

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

---



**NGUYỄN THỊ THU HƯƠNG**

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC  
TẠI VNPT BẮC NINH**

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

**Hà Nội - 2020**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---



**NGUYỄN THỊ THU HƯƠNG**

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC  
TẠI VNPT BẮC NINH**

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

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN VĂN HẬU**

**Hà Nội - 2020**

## **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**

**Nguyễn Thị Thu Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám đốc, Khoa Sau đại học, Khoa Quản trị kinh doanh - Học viện Công nghệ Bưu 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 VNPT Bắc Ninh, các Phòng, Ban, ngành của tỉnh Bắc Ninh, 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, chồng 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 12 tháng 11 năm 2020*

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Nguyễn Thị Thu Hương**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CAM ĐOAN .....	ii
LỜI CAM ĐOAN .....	iii
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ .....	viii
MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài .....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....	3
3. Mục đích nghiên cứu của luận văn.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	7
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	9
1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp .....	9
1.1.1. Khái niệm cơ bản .....	9
1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp. ....	16
1.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	16
1.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	17
1.3. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	18
1.3.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	19

1.3.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực .....	28
1.3.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng .....	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC .....	33
TẠI VNPT BẮC NINH .....	33
2.1. Tổng quan về VNPT Bắc Ninh .....	33
2.1.1. Giới thiệu chung về VNPT Bắc Ninh .....	33
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của VNPT Bắc Ninh .....	35
2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Ninh .....	37
2.1.4. Đặc điểm lao động tại VNPT Bắc Ninh.....	39
2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh .....	42
2.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh.....	42
2.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh .....	44
2.2.3. Kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh.....	47
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.....	48
2.3.1. Nhân tố bên trong của VNPT Bắc Ninh .....	48
2.3.2. Nhân tố bên ngoài công ty của VNPT Bắc Ninh .....	51
2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh .....	53
2.4.1. Những kết quả đạt được .....	53
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế .....	54
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH .....	55
3.1. Phương hướng hoạt động của VNPT Bắc Ninh.....	55
3.1.1. Phương hướng phát triển của VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới .....	55
3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh.....	56
3.1.3. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh.....	57

3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.....	58
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh .....	58
3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh .....	63
3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh.....	68
3.2.4. Hoàn thiện về nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh.....	70
3.2.5. Hoàn thiện về nguồn tuyển dụng nhân lực cho VNPT Bắc Ninh.....	74
3.2.6. Hoàn thiện về nội dung thông báo tuyển dụng nhân lực và hội đồng tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh .....	78
KẾT LUẬN .....	81
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	81
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	82

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

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



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019.....	38
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019.....	39
Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019.....	41
Bảng 2.4: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017 - 2019 .....	46
Bảng 2.5: Số lượng tuyển dụng nhân lực từ nguồn bên ngoài tại VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017 - 2019.....	47

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực .....	19
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty.....	36
Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty .....	44

## 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 lực 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 lực?

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 lực 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 lực 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 lực ổn định. Vì vậy, quy trình tuyển dụng nhân lực 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 lực 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 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh. Cũng như đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

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

lực 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 VNPT Bắc Ninh tôi nhận thấy VNPT Bắc Ninh còn một số mặt hạn chế, vì thế tôi đã quyết định chọn đề tài **“CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH”** 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 lực, 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 lực của VNPT Bắc Ninh.

## **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 lực 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 lực 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 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 lực 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 lực, các nhân tố ảnh hưởng quy trình tuyển dụng Nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế từ đó tìm ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực 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 lực, từ đó tìm ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty mà chưa có biện pháp cụ thể nào để hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực 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 lực 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

tiền 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 lực , 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 lực 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 lực 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 lực 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 lực tại VNPT Bắc Ninh trong thời gian qua. Chính vì vậy mà tác giả đã quyết định chọn đề tài: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh 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 lực tại VNPT Bắc Ninh như: hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nội dung và phương pháp tuyển dụng, bổ sung nguồn tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh cũng như đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019 để từ đó tìm ra những ưu và nhược điểm trong công tác tuyển dụng nhân lực trong VNPT Bắc Ninh 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 lực tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

*Nhiệm vụ nghiên cứu:*

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực của DN, nhằm xác định



khung lý thuyết cơ bản về tuyển dụng nhân lực làm cơ sở lý luận để nghiên cứu đề tài.

- Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh trên cơ sở đó rút ra được ưu-nhược điểm, hạn chế và nguyên nhân công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực 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 lực tại VNPT Bắc Ninh.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu: tại VNPT Bắc Ninh.

Đề tài nghiên cứu từ 2017 đến năm 2019.

Phạm vi nội dung: Công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019.

## **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 lực, 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 lực tại

VNPT Bắc Ninh bao gồm nhiều nội dung khác nhau:

So sánh giữa số lượng nhân lực tuyển dụng mới, số lượng nhân lực tuyển dụng theo kế hoạch, số lượng nhân lực làm được việc, số lượng nhân lực 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 VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019.

#### ***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 lực, chi phí tuyển dụng, cơ cấu lao động tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019.

### **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:** Những vấn đề chung về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

## **CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.1.1. Khái niệm cơ bản***

*Theo nghĩa hẹp:* Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn 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 lực là toàn bộ nguồn Nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, có thể nói Nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Thuật ngữ “Nhân lực” hay "nguồn Nhân lực" đã không còn xa lạ ở Việt Nam trong những năm gần đây. Đó cũng chính là bởi vai trò của nó đối với tất cả các ngành. Nếu chỉ nói về lĩnh vực kinh tế, ta không thể phát triển, không thể có lợi nhuận một cách hiệu quả nếu như Nhân lực không đồng bộ với sự phát triển của máy móc, khoa học kỹ thuật - đó gần như là quy luật của tất cả các nền kinh tế. [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 lực. Quá trình tuyển dụng nhân lực 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. Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phýõng thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên (personnel management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý nguồn nhân lực (human resources management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về "nguồn nhân lực" chẳng hạn như:

- Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới (1). Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức;

- Trong báo cáo của Liên hợp quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hoá đối với nguồn nhân lực đã đưa ra định nghĩa nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người. Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của nguồn nhân lực. Trong quan niệm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng. Quan niệm về nguồn nhân lực như vậy cũng đã cho ta thấy phần nào sự tán đồng của Liên hợp quốc đối với phương thức quản lý mới;

- Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức (2).

Tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo giác độ tiếp cận nghiên cứu nhưng điểm chung mà ta có thể dễ dàng nhận thấy qua các định nghĩa trên về nguồn nhân lực là:

- Số lượng nhân lực. Nói đến nguồn nhân lực của bất kỳ một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia nào câu hỏi đầu tiên đặt ra là có bao nhiêu người và sẽ có thêm bao nhiêu nữa trong tương lai. Đây là những câu hỏi cho việc xác định số lượng nguồn nhân lực. Sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực dựa trên hai nhóm yếu tố bên trong (ví dụ: nhu cầu thực tế công việc đòi hỏi phải tăng số lượng lao động) và những yếu tố bên ngoài của tổ chức như sự gia tăng về dân số hay lực lượng lao động do di dân;

- Chất lượng nhân lực. Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, trình độ, sự hiểu biết, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ.v.v... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực;

- Cơ cấu nhân lực. Cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực. Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi.v.v... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỉ lệ nhất định nhân lực. Chẳng hạn như cơ cấu nhân lực lao động trong khu vực kinh tế tư nhân của các nước trên thế giới phổ biến là 5 - 3 - 1 cụ thể là 5 công nhân kỹ thuật, 3 trung cấp nghề và 1 kỹ sư; đối với nước ta cơ cấu này có phần ngược là tức là số người có trình độ đại học, trên đại học nhiều hơn số công nhân kỹ thuật (3). Hay cơ cấu nhân lực về giới tính trong khu vực công của nước ta cũng đã có những biểu hiện của sự mất cân đối (4).

Như vậy, nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu phát triển người lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và thế giới. Bí quyết dựng nhân được đúc kết từ ngàn đời là “dựng nhân như dựng 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]

*Tuyển dụng nhân lực* 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 nhân lực 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 nhân lực 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:

Công tác 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.

### ***1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác nhân lực trong doanh nghiệp***

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

+ Công tác nhân lực tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, bởi vì công tác nhân lực 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 lực tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nguồn Nhân lực tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” của nguồn Nhân lực, nó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ nhân viên, đáp ứng đòi hỏi nhân lực của doanh nghiệp. [4, tr 27]

+ Công tác nhân lực 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 lực 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 lực 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 lực 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 lực 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 lực 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 lực. [4, tr 29]

Tóm lại, xét đến cùng yếu tố giữ vai trò chi phối, quyết định sự vận động, phát triển của xã hội chính là lực lượng sản xuất. Lực lượng sản xuất bao gồm sức lao động và tư liệu sản xuất trong đó người lao động là yếu tố quan trọng hàng đầu. Ph.



Ăngghen đã từng nhấn mạnh rằng muốn nâng nền sản xuất lên thì một mình tư liệu lao động, dù là tư liệu cơ giới hay bất kỳ tư liệu nào khác cũng không đủ mà cần có những người có năng lực tương xứng sử dụng những tư liệu đó. Như vậy vai trò của công tác nhân lực xuất phát từ vai trò quan trọng của con người trong sự phát triển của lực lượng sản xuất đối với sự phát triển của kinh tế xã hội.

*Con người là động lực của sự phát triển*

Các nguồn lực khác như vốn, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất, vị trí địa lý...là những khách thể, chịu sự khai thác cải tạo của của con người. Các nguồn lực này tự nó chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng, muốn phát huy tác dụng phải có sự kết hợp với nguồn lực con người, thông qua hoạt động có ý thức của con người. Con người với tất cả những năng lực, phẩm chất tích cực của mình, bao gồm trí tuệ, kinh nghiệm, kỹ năng, tính năng động, sáng tạo...tác động vào các nguồn lực khác và gắn kết chúng lại để tạo ra hoạt động lao động phục vụ cho nhu cầu của xã hội. Chính con người là nhân tố làm thay đổi tính chất của lao động từ lao động thủ công sang lao động cơ khí và lao động trí tuệ. Nhất là trong giai đoạn hiện nay khi mà khoa học và công nghệ đã trở thành bộ phận trực tiếp của lượng sản xuất thì con người lại là nhân tố tạo ra các tư liệu lao động hiện đại, sử dụng, khai thác đưa chúng vào hoạt động lao động nếu không những nguồn lực khác đó chỉ là những vật chất vô tri vô giác. Để xã hội thực sự phát triển thì động lực lớn nhất, quan trọng nhất đó chính là năng lực của con người. Chính vì vậy cần phải sử dụng và khai thác hợp lý sao cho nguồn nhân lực thực sự là động lực to lớn, hữu ích cho sự phát triển.

*Con người là mục tiêu của sự phát triển*

Con người luôn hướng tới sự Chân-Thiện-Mỹ, chính vì vậy bất kể một hoạt động nào của con người đều có mục đích cụ thể, rõ ràng. Mọi hoạt động sản xuất hàng hoá đang diễn ra cũng nhằm mục đích cuối cùng là thoả mãn tối ưu lợi ích của người tiêu dùng, làm cho cuộc sống của con người không những đầy đủ về vật chất mà còn thoả mãn cả về tinh thần. Như vậy nhu cầu tiêu dùng tức là lượng tiêu dùng của cải vật chất, tinh thần của con người có tác động quyết định tới việc cung hàng

hoá trên thị trường. Việc sản xuất cung ứng nhiều hay ít hàng hoá phụ thuộc vào nhu cầu của con người, mà theo thời gian nhu cầu của con người lại vô cùng phong phú, đa dạng nên đặt ra yêu cầu hàng hoá sản xuất phải phong phú về số lượng cũng như chủng loại. Do vậy phát triển kinh tế xã hội suy cho cùng là vì con người.

### *Yếu tố con người trong phát triển kinh tế xã hội*

Con người bằng những năng lực vốn có của mình đã tác động vào thiên nhiên, chinh phục và cải tạo chúng để phục vụ cho nhu cầu của chính bản thân họ xong không đơn thuần việc tác động đó chỉ nhằm mục đích tồn tại. Trong hoạt động lao động của mình, con người luôn sáng tạo, tích lũy nhằm hoàn thiện, phát triển bản thân mình hơn. Do vậy cùng với sự phát triển của kinh tế xã hội thì bản thân con người cũng phát triển theo chiều hướng tích cực.

Như vậy có thể nói nguồn nhân lực là một nguồn lực có vai trò quan trọng quyết định tới sự phát triển của kinh tế xã hội cũng như sự thành bại của một tổ chức.

## **1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp.**

### ***1.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***

**Một là**, 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 lực sao cho phù hợp. Do vậy công tác tuyển dụng nhân lực 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. Nhu cầu nhân lực của bộ phận: việc tuyển dụng các nhân viên cũng ảnh hưởng rất nhiều bởi nhu cầu nhân lực của các bộ phận hoặc tính chất của từng công việc, tùy từng giai đoạn mà mỗi bộ phận có nhu cầu nhân lực khác nhau và cũng tùy từng bộ phận mà có nhu cầu tuyển dụng nhân lực khác nhau.

**Hai là**, 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 lực 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 lực trong một tổ chức, từ đó có thái độ đúng đắn trong tuyển dụng lao động, tránh hiện tượng thiên vị.

### ***1.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng, gồm:

*Thứ nhất, 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.

*Thứ hai, văn hóa - xã hội:* có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân lực cũng như công tác tuyển dụng nhân lực 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.

*Thứ ba, 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.

*Thứ tư, 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.

*Thứ năm, 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.

*Thứ sáu, 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 doanh nghiệp 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.

Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài thị trường lao động chẳng hạn như một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cần quan tâm đến các yếu tố như thị trường sức lao động, công việc cần tuyển người, vị thế của doanh nghiệp, chính sách nhân sự của doanh nghiệp và của chính quyền địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp. Nguồn lao động từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

### **1.3. Nội dung tuyển dụng nhân lực 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:



**Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực**

### ***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 lực sẽ làm tốt hơn. Tuy nhiên, các nhà quản lý chức năng thường chỉ cho bộ phận nhân lực 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 lực 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, v.v. 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 lực 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 và phương pháp tuyển dụng phù hợp.

##### ***Nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp và phương pháp tuyển dụng:***

Nguồn bên trong được giới hạn ở người lao động đang làm việc ở bên trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng. Để nắm được những nguồn này các nhà quản



trị doanh nghiệp cần phải lập các loại hồ sơ khác nhau như: Hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại nhân lực. Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới các bản tóm tắt và lưu trữ trong hai loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp cũng như các sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và cá năng lực đặc biệt, các lớp đào tạo và bồi dưỡng đã qua. Những thông tin này sẽ được cá nhà quản trị sử dụng để xem xét khả năng đề bạt hay chuyển chuyển nhân viên đến những vị trí công tác mới khi cần thiết. Loại hồ sơ thứ ba thường được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp loại nhân lực. Nó cho phép thấy được khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong doanh nghiệp.

**\* Ưu điểm:**

Hình thức tuyển dụng nhân viên từ nội bộ doanh nghiệp thường được ưu tiên hàng đầu do các ưu điểm sau so với tuyển các ứng ở bên ngoài doanh nghiệp:

*Thứ nhất:* Nó cho phép doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn nhân sự hiện có. Cùng với thời gian và sự phát triển của doanh nghiệp, trong quá trình lao động nhân viên có thể thay đổi về nhân sự, nhờ vậy sẽ khai thác tốt hơn về năng lực đó. Bên cạnh đó còn có bộ phận nhân sự dư thừa, vì vậy cần bố trí, sử dụng họ vào những công việc phù hợp hơn.

*Thứ hai:* tuyển trực tiếp nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người. khi làm việc trong doanh nghiệp mọi người đều mong có cơ hội thăng tiến. Được thăng tiến nhân viên cảm thấy những thành tích của mình được các nhà quản trị biết đến và đánh giá đúng mức. Bản thân họ có điều kiện thể hiện trình độ và tài năng ở cương vị công tác mới, môi trường và cuộc sống được cải thiện. Vì vậy nếu doanh nghiệp tạo ra cơ hội thăng tiến cho mọi người sẽ làm cho họ nhiệt tình và yên tâm làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

*Thứ ba:* Đây không phải là tuyển nhân viên mới mà là tuyển nhân viên hiện hành, những người đã quen thuộc, thông hiểu cơ cấu và những mối quan hệ trong doanh nghiệp, thích ứng với môi trường làm việc, có khả năng hội nhập nhanh chóng, nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ

làm việc, tinh thần trách nhiệm trong công việc. Nhân viên của doanh nghiệp cũng sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong thực hiện công việc vì họ hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm giải pháp mau chóng đạt được mục tiêu đó.

*Thứ tư:* chi phí tuyển dụng thấp.

### **\* Nhược điểm**

*Một là:* Hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên.

*Hai là:* Gây ra xáo trộn trong tuyển dụng, vị trí đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân sự chuyển sang công việc khác và lại cần phải tuyển dụng tiếp tục. Hơn nữa nó có thể gây ra hiện tượng mất đoàn kết nội bộ do các nhân viên cạnh tranh với nhau để vào được vị trí mới, ảnh hưởng đến bầu không khí của doanh nghiệp.

*Ba là:* Việc tuyển nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với công việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo. Họ dễ rập khuôn và làm theo cách cũ, không đẩy lên được bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

*Bốn là:* Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công” họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý bất hợp tác, mất đoàn kết, dễ chia bè phái ảnh hưởng tới chất lượng công việc của doanh nghiệp.

### **\* Phương pháp tuyển dụng**

Phương pháp thu hút thông qua bảng thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người.

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

Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: "Danh mục các kỹ năng", mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các công ty. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ

năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển dụng.

***Nguồn tuyển dụng bên ngoài và phương pháp tuyển dụng:***

Tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài thị trường lao động, một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cần quan tâm đến các yếu tố như thị trường sức lao động, công việc cần tuyển người, vị thế của doanh nghiệp, chính sách nhân sự của doanh nghiệp và của chính quyền địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Nguồn lao động từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

**\* Ưu điểm:**

*Thứ nhất:* Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng. Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống.

*Thứ hai:* Môi trường làm việc và công việc mới giúp người lao động thích thú, hăng say làm việc, thể hiện năng lực của bản thân trong công việc. Hơn nữa những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức.

*Thứ ba:* Người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và những quy định về công việc có ý định giao cho nhân viên mới.

*Thứ tư:* Thông thường người lao động mới tuyển dụng hòa nhập vào môi trường doanh nghiệp thông qua thực hiện công việc để làm quen với các nhân viên và người quản lý của doanh nghiệp.

*Thứ năm:* Được thay đổi môi trường làm việc giúp cho người lao động có sinh khí mới cho động cơ làm việc. vì vậy họ làm việc hăng say, sáng tạo và tận tâm với công việc, đó cũng là để họ tự thể hiện bản thân với đồng nghiệp trong môi trường làm việc mới.

*Thứ sáu:* Không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ràng buộc tiêu cực (nếu có) của doanh nghiệp nên người lao động hăng hái làm việc và có tinh thần đổi mới. Họ có khả năng thay đổi việc làm cũ của tổ chức mà không sợ những người khác trong tổ

chức phản ứng.

### **\* Nhược điểm**

*Thứ nhất:* Môi trường làm việc mới gây không ít khó khăn cho người lao động và người sử dụng lao động như chưa hiểu biết hoàn cảnh khả năng chuyên sâu, thậm chí tính cách, cách ứng xử vì vậy có thể cản trở sự giao tiếp khó khăn trong việc thực hiện hài hòa mục tiêu của người lao động và của doanh nghiệp.

*Thứ hai:* Tuyển lao động từ nguồn bên ngoài làm cho doanh nghiệp phải bỏ ra chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho việc tìm kiếm, tuyển chọn và hội nhập nhân viên. Đồng thời doanh nghiệp không tận dụng và không khai thác được nguồn lực có sẵn của mình. Do vậy việc giải quyết tuyển dụng nguồn nào phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm sản xuất kinh doanh và nhiều yếu tố khác của doanh nghiệp sao cho phù hợp và mang lại hiệu quả kinh tế cao.

### **\* Phương pháp**

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức.

Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về Quản trị nhân lực.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

#### **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.

- Thủ 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 lực***

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 chính – nhân lực 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.

**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 lực tại chương 2.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH**

### **2.1. Tổng quan về VNPT Bắc Ninh**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung về VNPT Bắc Ninh**

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 597/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập Viễn thông Bắc Ninh.

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Ninh chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tiền thân của Viễn thông Bắc Ninh là Bưu điện tỉnh Bắc Ninh với bề dày lịch sử truyền thống. Viễn thông Bắc Ninh đã có một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu.

Sau khi chia tách thành khối Viễn thông Bắc Ninh và Bưu điện, Viễn thông Bắc Ninh đã tổ chức lại hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin.

Viễn Thông Bắc Ninh, là đơn vị kinh tế hạch toán phụ trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động: Kinh doanh các dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin; xây dựng, tư vấn, kinh doanh, khai thác, sửa chữa cho thuê hạ tầng viễn thông; Cho thuê hạ tầng, cho thuê bất động sản; Kinh doanh một số các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

Là ngành cung cấp dịch vụ, kinh doanh có vị trí quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế Quốc dân, Viễn thông Việt Nam đặc biệt là VNPT đã có sự đóng góp to lớn cho sự phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng, nâng cao dân trí.

Trong thời kỳ phát triển và xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại CNTT phát triển chóng mặt như hiện nay, với phương châm đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào công nghệ hiện đại, ngành Viễn thông đã tạo được bước đi vững chắc, với tốc độ phát triển nhảy vọt, hòa nhập và tiến kịp ngành viễn thông với các nước trong và trên thế giới. Phát huy truyền thống vẻ vang của ngành Viễn thông Bắc Ninh ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về số lượng và chất lượng đóng góp cho sự phát triển của tỉnh Bắc Ninh.

Cùng với sự phát triển đi lên của đất nước, dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, thực hiện chiến lược tăng tốc của ngành, với tư tưởng chỉ đạo của lãnh đạo ngành Viễn thông tỉnh là đoàn kết nội bộ, đổi mới cơ chế, chính sách, nắm bắt thời cơ, khai thác và phát huy mọi nguồn lực, nội lực, đi tắt đón đầu, tiến vào công nghiệp hiện đại. Toàn thể cán bộ, công nhân viên toàn ngành đã phát huy sáng kiến, cải tiến khoa học - kỹ thuật, đổi mới công tác quản lý sản xuất; các phong trào thi đua được phát huy như phong trào hai giới của phụ nữ, phong trào xây dựng điểm văn hóa xã đáp ứng tốt nhất yêu cầu cung cấp thông tin liên lạc của nhân dân, và nhiệm vụ chính trị của địa phương.

Ngành viễn thông, từ những thiết bị tổng đài đơn giản được nâng dần lên tổng đài hiện đại tự động cơ điện, đến nay là tổng đài kỹ thuật số hoàn toàn tự động để theo kịp xu hướng phát triển của thế giới. Hệ thống truyền dẫn cũng từ chỗ thiết bị đơn giản nay đã được nâng dần lên bằng những thiết bị vi-ba, sử dụng kỹ thuật số hiện đại theo kịp thế giới. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cáp quang có vòng rinh trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Mạng ngoại vi cũng không ngừng mở rộng, thay thế từ mạng cáp đồng lên mạng cáp quang tốc độ truy cập mạng tăng lên vài chục lần đến hàng trăm lần. Mạng cáp đã đáp ứng đến được 100% các thôn xóm, phục vụ yêu cầu lắp đặt điện thoại cố định, fiber, truyền hình tương tác cho nhân dân toàn tỉnh. Đặc biệt số khách hàng ở khu vực nông thôn lên khá nhanh. Cũng đến nay, 100% số thôn trong tỉnh đều đã sử dụng dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin của VNPT. Cùng với việc mở rộng, tăng nhanh thị phần dịch vụ có dây, VNPT Bắc Ninh cũng đã chú ý phát triển mạng điện thoại di động, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh. Việc bộ phận viễn thông được tách ra thành VNPT Bắc Ninh và Trung tâm kinh doanh đã thể hiện sự chuyên môn hóa cao, góp phần phát triển hơn nữa mạng lưới viễn thông Bắc Ninh.

Trong giai thời kỳ đổi mới hiện nay, khi Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị thế của mình trên Thế giới, giao lưu giữa Việt Nam và các nước trên thế giới

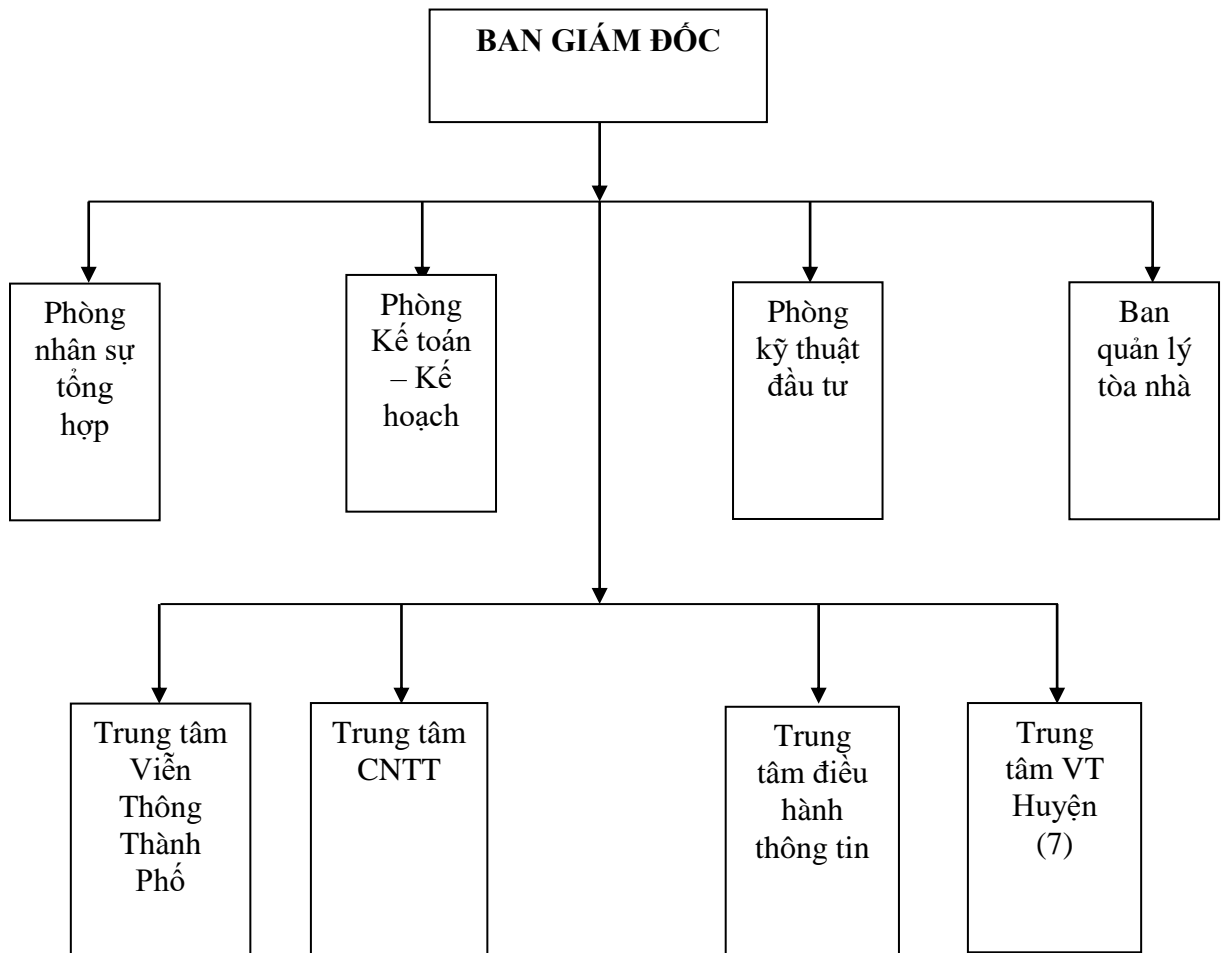
đang ngày càng được thắt chặt, thì Viễn thông Bắc Ninh càng trở thành một mắt xích liên lạc quan trọng giữa Việt Nam với bạn bè quốc tế.. Viễn thông Bắc Ninh ngày càng nhận thức rõ nhiệm vụ kinh tế, chính trị quan trọng trong kinh doanh và phục vụ của mình. Sự kiện chính thức thành lập Viễn thông Bắc Ninh đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển của Viễn thông. Với vị trí hoạt động độc lập như hiện nay, Viễn thông Bắc Ninh nhận biết rõ hơn hạn chế, thế mạnh của mình để tự tìm ra những giải pháp cụ thể, sát với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh - đó chính là cơ hội để được cạnh tranh lành mạnh, hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay cũng như trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

Tiếp nối và thừa hưởng bề dày truyền thống ngành của Bưu điện tỉnh Bắc Ninh, Viễn thông Bắc Ninh đang đi vững chắc. Tập thể Cán bộ và Công nhân viên Viễn thông Bắc Ninh vinh dự, tự hào vì được kế thừa và phát huy những thành quả to lớn của Bưu điện Tỉnh Bắc Ninh. Với sự năng động, sáng tạo, nghĩa tình của mỗi thành viên trong đơn vị, bằng sức mạnh của sự đoàn kết, sáng tạo, toàn thể CBCNV của Viễn thông Bắc Ninh đang quyết tâm xây dựng mạng lưới viễn thông phát triển hiện đại đứng đầu trong các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông công nghệ trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh góp phần đưa Bắc Ninh xứng ngang tầm với các thành phố lớn và góp phần cho VNPT xứng tầm với khu vực.

### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của VNPT Bắc Ninh***

VNPT Bắc Ninh tổ chức và hoạt động theo điều lệ được phê chuẩn tại Quyết định số 598/QĐ-TCCB-HĐQT ngày 06/12/2007; phê duyệt điều lệ tổ chức hoạt động của Viễn thông Bắc Ninh.

Hiện nay, VNPT Bắc Ninh có tổng số cán bộ công nhân viên năm 2019 là 304 lao động. Trong đó tỷ lệ trên đại học và đại học chiếm 85% cao hơn so với chỉ tiêu chung của ngành (chỉ tiêu chung của ngành là 28%). Số lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm 13% so với tổng số lao động;



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

*(Nguồn: Phòng tổ nhân sự tổng hợp)*

**\* Giám đốc:**

Do Tổng Giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Là đại diện pháp nhân của đơn vị, có quyền điều hành và quản lý cao nhất của đơn vị, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc, Chủ tịch hội đồng quản trị và Nhà nước về quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

**\* Phó giám đốc:**

Do Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc VNPT Bắc Ninh.

**\* Kế toán trưởng:**

Do Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Thực hiện chức năng giúp Giám đốc tổ chức, chỉ đạo thực hiện toàn bộ công tác kế toán, thống kê, tài chính, thông tin kinh tế của đơn vị; có các quyền và nhiệm vụ theo Điều 54- Luật kế toán số 03/2003/QH 11 ngày 17 tháng 06 năm 2003.

Giúp việc cho Ban giám đốc gồm các phòng ban chức năng. Các phòng ban trong khối quản lý có chức năng tham mưu cho Giám đốc đơn vị trong lĩnh vực chuyên môn và điều hành sản xuất trên toàn đơn vị bao gồm các phòng, ban sau:

1. Phòng nhân sự tổng hợp.
2. Phòng Kế toán – Kế hoạch .
3. Phòng kỹ thuật đầu tư.
4. Ban quản lý tòa nhà.

Khối sản xuất kinh doanh gồm 10 trung tâm thành phố, huyện thị trực thuộc, các trung tâm có tư cách pháp nhân riêng, chịu trách nhiệm trước Pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ theo quy chế của VTBN; được tự chủ kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông - công nghệ thông tin và chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ, quyền lợi đối với Viễn thông Bắc Ninh theo quy định của VTBN và các qui định của pháp luật hiện hành;

Ngày 10/6/2014 Chính phủ có Quyết định 888/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, mô hình tổ chức và bộ máy quản lý của Viễn thông Bắc Ninh đã có một số thay đổi, theo đó Viễn thông Bắc Ninh sẽ thành lập thêm 01 Trung tâm Kinh doanh và thay đổi tên của một số Trung tâm, sát nhập một số phòng ban trên văn phòng....

### ***2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Ninh***

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

Tổng giá trị sản lượng năm 2019 tăng hơn 4 tỷ đồng so với năm 2017 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 VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019	So sánh			
					2017/2019		2018/2019	
					(+/-)	%	(+/-)	%
Giá trị tổng sản lượng	tr.đ	135.32 4,78	142.72 5,88	139.91 6,73	7.401,10	5,47	(2.809,15)	-1,97
Tổng sản lượng	Cái	1.359.2 84	1.475. 398	1.426. 358	116.114	8.54	(49.040,0 0)	-3,32
Tổng doanh thu	tr.đ	155.59 1,91	162.47 0,05	161.14 0,78	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	5.683,9 4	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	278	282	304	4	1,43	22	7.80
Thu nhập BQ của người lao động	tr.đ	163.25	143.92	147.07	-20.18	-12.36	3.15	2.19

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch)



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 163.25 triệu đồng/người năm 2017 xuống còn 147.07 triệu đồng/người năm 2019. Nhìn chung trong giai đoạn 2017-2019 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh đang đầu tư xây dựng để mở rộng sản xuất kinh doanh trong thời gian tới.

Trong giai đoạn 2017 -2019, tổng nộp ngân sách tăng đều góp phần đáng kể vào công cuộc xây dựng đất nước.

Để các bộ phận cán bộ công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh**

##### **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 VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019

Loại lao động	2017		2018		2019	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
<b>Theo giới tính</b>	<b>278</b>	<b>100,00</b>	<b>282</b>	<b>100,00</b>	<b>304</b>	<b>100,00</b>
<i>Lao động nữ</i>	49	17,25	49	17,37	51	16,77
<i>Lao động nam</i>	229	82,75	233	82,63	253	83,23
<b>Theo độ tuổi</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>
<i>Dưới 30 tuổi</i>	37	13,31	43	15,24	39	12,82
<i>Từ 30- 40 tuổi</i>	220	79,14	220	78,14	151	49,67
<i>Từ 40-50 tuổi</i>	14	5,03	14	4,96	94	30,92
<i>Trên 50 tuổi</i>	7	2,52	5	1,66	20	6,59

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp )

Nhìn vào số liệu trên bảng ta thấy cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh tương đối hợp lý. Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của VNPT Bắc Ninh thiên về phần kỹ thuật nên lao động cần sức khoẻ vì vậy tỷ lệ lao động nữ thấp (chiếm dưới 18%). Số lượng lao động của VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019 tăng từ 278 người năm 2017 lên 304 người năm 2019. Nguyên nhân của sự biến động trên là do: VNPT Bắc Ninh đang trong giai đoạn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy VNPT Bắc Ninh đã tuyển thêm thêm lao động để phục vụ nhu cầu mở rộng sản xuất, làm cho tổng lao động của VNPT Bắc Ninh tăng lên.

Về tỷ lệ lao động nữ trong giai đoạn 2017-2019 liên tục tăng. Năm 2017 tỷ lệ lao động nữ là 37 người trong tổng số 278 người, chiếm 13,31%. Năm 2019 tỷ lệ lao động nữ là 51 trong tổng số 268 người, chiếm 16.67% trong tổng lao động.

Theo độ tuổi thì VNPT Bắc Ninh có lượng lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao, đây là một trong những lợi thế của VNPT Bắc Ninh trong việc cung cấp cũng như trong kinh doanh. Lao động dưới 40 tuổi luôn chiếm tỷ lệ trên 60% và có thời điểm lên đến hơn 90%. Đây là một lợi thế rất lớn của VNPT Bắc Ninh để thực hiện những mục tiêu đặt ra 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 có tinh thần cống hiến cao, dễ thích nghi với sự thay đổi của công nghệ mới. Tuy vậy, đội ngũ nhân viên này cũng làm một mặt hạn cho VNPT Bắc Ninh vì họ chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc, các kỹ năng chưa chín muồi, chưa thành thạo và rất hay để ra sai sót trong quá trình làm việc.

Năm 2017 số lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 chiếm 92,45%, đến năm 2019 thì tỷ lệ người lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 đạt 93.41%. Đây là những người lao động có năng lực trình độ chuyên môn cao, dày dặn kinh nghiệm, vì vậy trong công việc họ là lực lượng chủ chốt của bộ máy trong VNPT Bắc Ninh.

Số lao động có độ tuổi trên 50 trung bình từ năm 2017 đến năm 2019 chiếm tỷ lệ rất thấp, năm 2017 chiếm 2,52%, năm 2019 chiếm 6.59%. Tuy nhiên, số lao động này đa phần giữ vững chức vụ chủ chốt, quan trọng trong Công ty.

Trong cơ chế thị trường hiện nay cạnh tranh rất gay gắt thì lao động trẻ có khả

năng sáng tạo, năng động trong công việc luôn giữ một vai trò quan trọng quyết định sự thành bại của Công ty. Tuy nhiên VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019

Chỉ tiêu	2017		2018		2019	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	22	7,91	28	9,92	28	9.21
Đại học, cao đẳng	190	68,34	190	67,37	233	76.64
Trung cấp	24	8,63	24	8,51	12	3.94
Sơ cấp	42	15,12	40	14,2	29	9.53
Lao động phổ thông					2	0.68
<b>Tổng số lao động</b>	<b>278</b>	100,00	<b>282</b>	100,00	<b>304</b>	100,00

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

Nhìn vào bảng số liệu phân tích ở trên ta thấy VNPT Bắc Ninh 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 75%. Đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn ngày càng được bổ sung, tăng lên theo các năm. Cụ thể, năm 2017 số lao động có bằng cao đẳng trở lên đạt 190 người nhưng đến năm 2019 đã là 233 người.

Đội ngũ lao động có bằng trung cấp và sơ cấp cũng tăng đều qua các năm trong giai đoạn 2017 - 2019. Năm 2017, số lao động trung cấp và sơ cấp chỉ có 66 lao động nhưng đến năm 2019 con số đã giảm còn 43 lao động. Điều này cho thấy VNPT Bắc Ninh đang từng bước đào tạo công nhân để nâng cao tay nghề, đảm bảo

cho quá trình sản xuất có chất lượng tốt nhất.

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 đang trở lên chủ yếu là lao động gián tiếp và được phân công làm việc trong các bộ phận phòng ban chuyên trách.

Số lao động có trình độ luôn chiếm tỷ trọng cao vì VNPT Bắc Ninh 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.

## **2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

### **2.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

Việc tuyển dụng lao động vào công ty 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 VNPT Bắc Ninh phải căn cứ vào yêu cầu công việc, vị trí và nhiệm vụ, chỉ tiêu tuyển dụng của công ty.
- VNPT Bắc Ninh sử dụng lao động có trách nhiệm mô tả, xác định vị trí việc làm, báo cáo cơ quan quản lý lao động phê duyệt để làm căn cứ tuyển dụng lao động.
- Hàng năm VNPT Bắc Ninh xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động và tổ chức tuyển dụng lao động theo quy định của tập đoàn và của Bộ luật lao động.

*Nguyên tắc tuyển dụng:*

- Xuất phát từ lợi ích chung của doanh nghiệp.
- Căn cứ vào yêu cầu của cụ thể công việc trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của doanh nghiệp.
- Căn cứ vào phẩm chất và năng lực cá nhân nhân viên tham gia.

Khi một bộ phận nào đó trong VNPT Bắc Ninh phát sinh nhu cầu về nhân lực

ở một vị trí nào đó thì trưởng phòng sẽ lựa chọn trong số các nhân viên của mình ai có đủ khả năng và phù hợp với công việc thì sẽ ứng cử người đó với phòng nhân sự và Giám đốc VNPT Bắc Ninh. Trong trường hợp ở bộ phận đó không có ai phù hợp với vị trí đó thì trưởng phòng 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 cần thiết và đúng không. Khi xác nhận rằng yêu cầu đó chưa thật 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 sự đó là cần thiết thì trưởng phòng nhân sự sẽ báo cáo với Giám đốc VNPT Bắc Ninh về nhu cầu nhân lực tại phòng ban, trung tâm đó cùng phương án sắp xếp, bố trí nhân lực cho bộ phận đó. Phòng nhân sự sẽ thông báo với các phòng ban, trung tâm xem xét những cá nhân có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc đó 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 sự đầu năm của VNPT Bắc Ninh 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, với yêu cầu của công việc đó rất cần tính xác thực của bộ phận đó vì bộ phận đó trực tiếp điều hành nên họ sẽ là những người hiểu rõ hơn nhất cần giảm hay cần tăng nhân viên.

### ***Xác định nguồn tuyển dụng***

Trên thị trường lao động hiện nay việc tìm kiếm các ứng viên có triển vọng đáp ứng được công việc đang cần tuyển dụng thực sự là một thách thức trong công tác tuyển dụng, phải lựa chọn được nguồn nào có chi phí thấp lại đáp ứng được yêu cầu về chi phí cũng như thời gian. VNPT Bắc Ninh xác định nguồn tuyển dụng nhân lực qua các nguồn sau:

- Dựa vào nguồn nội bộ: qua cán bộ VNPT Bắc Ninh giới thiệu, qua những

nhân viên cấp dưới của VNPT Bắc Ninh giới thiệu và đây là nguồn chủ yếu của VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới.

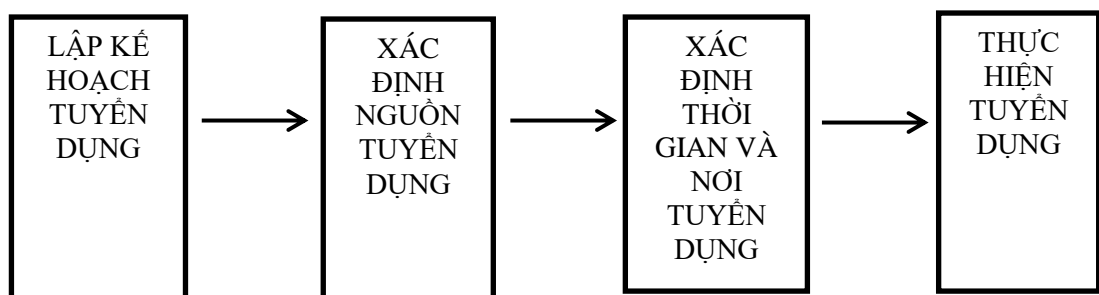
- Dựa vào nguồn bên ngoài: Qua kênh tuyển dụng như: vieclam24h.com, vietnamworks.com... hoặc qua các kênh tuyển dụng từ truyền thông như: Đài phát thanh truyền hình Bắc Ninh, Đài phát thanh huyện thị trong địa bàn tỉnh Bắc Ninh...

### ***Xác định thời gian và nơi tuyển dụng***

Ở Bắc Ninh hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu là lao động có trình độ thấp do vậy khi tuyển dụng nhân lực lao động phổ thông với số lượng lớn ta nên chú ý vào thị trường này.

Công tác tuyển dụng cần 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 đã đề ra. Cũng như bất kỳ một VNPT nào, VNPT Bắc Ninh đặc biệt chú trọng đến công tác này.

Con người là yếu tố quan trọng vì nó là nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức. Như vậy nếu công tác tuyển dụng của doanh nghiệp không được thực hiện tốt thì doanh nghiệp không có đủ ứng cử viên đảm bảo về chất lượng và số lượng để tuyển chọn. Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở thực tiễn và khoa học từ đó lựa chọn được những người có đủ phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, nên VNPT Bắc Ninh thực hiện quy trình tuyển dụng qua 4 bước như sau:



**Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh**

### ***2.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh***

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, phòng nhân sự tổng hợp tiến hành

thông báo tuyển dụng đến các ứng viên qua nhiều kênh thông tin như: trên trang điện tử của VNPT Bắc Ninh, báo giấy, báo điện tử, đài, các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo trên địa bàn hoặc niêm yết thông báo, với các yêu cầu cụ thể như :

- Các hồ sơ xin việc gồm: phiếu khám sức khỏe (1), các văn bằng chứng chỉ công chứng, Lý lịch (2 bản) có xác nhận của cơ quan có thẩm quyền, đơn xin việc (1), CMND: bản sao có công chứng (1), hộ khẩu, ảnh chân dung.....

- Điều kiện tuyển dụng

*Tiêu chuẩn về độ tuổi*

Đối với lao động biết nghề và đã qua đào tạo về ngành nghề làm việc liên quan đến lĩnh vực của VNPT Bắc Ninh 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 12/12 trở lên.

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

Đối với nhân viên nghiệp vụ: Trình độ cao đẳng, đại học thuộc các trường có ngành đào tạo liên quan đến vị trí tuyển dụng.

*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: 4.420.000 đ đối với lao động phổ thông, lao động thử việc....

- Địa điểm làm việc: VNPT Bắc Ninh

Các nguồn tuyển dụng ở VNPT Bắc Ninh bao gồm hai nguồn là nguồn bên ngoài doanh nghiệp, nguồn nội bộ.

*Nguồn nội bộ*

Khi phát sinh nhu cầu lao động, trưởng các bộ phận các phòng ban sẽ có báo cáo lên cán bộ nhân sự, cán bộ nhân sự sẽ lên xác định nhu cầu nhân lực và lên kế hoạch tuyển dụng nhân sự. Kế hoạch này sẽ được phòng nhân sự tổng hợp trình lên Giám đốc VNPT Bắc Ninh phê duyệt. Quá trình tuyển mộ được bắt đầu từ đây. Dựa

định hướng phát triển của VNPT Bắc Ninh, dựa vào nhu cầu phục vụ của hoạt động sản xuất kinh doanh mà VNPT Bắc Ninh sử dụng nguồn nội bộ hay nguồn bên ngoài hoặc có sự kết hợp đồng thời cả hai nguồn nhân lực này.

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

- Nguồn nội bộ thứ nhất: Dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh.

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

**Bảng 2.4: Số lượng tuyển dụng từ nguồn nội bộ của VNPT Bắc Ninh  
giai đoạn 2017 - 2019**

Năm	2017	2018	2019
<b>Số lượng</b>	16	11	13
<b>Kế hoạch tuyển dụng mới</b>	30	21	23

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

#### *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 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh lúc này lựa chọn nguồn tuyển mộ từ bên ngoài doanh nghiệp.

Hàng năm hội chợ việc làm thường xuyên được tổ chức VNPT Bắc Ninh cũng như bao VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh 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 kinh doanh của VNPT Bắc Ninh được mở rộng. Trong trường hợp tuyển nhân lực vào vị trí cán bộ hoặc nhân viên các phòng ban thì nguồn nội bộ cũng bộc lộ rõ ưu điểm của mình.

**Bảng 2.5: Số lượng tuyển dụng nhân lực nguồn bên ngoài tại VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017 - 2019**

Năm	2017	2018	2019
Số lượng	12	8	09
Kế hoạch tuyển dụng mới	30	21	23

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

Trong giai đoạn cụ thể VNPT Bắc Ninh linh hoạt sử dụng cả hai nguồn lao động, như theo kế hoạch VNPT Bắc Ninh quyết định mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh.

### **2.2.3. Kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

Hiện tại, trong quy trình của VNPT Bắc Ninh 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 vị trí tuyển dụng hay không?
- Mức độ phù hợp giữa các ứng viên và công việc ra sao?
- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển dụng như thế nào?
- Kinh phí cho tuyển dụng có quá cao hay không?

- Việc quảng cáo đã thực sự hiệu quả hay không?

Có thể nhận thấy hiện nay số lượng tuyển dụng nguồn nội bộ hàng năm tại VNPT Bắc Ninh khá khiêm tốn, đây là nguồn tuyển dụng bớt chi phí tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh. Tuy nhiên nguồn tuyển dụng từ nội bộ còn 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 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. Chính điều này dẫn đến bộ phận nhân lực 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 nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

#### ***2.3.1. Nhân tố bên trong của VNPT Bắc Ninh***

##### **2.3.1.1. Chất lượng hội đồng tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

Hội đồng tuyển dụng có vai trò to lớn trong việc có tuyển chọn được lao động chất lượng tốt, phù hợp với vị trí tuyển dụng hay không. Đối với công tác tuyển dụng lao động tại VNPT Bắc Ninh: hội đồng tuyển dụng được lựa chọn là người có tài, có phẩm chất nghề nghiệp phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ với lao động cần tuyển dụng để tìm được ứng viên sáng giá và khách quan nhất có thể. Bởi vì với thị trường lao động cạnh tranh như hiện nay thì người có nhu cầu tìm việc rất đông nhưng để đáp ứng hết mong muốn và nhu cầu của họ không phải là một vấn đề đơn giản. Hội đồng tuyển dụng phải làm cho họ hiểu được tính chất công việc nào đó để phù hợp với năng lực của họ và những gì mà họ nhận được từ công việc đó. Hội đồng tuyển dụng ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng lao động thể hiện ở những điểm sau:

- Số lượng nhân viên trong hội đồng tuyển dụng: nếu số lượng nhân viên cần phải đủ nếu không tương xứng với lượng lao động cần tuyển dụng thì có thể gây ra hiện tượng người ít mà việc nhiều dẫn tới thực hiện công việc không chất lượng. Ngược lại nếu số lượng nhân viên trong hội đồng tuyển dụng quá nhiều gây ra lãng phí kinh phí tuyển dụng của công ty.

- Chất lượng và trình độ nhân viên trong Hội đồng tuyển dụng: nếu nhân viên làm công tác tuyển dụng không có đủ trình độ hay kinh nghiệm, không có phẩm chất nghề nghiệp thì rất khó để công tác tuyển dụng thực hiện được mục tiêu về chất, bỏ qua những ứng viên có năng lực thật sự, không đánh giá chính xác trình độ của các ứng viên tham gia.

#### 2.3.1.2. Khả năng tài chính của VNPT đáp ứng công tác tuyển dụng

Mọi hoạt động của một đơn vị nói chung và hoạt động tuyển dụng nhân lực nói riêng đều chịu ảnh hưởng rất lớn từ năng lực tài chính của đơn vị đó, điều này được thể hiện như sau:

Thứ nhất: tuyển lao động giỏi cần có tài chính mạnh vì lao động giỏi đòi hỏi tiền lương cao.

Thứ hai: năng lực tài chính có đủ mạnh thì mới có thể thực hiện những chương trình tuyển dụng tốn kém.

Thứ ba: năng lực tài chính có đủ mạnh thì mới đủ sức áp dụng các mức thù lao lao động hấp dẫn do đó mà thu hút được người lao động có trình độ tham gia ứng tuyển.

\* Cụ thể khả năng tài chính ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng lao động như sau:

Doanh thu tăng trong năm 2019, đó là kết quả của sự đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, của sự tăng tiến mạnh mẽ trong công tác đấu thầu của cán bộ lãnh đạo đơn vị.

Hệ số lãi ròng, tỉ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, Tỉ số lợi nhuận trên tài sản trong giai đoạn 2018 – 2019 luôn dương điều đó cho thấy hoạt động kinh doanh của đơn vị tương đối hiệu quả

Quy mô nguồn vốn của đơn vị tăng dần qua từng năm cho thấy tình hình kinh doanh của đơn vị ngày càng mở rộng và phát triển.

Qua các phân tích trên ta thấy được rằng tình hình tài chính của đơn vị trong những năm gần đây tương đối tốt, lợi nhuận tăng đều qua các năm. Điều này ảnh hưởng tích cực tới công tác tuyển dụng lao động đó là tổ chức công tác tuyển dụng hiệu quả, thu hút được nhiều ứng viên có trình độ chuyên môn cao...

#### 2.2.1.3. Các chính sách về nguồn nhân lực

Chính sách về nguồn nhân lực có ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng lao động của VNPT Bắc Ninh như sau:

Các chính sách thù lao lao động: bao gồm cả thù lao tinh thần và thù lao vật chất, các chính sách thù lao có đảm bảo được đời sống của cán bộ công nhân viên, có khiến họ thỏa mãn, có cao hơn hay ít nhất là bằng so với các đối thủ thì người lao động mới bị thu hút bởi các chương trình tuyển dụng của công ty, ngược lại các chính sách này thấp hơn thì dẫu công ty có tổ chức các chương trình hoành tráng bao nhiêu cũng khó mà hấp dẫn được lao động tham gia dự tuyển.

Các chính sách về đào tạo: chỉ khi có chính sách về đào tạo hợp lý và khiến người lao động có lòng tin rằng mình có thể được nâng cao trình độ thì những lao động giỏi mới mong muốn được làm việc.

Các chính sách về thăng tiến: đây được coi là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo lao động có trình độ muốn cống hiến hết mình cho công ty.

\* Chính sách về nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh được thể hiện cụ thể như sau:

- Xây dựng một bầu không khí làm việc văn minh, dân chủ, cho phép mọi người trong công ty được tham gia bàn bạc các vấn đề liên quan tới quyền và lợi ích của họ. Vào các ngày lễ, ngày kỷ niệm ngành, thường tổ chức toạ đàm, thi đấu văn nghệ và thể thao, tổ chức đi dã ngoại, giao lưu học hỏi kinh nghiệm thực tế.... cho cán bộ công nhân viên. Lãnh đạo VNPT Bắc Ninh cũng rất quan tâm tới tâm tư tình cảm của nhân viên, gửi quà và nhắn tin chúc mừng nhân dịp sinh nhật, ngày vui của nhân viên... Xây dựng đơn vị trở thành ngôi nhà thứ hai của các nhân viên, làm

nhân viên gắn bó lâu dài hơn, tạo sức ảnh hưởng tốt tới kế hoạch tuyển dụng.

- Hàng năm, đơn vị cũng thường xuyên mở các lớp đào tạo thêm chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên qua các hình thức học tại chỗ, học trực tuyến, các nhân viên có năng lực sẽ có cơ hội được cử đi học nâng cao ở trong nước và nước ngoài, đồng thời được cất nhắc vào các vị trí cao hơn.

### **2.3.2. Nhân tố bên ngoài công ty của VNPT Bắc Ninh**

#### **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 quảng cáo 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 hơn và trở thành một thị trường toàn cầu hóa, 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 chính vì vậy để thu hút nhân lực trong tương lai VNPT Bắc Ninh 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 tốt hơn.

#### **2.3.2.3. Môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp khác**

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

#### **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 2017-2019 cùng với sự phát triển kinh tế xã hội của Bắc Ninh, với nhiều tập đoàn sản xuất công nghệ mới tham gia cho nên trong giai đoạn này công tác tuyển dụng nhân lực đặc biệt là nhân lực chất lượng cao. 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 lực tại VNPT Bắc Ninh.

Thị trường lao động Việt Nam vẫn mang đặc điểm của một thị trường còn nhiều yếu kém. Đó là: lao động chủ yếu làm việc trong khu vực nông nghiệp, khu vực phi kết cấu, năng suất thấp, tình trạng chia sẻ công việc, chia sẻ việc làm còn phổ biến; về cơ bản Việt Nam vẫn là một thị trường dư thừa lao động trong nông nghiệp, nông thôn với chất lượng cung lao động thấp, phân bố chưa hợp lý và khả năng di chuyển còn bị hạn chế; Trên thị trường lao động hiện tại, nguồn nhân lực cao cấp và công nhân tay nghề cao vẫn đang là mối quan tâm của nhà tuyển dụng nhưng nguồn cung ứng lao động có chất lượng trên thị trường còn hạn chế.; có sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa cung và cầu lao động, mặc dù thiếu việc làm chiếm tỷ lệ lớn. Điều đó ảnh hưởng đến VNPT Bắc Ninh khó tìm thấy nguồn lao động có tay nghề và trình độ cao. Hiện nay các trường đại học, cao đẳng hay trung cấp đào tạo đa ngành nghề ngày càng nhiều nhưng quan tâm đến kỹ năng thực hành mà còn nặng về lý thuyết. Hầu hết các sinh viên ra trường chưa thể bắt tay ngay vào công việc mà luôn phải qua một thời gian thử việc lại khiến cho VNPT Bắc Ninh luôn tồn kém một khoản chi phí đáng kể để đào tạo lại và đào tạo thêm. Bên cạnh đó hàng năm số sinh viên mới tốt nghiệp ra trường và xin việc chiếm tỉ lệ lớn tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng về thu hút các ứng viên xin việc và công tác tuyển dụng nhân sự của VNPT Bắc Ninh.

#### 2.3.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của VNPT Bắc Ninh là những doanh nghiệp luôn mong

muốn có được nguồn nhân lực mạnh hơn, chất lượng hơn của VNPT Bắc Ninh, do đó lúc nào họ cũng theo sát và có khuynh hướng vượt ta về các chính sách đãi ngộ, về nguồn tuyển dụng, ... để từ đó thu hút được nhiều lao động tay nghề cao hơn ta. Có thể thấy tính cạnh tranh đến từ các đối thủ của công ty qua các khía cạnh sau:

Nguồn: trong điều kiện các nguồn tuyển dụng là có hạn việc tham gia của nhiều nhà tuyển dụng sẽ dẫn đến tình trạng tranh giành lao động, đặc biệt là lao động có trình độ cao. Người lao động hiển nhiên có nhiều sự lựa chọn .

Các chính sách đãi ngộ: lao động – hơn ai hết là người quan tâm nhất tới các chính sách đãi ngộ của các doanh nghiệp, các chính sách đãi ngộ của đối thủ cạnh tranh mà tốt hơn công ty thì khiến độ hấp dẫn của công ty giảm xuống và ngược lại, nếu các chính sách đãi ngộ của công ty tốt hơn các đối thủ thì khiến độ hấp dẫn của công ty tăng lên. ...

## **2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

### **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: VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh– là phương pháp được VNPT Bắc Ninh sử dụng hiệu quả nhất trong thời gian qua.

Thứ ba: VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh đủ về số lượng với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cao.

Thứ năm: Khi có những thay đổi VNPT Bắc Ninh 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.

*Một là*, công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng

Trong những năm qua VNPT Bắc Ninh chưa xây dựng kế hoạch nhân lực cụ thể cho từng giai đoạn để có kế hoạch sắp xếp nhân lực cho phù hợp với khả năng của từng người, từng vị trí nhằm phát huy được đúng khả năng, sở trường của người lao động và công tác lập kế hoạch còn chưa thật sự hiệu quả.

*Hai là*, quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa thật chặt chẽ

Quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh còn chưa chặt chẽ, chưa tiêu chuẩn hóa nên mới dẫn đến tình trạng tuyển chưa đủ số lượng và chất lượng theo yêu cầu đặt ra.

*Ba là*, về công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực còn chưa phát huy được hiệu quả.

*Bốn là*, về nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa đáp ứng với yêu cầu đặt ra.

*Năm là*, về chưa chú trọng nguồn tuyển dụng nhân lực bên ngoài.

*Sáu là*, thông báo tuyển dụng còn đơn giản và chất lượng hội đồng tuyển dụng chưa được quan tâm đúng mức.

*Bảy là*, Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng còn hạn chế do phụ thuộc vào nguồn cung trên thị trường chưa đáp ứng được nhu cầu của đơn vị

*Tám là*, Quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa thật chặt chẽ vì các bước trong quy trình chưa được chuẩn hóa, chưa cụ thể cho từng vị trí nhân sự trong đơn vị.

*Chín là*, Công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực còn chưa phát huy được hiệu quả do lợi ích mang lại còn ít hơn chi phí bỏ ra một số trường hợp tuyển dụng chưa đi đáp ứng được yêu cầu.

*Mười là*, Chưa chú trọng nguồn tuyển dụng nhân lực bên ngoài, nguyên nhân là kênh thông tin còn chưa bài bản, chưa cập nhật và chính sách đãi ngộ còn chưa tương xứng.



*Mười một là, Thông báo tuyển dụng còn đơn giản và chất lượng hội đồng tuyển dụng chưa được quan tâm đúng mức vì công việc này còn chưa được chỉ đạo sát sao.*

### **Kết luận chương:**

Chương 2 này cơ bản giải quyết được các vấn đề sau:

Chỉ ra đặc điểm trong cơ cấu lao động của VNPT Bắc Ninh: 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 lực tại VNPT Bắc, nội dung tuyển dụng; 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 2017-2019. Từ đó chỉ ra những ưu và nhược điểm trong quy trình tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH**

### **3.1. Phương hướng hoạt động của VNPT Bắc Ninh**

#### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới***

Quán triệt tinh thần chỉ thị số 58-CT/TW ngày 17/10/2000 của Bộ Chính Trị về việc đẩy mạnh ứng dụng và phát triển công nghệ thông tin phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá; Nghị quyết của Đại hội Đảng IX về phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2015-2020. Trên cơ sở phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh, xu hướng và các nguồn lực, quan điểm phát triển của VNPT và Bưu điện tỉnh Bắc Ninh bao gồm:

Xác định việc xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng dịch vụ, mạng lưới thông tin quốc gia hiện đại, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, đặc biệt là phục vụ phát triển công nghệ thông tin là nhiệm vụ trọng tâm trong suốt thời kỳ quá độ. Bưu chính, viễn thông trong mối liên kết với tin học, truyền thông phải thực sự là một ngành mũi nhọn, phải đi trước, đi tắt đón đầu phát triển mạnh hơn nữa góp phần thúc đẩy, tạo điều kiện cho các ngành kinh tế xã hội phát triển, phục vụ việc đẩy nhanh ứng dụng, phát triển công nghệ thông tin trong mọi lĩnh vực và

trong toàn xã hội.

Tiếp tục lấy hợp tác quốc tế làm đòn bẩy cho việc thực hiện sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Phát triển trên tinh thần độc lập tự chủ đi đôi với việc giữ gìn bảo đảm an ninh chủ quyền quốc gia, bảo vệ vững chắc tổ quốc Việt Nam XHCN. Các mạng thông tin đặc biệt phục vụ sự lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng và Nhà nước, an ninh quốc phòng cần được phát triển hiện đại, có độ bảo mật và an toàn cao.

Phát huy nội lực, phát triển dựa vào nguồn lực trong nước là chủ yếu trên cơ sở tranh thủ tối đa các nguồn lực bên ngoài. Thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh, tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành phần kinh tế tham gia hoạt động, phát triển cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia. Thực hiện mở cửa thị trường từng bước, “mở” đến đâu đảm bảo “quản” được đến đâu. Các hệ thống đường trục, quốc tế do Nhà nước trực tiếp quản lý. Mở cửa cạnh tranh giữa các thành phần kinh tế trong nước trước khi mở cửa cạnh tranh với bên ngoài. Phát triển nhanh, đứng vững, chiếm lĩnh ở thị trường trong nước và hướng vươn ra hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế.

### ***3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

#### **3.1.2.1. Mục tiêu chung**

VNPT Bắc Ninh phấn đấu là doanh nghiệp tiên phong, đột phá trong lĩnh vực ứng dụng công nghệ hiện đại, đi đầu, sáng tạo đưa ra các giải pháp nhằm tạo ra dịch vụ mới, chất lượng cao, với giá cước phù hợp với từng phân khúc khách hàng.

Luôn lắng nghe mong muốn, quan tâm, chia sẻ và đáp ứng nhanh nhất mọi nhu cầu của khách hàng. ...

Gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động nghĩa tình trong nội bộ cũng như trong xã hội.

Sẵn sàng hợp tác, chia sẻ với các đối tác kinh doanh để cùng phát triển. Hơn nữa VT tỉnh còn chú trọng đẩy mạnh phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực, vị trí của công ty với mục tiêu phục vụ mọi nhu cầu, đối tượng khách hàng, đưa dịch vụ viễn thông tới khách hàng với chất lượng tốt nhất. Không dừng lại ở mục tiêu "vươn xa, toả rộng" đơn thuần, với sự quan tâm đầu tư thích đáng của

viễn thông Bắc Ninh, chất lượng mạng cũng không ngừng nâng cao, mở rộng dung lượng tổng đài.

### 3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Năm 2020:

- Tổng doanh thu từ khách hàng đạt 690 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng năm bình quân đạt 19-21%.

- Tổng lợi nhuận đạt 47 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 25-27%/năm.

- Các chỉ số hiệu quả:

- + Lợi nhuận/ Doanh thu: 5% - 6%

- + Lợi nhuận/ lao động: 60 - 65 triệu VNĐ/lao động/năm.

- + Thị phần dịch vụ di động VNPT chiếm trên 35%, dịch vụ băng rộng trên 75%.

Đến năm 2025:

- Tổng doanh thu đạt 1455 - 1480 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 18-19%.

- Các chỉ số hiệu quả

- Lợi nhuận/ Doanh thu: 5,5% - 7%

- Lợi nhuận/ Lao động: 135-150 triệu VNĐ/lao động/năm.

### **3.1.3. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh**

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao, tự học hỏi và nâng cao trình độ của mình. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình cung cấp dịch vụ của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo, tự đào tạo để tạo ra những chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Trong thời gian tới hoàn chỉnh nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực thúc đẩy lao động tích cực tham gia sản xuất, nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn hiệu quả sản xuất kinh doanh với lợi ích nhằm kích thích lao động cống hiến hết mình trong công việc, hạn chế tối đa

bình quân chủ nghĩa. Phân đầu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình, yên tâm công tác.

Xoá bỏ tư tưởng bình quân, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám đột phá, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao. Hoàn thiện công tác quản trị thông qua các chương trình giám sát tự động để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động trong đơn vị có ý thức kỉ luật, vệ sinh công nghiệp, ý thức vệ sinh lao động và có tác phong công nghiệp cao.

Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các phòng ban, giữa các đơn vị thành để tạo điều kiện thuận lợi trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

Chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh cả về vật chất lẫn tinh thần. Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

Đổi mới cơ chế phân phối tiền lương theo phương châm làm nhiều hưởng nhiều làm ít hưởng ít, không cào bằng, tiền thưởng dùng tạo động lực thúc đẩy sự cống hiến của người lao động từ đó nâng cao lợi ích hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Xây dựng đội ngũ, đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, điều hành có chuyên môn và nghiệp vụ chuyên sâu.

### **3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh***

*- Cơ sở giải pháp:*

Trên cơ sở tình hình thực tế của VNPT Bắc Ninh về yêu cầu mở rộng và nâng cao chất lượng dịch vụ. VNPT Bắc Ninh đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Phòng nhân sự tổng hợp tiến hành theo dõi danh sách công nhân viên thực hiện chế độ hưu trí, kế hoạch về nhân lực thay thế đội ngũ chuẩn bị nghỉ hưu để lập kế hoạch tuyển dụng và kế hoạch tuyển dụng cũng được lập dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh. Mặc dù kết quả công tác tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh hoàn toàn đáng ghi nhận và công

tác này đã thực sự được VNPT Bắc Ninh xác định đúng đắn vai trò của nó. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh, 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:*

+ Xây dựng bản kế hoạch tuyển dụng nhân lực cụ thể: Đưa ra những dự báo, khả năng nhân viên sẽ bị sa thải, cần đào tạo, đánh giá năng lực nhân viên định kỳ từ đó mới có con số chính xác nhân lực cần tuyển. Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực nên được thực hiện theo chu kỳ thường xuyên, đảm bảo tính ổn định trong sắp xếp nhân lực. Nhất là cần phải có định hướng phát triển trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn, thuận tiện cho việc lập các kế hoạch nhân lực như lập kế hoạch tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo về sau.

+ Xây dựng kế hoạch nhân lực khoa học cụ thể, linh hoạt cho từng thời kỳ, giai đoạn cụ thể. Hoạch định nhu cầu nhân lực là quá trình là xác định một cách có hiệu quả những yêu cầu cả về số lượng và chất lượng lao động theo cơ cấu tổ chức mà VBNT hướng tới.

+ Kế hoạch nhân lực phải dựa căn cứ vào kế hoạch kinh doanh hàng năm của công ty, định mức lao động duyệt và định hướng chiến lược của VNPT Bắc Ninh. Kế hoạch nhân lực cũng phải căn cứ vào dự báo về tình hình tăng trưởng phát triển của ngành, 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 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh có được một kế hoạch nhân lực khoa học, linh hoạt. Khi đó VNPT Bắc Ninh luôn chủ động trong công tác tuyển dụng. 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 lực được đưa ra có yếu tố dự phòng biến động bên ngoài giúp VNPT Bắc Ninh chủ động trong công tác tuyển dụng. Công tác tuyển dụng chủ động làm tăng hiệu quả tuyển dụng giúp VNPT Bắc Ninh giảm thiểu chi phí tuyển dụng nhưng vậy hiệu quả tuyển dụng vẫn cao mà tiết kiệm chi phí.

+ Phân tích công việc để hoàn thiện 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 nhằm xác định nội dung và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể. Đây là quá trình xác định nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan đến các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc.

+ 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?.

+ Việc phân tích công việc cung cấp các thông tin về những đặc điểm yêu cầu của từng công việc, công việc được tiến hành như thế nào và tại sao; các loại máy móc nào được trang bị, các công dụng cụ cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với khách hàng, 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:

*Một là*, phân tích công việc và đánh giá công việc nhằm đảm bảo các mục tiêu:

Xác định các quyền hạn và trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc luân chuyển và thăng thưởng cho cán bộ công nhân viên. Tạo sự công bằng mức lương thông việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của

người đảm nhiệm công việc.

Xác định nhu cầu cần đào tạo nhân viên và lập kế hoạch tương lai cho các kế hoạch đào tạo lao động. Lập kế hoạch chuyển công tác, bổ nhiệm và tái bổ nhiệm cho nhân viên.

Phân tích các yêu cầu đặt ra của công việc và chỉ ra loại lao động cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo nhất.

Xây dựng tiêu chuẩn dành cho mỗi công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch, phân chia thời biểu, đánh giá hiệu quả công việc cũng là để bố trí đúng người đúng việc. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố an toàn hay có hại tới 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 môi trường để mọi người hiểu nhau hơn.

*Hai là*, trong quá trình phân tích công việc phải đảm bảo đầy đủ các thông tin cần thiết:

Cần các thông tin về: các yếu tố của điều kiện làm việc chế độ lương thưởng, tầm quan trọng của công việc trong công ty, các yếu tố về điều kiện làm việc, điều kiện vệ sinh lao động những rủi ro nếu có trong quá trình làm việc.

Các thông tin về: hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc, phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong khi làm việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp giữa các nhân viên trong khi làm việc, cách thức thu thập xử lý thông tin và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

Các thông tin về: phẩm chất mà nhân viên thực thi công việc cần có như kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ, tuổi đời cũng như tuổi nghề, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, chí tiến thủ, các đặc điểm cá nhân khác 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,

các quy định về tiêu chuẩn kết quả thực cũng như hành vi hiện công việc.

*Ba là*, đảm bảo các trình tự trong thực hiện phân tích công việc. Trình tự thực hiện phân tích công việc thông thường với các doanh nghiệp không giống nhau, nhưng tự chung lại gồm gồm các bước sau đây:

**Bước 1:** Xác định chính sách, 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 cập nhật và rõ ràng nhất có thể giúp DN trong việc thiết lập định mức công việc nhất là trong việc xác định trách nhiệm, yêu cầu về trình độ, kỹ năng của công việc.

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

VNPT Bắc Ninh 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 cơ sở, là công cụ cho các hoạt động thường ngày của Công ty.

Các chính sách, quy định và các ưu tiên NNL của VNPT Bắc Ninh sẽ là những kim chỉ nam định hướng cho doanh nghiệp. Nếu VNPT Bắc Ninh không có chúng, VNPT Bắc Ninh 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 độ chính xác và thông tin cần thu thập, tùy theo từng công việc và khả năng về tài chính của DN có thể sử dụng một hoặc một vài các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: bản câu hỏi và quan sát, phỏng vấn.

**Bước 4:** Dự thảo 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, người có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.



**Bước 5:** Bước hoàn thiện cuối cùng.

- *Điều kiện thực hiện giải pháp:* VNPT Bắc Ninh cần bố trí nhân lực và bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu, đánh giá, rà soát, 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 VNPT Bắc Ninh phải hoàn thiện khoảng 20 bản mô tả công việc cho các vị trí tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh từ vị trí: Công nhân các mảng kỹ thuật, tổ trưởng tổ phó các tổ sản xuất, các trưởng phòng đến các phòng ban chức năng như: phòng kế toán – kế hoạch, phòng kỹ thuật đầu tư... để áp dụng cho công tác tuyển dụng nhân lực.

+ Xây dựng được kế hoạch tuyển dụng nhân lực, sắp xếp nhân lực trong 3-5 năm tới theo từng năm: cần tuyển số lượng bao nhiêu, số lượng nhân lực chuyển hàng năm?, số lượng nhân lực 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 lực 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 VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới.

**3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh**

- *Mục tiêu của giải pháp:*

Nhằm chuẩn hóa các bước trong quy trình TDNL của công ty. Đồng thời có vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng tuyển dụng, làm tốt công tác tuyển dụng 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 cực kỳ quan trọng để tìm người giỏi, người đáp ứng được với vị trí công việc cho Công ty. Chính vì vậy, để quá trình tuyển dụng thành công, mang lại kết quả cao nhà tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình tuyển dụng. TDNL thường trải qua

7 bước cơ bản sau:

Bước 1: Chuẩn bị tổ chức tuyển dụng:

Bước chuẩn bị tổ chức tuyển dụng: Các loại văn bản, chỉ tiêu, qui định về tuyển dụng cần tuân theo. Số lượng nhân viên cần tuyển.

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

Quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.

Bước 2. Thông báo tuyển dụng:

Với điều kiện của VNPT Bắc Ninh có thể áp dụng các hình thức thông báo TD sau đây:

Thông qua phòng giao dịch việc làm

Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông: internet, báo chí, đài phát thanh, truyền hình....

Thuê phương thức này VNPT Bắc Ninh cần tuyển dụng nhân lực thông qua các tuyển dụng tư nhân, tư vấn quản lý nhân lực... để có được ứng viên phù hợp. Phương thức này thường được sử dụng để tuyển dụng những nhân lực ở vị trí quản lý cấp cao của công ty, để đảm bảo họ đủ năng lực cũng như kinh nghiệm để làm việc. Hơn nữa, các VNPT Bắc Ninh 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, VNPT Bắc Ninh 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.

Niên yết trước cổng công ty.

Thông báo cần ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng viên biết được thông tin cần thiết như: 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 các hồ sơ xin việc đều phải ghi vào sổ theo dõi để 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:** Đơn xin việc là bước đầu tiên không thể thiếu trong quá trình đánh giá các ứng viên. Hồ sơ 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. Khi tuyển dụng các vị trí khác nhau cần sử dụng nhiều 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 mẫu xin việc, cần trả lời các câu hỏi cụ thể về trình độ học vấn, chuyên môn. Đối với các công nhân làm việc theo giờ, 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 công việc, kinh nghiệm làm việc thực tế.

Các bản sao văn bằng chứng chỉ tốt nghiệp.

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

Sau khi kiểm tra phỏng vấn, khám bệnh sẽ bổ sung thêm vào hồ sơ bảng kết quả phỏng vấn, sở thích, tính cách, sở trường, 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:

Trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, quá trình đã tham gia công tác nếu có, thái độ, tinh thần.

Sức khỏe.

Trình độ tay nghề.

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

Giai đoạn này có thể phát hiện và loại bớt một số ứng viên không phù hợp với công việc và không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng.

**Bước 4. Sắt hạch, kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên:**

Đây là bước khó khăn nhất đối với đa số các ứng viên nhằm chọn ra các ứng viên phù hợp nhất. Hình thức kiểm tra, sắt 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 chuyên môn, bài thi kiến thức về ngành, bài thi thử trình độ tin học, ngoại ngữ.....

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

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

Trong cuộc phỏng vấn cần:

Xác định, khẳng định các thông tin mà ứng viên đưa ra về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm;

Cung cấp cho ứng viên thêm về công việc cần làm , tiêu chuẩn yêu cầu khi thực hiện công việc;

Phát hiện ra những khả năng đặc biệt khác có ở ứng cử viên mà doanh nghiệp có thể sử dụng;

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

#### **Bước 5. Kiểm tra sức khỏe:**

Sức khỏe là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với tất cả các loại lao động, cho nên trước khi tuyển dụng bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần thiết phải kiểm tra sức khỏe. Kiểm tra sức khỏe là nhằm xác định được sức khỏe của người dự tuyển có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không, ngoài ra còn có thể phát hiện ra bệnh tật bẩm sinh của họ làm tiền đề việc quyết định tuyển dụng.

#### **Bước 6. Quyết định tuyển dụng:**

VNPT Bắc Ninh nên tránh để rơi vào các tình trạng chủ quan trong việc chọn lựa nhân viên không liên quan đến công việc mà theo ý thích. Phong tục Việt Nam 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 không đáng có.

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

Các nhân viên mới được VNPT Bắc Ninh cho học về lịch sử quá hình thành và phát triển, các chính sách và nội quy chung của công ty, 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;

Làm quen công việc, VNPT Bắc Ninh nên dành một hai ngày đầu để giới thiệu cho nhân viên mới 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.

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

#### **Bước 7. Việc đánh giá sau tuyển chọn:**

Việc đánh giá sau tuyển chọn sẽ giúp VNPT Bắc Ninh đánh giá kịp thời kết quả và hiệu quả của công tác TDNL của đơn vị. 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 tuyển dụng 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 lực 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, VNPT Bắc Ninh 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 2025 VNPT Bắc Ninh cơ bản áp dụng quy trình tuyển trên vào công tác tuyển dụng với 30 vị trí cơ bản tại VNPT Bắc Ninh.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

Nhằm nâng cao hiệu quả quản trị NNL nói chung và TDNL tại VNPT Bắc Ninh 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 hoạch định NNL một cách hợp lý thì đầu tiên VNPT Bắc Ninh cần phải nhận định một cách đúng đắn về thực trạng hoạt động của nhân viên một cách khách quan và cụ thể. Điều tra về khối lượng và khả năng hoàn thành công việc cho nhân viên bằng việc xây dựng các thang bảng đánh giá, các chỉ tiêu cụ thể. 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 lực, VNPT Bắc Ninh nên thực hiện việc tuyển dụng từ trường học. Nếu VNPT Bắc Ninh có chiến lược tuyển chọn sinh viên ngay từ trong trường thì không những VNPT Bắc Ninh 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. VNPT Bắc Ninh cần không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm tuyển dụng nhân lực.

VNPT Bắc Ninh cũng cần quan tâm đến hoạt động phân tích công việc, ban

lãnh đạo VNPT Bắc Ninh 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? sau khi 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 lực. Phòng nhân sự tổng hợp 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, VNPT Bắc Ninh 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, VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh đã thực hiện. Trên thực tế, một số lao động trong VNPT Bắc Ninh chưa được sắp xếp vị trí công việc đúng với chuyên ngành mà họ đào tạo. VNPT Bắc Ninh 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. Hoàn thiện về nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

Hiện tại VNPT Bắc Ninh vẫn chưa tuyển đủ số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng đảm bảo, điều này đòi hỏi VNPT Bắc Ninh 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 lực 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 nhân sự tổng hợp 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 giám đốc VNPT Bắc Ninh giúp cho hoạt động đi đúng hướng và tạo sự kích thích đối với các hoạt động đó. Công tác tuyển dụng cũng ảnh hưởng bởi tác động đó, khi công tác chỉ đạo của giám đốc VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh 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 lực với các bộ phận phòng ban chức năng khác trong VNPT Bắc Ninh cũng là một giải pháp hữu hiệu giúp VNPT Bắc Ninh hoàn thiện và nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực của mình.

Công tác tuyển dụng được định hướng thông qua những chủ trương, chính sách và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Phê duyệt chi phí tuyển dụng, nhu cầu tuyển dụng và các đề xuất của các đơn vị liên cấp dưới: 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 lực đảm nhiệm vị trí cao cấp trong đơn vị.

Giám đốc đại diện cho người sử dụng lao động của VNPT Bắc Ninh ký giao kết hợp đồng lao động với người 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 VNPT Bắc Ninh 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 lực 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 VNPT Bắc Ninh đều có đợt tuyển dụng nhân lực 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 lực 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 đơn vị. 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 VNPT Bắc Ninh cần áp dụng một số phương pháp tuyển dụng mới: kiểm tra tay nghề, kiểm tra chéo tay nghề giữa lao động có tay nghề cao 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 ngoài và bên trong đều có những ưu nhược điểm 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. Sau 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.

+ VNPT Bắc Ninh nên mở rộng nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng như: các trường đào tạo, dạy nghề. Cụ thể VNPT Bắc Ninh phải hợp tác với một số trường và cơ sở đào tạo. 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 nhiều trường dạy nghề có thể cung cấp nguồn lao động có tay nghề cao đáp ứng được yêu cầu công việc mà không phải tốn thêm chi phí cho việc quảng cáo, thông báo tuyển dụng.

+ VNPT Bắc Ninh cũng có thể sử dụng một số phương pháp, cách thức khác để tuyển dụng như: VNPT Bắc Ninh 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, VNPT Bắc Ninh cũng có thể thuê mướn lao động của các doanh nghiệp kinh doanh khác khi VNPT Bắc Ninh có nhu cầu trong ngắn hạn với điều kiện trong thời gian đó các doanh nghiệp khác có thể cho VNPT Bắc Ninh thuê lao động.

+ Đối với công tác điều động nội bộ, khi có một vị trí nào đó còn trống cần bổ nhiệm, VNPT Bắc Ninh nên tiến hành thông báo rộng rãi tới toàn bộ công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh 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.

+ Với một số kênh tuyển dụng trực tuyến như: [Vieclam24h.vn](http://Vieclam24h.vn), [timviecnhanh.com](http://timviecnhanh.com)... bộ phận nhân lực cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng, chi phí đăng tin tuyển dụng ở một số trang tìm việc uy tín để VNPT Bắc Ninh có thể thu hút nhiều ứng viên hơn trong công tác tuyển dụng. Từ những kênh tuyển dụng trực tuyến này bộ phận nhân lực 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....

+ VNPT Bắc Ninh 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 lực 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 VNPT Bắc Ninh 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 VNPT Bắc Ninh có thể áp dụng phương pháp kiểm tra chéo tức là cho chính những người lao động lành nghề tại đơn vị. Tránh trường hợp phòng nhân lực 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 2025 VNPT Bắc Ninh sẽ giảm số lượng lao động 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 và chỉ việc đối với những lao động mới tuyển dụng để đánh giá được thực chất năng lực công nhân được tuyển.

### ***3.2.5. Hoàn thiện về nguồn tuyển dụng nhân lực cho VNPT Bắc Ninh***

Việc sử dụng đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng bên ngoài đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh của VNPT Bắc Ninh, đáp ứng được công việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng cả về chất và số lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự và có nhiệt huyết khi được tuyển dụng.

Trong thời gian vừa qua, ban lãnh đạo của VNPT Bắc Ninh đã nhận thức

được ưu điểm của việc tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài và đã có cố gắng trong việc tuyển chọn lao động từ nguồn này. Song trên thực tế, khi tuyển dụng từ nguồn bên ngoài mới chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen, nhân viên trong công ty, trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động và một số ít các ứng viên tự nộp đơn xin việc. Vì thế dẫn đến sự hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên tham gia quá trình dự tuyển. Vì vậy, muốn có được nhân viên tốt khai thác từ nguồn này bên cạnh các nguồn tuyển dụng đã có thì công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

+ Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo: Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường. VNPT Bắc Ninh có thể cử chuyên viên tới các cơ sở đào tạo đưa ra các yêu cầu cụ thể cho các sinh viên có khả năng đến VNPT Bắc Ninh thực tập. Khi có nhu cầu thì các cơ sở đào tạo sẽ chọn lọc và giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao nhất để VNPT Bắc Ninh chọn lựa, sau đó tạo điều kiện cho họ đi quan sát, học hỏi thực tế và làm việc ngoài giờ, ra các điều kiện khuyến khích sinh viên học tập, trao học bổng cho những sinh viên có thành tích cao trong học tập và nên có một chương trình giới thiệu về VNPT Bắc Ninh, đưa ra những câu hỏi để các sinh viên trả lời, nếu họ đáp ứng được các yêu cầu thì có thể nhận họ vào làm việc. Công việc này sẽ mang lại lợi ích cho cả sinh viên và cả với VNPT Bắc Ninh. Các sinh viên thì có điều kiện tiếp xúc, cọ sát với thực tế ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Mặt khác để chứng tỏ khả năng của mình họ sẽ nỗ lực, cố gắng hết sức hoàn thành nhiệm vụ. Do vậy, khi ra trường được tuyển vào công ty họ có thể nhanh chóng hòa nhập với công việc và hết lòng

làm việc để đáp lại sự tin tưởng của công ty. Đồng thời VNPT Bắc Ninh có nguồn nhân lực bổ sung cần thiết mà không phải mất nhiều chi phí và thời gian cho tuyển dụng.

+ Khuyến khích sinh viên thực tập, đây là một cách hay đối với công tác tuyển dụng vì:

Thứ nhất nó tăng thêm uy tín của VNPT Bắc Ninh, những sinh viên thực tập sẽ có những thông tin đối với những người xung quanh họ, đồng thời khi có thông báo tuyển dụng họ có thể truyền thông tin giúp tăng thêm đối tượng dự tuyển.

Thứ hai là có chiến lược thông qua thu nhận sinh viên thực tập quan sát theo dõi những sinh viên này thông qua các công việc giao cho họ thực hiện để kiểm tra khả năng. Nếu phát hiện ra những người phù hợp có thể tiến hành đào tạo luôn, tuyển dụng họ khi phù hợp với nhu cầu tuyển dụng. Với cách thức này có thể mang lại nhiều lợi ích cho VNPT Bắc Ninh.

+ Các ứng viên tự nộp đơn xin việc: Đây là nguồn tuyển dụng phổ biến của các doanh nghiệp, nhưng đối với công ty do chưa chú trọng nguồn này nên ứng cử viên nộp đơn xin việc còn ít. Đây có thể là những sinh viên mới ra trường hay những nhân viên của các hãng khác cảm thấy hứng thú với vị trí còn trống của công ty và muốn thử sức mình ở vị trí đó. Những người này thường có lòng nhiệt tình, lòng đam mê công việc. Vì vậy để không bỏ sót nhân tài, cần có thêm nhiều hình thức để thu hút nguồn ứng viên này nhiều hơn như tích cực quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng ( đài, báo, ti vi, internet,...)

+ Nhân viên cũ của VNPT Bắc Ninh: Nhiều trường hợp có những nhân viên đang có thể đứng tốt ở công ty lại rời bỏ để làm cho hãng khác hoặc giải quyết việc riêng. Nhưng khi làm việc ở hãng mới họ thấy rằng công việc đó lại kém hơn là họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi họ muốn trở lại nơi cũ. Thông thường thì VNPT Bắc Ninh không coi trọng nguồn nhân lực này vì cho rằng họ không trung thực, không đáng tin cậy, là những người “đứng núi này trông núi nọ”,...Tuy nhiên rất nhiều đơn vị đã khám phá ra rằng những người trở lại làm việc lại là những nhân viên làm việc tốt hơn và có tinh thần trung thực hơn là trước kia họ làm việc tại đây.

Điều này cũng dễ hiểu vì họ đã tự động bỏ việc mà nay quay lại được mở rộng vòng tay đón họ thì họ sẽ dồn hết tâm lực để chứng tỏ lòng mong mỏi làm việc của mình, họ cũng muốn sửa chữa những sai lầm của mình nên sẽ cống hiến hết mình.

+Hội chợ việc làm: có thể đăng ký tham gia các hội chợ về việc làm để tìm kiếm các ứng viên. Tham gia hội chợ tạo cơ hội cho công ty có thể tiếp xúc trực tiếp với nhiều ứng viên, mở ra nhiều cơ hội lựa chọn cho công ty.

Như vậy để có thêm nhiều cơ hội tìm kiếm, thu hút nhân tài công ty phải đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng, không bỏ qua bất cứ cơ hội nào để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức, đây là điều kiện đầu tiên để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự trong công ty.

### ***3.2.6. Hoàn thiện về nội dung thông báo tuyển dụng nhân lực và hội đồng tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh***

Bảng thông báo tuyển dụng không chỉ mang thông tin thông báo về nhu cầu tuyển dụng mà nó được coi như cả một công trình nghệ thuật. Qua bảng thông báo tuyển dụng, người xin việc có thể biết được vị trí ứng tuyển, công việc mình cần phải làm cũng như mức thu nhập mình được hưởng đối với vị trí đó và qua đó họ có thể nắm được những thông tin cơ bản về tuyển dụng... Để bảng thông báo tuyển dụng được hoàn thiện thêm cần phải bổ sung thêm:

Thứ nhất: Trong mục mô tả công việc của bảng thông báo tuyển dụng, VNPT Bắc Ninh nên đưa ra cụ thể và chi tiết các công việc mà ứng viên cần phải làm ở vị trí đó để các ứng viên có thể nhìn vào đó mà đánh giá năng lực, khả năng thực hiện công việc của mình để quyết định nộp hồ sơ hay không. Điều này vừa tiết kiệm được chi phí, thời gian cho người xin việc, vừa giúp hạn chế số lượng hồ sơ dự tuyển đại trà, không đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ hai: Trong mục hình thức nộp hồ sơ, nên bổ sung thêm hình thức nộp hồ sơ qua email. Việc nộp hồ sơ qua email giúp ứng viên tiết kiệm được thời gian, chi phí đi lại, và có thể thu hút những nhân tài ở xa.

Chất lượng của Hội đồng tuyển dụng cần được nâng cao. Như chúng ta đã biết Hội đồng tuyển dụng có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tuyển dụng lao động. Vấn đề tuyển dụng có thành công hay không một phần dựa vào những nhà tuyển dụng. Nếu nhà tuyển dụng không phải là người giỏi và có khả năng phát hiện ra ứng viên tốt. Thì sẽ làm cho công tác tuyển dụng không như ý muốn khi đó người họ tuyển chủ yếu dựa vào cảm giác và sự tác động bên ngoài. Và kết quả người được tuyển sẽ không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Khi nói tới Hội đồng tuyển dụng thường đề cập tới 2 yếu tố: Số lượng và trình độ nhân viên trong Hội đồng tuyển dụng. Như vậy để nâng cao chất lượng của Hội đồng tuyển dụng, nhất thiết dựa vào 2 yếu tố trên.

Sau đây là một số giải pháp để nâng cao chất lượng Hội đồng tuyển dụng:

- Xác định số lượng nhân viên trong Hội đồng tuyển dụng, phòng nhân sự



tổng hợp cần phải căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng lập ra Hội đồng tuyển dụng gồm có: Chủ tịch hội đồng, Ủy viên và Thư ký

- Để kết quả tuyển dụng được chính xác và khách quan, nhân viên trong Hội đồng ngoài phòng nhân sự tổng hợp thì cần phải lựa chọn ở các phòng ban, bộ phận khác.

Bồi dưỡng kỹ năng cho đội ngũ cán bộ tuyển dụng và cán bộ quản lý

+ Công ty nên cử các cán bộ làm công tác tuyển dụng nhân lực tham gia các khoá đào tạo về công tác tuyển dụng cũng như các công tác quản trị nhân lực tại các trường như: Học viện công nghệ Bru chính viễn thông, Trường Đại học kinh tế Quốc dân, trường Đại học Thương mại, trường Đại học Bách khoa...

+ Ngoài ra thường xuyên cho nhân viên đi dự các cuộc hội thảo để có thể tự hỏi để đúc rút kinh nghiệm cho bản thân lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo

+ Đầu tư hơn nữa cho công tác đầu tư, tăng quỹ đào tạo vì đào tạo tốt sẽ cho ta một đội ngũ nhân viên giỏi nghề, giỏi việc với tác phong làm việc chuyên nghiệp nhất đặc biệt là nhân viên cấp cao như trưởng phòng, phó phòng, không ngần ngại tổ chức các khóa học nâng cao nghiệp vụ quản trị cho các thành viên cấp cao để họ nâng cao kiến thức áp dụng vào thực tế.

+ Tổ chức các cuộc hội thảo giữa các nhân viên với nhau, khuyến khích họ đào tạo lẫn nhau, tổ chức các cuộc nói chuyện để những nhân viên có nhiều kinh nghiệm san sẻ những kinh nghiệm, những khó khăn cũng như những thành công họ đạt được với các bạn đồng nghiệp.

Thành lập một ban thanh tra để kiểm tra, giám sát quá trình tuyển dụng.

Sự tham gia trực tiếp của ban lãnh đạo VNPT Bắc Ninh như đã nói có thể hạn chế rủi ro khả năng đơn vị bị sa vào tình trạng năng lực giảm dần, vì nếu có sự tham gia của ban lãnh đạo - cán bộ quản lý cấp cao nhất sẽ ngăn chặn tình trạng sai lệch đi mục tiêu đặt ra, đồng thời nếu như cán bộ tuyển dụng có tâm lý tuyển những người có năng lực kém hơn mình một chút thì sẽ hạn chế được tình trạng này khi có sự tham gia của cán bộ quản lý cấp cao nhất, trong trường hợp người cán bộ

quản lý này cũng có tư tưởng giống như vậy thì không có giải pháp nào hơn là phải tự vượt qua chính cái tôi bé nhỏ của mình để vì hiệu quả công việc. Hơn thế khi ban lãnh đạo tham gia trực tiếp còn thể hiện sự quan tâm của của VNPT Bắc Ninh, vừa kích thích được tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên thực hiện tuyển dụng, là một giải pháp tăng hiệu quả tuyển dụng, vừa tăng thêm uy tín trong mắt những ứng viên tham gia vào tuyển dụng.

Về nội dung phỏng vấn, người phỏng vấn rất dễ sử dụng một cách rập khuôn các câu hỏi và cách hỏi cho các ứng viên khác nhau, điều này có những hạn chế, đó là: Làm cho cuộc tiếp xúc trở nên tẻ nhạt, không hứng thú; dễ bị ứng viên “bắt bài”; không khai thác hết điểm mạnh, điểm yếu ở từng ứng viên. Chính vì vậy, phải soạn thảo thêm nhiều câu hỏi phỏng vấn nhằm đảm bảo sự phong phú và đa dạng cho ngân hàng câu hỏi của đơn vị. Đối với các đối tượng khác nhau, người phỏng vấn cần linh hoạt sử dụng các câu hỏi sao cho phù hợp, đối với mỗi loại lao động khác nhau thì nên có những người phỏng vấn khác nhau. Giám đốc sẽ là người trực tiếp phỏng vấn những ứng viên thuộc bộ phận quản lý, còn đối với công nhân kỹ thuật lại do người lãnh đạo trực tiếp và cán bộ kỹ thuật đảm nhận. Ngoài ra trong quá trình phỏng vấn không nên tốn thời gian vào việc trao đổi những thông tin không liên quan đến công việc mà cần phải trao đổi thêm những thông tin bên ngoài công việc khác để nhằm phục vụ mục đích khác nhưng phải có chủ ý trước và phải kiểm soát thông tin một cách chặt chẽ.

**Kết luận chương:** Chương 3 đưa ra định hướng phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Ninh đến năm 2025, cũng như một số giải pháp nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh. Bên cạnh đó cùng với những định hướng và kế hoạch quản trị nhân lực của VNPT Bắc Ninh mong rằng VNPT Bắc Ninh sẽ giải quyết triệt để những mặt hạn chế trong công tác tuyển dụng, việc sử dụng nhân lực hợp lý và giúp VNPT Bắc Ninh ngày một phát triển.

## KẾT LUẬN

Vấn đề NNL nói chung và tuyển dụng nhân lực đảm bảo nhu cầu công việc, sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của đơn vị. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Luận văn “**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH**” đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

Chương 1: Những vấn đề chung về công tác tuyển dụng nhân lực, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực(TDNS), nội dung TDNS, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNS.

Chương 2: Đánh giá thực trạng công tác TDNL của của VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017 – 2019.

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác TDNS tại VNPT Bắc Ninh 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 lực 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 VNPT Bắc Ninh 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] Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [2] Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn Nhân lực*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
- [3] 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.
- [4] Trần Hữu Hào (2017), *Tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh* *cổ phần in Đông Hà*, Đại học lao động – xã hội, Hà Nội.
- [5] Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2011), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [7] Nguyễn Hương (2008), *Tổ chức điều hành nguồn Nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - xã hội, Hà Nội.
- [8] Nguyễn Bách Khoa (2013). *Marketing các nguồn Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] Trần Thị Mai (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường trung học nghiệp vụ du lịch Thừa Thiên Huế, Thừa thiên Huế.
- [12] Đỗ Văn Phúc (2014), *Quản lý Nhân lực của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
- [13] Đỗ Văn Phúc (2015), *Khoa học quản lý hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

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

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

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

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

[18] Nguyễn Chí Thiện (2013), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại VNPT Bắc Ninh Xăng Dầu Thừa Thiên Huế*, Thừa Thiên Huế.

[19] 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..

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

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

[22] VNPT Bắc Ninh (2017-2019), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại VNPT Bắc Ninh 2017- 2019*.

[23] VNPT Bắc Ninh (2017-2019), *Báo cáo lao động và tiền lương tại VNPT Bắc Ninh 2017-2019*.

## **Phụ lục 1: Các phương pháp thu thập thông tin**

### **1/ Phương pháp quan sát:**

Người nghiên cứu quan sát một hay một nhóm người lao động thực hiện công việc và ghi chép lại đầy đủ, hoạt động nào cần thực hiện, thực hiện như thế nào, tại sao phải thực hiện. Thông tin thu thập khá phong phú và sát hợp với thực tế tuy nhiên phần nào ảnh hưởng yếu tố chủ quan của người quan sát và người bị quan sát.

### **2/ Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng:**

Người nghiên cứu ghi chép lại các hành vi thực hiện công việc của những người lao động làm việc có hiệu quả và không đạt hiệu quả để khái quát hoá và phân loại các đặc trưng chung của công việc cần mô tả và các đòi hỏi của công việc đó. Ưu điểm là bao quát được tính linh động công việc được thực hiện bởi nhiều người khác nhau, tuy nhiên tốn nhiều thời gian quan sát, khái quát hoá và phân loại các sự kiện, có hạn chế trong xây dựng các hành vi thực hiện công việc ở mức trung bình.

### **3/ Phương pháp ghi nhật ký công việc:**

Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình khi thực hiện công việc, có ưu điểm là thu thập được thông tin theo sự kiện thực tế, tuy nhiên độ chính xác rất hạn chế bởi vì không phải lúc nào người lao động cũng hiểu đúng và ghi chính xác những gì họ đã thực hiện. Việc ghi chép khó đảm bảo tính liên tục, nhất quán.

### **4/ Phương pháp hội thảo chuyên gia**

Các chuyên gia được mời dự họp để thảo luận về công việc cần tìm hiểu. Ý kiến trao đổi giữa các thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những chi tiết mà người phỏng vấn khó thu thập được từ phỏng vấn cá nhân hay áp dụng phương pháp khác.

