

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian 2 tháng (8 tuần) thực tập tại **Công ty CPTV & XD Công Trình Nam Long** em đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện thuận lợi của Giám Đốc Công ty và đặc biệt là sự chỉ bảo nhiệt tình của các anh, các chị trong phòng **Quản Trị Nhân Sự** và phòng **Kế Toán Tài Chính**. Chính sự giúp đỡ và chỉ bảo đó đã giúp em nắm bắt được những kiến thức thực và kỹ năng phân tích, đánh giá công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty. Những kiến thức thực tế này sẽ là hành trang ban đầu giúp ích cho em trong quá trình ra công tác xin việc sau này rất nhiều.

Em xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc tới Ban lãnh đạo Công ty **CP Nam Long**, tới toàn thể cán bộ nhân viên trong Công ty về sự giúp đỡ của các cô, các chú, các anh chị trong thời gian thực tập(8 tuần) vừa qua. Em cũng xin kính chúc Công ty **CP Nam Long** ngày càng phát triển lớn mạnh và được nhiều Công ty khác trong ngành biết đến, kính chúc các cô, các chú và các anh chị luôn thành đạt trên cương vị công tác của mình. Và em kính chúc các cô, các chú và các anh chị luôn khỏe mạnh và vui vẻ để hoàn thành tốt công việc của mình.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn những tình cảm và sự truyền thụ kiến thức của **Ths.Thái Vĩnh Ngân** trong suốt quá trình em học tập và nghiên cứu. Em cảm ơn sự nhiệt tình và tâm huyết của thầy đã giúp em hoàn thành tốt báo cáo thực tập tốt nghiệp này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM KẾT

Trong thời gian thực hiện đề tài báo cáo thực tập tốt nghiệp ,tôi xin cam đoan rằng tôi đã hoàn thành đúng quy định và thời gian mà nhà trường đề ra.Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân. Các số liệu, kết quả trình bày trong báo cáo là trung thực do cơ quan nơi tôi thực tập cung cấp cho và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ bài báo cáo nào trước đây.

CỘNG HÒA – XÃ HỘI – CHỦ NGHĨA – VIỆT NAM

ĐỘC LẬP – TỰ DO – HẠNH PHÚC



XÁC NHẬN , ĐÁNH GIÁ CỦA CƠ SỞ THỰC TẬP

Công ty : có trụ sở tại :

Số : Đường : Phường :

Quận (thị xã ,TP) : Số Fax :

Trang web :

Địa chỉ e-mail :

XÁC NHẬN

Anh (chị) : Sinh ngày :

Là sinh viên lớp :

Có thực tập tại công ty trong khoảng thời gian từ ngày đến ngày

Đơn vị nhận xét về SV trong thời gian thực tập ở đơn vị :

.....
.....
.....
.....
.....

Ngàythángnăm 2011

Xác nhận của công ty

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

- Tuyển dụng nhân sự là khâu đầu tiên và là khâu quan trọng của hoạt động quản trị nhân lực. Tuyển dụng nhân sự không chỉ thu hút người lao động, người sử dụng lao động mà còn cả các cấp, các ngành và các tổ chức cùng quan tâm. Bởi chất lượng lao động quyết định sự thành bại của một tổ chức. Trong một tổ chức thì dù có cơ sở vật chất hiện đại, nguồn tài chính dồi dào mà chất lượng lao động kém thì sản xuất kinh doanh cũng sẽ không hiệu quả.
- Hiện nay thị trường lao động thể hiện ở cung lao động và cầu lao động luôn biến đổi không ngừng và đang diễn ra hết sức sôi nổi mỗi ngày, mỗi giờ, khiến nhiều người lao động có nhu cầu tìm kiếm việc làm, người sử dụng lao động có nhu cầu tìm được nhân viên có năng lực, trình độ đáp ứng yêu cầu công việc và còn có cả sự tham gia tác động vào sự biến động lao động của các đơn vị, các tổ chức trung gian.
- Là sinh viên sắp ra trường nên có nhu cầu về việc làm cho bản thân, qua việc nghiên cứu và phân tích các vấn đề của đề tài thực tập nhằm có được sự định hướng cho bản thân và củng cố kiến thức cũng như những kỹ năng cần thiết để có thể chủ động và vững vàng bước vào thị trường lao động việc làm sau khi tốt nghiệp và có một thời gian được đào tạo tại trường Cao Đẳng Nguyễn Tất Thành.
- Qua thời gian thực tập tại Công Ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long _TP: Vũng Tàu với mong muốn tìm hiểu vấn đề công tác tuyển dụng nhân sự, em đã chọn đề tài ***“Một số giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công Ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long”***.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Bài viết tập trung vào các vấn đề nhân sự và đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty thời kỳ trước, hiện tại và kế hoạch tương lai.

- Tuyền dụng nhân sự nhìn từ góc độ nhà quản trị của công ty và từ góc độ người có nhu cầu tuyền dụng.
- Bao gồm những đối tượng có nhu cầu về việc làm.

3.Mục đích nghiên cứu

- Qua quá trình thực tập, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác tuyền dụng nhân sự tại Công ty bài viết đưa ra những thuận lợi và khó khăn trong công tác tuyền dụng nhân sự trên cơ sở đó đưa ra các khuyến nghị nhằm khắc phục những khó khăn phát huy thế mạnh của **Công Ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long**.

4.Phương pháp nghiên cứu

- Bài viết sử dụng phương pháp thống kê các số liệu thu thập được từ tài liệu sơ cấp và thứ cấp của **Công ty Nam Long**. Phỏng vấn các cán bộ trực tiếp tham gia công tác tuyền dụng lao động gia sư thuộc **Phòng tổ chức hành chính** và các nhân viên trong Hội đồng tuyền dụng. Sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, đánh giá dựa trên các nguồn số liệu trên sách báo và số liệu thực tế đã thu thập được tại Công ty.

5.Kết cấu nội dung của đề tài gồm:

Phần mở đầu:

- 1.Lý do chọn đề tài
- 2.Đối tượng và phạm vi nghiên cứu
- 3.Mục đích nghiên cứu
- 4.Phương pháp nghiên cứu.

Phần nội dung:

- ❖ Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyền dụng nhân sự.
- ❖ Chương 2 : Thực trạng công tác tuyền dụng nhân sự tại Công Ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long.

- ❖ Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long.

Phân kết luận và kiến nghị:

I.Kết luận

II.Kiến nghị

PHẦN NỘI DUNG

Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân sự.

I. Khái niệm về tuyển dụng nhân sự:

1. Định nghĩa:

- Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển.
- Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự, và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.
- Tuyển dụng nhân sự là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức đều phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển dụng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển dụng, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc.
- Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được nhưng yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu số lượng nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển dụng không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: Đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các mối quan hệ lao động ...
- Tuyển dụng nhân sự là quá trình kiểm tra, trải nghiệm phỏng vấn và quyết định tuyển 1 người vào làm việc theo đúng yêu cầu của tổ chức đã đề ra, các tiêu chuẩn tuyển chọn bao gồm:
 - Kỹ năng(skill)
 - Nhân cách(personality)
 - Kinh nghiệm(experience)
 - Kiến thức(back ground)

2.Trình tự tuyển dụng

- Chuẩn bị tuyển chọn
- Thông báo tuyển chọn
- Phỏng vấn sơ bộ
- Kiểm tra trắc nghiệm
- Phỏng vấn lần 2
- Xác minh điều tra
- Khám sức khỏe
- Thử việc
- Ra quyết định bố trí công việc

II.Nhiệm vụ và chức năng của tuyển dụng nhân sự:

1.Chức năng:

- Thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, chiến lược của công ty.
- Tổ chức và phối hợp với các đơn vị khác thực hiện quản lý nhân sự, đào tạo và tái đào tạo.
- Tổ chức việc quản lý nhân sự toàn công ty.
- Xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích – kích thích người lao động làm việc, thực hiện các chế độ cho người lao động.
- Chấp hành và tổ chức thực hiện các chủ trương, qui định, chỉ thị của Ban Giám đốc .
- Nghiên cứu, soạn thảo và trình duyệt các qui định áp dụng trong Công ty, xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty - các bộ phận và tổ chức thực hiện.
- Phục vụ các công tác hành chính để BGD thuận tiện trong chỉ đạo – điều hành, phục vụ hành chính để các bộ phận khác có điều kiện hoạt động tốt.
- Quản lý việc sử dụng và bảo vệ các loại tài sản của Công ty, đảm bảo an ninh trật tự, an toàn lao động, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ trong công ty.

- Tham mưu đề xuất cho BGD để xử lý các vấn đề thuộc lãnh vực Tổ chức-Hành chính-Nhân sự.
- Hỗ trợ Bộ phận khác trong việc quản lý nhân sự và là cầu nối giữa BGD và Người lao động trong Công ty.

2.Nhiệm vụ:

- Thực hiện chức năng 1.1

- Lập kế hoạch tuyển dụng hàng năm, hàng tháng theo yêu cầu của công ty và các bộ phận liên quan.
- Lên chương trình tuyển dụng cho mỗi đợt tuyển dụng và tổ chức thực hiện.
- Tổ chức tuyển dụng theo chương trình đã được phê duyệt.
- Tổ chức ký hợp đồng lao động thử việc cho người lao động.
- Quản lý hồ sơ, lý lịch của CNV toàn Công ty.
- Thực hiện công tác tuyển dụng, điều động nhân sự, theo dõi số lượng CNV Công ty nghỉ việc.
- Đánh giá, phân tích tình hình chất lượng, số lương đội ngũ CNV lập các báo cáo định kỳ, đột xuất theo yêu cầu cụ thể của Ban Giám đốc.
- Làm cầu nối giữa Lãnh đạo Công ty và tập thể người lao động.

- Thực hiện chức năng 1.2

- Lập chương trình đào tạo định kỳ tháng, năm.
- Tổ chức thực hiện việc đào tạo trong công ty.
- Đánh giá kết quả đào tạo.
- Trực tiếp tổ chức, tham gia việc huấn luyện cho người lao động mới vào công ty về lịch sử hình thành, chính sách, nội quy lao động...
- Xây dựng chương trình phát triển nghề nghiệp cho CNV công ty.

- Thực hiện chức năng 1.3

- Điều động nhân sự theo yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Lập quyết định bổ nhiệm, bãi nhiệm cán bộ quản lý điều hành.
 - Quản lý nghỉ việc riêng, nghỉ phép, nghỉ việc của CNV
 - Xây dựng chính sách thăng tiến và thay thế nhân sự.
 - Lập ngân sách nhân sự
 - Hoạch định nguồn nhân lực nhằm phục vụ tốt cho sản xuất kinh doanh và chiến lược của công ty.
 - Giải quyết khiếu nại kỷ luật của CNV Công ty.
- Thực hiện chức năng 1.4
- Bảo vệ lợi ích hợp pháp của Công ty và của người lao động.
 - Xây dựng và thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động.
 - Thực hiện việc kiểm tra xếp bậc lương, điều chỉnh mức lương theo đúng qui định của công ty.
 - Tham gia nghiên cứu và tổ chức thực hiện phương pháp hình thức trả lương, thưởng, phụ cấp làm việc tại Công ty.
 - Theo dõi thực hiện các chế độ cho người lao động theo qui định của Công ty.
 - Tổ chức theo dõi, lập danh sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và thực hiện các chế độ liên quan đến bảo hiểm y tế cho người lao động theo chỉ đạo của BGD.
 - Lập danh sách lao động định kỳ theo qui định của cơ quan nhà nước.
 - Theo dõi việc nghỉ phép, nghỉ việc riêng để thực hiện chế độ phép năm cho người lao động.
 - Tổ chức, trình kế hoạch và thực hiện đối với các chế độ lễ tết.
 - Giao dịch với các cơ quan nhà nước để thực hiện chế độ cho người lao động.
 - Đánh giá thực hiện công việc.
- Thực hiện chức năng 1.5

- Lập phương án, tổ chức thực hiện các Quyết định, Quy định của BGD.
- Giám sát việc thực hiện theo các phương án đã được duyệt, báo cáo đầy đủ, kịp thời và trung thực tình hình diễn biến và kết quả công việc khi thực hiện nhiệm vụ BGD giao.
- Thực hiện chức năng 1.6
 - Đề xuất cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành của Công ty.
 - Xây dựng hệ thống các qui chế, qui trình, qui định cho Công ty và giám sát việc chấp hành các nội qui đó.
- Thực hiện chức năng 1.7
 - Xây dựng, tổ chức và quản lý hệ thống thông tin.
 - Nghiên cứu và nắm vững qui định pháp luật liên quan đến hoạt động của Công ty, đảm bảo cho hoạt động của Công ty luôn phù hợp pháp luật.
 - Phục vụ hành chính, phục vụ một số mặt hậu cần cho sản xuất kinh doanh.
 - Xây dựng, gìn giữ và phát triển mối quan hệ tốt với cộng đồng xã hội xung quanh.
 - Tổ chức cuộc họp theo yêu cầu của Công ty.
 - Tổ chức lễ tân, tiếp khách hàng, đối tác trong, ngoài nước. Xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, từng bước xây dựng văn hóa riêng của Công ty tạo điều kiện phục vụ tốt nhất cho khách hàng.
 - Tổ chức thu thập, phân tích, xử lý, lưu trữ và phổ biến các thông tin kinh tế, xã hội, thương mại, pháp luật, công nghệ và kịp thời báo cáo BGD để có quyết định kịp thời.
 - Phục vụ tốt nhất các điều kiện pháp lý hành chính, hậu cần, an sinh để sản xuất thông suốt.
 - Lưu giữ, bảo mật tài liệu, bảo vệ tài sản Công ty.
 - Thực hiện các công tác pháp lý, bảo vệ lợi ích pháp lý cho Công ty, giữ các hồ sơ pháp lý của Công ty.
 - Phối hợp với các đơn vị khác bảo vệ bản quyền nhãn hiệu hàng hóa, kiểu dáng công nghiệp, xuất xứ, phát minh, sáng chế... của Công ty.

- Tiếp nhận các loại công văn vào sổ công văn đi và đến.
- Phân loại và phân phối công văn cho các bộ phận, tra cứu, cung cấp tài liệu hồ sơ theo yêu cầu.
- Chuyên giao công văn tài liệu, báo chí, báo cáo đến các bộ phận liên quan.
- Đánh máy, photocopy các văn bản, công văn giấy tờ thuộc phần việc được giao.
- Sắp xếp hồ sơ, tài liệu để lưu trữ vào sổ sách, theo dõi luân chuyển hồ sơ.
- Giữ bí mật nội dung các công văn giấy tờ, tài liệu...
- Quản lý tổng đài, máy fax theo qui định của Công ty.

Giao nhận hàng hoá, công văn tài liệu đến các bộ phận liên quan.

- Thực hiện chức năng 1.8

- Quản lý hồ sơ các loại tài sản của công ty.
- Theo dõi, giám sát, kiểm tra việc quản lý và sử dụng các loại tài sản công ty của các bộ phận.
- Phối hợp nhà cung cấp tổ chức việc lắp đặt tài sản.
- Phối hợp đơn vị bảo trì thực hiện việc bảo trì thường xuyên và bảo trì đột xuất.
- Xử lý kịp thời những công việc liên quan đến công tác bảo vệ.
- Thực hiện công tác an ninh trật tự, an toàn lao động, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ trong công ty.
- Kiểm tra giấy tờ, hướng dẫn người, phương tiện ra vào cổng, trông giữ xe cho khách đến liên hệ công tác, CBCNV Công ty.

- Thực hiện chức năng 1.9

- Tham mưu cho BGD về việc xây dựng cơ cấu tổ chức, điều hành của công ty.
- Tham mưu cho BGD về công tác đào tạo tuyển dụng trong công ty.

- Tham mưu cho BGĐ về xây dựng các phương án về lương bổng, khen thưởng các chế độ phúc lợi cho người lao động.
- Tham mưu cho BGĐ về công tác hành chính của công ty.
- Thực hiện chức năng 1.10
- Hỗ trợ cho các bộ phận liên quan về công tác đào tạo nhân viên, cách thức tuyển dụng nhân sự...
- Hỗ trợ các bộ phận liên quan về công tác hành chính.

III. Các phương thức tìm kiếm ứng cử viên:

1. Các mối quan hệ quen biết

- Tìm kiếm ứng cử viên thông qua những người đã biết:
 - Nhân viên công ty
 - Người quen
 - Khách hàng
 - Đối thủ cạnh tranh
- Ưu điểm:
 - Tiết kiệm chi phí: không mất phí quảng cáo, chi phí cho công ty tư vấn tuyển dụng
 - Tiết kiệm thời gian: dễ dàng kiểm tra, chọn lọc ứng cử viên
 - Nâng chất lượng ứng cử viên: do uy tín của người giới thiệu
 - Tăng khả năng lưu giữ nhân viên; ứng cử viên được đề cử sẽ có kiến thức sâu về công ty
- Hạn chế:
 - Người giới thiệu mong muốn có sự đối xử đặc biệt với người được đề cử
 - Thường tạo thành một nhóm những người giống nhau trong doanh nghiệp

2. Nội bộ công ty

Tuyển dụng từ bên trong doanh nghiệp của bạn đòi hỏi sự quan tâm tới chi tiết và tính nhất quán giống như việc tuyển dụng từ các nơi khác.

- Ưu điểm:
 - Khuyến khích nhân viên vì họ thấy rằng có nhiều cơ hội tốt hơn trong doanh nghiệp để họ cần cố gắng vươn lên.
 - Doanh nghiệp có thể đánh giá năng lực từ quá trình thực hiện công việc trước đó
 - Tuyển dụng từ nội bộ ít tốn kém hơn
- Hạn chế:
 - Cần đưa ra những tiêu chí thông báo rõ ràng. Các ứng viên không thành công sẽ có cơ hội thảo luận lý do tại sao họ không được chọn và họ có thể làm gì để trúng tuyển vào lần sau.
 - Cần bàn bạc với phụ trách và các bên liên quan của ứng cử viên nội bộ.

3.Trung tâm giới thiệu việc làm và hội chợ việc làm

- Ưu điểm:
 - Trung tâm giới thiệu việc làm và hội chợ việc làm thường có rất nhiều ứng viên đến nộp hồ sơ.
 - Phù hợp với nhu cầu tuyển dụng nhân viên không đòi hỏi chất lượng quá cao, những công việc phổ thông, đơn giản.
- Hạn chế
 - Ở Việt Nam hiện nay, chất lượng ứng cử của các trung tâm giới thiệu việc làm và hội chợ việc làm không đồng đều, số ứng viên có chất lượng cao rất ít

4.Công ty tư vấn tuyển dụng

Hiện nay, các công ty này chuyên cung cấp các dịch vụ tìm kiếm các vị trí quản lý cao cấp, khó tìm người (dịch vụ headhunters).

- Ưu thế:

- Dịch vụ chuyên nghiệp, nhanh, thuận tiện
- Có ngân hàng ứng viên ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau và có chất lượng
- Doanh nghiệp có thể tìm được những nhân viên cao cấp phù hợp
- Hạn chế:
 - Chi phí thường rất cao
 - Đôi khi đòi hỏi phải có thời gian
 - Dễ bị chính các công ty này lấy mất nhân sự cấp cao khi có một nhà tuyển dụng khác chào với những ưu đãi hấp dẫn hơn.

5. Quảng cáo

Quảng cáo trên qua các phương tiện truyền thông truyền thống như: báo chí, truyền thanh, truyền hình...

- Ưu điểm:
 - Thu hút số lượng lớn ứng cử viên
- Hạn chế:
 - Chất lượng ứng viên không đồng đều
 - Mất thời gian để sơ tuyển, phân loại ứng viên
 - Phải nghiên cứu thị trường để lựa chọn phương tiện truyền thông quảng cáo có hiệu quả nhất
 - Lời lẽ quảng cáo phải làm nổi bật được tiêu chí của doanh nghiệp
 - Phải sử dụng lời lẽ quảng cáo có tính cổ động và ấn tượng sâu sắc
 - Chi phí có thể lên cao.

6. Internet

Phương thức này ngày càng trở nên phổ biến vì hiện nay trên thị trường có rất nhiều công ty kinh doanh dịch vụ tuyển dụng trực tuyến có uy tín

- Ưu điểm:
 - Nhanh chóng, dễ dàng tiếp cận với một số lượng lớn các ứng cử viên
 - Chi phí thấp
 - Phân loại nhanh chóng các ứng cử viên
 - Các ứng cử viên hầu hết có khả năng sử dụng các công cụ làm việc tiên tiến trong thời đại công nghệ mới hiện nay: khả năng sử dụng máy vi tính cũng như các tiện ích kèm theo, khả năng tìm kiếm khai thác dữ liệu qua Internet, ...
 - Đây được đánh giá là phương thức hữu hiệu nhất trong các phương thức tìm kiếm nguồn ứng cử viên hiện nay.
- Hạn chế:
 - Có nhiều hồ sơ gửi tới
 - Có thể bỏ qua những ứng cử viên thích hợp không có điều kiện tiếp cận Internet.

7. Trường học

Trường học ở đây cụ thể là các trường cao đẳng, đại học, các trường dạy nghề... Đây là một phương thức tìm nguồn tuyển dụng truyền thống, hàng năm theo định kỳ một số doanh nghiệp tới các cơ sở trên để tuyên truyền việc tìm kiếm nhân viên, tiến hành phỏng vấn đối với các sinh viên mới tốt nghiệp. Một số doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài với các cơ sở này như tài trợ học bổng cho sinh viên, tạo điều kiện để sinh viên thực tập, lấy số liệu, học nghề... để thu hút họ tới làm việc tại doanh nghiệp mình.

- Ưu điểm:
 - Đây là nguồn ứng viên có chất lượng tương đối cao, trẻ trung, năng động, có tiềm năng
 - Có thể gắn bó lâu dài và cho kết quả công việc tốt
- Hạn chế:

Tốn nhiều thời gian và cần phải đào tạo.

Chương 2 : Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công Ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long.

I.Tổng quan về công ty CPTV và XD Công Trình Nam Long

1.Quá trình hình thành và phát triển công ty Nam Long

1.1. Giới thiệu Công ty :

- ❖ Tên giao dịch:*Nam Long Construction and Consultant Joint – Stock Company.*
- ❖ Tên viết tắt:*Công ty Cổ Phần Nam Long*
- ❖ Địa chỉ công ty:*Lô G3, Khu dân cư Bình Minh, phường 8,Tp.VT,Tỉnh:BRVT*
- ❖ Điện thoại:*(0643)521416 – 521417*
- ❖ Fax:*0643-521417*
- ❖ Email:*namlong_vtau@vnn.vn*
- ❖ Công ty được thành lập vào Ngày *08 tháng 03 năm 2006.*
- ❖ Vốn điều lệ:*12.000.000 đồng (Mười hai tỷ đồng)*

1.2.Danh sách cổ đông sáng lập Công ty:

Tên cổ đông	Hộ khẩu thường trú	Loại cổ phần	Số cổ phần	Giá trị cổ phần (triệu đồng)	Tỉ lệ góp vốn(%)	Số CMND
Lê Xuân Tỉnh	17/7 Nguyễn Bình Khiêm, p3,TPVT	Phổ thông	96.000	9.6	80	273360739
Đỗ Thanh Quang	3/85 Bạch Đằng , p TRẦN Hưng Đạo,TP Hải Dương	Phổ thông	12.000	1.2	10	142021997
Lê Xuân Hữu	Thôn 3 xã Định Công, Huyện Yên Định,Tỉnh Thanh	Phổ thông	12.000	1.2	10	173393256

(Nguồn:Phòng Quản Trị Nhân sự - 2008)

1.3. Các ngành nghề kinh doanh

- Thiết kế xây dựng công trình giao thông.
- Thiết kế xây dựng công trình dân dụng và công nghiệp đến cấp III
- Thiết kế xây dựng công trình cấp thoát nước , vệ sinh môi trường , công trình xử lí chất thải chất rắn .
- Giám sát thi công xây dựng công trình giao thông , hạ tầng, công nghiệp , dân dụng
- Tư vấn đầu tư , tư vấn lập hồ sơ mời thầu .
- Lập báo cáo đầu tư xây dựng công trình , dự án đầu tư xây dựng công trình, lập báo cáo kinh tế - kĩ thuật xây dựng công trình và dự toán công trình
- Khảo sát , lập dự án , thiết kế kĩ thuật – dự toán công trình đo đạc và bản đồ
- Quản lý dự án đầu tư .
- Xây dựng công trình kĩ thuật : xây dựng công trình dân dụng , công nghiệp , giao thông (cầu , đường, cống...) thủy lợi , đường ống cấp thoát nước, trạm bơm...
- Xây dựng công trình điện đến 35KW.
- Tạo mặt bằng xây dựng, dọn dẹp, san lấp mặt bằng.
- Mua bán máy móc, thiết bị khai thác khí đốt, lọc dầu, khai thác dầu, giàn khoan, thiết bị khoan dầu mỏ.
- Mua bán vật liệu xây dựng, đồ ngũ kim, thiết bị cấp nước trong nhà, thiết bị nhiệt và các phụ tùng thay thế.
- Môi giới thương mại.
- Tư vấn về quản lý kinh doanh.
- Đầu tư tạo lập nhà công trình để bán, cho thuê, mua.
- Thuê và cho thuê cơ sở hạ tầng viễn thông , tin học, các công trình điện, điện tử tin học, giao thông thủy lợi.
- Sản xuất, mua bán, lắp đặt, bảo dưỡng các loại máy móc, thiết bị, vật tư phục vụ ngành điện, điện tử tin học, viễn thông, công nghệ thông tin, công nghiệp, giao thông thủy lợi .
- Sản xuất mua bán máy móc, thiết bị phục vụ cho việc báo cháy, chữa cháy, phòng cháy nổ, chống sét, phòng chống đột nhập.
- Dịch vụ lắp đặt bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống báo cháy, chữa cháy, phòng chống cháy nổ, chống sét.
- Đại lý kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông.

2. Cơ cấu tổ chức nhân sự của Công ty

2.1. Giám đốc và bộ máy điều hành

- Giám đốc Công ty : Ông Lê Xuân Hữu
- Phó giám đốc : Ông Đỗ Thanh Quang
- Trưởng phòng Tài Chính – Hành Chính : Ông Trần Quốc Toàn
- Trưởng phòng Kế Hoạch-Kỹ Thuật : Ông Đỗ Lê Cường
- Trưởng phòng Tư Vấn Thiết Kế - Giám Sát thi công: Ông Phạm Tiến Minh
- Tổng số cán bộ công nhân viên : 30 người

Trong đó :

Kỹ sư các người : 15 người

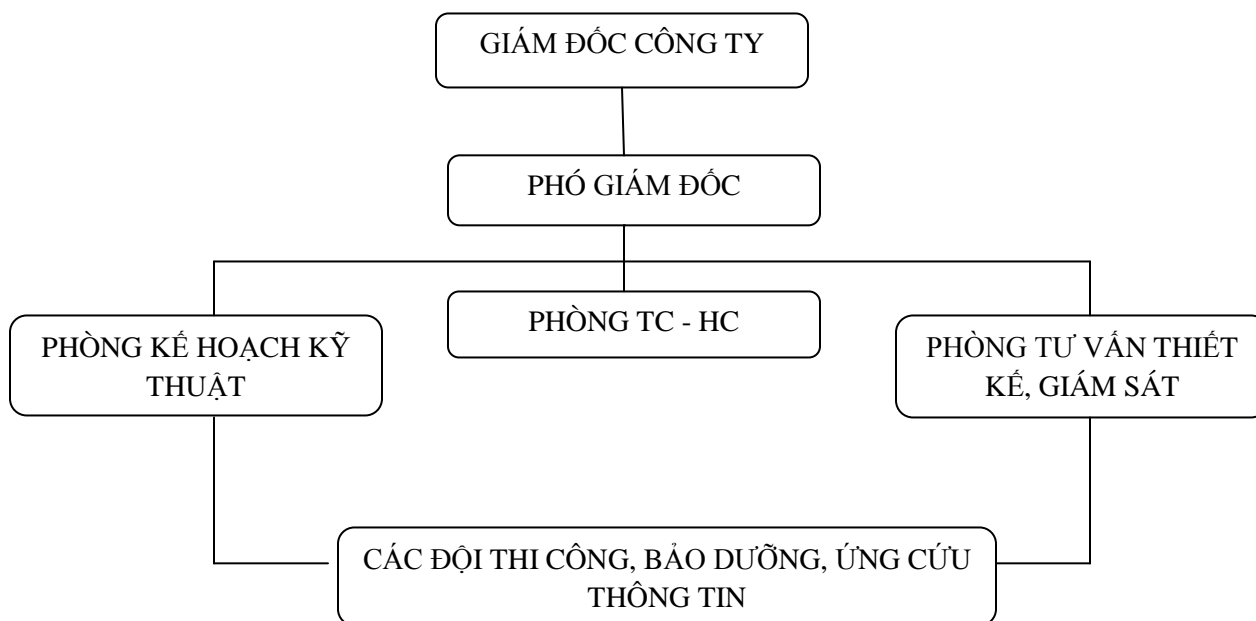
Cử nhân : 03 người

Trung cấp : 02 người

Công nhân kỹ thuật : 07 người

Lái xe : 03 người

2.2. Sơ đồ tổ chức của Công ty:



(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính - 2008)

2.3. Danh sách các cán bộ chủ chốt

<i>STT</i>	<i>Họ và Tên</i>	<i>Trình Độ</i>	<i>Chức Vụ</i>	<i>CC Hành Nghề</i>
1	Lê Xuân Hữu	Kỹ sư Xây Dựng	Giám Đốc	
2	Đỗ Thanh Quang	Cử nhân Kinh Tế	P. Giám Đốc	
3	Trần Quốc Toàn	Kỹ sư Xây Dựng	Trưởng Phòng	TC-HC
4	Đỗ Lê Cường	Kỹ sư Xây Dựng	Trưởng Phòng	Giám sát
5	Phạm Tiến Minh	Kỹ sư Xây Dựng	Trưởng Phòng	CC TK
6	Nguyễn Quảng Bình	Kỹ sư điện tử viễn thông	Đội Trưởng	CC TK
7	Trịnh Đăng Ninh	Kỹ sư Xây Dựng	Đội Trưởng	CC Giám Sát
8	Nguyễn Huân	Kỹ sư Xây Dựng	Đội Trưởng	CC Giám Sát
9	Nguyễn Cao Thượng	Kiến Trúc Sư	Nhân Viên	CC TK
10	Trần Thế Dũng	Kỹ sư Giao Thông	Nhân Viên	CC Giám Sát
11	Tô Văn Sự	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát
12	Đỗ Xuân Hợp	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát
13	Nguyễn Thanh Nam	Kiến Trúc Sư	Nhân Viên	CC TK , CC Giám Sát
14	Nguyễn Cảnh Toàn	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát
15	Nguyễn Hữu Vinh	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát
16	Lê Văn Tuấn	Kiến Trúc Sư	Nhân Viên	CC TK,CC Giám Sát
17	Đình Công Tâm	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát
18	Lê Quốc Huy	Kỹ sư Xây Dựng	Nhân Viên	CC Giám Sát

(Nguồn: Phòng Quản Trị Nhân sự - 2008)

3. Kết quả hoạt động kinh doanh:

Các công trình đã và đang thi công từ năm 2007-2009:

STT	Tên công trình	Tổng giá trị HĐ (VNĐ)	Khởi công	Tên đơn vị kí hợp đồng
1	Thi công XD công trình “Đường dây trung thế, hạ thế và trạm biến áp tuyến nhánh tổ 4,5,6 và 7 áp 3 xã Hắc Dịch, huyện Tân Thành”	422.500.000	30/7/2007	Ban QLDA huyện Tân Thành
2	Thi công xây lắp và cung cấp lắp đặt thiết bị công trình”XD đường ống cấp nước cầu cảng”	791.800.000	05/04/2007	Cty TNHH Cảng Dịch Vụ Dầu Khí-PTSC
3	Thi công “sửa chữa đường xưởng khu vực cơ khí xí nghiệp khoan”	326.300.000	02/8/2007	Cty TNHH Cảng Dịch Vụ Dầu Khí -PTSC
4	Thi công XDCT “Kho chứa hóa chất Cty Trường Sơn JOC”	22.300.000	01/8/2007	Cty TNHH Cảng Dịch Vụ Dầu Khí -PTSC
5	Thi công XDCT “trạm BTS cho trung tâm IV Mobifone thuê tại Vĩnh Long”	8.850.000.000	20/8/2008	Chi nhánh phía Nam Cty CPTV và ĐT phát triển Công nghệ
6	Thi công XDCT”trạm BTS tại Đồng Nai và Vũng Tàu đợt 1”	2.930.000.000	15/5/2008	Cty CPTV và ĐT phát triển Công nghệ
7	Thi công XDCT”trạm BTS tại Đồng Nai và Vũng Tàu đợt 2”	3.451.000.000	19/6/2008	Cty CPTV và ĐT phát triển Công nghệ
8	Hợp Đồng thuê cơ sở hạ tầng 09 trạm BTS ở tt Huế	96.326256 /Tháng	15/7/2009	TTDD Khu vực III
9	Hợp Đồng thuê cơ sở hạ tầng 10 trạm BTS ở tt Huế	99.247.805 /Tháng	15/10/2009	TTDD Khu vực III
10	Sản Xuất và Lắp Dựng Cột Angten 3 Móng Neo –cao 42m t Cần Thơ	1.472.980.000	10/7/2009	Chi nhánh phía Nam Cty CPTV và ĐT phát triển Công nghệ
11	Sản Xuất và Lắp Dựng Cột Angten 3 Móng Neo –cao 42m t Củ Chi	1.841.225.000	10/11/2009	Chi nhánh phía Nam Cty CPTV và ĐT phát triển Công nghệ

(Nguồn: phòng Kế Toán Tài Chính – 2008)

II. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty

1. Thực trạng công tác tuyển dụng tại Công ty

- Do đặc thù của Công ty là cổ phần quy mô vừa và nhỏ và hoạt động trong lĩnh vực xây dựng nên công tác tuyển dụng được tiến hành tương đối đơn giản, tiêu chuẩn công việc không đòi hỏi quá cao. Công tác tuyển dụng do phòng tổ chức hành chính của Công ty phụ trách.
- Khi Công ty xuất hiện nhu cầu và kế hoạch nhân sự trong từng giai đoạn, Công ty có kế hoạch tuyển dụng và hoàn thiện công tác tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng lao động trong doanh nghiệp.
- Công tác tuyển dụng được giao cho các bộ phận tự đề xuất nhu cầu và tiêu chuẩn công việc lên phòng Tổ chức hành chính xem xét và đề nghị lên lãnh đạo Công ty. Công tác tuyển dụng của Công ty được phân thành hai cấp:
- Hội đồng quản trị tuyển dụng những lao động do chính mình trực tiếp quản lý. Đó là giám đốc công ty, các phó giám đốc, các trưởng và phó phòng ban, trên cơ sở đề nghị của Hội đồng cơ sở và Giám đốc Công ty. Quyết định tuyển dụng sẽ do Hội đồng quản trị ra quyết định.
- Giám đốc Công ty tuyển các đối tượng còn lại. Giám đốc Công ty có thể ủy quyền cho các Giám đốc Kỹ sư, Trưởng các phòng ban tiến hành tuyển dụng. Những đối tượng này sau khi được tuyển dụng sẽ được Giám đốc Công ty ký quyết định tuyển dụng.

❖ Hợp đồng được sử dụng tại Công ty bao gồm:

- Hợp đồng thời vụ dưới một năm
- Hợp đồng có thời hạn từ một đến ba năm
- Hợp đồng không xác định thời hạn.

❖ Điều kiện để ký hợp đồng:

- Có trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ vững vàng đảm bảo hoàn thành định mức lao động và khối lượng công việc được giao.

- ý thức tổ chức kỷ luật tốt, không vi phạm các nội quy, qui chế, các qui định của Công ty.

Có sức khoẻ tốt.

❖ Quy trình bổ sung và tiếp nhận lao động trong Công ty:

- Đối với tổ xây dựng, Công trường: Công ty định biên mỗi tổ xây dựng hiện nay khi đủ công nhân là từ 20 lao động trở lên có mặt thường xuyên (kể cả ban quản lý ,giám sát,công nhân..). Căn cứ vào kế hoạch xây dựng và tình hình trang thiết bị hiện có, thực trạng của tổ nếu thấy thiếu lao động thì các tổ xin bổ sung lao động theo trình tự sau:

+ Tổ trưởng xây dựng, giám sát công trường lập phiếu xin bổ sung lao động, nói rõ lý do, yêu cầu về số lượng lao động, khả năng chuyên môn cần bổ sung.

+ Trường hợp có nguồn lao động các tổ sản xuất chưa đủ định biên lao động thì phòng tổ chức hành chính cân đối và bố trí lao động về công trường, giám sát công trường sẽ bố trí về các tổ sản xuất.

- Đối với phòng chuyên môn: Căn cứ vào yêu cầu công việc và tình hình lao động hiện có của đơn vị để lập phiếu xin bổ sung lao động, cần nói rõ lý do, yêu cầu bổ sung về số lượng lao động, chất lượng lao động cũng như thời gian cần bổ sung lao động.

- Đối với lao động phòng tổ chức hành chính:

+ Nhận phiếu yêu cầu bổ sung của các bộ phận

+ Tổng hợp nhu cầu lao động của các bộ phận

+ Kiểm tra và cân đối nguồn lực lao động trong công ty, cụ thể cần tiến hành các công việc sau:

• Lập danh sách dự kiến người lao động nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí hàng năm (lập ngay từ đầu năm)

- Lập danh sách theo dõi lao động nữ thực hiện chế độ thai sản, nghỉ đẻ (06 tháng một lần), nghỉ cho con bú, nghỉ dưỡng thai (định kỳ hàng tháng và thông báo cho các bộ phận có liên quan).

- Lập danh sách theo dõi nghỉ việc riêng không lương dài hạn (theo quý), ngắn hạn (theo tháng khi kết thúc tháng làm việc)

+ Đề xuất phương án bổ sung, điều động và báo cáo lãnh đạo Công ty quyết định.

+ Sau khi thông nhất, làm thủ tục điều động và ký hợp đồng lao động cho người lao động hoặc cho thực tập tại phân xưởng.

❖ Nguyên tắc tuyển dụng

- Xuất phát từ lợi ích chung của Công ty.

- Căn cứ vào khối lượng công việc và yêu cầu cụ thể của công việc qua từng giai đoạn, thời kỳ của Công ty.

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

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

đó. Phòng tổ chức hành chính sẽ thông báo với các công trình, bộ phận, phòng ban xem xét những cá nhân có khả năng đề lập danh sách ứng cử viên để có thể lựa chọn người phù hợp nhất với vị trí công việc đang yêu cầu.

- ❖ **Nhận xét:** Từ tất cả các hoạt động quản trị nhân sự ta đều thấy gắn với mục tiêu làm cho tổ chức có được hệ thống nhân sự đảm bảo chất lượng và số lượng. Qua những thông tin về chính sách hoạch định nhân sự cùng với kế hoạch sản xuất kinh doanh, qua những đánh giá về tình hình thực hiện công việc... Sẽ giúp cho đơn vị đưa ra được kế hoạch tuyển dụng nhân sự, tuyển chọn cụ thể và hợp lý nhất.

2. Phân tích quá trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty:

2.1. Khái quát quá trình tuyển dụng tại Công ty:

Các hoạt động tuyển dụng của Công ty chịu tác động của nhiều yếu tố. Bao gồm:

- Các yếu tố thuộc về tổ chức
 - Uy tín của Công ty.
 - . Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội.
 - . Các quan hệ với công đoàn, các chính sách nhân sự và bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động.
 - . Chi phí.
 - Các yếu tố thuộc về môi trường
 - . Các điều kiện về thị trường lao động (cung, cầu lao động).
 - . Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác.
 - . Các xu hướng kinh tế.
 - . Thái độ của xã hội đối với một số nghề nhất định.
- Để đạt được thắng lợi, quá trình tuyển mộ cần được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng.

2.2. Quy trình tuyển dụng tại Công ty: gồm 9 bước

✓ Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

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

hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được những cá nhân không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để đưa ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần phải đưa ra một cách kỹ lưỡng.

_ Bởi vì khi phỏng vấn thì ý chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Đặc biệt không dùng ác yếu tố về tuổi, giới, chủng tộc, tôn giáo, dân tộc, và các khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ những người nộp hồ sơ xin việc.

_ Những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc nhưng không có các kỹ năng như đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu ...

✓ Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

_ Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc là nội dung quan trọng trong quá trình tuyển chọn

_ Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học hợp lý có thể coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và khả năng đặc biệt khác. Đơn xin việc là cơ sở cho các phương pháp tuyển chọn khác như phương pháp phỏng vấn, đơn xin việc cung cấp tên, nơi làm việc, các hồ sơ nhân sự khác.

_ Khi thiết kế các mẫu đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội dung các thông tin cần thu thập đảm bảo được tính toàn diện, tính chính xác và làm sao cho người xin việc trả lời được đúng các yêu cầu đề ra.

Ví dụ: Trong đơn xin việc thường bao gồm 4 loại thông tin điển hình

Các thông tin thiết yếu như họ, tên, ngày, tháng, năm sinh, địa chỉ nơi ở, họ khẩu...

Các thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được, trình độ học vấn khác

Lịch sử quá trình làm việc (5 năm hoặc 10 năm) những công việc đã làm, tiền lương và thu nhập, lý do bỏ việc hoặc chưa có việc làm

Các thông tin về kinh nghiệm đã có, các thói quen sở thích, các đặc điểm tâm lý cá nhân, các vấn đề thuộc công dân và các vấn đề xã hội khác

_ Ngoài ra các mẫu đơn xin việc còn có các câu hỏi mở, xét mẫu chữ viết ...Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc và người đại diện cho công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được hạn chế một số vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ. Trong đơn, người xin việc chỉ luôn nói tốt về mình, chỉ nói cái lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc chỉ cho chúng ta thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho chúng ta biết được “như thế nào” hoặc “tại sao” ... thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

✓ Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

_ Để giúp các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với cá nhân khác . Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

_ Khi dùng phương pháp trắc nghiệm để tuyển chọn ta cũng nên chọn các phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được các thành tích thực hiện công việc. Muốn thế thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Hiện nay trong thực tế có rất nhiều loại trắc nghiệm do đó việc lựa chọn để sử dụng loại trắc nghiệm nào là một vấn đề khó khăn. Để đánh giá các khía cạnh của các ứng viên người ta dùng các bài

trắc nghiệm bằng chính công việc mà sau này các ứng viên phải làm, hoặc là bài trắc nghiệm mẫu

_ Trong trắc nghiệm nhân sự có nhiều loại trắc nghiệm và có nhiều cách trắc nghiệm và có nhiều cách phân loại khác nhau. Người ta có thể phân loại theo nhóm hay cá nhân, dựa vào cơ cấu, hay dựa vào kết quả đánh giá phân loại. Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự ra nhiều loại trắc nghiệm sau đây:

Trắc nghiệm thành tích

_ Trắc nghiệm về thành tích là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc ..., đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt cao hay thấp như thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra ... Tùy theo từng nghề và từng công việc mà xây dựng các bài trắc nghiệm cho phù hợp

Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng

_ Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới. Loại trắc nghiệm này được nhóm thành 3 loại là khả năng thần kinh, khả năng thuộc bản năng, khả năng vận động tâm lý

_ Khả năng thần kinh là trắc nghiệm về trí thông minh nó được thể hiện thông qua sự tranh luận bằng lời, sự nói năng lưu loát, tốc độ nhận biết và một số đặc trưng khác

_ Khả năng bản năng là trắc nghiệm liên quan đến khả năng nhận biết của cá nhân liên quan đến sự nhận biết các mối quan hệ thuộc bản năng

_ Khả năng vận động tâm lý là trắc nghiệm liên quan đến các kỹ năng cá nhân trong việc thực hiện các hoạt động khác nhau của cơ thể con người như kiểm soát sự chính xác, điều phối các cảm nhận thời gian của các phản ứng, tốc độ các hoạt động của tay, sự khéo léo của tay

_ Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng thường được kết hợp thành một loạt các trắc nghiệm và sau đó được sử dụng để dự đoán các công việc trong tổ chức

Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

_ Đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn đề nghị ... Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như: Khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất ưu tư, khí chất điềm tĩnh, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, tính kiên trì, quá trình hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc, do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

Trắc nghiệm về tính trung thực

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

Trắc nghiệm y học

_ Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội như HIV ... Hiện nay các trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích mẫu nước tiểu, phân tích mẫu máu.

✓ Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn:

_ Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và các câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu nhập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong quá trình tuyển chọn giúp ta khắc phục được nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các văn bằng chứng chỉ không nêu hết được

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn

Để thu thập thông tin về người xin việc. Bởi vì các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng, quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn

- Đề cao công ty – Qua phỏng vấn giúp cho các nhà tuyển chọn giới thiệu về công ty của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của công ty. Đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.

- Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm...

Thiết lập quan hệ bạn bè, tăng cường khả năng giao tiếp

Các loại phỏng vấn. Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin

- Phỏng vấn theo mẫu

Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn mà các câu hỏi được thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc, phỏng vấn theo mẫu là hình thức các câu hỏi được chuẩn bị kỹ để người đi phỏng vấn hỏi và các câu trả lời của người xin việc. Quá trình phỏng vấn: Người phỏng vấn đọc to các câu hỏi và các câu trả lời để người xin việc lựa chọn và xác định câu trả lời đúng nhất của mình

Phỏng vấn theo mẫu có ưu điểm là xác định được các nội dung chủ yếu các thông tin cần nắm nhưng nhược điểm của nó là tính phong phú của thông tin bị hạn chế. Khi người hỏi cần biết thêm chi tiết hoặc người trả lời muốn hỏi thêm điều bị giới hạn do vậy phỏng vấn theo mẫu giống như các cuộc nói chuyện với máy ghi âm hay trả lời theo phiếu hỏi

- Phỏng vấn theo tình huống:

_Là quá trình người hỏi yêu cầu các ứng viên phải trả lời về ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trên thực tế mà những người phỏng vấn đặt ra

_Đối với phương pháp này thì vấn đề quan trọng là đưa ra được các tình huống đại diện và điển hình, các tình huống này phải dựa trên cơ sở phân tích công việc một

cách chi tiết để xác định các đặc trưng cơ bản và các kỹ năng chủ yếu khi thực hiện công việc

- Phỏng vấn theo mục tiêu:

_Phỏng vấn theo loại này là cuộc phỏng vấn dựa vào công việc cụ thể mà yêu cầu các ứng viên phải trả lời theo những mục tiêu xác định từ trước. Các câu hỏi cũng dựa vào sự phân tích công việc một cách kỹ lưỡng để xác định các mục tiêu cho vị trí làm việc. Phương pháp phỏng vấn theo mục tiêu là phương pháp cho ta độ tin cậy cao và đúng đắn nhất

- Phỏng vấn không có hướng dẫn:

_Phỏng vấn không có hướng dẫn là cuộc phỏng vấn mà người đi phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung các câu hỏi, mà để cho các ứng viên trao đổi một cách thoải mái xung quanh công việc, người hỏi chỉ có định hướng cho cuộc thảo luận

_Hình thức phỏng vấn này giúp cho việc thu thập thông tin đa dạng, và ở nhiều lĩnh vực, xong muốn cho đạt hiệu quả cao thì cần phải chú ý một số vấn đề sau đây:

- Người đi phỏng vấn phải là người nắm chắc và hiểu công việc của các vị trí cần tuyển người một cách chi tiết

- Người đi phỏng vấn phải là người nắm chắc kỹ thuật phỏng vấn

Quá trình phỏng vấn nên chú ý nghe, không được cắt ngang câu trả lời, không thay đổi chủ đề một cách đột ngột, không đi vào lĩnh vực quá xa vời của công việc cần tuyển

- Phỏng vấn căng thẳng:

_Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự cật vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập, cách phỏng vấn này mong tìm kiếm ở các ứng viên lòng vị tha, sự ứng xử công việc trong thời gian eo hẹp, Nó giúp chúng tìm ra được những người bố trí vào những công việc căng thẳng

- Phỏng vấn theo nhóm:

_Phỏng vấn theo nhóm là hình thức phỏng vấn mà một người hỏi cùng lúc đối với nhiều người. Loại phỏng vấn này giúp ta có thể thu thập được nhiều thông tin hay tránh được các thông tin trùng lặp mà các ứng viên đều có, ma không cần hỏi riêng từng người một

- Phỏng vấn hội đồng:

_Là hình thức phỏng vấn của nhiều người đối với một ứng viên. Loại phỏng vấn này thích hợp trong trường hợp bố trí các ứng viên vào các vị trí quan trọng mà cần nhiều người tán đồng. Nó tránh được tính chủ quan khi chỉ có một người phỏng vấn và nó tạo ra tính linh hoạt và khả năng phản ứng đồng thời của các ứng viên

✓ Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

_ Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh được những đòi hỏi không chính đáng của những người được tuyển về đảm bảo sức khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên . Bước này do các chuyên gia y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí làm việc để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh hình thức, qua loa

✓ Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

_ Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để có được đánh giá cụ thể hơn về các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động

✓ Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

_ Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng

✓ Bước 8: Tham quan công việc

_ Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn do đó nếu ta tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được 1 cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập ... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ

✓ Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng):

_ Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là Bộ luật lao động mà nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm...

2.3. Phân tích quá trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty:

Hiện tại Công ty đang áp dụng quy trình dưới đây để tuyển dụng nhân sự cho Công ty:

STT	Các bước	Nội dung
1	Lập kế hoạch tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định: số lượng nhân viên cần tuyển, các vị trí cần tuyển và các tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên
2	Xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định vị trí nào nên tuyển người ở trong, và vị trí nào nên tuyển người ở ngoài doanh nghiệp. Các hình thức tuyển dụng sẽ được áp dụng là gì

3	Xác định địa điểm thời gian tuyển dụng	Doanh nghiệp cần xác định được những địa điểm cung cấp nguồn lao động thích hợp cho mình. Chẳng hạn lao động phổ thông, tập trung ở các vùng nông thôn, còn lao động đòi hỏi tay nghề, chuyên môn sẽ tập trung trong các trường đại học, dạy nghề... Doanh nghiệp cũng phải lên được thời gian tuyển dụng dài hạn, ngắn hạn, phù hợp với nhu cầu
4	Tìm kiếm, lựa chọn ứng viên	Dùng nhiều hình thức đa dạng để thu hút các ứng viên, đặc biệt là phải xây dựng được hình ảnh tốt đẹp, và đúng với thực tế của doanh nghiệp. Tổ chức các vòng tuyển chọn và các buổi gặp gỡ, phỏng vấn cởi mở với các ứng viên. Công việc này liên quan trực tiếp tới cán bộ tuyển dụng, vì vậy cán bộ tuyển dụng đòi hỏi phải là người có chuyên môn tốt
5	Đánh giá quá trình tuyển dụng	Doanh nghiệp cần phải đánh giá xem quá trình tuyển dụng có gì sai sót không và kết quả tuyển dụng có đáp ứng được nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp hay không. Phải xem xét các chi phí cho quá trình tuyển dụng, tiêu chuẩn, phương pháp và các nguồn tuyển dụng...có hợp lý không.
6	Hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập	Để giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc, hòa nhập với môi trường của doanh nghiệp, bạn cần áp dụng những chương trình đào tạo, huấn luyện đối với nhân viên mới.

❖ **Xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân sự:**

Tuyển dụng nhân sự là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Phòng nguồn nhân lực có chức năng quảng cáo và thông báo tuyển người, sàng lọc người xin việc. Phòng nguồn nhân lực là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong tổ chức (Ban giám đốc, Hội đồng quản trị, Giám đốc công ty, Tổng công ty . . .) về việc hoạch định các chính sách tuyển dụng nhân sự như:

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự xác định địa chỉ tuyển dụng nhân sự, kinh phí tuyển dụng nhân sự, các mục tiêu tuyển dụng nhân sự cụ thể. Phòng nhân lực chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển dụng nhân sự của tổ chức,

khuyến nghị các chính sách lên các cấp lãnh đạo và quản lý các cấp về xây dựng chiến lược và các quy trình quảng cáo tìm người xin việc, thu thập các thông tin từ người xin việc, lựa chọn và sàng lọc các thông tin này, để đưa ra được những người có đủ các phẩm chất đáp ứng được các yêu cầu do công việc đòi hỏi, để có khả năng được lựa chọn. Phòng nhân lực cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển dụng nhân sự, nghiên cứu để đưa ra được những qui trình tuyển dụng nhân sự có hiệu quả nhất.

Các "Bản mô tả công việc" và "Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện" có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự. Phòng Nhân lực phải lấy "Bản mô tả công việc" và "Bản yêu cầu công việc với người thực hiện" làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng nhân sự, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng nhân sự. "Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện" giúp cho những người xin việc quyết định xem họ có nên nộp đơn hay không.

❖ Nội dung của chiến lược tuyển dụng nhân sự bao gồm:

a, Lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự

Trong hoạt động tuyển dụng nhân sự, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển dụng nhân sự bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển dụng nhân sự, số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần thuê mướn. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển dụng nhân sự cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo.

Trong kế hoạch tuyển dụng nhân sự, chúng ta phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự 1 tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Tỷ lệ sàng lọc ở các tổ chức của nước ta hiện nay được xác định tùy theo ý định chủ quan của người lãnh đạo mà chưa có những căn cứ xác đáng trên cơ sở khoa học. Các tỷ lệ sàng lọc phần lớn do tính đặc thù của công việc, tâm lý xã hội của người xin việc quyết định trong đó yếu tố thu nhập có ý nghĩa quan trọng nhất. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

Căn cứ vào thị trường lao động (cung - cầu lao động);

Căn cứ vào chất lượng của nguồn lao động;

Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc;

Căn cứ tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động;

Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển dụng nhân sự

- *Chúng ta có thể tham khảo ví dụ sau:*

Tỷ lệ sàng lọc ở Công ty Da giày X:

Tỷ lệ giữa số người được phỏng vấn và số người được mời đến ở vòng tiếp theo là 6/1 .

Tỷ lệ số người được mời đến và số người được đề xuất tuyển là 5/1.

Tỷ lệ giữa số người được đề xuất và số người được chấp nhận là

Như vậy tỷ lệ chung cho cả quá trình tuyển dụng nhân sự là 60/1, điều này có nghĩa là cứ 60 người được mời đến phỏng vấn thì có 1 người được chấp nhận vào làm việc.

Khi lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự cần phải chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho người lao động, không nên có các biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển . Khi đã xác định được số lượng người cụ thể cần tuyển dụng nhân sự thì vấn đề còn lại là phải xác định được các nguồn tuyển dụng nhân sự, thời gian và phương pháp tuyển dụng nhân sự

b, Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng nhân sự

Để tuyển dụng nhân sự 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. Tuyển dụng nhân sự 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 dụng nhân sự 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 thoả 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 thuyên chuyển 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 v.v.

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 dụng nhân sự 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.

Phòng Nguồn nhân lực cũng cần quyết định xem sẽ sử dụng những phương pháp nào để có thể tìm được những người nộp đơn xin việc. Các trung tâm giới thiệu việc làm, các áp phích, quảng cáo trên báo chí là những phương pháp hay được sử dụng nhất để thu hút người xin việc.

c Xác định nơi tuyển dụng nhân sự và thời gian tuyển dụng nhân sự

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

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

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

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

Khi xác định các địa chỉ tuyển dụng nhân sự chúng ta cần phải chú ý tới một số vấn đề sau đây:

Các tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc trong tương lai.

. Phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất. Ví dụ, cùng đào tạo trong khối ngành kinh tế, nhưng sẽ có một số trường đại học cho ta những sinh viên thích ứng được với mọi công việc và luôn đạt được hiệu

quả cao.

Nhưng nếu ta lạm dụng quá nhiều vào một nguồn cụ thể khi tuyển dụng nhân sự thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử, làm mất đi tính đa dạng, phong phú của nguồn tuyển dụng nhân sự.

Khi các địa chỉ tuyển dụng nhân sự đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức là xác định thời gian và thời điểm tuyển dụng nhân sự. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển dụng nhân sự ta cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài (< 1 năm, 3 năm, 5 năm). Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của các tổ chức đã xây dựng tương ứng (qui mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ).

❖ Tìm kiếm người xin việc

Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển dụng nhân sự và đã lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự thì các hoạt động tuyển dụng nhân sự được tiến hành. Quá trình tìm kiếm người xin việc có vị trí quan trọng, nó được quyết định bởi các phương pháp thu hút người xin việc.. ở nước ta hiện nay có nhiều phương pháp thu hút người xin việc, các phương pháp này phụ thuộc vào các nguồn tuyển dụng nhân sự mà tổ chức dự định sẽ thu hút.

Trong quá trình tuyển dụng nhân sự các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Hình thức gây sự chú ý đầu tiên đối với người lao động là hình ảnh về tổ chức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có lợi cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy vậy, khi giải quyết vấn đề này các nhà tuyển dụng nhân sự thường có tâm lý sợ rằng nếu nói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú sốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin tưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. Kinh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công việc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt so với việc cung cấp thông tin tô hồng.

Khi các tổ chức cung cấp cho người xin việc các thông tin trung thực thì sẽ ngăn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã nắm được các thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các tình huống được coi là xấu nhất.

Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình các tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để đưa ra khi công bố trên các phương tiện quảng cáo. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất, còn trong trường hợp những người này từ chối tiền lương cao thì tổ chức phải xem xét đưa ra các hình thức thích hợp nhất.

Vấn đề tiếp theo là xác định các cán bộ tuyển mộ có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển dụng nhân sự có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển dụng nhân sự Trong quá trình tuyển dụng nhân sự những nhân viên và các cán bộ tuyển dụng nhân sự là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ, do đó cán bộ tuyển mộ cần như đảm bảo các yêu cầu sau: xin việc, các phương pháp này phụ thuộc vào các nguồn tuyển mộ mà tổ chức dự định sẽ thu hút.

Trong quá trình tuyển dụng nhân sự các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Hình thức gây sự chú ý đầu tiên đối với người lao động là hình ảnh về tổ chức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có lợi cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy vậy, khi giải quyết vấn đề này các nhà tuyển mộ thường có tâm lý sợ rằng nếu nói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú sốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin tưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. Kinh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công việc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt so với việc cung cấp thông tin tô hồng.

Khi các tổ chức cung cấp cho người xin việc các thông tin trung thực thì sẽ ngăn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã nắm được các thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các tình huống được coi là xấu nhất.

Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình các tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để đưa ra khi công bố trên các phương tiện quảng cáo. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất, còn trong trường hợp những người này từ chối tiền lương cao thì tổ chức phải xem xét đưa ra các hình thức thích hợp nhất.

Vấn đề tiếp theo là xác định các cán bộ tuyển dụng nhân sự có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển dụng nhân sự có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển dụng nhân sự. Trong quá trình tuyển dụng nhân sự những nhân viên và các cán bộ tuyển dụng nhân sự là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ

3. Đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty trong thời gian qua:

3.1. Ưu điểm:

Công tác tuyển chọn nhân sự đã thực sự là điểm mạnh của Công ty trong những năm hoạt động vừa qua. Công ty đã có một qui trình tuyển chọn nhân viên bài bản, khoa học và chặt chẽ; giúp cho công ty luôn chọn lọc các nhân viên có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu của công việc và nhờ quá trình tuyển dụng tốt

mà trong những năm qua, lúc nào nguồn nhân lực trong công ty cũng đảm bảo nhờ đó mà mọi công việc của Công ty không bị gián đoạn và đem lại hiệu quả cao trong công việc, cho các dự án lớn

Xác định nhu cầu tuyển chọn, Công ty luôn căn cứ vào bản mô tả chi tiết công việc, xác định những công việc thừa người, thiếu người, thông qua trưởng bộ phận để xác định về số lượng, tiêu chuẩn cần tuyển ... do vậy luôn có những tác động nhanh chóng, kịp thời với thực tế, đảm bảo mọi công việc của công ty được thông suốt.

Để giúp cho công tác tuyển dụng tuyển chọn được những nhân viên tốt nhất, phù hợp với công việc nhất, ngay từ khi tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ, công ty đã tiến hành một cách khoa học, có trình tự để có thể loại đi những hồ sơ không đúng yêu cầu, loại những hồ sơ còn thiếu kinh nghiệm, thiếu thủ tục và nhập nhằng khó hiểu. Công tác tuyển dụng của công ty đã được giao toàn bộ cho bộ phận Tổ chức - Hành chính đảm đương cho thấy sự chú trọng đến công tác này của công ty.

Để có được những nhân viên đầy đủ năng lực, đạo đức nhất, phù hợp với yêu cầu công việc công ty đã lựa chọn phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Để quá trình này diễn ra có khoa học, có quy củ công ty đã lập ra Hội đồng phỏng vấn bao gồm những người có thẩm quyền lớn bao gồm như Giám đốc công ty, trưởng bộ phận đề nghị tăng nhân sự, trưởng bộ phận Tổ chức - Hành chính (tuỳ từng chức vụ mà có Hội đồng phỏng vấn khác nhau). Và tiến hành phỏng vấn một cách chặt chẽ, sàng lọc kỹ càng thông qua quá trình phỏng vấn có quy mô; tiến hành phỏng vấn sơ bộ rồi phỏng vấn chuyên môn trước khi phỏng vấn về đạo đức, tác phong của nhân viên đề tập hợp, đánh giá và có thể ra quyết định lựa chọn một cách chính xác nhất.

Hội đồng phỏng vấn tiến hành chấm điểm cho từng cử chỉ, tác phong, từng cách ứng xử trong mỗi vòng phỏng vấn để có thể nhận được những thông tin chi tiết, chính xác nhất về ứng viên giúp cho việc lựa chọn có nhiều cơ sở hơn.

Ngoài ra trong công tác đánh giá và thử việc, công ty đã thực hiện tương đối tốt việc đánh giá ứng viên công ty đã căn cứ vào phiếu điểm được chấm cho mỗi ứng viên để lựa chọn được những ứng viên tốt nhất cho bước đầu tuyển chọn ứng viên làm nhân viên.

3.2. Nhược điểm:

Khi đăng thông tin tuyển dụng, Công ty mới chỉ dừng lại ở báo chí và các Công ty giới thiệu việc làm chưa đăng tin thông báo lên đài, ti vi do vậy nguồn ứng viên đến nộp đơn tuyển chọn cũn bị hạn chế.

Công ty chưa quan tâm nhiều đến một số nguồn như nhân viên cũ hay nhân viên tại các trường đại học, cao đẳng do vậy nguồn tuyển chọn cũn bị hạn chế

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.

Công ty còn có điểm hạn chế khi chưa quan tâm đúng mức tới nhân viên thử việc, thường những người được bố trí kèm , chỉ bảo nhân viên mới lại rất bận với công việc nên chưa nhiệt tình chỉ bảo cho họ dẫn đến tình trạng hay làm hỏng việc của các nhân viên mới dẫn đến tình trạng chán nản và không thực hiện tốt công việc mà công ty giao cho

4.Đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng tại công ty:

❖ Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động:

- Số người nộp đơn xin việc(càng cao càng tốt)
- Số người được tuyển dụng trên tổng số người nộp đơn xin việc
- Năng suất lao động chung của công ty, sau khi tuyển dụng
- Số người thành đạt sau 5 năm tuyển dụng (càng cao càng tốt)
- Chi phí tuyển dụng trên 1 đầu người (càng thấp càng tốt)
- Thời gian tuyển dụng (càng rút ngắn càng tốt)
- Số lượng và chất lượng của hồ sơ xin tuyển dụng
- Tỷ lệ giữa nhân viên được tuyển với số lượng dự định tuyển dụng
- Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc
- Số lần tổ chức tuyển dụng trong năm của công ty
- Chi phí tuyển dụng cho 1 lần tổ chức
- Ý kiến của nhân viên về tổ chức tuyển dụng của công ty
- Thời gian tuyển dụng
- Số lượng ứng viên chấp nhận và từ chối nhận công việc ở mức lương nhất định

❖ Trong quá trình tuyển dụng có 4 khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên:

Năng lực hoàn thành Công việc của ứng viên	Quyết định tuyển chọn	
	Loại bỏ	Tuyển dụng
Tốt	(2) sai lầm (Đánh giá quá thấp)	(1) chính xác
Không tốt	(3) chính xác	(4) sai lầm (Đánh giá quá thấp)

Ô (1) và ô (3) chỉ ra các quyết định tuyển dụng chính xác : tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện tốt công việc .

Trong ô (2) nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn thực tế có thể vì 1 số sơ xuất nào đó của nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại. Nhìn chung trong thực tế sai lầm này ít khi được phát hiện và cũng rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất ứng viên giỏi nêu sau này ứng viên đó nổi tiếng .

Ngược lại trong ô (4) nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao thu nhận vào tổ chức doanh nghiệp những ứng viên không phù hợp , thực hiện công việc ở mức yếu kém . Điều này thường xảy ra khi thái độ tác phong diện mạo sở thích hoặc 1 yếu tố nào đó đã gây ấn tượng tốt cho nhà quản trị .

❖ Ưu điểm:

Bộ máy quản trị nhân sự của công ty nhỏ gọn nhưng có sự phân công và hiệp tác lao động chặt chẽ nên hoạt động hiệu quả. Công tác phân tích công việc được đầu tư đáng kể và đã đạt được nhiều kết quả. Vấn đề bảo hộ lao động rất được quan tâm và đầu tư nên hiếm khi xảy ra tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Việc phổ biến luật lao động được thực hiện đầy đủ, đúng pháp luật đang ngày càng nâng cao hiểu biết của người lao động về quyền, lợi ích và trách nhiệm của mình.

❖ Nhược điểm:

Công tác phân tích công việc, “xương sống của hoạt động quản trị nhân lực” mặc dù đã được đầu tư đạt nhiều kết quả song vẫn còn hạn chế cần tiếp tục hoàn thiện để đưa ra các bản tiêu chuẩn đánh giá công việc 1 cách chính xác. Công tác tuyển dụng nhiều khi không tuân theo quy trình chuẩn. Công tác đánh giá thực hiện công việc còn nhiều điểm chưa phù hợp, không thu hút được người lao động tham gia, kết quả đánh giá chưa được sử dụng vào các quyết định nhân sự

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Tư Vấn và Xây Dựng Công Trình Nam Long.

I. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng tại Công ty

Chìa khóa giúp xây dựng thành công một chương trình tuyển dụng là tuân thủ một quy trình đã được công nhận cho từng vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển dụng. Thông thường, một trình tự tuyển dụng có hiệu quả phải bao gồm những bước sau:

1. Xây dựng các bản mô tả công việc rõ ràng.

Các bản mô tả công việc phải có những nhiệm vụ đặt ra cho từng vị trí, kỹ năng chuyên môn mà ứng viên phải có, cá tính, phẩm chất quan trọng ứng viên cần có để hoàn thành nhiệm vụ và những kinh nghiệm riêng có của một ứng viên so với các ứng viên khác.

2. Soạn ra một mẫu hồ sơ thành công điển hình.

Ngoài việc xây dựng các bản mô tả công việc, doanh nghiệp phải soạn ra một mẫu hồ sơ của một nhân viên thành công điển hình cho các vị trí chủ chốt - những vị trí vốn có ý nghĩa quyết định đối với việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Chẳng hạn, doanh nghiệp bạn hiện có 20 nhân viên bán hàng. Trong số này, 4 người (20%) có thành tích tốt nhất, 12 có thành tích trung bình, còn lại là không có

thành tích gì nổi bật. Nếu số nhân viên có thành tích nổi bật có thể tăng từ 20% lên 33% thì rất có ý nghĩa đối với kết quả hoạt động kinh doanh.

Để đạt được mục tiêu nói trên, bạn cần phải lập hồ sơ của tất cả các nhân viên trong phòng kinh doanh để xác định xem những người thuộc hàng "top" khác với các nhân viên bình thường ở những điểm nào. Với những thông tin này, bạn có thể xây dựng được một hồ sơ mẫu thành công điển hình để tuyển dụng những người có khả năng thành công cao nhất ở một vị trí nào đó.

3. Phác thảo quảng cáo tuyển dụng, mô tả vị trí cần tuyển dụng và các yêu cầu đặt ra cho ứng viên.

Mặc dù trên thực tế có nhiều ứng viên bỏ qua những thông tin này, cứ "tự nhiên" nộp đơn xin việc không cần suy nghĩ, thì việc mô tả công việc và yêu cầu đặt ra cho ứng viên trên quảng cáo tuyển dụng sẽ giúp giảm bớt số hồ sơ xin việc không đạt yêu cầu gửi đến doanh nghiệp.

4. Đăng quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện có khả năng tiếp cận với các ứng viên tiềm năng nhiều nhất.

Theo khuynh hướng hiện nay, Internet đang trở thành công cụ mạnh nhất cho các quảng cáo tuyển dụng. Tuy nhiên, quảng cáo trên các ấn bản chuyên ngành và các tờ báo địa phương đôi khi cũng có tác dụng rất tốt.

5. Xây dựng những câu hỏi sơ tuyển qua điện thoại.

Việc soạn ra những câu hỏi sơ tuyển qua điện thoại giúp doanh nghiệp nhanh chóng xác định được các ứng viên đạt yêu cầu và loại bỏ những ứng viên không đạt yêu cầu.

6. Xem xét các lý lịch (resume, C.V)

Ứng viên và xác định các ứng viên tốt nhất. Số hồ sơ xin việc nhận được đôi khi vượt qua ước tính của doanh nghiệp. Trong quá trình xem xét các hồ sơ này, hãy xác định đâu là những điểm doanh nghiệp cần tìm xét về kinh nghiệm, trình độ học vấn, kỹ năng làm việc. Việc làm này sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng xác định được các ứng viên tiềm năng.

7. Sơ vấn các ứng viên qua điện thoại.

Sau khi đã rút ngắn danh sách những ứng viên tiềm năng thông qua việc xem xét hồ sơ, việc làm tiếp theo là bạn nên gọi điện thoại để sơ vấn các ứng viên này

nhằm rút ngắn hơn nữa số ứng viên đã đạt yêu cầu qua việc xem xét hồ sơ. Các bảng câu hỏi cần phải nhất quán, kể cả trong giai đoạn này lẫn giai đoạn phỏng vấn trực tiếp, nhằm bảo đảm tính công bằng trong cách đánh giá ứng viên.

8.Chọn ứng viên để đánh giá.

Dựa trên các câu trả lời của ứng viên thông qua các cuộc sơ vấn bằng điện thoại, doanh nghiệp có thể chọn ra những ứng viên đạt yêu cầu tốt nhất cho bước tiếp theo của quá trình tuyển dụng.

9.Đánh giá kỹ năng và phẩm chất của các ứng viên tiềm năng

Thông qua các công cụ đánh giá đã được công nhận. Ở các bước trên, doanh nghiệp chưa thể hiểu nhiều về ứng viên. Vì vậy, cần phải có một công cụ đánh giá đáng tin cậy nhằm phân tích những điểm mạnh thuộc về tư duy và cách ứng xử của ứng viên.

Chẳng hạn, thông qua một bài kiểm tra, doanh nghiệp có thể biết được ứng viên là người cẩn thận hay cầu thả, hướng nội hay hướng ngoại, dễ chịu hay khó nhượng bộ, cởi mở với các ý tưởng mới hay là người bảo thủ... Thông qua hồ sơ mẫu thành công điển hình, doanh nghiệp có thể xác định những phẩm chất nào là quan trọng đối với một vị trí nào đó. Những bài kiểm tra có thể được thực hiện trực tiếp hoặc thông qua Internet. Kết quả của các bài kiểm tra này sẽ là căn cứ mời các ứng viên đạt yêu cầu tham dự phỏng vấn.

10.Lên các cuộc hẹn phỏng vấn và thực hiện phỏng vấn.

Trong bước này, doanh nghiệp nên dựa trên một bảng câu hỏi gồm từ 10-12 câu hỏi thống nhất làm cơ sở để đánh giá các ứng viên.

11.Lựa chọn ứng viên.

Việc chọn lựa thường được dựa trên các hồ sơ mẫu của các cá nhân thành công điển hình.

12.Thực hiện kiểm tra quá trình làm việc hoặc học tập trước đây của ứng viên

Nhằm phát hiện ra những vấn đề mà ứng viên chưa bộc lộ ra trong các cuộc phỏng vấn và thi tuyển.

13.Gửi thư chào việc (offer) cho ứng viên.

Những thông tin thu thập được trong quá trình phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp có những cơ sở để xác định mức lương bổng cũng như các chương trình đào tạo cần thiết cho ứng viên được tuyển dụng.

II. Giải pháp hoàn thiện hiệu quả hoạt động tuyển dụng tại Công ty

Công ty Cổ phần xây dựng Nam Long là Công ty chuyên nhận thiết kế, lắp đặt xây dựng công trình xây dựng, vì vậy nhu cầu về số lượng cán bộ quản lý rất ít, chủ yếu là nhu cầu tuyển dụng lao động xây dựng trực tiếp. Do quá trình tuyển dụng công nhân lao động không phức tạp và yêu cầu, đòi hỏi đối với đối tượng này không cao nên công tác tuyển dụng tương đối đơn giản.

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

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

1. Thiết lập bộ phận tuyển dụng nhân sự độc lập để tập trung mọi nỗ lực vào công tác quản trị nhân sự nói chung và công tác tuyển dụng nói riêng:

Do hiện nay, Công ty chưa có phòng nhân sự phụ trách toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự mà do phòng tổ chức hành chính kiêm tất cả công việc. Với sự phát triển của nền kinh tế, sức cạnh tranh khốc liệt của thị trường kéo theo sự biến động phức tạp trong công tác quản lý và sử dụng nguồn lực. Điều này đòi hỏi sự đồng bộ, thống nhất, linh hoạt trong mọi hoạt động của tổ chức. Sự ra đời của bộ phận chuyên môn phụ trách lĩnh vực quản trị nhân sự sẽ giải quyết được các vấn đề đó không những với riêng công tác tuyển dụng hay hoạt động quản trị nhân sự nói chung mà là với toàn bộ hoạt động của Công ty. Công tác tuyển dụng từ đây cũng thu được hiệu quả tối đa với chi phí thấp nhất.

Phòng nhân sự bao gồm: Trưởng phòng nhân sự có thể là cán bộ trực tuyến chuyển từ một lĩnh vực khác của Công ty cũng có thể là người được tuyển từ bên ngoài. Người đó phải có kiến thức rộng và được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ. Các nhân viên chuyên môn phòng nhân sự là những người chuyên nghiệp, có kinh nghiệm trong lĩnh vực may mặc, phải nắm được các phương tiện, kỹ thuật quản lý hiện đại, năng động trong công việc. Nhân viên trợ giúp như tiếp tân, đánh máy, thư ký quản lý hồ sơ, thu thập và báo cáo dữ liệu.

Sự tách ra độc lập của phòng nhân sự sẽ giảm bớt gánh nặng cho phòng tổ chức hành chính cũ, cán bộ quản lý cũng được giảm thiểu số lượng công việc vừa tăng nỗ lực tập trung vào công việc của họ vừa phát huy được hiệu quả trong quản lý nguồn nhân sự của Công ty. Đồng thời, các nội dung của hoạt động quản trị nhân sự cũng được thực hiện một cách đầy đủ hơn và hiệu quả, khoa học hơn.

2. Xây dựng kế hoạch nhân sự linh hoạt, khoa học cụ thể cho từng giai đoạn, từng thời kỳ biến công tác tuyển dụng từ thể bị động sang thể chủ động.

Hoạch định nhu cầu nhân sự là quá trình là xác định một cách có hiệu quả những yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động theo cơ cấu ngành nghề đáp ứng nhu cầu của các tổ chức trong doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ.

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

Hoạch định nhân sự phải bao gồm các bước:

- Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự
- Cân đối nhu cầu và khả năng nhân sự
- Đề ra chính sách và kế hoạch thực hiện
- Kiểm soát và đánh giá

Kế hoạch nhân sự đảm bảo trên các căn cứ và thực hiện theo quy trình giúp Công ty có được một kế hoạch nhân sự khoa học, linh hoạt. Khi đó Công ty không phải ở thế bị động vì chỉ khi có nhu cầu nhân sự mới có kế hoạch tuyển dụng mà chuyển sang thế chủ động. Từ nghiên cứu tình hình biến động thị trường, hoạt động sản xuất kinh doanh cùng các căn cứ kế hoạch từ đó kế hoạch nhân sự được đưa ra có yếu tố dự phòng biến động bên ngoài giúp Công ty chủ động trong công tác tuyển dụng. Công tác tuyển dụng không những ở thế chủ động, tăng hiệu quả tuyển dụng mà còn giúp Công ty giảm thiểu chi phí tuyển dụng, như vậy hiệu quả hoạt động của Công ty được nâng cao và chi phí hoạt động của Công ty được hạn chế một cách tốt nhất.

3. Nâng cao trình độ chuyên môn, phát triển toàn diện vai trò của cán bộ làm công tác tuyển dụng nói riêng, công tác quản trị nhân sự nói chung.

Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả công tác tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của cán bộ làm công tác tuyển dụng cũng như trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ quản trị nhân sự. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch tuyển dụng cụ thể cho từng thời kỳ. Năng lực của cán bộ chuyên môn tốt vừa tiết kiệm thời gian và chi phí cho công tác tuyển dụng, công tác quản trị nhân sự vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

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

Là người đại diện cho Công ty quản lý về mặt nhân sự, cán bộ quản trị nhân sự phải là người hiểu rõ và nắm bắt được định hướng phát triển của Công ty qua các thời kỳ đồng thời cũng là người đại diện cho người lao động nói lên nhu cầu cá nhân như nhu cầu được thăng tiến, được đào tạo và phát triển, nhu cầu về an toàn lao động, thù lao lao động và quan hệ, môi trường lao động. Người cán bộ nhân sự phải hiểu được đặc điểm của cá nhân trong Công ty mình, năng động và sáng tạo trong công việc. Sự phát triển toàn diện của đội ngũ cán bộ quản lý nhân sự, tính chuyên nghiệp của đội ngũ này sẽ là hình ảnh của Công ty với chính những người lao động bên trong và bên ngoài Cty.

4. Đa dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng:

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và điểm hạn chế riêng, thực tế áp dụng không thể thiên vào nguồn tuyển dụng nhân sự nào mà phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc lúc bấy giờ để có xác

nhận nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng công việc đề ra từ đó có lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

Công ty nên mở rộng nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng như: các nhân viên cũ của Công ty, các trường đào tạo – dạy nghề . Hiện nay có rất nhiều trường dạy nghề trong đó có chứng chỉ nghề để có thể tuyển dụng được những người có tay nghề cao có thể đáp ứng được yêu cầu công việc mà không phải tốn thêm chi phí cho việc quảng cáo, thông báo tuyển dụng. Công ty cũng có thể sử dụng một số phương pháp, cách thức khác để tuyển dụng như: Công ty có thể liên hệ trực tiếp với uỷ ban nhân dân các xã, phường trong địa bàn trong việc tìm kiếm và thu hút lao động, Công ty cũng có thể thuê mướn lao động của các Cty Xây Dựng khác khi Công ty có nhu cầu trong ngắn hạn với điều kiện trong thời gian đó các doanh nghiệp khác có thể cho công ty thuê lao động.

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

PHẦN KẾT LUẬN

I. Kiến nghị

❖ Các kiến nghị đối với Công ty:

Công ty cần phát huy hơn nữa hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị nhân lực, đào tạo nâng cao trình độ của người lao động. Công tác bảo hộ lao động cũng cần được duy trì và phát huy nhằm hạn chế tối đa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Đây là những điều kiện cần thiết để nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty và uy tín của mình trên thị trường, góp phần tích cực vào sự phát triển của Công ty.

Theo em để nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng trong công ty thì 1 quy trình tuyển dụng phải đáp ứng đầy đủ các công tác dưới đây:

• Quy trình phỏng vấn

Có 2 quy trình phỏng vấn dành cho 2 nhóm ứng viên: ứng viên ở cấp nhân viên (junior) và ứng viên cấp quản lý (senior).

Ứng viên cấp nhân viên sẽ trải qua 2 vòng tuyển dụng:

1. Kiểm tra trắc nghiệm khả năng (Ability test)
2. Phỏng vấn với đại diện phòng Nhân sự và người quản lý trực tiếp (line manager).

→ Ứng viên sẽ làm bài trắc nghiệm khả năng trong khoảng một tiếng rưỡi, bằng các bài trắc nghiệm kỹ năng lập luận logic (numerical reasoning and verbal reasoning skills).

Quy trình tuyển dụng dành cho ứng viên cấp quản lý – manager sẽ gồm nhiều bước hơn:

1. Phỏng vấn với phòng HR, (human resources)
2. Phỏng vấn với quản lý trực tiếp (line manager),
3. Đánh giá năng lực của ứng viên (Assessment Center, thường kéo dài khoảng nửa ngày), Kiểm tra trắc nghiệm khả năng của ứng viên (Ability test).

→ Dĩ nhiên, trong cả 2 quy trình phỏng vấn trên, các bước chính có thể linh động thay đổi cho nhau, không nhất thiết bước này có trước bước kia, nghĩa là bạn có thể làm trắc nghiệm khả năng trước khi dự phỏng vấn với phòng HR.

❖ Các kiến nghị đối với nhà nước:

Nhà nước Việt nam là một Nhà nước “của dân, do dân và vì dân”, một Nhà nước bảo vệ quyền công dân, bảo vệ những người lao động. Tuy nhiên trên thực tế kinh doanh, mối quan hệ giữa người lao động và người chủ lao động rất phức tạp và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề liên quan đến lợi ích của hai bên. Do vậy, Quốc hội và Nhà Nước nên lắng nghe ý kiến của những người lao động và những người sử dụng lao động để tiến hành sửa đổi, bổ sung nhằm hoàn thiện hơn luật lao động để đảm bảo công bằng hơn nữa. Quốc hội và Nhà Nước hoàn thiện hơn các chính sách về lương bổng, thuế thu nhập để đảm bảo công bằng hơn.

Quốc hội và Nhà Nước cũng nên hoàn thiện hơn nữa về hệ thống Giáo dục và Đào tạo nhằm nâng cao dân trí, nâng cao hơn nữa về ý thức xã hội, đảm bảo những người được đào tạo cả về chuyên môn lẫn kiến thức, cho học sinh, sinh viên đi nhiều vào thực tế đời sống, thực tế kinh doanh để đảm bảo hoàn thiện cả về lý thuyết lẫn thực hành để khi đi vào thực tế công việc, họ không còn quá ngỡ ngàng và tiếp thu công việc dễ dàng hơn.

Các tổ chức thi hành pháp luật cũng nên tạo điều kiện về các thủ tục giấy tờ, hướng về đích “một cửa một dấu” để các doanh nghiệp, các công ty hoạt động thuận tiện hơn, tránh việc bỏ lỡ thời cơ, cơ hội.

Quốc hội và Nhà Nước cũng nên hoàn thiện hơn bộ luật Thương mại để cho các doanh nghiệp yên tâm hoạt động kinh doanh trên thị trường cạnh tranh lành mạnh, ít những kẻ phá hoại để đạt được những kết quả cao nhất trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

II. Kết luận

Tuyển dụng nhân sự là hoạt động không thể thiếu được trong hoạt động của các Công ty ở mỗi một Công ty khác nhau sự vận dụng các nội dung của hoạt động tuyển dụng nhân sự có sự khác nhau phù hợp với tình hình và điều kiện cụ thể của từng Công ty cũng khác nhau. Việc thực hiện các nội dung của công tác tuyển dụng nhân sự hoặc do khách quan hoặc do chủ quan mà vẫn chưa đúng và chưa mang lại hiệu quả thực sự trong khi thực hiện của các Công ty. Vì vậy, nâng cao hiệu quả các công tác thuộc hoạt động tuyển dụng để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự là việc vô cùng có ý nghĩa đối với các Công ty.

Mỗi Công ty, tùy thuộc vào điều kiện tình hình thực tế cũng như đặc thù riêng của mình để tổ chức công tác tuyển dụng lao động một cách phù hợp nhưng tựu chung lại đều nhằm tuyển dụng được những nhân viên tốt nhất, thích hợp với công việc nhất để có thể tiến hành thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất. Nói như vậy không có nghĩa là để tuyển dụng hiệu quả chỉ cần làm tốt công tác tuyển dụng mà cần phải phối kết hợp công tác tuyển dụng với các công tác khác trong Công ty như phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, kế hoạch hoá nguồn nhân lực... Bởi vì trong Công ty, các hoạt động có quan hệ mật thiết với

nhau, tác động lẫn nhau. Ngoài ra, Công ty cần phải không ngừng nghiên cứu, cải tiến công tác tuyển dụng tùy theo từng thời điểm, từng hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp, có như vậy thì công tác tuyển dụng lao động nói riêng và công tác quản trị nhân lực nói chung mới đảm bảo hiệu quả, góp phần vào hiệu quả công việc chung của Công ty.

Các Công ty hoạt động Xây Dựng trong nền kinh tế thị trường đang phát triển luôn luôn phải đối mặt với rất nhiều những thách thức cũng như những khó khăn khi sự cạnh tranh đang ngày một gay gắt và khốc liệt. Nhân sự - luôn là yếu tố quan trọng, sống còn của một Công ty. Công ty muốn tồn tại được thì Công ty đó phải có một đội ngũ nhân sự có chất lượng, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao. Như vậy công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là rất cần thiết, là rất quan trọng vì nó là "nền tảng" cho các hoạt động khác. Công tác tuyển dụng nhân sự chính là "đầu vào", là nền tảng nhằm cung cấp một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, tốt về chất lượng cho công tác quản trị nhân sự trong Công ty. Tuy nhiên, không phải bất cứ một Công ty nào cũng có thể làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự và nguồn lực con người chưa phát huy hết được khả năng vốn có của nó. Do vậy, Công ty phải có những giải pháp để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhằm có được nguồn lực đó và sử dụng có hiệu quả nhất.

Trong đề tài này, em đã mạnh dạn đi sâu vào nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân sự tại **Công ty Cổ Phần Nam Long** để thấy được những ưu điểm, cũng như những tồn tại trong quá trình tuyển dụng và sử dụng nhân sự tại đây và trên cơ sở đó đưa ra một số ý kiến đề xuất nhằm hoàn thiện hơn nữa chất lượng công tác tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng lao động cũng như định hướng mới trong tương lai.

Công tác tuyển dụng là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân lực, có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với chất lượng và số lượng người lao động của một

doanh nghiệp hay một tổ chức. Trong sự cạnh tranh gay gắt hiện nay, công tác tuyển dụng sẽ đảm bảo tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.