**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

**BÀI TIỂU LUẬN**

MÔN: ĐẠI CƯƠNG QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đề tài: Xây dựng kế hoạch, nội dung và quy trình tuyển chọn nhân viên cho một doanh nghiệp cụ thể

Họ và tên: Trần Ánh Diệp

Mã sinh viên: 16030491

Ngành học: Khoa học quản lí CLC

Hà Nội năm 2017

Mục lục

1. Mở đầu 3
2. Xây dựng kế hoạch tuyển chọn nhân viên 3
   1. Tìm hiểu về nhu cầu nguồn nhân lực 3
   2. Thực trạng doanh nghiệp 4
   3. Lên kế hoạch cụ thể 4
3. Nội dung tuyển chọn nhân viên 7
   1. Nguyên tắc 7
   2. Bước đi 10
   3. Phương pháp 11
      1. Trắc nghiệm 11
      2. Phỏng vấn 11
4. Quy trình tuyển chọn nhân viên 13
   1. Chuẩn bị tuyển dụng 14
   2. Thông báo tuyển dụng 15
   3. Thu thập, nghiên cứu hồ sơ 16
   4. Phỏng vấn sơ bộ 16
   5. Kiểm tra trắc nghiệm 16
   6. Phỏng vấn chuyên sâu 16
   7. Thông báo thử việc 17
   8. Ra quyết định tuyển dụng 18
   9. Bố trí, sắp xếp công việc 18
5. Kết thúc 19
6. Danh mục tài liệu tham khảo 21

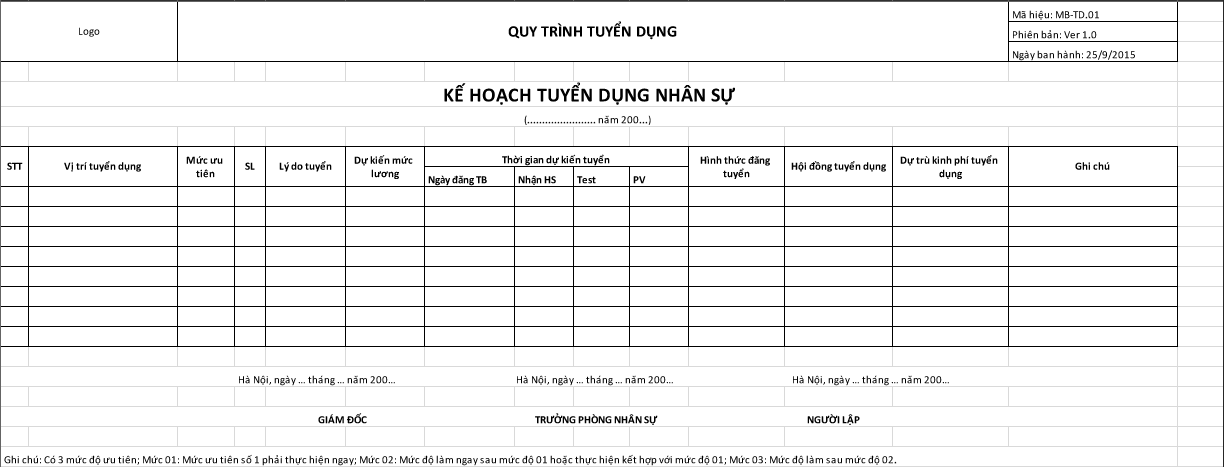
Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Đồng thời là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được. Tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt. Ngược lại, nếu tuyển dụng không tốt có thể dẫn đến suy yếu nguồn nhân lực, làm cho hoạt động kém hiệu quả, lãng phí nguồn lực và có thể dẫn đến phá sản. Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi hoạt động đều có mục đích riêng của mình. Để theo đuổi mục đích này doanh nghiệp cần có những kế hoạch, những chiến lược cụ thể trong quá trình tuyển dụng nhân viên của mình có trình độ thích hợp để thực hiện tốt mục đích của doanh nghiệp.

Lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự là một khâu quan trọng nằm trong quy trình tuyển dụng nhân sự đòi hỏi nhà tuyển dụng phải lập bản kế hoạch thật chính xác và cụ thể nhằm phục vụ cho quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp. Lập kế hoạch cũng giống như việc dự báo tương lai, dự đoán xem tình hình hiện tại trong tương lai sẽ như thế nào, đi con đường nào thì dẫn tới mục tiêu nhanh nhất? Đó chính là kế hoạch. Để thực hiện được một đợt tuyển dụng, bộ phận nhân sự phải nghiên cứu rất nhiều khía cạnh. Từ nhu cầu số lượng tuyển và vị trí, công việc đăng tuyển mà tìm ra được nguồn tuyển, thời gian, địa điểm, câu hỏi, bài kiểm tra, mức lương… Bên cạnh đó kế hoạch tuyển dụng còn phụ thuộc rất nhiều vào tình hình của doanh nghiệp, của thị trường, thực trạng nguồn nhân lực… một [kế hoạch nhân sự](http://www.eduviet.vn/course/tuyen-dung-nhan-su-nang-cao) được xây dựng từ những nghiên cứu sát xao với tình hình thực tế sẽ tối ưu hóa nguồn nhân lực cho công ty, đặc biệt là giảm thiểu chi phí tuyển dụng. Kế hoạch kinh doanh của công ty sẽ được thực hiện suôn sẻ nhất với đội ngũ nhân viên có năng lực và phù hợp với công việc.

Đối với người quản trị nhân sự chuyên nghiệp việc lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự là một khâu quan trọng vì nó là định hướng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp cũng như người quản trị sẽ tuyển được ai và năng lực người đó như thế nào. Sau đây là các bước lập kế hoạch tuyển dụng nhân viên cho Công ty cổ phần Sao Thái Dương nhằm giúp thúc đẩy sự phát triển của công ty:

1. Tìm hiểu về nhu cầu nguồn nhân lực

* Dựa trên mục tiêu mà công ty mong muốn: Mỗi phòng, ban được phát biểu mẫu kế hoạch nhân sự để điền những yêu cầu về nhân sự. Trưởng các phòng, ban sẽ tập hợp ý kiến của các nhân viên về nhu cầu nhân sự rồi chuyển biểu mẫu lại cho phòng Quản trị nhân sự. Trưởng phòng Quản trị nhân sự sẽ đề bạt ý kiến của các phòng, ban lên ban Giám đốc để tiếp nhận chỉ đạo từ ban Giám đốc



(Vũ Linh. Lập kế hoạch tuyển dụng và thực thi, <http://vulinhhr.blogspot.com/2016/06/lap-ke-hoach-tuyen-dung-va-thuc-thi.html>, xem 29/07/2017)

* Theo quy mô sản xuất, phát triển của công ty sau này
* Theo yêu cầu của ban quản lý cấp cao

1. Thực trạng của doanh nghiệp

* Công ty cổ phần Sao Thái Dương có trên 600 cán bộ công nhân viên đó cán bộ có trình độ đại học chiếm 16%, trung cấp chiếm 10%, sơ cấp, công nhân kỹ thuật chiếm 50%. Các cán bộ quản lý từ cấp tổ sản xuất trở lên thường xuyên cử được đi đào tạo các lớp GMP do Bộ Y Tế tổ chức, các lớp đào tạo về ISO, GMP của các chuyên gia quốc tế do công ty mời về để nâng cao năng lực quản lý.
* Tuy nhiên, Công ty cổ phần Sao Thái Dương hiện nay chưa thể vươn ra thị trường nước ngoài do nhiều nguyên nhân, một trong số đó là vấn đề nhân sự marketing. Vì vậy đội ngũ marketing của công ty cần được bổ sung nhằm giúp công ty phát triển hơn nữa.
* Để công ty có thể vươn ra thị trường quốc tế thì cần có thêm nhiều sản phẩm chất lượng nên đội ngũ công nhân kỹ thuật cũng cần được bổ sung.

1. Lên kế hoạch cụ thể

* Chuẩn bị thông tin, tài liệu:
* Tài liệu liên quan:
* Luật viên chức số 58/2010/QH12 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội ngày 15/11/2010
* Nghị định số 68/2000/NĐ-CP ngày 17/11/2000 của Chính phủ về thực hiện chế độ Hợp đồng một số lại công việc trong cơ quan Hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp
* Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12//2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức
* Nghị định 44/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về Hợp đồng lao động
* Thông tư liên tịch số 1/2011/TTLT-BYT-BNV ngày 3/3/2011 của Bộ Y tế, Bộ Nội vụ hướng dẫn việc chuyển xếp ngạch và xếp lương đối với viên chức ngạch kỹ thuật y học
* Khoản 1 Điều 7 Nghị định số 03/2014/NĐ-CP ngày 16/01/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về việc làm
* Và một số tài liệu khác

(<http://qtns.tvu.edu.vn/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=134>)

* Chuẩn bị phiếu dự tuyển cho các ứng viên
* Chuẩn bị bài thi trắc nghiệm và bộ câu hỏi tuyển dụng xoay quanh các tiêu chí tuyển dụng
* Chuẩn bị phiếu đánh giá tổng hợp các kỹ năng của ứng viên
* Chuẩn bị thông báo tuyển dụng
* Chuẩn bị thư mời ứng viên tham gia tuyển dụng, thông báo ứng tuyển và từ chối tuyển dụng
* Lựa chọn người tiến hành tuyển dụng:
* Giám đốc công ty
* Trưởng phòng nhân sự
* Chuyên gia trong lĩnh vực marketing
* Trưởng phòng marketing
* Trưởng đội ngũ công nhân kỹ thuật
* Chuyên gia trong lĩnh vực kỹ thuật
* Một số chuyên gia trong lĩnh vực và trưởng phòng của các phòng ban khác có nhu cầu tuyển chọn nhân viên
* Nhân viên thuộc phòng nhân sự làm thư ký
* Nhân viên phòng nhân sự phụ trách trực tiếp nếu ứng viên trúng tuyển
* Nguồn tuyển dụng:
* Nguồn nội bộ: Những người đang làm việc bên trong công ty
* Nguồn bên ngoài: Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học; những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ; những người đang làm việc tại các tổ chức, doanh nghiệp, công ty khác; những người lấy thông tin từ doanh nghiệp dịch vụ việc làm,…
* Thời gian, địa điểm tiến hành tuyển dụng:
* Ngày 01/08/2017 bắt đầu thông báo tuyển dụng
* Thời gian nhận hồ sơ: Từ 7h00 ngày 10/08/2017 đến 21h00 ngày 01/09/2017
* Cách thức nhận hồ sơ: Ứng viên gửi hồ sơ tại quầy lễ tân số 130 phố Vĩnh Hưng, phường Vĩnh Hưng, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội
* Sau khi nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên, hội đồng tuyển dụng sẽ chọn ra các ứng viên phù hợp, phòng nhân sự sẽ liên hệ các ứng viên vào ngày 08/09/2017 để các ứng viên đến phỏng vấn sơ bộ
* Thời gian phỏng vấn sơ bộ: 14h ngày 15/09/2017
* Địa điểm phỏng vấn sơ bộ: Hội trường tầng 3 số 130 phố Vĩnh Hưng, phường Vĩnh Hưng, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội
* Sau vòng phỏng vấn sơ bộ, hội đồng tuyển dụng sẽ chọn ra những ứng viên phù hợp, phòng nhân sự sẽ liên hệ các ứng viên được chọn tham gia kiểm tra năng lực qua bài thi trắc nghiệm vào ngày 22/09/2017
* Thời gian kiểm tra: 14h ngày 01/10/2017
* Địa điểm kiểm tra: Hội trường tầng 3 số 130 phố Vĩnh Hưng, phường Vĩnh Hưng, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội
* Cuối cùng, những ứng viên đạt đủ yêu cầu qua bài thi trắc nghiệm sẽ được phòng nhân sự liên hệ vào ngày 05/10/2017 để nhận thông báo tham gia vòng phỏng vấn chuyên sâu
* Thời gian phỏng vấn chuyên sâu: 14h ngày 10/10/2017
* Địa điểm phỏng vấn chuyên sâu: Hội trường tầng 3 số 130 phố Vĩnh Hưng, phường Vĩnh Hưng, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội
* Xác định chi phí tuyển dụng:
* Chi phí tuyển dụng bao gồm:
* Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng
* Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng
* Chi phí thời gian trong việc duyệt các hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn, chấm điểm bài kiểm tra các ứng viên
* Tổ chức thi tuyển
* Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc
* Công ty chi trả các chi phí cho việc tuyển lao động và được hạch toán vào chi phí sản xuất, kinh doanh các khoản chi phí đã nêu trên

Việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.  Nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết để đáp ứng theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó dẫn đến tình trạng không ổn định về mặt tổ chức, thậm chí gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, gây xáo trộn trong doanh nghiệp, lãng phí chi phí kinh doanh…Tuyển dụng nhân viên không phù hợp sau đó lại sa thải họ không những gây tốn kém cho doanh nghiệp mà còn gây tâm lý bất an cho các nhân viên khác.

Tiếp sau giai đoạn lập kế hoạch tuyển dụng là một trong những bước quan trọng khác của quá trình tuyển dụng, đó là xây dựng nội dung tuyển chọn. Nội dung tuyển chọn là xây dựng được các nguyên tắc, bước đi và phương pháp tuyển chọn cho từng công việc (PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (1998). Tuyển chọn nhân lực, *Giáo trình Quản trị nhân lưc*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 43). Nguyên tắc tuyển dụng được đặt ra nhằm tuyển chọn nhân viên một cách đúng đắn, chính xác, phù hợp với từng doanh nghiệp. Nguyên tắc đối với tuyển chọn lao động Công ty cổ phần Sao Thái Dương là:

* Tuyển dụng theo nhu cầu thực tiễn: Bất kỳ sự thiếu hụt xảy ra ở đâu, thiếu hụt hiện có hoặc do những nơi làm việc mới tạo ra, điều cần xem xét trước tiên là phải bù đắp vào chỗ thiếu hụt đó để làm tăng tối đa khả năng của nguồn nhân lực. Nhu cầu này do các cán bộ công nhân viên đề nghị với cấp trên thông qua thực trạng và tình hình hoạt động tại nơi làm việc nhằm đáp ứng kịp thời những biến động của thị trường. Căn cứ vào biểu mẫu “Kế hoạch tuyển dụng nhân sự” của các phòng ban sau khi đã được ban lãnh đạo phê duyệt, phòng nhân sự sẽ triển khai đăng thông báo tuyển dụng nhân viên.
* Dân chủ và công bằng: Đối với bất kỳ một vị trí, cương vị nào đang tuyển dụng thì các yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết đều cần được công khai rộng rãi để mọi ứng viên đều được bình đẳng trong việc tham gia ứng cử tại công ty. Mọi yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết sẽ được các phòng ban đặt ra và gửi về phòng nhân sự, phòng nhân sự sẽ tổng hợp lại và đăng lên cùng với thông báo tuyển dụng nhân viên.
* Có điều kiện và tiêu chuẩn rõ ràng: Áp dụng nguyên tắc này nhằm tránh việc tùy tiện trong quá trình tuyển dụng nhân viên hoặc chủ quan, cảm tính trong quá trình nhận xét đánh giá các ứng viên. Tiêu chuẩn tuyển chọn của công ty là tùy vào từng vị trí công việc mà đặt ra những tiêu chuẩn khác nhau về trình độ và kinh nghiệm.
* Tuyển dụng qua thi tuyển: Việc tuyển dụng qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của tuyển dụng là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt. Các ứng viên sau khi được phỏng vấn sơ bộ nhằm chọn ra những ứng viên có tiềm năng sẽ được tham gia vào bài kiểm tra trắc nghiệm để kiểm tra trình độ năng lực. Cuối cùng, những ứng viên đạt tiêu chuẩn trong bài kiểm tra sẽ được phỏng vấn chuyên sâu giúp hội đồng tuyển dụng hiểu rõ ứng viên hơn về tính cách, phẩm chất, tác phong thái độ,…
* Áp dụng nguyên tắc SMARTtrong tuyển dụng, cụ thể là khi nghiên cứu hồ sơ:

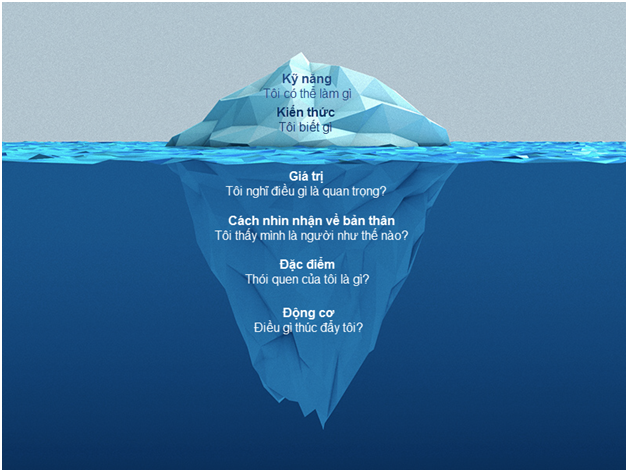


(Lập mục tiêu thành công theo nguyên tắc Smart,

http://kenhtuyensinh.vn/lap-muc-tieu-thanh-cong-theo-nguyen-tac-smart)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| S  (Chi tiết) | M  (Đo lường được) | A  (Tính khả thi) | R  (Có liên quan) | T  (Theo thời gian) |
| Hồ sơ càng chi tiết bao nhiêu thì tính chân thực càng cao bấy nhiêu | Hồ sơ truyền tải nhiều nội dung thông tin càng nhiều càng tốt. Tất nhiên các nội dung này cần phải phù hợp với vị trí ứng tuyển và đồng nhất | Hồ sơ phải nói lên mục tiêu của ứng viên để đạt được công việc và khi đã có được công việc | Các thông tin trong hồ sơ phải có mối liên kết, sự liên quan với nhau | Thời gian phải rõ ràng, cụ thể, chi tiết các mốc thời gian khi có thông tin liên quan đến vấn đề thời gian |

* Áp dụng lý thuyết tảng băng trôi của tác giả, nhà văn Ernest Hemingway trong phỏng vấn: kỹ năng, kinh nghiệm của ứng viên sẽ ít quan trọng hơn so với những giá trị về lâu dài có thể mang lại cho công ty



Mô hình này cho thấy tiềm lực của ứng viên để trở thành lựa chọn tốt nhất cho công ty:

* Kỹ năng: Điều ứng viên có thể làm tốt, chẳng hạn như lập trình máy tính.
* Kiến thức: Những gì ứng viên biết về một chủ đề cụ thể, chẳng hạn như ngôn ngữ lập trình.

----------------------------------------------------

* Giá trị: Hình ảnh cá nhân trong tập thể; nó thể hiện điều quan trọng phản ánh giá trị của họ, chằng hạn như một lập trình viên chăm chỉ hay một nhà lãnh đạo tận tâm.
* Cách nhìn nhận về bản thân: Phản ánh cá tính ứng viên, ví dụ họ có thể xem mình như một chuyên gia máy tính thông minh và hài hước.
* Đặc điểm: Tính cách của một người. Nó thể hiện qua cách mà chúng ta mô tả về người ấy. Những đặc điểm này thể hiện qua hành vi, thói quen mà chúng ta nhận ra ở họ.
* Động cơ: Suy nghĩ trong vô thức khiến có những hành động hướng đến thành công

Theo nguyên lý Tảng băng trôi, yếu tố được nhìn thấy rõ ràng nhất là các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc. Tuy nhiên, hai điều trên vẫn chưa đủ cho yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển tuyển, nhà tuyển dụng còn cần xem xét động cơ, tham vọng và giá trị cá nhân của ứng viên.

Tuyển chọn nhân sự thường được tiến hành theo quy trình chặt chẽ bao gồm một số phương pháp và kỹ thuật khác nhau, các bước đi được áp dụng ở đây là:

* Căn cứ vào đơn xin việc, lý lịch, bằng cấp và giấy chứng chỉ về trình độ chuyên môn của người xin việc
* Căn cứ vào hệ thống các câu hỏi và trả lời để tìm hiểu người xin việc, các câu hỏi này do công ty đề ra
* Căn cứ vào tiếp xúc, gặp gỡ giữa hội đồng tuyển dụng và người xin việc
* Căn cứ vào kiểm tra sức khỏe, thử tay nghề, thử trình độ và khả năng chuyên môn

Có nhiều phương pháp tuyển chọn nhân sự khác nhau và mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm riêng. Với mục đích tìm ra những ứng viên có tố chất, tiềm năng tham gia vào đội ngũ nhân viên, những phương pháp sau đây sẽ được sử dụng trong quá trình tuyển dụng của Công ty cổ phần Sao Thái Dương:

* 1. Trắc nghiệm
* Bộ phận thực hiện trắc nghiệm sẽ phân tích kỹ về những nhu cầu của công việc. Những trắc nhiệm cần làm bộc lộ ra được những thàng đạt trong giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm, tuổi, giới tính và cuối cùng là những phẩm chất hay những đặc điểm của ứng viên
* Chương trình trắc nghiệm sẽ bao gồm:
* Trắc nghiệm trí thông minh: Trắc nghiệm sự thích nghi; về trình độ văn hóa và trí thông minh
* Trắc nghiệm về sự quan tâm. Trắc nghiệm này giúp đo lường sự chú ý cá nhân, sự thích thú đối với công việc, thái độ làm việc
* Trắc nghiệm về nhân cách. Phần trắc nghiệm này sẽ làm bộc lộ tính cách của con người và động cơ của họ
* Nguyên tắc chỉ đạo về trắc nghiệm:
* Dùng trắc nghiệm như là một phần bổ sung
* Phân tích – đánh giá tất cả những tiêu chuẩn về khuyến khích, thuê mướn hiện nay
* Bảo đảm ghi chép chính xác
* Sử dụng một nhà tâm lý có bằng cấp
* Các nhân tố liên quan đến việc đánh giá năng lực của một cá nhân:
* Trí tuệ - trí thông minh: Khả năng nắm bắt hay hiểu được những hướng dẫn, hững chỉ dẫn và những nguyên tắc; khả năng suy luận, xét đoán
* Khả năng nghe nói: Có khả năng lĩnh hội qua ngôn ngữ và có thể đưa ra những thông tin hay những ý kiến một cách rõ ràng
* Nhận biết chi tiết tỉ mỉ: Có khả năng nhận biết chi tiết và đúng những tài liệu cua lời nói hay xếp thành bản
* Phối hợp vận động: Khả năng phối hợp mắt với tay, chân một cách nhanh chóng và chính xác khi thực hiện những động tác
* Sự khéo léo của các ngón tay
* Sự khéo léo trong lao động chân tay
  1. Phỏng vấn
* Phỏng vấn sơ bộ: Được sử dụng để loại trừ những người xin việc không đủ chất lượng và chú ý đến những người có đủ trình độ, có thể được thuê vào làm việc. Cuộc phỏng vấn sẽ kéo dài từ 15 đến 30 phút. Người phỏng vấn sẽ sử dụng bộ câu hỏi để yêu cầu người xin việc trả lời. Nếu việc trả lời những câu hỏi chứng tỏ được người xin việc có đủ khả năng, triển vọng tốt cho nghề nghiệp, bộ phận nhân sự bố trí một dịp kiểm tra, phỏng vấn trong thời gian tới
* Phỏng vấn chuyên sâu: Phỏng vấn được tiến hành để duyệt lại tất cả mọi vấn đề thuộc về khả năng của người xin việc. Việc này cho phép người phỏng vấn ra quyết định cuối cùng. Phỏng vấn này kéo dài từ 30 đến 60 phút
* Mục đích: Nhằm phát hiện ra các vấn đề sau:
* Chất lượng con người: Sức khỏe, cách ăn mặc, cách diễn đạt bằng lời nói, tư thế, tác phong, tính khí,…
* Trình độ học vấn
* Kinh nghiệm làm việc
* Sự hòa nhập với mọi người
* Định hướng nghề nghiệp
* Nguyên tắc chỉ đạo phỏng vấn:
* Phải hiểu biết kỹ về công việc để đáp ứng đầy đủ và có chất lượng nhu cầu của người dự tuyển
* Phải chuẩn bị để phỏng vấn về sự chăm chú, về sự nhạy cảm, về năng lực. Phải đảm bảo thông tin đầy đủ cho người xin việc
* Phải quan sát mọi phản ứng của người xin việc
* Phải biểu hiện sự thông cảm và quan tâm, làm cho người xin việc ở trạng thái thoải mái
* Người phỏng vấn phải nhận thông tin riêng của từng cá nhân, sàng lọc và cố gắng xâu chuỗi các thông tin
* Không được có bất kỳ hành động thái quá nào vượt ngoài kiểm soát. Tránh những định kiếm của bản thân, tác động của chúng đến sự phán xét
* Phải để người xin việc được nói và tránh gợi ý hướng dẫn câu hỏi
* Người phỏng vấn phải biết làm như thế nào và khi nào kết thúc phỏng vấn, ghi lại tất cả sự kiện trong phỏng vấn, nhận xét ngay sau đó
* Người phỏng vấn viết báo cáo, phải trích dẫn và giải thích về kiến thức của ứng viên hay đạo đức hành vi của họ
* Sự đánh giá của người phỏng vấn dựa trên cơ sở của những yếu tố sau:
* Cảm giác ban đầu: Vẻ bên ngoài, thái độ, sự diễn đạt, trả lời,…
* Kinh nghiệm làm việc của người xin việc
* Trình độ học vấn – giáo dục
* Những hoạt động và mối quan tâm hiện tại

Không có phương pháp nào là hoàn hảo và không có phương pháp nào có thể đánh giá chính xác hoàn toàn một con người. Vì vậy, các nhà tuyển dụng phải vô cùng linh hoạt, khéo léo để lựa chọn được những ứng viên phù hợp với công việc, giúp công ty phát triển.

Nội dung tuyển chọn bao gồm các nguyên tắc, bước đi và phương pháp tuyển chọn. Dù chỉ thiếu đi một trong ba điều trên thì quy trình tuyển dụng không thể thực hiện được, để lại nhiều hậu quả như tiền bạc, thiếu hụt nguồn nhân lực, sản xuất bị đình trệ, doanh nghiệp chậm phát triển,… Tuyển chọn nhân sự như một dây xích và từng hoạt động bên trong như các mắt xích móc nối với nhau, không thể loại bỏ, không thể tách rời, từng chi tiết đều có tầm quan trọng riêng.

Nền tảng của một doanh nghiệp luôn là một đội ngũ nhân sự vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các công việc của công ty. Tuyển dụng nhân lực được xem là hoạt động trọng tâm cho sự thắng lợi của tổ chức vì góp phần đảm bảo nguyên tắc: đúng người đúng việc, đúng thời điểm cần. Tuyển được nhân sự tốt là bước khởi đầu và là nền tảng cho sự thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Vì lí do đó, quy trình tuyển chọn nhân viên phải được xây dựng một cách rõ ràng, cụ thể. Dưới đây là quy trình tuyển chọn nhân viên của Công ty cổ phần Sao Thái Dương:

* 1. Chuẩn bị tuyển dụng
* Thành lập hội đồng tuyển dụng:
* Số lượng: 10 người
* Thành phần: Đã được nêu chi tiết trong phần kế hoạch
* Quyền hạn: Tham gia vào vòng phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn chuyên sâu; Ra quyết định sau mỗi vòng khi đã có bản tổng kết đầy đủ
* Nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và của doanh nghiệp liên quan đến quá trình tuyển dụng:
* Bộ luật lao động
* Thông tư số 23/2014/TT-BLĐTBXH
* Thông tư số 47/2015/TT-BLĐTBXH
* Nghị định số 03/2014/NĐ-CP
* Luật viên chức số 58/2010/QH12 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội ngày 15/11/2010
* Nghị định số 68/2000/NĐ-CP ngày 17/11/2000 của Chính phủ về thực hiện chế độ Hợp đồng một số lại công việc trong cơ quan Hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp
* Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12//2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức
* Nghị định 44/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về Hợp đồng lao động
* Thông tư liên tịch số 1/2011/TTLT-BYT-BNV ngày 3/3/2011 của Bộ Y tế, Bộ Nội vụ hướng dẫn việc chuyển xếp ngạch và xếp lương đối với viên chức ngạch kỹ thuật y học
* Khoản 1 Điều 7 Nghị định số 03/2014/NĐ-CP ngày 16/01/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về việc làm
* Xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty: Thiếu nhân viên bộ phận marketing, nhân viên kỹ thuật, sản xuất,…
* Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng:
* Người lao động Việt Nam phải đáp ứng: Đủ 15 tuổi trở lên; Có khả năng lao động;…
* Người lao động là công dân nước ngoài phải đáp ứng: Có năng lực hành vi dân sự đầy đủ; Có trình độ chuyên môn, tay nghề và sức khỏe phù hợp với yêu cầu công việc; Không phải là người phạm tội hoặc bị truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật Việt Nam và pháp luật nước ngoài; Có giấy phép lao động do cơ quan nhà nước có thẩm quyền của Việt Nam cấp, trừ các trường hợp theo quy định của pháp luật không cần giấy phép lao động
* Có các tố chất sau: Đáng tin cậy và có trách nhiệm; Khả năng tự trau dồi; Ham học hỏi điều mới; Kiên trì; Bình tĩnh khi gặp thử thách; Biết cách quản lý và ước lượng công việc; Biết cách cân bằng công việc và cuộc sống; Chấp nhận thay đổi một cách linh hoạt
  1. Thông báo tuyển dụng
* Thông qua tổ chức dịch vụ việc làm: Chỉ ký kết hợp đồng với doanh nghiệp dịch vụ việc làm có Giấy phép hoạt động dịch vụ việc làm do Ủy ban nhân dân cấp tỉnh hoặc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội cấp
* Trực tiếp tuyển lao động:
* Thông báo công khai nhu cầu tuyển lao động với nội dung: Nghề, công việc, trình độ chuyên môn, số lượng cần tuyển; Loại hợp đồng dự kiến giao kết; Mức lương dự kiến; Điều kiện làm việc cho từng vị trí công việc (Khoản 1 Điều 7 Nghị định số 03/2014/NĐ-CP ngày 16/01/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật lao động về việc làm)
* Thông báo được niêm yết tại trụ sở, chi nhánh, văn phòng đại diện nơi tuyển lao động và trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, mạng xã hội, website công ty,… (Khoản 1 Điều 5 Thông tư số 23/2014/TT-BLĐTBXH ngày 29/8/2014 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội hướng dẫn thi hành Nghị định số 03/2014/NĐ-CP)
* Tới các trường đại học, cao đẳng thông báo thông tin tuyển dụng
* Trong thông báo có đề cập đến hồ sơ dự tuyển cần các văn bản sau:
* Phiếu đăng ký dự tuyển lao động theo mẫu do Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội quy định
* Phiếu đăng ký dự tuyển theo mẫu do Công ty cổ phần Sao Thái Dương công bố trên website công ty
* Bản sao các văn bằng, chứng chỉ chứng minh trình độ
* Giấy chứng nhận sức khỏe theo quy định của Bộ Y tế
* Các bản photo công chứng của chứng minh thư, hộ khẩu
* Các giấy tờ cần thiết khác theo quy định của pháp luật

1. Thu thập, nghiên cứu hồ sơ

Phân loại ra hồ sơ đạt yêu cầu và hồ sơ không đạt yêu cầu. Các hồ sơ không đạt yêu cầu và bị loại vì những nguyên nhân sau:

* Trình bày cẩu thả, sai chính tả
* Chuyên môn của ứng viên không phù hợp với vị trí cần tuyển
* Thay đổi liên tục về định hướng nghề nghiệp
* Hoàn cảnh gia đình, bản thân không phù hợp với công việc
* Vi phạm vào một trong các yêu cầu công ty đặt ra

1. Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ được dùng để loại bớt một số ứng viên đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém hơn các ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra

* Gửi thông tin về thời gian, địa điểm và yêu cầu chung đến các ứng viên đến phỏng vấn lần thứ nhất
* Lập chương trình phỏng vấn lần thứ nhất gồm: nhân sự, tài liệu liên quan
* Họp bàn vấn đề phỏng vấn lần thứ nhất
* Chuẩn bị bản tiêu chuẩn chức danh và mô tả chi tiết thông tin đến ứng viên
* Tiến hành phỏng vấn
* Lưu kết quả phỏng vấn và ra quyết định mời tham gia bài kiểm tra

1. Kiểm tra trắc nghiệm

Áp dụng hình thức kiểm tra trắc nghiệm nhằm xác định năng lực của một cá nhân trong công việc và mức độ thỏa mãn mà nhà tuyển dụng chờ đợi ở ứng viên

* Gửi thông tin về thời gian, địa điểm và yêu cầu chung đến các ứng viên qua vòng phỏng vấn sơ bộ đến dự bài kiểm tra trắc nghiệm
* Mời chuyên gia tâm lý soạn thảo bài trắc nghiệm cùng phòng quản lý nguồn nhân lực
* Họp bàn về vòng kiểm tra trắc nghiệm
* Chuẩn bị bản đánh giá tổng hợp để chuyên gia tâm lý và trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực chấm điểm, nhận xét, đánh giá
* Tiến hành kiểm tra
* Nhận và lưu kết quả kiểm tra, ra quyết định mời tham gia phỏng vấn chuyên sâu

1. Phỏng vấn chuyên sâu

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, tính cách, thái độ, khí chất, phẩm chất cá nhân cần cho công việc,… Phỏng vấn theo câu hỏi mở, bộ phận quản lý nguồn nhân lực sử dụng những câu hỏi dễ hiểu và khuyến khích người được phỏng vấn cung cấp thông tin đầy đủ và thích hợp về nghề nghiệp

* Gửi thông tin về thời gian, địa điểm và yêu cầu chung đến các ứng viên qua bài kiểm tra trắc nghiệm đến tham gia vòng phỏng vấn sơ bộ
* Lập chương trình phỏng vấn lần thứ hai gồm: nhân sự, tài liệu liên quan (bản đánh giá người xin việc, tiêu chuẩn đánh giá, mẫu câu hỏi tham khảo,…)
* Họp bàn về vòng phỏng vấn lần thứ hai
* Tiến hành phỏng vấn
* Lưu kết quả phỏng vấn và ra quyết định chọn ứng viên đến thử việc

1. Thông báo thử việc

Công ty thỏa thuận với người xin việc về việc làm thử nhằm đánh giá chính xác hơn trình độ, tác phong, phẩm chất của người xin việc

* Chỉ thử việc một lần đối với một công việc
* Thời gian thử việc căn cứ vào tính chất và mức độ phức tạp của công việc:
* Không quá 60 ngày (tính cả ngày nghỉ) đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên
* Không quá 30 ngày (tính cả ngày nghỉ) đối với công việc có chức danh nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật trung cấp nghề, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ
* Trả lương thử việc cho người lao động không thấp hơn 85% mức lương của công việc
* Trong thời gian thử việc, mỗi bên có quyền hủy bỏ thảo thuận thử việc mà không cần báo trước và không phải bồi thường nếu việc làm thử không đạt yêu cầu mà hai bên đã thỏa thuận
* Trong thời hạn 3 ngày trước khi kết thúc thời hạn thử việc, công ty sẽ thông báo cho người lao động kết quả công việc người lao động đã làm thử; trường hợp công việc làm thử đạt yêu cầu thì khi kết thúc thời gian thử việc, công ty giao kết ngay hợp đồng lao động với người lao động

(Nguyễn Xuân Thu (2016). Pháp luật về tuyển lao động trong doanh nghiệp. *Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam 2016, Quản trị nhân sự giai đoạn khởi nghiệp*. Ngày nhân sự Việt Nam 2016, Trung tâm Hội nghị Quốc gia, 37-39)

* Giới thiệu các nội dung cần thiết cho nhân viên thử việc:
* Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Sao Thái Dương
* Giới thiệu văn hóa Công ty cổ phần Sao Thái Dương, các nội quy, quy định, thủ tục cần tuân thủ
* Thông báo nghĩa vụ và quyền lợi của nhân viên trong thời gian thử việc
* Giới thiệu nhân viên thử việc với các phòng ban chuyên môn
* Trao đổi với nhân viên thử việc về: Bản mô tả công việc; Bản tiêu chuẩn chức danh; Bản báo cáo kết quả công việc
* Giới thiệu nhân viên sẽ kèm cặp nhân viên thử việc

1. Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng cử viên. Đồng thời cần phải có cách thức ra quyết định tuyển dụng một cách có khoa học và thích hợp để lựa chọn đúng đắn đối tượng phục vụ cho công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp

* Liên hệ các ứng viên trúng tuyển sau khi có kết quả thử việc, hẹn thời gian, địa điểm tới thảo luận hợp đồng lao động
* Thảo luận, trao đổi chi tiết hợp đồng lao động
* Ký kết hợp đồng lao động

1. Bố trí, sắp xếp công việc

Bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động là việc sắp xếp người lao động vào các vị trí nhất định tuỳ thuộc vào năng lực phẩm chất của người lao động. Kết quả của việc bố trí, sắp xếp công việc là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động hợp lý sẽ góp phần quan trọng tạo ra sự phát triển cho tổ chức. Yêu cầu của công tác bố trí, sắp xếp công việc là phải sử dụng đúng người, đúng việc; đảm bảo sự hợp lý của cơ cấu nhân lực tránh tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực.

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Qúa trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các doanh nghiệp bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp:

* Giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc
* Nâng cao được uy tín và vị thế cạnh tranh, đưa tổ chức phát triển
* Nhân viên làm việc năng suất cao, hiệu suất công việc tốt, đáp ứng các yêu cầu công việc
* Tạo điều kiện cho tổ chức đào tạo nhân viên trở thành ứng viên tiềm năng cho các vị trí cao hơn khi tổ chức xuất hiện nhu cầu tuyển dụng mới

Do vậy, tuyển dụng nhân sự là công tác vô cùng quan trọng mà doanh nghiệp phải chú ý đầu tư

Ngày nay cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật trên toàn thế giới, các nước ngày càng phụ thuộc, tương tác lẫn nhau trên nhiều lĩnh vực nên đã tạo ra quá trình toàn cầu hoá. Nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng khởi sắc với sự phát triển và ra đời mạnh mẽ của nhiều doanh nghiệp cũng như những cơ hội hợp tác quốc tế không ngừng được mở ra. Song song với những cơ hội, doanh nghiệp Việt Nam lại gặp phải không ít thách thức, một trong những rào cản lớn nhất là chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Với đặc thù nền knh tế có đến hơn 95% doanh nhiệp nhỏ và vừa, mặc dù nhiều doanh nghiệp hiện nay đã nhận thức được phần nào tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức nhưng vẫn chưa thực sự có đầu tư vào yếu tố sống còn này của doanh nghiệp. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của không chỉ quốc gia mà còn đối với mọi doanh nghiệp bởi vì con người là yếu tố cốt lõi có thể tạo ra vốn vật chất và vốn tài chính. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào.

Nền tảng của một doanh nghiệp luôn là nguồn nhân lực vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các công việc của doanh nghiệp đó. Trong những năm trở lại đây, mặc dù chức năng quản lý nguồn nhân lực đang ngày càng được coi trọng trong các tổ chức nhưng để thực sự hoàn thành được sứ mệnh tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao thì vẫn còn là vấn đề đau đầu của các nhà quản trị. Một trong những điều kiện cần để tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng chính là quy trình tuyển dụng phải thật công bằng, chính xác nhằm chọn ra những lao động có trình độ và tài năng thực sự.

Cố chủ tịch Lee – người sáng lập ra Tập đoàn Samsung – vào cuối đời đã có một câu nói nổi tiếng: “Thành công của tôi là nhờ đã tuyển dụng được những người cộng sự tài giỏi hơn tôi”. Câu nói đó đã khẳng định tuyển dụng thực sự là một hoạt động then chốt của quatn trị nhân lực trong mọi tổ chức. Việc sử dụng con người đúng lúc, đúng chỗ sẽ giúp cho tổ chức có cơ cấu hợp lý, đội ngũ nhân viên thích hợp với từng loại công việc. Điều này sẽ giúp nâng cao được hiệu quả công việc, danh tiếng của doanh nghiệp bởi tuyển dụng nhân lực là hoạt động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đồng thời cũng tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu tuyển chọn được những ứng cử viên sáng giá. Tuyển dụng được những người thật sự có đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, doanh nghiệp lại mất công sức và thời gian để nhân viên mới quen việc và hòa nhập được với các yếu tố văn hóa của doanh nghiệp… Đặc biệt, qua hoạt động tuyển dụng nhân lực mới, các chuyên gia nhân sự đánh giá đây là một sự trẻ hóa về lực lượng lao động cho doanh nghiệp, đem tới những luồng gió mới, những ý tưởng mới cho doanh nghiệp.

Danh mục tài liệu tham khảo

* 1. TS. Nguyễn Quang Vinh. Bài giảng Quản trị nhân lực, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội
  2. Bộ môn Quản trị nhân lưc, Đại học Kinh tế quốc dân (1998). *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
  3. Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam 2016, Quản trị nhân sự giai đoạn khởi nghiệp (2016). Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội