

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



CAO TRẦN HANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI
CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2019

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



CAO TRẦN HANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI
CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM**

CHUYÊN NGÀNH: **QUẢN TRỊ KINH DOANH**
MÃ SỐ: **8.34.01.01**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN VĂN HẬU

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

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

Tác giả luận văn

Cao Trần Hanh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám đốc Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông - PTIT, cảm ơn các thầy, cô giáo đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu. Đặc biệt tôi gửi lời cảm ơn chân thành tới tiến sỹ Nguyễn Văn Hậu - người đã dành nhiều thời gian, tạo điều kiện thuận lợi, hướng dẫn về phương pháp khoa học và cách thức thực hiện các nội dung của đề tài này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo Công ty TNHH sứ Đông Lâm, các Phòng, Ban, ngành của tỉnh Thái Bình, đã cung cấp thông tin, và nhiệt tình giúp đỡ cho quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã cố gắng để hoàn thành luận văn, tham khảo nhiều tài liệu, trao đổi và tiếp thu nhiều ý kiến của thầy, cô và bạn bè đồng môn. Song do điều kiện, thời gian và khả năng còn hạn chế nên khó tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, tôi mong nhận được sự quan tâm, đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Lời cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến cha mẹ, vợ con, những người luôn đồng hành và sát cánh bên tôi, động viên tôi cả về tinh thần lẫn vật chất để cho tôi có nghị lực vượt qua mọi khó khăn về thời gian mà hoàn thành nhiệm vụ công tác, hoàn thành khóa học cũng như hoàn thành luận văn này.

Hà Nội, ngày 20 tháng 10 năm 2019

Tác giả luận văn

Cao Trần Hanh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	iv
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	vii
I. MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1.....	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN SỰ VÀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Tổng quan về nhân sự trong doanh nghiệp	9
<i>1.1.1. Khái niệm cơ bản</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác nhân sự trong doanh nghiệp</i>	<i>10</i>
1.2. Tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp	12
<i>1.2.1. Tuyển mộ</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2. Tuyển dụng</i>	<i>12</i>
1.3. Nội dung tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp	13
<i>1.3.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng</i>	<i>15</i>
<i>1.3.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân sự</i>	<i>22</i>
<i>1.3.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng</i>	<i>25</i>
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự tại doanh nghiệp	26
<i>1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp</i>	<i>26</i>
<i>1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp</i>	<i>27</i>
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM	29
2.1. Tổng quan về công ty TNHH sứ Đông Lâm	29
<i>2.1.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH sứ Đông Lâm</i>	<i>29</i>
<i>2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty TNHH sứ Đông Lâm.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của công ty TNHH sứ Đông Lâm</i>	<i>36</i>
<i>2.1.4. Đặc điểm lao động tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.....</i>	<i>38</i>

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm	47
2.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	47
2.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng của công ty TNHH sứ Đông Lâm	50
2.2.3. Kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của công ty TNHH sứ Đông Lâm.....	53
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại công ty TNHH sứ Đông Lâm	54
2.3.1. Nhân tố bên trong công ty.....	54
2.3.2. Nhân tố bên ngoài công ty	59
2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.....	61
2.4.1. Những kết quả đạt được	61
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế.....	61
CHƯƠNG 3.....	64
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM.....	64
3.1. Phương hướng hoạt động của công ty TNHH sứ Đông Lâm	64
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....	64
3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân sự của công ty.....	65
3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm	65
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch tuyển dụng căn cứ kế hoạch phát triển của công ty	65
3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH sứ Đông Lâm...	71
3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích để tổ chức thực hiện tuyển dụng theo đúng kế hoạch phát triển đến 2020	76
3.2.4. Nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH sứ Đông Lâm	78
KẾT LUẬN	84
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	85

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải thích
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TDNL	Tuyển dụng nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2016-2018.....	37
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của công ty giai đoạn 2016-2018 ...	38
Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018	41
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó của công ty giai đoạn 2016-2018	43
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty giai đoạn 2016-2018	45
Bảng 2.6: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2016 - 2018	52
Bảng 2.7: Số lượng tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài tại công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2016 - 2018	53
Bảng 2.8: Chi phí tuyển dụng tại sứ Đông Lâm, sứ Hải Dương, Gốm sứ Thái Bình giai đoạn 2016 - 2018	56
Bảng 2.9: Hoạt động văn hóa, thể thao văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016 - 2018	59

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự	14
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	33
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018	39
Sơ đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty giai đoạn 2016-2018	40
Sơ đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp tại công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018	42
Sơ đồ 2.5: Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó tại công ty giai đoạn 2016 - 2018	44
Sơ đồ 2.6: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018	46
Sơ đồ 2.7: Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty	50

I. MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài

Chưa bao giờ các doanh nghiệp lại cần sẵn đón, tuyển dụng các nhân tài như ngày nay. Các doanh nghiệp cần nhân tài để cạnh tranh, để xây dựng thương hiệu, để tạo động lực và cảm hứng cho sự phát triển bền vững. Do đó, việc “chiêu hiền đãi sĩ” chưa bao giờ là một đề tài xưa cũ, đặc biệt là trong bối cảnh hiện nay khi mà nhân sự đã trở thành lợi thế cạnh tranh cho tất cả các tổ chức, doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra cho mỗi tổ chức, doanh nghiệp là làm sao để tìm được những con người có tri thức, sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm, có trách nhiệm cho việc đạt tới tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức doanh nghiệp? Hơn nữa việc giữ chân được lực lượng lao động chất lượng cao ở lại với doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay là một trong những vấn đề vô cùng cấp thiết. Phải dựa vào những nguyên tắc nào để ra các quyết định “chiêu hiền”, nhằm tuyển dụng đúng người tổ chức cần? Điều gì làm nên một chính sách “đãi sĩ” để duy trì và phát triển được toàn bộ tiềm năng của nguồn nhân sự?

Để trả lời cho câu hỏi trên các tổ chức, doanh nghiệp không thể không nghĩ tới một quy trình tuyển dụng ưu việt nhất để có thể thu hút và tuyển dụng được những nhân viên ưu tú cho tổ chức, doanh nghiệp mình.

Vấn đề bố trí một nhân viên đúng vị trí, có năng lực phù hợp, hay tuyển chọn được một người lao động có tay nghề, trung thành với doanh nghiệp, gắn bó với công việc là một vấn đề quan trọng được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Thậm chí việc bố trí sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hợp lý, xây dựng được một hệ thống hoàn chỉnh hoạt động có hiệu quả luôn luôn là mục tiêu quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp đã và đang hoàn thiện dần quy trình tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu trên.

Thực tế cho thấy quy trình tuyển dụng nhân sự có ý nghĩa rất lớn đối với chất lượng lao động của các bộ phận sau này của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp. Thực hiện tốt quy trình tuyển dụng nhân sự sẽ giảm bớt thời gian, chi phí đào tạo sau này, đây cũng là điều kiện đầu tiên để nâng cao chất lượng, khả năng hoà nhập, đảm bảo cho đội ngũ nhân sự ổn định. Vì vậy, quy trình tuyển dụng nhân sự rất quan trọng và có ý nghĩa lớn đối với sự thành bại của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp.

Việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp còn mang ý nghĩa xã hội là định hướng, hướng nghiệp cho người lao động có một thuận lợi cho việc chọn một công việc phù hợp với khả năng, đồng thời họ cũng có nhiều cơ hội hơn để phát triển khả năng của bản thân.

Hơn nữa, khi mà công nghệ ngày càng phát triển, con người luôn gắn liền với công nghệ và một “Thế hệ số” được hình thành được gọi là “Thế hệ Z”. Việc tuyển dụng “Thế hệ Z” cũng cần phải nhiều điều lưu ý. Đây là "Thế hệ số" hay "Gen Z" họ là những người được sinh ra từ giữa những năm 90 đến đầu những năm 2000, chịu tác động rất mạnh của các thiết bị điện tử như smartphone, máy tính bảng và sự phát triển của công nghệ hiện đại. Không những thế, thế hệ này còn rất nhạy cảm với môi trường xung quanh, ưa thích thông tin nhanh gọn, giật gân, phát triển nhiều tính cách mới và có những sở thích hoàn toàn khác với các thế hệ trước. Thế hệ Z cần không gian để sáng tạo và thể hiện bản thân mình. Họ cần bàn làm việc riêng, một không gian riêng để nghĩ về các ý tưởng, tạo cảm hứng, động lực và thư giãn. Nếu chấp nhận nhân viên không có máy tính, không có bàn, không được cá nhân hóa về công cụ làm việc thì họ sẽ không thể nào phát huy được năng lực của mình. Với một số đặc điểm như vậy mà hiện nay công tác tuyển dụng tại các công ty hiện nay gặp rất nhiều khó khăn cũng như những thử thách bởi sự thay đổi của thế Z. Điều này đòi hỏi những nhà tuyển dụng, những chủ doanh nghiệp cần phải có những cách thức đổi mới trong quy trình tuyển dụng của mỗi doanh nghiệp để thu hút thế hệ này vào làm việc tại các doanh nghiệp và họ sẽ làm việc cho mình.

Một lý do nữa khiến tôi lựa chọn nghiên cứu đề tài này là, hiện nay vẫn chưa có một đề tài nghiên cứu cụ thể nào về quy trình tuyển dụng tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm. Cũng như đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm.

Nhận thức được sự phức tạp và tầm quan trọng của hoạt động tuyển dụng nhân sự

cũng như đòi hỏi việc hoàn thiện, nâng cao hiệu quả của quy trình tuyển dụng, cùng với kiến thức được trang bị tại nhà trường và những tìm hiểu thực tại công ty TNHH sứ Đông Lâm tôi nhận thấy công ty còn một số mặt hạn chế, vì thế tôi đã quyết định chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm ”** để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh của mình. Nghiên cứu đề tài nhằm mục đích trình bày những vấn đề cốt lõi của quá trình tuyển dụng nhân sự, thực trạng của hoạt động tuyển dụng ở Công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH sứ Đông Lâm .

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

Liên quan đến đề tài về hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp, tổ chức hiện nay đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu có liên quan có thể kể đến như:

Đề tài: “Tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần in Đông Hà” của tác giả Trần Hữu Hào. Đề tài đã phân tích và làm rõ quy trình tuyển dụng tại công ty, đánh giá những điểm còn yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm cải thiện những điểm yếu trong quy trình tuyển dụng tại công ty.

Đề tài: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế” của tác giả Nguyễn Chí Thiện (2013). Đề tài đã phân tích làm rõ quy trình tuyển dụng nhân sự, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty. Tuy nhiên đề tài mới chỉ dừng lại ở việc phân tích ưu và nhược điểm của công tác quản trị nhân sự, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế.

Hay như đề tài: “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam” của tác giả Nguyễn Chiến Thắng (2014). Đề tài đã phân tích thực trạng quy trình tuyển dụng Nhân sự cũng như quy trình trả lương, thưởng tại công ty TNHH Kondo Việt Nam. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng cũng như quy chế trả lương tại công ty TNHH Kondo Việt Nam.

Cụ thể, bài viết “Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức” của tác giả Nguyễn Chơn Trung trường Đại học Đà Nẵng được đăng trên tạp chí khoa học trường

Đại học Đà Nẵng số 7, tháng 8 năm 2011, tác giả đã khẳng định công tác tuyển dụng nhân lực là một công tác quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đã phân tích rất cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức, từ đó thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản, phù hợp cho mỗi doanh nghiệp. Bài viết của tác giả nghiên cứu công tác tuyển dụng của tổ chức nói chung, không phân loại từng loại hình doanh nghiệp khác nhau có những cách thức tuyển dụng khác nhau nên việc ứng dụng vào các doanh nghiệp cụ thể chưa thực sự hiệu quả.

Một nghiên cứu khác có đề cập đến vấn đề tuyển dụng nhân lực trong tổ chức đó là Luận án tiến sỹ của TS. Lê Thị Mỹ Linh với đề tài “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”. Công trình này đã chỉ ra những ưu, nhược điểm của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nguồn lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, tìm ra các nguyên nhân của thực trạng đó và khuyến nghị những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Một trong những giải pháp mà tác giả đề cập đến nhằm phát triển nguồn nhân lực đó là “thực hiện chính sách thu hút những người lao động giỏi”, tác giả nhấn mạnh “để thu hút nhân viên giỏi, các doanh nghiệp không phải áp dụng những biện pháp đối phó nhất thời mà cần phải có chiến lược. Cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Việc tuyển dụng phải từ từ, thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng, và cần thiết phải có một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên”. Giải pháp tác giả đưa ra hướng tới cụ thể một loại hình doanh nghiệp là doanh nghiệp vừa và nhỏ, không phải một tổ chức nói chung vì vậy có giá trị thực tiễn khá cao, là nguồn tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Trong bài viết của Tiến sỹ Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011 với nội dung “Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh” đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp, chế xuất 3 năm gần đây. Từ đó, tác giả đã phân tích khá sâu những thực trạng, nguyên nhân biến động nhu cầu lao động qua các năm. Điểm nổi bật của bài viết là tác giả đi sâu phân

tích thực trạng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp và số nhân viên được tuyển mới tương ứng với nhu cầu tuyển dụng là bao nhiêu? Qua đó thấy rõ được thực trạng thiếu hụt hay dư thừa lao động để đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho thực trạng đó. Theo tác giả, khâu xác định nhu cầu tuyển dụng là vô cùng quan trọng để định hướng tiếp theo cho công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung.

Một nghiên cứu khác liên quan đến công tác tuyển dụng của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí *Kinh tế & phát triển*, số 182 (II) tháng 8 năm 2012, trang 86-90 với nội dung “*Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020*”. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao động của khu kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin và chính sách về lao động của khu kinh tế; cuộc sống của người lao động đang làm việc tại khu kinh tế còn nhiều khó khăn. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng là hết sức quan trọng, cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để mọi người dân được tiếp cận với thông tin chung. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó trên cơ sở đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020.

Liên quan đến công tác tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp, tổ chức cũng có nhiều bài viết chuyên đề, bài báo liên quan nói về vấn đề này. Có thể kể đến như: Bài viết nói về quy trình tuyển dụng tại tập đoàn FPT; Hay như bài viết liên quan đến quy trình tuyển dụng tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel....

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

Tuy nhiên chưa có một nghiên cứu nào đưa ra được giải pháp toàn diện nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm trong thời gian qua. Chính vì vậy mà tác giả đã quyết định chọn đề tài: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Đề tài này có một số điểm mới so với các đề tài trước đây đó là: tác giả sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty như: hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nội dung và phương pháp tuyển dụng, bổ sung nguồn tuyển dụng cho công ty cũng như đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại công ty trong giai đoạn 2016-2018 để từ đó tìm ra những ưu và nhược điểm trong công tác tuyển dụng nhân sự trong công ty thời gian qua.

3. Mục đích nghiên cứu của luận văn

Mục đích nghiên cứu:

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về tuyển dụng nhân sự tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH Sứ Đông Lâm, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân sự của DN, nhằm xác định khung lý thuyết cơ bản về tuyển dụng nhân sự làm cơ sở lý luận để nghiên cứu đề tài.
- Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH Sứ Đông Lâm trên cơ sở đó rút ra được ưu-nhược điểm, hạn chế và nguyên nhân công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu: tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm.

Đề tài nghiên cứu từ 2016 đến năm 2018.

Phạm vi nội dung: Công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018.

5. Phương pháp nghiên cứu

Xuất phát từ nội dung, đối tượng và nhiệm vụ phân tích của doanh nghiệp, phân

tích kinh tế vừa phải sử dụng các phương pháp nghiên cứu của các môn khoa học khác như thống kê, kế toán, tài chính, quản lý kinh tế... vừa có những phương pháp nghiên cứu riêng của mình, mỗi phương pháp đều có những ưu nhược điểm và điều kiện vận dụng nhất định, mang tính nghiệp vụ – kỹ thuật cụ thể, phải tùy thuộc vào loại hình doanh nghiệp, bản chất của các hiện tượng kinh tế, kết quả kinh tế, đối tượng cụ thể, các nguồn tài liệu, số liệu và vào mục đích phân tích... để lựa chọn phương pháp thích hợp. Sau đây là một số phương pháp thường được sử dụng:

Phương pháp so sánh

So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển dụng nhân sự, số lượng nhân viên đào tạo lại, số lượng nhân viên làm được việc.

Phương pháp so sánh được sử dụng trong phân tích tình hình nhân sự tại công ty sứ Đông Lâm bao gồm nhiều nội dung khác nhau:

So sánh giữa số lượng nhân sự tuyển dụng mới, số lượng nhân sự tuyển dụng theo kế hoạch, số lượng nhân sự làm được việc, số lượng nhân sự đào tạo lại bằng tỷ lệ phần trăm (%) hay số chênh lệch tăng giảm.

Phương pháp so sánh còn được dùng để phản ánh nhịp độ biến động hay tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu cần phân tích (thường là 5 năm). Đề tài này sẽ có các chỉ tiêu phân tích đó là: chất lượng tuyển dụng, số lượng tuyển dụng mới so với kế hoạch tuyển dụng, số lượng lao động đào tạo lại so với số lượng lao động tuyển mới cũng như so sánh tỷ lệ giữa lao động làm được việc so với số lượng lao động tuyển mới để đánh giá được chất lượng tuyển dụng tại công ty sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018.

Phương pháp biểu mẫu sơ đồ

Trong phân tích kinh tế người ta phải dùng biểu mẫu, sơ đồ phân tích để phản ánh một cách trực quan qua các số liệu phân tích. Biểu phân tích nhìn chung được thiết lập theo các dòng cột để ghi chép các chỉ tiêu và số liệu phân tích. Các dạng biểu phân tích thường phản ánh mối quan hệ so sánh giữa các chỉ tiêu kinh tế có liên hệ với nhau: so sánh giữa số thực hiện với số kế hoạch, so với số cùng kỳ năm trước hoặc so sánh giữa chỉ tiêu cá biệt với chỉ tiêu tổng thể. Số lượng các dòng cột tùy thuộc vào mục đích yêu cầu và nội dung phân tích. Tùy theo nội dung phân tích mà biểu phân tích có tên gọi khác nhau, đơn vị tính khác nhau.

Phương pháp này sử dụng để phân tích số lượng tuyển dụng nhân sự, chi phí tuyển dụng, cơ cấu lao động tại công ty sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018.

Phương pháp thống kê

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê để thu thập và xử lý số liệu, đó là:

Thu thập tài liệu, số liệu sơ cấp và thứ cấp bao gồm: số lượng tuyển dụng mới, số lượng lao động đào tạo lại của công ty sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018 từ đó đánh giá quy trình tuyển dụng của công ty sứ Đông Lâm Thông qua những tài liệu, số liệu này để đánh giá những yếu điểm trong quy trình tuyển dụng của Sứ Đông Lâm từ những phản hồi của những lao động trong công ty, lao động ứng tuyển và những lao động mới làm việc tại công ty. Tài liệu, số liệu thứ cấp từ: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn nghiên cứu; Báo cáo tình hình tuyển dụng nhân sự của công ty sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016-2018 để đánh giá tình hình tuyển dụng nhân sự: số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng tại công ty sứ Đông Lâm để từ đó tìm ra những điểm hạn chế, tồn tại trong công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nhân sự, công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.

CHƯƠNG 1.

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

1.1. Tổng quan về nhân sự trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cơ bản

Theo nghĩa hẹp: Nhân sự là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... [3, tr8].

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Từ xưa tới nay, trong sản xuất kinh doanh, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là chủ yếu, thường xuyên và có thể coi như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là một kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người. [3, tr8]

Theo nghĩa rộng: Xét tại bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào thì Nhân sự là toàn bộ nguồn Nhân sự của tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, có thể nói Nhân sự của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Thuật ngữ “Nhân sự” hay “nguồn Nhân sự” đã không còn xa lạ ở Việt Nam trong những năm gần đây. Đó cũng chính là bởi vai trò của nó đối với tất cả các ngành. Nếu chỉ nói về lĩnh vực kinh tế, ta không thể phát triển, không thể có lợi nhuận một cách hiệu quả nếu như Nhân sự không đồng bộ với sự phát triển của máy móc, khoa học kỹ thuật - đó gần như là quy luật của tất cả các nền kinh tế. [3, tr16]

Như vậy, mọi doanh nghiệp muốn thành công đều phải dựa vào một trong những nguồn lực quan trọng nhất của mình – nguồn nhân sự. Bí quyết dụng nhân được đúc kết từ ngàn đời là “dụng nhân như dụng mộc”, nghĩa là không có người

kém năng lực, vấn đề là phải sử dụng đúng chỗ. “Dụng nhân” đúng phải bắt đầu từ khâu tuyển dụng, doanh nghiệp cần thu hút đúng người, đó là những người có năng lực, phẩm chất và sở thích phù hợp với doanh nghiệp và với công việc mà họ sẽ làm. [3,tr16]

1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác nhân sự trong doanh nghiệp

Công tác nhân sự có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì công tác nhân sự tốt sẽ giúp cho các nhà tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Công tác nhân sự tốt sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. [4, tr 27]

Công tác nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức, 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.

- Đối với doanh nghiệp

+ Công tác nhân sự có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn Nhân sự phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Công tác nhân sự có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, chỉ khi làm tốt công tác nhân sự mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo. [4, tr 28]

+ Công tác nhân sự tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì công tác nhân sự tốt tức là tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa. [4, tr 27]

+ Chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nguồn Nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu

vào” của nguồn Nhân sự , nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân sự của doanh nghiệp. [4, tr 27]

+ Công tác nhân sự tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của doanh nghiệp và hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh đã định. [4, tr 28]

Như vậy công tác nhân sự có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, đây là quá trình “đãi cát tìm vàng”, nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết để đáp ứng theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó dẫn đến tình trạng không ổn định về mặt tổ chức, thậm chí gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh...Tuyển dụng nhân viên không phù hợp sau đó lại sa thải họ không những gây tổn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác. [4,tr 28]

- *Đối với lao động*

+ Công tác nhân sự giúp cho người lao động trong doanh nghiệp hiểu rõ thêm về triết lý, quan điểm của các nhà quản trị, từ đó sẽ định hướng cho họ theo những quan điểm đó.

+ Công tác nhân sự tạo ra không khí thi đua, tinh thần cạnh tranh trong nội bộ những người lao động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh. [4, tr 29]

- *Đối với xã hội*

Công tác nhân sự của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế – xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất. Tóm lại công tác nhân sự là một công việc rất quan trọng, nhà quản trị giỏi phải trực tiếp theo dõi và thực hiện những công đoạn quan trọng trong công tác nhân sự. [4, tr 29]

1.2. Tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp

1.2.1. Tuyển mộ

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, tham gia ứng tuyển tại một tổ chức. Trước khi ra quyết định tuyển mộ, tổ chức cần xác định nhu cầu Nhân sự của tổ chức, bộ phận nhân sự để tránh dư thừa về nhân sự và tiết kiệm thời gian, chi phí. Quá trình tuyển mộ của một tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như: uy tín, thương hiệu của tổ chức đó; văn hóa, môi trường làm việc; phương pháp quản lý, tổ chức; chính sách lương bổng và đãi ngộ; điều kiện làm việc; cơ hội thăng tiến; ngành nghề lĩnh vực kinh doanh. [4, tr76]

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

Quá trình tuyển mộ 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 mộ, hoặc không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được những 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 mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ 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. Mục tiêu của tuyển mộ là đảm bảo đủ và đúng số ứng viên cần cho tuyển chọn.

1.1.2. Tuyển dụng

Tuyển dụng chính là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người, thỏa mãn được các yêu cầu của vị trí tuyển dụng và mục tiêu dài hạn của công ty. [4, tr74]

Theo nghĩa hẹp: Tuyển dụng 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. Đồng thời, là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được.

Theo nghĩa rộng: Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và sử dụng người lao động. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi chấm dứt hợp đồng lao động. [4, tr.76]

Do yêu cầu mức độ chuyên sâu nên đề tài chỉ đi sâu, tập trung nghiên cứu hoạt động tuyển dụng theo nghĩa hẹp. Tức tuyển dụng là quá trình thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Cơ sở của tuyển dụng là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây: [4, tr.76]

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển dụng được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

Từ những phân tích trên cho thấy:

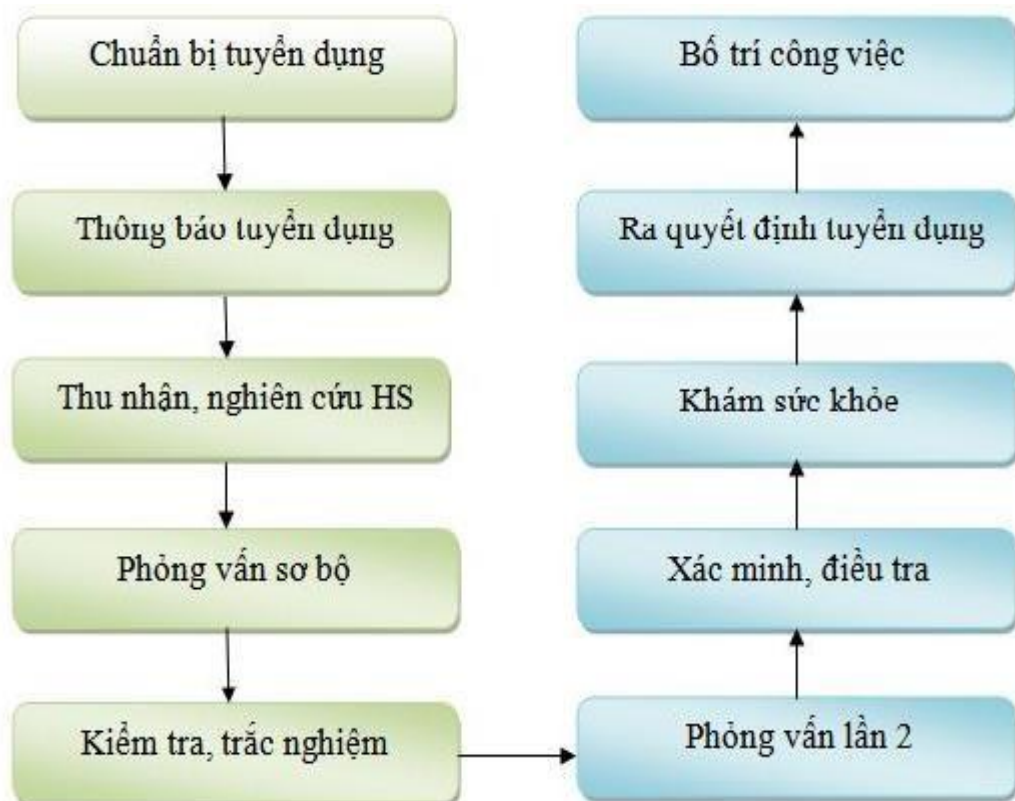
Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được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

1.3. Nội dung tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp

“Làm thế nào để tuyển được đúng và đủ người?” luôn là một câu hỏi lớn đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hiệu quả của việc

tuyển dụng trong các doanh nghiệp còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng trực giác của người làm công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, thật khó có thể tuyển được đúng người nếu chỉ hoàn toàn dựa vào trực giác. Để tuyển được đúng người cho một vị trí công việc, người sử dụng lao động cần xác định rõ mục đích của công việc, nó có vị trí như thế nào trong doanh nghiệp, và những người như thế nào thì sẽ làm việc đó tốt nhất. Sau đó người sử dụng lao động cần tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn để tuyển được người phù hợp. Quy trình tuyển dụng chỉ kết thúc khi người mới được tuyển sẵn sàng để bắt đầu công việc. Việc tuyển dụng được coi là thành công nếu người được tuyển yêu thích công việc và trở thành một thành viên tích cực và hiệu quả của doanh nghiệp. [4tr, 30]

Như vậy, dưới góc độ của nhà quản lý, quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng. Ta có sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự

1.3.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

1.3.1.1. Xác định người thực hiện tuyển dụng

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

1.3.1.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng là việc thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không, tuyển bao nhiêu người, tuyển người để làm những việc gì và cần tuyển người có những tiêu chuẩn như thế nào.

Đánh giá mức độ cấp thiết của nhu cầu tuyển dụng

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, người quản lý phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Tức là doanh nghiệp cần tuyển bao nhiêu người, và giải pháp tuyển dụng là thực sự cần thiết không? Các nhu cầu này có thể xuất phát từ nhiều lý do, chẳng hạn như nhằm thay thế nhân viên chuyển, cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm của sản xuất...Ta có các nhu cầu tuyển dụng sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng và cấp thiết giảm dần như sau:

- Tuyển dụng thay thế
- Tuyển dụng ứng phó
- Tuyển dụng ngẫu nhiên
- Tuyển dụng dự án

- Tuyển dụng thường niên

Việc tuyển dụng cũng diễn ra theo phương thức không chính thống. Nhiều chủ doanh nghiệp tuyển dụng thêm các nhân viên khi gặp họ trong quá trình làm việc. Trình độ của các nhân viên này do vậy được người chủ doanh nghiệp nắm bắt rõ hơn.

Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp. Và một điều cần lưu ý, khi có sự thay đổi tạo ra một vị trí khuyết người, hãy cân nhắc tất cả các phương án trước khi quyết định tuyển người mới.

1.3.1.3. Xác định nội dung công việc và yêu cầu đối với ứng viên

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. Phòng Nhân lực phải sử dụng 2 bản trên làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển dụng, 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.

Đặc biệt, Bản mô tả công việc cho ta thấy một bức tranh tổng thể về chức năng của công việc, và một danh sách những nhiệm vụ cần được thực hiện. Tuy nhiên, nếu vị trí cần tuyển là một vị trí hoàn toàn mới hoặc khi bản mô tả công việc không còn phù hợp thì cần phải xem xét lại.

Bên cạnh đó, Bản mô tả công việc và Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện là nền tảng cơ bản để xác định các yêu cầu đối với ứng viên. Giá trị chủ yếu của bản yêu cầu ứng viên là giúp chúng ta có thể so sánh các ứng viên với một mô hình ứng viên lý tưởng chứ không phải so sánh các ứng viên với nhau. Bản yêu cầu ứng viên hay bản mô tả “ứng viên lý tưởng” bao gồm những yêu cầu sau:

- Yêu cầu về kiến thức và/hoặc kinh nghiệm.
- Yêu cầu về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn.
- Những yêu cầu khác (chẳng hạn như bằng lái xe, chứng chỉ ngoại

ngữ, vi tính).

- Yêu cầu về khả năng thể lực (chẳng hạn như khéo tay, giọng nói rõ ràng).
- Những kỹ năng cụ thể (chẳng hạn như kỹ năng đánh máy).
- Khả năng giao tiếp.
- Yêu cầu về diện mạo bên ngoài (chẳng hạn như các nhân viên giao tế cộng đồng thường được yêu cầu là biết ăn mặc đẹp).
- Yêu cầu về các yếu tố cá nhân (phù hợp với văn hoá của doanh nghiệp, có mục tiêu cá nhân phù hợp với công việc...).

Chúng ta có thể nhóm các yêu cầu này thành 3 nhóm chính như sau:

- Kiến thức và kỹ năng: Ứng viên cần có những kiến thức gì để có thể đảm nhận được công việc? Kiến thức có thể bao gồm biết cách sử dụng một loại máy móc nào đó, biết cách xử lý một số loại vật liệu hoặc thực hiện những quy trình nhất định. Những kỹ năng cần thiết để làm được việc đó là gì? Chẳng hạn như khả năng làm việc với con số, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết vấn đề.
- Trình độ và kinh nghiệm: Có yêu cầu nào về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn không? Ứng viên cần có những chuyên môn và kinh nghiệm gì?
- Các yếu tố cá nhân: Những người có đặc điểm như thế nào thì phù hợp với công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp (sở thích, mục đích, tinh thần...)? Ví dụ nhân viên kế toán cần có tính cẩn thận, nhân viên nhân sự nên quan tâm đến người khác...

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

Ngoài nền tảng là Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu ứng viên còn phụ thuộc vào những yêu cầu chung của doanh nghiệp. Bản mô tả công việc cung cấp các thông tin về kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết để làm tốt công việc. Những yêu cầu chung của doanh nghiệp thường liên quan đến

phẩm chất cá nhân để đảm bảo sự phù hợp của ứng viên với văn hoá doanh nghiệp. Bản yêu cầu ứng viên phải phù hợp với yêu cầu của công việc, không được cao quá cũng không được thấp quá.

1.3.1.4. Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng

Để tuyển dụng được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy nguồn từ bên trong tổ chức, bên ngoài tổ chức và phương pháp tuyển dụng phù hợp.

Xác định nguồn tuyển dụng

- Nguồn nội bộ (Nguồn ứng viên bên trong tổ chức): bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

Ưu điểm:

Người được tuyển đã quen thuộc với doanh nghiệp, với văn hoá và cách làm việc tại doanh nghiệp;

Họ đã có sẵn các mối liên hệ công việc;

Họ hiểu nhu cầu của các bộ phận mà họ đã từng làm việc;

Người quản lý hiện tại của họ có thể cho người tuyển dụng biết những nhận xét chính xác và công bằng về phẩm chất và hiệu quả làm việc của họ;

Ngay cả khi họ không có những kỹ năng và phẩm chất cần cho công việc cần tuyển, họ vẫn có thể nhanh chóng đáp ứng được các yêu cầu thông qua đào tạo;

Khuyến khích nhân viên tìm cơ hội phát triển nghề nghiệp ngay trong doanh nghiệp và gắn bó với doanh nghiệp;

Tuyển dụng từ nội bộ ít tốn kém hơn.

Nhược điểm:

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” (là những người không được bổ nhiệm), nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo dẫn đến những xung đột tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ;

Đối với các tổ chức 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.

- Nguồn bên ngoài (Nguồn ứng viên bên ngoài tổ chức): 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:

Người mới được tuyển sẽ mang đến bầu không khí mới cho bộ phận họ làm việc;

Tạo cơ hội để thay đổi văn hoá của doanh nghiệp hoặc bộ phận (đặc biệt là khi tuyển các vị trí quản lý then chốt);

Người mới được tuyển sẽ giúp người quản lý có điều kiện mở rộng phạm vi kỹ năng và kinh nghiệm trong bộ phận mình.

Nhược điểm:

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 thăng chức, đề bạt) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ không có cơ hội để thăng tiến;

Nếu chúng ta tuyển dụng người lao động đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh.

Quyết định tuyển từ nguồn nội bộ hay từ nguồn bên ngoài phụ thuộc vào những yếu tố: Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp; khả năng đáp ứng nhu cầu của nguồn cung cấp; ưu nhược điểm của mỗi nguồn cung cấp. Tuy nhiên, đối với mỗi doanh nghiệp thường xem xét nguồn nội bộ trước, sau đó mới xét đến nguồn

bên ngoài và được thể hiện ở giai đoạn lựa chọn giải pháp tuyển dụng.

Xác định phương pháp tuyển dụng

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

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

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

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

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

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

nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

Các phương pháp trên thường được áp dụng chung cho cả nguồn ứng viên nội bộ và nguồn ứng viên bên ngoài.

1.3.1.5. Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng

Nơi tuyển dụng là nơi phát sinh nhu cầu tuyển dụng hay là nơi mà doanh nghiệp chiếm đóng cũng có thể là nơi mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động.

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

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

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

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

Một điểm cần lưu ý khi xác định nơi tuyển dụng là các tổ chức cần xác định rõ nơi nào là thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc cần tuyển. Bên cạnh đó, phân tích lực lượng lao động hiện tại để xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất. Nhưng nếu doanh nghiệp lạm dụng quá nhiều vào một thị trường lao động thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử và giảm chất lượng tuyển dụng.

Bên cạnh việc xác định nơi tuyển dụng thì trong kế hoạch tuyển dụng các tổ chức cần xác định thời gian hay cụ thể là thời điểm tuyển dụng. Để xác định thời gian và thời điểm, tổ chức cần phân chia quá trình tuyển dụng thành nhiều bước

nhỏ, với mỗi bước công việc sẽ tương ứng với một mốc thời gian. Ngược lại, kế hoạch tuyển dụng phải gắn với thời gian trước mắt và lâu dài.

1.3.1.6. Xác định chi phí tuyển dụng

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.
- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.
- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.
- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

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

1.3.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân sự

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo hình 1.1 gồm các bước sau:



Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức sau: Quảng cáo trên báo, đài, tivi, internet; Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm ; Trên trang web tuyển dụng của công ty, dán thông báo trước cổng công ty...; Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn, rõ ràng và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân...

Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Hồ sơ xin việc gồm những giấy tờ sau đây theo mẫu thống nhất: Đơn xin việc, sơ yếu lý lịch có chứng thực, giấy chứng nhận sức khỏe, CMND, bản sao hộ khẩu, văn bằng chuyên môn, nghiệp vụ.... ; Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng viên, bao gồm: Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác, khả năng tri thức, sức khỏe, mức độ lành nghề, tính tình, đạo đức, nguyện vọng.....

Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ

ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất.

Phỏng vấn lần 2

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp đối với doanh nghiệp...

Xác minh, điều tra

Là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên.

Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng.

Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước quan trọng nhất quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác nhà tuyển dụng cần xem xét một cách hệ thống đầy đủ các thông tin về ứng viên.

Bố trí công việc

Khi có quyết định tuyển dụng, nhân viên phòng hành chánh – nhân sự sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động với nhân viên mới và họ sẽ hòa nhập vào môi trường làm việc mới với công việc chính thức của họ dưới sự hướng dẫn của trưởng bộ phận phụ trách quản lý họ.

Lưu ý, trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của quá trình tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn... [4, tr 28-30]

1.3.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng

"Để công tác tuyển dụng đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp ta lựa chọn một người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó". Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển dụng.

Nếu doanh nghiệp quy định tỷ lệ sàng lọc thì cần xem xét tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không? Tỷ lệ sàng lọc có thể là của cả quá trình tuyển dụng cũng có thể là của bước sau so với bước trước. Đây là vấn đề có ý nghĩa lớn, ảnh hưởng đến chi phí tài chính, chúng ta có thể giảm tỷ lệ này xuống ở một mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được tuyển.

Người ta thường sử dụng tỷ lệ tuyển dụng để đánh giá thủ tục tuyển dụng:

- Kiểm tra và đánh giá kế hoạch tuyển dụng, được thể hiện như kế hoạch có sát thực tế không. Nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không...

- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa. Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.

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

Ngoài các chỉ tiêu đánh giá quá trình tuyển dụng hay việc thực hiện tuyển dụng như trên thì chúng ta còn có thể đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực thông qua một số chỉ tiêu sau:

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

- Chi phí đào tạo lại: Khi tuyển dụng và nhân viên mới được bắt đầu công việc, khi đó có những yêu cầu mà nhân viên mới không hoặc chưa đáp ứng được do chưa có kinh nghiệm hoặc chưa quen môi trường làm việc mới. Điều này có quan hệ mật thiết với chi phí đào tạo lại. Nếu chi phí đào tạo lại mà thấp tức kết quả làm việc của nhân viên mới là cao thì so sánh với chi phí tuyển dụng sẽ cho hiệu quả tuyển dụng là cao và ngược lại. Tuy nhiên điều này đôi khi các nhà tuyển dụng cũng không thể suy xét như vậy bởi nó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Chất lượng lao động của ngành nghề đó trên thị trường, mức độ hấp dẫn của công việc...

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

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân sự tại doanh nghiệp

1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

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

Hình ảnh uy tín của doanh nghiệp: người lao động luôn muốn được làm việc ở một công ty có cơ hội thăng tiến, ít bị đe dọa bị mất việc, có khả năng phát triển tài năng của mình. Đây là điều kiện tốt để một công ty có thể thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Nếu một công ty có uy tín về chất lượng sản phẩm thì cũng có nghĩa là công ty đang sở hữu nhiều ứng viên giỏi và có khả năng thu hút nhiều ứng viên có trình độ và năng lực.

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: công tác tuyển dụng nhân sự của công ty đòi hỏi một nguồn tài chính lớn, chi phí liên quan đến chất lượng công tác tuyển dụng, chi phí tuyển dụng càng cao chứng tỏ công tác chuẩn bị cho tuyển dụng càng tốt thì hiệu quả của tuyển dụng càng cao, ở một số công ty nhỏ năng lực tài chính thấp đã thực hiện công tác tuyển dụng không kỹ dẫn đến chất lượng của công tác này là rất thấp.

Nhu cầu nhân sự của bộ phận: việc tuyển dụng các nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều bởi nhu cầu nhân sự của các bộ phận hoặc tính chất của từng công việc, tùy từng giai đoạn mà mỗi bộ phận có nhu cầu nhân sự khác nhau và cũng tùy từng bộ phận mà có nhu cầu tuyển dụng nhân sự khác nhau.

Thái độ của nhà quản trị: thái độ của nhà quản trị có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp, đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng. Nhà quản trị phải thấy rõ được vai trò của công tác tuyển dụng nhân sự trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Yếu tố kinh tế - chính trị: khi một quốc gia có tình hình kinh tế chính trị ổn định thì nền kinh tế đó sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người dân lao động được cải thiện, do vậy đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao cả về vật chất lẫn tinh thần, đây là điều kiện cho doanh nghiệp mở rộng quy mô. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm lao động mới.

Yếu tố văn hóa - xã hội: có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự cũng như công tác tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Nếu yếu tố này phát triển

nó sẽ giúp phẩm chất và ý thức con người được nâng cao. Vì thế sẽ nâng cao được chất lượng của các ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng.

Hệ thống pháp luật và các chính sách quy định của nhà nước về công tác tuyển dụng: các chính sách và pháp luật hiện hành của nhà nước cũng ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng, các doanh nghiệp có các phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng áp dụng phương pháp nào thì cũng phải chấp hành các quy định của luật lao động. Doanh nghiệp còn tuân thủ chấp hành các quy định về đối tượng chính sách, đối tượng ưu tiên trong công tác tuyển dụng.

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

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

Trình độ khoa học - kỹ thuật: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghệ. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường các công ty phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến trang thiết bị, sự thay đổi này cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhận sự của tổ chức, đòi hỏi phải có thêm nhiều nhân viên mới có khả năng và tuyển dụng những người này không phải là dễ dàng.

Kết luận chương: Việc đưa ra khái niệm cơ bản về tuyển dụng, tuyển mộ cũng như vai trò của quá trình tuyển dụng đối với doanh nghiệp sẽ giúp đề tài trở nên logic, chặt chẽ tạo nên sự bao quát tổng thể, đồng thời làm căn cứ cho việc phân tích đúng thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại chương 2.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM

2.1. Tổng quan về công ty TNHH sứ Đông Lâm

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH sứ Đông Lâm

Công ty TNHH Sứ Đông Lâm được thành lập ngày 02 tháng 9 năm 1995 theo Quyết định số 13 ngày 19 tháng 9 năm 1996 của UBND huyện Tiền Hải. Được thành lập lại theo Quyết định số 072610/QĐ-KHĐT ngày 19/7/1999 của Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Thái Bình; Đăng ký thay đổi theo Giấy phép kinh doanh số 0802000520 ngày 05/4/2005.

Khi mới ra đời, Công ty TNHH Sứ Đông Lâm là một đơn vị sản xuất nhỏ với số lượng công nhân 150 người, nhưng đã nhanh chóng trưởng thành nhờ nắm bắt được những nhu cầu phát triển của xã hội; Không ngừng mở rộng quy mô sản xuất và ngày càng nâng cao được vị thế, uy tín trên thị trường; Đồng thời có quan hệ với nhiều đối tác là những nhà kinh doanh, nhà công nghệ trong nước và quốc tế. Có được điều đó là do hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty gắn liền với việc tiếp thu công nghệ hiện đại, sản phẩm liên tục được cải tiến mẫu mã, kiểu dáng được ngời tiêu dùng a chuộng. Tận dụng được lợi thế là nguồn khí mỏ thích hợp với công nghệ nung gốm sứ, Công ty đã rất nhạy bén trong việc sử dụng vật liệu mới vào thiết kế, lò nung tiên tiến và đã chế tạo thành công loại lò con thoi đầu tiên trong làng sứ ở khu công nghiệp Tiền Hải, tạo ra một bước nhảy vọt về chất lượng, năng xuất và giá thành sản phẩm. Đến nay số lượng CBCN của Công ty đã tăng gấp 5 lần và sản lượng hàng năm đạt gần 1000.000 sản phẩm sứ vệ sinh, trên 5000.000 sản phẩm sứ dân dụng và sứ mỹ nghệ với chất lượng cao. Trong chiến lược cũng như trong định hướng sản xuất, kinh doanh, Công ty luôn coi trọng lợi ích của các đối tác, ngời tiêu dùng, bạn hàng, nhà cung ứng vật liệu, thiết bị và những cộng sự khác. Mọi hợp đồng, hợp tác trên cơ sở hai bên đều có lợi, hướng tới mối quan hệ bền vững, lâu dài, nghiêm túc và mối quan hệ đó ngày càng được khẳng định một

cách chắc chắn hơn chữ tín từ cả hai bên.

Thành lập từ 2/9/1995 đến nay Công ty sứ Đông Lâm đã có ba nhà máy công nghệ hiện đại của Italia, hàng năm sản xuất trên một triệu sản phẩm sứ vệ sinh dân dụng, cao cấp, doanh số đạt 50 tỷ đồng, giải quyết việc làm cho 600 lao động trong công ty và hàng trăm lao động ngoài công ty với mức thu nhập ổn định.

Với ưu thế nguồn nhiên liệu khí mỏ thiên nhiên, nguồn nhân lực cần cù, khéo léo được đào tạo cơ bản cộng với dây chuyền thiết bị công nghệ hiện đại, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008, sản phẩm sứ Đông Lâm đã đạt chất lượng sản phẩm TCVN 6073:2005.

Sản phẩm sứ Đông Lâm đa dạng, hình thức đẹp, tiêu chuẩn quốc tế nhưng giá cả lại phù hợp với người tiêu dùng Việt Nam. Đó là một thế mạnh để Công ty liên tục phát triển, năm sau cao hơn năm trước.

Công ty hiện có 50 nhà phân phối lớn trải từ Lào Cai, Lạng Sơn, Thái Nguyên, Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng, Nam Định, Ninh Bình, Nghệ An, Đà Nẵng, Nha Trang, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương... cùng với hệ thống đại lý phủ kín 64 tỉnh thành phố cả nước.

Bên cạnh đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước, sản phẩm sứ vệ sinh cao cấp Đông Lâm còn xuất khẩu sang Hàn Quốc, Australia, Lào, Campuchia...

Công ty đã đầu tư công nghệ xử lý nước thải, hệ thống hút bụi hiện đại, trang bị đủ bảo hộ lao động, công tác chống cháy nổ, an toàn lao động thực hiện nghiêm túc, tạo môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động.

Hoạt động của Đảng uỷ, Công đoàn, Đoàn thanh niên nề nếp, liên tục đạt trong sạch vững mạnh, xuất sắc. Công ty đã đóng bảo hiểm xã hội cho cán bộ, công nhân viên; đẩy mạnh các hoạt động văn nghệ thể thao với 6 đội bóng chuyền, 4 đội bóng đá, CLB cầu lông cũng như hoạt động của đội văn nghệ nhằm nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động. Mỗi năm xây dựng từ 2 – 3 nhà tình nghĩa và tham gia tích cực các hoạt động xã hội nhân đạo như ủng hộ quỹ xóa đói giảm nghèo, nạn nhân chất độc da cam, khuyến học...

Sản phẩm sứ Đông Lâm vinh dự được tặng Cúp Vàng giải thưởng chất lượng

Việt Nam (2003), nhiều năm liền được người tiêu dùng bình chọn Hàng Việt Nam chất lượng cao; đoạt Cúp Vàng thương hiệu mạnh Ngành xây dựng; đoạt giải thưởng “Sao vàng đất Việt” năm 2006; Giải thưởng Cúp vàng Doanh nhân Tâm Tài 2008, Cúp Vàng thương hiệu 2008; 3 Bằng khen của Bộ Tài chính về chấp hành tốt chính sách thuế cùng nhiều Giấy khen, cờ thưởng của các cấp, các ngành.

Lĩnh vực hoạt động: Chuyên sản xuất sứ vệ sinh cao cấp, sứ dân dụng, sứ mỹ nghệ dùng để trang trí nội thất và ngoại viên, mang sắc thái của đồ cổ phương Đông, kết hợp với những nét đặc trưng độc đáo của nền văn hoá dân tộc Việt nam. Sản phẩm sứ vệ sinh cao cấp mang thương hiệu công ty hiện nay đã xâm nhập sâu rộng tới các vùng dân cư từ Bắc tới Nam, từ thành thị tới nông thôn, từ những căn hộ riêng đến những khu chung cư, những toà nhà hành chính, công sở, cơ quan, khách sạn, villa, biệt thự..., được người tiêu dùng ưa chuộng đã trở nên quen thuộc và gắn bó với khách hàng trong nước cũng như các Thương gia nước ngoài.

Đa dạng hoá sản phẩm, liên tục cải tiến mẫu mã, chất lượng, áp dụng công nghệ tiên tiến với trang thiết bị hiện đại là việc làm thường xuyên, gắn liền với quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sứ Đông Lâm .

Công ty có đội ngũ Cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm, đội ngũ công nhân lành nghề, khéo tay, cần cù, sáng tạo; Có hệ thống thiết bị kiểm tra các thông số kỹ thuật, công nghệ bằng vi tính, kỹ thuật số nhập từ Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật Bản và Cộng hoà Liên bang Đức; Hệ thống điều khiển tự động vận hành lò nung tuynel liên tục,... là một trong những yếu tố đảm bảo thuận lợi cho Công ty tiếp tục cải tiến hợp lý hoá thêm một bộ máy Tổ chức và ngày càng hoàn thiện HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty TNHH sứ Đông Lâm

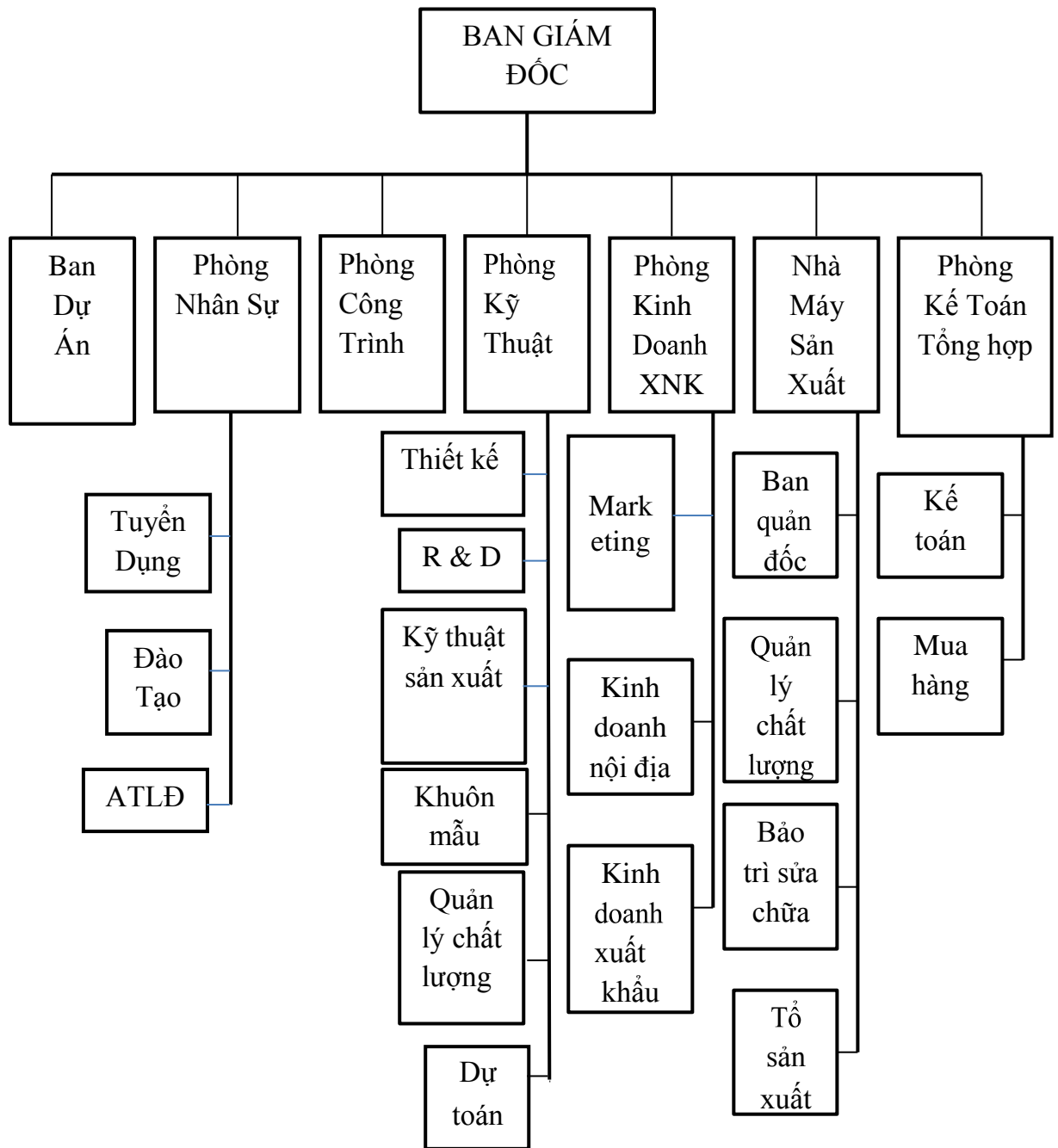
Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Nhìn vào sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty TNHH sứ Đông Lâm có thể nhận thấy hiện nay bộ máy tổ chức được phân rõ thành 03 cấp: Cấp lãnh đạo, lãnh đạo cấp trung (trưởng phòng các phòng ban chức năng) và tổ quản lý sản xuất, mua

hàng...

Đây là một mô hình tổ chức khá phù hợp với đặc thù là công ty sản xuất, với những phòng ban chức năng chuyên biệt, dưới mỗi phòng ban chức năng đều quản lý những tổ sản xuất khác nhau. Công ty với 07 phòng ban chức năng và 19 tổ sản xuất chuyên biệt, bộ phận chuyên biệt đang đang nhiệm vụ cả về sản xuất, quản lý chất lượng sản phẩm, hoạt động marketing, mua hàng (quản lý mua bán nguyên vật liệu) cũng như hoạt động liên quan đến phân phối, bán hàng và xúc tiến bán hàng.

Tuy nhiên mô hình cơ cấu tổ chức này cũng bộc lộ điểm yếu đó là sẽ gây tình trạng dồn việc cho người đứng cao nhất, vì vậy theo tác giả cần có bộ phận trợ lý giám đốc để giải quyết những công việc không quá quan trọng.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

Ban giám đốc: Giám đốc là người điều hành cao nhất của công ty, chỉ đạo mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của toàn công ty, từ việc xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện đến việc kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh và lựa chọn các phương án và huy động các nguồn lực để tổ chức thực hiện. Giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt động quản lý và các cán bộ do giám đốc ký bổ nhiệm.

Ban dự án: Trực tiếp nghiên cứu thị trường, nguồn hàng, khách hàng để xúc tiến thương mại, trực tiếp quản lý và theo dõi việc sử dụng thương hiệu của công ty, theo dõi và báo cáo ban giám đốc về công tác xúc tiến thương mại, quảng bá thương hiệu. Chịu trách nhiệm dự thảo, lập các hợp đồng thương mại, điều kiện và phương thức thanh toán. Xây dựng các kênh thông tin về thương mại, đồng thời quản lý các thông tin liên quan đến các hợp đồng kinh doanh của công ty thông qua các hệ thống thông tin. Giúp ban giám đốc công ty thực hiện hoặc tổ chức thực hiện các công việc về quản lý các dự án. Ban dự án có nhiệm vụ thực hiện hoặc tổ chức việc lập, thẩm định dự án đầu tư xây dựng công trình phù hợp với năng lực của phòng và chức năng hoạt động của công ty.

Phòng nhân sự:

Chức năng: Tham mưu cho Ban Giám đốc quản lý trong công tác tổ chức, công tác cán bộ, công tác lao động, tiền lương, công tác thanh tra, pháp chế, công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động, công tác quản trị hành chính, đời sống, y tế, công tác tuyên truyền, thi đua, khen thưởng, kỷ luật. Công tác quan hệ quốc tế, công tác văn thư, lưu trữ. Công tác lễ tân, tổng hợp thông tin và các văn phòng khác. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc giao. Nhiệm vụ: Lập kế hoạch xây dựng bộ máy, tổ chức trong công ty. Nghiên cứu tham mưu cho Ban Giám đốc về cơ cấu mô hình sản xuất, chủ trì xây dựng phương án tổ chức quản lý. Lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ. Tham mưu cho Giám đốc trong công tác quản lý, sắp xếp bố trí cán bộ theo phân cấp. Chủ trì lập quy hoạch đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ để đáp ứng yêu cầu sản xuất và quản lý. Chủ trì lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đào tạo về kỹ thuật, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý cho CBCNV. Chủ trì thực hiện việc ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động, xây dựng nội quy, quy chế và các chế độ về trả lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các chế độ khác có liên quan. Chủ trì xây dựng và thực hiện kế hoạch vệ sinh, y tế, chăm lo sức khỏe cho người lao động, công tác bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ trong toàn công ty.

Phòng công trình: Có nhiệm vụ nhận và giao nhiệm vụ cho các đội thi công,

thi công các công trình mà khách hàng đã đặt đơn hàng với công ty. Ngoài ra còn chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, đôn đốc và tham mưu giúp Giám đốc về lĩnh vực quản lý, sử dụng phương tiện, máy móc, thiết bị, vật tư trong toàn công ty.

Phòng kỹ thuật: Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác quản lý và giám sát về kỹ thuật, chất lượng, công tác lập, trình duyệt, thiết kế mỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công kiểm định chất lượng thi công, chất lượng công trình. Tham mưu cho Giám đốc hồ sơ thiết kế thi công các công trình phù hợp với năng lực của công ty, giám sát, theo dõi kiểm tra phát hiện kịp thời những sự cố kỹ thuật trong quá trình thi công và đề xuất các phương án xử lý trình Giám đốc phê duyệt cho các đơn vị thực hiện.

Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu: Chủ động tìm kiếm đối tác để phát triển, mạng lưới phân phối, từng bước mở rộng thị trường trong và ngoài nước. Chọn lựa sản phẩm chủ lực và xây dựng chiến lược phát triển, thúc đẩy hoạt động xúc tiến thương mại mở rộng mạng lưới kinh doanh trên thị trường nội địa và phát triển kinh doanh xuất, nhập khẩu. Phối hợp với Phòng kế toán tổng hợp của công ty trong các nghiệp vụ thu tiền bán hàng hóa, thanh toán tiền mua hàng hóa - dịch vụ có liên quan đến hoạt động kinh doanh trên cơ sở các cam kết và quy định của pháp luật hiện hành. Phối hợp với các phòng nghiệp vụ và các đơn vị kinh doanh trực thuộc quản lý theo dõi thực hiện các hợp đồng kinh tế cho đến khi hoàn thành việc thanh lý hợp đồng đã ký kết theo đúng quy định của pháp luật hiện hành. Thống kê, báo cáo hoạt động kinh doanh theo đúng tiến độ và quy định. Chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh trước Ban Giám đốc công ty.

Nhà máy sản xuất: là đơn vị trực tiếp thực hiện công tác sản xuất sản phẩm theo chỉ tiêu kế hoạch công ty giao cho. Thực hiện công tác quản lý, chỉ đạo sản xuất, quản lý thiết bị, quản lý lao động, thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động.

Phòng kế toán tổng hợp: Theo dõi và báo cáo kịp thời các số liệu phản ánh tình hình hoạt động kinh doanh, phân tích hoạt động tài chính, lập báo cáo thống kê. Theo dõi, xử lý các việc về lĩnh vực tài chính, công nợ số vốn vay... Thanh toán các khoản tiền lương, tiền thưởng và các khoản thu nhập khác cho nhân viên trong công

ty. Thực hiện chế độ báo cáo thống kê theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu của ban giám đốc công ty.

2.1.3. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của công ty TNHH sứ Đông Lâm

Thông qua một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh trên đây ta thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty khá nhiều biến động, khiến cho doanh thu và lợi nhuận của Công ty có xu hướng biến động tăng giảm không đồng nhất. Cụ thể:

Tổng giá trị sản lượng năm 2018 tăng hơn 4 tỷ đồng so với năm 2016 tương ứng tăng 2,9%, doanh thu tăng hơn 6 tỷ đồng tương ứng tăng 3,8% .

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giai đoạn 2016-2018

Chỉ tiêu	Đơn vị	2016	2017	2018	So sánh			
					2016/2017		2017/2018	
					(+/-)	%	(+/-)	%
Giá trị tổng sản lượng	tr.đ	135.324,78	142.725,88	139.916,73	7.401,10	5,47	(2.809,15)	-1,97
Tổng sản lượng	Cái	1.359.284	1.475.398	1.426.358	116.114	,54	(49.040,00)	-3,32
Tổng doanh thu	tr.đ	155.591,91	162.470,05	161.140,78	6.878,14	4,42	(1.329,27)	-0,82
Đầu tư XDCB	tr.đ	10.577,45	10.842,63	23.699,92	265,18	2,51	12.857,29	118,58
Tổng nộp ngân sách	tr.đ	355,63	366,42	379,33	10,79	3,03	12,91	3,52
Lợi nhuận	tr.đ	5.683,94	7.154,98	4.512,39	1.471,04	25,88	(2.642,59)	-36,93
Tổng quỹ lương	tr.đ	45.385,53	40.585,49	44.710,85	(4.800,04)	-10,58	4.125,36	10,16
Lao động	Lao động	792	785	823	(7)	-0,88	38	4,84
Thu nhập BQ của người lao động	tr.đ	4,78	4,31	4,53	(0,47)	-9,78	0,22	5,08

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Tuy nhiên tốc độ tăng của doanh thu lại chậm hơn tốc độ tăng của tổng sản lượng nên thu nhập bình quân của người lao động có xu hướng giảm từ 4,78 triệu đồng/người năm 2016 xuống còn 4,53 triệu đồng/người năm 2018. Nhìn chung trong giai đoạn 2016-2018 công ty đang từng bước thay đổi, cải cách vì vậy mà các biến động trong giai đoạn này không ổn định và đồng nhất.

Chỉ tiêu về đầu tư xây dựng cơ bản liên tục tăng qua các năm điều này cho thấy công ty đang đầu tư xây dựng để mở rộng sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

Trong giai đoạn 2016 -2018, tổng nộp ngân sách tăng đều góp phần đáng kể vào công cuộc xây dựng đất nước.

Về công tác tiêu thụ: Mạng lưới các cửa hàng, đại lý tiêu thụ sản phẩm của Công ty đã lên tới con số 50 đơn vị nằm rải rác đã tạo điều kiện cho sản phẩm sứ vệ sinh có mặt trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Hiện nay sản phẩm sứ vệ sinh của Công ty chiếm khoảng 15% thị phần nội địa và ngày càng mở rộng ra thị trường nước ngoài.

Để các phân xưởng làm việc thường xuyên, liên tục, cán bộ công nhân viên trong Công ty thường xuyên theo dõi giám sát trong vận hành, đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật ở từng khâu để phối hợp với các đơn vị đề xuất các biện pháp điều chỉnh kịp thời các chỉ tiêu vượt quá chỉ số định mức, phối hợp giữa các đơn vị, các ca vận hành, tăng cường tiến hành thí nghiệm, theo dõi giám sát các thông số vận hành xác định chế độ vận hành tối ưu cho các tổ máy ở các chế độ phụ tải khác nhau.

2.1.4. Đặc điểm lao động tại công ty TNHH sứ Đông Lâm

2.1.4.1. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi

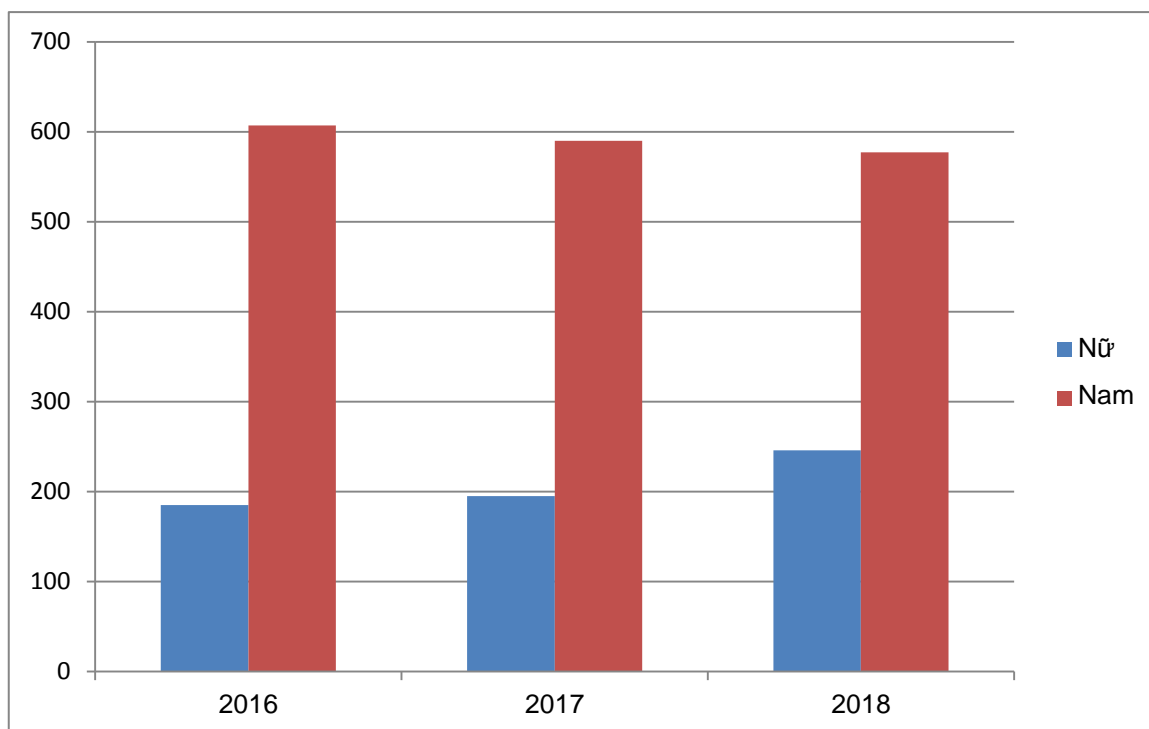
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của công ty giai đoạn 2016-2018

Loại lao động	2016		2017		2018	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Theo giới tính	792	100,00	785	100,00	823	100,00
<i>Lao động nữ</i>	185	23,36	195	24,84	246	29,89

<i>Lao động nam</i>	607	76,64	590	75,16	577	70,11
Theo độ tuổi	792	100,00	785	100,00	823	100,00
<i>Dưới 30 tuổi</i>	368	46,46	378	48,15	402	48,85
<i>Từ 30- 40 tuổi</i>	235	29,67	245	31,21	251	30,50
<i>Từ 40-50 tuổi</i>	167	21,09	135	17,20	141	17,13
<i>Trên 50 tuổi</i>	22	2,78	27	3,44	29	3,52

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực của Công ty tương đối hợp lý. Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của Công ty cần sức khoẻ nên tỷ lệ lao động nữ thấp (chiếm dưới 30%). Số lượng lao động của công ty trong giai đoạn 2016-2018 tăng từ 792 người năm 2016 lên 823 người năm 2018. Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công ty đang trong giai đoạn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy công ty đã tuyển thêm thêm lao động để phục vụ nhu cầu mở rộng sản xuất, làm cho tổng lao động của công ty tăng lên.



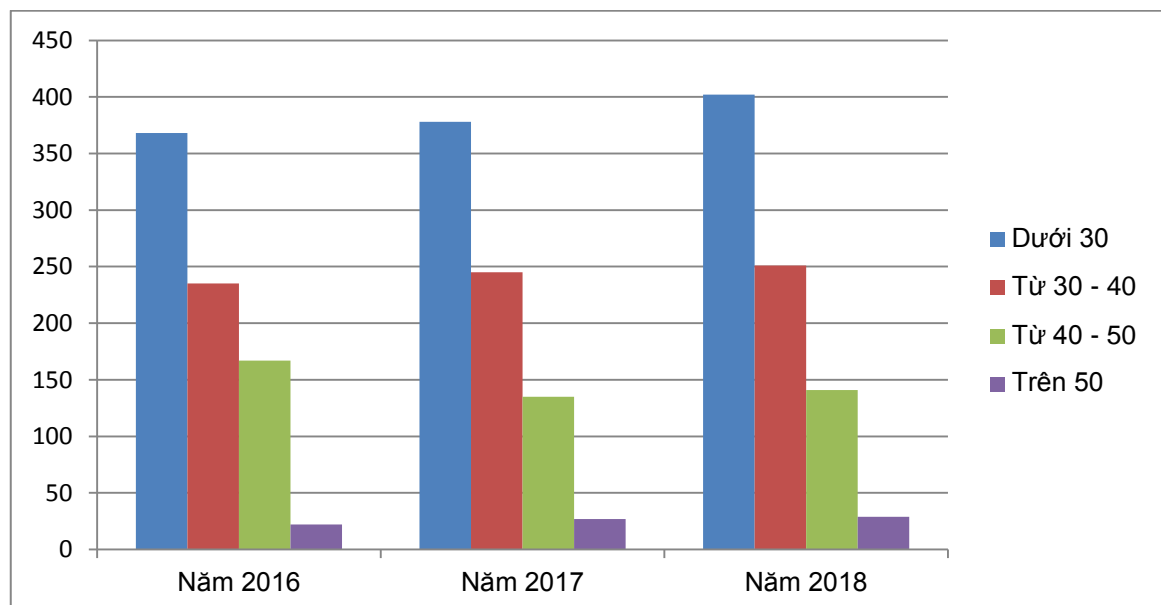
(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018

Về tỷ lệ lao động nữ trong giai đoạn 2016-2018 liên tục tăng. Năm 2016 tỷ lệ lao động nữ là 185 người trong tổng số 792 người, chiếm 23,6%. Năm 2018 tỷ lệ lao động nữ là 246 trong tổng số 823 người, chiếm 29,89% trong tổng lao động.

Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công ty đang tập trung vào dòng sản phẩm gốm sứ mỹ nghệ vì vậy cần sự khéo léo, tỉ mỉ nên công ty đã ưu tiên tuyển dụng các lao động nữ có tay nghề vào làm việc tại công ty. Vì vậy làm cho tỷ lệ lao động giữa nam và nữ được rút ngắn lại và lực lượng lao động nữ công ty tăng qua các năm.

Theo độ tuổi thì công ty có lượng lao động trẻ và dồi dào, đây là một trong những lợi thế của Công ty trong sản xuất cũng như trong kinh doanh. Lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ lệ trên 46%. Đây là một lợi thế rất đáng kể của Công ty 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 Công ty 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.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty giai đoạn 2016-2018

Năm 2016 số lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 50,76%, đến năm 2018 thì tỷ lệ người lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 đạt 47,63%. 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 2016 đến năm 2018 chiếm tỷ lệ rất thấp, năm 2016 chiếm 2,78%, năm 2018 chiếm 3,52%. Tuy nhiên, số lao động này đa phần giữ vững chức vụ chủ chốt, quan trọng trong Công ty.

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 Công ty. Tuy nhiên Công ty 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 Công ty.

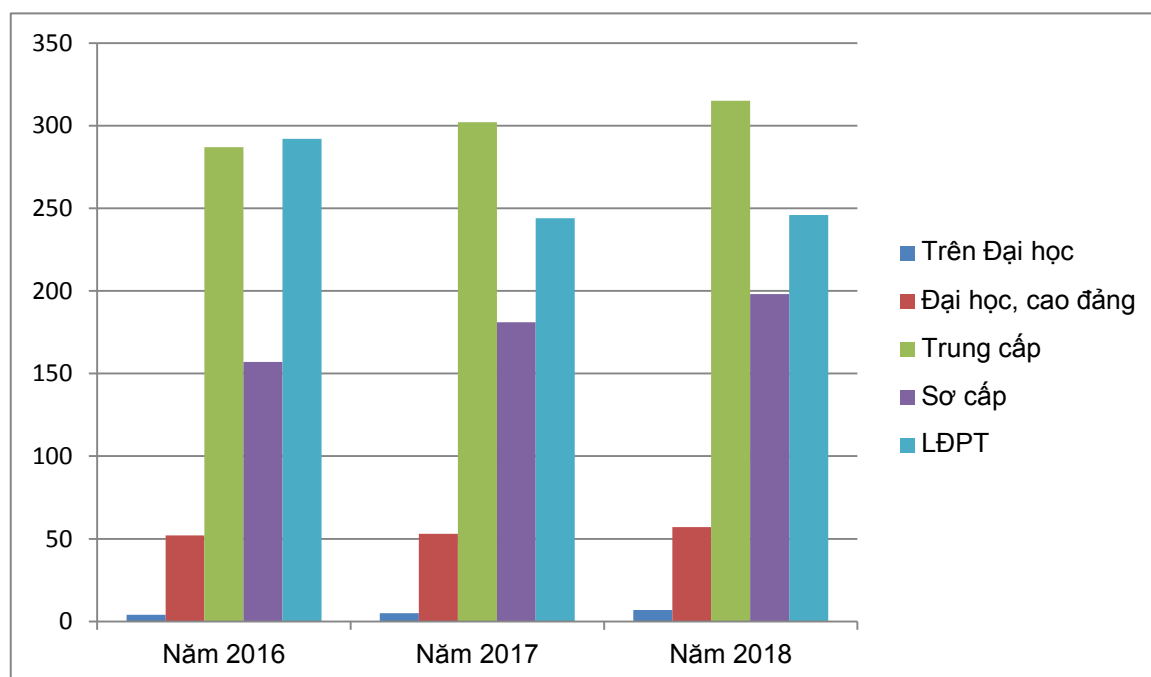
2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và tay nghề

Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018

Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	4	0,51	5	0,64	7	0,85
Đại học, cao đẳng	52	6,57	53	6,75	57	6,93
Trung cấp	287	36,24	302	38,47	315	38,27
Sơ cấp	157	19,82	181	23,06	198	24,06
Lao động phổ thông	292	36,87	244	31,08	246	29,89
Tổng số lao động	792	100,00	785	100,00	823	100,00

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Theo bảng trên ta thấy Công ty có một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn tương đối cao. Tỷ lệ người có trình độ trên đại học, đại học và cao đẳng luôn chiếm ở mức hơn 6%. Đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn ngày càng được bổ sung, tăng lên theo các năm. Đặc điểm là ngành sản xuất có nhiều thay đổi công nghệ nên yêu cầu chung lĩnh vực này thường đòi hỏi công nghệ lành nghề, lao động có trình độ từ 6% trở lên, tức là cứ 100 công nhân thì phải có 6 công nhân bậc cao và kỹ sư thiết kế.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp tại công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018

Cụ thể, năm 2016 số lao động có bằng cao đẳng trở lên đạt 56 người nhưng đến năm 2018 đã là 64 người.

Đội ngũ lao động có bằng trung cấp và sơ cấp cũng tăng đều qua các năm trong giai đoạn 2016 - 2018. Năm 2016, số lao động trung cấp và sơ cấp chỉ có 444 lao động nhưng đến năm 2018 con số đã đạt đến con số 513 lao động. Điều này cho thấy công ty đang từng bước đào tạo công nhân để nâng cao tay nghề, đảm bảo cho quá trình sản xuất có chất lượng tốt nhất.

Lao động phổ thông có xu hướng giảm trong giai đoạn 2016-2018. Điều này được thể hiện rõ qua từng năm, năm 2016 số lao động phổ thông là 292 lao động chiếm tỷ lệ là 36,87% trong tổng số lao động nhưng đến năm 2017 con số này chỉ còn 244 lao động chiếm tỷ lệ 31,08% trong tổng số lao động và đến năm 2018 thì số lao động phổ thông chỉ còn lại là 246 người và chiếm tỷ lệ là 29,89% trong tổng số lao động của công ty.

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 nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, số lao động có trình độ cao đẳng 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 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 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 công ty, lao động phổ thông luôn chiếm một vị thế nhất định đảm bảo cho hoạt động của nhà máy sản xuất.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó của công ty giai đoạn 2016-2018

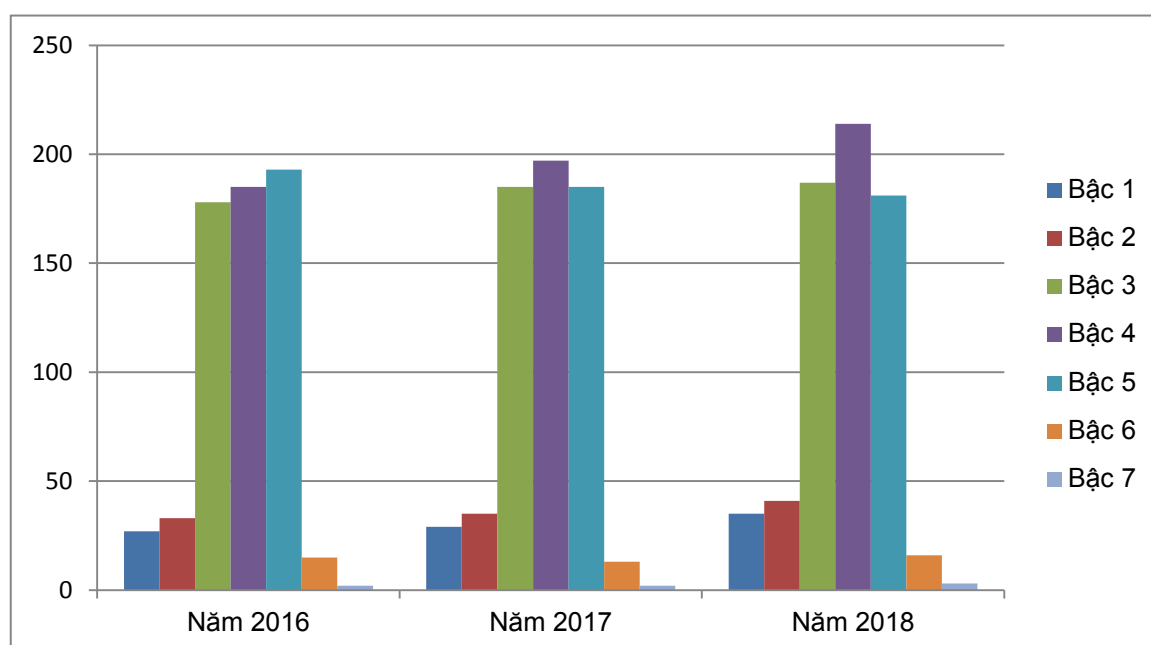
Trình độ tay nghề	2016		2017		2018	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số công nhân	633	100,00	646	100,00	677	100,00
Bậc 1	27	4,27	29	4,49	35	5,17
Bậc 2	33	5,21	35	5,42	41	6,06
Bậc 3	178	28,12	185	28,64	187	27,62
Bậc 4	185	29,23	197	30,50	214	31,61
Bậc 5	193	30,49	185	28,64	181	26,74

Bậc 6	15	2,37	13	2,01	16	2,36
Bậc 7	2	0,32	2	0,31	3	0,44

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Theo bảng trên ta thấy tỷ lệ công nhân bậc 3, bậc 4 của Công ty luôn ở mức hơn 50%, tỷ lệ công nhân bậc 5 cũng luôn ở mức cao khoảng hơn 26%, bậc 6 là hơn 2%, chỉ có công nhân bậc 7 là ít nhất khoảng 2, 3 công nhân nhưng không phải là công nhân sản xuất sứ vệ sinh. Cụ thể, năm 2016 số công nhân bậc 3 và bậc 4 là 363 công nhân trong tổng số 633 công nhân chiếm tỷ lệ 57,35%. Năm 2017, số lượng công nhân bậc 3 và bậc 4 đã tăng lên là 382 công nhân chiếm tỷ lệ là 59,14% trong tổng số công nhân của công ty. Đến năm 2018, lúc này tổng số công nhân của công ty là 677 công nhân, trong đó công nhân bậc 3 và bậc 4 là 401 công nhân và chiếm 59,23%.

Công nhân bậc 5 biến động không đều qua các năm, tăng giảm thất thường và không nhất quán. Tuy nhiên, công nhân bậc 5 vẫn luôn giữ ở mức thấp nhất là 26% trong tổng số công nhân của công ty.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.5: Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn tay nghề bậc khó tại công ty giai đoạn 2016 - 2018

Như vậy tỷ lệ công nhân có trình độ cao của Công ty là không nhiều chủ yếu là bậc 3, bậc 4 và bậc 5. Công nhân bậc 1, bậc 2 cũng có nhưng ít hơn. Trước mắt có thể đội ngũ này đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty, nhưng về lâu dài Công ty cần phải tăng cường đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân sản xuất sứ vệ sinh nâng cao tỷ lệ công nhân bậc cao để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Nguyên nhân của sự biến động trên là do: công tác tuyển dụng ở công ty sứ đồng lâm chưa tốt, vì vậy chưa hấp dẫn được những người lao động có tay nghề cao tham gia vào quy trình ứng tuyển của công ty, vì vậy mà số công nhân tăng lên không thuộc đối tượng lao động có tay nghề cao mà chủ yếu là các công nhân với tay nghề thấp bậc 1, bậc 2. Một phần là do chế độ tiền lương dành cho công nhân bậc cao tại công ty chưa thực sự hấp dẫn nên đây cũng là một trong những nguyên nhân chính làm cho công tác tuyển dụng công nhân có tay nghề cao hiện nay gặp khó khăn.

2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo tính chất lao động

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty giai đoạn 2016-2018

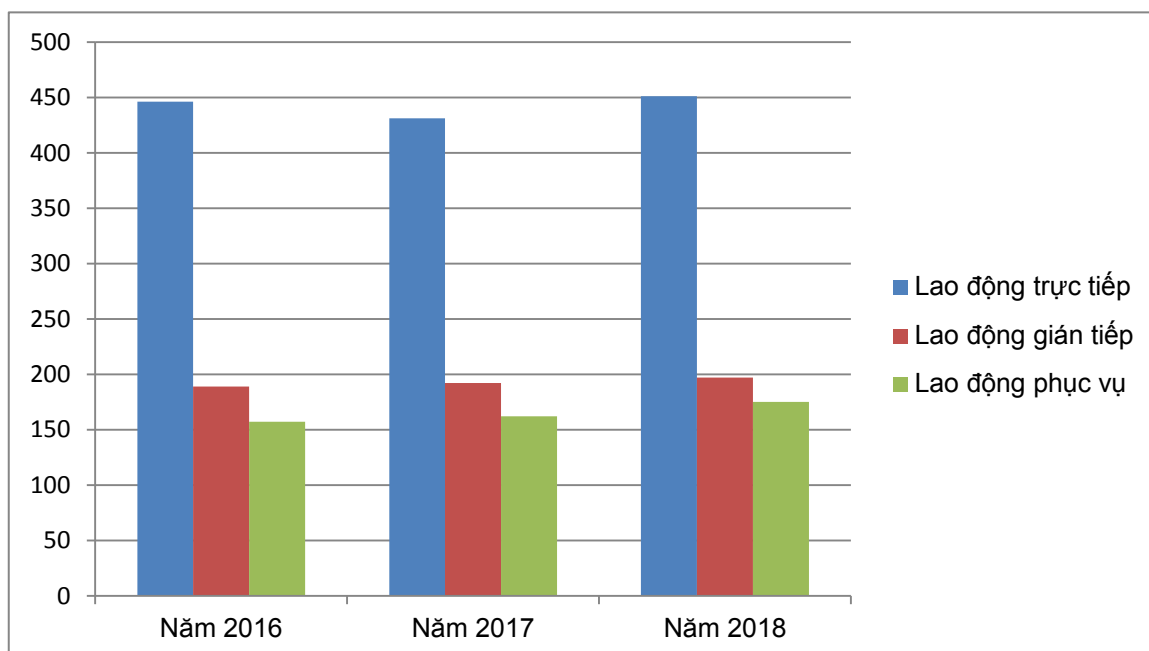
Loại lao động	2016		2017		2018	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tính chất lao động	792	100,00	785	100,00	823	100,00
Lao động trực tiếp	446	56,31	431	54,90	451	54,80
- LĐ sx sứ VSCC và dân dụng	414	92,83	396	91,88	415	92,02
- LĐ sx sứ mỹ nghệ	32	7,17	35	8,12	36	7,98
Lao động gián tiếp	189	23,86	192	24,46	197	23,94
- Đại học	105	55,56	107	55,73	110	55,84

- Cao đẳng	20	10,58	35	18,23	39	19,80
- Trung cấp	64	33,86	50	26,04	48	24,37
Lao động phục vụ	157	19,82	162	20,64	175	21,26

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Năm 2016, tổng số lao động của Công ty là 792 lao động, trong đó số lao động gián tiếp là 189 người chiếm 23,86%. Năm 2017 số lao động của Công ty là 785 người (giảm 7 người so với năm 2016, số lao động trực tiếp giảm 15 người, số lao động gián tiếp tăng 3 người và lao động phục vụ tăng 5 người), trong đó số lao động trực tiếp là 431 người chiếm 54,90% và số lao động gián tiếp là 192 người chiếm 24,46%, lao động phục vụ là 162 người chiếm 20,64%. Đến năm 2018, tổng số lao động của công ty lên tới 823 người, trong đó số lao động trực tiếp là 451 người chiếm 54,8%, số lao động gián tiếp là 197 người chiếm 23,94% trong tổng số lao động, còn lại là lao động phục vụ chiếm 21,26% tương ứng với 175 người.



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Sơ đồ 2.6: Cơ cấu lao động theo tính chất của công ty TNHH sứ Đông Lâm giai đoạn 2016-2018

Nhìn chung trong cả 3 năm, cơ cấu lao động của công ty luôn có sự chênh lệch khá lớn về tỷ trọng của lao động gián tiếp với tỷ trọng lao động trực tiếp và lao động phục vụ, số lao động trực tiếp luôn chiếm một tỷ trọng rất lớn ở mức trên 54% còn số lao động gián tiếp và lao động phục vụ lại chiếm một tỷ trọng khá nhỏ chỉ dưới 25%.

Tóm lại, số lượng và cơ cấu lao động của Công ty là khá phù hợp với hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty. Trình độ lao động của công nhân trong Công ty khá cao và đã phần nào đáp ứng được yêu cầu công việc đối với từng độ tuổi khác nhau và các giới khác nhau. Đây là điều kiện thuận lợi để Công ty có thể thực hiện được những mục tiêu của mình. Trong thời gian tới với việc mở rộng thêm hoạt động sản xuất thì lao động càng phải được tăng cường cả về số lượng và chất lượng mới đáp ứng được và cạnh tranh với các Công ty khác.

2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm

2.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Việc tuyển dụng người vào các xí nghiệp, cơ quan tổ chức phải căn cứ vào các yếu tố sau:

- Nhu cầu sản xuất và công tác của cơ quan, đơn vị.
- Việc tuyển dụng cán bộ, công nhân viên trong công ty phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ và vị trí việc làm, chỉ tiêu biên chế của công ty.
- Công ty sử dụng lao động có trách nhiệm xác định, mô tả vị trí việc làm, báo cáo cơ quan quản lý lao động phê duyệt để làm căn cứ tuyển dụng lao động.
- Hàng năm công ty sử dụng lao động xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động và tổ chức tuyển dụng lao động theo quy định của Bộ luật lao động.

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 quản đốc phân xưởng 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 nhân sự 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 quản đốc phân xưởng sẽ gửi phiếu yêu cầu lên phòng nhân sự, phòng nhân sự 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 nhân sự 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 nhân sự 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 nhân sự sẽ thông báo với các phân xưởng, bộ phận, phòng ban xem xét những cá nhân có khả năng để lập danh sách ứng cử viên để có thể lựa chọn người phù hợp nhất với vị trí công việc đang yêu cầu.

Bộ phận phòng nhân sự phụ trách, tiến hành tổ chức, bố trí, sắp xếp, thực hiện công tác tuyển dụng sao cho có hiệu quả nhất.

Trước hết, căn cứ vào hoạch định chính sách nhân lực đầu năm của công ty và theo dõi các hoạt động của công ty, theo dõi bản phân tích công việc để có thể đánh giá công việc, phát hiện kịp thời những công việc, những bộ phận cần phải bổ sung nhân viên để đáp ứng được mục tiêu của từng giai đoạn của công ty. Như vậy, công việc này rất xác thực với yêu cầu của công việc vì các bộ phận đó trực tiếp điều hành nên họ sẽ là những người hiểu rõ hơn ai hết cần tăng hay cần giảm nhân viên.

Xác định nguồn tuyển dụng

Để tìm kiếm các ứng viên có triển vọng cho công việc đang cần tuyển dụng thực sự là một thách thức trên thị trường lao động hiện nay. Có nhiều nguồn tuyển dụng tiềm năng, một số nguồn có chi phí cao hơn các nguồn khác. Điều quan trọng là phải xem xét loại hình vị trí cần tuyển cũng như thời gian sẵn có để lựa chọn biện pháp tìm kiếm hiệu quả. Xác định nguồn tuyển dụng nhân lực của công ty qua các nguồn sau:

- Dựa vào nguồn nội bộ: qua cán bộ công ty giới thiệu, qua những nhân viên cấp dưới của công ty giới thiệu và đây là nguồn chủ yếu của công ty trong thời gian tới.

- Dựa vào nguồn bên ngoài: Qua kênh tuyển dụng như: vieclam24h.com, vietnamworks.com... hoặc qua các kênh tuyển dụng từ truyền thông như: Đài phát thanh truyền hình Thái Bình, Đài phát thanh huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình...

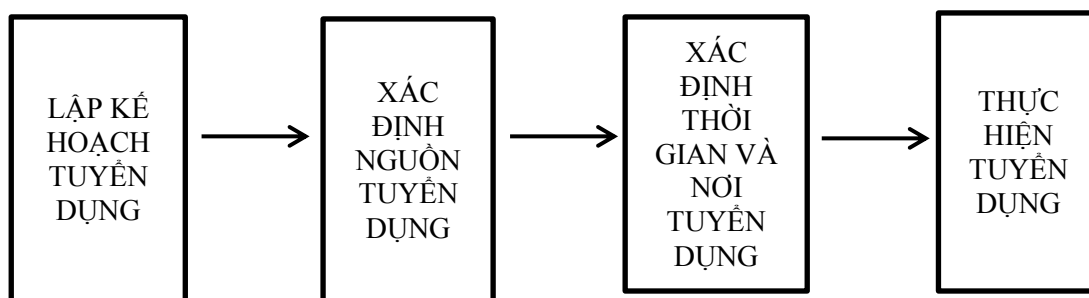
Xác định thời gian và nơi tuyển dụng

Doanh nghiệp cần phải lựa chọn các vùng, miền để tuyển dụng nhân lực, vì đây là các yếu tố quyết định dự thành công của quá trình tuyển dụng. Vì ở Tiền Hải Thái Bình hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu là lao động có trình độ rất thấp do vậy khi tuyển dụng nhân lực lao động phổ thông với số lượng lớn ta nên chú ý vào thị trường này. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì công ty đã tập trung vào các địa chỉ sau:

Tập trung tại các nguồn lao động phổ thông tại 03 trường cấp tại huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình hoặc các huyện lân cận như: Kiến Xương, Thái Thụy...

Để có nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu đòi hỏi đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu, chiến lược kinh doanh thì điều đó trước tiên phụ thuộc vào công tác tuyển dụng. Cũng như bất kỳ một công ty nào, công ty TNHH Sứ Đông Lâm đặc biệt chú trọng đến công tác này.

Con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi tổ chức nó quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Như vậy nếu các hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp không được thực hiện tốt thì doanh nghiệp không có đủ ứng cử viên đảm bảo về số lượng và chất lượng để tuyển chọn. Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở khoa học và thực tiễn qua đó lựa chọn được những người có đủ phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, nên công ty TNHH Sứ Đông Lâm thực hiện quy trình tuyển dụng nhân sự theo 4 bước sau:



Sơ đồ 2.7: Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty

2.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng của công ty TNHH sứ Đông Lâm

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, phòng nhân lực tiến hành thông báo tuyển dụng đến các ứng viên qua báo, đài, các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo hoặc niêm yết thông báo, với các yêu cầu cụ thể như :

- Các hồ sơ xin việc gồm: Lý lịch (2 bản), đơn xin việc (1), phiếu khám sức khỏe (1), CMND: bản sao có công chứng (1), hộ khẩu, các bằng cấp (tùy theo từng công việc), ảnh, địa chỉ liên lạc bằng điện thoại (nếu có).

- Điều kiện tuyển dụng

Tiêu chuẩn về độ tuổi

Đối với lao động phổ thông vào làm các công việc phụ trợ, công nhân sản xuất thì công ty tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 30 tuổi

Đối với lao động biết nghề và đã qua đào tạo về ngành nghề sản xuất, thi công của công ty thì tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 35 tuổi.

Đối với nhân viên bảo vệ thì tuyển dụng ở độ tuổi từ 25 tuổi đến 35 tuổi.

Tiêu chuẩn về trình độ

Đối với lao động phổ thông, công nhân sản xuất: Trình độ 9/12 trở lên.

Đối với nhân viên bảo vệ: Trình độ văn hóa 12/12, có chứng chỉ vệ sỹ hoặc công an, quân nhân xuất ngũ.

Đối với nhân viên nghiệp vụ: Trình độ cao đẳng, đại học.

Tiêu chuẩn sức khỏe

Ứng viên có đủ sức khỏe làm việc (sức khỏe 1, 2 theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế)

- Mức lương khởi điểm tại : 3.120.000 đ đối với lao động phổ thông, lao

động thử việc....

- Địa điểm làm việc: tại nhà máy của công ty sứ Đông Lâm DOLECERA tại huyện Tiền Hải tỉnh Thái Bình.

- Địa điểm và thời gian tiếp nhận hồ sơ: tại cổng bảo vệ số 01 và số 02 của công ty tại huyện Tiền Hải, tỉnh Thái Bình...

Nguồn tuyển dụng ở công ty bao gồm hai nguồn là nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài doanh nghiệp.

Nguồn nội bộ

Khi phát sinh nhu cầu nhân lực, trưởng các bộ phận sẽ có báo cáo lên cán bộ nhân lực, cán bộ nhân lực sẽ lên xác định nhu cầu nhân lực và lên kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Kế hoạch này sẽ được phòng tổ chức hành chính trình lên Giám đốc công ty phê duyệt. Quá trình tuyển mộ được bắt đầu từ đây. Dựa vào mục đích, nhiệm vụ của từng giai đoạn, thời kỳ hoặc định hướng phát triển của công ty hoặc phụ thuộc vào yêu cầu của hoạt động sản xuất mà công ty sử dụng nguồn nội bộ hay nguồn bên ngoài hay có sự kết hợp đồng thời cả hai nguồn nhân lực này.

Khi phát sinh nhu cầu luân chuyển nhân lực trong công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ vị trí này sang vị trí khác, cán bộ nhân sự sẽ lựa chọn nguồn nội bộ. Các phương pháp được áp dụng trong trường hợp này là phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên và phương pháp thu hút thông qua thông báo tuyển dụng, cụ thể như sau:

- Phương pháp đầu tiên được sử dụng trong việc tuyển mộ nguồn nội bộ là dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong công ty.

- Phương pháp thứ hai trong tuyển dụng mà công ty áp dụng là qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cá nhân trong công ty. Thông báo của công ty đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong công ty được biết.

Bảng 2.6: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2016 - 2018

Năm	2016	2017	2018
Số lượng	16	14	15
Kế hoạch tuyển dụng mới	36	34	32

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nguồn bên ngoài

Mặt khác, cán bộ tuyển dụng cũng nhận ra khi mà sự bố trí và sắp xếp công việc là hợp lý, cơ cấu nhân lực đang ổn định thì sự luân chuyển nhân lực lại gây nên sự xáo trộn cơ cấu lao động của công ty. Không những thế, cán bộ tuyển dụng còn thấy rõ được không phải lúc nào việc luân chuyển nhân lực cũng đáp ứng được nhu cầu đặt ra và đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của cán bộ, nhân viên trong công ty trong việc đề bạt, giới thiệu cá nhân vào vị trí cần tuyển mộ. Xuất phát từ những điểm bất lợi đó của nguồn tuyển mộ nội bộ, cán bộ tuyển dụng của công ty lúc này lựa chọn nguồn tuyển mộ từ bên ngoài doanh nghiệp.

Hàng năm hội chợ việc làm thường xuyên được tổ chức công ty cũng như bao công ty khác trên địa bàn thành phố tận dụng cơ hội quảng bá thương hiệu, tìm thêm đối tác và tuyển dụng lao động. Một phương pháp nữa cũng được sử dụng tại công ty là cán bộ tuyển dụng trực tiếp đến các trường nghề trên địa bàn thành phố để tuyển dụng trực tiếp lao động. Nguồn bên ngoài thực sự chứng tỏ điểm mạnh khi quy mô sản xuất của công ty được mở rộng hoặc các đơn hàng với khối lượng công việc lớn thời gian ngắn mà nguồn lao động hiện tại của công ty không kịp đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất. Trong trường hợp tuyển nhân sự vào vị trí cán bộ hoặc nhân viên các phòng ban thì nguồn nội bộ cũng bộc lộ rõ ưu điểm của mình là khắc phục nhược điểm của nguồn nội bộ.

Bảng 2.7: Số lượng tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài tại công ty sứ Đông Lâm giai đoạn 2016 - 2018

Năm	2016	2017	2018
Số lượng	11	12	9
Kế hoạch tuyển dụng mới	36	34	32

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Đối với lao động tập sự tại công ty sứ Đông Lâm thì những lao động tập sự tại công ty được tham gia thời gian thử việc 2 tháng + với thời gian học việc trong 01 tháng đầu, trong thời gian thử việc những người lao động (yêu cầu vượt qua vòng phỏng vấn công ty) nhận 70% lương cơ bản là $70\% \times 3.120.000đ$. Tương tự trong hai tháng thử việc sẽ nhận 80% lương cơ bản. Sau khi qua thời gian thử việc và đạt yêu cầu thì lao động sẽ hưởng 100% lương cơ bản và các khoản trợ cấp khác cũng như đóng BHXH theo quy định.

Trong giai đoạn cụ thể công ty linh hoạt sử dụng cả hai nguồn lao động, như theo kế hoạch công ty quyết định mở rộng quy mô sản xuất bằng việc xây thêm nhà xưởng. Để thực hiện kế hoạch mở rộng quy mô này, công ty tuyển thêm nhân công lao động ở xưởng mới và có sự luân chuyển một số công nhân có tay nghề giỏi và một số cán bộ quản lý phân xưởng sang xưởng mới để xưởng mới có thể nhanh chóng đi vào sản xuất và tạo ra sản phẩm cho công ty.

2.2.3. Kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của công ty TNHH sứ Đông Lâm

Hiện tại, trong quy trình của công ty chưa đề cập tới bước này. Vì vậy, để hoàn thiện công tác tuyển dụng thì cần phải thực hiện công tác này. Nội dung yêu cầu sau khi kết thúc tuyển dụng, tổ chức cần đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không?
- Mức độ phù hợp giữa các ứng viên và công việc?
- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển dụng?
- Kinh phí cho tuyển dụng có quá cao hay không?
- Việc quảng cáo đã thực sự hiệu quả chưa?

Có thể nhận thấy hiện nay số lượng tuyển dụng nguồn nội bộ hàng năm tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay còn khá nhiều, đây là nguồn tuyển dụng bớt chi phí tuyển dụng cho công ty sứ Đông Lâm tuy nhiên thì nguồn tuyển dụng từ nội bộ sẽ bị hạn chế, nhiều khi khó tuyển được đúng người, đúng việc do hạn chế số lượng tham gia thi tuyển.

Ngoài ra do tuyển dụng từ nguồn nội bộ đôi khi gây ra những khó khăn cho nhà tuyển dụng bởi số lượng thi tuyển hạn chế, trong khi nhu cầu tuyển dụng lớn thì chắc chắn bộ phận tuyển dụng sẽ không tuyển đủ người theo yêu cầu đặc biệt là trong giai đoạn cao điểm từ tháng 6-9 hàng năm khi mà công ty sứ Đông Lâm nhận được nhiều đơn đặt hàng từ các bạn hàng trong nước cũng như các bạn hàng nước ngoài. So với kế hoạch tuyển dụng mới hàng năm.

Số lượng tuyển dụng từ nguồn bên ngoài hiện nay còn khá hạn chế. Số lượng tuyển dụng giai đoạn này chỉ biến động trên dưới 10 người/năm. Có thể thấy việc tuyển dụng lao động mới từ nguồn bên ngoài hiện nay còn khá hạn chế. Nếu so với nguồn tuyển dụng nội bộ thì rõ ràng nguồn tuyển dụng bên ngoài hiện nay của công ty còn khá hạn chế, nguyên nhân là do công tác tuyển dụng công tác thông báo tuyển dụng, thu hút lao động từ các kênh báo, đài, truyền hình, mạng xã hội hiện nay tại công ty còn nhiều hạn chế, bộ phận tuyển dụng nhân sự hiện nay còn khá hạn chế, số lượng bộ phận tuyển dụng mới chỉ có 4 người trong khi số lượng tuyển dụng mới, số lượng nhân sự đào tạo hàng năm lên đến cả trăm người... Chính điều này dẫn đến bộ phận nhân sự trong giai đoạn này đều không hoàn thành các chỉ tiêu tuyển dụng cho công ty.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại công ty TNHH sứ Đông Lâm

2.3.1. Nhân tố bên trong công ty

2.3.1.1. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những

chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

2.3.1.2. Hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng trong việc thu hút người xin việc và ảnh hưởng tới chất lượng công tác tuyển dụng. Bởi tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút ứng viên và đồng thời góp phần tiết kiệm chi phí tuyển dụng. Bên cạnh đó, khi tổ chức thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng thì khả năng lựa chọn được người phù hợp với công việc là cao hơn. Thực tế đã cho thấy rằng tại công ty sứ đông lâm là một công ty thuộc diện lớn nhất trong lĩnh vực sản xuất gốm sứ, tuy nhiên trong 2 năm trở lại đây việc thu hút và tuyển dụng nhân sự gặp khá nhiều khó khăn bởi hiện nay yêu cầu người lao động không chỉ là mức lương mà nó còn đến từ môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp đó. Ngoài ra công ty sứ Đông Lâm còn có hình ảnh là một công ty lâu đời, với lực lượng lao động đông đảo, thị trường tiêu thụ sản phẩm rộng khắp tại các thị trường từ Thái Bình, Hải Phòng, Hải Dương, Nam Định....đây là một trong những hình ảnh và uy tín mà gây ảnh hưởng đến việc thu hút những ứng viên làm việc tại .

2.3.1.3. Công tác chuẩn bị tuyển dụng, khả năng tài chính của doanh nghiệp

Công tác chuẩn bị cho tuyển dụng có vai trò rất lớn đối với tuyển dụng, nó được thể hiện ngay từ khâu lập kế hoạch tuyển dụng, từ việc phân tích công việc để đưa ra được các yêu cầu đối với người xin việc và sự đầu tư cho tuyển dụng bao gồm cả đầu tư về tài chính, nhân lực, thời gian, cơ sở vật chất và sự quan tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Trong giai đoạn 2016-2018 chi phí tuyển dụng nhân sự tại sứ Đông Lâm được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8: Chi phí tuyển dụng tại sứ Đông Lâm, sứ Hải Dương, Gốm sứ Thái Bình giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	2016	2017	2018
Tổng chi phí tuyển dụng hàng năm tại sứ Đông Lâm	24	20	23
Kế hoạch lao động mới tuyển dụng hàng năm tại sứ Đông Lâm	36	34	32
Chi phí tuyển dụng/1 lao động tại sứ Đông Lâm	0,67	0,59	0,72
Chi phí tuyển dụng /1 lao động tại công ty cổ phần Gốm Sứ Thái Bình	0,52	0,54	0,56
Chi phí tuyển dụng /1 lao động tại cty sứ Hải Dương	0,28	0,234	0,31

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Chi phí tuyển dụng bao gồm chi phí tài chính và thời gian, nếu chi phí dành cho tuyển dụng là hợp lý thì sẽ đảm bảo cho việc đầu tư lớn và có hiệu quả trong công tác thu hút những ứng viên tài năng còn nếu chi phí dành cho tuyển dụng không đảm bảo mức thực thi chiến lược tuyển dụng tối ưu thì hiệu quả công tác tuyển dụng sẽ kém hơn vì không có điều kiện sử dụng và khai thác các kênh tuyển dụng có tiềm năng. Nhìn vào bảng 2.8 có thể nhận thấy chi phí tuyển dụng đối với 1 lao động có xu hướng tăng lên từ 0,67 triệu đồng/người năm 2016 lên đến 0,73 triệu đồng/người năm 2018. Điều này chỉ ra một thực tế là chi phí tuyển dụng cho một lao động tại ngày càng tăng lên, điều đó cho thấy việc tìm kiếm nhân sự hiện nay công ty sẽ tốn kém hơn. Điều này do ảnh hưởng từ thực tế các đơn vị khác trong huyện với mức lương hấp dẫn hơn, điều kiện làm việc tốt hơn nên khiến cho chi phí tuyển dụng tăng lên để tiếp cận với nhiều lao động hơn, phải dùng nhiều công cụ thông báo tuyển dụng hơn để thu hút ứng viên tham gia phỏng vấn tại công ty.

Nếu so sánh với những công ty cũng sản xuất trong cùng lĩnh vực Gốm sứ có

thể thấy chi phí tuyển dụng 1 lao động tại sứ Đông Lâm vẫn ở mức khá cao. Điều này dễ hiểu bởi vị trí địa lý của công ty TNHH sứ Đông Lâm là ở một huyện thuộc tỉnh Thái Bình, trong khi đó công ty sứ Hải Dương có vị trí ngay tại trung tâm thành phố Hải Dương nên việc thu hút lao động khá dễ dàng. Điều này chỉ ra công ty TNHH sứ Đông Lâm cần cải thiện trong thời gian tới nếu không muốn phát sinh thêm chi phí tuyển dụng cho 1 người lao động.

2.3.1.4. Nhu cầu nhân sự của các bộ phận

Tuyển dụng hay cụ thể là kế hoạch tuyển dụng phụ thuộc trực tiếp vào kế hoạch hoá nhân lực của tổ chức. Để tuyển dụng được những người lao động mới, tổ chức cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển, bao nhiêu người, khi nào... Trả lời các câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch nhân lực và kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp. Hay nói cách khác, kế hoạch hoá nhân lực là cơ sở của tuyển dụng, ảnh hưởng trước hết tới quy mô của tuyển dụng.

Tuy nhiên trong giai đoạn 2016-2018 việc kế hoạch hóa nhân sự tại còn gặp nhiều khó khăn do: lao động phổ thông đặc biệt là lao động công nhân tay nghề sơ cấp có sự thay đổi quá nhiều, đặc biệt có năm 2017 số lao động tay nghề sơ cấp nghỉ việc sau đợt tết nguyên đán lên đến 32 công nhân, điều này khiến cho kế hoạch hóa nhân sự bị ảnh hưởng, ngoài ra việc tìm kiếm bổ sung nhân sự có kinh nghiệm, tay nghề cũng gặp khó khăn ở sứ Đông Lâm là do các nhân sự này khá hiếm và hầu hết đều được các công ty đối thủ giữ chân, trong khi lực lượng lao động mới phải đào tạo qua nhiều năm mới đảm nhiệm được những vị trí cao hơn nên gây khó khăn trong việc kế hoạch hóa lao động cho công ty trong giai đoạn này.

2.3.1.5. Chính sách tuyển dụng

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

Trong những năm qua thì chính sách tuyển dụng có nhiều thay đổi:

- Trách nhiệm đối với công ty là: đảm bảo lương cơ bản cho cán bộ, công nhân viên. Đảm bảo chế độ về BHXH và BHYT cho người lao động đặc biệt là những lao động nữ trong công ty.

- Trách nhiệm đối với người lao động: tham gia phỏng vấn tuyển dụng, ứng tuyển vào các vị trí theo yêu cầu bộ phận tuyển dụng...

- Lương cơ bản dành cho người lao động mới là 3.120.000đ/lao động, lương thử việc là 80% lương cơ bản và lương học việc là 70% lương cơ bản. Ngoài ra thời gian thử việc tối đa với người lao động là 03 tháng và thời gian học việc tối đa là 01 tháng.

2.3.1.5. Văn hóa công ty

Văn hóa đóng vai trò quan trọng vì đó là một trong những yếu tố quyết định sự thu hút của một công ty đối với ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại. Hiện nay các hoạt động văn hóa, văn nghệ thể thao, du lịch tại công ty sứ Đông Lâm đã có phong trào, tuy nhiên hoạt động này vẫn chưa thực sự thường niên và với tần suất nhiều hơn.

Cụ thể: hoạt động văn hóa, văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm hiện nay diễn ra vào các ngày lễ lớn của công ty, các ngày kỷ niệm lớn của công ty như: ngày quốc tế lao động 1/5 hàng năm và hoạt động văn nghệ vào dịp cuối năm và dịp tết thiếu nhi cho các cháu nhỏ... Tuy nhiên hoạt động Du Lịch của công ty sứ Đông Lâm hiện nay vẫn chưa diễn ra. Đây là hoạt động văn hóa có tính chất kết nối tình cảm đối với công ty, hoạt động mang tính chất kết nối, giao lưu văn hóa thường niên để kết nối cán bộ, công nhân viên trong công ty.

Hoạt động văn hóa văn nghệ là hoạt động kỷ niệm cuối năm và kỷ niệm ngày cuối tết lao động 1/5 hàng năm. Còn các hoạt động thể thao cho cán bộ, công nhân viên là hoạt động: bóng đá chào mừng ngày quốc tế thiếu nhi 1/6, bóng đá cho cán bộ nam trong công ty vào ngày 1/5 và hoạt động bóng đá tổng kết mỗi năm, đây chính là hoạt động thể thao cho cán bộ tại công ty.

Bảng 2.9: Hoạt động văn hóa, thể thao văn nghệ, du lịch tại sứ Đông Lâm trong giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị: số lần/năm

Năm	2016	2017	2018
Hoạt động văn hóa, văn nghệ	2	2	2
Hoạt động thể thao cho cán bộ, CNV	3	3	3
Du lịch	0	0	0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào số lần tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao tại công ty sứ Đông Lâm hiện nay còn khá hạn chế, số lần tổ chức các hoạt động này không tăng dần qua các năm. Trong các năm tới để cải thiện môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp ban lãnh đạo công ty cần tăng cường thêm số lần tổ chức hoạt động văn hóa văn nghệ, thể thao và đặc biệt cần có hoạt động du lịch để gắn kết tinh thần của người lao động, các phòng ban trong công ty.

2.3.2. Nhân tố bên ngoài công ty

2.3.2.1. Yếu tố kinh tế - chính trị

Một trong những tác động chủ yếu của toàn cầu hóa là xu hướng phát triển nguồn nhân lực. Nó xuất phát không chỉ từ những thay đổi về công nghệ và sự giảm xuống liên tục các chi phí truyền thông và vận chuyển, mà còn từ sự tương tác giữa các quốc gia phát triển và vai trò tăng lên của các nước đang phát triển vào sự gia tăng nền kinh tế toàn cầu. Toàn cầu hóa đã làm cho các nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn và trở thành một thị trường toàn cầu, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa đã tác động đến việc phát triển nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau.

2.3.2.2. Yếu tố văn hóa – xã hội

Xu hướng xã hội hiện nay nhiều người lao động hiện nay do có nhiều sự lựa chọn về nơi làm việc, nơi cống hiến sức lao động nên đa phần đối tượng lao động phổ thông đều chọn những nhà máy xí nghiệp có môi trường làm việc ít độc hại,

trong khi đó môi trường làm việc tại sứ Đông Lâm hiện nay được cho là kém hấp dẫn hơn những đơn vị sản xuất trong lĩnh vực: may mặc, điện tử... chính vì vậy để thu hút nhân sự trong tương lai công ty sứ Đông Lâm cần phải cải thiện các điều kiện làm việc hiện tại, đổi mới công nghệ và áp dụng công nghệ mới vào sản xuất để giúp cho người lao động được làm việc trong môi trường sạch sẽ hơn.

2.3.2.3. Môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp khác

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của doanh nghiệp hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm này đã được rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp triển khai xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài.

Tại tỉnh Thái Bình trong giai đoạn 2016-2018 có đến hơn 1000 doanh nghiệp mới và hơn 200 doanh nghiệp nước ngoài mới đầu tư vào tỉnh Thái Bình có thể nói đây là những khó khăn mà sứ Đông Lâm sẽ gặp phải trong việc tuyển dụng cũng như thu hút nhân sự mới cho công ty trong thời gian tới.

2.3.2.4. Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động

Điều kiện về thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng của tổ chức. Thị trường lao động được thể hiện qua cung và cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động thì việc tuyển dụng của tổ chức là thuận lợi và ngược lại.

Trong giai đoạn 2016-2018 cùng với sự phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Thái Bình, với nhiều tập đoàn sản xuất công nghệ mới tham gia vào xây dựng và sản xuất tại các nhà máy tại tỉnh Thái Bình cho nên trong giai đoạn này công tác tuyển dụng nhân sự đặc biệt là nhân sự lao động phổ thông hiện hết sức khó khăn tại tỉnh Thái Bình. Điều này là do chính sách tuyển dụng của những nhà tuyển dụng mới hấp dẫn hơn, môi trường làm việc cạnh tranh hơn cộng với mức lương hấp dẫn điều này ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm.

2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất: Phòng nhân lực kịp thời có kế hoạch tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu nhân lực thực tế từng giai đoạn thời kỳ.

Thứ hai: Công ty đã phát huy nguồn nội lực của mình thông qua công tác tuyển dụng, đặc biệt có phương pháp được đánh giá là hợp lý đó là thông qua cán bộ công nhân viên công ty – là phương pháp được công ty sử dụng hiệu quả nhất trong thời gian qua.

Thứ ba: Công ty cũng đã áp dụng các phương pháp đăng trên internet, trên báo địa phương, gửi thông báo tuyển đến các cụm dân cư, các tổ chức đoàn thể trên địa bàn... Nguồn nhân lực địa phương và các tỉnh lân cận dồi dào giúp công ty thuận lợi trong việc lựa chọn người có đủ khả năng và phù hợp nhất với công việc đề ra.

Thứ tư: Đội ngũ lao động của công ty đủ về số lượng với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cao.

Thứ năm: Khi có những thay đổi công ty đã kịp thời bổ sung và bố trí lao động một cách nhanh chóng, đáp ứng nhanh nhu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và biến động của thị trường.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Mặc dù kết quả đạt được từ công tác này là đáng kể song thực tế công tác này vẫn chưa được hoàn thiện.

Thứ nhất là: Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng: Vì chưa có trường hợp nào công ty tận dụng những lao động cũ của công ty, hầu như nguồn tuyển dụng từ bên ngoài do nhận được thông tin tuyển người lao động trực tiếp đến dự tuyển hoặc do người quen giới thiệu, trong khi đó trên địa bàn có rất nhiều cơ sở đào tạo dạy nghề và trường nghề là những nơi có thể cung cấp nguồn nhân lực được đào tạo hệ thống giúp công ty có nhiều cơ hội có được những lao động giỏi.

Thứ hai là: Việc tuyển dụng xảy ra khi thực tế phát sinh thiếu lao động, như

vậy công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển dụng, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo chuẩn xác với những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường từ đó có kế hoạch tuyển dụng khoa học và hiệu quả.

Thứ ba là: Chế độ đãi ngộ đưa ra chưa hợp lý nên kết quả tuyển dụng công ty không được như mong muốn. Công ty muốn mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm vì vậy muốn tuyển lao động ở bậc trung bình như công nhân bậc 3,4 thì số lao động ứng lao động không nhiều, không đáp ứng đủ số lượng cần tuyển dụng. Thay vào đó các công nhân bậc 1, 2 tham gia ứng tuyển nhiều dẫn đến lượng lao động công nhân bậc 1,2 được tuyển vào công ty ngày một tăng lên.

Thứ tư là: do việc tuyển dụng không đạt kết quả như mong muốn nên sau khi tuyển dụng các công nhân bậc 1, bậc 2 sẽ được đào tạo và thi bậc thợ để nâng cao tay nghề. Khi đó công ty lại phải đầu tư một khoản chi phí để đào tạo lượng công nhân bậc 1,2 làm cho chi phí đào tạo nhân sự tăng lên.

Thứ năm là: chi phí đào tạo dành cho cấp công nhân vẫn còn quá thấp. Điều này chưa hợp lý với thực tế tại công ty vì lượng công nhân công ty chiếm đến hơn 80% tổng số lượng nhân sự tại công ty và đây là lực lượng trực tiếp sản xuất mà số lượng công nhân bậc cao còn hạn chế. Vì vậy trong thời gian tới tập trung kinh phí đào tạo cho đội ngũ công nhân này để nâng cao tay nghề. Đây là nhiệm vụ cấp thiết cần đặt lên hàng đầu trong thời gian tới để đạt được mục đích công ty là nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm để sản phẩm của công ty có thể vươn ra thị trường thế giới cũng như gia tăng thị phần tại thị trường nội địa trong thời gian tới.

Thứ sáu: Việc tuyển dụng tại công ty hiện nay vẫn còn tình trạng tuyển không đủ số lượng theo như kế hoạch do việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài gặp nhiều khó khăn. Trong khi số lượng lao động phải đào tạo lại từ lúc tuyển mới cũng gây đội chi phí đào tạo.

Kết luận chương:

Chương này cơ bản giải quyết được các vấn đề sau:

Chỉ ra đặc điểm trong cơ cấu lao động của công ty TNHH sứ Đông Lâm:

giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề và theo tính chất công việc

Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty sứ Đông Lâm: Nội dung tuyển dụng tại công ty; Quy trình tuyển dụng; Các nguồn tuyển dụng và các phương pháp tuyển dụng; Các yếu tố ảnh hưởng công tác tuyển dụng và Đánh giá kết quả của công tác tuyển dụng trong giai đoạn 2016-2018. Từ đó chỉ ra những ưu và nhược điểm trong quy trình tuyển dụng của công ty TNHH Sứ Đông Lâm.

CHƯƠNG 3.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH SỨ ĐÔNG LÂM

3.1. Phương hướng hoạt động của công ty TNHH sứ Đông Lâm

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

Là một doanh nghiệp chuyên sản xuất sứ vệ sinh cao cấp, sứ dân dụng, sứ mỹ nghệ dùng để trang trí nội thất và ngoại viên, mang sắc thái của đồ cổ phương Đông, kết hợp với những nét đặc trưng độc đáo của nền văn hoá dân tộc Việt Nam nên đòi hỏi cao về chất lượng cũng như mẫu mã. Nhưng hiện nay các sản phẩm của công ty đang bị cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường bởi các doanh nghiệp sản xuất trong nước cũng như ở ngoài nước. Công ty TNHH Sứ Đông Lâm luôn đảm bảo chất lượng cũng như số lượng sản phẩm để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty với các đối thủ cạnh tranh. Do đó công ty đã ý thức được vai trò và vị trí quan trọng của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực cũng như đào tạo một lực lượng lao động, kỹ sư luôn năng động sáng tạo có thể đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi của thị trường về những mặt hàng của công ty. Cũng như việc sử dụng thành thạo các thiết bị công nghệ tiên tiến cho ra các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường.

Tiếp tục giữ vững, mở rộng và đẩy mạnh kinh doanh dịch vụ khác; nâng cao hiệu quả chuyên kinh doanh và phát triển thị trường ngoài nước. Triển khai các chương trình nội dung cụ thể về sắp xếp tổ chức, đổi mới tổ chức sản xuất kinh doanh, xúc tiến nhanh và mạnh.

Đẩy mạnh công tác đầu tư phát triển và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho yêu cầu kinh doanh và tạo dựng nền móng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

Thực hiện việc bảo toàn và phát triển vốn, đổi mới tổ chức kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh và tích tụ lợi nhuận. Bảo đảm an toàn tuyệt đối về con người, tài sản, tiền vốn. Ổn định doanh nghiệp, bảo đảm việc làm và thu nhập cho người lao động.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân sự của công ty

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những chuyên viên thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

Xoá bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao. Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng như các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần. Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

Tạo sự chuyển biến trong công tác quản lý lao động; đổi mới cơ chế phân phối tiền lương, tiền thưởng tạo động lực lợi ích nâng cao hiệu quả doanh nghiệp. Đào tạo, xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, điều hành và chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu.

3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân sự tại công ty TNHH sứ Đông Lâm

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng, lập kế hoạch tuyển dụng căn cứ kế hoạch phát triển của công ty

- Cơ sở giải pháp:

Trong những năm qua công ty sứ Đông Lâm đều không tuyển dụng được số lượng theo kế hoạch một phần là do công ty chưa kế hoạch hóa được nhân sự một cách linh hoạt, chưa có kế hoạch nhân sự nào sẽ chuyển, nhân sự nào sẽ được đào tạo lại, nhân sự nào sẽ đề bạt nên cấp quản lý. Điều này gây khó khăn cho quá trình đổi mới công ty trong thời kỳ mới. Chính vì vậy mà phải xây dựng kế hoạch nhân sự cụ thể cho từng giai đoạn để có kế hoạch sắp xếp nhân sự cho phù hợp với khả năng của từng người, từng vị trí. Giúp họ phát huy được đúng khả năng, sở trường của người lao động.

Trong thời gian qua, công ty TNHH Sứ Đông Lâm 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 sản xuất kinh doanh, 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 với hoạt động sản xuất kinh doanh, do đó công tác tuyển dụng nhân lực luôn được công ty quan tâm và thực hiện một cách khoa học, chặt chẽ. Phòng nhân sự tiến hành theo dõi danh sách công nhân viên thực hiện chế độ hưu trí, 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 sản xuất kinh doanh 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 TNHH Sứ Đông Lâm, dưới đây tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty:

- Cách thức thực hiện:

+ Để xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng cần xây dựng bản kế hoạch tuyển dụng nhân lực cụ thể. Bản kế hoạch cần đưa ra những dự báo, khả năng nhân viên sẽ bị sa thải, cần đào tạo, từ đó mới có con số chính xác nhân sự cần tuyển, để làm được điều đó thì phải thực hiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc. Công

tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực nên được thực hiện theo chu kỳ, xác định đảm bảo tính ổn định trong sắp xếp nhân sự. Đặc biệt, cần phải có định hướng phát triển trong dài hạn, thuận tiện cho việc lập các kế hoạch nhân sự như lập kế hoạch tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo về sau.

+ Xây dựng kế hoạch nhân lực 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 lực 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 kinh doanh.

+ Kế hoạch nhân lực phải dựa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty, định mức gia công chế tạo sản phẩm theo kế hoạch được duyệt và định hướng chiến lược của công ty trong từng thời kỳ kinh doanh. Kế hoạch nhân lực cũng phải căn cứ vào dự báo về tình hình tăng trưởng phát triển của ngành sản xuất, thi công và xây dựng qua từng thời kỳ và vào dự báo biến động nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp, 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 lực.

+ Kế hoạch nhân lực đảm bảo trên các căn cứ và thực hiện theo quy trình giúp công ty có được một kế hoạch nhân lực khoa học, linh hoạt. Khi đó công ty không phải ở thể bị động vì chỉ khi có nhu cầu nhân lực mới có kế hoạch tuyển dụng mà chuyển sang thể 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 thể 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.

+ Hoàn thiện việc phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi

thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

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

+ Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc. Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây: Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào công việc được hoàn tất? Công việc được thực hiện ở đâu? Nhân viên làm công việc đó như thế nào? Tại sao phải thực hiện công việc đó? Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?.

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

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

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

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

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

trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.

Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo

Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

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

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

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

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

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

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

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời,

ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc

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

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

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

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

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

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

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

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

Bước 3: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của DN có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

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

Bước 5: Hoàn thiện cuối cùng.

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

- *Kết quả mong muốn:*

+ Đến năm 2020 công ty phải hoàn thiện khoảng 30 bản mô tả công việc cho các vị trí tuyển dụng tại công ty từ vị trí: trưởng phòng sản xuất, tổ trưởng các tổ sản xuất đến các phòng ban chức năng như: phòng kế toán, phòng mua hàng, phòng bán hàng... để áp dụng cho công tác tuyển dụng nhân sự.

+ Xây dựng được kế hoạch tuyển dụng nhân sự, sắp xếp nhân sự trong 3-5 năm tới theo từng năm: cần tuyển số lượng bao nhiêu, số lượng nhân sự chuyển hàng năm?, số lượng nhân sự cần đào tạo lại, số lượng cán bộ cấp trung được đào tạo hoặc tham gia khóa đào tạo là bao nhiêu người?. .. Phải có kế hoạch nhân sự tổng hợp từ 03-05 năm để phục vụ cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Làm căn cứ cho công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty trong thời gian tới.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH sứ Đông Lâm

- *Mục tiêu của giải pháp:*

Có thể nhận thấy do quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty sứ Đông Lâm

còn chưa chặt chẽ nên mới dẫn đến tình trạng tuyển chưa đủ số lượng và chất lượng theo yêu cầu. Phải đào tạo lại nhiều chính vì vậy mà tác giả đề xuất thực hiện giải pháp này với mong muốn: Nhằm chuẩn hóa các bước trong quy trình TDNL của công ty. Đồng thời có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng TD, làm tốt công tác TD sẽ thu hút được nhiều người lao động có trình độ tham gia ứng tuyển.

- Nội dung của giải pháp:

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

Bước 1: Chuẩn bị tổ chức TD:

Bước chuẩn bị tổ chức TD cần xác định được: Các loại văn bản, qui định về TD cần tuân theo. Số lượng nhân viên cần tuyển.

Tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển. Số lượng, thành phần hội đồng TD.

Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng TD. Bước 2. Thông báo tuyển dụng:

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

Thông qua văn phòng dịch vụ lao động

Quảng cáo trên báo chí, đài phát thanh, vô tuyến truyền hình, internet.

Thuê công ty tuyển dụng chuyên nghiệp: Phương thức này công ty cần tuyển dụng nhân sự thông qua các công ty tuyển dụng tư nhân, tư vấn quản lý nhân sự... để có được ứng viên phù hợp. Thông thường, phương thức này được sử dụng để tuyển dụng những nhân sự ở vị trí quản lý cấp cao của công ty, để đảm bảo họ đủ kinh nghiệm và năng lực để làm việc. Các công ty săn đầu người hiện nay rất hiệu quả trong việc tuyển dụng kiểu này. Hơn nữa, các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp luôn có nguồn dữ liệu ứng viên lớn trong hệ thống điều này có thể tiết kiệm thời gian nếu họ tìm được ứng viên phù hợp ngay trong các dữ liệu này. Trong khi đó, các công ty thông thường khi muốn tìm ứng viên thường sẽ mất thời gian để đăng tải, quảng cáo lên các kênh, sàng lọc CV trước khi mời phỏng vấn được ứng viên phù hợp.

Niềm yết trước cổng công ty.

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

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

Bước 3. Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ:

+ Thu nhận hồ sơ:

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

Đơn xin việc: (Theo mẫu của công ty) ứng viên tự điền vào. Đơn xin việc là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá các ứng viên. Biểu mẫu xin việc làm cung cấp các thông tin về trình độ học vấn, các thành tích đã đạt được trước đây, những điểm mạnh và những điểm yếu của từng ứng viên. Trong thực tế tuyển dụng cần sử dụng nhiều biểu mẫu xin việc làm khác nhau đối với từng đối tượng như: các chức vụ quản trị, chuyên gia kỹ thuật, lao động chuyên môn... Đối với các biểu mẫu xin việc làm, yêu cầu trả lời các câu hỏi chi tiết về trình độ học vấn, giáo dục. Đối với các công nhân làm việc theo giờ, biểu mẫu xin việc làm lại tập trung vào các vấn đề: trang bị dụng cụ mà ứng viên có thể sử dụng, và mức độ thành thạo, kinh nghiệm làm việc thực tế.

Các văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

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

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

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

Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác. Khả năng tri thức, mức độ tinh thần.

Sức khỏe.

Trình độ tay nghề.

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

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

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

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

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

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

Trong cuộc phỏng vấn cần:

Khẳng định và xác định các thông tin mà họ đưa ra về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm;

Cung cấp thêm thông tin cho các ứng viên về công việc cần làm và tiêu chuẩn yêu cầu khi thực hiện công việc;

Khám phá những khả năng khác có ở ứng cử viên mà doanh nghiệp có thể sử dụng;

Đưa ra mức lương và điều kiện làm việc để xác minh xem đối tượng phỏng vấn có chấp nhận việc hay không.

Bước 5. Kiểm tra sức khỏe:

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

Bước 6. Quyết định tuyển dụng:

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

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

Các nhân viên mới được công ty phổ biến về lịch sử hình thành và phát triển, các cơ sở hoạt động, các chính sách và nội qui chung, các yếu tố về điều kiện làm việc, thời gian làm việc, ngày nghỉ, các chế độ khen thưởng, kỷ luật, an toàn lao động;

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

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

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

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

Bước 7. Việc đánh giá sau tuyển chọn:

Khâu đánh giá sau tuyển chọn sẽ giúp Công ty kịp thời đánh giá kết quả và hiệu quả của công tác TDNL của Công ty. Công tác tuyển chọn được đánh giá là

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

- *Điều kiện thực hiện và kết quả mong muốn giải pháp*: Để thực hiện giải pháp này, công ty cần:

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

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

Đến năm 2020 công ty cơ bản áp dụng quy trình tuyển trên vào công tác tuyển dụng với 30 vị trí cơ bản tại công ty sứ Đông Lâm.

3.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích để tổ chức thực hiện tuyển dụng theo đúng kế hoạch phát triển đến 2020

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

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

Để hoàn thiện tuyển dụng nhân sự, Công ty nên thực hiện việc TD từ trường học. Nếu Công ty có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ trong trường thì

không những Công ty đỡ tốn chi phí cho việc tuyển chọn sau này mà còn có thể tuyển chọn được NNL có chất lượng cao.

Với chế độ lương bổng và đãi ngộ, các khoản tiền thưởng có tác dụng khuyến khích tinh thần của nhân viên và gắn kết nhân viên với DN nên DN không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của Nhà nước mà nên xem xét đánh giá công việc, phân tích công việc của từng cán bộ thực hiện và xem xét mức lương trên thị trường để có tiêu chí chung trong việc phân bổ lương. Công ty cần không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng nhân lực.

Công ty cũng cần quan tâm đến hoạt động phân tích công việc, ban lãnh đạo công ty nên giao nhiệm vụ cho từng cán bộ thực hiện hoạt động phân tích công việc. Hoạt động này bao gồm: lên kế hoạch cho các giai đoạn của phân tích công việc, thiết kế phiếu thu thập thông tin, bảng câu hỏi, mẫu câu hỏi để tiến hành thu thập thông tin, tổng hợp thông tin thu thập được và soạn thảo các văn bản của phân tích công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin cần thiết về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị bản tóm tắt về nhiệm vụ, trách nhiệm của công việc nào đó trong mối tương quan với công việc khác. Từ đó giúp nhà quản trị trả lời các câu hỏi sau: - Công việc cần tuyển là công việc lâu dài hay tạm thời? – Công việc đó đòi hỏi các kiến thức chuyên sâu và đặc biệt nào? – Có cần thiết phải tuyển thêm người để thực hiện công việc đó không? Nếu có thì người được tuyển dụng có kiêm thêm công việc nào nữa? – Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ với tổ chức như thế nào? – Những tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn, sức khỏe, kinh nghiệm... của công việc mới đó là gì? 77auk hi trả lời chính xác các câu hỏi này doanh nghiệp có thể các định bước thực hiện tối ưu là tuyển dụng hay áp dụng các phương pháp khác cho phù hợp với từng thời điểm, thời cơ kinh doanh của doanh nghiệp. Cán bộ thực hiện hoạt động phân tích công việc cần xây dựng các văn bản của phân tích công việc, sau đó đưa các văn bản này vào sử dụng như là một công cụ cho quản lý nhân sự. Phòng Tổ chức lao động cần phối hợp với các bộ

phận khác, tranh thủ sự trợ giúp của họ, thông báo cho người lao động biết ý nghĩa, mục đích của phân tích và đánh giá công việc, để tránh gặp những khó khăn từ phía người lao động. Các văn bản phân tích công việc cần được phổ biến rộng rãi đến người lao động và được sử dụng cho quá trình làm việc và quản lý. Tiếp theo, công ty nên quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Công tác đánh giá thực hiện công việc nên được đánh giá kỹ lưỡng, khách quan và có sự tương tác hai chiều. Không chỉ lãnh đạo đánh giá nhân viên, cấp trên đánh giá cấp dưới mà nên có sự đánh giá ngược lại từ phía nhân viên đối với ban lãnh đạo. Tuy nhiên, Công ty mới đang đánh giá thực hiện công việc một chiều từ cấp trên đánh giá xuống cấp dưới, chưa có sự tương tác hai chiều. Để chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao, công tác đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, công bằng thì cần thiết phải thay đổi phương pháp đánh giá. Thứ ba, công tác bố trí, sử dụng nhân lực được tuyển mới là vô cùng quan trọng, phản ánh chất lượng công tác tuyển dụng Công ty đã thực hiện. Trên thực tế, một số lao động trong Công ty chưa được sắp xếp vị trí công việc đúng với chuyên ngành mà họ đào tạo. Công ty cần rà soát lại số lượng cán bộ công nhân viên đang làm việc trái chuyên ngành, tìm hiểu sâu thêm về nhu cầu, nguyện vọng của những lao động đó. Nếu họ có nhu cầu làm việc đúng chuyên ngành họ được đào tạo thì sắp xếp bổ sung vào những vị trí thiếu, ngược lại, nếu họ đã quen với vị trí công việc cũ, họ cảm thấy mãn nguyện với công việc thì có thể đào tạo lại, đào tạo thường xuyên những lao động đó để họ nắm được những kiến thức cơ bản nhất, và cần thiết nhất, cập nhật những kiến thức mới nhất về công việc mà họ đang đảm nhận. Hạn chế áp dụng chính sách “bố mẹ về thì con vào”, hay chính sách ưu tiên tuyệt đối cho con em trong ngành ngay cả khi con em họ không tốt nghiệp chuyên ngành đúng với yêu cầu vị trí đang tuyển.

3.2.4. Nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân sự của công ty TNHH sứ Đông Lâm

Hiện tại công ty vẫn chưa tuyển đủ số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng đảm bảo, điều này đòi hỏi công ty phải tăng cường các nguồn lực để có thể tuyển dụng được.

Trước hết là nâng cao năng lực đội ngũ chuyên trách về công tác tuyển dụng

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 lực. Khi cán bộ quản trị có trình độ chuyên môn kịp thời nắm bắt được nhu cầu nhân sự từ đó có kế hoạch 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 mộ, tuyển chọn, công tác quản trị nhân lực vừa góp phần tạo ra hiệu quả sản xuất kinh doanh cao. Một đội ngũ cán bộ tuyển mộ tuyển chọn làm việc hiệu quả, đội ngũ cán bộ phòng Tổ chức lao động phải hiểu rõ được tầm quan trọng của công việc lập kế hoạch tuyển mộ trong hoạt động quản trị nhân lực, thành thạo trong công việc lập kế hoạch và vận dụng nó một cách linh hoạt.

Tiếp theo cần phân định trách nhiệm rõ ràng trong công tác tuyển dụng

Sự chỉ đạo, đôn đốc của Tổng giám đốc Công ty giúp cho mọi hoạt động đi đúng hướng và tạo sự kích thích đối với các hoạt động đó. Công tác tuyển dụng cũng không nằm ngoài các hoạt động đó, khi công tác chỉ đạo của Tổng giám đốc và lãnh đạo Công ty được tăng cường, nó sẽ kéo theo công tác tuyển dụng được hoàn thiện hơn và có hiệu quả hơn. Hoạt động quản trị nhân lực là một trong các hoạt động của Công ty và công tác tuyển dụng là một trong số các nội dung của hoạt động quản trị nhân lực. Vì vậy, có sự liên kết, gắn bó chặt chẽ giữa các hoạt động với nhau sẽ tạo điều kiện cho nhau cùng phát triển. Sự phối hợp hoạt động giữa bộ phận nhân sự với các bộ phận phòng ban chức năng khác trong công ty cũng là một giải pháp hữu hiệu giúp công ty hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực của mình.

Lãnh đạo cấp cao

Định hướng công tác tuyển dụng thông qua những chủ trương, chính sách và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Phê duyệt ngân sách tuyển dụng, nhu cầu tuyển dụng và các đề xuất của các đơn vị liên quan: kế hoạch tuyển dụng, tiêu chí đánh giá ứng viên, đánh giá công tác tuyển dụng, mức lương cho các vị trí sau tuyển... Tham gia phỏng vấn trực tiếp ứng viên nếu vị trí tuyển là trưởng bộ phận hoặc các nhân sự

đảm nhiệm vị trí cao cấp trong Công ty.

Tổng giám đốc đại diện cho người sử dụng lao động của công ty ký kết hợp đồng lao động với ứng viên được tuyển dụng mới, chỉ đạo rút kinh nghiệm sau mỗi đợt tuyển.

Bộ phận chuyên trách tuyển dụng

Tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo công ty về các hoạt động liên quan tới tuyển dụng: đề xuất mức lương cho vị trí công việc cần tuyển, tiêu chí, dự toán chi phí, kênh đăng tuyển và các phương pháp tuyển. Hoạch định nhân sự làm căn cứ cho phòng, đơn vị đề xuất nhu cầu tuyển dụng theo năm, đợt. Xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá sau mỗi đợt tuyển dụng Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về công tác tuyển dụng.

Cần xây dựng phần mềm tuyển dụng

Hàng năm công ty đều có đợt tuyển dụng nhân sự với số lượng tương đối nhiều, việc xây dựng phần mềm tuyển dụng giúp công tác tuyển dụng được thực hiện bài bản, khoa học là hết sức cần thiết. Phần mềm sẽ thực hiện và theo dõi công tác tuyển dụng theo quy trình nghiệp vụ hoàn chỉnh: quy định các vòng phỏng vấn và điểm chuẩn cho từng vòng phỏng vấn, quản lý các yêu cầu tuyển dụng, quản lý ứng viên, quản lý bài thi... Quản lý các yêu cầu tuyển dụng: Cho phép đưa ra các nhu cầu tuyển dụng tự động từ hệ thống dựa trên định biên nhân sự và đánh giá năng lực cho từng vị trí hiện tại của mỗi nhân viên trong phòng ban. Quản lý ứng viên: Cho phép đăng ký tuyển dụng online và hỗ trợ đăng ký tuyển dụng thông qua người thân trong công ty. Cho phép thiết lập kế hoạch tuyển dụng và đặt lịch chi tiết cho mỗi ứng viên (hệ thống hỗ trợ gửi email, tin nhắn cho ứng viên khi có thông tin về lịch thi hoặc phỏng vấn) Quản lý chi tiết và linh hoạt bài thi. Quản lý chi tiết kết quả thi, phỏng vấn của các ứng viên. Quản lý danh sách ứng viên theo các tiêu chí: Không đủ tiêu chuẩn, đủ tiêu chuẩn, làm bài thi đạt, làm bài thi không đạt, phỏng vấn qua, phỏng vấn không qua, thử việc, chuyển thành nhân viên...

Chuyển hồ sơ tuyển dụng sang hồ sơ nhân viên cho các ứng viên đạt yêu cầu.

Không chỉ có vậy, cần tăng cường tuyển dụng từ nguồn bên ngoài để thu hút

được nhiều ứng viên có chất lượng, giảm thiểu chi phí đào tạo lại cho công ty. Ngoài ra công ty cần áp dụng một số phương pháp tuyển dụng mới: kiểm tra tay nghề, kiểm tra chéo tay nghề giữa công nhân bậc 3,4 công ty với công nhân mới tuyển dụng, các hình thức trắc nghiệm... để đánh giá đúng năng lực lao động mới được tuyển vào. Giúp việc tuyển dụng sát với thực tế hơn và giảm thiểu số lượng lao động phải đào tạo lại.

- Cách thức thực hiện:

+ 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 lực 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. Cụ thể công ty phải hợp tác với một số trường nghề tại khu vực tại thành phố Thái Bình, một số huyện gần khu vực nhà máy như huyện: Tiền Hải. Công ty cần có chính sách thu hút các lao động học nghề đặc biệt là lao động học nghề: gồm sứ... để tuyển dụng trực tiếp. Xây dựng cơ chế hợp tác tuyển dụng lao động cho chính những giáo viên, hiệu trưởng tại các trường nghề để làm cầu nối cho người học nghề với công ty, tạo nguồn tuyển dụng ổn định. Hiện nay có rất nhiều trường dạy nghề 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 doanh nghiệp kinh doanh 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. Tổ chức các buổi hướng nghiệp, tuyển sinh tại các xã phường tại huyện Tiền

Hải – nơi công ty đóng trụ sở để thu hút lực lượng lao động phổ thông tại huyện, có nhiều lợi thế khi làm việc trực tiếp tại công ty như: nhà gần, thuận tiện giao thương buôn bán...

+ 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.

+ Xây dựng chính sách nhân lực khoa học hiệu quả: Đối với những công nhân bậc cao từ bậc 3,4 cần có chính sách nâng lương theo chu kỳ thường 02 năm/lần để giữ chân những người lao động lành nghề và có kinh nghiệm. Đối với lao động bậc 1,2 cần cho họ tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn từ chính những lao động bậc 3,4 để họ nâng cao tay nghề, tạo lực lượng lao động ổn định cho công ty, tránh nhảy việc.

+ Với một số kênh tuyển dụng trực tuyến như: Vieclam24h.vn, timviecnhanh.com... bộ phận nhân sự cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng, chi phí đăng tin tuyển dụng ở một số trang tìm việc uy tín để công ty có thể thu hút nhiều ứng viên hơn trong công tác tuyển dụng. Từ những kênh tuyển dụng trực tuyến này bộ phận nhân sự sẽ sàng lọc tốt hơn những lao động thực sự có tay nghề, kinh nghiệm làm việc giúp cho công tác tuyển dụng gặp nhiều thuận lợi hơn: thống kê số lượng ứng tuyển, thống kê số lao động có kinh nghiệm....

+ Công ty cần xây dựng một số phương pháp tuyển dụng mới: kiểm tra trắc nghiệm, kiểm tra trực tiếp tay nghề đối với một số lao động có tay nghề để xác định mức độ, kinh nghiệm của những lao động được tuyển để có phương án sắp xếp nhân sự cũng như phương án đào tạo lại khi cần. Tránh việc đào tạo lại với những lao động có tay nghề hoặc chương trình đào tạo không phù hợp. Việc này công ty có thể liên kết một số trường nghề, đưa kinh phí tuyển dụng cho trường nghề để họ tổ chức thi tuyển lao động từ đó tuyển được những lao động thực sự có tay nghề và có

sự sàng lọc kỹ hơn các ứng viên tham gia thi tuyển. Ngoài ra công ty có thể áp dụng phương pháp kiểm tra chéo tức là cho chính những người lao động lành nghề tại công ty: những công nhân bậc 3,4 tham gia vào quá trình tuyển chọn công nhân có tay nghề vì họ là người trực tiếp làm nên họ hiểu mọi công đoạn, các bước thực hiện từ đó họ sẽ kiểm tra ứng viên ứng tuyển sát với thực tế hơn. Tránh trường hợp phòng nhân sự tuyển người không theo đúng yêu cầu thực tế gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian người lao động. Chính lực lượng lao động này sẽ quyết định xem có nên tuyển những lao động mới này hay không.

- *Kết quả mong muốn:*

+ Đến năm 2020 công ty sẽ giảm số lượng công nhân mới phải đào tạo lại từ hơn 50%/năm xuống còn 20%/năm.

+ Áp dụng 02 phương pháp tuyển dụng mới để tuyển người lao động sát với thực tế: phương pháp kiểm tra tay nghề (tổ chức thi tuyển, kiểm tra tay nghề) và phương pháp thứ hai là phương pháp kiểm tra chéo: cho công nhân bậc 3, 4 tại công ty kiểm tra và chỉ việc đối với những công nhân mới tuyển dụng để đánh giá được thực chất năng lực công nhân được tuyển.

Kết luận chương: Chương 3 đưa ra định hướng phát triển nguồn nhân sự tại Công ty Sứ Đông Lâm đến năm 2020, cũng như một số giải pháp nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty. Bên cạnh đó cùng với những định hướng và kế hoạch quản trị nhân sự của công ty mong rằng công ty sẽ giải quyết triệt để những mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng, việc sử dụng nhân lực hợp lý và giúp công ty ngày một phát triển.

KẾT LUẬN

Vấn đề NNL nói chung và tuyển dụng nhân sự đảm bảo nhu cầu công việc, đặc biệt là DN sản xuất hàng hóa như Công ty sứ Đông Lâm sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của Công ty. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Luận văn “***Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm***” đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

Chương I: Luận giải cơ sở lý luận về nhân sự và công tác tuyển dụng, tuyển chọn, tuyển mộ trong doanh nghiệp, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân sự (TDNS), nội dung TDNS, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNS của Công ty cũng như tổng quan kinh nghiệm về tuyển dụng nhân sự của một số DN, qua đó rút ra một số bài học cho Công ty TNHH sứ Đông Lâm và một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương II: Đánh giá thực trạng công tác TDNS của Cty TNHH Sứ Đông Lâm; kết quả hoạt động của công ty trong giai đoạn 2016 – 2018.

Chương III: Đề xuất một số giải pháp để tăng cường hiệu quả cho công tác TDNS tại công ty TNHH Sứ Đông Lâm trong thời gian tới.

Do thời gian nghiên cứu có hạn, đề tài mới chỉ xoay quanh nội dung cơ bản để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty. Tuy nhiên luận văn cũng có thể được sử dụng làm tài liệu để tham khảo cũng như ứng dụng vào thực tiễn công ty trong thời gian tới.

Với kinh nghiệm cũng như kiến thức có được, đề tài tác giả nghiên cứu và chọn làm luận văn thạc sỹ của mình sẽ không tránh khỏi những sai sót, tài liệu tham khảo chưa thật sự đầy đủ và phong phú. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Công ty TNHH sứ Đông Lâm (2016-2018), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại công ty TNHH sứ Đông Lâm 2016- 2018*, Thái Bình.

[2] Công ty TNHH Sứ Đông Lâm (2016-2018), *Báo cáo lao động và tiền lương tại công ty TNHH sứ Đông Lâm 2016-2018*, Thái Bình.

[3] Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[4] Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn Nhân sự*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

[5] Đoàn Gia Dũng (2011), *Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Phát triển kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011.

[6] Trần Hữu Hào (2016), *Tuyển dụng nhân sự tại công ty cổ phần in Đông Hà*, Đại học lao động – xã hội, Hà Nội.

[7] Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

[8] Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2011), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

[9] Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn Nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội, Hà Nội.

[10] Nguyễn Bách Khoa (2013). *Marketing các nguồn Nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.

[11] Lê Thị Lan và cộng sự (2012), *Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020*, Tạp chí kinh tế và phát triển, số 182(II) tháng 08 năm 2012, Hà Nội.

[12] Lê Thị Mỹ Linh (2013), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Hà Nội.

[13] Trần Thị Mai (2014), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Trường trung học nghiệp vụ du lịch Thừa Thiên Huế, Thừa thiên Huế.

[14] Matsushita Konosuke (2013), *Nhân sự - chìa khoá của thành công* (sách do Trần Quang Tuệ dịch). Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội.

[15] Paul Hersey - Ken Blanc Hard (2005), *Quản lý nguồn Nhân sự*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

[16] Đỗ Văn Phúc (2014), *Quản lý Nhân sự của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

[17] Đỗ Văn Phúc (2015), *Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

[18] Phạm Đức Thành (1998), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê, Hà Nội

[19] Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội

[20] Nguyễn Hữu Thân (2003), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê, Hà Nội.

[21] Nguyễn Chiến Thắng (2011), *Một số biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDA Việt Nam*, Hà Nội.

[22] Nguyễn Chí Thiện (2013), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty Xăng Dầu Thừa Thiên Huế*, Thừa Thiên Huế.

[23] Nguyễn Chơn Trung (2011), *Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức*, Tạp chí khoa học Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.