

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP HCM
KHOA KINH TẾ



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN VÀ GIỮ CHÂN
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH SX – TM – DV
TRƯỜNG AN**

Giáo viên hướng dẫn : Th.S Phan Thị Thanh Hiền
Họ và tên sinh viên : Nguyễn Ngọc Tuân
Lớp : 101242A
Khóa : 2010 – 2014
Hệ : Đại học chính quy

Thành phố Hồ Chí Minh

Tháng 06/ 2014

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin cảm ơn tất cả các Thầy Cô Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh trong suốt 4 năm học qua. Xin cảm ơn các Thầy Cô đã giúp tôi trau dồi, rèn luyện những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất để trở thành một người đã sẵn sàng bước vào con đường tự lập phía trước.

Xin cảm ơn các **Thầy Cô Khoa Kinh Tế** - Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh. Các Thầy Cô giúp tôi hiểu biết nhiều hơn về các kiến thức chuyên ngành và rất nhiều các kỹ năng quan trọng. **Đặc biệt, xin chân thành cảm ơn Cô Phan Thị Thanh Hiền.** Dù rất bận rộn nhưng Cô vẫn luôn tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi thực hiện Khóa luận Tốt nghiệp này.

Xin cảm ơn các Anh chị và các Cô/Chú làm việc tại **Công ty TNHH SX TM DV Trùng An** đã hướng dẫn và cung cấp tài liệu cho tôi hoàn thiện Khóa luận này. **Cảm ơn các anh chị tại phòng Hành chính – Nhân sự công ty TNHH SX TM DV Trùng An** đã không những giúp tôi hoàn thành bài Khóa luận, mà còn giúp tôi trau dồi thêm nhiều kiến thức về Nhân sự bằng những công việc được phân công.

Một lần nữa,

Xin Chân thành Cảm On!

Sinh viên

NGUYỄN NGỌC TUÂN

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
SX – TM – DV	: Sản xuất - Thương mại - Dịch vụ
TMCP	: Thương mại cổ phần
Tp.HCM	: Thành phố Hồ Chí Minh
PGĐ	: Phó Giám đốc
SX – KD	: Sản xuất – Kinh doanh
HCNS	: Hành chính nhân sự
TCKT	: Tài chính kế toán
QA (Quality Assurance)	: Đảm bảo chất lượng
KT-SX	: Kỹ thuật sản xuất
HĐLĐ	: Hợp đồng lao động
MTCV	: Mô tả công việc
TCCV	: Tiêu chuẩn công việc
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
BHXH	: Bảo hiểm xã hội
BHYT	: Bảo hiểm y tế
BHTN	: Bảo hiểm thất nghiệp

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH SX TM DV Trường An.....	4
Sơ đồ 1.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự Công ty TNHH SX TM DV Trường An	7
Biểu đồ 3.1 Số lượng lao động từ năm 2011-2013 của công ty Trường An	24
Biểu đồ 3.2 Cơ cấu nhân sự theo trình độ lao động năm 2013	25
Biểu đồ 3.3 Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi lao động năm 2013.....	26
Biểu đồ 3.4 Cơ cấu nhân sự theo giới tính năm 2013	27
Biểu đồ 3.5 Cơ cấu lao động theo tính chất lao động năm 2013.....	28
Sơ đồ 3.6 Quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty Trường An.....	29

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Trường An giai đoạn 2011 - 2013	10
Bảng 3.1 Tình hình biến động nhân sự của Trường An giai đoạn 2011-2013	24
Bảng 3.2 Cơ cấu nhân sự theo trình độ lao động năm 2013	25
Bảng 3.3 Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi lao động năm 2013.....	26
Bảng 3.4 Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2013	27
Bảng 3.5 Cơ cấu nhân sự theo tính chất lao động năm 2013	27
Bảng 3.6 Bậc lương của lao động phổ thông năm 2013	53
Bảng 3.7 Mức đóng bảo hiểm năm 2013	56

Mục Lục

LỜI CẢM ƠN.....	iv
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	vi
Phần Mở Đầu.....	1
1.Đặt vấn đề	1
2.Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3.Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4.Phương pháp nghiên cứu.....	2
5.Kết quả đạt được.....	3
6.Kết cấu khóa luận.....	3
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH SX TM DV TRƯỜNG AN	4
1.1 Quá trình hình thành và phát triển	4
1.1.1 Tổng quan về Công ty	4
1.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển	4
1.1.3 Lĩnh vực hoạt động	5
1.1.4 Định hướng phát triển	6
1.2 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH SX TM DV Trường An.....	8
1.3 Bộ phận Nhân sự	10
1.3.1 Chính sách nhân sự.....	10
1.3.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự.....	11
1.4 Tình hình sản xuất kinh doanh	13
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC	15
2.1 Một số khái niệm cơ bản về tuyển dụng.....	15
2.1.1 Khái niệm.....	15
2.1.2 Mục tiêu của tuyển dụng.	16
2.1.3 Tầm quan trọng của tuyển dụng.....	16
2.2 Các nguồn tuyển dụng	16
2.2.1 Nguồn bên ngoài doanh nghiệp.....	16
2.2.2 Nguồn bên trong doanh nghiệp.....	17
2.3 Quy trình tuyển dụng.....	18
2.3.1 Lập kế hoạch tuyển dụng.....	20

2.3.2 Chuẩn bị tuyển dụng	20
2.3.3 Thông báo tuyển dụng	20
2.3.4 Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ	21
2.3.5 Phỏng vấn sơ bộ.....	21
2.3.6 Kiểm tra, trắc nghiệm.....	21
2.3.7 Phỏng vấn sâu.....	21
2.3.8 Xác minh điều tra.....	22
2.3.9 Khám sức khỏe	22
2.3.10 Ra quyết định tuyển dụng	22
2.3.11 Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng	22
2.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp	23
2.4.1 Yếu tố bên trong.....	23
2.4.2 Yếu tố bên ngoài.....	24
2.5 Khái niệm cơ bản về sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp	25
2.5.1 Khái niệm.....	26
2.5.2 Những tiêu chí giúp doanh nghiệp nhận diện ra nhân viên giỏi cần giữ.....	27
2.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác giữ chân nhân viên tại doanh nghiệp	28
2.6.1 Yếu tố tạo nguồn.....	28
2.6.2 Yếu tố giảm bất mãn	29
2.6.3 Yếu tố động viên	32
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH SX TM DV TRƯỜNG AN.....	35
3.1 Tình hình nhân sự tại công ty TNHH SX TM DV Trường An	35
3.1.1 Số lượng và sự biến động nhân sự trong giai đoạn 2011-2013	35
3.1.2 Cơ cấu lao động tại công ty Trường An trong năm 2013	37
3.2 Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty TNHH SX TM DV Trường An	40
3.2.1 Chính sách tuyển dụng của công ty	40
3.2.2 Quy trình tuyển dụng.....	40
3.2.3 Đánh giá chất lượng công tác tuyển dụng	48
3.2.3.1 Ưu điểm	48
3.2.3.2 Hạn chế.....	49
3.2.4 Đánh giá những yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại Công ty Trường An	50
3.2.4.1 Những thuận lợi trong công tác tuyển dụng nhân lực tại Trường An.....	50
3.2.4.2 Nguyên nhân của những vấn đề còn tồn tại	50
3.3 Công tác giữ chân nhân viên tại Công ty Trường An	52
3.3.1 Yếu tố tạo nguồn.....	52
3.3.2 Yếu tố giảm bất mãn	52
3.3.3. Yếu tố động viên	58
3.3.4 Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến công tác giữ chân nhân viên	60

CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN	63
4.1 Giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng.....	63
4.1.1 Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho các chức danh	63
4.1.2 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng	63
4.1.3 Mở rộng các thêm các kênh tuyển dụng.....	63
4.1.4 Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng.....	64
4.1.5 Thông báo tuyển dụng	65
4.1.6 Trang bị phần mềm quản lý hồ sơ hiệu quả	66
4.1.7 Kiểm tra sức khỏe	67
4.1.8 Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng sau mỗi đợt tuyển dụng	67
4.1.9 Các đề xuất khác	67
4.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác giữ chân nhân viên	68
4.2.1 Về tiền thưởng	68
4.2.2 Về trợ cấp.....	69
4.2.3 Về văn hóa doanh nghiệp.....	70
4.2.4 Về đào tạo.....	70
4.2.5 Các giải pháp khác	71
KẾT LUẬN	73
Tài liệu tham khảo	74

Phân Mở Đầu

1. Đặt vấn đề

Doanh nghiệp muốn ngày càng phát triển phồn thịnh, yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất chính là con người. Con người nắm vận mệnh của doanh nghiệp, có thể tạo ra tất cả nhưng cũng có thể phá hủy tất cả.

Triết học phương Đông rất coi trọng việc dùng người, coi đây là một trong những điều kiện tiên quyết của thành công: “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, con người được xem là một trong những nguồn lực quan trọng nhất quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Một công ty hay tổ chức dù có nguồn tài chính mạnh đến đâu, máy móc kỹ thuật hiện đại đến mấy nhưng nếu không có con người thì cũng không khác gì “đồng sắt vụn”. Thực tế cho thấy, con người là nguồn lực đắt nhất và khó quản lý nhất trong doanh nghiệp.

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập, làn sóng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài vào nước ta ngày càng tăng, dẫn tới thị trường lao động càng cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn trong việc thu hút, tuyển chọn, duy trì và quản lý nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Để tồn tại và phát triển trên thương trường, doanh nghiệp cần có một đội ngũ nhân viên tài giỏi và luôn “kề vai sát cánh” để hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức, doanh nghiệp.

Để có được một đội ngũ nhân viên gắn kết và trung thành với tổ chức, doanh nghiệp thì trước hết công tác tuyển dụng phải phát huy được tác dụng của mình, nghĩa là phải tuyển được người. Một cách gần đúng, ta có thể xem tuyển dụng và duy trì, giữ chân nhân viên giống như hai mặt của một đồng tiền:

- ❖ Tuyển dụng là hành động tiền đề để mang về cho Công ty những ứng viên phù hợp nhất.
- ❖ Duy trì, giữ nhân viên là hành động sống còn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, chống “chảy máu chất xám”.

Hiện nay, ở Việt Nam vấn đề tuyển được người và làm sao giữ chân được nhân viên là hai vấn đề nhức nhối cho các nhà quản lý. Nhất là sau khi gia nhập WTO, các doanh nghiệp trong nước mở rộng sản xuất, các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư ồ ạt, cuộc chiến mang tên nhân lực trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Như vậy, vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp là làm sao phải tìm kiếm, chiêu mộ và lựa chọn được nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp, song song đó phải duy trì, giữ chân được một đội ngũ nhân viên lành nghề đóng vai trò cực kỳ quan trọng, là vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Đó là lý do tôi quyết định chọn đề tài “**Hoàn thiện công tác tuyển và giữ chân nhân viên tại công ty TNHH SX TM DV Trường An**” cho bài khóa luận này.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Tìm hiểu rõ hơn về công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên của Công ty

Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng, giữ chân nhân viên của Công ty

Đưa ra các đề xuất nhằm giúp công ty hoàn thiện công tác tuyển dụng và nâng cao hiệu quả công tác giữ chân nhân viên

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ❖ Đối tượng nghiên cứu: công tác tuyển dụng và công tác giữ chân nhân viên của Công ty TNHH SX TM DV Trường An
- ❖ Phạm vi nghiên cứu:
 - Về không gian: Công ty TNHH SX TM DV Trường An
 - Về thời gian: đề tài nghiên cứu công tác tuyển dụng và công tác giữ chân nhân viên của Công ty trong giai đoạn từ năm 2011 – 2013

4. Phương pháp nghiên cứu

- ❖ Tập hợp thông tin, số liệu cần thiết từ phòng nhân sự của công ty về công tác tuyển dụng, chính sách đãi ngộ và tình hình hoạt động của công ty.
- ❖ Khảo sát quy trình tuyển dụng thực tế thông qua:
 - Phỏng vấn, lấy ý kiến nhân viên trong công ty

- Tham gia hỗ trợ quá trình tuyển dụng
- ❖ Xử lý dữ liệu, thông tin thu thập được bằng phương pháp: thống kê, phân tích tổng hợp.
- ❖ Đánh giá các thông tin thu thập được.

5. Kết quả đạt được

Đề tài đã nghiên cứu, tìm ra những hạn chế, những tồn tại trong quy trình tuyển dụng nhân sự và những yếu điểm trong công tác duy trì, giữ chân nhân viên trong Công ty. Trên cơ sở đó, đề xuất những giải pháp, những kiến nghị nhằm giúp Công ty hoàn thiện quy trình tuyển dụng và nâng cao hiệu quả công tác giữ chân nhân viên, tăng mức độ gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.

6. Kết cấu khóa luận

Nội dung của khóa luận bao gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan về Công ty TNHH SX TM DV Trường An

Chương 2: Cơ sở lý luận về tuyển dụng và sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức

Chương 3: Thực trạng công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên tại Công ty TNHH SX TM DV Trường An

Chương 4: Đề xuất giải pháp nhằm giúp công ty hoàn thiện công tác tuyển dụng và nâng cao hiệu quả công tác giữ chân nhân viên.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH SX TM DV TRƯỜNG AN

1.1 Quá trình hình thành và phát triển

1.1.1 Tổng quan về Công ty

Công ty TNHH SX-TM-DV Trường An được thành lập năm 2001 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 03055689017 do Sở kế hoạch và đầu tư Thành Phố Hồ Chí Minh cấp.

- * Tên công ty : CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ TRƯỜNG AN
- * Tên giao dịch: TRUONG AN CO., LTD
- * Địa chỉ : Lô A9 Cụm Công nghiệp Nhì Xuân, xã Xuân Thới Sơn, huyện Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
- * Điện thoại : (08) 3595 0857
- * Fax : (08) 3713 7860
- * Tài khoản số : 159 0055 1972 0001, tại Ngân hàng TMCP Đông Á, Phòng Giao dịch Nhì Xuân
- * Ngày thành lập : 23/03/2001
- * Vốn điều lệ : 15.334.400.000đ (mười lăm tỷ ba trăm ba mươi bốn triệu, bốn trăm ngàn đồng)
- * Ngành nghề sản xuất, kinh doanh: Bao bì carton (thùng carton 3 lớp, 5 lớp, 7 lớp)

1.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân là công ty bao bì carton Trường An với quy mô nhỏ, tọa lạc tại số 98 Âu Cơ, quận Tân Bình, Tp.HCM. Năm 2004, đổi thành công ty TNHH SX TM DV Trường An, đây là giai đoạn bước ngoặt đối với sự phát triển tăng tốc của công ty Trường An. Để tạo tiềm lực, tăng sức cạnh tranh, Ban giám đốc công ty đã có những giải pháp chiến lược: huy động nguồn vốn, mở rộng đầu tư. Hưởng ứng chủ trương đẩy mạnh thu hút đầu tư vào các khu công nghiệp của Tp.HCM, đặc biệt là huyện Hóc Môn, Công ty đã mua đất và dời phân xưởng sản xuất về Cụm Công nghiệp Nhì Xuân – Hóc Môn với quy mô 75000 m².

Từ hướng đầu tư bài bản, hiện nay Trường An là một trong những đơn vị sản xuất bao bì carton hàng đầu tại khu vực Tp.HCM và các tỉnh lân cận. Công ty đã cung cấp

hiều sản phẩm bao bì cho các đơn vị sản xuất thiết bị điện, điện tử, thực phẩm, may mặc...

Song song với đầu tư máy móc thiết bị, Công ty cũng chủ động đào tạo tay nghề, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân. Hiện tại Công ty tạo việc làm ổn định cho khoảng 250 công nhân với mức thu nhập bình quân 2,35 triệu đồng/người/tháng. Người lao động ở đây không chỉ được chăm lo đầy đủ về vật chất mà cả đời sống tinh thần, trình độ tay nghề, kiến thức an toàn, vệ sinh lao động. Từ đó, Trường An đã từng bước tạo được hình ảnh tốt đẹp, đáng tin cậy trên thị trường. Những khách hàng khi đến với Trường An luôn có được tâm lý yên tâm, thoải mái bởi Công ty xác định: Luôn cung cấp sản phẩm có chất lượng cao hơn khách hàng mong muốn; Luôn đáp ứng đúng tiến độ giao hàng; Luôn lắng nghe, tiếp thu ý kiến phản hồi của khách hàng...

Từ một xí nghiệp quy mô nhỏ trở thành công ty với quy mô sản xuất hàng đầu tại Tp.HCM và các tỉnh lân cận, đó là một lộ trình đưa thương hiệu Trường An đến với thị trường một cách bền vững. Đó cũng là hành trình để Trường An thực hiện triết đề phương châm: Chất lượng là thước đo phẩm giá mỗi người, là niềm tự hào của Công ty.

Để làm được điều này, mỗi cán bộ, công nhân của Công ty tuyệt đối tuân thủ các quy trình của hệ thống quản lý ISO 9001-2008. Đồng thời, do luôn gắn quyền lợi của người lao động vào năng suất, chất lượng sản phẩm, Trường An không chỉ đảm bảo cung cấp những sản phẩm chất lượng cao và ổn định cho thị trường mà còn xây dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp.

1.1.3 Lĩnh vực hoạt động

Trong quá trình phát triển, Công ty TNHH SX TM DV Trường An vẫn kinh doanh đúng những mặt hàng đã đăng ký trong giấy phép kinh doanh, cụ thể như sau:

- Thiết kế cung ứng, sản xuất bao bì carton và giấy.
- Kinh doanh vật tư, thiết bị ngành giấy, ngành bao bì, ngành in, lắp đặt, chuyển giao công nghệ sản xuất giấy và bao bì.

Sản phẩm chính của Công ty hiện nay đang sản xuất là bao bì carton 3 lớp, 5 lớp, 7 lớp.

Sản phẩm và dịch vụ

Từ khi hình thành và phát triển, Trường An đã không ngừng phát triển cả về quy mô lẫn về chất lượng sản phẩm, tốc độ tăng trưởng hàng năm của Công ty luôn ở mức cao.

➤ Sản phẩm bao bì carton

Đây là sản phẩm chủ lực của Công ty, chiếm tỷ trọng khoảng 80% trong cơ cấu doanh thu và lợi nhuận. Với kinh nghiệm và công nghệ hiện đại, sản phẩm Carton của Công ty luôn đạt chất lượng, mang tính cạnh tranh cao. Ngoài ra, dịch vụ phụ trợ của Trường An rất linh hoạt và có chất lượng, luôn đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của khách hàng. Do vậy, Trường An luôn được đánh giá cao và đạt được sự tín nhiệm từ phía khách hàng. Hiện tại, Trường An cung cấp các sản phẩm bao bì carton 3 lớp, 5 lớp, 7 lớp với các sóng A, B, E và cung cấp cho hầu hết các ngành nghề. Các khách hàng tiêu biểu tiêu thụ sản phẩm bao bì carton của Trường An gồm: UNILERVER; COCA-COLA; DUTCH LADY; PEPSI Co; URC VIET NAM Co.,LTD; KINH ĐÔ; CASTROL; BP PETCO Co.,LTD; SYNGENTA; BAYER; TOTAL OIL; MASAN JSC;...

➤ Sản phẩm bao bì offset


Hiện tại, Trường An đã đầu tư một trong những công nghệ sau in khá hiện đại, với công nghệ in nhiều màu, sản phẩm hộp in offset của Công ty cũng là sản phẩm quen thuộc của nhiều thương hiệu lớn trên thị trường.

1.1.4 Định hướng phát triển

Về ngắn hạn:

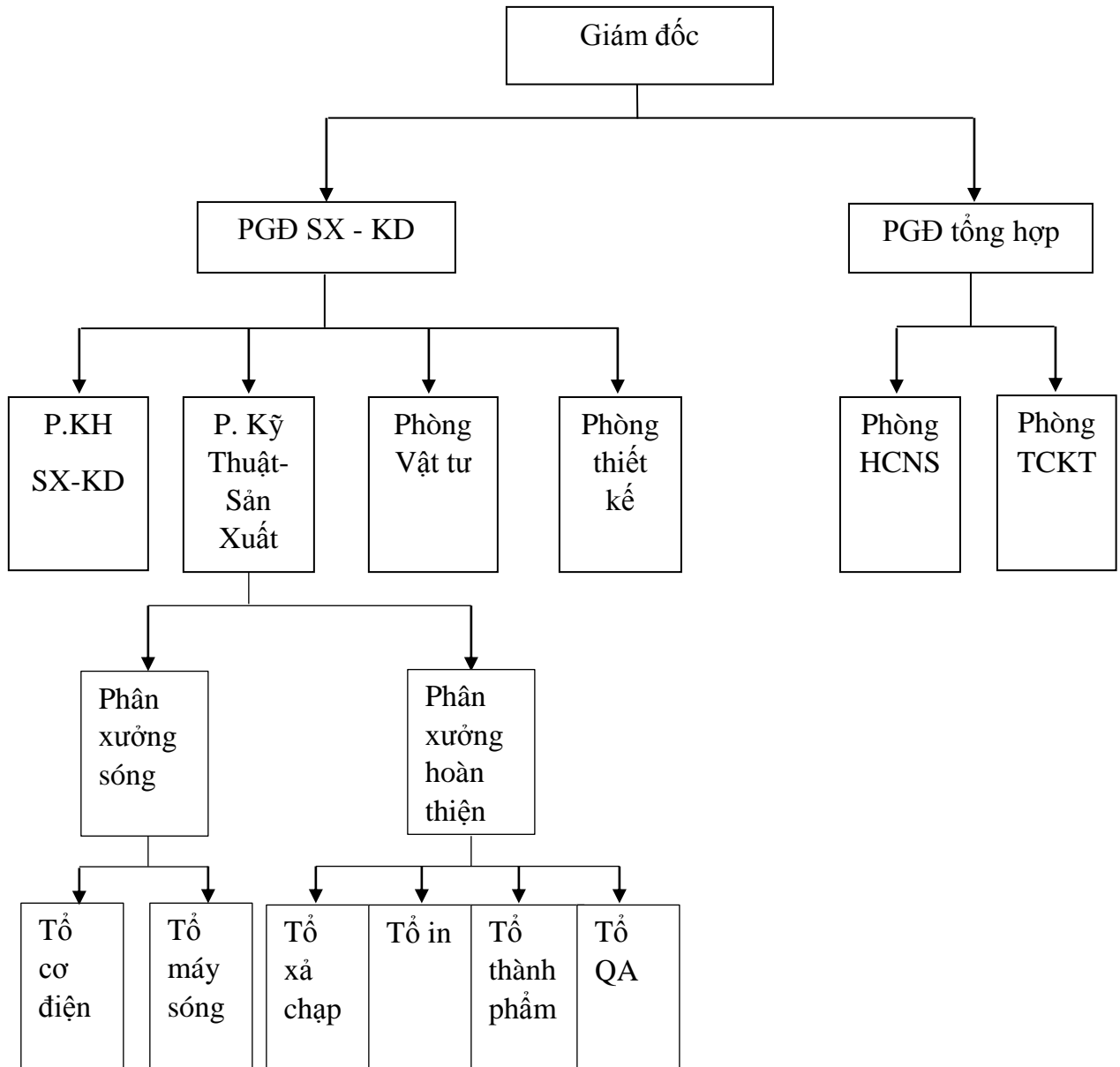
- Tiếp tục đầu tư, nâng cấp, đồng bộ hóa dây chuyền sản xuất bao bì carton. Đồng thời, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
- Tiếp tục mở rộng thị phần tiêu thụ sản phẩm. Nâng cao năng lực marketing để giúp công ty trong việc phân tích các đối thủ cạnh tranh và mở rộng thị trường đối với khách hàng mới.

- Áp dụng tích cực các chương trình bảo trì thiết bị, chương trình loại bỏ cá lãng phí trong quá trình sản xuất LEAN 6 SIGMA,... để hạ giá thành sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh.

 Về dài hạn:

- Mở rộng, nâng cấp, tự động hóa dây chuyền sản xuất của nhà máy bao bì carton đến năm 2025, năng suất sản xuất bao bì carton của nhà máy đạt 15 triệu tấn/năm.
- Thiết lập và cải tiến dịch vụ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp.
- Nghiên cứu, phát triển, mở rộng và sớm đưa vào sản xuất các sản phẩm mới như: nòng ống giấy, khay giấy, túi giấy, các sản phẩm tiêu dùng bằng giấy,... nhằm khai thác sự triệt để sự tương thích trong sử dụng nguyên vật liệu, thiết bị.
- Xây dựng qui trình quản lý từng thiết bị từ việc vệ sinh, bảo dưỡng, vận hành, kiểm tra, sửa chữa.
- Xây dựng qui trình công nghệ và chuẩn hóa để làm nền tảng của việc cải tiến liên tục. Tiến hành đào tạo, chuyển giao đến từng vị trí công việc có liên quan đảm bảo hiểu rõ và làm được một cách thường xuyên từng bước tác nghiệp, từng thông số theo quy định của quy trình.

1.2 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH SX TM DV Trường An



Sơ đồ 1.1 Cơ cấu tổ chức công ty TNHH SX TM DV Trường An

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

- **Giám đốc công ty:** là người điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ của mình
- **Phó giám đốc:** là người giúp việc cho giám đốc và điều hành một số mảng liên quan đến tổ chức hành chính và hoạt động xã hội, đoàn thể của Công ty.

- *Phòng Hành chính - nhân sự:* thực hiện mọi nhiệm vụ mà Giám đốc giao, đồng thời tham mưu giúp việc cho Giám đốc trong các lĩnh vực sau:
 - Tuyển dụng lao động
 - Bố trí, sắp xếp lao động, quản lý lao động
 - Phụ trách công tác thi đua khen thưởng kỷ luật của toàn Công ty
 - Thực hiện công tác đào tạo, nâng cao tay nghề của toàn bộ công nhân viên chức của toàn bộ Công ty.
- *Phòng Tài chính – kế toán:*
 - Theo dõi công nợ phải thu, phải trả của khách hàng
 - Xây dựng các kế hoạch tài chính của Công ty
 - Tổ chức hoạch toán kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh
 - Tham mưu cho Giám đốc sử dụng vốn và quản lý thu chi phù hợp
- *Phòng Kế hoạch – sản xuất kinh doanh:* nghiên cứu thị trường lập kế hoạch sản xuất, cung cấp vật tư đúng thời hạn, quản lý các kho tàng nguyên liệu, bán thành phẩm và thành phẩm, làm các nghiệp vụ xuất nhập khẩu.
- *Phòng Vật tư:* Chịu sự quản lý của Giám đốc, đứng đầu phòng vật tư là trưởng phòng vật tư. Phòng vật tư có nhiệm vụ theo dõi cung cấp nguyên vật liệu cho sản xuất, đảm bảo đủ nguyên vật liệu về số lượng, chất lượng, chủng loại, đúng thời điểm tạo điều kiện cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra đều đặn đúng tiến độ. Phòng vật tư có sự kết hợp chặt chẽ với phòng kế hoạch để xác định khối lượng nguyên liệu cần thiết để cung ứng, cũng như dự báo chính xác khối lượng nguyên vật liệu cần thiết cho các kì sau.
- *Phòng Kỹ thuật - sản xuất:* Chịu sự quản lý của Giám đốc, đứng đầu phòng KT - SX là trưởng phòng KT - SX. Các nhiệm vụ cơ bản:
 - Tổ chức thực hiện các đơn hàng
 - Theo dõi, giám sát mọi vấn đề kỹ thuật và công nghệ liên quan đến việc thực hiện các đơn hàng

- Lập kế hoạch mua sắm thiết bị, phụ tùng thay thế hàng năm để đảm bảo sản xuất được ổn định, đảm bảo khối lượng và chất lượng công việc
 - Theo dõi, giám sát việc thực hiện các đơn hàng của các tổ sản xuất
 - Theo dõi và quản lý nhân lực các đội sản xuất. Điều hành các công việc sản xuất phụ trợ hàng ngày
 - Tổ chức kiểm tra kiến thức an toàn định kỳ hàng năm cho CBCNV các đội sản xuất
 - Đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất
- *Phòng Thiết kế:* chịu sự quản lý của Giám đốc, đứng đầu phòng thiết kế là trưởng phòng thiết kế. Nhiệm vụ của phòng này là:
- Tiếp nhận các thông tin về nhu cầu của thị trường hoặc khách hàng đối với sản phẩm mới
 - Thực hiện thiết kế sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Đảm bảo có chữ ký phê duyệt của khách hàng vào bản vẽ trước khi đưa vào sản xuất

1.3 Bộ phận Nhân sự

1.3.1 Chính sách nhân sự

✓ *Môi trường làm việc:* chuyên nghiệp, ổn định, lành mạnh. Điều này sẽ tạo nên một môi trường lý tưởng để mỗi cá nhân có thể phát huy tài năng và tâm huyết của mình trên con đường phát triển sự nghiệp, cơ hội thăng tiến trong công việc, cũng như đóng góp cho sự lớn mạnh của Trường An.

✓ *Về đào tạo:* xác định nguồn nhân lực là yếu tố hàng đầu quyết định đến sự thành công, phát triển của một doanh nghiệp. Do đó, Công ty luôn chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty qua các hình thức đào tạo phong phú.

✓ *Chế độ khen thưởng:* Trường An có chính sách khen thưởng, công nhận thành tích cá nhân sau khi đánh giá kết quả công việc trong từng giai đoạn hoặc trong từng dự án.

✓ *Chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp*: người lao động được đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của pháp luật về lao động, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp hiện hành.

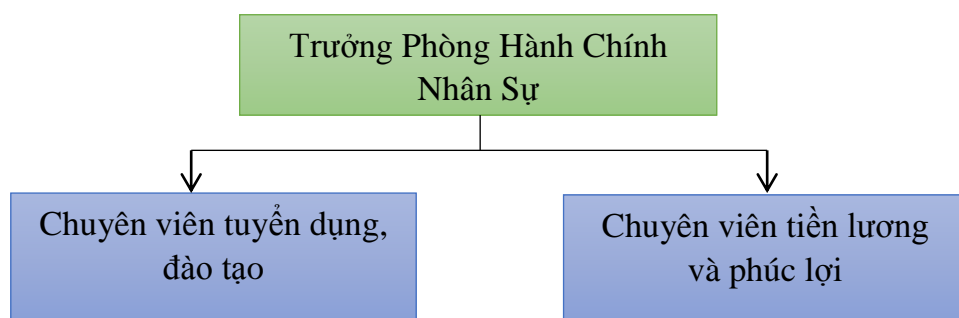
✓ *Chế độ phúc lợi*: Trường An luôn đặc biệt quan tâm đến các chế độ dành cho cán bộ công nhân viên trong các dịp nghỉ lễ, sinh nhật, hiếu, hỷ, đi du lịch hàng năm... Những điều này sẽ giúp cho các cán bộ nhân viên trong công ty luôn có cảm giác được quan tâm và làm việc trong một gia đình lớn.

✓ *Tuyển dụng*: Công tác tuyển dụng được duy trì thường xuyên với mục tiêu đảm bảo cung ứng đầy đủ nhu cầu lao động cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tiếp tục khuyến khích tuyển dụng theo phương thức thời vụ đối với những công đoạn sản xuất giản đơn nhằm tiết giảm chi phí.

✓ *Chính sách lương*: Trường An tiếp tục thực hiện chính sách lương, thưởng trên cơ sở bảo đảm cho người lao động được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó, công ty đã áp dụng chính sách lương thông qua hồ sơ giao việc, kiểm soát và đánh giá công việc với các tiêu chí KPI hàng tháng, từ đó tạo động lực, khuyến khích người lao động cải tiến và nâng cao hiệu suất làm việc. Ngoài ra, công ty còn bổ sung tiền thưởng hiệu quả trong từng quý khi thấy hiệu quả kinh doanh tăng cao.

✓ *Cơ hội thăng tiến*: Chính sách của Trường An là luôn khuyến khích, tạo điều kiện hỗ trợ cán bộ nhân viên để họ có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Cơ hội thăng tiến phụ thuộc vào kết quả, tiềm năng và khả năng đảm nhận trách nhiệm cao hơn của nhân viên.

1.3.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự



**Sơ đồ 1.2 Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự Công ty TNHH SX TM DV
Trường An**

(Nguồn: phòng HCNS công ty Trường An)

- ✓ *Trưởng phòng HCNS:* Phụ trách chung, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ của phòng đã được phân công trước giám đốc công ty. Kiểm tra, đôn đốc các nhân viên trong phòng thực hiện tốt các nhiệm vụ của mình. Quản lý nhân lực của phòng, phân công cụ thể nhiệm vụ các nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất cho nhân viên của phòng theo lệnh của giám đốc công ty. Tham gia làm thư ký các hội đồng do công ty thành lập: tuyển dụng, nâng lương, khen thưởng, kỷ luật, bảo hộ lao động, khoa học kỹ thuật,... Chịu trách nhiệm tham mưu, thực hiện các công tác thường xuyên và đột xuất có liên quan đến những việc cụ thể sau:
 - Tuyển dụng, hợp đồng lao động, bố trí lao động, chấm dứt HĐLĐ.
 - Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm thân thể.
 - Giải quyết chế độ chính sách đối với người lao động
 - Khen thưởng, kỷ luật của phòng cũng như công ty
 - Hồ sơ cán bộ công nhân viên
 - Xây dựng các văn bản có tính pháp quy, quy chế của công ty
 - Đối nội, đối ngoại
 - Cung cấp các nhu yếu phục vụ công tác của lãnh đạo công ty
 - Các công tác có tính đột xuất khác theo sự chỉ đạo của Giám đốc, Phó Giám đốc công ty
- ✓ *Chuyên viên tuyển dụng, đào tạo:* Tổ chức thực hiện tuyển dụng cho công ty từ các bước tìm kiếm ứng viên, kiểm tra, phỏng vấn tuyển dụng, hoàn thành thủ tục tuyển dụng, theo dõi đánh giá thử việc. Chịu trách nhiệm triển khai chính sách thu hút nhân tài của công ty. Hỗ trợ xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự cho các phòng ban. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm của công ty bao gồm: hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, tham gia thiết kế nội dung cho các khóa đào tạo, tổ chức khóa học, theo dõi và đánh giá hiệu quả đào tạo. Thiết lập, hướng dẫn và kiểm soát việc thực hiện chính sách đào tạo, quy trình đào tạo của công ty đảm bảo tính thống nhất và tuân thủ trong toàn hệ thống. Tổ

chức, sắp xếp các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu và kế hoạch đề ra; lựa chọn đối tác đào tạo phù hợp và có chất lượng. Thực hiện đào tạo các nội dung hội nhập cho nhân viên nội bộ và các nội dung liên quan đến các kỹ năng mềm, kỹ năng làm việc cơ bản. Tìm kiếm, phát hiện và tổ chức những khóa đào tạo mới phù hợp với công việc của cá nhân/đơn vị.

- ✓ *Chuyên viên tiền lương và phúc lợi:* Xây dựng, giải trình với các cấp đơn giá tiền lương hàng năm. Xây dựng, bổ sung, sửa đổi kịp thời các định mức lao động. Xây dựng, bổ sung, sửa đổi kịp thời các quy chế: trả lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trực tiếp tính trả lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi cho khối các phòng nghiệp vụ Công ty. Quản lý việc xếp lương, nâng lương, chuyển lương theo quy định của Nhà nước và quy định của Công ty. Dự thảo các văn bản về quản lý, hướng dẫn các phòng ban, đơn vị thực hiện các chế độ tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi (quyết định, công văn, thông báo,...). Lập và phân tích các số liệu báo cáo thống kê định kỳ, đột xuất trong phạm vi công tác tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi để tham mưu cho lãnh đạo. Tham gia công tác tại hiện trường sản xuất, tại các văn phòng để tìm hiểu các quy trình sản xuất, quá trình làm việc của người lao động. Lưu trữ hồ sơ, tài liệu liên quan đến phạm vi công việc.

1.4 Tình hình sản xuất kinh doanh

Theo báo cáo kiểm toán ngày 31/12/2013 do phòng TC-KT cung cấp, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2011-2013 của công ty được trích dẫn như sau:

Bảng 1.1 Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2011 -2013

Đơn vị tính: triệu VNĐ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	2012/2011		2013/2012	
					+/-	%	+/-	%
1	Doanh thu BH và CCDV	37.236	35.658	42.130	(1.577)	(4.24)	6.472	18.2
2	Các khoản giảm trừ	313	220	235	(93)	(29.6)	15	7
3	DT thuần về BH và CCDV	36.923	35.438	41.895	(1.485)	(4.02)	6.457	18.2
4	Giá vốn hàng bán	32.981	32.260	37.360	(721)	(2.2)	5.100	15.8
5	Lợi nhuận gộp về BH và CCDV	3.941	3.177	4.534	(764)	(19.4)	1.357	42.7
6	Doanh thu HĐTC	76	36	62	(40)	(52)	25	68.6
7	Chi phí hoạt động tài chính	57	86	90	29	51.11	4	3.8
8	Chi phí bán hàng	110	162	257	53	47.6	95	58

9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	827	990	1.213	163	19.7	223	22.6
10	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	3.023	1.974	3.036	(1.049)	(34.7)	1.061	53.7
11	Thu nhập khác	36	85	32	(49)	(133.1)	(54)	(62.4)
12	Chi phí khác	20	3	11	(17)	(83.9)	8	241.3
13	Lợi nhuận khác	16	82	21	66	398.2	(61)	(74.4)
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	3.040	2.057	3.057	(983)	(32.32)	1.000	48.6
15	Thuế TNDN phải nộp	760	514	764	(246)	(32.32)	250	48.6
16	Lợi nhuận sau thuế	2.280	1.543	2.292	(737)	(32.32)	750	48.6

(Nguồn: phòng TC-KT)

➤ Nhận xét:

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

Tổng doanh thu của Công ty không ổn định theo thời gian. Năm 2012, doanh thu thuần bị giảm xuống 1.578 triệu đồng so với năm 2011 do tình trạng khan hiếm nguyên vật liệu và giá giấy làm bao bì năm 2012 tăng nên công ty buộc phải từ bỏ hoặc hủy một số đơn đặt hàng nhỏ, lẻ đặc biệt là ở những thị trường xa. Tuy nhiên, tình hình đã được cải thiện trong năm 2013, doanh thu thuần tăng lên 6.472 triệu đồng so với năm 2012. Trong năm này, giá giấy đã giảm và đi vào ổn định, nhiều công ty giấy hoạt động trở lại nên nguyên vật liệu giấy cũng dần đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp bao bì.

Lợi nhuận của Công ty bị giảm 737 triệu đồng (2011 – 2012) và tăng 750 triệu đồng (2012 – 2013). Kết quả này cho thấy, mặc dù năm 2012, doanh thu giảm mà hầu hết các chi phí đều tăng nên lợi nhuận giảm. Nhưng đến năm 2013, doanh thu tăng lên một lượng lớn có thể bù đắp các chi phí đồng thời tạo ra một khoản lợi nhuận cho Công ty.

Từ những nhận định sơ bộ ở trên, cộng với sự hồi phục của nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng, ta có thể hy vọng vào một tương lai mới cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

2.1 Một số khái niệm cơ bản về tuyển dụng

2.1.1 Khái niệm

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình thu hút, phân tích, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức hay doanh nghiệp (*Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Tấn Thịnh, 2012*)

Quá trình tuyển dụng được chia thành hai công việc chính, đó là:

- Tuyển mộ (chiêu mộ): là một quá trình thu hút những người có đủ khả năng đến nộp đơn xin việc của tổ chức (bao gồm cả lực lượng lao động bên ngoài và lực lượng lao động bên trong tổ chức).
- Lựa chọn (tuyển chọn): là một quá trình sàng lọc trong số những người tham gia dự tuyển những người phù hợp nhất với vị trí cần tuyển.

Tuyển mộ là cơ sở, là “nguồn” để công việc tuyển chọn được bắt đầu, nó có ảnh hưởng rất lớn đến đến công tác tuyển chọn cũng như chất lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển chọn không chỉ là chọn được đúng người mà nó còn đánh giá hiệu quả của công tác tuyển mộ, chúng có mối quan hệ khăng khít và không thể tách rời trong công tác tuyển dụng nhân sự trong tổ chức, doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự, và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

Quá trình tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sau này. Khi doanh nghiệp thu hút được nhiều người ứng tuyển và tuyển chọn được những người phù hợp với doanh nghiệp, thì chất lượng nhân sự sẽ được nâng lên rất nhiều. “Thực tế đã khẳng định rằng hơn 90% khả năng thành công của doanh nghiệp phụ thuộc và những người được tuyển dụng” (*Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Tấn Thịnh, 2012*). Nếu chọn đúng người, mọi việc sẽ suôn sẻ và thành công, ngược lại nếu chọn sai người mọi việc sẽ trì trệ.

2.1.2 Mục tiêu của tuyển dụng.

Củng cố và duy trì đầy đủ số lượng lao động cần thiết cho hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

Tìm được người có đủ năng lực, phẩm chất, động cơ làm việc phù hợp với mục tiêu hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

2.1.3 Tầm quan trọng của tuyển dụng.

Đối với doanh nghiệp: Tuyển dụng đóng vai trò vô cùng quan trọng, quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của một doanh nghiệp. Thông qua tuyển dụng, doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên phù hợp với mục tiêu, sứ mạng và định hướng phát triển của mình. Từ đó, giúp doanh nghiệp phát huy tối đa tiềm năng, thế mạnh của mình, nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Đối với người lao động: Tuyển dụng giúp người lao động đánh giá đúng được năng lực bản thân, giúp người lao động có cơ hội cống hiến những khả năng làm việc. Bên cạnh đó, tuyển dụng còn giúp họ có những định hướng và việc làm cụ thể để hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

Đối với xã hội: Tuyển dụng giúp các nguồn lao động trong xã hội được phân bổ, bố trí phù hợp, làm giảm bớt gánh nặng của xã hội đối với việc giải quyết việc làm, gián tiếp làm giảm thiểu các loại tệ nạn xã hội. Các nguồn lực được bố trí phù hợp, khoa học sẽ góp phần hoàn thành các mục tiêu kinh tế - xã hội của đất nước.

2.2 Các nguồn tuyển dụng

Khi có nhu cầu tuyển người, các doanh nghiệp có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong doanh nghiệp cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

2.2.1 Nguồn bên ngoài doanh nghiệp

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

- *Thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức, nhân viên trong doanh nghiệp:* Qua kênh thông tin này, chúng ta có thể phát hiện ra những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

- *Thu hút nguồn tuyển mộ thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông:* Nội dung quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển mộ và tính chất công việc mà có thể tiến hành tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc nhanh chóng liên lạc lại với doanh nghiệp.
- *Thu hút ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm:* đây là phương pháp đang được áp dụng phổ biến đối với các doanh nghiệp không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng cũng như các cơ quan quản lý lao động ở địa phương (sở lao động, thương binh và xã hội;...).
- *Thu hút ứng viên thông qua hội chợ việc làm:* đây là phương pháp mới, đang được nhiều tổ chức áp dụng. Phương pháp này cho phép 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.
- *Thu hút ứng viên thông qua việc cử chuyên viên tuyển dụng đến các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.* Thông qua phương pháp này, doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, nhiệt huyết.
- *Sinh viên thực tập:* thông qua thời gian thực tập tại công ty, doanh nghiệp có thể đánh giá chính xác khả năng và năng lực của sinh viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định chính xác trong việc lựa chọn ứng viên.

2.2.2 Nguồn bên trong doanh nghiệp

Không giống như đề bạt hay bổ nhiệm nội bộ, công tác tuyển dụng nội bộ được thực hiện công khai với tiêu chuẩn rõ ràng và với tất cả các nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp. Hình thức tuyển dụng từ nguồn nội bộ thường được ưu tiên hơn so với tuyển dụng từ nguồn bên ngoài do lợi thế về chi phí thực hiện và hiệu quả công việc.

Ta có thể sử dụng các phương pháp sau để tuyển mộ từ nguồn bên trong:

- *Thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ:* đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong

doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- *Thu hút nhân sự thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.* Không thể phủ nhận một điều rằng đồng nghiệp chính là những người hiểu rõ và tường tận về năng lực cũng như thái độ làm việc của người lao động nhất. Thông qua kênh này, bộ phận tuyển dụng sẽ dễ dàng phát hiện được những ứng viên có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng và có độ tin cậy cao.
- *Thu hút căn cứ vào các thông tin trong: “danh mục các kỹ năng” mà doanh nghiệp thường lập về từng cá nhân người lao động, được lưu trữ trong phần mềm nhân sự.* Trong bảng này, thường có 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 làm việc và cá yếu tố liên quan khác đến phẩm chất của các nhân người lao động cần tuyển mộ.

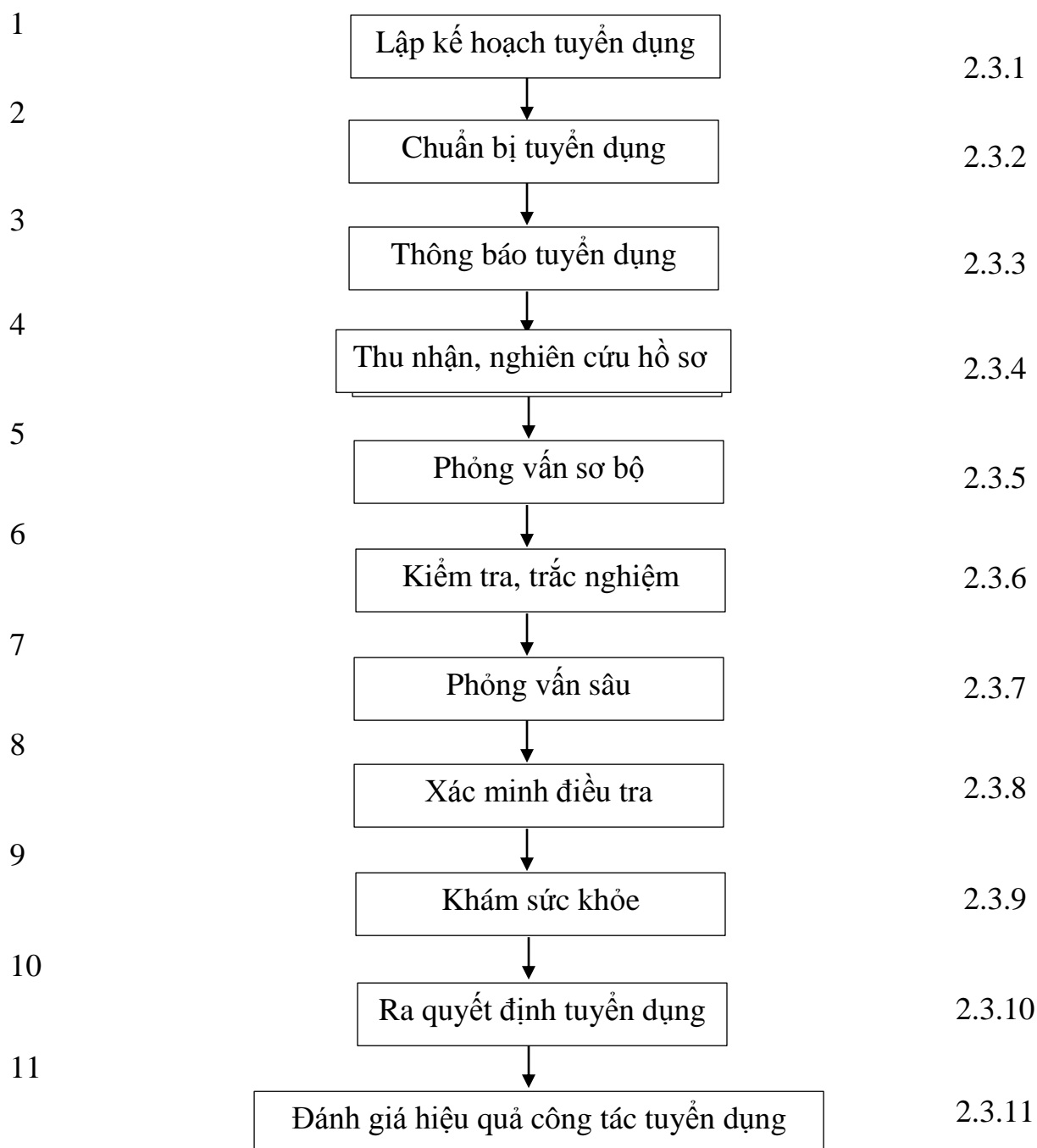
2.3 Quy trình tuyển dụng

Muốn làm tốt công tác tuyển dụng thì trước tiên doanh nghiệp cần phải phải có một quy trình tuyển dụng khoa học và hợp lý để có thể sàng lọc được những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu của công việc.

Mỗi doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng, phù hợp với đặc điểm của công ty mình. Tuy nhiên, quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp thường có những bước cơ bản sau:

CÁC BƯỚC TRONG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG

Diễn giải



(Trần Kim Dung, 2012)

2.3.1 Lập kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng là một trong những công đoạn quan trọng trong quy trình tuyển dụng.

Doanh nghiệp cần xác định rõ số lượng nhân viên cần tuyển, các vị trí cần tuyển và các tiêu chuẩn cần đặt ra cho từng vị trí cần tuyển (thông qua bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc,...).

- Tuyển dụng theo kế hoạch hàng năm: tùy theo chính sách, các mục tiêu, kế hoạch kinh doanh hàng năm mà doanh nghiệp sẽ lập kế hoạch tuyển dụng nhân viên cho từng năm.
- Tuyển dụng khi có thay đổi bất thường: khi tổ chức, doanh nghiệp có sự biến động nhân sự bất thường như người lao động bất ngờ xin nghỉ việc mà không thể thông báo trước cho tổ chức; hoặc khi tổ chức nhận được những hợp đồng hay dự án mà nhân lực hiện có không thể đáp ứng được nhu cầu và tính chất công việc nên phải tuyển thêm nhân sự để bổ sung.

2.3.2 Chuẩn bị tuyển dụng.

Trong bước chuẩn bị, cần thiết phải:

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ cả loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn. Tiêu chuẩn tuyển chọn cần được hiểu ở ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với doanh nghiệp, đối với phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và đối với cá nhân thực hiện công việc. Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc là những tiêu chuẩn được liệt kê trong bảng tiêu chuẩn công việc.

2.3.3 Thông báo tuyển dụng

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, TV,...
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.

➤ Thông báo trước công cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ các thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, khả năng ngoại ngữ, khả năng tin học, tuổi đời, sức khỏe,...

2.3.4 Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Hiện nay, một bộ hồ sơ xin việc theo mẫu của Nhà nước được thống nhất gồm những giấy tờ sau:

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai lý lịch có xác nhận của chính quyền địa phương
- Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp
- Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn

Tuy nhiên, trong xu thế chuyên nghiệp hóa hoạt động tuyển dụng, các doanh nghiệp nên có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên ở các chức vụ khác nhau.

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không phù hợp với tiêu chuẩn công việc. Do đó, làm giảm bớt chi phí tuyển dụng.

2.3.5 Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn so với những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

2.3.6 Kiểm tra, trắc nghiệm

Mục đích là để lựa chọn được những ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về những kiến thức cơ bản và khả năng thực hành. Hình thức trắc nghiệm được áp dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

2.3.7 Phỏng vấn sâu

Lần phỏng vấn này được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên trên nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân và những phẩm chất thích hợp cho công việc.

2.3.8 Xác minh điều tra

Những ứng viên có triển vọng tốt thường được tiến hành xác minh, điều tra nhằm làm sáng tỏ thêm những điều mà nhà tuyển dụng chưa rõ. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên (theo địa chỉ ghi trong hồ sơ xin việc), công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên hoặc nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên nếu vị trí tuyển dụng đòi hỏi tính an ninh cao.

2.3.9 Khám sức khỏe

Khám sức khỏe nhằm đảm bảo ứng viên có đủ điều kiện về thể chất phù hợp với công việc. Vì nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng vận hành công việc và hiệu quả kinh tế, mà còn có thể gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

2.3.10 Ra quyết định tuyển dụng

Đây là khâu quan trọng nhất trong quy trình tuyển dụng. Để đưa ra quyết định loại bỏ hoặc tuyển chọn ứng viên một cách chính xác, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt thông tin về ứng viên và phải xem xét ứng viên làm được gì và muốn làm như thế nào. Vì theo Sherman & Bohlander (2011), kết quả thực hiện công việc phụ thuộc chặt chẽ vào hai yếu tố này.

2.3.11 Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng

Sau khi thực hiện công tác tuyển dụng, cần thiết phải đánh giá lại quy trình tuyển dụng để xác định hiệu quả mà công tác tuyển dụng đem lại. Khi tiến hành phân tích, đánh giá, doanh nghiệp cần chú ý thu thập các số liệu sau:

- Chi phí cho hoạt động tuyển dụng, chi phí để tuyển được một người lao động. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản chi cho các hoạt động quảng cáo, thuê dịch vụ, đăng thông tin,...
- Tỷ lệ lao động tuyển được so với nhu cầu cần tuyển.
- Lượng ứng viên tiếp nhận và từ chối đối với một vị trí ở cùng một mức lương.
- Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới được tuyển.
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc.

Nên lưu ý phân tích hiệu quả của các nguồn tuyển dụng khác nhau (quảng cáo, giới thiệu của nhân viên,...). Mỗi nguồn tuyển chọn thường sẽ có một kết quả khác nhau về mức độ thành công của các ứng viên và các chi phí tuyển dụng đối với một nhân viên. Những phân tích như vậy sẽ giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách và biện pháp tương ứng nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng trong tương lai.

2.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp

2.4.1 Yếu tố bên trong

- ❖ *Mục tiêu của doanh nghiệp:* Doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu hoạt động riêng, nên nguồn lực để thực hiện những mục tiêu này là khác nhau. Do đó, công tác tuyển dụng cũng phải có một quy trình riêng dựa vào mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
- ❖ *Hình ảnh, uy tín của công ty:* Mặc dù ứng viên thích công việc nhưng có thể không thích loại hình, tên gọi, thành phần kinh tế, quy mô tổ chức, uy tín, triển vọng, v.v... của doanh nghiệp. Những tổ chức, doanh nghiệp bị ứng viên nhận thức, đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khó có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.
- ❖ *Năng lực tài chính:* Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo, do đó, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Tuy nhiên, trong thực tế vẫn còn nhiều tổ chức, doanh nghiệp có khó khăn về tài chính hoặc không có khả năng chi trả lương cao. Những đơn vị này thường khó có thể thu hút được lao động giỏi trên thị trường.
- ❖ *Văn hóa doanh nghiệp:* Văn hóa doanh nghiệp là một bản sắc riêng, có tính cá biệt của mỗi doanh nghiệp, nó điều khiển hành vi và cách thức thực hiện công việc trong một doanh nghiệp, được toàn thể nhân viên cùng nhau xây dựng, chấp nhận và noi theo. Và áp lực của công tác tuyển dụng là phải thực hiện quy trình một cách khoa học nhưng phải mang bản sắc văn hóa của doanh nghiệp và phải lựa chọn được người phù hợp với nền văn hóa của doanh nghiệp trong quá trình tuyển dụng.
- ❖ *Thái độ, quan niệm của nhà quản trị:* Thái độ của nhà quản trị 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. Một nhà quản trị có thái độ coi trọng người tài, tìm nhiều biện pháp để thu hút nhân tài thì sẽ tìm được nhân viên có tài năng. Còn những nhà quản trị chỉ tuyển những nhân viên kém hơn mình thì công ty sẽ làm ăn kém hiệu quả. Nhà quản trị phải thấy 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. Nhà quản trị cũng tạo bầu không khí thoải mái, làm sao để các ứng viên có thể tự tin, bộc lộ hết năng lực thực tế của cá nhân họ, có như vậy công tác tuyển dụng mới có chất lượng cao.

- ❖ *Các chính sách về nguồn nhân lực của doanh nghiệp:* Người lao động ở bất cứ tổ chức nào cũng rất quan tâm đến các chính sách đào tạo, đề bạt, sử dụng lao động. Vì vậy, nếu các chính sách này phù hợp thì sẽ giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều lao động, còn người lao động cũng tin tưởng và trung thành hơn với doanh nghiệp.

2.4.2 Yếu tố bên ngoài

- ❖ *Bối cảnh chính trị - kinh tế - xã hội:* Khi một quốc gia có tình hình chính trị ổn định, nền kinh tế sẽ có điều kiện phát triển bền vững, thu nhập của người lao động được cải thiện, đời sống của nhân dân ngày càng được nâng cao về cả vật chất lẫn tinh thần. Đây là điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả, các doanh nghiệp ăn nên làm ra thì quy trình tuyển dụng sẽ được thực hiện một cách chất lượng hơn. Ngược lại, nếu nền kinh tế trì trệ, doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả, công tác tuyển dụng sẽ phải chịu áp lực từ chi phí trong khi vẫn phải đem về cho doanh nghiệp những ứng viên phù hợp.
- ❖ *Hệ thống Pháp luật:* Pháp luật có khả năng điều chỉnh trên cả một quốc gia. Do đó, dù mỗi doanh nghiệp có quy trình tuyển dụng riêng nhưng khi thực hiện dứt khoát phải tuân theo đúng các quy định của Pháp luật. Việc nghiên cứu kỹ lưỡng hệ thống Pháp luật của nước ta sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng, góp phần giảm thiểu rủi ro đến mức thấp nhất trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.
- ❖ *Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động:* Khi doanh nghiệp có nhu cầu về lao động thì cung về lao động là vấn đề được doanh nghiệp quan tâm. Qua đó doanh nghiệp sẽ biết được cung về lao động sẽ đáp ứng đến đâu so với nhu cầu lao động

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

- ❖ *Chuyển dịch cơ cấu kinh tế:* Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế sẽ dẫn tới có sự thay đổi cơ cấu lao động trong toàn bộ nền kinh tế vì vậy nó có tác động đến việc ngành này hay ngành khác có tuyển được lao động hay không? Ngành nào được người lao động lựa chọn nhiều hơn.
- ❖ *Quan niệm về nghề nghiệp, công việc của ứng viên:* Ở các thời điểm khác nhau thì quan niệm về nghề nghiệp, công việc là khác nhau. Nếu các vị trí công việc cần tuyển dụng, các công việc của tổ chức đang là các công việc của nhiều người yêu thích thì doanh nghiệp sẽ thu hút được nhiều người lao động hơn.
- ❖ *Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp:* Các doanh nghiệp hoạt động trong cùng ngành luôn vướng vào cuộc chiến tranh giành nhân sự với nhau. Vì triết lý con người là nguồn gốc của tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh, nên không lạ gì tình huống các doanh nghiệp tìm cách thu hút bằng được nguồn nhân lực chất lượng hơn so với đối thủ nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Vì lúc này công tác tuyển dụng phải chịu một áp lực lớn, khi vừa phải thiết lập quy trình tuyển dụng sao hút được nhiều nhân tài hơn đối thủ, vừa phải theo dõi, quan sát, nắm bắt tin tức từ đối thủ nhằm đưa ra đối sách phù hợp, kịp thời.
- ❖ *Trình độ khoa học kỹ thuật* Sức mạnh khoa học kỹ thuật tạo ra lợi thế cạnh tranh vô cùng lớn cho doanh nghiệp. Sở hữu đội ngũ nhân sự giàu năng lực, năng động trong công việc, luôn nắm bắt kịp thời những thay đổi, phát triển của công nghệ, đồng thời biết cách vận dụng hợp lý vào quy trình hoạt động là tham vọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì thế, trách nhiệm và nghĩa vụ của công tác tuyển dụng lúc này chính là vận dụng toàn bộ năng lực nhằm hoàn thành kỳ vọng của doanh nghiệp.

2.5 Khái niệm cơ bản về sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp

Hiện nay, việc tuyển được người đã khó, việc giữ chân nhân viên lại càng khó hơn, do người lao động có quá nhiều lựa chọn trong thời buổi hội nhập này. Quan trọng hơn, doanh nghiệp cần xác định ai là người cần giữ, ai là người cần thiết với doanh nghiệp mình để có những biện pháp phù hợp

Hiệu quả của công tác giữ chân nhân viên thể hiện ở mức độ gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp. Vậy, gắn kết của nhân viên là gì? Yếu tố nào ảnh hưởng đến việc gắn kết của nhân viên?... Làm sáng tỏ vấn đề này, doanh nghiệp sẽ có những chiến lược hiệu quả nhất cho việc “giữ người”.

2.5.1 Khái niệm

Gắn kết tổ chức là “sức mạnh tương đối của sự gắn bó chặt chẽ và để hết tâm trí của một cá nhân vào một tổ chức cụ thể” (Mowday và các cộng sự, 1979). Theo đó, sự gắn kết bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức.

Steers (1977) xem xét gắn kết tổ chức như là thái độ và ý định hành vi của nhân viên. Cụ thể hơn, gắn kết tổ chức cho thấy “mong muốn thực hiện nỗ lực lớn chặt chẽ của tổ chức” (Steers, 1977).

Tuy nhiên, trên thực tế, không phải bất cứ nhân viên nào chủ doanh nghiệp cũng giữ bên cạnh mình, mà chỉ những nhân viên “làm được việc”, nói cách khác, họ là những nhân viên giỏi.

Trong kinh doanh, nhân viên giỏi và khách hàng thân thiết - ai có giá trị hơn? Có thể một số người nghĩ rằng đây là câu hỏi theo kiểu “con gà có trước hay quả trứng có trước”, nhưng không phải như vậy. Câu trả lời là: nhân viên giỏi.

Nhân viên giỏi là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp, việc ra đi của nhân viên giỏi kéo theo hàng loạt những vấn đề:

- Làm xáo trộn cơ cấu tổ chức đã ổn định và công ty phải mất nhiều thời gian và chi phí để khắc phục.
- Mất đi lượng khách hàng đáng kể, các bí quyết kinh doanh, bí quyết về công nghệ.
- Ảnh hưởng đến năng suất làm việc của nhóm và của toàn công ty

❖ Các thành phần của sự gắn kết: Meyer và Allen (1991) đã đề xuất 3 thành phần của sự gắn kết:

- *Sự gắn kết vì tình cảm (Affective)*: cảm xúc gắn bó, đồng nhất và dấn thân vào trong tổ chức. Đây là mức độ gắn kết cao nhất của cá nhân vào tổ chức, cá nhân cảm thấy là một phần không thể thiếu của tổ chức; mục tiêu, lợi ích của tổ chức được đặt lên trên mục tiêu cá nhân.
- *Sự gắn kết để duy trì (Continuance)*: nhân viên nhận thấy sẽ mất mát chi phí khi rời khỏi tổ chức. Bởi vậy, một khi có được môi lợi cao hơn thì người lao động sẽ rời bỏ tổ chức.
- *Sự gắn kết vì đạo đức (Normative)*: Cảm giác có nghĩa vụ tiếp tục công việc. Đây là mức độ gắn kết lỏng lẻo nhất, khi hết nghĩa vụ, người lao động sẽ rời bỏ tổ chức.

Nắm được các thành phần trên, các doanh nghiệp cần cố gắng tạo được sự gắn kết tình cảm nơi nhân viên của mình, có như vậy mới đảm bảo được việc giữ chân nhân viên được lâu bền nhất.

2.5.2 Những tiêu chí giúp doanh nghiệp nhận diện ra nhân viên giỏi cần giữ

Các chuyên gia của Business Edge đã đưa ra đề tham khảo và xem xét hai nhóm tiêu chí bao gồm: các tiêu chí định lượng và các tiêu chí định tính.

2.5.2.1 Các tiêu chí định tính

Một nhân viên giỏi cần thoả các tiêu chí định tính sau:

- Luôn hoàn thành xuất sắc mục tiêu công việc.
- Đảm trách công việc đòi hỏi kỹ năng/kiến thức “hiếm” trong thị trường lao động.
- Thành quả của cá nhân đóng góp vào thành quả của doanh nghiệp.
- Không ngừng cải tiến hiệu quả làm việc.
- Tâm huyết với sự phát triển của doanh nghiệp.

2.5.2.2 Các tiêu chí định lượng

Năng lực và thành tích chính là hai cơ sở tốt nhất để xác định nhân viên giỏi trong tổ chức. Nhân viên giỏi thường:

- Là người chủ động đưa ra đề xuất
- Tự tạo công việc cho mình

- Biết lắng nghe và học hỏi từ người khác
- Có khả năng tiên đoán và chủ động giải quyết công việc
- “Nói ít làm nhiều”

Tuy nhiên, nói vậy không có nghĩa là mọi doanh nghiệp đều nhất nhất dựa vào các tiêu chuẩn này để đánh giá ai là nhân viên giỏi để giữ lại bởi mọi thứ đều có tính tương đối và có tính ngoại lệ. Tùy theo điều kiện và đặc thù riêng của doanh nghiệp mình mà đòi hỏi nhà quản lý phải có “nghệ thuật” đánh giá riêng của mình để không cứng nhắc cũng không rập khuôn, bởi lẽ nó còn phụ thuộc vào những yếu tố chủ quan liên quan tới người lao động (ví dụ: cách cư xử với mọi người; cách tiếp cận các kiến thức mới hay những lời góp ý; mức độ tự học hỏi; các mục đích nhân viên trông chờ vào công việc hiện tại,...).

2.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác giữ chân nhân viên tại doanh nghiệp

Giữ chân nhân viên là một chiến lược, không phải là biện pháp đối phó nhất thời. Giữ chân nhân viên là dùng các biện pháp nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất khiến những nhân viên cảm thấy thỏa mãn với công việc của mình. Để từ đó, họ đảm nhiệm công việc một cách tốt nhất, giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn, thử thách, ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn.

Theo Business Edge, muốn giữ được chân nhân viên, doanh nghiệp cần thỏa mãn 3 yếu tố sau, đó là: yếu tố tạo nguồn, yếu tố giảm bất mãn và yếu tố động viên.

Đa phần các doanh nghiệp thường tập trung đầu tư vào “yếu tố giảm bất mãn” (bao gồm lương bổng, đãi ngộ và điều kiện làm việc) để giữ chân nhân viên, trong khi đây chỉ là “giảm bất mãn” chứ chưa chắc là “hài lòng”. Nếu muốn nhân viên hài lòng và ở lâu dài với doanh nghiệp, cần phải có 2 yếu tố khác nữa là: “yếu tố tạo nguồn” và “yếu tố động viên”.

2.6.1 Yếu tố tạo nguồn

Theo Business Edge, yếu tố tạo nguồn trong công tác giữ chân nhân viên bao gồm thu hút và tuyển chọn, hay nói cách khác đó chính là công tác tuyển dụng. Thật vậy, như đã nói trong những phần trước, tuyển dụng đóng vai trò cực kì quan trọng cho công tác quản trị nguồn nhân lực sau này của doanh nghiệp, tuyển dụng là “cánh cổng”

để cho những người có đủ năng lực, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp đi vào trong muôn vàn người.

Làm tốt công tác tuyển dụng, nghĩa là doanh nghiệp đã sàng lọc ra được một đội ngũ nhân viên ưu tú nhất, phù hợp nhất với hiện trạng hoạt động của doanh nghiệp, hạn chế tối đa những rủi ro, những tổn thất có thể gặp phải khi “dùng người” không phù hợp. Đồng thời, cũng nâng cao khả năng gắn bó lâu dài của người lao động đối với doanh nghiệp, do họ có được môi trường thuận lợi nhất, phù hợp nhất để họ bộc lộ tài năng của mình.

Tóm lại, công tác tuyển giữ một tầm quan trọng then chốt trong sự thành công của doanh nghiệp.

2.6.2 Yếu tố giảm bất mãn

Cũng giống như yếu tố duy trì trong học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1968), các yếu tố giảm bất mãn cho người lao động bao gồm:

2.6.2.1 Lương bổng

❖ Tiền lương

Tiền lương (lương cơ bản) của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. (Trần Kim Dung, 2009).

Lương cơ bản được trả cố định cho người lao động do đã thực hiện trách nhiệm công việc cụ thể. Lương cơ bản được tính theo thời gian làm việc hoặc theo đơn giá sản phẩm và không bao gồm các khoản được trả thêm như lương ngoài giờ, lương khuyến khích,... Lương cơ bản được xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc, điều kiện làm việc, trình độ năng lực của người lao động và giá thị trường.

Các hình thức trả lương phổ biến hiện nay:

- Trả lương theo thời gian
- Trả lương theo doanh thu
- Trả lương theo sản phẩm

Hệ thống lương cần tuân thủ Luật pháp trên cơ sở chi trả công bằng, phụ nữ có quyền được trả lương công bằng với nam giới nếu họ cùng làm công việc như nhau hoặc giá trị giống nhau.

❖ Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản như phụ cấp độc hại, nguy hiểm, ngoài giờ,... (Trần Kim Dung, 2009).

Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc.

Một số chế độ phụ cấp theo lương:

- Phụ cấp thâm niên: là khoản tiền dùng để trả cho cán bộ công chức, viên chức đã được xếp bậc lương cuối cùng của ngạch lương hoặc chức danh chuyên môn, nghiệp vụ hiện giữ, đã có đủ điều kiện thời gian giữ bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh và đạt đủ tiêu chuẩn hưởng phụ cấp thâm niên.
- Phụ cấp chức vụ: là khoản tiền cho CBCNV hưởng ngạch lương, bậc lương của chuyên môn nghiệp vụ nhằm bù đắp cho hao phí lao động tăng lên do đảm nhận trách nhiệm quản lý mà yếu tố này chưa được xác định trong mức lương.
- Phụ cấp khu vực: là khoản tiền bù đắp cho người lao động làm việc ở những vùng xa xôi hẻo lánh, đời sống sinh hoạt khó khăn nhằm góp phần ổn định cuộc sống.
- Phụ cấp lưu động: là khoản tiền bù đắp cho người lao động làm những công việc phải đi lại, nguy hiểm nhưng chưa được xác định trong lương.
- Phụ cấp độc hại nguy hiểm: là khoản tiền bù đắp cho người lao động làm việc ở những nơi độc hại, nguy hiểm nhưng chưa được xác định trong lương.
- Phụ cấp trách nhiệm công việc: là khoản tiền bù đắp cho người lao động vừa trực tiếp sản xuất vừa kiêm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức vụ lãnh đạo bổ nhiệm, hoặc người làm công việc đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao nhưng yếu tố này chưa được tính trong lương.

Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

❖ Tiền thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại, trong thực tế các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại tiền thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng
- Thưởng tiết kiệm
- Thưởng sáng kiến
- Thưởng theo kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới
- Thưởng đảm bảo ngày công
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp

Với các loại tiền thưởng trên, căn cứ vào đặc điểm trả thưởng, ta có thể chia thành 2 loại tiền thưởng, đó là:

- Thưởng thường xuyên: gồm các khoản thưởng hàng tháng, quý, năm, các dịp lễ tết,...
- Thưởng đột xuất: áp dụng để khen thưởng các cá nhân hay tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc.

2.6.2.2 Phúc lợi

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc rất nhiều và các yếu tố khác nhau như quy định của Chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức bình thường, có trình độ tay nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có:

- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp
- Nghỉ phép
- Nghỉ lễ

- Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
- Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.
- Quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi,...

Các khoản tiền BHXH, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo quy định của Chính phủ và theo mức lương của người lao động.

2.6.2.3 Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là yếu tố tiên quyết cho mọi hoạt động sản xuất, một môi trường làm việc an toàn thì nhân viên mới yên tâm sản xuất, mới nghĩ đến mục tiêu lợi ích của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần tạo một môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, thuận lợi cho người lao động.

Lợi ích của môi trường làm việc tốt:

- Nâng cao năng suất lao động
- Giảm chi phí về y tế và phục hồi sức khỏe cho người lao động
- Làm cho người lao động hiểu rõ rằng công ty quan tâm tới họ

2.6.3 Yếu tố động viên

Trên cơ sở là các nhân tố động viên trong thuyết hai nhân tố của F. Herzberg (1968), các chuyên gia của Business Edge đã nêu ra những nhân tố mang tính “động viên” trong công tác giữ chân nhân viên giỏi. Đối với các nhân tố này, nếu được giải quyết tốt, sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn, gắn bó với doanh nghiệp hơn. Các nhân tố này gồm có:

2.6.3.1 Đào tạo

Trong thời đại các nguồn tri thức phát triển như vũ bão cùng với xu hướng giao lưu hội nhập toàn cầu hiện nay, một nhu cầu tất yếu của các doanh nghiệp là phải thường xuyên cập nhật những thông tin mới. Con người cũng vậy, có thể là một người tài năng ở một giai đoạn nhất định nào đó nhưng nếu không được bồi dưỡng những kiến thức mới thì sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu và bị đánh bại.

Thực tế đã chứng minh, nơi nào CBCNV thường xuyên được giáo dục, tập huấn thì xuất hiện nhiều người giỏi và mang tính chuyên nghiệp hơn những nơi chưa từng tổ

chức một lớp huấn luyện nào. Do đó, công việc bồi dưỡng nhân viên là một trong những yếu tố cơ bản để giữ vững đội ngũ nhân viên tài năng của công ty.

Xét về khía cạnh khác, đào tạo và được đào tạo là một sự đáp ứng cho nhu cầu hoàn thiện bản thân của con người. Làm tốt được điều này, chắc chắn doanh nghiệp sẽ làm thỏa mãn được nhu cầu cao nhất cho người lao động, cho thấy được sự đầu tư quan tâm lo lắng cho tương lai sự nghiệp của nhân viên. Từ đó, làm cho họ yêu mến doanh nghiệp hơn, muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

2.6.3.2 Văn hóa doanh nghiệp

“Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp; chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp” (*Đình Phúc – Khánh Linh, 2012*)

Văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày càng trở nên cần thiết. Theo các nhà nghiên cứu kinh tế, đây chính là sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế tri thức, yếu tố văn hóa ngày càng trở nên quan trọng hơn, xét về mọi khía cạnh của nó. Bất kì một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hóa thì khó có thể đứng vững được.

Trong khuynh hướng xã hội ngày nay thì các nguồn lực của một doanh nghiệp quan trọng nhất chính là con người, mà văn hóa doanh nghiệp chính là cái để liên kết con người lại với nhau và nâng lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ. Vì vậy, có được một môi trường văn hóa riêng biệt, doanh nghiệp chắc chắn sẽ thu hút được một số đông nhân lực và xây dựng được lòng trung thành trong họ.

2.6.3.3 Cơ hội thăng tiến

Ngoài tiền bạc, ai cũng muốn có được địa vị, chức danh cao hơn trong tương lai. Có được chức danh, nghĩa là có tiền bạc, ngoài ra cũng mang lại uy tín cho bản thân người lao động. Việc thăng tiến có thể được coi là mức độ cao nhất của sự khen thưởng. Vì vậy, doanh nghiệp cần công khai rõ ràng khả năng thăng tiến trong tương

lai cho nhân viên và có những bước phát triển phù hợp để có thể thu hút, hấp dẫn được người lao động.

2.6.3.4 Sự thách thức của công việc

Mỗi công việc đều có những đặc thù riêng của nó, tuy nhiên, nếu công việc cứ lặp đi lặp lại nhiều lần với cùng cường độ như nhau sẽ dẫn đến sự nhàm chán của nhân viên, người lao động không còn cảm thấy hứng thú với công việc dẫn đến giảm năng suất lao động, triệt tiêu khả năng sáng tạo trong nhân viên.

Tiến sĩ Sandi Mann của trường Đại học Lancashire cho rằng: *“Nhàm chán ở nơi làm việc luôn được coi là cần phải loại trừ”*. Vì thế, một chút thử thách, một chút trách nhiệm mới trong công việc sẽ tạo ra hiệu quả làm việc cao hơn.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH SX TM DV TRƯỜNG AN

3.1 Tình hình nhân sự tại công ty TNHH SX TM DV Trường An

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

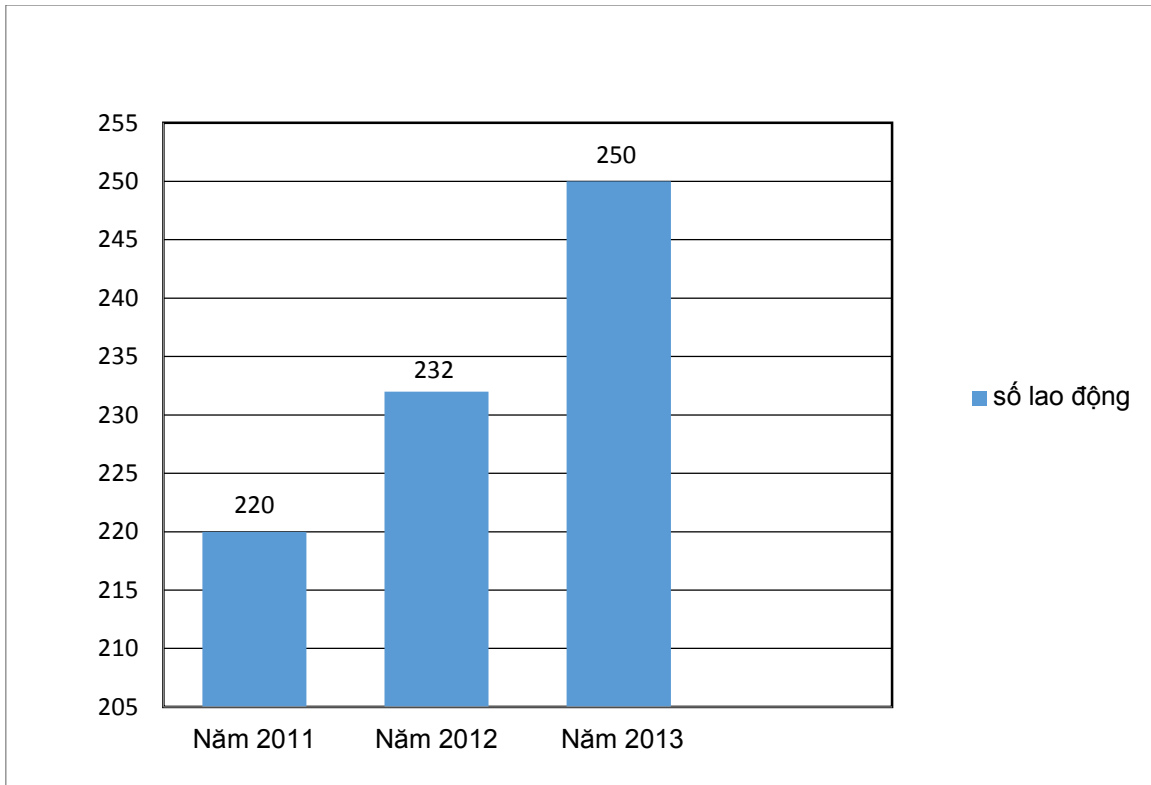
3.1.1 Số lượng và sự biến động nhân sự trong giai đoạn 2011-2013

Bảng 3.1 Tình hình biến động nhân sự của Công ty Trường An giai đoạn 2011-2013

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu Năm	Số lao động đầu kỳ báo cáo	Số lao động tăng trong kỳ		Số lao động giảm trong kỳ		Số lao động cuối kỳ báo cáo
		Tuyển ngoài	Đề bạt và chuyển chuyển	Hưu trí	Thôi việc và chuyển công tác	
2011	210	18	0	0	8	220
2012	220	19	2	2	5	232
2013	232	26	2	0	8	250

(Nguồn: Phòng HCNS)



(Nguồn: Phòng HCNS)

Biểu đồ 3.1 Số lượng lao động từ năm 2011-2013 của công ty Trường An

❖ Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta thấy tình hình lao động tại Công ty luôn có sự biến động qua các năm. Năm nào Công ty cũng có nhu cầu tuyển dụng nhân lực và con số tuyển dụng cũng tăng dần qua các năm. Năm 2012 số lao động của Công ty tăng 12 lao động tương ứng với 5,5%. Năm 2013 số lao động của Công ty tăng 18 lao động tương ứng với 7,8%. Trong 3 năm từ 2011 đến 2013 Công ty đã tuyển mới 63 lao động, số lao động dừng công tác ở công ty là 23 người. Trong số lao động dừng công tác ở Công ty, số lao động nghỉ hưu trí là 2 người chiếm 8,7%. Số lao động thôi việc và chuyển công tác là 21 người chiếm 91,3%, chủ yếu là lao động phổ thông mới vào làm, có thâm niên công tác tại Công ty từ 1 – 2 năm. Nguyên nhân gây ra tình trạng lao động nghỉ việc tại Công ty là do thu nhập bình quân của người lao động khi làm việc tại Công ty so với mặt bằng chung thì thấp hơn các công ty cùng ngành nghề. Mặt khác, với giá cả, chi phí đang gia tăng hiện nay rất khó để thu hút và giữ chân người lao động. Nguyên nhân thứ hai là do thị trường lao động được mở rộng, hàng loạt các khu công nghiệp ra đời, kéo theo là sự đầu tư ồ ạt của nước ngoài vào Việt Nam, do đó người lao động có nhiều cơ hội việc làm hơn với điều kiện làm việc hấp dẫn hơn.

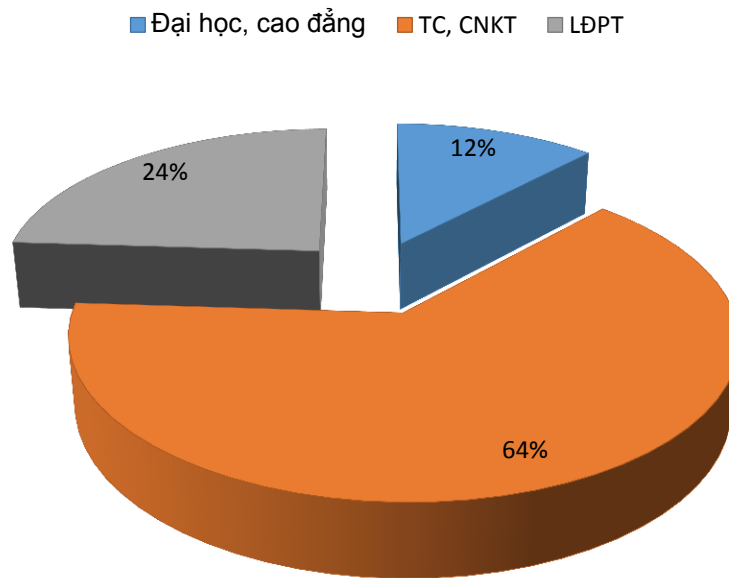
3.1.2 Cơ cấu lao động tại công ty Trường An trong năm 2013

❖ Cơ cấu theo trình độ lao động

Bảng 3.2 Cơ cấu nhân sự theo trình độ lao động năm 2013

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỉ lệ %
Đại học, cao đẳng	30	12
TC, CNKT	160	64
LĐPT	60	24
Tổng	250	100

(Nguồn: Phòng HCNS)



Biểu đồ 3.2 Cơ cấu nhân sự theo trình độ lao động công ty Trường An năm 2013

Số lao động có trình độ cao đẳng trở lên chủ yếu là lao động gián tiếp và được phân công làm việc trong các bộ phận phòng ban chuyên trách nên chỉ chiếm 12%. Số lao động có trình độ trung cấp và CNKT luôn chiếm tỷ trọng cao (64%) vì công ty luôn không ngừng cải tiến kỹ thuật, chú trọng đầu tư máy móc và trang thiết bị tiên tiến vào sản xuất bao bì carton nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, do đó đòi hỏi lao động phải có đủ kỹ năng và trình độ để nhận thức công nghệ cũng như vận hành máy móc thiết bị. Trong cơ cấu lao động của công ty, lao động phổ thông luôn chiếm một vị thế nhất định (24%) đảm bảo cho hoạt động của nhà máy sản xuất bao bì.

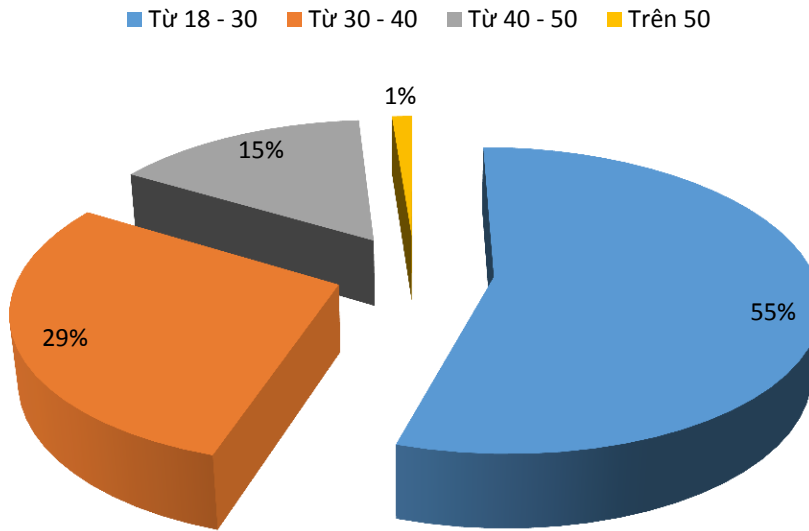
❖ Cơ cấu theo độ tuổi lao động

Bảng 3.3 Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi lao động năm 2013

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỉ lệ %
Từ 18 đến <30 tuổi	137	54,8

Từ 30 đến < 40 tuổi	72	28,8
Từ 40 đến < 50 tuổi	38	15,2
Trên 50 tuổi	3	1,2
Tổng	250	100

(Nguồn: Phòng HCNS)



Biểu đồ 3.3 Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi lao động tại công ty Trường An năm 2013

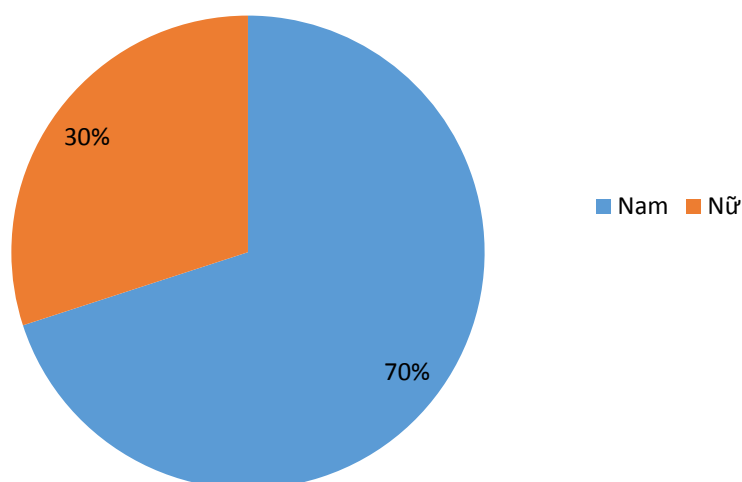
Cơ cấu lao động của Trường An là cơ cấu trẻ với gần 55% nhân viên thuộc độ tuổi từ 18-30 tuổi. Đây là một lợi thế rất đáng kể của Công ty vì những người trẻ tuổi luôn nhiệt huyết, năng động. Qua bảng 3.3 cũng cho thấy, công ty Trường An đã chấp hành nghiêm chỉnh luật Lao động ở yếu tố độ tuổi lao động khi tuyển nhân viên mới, công ty không tuyển những nhân viên chưa đủ độ tuổi lao động (nhỏ hơn 15 tuổi).

❖ Cơ cấu theo giới tính

Bảng 3.4 Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2013

Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ %
Nam	175	70
Nữ	75	30
Tổng	250	100

(Nguồn: Phòng HCNS)



Biểu đồ 3.4 Cơ cấu nhân sự theo giới tính năm 2013

Là một doanh nghiệp sản xuất bao bì carton, làm việc trong môi trường máy móc, đòi hỏi nhân viên phải có sức khỏe và nhanh nhẹn, vì thế lao động ở Công ty Trường An đa số là nam (70%), lao động nữ chủ yếu tập trung ở khối văn phòng, đảm nhận các vị trí công việc kế toán, hành chính nhân sự, và công nhân ở các tổ hoàn thiện, các tổ có tính chất công việc nhẹ nhàng.

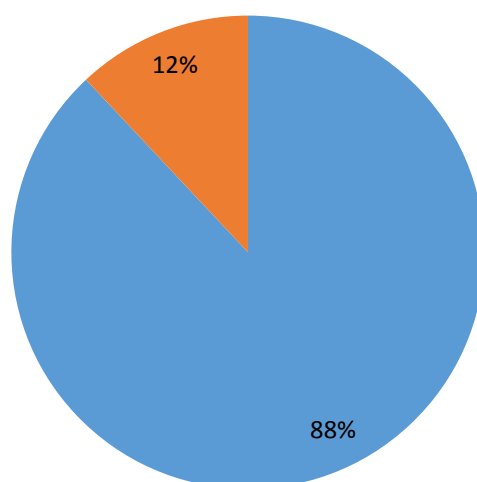
❖ Cơ cấu theo tính chất lao động

Bảng 3.5 Cơ cấu nhân sự theo tính chất lao động năm 2013

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Lao động trực tiếp	220	88
Lao động gián tiếp	30	12
Tổng	250	100

(Nguồn: Phòng HCNS)

■ Lao động trực tiếp ■ Lao động gián tiếp



Biểu đồ 3.5 Cơ cấu lao động theo tính chất lao động tại công ty Trường An năm 2013

Số lao động trực tiếp luôn chiếm một tỷ trọng rất lớn ở mức trên 80% (88% năm 2013) còn số lao động gián tiếp lại chiếm một tỷ trọng rất nhỏ. Khoảng chênh lệch này ở một mức độ nào đó thể hiện sự tinh lọc bộ máy quản trị của Công ty, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí, tránh sự chồng chéo, rườm rà.

3.2 Thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty TNHH SX TM DV Trường An

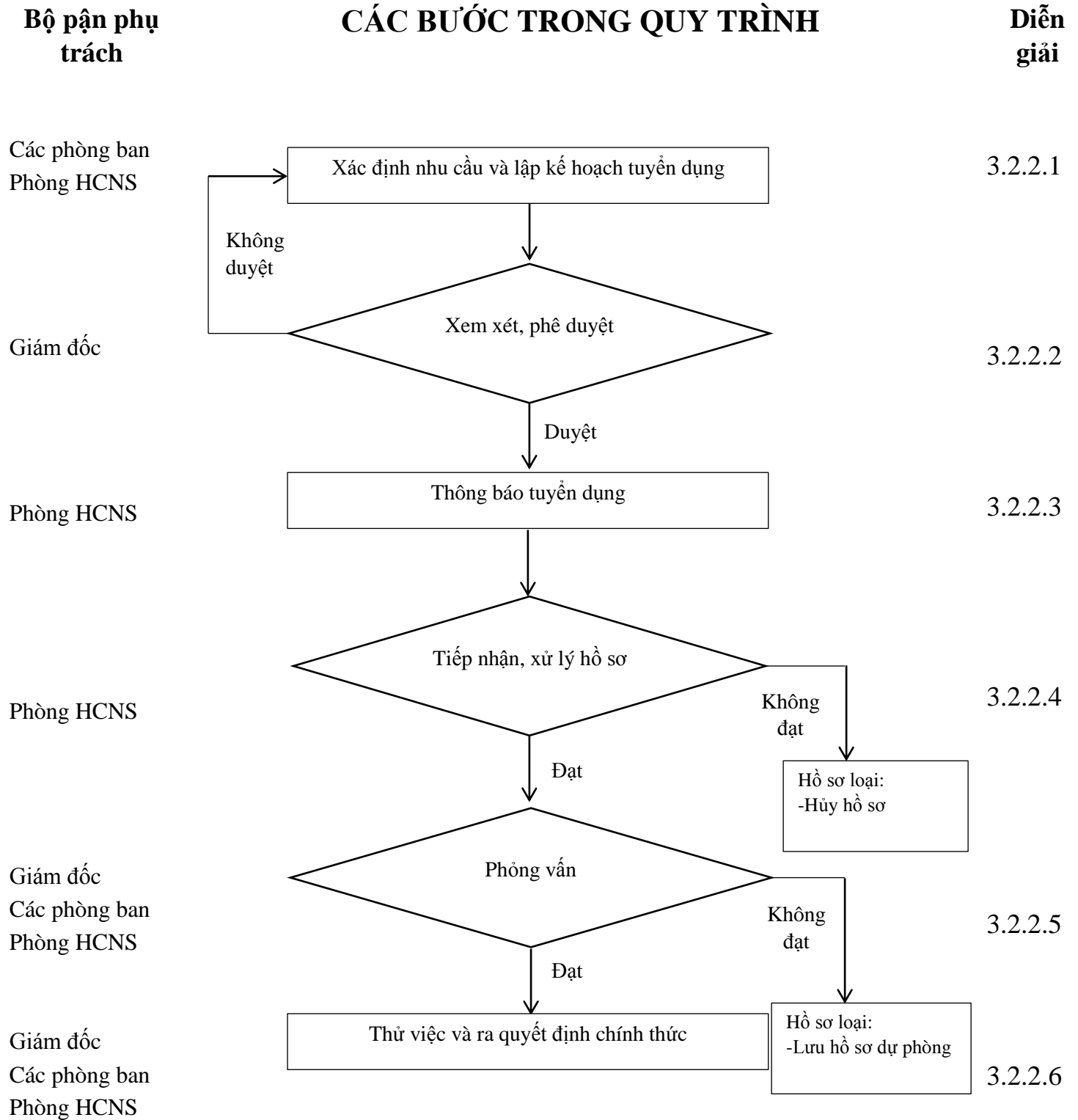
3.2.1 Chính sách tuyển dụng của công ty

Chính sách tuyển dụng của công ty luôn được chú trọng và cải tiến dựa trên quan điểm sau:

“Lựa chọn một quy trình, một hình thức tuyển dụng tối ưu để có thể tìm được ứng viên phù hợp nhất với chi phí thấp nhất”.

3.2.2 Quy trình tuyển dụng

Để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả cao, các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng nhân lực khoa học và phù hợp với thực tiễn. Công ty TNHH SX TM DV Trường An cũng vậy, để có thể tuyển chọn được những nhân viên tốt nhất phù hợp với yêu cầu công việc, Công ty cũng xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng riêng. Quy trình tuyển dụng nhân lực mà Công ty Trường An đang áp dụng bao gồm 6 bước:



Sơ đồ 3.6 Quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty Trường An

(Nguồn: Phòng HCNS)

Quy trình này quy định cách thức tiến hành tuyển dụng nhân lực, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu về nguồn nhân lực của công ty, cung cấp đủ và đúng người phục vụ hoạt động sản xuất.

Cụ thể từng bước trong quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty như sau:

3.2.2.1: Xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng

Đây là công tác xác định xem để đáp ứng nhu cầu công việc thì có cần thiết phải tiến hành tuyển dụng hay không. Các căn cứ để xác định nhu cầu tuyển dụng là:

- Theo nhu cầu sản xuất tại các phòng ban trong đơn vị. Tùy thuộc vào tình hình lao động của mỗi phòng ban tại mỗi thời điểm, nếu số lao động hiện tại không đáp ứng được hết khối lượng công việc thì trưởng các phòng ban sẽ đề nghị lên phòng Hành chính – nhân sự để tuyển thêm người.
- Theo yêu cầu mở rộng sản xuất đáp ứng nhu cầu tăng trưởng ổn định. Công việc này thường vào cuối năm trước, khi lập kế hoạch cho năm sau, các phòng ban tùy thuộc vào khối lượng công việc dự kiến của mình mà đề xuất lên phòng Hành chính – nhân sự nhu cầu nhân lực của phòng.
- Khi có lao động nghỉ hưu hoặc chấm dứt hợp đồng, phòng Hành chính – nhân sự xem xét, cân đối điều chỉnh giữa các đơn vị trong Công ty. Nếu thiếu thì phòng xác định nhu cầu tuyển dụng lao động rồi trình duyệt.
- Để đáp ứng một số công tác đòi hỏi chuyên môn nghiệp vụ cao hoặc kỹ năng đặc biệt, theo yêu cầu của Giám đốc hoặc đề nghị của đơn vị liên quan.

Phòng Hành chính – nhân sự có nhiệm vụ thẩm định nhu cầu tuyển dụng (trừ trường hợp tuyển dụng theo yêu cầu của Giám đốc), nếu yêu cầu tuyển của các phòng ban là phù hợp sẽ ký xác nhận. Sau đó, phòng Hành chính – nhân sự sẽ lập bản kế hoạch tuyển dụng, bản kế hoạch tuyển dụng này bao gồm các thông tin sau:

- Thông tin về nhu cầu cần tuyển: Số người cần tuyển, vị trí cần tuyển, tiêu chuẩn tuyển dụng...
- Phân công nhân sự cho công tác tuyển dụng và phối hợp giữa các bộ phận
- Nguồn và phương pháp tuyển dụng
- Dự toán chi phí tuyển dụng
- Thời gian, địa điểm tiến hành các hoạt động trên

3.2.2.2: Xem xét, phê duyệt

Sau khi tổng hợp nhu cầu cần tuyển và lập bản kế hoạch tuyển dụng, phòng Hành chính – nhân sự trình Giám đốc hoặc người được ủy quyền xét duyệt.

Sau khi được phê duyệt bản kế hoạch thì phòng Hành chính - nhân sự phối hợp với các bộ phận có liên quan tổ chức thực hiện kế hoạch đã đề ra.

Trường hợp yêu cầu tuyển dụng không phù hợp hoặc không được xét duyệt, phòng Hành chính – nhân sự sẽ thông báo lại cho phòng ban có yêu cầu đó biết để tiến hành điều chỉnh lại.

3.2.2.3: Thông báo tuyển dụng

Căn cứ vào kế hoạch tuyển dụng đã được Giám đốc phê duyệt, phòng Hành chính – nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng nhân viên.

Nội dung chính của bản thông báo luôn đảm bảo các nội dung sau:

- Vị trí tuyển dụng và yêu cầu năng lực đối với vị trí tuyển dụng.
- Tên công ty
- Số người và vị trí cần tuyển
- Kinh nghiệm: với mỗi vị trí khác nhau thì đòi hỏi kinh nghiệm khác nhau.
- Trình độ học vấn, chuyên môn
- Ngoài ra là các giấy tờ văn bằng khác...
- Thời gian bắt đầu nhận hồ sơ, hạn cuối nhận hồ sơ, địa điểm nhận hồ sơ và địa chỉ liên hệ

Bản thông báo tuyển dụng được phổ biến thông qua e-mail nội bộ của Công ty, các trung tâm giới thiệu việc làm... nhưng chủ yếu là thông báo rộng rãi trong toàn Công ty và yết thị tại cổng Công ty.

Nguồn tuyển dụng của Công ty:

- Nguồn bên trong: Khi phòng Hành chính – nhân sự thông báo tuyển dụng trong toàn Công ty, nhân viên nào quan tâm tới thông báo trên thì báo cáo với người quản lý bộ phận mình và sẽ được người quản lý trực tiếp bộ phận có nhu cầu tuyển dụng phỏng vấn, kiểm tra các nghiệp vụ chuyên môn.

Đối với những vị trí cao, thường sẽ được phỏng vấn bởi Giám đốc.

- Nguồn bên ngoài: Công ty có sự ưu tiên đối với con em trong công ty, sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài của Công ty cũng có thể là các ứng cử viên nộp đơn tự nguyện. Khi có nhu cầu tuyển dụng Công ty tiến hành công bố tuyển dụng thông qua các mạng tuyển dụng, báo chí, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động...

3.2.2.4: Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

Sau khi thông báo tuyển dụng, phòng Hành chính – nhân sự sẽ tiến hành thu nhận hồ sơ và kiểm tra hồ sơ theo các tiêu chuẩn xét duyệt hồ sơ cụ thể như sau:

Hồ sơ ứng viên phải thể hiện rõ vị trí dự tuyển, họ tên ứng viên và các dữ liệu cụ thể để công ty có thể liên hệ khi có nhu cầu.

❖ *Về mặt hình thức của hồ sơ:*

Các giấy tờ cần thiết phải được sắp xếp gọn gàng theo thứ tự như sau:

- Đơn xin việc
- Sơ yếu lý lịch (có chứng thực của địa phương)
- Bản sao các bằng cấp, chứng chỉ hoặc các giấy tờ thể hiện trình độ, khả năng nghiệp vụ của ứng viên.
- Giấy khám sức khỏe
- Bản sao hộ khẩu, Giấy đăng ký tạm trú (nếu có), bản sao CMND
- 4 tấm hình 3x4 (không quá 6 tháng)
- Quyết định thôi việc của đơn vị cũ (nếu cần)

Tùy vào từng vị trí, chức danh cần tuyển mà công ty sẽ yêu cầu bổ sung những giấy tờ cần thiết khác trong bộ hồ sơ.

❖ *Về mặt nội dung*

- Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu tuyển dụng thông qua phần trình bày của đơn xin việc và sơ yếu lý lịch, các bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn.
- Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền.

Kết thúc quá trình nhận hồ sơ, phòng Hành chính – nhân sự sẽ tiến hành sơ tuyển hồ sơ. Phòng Hành chính – nhân sự sẽ ghi lại các thông tin chủ yếu và những lưu ý về ứng viên. Hồ sơ ứng viên được ưu tiên theo thứ tự: Bằng cấp, các loại chứng chỉ, thời gian kinh nghiệm, thâm niên công tác, độ tuổi, sức khỏe. Việc chọn những bộ hồ sơ

theo tiêu chí ưu tiên là bằng cấp để thay thế cho bước trắc nghiệm IQ, điều này là hoàn toàn phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của Công ty do giới hạn về thời gian và chi phí. Ngoài ra, việc xét tuyển sẽ được ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ, hồ sơ ứng tuyển của đợt tuyển dụng trước sẽ được ưu tiên xem xét lại xem có phù hợp hay không để lập danh sách đề nghị phỏng vấn.

Sau quá trình sơ tuyển, những hồ sơ không đảm bảo tính hợp lệ và không thể hiện được những yêu cầu của vị trí tuyển dụng sẽ bị hủy.

Có thể thấy rằng công tác nghiên cứu và lựa chọn hồ sơ của Công ty tiến hành khá bài bản, hạn chế được phần nào những thiếu sót trong việc lựa chọn những ứng viên có đầy đủ năng lực, đảm bảo cho công tác phỏng vấn thuận lợi và có chất lượng hơn.

3.2.2.5: Phỏng vấn

Đây là khâu đặc biệt quan trọng giúp kiểm tra, đánh giá ứng viên một cách chính xác nhất mà các loại bằng cấp, giấy tờ không nói lên được.

❖ Đối với lao động giản đơn

Thông thường, trong trường hợp tuyển dụng công nhân trực tiếp, nếu cần áp dụng phương pháp phỏng vấn thì chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện một cách đơn giản, gọn nhẹ. Việc phỏng vấn chỉ do đại diện phòng Hành chính – nhân sự và trưởng bộ phận cần tuyển dụng tiến hành.

Các tiêu chí để đánh giá ứng viên loại này chủ yếu tập trung ngoại hình, giao tiếp và tác phong, sức khỏe qua ngoại hình bên ngoài.

Những ứng viên trúng tuyển sẽ được bố trí thử việc.

❖ Đối với lao động có chuyên môn kỹ thuật

Hội đồng phỏng vấn bao gồm: Ban Giám đốc; trưởng phòng Hành chính - nhân sự; chuyên viên tuyển dụng, đào tạo; trưởng các bộ phận. Như vậy hội đồng phỏng vấn gồm những người đã có kinh nghiệm lâu năm trong tuyển dụng và làm việc, những người đi sát thực tế nhất. Do vậy, hội đồng tuyển dụng sẽ có những cái nhìn khái quát nhất, chính xác nhất đối với các ứng viên.

Quá trình phỏng vấn và được chia làm hai bước: Phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn sâu.

➤ Phỏng vấn sơ bộ

Quá trình phỏng vấn này thường do chuyên viên tuyển dụng, đào tạo tiến hành.

Căn cứ vào yêu cầu của công việc, của vị trí, căn cứ vào kết quả nghiên cứu hồ sơ, vào những điểm lưu ý của mỗi ứng viên để tiến hành chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn cho các ứng viên hoặc mỗi ứng viên cụ thể.

Thông qua quá trình phỏng vấn này, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá được tổng quát về các yếu tố như hoàn cảnh, tính tình, quan niệm sống, sự năng động và bén nhạy, ý chí phấn đấu trong quá trình làm việc, khả năng làm việc trong điều kiện áp lực công việc cao của từng ứng viên.

Sau khi phỏng vấn, chuyên viên tuyển dụng, đào tạo sẽ đánh giá từng ứng viên dựa trên những tiêu chí đã được duyệt qua trước đó để chọn ra những ứng viên phù hợp nhất và làm cơ sở cho quá trình phỏng sâu. Phòng Hành chính – nhân sự sẽ thông báo cho các ứng viên biết có trúng tuyển hay không và nếu trúng tuyển, phòng Hành chính – nhân sự sẽ thông báo ngày giờ phỏng vấn lần hai cho ứng viên.

➤ Phỏng vấn sâu

Sau khi có danh sách ứng viên phỏng vấn lần hai, hội đồng phỏng vấn dựa vào yêu cầu của công việc, dựa vào kết quả, những nhận xét, những lưu ý của mỗi ứng viên trong phỏng vấn sơ bộ để chuẩn bị các câu hỏi cho mỗi ứng viên ở vòng này.

Ở vòng phỏng vấn này, ngoài các câu hỏi vấn đáp thông thường, các ứng viên sẽ được nhận những tình huống công việc cụ thể để trả lời cách xử lý.

Nhờ việc đưa ra các tình huống mà hội đồng phỏng vấn có thể đánh giá một cách khách quan nhất có thể về những vấn đề thuộc khả năng chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng nghề nghiệp của ứng viên, thấy được năng lực thực sự của mỗi ứng viên. Đây là căn cứ quan trọng nhất, có sức thuyết phục nhất để hội đồng tuyển dụng có thể đưa ra quyết định tuyển dụng.

Ngoài ra hội đồng còn tiến hành phỏng vấn bằng tiếng Anh với những vị trí tuyển dụng đòi hỏi kỹ năng này.

Sau khi quá trình phỏng vấn kết thúc, các thành viên trong hội đồng phỏng vấn tiến hành họp, so sánh, bình xét để thống nhất đưa đến quyết định cuối cùng là những ứng viên nào sẽ được chọn và những ứng viên nào không được chọn.

Những ứng viên không được chọn vẫn được lưu hồ sơ để có thể sử dụng khi tuyển dụng đợt kế tiếp hoặc khi cần người đợt xuất.

Ngay sau khi có kết quả phỏng vấn, trưởng phòng Hành chính – nhân sự sẽ lập quyết định thử việc cho ứng viên được chọn và trình Giám đốc ký duyệt.

3.2.2.6: Thử việc và ra quyết định tuyển dụng

Dựa vào quyết định thử việc đã được duyệt, phòng Hành chính – nhân sự sẽ thông báo cho các ứng viên đạt yêu cầu thông qua điện thoại.

Ngay buổi đầu tiên thử việc nhân viên mới sẽ được trưởng phòng Hành chính – nhân sự hoặc chuyên viên tuyển dụng, đào tạo trực tiếp hướng dẫn, tạo điều kiện cho nhân viên mới hội nhập vào môi trường làm việc nhanh nhất, phổ biến về nội quy, quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi.... Sau đó, trưởng các bộ phận phòng ban quản lý trực tiếp các nhân viên mới này sẽ hướng dẫn cụ thể công việc cũng như phương pháp làm việc để họ có thể bắt tay vào công việc dễ dàng hơn.

Trong quá trình thử việc, Công ty luôn cử các nhân viên làm việc theo nhóm trong đó người mới được tuyển dụng sẽ đi cùng với một người khác đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc để hướng dẫn. Tuy vậy, nhân viên mới vẫn được Công ty giao việc để có thể thích ứng nhanh nhất với công việc trong thực tế và thông qua sự chỉ bảo, hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm bớt được thấp nhất những sai lầm có thể vấp phải để nhân viên mới có thêm tự tin thực hiện công việc của mình.

Công tác thử việc đối với nhân viên mới rất được Công ty coi trọng vì quá trình này giúp ứng viên bộc lộ năng lực thực sự của mình đồng thời cho thấy mức độ phù hợp giữa họ và công việc ở vị trí tuyển dụng. Qua quá trình thử việc, Công ty sẽ đánh giá và đưa ra quyết định có tuyển dụng chính thức nhân viên đó hay không.

Thời gian thử việc của Công ty thường từ 1 đến 2 tháng tùy thuộc vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm.

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, trưởng các bộ phận hoặc người quản lý trực tiếp nhân viên mới chịu trách nhiệm chính trong việc đánh giá kết quả thử việc, đưa ra kiến nghị và chuyển lên phòng Hành chính – nhân sự trình Giám đốc Công ty. Nếu được tiếp nhận, người lao động sẽ tiếp tục làm việc tại Công ty với tư cách là nhân viên chính thức.

Việc đánh giá dựa trên các chỉ tiêu sau:

- Chất lượng công việc

- Mức độ hoàn thành công việc
- Kiến thức
- Khả năng giao tiếp
- Ý thức tập thể (sự cộng tác)
- Tính tự giác
- Tính chủ động, sáng tạo trong công việc

Các trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ do tay nghề kém, sức khoẻ yếu, vi phạm nội quy,... sẽ không được ký hợp đồng lao động.

3.2.3 Đánh giá chất lượng công tác tuyển dụng

3.2.3.1 Ưu điểm

Về quy trình tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng khá khoa học được trình bày rõ ràng, cụ thể và theo một trình tự nhất định trải qua 6 bước, góp phần lựa chọn, sàng lọc những ứng viên có đủ điều kiện, tiêu chuẩn đáp ứng được yêu cầu công việc.

Việc xây dựng kế hoạch nhân sự dựa trên kế hoạch kinh doanh và tình hình nhân sự hiện tại của công ty, do mỗi bộ phận tự xác định nhu cầu nhân sự tại bộ phận mình nên tránh được tình trạng dư thừa lao động.

Nguồn tuyển dụng của công ty bao gồm cả nguồn bên trong và một số nguồn bên ngoài. Công ty có áp dụng chính sách ưu tiên con em trong công ty. Điều này tạo cơ hội việc làm cho con em cán bộ công nhân, viên chức, giúp họ yên tâm công tác, tạo bầu không khí thuận lợi đoàn kết trong công việc. Mặt khác, nhân viên mới dễ hòa nhập vào môi trường mới, cách làm việc và kinh nghiệm làm việc cũng có thể dễ dàng học hỏi được từ người thân của họ. Thêm vào đó, với sự đảm bảo của nhân viên cũ, thì Công ty cũng có thêm niềm tin vào nhân viên mới.

Mẫu thông báo tuyển dụng của công ty, nội dung thể hiện tương đối đầy đủ những thông tin mà ứng viên muốn tìm hiểu.

Đối với tuyển dụng lao động có trình độ chuyên môn, Công ty thành lập một hội đồng phỏng vấn để có thể đánh giá chính xác nhất năng lực của ứng viên, hạn chế việc tuyển nhầm người, tiết kiệm thời gian, chi phí.

Trong thời gian thử việc, nhân viên thử việc được phân công làm việc theo nhóm, được sự giám sát và hướng dẫn bởi người quản lý trực tiếp hoặc nhân viên cũ, giúp họ

nhANH chóng làm quen với công việc hơn và việc đánh giá năng lực của nhân viên thử việc cũng chính xác hơn.

3.2.3.2 Hạn chế

- Quy trình tuyển dụng chưa hoàn thiện và chưa thực sự hiệu quả:
 - Phương pháp tuyển mộ của Công ty chưa đa dạng. Việc thông báo tuyển dụng mới chỉ được tiến hành tại địa phương chứ chưa mở rộng ra các địa phương lân cận. Công ty mới chỉ tiến hành công bố tuyển dụng thông qua thông báo trên một số tờ báo, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan, đơn vị cung ứng lao động, chưa đăng thông báo lên đài, TV, hay các trang mạng tuyển dụng chuyên nghiệp như vietnamworks, careerlink,... Như vậy, phạm vi truyền tin rất hẹp làm hạn chế số lượng ứng viên đến nộp đơn. Mặt khác, Công ty chưa xây dựng website nên thông tin tuyển dụng của Công ty chưa rộng khắp, vẫn phải lệ thuộc vào các phương tiện truyền thông khác.
 - Ứng viên không biết nhiều thông tin về Công ty, đặc biệt là các thông tin về phúc lợi hay cơ hội thăng tiến hay phúc lợi điều mà các ứng viên quan tâm nhất hiện nay để đi đến quyết định ứng tuyển.
 - Nguồn tuyển dụng của Công ty chưa đa dạng. Nguồn bên ngoài chưa rộng, tập trung chủ yếu là sự quen biết giới thiệu lẫn nhau của các công nhân viên trong nhà máy với người thân, người quen của họ.
 - Trong công tác tuyển chọn công ty chưa áp dụng phương pháp trắc nghiệm vào làm cho hiệu quả của tuyển chọn chưa được cao.
 - Trong quy trình tuyển dụng chưa có bước kiểm tra sức khỏe của các ứng viên. Công ty chỉ mới căn cứ vào giấy khám sức khỏe của ứng cử viên trong hồ sơ, mà các thông tin này có thể không phản ánh chính xác tình trạng sức khỏe của các ứng viên dẫn đến tình trạng người lao động mới không có đủ sức khỏe để thực hiện tốt công việc.
- Việc lựa chọn hồ sơ theo thứ tự ưu tiên về bằng cấp đã vô tình loại bỏ những người có năng lực làm việc thực tế nhưng bằng cấp không ở thứ hạng cao.
- Công tác đánh giá hiệu quả tuyển dụng và sau tuyển dụng chưa được tiến hành nhằm nhận biết những ưu điểm và hạn chế trong công tác tuyển dụng từ đó đưa ra giải pháp khắc phục, hoàn thiện.

- Công tác phân tích công việc chưa thật sự được chú trọng nhiều, những bảng MTCV, TCCV chỉ mang tính hình thức.

3.2.4 Đánh giá những yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại Công ty Trường An

3.2.4.1 Những thuận lợi trong công tác tuyển dụng nhân lực tại Trường An

- ❖ Từ bên trong
 - Thái độ, quan điểm của nhà quản trị: Giám đốc công ty Trường An rất quan tâm đến chất lượng công tác tuyển dụng, thường xuyên có những chỉ đạo để cập nhật, hoàn thiện quy trình tuyển dụng, luôn quan tâm, tạo bầu khí chân tình, thoải mái trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng. Điều này phần nào cũng gây ấn tượng tốt trong mắt ứng viên và người quản lý tương lai của mình.
 - Các chính sách về nguồn nhân lực của Công ty: hiện nay, Công ty đang chú trọng đến việc nâng cao năng lực cho nhân viên, thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn kỹ năng liên quan. Cử nhân viên đi du học nước ngoài, chuẩn bị tốt nguồn nhân lực để chuẩn bị tiếp nhận các công nghệ mới. Điều này đặc biệt thu hút những lao động muốn nâng cao tay nghề trong tương lai đến nộp đơn xin việc.
- ❖ Từ bên ngoài
 - Bối cảnh chính trị - kinh tế - xã hội: Việt Nam có tình hình chính trị - xã hội khá ổn định, bên cạnh đó, chính phủ luôn quan tâm, có những chỉ đạo sâu sát đối với nền kinh tế quốc gia. Điều này giúp Trường An nói riêng và các doanh nghiệp trên lãnh thổ Việt Nam nói chung luôn an tâm, đẩy mạnh các hoạt động sản xuất thương mại của mình.
 - Hệ thống pháp luật Việt Nam: Pháp luật Việt Nam luôn quan tâm và bảo vệ quyền lợi của người lao động. Trường An luôn tuân thủ nghiêm ngặt các quy định này, người lao động khi làm việc cho Trường An luôn an tâm về quyền lợi của mình.

3.2.4.2 Nguyên nhân của những vấn đề còn tồn tại

- ❖ Nguyên nhân chủ quan
 - Mục tiêu của Công ty Trường An: với mục tiêu hiện nay, Công ty chú trọng đến việc nâng cao tay nghề, năng lực của đội ngũ công nhân viên hiện tại và khuyến khích tuyển lao động thời vụ đối với những công việc đơn giản nên quy trình tuyển

dụng hiện nay của công ty khá đơn giản, phù hợp với mục tiêu hiện tại. Tuy nhiên, vẫn đảm bảo chất lượng cao nhất theo yêu cầu của các bộ phận và quan trọng nhất là tiết kiệm chi phí cho những hoạt động tuyển thêm người.

- Hình ảnh, uy tín của Công ty: là Công ty “vệ tinh” của các Công ty sản xuất hàng tiêu dùng nên mức độ “phủ rộng” thương hiệu của Trường An đối với công chúng còn nhiều hạn chế. Chính vì thế, việc thu hút những ứng viên của Công ty còn gặp nhiều khó khăn.
 - Năng lực tài chính: vốn đầu tư ban đầu của công ty còn hạn chế, Công ty phải dành một lượng lớn chi phí cho việc vận hành máy móc, thiết bị, hơn thế nữa, do tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu làm cho tình hình sản xuất kinh doanh của công ty nói gặp nhiều khó khăn. Do đó, với mức lương hiện tại vẫn chưa đủ để thu hút được một lượng lớn ứng viên quan tâm, nhất là những ứng viên có trình độ tay nghề cao.
 - Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam nói chung vẫn chưa có sức thu hút mạnh mẽ tới các ứng viên. Trường An cũng vậy, môi trường làm việc vẫn chưa có sự khác biệt so với các công ty cùng loại. Nên Trường An vẫn chưa có được dấu ấn mạnh mẽ trong lòng các ứng viên tiềm năng.
- ❖ Nguyên nhân khách quan
- Quan hệ cung - cầu trên thị trường lao động: Một nghiên cứu của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội và Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) tại Việt Nam cho thấy, lực lượng lao động nước ta sẽ tiếp tục tăng từ năm 2010 đến năm 2015, với tốc độ tăng bình quân 1,5%/năm. Tuy nhiên, chuyên viên kỹ thuật ngày càng thiếu và yếu (*Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin việc làm Tp.HCM, 2013*). Bên cạnh đó, nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp không ngừng tăng (*Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin việc làm Tp.HCM, 2013*).
 Từ đó cho ta thấy, nguồn cầu lớn hơn nguồn cung, nhất là nguồn cung nhân lực cao. Vì thế, không chỉ Trường An mà các công ty khác cũng luôn “đau đầu” đối với công tác chiêu mộ nhân tài.
 - Chuyển dịch cơ cấu kinh tế: với định hướng tăng tỉ trọng sản xuất công nghiệp, dịch vụ, giảm tỉ trọng sản xuất nông nghiệp của chính phủ bằng chứng là chỉ số sử dụng lao động của các doanh nghiệp công nghiệp thời điểm 01/12/2013 tăng 0,8%

so với tháng 11 năm 2013 và tăng 4,3% so với cùng thời điểm năm trước (*Tổng cục thống kê Việt Nam, 2013*). Đây vừa là cơ hội, vừa là thách thức cho các doanh nghiệp sản xuất. Cơ hội là vì lực lượng lao động trong ngành công nghiệp tăng, nên nguồn cung có thể đảm bảo cho hoạt động sản xuất. Thách thức là sẽ có rất nhiều công ty mới được thành lập và vấn đề cạnh tranh là điều hiển nhiên, trong đó có cả cạnh tranh nhân lực mà Trường An và tất cả các công ty khác đều không tránh khỏi.

- Môi trường cạnh tranh: trong năm 2013, tổng số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới là 76955 doanh nghiệp, tăng 10,1% so với năm 2012 (*Tổng cục thống kê Việt Nam, 2013*). Cho thấy được sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thương trường. Trường An vẫn chưa xây dựng được một quy trình tuyển dụng bài bản hơn, hấp dẫn hơn, tiết kiệm hơn các công ty đối thủ lớn nên công ty cần chú trọng cải thiện công tác tuyển dụng để nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi.

3.3 Công tác giữ chân nhân viên tại Công ty Trường An

3.3.1 Yếu tố tạo nguồn

Con người là chìa khóa cho mọi hoạt động của doanh nghiệp, các loại máy móc thiết bị, cơ sở vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được nhưng con người thì không. Bởi vậy, việc chọn đúng người là việc làm hết sức quan trọng. Mà muốn chọn được đúng người thì “công cụ lọc” phải thật tốt, thật chất lượng. Hiểu được điều đó, ngay từ đầu, Trường An đã xây dựng một quy trình tuyển dụng tương đối bài bản, mang tính khoa học. Trải qua quá trình tuyển dụng, các nhà quản lý có thể nắm bắt được cơ bản những kiến thức, kinh nghiệm làm việc của ứng viên và quan trọng nhất là mục tiêu phấn đấu của ứng viên xem có phù hợp với mục tiêu chung của Công ty hay không. Nếu có thì ứng viên sẽ muốn làm việc và gắn bó với Công ty.

Làm tốt công tác tạo nguồn cũng giảm áp lực cho công tác duy trì nhân viên sau này.

3.3.2 Yếu tố giảm bất mãn

3.3.2.1 Lương, thưởng

- ❖ Lương

Tiền lương trả cho người lao động được thực hiện theo quy chế trả lương của Công ty, áp dụng theo hệ thống thang lương và mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định (áp dụng theo Nghị định 182/2013/NĐ-CP của Chính phủ về mức lương tối thiểu vùng cho người lao động). Hiện nay, Công ty chủ yếu áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Vì thế, lương mà người lao động nhận được phụ thuộc nhiều vào cấp bậc cao, thấp và thời gian làm việc.

Thu nhập thực lãnh của nhân viên bằng tổng thu nhập cơ bản và phụ cấp trừ đi nghĩa vụ phải đóng về BHXH, BHYT, BHTN, thuế thu nhập cá nhân, kinh phí công đoàn.

Cụ thể, mức lương cơ bản tối thiểu cho một bậc lương của nhân viên như sau:

- Lao động phổ thông: 2.700.000 đồng/tháng
- Trung cấp, Công nhân kỹ thuật: 2.900.000 đồng/tháng
- Nhân viên khối văn phòng: 3.500.000 đồng/tháng
- Cán bộ quản lý: 4.000.000 đồng/tháng

Ví dụ về bậc lương dành cho lao động phổ thông như sau:

Bảng 3.6 Bậc lương của lao động phổ thông năm 2013

STT	Loại bậc lương	Loại lao động	Mức lương cơ bản
1	A	Lao động giản đơn	2.700.000 đồng
2	B	Công nhân bình thường	2.900.000 đồng
3	C	Group leader	3.100.000 đồng
4	D	Line leader	3.600.000 đồng

(Nguồn: Phòng HCNS)

Trong mỗi ngạch lương có nhiều bậc lương, theo quy định của công ty, lao động phổ thông có thâm niên làm được 1 năm sẽ được lên 1 ngạch lương. Ví dụ, công nhân đang ở bậc lương loại A, khi có thâm niên 1 năm, bậc lương của công nhân đó sẽ là loại A1. Ngoài ra, Công ty còn dựa vào đánh giá cuối năm để tăng bậc lương cho công nhân.

Thời gian nâng lương là 1 lần/năm. Cụ thể, tháng 11/2013 mức tăng lương của Công ty là 500.000 đồng/người, mức này không phải năm nào cũng áp dụng. Vào

tháng 11/2012, mức tăng chỉ là 220.000 đồng/người. Mức tăng lương căn cứ dựa trên tình hình kinh doanh của Công ty, thị trường lao động, mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Nhân viên làm việc dưới 6 tháng (tính đến ngày 31/10 hàng năm) sẽ không nằm trong diện xét tăng lương trong năm đó. Ngoài ra, việc nâng lương còn dựa vào bảng đánh giá nhân viên, được thực hiện mỗi năm 1 lần, thường là vào cuối năm.

Lương công nhân thử việc bằng 80% mức lương cơ bản và lương công việc của công việc được bố trí.

Lương công nhân thời vụ tháng thứ nhất là 120.000 đồng/ngày, từ tháng thứ hai trở đi là 150.000 đồng/ngày.

Chế độ lương ngoài giờ: số giờ làm thêm là cơ sở để tính lương ngoài giờ, mức độ làm thêm không được quá 4 giờ trong một ngày và 200 giờ trên một năm, mức lương ngoài giờ được tính theo quy định của Pháp luật hiện hành. Cụ thể, lương ngoài giờ được tính như sau:

Tiền lương ngoài giờ = tiền lương cơ bản * Số giờ làm thêm * H

Trong đó:

H= 150% nếu làm thêm vào những ngày bình thường hoặc thứ 7

H= 200% nếu làm thêm vào ngày chủ nhật

H= 400% nếu làm thêm vào những ngày nghỉ lễ

❖ Thưởng

Tiền thưởng: căn cứ vào kết quả hoạt động hằng năm của Công ty và mức độ hoàn thành công việc của nhân viên mà Công ty thưởng cho nhân viên dưới các hình thức sau:

- **Thưởng định kỳ:** là thưởng theo hàng tháng, hàng năm và các dịp lễ tết. Tiền thưởng định kỳ này được tính dựa trên ngày công làm việc thực tế của người lao động trong kỳ, tỉ lệ thưởng cho người lao động tùy theo cấp bậc và tiền thưởng bình quân trong kỳ.
- **Thưởng đột xuất:** là thưởng cho nhân viên hoặc bộ phận có thành tích xuất sắc trong công tác. Mức thưởng này do Giám đốc quyết định

Cụ thể các loại tiền thưởng được áp dụng tại Công ty:

Thưởng tháng thứ 13: đối tượng áp dụng là công nhân đã ký hợp đồng lao động và có thâm niên làm việc từ 1 năm trở lên. Mức thưởng tối thiểu bằng 1 tháng lương thực lĩnh bình quân của mỗi người trong năm.

Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc

- Đối với công nhân sản xuất: nhóm sản xuất sẽ được thưởng khuyến khích khi vượt năng suất và tỉ lệ lỗi ở mức cho phép, mức thưởng này dao động trong khoảng từ 50.000 – 100.000 đồng/người tùy mức độ.
- Đối với nhân viên văn phòng: khi được quản lý trực tiếp đánh giá là hoàn thành xuất sắc công việc, quản lý trực tiếp sẽ đề xuất lên Giám đốc và sẽ có mức thưởng tương ứng.

❖ **Phụ cấp**

Các loại phụ cấp mà công nhân viên Công ty được hưởng bao gồm:

Phụ cấp trách nhiệm: đây là khoản phụ cấp áp dụng nhằm trả cho công nhân viên nắm giữ những chức vụ, những công việc đòi hỏi có trách nhiệm cao. Phụ cấp trách nhiệm gồm 3 mức:

- Mức 3: 2.000.000 đồng/tháng (áp dụng đối với Giám đốc, Phó Giám đốc)
- Mức 2: 1.500.000 đồng/tháng (áp dụng đối với Trưởng phòng)
- Mức 1: 100.000 đồng/tháng (áp dụng đối với tổ trưởng các tổ sản xuất)

Phụ cấp thâm niên: đây là khoản phụ cấp riêng của Công ty dành cho những người làm việc lâu năm. Phụ cấp thâm niên được thực hiện theo quy định: người lao động làm việc đủ 10 năm đối với nữ, đủ 15 năm đối với lao động nam thì được hưởng 10% mức lương cơ bản, cứ thêm 1 năm làm việc thì mức phụ cấp tăng thêm 1% và mức phụ cấp tối đa là 15%.

Phụ cấp cơm trưa: CBCNV làm việc tại Công ty đều được phụ cấp ăn trưa tại Công ty với mức 17.000 đồng/ khẩu phần. Thực đơn thay đổi theo ngày và một ngày có nhiều món để người lao động lựa chọn.

Phụ cấp chuyên cần: dụng cho toàn thể CBCNV làm việc tại Công ty. Nếu trong tháng làm việc không có ngày nào đi trễ hoặc nghỉ làm thì sẽ được hưởng một loại trợ cấp gọi là trợ cấp chuyên cần với mức hưởng là 200.000 đồng/tháng.

Phụ cấp khác: là loại phụ cấp không mang tính liên tục và cố định như: tiền xe cộ, tiền điện thoại, tiền lưu trú,... tùy từng trường hợp cụ thể mà có mức phụ cấp nhất định.

3.3.2.2 Chế độ phúc lợi

- ❖ BHXH, BHYT, BHTN: Công ty thực hiện theo đúng quy định của Pháp luật về bảo hiểm cho người lao động. Cụ thể các khoản trích đóng cho BHXH, BHYT, BHTN như sau:

Bảng 3.7: Mức đóng bảo hiểm

Đối tượng	Công ty chi trả	Người lao động	Tổng
BHXH	18%	8%	26%
BHYT	3%	1.5%	4.5%
BHTN	1%	1%	2%

(Nguồn: Phòng HCNS)

Bảo hiểm xã hội: Công ty nộp đủ 26% trên tổng quỹ lương tháng cho BHXH, trong đó 18% được tính vào chi phí kinh doanh của Công ty, 8% trích từ lương cơ bản của người lao động.

Bảo hiểm y tế: Công ty nộp bảo hiểm y tế cho 100% cán bộ công nhân viên làm việc trong Công ty với mức 4.5% theo quy định. Trong đó, 1.5% được trích từ lương cơ bản của người lao động, 3% được tính vào chi phí kinh doanh của Công ty.

Bảo hiểm thất nghiệp: Công ty đóng cho cơ quan bảo hiểm 2% trên tổng quỹ lương. Trong đó, Công ty hỗ trợ 1% và người lao động đóng 1%.

- ❖ Các loại trợ cấp:

- **Trợ cấp ốm đau:** người lao động bị ốm đau hoặc chăm sóc con dưới 7 tuổi đau ốm, ngoài chế độ bảo hiểm được hưởng Công ty sẽ tổ chức thăm hỏi và có những chế độ trợ cấp phù hợp tùy từng mức độ.
- **Trợ cấp thai sản:** trong thời kỳ mang thai, người lao động được nghỉ 1 ngày trong mỗi lần đi khám thai (tối đa là 5 lần). Trong thời kỳ sinh con, nhân viên được nghỉ thai sản 6 tháng. Nếu đi làm trước khi hết thời hạn thai sản, nhân viên vẫn được hưởng chế độ thai sản và lương lao động cho đến khi hết hạn theo quy định. Trong thời hạn nuôi con chưa đủ 1 năm tuổi, Công ty có chế độ

ưu tiên về thời gian làm việc, cụ thể là “đi trễ hoặc về sớm 1 giờ” mà vẫn được hưởng đầy đủ quyền lợi như lao động bình thường.

- **Trợ cấp thôi việc:** ngoài chế độ được hưởng theo quy định của bảo hiểm thất nghiệp, Công ty hỗ trợ thêm một khoản lương thôi việc bằng nửa tháng lương hiện tại.
- **Trợ cấp nhà ở, đi lại:** người lao động tại Công ty được chia sẻ một phần khó khăn về nhà ở và phương tiện đi lại với mức hỗ trợ tối đa là 450.000 đồng/người/tháng.

❖ Các chế độ phúc lợi khác:

Nghỉ được trả lương: Công ty quy định thời gian nghỉ phép hàng năm là 12 ngày. Số ngày nghỉ hàng năm được tăng thêm theo thâm niên làm việc tại Công ty, cứ mỗi thâm niên 5 năm được tăng thêm 1 ngày.

Tặng quà, tiền nhân dịp lễ tết: hàng năm, vào ngày lễ, tết người lao động đều được nghỉ theo thời gian quy định và được tặng quà hoặc tiền với mức như sau:

- Tết Dương lịch nghỉ 1 ngày + quà tết
- Tết Âm lịch nghỉ 10 ngày + quà + tiền
- Lễ 30/4 nghỉ 1 ngày
- Ngày quốc tế lao động nghỉ 1 ngày + 500.000 đồng
- Quốc khánh nghỉ 1 ngày

3.3.2.3 Điều kiện làm việc

❖ Cơ sở vật chất

Công ty Trường An luôn quan tâm chú ý đến môi trường làm việc bởi môi trường làm việc ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc, năng suất lao động và tinh thần làm việc của công nhân. Trường An luôn mong muốn tạo ra môi trường làm việc hiện đại, thoải mái.

Các phòng ban tại Trường An luôn được trang bị đầy đủ các thiết bị văn phòng. Các phòng đều có máy lạnh, văn phòng được thiết kế thoáng mát, với nhiều ánh sáng tự nhiên tạo sự hưng phấn thoải mái cho nhân viên. Mỗi nhân viên đều có chỗ làm việc riêng, tùy theo nhu cầu và tính chất công việc mà máy tính, điện thoại được trang bị cho từng người.

Việc tìm kiếm và lưu trữ hồ sơ dễ dàng hơn nhờ sự phân loại rõ ràng, cách sắp xếp ngăn nắp, khoa học vào những ngăn tủ riêng.

Công nhân làm việc trong các phân xưởng được trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động, máy móc được bố trí thuận lợi cho việc điều khiển cũng như di chuyển của người lao động. Tuy nhiên, trong một số bộ phận, do tính chất công việc nên không khí làm việc còn nặng nề và nhàm chán, các phân xưởng sản xuất luôn ồn ào và có mùi khó chịu.

Hệ thống nước uống nóng lạnh đạt tiêu chuẩn vệ sinh, được cấp giấy chứng nhận của viện Pasteur Tp.HCM. Hệ thống nước phục vụ nhu cầu cá nhân được đặt ở nhiều nơi giúp tiết kiệm thời gian di chuyển.

Nhà ăn sạch sẽ, thoáng mát, thức ăn được cung cấp bởi nhà cung cấp uy tín, luôn đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm và chất dinh dưỡng. Hệ thống nước rửa tay có trang bị dung dịch sát trùng, xà phòng.

Công tác vệ sinh được thực hiện thường xuyên, rác thải được thu gom và phân loại. Khu nhà vệ sinh dành cho công nhân sạch sẽ nhưng mùi hôi chưa được xử lý tốt.

Khu nhà để xe rộng rãi, ngăn nắp, trật tự, có hệ thống mái che mưa, nắng.

❖ Các mối quan hệ trong công việc

Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: tại Trường An, các nhà quản lý luôn chiếm được nhiều tình cảm của nhân viên bởi thái độ thân thiện, gần gũi. Trong ca sản xuất, Giám đốc thường xuyên xuống xưởng, một mặt để nắm rõ tình hình sản xuất, mặt khác để động viên, khuyến khích nhân viên làm việc, từ đó rút ngắn khoảng cách giữa người lao động với ban lãnh đạo của Công ty.

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp: đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau là điều dễ nhận thấy nơi người lao động tại Trường An. Do đặc thù công việc là phải phối hợp nhịp nhàng với nhau trong các khâu sản xuất nên không những các nhân viên trực tiếp sản xuất, mà các nhân viên trong các phòng ban chức năng đều có sự liên hệ mật thiết với nhau.

3.3.3. Yếu tố động viên

3.3.3.1 Đào tạo

Trong quá trình phát triển, Trường An luôn hướng đến mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về tay nghề, chuẩn mực về đạo đức. Vì thế, hằng năm Công ty đều xây dựng bản kế hoạch đào tạo cụ thể cho toàn thể cán bộ công nhân

viên trong Công ty như: đào tạo nâng cao tư tưởng, đào tạo kỹ năng, nâng cao nhận thức bảo hộ lao động,...

Khi có nhu cầu nâng cao về quản lý vận hành máy móc thiết bị, Công ty sẵn sàng cử người đi đào tạo, tu nghiệp ở nước ngoài và tài trợ 100% chi phí.

Tuy nhiên, khi người lao động tham gia các khóa học nâng tay nghề này thì buộc người lao động phải ký bản cam kết làm việc cho Công ty tối thiểu là 6 tháng, đối với các khóa học cao cấp thì phải cam kết làm việc tối thiểu là 3 năm. Các khóa học cao cấp này nhằm đào tạo cho những cán bộ giữ chức vụ tương đối quan trọng trong tương lai.

Đặc biệt, đối với công nhân sản xuất, hàng năm Công ty đều tổ chức hội thi tay nghề vào tháng 9. Không chỉ nhằm mục đích nâng cao tay nghề cho công nhân trong việc vận hành máy móc thiết bị mà còn là dịp để các công nhân trao đổi kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau. Ngoài ra, trong chương trình này còn nhằm tôn vinh những cá nhân có những kinh nghiệm sản xuất giỏi, được ghi nhận trong quá trình làm việc nhằm tạo động lực và khuyến khích các công nhân khác học hỏi, trau dồi thêm kinh nghiệm làm việc.

3.3.3.2 Văn hóa doanh nghiệp

Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đã quan tâm nhiều đến việc xây dựng một môi trường văn hóa...

Trường An đã xây dựng được một môi trường làm việc an toàn cho người lao động. Tuy nhiên, vẫn chưa tạo dựng một chuẩn mực văn hóa cho riêng Công ty. Ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm tới việc xây dựng “linh hồn Công ty”, tác phong lãnh đạo vẫn mang nặng tư tưởng bảo thủ, bao cấp, hành xử theo lối một chiều từ trên xuống, các quy tắc ứng xử chung vẫn chưa được quan tâm xây dựng. Nhân viên còn hành xử theo lối tự phát, không chuyên nghiệp. Các hình thức tiêu cực như: “ma cũ bắt nạt ma mới”, trộm cắp vẫn xảy ra trong Công ty,...

3.3.3.3 Cơ hội thăng tiến

Hiện nay, vấn đề thăng tiến tại Trường An chưa được công khai, minh bạch. Đa số việc thăng tiến là do Giám đốc trực tiếp bổ nhiệm, người lao động không nắm rõ được những yêu cầu cũng như những tiêu chí cụ thể để được tiến xa hơn. Điều này dẫn đến

việc giảm động cơ phấn đấu cho nhân viên, gây nên tình trạng “bè phái”, mất đoàn kết nội bộ.

3.3.3.4 Tính chất công việc

Do đặc thù sản xuất của Công ty là sản xuất theo dây chuyền nên tại các bộ phận, công việc cứ lặp đi lặp lại. Tuy sản xuất theo dây chuyền, người công nhân có trình độ chuyên môn hóa cao, năng suất lao động cao nhưng cũng dễ dẫn tới tình trạng nhàm chán nơi người lao động.

3.3.4 Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến công tác giữ chân nhân viên

3.3.4.1 Những thành công đạt được

❖ Yếu tố tạo nguồn

Như đã trình bày trong phần tuyển dụng ở trên, công tác thu hút nhân lực của Trường An chưa thực sự đem lại hiệu quả cao do nguồn tuyển dụng còn nhiều hạn chế. Tuy nhiên, Công ty đã xây dựng được một quy trình tuyển dụng tương đối khoa học, hiệu quả, phù hợp với tình hình hiện tại, góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên mới gia nhập.

❖ Yếu tố giảm bất mãn

• Lương bổng

Việc trả lương gắn với ngày công thực tế và hệ số lương tạo ra sự công bằng, khuyến khích CBCNV đi làm đầy đủ hơn. Bên cạnh đó, việc trả lương theo thời gian cũng đơn giản, dễ tính hơn và đem lại thu nhập ổn định cho người lao động.

Việc gắn tiền thưởng với tỉ lệ thưởng chính là việc Công ty đã gắn mức thưởng với kết quả hoạt động kinh doanh, với sự nỗ lực của nhân viên. Điều này khiến người lao động quan tâm đến trách nhiệm và kết quả công tác, phấn đấu nâng cao năng suất lao động và tích cực đi làm đầy đủ hơn.

Về phụ cấp: Công ty đã đưa ra các mức phụ cấp trách nhiệm khác nhau dựa trên cơ sở cấp bậc, chức vụ. Tương ứng với mỗi chức vụ, cấp bậc là các hệ số khác nhau, điều này tạo tính chính xác, công bằng và hợp lý. Đồng thời, nó cũng có tác dụng khuyến khích, động viên người lao động đảm đương tốt trách nhiệm của mình, tăng thêm tinh thần trách nhiệm cho người quản lý.

Cùng với phụ cấp trách nhiệm, Công ty còn áp dụng phụ cấp thâm niên, điều này không chỉ thể hiện sự quan tâm tới những người đã làm việc lâu năm, trung thành với

Công ty mà còn tác động tới mọi thành viên trong Công ty, khuyến khích họ làm việc lâu dài, gắn bó với Công ty.

Phụ cấp chuyên cần có tác dụng kích thích người lao động đi làm đầy đủ, đúng giờ. Bên cạnh đó, Công ty còn có các loại phụ cấp khác như điện thoại, xăng xe,... làm cho người lao động tự tin, thoải mái khi được Công ty chia sẻ bớt một phần chi phí và hỗ trợ phương tiện làm việc.

- Phúc lợi

Công ty thực hiện đầy đủ chế độ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý yên tâm làm việc khi được đảm bảo đầy đủ quyền lợi của mình.

Các loại trợ cấp như thai sản, ốm đau, trợ cấp thôi việc, trợ cấp nhà ở,... thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Công ty đối với người lao động. Việc làm này mang tính nhân văn sâu sắc, thể hiện tính nhân đạo giữa người với người. Ngoài ra, còn giúp nhân viên yên tâm làm việc, tạo sự gắn bó giữa Công ty và nhân viên.

- Điều kiện làm việc

Người lao động tại Trường An được Ban Giám đốc quan tâm, tạo môi trường làm việc an toàn, thoải mái. Các phương tiện làm việc được trang bị đầy đủ, bố trí phù hợp, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm việc hiệu quả.

- ❖ Yếu tố động viên

Công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV luôn được Công ty chú trọng. Thể hiện sự quan tâm sâu sắc tới bản thân người lao động cũng như khả năng thăng tiến của họ trong tương lai.

3.3.4.2 Những hạn chế còn tồn tại

Về tiền thưởng: mặc dù có nhiều hình thức thưởng nhưng phần lớn mức tiền thưởng chưa cao, chưa thực sự phát huy được hết tác dụng kích thích người lao động tích cực làm việc. Ngoài ra, Công ty chỉ chú trọng khen thưởng vật chất mà chưa chú trọng khen thưởng về các giá trị tinh thần như cơ hội thăng tiến,...

Trong điều kiện hiện nay, mức phụ cấp, trợ cấp của Công ty còn ở mức tương đối thấp, hình thức chưa đa dạng, chưa đáp ứng nhu cầu hiện tại.

Nền văn hóa doanh nghiệp chưa được chú trọng xây dựng nên khả năng liên kết giữa các nhân viên còn yếu kém, mọi người vẫn chưa hết mình vì mục tiêu chung.

Công ty chưa tạo được sự khác biệt, cuốn hút người lao động nên khả năng giữ chân người lao động còn hạn chế.

Các hình thức đào tạo chưa thực sự hấp dẫn, chưa mang lại hiệu quả cao.

Một số nhà quản lý còn khá khắt khe với công nhân, thiếu khả năng giao tiếp, chưa thực sự quan tâm, lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp và cấp dưới.

Cơ hội thăng tiến cho người lao động còn hạn chế, Công việc còn nhàm chán, không tạo được sự hứng thú, sáng tạo cho người lao động.

✱ Nhận xét chung về công tác giữ chân nhân viên của Công ty

Nhìn một cách tổng thể, công tác giữ chân nhân viên của Công ty còn ở mức trung bình. Công tác tạo nguồn tuyển dụng chưa phát huy hết được hiệu quả của nó do nguồn ứng viên còn hạn hẹp, thông tin tuyển dụng chưa được phổ rộng, hình ảnh của Công ty chưa được chú ý nhiều do hiệu quả truyền thông kém. Công tác tạo động viên cho người lao động chưa được chú trọng đúng mức. Tuy nhiên, các chế độ lương, thưởng, phúc lợi,... cho người lao động rất được Công ty quan tâm, điều chỉnh kịp thời đáp ứng với sự thay đổi của thực tế, cơ sở vật chất luôn được chú trọng xây dựng, đầu tư, đảm bảo tốt cho công tác sản xuất và nhu cầu làm việc của người lao động.

Qua bảng tỉ lệ nhân viên nghỉ việc (xem *bảng 3.1 Tình hình biến động nhân sự của Công ty*) với những chính sách cụ thể và dựa trên cơ sở lý luận đã trình bày, có thể kết luận được rằng, Trường An đã xây dựng được sự gắn kết đạo đức và duy trì với người lao động. Trong tương lai, Trường An cần làm tốt hơn những yếu tố tạo nguồn và nhất là yếu tố động viên để có thể tiến tới một sự gắn kết chắc chắn hơn, bền vững hơn, hiệu quả hơn, đó là sự gắn kết tình cảm.

CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUY THIỆN QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN

4.1 Giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng

4.1.1 Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho các chức danh

Trong công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, Công ty cần coi trọng vai trò phân tích công việc. Việc xây dựng một bản mô tả công việc dù mất nhiều thời gian và công sức nhưng nó mang lại hiệu quả tích cực trong việc so sánh, đánh giá các ứng viên cũng như để các nhân viên hiểu rõ hơn về trách nhiệm và quyền lợi của mình.

Nội dung phân tích công việc phải đảm bảo những yêu cầu sau: quyền hạn, trách nhiệm (chung và chi tiết), mối quan hệ trong công việc, năng lực (kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần có).

Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc nên được phòng Hành chính – nhân sự tiến hành theo quy trình sau: Phòng Hành chính – nhân sự kết hợp với các phòng ban liên quan xây dựng bản mô tả công việc. Sau đó, tất cả các nhân viên trong công ty tự hoàn thiện theo mẫu sẵn rồi gửi về phòng Hành chính – nhân sự, phòng Hành chính – nhân sự tổng hợp các thông tin thu thập được thành một bản dự thảo rồi gửi lại cho các phòng ban xem xét, góp ý. Với cách làm này, bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc sẽ đảm bảo tính chính xác và phù hợp với thực tế hơn.

4.1.2 Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng

Công ty nên xác định rõ thứ tự ưu tiên cũng như thời hạn hoàn thành đối với từng vị trí trong kế hoạch tuyển dụng để có thể chủ động về mặt thời gian đáp ứng nhu cầu nhân sự, tránh trường hợp phải tuyển một lúc nhiều vị trí nhưng không biết ưu tiên vị trí nào, làm giảm hiệu quả công tác tuyển dụng.

4.1.3 Mở rộng các thêm các kênh tuyển dụng

Các kênh tuyển dụng hiện tại của công ty chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của nhân viên trong Công ty và thông báo trước cổng Công ty nên chưa thực sự đem lại hiệu quả tuyển dụng cao.

Công ty nên quan tâm nhiều hơn đến các kênh tuyển dụng khác như sàn giao dịch lao động, trung tâm giới thiệu việc làm,... Đặc biệt trong thời đại bùng nổ về công nghệ thông tin hiện nay, Công ty cũng nên quan tâm tới các trang web tuyển dụng tương đối hiệu quả ở Việt Nam như: www.tuyendung.com; www.timviecnhanh.com;... để có thể thu hút được nhiều ứng viên hơn nữa. Đối với nhân viên gián tiếp, nhân sự cấp cao thì Công ty có thể tham khảo một số trang web tuyển dụng uy tín như: www.careerlink.vn; www.vietnamworks.com.vn; đặc điểm của các trang web tuyển dụng này là có thể thống quản lý hồ sơ nhân viên hiệu quả, hồ sơ nhân lực phong phú,... Tuy nhiên, vì là các trang web tuyển dụng uy tín nên cũng cần cân nhắc về chi phí trước khi lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ sao cho mang lại hiệu quả cao nhất.

4.1.4 Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng

- ❖ Nguồn nội bộ: Công ty rất coi trọng nguồn này, vì đã nhận thức được những lợi ích mà nó đem lại. Tuy nhiên, tuyển dụng nguồn này Công ty cần có những biện pháp để có thể đối phó với một số hạn chế sau để mắc phải:
 - Thứ nhất, nhân viên cũ đã quen làm việc ở vị trí trước đây nên dễ dẫn tới tình trạng rập khuôn, máy móc, cứng nhắc, thiếu sáng tạo trong công việc mới. Để khắc phục tình trạng này, công ty cần có một đợt tập huấn kỹ lưỡng những kỹ năng cần thiết trước khi giao việc cho họ.
 - Thứ hai, dễ gây ra hiện tượng ghen ghét, đố kỵ, chia rẽ, mất đoàn kết giữa những nhân viên với nhau khi người này được tuyển, còn người kia thì không. Do đó, để hạn chế điều này, Công ty cần nêu rõ lý do tại sao họ không được tuyển và khuyến khích họ tự hoàn thiện những kỹ năng, kinh nghiệm còn thiếu để có thể được ưu tiên trong những lần tuyển tiếp theo,...
- ❖ Nguồn bên ngoài: Đối với nguồn này, Công ty chủ yếu dựa vào sự giới thiệu của người quen trong Công ty. Vì thế, dẫn tới những hạn chế nhất định về số lượng cũng như chất lượng của các ứng viên dự tuyển. Vì vậy, muốn khai thác tốt nguồn này, Công ty cần đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và cần chú trọng đến những vấn đề sau:

- Đối với người thân, người quen của nhân viên trong công ty: khuyến khích họ học những ngành mà công ty đang cần để nhận được những lợi ích mà Công ty đáp ứng kể cả vật chất lẫn tinh thần.
- Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo: các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp đang ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các Công ty. Trong thời gian qua, Công ty chưa chú trọng tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển. Các sinh viên này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù chưa có kinh nghiệm thực tế nhưng họ lại có sức trẻ, nhiệt huyết, đam mê, tinh thần ham học hỏi, cầu tiến. Chính vì thế, để tuyển được nguồn này hiệu quả, Công ty có thể thiết lập mối quan hệ với nhà trường, cử chuyên viên tới các trường để giới thiệu các cơ hội làm việc, thực tập tại Công ty. Khi có nhu cầu, thì các trường cũng sẽ giới thiệu những ứng viên có chất lượng cao tới Công ty,...
- Các sinh viên thực tập: đây là một phương pháp hiệu quả mà nhiều Công ty đã áp dụng, thông qua thời gian thực tập, Công ty sẽ tìm được người ưu tú nhất.

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 kì cơ hội nào để có được nguồn nhân lực cần thiết cho tổ chức.

4.1.5 Thông báo tuyển dụng

Thiết kế thông báo tuyển dụng bên cạnh những thông tin như vị trí tuyển dụng, điều kiện, nơi làm việc, hướng dẫn hồ sơ,... cần có thêm một phần mô tả công việc, khái quát nội dung công việc để ứng viên hiểu rõ về vị trí mà họ sắp dự tuyển.

Sử dụng hình thức quảng cáo tuyển dụng qua các trang web tuyển dụng có thể mang lại hiệu quả cao vì có hệ thống sàng lọc hồ sơ không đủ tiêu chuẩn, quản lý hồ sơ hiệu quả,...

4.1.6 Trang bị phần mềm quản lý hồ sơ hiệu quả

Công ty nên sử dụng hệ thống phần mềm quản lý nhân lực trong việc sàng lọc hồ sơ nhằm giảm bớt hồ sơ không đủ tiêu chuẩn, giúp người tuyển dụng có nhiều thời gian hơn trong việc xem xét các hồ sơ có triển vọng.

Công ty có thể sử dụng phần mềm quản lý nhân sự (Perfect HRM 2012) do Công ty phần mềm Hoàn Hảo cung cấp, một phần giao diện của phần mềm này như sau:

Danh Sách Ứng Viên

	Mã ứng viên	Họ lót	Tên	Ngày sinh	Giới tính	Nơi sinh	Điện thoại	Địa chỉ
Đợt tuyển dụng: Đợt Tuyển Dụng Lần 1								
1	UV000001	Nguyễn Đức	Thắng	22/01/1990	Nam	Ấp Tân Thành, Tân Hương, ...	1883917073	Khu Tài Định Cư, Châu Th...
2	UV000002	Trình Văn	Dự	23/12/1987	Nam	Tân Trụ, Long An	988-490374	275 Bình Hòa, Bình Trĩ Đ...
Đợt tuyển dụng: Đợt Tuyển Dụng Lần 2								
3	UV000003	Trình Thị Ngọc	Phương	11/08/1987	Nữ	Thủ Thừa, Long An	974690850	Ấp 3, Mỹ Phú, Thủ Thừa, L...
4	UV000004	Nguyễn Thanh	Tú	01/09/1989	Nam	Mỹ Phú, Thủ Thừa, Long An	988114527	70/4, Ấp 4, Mỹ Phú, Thủ T...
5	UV000008	Trương Phúc	Hậu	09/12/1988	Nam	TP Hồ Chí Minh	0933.226.161	458/7 Đường Phan Văn Tr...
6	UV000009	Võ Chí	Công	20/12/1986	Nam	Long An	01688.706.638	Ấp 1, Xã Tuy Phước, C...
Đợt tuyển dụng: Đợt Tuyển Dụng Lần 3								
7	UV000005	Nguyễn Ngọc Bích	Như	15/10/1988	Nữ	TP Hồ Chí Minh		Số 419/311, Đường Cách L...
8	UV000006	Trần Thành	Tuân	07/08/1989	Nam	Long An	01699.941.442	KVT, Đồng Thành, Đức Hu...
9	UV000007	Lê Thị	Tĩnh	20/11/1983	Nữ	Phước Yên	0972.459.948	68/984 Nguyễn Kiệm, Ph...
10	UV000010	Phan Thành	Thức	05/04/1986	Nam	Thành Hoá, Long An	0977.113.950	Thành Hoá, Long An
11	UV000011	Nguyễn Văn	Thuy	13/10/1986	Nam	Nhon Ninh, Tân Thạnh, Lon...	01257.703.801	Nhon Ninh, Tân Thạnh, Lon...
12	UV000012	Đào Thị Hoàng	Hoành	12/03/1985	Nữ	Quảng Ngãi	01699.352.886	Ấp 2, Mỹ An, Thủ Thừa, L...
13	UV000013	Kiều Thị Kim	Dung	15/01/1989	Nữ	TP Hồ Chí Minh	01224728412	Long Bình, Cần Đước, Lon...

Phần mềm này giúp nhà quản trị quản lý được hồ sơ nhân viên dự tuyển, tình trạng các ứng viên như: đã phỏng vấn, đã tuyển dụng, đã thi đậu,.. của tất cả các đợt tuyển dụng.

Với phần mềm này, Công ty còn có thể quản lý danh mục phòng ban, chức vụ, mức lương, phụ cấp, quản lý cách tính lương, thông số lương, quản lý thông tin đánh giá nhân viên,...

4.1.7 Kiểm tra sức khỏe

Đây là công việc hết sức quan trọng trong tuyển dụng, nếu một ứng viên có đầy đủ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nhưng không đảm bảo sức khỏe thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến công việc. Hiện tại, Công ty chỉ mới có tử thuốc do nhân viên nhân sự phụ trách, nhân viên này chỉ học sơ qua về y tế nên sẽ không đảm bảo an toàn trong những trường hợp khẩn cấp. Do đó, Công ty nên xây dựng phòng y tế riêng và có các bác sỹ chuyên môn để vừa khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên, vừa phục vụ cho công tác tuyển dụng. Hoặc Công ty có thể kiên kết với các bệnh viện để khi ứng viên đến dự tuyển thì sẽ đến bệnh viện đó khám bệnh, đảm bảo hơn cho quá trình tuyển dụng của Công ty khi chỉ căn cứ vào giấy khám sức khỏe của ứng viên.

4.1.8 Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng sau mỗi đợt tuyển dụng

Sau mỗi lần tuyển dụng, Công ty nên thực hiện công tác phân tích rút ra kinh nghiệm, đánh giá hiệu quả của từng bước trong quy trình, xác định điểm yếu và tìm ra nguyên nhân căn bản, xác định những sai lệch giữa kế hoạch và thực tế, tìm ra nguyên nhân, hậu quả và những biện pháp khắc phục những yếu kém đó.

4.1.9 Các đề xuất khác

Công ty nên xây dựng website riêng để quảng bá thương hiệu và chất lượng dịch vụ của Công ty. Đồng thời, có thể đăng các thông tin tuyển dụng, cung cấp các thông tin khác để mọi người có thể tìm hiểu về Công ty kỹ hơn, xây dựng lòng tin cho khách hàng và các ứng viên.

Công ty cần chú trọng hơn nữa đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc trưng riêng cho Công ty. Nó chính là cơ sở để hình thành nên một môi trường làm việc tốt, thoải mái, năng động và hiệu quả. Văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ làm cho các ứng viên có cái nhìn tốt hơn về Công ty, làm tăng sự mong muốn vào làm việc tại Công ty.

Thực hiện chính sách đào tạo và đãi ngộ tốt hơn cho người lao động: một Công ty có mức đãi ngộ và đào tạo cho người lao động tốt hơn sẽ thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia tuyển dụng. Vì vậy, Công ty cần xem xét để có chế độ lương bổng, đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ, nhân viên.

4.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác giữ chân nhân viên

Qua đánh giá thực trạng công tác giữ chân nhân viên tại Công ty Trường An cho thấy, nguyên nhân chính của hầu hết những hạn chế là do tình hình kinh doanh của Công ty còn gặp nhiều khó khăn, lợi nhuận của Công ty không ổn định, đây chính là nguyên nhân chính khiến Công ty không có điều kiện để nâng cao mức đãi ngộ và đa dạng các hình thức đãi ngộ cho nhân viên. Muốn đứng vững trên thương trường và nhất là hạn chế nhược điểm này, Công ty cần có những biện pháp kinh doanh cụ thể để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

4.2.1 Về tiền thưởng

Công ty cần chú trọng khen thưởng về mặt tinh thần như trao bằng khen cho cá nhân hoặc tập thể hoàn thành tốt công việc, hoặc đơn giản chỉ là những lời động viên, khen ngợi của ban lãnh đạo trong quá trình làm việc cũng có thể tạo ra động lực tinh thần to lớn cho nhân viên. Ngoài ra, các chuyến du lịch dã ngoại cũng là một phương pháp trả thưởng cho nhân viên rất hiệu quả, nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc hoặc có những đóng góp to lớn sẽ có một kỳ nghỉ thư giãn, có thể là một mình hoặc cùng với gia đình. Sau kì nghỉ đó, chắc chắn sẽ nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn và tạo được một thiện cảm tốt đẹp của trong lòng nhân viên và gia đình họ về Công ty, đồng thời cũng khuyến khích các nhân viên khác làm việc hiệu quả, tích cực hơn.

Trong điều kiện lạm phát còn cao như hiện nay, đồng lương còn thấp thì việc tăng mức tiền thưởng là cần thiết. Khi có thêm tiền thưởng, người lao động có thêm thu nhập để ổn định cuộc sống, họ sẽ yên tâm làm việc, cống hiến sức mình cho Công ty.

Mức tăng tiền thưởng có thể dựa trên sự đánh giá hàng tháng của nhân viên như sau:

- Nhân viên loại A: làm việc đủ 25 ngày/ tháng, hoàn thành xuất sắc công việc, thái độ, tinh thần làm việc hăng hái, chấp hành tốt nội quy của Công ty.
- Nhân viên loại B: số ngày công đạt từ 22-25 ngày/tháng, mức độ hoàn thành công việc đạt từ 95-99%, thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm khá, thực hiện tốt nội quy của Công ty.

- Nhân viên loại C: số ngày công đạt từ 20-22 ngày/tháng. Mức độ hoàn công việc từ 90-95%, thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm khá, thực hiện tốt nội quy của Công ty.

Sau khi tiến hành đánh giá, Công ty tiến hành cho điểm từng mức thưởng và tính tổng số điểm của toàn Công ty, từ đó tiền thưởng trả cho mỗi cá nhân được xác định dựa trên công thức sau:

$$\begin{aligned} & \text{tiền thưởng của nhân viên thứ } i \\ &= \frac{\text{tổng quỹ tiền thưởng}}{\text{tổng số điểm toàn công ty}} \times \text{số điểm nhân viên } i \end{aligned}$$

Với cách chia tiền thưởng như trên, công ty sẽ đảm bảo tính công bằng, hợp lý trong Công ty. Đồng thời, tạo điều kiện cho người lao động cải thiện đời sống, tạo sự cạnh tranh lành mạnh. Nâng cao sự gắn bó của nhân viên.

Bên cạnh các hình thức thưởng, Công ty cũng cần đưa ra các hình thức khiển trách nhằm nâng cao tính tự giác, tinh thần kỷ luật trong nhân viên như:

- Khiển trách bằng cách nhắc nhở đối với các vi phạm nhẹ như làm việc riêng trong giờ làm việc, lơ là công việc,...
- Khiển trách bằng văn bản đối với các hành vi đã nhắc nhở rồi mà vẫn cố tình vi phạm, gây rối, mất đoàn kết nội bộ,...
- Khiển trách bằng cách phạt tiền, báo cơ quan chức năng với các hành vi nặng hơn như trộm cắp, gây rối trật tự, đập phá tài sản Công ty,...

4.2.2 Về trợ cấp

Phần lớn công nhân của Công ty là những người ở các tỉnh xa xôi, gia đình có hoàn cảnh khó khăn nên việc thành lập quỹ trợ cấp khó khăn là điều cần thiết. Quỹ này có thể trích một phần lợi nhuận hằng năm để giúp đỡ người lao động có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, trợ cấp những trường hợp bất khả kháng, những trường hợp mất việc khi có sự thay thế về máy móc hoặc khi tổ chức bố trí, sắp xếp chuyển công tác.

4.2.3 Về văn hóa doanh nghiệp

Trước hết, Ban lãnh đạo cần nhận thức sâu sắc về vai trò và tầm quan trọng to lớn của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển và tồn tại của công ty. Được sự quan tâm, chỉ đạo của Ban lãnh đạo, chắc chắn môi trường trong Công ty sẽ được cải thiện đáng kể.

Ngoài ra, Công ty cũng cần chú trọng nâng cao chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý, những người vạch ra kế hoạch, chính sách phải là những người có trình độ, am hiểu về thực trạng công ty, nắm rõ quy định của Nhà nước, tâm huyết trong việc phát triển công ty,... thì mới có thể dẫn dắt Công ty đi theo chiều hướng tích cực. Bên cạnh đó, khi có trình độ quản lý, nhà quản trị sẽ dễ dàng chỉ đạo, hướng dẫn cấp dưới một cách nhiệt tình và đạt kết quả cao.

Công ty cần chú trọng xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: Ban Lãnh đạo Công ty nên quan tâm nhiều hơn nữa đến nhân viên của mình, động viên họ khi giao nhiệm vụ và khen thưởng họ khi hoàn thành nhiệm vụ. Ngoài ra, Ban lãnh đạo cũng cần quan tâm tới hoàn cảnh của nhân viên, ghi nhớ những ngày đặc biệt của họ như sinh nhật, kỷ niệm ngày kết hôn, làm được điều đó nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm, được tôn trọng và sẽ dành nhiều tình cảm cho Công ty hơn.

Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp đoàn kết, giúp đỡ nhau: thực tế cho thấy, nhân viên trong Công ty có đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau ảnh hưởng rất nhiều vào văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, Công ty cần xây dựng một bầu không khí thoải mái, vui tươi, tạo cơ hội để các nhân viên thân thiết và gần gũi với nhau hơn. Chẳng hạn như tổ chức các buổi tham quan, picnic, các buổi sinh hoạt, văn nghệ, thể dục thể thao,...

Xây dựng tiêu chuẩn cho các hành vi giao tiếp, ứng xử hàng ngày trong Công ty. Cần có một chuẩn mực cho các hoạt động giao tiếp hàng ngày như tác phong, trang phục, lời nói,... để nâng cao nhận thức của người lao động, tránh xung đột cá nhân vì những lời nói đùa quá trớn hay những hành vi thiếu thiện cảm của người lao động.

4.2.4 Về đào tạo

Cải tiến, mở rộng nội dung đào tạo: trong các chương trình đào tạo, ngoài các kiến thức chuyên môn kỹ thuật, nội dung đào tạo cần được mở rộng thêm các kiến thức liên

quan cũng như các kỹ năng cần để phát triển toàn diện và làm việc chung, như lồng ghép các nội dung về văn hóa doanh nghiệp vào tiết học, dạy thêm các kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp,...

Đổi mới phương pháp và hình thức đào tạo: Công ty nên áp dụng các phương pháp đào tạo mới như kết hợp phương pháp truyền thống với phương pháp nghe, nhìn, mô phỏng nhằm giúp người lao động tiếp cận với máy móc thiết bị mới được dễ dàng, hiệu quả hơn.

Bố trí, sử dụng người lao động sau đào tạo một cách hợp lý: vấn đề này có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích người lao động hăng hái học tập, nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đồng thời, sử dụng người lao động một cách hợp lý để nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

4.2.5 Các giải pháp khác

Thành lập quỹ khuyến học: Công ty có thể trích một khoản tiền từ quỹ phúc lợi để thành lập quỹ khuyến học dành cho con em CBCNV có thành tích học tập cao. Cuối năm hoặc đầu năm, Công ty tổ chức một buổi gặp mặt, khen thưởng, động viên, tặng quà cho các em. Việc làm này tuy không trực tiếp tác động đến người lao động, mà tác động gián tiếp thông qua những em nhỏ. Khi con em mình được Công ty tuyên dương, khen thưởng, người lao động là cha là mẹ các em sẽ thấy tự hào với đồng nghiệp và mọi người xung quanh. Đó là nguồn động viên to lớn giúp họ hăng say, tích cực làm việc và gắn bó với Công ty.

Quan tâm, cải thiện môi trường làm việc cho người lao động, các phân xưởng sản xuất nên gắn thêm quạt thông hơi để loại bỏ bớt mùi hôi, cải tiến máy móc để loại bỏ bớt tiếng ồn, nâng cao thể trạng người lao động. Nhà vệ sinh cần được dọn dẹp thường xuyên để tránh mùi hôi, làm được các điều này, tuy nhỏ thôi, nhưng người lao động cảm thấy được quan tâm, tôn trọng, tạo thiện cảm trong con mắt người lao động.

Tạo cơ hội thăng tiến: bất kỳ nhân viên nào khi làm việc cho doanh nghiệp đều mong muốn một tương lai tốt đẹp hơn chứ không hề muốn dậm chân tại chỗ, cho dù công việc của họ thú vị thì trong một thời gian dài, chắc chắn họ sẽ thấy nhàm chán vì những công việc cứ lặp đi lặp lại. Hiện tại, Công ty có xem xét để thăng chức cho nhân

viên nhưng điều đó là rất hiếm hoi. Vì vậy, Công ty cần xây dựng một cơ chế thăng tiến thật rõ ràng, minh bạch để gây nên lòng tin và tâm lý yên tâm cho người lao động.

Tạo động lực làm việc bằng một áp lực vừa phải: tạo một áp lực, một sự thử thách vừa phải trong công việc có thể có thể đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn cho người lao động. Chẳng hạn như giao trách nhiệm cao hơn, trao cho nhân viên có toàn quyền quyết định một vấn đề nào đó,... Tuy nhiên, áp lực cần vừa phải, tránh gây cảm giác mệt mỏi, căng thẳng cho nhân viên. Ngoài ra, để tránh tình trạng nhàm chán, Công ty cũng có thể luân phiên thay đổi công việc cho công nhân tại các bộ phận, ví dụ như công nhân xả chạp có thể qua làm bên bộ phận sóng, điều này tạo nên sự mới lạ và cũng là hoàn thiện toàn diện tay nghề cho người lao động. Tuy nhiên, trước khi làm điều này, Công ty cũng cần cân nhắc về một khóa đào tạo mới cho các nhân viên luân chuyển để tránh tình trạng làm hư hỏng máy móc, ảnh hưởng đến tiến độ công việc.

KẾT LUẬN

Công tác tuyển dụng nhân lực là nền tảng nhằm cung cấp một đội ngũ nhân sự “Đủ” về số lượng và “Tốt” về chất lượng cho công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Giữ chân nhân viên là động sống còn, quyết định số phận của doanh nghiệp bởi nếu tuyển được người mà không giữ được người thì hành động tuyển người được xem là vô ích. Bởi vậy, việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên luôn là một vấn đề cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động có chất lượng và sử dụng hiệu quả nó.

Trong đề tài này, tôi đã đi sâu nghiên cứu vấn đề tuyển dụng nhân sự và công tác giữ chân nhân viên tại Công ty TNHH SX TM DV TRƯỜNG AN để thấy rõ những ưu điểm và tồn tại trong việc tuyển dụng nhân lực và giữ người tài tại Công ty. Đồng thời, đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên của Công ty trong thời gian tới.

Do thời gian và kiến thức hạn chế nên bài Khóa luận tốt nghiệp của tôi không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi mong được sự đóng góp ý kiến của các Thầy, Cô và các bạn để bài viết của tôi được hoàn chỉnh hơn.

Tài liệu tham khảo

- [1] PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân - Th.S Nguyễn Tấn Thịnh (2012), Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, NXB Giáo dục Việt Nam
- [2] PGS.TS Trần Kim Dung (2009), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh
- [3] TS. Nguyễn Hữu Thân (2000), Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê
- [4] Đình Phúc – Khánh Linh (2012), Quản lý nhân sự, NXB Tài chính
- [5] Bộ luật lao động Việt Nam năm 2013
- [6] Thông cáo báo chí Tình hình kinh tế - xã hội năm 2013 của Tổng cục thống kê Việt Nam ngày 23/12/2013
- [7] Các số liệu dự báo của Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin việc làm Thành phố Hồ Chí Minh (www.dubaonhanluchcmc.gov.vn)
- [8] Các tài liệu nội bộ Công ty Trường An
- [9] www.businessedge.ca