cho vị trí đó. Đồng thời, sự phù hợp còn bao hàm cả phù hợp đối với đội ngũ nhân lực hiện có (liên quan đến việc bổ sung năng lực khuyết thiếu) và phù hợp với môi trường, văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, xác định tiêu chuẩn nhân lực rất cần nhận

được sự quan tâm đúng mức của các nhà tuyển dụng và các nhà quản trị trong doanh nghiệp.[8, tr.184]

Ví dụ: Một trong các bí quyết thành công của Microsoft là quản lý theo nhóm nhỏ. Mỗi khi nhóm có nhu cầu tuyển dụng, họ sẽ chuyển nhu cầu này cho bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự sẽ thực hiện tuyển mộ, còn việc tuyển chọn sẽ do bộ phận có nhu cầu thực hiện. Họ sẽ lần lượt thực hiện các biện pháp khác nhau để tuyển dụng ứng viên phù hợp (thông qua phỏng vấn, thi tuyển,...) và tự ra quyết định tuyển hay không tuyển (kể cả nhóm đó cần tuyển nhóm trưởng, các thành viên trong nhóm cũng sẽ quyết định đối với việc tuyển quản lý của mình). Việc phân quyền rộng rãi này ở Microsoft dựa trên quan điểm cho rằng, những nhân lực hiện tại trong nhóm sẽ là người nắm rõ nhất năng lực còn thiếu, cần bổ sung của nhóm là năng lực nào? Và đặc biệt họ coi việc tuyển nhân lực của nhóm là việc tìm “miếng ghép hình” phù hợp để năng lực chung của nhóm trở thành “bức tranh hoàn chỉnh”.

Việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực có thể được áp dụng theo quy trình dưới lên, quy trình trên xuống, hoặc quy trình kết hợp (kết hợp dưới lên, trên xuống)

- *Quy trình dưới lên*: là quy trình các doanh nghiệp thường để các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng đề xuất (đề xuất này có thể định kỳ theo đợt tuyển dụng của công ty hoặc đột xuất khi có nhu cầu thay thế nhân sự, bổ sung do nghỉ việc...) theo mẫu của bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự tiến hành tổng hợp thành nhu cầu tuyển dụng của toàn công ty.

- *Quy trình trên xuống*: là quy trình bộ phận nhân sự sẽ tiến hành phân tích cân đối nhu cầu nhân sự tổng thể của doanh nghiệp cần có với hiện trạng của đội ngũ nhân lực hiện tại để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp trong thời gian xác định (đã bao hàm cả việc cân đối các giải pháp thay thế cho tuyển dụng: tăng ca, làm thêm giờ, kiêm nhiệm, luân chuyển, ký hợp đồng phụ, thuê gia công...).

- *Quy trình kết hợp*: là quy trình trong đó bộ phận nhân sự sẽ tiến hành tổng hợp nhu cầu để phân tích đưa ra quyết định cuối cùng về nhu cầu tuyển dụng của công ty trên cơ sở kết hợp nhu cầu theo quy trình dưới lên với nhu cầu theo quy

trình trên xuống. Trong nhiều trường hợp, sự thiếu hụt xảy ra ở từng bộ phận có thể được giải quyết qua bài toán luân chuyển nên cả doanh nghiệp có thể ở trạng thái cân bằng.

Một số phương pháp có thể sử dụng để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực có thể kể đến bao gồm: phương pháp Delphi, phương pháp phân tích xu hướng, phương pháp tỷ suất nhân quả.

- *Phương pháp Delphi*: là phương pháp được sử dụng tương đối phổ biến trong kỹ thuật dự báo ở rất nhiều khoa học khác nhau. Phương pháp này được sử dụng để dự báo nhu cầu nhân lực cần tuyển của doanh nghiệp dựa trên ý kiến của chuyên gia nhân lực trong doanh nghiệp, của các nhà quản trị cấp trung gian ở những bộ phận chức năng, các trưởng đơn vị. Dựa vào đánh giá của họ về tình hình tổ chức trong tương lai, điều kiện kinh tế, xã hội của tổ chức, với kinh nghiệm mà họ đã từng tích lũy được sẽ đưa ra phương án dự đoán cầu nhân lực của tổ chức và nhu cầu nhân lực cần tuyển trong thời kỳ kế hoạch.

- *Phương pháp phân tích xu hướng*: Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và mục tiêu cần đạt được của doanh nghiệp trong thời kỳ kế hoạch như: số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ; doanh số bán ra; ước tính những thay đổi về kỹ thuật ảnh hưởng đến quá trình kinh doanh của tổ chức; các xu hướng tuyển dụng của công ty trong một vài năm...so với thời kỳ hiện tại, ước tính cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức thời kỳ kế hoạch. Từ đó, có cơ sở để xác định nhu cầu nhân lực cần tuyển dụng.

- *Phương pháp tỷ suất nhân quả*: Phương pháp này xác định nhu cầu nhân lực cần tuyển dựa vào khối lượng, quy mô sản xuất - kinh doanh và năng lực của một nhân viên với lưu ý rằng ta giả định năng suất lao động của một nhân viên là không thay đổi trong tương lai.[8,tr.63-64]

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ nhân lực là quá trình tìm kiếm và thu hút ứng viên nhằm có một lực lượng ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng nội đơn ứng tuyển để doanh nghiệp lựa chọn.[8,tr.189]

Tuyển mộ nhân lực có hiệu quả, thu hút được lượng ứng viên phong phú, đa dạng về cả số lượng và chất lượng sẽ làm cơ sở để tuyển chọn được nhân lực phù hợp với vị trí cần tuyển. Đồng thời, tuyển mộ nhân lực tốt cũng tạo cơ sở thuận lợi để triển khai các hoạt động khác của quản trị nhân lực.

Để thực hiện tuyển mộ nhân lực, có 2 công việc chính cần thực hiện:

a. Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực

Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực là xác định các địa chỉ cung cấp ứng viên phù hợp đối với từng vị trí để xây dựng phương án tuyển mộ phù hợp. Có 2 nguồn tuyển mộ cơ bản mà nhà tuyển dụng có thể cân nhắc sử dụng tùy thuộc trường hợp cụ thể, đó là nguồn bên trong doanh nghiệp và nguồn bên ngoài doanh nghiệp.[8, tr.189]

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp. Có hai nguồn tuyển mộ đó là từ: nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức và nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức.

Tuyển mộ từ bên ngoài hay đề bạt người lao động từ vị trí công việc thấp hơn lên vị trí công việc cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ vì các lý do sau:

* Nguồn nhân lực bên trong tổ chức, bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

Đối với những người đang làm việc trong tổ chức, khi ta tuyển mộ những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong tổ chức. Vì khi họ biết sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và họ sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thỏa mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với tổ chức.

- Ưu điểm của nguồn này là:

+ Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục

không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển chuyên lao động.

- Nhược điểm của nguồn này là:

+ Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm “ứng cử viên không thành công” (đây là những người không được bổ nhiệm) nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo... Những nhược điểm này thường tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

+ Đối với các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động.

+ Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng.

* Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức, đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm:

+ Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề (bao gồm cả những người được đào tạo trong nước và ở nước ngoài).

+ Những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ.

+ Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

- Ưu điểm của nguồn này là:

+ Đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống.

+ Những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức.

+ Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng.

- Nhược điểm của nguồn này là:

+ Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.

+ Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức

vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến, và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

+ Nếu chúng ta tuyển mộ những người đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh, nếu không họ sẽ kiện. Vì xưa nay còn tồn tại ý kiến cho rằng người lao động khi chạy sang với chủ mới thường hay lộ bí mật về các thông tin kinh doanh của họ.

Khi tuyển nguồn từ bên ngoài tổ chức chúng ta cần chú ý tới một số rủi ro có thể xảy ra bởi vì những kỹ năng của các ứng viên này mới chỉ dừng ở dạng tiềm năng nó chưa được thể hiện trực tiếp ra bên ngoài do đó người được tuyển mộ sẽ không đáp ứng được ngay cho công việc.

- Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên

Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên là việc sử dụng các phương pháp khác nhau nhằm tiếp cận được các địa chỉ cung cấp ứng viên và thu hút ứng viên nộp đơn ứng tuyển tại doanh nghiệp. Mỗi nguồn tuyển mộ khác nhau, nhà tuyển dụng sẽ có cách thức tiếp cận nguồn khác nhau, có thể tiếp cận qua hệ thống cơ sở đào tạo, qua sự giới thiệu của người quen, qua các công ty tuyển dụng, qua mạng tuyển dụng, qua xây dựng mạng lưới...[8, tr.189-190]

Bên cạnh đó, tại doanh nghiệp, khi thực hiện hoạt động tuyển mộ nhân lực cần lưu ý các vấn đề về bài toán thu hút (doanh nghiệp có sức hút càng lớn thì càng có nhiều cơ hội có được những ứng viên tiềm năng); về việc xây dựng thương hiệu trong tuyển dụng (giá trị doanh nghiệp, hệ thống quản lý, chính sách, phương thức sử dụng nhân lực, phương thức tạo động lực, khả năng thu hút và giữ chân người lao động..) và xây dựng chương trình quảng cáo tuyển dụng.

Một trong những hình thức chuyển tải thông tin về nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp đến thị trường lao động được thực hiện phổ biến nhất là thông báo tuyển dụng. Thông báo tuyển dụng nhằm thu hút được nhiều nhất các ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt được kết quả mong muốn. Một số trường hợp thông báo tuyển dụng còn có thêm mục tiêu là truyền thông với hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp nhằm tạo ấn tượng tốt với cộng

đồng. Thông báo tuyển dụng cần được tiến hành theo ba bước: xác định mục đích cần thông tin; thiết kế thông báo; triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

- Các phương pháp thu hút tuyển mộ

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

+ Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

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

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

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

+ Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức (tương tự như trên).

+ Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển mộ và tính chất của công việc mà có thể tập chung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan tuyển mộ.

+ Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng cũng như các cơ quan quản lý lao động ở địa phương, trung ương (Bộ lao động, Sở lao động, Công đoàn, Báo lao động...).

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

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân lực được hiểu là quá trình đánh giá năng lực của các ứng viên nhằm lựa chọn ứng viên phù hợp với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp.[8,tr.190]

Để có thông tin phục vụ việc đánh giá ứng viên, các nhà tuyển dụng thường thông qua một số hoạt động như: thu nhận và xử lý hồ sơ, sơ tuyển, thi tuyển (trắc nghiệm kiến thức chuyên môn, trắc nghiệm IQ, trắc nghiệm EQ, thực hành tay nghề, phỏng vấn...

Tuyển chọn nhân lực gắn liền với việc lựa chọn các ứng viên phù hợp nhất (đáp ứng tối ưu nhất) nhu cầu tuyển dụng đã xác định của doanh nghiệp.

Để thực hiện tuyển chọn nhân lực, một số công việc cần thực hiện:

Thu nhận và xử lý hồ sơ

Thu nhận hồ sơ là tiếp nhận hồ sơ ứng viên ứng tuyển vào doanh nghiệp đảm bảo tính khoa học, tiết kiệm chi phí và không thất lạc. Khi thực hiện thu nhận hồ sơ, nhà tuyển dụng cần thực hiện một số công việc sau: xây dựng kế hoạch tiếp nhận hồ sơ ứng viên, tổ chức tiếp nhận về đánh giá việc tiếp nhận hồ sơ.

Sau tiếp nhận hồ sơ, doanh nghiệp cần tổ chức nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm đánh giá sơ bộ năng lực ứng viên, đánh giá mức độ phù hợp nhằm lựa chọn ứng viên cho các bước kế tiếp trong quá trình tuyển dụng (thi tuyển và phỏng vấn).

Việc thu nhận và xử lý hồ sơ được thực hiện tốt sẽ giúp doanh nghiệp có định hướng tốt trong quá trình tuyển chọn sau này.

- Thi tuyển

Thi tuyển được tiến hành nhằm đánh giá sự phù hợp của kiến thức, kỹ năng, cũng như phẩm chất nghề nghiệp của từng ứng viên với vị trí cần tuyển. Một số trường hợp thi tuyển là cơ sở để nhà tuyển dụng loại hồ sơ, một số trường hợp khác thi tuyển được sử dụng để thu thập thông tin phục vụ cho giai đoạn đánh giá ứng viên phỏng vấn.

Căn cứ vào vị trí tuyển dụng, mục tiêu thi tuyển, số ứng viên tham gia thi tuyển, ngân sách tuyển dụng và quan điểm, năng lực của nhà quản trị, năng lực của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp...nhà tuyển dụng có thể lựa chọn các dạng bài thi tuyển như: tự luận, trắc nghiệm (kiến thức chuyên môn, hiểu biết xã hội, IQ, EQ, ngoại ngữ...) và thi tay nghề (thực hành).

Phỏng vấn tuyển dụng

Mục đích chính của phỏng vấn tuyển dụng là để đánh giá năng lực và động cơ làm việc của ứng viên thông qua việc tiếp xúc với ứng viên. Để phỏng vấn tuyển dụng thành công, nhà tuyển dụng cần lựa chọn hình thức, phương pháp phỏng vấn phù hợp và phỏng vấn viên cần phải được trang bị những kỹ năng phỏng vấn nhất định: kỹ năng đặt câu hỏi phỏng vấn, kỹ năng nhập vai phỏng vấn, kỹ năng đánh giá phỏng vấn.

Trước phỏng vấn tuyển dụng, nhà tuyển dụng cần thực hiện một số công việc như: nghiên cứu lại hồ sơ ứng viên, xây dựng kế hoạch phỏng vấn tuyển dụng, chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn, xây dựng phiếu đánh giá ứng viên, xác định hội đồng phỏng vấn và phân vai trong hội đồng phỏng vấn.

Trong phỏng vấn tuyển dụng, tùy thuộc phương pháp phỏng vấn, các thành viên của hội đồng tuyển dụng có thể sử dụng các kịch bản khác nhau. Tuy nhiên,

quá trình phỏng vấn thường bao gồm 5 giai đoạn: thiết lập quan hệ và thông tin ban đầu, khai thác và nắm bắt thông tin, mô tả vị trí cần tuyển, giới thiệu công ty và kết thúc phỏng vấn.

Sau phỏng vấn tuyển dụng, công việc chủ yếu nhà tuyển dụng cần làm là đánh giá ứng viên dựa kết quả phỏng vấn và thông báo kết quả phỏng vấn với ứng viên theo lịch đã hẹn.

Quyết định tuyển dụng

Sau phỏng vấn tuyển dụng, để có cơ sở ra quyết định tuyển dụng nhân lực, các nhà tuyển dụng cần thiết thực hiện đánh giá ứng viên. Đánh giá ứng viên nhằm tổng hợp kết quả nhìn nhận về từng ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng tại doanh nghiệp. Với mục đích này, các ứng viên còn lại ở vòng phỏng vấn cuối cùng cần được tổng hợp kết quả đánh giá đã có khi sử dụng các phương pháp tuyển chọn khác nhau. Các nhà tuyển dụng có thể sử dụng phương pháp thang điểm có trọng số, phương pháp đơn giản (dựa vào linh cảm, trực giác, kinh nghiệm) hoặc kết hợp hai phương pháp trên để đánh giá ứng viên và chú ý tránh các sai lầm khi đánh giá ứng viên.

Sau khi có kết quả đánh giá ứng viên, doanh nghiệp ra quyết định tuyển dụng. Ra quyết định tuyển dụng là việc lựa chọn ứng viên bước vào giai đoạn hội nhập và ứng viên dự phỏng. Các ứng viên được quyết định tuyển dụng sẽ mời kí hợp đồng với doanh nghiệp để có thể bắt đầu chương trình hội nhập nhân lực mới.

1.2.4. Hội nhập nhân lực mới

Hội nhập nhân lực mới là việc giới thiệu cho người mới được tuyển những kiến thức quan trọng nhất về doanh nghiệp, môi trường làm việc và công việc giúp người lao động nhanh chóng nắm bắt được phương thức tiến hành công việc đạt được yêu cầu của doanh nghiệp. Để đảm bảo hội nhập nhân lực mới thành công, nhà tuyển dụng cần xây dựng chương trình hội nhập với đầy đủ các nội dung: đối tượng hội nhập, người chịu trách nhiệm hội nhập, thời gian, địa điểm, nội dung, hình thức, phương pháp và ngân sách hội nhập.[8, tr.196-197]

Bên cạnh đó, có thể kể đến cách hội nhập nhân lực mới bằng cách “Làm mềm nhân lực mới”. Phương pháp này được thực hiện bằng cách giao cho nhân lực mới được tuyển một khối lượng công việc “khổng lồ” đến mức mà chắc chắn người mới được tuyển không thể làm hết. Phương pháp này nhằm cung cấp một thước đo để đo chính xác năng lực của nhân lực mới được tuyển để có cơ sở xây dựng kế hoạch sử dụng nhân lực lâu dài. Đồng thời, tạo cơ hội cho nhân lực mới thử sức và bộc lộ tất cả các khả năng trên cơ sở có sự dìu dắt, giúp đỡ, quản lý của những người đi trước trong cả công việc và trong đời sống tập thể. Trong bối cảnh đó, họ thực hiện công việc được đến đâu chứng tỏ năng lực của họ đến đó. Từ đó, giúp quản lý đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và 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 được năng lực sáng tạo và tiềm năng của người lao động.

1.2.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực

Đánh giá tuyển dụng nhân lực được hiểu là quá trình thu thập và xử lý thông tin để lượng định tình hình và kết quả tuyển dụng theo các mục tiêu tuyển dụng nhân lực đã đề ra của doanh nghiệp, từ đó có các hành động điều chỉnh thích hợp.[8,tr.193-194]

Đánh giá tuyển dụng nhân lực thường ba giai đoạn chính: đầu tiên là xác định các chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng tức là xác định các mục tiêu cần đạt và mức độ cần đạt, thứ hai là đo lường kết quả tuyển dụng để từ đó so sánh kết quả đo lường được với các chỉ tiêu đã xác định, phát hiện các sai lệch và cuối cùng là thực hiện các hoạt động điều chỉnh để đảm bảo cho kết quả đạt được như mục tiêu tuyển dụng đã xác định hoặc rút kinh nghiệm cho các lần tuyển dụng kế tiếp.

Đánh giá tuyển dụng nhân lực là cần thiết và hữu ích bởi chính nhờ đánh giá tuyển dụng mà doanh nghiệp xác định tính hiệu quả của tuyển dụng nhân lực, mức độ đóng góp của tuyển dụng nhân lực đối với việc đạt được các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

- Chính sách, luật pháp

Chính sách tiền lương và các quy định về tuyển dụng lao động có ảnh hưởng nhiều đến công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp. Thông qua những quy định này, Nhà nước quản lý được nguồn nhân lực, người lao động được bảo vệ quyền lợi, được lựa chọn công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, điều kiện hoàn cảnh. Còn người sử dụng lao động có thể dựa trên cơ sở pháp lý đó để tiến hành tuyển dụng lao động theo đúng quy định của Nhà nước.

Việc tuyển dụng lao động được quy định rõ trong Bộ luật Lao động 2012. Theo quy định tại Điều 6, người sử dụng lao động có các quyền sau đây:

- "a) Tuyển dụng, bố trí, điều hành lao động theo nhu cầu sản xuất, kinh doanh; khen thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật lao động;
- b) Thành lập, gia nhập, hoạt động trong tổ chức nghề nghiệp và tổ chức khác theo quy định của pháp luật;
- c) Yêu cầu tập thể lao động đối thoại, thương lượng, ký kết thoả ước lao động tập thể; tham gia giải quyết tranh chấp lao động, đình công; trao đổi với công đoàn về các vấn đề trong quan hệ lao động, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của người lao động;
- d) Đóng cửa tạm thời nơi làm việc."

Quyền tuyển dụng lao động của người sử dụng lao động được quy định cụ thể tại điều 11 như sau:

"Người sử dụng lao động có quyền trực tiếp hoặc thông qua tổ chức dịch vụ việc làm, doanh nghiệp cho thuê lại lao động để tuyển dụng lao động, có quyền tăng, giảm lao động phù hợp với nhu cầu sản xuất, kinh doanh".

-Yếu tố kinh tế

Sự tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế phát triển nhanh chóng, các doanh nghiệp kinh doanh thuận lợi, tất yếu dẫn đến việc tuyển dụng thêm nhân lực

để đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô. Ngược lại khi nền kinh tế suy thoái, các doanh nghiệp sẽ nghĩ đến việc sa thải bớt nhân viên bởi không có khả năng tài chính để chi trả.

- Thị trường lao động

Thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của doanh nghiệp. Thị trường lao động được thể hiện qua cung cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động, việc tuyển dụng lao động của doanh nghiệp sẽ thuận lợi hơn và ngược lại. Khi đó, doanh nghiệp không chỉ tuyển được đủ số lượng theo dự kiến mà còn có cơ hội lớn để tuyển dụng được các ứng viên có tiềm năng. Mặt khác, khi nói đến thị trường lao động thì không thể không nói đến chất lượng lao động cung ứng, nếu chất lượng lao động cao và dồi dào sẽ góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Như vậy xét về quy mô và chất lượng thị trường lao động đều ảnh hưởng nhiều đến công tác tuyển dụng nhân lực.

- Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác

Ngày nay, các doanh nghiệp nhau cạnh tranh nhân lực với nhau bằng mọi cách, bởi nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên quý giá đối với mỗi tổ chức, có được nhân tài là mong muốn của bất kỳ tổ chức nào. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng nhân lực. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Trong thực tế khi tiến hành mọi hoạt động của doanh nghiệp nói chung và đối với công việc tuyển dụng nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển, chiến lược của doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng, một mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động đều được tiến hành để theo đuổi mục tiêu đó. Để theo đuổi mục đích và chiến lược đó các bộ phận lại căn cứ vào đó để bố trí

công việc, bố trí nhân sự sao cho phù hợp. Do vậy công tác tuyển dụng nhân lực cũng phụ thuộc vào từng bộ phận đó, từng loại mục tiêu mà đưa ra kế hoạch và thực hiện kế hoạch tuyển dụng cho đúng.

- Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến trong việc thu hút các ứng viên và ảnh hưởng đến chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp chính là tài sản quý giá đóng vai trò thu hút các ứng viên và góp phần tiết kiệm chi tiết tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế cho thấy rằng các công ty tên tuổi khi thông báo tuyển dụng thì lượng đơn xin việc của các ứng viên có chất lượng sẽ cao hơn rất nhiều so với thông báo tuyển dụng cùng một vị trí ở một công ty bình thường khác.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Đây là yếu tố quan trọng tác động đến hoạt động tuyển dụng vì khi tổ chức một chương trình tuyển dụng nhân lực rất tốn kém về kinh tế.

Mặt khác, khả năng tài chính cũng quyết định đến việc thu hút ứng viên bởi vì việc trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế vẫn còn nhiều doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Vì vậy, những doanh nghiệp này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường.

- Các chính sách sử dụng và đãi ngộ của doanh nghiệp

Chính sách đào tạo, đề bạt, sử dụng lao động. Người lao động ở bất cứ tổ chức nào cũng rất quan tâm đến các chính sách đào tạo, đề bạt, sử dụng lao động vì vậy nếu các chính sách này phù hợp thì sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều lao động, còn người lao động cũng tin tưởng và trung thành hơn với doanh nghiệp.

Ngoài các yếu tố trên, còn có các yếu tố khác ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp như: năng lực của đội ngũ làm công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT

2.1 . Khái quát về Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp

Tên doanh nghiệp: DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT.

Địa chỉ: Thôn Tát Thượng, Xã Cộng Lạc, Huyện Tứ Kỳ, Tỉnh Hải Dương.

Điện thoại: 03203.749574

Người đại diện: Ông Nguyễn Văn Hường Chức danh: Giám đốc

Ngày cấp giấy phép: 21/01/2010

Ngày bắt đầu hoạt động: 21/01/2010

Năm 2010, Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt được thành lập. Để tạo tiềm lực, tăng sức cạnh tranh, Ban giám đốc Doanh nghiệp đã có những giải pháp chiến lược: Huy động nguồn vốn, mở rộng đầu tư. Doanh nghiệp đã thuê 3 ha mặt bằng sản xuất tại xã Cộng Lạc, Huyện Tứ Kỳ, Hải Dương. Với tổng vốn đầu tư khoảng 34 tỷ đồng, Doanh nghiệp triển khai đầu tư máy móc nhà xưởng, dây chuyền sản xuất hiện đại.

Hiện nay Doanh nghiệp đang tiếp tục hoàn thiện dây chuyền công nghệ sản xuất giầy nhằm chủ động trong mọi công đoạn từ nguyên liệu đầu vào đến hoàn thiện sản phẩm. Từ hướng đầu tư bài bản, hiện nay Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận Tải Hoa Việt là một trong những đơn vị sản xuất giầy hàng đầu trong địa bàn tỉnh Hải Dương. Doanh nghiệp đã cung cấp nhiều sản xuất giầy với các nguyên liệu chính như da, giả da và vải để xuất khẩu cũng như sản xuất để cao su phục vụ cho hoạt động chính trên dây của công ty và cung cấp cho các công ty giầy khác. Thị trường chính: các nước châu Âu như Italy, Tây Ban Nha, Đức, Vương Quốc Anh, Pháp, Các nước Đông Âu, Nhật Bản.... và xuất khẩu sang các quốc gia lớn ở EU, Australia, Mỹ, Canada...

Song song với đầu tư máy móc thiết bị, Doanh nghiệp cũng chủ động đào tạo tay nghề, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân. Hiện tại Doanh nghiệp tạo việc làm ổn định cho hơn 300 công nhân với mức thu nhập bình quân 3,5 triệu đồng/người/tháng. Người lao động ở đây không chỉ được chăm lo đầy đủ về vật chất mà cả đời sống tinh thần, trình độ tay nghề, kiến thức an toàn, vệ sinh lao động. Từ đó Hoa Việt đã từng bước tạo được hình ảnh tốt đẹp, đáng tin cậy trên thị trường. Những khách hàng khi đến với Hoa Việt luôn có được tâm lý yên tâm, thoải mái bởi Doanh nghiệp xác định: Luôn cung cấp sản phẩm có chất lượng cao hơn khách hàng mong muốn; Luôn đáp ứng đúng tiến độ giao hàng; Luôn lắng nghe, tiếp thu ý kiến phản hồi của khách hàng...

Để làm được điều này, mỗi cán bộ, công nhân của Doanh nghiệp tuyệt đối tuân thủ các quy trình đạt chuẩn. Đồng thời, do luôn gắn quyền lợi của người lao động vào năng suất, chất lượng sản phẩm, Hoa Việt không chỉ đảm bảo cung cấp những sản phẩm chất lượng cao và ổn định cho thị trường mà còn xây dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Doanh nghiệp

2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ

Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là doanh nghiệp Tư nhân hoạt động theo luật doanh nghiệp của Nhà nước, thực hiện theo các quy định của pháp luật Việt Nam.

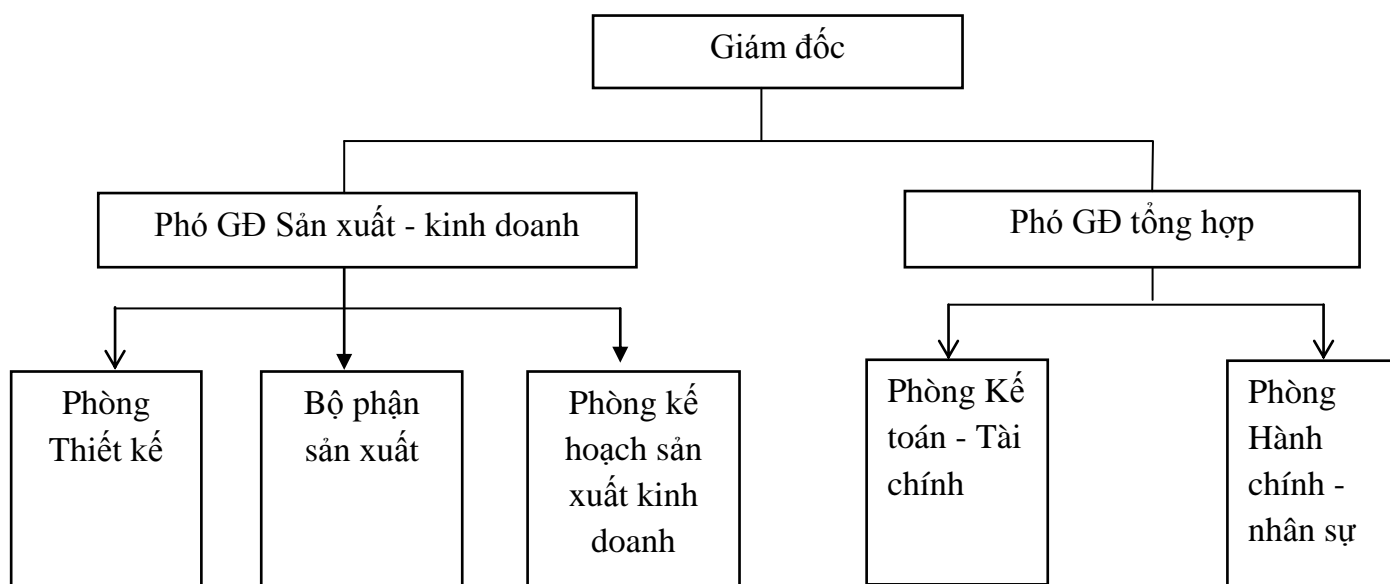
Chức năng kinh doanh chủ yếu của Doanh nghiệp là sản xuất giày với các nguyên liệu chính như da, giả da và vải để xuất khẩu cũng như sản xuất đế cao su phục vụ cho hoạt động chính trên đây của công ty và cung cấp cho các công ty giày khác. Thị trường chính: các nước châu Âu như Italy, Tây Ban Nha, Đức, Vương Quốc Anh, Pháp, Các nước Đông Âu, Nhật Bản.... và xuất khẩu sang các quốc gia lớn ở EU, Australia, Mỹ, Canada...

Với sự phấn đấu không mệt mỏi trong 6 năm qua ngày nay Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đang nỗ lực để trở thành một trong những doanh nghiệp sản xuất giày uy tín trong tỉnh Hải Dương và từng bước tên tuổi trên thị

trường Việt Nam. Trong tương lai Doanh nghiệp không dừng lại ở một số mặt hàng truyền thống mà dần dần đa dạng hoá sản phẩm và mở rộng thêm thị trường mới trên thế giới.

Nhiệm vụ kinh doanh của Doanh nghiệp là sản xuất kinh giầy theo kế hoạch, đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng trong nước và theo nhu cầu thị trường trên thế giới. Vì vậy, Doanh nghiệp luôn khai thác hết khả năng của mình để mở rộng sản xuất, mở rộng thị trường tiêu thụ trong nước cũng như thị trường xuất khẩu: Từ đầu tư sản xuất, cung ứng đến tiêu thụ sản phẩm, liên doanh liên kết với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước, nghiên cứu áp dụng công nghệ kỹ thuật hiện đại tiên tiến, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật có tay nghề cao... Với những sản phẩm chủ lực mũi nhọn, có những đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân hành nghề cùng với cơ sở sản xuất khang trang, Doanh nghiệp đã đảm bảo cuộc sống cho hơn 300 cán bộ công nhân viên làm việc trong Doanh nghiệp.

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Doanh nghiệp Tư nhân vận tải và may mặc Hoa Việt



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của DN Tư nhân vận tải và may mặc Hoa Việt

(Nguồn Phòng Hành chính - nhân sự)

- Giám đốc Doanh nghiệp trực tiếp điều hành toàn bộ hoạt động cơ bản của công ty, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh, nhân sự, tài

chính, đối nội, đối ngoại và chịu trách nhiệm trước các thành viên trong công ty về sự điều hành của mình.

- Phó Giám đốc là người giúp việc cho Giám đốc Doanh nghiệp trong công tác điều hành hoặc trực tiếp điều hành một bộ phận hay một công việc nào đó trong phạm vi được phân cấp và làm các công việc khác do Giám đốc công ty giao.

- *Phòng hành chính nhân sự:* Thực hiện mọi nhiệm vụ mà Giám đốc giao, đồng thời tham mưu giúp việc cho Giám đốc trong các lĩnh vực sau:

- + Tuyển dụng lao động
- + Bố trí, sắp xếp lao động, quản lý lao động
- + Phụ trách công tác thi đua khen thưởng kỷ luật của toàn Công ty
- + Thực hiện công tác đào tạo, nâng cao tay nghề của toàn bộ công nhân viên chức của toàn bộ Doanh nghiệp.

- *Phòng tài chính - kế toán:*

- + Theo dõi công nợ phải thu, phải trả của khách hàng.
- + Phải xây dựng các kế hoạch tài chính của Doanh nghiệp.
- + Tổ chức hoạch toán kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.
- + Tham mưu cho Giám đốc sử dụng vốn và quản lý thu chi phù hợp.

- *Phòng kế hoạch - sản xuất kinh doanh gồm:* Với nhiệm vụ nghiên cứu thị trường lập kế hoạch sản xuất, quản lý các kho tàng nguyên liệu, bán thành phẩm và thành phẩm, làm các nghiệp vụ xuất nhập khẩu

- *Phòng thiết kế:* Chịu sự quản lý của Giám đốc, đứng đầu phòng thiết kế là trưởng phòng thiết kế. Nhiệm vụ của phòng này là:

+ Tiếp nhận các thông tin về nhu cầu của thị trường hoặc khách hàng đối với sản phẩm mới.

+ Thực hiện thiết kế sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Đảm bảo có chữ ký phê duyệt của khách hàng vào bản vẽ trước khi đưa vào sản xuất.

- *Bộ phận phân xưởng:* Do Quản đốc phân xưởng trực tiếp quản lý và phụ trách các phân xưởng sản xuất trong Doanh nghiệp.

2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp những năm qua (2013 -2015)

a. Về sản phẩm kinh doanh

Năm 2010, sau khi thành lập, ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Doanh nghiệp là: sản xuất giày thể thao với các nguyên liệu chính như da, giả da và vải để xuất khẩu cũng như sản xuất đế cao su phục vụ cho hoạt động chính trên đây của Doanh nghiệp và cung cấp cho các doanh nghiệp giày khác.

b. Về thị trường

Thị trường chính: Các nước châu Âu như Italy, Tây Ban Nha, Đức, Vương Quốc Anh, Pháp, Các nước Đông Âu, Nhật Bản.... và xuất khẩu sang các quốc gia lớn ở EU, Australia, Mỹ, Canada...

Để đạt chất lượng sản phẩm phục vụ khách hàng, chiếm lĩnh thị trường các sản phẩm, tất cả các sản phẩm tuân thủ quy trình của hệ thống quản lý chất lượng ISO phiên bản 9001 - 2000 được xây dựng song song với quá trình xây dựng Doanh nghiệp và áp dụng ngay khi Doanh nghiệp bắt đầu đi vào hoạt động. Sản phẩm làm ra có mẫu mã đẹp, chất lượng, độ bền sản phẩm cao.

Doanh nghiệp luôn chú trọng việc thăm dò thị trường, tìm hiểu nhu cầu của từng khách hàng để từ đó cải tiến mẫu mã, hình dáng, chất lượng, màu sắc của sản phẩm cũng như nghiên cứu chế tạo những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng khách hàng.

c. Về lao động

Doanh nghiệp đã ý thức được rằng yếu tố con người đóng vai trò rất quan trọng trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, việc phân công và bố trí lao động đúng ngành nghề, đúng chuyên môn sẽ phát huy được hiệu quả trong sản xuất kinh doanh. Hàng năm Doanh nghiệp luôn có bản theo dõi về lao động trong đó chỉ rõ về tổng số lao động, trình độ lao động, kết cấu lao động...

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động giai đoạn 2013 - 2015*Đơn vị: Người*

Năm	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Từ 18 – 30	177	59	198	60	216	61,7
Từ 30 – 40	70	23,3	80	24,2	82	23,4
Từ 40 – 50	50	16,7	49	14,8	49	14
Trên 50	3	1	3	1	3	0,9
Tổng	300	100	330	100	350	100

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Theo độ tuổi thì Doanh nghiệp có lượng lao động trẻ và dồi dào, đây là một trong những lợi thế của Doanh nghiệp trong sản xuất cũng như trong kinh doanh. Lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ lệ trên 50%. Đây là một lợi thế rất đáng kể của Doanh nghiệp để thực hiện những mục tiêu trong tương lai và thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường vì những người trẻ tuổi luôn nhiệt huyết, năng động và dễ thích nghi với sự thay đổi. Tuy vậy, đội ngũ nhân viên này đặt ra thách thức cho Doanh nghiệp vì ít kinh nghiệm làm việc, các kỹ năng chưa chín muồi, chưa thành thạo và rất hay để ra sai sót trong quá trình làm việc.

Năm 2013 số lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 40%, năm 2014 là 39%, năm 2015 là 37,4%. Đây là những người có năng lực trình độ chuyên môn cao, dày dặn kinh nghiệm, vì vậy trong công việc họ là lực lượng chủ chốt.

Số lao động có độ tuổi trên 50 trung bình từ năm 2009 đến năm 2011 chiếm tỷ lệ rất thấp, năm 2013 chiếm 1 %, năm 2014 chiếm 1 %, năm 2015 chiếm 0,9 %. Tuy nhiên số lao động này đa phần giữ vững chức vụ chủ chốt, quan trọng trong Doanh nghiệp.

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

d. Về nguồn vốn của Doanh nghiệp

Bảng 2.2. Nguồn vốn của Doanh nghiệp trong giai đoạn 2013 - 2015

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	So sánh			
				14/13	14/13	15/14	15/14
				Số tiền	%	Số tiền	%
Tổng nguồn vốn	31.744,1	38.412,6	40.562,5	6.668,5	121	2.149,9	105,6
Nguồn vốn vay	19.850,4	27.057,7	28.794,6	7.207,3	136	1.736,9	103,4
Nguồn vốn CSH	11.893,7	11.354,9	11.767,9	538,8	95	413	103,6

(Nguồn: BCTC - Phòng Kế toán - tài chính)

Qua bảng 2.2 ta thấy:

Về nguồn vốn: Trong 3 năm qua, nguồn vốn kinh doanh của Doanh nghiệp được tăng cường chủ yếu do huy động vốn từ bên ngoài. Năm 2013, tổng nguồn vốn của Doanh nghiệp là 31.744,1 triệu đồng, trong đó nguồn vốn vay là 19.850,4 triệu đồng, nguồn vốn chủ sở hữu là 11.893,7, tỷ lệ NVCSH : NVV là 1:1,67; năm 2014, tổng nguồn vốn của Doanh nghiệp tăng 6.668,5 triệu đồng tương đương 21%, trong đó vốn chủ sở hữu bị giảm một lượng là 538,8 triệu đồng tương đương 5%, nguồn vốn vay tăng 7.207,3, tỷ lệ NVCSH : NVV là 1:2,38; năm 2015 tổng nguồn vốn của Doannh nghiệp là 40.562,5 tăng 2.149,9 triệu đồng tương đương 5,6%, trong đó vốn chủ sở hữu tăng 413 triệu đồng, nguồn vốn vay tăng 1.736,9 triệu đồng, tỷ lệ NVCSH : NVV là 1:2,45. Qua tỷ lệ NVCSH : NVV ta thấy trong 3 năm qua khả năng thanh toán cũng như khả năng tự chủ về tài chính của Doanh nghiệp là không tốt nhưng qua đó ta cũng thấy được cơ hội mở rộng kinh doanh nhờ huy động vốn từ nguồn lực bên ngoài.

2.1.4. Kết quả kinh doanh của Doanh nghiệp (giai đoạn 2013 - 2015)

Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Doanh nghiệp giai đoạn 2013 - 2015*DVT: nghìn VNĐ*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	2014/2013		2015/2014	
					Số tiền	%	Số tiền	%
1	Doanh thu BH và CCDV	36.008.303	34.778.457	41.237.862	1,229	96,58	5,45	118,57
2	Các khoản giảm trừ	211.076	217.335	224.541	6,259	102	7,20	103,31
3	DT thuần về BH và CCDV	35.797.227	34.561.122	41.013.321	1,233	96,54	6,47	118,67
4	Giá vốn hàng bán	31.881.613	31.145.197	36.387.002	0,499	97,69	5,24	116,81
5	Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	3.915.614	3.415.925	4.626.319	0,499	87,22	1,21	135,46
6	Doanh thu HĐTC	75.806	35.853	61.750	39,953	47,29	24,89	172,23
7	Chi phí hoạt động tài chính	56.420	87.990	99.500	31,570	155	11,51	113,08
8	Chi phí bán hàng	105.150	169.336	255.342	64,186	161	86,006	150,79
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	843.348	980.176	1.127.780	136,82	116	147,60	115,06
10	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	2.986.502	2.214.276	3.205.447	772,23	74,14	991,17	144,76
11	Thu nhập khác	35.650	82.650	31.150	47,000	231	51,50	37,68
12	Chi phí khác	19.150	2.275	10.650	19,147	11,8	8,37	468,13
13	Lợi nhuận khác	16.500	80.375	20.500	63,875	487	59,87	25,5
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	3.003.002	2.294.651	3.225.947	708,35	76,39	931,26	140,58
15	Thuế TNDN phải nộp	750.750,5	571.162,75	697.134,25	180,58	76,14	125,97	122,05
16	Lợi nhuận sau thuế	2.252.251,5	1.723.488,2	2.528.812,7	528,76	76,5	805,32	146,72

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính)

Qua bảng báo cáo kết quả kinh doanh trên cho ta thấy:

- Tổng doanh thu của Doanh nghiệp không ổn định theo thời gian. Năm 2014, doanh thu thuần bị giảm xuống 1.229.846 nghìn đồng, tương đương giảm 3,42% so với năm 2013 do tình trạng khan hiếm nguyên vật liệu da sản xuất giày nên doanh nghiệp buộc phải từ bỏ hoặc hủy một số đơn đặt hàng nhỏ, lẻ đặc biệt là ở những thị trường xa. Tuy nhiên tình hình đã được cải thiện trong năm 2015, doanh thu thuần tăng lên 5.459.405 nghìn đồng, tương đương 18,57% so với năm 2014. Trong năm này giá nguyên liệu sản xuất đã giảm và đi vào ổn định, nhiều doanh nghiệp giày da hoạt động trở lại nên nguyên vật liệu sản xuất cũng dần đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp.

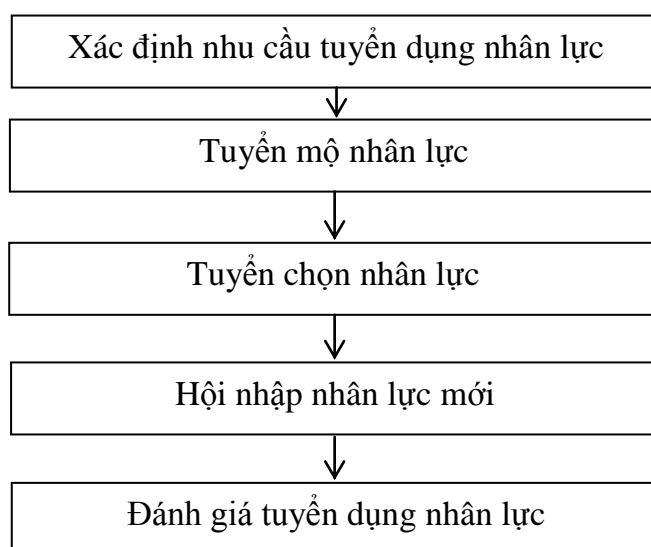
- Lợi nhuận của Doanh nghiệp bị giảm 528.766 nghìn đồng, tương đương 23,5% (2013 - 2014) và tăng 805.324 nghìn đồng tương đương 46,72% (2014 - 2015). Kết quả này cho thấy mặc dù năm 2013, do doanh thu giảm mà hầu hết các chi phí đều tăng nên lợi nhuận giảm nhưng đến năm 2015, doanh thu tăng lên một

lượng lớn có thể bù đắp các chi phí đồng thời tạo ra một khoản lợi nhuận cho Doanh nghiệp.

Qua đó ta có thể nhận định sơ bộ rằng hoạt động sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp đang trên đà phát triển, bộc lộ những khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh tốt trong tương lai.

2.2. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt (giai đoạn 2013 - 2015)

Trong quá trình phỏng vấn ông Phạm Văn Hương - Giám đốc Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt, ông cho biết Doanh nghiệp đã xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng. Quy trình tuyển dụng nhân lực mà Doanh nghiệp đang áp dụng bao gồm 5 bước:



Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Ông Phạm Văn Hương - Giám đốc Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt còn cho biết, quy trình này được Doanh nghiệp áp dụng từ năm 2011 khi Doanh nghiệp chính thức đi vào hoạt động.

2.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực

Ông Phạm Văn Hương - Giám đốc Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết hiện tại nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp được áp dụng theo quy trình dưới lên. Tùy thuộc vào tình hình lao động của mỗi phòng ban

tại mỗi thời điểm, nếu số lao động hiện tại không đáp ứng được hết khối lượng công việc thì trường các phòng ban sẽ đề nghị lên Giám đốc để tuyển thêm người. Ngoài ra, khi có lao động chấm dứt hợp đồng, phòng Hành chính - nhân sự xem xét, cân đối điều chỉnh giữa các đơn vị trong Doanh nghiệp. Nếu thiếu thì phòng xác định nhu cầu tuyển dụng lao động rồi trình duyệt.

Theo số liệu của Phòng Hành chính - nhân sự của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp qua các năm như sau:

Bảng 2.4. So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp qua các năm từ 2013 - 2015

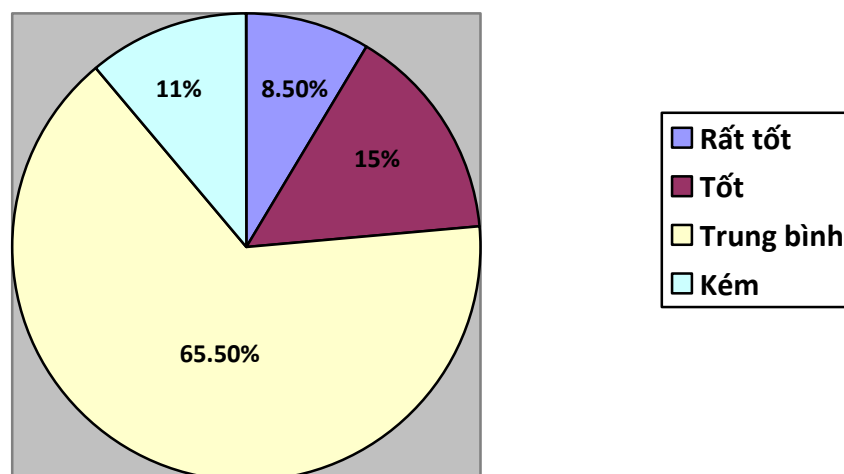
Đơn vị: Người

STT	Các phòng ban	Số lượng lao động tuyển dụng dự kiến			Số lượng lao động tuyển dụng thực tế		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	Phòng Hành chính- Nhân sự	2	2	3	1	2	2
2	Phòng Tài chính - kế toán	3	3	2	2	2	2
3	Phòng Thiết kế	2	3	5	2	2	4
4	Phòng Kế hoạch sản xuất - kinh doanh	3	2	3	2	1	2
5	Bộ phận sản xuất	15	26	15	13	23	10
	Tổng số lao động	25	36	28	20	30	20

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Qua bảng so sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, ta thấy trong 3 năm trở lại đây nhu cầu tuyển dụng của Công ty liên tục tăng để đáp ứng yêu cầu mở rộng. Tuy nhiên, so với dự kiến, số lượng lao động tuyển dụng thực tế chưa đáp ứng được nhu cầu dự kiến đầu kỳ, số lao động tuyển vào thực tế năm 2013 là 80% so với dự kiến ban đầu. Trong khi, năm 2014 và năm 2015 thì con số đó là 83,33% và 71,4%.

Qua tiến hành khảo sát và thống kê kết quả phỏng vấn câu hỏi điều tra nhân viên doanh nghiệp, ta có biểu đồ đánh giá mức độ hiệu quả của công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp như sau:



Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ nguồn thu hút ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

(Nguồn: Phiếu điều tra trắc nghiệm nhân viên)

Từ biểu đồ đánh giá công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, ta thấy:

Đa số nhân viên Doanh nghiệp đánh giá công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực ở mức độ trung bình (65,5%), trong khi đó chỉ có 26% đánh giá công tác là tốt và rất tốt. Một số lượng nhỏ nhân viên (8,5%) đánh giá công tác này tại Doanh nghiệp là kém. Nguyên nhân là do số lượng nhân lực tuyển thực tế còn chưa đáp ứng được nhu cầu công việc tại các phòng ban theo yêu cầu đề xuất ban đầu. Tình trạng thiếu nhân lực do việc mở rộng quy mô hàng năm của Doanh nghiệp khiến cho các phòng ban bị ùn tắc tại nhiều khâu. Nhiều nhân viên phải kiêm nhiệm quá nhiều việc dẫn đến việc hiệu quả làm việc bị giảm sút nghiêm trọng. Theo thống kê điều tra trắc nghiệm nhân viên có đến 40% nhân viên cho rằng họ đang phải làm kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau trong Doanh nghiệp.

2.2.2. Tuyển mộ nhân lực

Bà Trương Ngọc Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết: Khi Giám đốc Doanh nghiệp xem xét và phê duyệt đề xuất, phòng hành chính - nhân sự căn cứ vào yêu cầu tuyển dụng của các đơn vị sẽ lập bản kế hoạch tuyển dụng và trình lên cho Giám đốc xét duyệt. Nếu được Giám đốc phê duyệt thì đây chính là cơ sở để tiến hành hoạt động tuyển dụng trong năm. Bà còn cho biết thêm rằng những năm gần đây Doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, nguồn nhân lực hiện có của Doanh nghiệp không thể đáp ứng đủ nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng, do vậy Doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm nhân lực từ nguồn bên ngoài. Khi tuyển dụng nguồn bên ngoài thì trước hết Doanh nghiệp có sự ưu tiên đối với con em trong ngành, sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Doanh nghiệp. Những người lao động có năng lực là con em, người quen của cán bộ công nhân viên trong Doanh nghiệp có đầy đủ các tiêu chuẩn của công việc được giới thiệu và tham gia tuyển. Ngoài ra, nguồn tuyển dụng bên ngoài của Doanh nghiệp cũng có thể là các ứng cử viên nộp đơn tự nguyện. Khi có nhu cầu tuyển dụng Doanh nghiệp tiến hành công bố tuyển dụng như thông báo trên báo Hải Dương, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

Dưới đây là thông tin tuyển dụng nhân viên kế toán của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt năm 2014:

DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT

Lĩnh vực hoạt động: Sản xuất giày

Địa chỉ: Thôn Tắt Thượng, Xã Cộng Lạc, Huyện Tứ Kỳ, Tỉnh Hải Dương.

Điện thoại: 03203.749574

Người liên lạc: Tống Thị Loan - Mobile: 0973.965.674

THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Vị trí tuyển: Nhân viên kế toán

Số lượng: 1 người

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Kế toán - Tài chính.
- Giới tính: Nam
- Độ tuổi: Từ 27 tuổi trở lên.
- Có ít nhất 5 năm làm việc ở bộ phận kế toán.
- Có khả năng kiểm toán, tổng hợp, và phân tích số liệu.
- Có kỹ năng tổ chức quản lý công việc, cẩn thận và trung thực.
- Nắm vững và am hiểu các quy định pháp luật về thuế, chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán doanh nghiệp ở Việt Nam.
- Sử dụng thành thạo về phần mềm kế toán và vi tính văn phòng.
- Có ngoại hình khá, sức khoẻ tốt, có khả năng đi công tác xa và làm việc ngoài giờ.

Yêu cầu hồ sơ: Hồ sơ bao gồm:

- Đơn xin việc viết tay.
- Sơ yếu lý lịch.
- Bản tóm tắt khả năng, kinh nghiệm làm việc.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan.
- Bản sao giấy khai sinh.
- Giấy chứng nhận sức khoẻ trong 6 tháng gần đây.
- 4 ảnh 3 x 4.

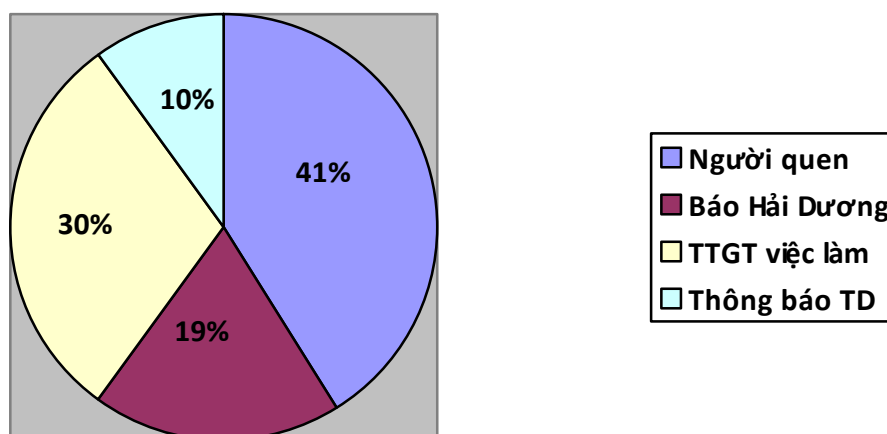
(Chỉ yêu cầu bản sao - Không hoàn lại hồ sơ nếu không trúng tuyển).

Thời gian nhận hồ sơ: 18/04/2014 đến hết 18/05/2014

Địa điểm nhận hồ sơ: Phòng hành chính nhân sự - Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Bản thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp khá rõ ràng về vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, yêu cầu về hồ sơ, thời gian và địa điểm nhận hồ sơ cũng yêu cầu đối với ứng viên. Tuy nhiên bản thông báo lại thiếu đi những thông tin mà người lao động khi quyết định tham gia dự tuyển rất quan tâm đó là thù lao lao động, điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ của công ty, điều này làm hạn chế khả năng thu hút ứng viên. Mặt khác, thông tin quan trọng nhất là phần mô tả công việc (những việc sẽ làm nếu ứng viên ứng tuyển vào vị trí này) lại không được nêu ra.

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê câu hỏi 3 - phụ lục 1, ta có bảng đánh giá các kênh tuyển dụng ứng viên của Doanh nghiệp như sau:



Biểu đồ 2.2. Đánh giá các kênh tuyển dụng ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

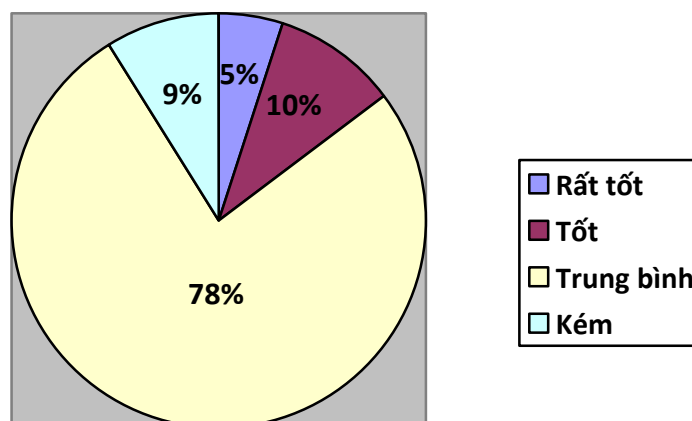
(Nguồn Phiếu điều tra nhân viên)

Từ bảng biểu ta thấy, kênh tuyển dụng ứng viên thông qua sự giới thiệu của người quen làm trong Doanh nghiệp đạt tỷ lệ cao nhất là 41%, trong khi đó kênh tuyển dụng ứng viên thông qua thông báo tuyển dụng lại ít được các ứng viên quan tâm (chỉ chiếm 10%). Kênh tuyển dụng ứng viên qua các TTGT việc làm và qua Báo Hải Dương đạt tỷ lệ lần lượt là 30% và 19%.

Như vậy, có thể thấy việc tuyển mộ nhân lực của Công ty chưa đa dạng. Việc thu hút ứng viên chỉ được tiến hành tại địa phương chứ chưa mở rộng ra các địa

phương lân cận. Doanh nghiệp mới chỉ tiến hành công bố tuyển dụng thông qua thông báo trên Báo địa phương, Trung tâm giới thiệu việc làm.... Như vậy phạm vi truyền tin rất hẹp làm hạn chế số lượng ứng viên đến nộp đơn. Nguồn tuyển dụng bên ngoài chưa rộng, tập trung chủ yếu là sự quen biết giới thiệu lẫn nhau của các công nhân viên trong doanh nghiệp với người thân, người quen của họ.

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê bảng câu hỏi 4 - phiếu điều tra trắc nghiệm nhân viên Doanh nghiệp, ta có biểu đồ đánh giá thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp như sau:



Biểu đồ 2.3: Đánh giá thông báo tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

(Nguồn: Phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp, ta thấy đa phần nhân viên đánh giá thông báo tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp chỉ ở mức trung bình. Điều đó có nghĩa là thông báo tuyển dụng trong các năm vừa qua của Doanh nghiệp chỉ mới có đưa ra các thông tin sơ lược về vị trí cần tuyển dụng, yêu cầu tuyển dụng, yêu cầu hồ sơ, thời hạn nộp hồ sơ. Tuy nhiên, thông báo tuyển dụng lại chưa truyền thông được hình ảnh, thương hiệu của Doanh nghiệp. Các ứng viên khi dự tuyển cũng không có được các thông tin cụ thể về chính sách đãi ngộ, khen thưởng của Doanh nghiệp. Chính vì vậy, Doanh nghiệp ít thu hút được các ứng viên có tiềm năng.

Dưới đây là bảng kết quả tuyển mộ ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 3 năm từ 2013 - 2015:

Bảng 2.5: Kết quả tuyển mộ ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015

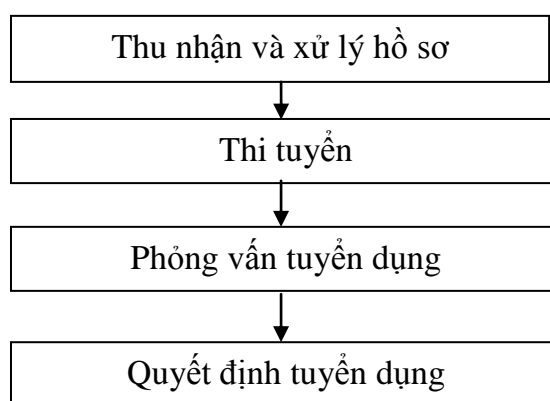
STT	Các phòng ban	Số lượng lao động tuyển dụng dự kiến			Số lượng ứng viên nộp hồ sơ dự tuyển		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	Phòng Hành chính - Nhân sự	2	2	3	5	6	5
2	Phòng Tài chính - kế toán	3	3	2	6	8	4
3	Phòng Thiết kế	2	3	5	5	7	8
4	Phòng Kế hoạch sản xuất - kinh doanh	3	2	3	6	5	2
5	Bộ phận sản xuất	15	26	15	18	30	15
	Tổng số lao động	25	36	28	40	56	34

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Từ bảng kết quả tuyển mộ ứng viên trong giai đoạn 3 năm 2013 - 2015, ta thấy công tác tuyển mộ nhân lực của Doanh nghiệp chỉ thu hút được một lượng ứng viên nhỏ, không quá 50% so với nhu cầu tuyển dụng dự kiến. Nguyên nhân là do các phương pháp thu hút tuyển dụng của Doanh nghiệp chưa đa dạng chỉ dừng ở việc tuyển dụng tại địa phương và qua một số kênh thông tin truyền thống như Báo Hải Dương, TT giới thiệu việc làm Tỉnh. Thêm vào đó, thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp còn sơ sài, thiếu thông tin về các chính sách sử dụng và đãi ngộ nhân lực, trong khi đó đây lại là điều mà hầu hết ứng viên quan tâm.

2.2.3. Tuyển chọn nhân lực

Trong quá trình phỏng vấn bà Trương Thị Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết rằng quy trình tuyển chọn nhân lực của công ty gồm 4 bước: Thu nhận và xử lý hồ sơ, thi tuyển, phỏng vấn tuyển dụng, quyết định tuyển dụng.



Hình 2.3: Quy trình tuyển chọn nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

(Nguồn Phòng Hành chính - nhân sự)

a. Thu nhận và xử lý hồ sơ

Bà Trương Ngọc Mai cũng cho biết thêm được quá trình thu nhận và xử lý hồ sơ của Doanh nghiệp được tiến hành theo quy trình gồm các công việc sau:

- Xây dựng kế hoạch tiếp nhận hồ sơ: Kế hoạch được Phòng hành chính - nhân sự soạn thảo và trình Ban Giám đốc. Nội dung bao gồm:

+ Thời gian: Bà Mai cho biết thời gian nhận hồ sơ tuyển dụng của Doanh nghiệp là 1 tháng.

+ Địa điểm tiếp nhận hồ sơ: Phòng Hành chính - nhân sự Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

+ Các yêu cầu về hồ sơ xin việc đối với ứng viên: ghi rõ trên Thông báo tuyển dụng đối với từng vị trí.

Song song với đó là xây dựng một bảng tiêu chuẩn cho các ứng viên tham gia tuyển dụng vào các vị trí trong Doanh nghiệp.

Dưới đây là bảng tiêu chuẩn cho các ứng viên tham gia tuyển dụng vào Doanh nghiệp năm 2014:

DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT		
TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN NĂM 2014		
STT	Vị trí tuyển dụng	Tiêu chuẩn tuyển dụng
1	Nhân viên Hành chính - nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Quản trị kinh doanh/Quản trị nhân lực/Quản trị văn phòng. - Trình độ vi tính tương đương bằng B trở lên. - Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm làm công tác nhân sự.
2	Nhân viên Kế toán	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Kế toán. - Trình độ vi tính tương đương bằng B trở lên. - Có ít nhất 1 năm kinh nghiệm làm công tác nhân sự.
3	Nhân viên thiết kế	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành Thiết kế/Đồ họa. - Có trí sáng tạo, nhạy bén, nhiệt tình trong công việc.
4	Nhân viên marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Marketing. - Có khả năng giao tiếp tốt.
5	Công nhân may	<ul style="list-style-type: none"> - Nam/nữ 18 tuổi trở lên - Có sức khỏe tốt. - Biết may vá

- Sau khi kết thúc thời gian nhận hồ sơ, Phòng Hành chính - nhân sự sẽ tiến hành nghiên cứu và xử lý hồ sơ để đánh giá sơ bộ ứng viên và loại bỏ các ứng viên không phù hợp. Công tác này được thực hiện như sau: Phòng Hành chính - nhân sự sẽ dựa vào bảng tiêu chuẩn đánh giá ứng viên đề ra ban đầu, để tiến hành sơ loại các

hồ sơ ứng viên không phù hợp. Sau đó, lựa chọn các ứng viên bước tiếp vào vòng thi tuyển.

Dưới đây là bảng kết quả tuyển mộ ứng viên của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 3 năm từ 2013 - 2015:

Bảng 2.6: Kết quả thu nhận và xử lý hồ sơ của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015

STT	Vị trí ứng tuyển	Số lượng ứng viên nộp hồ sơ dự tuyển			Số lượng ứng viên bị loại			Số lượng ứng viên vào vòng thi tuyển		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	NV Hành chính - Nhân sự	5	6	5	1	2	0	4	4	5
2	NV Tài chính - kế toán	6	8	4	1	1	1	5	7	3
3	NV Thiết kế	5	7	8	1	2	1	4	5	7
4	NV marketing	6	5	2	2	1	0	4	4	2
5	Công nhân may	18	30	15	0	2	0	18	28	15
	Tổng số lao động	40	56	34	5	8	2	35	48	32

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Từ bảng kết quả thu nhận và xử lý hồ sơ có thể thấy số lượng hồ sơ bị loại năm 2015 là thấp nhất với 5%, trong khi đó năm 2014 là nhiều nhất với 14%. Như vậy, công tác này giúp cho Doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và thời gian cho công tác tuyển dụng nhân lực. Đồng thời, giúp Doanh nghiệp tìm kiếm được chính những người thực sự phù hợp với tiêu chuẩn đề ra.

b. Thi tuyển

Ông Phạm Văn Hương - Giám đốc Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết: Hiện tại, Doanh nghiệp đang áp dụng hai hình thức thi tuyển:

- Đối với khối Văn Phòng: Thi tuyển bằng bài thi tự luận

Dưới đây là bài thi tuyển vị trí kế toán của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt năm 2015:

DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT
BÀI THI TUYỂN KẾ TOÁN NĂM 2015

I. Phần lý thuyết (10 điểm)

Câu 1: Chức năng của hạch toán kế toán?

Câu 2: Nguyên tắc quan trọng nhất (01 nguyên tắc) trong hạch toán kế toán công nợ phải thu là gì? Nếu áp dụng sai nguyên tắc sẽ xảy ra hậu quả gì?

II. Bài tập (10 điểm)

1. Viết định khoản kế toán của nghiệp vụ công nợ phải thu như sau:

Ngày 1/1/2014, khách hàng A mua của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt số lượng hàng hóa như sau (chưa bao gồm thuế GTGT) giá trị 10.000\$, biết giá vốn là 9000\$, VAT là 10%, hạn trả nợ sau 5 ngày.

- Đến ngày 10/1/2014, khách hàng trả bằng tiền mặt được 5000\$.

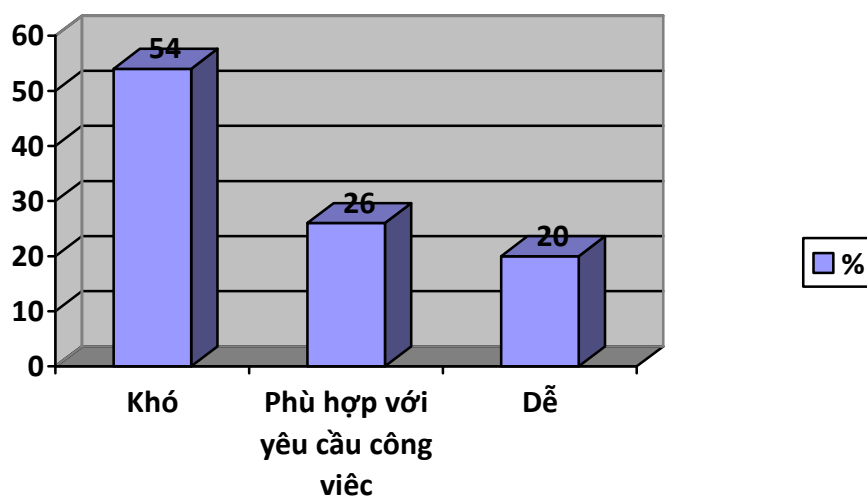
- Sau đó Công ty phát hiện khách hàng mất khả năng chi trả và phải nhờ cơ quan chức năng thu hồi nợ. Sau 30 ngày, mới thu được nốt số tiền khách còn nợ, phí phải trả cho số tiền đòi được là 20% trên tổng số tiền thu hồi được, Doanh nghiệp tư nhân Hoa Việt trả ngay số tiền này bằng chuyển khoản ngân hàng.

2. Trong thời gian thu hồi nợ từ ngày 10/1/2014 đến khi thu hồi nợ, anh/chị phải làm gì với tư cách là Kế toán quản lý công nợ.

- Đối với bộ phận sản xuất: Thi tuyển bằng thi tay nghề.

Bà Trương Thị Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự cho biết: Các ứng viên sẽ phải có 30 phút để thực hiện bài thi tay nghề bằng việc may một mẫu giày do công ty lựa chọn.

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê bảng câu hỏi 5 - điều tra trắc nghiệm dành nhân viên khối văn phòng của Doanh nghiệp, ta có bảng đánh giá về hình thức thi tự luận của Doanh nghiệp như sau:

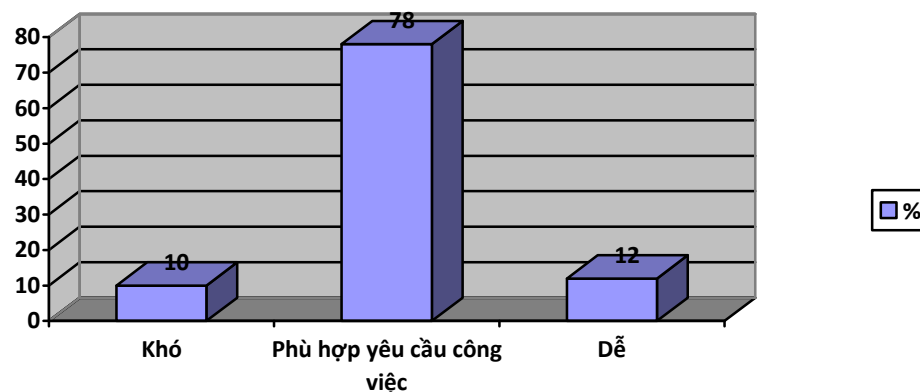


Biểu đồ 2.4: Đánh giá bài thi tuyển tự luận của nhân viên khối Văn phòng tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc vận tải Hoa Việt

(Nguồn: Phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ có thể thấy, đa phần nhân viên đánh giá bài thi tuyển tự luận của Doanh nghiệp đưa ra khó để họ có thể vượt qua được. Họ còn cho biết thêm có những câu hỏi còn vượt ngoài tầm hiểu biết chuyên môn của họ, và không phù hợp với yêu cầu công việc mà công ty thông báo tuyển dụng. Điều đó chính là nguyên nhân dẫn đến Doanh nghiệp không tuyển đủ được số lượng nhân viên theo dự kiến đã đề ra, thực tế số lượng tuyển dụng được chỉ đạt được từ 80% - 84% (theo bảng số liệu 2.8). Trong khi đó chỉ có hơn 20%, nhân viên đánh giá bài thi tuyển bằng hình thức tự luận của Doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu công việc trong thông báo tuyển dụng. Số lượng nhỏ còn lại đánh giá bài thi tuyển dễ so với trình độ của họ. Như vậy, Doanh nghiệp nên xem xét việc điều chỉnh bài thi tuyển tự luận phù hợp với yêu cầu công việc đối với các vị trí tuyển dụng để có thể tuyển đủ lượng nhân lực theo yêu cầu dự kiến mà đảm bảo được chất lượng nhân lực tuyển dụng vào Doanh nghiệp.

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê bảng câu hỏi 6 - điều tra trắc nghiệm dành công nhân Bộ phận sản xuất của Doanh nghiệp, ta có bảng đánh giá về hình thức thi tay nghề của Doanh nghiệp như sau:



Biểu đồ 2.5: Đánh giá bài thi tuyển tay nghề của công nhân Bộ phận sản xuất tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc vận tải Hoa Việt

(Nguồn: Phiếu điều tra câu hỏi trắc nghiệm)

Từ biểu đồ trên, ta thấy bài thi tuyển tay nghề của Doanh nghiệp được đánh giá cao, phù hợp với yêu cầu công việc của Doanh nghiệp là cần công nhân có tay nghề trong lĩnh vực may mặc. Chính vì vậy mà Doanh nghiệp đã tuyển dụng được một lượng lớn công nhân may, đáp ứng được nhu cầu mở rộng quy mô mỗi năm của Doanh nghiệp.

Dưới đây là bảng kết quả thi tuyển dụng của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 3 năm từ 2013 - 2015:

Bảng 2.7: Kết quả vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015

STT	Vị trí ứng tuyển	Số lượng ứng viên vào vòng thi tuyển			Số lượng ứng viên thi đỗ vòng thi tuyển		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	NV Hành chính - Nhân sự	4	4	5	2	3	3
2	NV Tài chính - kế toán	5	7	3	2	4	3
3	NV Thiết kế	4	5	7	2	3	4
4	NV marketing	4	4	2	2	3	2
5	Công nhân may	18	28	15	15	23	13
	Tổng số lao động	35	48	32	23	36	25

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Từ bảng kết quả vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015, ta thấy số lượng ứng viên thi đỗ đạt tỷ lệ 65%-75%. Chủ yếu vị trí tuyển dụng là công nhân may đạt tỷ lệ đỗ cao hơn với hơn 80%, còn Khối Văn phòng tỷ lệ thi đạt còn thấp, do bài thi tuyển tự luận được đánh giá là khó so với trình độ của ứng viên.

c. Phỏng vấn tuyển dụng

Ông Phạm Văn Hường - Giám đốc Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết rằng sau khi có danh sách ứng viên phỏng vấn, Hội đồng phỏng vấn của Doanh nghiệp (bao gồm 5 người: Giám đốc, 2 Phó Giám đốc, Trưởng phòng Hành chính - nhân sự, Trưởng bộ phận cần tuyển dụng thêm) sẽ dựa vào yêu cầu của công việc của mỗi ứng viên để chuẩn bị sẵn các câu hỏi cho mỗi ứng viên ở phòng này.

Hội đồng phỏng vấn cũng phải dự đoán trước những tình huống, những câu hỏi có thể ứng viên sẽ thắc mắc trong quá trình phỏng vấn, chuẩn bị sẵn những phương án trả lời để có thể không bị động trước các câu hỏi của ứng viên.

DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT
BÀI THI PHỎNG VẤN SƠ BỘ ỨNG VIÊN NĂM 2015

- 1- Tại sao bạn lại muốn làm việc cho tổ chức chúng tôi?
- 2- Khi làm việc, nếu gặp khó khăn và bị căng thẳng thì bạn xử lý ra sao?
- 3- Yếu tố truyền thống gia đình có ảnh hưởng như thế nào với bạn?
- 4- Động lực thúc đẩy bạn làm việc?
- 5- Bạn đã bao giờ làm việc ở những công ty cùng ngành chưa?
- 6- Bạn thích làm việc độc lập, hay theo nhóm, tổ? Tại sao?
- 7- Bạn bè thường mô tả bạn là người như thế nào?
- 8- Điểm mạnh và yếu của bạn là gì?
- 9- Theo bạn, ở vị trí mà bạn muốn vào làm việc, vấn đề gì là quan trọng nhất?
- 10- Tiêu chuẩn đánh giá sự thành đạt của một cá nhân?

(Nguồn Phòng Hành chính - nhân lực)

Sau khi phỏng vấn sơ bộ, Hội đồng phỏng vấn sẽ đưa ra một loại các tình huống giả định yêu cầu ứng viên phải giải quyết. Thông qua quá trình phỏng vấn này sẽ đánh giá được tổng quát về các yếu tố như hoàn cảnh, tính tình, quan niệm sống, sự năng động và bén nhạy, ý chí phấn đấu trong quá trình làm việc, khả năng làm việc trong điều kiện áp lực công việc cao của từng ứng viên.

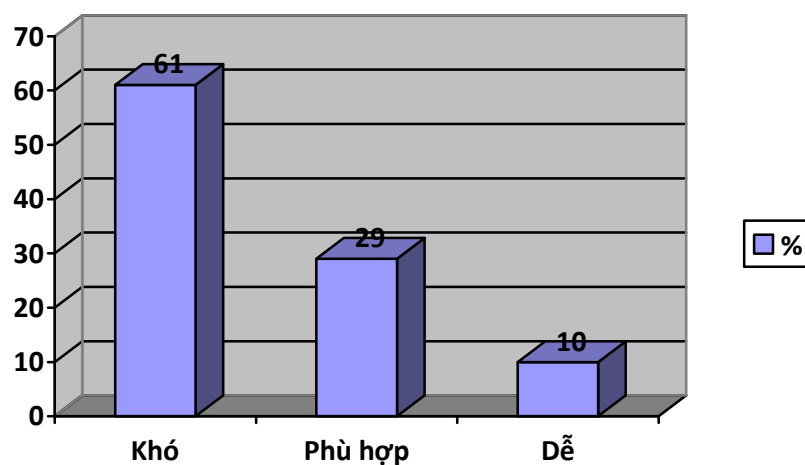
DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT
BÀI THI PHỎNG VẤN TÌNH HUỐNG ĐỐI VỚI ỨNG VIÊN NĂM 2015

1. Bạn có bao giờ phải cùng lúc phải đảm nhiệm nhiều công việc/ kế hoạch với cùng một thời hạn hoàn thành? Nếu có thì bạn giải quyết nó bằng cách nào?
2. Bạn đã bao giờ không hoàn thành nhiệm vụ được giao chưa? Đó là khi nào?
3. Nếu khách hàng đang giận dữ, bạn sẽ xử lý thế nào?
4. Nếu có 2 công việc hấp dẫn cùng chào đón bạn thì sự lựa chọn của bạn sẽ thế nào?
5. Vấn đề gần đây nhất mà bạn và người sếp cũ bất đồng là gì? Bạn đã giải quyết việc đó như thế nào?
6. Nếu tôi là một khách hàng của bạn thì bạn sẽ thuyết phục thế nào để tôi đồng ý mua sản phẩm của bạn?
7. Đối với công việc cũ, điều gì bạn không thích nhất và điều gì bạn hài lòng nhất?
8. Làm cách nào bạn xử lý công việc khi có yêu cầu thay đổi vào phút chót?
9. Khi thất bại trong công việc bạn làm gì để vượt qua nó?

(Nguồn Phòng chính - nhân sự)

Sau khi kết thúc phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ họp để bình xét, lấy ý kiến chung trong thang điểm đánh giá của từng thành viên phỏng vấn để lựa chọn những ứng viên trúng tuyển vòng một. Phòng Hành chính - nhân sự của Doanh nghiệp sẽ thông báo cho các ứng viên biết có trúng tuyển hay không và nếu trúng tuyển, Phòng Hành chính - nhân sự sẽ thông báo cho ứng viên.

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê câu hỏi trắc nghiệm số 7, ta có bảng đánh giá về mức độ phỏng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp như sau:



Biểu đồ 2.6: Đánh giá phần thi phỏng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

(Nguồn phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ, ta thấy bài thi phỏng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp được đánh giá là khó so với trình độ ứng viên và yêu cầu công việc tuyển dụng. Chỉ có một lượng nhỏ nhân viên đánh giá và phù hợp và dễ. Điều này chứng tỏ, phần phỏng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp chưa được thực hiện tốt, các tình huống, các câu hỏi của Hội đồng tuyển dụng còn quá phức tạp khiến ứng viên lúng túng, khó trả lời. Vì vậy, Hội đồng tuyển dụng của Doanh nghiệp nên cân nhắc về việc điều chỉnh bộ câu hỏi phỏng vấn tuyển dụng cho phù hợp để có thể tuyển đủ các ứng viên tiềm năng, phù hợp với yêu cầu công việc đề ra.

Dưới đây là bảng kết quả vòng phỏng vấn của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 3 năm từ 2013 - 2015:

Bảng 2.8: Kết quả vòng phỏng vấn của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015

STT	Vị trí ứng tuyển	Số lượng ứng viên tham gia thi phỏng vấn			Số lượng ứng viên đỗ vòng thi phỏng vấn		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	NV Hành chính - Nhân sự	2	3	3	1	2	2
2	NV Tài chính - kế toán	2	4	3	2	2	2
3	NV Thiết kế	2	3	4	2	2	4
4	NV marketing	2	3	2	2	1	2
5	Công nhân may	15	23	13	13	23	10
	Tổng số lao động	23	36	25	20	30	20

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Từ bảng kết quả vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, ta thấy số ứng viên vượt qua phỏng vấn đạt tỷ lệ trên 80%, Khối Văn Phòng tuyển được ít nhân viên, chưa đáp ứng được số lượng. Đa phần mới chỉ tuyển được công nhân may đáp ứng được yêu cầu đề ra. Nguyên nhân do các câu hỏi phỏng vấn dành cho Khối Văn phòng bị đánh giá là quá khó so với khả năng của họ có thể trả lời được.

d. Quyết định tuyển dụng

Bà Trương Thị Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự Doanh nghiệp cho biết: Sau vòng phỏng vấn tuyển dụng cuối cùng, Doanh nghiệp sẽ sử dụng phương pháp thang điểm có trọng số để đánh giá từng ứng viên.

Quy trình đánh giá ứng viên được thực hiện như sau: Theo bản mô tả công việc, vị trí tuyển dụng cần 5 năng lực, gọi tên là năng lực 1 đến năng lực 5. Hội đồng tuyển dụng của Doanh nghiệp sẽ lập ra bảng phân tích năng lực các ứng viên.

Bảng 2.9: Bảng phân tích năng lực các ứng viên năm 2015

Ứng viên	Năng lực 1	Năng lực 2	Năng lực 3	Năng lực 4	Năng lực 5
Ứng viên 1					
Ứng viên 2					
Ứng viên 3					
Ứng viên n					

(Nguồn Phòng Hành chính - nhân sự)

Sau đó công ty sẽ chọn ra các năng lực cần thiết đối với vị trí tuyển dụng để tính trọng số, ví dụ như năng lực 3 và 5 cần thiết thì nhân gấp 2 lần. Rồi tính trung bình cộng các điểm để đánh giá ứng viên.

Cuối cùng, khi có điểm đánh giá kết quả năng lực ứng viên, Doanh nghiệp sẽ đưa ra quyết định tuyển dụng cuối cùng.

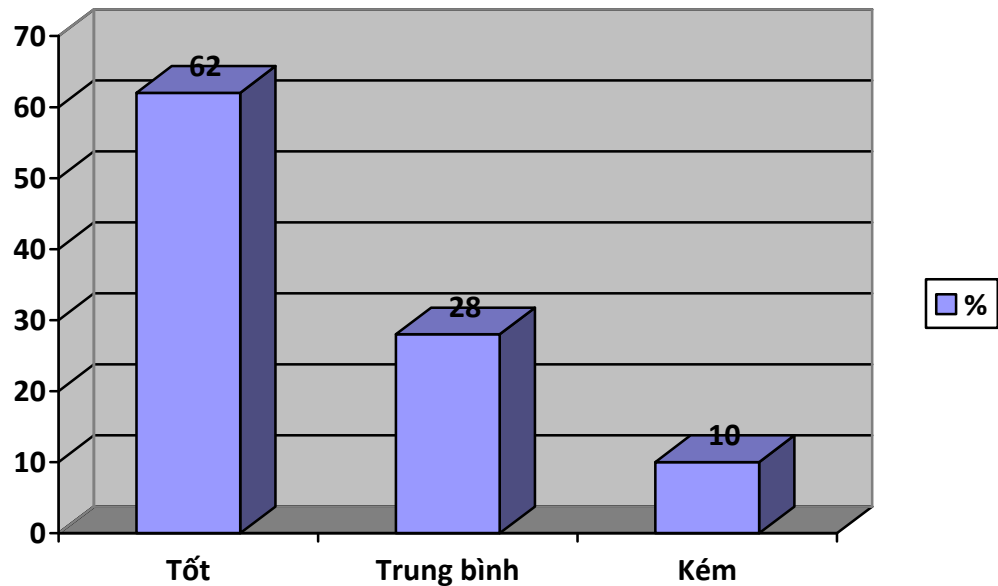
Bảng 2.10: Số lượng ứng viên được tuyển dụng vào Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt giai đoạn 2013 - 2015

Đơn vị: Người

Năm	2013		2014		2015	
	SI (người)	Tỷ lệ (%)	SI (người)	Tỷ lệ (%)	SI (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, cao đẳng	2	10	2	6,7	5	25
TC	5	25	8	26,7	4	20
LDPT	13	65	20	66,6	11	55
Tổng	20	100	30	100	20	100

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê câu hỏi trắc nghiệm số 8, ta có biểu đồ đánh giá chất lượng của ứng viên được tuyển dụng vào Doanh nghiệp:



Biểu đồ 2.7: Đánh giá chất lượng của ứng viên được tuyển dụng vào Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt

(Nguồn Phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ, ta thấy chất lượng ứng viên được tuyển vào khá tốt, đáp ứng được các yêu cầu công việc đề ra. Chỉ có 10% còn có năng lực kém, cần phải được đào tạo bổ dưỡng thêm để thích nghi với môi trường làm việc tại Doanh nghiệp. Điều đó chứng tỏ, công tác đánh giá ứng viên của Doanh nghiệp đang được thực hiện tốt, đánh giá đúng chất lượng các ứng viên, nên đã tuyển được những viên có chất lượng tốt.

2.2.4. Hội nhập nhân viên mới

Ông Phạm Văn Hương - Giám đốc Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đang áp dụng hội nhập nhân viên mới theo 2 giai đoạn:

- *Giai đoạn 1: Trước khi nhân viên tới làm việc*

Phòng Nhân sự và Trưởng bộ phận có trách nhiệm thông báo cho nhân viên các thông tin cụ thể về mục tiêu công việc, các công việc phải làm, các chế độ đãi ngộ - phúc lợi, phương tiện, địa điểm, thời gian làm việc...

- *Giai đoạn 2: Bắt đầu làm việc*

- Phòng Hành chính - Nhân sự: chuẩn bị trước cho nhân viên tài khoản email, bàn làm việc, chỗ ngồi, văn phòng phẩm, máy tính và các phương tiện cần thiết. Đưa nhân viên mới đi giới thiệu và tham quan các phòng ban, bộ phận liên quan để nhân viên cảm thấy được chào đón và tôn trọng, tạo cho họ không khí cởi mở, thân thiện, dễ dàng làm việc với đồng nghiệp sau này. Việc hướng dẫn nhân viên mới những nơi cần thiết như chỗ gửi xe (thủ tục làm vé xe), nhà vệ sinh, quán cơm, các đầu mối công việc khi cần cũng vô cùng quan trọng để nhân viên cảm thấy đỡ ngỡ ngàng trong ngày làm việc đầu tiên. Phòng Nhân sự cũng phải tiến hành đào tạo nhân viên mới các nội quy, quy định, quy chế của công ty, lưu ý nhấn mạnh về các quy định bảo mật đối với nhân viên mới.

- Trong ngày làm việc đầu tiên, Trưởng bộ phận tiếp nhận nhân viên mới, giao việc, hướng dẫn họ các công việc, các nguồn tài nguyên, các đầu mối liên quan chuyên môn khi cần. Trưởng bộ phận giới thiệu các thành viên trong bộ phận và đề nghị họ giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên mới hoàn thành công việc.

Khi hết quá trình thử việc nhân viên mới, Trưởng bộ phận sẽ đánh giá nhân viên mới theo bảng sau:

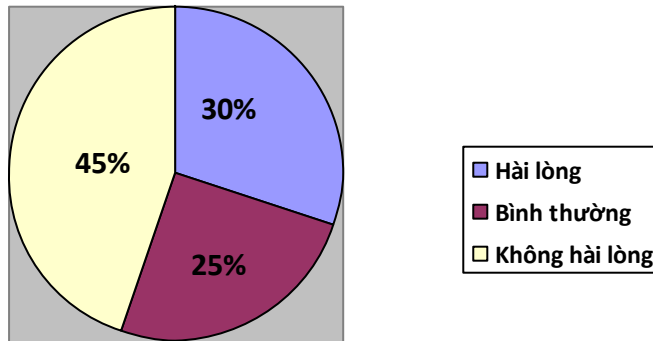
Bảng 2.11: Bảng đánh giá nhân viên mới của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt năm 2015

ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN MỚI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT NĂM 2015				
STT	Họ tên	Thời gian thử việc	Nhận xét quá trình thử việc	Đánh giá
1				
2				
3				

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Qua tiến hành khảo sát công tác tuyển dụng nhân lực và thống kê câu hỏi trắc nghiệm số 8, ta có biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên mới khi hội nhập vào môi trường làm việc của Doanh nghiệp:

Biểu đồ 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên mới khi hội nhập vào môi trường làm việc của Doanh nghiệp



(Nguồn phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ có thể thấy, đa số nhân viên không hài lòng khi hội nhập vào môi trường của Doanh nghiệp. Nguyên nhân họ cảm thấy không được các nhân viên cũ giúp đỡ trong công việc, nên khó hòa nhập vào môi trường chung, có quá nhiều công việc được giao mà không được sự giúp đỡ từ những nhân viên khác khiến họ gặp nhiều khó khăn và áp lực.

2.2.5. Đánh giá tuyển dụng nhân lực

Bà Trương Thị Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt cho biết: Quy trình đánh giá tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp gồm các bước là xác định các chỉ tiêu và mức độ cần đạt được trong tuyển dụng (bao gồm 2 chỉ tiêu: số lượng và chất lượng), tiếp theo là đo lường kết quả tuyển dụng để so sánh kết quả đạt được với các chỉ tiêu đã xác định, cuối cùng là thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

Từ bảng 2.8 về so sánh số lượng tuyển dụng nhân lực dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp qua các năm từ 2013 - 2015 kết hợp biểu đồ 2.16, ta có bảng so sánh kết quả đạt được với chỉ tiêu dự kiến đề của Doanh nghiệp:

Bảng 2.12. So sánh nhu cầu tuyển dụng dự kiến và thực tế của Doanh nghiệp qua các năm từ 2013 - 2015

Đơn vị: Người

STT	Các phòng ban	SL lao động tuyển dụng dự kiến			SL lao động tuyển dụng thực tế			So sánh thực tế với dự kiến					
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013		2014		2015	
								Số	%	Số	%	Số	%
1	Phòng Hành chính- Nhân sự	2	2	3	1	2	2	-1	50	0	100	-1	66,7
2	Phòng Tài chính- kế toán	3	3	2	2	2	2	-1	66,7	-1	66,7	0	66,7
3	Phòng Thiết kế	2	3	5	2	2	4	0	100	-1	66,7	-1	80
4	Phòng Kế hoạch sản xuất - kinh doanh	3	2	3	2	1	2	-1	66,7	-1	50	-1	66,7
5	Bộ phận sản xuất	30	45	28	13	23	10	-17	70	-22	50,1	-18	35,7
	Tổng số lao động	40	55	41	20	30	20	-20	50	-25	54,5	-21	48,7

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

Từ bảng 2.20 so sánh số lượng nhân lực thực tế tuyển dụng và dự kiến tuyển dụng trong vòng 3 năm từ năm 2013 - 2015, chỉ tiêu về số lượng nhân lực tuyển dụng được chưa đáp ứng nhu cầu của Doanh nghiệp, mới tuyển dụng được 48 - 54% so với nhu cầu, nên còn thiếu nhân lực làm việc tại các Phòng ban, dẫn đến việc công việc bị ùn tắc.

Từ biểu đồ 2.16, ta thấy chất lượng ứng viên được tuyển vào khá tốt, đáp ứng được các yêu cầu công việc đề ra. Chỉ có 10% còn có năng lực kém, cần phải được đào tạo bổ dưỡng thêm để thích nghi với môi trường làm việc tại Doanh nghiệp.

Như vậy, ta thấy chất lượng ứng viên tuyển vào Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt có chất lượng tốt, tuy nhiên số lượng vẫn còn thiếu nhiều. Doanh nghiệp cần điều chỉnh công tác tuyển dụng để có thể tuyển nhân lực đủ về số lượng, mạnh về chất lượng.

2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài Doanh nghiệp

❖ Chính sách, luật pháp

Hiện nay, ngành sản xuất giày đang là một trong những ngành mũi nhọn của đất nước ta nên đặc biệt được ưu tiên phát triển. Chính vì thế, ngành da giày luôn đòi hỏi một lượng lớn lao động. Việc quy định rõ ràng về quyền và nghĩa vụ của người sử dụng lao động trong Bộ luật Lao động 2012 giúp cho Doanh nghiệp Hoa Việt có những căn cứ để lên kế hoạch tuyển dụng lao động hàng năm.

Theo quy định tại Điều 6, người sử dụng lao động có các quyền sau đây:

- "a) Tuyển dụng, bố trí, điều hành lao động theo nhu cầu sản xuất, kinh doanh; khen thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật lao động;
- b) Thành lập, gia nhập, hoạt động trong tổ chức nghề nghiệp và tổ chức khác theo quy định của pháp luật;
- c) Yêu cầu tập thể lao động đối thoại, thương lượng, ký kết thoả ước lao động tập thể; tham gia giải quyết tranh chấp lao động, đình công; trao đổi với công đoàn về các vấn đề trong quan hệ lao động, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của người lao động;
- d) Đóng cửa tạm thời nơi làm việc."

Quyền tuyển dụng lao động của người sử dụng lao động được quy định cụ thể tại điều 11 như sau:

"Người sử dụng lao động có quyền trực tiếp hoặc thông qua tổ chức dịch vụ việc làm, doanh nghiệp cho thuê lại lao động để tuyển dụng lao động, có quyền tăng, giảm lao động phù hợp với nhu cầu sản xuất, kinh doanh".

Hiện nay, các quy định có rất nhiều thuận lợi cho phép Doanh nghiệp được quyền tuyển dụng trực tiếp hoặc thông qua các tổ chức dịch vụ việc làm, có quyền tăng, giảm lao động phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp. Nhờ việc tự chủ hoàn toàn trong công tác tuyển dụng lao động mà trong những năm gần đây Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt dễ dàng hơn trong quá trình thu hút và tìm kiếm nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thêm vào đó, Chính sách tiền lương cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp. Chính phủ vừa ban hành Nghị định số 153/2016/NĐ-CP quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Theo đó, đối tượng áp dụng gồm: Người lao động làm việc theo chế độ hợp đồng lao động theo quy định của Bộ luật lao động; doanh nghiệp thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp; Hợp tác xã, liên hiệp hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, cá nhân và các tổ chức khác của Việt Nam có thuê mướn lao động theo hợp đồng lao động; Các cơ quan, tổ chức nước ngoài, tổ chức quốc tế và cá nhân người nước ngoài tại Việt Nam có thuê mướn lao động theo hợp đồng lao động (trừ trường hợp điều ước quốc tế mà Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên có quy định khác với quy định của Nghị định này).

Mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với người lao động làm việc ở doanh nghiệp từ ngày 1/1/2017 như sau: Vùng I: 3.750.000 đồng/tháng; vùng II: 3.320.000 đồng/tháng; vùng III: 2.900.000 đồng/tháng; vùng IV: 2.580.000 đồng/tháng. Như vậy, mức lương tối thiểu vùng mới cao hơn mức lương hiện nay khoảng 180.000-250.000 đồng/tháng.

Nghị định nêu rõ doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn nào thì áp dụng mức lương tối thiểu vùng quy định đối với địa bàn đó.

Doanh nghiệp sẽ có căn cứ rõ ràng trong việc xác định mức định tối thiểu cho người lao động. Mức lương này sẽ được ghi rõ trong bản thông báo tuyển dụng, người lao động có thể biết chính xác mức lương được hưởng. Điều này giúp cho công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp dễ dàng hơn.

❖ *Yếu tố kinh tế*

Sự tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Trong những năm gần đây, ngành sản xuất giấy của Việt Nam có những bước phát triển mạnh mẽ. Nguyên nhân là do ngành sản xuất giấy của thế giới chuyển đổi việc sản xuất sang các nước đang phát triển, đặc biệt là các nước có điều kiện

thuận lợi cho việc đầu tư, nền chính trị ổn định, hòa bình. Khi Việt Nam gia nhập WTO, thuế quan bị bãi bỏ, cùng với những chính sách khuyến khích xuất khẩu, sản xuất. Việt Nam trở thành điểm đến cho việc đầu tư của các nhà sản xuất giày. Ngành công nghiệp giày Việt Nam đã phát triển rất nhanh và được xem là một trong những ngành công nghiệp chính đưa nền kinh tế Việt Nam phát triển. Sản xuất giày là một trong 3 ngành đem lại kim ngạch xuất khẩu lớn nhất hiện nay sau dầu thô và dệt may, chiếm trên 10% tổng kim ngạch xuất khẩu. Với khoảng 240 doanh nghiệp đang hoạt động, ngành da giày đang là một ngành xuất khẩu mũi nhọn, thu hút khoảng 500.000 lao động.

Nhiều năm trở lại đây, ngành sản xuất giày Việt Nam liên tục gây những ngạc nhiên khi liên tiếp đạt được những thành quả đáng kể trong kim ngạch xuất khẩu. Ở thời điểm này, ngành sản xuất giày đã "Ghi tên" mình vào trong top 10 nước xuất khẩu hàng đầu thế giới về giày. Riêng xuất khẩu vào thị trường châu Âu, giày Việt Nam chỉ đứng thứ 2 sau Trung Quốc.

Việc Việt Nam tham gia Hiệp định Đối tác kinh tế chiến lược xuyên Thái Bình Dương (TPP) đang mở ra nhiều cơ hội cho ngành da giày. Lợi thế trước tiên là xóa bỏ mức thuế hiện tại từ 3,5 - 57.4% để hưởng ưu đãi các dòng sản phẩm da giày về mức 0%, từ đó giúp DN ngành da giày tăng trưởng xuất khẩu. Hiện nay, ngành Da giày là một trong những ngành quan trọng trong đàm phán của phía Việt Nam tại TPP. Mặc dù giá trị gia tăng của ngành da giày không lớn nhưng với trên 500 Doanh nghiệp, 600.000 lao động, ngành da giày đã mang lại công việc cho một số lượng lớn lao động phổ thông. Trong tổng số lao động đó thì nữ chiếm tới 85%. Song song với các hoạt động thu hút khá lớn nguồn nhân lực thì các Doanh nghiệp còn tạo ra an sinh xã hội... đóng góp cho ngân sách Nhà nước.

Khi ngành sản xuất giày Việt Nam tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu với lợi thế về nguồn nhân lực "Vàng" sẽ tạo điều kiện làm tốt các khâu sử dụng nhiều lao động, đồng thời không có hiện tượng gian lận thương mại và đã bảo vệ tốt quyền sở hữu trí tuệ cho các thương hiệu lớn.

Chính vì hoạt động trong bối cảnh có nhiều cơ hội và thách thức đó, Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đang từng bước mở rộng quy mô của mình để đáp ứng được các đơn hàng lớn. Sự lớn mạnh nhanh chóng của ngành sản xuất giày trong nước là điều kiện thuận lợi cho Doanh nghiệp phát triển, chính vì vậy mà nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp luôn cao. Hàng năm, Doanh nghiệp đều có nhu cầu tuyển dụng thêm nhân lực cho tất cả các phòng ban. Số nhân lực dự kiến mỗi năm đều tăng lên (từ 10 - 20%) để đáp ứng được khối lượng công việc ngày càng nhiều và cường độ làm việc ngày càng cao.

❖ *Thị trường lao động*

Thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt. Thị trường lao động được thể hiện qua cung cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động, việc tuyển dụng lao động của doanh nghiệp sẽ thuận lợi hơn và ngược lại.

Về cơ bản, về cơ bản Việt Nam vẫn là một thị trường dư thừa lao động, đặc biệt là lao động trẻ, nhưng trình độ lao động còn ở mức thấp. Theo số liệu thống kê về thị trường lao động Việt Nam từ quý 3 năm 2014 đến quý 2 năm 2015 như sau:

Bảng 2.13: Thị trường Lao động Việt Nam từ quý 3 năm 2014 đến quý 2 năm 2015

STT	Thị trường lao động	Năm 2014		Năm 2015	
		Quý 3	Quý 4	Quý 1	Quý 2
1	Lực lượng lao động (triệu người)	54,32	54,59	54,40	54,36
2	Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động (%)	76,4	78,8	77,5	77,2
3	Tỷ lệ lao động qua đào tạo bằng/chứng chỉ(%)	20,22	20,20	20,71	20,62

(Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam)

Qua số liệu có thể thấy rằng lực lượng lao động của Việt Nam chiếm 76 - 77% dân số, điều đó chứng tỏ cung lao động của nước ta rất dồi dào. Tuy nhiên, tỷ lệ lao

động có bằng cấp/chứng chỉ chỉ chiếm 20%, con số này còn khá thấp. Như vậy, có thể thấy cung lao động Việt Nam nhiều, nhưng chất lượng lao động chưa cao.

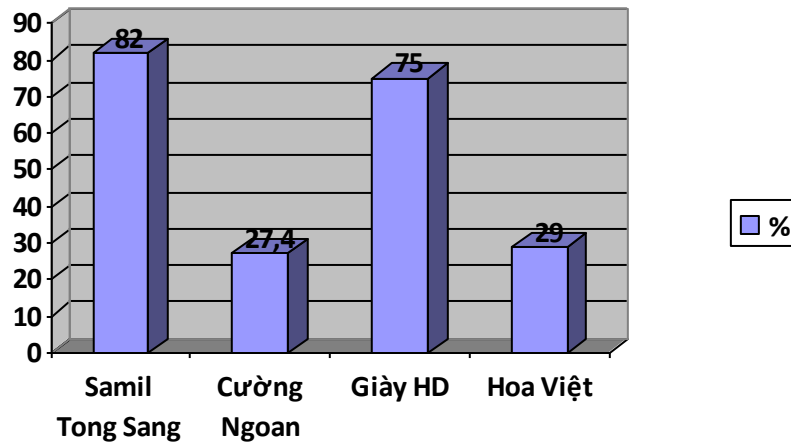
Điều này, ảnh hưởng trực tiếp đến các Doanh nghiệp trong cả nước, trong đó có doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt. Vì hàng năm, nhu cầu của Doanh nghiệp luôn tăng, nhưng lại không tuyển đủ được số lượng dự kiến, do số lượng lao động cần tuyển thì nhiều, nhưng chất lượng các ứng viên dự tuyển lại không cao. Chính vì vậy, mà Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt luôn trong tình trạng thiếu nhân lực, dẫn đến công việc chông chéo, các nhân viên luôn trong tình trạng căng thẳng.

❖ *Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác*

Ngày nay, các doanh nghiệp nhau cạnh tranh nhân lực với nhau bằng mọi cách, bởi nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên quý giá đối với mỗi tổ chức, có được nhân tài là mong muốn của bất kỳ tổ chức nào. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Trong một chừng mực nào đó, cạnh tranh của doanh nghiệp là cạnh tranh nhân tài, mấu chốt của cạnh tranh nhân tài chính là cạnh tranh trong việc tuyển dụng nhân lực. Như vậy, nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt thì công tác tuyển dụng của doanh nghiệp sẽ rất được chú trọng và cân nhắc.

Ngành giày da là ngành có sự cạnh tranh gay gắt, trên địa bàn Tỉnh Hải Dương hiện nay có khoảng gần 10 Doanh nghiệp giày da, có thể 3 Công ty lớn: Công Ty TNHH Samil Tong Sang Hải Dương, Công Ty TNHH Cường Ngoan Tại Hải Dương, Công Ty Cổ Phần Giày Hải Dương... Chính sự cạnh tranh gay gắt này đã ảnh hưởng lớn đến công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Qua khảo sát điều tra về khả năng thu hút ứng viên đối với các Doanh nghiệp sản xuất giày trên địa bàn Tỉnh Hải Dương:



Biểu đồ 2.9: Đánh giá khả năng thu hút ứng viên của các Doanh nghiệp sản xuất giày lớn trên địa bàn Tỉnh Hải Dương

(Nguồn Phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ có thể thấy, hiện tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt chưa có sức hút lớn đối với các ứng viên với 30% người được hỏi. Trong khi đó, 2 công ty là Công ty TNHH Samil Tong Sang và Công ty Cổ phần Giày Hải Dương lại có sức hút lớn đối với ứng viên. Điều này chứng tỏ, các chính sách nhân sự của các công ty này tốt hơn hẳn Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt. Doanh nghiệp cần phải có những điều chỉnh phù hợp để có thể thu hút được các ứng viên tiềm năng làm việc cho Doanh nghiệp mình.

2.3.2. Các yếu tố bên trong Doanh nghiệp

❖ Mục tiêu, chiến lược phát triển của Doanh nghiệp

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

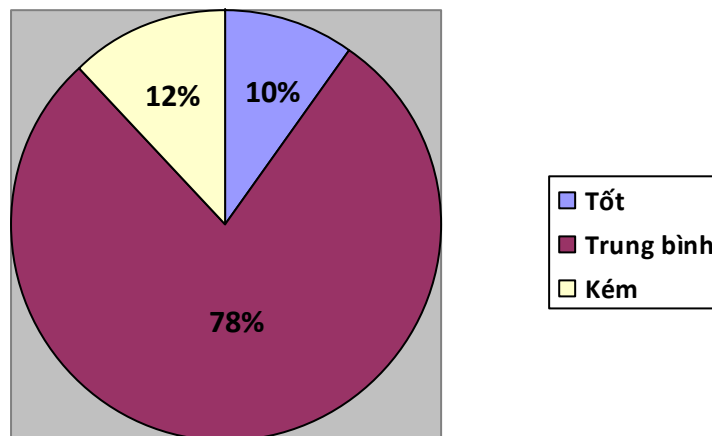
Mục tiêu phát triển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là đến năm 2018, Doanh nghiệp sẽ bước vào nhóm các Doanh nghiệp sản xuất giày mạnh và uy tín của Tỉnh Hải Dương, đồng thời thực hiện mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững, mở rộng thị trường xuất khẩu nhiều sang Châu Âu và Châu Mỹ. Chính vì vậy mục tiêu đó, mà công tác tuyển dụng nhân lực cho Doanh nghiệp luôn được Ban lãnh đạo quan tâm hàng đầu. Vì nó quyết định trực tiếp đến sự thành công hay thất bại của Doanh nghiệp. Trong những năm qua, số nhân lực tuyển dụng vào Doanh nghiệp không ngừng tăng, tuy nhiên cũng chưa đáp ứng được hết nhu cầu mà Doanh nghiệp đang cần.

❖ *Thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp*

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến trong việc thu hút các ứng viên và ảnh hưởng đến chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp chính là tài sản quý giá đóng vai trò thu hút các ứng viên và góp phần tiết kiệm chi tiết tuyển dụng.

Qua khảo sát thương hiệu và uy tín của Doanh Nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, ta có biểu đồ đánh giá thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp như sau:

Biểu đồ 2.10: Đánh giá thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt



(Nguồn: Phiếu điều tra trắc nghiệm)

Từ biểu đồ có thể thấy, đa phần nhân viên đánh giá thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp ở mức độ trung bình, đây là lý do khiến sức hút của Doanh nghiệp đối với các ứng viên chưa cao. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt. Bên cạnh việc điều chỉnh các chính sách nhân lực, Doanh nghiệp cần phải chú trọng hơn trong việc nâng cao thương hiệu và uy tín của mình trên địa bàn Tỉnh và trong toàn quốc.

❖ *Khả năng tài chính của Doanh nghiệp*

Đây là yếu tố quan trọng tác động đến hoạt động tuyển dụng vì khi tổ chức một chương trình tuyển dụng nhân lực rất tốn kém về kinh tế.

Dưới đây là bảng năng lực tài chính của Doanh nghiệp trong giai đoạn 2013 - 2015:

Bảng 2.14. Năng lực tài chính của Doanh nghiệp trong giai đoạn 2013 - 2015

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	So sánh	
				14/13	15/14
1. Tổng tài sản	31.744,1	38.412,6	40.562,6	6668,5	2.150
Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	12.174,6	15.450,6	16.282,2	3.276	813,6
Tài sản cố định và đầu tư dài hạn	19.569,5	22.962	24.280,4	3.392,5	1318,4
2. Tổng nguồn vốn	31.744,1	38.412,6	40.562,5	6.668,5	2.149,9
- Nguồn vốn vay	19.850,4	27.057,7	28.794,6	7.207,3	1.736,9
- Nguồn vốn chủ sở hữu	11.893,7	11.354,9	11.767,9	-538,8	413

(Nguồn: BCTC - Phòng Kế toán - tài chính)

Qua bảng 2.12, Qua tỷ lệ NVCSH : NVV ta thấy trong 3 năm qua khả năng thanh toán cũng như khả năng tự chủ về tài chính của Doanh nghiệp là không tốt. Điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp, vì việc tuyển dụng đòi hỏi tốn kém về chi phí.

❖ *Các chính sách sử dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực của Doanh nghiệp*

Người lao động ở bất cứ doanh nghiệp nào cũng rất quan tâm đến các chính sách sử dụng và đãi ngộ nhân sự vì vậy nếu các chính sách này phù hợp thì sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều lao động, còn người lao động cũng tin tưởng và trung thành hơn với doanh nghiệp. Hiện nay, Doanh nghiệp Tư nhân Hoa Việt cũng chưa có nhiều chính sách nhân sự thu hút được ứng viên như chưa có chính sách đề bạt nhân viên có khả năng giữ các chức vụ chủ chốt trong Doanh nghiệp, hay các chính sách đào tạo nhân viên theo quý, theo năm....Mà đây là lại những chính sách giúp thu hút được các ứng viên tiềm năng. Doanh nghiệp cần quan tâm nhiều hơn đến các chính sách này vì nó quyết định rất lớn đến khả năng tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp.

Ngoài các yếu tố trên, còn có các yếu tố khác ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp như: năng lực của đội ngũ làm công tác tuyển dụng nhân lực trong Doanh nghiệp, văn hóa Doanh nghiệp...

2.4. Đánh giá chung về thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt (giai đoạn 2013 - 2015)

2.4.1. Những kết quả đạt được

Trong thời gian qua, công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp đã có những kết quả sau:

Một là: Quy trình tuyển dụng của Doanh nghiệp tuân theo một trình tự nhất định trải qua 5 bước rõ ràng và khoa học: xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực, tuyển mộ nhân lực, tuyển chọn nhân lực, hội nhập nhân lực mới, đánh giá tuyển dụng nhân lực. Quy trình đầy đủ này giúp cho Doanh nghiệp lựa chọn, sàng lọc những ứng viên có đủ điều kiện, tiêu chuẩn đáp ứng được yêu cầu công việc. Trên thực tế khảo sát, Doanh nghiệp thực sự đã lựa chọn được các nhân viên có chất lượng làm việc ở Khối Văn phòng (với hơn 35% tốt nghiệp Đại học năm 2015) và hơn 60% được đánh giá có khả năng làm việc tốt, phù hợp với công việc được tuyển dụng vào (theo biểu đồ 2.16).

Hai là: Đối với công tác thi tuyển, Doanh nghiệp đã áp dụng 2 bài thi tuyển khác nhau cho các ứng viên ứng tuyển vào 2 Bộ phận khác nhau là Bộ phận Văn phòng và Bộ phận Sản xuất. Điều này giúp phân loại các ứng viên dễ dàng hơn trong quá trình đánh giá ứng viên. Đặc biệt, bài thi tuyển tay nghề của Doanh nghiệp được đánh giá cao vì nó giúp ứng viên thể hiện được tay nghề của mình, nhất là đối với ngành sản xuất giày đòi hỏi sự khéo léo, tỉ mỉ trong từng công đoạn sản xuất.

Ba là: Trong quá trình phỏng vấn trực tiếp, Doanh nghiệp đã lập ra hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền lớn như Giám đốc, Phó Giám đốc Doanh nghiệp, Trưởng bộ phận đề nghị tăng nhân sự, Trưởng Phòng Hành chính – nhân sự. Như vậy hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có kinh nghiệm chuyên môn về lĩnh vực tuyển dụng, những người đi sát thực tế nhất với những công việc yêu cầu cần tăng nhân sự sẽ có những cái nhìn khái quát nhất, chính xác nhất đối với các ứng viên. Các câu hỏi phỏng vấn được chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước vì vậy tránh được tình trạng phỏng vấn theo ngẫu hứng và cảm tính.

Bốn là: Quy trình đánh giá nhân lực thông qua Bảng phân tích năng lực của ứng viên được thực hiện rất tốt bằng phương pháp trọng điểm. Phương pháp này giúp đánh giá chính xác thực lực của ứng viên có phù hợp yêu cầu công việc đề ra hay không. Và từ đó lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất thông qua mức điểm được đánh giá.

2.4.2. Những hạn chế tồn tại

Bên cạnh những ưu điểm đã đạt được ở trên, công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định:

Một là: Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực chưa tốt. Số lượng nhân lực tuyển thực tế còn chưa đáp ứng được nhu cầu công việc tại các phòng ban theo yêu cầu đề xuất ban đầu. Tình trạng thiếu nhân lực do việc mở rộng quy mô hàng năm của Doanh nghiệp khiến cho các phòng ban bị ùn tắc tại nhiều khâu. Nhiều nhân viên phải kiêm nhiệm quá nhiều việc dẫn đến việc hiệu quả làm việc bị giảm sút nghiêm trọng. Theo thống kê điều tra trắc nghiệm nhân viên có đến 40%

nhân viên cho rằng họ đang phải làm kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau trong Doanh nghiệp.

Hai là: Việc thu hút nhân lực mới chỉ được tiến hành tại địa phương chứ chưa mở rộng ra các địa phương lân cận. Doanh nghiệp mới chỉ các phương pháp thu hút ứng viên thông qua thông báo tuyển dụng, người quen, Báo địa phương, Trung tâm giới thiệu việc làm.... Như vậy phạm vi truyền tin rất hẹp làm hạn chế số lượng ứng viên đến nộp đơn. Nguồn tuyển dụng bên ngoài chưa rộng, tập trung chủ yếu là sự quen biết giới thiệu lẫn nhau của các công nhân viên trong doanh nghiệp với người thân, người quen của họ.

Thông báo tuyển dụng trong các năm vừa qua của Doanh nghiệp chỉ mới có đưa ra các thông tin sơ lược về vị trí cần tuyển dụng, yêu cầu tuyển dụng, yêu cầu hồ sơ, thời hạn nộp hồ sơ. Tuy nhiên, thông báo tuyển dụng lại chưa truyền thông được hình ảnh, thương hiệu của Doanh nghiệp. Các ứng viên khi dự tuyển cũng không có được các thông tin cụ thể về chính sách đãi ngộ, khen thưởng của Doanh nghiệp thông qua thông báo tuyển dụng. Chính vì vậy, Doanh nghiệp ít thu hút được các ứng viên có tiềm năng.

Ba là: Bài thi tuyển tự luận của Doanh nghiệp đưa ra khó để ứng viên có thể vượt qua được. Có những câu hỏi còn vượt ngoài tầm hiểu biết chuyên môn của họ, và không phù hợp với yêu cầu công việc mà công ty thông báo tuyển dụng. Điều đó chính là nguyên nhân dẫn đến Doanh nghiệp không tuyển đủ được số lượng nhân viên theo dự kiến đã đề ra, thực tế số lượng tuyển dụng được chỉ đạt được từ 80% - 84% (theo bảng số liệu 2.8). Trong công tác tuyển chọn công ty chưa áp dụng công tác trắc nghiệm vào làm cho hiệu quả của tuyển chọn chưa được cao.

Bốn là: Phòng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp được đánh giá là khó so với trình độ ứng viên và yêu cầu công việc tuyển dụng. Chỉ có một lượng nhỏ nhân viên đánh giá và phù hợp và dễ. Điều này chứng tỏ, phần phòng vấn tuyển dụng của Doanh nghiệp chưa được thực hiện tốt, các tình huống, các câu hỏi của Hội đồng tuyển dụng còn quá phức tạp khiến ứng viên lúng túng, khó trả lời.

Năm là: Đa số nhân viên không hài lòng khi hội nhập vào môi trường của Doanh nghiệp. Nguyên nhân họ cảm thấy căng thẳng khi bị giao một khối lượng công việc mà không được sự giúp đỡ của những người đi trước. Áp lực mới đầu khiến họ cảm thấy hụt hẫng, tự tin, khó lòng hòa nhập với môi trường làm việc mới.

2.4.3. Nguyên nhân tồn tại

Những hạn chế về công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp xuất phát từ những nguyên nhân sau:

Một là: Nguồn tuyển dụng của Doanh nghiệp chưa đa dạng. Nguồn bên ngoài chưa rộng, tập trung chủ yếu là sự quen biết giới thiệu lẫn nhau của các công nhân viên trong Doanh nghiệp với người thân, người quen của họ. Điều đó, làm giảm khả năng thu hút các ứng viên tiềm năng. Chính vì vậy, mà Doanh nghiệp thường xuyên không tuyển dụng đủ số lượng nhân viên theo dự kiến, do không đáp ứng được các tiêu chuẩn đề ra ban đầu.

Hai là: Thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp còn ở mức trung bình, khả năng thu hút các ứng viên còn thấp hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong ngành. Chính vì thế, mà Doanh nghiệp chưa thu hút được nhiều ứng viên dẫn đến việc tuyển dụng còn bị thiếu hụt nhiều, chỉ đạt được khoảng 50% so với nhu cầu dự kiến. Sức hút của Doanh nghiệp đối với các ứng viên kém hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh trong Ngành tại địa phương như Công ty TNHH Samil Tong Yang, Công ty Cổ phần Giày Hải Dương.

Doanh nghiệp chưa chú trọng đến việc công tác quảng bá nâng cao thương hiệu và uy tín của mình. Đội ngũ cán bộ Marketing còn non kém, thiếu nhân lực, chưa có các chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh tốt.

Ba là: Các chính sách sử dụng và đãi ngộ nhân lực còn nhiều hạn chế. Trong khi đó, đây là những chính sách giúp thu hút nhân lực lớn nhất, đặc biệt là các ứng viên có chất lượng cao. Hiện nay, Doanh nghiệp như chưa có các chính sách như đề bạt nhân viên có khả năng giữ các chức vụ chủ chốt trong Doanh nghiệp, hay các chính sách đào tạo nhân viên theo quý, theo năm, chính sách khen thưởng các cá nhân, tập thể xuất sắc....

Bốn là: Doanh nghiệp chưa có quỹ riêng dành cho công tác tuyển dụng hàng năm. Vì vậy, việc tuyển dụng không được thực hiện rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như tivi, internet... Điều đó làm hạn chế khả năng thu hút các ứng viên có chất lượng cao.

Năm là: Trình độ đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp còn hạn chế. Điều đó dẫn đến công tác tuyển dụng nhân lực chưa tốt, Doanh nghiệp thường xuyên trong tình trạng thiếu nhân lực, công việc bị ùn tắc.

Tóm lại, trong thời gian qua, Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đã có nhiều cố gắng trong việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu đề ra. Tuy đã đạt được nhiều kết quả nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, vì vậy Doanh nghiệp cần phải có những giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT

3.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển và dự báo nhu cầu nhân lực tại Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020.

3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020

3.1.1.1. Mục tiêu của Doanh nghiệp đến năm 2020

- Phân đầu sau 3 năm, Doanh nghiệp sẽ bước vào nhóm các Doanh nghiệp sản xuất giày mạnh và uy tín của Tỉnh Hải Dương, đồng thời thực hiện mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững.

- Xây dựng đội ngũ quản lý giỏi, lực lượng công nhân có trình độ tay nghề, năng suất lao động cao thông qua công tác quy hoạch đào tạo, tuyển dụng với chế độ chính sách hợp lý, đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

- Phát huy tối đa các nguồn lực, lợi thế của Doanh nghiệp tạo khả năng cạnh tranh trên thị trường, đảm bảo Doanh nghiệp phát triển ổn định và bền vững với tốc độ tăng trưởng bình quân 20%/năm.

- Chủ động ứng dụng các công nghệ, kỹ thuật mới về ngành sản xuất giày đi đôi với việc đầu tư các trang thiết bị máy móc hiện đại đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường.

3.1.1.2. Chiến lược phát triển của Doanh nghiệp đến năm 2020

Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt nhận thức rõ có được sự phát triển mạnh, bền vững hay không là nhờ yếu tố quan trọng nguồn nhân lực. Vì vậy, hoạt động nhân sự nói chung và đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân lực nói riêng phải được đặc biệt chú trọng.

Công tác tuyển dụng nhân lực là một trong những công tác quan trọng nhất để tìm kiếm được các ứng viên tiềm năng cho Doanh nghiệp. Nó đòi hỏi Ban giám đốc Doanh nghiệp phải xây dựng được một hệ thống quy trình khoa học, chi tiết để đảm

bảo cho Doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đủ về số lượng, mạnh về trình độ chuyên môn nghiệp vụ và giỏi về tay nghề.

Công tác tuyển dụng nhân lực trong những năm tiếp theo của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là hướng tới việc thu hút đội ngũ ứng viên có chất lượng cao. Doanh nghiệp muốn ký kết được các hợp đồng với Doanh nghiệp nước ngoài, thì tất yếu cần đến mỗi đội ngũ nhân lực giỏi, có trình độ ngoại ngữ tốt.

Dưới đây là bảng dự báo các chỉ tiêu của Doanh nghiệp giai đoạn 2016 - 2010:

Bảng 3.1. Dự báo các chỉ tiêu trong giai đoạn 2016 - 2020

STT	Các chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1.	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	60	69	83	90	100
2.	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	5	6	7	10	15
3	Số lượng lao động	Người	370	390	400	420	450
4	Tiền lương bình quân người/tháng	Triệu đồng	4	4,5	5,4	6	6,5

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Từ bảng ta thấy, số lượng lao động của Doanh nghiệp dự kiến sẽ tăng liên tục qua các năm, từ 2016 đến 2020 tăng là 80 người, tức là tăng lên 21%. Điều này là tất yếu do nhu cầu mở rộng quy mô. Các chỉ tiêu khác như tổng doanh thu, lợi nhuận trước thuế và tiền lương bình quân của Doanh nghiệp cũng được dự báo tăng liên tục qua các năm.

3.1.2. Dự báo nhu cầu nhân lực của Doanh nghiệp may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020

Bảng 3.2. Dự kiến nhu cầu lao động của Doanh nghiệp giai đoạn 2016 - 2020

STT	Các phòng/ban	Năm				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Phòng Hành chính- Nhân sự	4	5	7	8	9
2	Phòng Tài chính - kế toán	3	4	6	7	8
3	Phòng Thiết kế	5	6	7	8	10
4	Phòng Kế hoạch SX – KD	4	7	9	10	12
5	Bộ phận sản xuất	354	368	371	387	411
	Tổng số lao động	370	390	400	420	450

(Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự)

Đội ngũ lao động dự kiến của Doanh nghiệp đến năm 2020 có số lượng tăng dần qua các năm. Cụ thể lao động tại Khối Văn Phòng đều tăng từ 5-8 người/phòng từ năm 2016 đến năm 2020. Số lao động phổ thông cũng tăng lên đáng kể là 57 lao động trong vòng 6 năm. Tổng số lao động dự kiến tăng 21,6% năm 2020 so với 2016.

Sự biến động này là hoàn toàn hợp lý với yêu cầu của thực tế sản xuất kinh doanh trong việc ứng dụng thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất và môi trường kinh doanh ngày càng mang tính cạnh tranh gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng tuyển dụng nhân lực để đáp ứng nhu cầu của Doanh nghiệp cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Số lao động có trình độ cao đang trở lên chủ yếu là lao động gián tiếp và được phân công làm việc trong các bộ phận phòng ban chuyên trách. Số lao động có trình độ trung cấp và CNKT luôn chiếm tỷ trọng cao vì công ty luôn không ngừng cải tiến kỹ thuật, chú trọng đầu tư máy móc và trang thiết bị tiên tiến vào sản xuất giày dép nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, do đó đòi hỏi lao động phải có đủ kỹ năng và trình độ để nhận thức công nghệ cũng như vận hành máy móc thiết bị. Trong cơ cấu lao động của Doanh nghiệp, lao động phổ thông luôn chiếm một vị thế nhất định đảm bảo cho hoạt động sản xuất của Doanh nghiệp.

3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt đến năm 2020

3.2.1. Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng nhân lực

Trong thời gian qua, công tác tuyển dụng của Doanh nghiệp đã có kết quả đáng khích lệ, đáp ứng được nhu cầu lao động của Doanh nghiệp, song việc tuyển mộ mới chỉ bó hẹp trong nội bộ những người thân của cán bộ công nhân viên trong Doanh nghiệp giới thiệu và một số nguồn bên ngoài tại địa phương. Do vậy mà chưa thu hút được đội ngũ nhân sự có chất lượng cao trên thị trường khiến Doanh nghiệp bị bỏ lỡ nhiều cơ hội lựa chọn nhân tài.

Doanh nghiệp nên mở rộng phạm vi thông báo tuyển dụng ra địa bàn các tỉnh lân cận như Hưng Yên, Quảng Ninh, Hải Phòng, Bắc Ninh.... Thêm vào đó, Doanh nghiệp cũng cần sử dụng thêm các phương pháp thu hút ứng viên khác như thể đưa

thông báo tuyển dụng lên internet thông qua các trang tuyendung.com, vietnamworks... hoặc lên mạng xã hội facebook. Đây là các công cụ hữu ích và nhanh chóng nhất giúp thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp được tiếp cận với các ứng viên trên toàn quốc.

Doanh nghiệp cần phải chú ý đến nội dung của bản thông báo tuyển dụng. Ngoài các thông tin về vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, yêu cầu về hồ sơ, thời gian và địa điểm nhận hồ sơ cũng yêu cầu đối với ứng viên, bản thông báo cần bổ sung những thông tin mà người lao động khi quyết định tham gia dự tuyển rất quan tâm đó là thù lao lao động, điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ của Doanh nghiệp để tăng khả năng thu hút ứng viên. Mặt khác, cần phải nêu rõ nội dung công việc cần thực hiện và tiêu chuẩn thực hiện công việc để các ứng viên qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc từ đó đi đến quyết định có dự tuyển vào vị trí tuyển dụng đó hay không. Việc này giúp tuyển loại bỏ được số lượng lớn các hồ sơ không thích hợp, làm giảm áp lực cho khâu tuyển chọn. Để làm được điều này, Doanh nghiệp cần thực hiện phân tích công việc thông qua bảng mô tả chi tiết công việc. Ví dụ đối với nhân viên kế toán tổng hợp Công ty phải đưa ra bản mô tả công việc như sau:

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

1. Chức danh công việc: Nhân viên kế toán tổng hợp
2. Báo cáo: Trưởng phòng tài chính - kế toán

CÁC NHIỆM VỤ

- *Kiểm tra đối chiếu số liệu giữa các đơn vị nội bộ, dữ liệu chi tiết và tổng hợp.*
- *Kiểm tra các định khoản nghiệp vụ phát sinh.*
- *Kiểm tra sự cân đối giữa số liệu kế toán chi tiết và tổng hợp*
- *Hạch toán thu nhập ,chi phí, khấu hao, TSCĐ, công nợ, các nghiệp vụ khác.*
- *Theo dõi công nợ khối văn phòng công ty, quản lý công nợ toàn công ty.*
- *Lập báo cáo tài chính theo quý, 6 tháng, năm và các báo cáo giải trình chi tiết.*
- *Tham gia phối hợp công tác kiểm tra, kiểm kê tại các đơn vị cơ sở.*
- *Thống kê và tổng hợp số liệu kế toán khi có yêu cầu.*
- *Cung cấp số liệu cho ban giám đốc hoặc đơn vị chức năng khi có yêu cầu.*
- *Giải trình hồ sơ, cung cấp hồ sơ, số liệu cho cơ quan thuế, kiểm toán*
- *Lưu trữ dữ liệu kế toán theo quy định*
- *Nhận sự chỉ đạo và báo cáo phụ trách phòng tài chính - kế toán.*
- *Nhận thông tin và thông tin trực tiếp các kế toán viên*
- *Đảm bảo yêu cầu bảo mật thông tin kinh tế - tài chính.*
- *Liên hệ các bộ phận khác thông qua phụ trách phòng TC - KT theo quy định.*

YÊU CẦU CÔNG VIỆC

- *Tốt nghiệp Đại học chính quy chuyên ngành kế toán - tài chính.*
- *Có khả năng kiểm toán, tổng hợp, và phân tích số liệu.*
- *Có kỹ năng tổ chức quản lý công việc, cẩn thận và trung thực.*
- *Nắm vững và am hiểu các quy định pháp luật về thuế, chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán doanh nghiệp ở Việt Nam.*
- *Sử dụng thành thạo về phần mềm kế toán và vi tính văn phòng.*

Ngoài ra, Doanh nghiệp cũng nên áp dụng phương pháp thu hút ứng viên thông qua các Hội chợ việc làm hàng năm do Tỉnh tổ chức. Bởi vì phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhà tuyển dụng, để họ có thể đưa ra quyết định kỹ càng khi lựa chọn nộp hồ sơ vào Doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Doanh nghiệp cũng cần phối hợp với các Trường Đại học trong Tỉnh Hải Dương cũng như các Trường Đại học trong cả nước để tiếp cận được nguồn sinh viên mới ra trường. Đây là nguồn lực cực kỳ tiềm năng, bởi vì họ là những người trẻ, có kiến thức và đang khao khát được cống hiến. Nếu tuyển dụng được lực lượng này, kết hợp với việc đào tạo tốt, Doanh nghiệp sẽ có được nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu mở rộng quy mô hàng năm của mình.

3.2.2. Xây dựng hệ thống bài thi tuyển dụng nhân lực phù hợp

Doanh nghiệp nên xây dựng sẵn một hệ thống các câu hỏi cho phần thi tuyển tự luận phù hợp với yêu cầu công việc và trình độ của ứng viên. Ví dụ các ứng viên ở trình độ Đại học, Cao đẳng phải có bài thi tuyển riêng biệt, để đánh giá chính xác năng lực của ứng viên.

Ngoài ra, Doanh nghiệp nên áp dụng thêm hình thức thi tuyển bằng câu hỏi trắc nghiệm vì nó giúp đánh giá được tổng quan năng lực của ứng viên.

Đối với cán bộ quản lý, phương pháp này sẽ đưa ra đầy đủ hơn các tình huống giúp thể hiện cách nhìn nhận vấn đề bao quát hơn về ứng viên. Đồng thời giúp tiết kiệm thời gian cho tuyển dụng.

Doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức trả lời câu hỏi trắc nghiệm trên giấy hoặc qua giao tiếp. Khi trắc nghiệm qua giao tiếp, kết quả phụ thuộc vào chính người điều khiển buổi trắc nghiệm. Vì vậy, việc trắc nghiệm này nên được thực hiện bởi những người có tính linh động, thích ứng với công việc được giao, có óc hài hước, sáng tạo và có khả năng nắm bắt tâm lý.

Trong quá trình phỏng vấn, Doanh nghiệp cũng nên tạo không khí cởi mở cho ứng viên. Bởi vì, Doanh nghiệp đang sử dụng hình thức phỏng vấn trực tiếp, và Hội đồng phỏng vấn chuyên nghiệp bao gồm những người có thẩm quyền lớn như Ban giám đốc, Trưởng bộ phận đề nghị tăng nhân sự, Trưởng phòng Hành chính - nhân

sự. Trước một hội đồng chuyên nghiệp và có thẩm quyền lớn như vậy ứng viên dễ gặp phải nhiều áp lực và căng thẳng. Vì vậy, ngay từ đầu, người phỏng vấn phải tạo ra bầu không khí cởi mở, hoà đồng, làm sao để các ứng viên thấy rằng buổi phỏng vấn chỉ như một cuộc nói chuyện. Nên tạo sự vững tin, tâm lý thoải mái cho ứng viên, như vậy họ sẽ có cơ hội để bày tỏ chính mình, tránh gây áp lực, căng thẳng trong phỏng vấn. Trình tự phỏng vấn nên được tiến hành như sau:

- + Tiếp đón, chào hỏi người dự tuyển.
- + Mời họ ngồi.
- + Hỏi người dự tuyển tại sao lại tham gia dự tuyển.
- + Đặt một số câu hỏi về kiến thức chuyên môn, về kinh nghiệm.
- + Tóm tắt những điều người dự tuyển nói.
- + Nghe câu hỏi thắc mắc trong thời gian tìm hiểu về công ty của người dự tuyển và trả lời họ trong phạm vi cho phép.
- + Định thời hạn để trả lời kết quả phỏng vấn cho các ứng viên dự tuyển.
- + Chào tạm biệt họ.

Doanh nghiệp nên sử dụng linh hoạt các phương pháp phỏng vấn khác tùy vào vị trí tuyển dụng để nâng cao hiệu quả. Ví dụ như phỏng vấn bằng câu hỏi tùy ý, phỏng vấn đo lường hành vi, phỏng vấn tạo áp lực...

Ngoài ra, Doanh nghiệp cũng cần để ý đến thời gian phỏng vấn, có thể linh hoạt về thời gian phỏng vấn giữa các ứng viên. Đối với những ứng viên kém chỉ nên phỏng vấn trong vòng 10 - 15 phút, ứng viên giỏi có thể từ 20 - 25 phút, không nên kéo dài thời gian phỏng vấn tránh gây mệt mỏi cho cả hai bên.

3.2.3. Hoàn thiện công tác hội nhập nhân viên mới

Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào Doanh nghiệp. Doanh nghiệp đã nhận thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên mới nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn như tình trạng giao việc quá nhiều hoặc các nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc.

Do vậy trong thời gian tới Doanh nghiệp quan tâm, chú trọng đến công tác hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình. Để làm được điều đó, Doanh nghiệp cần xây dựng một chương trình hội nhập nhân viên mới phù hợp như sau:

Bước 1: Hướng dẫn hội nhập nhân viên mới

Những thông tin tiếp nhận trong 3 ngày làm việc đầu tiên để lại ấn tượng sâu sắc với mỗi nhân viên và có ý nghĩa quyết định đối với sự gắn bó, khả năng hội nhập nhanh chóng của nhân viên mới với Doanh nghiệp. Bởi vậy công tác hướng dẫn hội nhập trong những ngày đầu này cho nhân viên mới cần được Doanh nghiệp đặc biệt quan tâm.

Chương trình hướng dẫn hội nhập cho nhân viên mới của Doanh nghiệp nên bao gồm những hoạt động sau:

- Gặp mặt toàn thể thành viên để giới thiệu thành viên mới và làm quen;
- Hướng dẫn về lịch sử, tầm nhìn, sứ mệnh, các quy định của Doanh nghiệp, chức năng của các bộ phận và sự kết hợp với nhau trong công việc, môi trường làm việc, sử dụng trang thiết bị và hệ thống thông tin của Doanh nghiệp;
- Trao đổi giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên mới về bản mô tả công việc, làm rõ mục tiêu và mong muốn của hai bên;
- Trao đổi giữa cán bộ nhân sự với nhân viên mới về các thông tin về tổ chức, các quy định, chính sách, thói quen ứng xử giữa các thành viên (có thể gửi cho thành viên mới đọc trước những quy định, chính sách rồi gấp gở sau để kiểm tra xem thành viên mới nắm vững những quy định này chưa và giải thích những điểm chưa rõ);
- Trao đổi giữa cán bộ kế toán và nhân viên mới về những quy định tài chính, kế toán của tổ chức.
- Thu xếp để nhân viên mới có thời gian tham gia vào hoạt động của những bộ phận khác và gặp gỡ các đối tác của tổ chức. Việc này giúp họ hiểu rõ hơn về những công việc mà tổ chức tiến hành để phối hợp với những người khác tốt hơn.
- Kết hợp trong chương trình định hướng một số nội dung đào tạo về phát triển sự nghiệp, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp cho từng loại nhân viên mới.

Bước 2: Bố trí nhân viên có kinh nghiệm để bảo ban, kèm cặp nhân viên mới

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

Doanh nghiệp cần xây dựng biểu mẫu chương trình hội nhập cho từng nhân viên mới như sau để đánh giá về khả năng thích ứng công việc của nhân viên mới:

CHƯƠNG TRÌNH HỘI NHẬP NHÂN VIÊN MỚI				
DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT				
I. Thông tin nhân viên mới				
Họ và tên:				
Năm sinh:.....				
Trình độ chuyên môn:.....				
Vị trí thử việc:.....				
Bộ phận:.....				
Thời gian thử việc:.....				
II. Nội dung thử việc				
STT	Nội dung thử việc	Người hướng dẫn	Thời gian	Đánh giá
Giám đốc		Người hướng dẫn		Nhân viên thử việc

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, bảng đánh giá khả năng thích nghi với công việc của nhân viên mới cần được gửi đến Ban giám đốc và Phòng Hành chính - nhân sự để bố trí và sắp xếp lại công việc cho nhân viên mới. Những nhân viên mà chưa thích nghi được môi trường làm việc của Doanh nghiệp cần tiếp tục bố trí người hướng dẫn kèm cặp và đào tạo thêm.

3.2.4. Nâng cao thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp trên thị trường

Một doanh nghiệp có uy tín lớn trên thị trường tức là họ chứng tỏ khả năng của họ bằng sản phẩm có chất lượng, giá cả hợp lý. Doanh nghiệp đó sẽ được các ứng cử viên quan tâm nhiều hơn so với các doanh nghiệp khác, nhất là các ứng cử viên có trình độ cao họ sẽ muốn làm việc cho công ty vì viễn cảnh về tương lai ở đó tốt hơn so với các doanh nghiệp khác.

Để làm được điều đó, Doanh nghiệp nên thành lập một nhóm nhân viên chuyên phụ trách về các vấn đề phát triển thương hiệu của Doanh nghiệp trong giai đoạn từ năm 2016 - 2020 dựa trên các mục tiêu đã đề ra. Hoặc có thể thuê các chuyên gia cố vấn, hỗ trợ cho Doanh nghiệp về vấn đề phát triển thương hiệu. Đồng thời, các lãnh đạo của Doanh nghiệp cũng nên tham gia hoặc tổ chức các buổi tọa đàm về thương hiệu (có mời các chuyên gia) cho toàn bộ nhân viên nhằm trao đổi và tiếp thu các kiến thức, kinh nghiệm trong công tác xây dựng và phát triển thương hiệu của Doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Doanh nghiệp nên xây dựng trang web riêng để tạo một kênh truyền tin riêng cho mình với môi trường bên ngoài. Đây là một kênh thông tin rất quan trọng, nó sẽ giúp cho quá trình thông báo tuyển dụng của Doanh nghiệp diễn ra nhanh hơn, chính xác hơn và đỡ tốn kém hơn. Mặt khác đây cũng là một công cụ để Doanh nghiệp khuyến khích trưng hình ảnh của mình, nâng cao uy tín thương hiệu từ đó thu hút lực lượng lao động đông đảo hơn. Trong quá trình xây dựng website, Doanh nghiệp nên chú ý đến tên miền website, cần phải thể hiện được lĩnh vực kinh doanh của Doanh nghiệp mình là sản xuất giày, có thể là www.giayhoaviet.com.vn/.

3.2.5. Bồi dưỡng đội ngũ cán bộ tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp

Doanh nghiệp nên cử các cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân lực tham gia các khoá đào tạo về công tác tuyển dụng cũng như các công tác quản trị nhân lực tại các trường như: Trường Đại học kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Thương Mại, Trường Đại học Ngoại Thương...

Ngoài ra Doanh nghiệp nên thường xuyên cho nhân viên đi dự các cuộc hội thảo để có thể tự hỏi để đúc rút kinh nghiệm cho bản thân lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo cho Doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải đầu tư hơn nữa cho công tác đầu tư, tăng quỹ đào tạo vì đào tạo tốt sẽ cho ta một đội ngũ nhân viên giỏi nghề, giỏi việc với tác phong làm việc chuyên nghiệp nhất đặc biệt là nhân viên cấp cao như trưởng phòng, phó phòng, không ngần ngại tổ chức các khóa học nâng cao nghiệp vụ quản trị cho các thành viên cấp cao để họ nâng cao kiến thức áp dụng vào thực tế. Doanh nghiệp cũng nên tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau, tổ chức các cuộc nói chuyện để những nhân viên có nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, những khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp.

3.2.6. Thực hiện chính sách sử dụng và đãi ngộ tốt hơn cho người lao động

Rõ ràng với một doanh nghiệp có mức đãi ngộ người lao động tốt hơn doanh nghiệp khác thì sẽ thu hút được nhiều hơn ứng cử viên tham gia tuyển dụng. Mức đãi ngộ này thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng và khả năng thăng tiến trong công việc. Mức ưu đãi hợp lý sẽ thu hút được nhiều ứng cử viên có trình độ tham gia, không những thu hút nó còn có tác dụng giữ chân nhân tài. Vì vậy, để thực hiện tốt chính sách sử dụng và đãi ngộ người lao động, Doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống: đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính cho người lao động trong Doanh nghiệp mình.

Đãi ngộ tài chính

Để đưa ra được mức lương cạnh tranh, Doanh nghiệp cần tham khảo cách trả lương cũng như mức lương thử việc, mức lương cơ bản mà các doanh nghiệp khác áp dụng từ đó đưa ra quyết định. Cụ thể là tham khảo chính sách trả lương của các

đôi thủ cạnh tranh trực tiếp trên thị trường như: Công ty Cổ phần Giày Hải Dương, Công ty TNHH Samil Tong Sang Hải Dương, Công ty TNHH Cường Ngoan. Để từ đó, đưa ra mức lương cơ bản cạnh tranh mà vẫn phù hợp với khả năng tài chính của Doanh Nghiệp.

Đồng thời phải chú ý đến các yếu tố như thời gian tăng lương, điều kiện xét tăng lương trước hạn, tiền thưởng cho nhân viên vào các dịp lễ tết.

Ngoài ra, Doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống khen thưởng cụ thể để nhân viên có động lực phấn đấu như: thưởng theo kết quả hoàn thành công việc, thưởng năng suất khi vào mùa sản xuất cao điểm.

Đãi ngộ phi tài chính

Doanh nghiệp cần tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có kết quả làm việc tốt. Bởi vì bất cứ người lao động nào, khi tham gia làm việc, họ đều mong muốn có sự thăng tiến trong tương lai. Để giúp cho người lao động nhận thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp trong tương lai, Doanh nghiệp cần phải xây dựng cơ chế thăng tiến minh bạch và rõ ràng.

3.3. Một số kiến nghị với Nhà nước

Để công tác tuyển dụng nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất, chỉ một mình doanh nghiệp không thể đủ lực mà cần phải có sự giúp đỡ của Nhà nước.

Hiện nay, các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam đều vướng phải một tình trạng chung là chất lượng nguồn nhân lực đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng, mức độ đào tạo thấp. Người lao động muốn được đào tạo thì lại phải tự trả chi phí đào tạo, bồi dưỡng trong khi điều kiện kinh tế của họ còn nhiều hạn chế. Các doanh nghiệp thì không đủ năng lực tài chính để có thể đào tạo lại toàn bộ. Vì vậy, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục như:

Đào tạo các nhà quản lý thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn, các khóa huấn luyện, giúp họ am hiểu hơn về pháp luật, kinh tế và khoa học kỹ thuật,... đào tạo các kỹ năng quản lý thông qua các buổi hội thảo, các chương trình đào tạo ngắn hạn của các tổ chức có uy tín,...

Thành lập các trung tâm đào tạo cũng như bồi dưỡng về quản lý: Tăng đầu tư cho các trung tâm dạy nghề ở địa phương, xây dựng các trung tâm đáp ứng nhu cầu thực tế, Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách trích một phần thuế để lại lập quỹ đào tạo.

Phổ biến các thông tin pháp luật như: Chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc,... thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các buổi hội thảo chuyên đề.

Bên cạnh đó, cũng cần có các trung tâm kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng đầu ra của các trường đào tạo.

Ngoài ra, việc cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp về nhân sự cũng là việc làm khuyến khích: Kết hợp với các doanh nghiệp để mở các hội chợ việc làm (tại các Trường đại học, cao đẳng,...), mở các chương trình tiếp xúc giữa các doanh nghiệp với sinh viên.

Xây dựng và hoàn thiện hơn về hệ thống cơ sở hạ tầng, hệ thống giao thông, điện nước, kết hợp với các doanh nghiệp xây dựng nhà ở cho người lao động giá thấp.

Xây dựng cơ chế nhiều khuyến khích cho các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng như giảm thuế. Mở rộng hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp có thể xuất khẩu sản phẩm ra nước ngoài, nâng cao hiệu quả hoạt động cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này.

KẾT LUẬN

Hiện nay, công tác tuyển dụng nhân lực đang trở thành nhu cầu bức xú với mọi tổ chức/doanh nghiệp nào. Bởi vì, nguồn nhân lực là yếu tố cần thiết đối với bất cứ một tổ chức nào và nó giữ vai trò vô cùng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng, cả về thể lực và trí lực là một lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Tuy nhiên, công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt còn nhiều hạn chế như: công tác xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực chưa tốt, công tác tuyển mộ nhân lực chưa phù hợp, nguồn tuyển dụng nhân lực chưa đa dạng.... Do đó, hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là yêu cầu cấp thiết đối với sự phát triển của Doanh nghiệp trong giai đoạn tới.

Căn cứ vào nhiệm vụ đề ra, Luận Văn đã hoàn thành các nội dung cơ bản sau:

- Luận văn đã hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp. Từ các khái niệm, chỉ tiêu đánh giá, luận văn đã nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

- Từ phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt, luận văn đã chỉ ra được thành công, tồn tại và nguyên nhân thực trạng.

- Trên cơ sở mục tiêu, định hướng phát triển của Doanh nghiệp đến năm 2020, luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt là vấn đề là cả Doanh nghiệp đang quan tâm, nhưng đây là vấn đề phức tạp cả về lý luận và thực tiễn. Trong quá trình triển khai, đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, cần được tiếp tục nghiên cứu, khắc phục và hoàn thiện. Tuy nhiên, tác giả mong rằng đề tài có thể góp phần nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp để Doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đến năm 2020.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Tống Thị Ánh (2015), *Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Tiến Thành*, luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên.
- [2]. Trần Xuân Cầu - Mai Quốc Chánh (2009), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà nội.
- [3]. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo Quản trị nhân lực (tập 1)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà nội.
- [4]. Nguyễn Việt Hà (2015), *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại sân bay quốc tế Nội Bài*, luận văn thạc sỹ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.
- [5]. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà nội.
- [6]. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (tập 1)*, NXB Bưu điện, Hà nội.
- [7]. Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt (2015), *Báo cáo kết tình hình Doanh nghiệp từ năm 2013 đến năm 2015 và phương hướng phát triển đến năm 2020*.
- [8]. Mai Thanh Lan - Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống kê, Hà nội.
- [9]. Dương Đại Lâm (2014), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang*, luận văn Thạc sỹ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.
- [10]. Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà nội.
- [11]. Ngô Kim Thành (2013), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà nội.
- [12]. Phạm Đức Thành (1998), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà nội.

[13]. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp, NX Khoa học và Kỹ thuật, Hà nội.

[14]. Website: quantrinhannluc.co.vn

[15]. Website: blognhansu.net.vn.

[16]. Harold Koontz, Heinz Weihrich (2010), *Essentials of management*, Tata McGraw Hill Education Private Limited.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN NHÂN VIÊN

TẠI DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN MAY MẶC VÀ VẬN TẢI HOA VIỆT

Với mong muốn tìm hiểu công tác tuyển dụng nhân lực tại Doanh nghiệp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong Doanh nghiệp, mong anh (chị) giúp đỡ em hoàn thành bảng hỏi này.

Xin anh (chị) vui lòng cho biết:

1. Công việc hiện tại của anh (chị)?:
2. Anh (chị) đánh giá công tác dự báo nhân sự của Doanh nghiệp ở mức độ nào?
 - A. Rất tốt
 - B. Tốt
 - C. Bình thường
 - D. Kém
4. Anh(chị) có đang kiêm nhiệm nhiều công việc tại Doanh nghiệp hay không?
 - A. Có
 - B. Không
3. Anh (chị) được biết thông tin tuyển dụng nhân sự của công ty theo hình thức nào:
 - A. Qua người quen làm việc tại công ty giới thiệu
 - B. Qua Trung tâm giới thiệu Việc làm, báo địa phương
 - C. Qua Báo Hải Dương
 - D. Nguồn khác.
4. Qua thông báo tuyển dụng, anh (chị) có biết được cụ thể về thương hiệu của Doanh nghiệp, các chính sách đãi ngộ, phúc lợi xã hội, cơ hội thăng tiến của mình khi làm việc tại Doanh nghiệp hay không?
 - A. Không
 - B. Có

5. Dành cho nhân viên khối văn phòng:

Anh (chị) vui lòng đánh giá về bài thi tự luận ở vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt?

- A. Khó
- B. Phù hợp với năng lực
- C. Dễ

6. Dành cho công nhân tại Bộ phận sản xuất:

Anh (chị) vui lòng đánh giá về bài thi tay nghề ở vòng thi tuyển của Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt?

- A. Khó
- B. Phù hợp với năng lực
- C. Dễ

7. Trong quá trình phỏng vấn xin việc, anh (chị) thấy các câu hỏi phỏng vấn của công ty như thế nào?

- A. Quá nhiều câu hỏi và tình huống khó
- B. Đúng trọng tâm yêu cầu công việc dự tuyển
- C. Quá ngắn, không giúp ứng viên thể hiện được khả năng.

8. Anh(chị) vui lòng cho biết các ứng viên được tuyển dụng có đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra hay không:

- A. Đáp ứng tốt
- B. Mức độ trung bình
- C. Chưa đáp ứng được các yêu cầu công việc

9. Anh (chị) có hài lòng về quá trình thử việc tại Công ty hay không?

Rất hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

11. Anh (chị) vui lòng đánh giá về thương hiệu và uy tín của Doanh nghiệp?

- A. Tốt
- B. Trung bình

C. Kém

11. Doanh nghiệp/Công ty nào có sức hút với anh/chị nhất:

A. Công ty TNHH Samil Song Yang

B. Công ty TNHH Cường Ngoan

C. Công ty Cổ phần Giày Hải Dương

D. Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt

12. Anh (chị) có đề xuất gì về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty hay không?.....

Xin chân thành cảm ơn các anh, chị về những thông tin trên!

PHỤ LỤC 2
CÂU HỎI PHỎNG VẤN

(Phỏng vấn ông Phạm Văn Hường - Giám đốc Doanh nghiệp may mặc và vận
tải Hoa Việt)

Câu 1: Ông vui lòng cho biết hiện nay quy trình tuyển dụng của Doanh nghiệp gồm bao nhiêu bước?

Câu 2: Ông vui lòng cho biết Doanh nghiệp đang áp dụng quy trình nào để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực?

Câu 3: Ông vui lòng cho biết Doanh nghiệp đang áp dụng hình thức thi tuyển nào?

Câu 4: Ông vui lòng cho biết Hội đồng tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp gồm những ai?

Câu 5: Ông vui lòng cho biết phương pháp hội nhập nhân viên mới của Doanh nghiệp mình là gì?

PHỤ LỤC 3
CÂU HỎI PHỎNG VẤN

(Phỏng vấn bà Trương Thị Mai - Trưởng phòng Hành chính - nhân sự Doanh nghiệp Tư nhân may mặc và vận tải Hoa Việt)

Câu 1: Bà vui lòng cho biết các nguồn tuyển dụng Doanh nghiệp là những đối tượng nào? Có ưu tiên dành riêng cho đối tượng cụ thể nào không?

Câu 2: Bà vui lòng cho biết Quy trình tuyển chọn nhân lực gồm bao nhiêu bước? Là những bước nào?

Câu 3: Bà vui lòng cho biết Quá trình thu nhận và xử lý hồ sơ của Doanh nghiệp tiến hành theo quy trình nào?

Câu 4: Bà vui lòng cho biết Doanh nghiệp mình sử dụng phương pháp nào để đánh giá năng lực ứng viên trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng?

Câu 5: Bà vui lòng cho biết quy trình đánh giá tuyển dụng nhân lực của Doanh nghiệp mình?