

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Đất nước ta sau hơn 20 năm đổi mới, với cơ chế nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa đã làm cho nền kinh tế nước ta luôn phát triển không ngừng, đặc trưng của nền kinh tế thị trường là tính cạnh tranh, ngày nay với sự hội nhập kinh tế thế giới nên tính chất khốc liệt của cạnh tranh ngày càng cao đòi hỏi các nhà quản trị phải có các quan điểm mới, tiếp cận, học hỏi những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người. Trong bối cảnh này, vai trò của quản trị nguồn nhân lực ngày càng được đề cao. Suy cho cùng, một công ty thành công hay không phần lớn cũng do chính sách dùng người, trong đó việc tuyển dụng người có năng lực, bố trí họ vào công việc hoặc chức vụ phù hợp là tiền đề cơ bản

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Bình Thuận là công ty 100% vốn Nhà nước, chuyên trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến ra cao su thiên nhiên. Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận tiền thân là Xí nghiệp Cao su Đức Linh được thành lập từ năm 1978 với diện tích ban đầu là 30ha, số lượng CBCNV chỉ vào khoảng 30 lao động.

Đến ngày 6/8/1984, Công ty Cao su Thuận Hải (nay là Công ty Cao su Bình Thuận) được thành lập dựa trên cơ sở nâng cấp Trạm Kinh tế Kỹ thuật Cao su huyện Đức Linh theo quyết định số 746/QĐ.UBTH của UBND tỉnh Thuận Hải cũ (nay là tỉnh Bình Thuận).

Đến năm 1998, Công ty là thành viên của Tổng Công ty Cao su Việt Nam (nay là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam) theo quyết định số 669/QĐ-TC ngày 13/07/1998 của Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tổng Công ty Cao su Việt Nam.

Từ ngày 12/02/2010 thay đổi tên gọi là : Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Bình Thuận (Viết tắt : Công ty TNHH MTV Cao Su Bình Thuận)

Trong suốt quá trình hoạt động cho đến nay công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty chưa thực hiện được công tác tuyển dụng theo khoa học quản trị nhân sự. Trong công tác tuyển dụng tại công ty còn nhiều điều bất cập cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên

nhân để tìm ra hướng đi phù hợp. Đó chính là lý do tôi mạnh dạn chọn đề tài **“MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN”** với hy vọng góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại đơn vị.

## **2. Đối tượng nghiên cứu:**

Hoạt động tuyển dụng nhân sự của Công ty và các Nông trường, Xí nghiệp trực thuộc.

## **3. Mục tiêu nghiên cứu:**

- Nghiên cứu thực trạng công tác tuyển dụng nhân sự, phân tích công việc, hoạch định nguồn nhân lực trong Công ty từ năm 2008-2010.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự trong tương lai tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận

## **4. Phương pháp nghiên cứu:**

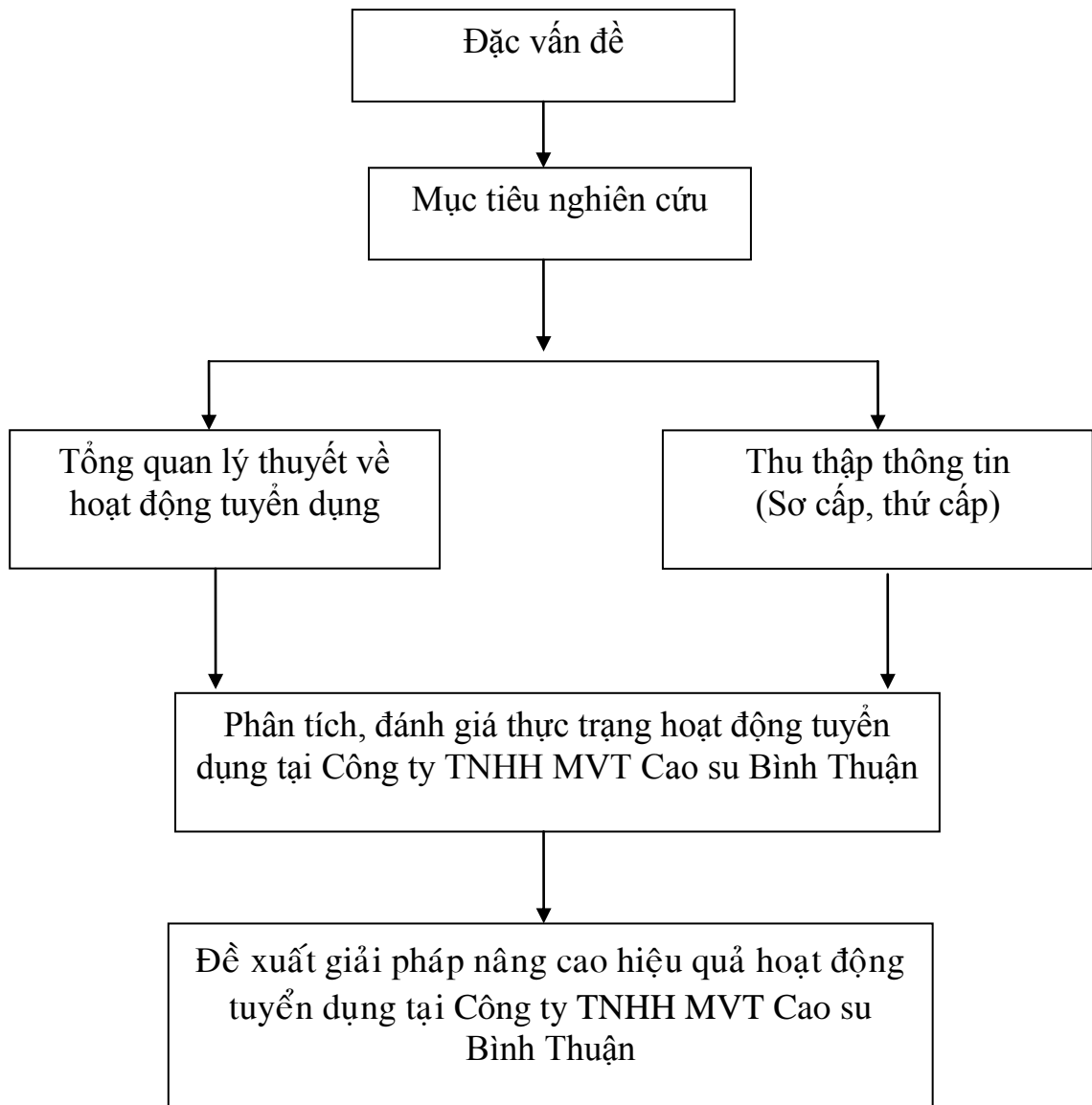
Thu thập dữ liệu thứ cấp từ các Phòng nghiệp vụ của Công ty, từ sách báo có liên quan và tổng hợp các nghiên cứu khác.

Sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích thống kê, phương pháp so sánh để xử lý các số liệu, kết hợp phỏng vấn các cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Đề tài còn vận dụng kiến thức đã trang bị trong khoá học như quản trị học, quản trị nhân sự... Nhằm đóng góp thiết thực trong công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận

## **5. Nội dung nghiên cứu:**

Nội dung và quy trình nghiên cứu được thể hiện trong sơ đồ sau:



# CHƯƠNG I

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG

### 1.1 Một số khái niệm:

Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển nhất định phải duy trì một cách đầy đủ lực lượng lao động cần thiết. Khi nguồn nhân lực trong nội bộ không đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp thì phải tuyển thêm từ bên ngoài, vì vậy mới có khâu tìm kiếm, tuyển chọn và bố trí sử dụng nhân lực. Mọi doanh nghiệp đều phải thực hiện việc tuyển dụng nhân lực.

Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút và lựa chọn nhân lực thỏa mãn nhu cầu sử dụng nhân lực của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.<sup>1</sup>

Nói cách khác tuyển dụng chính là việc: (i) tổ chức/doanh nghiệp thực hiện chiêu mộ được một tập hợp các ứng viên nộp đơn xin việc đáp ứng cả về số lượng và chất lượng cho tổ chức; (ii) tổ chức tiến hành sàng lọc lựa chọn ra những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.

Như vậy, tuyển dụng gồm có hai hoạt động cơ bản là: hoạt động tuyển mộ và hoạt động tuyển chọn.

Hoạt động tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau đến nộp đơn xin việc.

Hoạt động tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên để lựa chọn ra các ứng viên phù hợp và đưa ra quyết định ký hợp đồng.

Dựa vào quy mô hiện có và chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp cũng như tiên đoán về sự biến động có thể xảy ra trong tương lai về công nghệ, kỹ thuật, kinh tế... mà tính toán và dự đoán nhu cầu cần có về nhân lực của doanh nghiệp. Nhu cầu về

---

<sup>1</sup> Quản trị nhân lực – Nguyễn Văn Điềm

nhân lực của doanh nghiệp phải xác định theo cơ cấu lao động gián tiếp, trực tiếp từng bộ phận, ngành nghề, sau đó tổng hợp chung lao động toàn doanh nghiệp.

Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực hiện nay, việc tìm kiếm và lựa chọn nhân viên chưa được coi trọng lắm, hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa xây dựng hệ thống tìm kiếm và lựa chọn nhân viên khoa học và hợp lý. Rất nhiều cán bộ quản lý thiếu phương pháp khoa học trong lúc tiến hành tuyển chọn nhân viên từ đó dẫn đến phải tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại nhân viên sau khi tiến hành tuyển dụng. Vì vậy để quá trình tuyển dụng có hiệu quả, tức là tìm đúng người cho công việc, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư kinh phí, thời gian và công sức, đồng thời phải xây dựng hệ thống tuyển dụng khoa học và hiệu quả.

Sự thành công của công tác tuyển dụng phụ thuộc rất lớn vào chính các nhà quản trị, do đó nhà quản trị cần phải trực tiếp theo dõi và thực hiện những công đoạn quan trọng của quy trình tuyển dụng.

## **1.2 Ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực đối với tổ chức<sup>2</sup>**

Tuyển dụng nhân lực là một trong những hoạt động không thể thiếu trong tổ chức, nó không những ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong tổ chức mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức đó. Vì vậy hoạt động tuyển dụng có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với tổ chức cũng như người lao động, cụ thể:

### **\* Đối với doanh nghiệp**

- Tuyển dụng tốt sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp có một đội ngũ lao động chất lượng cao để hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao, đáp ứng được yêu cầu công việc, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của tổ chức, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức ở hiện tại cũng như trong tương lai.

- Tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp thỏa mãn nhu cầu về lao động cả về số lượng và chất lượng, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

---

<sup>2</sup> Giáo trình quản trị nhân lực- Nguyễn Văn Điềm và web [www.vietnamworks.com](http://www.vietnamworks.com)

- Tuyển dụng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất, đó là: mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện toàn cầu hóa kinh tế.

- Tuyển dụng tốt làm tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đòi hỏi doanh nghiệp phải làm tốt công tác tuyển dụng ngay từ khi tuyển dụng nhân viên của mình nhằm tạo ra đầu vào chất lượng.

- Tuyển dụng nhân sự tốt cho phép hoàn thành được kế hoạch kinh doanh đã định. Nếu không có quá trình tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp khó có thể tìm được những cộng sự tài giỏi, những nhân tài có thể giúp doanh nghiệp đi lên.

- Khi chất lượng tuyển dụng được nâng cao thì doanh nghiệp thực hiện các hoạt động khác như bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển nhân lực cũng sẽ dễ dàng, giảm được thời gian cũng như chi phí. Nhân viên có nhiều cơ hội hơn trong việc thăng tiến hay nâng cao thu nhập của mình.

Ngoài ra, tuyển dụng giúp doanh nghiệp tránh được thiệt hại rủi ro trong quá trình tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh như: năng suất lao động kém, tai nạn lao động, nhân viên không thực hiện đúng các chức năng của mình... Tất cả đều ảnh hưởng tới lợi nhuận, uy tín của công ty.

#### ***\* Đối với người lao động***

Khi người lao động được tuyển vào những vị trí công việc phù hợp với khả năng, sở thích của họ sẽ nâng cao sự thỏa mãn công việc, góp phần tạo ra động lực trong lao động, từ đó giúp họ thực hiện công việc có hiệu suất và hiệu quả cao hơn. Do vậy thu nhập cao hơn và điều kiện sống được cải thiện.

Thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ tạo ra bầu không khí thi đua, tinh thần cạnh tranh trong nội những người lao động của doanh nghiệp. Bởi công tác tuyển dụng diễn ra trong nội bộ công ty, nó sẽ tạo cơ hội cho người lao động phát huy hết khả năng của mình, được khẳng định mình, được thăng cấp, thăng chức. Nhờ đó mà doanh nghiệp có thể khai thác nguồn lực sẵn có của mình.

#### ***\* Đối với xã hội***

Khi chất lượng công tác tuyển dụng lao động trong công ty tốt nghĩa là doanh nghiệp đã tìm được người đáp ứng được yêu cầu của công việc. Nhưng xét trên phạm vi nền kinh tế quốc dân thì người lao động sẽ được nâng cao trình độ. Bởi mỗi người lao động sẽ phải học tập nhiều hơn mới đáp ứng được yêu cầu doanh nghiệp đề ra.

Đồng thời việc tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp còn giúp sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và có xu hướng mở rộng sản xuất kinh doanh nhờ lợi thế về quy mô cũng làm cho lao động có việc làm nhiều hơn, giảm bớt gánh nặng cho xã hội như thất nghiệp, các tệ nạn xã hội.

### **1.3 Yêu cầu, Mục đích của tuyển dụng<sup>3</sup>**

Có nhiều phương pháp cũng như hình thức tuyển dụng khác nhau nhưng nhìn chung công tác tuyển dụng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ mục tiêu sản xuất kinh doanh, phải gắn liền với kế hoạch về lao động.

- Kết quả của tuyển dụng phải phải lựa chọn được những người phù hợp với yêu cầu của công việc, phù hợp về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ về giáo dục, đào tạo để có thể đạt tới năng suất cao.

- Tuyển chọn được những người có sức khỏe, làm việc lâu dài trong tổ chức, có thể đảm nhiệm được nhiệm vụ được giao, có kỷ luật, trung thực và gắn bó với công ty.

Ngoài ra, trong quá trình tuyển dụng nhà quản lý phải căn cứ vào các loại công việc, số lượng và chất lượng lao động của từng người để có những đánh giá khách quan về từng người, tránh tình trạng áp đặt suy nghĩ chủ quan thiên vị.

Mục đích của tuyển dụng là tuyển được đủ người và đúng người muốn tuyển. Những lợi ích của việc tuyển dụng đúng người:

- Một nhân viên có năng suất cao nhất trong một công việc cụ thể có thể làm việc với hiệu suất gấp đôi so với một nhân viên kém năng lực
- Nhân viên được lựa chọn đúng có thể có năng lực làm việc nhanh hơn trong một công việc mới
- Nhân viên được lựa chọn đúng ít cần nhiều sự giám sát và đào tạo

---

<sup>3</sup> Quản trị nhân lực – Nguyễn Văn Điềm và Phương pháp và kỹ năng xử lý nhân sự- NXB Lao động và Xã hội

- Nhân viên được lựa chọn đúng rất có thể sẽ ở lại làm việc lâu hơn
- Nhân viên được lựa chọn đúng sẽ giúp cho nhà quản trị có nhiều thời gian hơn trong công tác quản lý

#### **1.4 Nguồn tuyển dụng**

##### ***Nguồn tuyển dụng từ bên trong***

Nguồn bên trong là những người đang làm việc trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển đổi đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng. Để nắm được nguồn này các nhà quản trị cần phải lập các loại hồ sơ khác nhau như hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân lực và hồ sơ sắp xếp lại nhân lực. Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới dạng bảng tóm tắt và lưu giữ trong hai loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp cũng như sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và các năng lực đặc biệt, các lớp đào tạo và bồi dưỡng đã qua. Những thông tin này sẽ được nhà quản trị sử dụng để xem xét khả năng đề bạt hay chuyển đổi nhân viên đến những vị trí công tác mới khi cần thiết.

Tuyển dụng nhân lực từ nguồn này có những ưu điểm sau:

Doanh nghiệp đã biết rõ về lao động do đó có thể dự đoán được khả năng của người lao động khi họ làm ở những vị trí mới. Do đó việc tuyển dụng đơn giản có thể tiết kiệm được chi phí cho doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể khai thác triệt để nguồn lực hiện có. Bên cạnh đó, cùng với thời gian và sự phát triển của doanh nghiệp cũng sẽ có một bộ phận nhân lực không còn thích hợp với công việc cũ hoặc dư thừa nhưng doanh nghiệp chưa thể thải hồi được vì nhiều lý do khác nhau. Do vậy tuyển dụng nội bộ cũng góp phần sử dụng lao động dồi dào.

Tuyển dụng nội bộ sẽ tạo cơ hội thăng tiến cho mọi người trong doanh nghiệp. Mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đều có mong muốn được thăng tiến. Được thăng tiến, nhân viên cảm thấy mình có giá trị khi đó họ sẽ làm việc nhiệt tình, sáng tạo hơn.

Khi tuyển nhân viên trong doanh nghiệp, họ là những người đã hiểu biết môi trường làm việc của công ty do đó họ có thể hội nhập nhanh chóng. Họ dễ dàng thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc của doanh nghiệp vì họ hiểu được mục tiêu của doanh



nghiệp. Điều này giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm về thời gian hơn khi phải hội nhập nhân viên mới từ bên ngoài.

Tuy nhiên những người đang làm việc trong công ty cũng có một số nhược điểm sau:

Một là, do nhân viên tuyển dụng chỉ trong phạm vi doanh nghiệp nên sẽ hạn chế về số lượng cũng như chất lượng ứng viên vì vậy việc tìm kiếm được nhân tài cũng sẽ bị hạn chế.

Hai là, tuyển dụng trong doanh nghiệp sẽ gây ra tình trạng xơ cứng do các nhân viên đã quen với cách làm việc ở công việc cũ, thiếu sáng tạo chủ động trong công việc. Điều này sẽ rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.

### ***Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài***

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

Khi tuyển dụng nguồn này thì có phương thức tìm kiếm, tuyển chọn, mục đích khác nhau với mỗi loại lao động tuyển dụng khác nhau. Các loại lao động đó được chia thành những nguồn sau:

#### ***Người lao động đã được đào tạo***

Đây là lực lượng lao động đã có trình độ chuyên môn nhất định do vậy khi tuyển chọn các ứng viên nhà quản trị cần phải quán triệt các nguyên tắc sau:

+ Chuyên môn của người lao động phải phù hợp với yêu cầu công việc. Đây là một yêu cầu không chỉ cho người sử dụng lao động mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động phát huy được những kiến thức đã được đào tạo một cách hữu ích nhất.

+ Người lao động đã được đào tạo chuyên môn nhưng làm việc ở doanh nghiệp là tiếp tục đào tạo tay nghề chuyên sâu. Vì vậy người sử dụng lao động phải hướng dẫn, giúp đỡ người lao động có điều kiện ứng dụng những kiến thức đã học, bổ sung những điều cần thiết và phát triển trở thành người lao động giỏi. Nguồn nhân lực được ví như là nguồn sống của doanh nghiệp, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì phải biết tìm kiếm và thu hút, tuyển dụng được nhân tài cũng như sử dụng đãi ngộ nhân tài hiện có. Tiếp đó, muốn có nhân tài để sử dụng lâu dài thì doanh nghiệp phải tự “ ươm trồng, nuôi dưỡng, thu hút”, bằng cách liên kết chặt chẽ với các trường đào tạo chuyên môn ngay từ

khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường, giúp họ gắn lý luận khoa học được đào tạo với thực tiễn kinh nghiệm kinh doanh sinh động của doanh nghiệp, để phục vụ cho lợi ích doanh nghiệp sau này.

#### *Người chưa được đào tạo*

Khi tuyển dụng lực lượng lao động này thường doanh nghiệp phải có kế hoạch đào tạo nghề và có kế hoạch sử dụng phù hợp vì toàn bộ công việc này đòi hỏi chi phí không nhỏ. Đối tượng này không tuyển cho các chức danh nhân viên hành chính, thương mại hoặc các chuyên viên làm công tác nghiên cứu khác.

#### *Những người đang trong thời gian mất việc hoặc bỏ việc cũ.*

Một số người do điều kiện khác nhau mà tạm thời hoặc vĩnh viễn mất việc làm. Họ là những người lao động có kinh nghiệm làm việc và cần có việc làm. Vì vậy doanh nghiệp sẽ xem xét tuyển dụng những lao động này vào những vào các công việc phù hợp sẽ tốn ít thời gian và chi phí cho việc đào tạo. Tuy nhiên, tuyển dụng những lao động này cần nghiên cứu kỹ các thông tin về khả năng thực hiện công việc, năng lực, sở trường ... Nếu biết khai thác nguồn này, doanh nghiệp có thể tuyển dụng được người giỏi vào làm việc.

#### *Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.*

Đây là lực lượng lao động có trình độ tay nghề đang làm việc tại các doanh nghiệp khác nhưng do không thỏa mãn với các chính sách tại doanh nghiệp hiện tại như: lương, thưởng, điều kiện làm việc.. và có nhu cầu chuyển sang làm việc tại các doanh nghiệp khác.

*Thông qua các cơ quan tuyển dụng:* lực lượng lao động này được giới thiệu thông qua các công ty tư vấn việc làm.

#### *Sự giới thiệu của nhân viên:*

Đối với một số doanh nghiệp khi tìm kiếm nhân viên vào các chức vụ quan trọng đòi hỏi một số kỹ năng tương đối hiếm ... họ thường nhờ các nhân viên giới thiệu họ. Ưu điểm của phương pháp này là nhân viên đã biết rõ về người lao động và có thể đảm bảo về họ nên kết quả tuyển dụng từ nguồn này khá thành công.

#### *Các ứng viên tự nộp đơn xin việc:*

Đây là nguồn do biết được thông tin cần tuyển lao động của công ty mà tự viết đơn xin vào làm việc. Nguồn này có số lượng không nhỏ nhưng không phải ai cũng là người mà doanh nghiệp cần.

Tuyển dụng từ bên ngoài có những ưu điểm sau:

Nguồn lao động tham gia dự tuyển khá phong phú, đa dạng cả về số lượng và chất lượng do đó sẽ giúp doanh nghiệp có nhiều cơ hội tìm kiếm được nhiều nhân tài.

Tạo ra được môi trường làm việc với sinh khí mới do có sự thay đổi về chất và lượng nguồn nhân lực trong công ty.

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

Tuy nhiên, nguồn tuyển dụng từ bên ngoài cũng có những hạn chế:

Môi trường làm việc mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động và người sử dụng lao động.

Khi tuyển lao động từ nguồn này doanh nghiệp sẽ tốn nhiều chi phí và thời gian hơn cho việc tìm kiếm, tuyển chọn và hội nhập nhân viên.

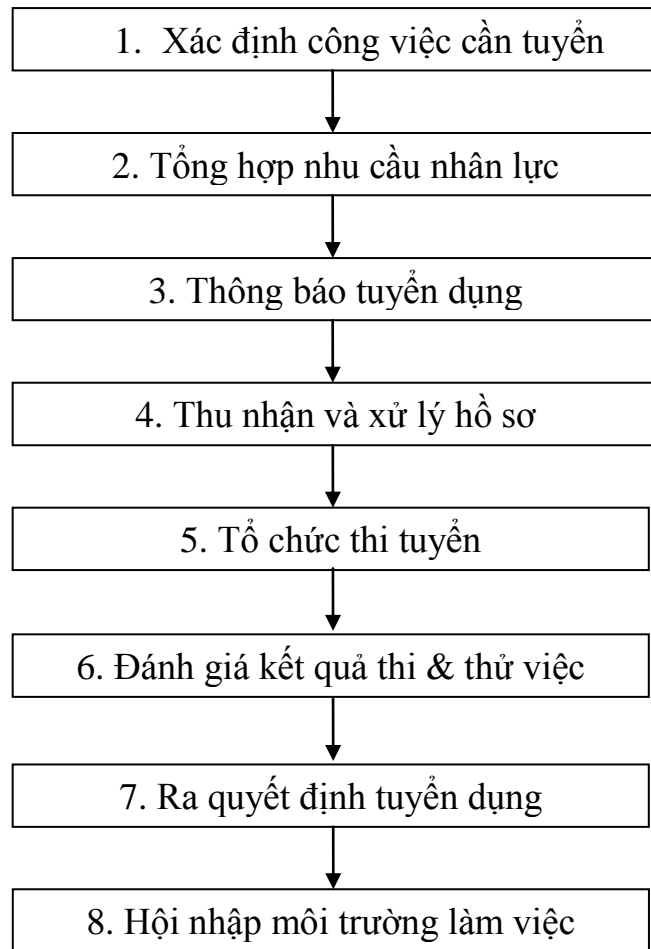
### **1.5 Nội dung, Quy trình tuyển dụng mang tính phổ quát**

Để đảm bảo kết quả cuối cùng của tuyển dụng là tuyển được những người lao động có đủ trình độ và kỹ năng đáp ứng được nhu cầu công việc của tổ chức thì mỗi doanh nghiệp phải tự xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng. Thông thường mỗi quy trình tuyển dụng gồm các bước sau.

Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân lực<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Giáo trình quản trị nhân lực và web [www.vietnamhumans.com](http://www.vietnamhumans.com)



### ***1.5.1 Xác định công việc cần tuyển dụng***

Mục đích của bước này là giúp cho nhà quản trị biết rõ ràng họ cần có đúng số lượng và loại nhân lực ở các vị trí công việc này không, yêu cầu và trình độ chuyên môn nghiệp vụ thế nào. Đây là cơ sở giúp nhà quản trị có quyết định tuyển dụng hay không, nếu tuyển dụng thì cần phải làm những gì?

Để xác định nhu cầu cần tuyển dụng nhà quản trị thường đặt ra và trả lời các câu hỏi liên quan đến công việc cần tuyển dụng:

1. Công việc cần tuyển lao động lâu dài hay tạm thời?
2. Công việc đòi hỏi kiến thức chuyên môn như thế nào?
3. Người lao động làm việc có thể kiêm nhiệm được những công việc nào?
4. Chức trách, nhiệm vụ và quan hệ trong tổ chức?

## 5. Các tiêu chuẩn của công việc mới?

Xác định công việc là một trong những nội dung quan trọng và cần thiết, nó cho phép thu thập và đánh giá một cách hệ thống các thông tin có liên quan đến công việc tuyển dụng, nó nhận định được mức độ cần thiết cần tuyển dụng.

Kết quả của bước này là thể hiện bằng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

### **Bảng mô tả công việc**

Bảng mô tả công việc là một văn bản cung cấp thông tin liên quan đến công việc cụ thể, cũng như trách nhiệm, quyền hạn, chức năng của công việc<sup>5</sup>.

Bảng mô tả công việc gồm những nội dung chính như sau:

- Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.
- Thời gian thực hiện cho mỗi nhiệm vụ.
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công việc.
- Các điều kiện làm việc, nơi làm việc và rủi ro có thể xảy ra.
- Số người làm việc đối với từng loại công việc và mối quan hệ tương trình, báo cáo.
- Phương tiện để thực hiện công việc.

Trên thực tế để mô tả công việc có thể sử dụng một số phương pháp sau:

- Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

- Tiếp xúc trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép người ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: giấy, bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

- Bảng câu hỏi: Theo phương pháp này các bảng câu hỏi được thảo ra phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tỷ mỉ.

---

<sup>5</sup> Bài giảng Quản trị Nguồn nhân lực – TS. Nguyễn Thế Phong – Trường Cán bộ quản lý nông nghiệp và phát triển nông thôn II.

## **Bảng tiêu chuẩn công việc**

Bảng tiêu chuẩn công việc, thực chất là Bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc, là một văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu đối với người thực hiện công việc như: các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc cụ thể nào đó<sup>6</sup>.

Bảng tiêu chuẩn công việc thường gồm những nội dung sau:

- Trình độ học vấn
- Trình độ chuyên môn.
- Tuổi tác, kinh nghiệm.
- Đặc điểm và phẩm chất cá nhân.
- Các yêu cầu về kiểm tra, giám sát.
- Mức lương, thưởng, phụ cấp.
- Điều khoản huấn luyện.
- Cơ hội thăng tiến.
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Bảng tiêu chuẩn công việc là sản phẩm được hình thành từ kết quả phân tích bản chất (đặc điểm) của công việc được mô tả trong bảng mô tả công việc. Nó trả lời câu hỏi “Những đặc điểm và kinh nghiệm nào là cần thiết để hoàn tất công việc một cách hiệu quả”. Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

### ***1.5.2 Thông báo tuyển dụng***

Mục đích là thu hút được nhiều ứng viên nhất từ các nguồn khác nhau đến tham gia dự tuyển để nhà tuyển dụng có nhiều cơ hội tuyển dụng được nhân tài. Tùy thuộc vào loại công việc mà sử dụng các hình thức thông báo phù hợp và có hiệu quả. Các hình thức được sử dụng chủ yếu là: thông báo trên các phương tiện đại chúng như: tivi, báo chí...; niêm yết thông báo ở những nơi thuận tiện, thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm và các trường đại học, cao đẳng, trung cấp...

---

<sup>6</sup> Bài giảng Quản trị Nguồn nhân lực – TS. Nguyễn Thế Phong – Trường Cán bộ quản lý nông nghiệp và phát triển nông thôn II.

Để đảm bảo thông báo có hiệu quả thì phải tiến hành ba bước: thiết kế thông báo, xác định thông tin người lao động cần, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng. Trong đó, thiết kế thông báo là bước quan trọng nhất để đảm bảo sự thu hút các ứng viên. Trong thông báo thì cần cung cấp đầy đủ, rõ ràng và chi tiết về : tên, địa chỉ của doanh nghiệp tuyển dụng, cách thức liên hệ, nội dung công việc, các yêu cầu về tiêu chuẩn điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ, các loại hồ sơ, thời gian, nội dung tuyển chọn.

### ***1.5.3 Thu nhận và xử lý hồ sơ***

Sau khi tìm kiếm được các ứng viên đến xin việc, doanh nghiệp tiến hành thu nhận hồ sơ của tất cả các ứng viên nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên đồng thời cũng loại bỏ bớt các ứng viên không phù hợp. Thông thường, trong hồ sơ tuyển dụng có các mẫu giấy tờ sau:

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai lý lịch có chứng nhận của Ủy ban nhân dân phường, xã.
- Giấy chứng nhận sức khỏe.
- Các chứng chỉ, bằng tốt nghiệp các trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, các kỹ năng cần thiết của người lao động.

Trong quá trình nghiên cứu hồ sơ doanh nghiệp phải kết hợp phỏng vấn sơ bộ các ứng viên để kiểm tra sơ bộ trình độ chuyên môn, thậm chí là những đặc điểm cá nhân.

Bộ phận phụ trách nhân sự sẽ đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Sau đó sẽ quyết định những ứng viên tham gia thi tuyển.

### ***1.5.4 Tổ chức thi tuyển***

Những ứng viên đã qua sàng lọc sẽ bước vào vòng thi tuyển. Mục đích thi tuyển là để lựa chọn được nhân sự tốt nhất có thể đảm nhận công việc mà doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng.

Thi tuyển được thực hiện qua nhiều hình thức như: Phỏng vấn trực tiếp, thi viết hoặc thi vấn đáp.

Phỏng vấn có các hình thức khác nhau:

1. Phỏng vấn theo mẫu
2. Phỏng vấn theo tình huống

3. Phỏng vấn theo mục tiêu
4. Phỏng vấn không có hướng dẫn
5. Phỏng vấn căng thẳng
6. Phỏng vấn theo nhóm
7. Phỏng vấn hội đồng

Trong quá trình phỏng vấn cần phải chú ý một số vấn đề sau:

-Nội dung của các cuộc phỏng vấn phải được chuẩn bị trước nhưng cũng phải chủ động thay đổi theo các câu trả lời của các ứng viên.

- Phải ghi lại các ghi chú cần thiết của các ứng cử viên
- Không đặt ra các câu hỏi liên quan đến vấn đề riêng tư
- Trong quá trình phỏng vấn phải tạo ra bầu không khí cởi mở, tin tưởng, hiểu nhau giữa người phỏng vấn và người được phỏng vấn.

Khi tiến hành phỏng vấn nên sử dụng một bộ câu hỏi thống nhất để dễ dàng so sánh các ứng cử viên khác nhau. Đặc biệt trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng nhà quản trị cần đưa ra các câu hỏi tình huống để kiểm tra khả năng tư duy, sáng tạo của các ứng viên giúp cho đánh giá ứng viên một cách chính xác và khách quan nhằm tìm được đúng người.

### ***1.5.5 Đánh giá kết quả & thử việc***

Kết quả đánh giá là cơ sở cho việc ra quyết định tuyển dụng. Đánh giá kết quả tuyển dụng, hội đồng tuyển dụng cần có các thông tin sau:

- Kết quả đánh giá từ hồ sơ
- Kết quả từ các bài thi dưới các hình thức
- Kết quả thử việc (có thể qua thi thực hành hoặc qua thời gian thử việc)

Trên cơ sở những thông tin đã thu thập được, hội đồng tuyển dụng sẽ có những đánh giá khách quan sau khi tiến hành so sánh các ứng viên theo các tiêu chuẩn, tiêu thức khác nhau như trình độ chuyên môn, động cơ thúc đẩy, kinh nghiệm, tinh linh hoạt, năng động, nhạy bén...

Kết quả của bước này là nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn được những ứng cử viên sáng giá nhất mà họ cho là phù hợp nhất với công việc thông báo tuyển dụng. Trong quá trình



đánh giá các ứng viên nhà quản trị không chỉ dựa vào các phân tích khoa học mà còn dựa vào trực giác, sự linh cảm khi nhìn nhận đánh giá con người. Bởi quản trị nhân lực vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Điều này sẽ giúp cho nhà quản trị có những quyết định chính xác nhất.

### ***1.5.6 Ra quyết định tuyển dụng***

Mục đích cuối cùng của quá trình tuyển dụng là tuyển được người lao động có đủ những kỹ năng trình độ đáp ứng được yêu cầu công việc mà doanh nghiệp cần tuyển. Vì vậy, việc ra quyết định tuyển dụng là rất quan trọng. Nếu ra quyết định đúng thì sẽ tuyển được lao động cần thiết nhưng nếu ra quyết định sai sẽ bỏ sót nhân tài và lực lượng lao động được tuyển vào chưa chắc sẽ đáp ứng được yêu cầu của công việc. Do đó, việc ra quyết định tuyển dụng đòi hỏi tính chính xác rất cao.

Thông thường có hai kiểu ra quyết định đó là:

- + Ra quyết định giản đơn: cách tuyển dụng thường không khách quan, ít chính xác
- + Ra quyết định theo kiểu thống kê: Kiểu ra quyết định này sẽ đảm bảo tính chính xác cao

Việc ra quyết định được ban hành bằng văn bản. Đối với người được chính thức tuyển dụng có quyết định bằng văn bản sẽ tạo cho họ niềm tin đồng thời thông báo cho họ chuẩn bị những thủ tục cần thiết khi đến cơ quan trúng tuyển. Khi người trúng tuyển và người tuyển dụng nhất trí thì hai bên sẽ đi tới ký hợp đồng. Trong hợp đồng sẽ ghi rõ về chức vụ, lương thưởng, thời gian thử việc, nghĩa vụ và quyền lợi của hai bên tham gia ký kết hợp đồng lao động.

### ***1.5.7 Hội nhập nhân viên mới***

Sau khi người lao động được tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp thì họ cần thời gian làm quen với môi trường làm việc và cung cách làm việc của công ty. Vì vậy mục đích của bước này nhằm giúp nhân viên mới nhanh chóng tiếp cận công việc và hòa nhập với tập thể. Trong thời gian để người nhân viên mới hội nhập với công việc và doanh nghiệp thì nhà tuyển dụng sẽ quan sát đánh giá những ưu nhược điểm của họ đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập với bầu không khí làm việc của công ty.

## **CHƯƠNG II**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

#### **1. Tổng quan về công ty**

##### **2.1.1. Tên Công ty và địa chỉ**

Tên gọi bằng tiếng Việt: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Cao su Bình Thuận

Tên viết gọn: Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

Tên gọi bằng tiếng Anh: BINHTHUAN RUBBER COMPANY LIMITED

Tên viết tắt: BTRC

Địa chỉ: Khu phố 9, thị trấn Đức Tài, huyện Đức Linh, tỉnh Bình Thuận

Số điện thoại liên lạc: 062.3883447

Số fax: 062.3883447

Email: ctcs\_binhthuan@vngeruco.com

##### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty**

###### **2.1.2.1. Chức năng**

Là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Công nghiệp Cao Su Việt Nam, có tư cách pháp nhân đầy đủ, đóng vai trò là một nhà sản xuất, chế biến và trung gian giữa người mua và người bán giúp cho quá trình lưu thông sản phẩm làm ra nhanh chóng, đồng thời tạo điều kiện cho sản xuất ngày càng phát triển, chất lượng thành phẩm tốt hơn phù hợp với nhu cầu của thị trường.

###### **2.1.2.2. Nhiệm vụ**

- Đầu tư trồng, chăm sóc, khai thác, chế biến và tiêu thụ sản phẩm cao su.
- Làm dịch vụ cho việc phát triển cao su tiểu điền ( từ khai hoang, trồng mới đến tiêu thụ sản phẩm).
- Trồng, chăm sóc và khai thác rừng.

##### **2.1.3. Quy mô của Công ty**

Vốn điều lệ của Công ty: 157.797.638.840đồng

Tổng diện tích đất quản lý: 4.572,94 ha

Nhân sự: 1.473 người, trong đó:

-Quản lý và phục vụ: 151 người

-Trực tiếp sản xuất: 1.322 người

Nhận xét: Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận là doanh nghiệp vừa và nhỏ, được xếp hạng là doanh nghiệp hạng 2. Công ty có quy mô diện tích nhỏ, tổng lao động ít, vì vậy việc tổ chức và điều hành công ty đơn giản ít phức tạp. Trong những năm 2008,2009 và 2010 công ty làm ăn rất hiệu quả được thể hiện ở kết quả kinh doanh như sau:

#### **2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh qua ba năm**

Bảng 2.1 Kết quả sản xuất kinh doanh 3 năm

CHỈ TIÊU	ĐVT	NĂM 2008	NĂM 2009	NĂM 2010	So sánh 2009/ 2008 (%)	So sánh 2010/ 2009 (%)
-Giá trị tổng sản lượng	1000đ	133.911.304	166.143.763	444.614.235	124,07	267,6
-Giá trị sản lượng hàng hóa	1000đ	129.422.056	161.909.043	448.230.329	125,1	276,8
<b>- D.tích-n.suất-sản lượng</b>						
Diện tích khai thác	Ha	3.066,6	3.204,86	3.778,53	104,5	117,9
Năng suất	Tấn/ha	1,245	1,419	1,374	113,9	96,8
Sản lượng	Tấn	3.819,2376	4.548,1827	5.192,6544	119,1	114,1
<b>-Giá thành – giá bán</b>						
Tổng giá thành cao su	Tổng 1000đ	91.274.140	113.776.112	268.498.389	124,6	235,9
giá bán cao su	1000đ	129.422.056	161.909.043	422.705.252	125,1	261,1
Tổng lợi nhuận:	1000đ	<b>23.189.079</b>	48.037.267	<b>119.860.009</b>	207,1	249,5
Kinh doanh	1000đ	22.827.899	31.231.323	120.289.159	136,8	385,1
Hoạt động tài chính	1000đ		16.805.943	-429.149		
Hoạt động khác	1000đ	361.180				
<b>-Tổng các khoản phải nộp</b>						
<i>Nộp ngân sách</i>	1000đ	5.551.900	11.218.287	37.552.926	202,1	334,7
<i>Nộp Tập đoàn</i>	1000đ	1.214.399	1.533.604	255.251	126,3	16,6
<i>Nộp bảo hiểm</i>	1000đ	506.286	766.856	1.768.552	151,5	230,6
<b>-Lao động – Tiền lương</b>						
Lao động bình quân	Người	986	1.347	1.473	136,6	109,3
Tổng quỹ lương	1000đ/tháng	59.269.012	78.137.441	142.225.847		
Lương bình quân	ng	5.009	4.834	8.046	131,8	182
Năng suất vườn cây khai thác		1,24Tấn/ha	1,419 Tấn/ha	1,374Tấn/ha		

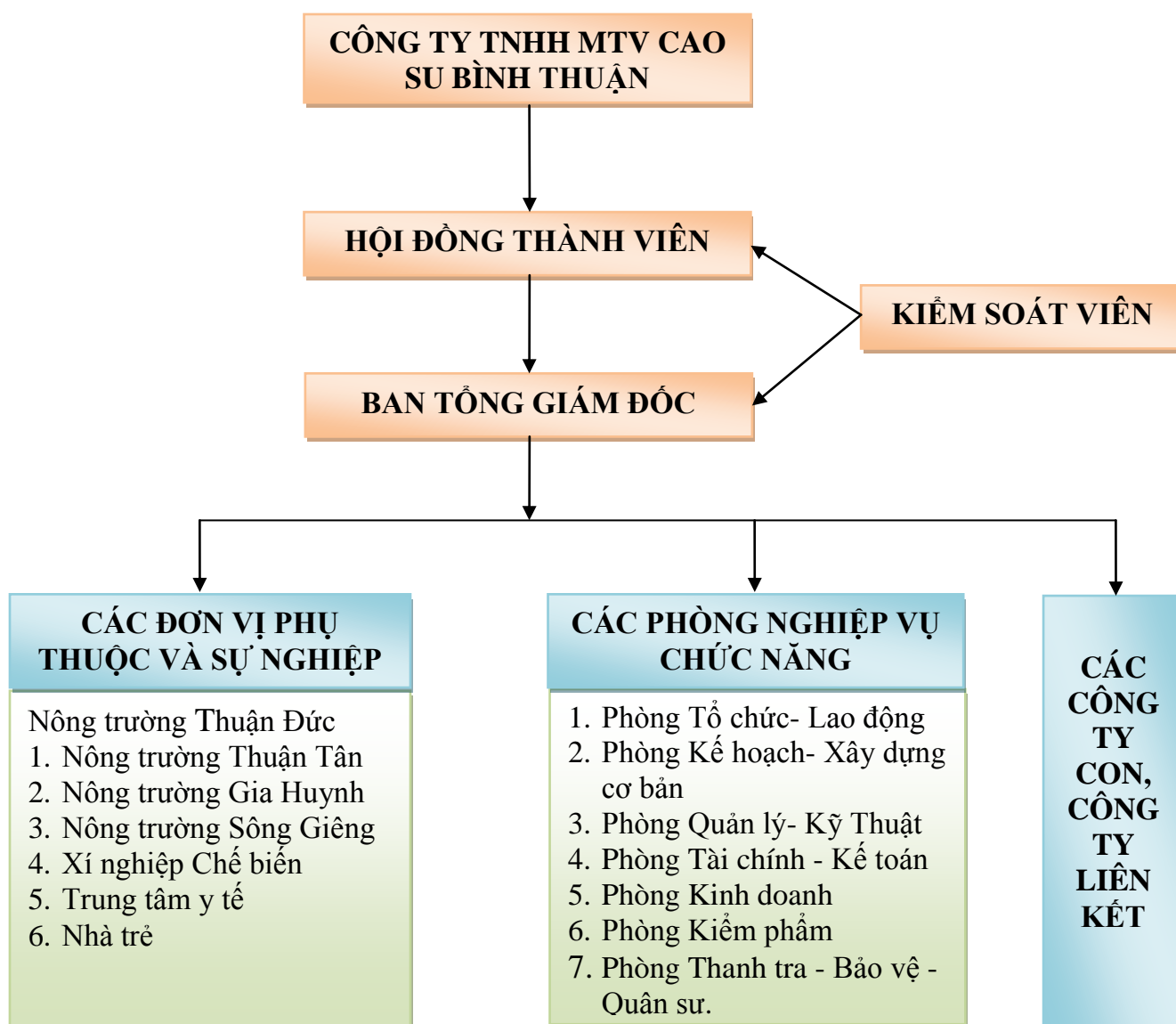
( Nguồn: Đại hội CNVC công ty và tính toán tổng hợp)

### Nhận xét:

- Hàng năm công ty kinh doanh có lãi, đảm bảo được cả 3 mục tiêu: nộp ngân sách nhà nước; tăng tích lũy doanh nghiệp và tăng thu nhập cho người lao động
- Tổng doanh thu, lợi nhuận, tiền lương năm sau đều cao hơn năm trước, điều này đã khẳng định công ty kinh doanh có hiệu quả, một trong những yếu tố quan trọng trong việc kinh doanh hiệu quả đó là việc quản trị nguồn nhân lực mà trong đó then chốt là việc tuyển dụng.
- Năng suất vườn cây còn rất thấp, chỉ bằng 60-70% mức năng suất bình quân

### 2.1.5. Cơ cấu tổ chức quản lý

#### 2.1.5.1. Sơ đồ bộ máy quản lý



Cơ cấu tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến chức năng với các bộ phận cấu thành và được phân công chức năng, nhiệm vụ như sau:

#### ***2.1.5.2. Chức năng, nhiệm vụ và quyền của từng bộ phận trong bộ máy tổ chức***

##### **A. Hội đồng thành viên**

Hội đồng thành viên nhân danh chủ sở hữu công ty tổ chức thực hiện các quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu công ty; có quyền nhân danh công ty thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ sở hữu công ty về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Chủ sở hữu công ty chỉ định Chủ tịch Hội đồng thành viên. Chủ tịch Hội đồng thành viên nhân danh chủ sở hữu sẽ tổ chức thực hiện các quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu công ty, có quyền nhân danh công ty thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ sở hữu công ty về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Các quyền và nghĩa vụ cụ thể của Hội đồng thành viên sẽ được quy định tại Điều lệ công ty và pháp luật liên quan.

##### **B. Kiểm soát viên**

Kiểm soát viên do chủ sở hữu Công ty bổ nhiệm. Kiểm soát viên chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ sở hữu công ty về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ của mình. Kiểm soát viên có các nhiệm vụ sau:

Kiểm tra tính hợp pháp, trung thực, cẩn trọng của Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc trong tổ chức thực hiện quyền của chủ sở hữu, trong quản lý điều hành công việc kinh doanh của Công ty;

Thẩm định báo cáo tài chính, báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo đánh giá công tác quản lý và các báo cáo khác trước khi trình chủ sở hữu Công ty hoặc cơ quan nhà nước có liên quan;

Kiến nghị chủ sở hữu Công ty các giải pháp sửa đổi, bổ sung, cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành công việc kinh doanh của Công ty;

Các nhiệm vụ khác quy định tại Điều lệ Công ty hoặc yêu cầu, quyết định của chủ sở hữu Công ty.

### **C. Ban Tổng Giám đốc**

Chức danh Tổng Giám đốc do Hội đồng Thành viên bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật sau khi có thỏa thuận bằng văn bản của Hội đồng Quản trị Tập đoàn. Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm trước pháp luật và Hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ của mình. Tổng Giám đốc Công ty có các quyền sau:

- Tổ chức thực hiện quyết định của Hội đồng thành viên;
- Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của Công ty;
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của Công ty;
- Ban hành quy chế quản lý nội bộ của Công ty;
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong Công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên;
- Ký kết hợp đồng nhân danh Công ty, trừ trường hợp thuộc thẩm quyền của Chủ tịch hội đồng thành viên;
- Kiến nghị lên hội đồng thành viên phương án cơ cấu tổ chức Công ty;
- Trình báo cáo quyết toán tài chính hằng năm lên Hội đồng thành viên;
- Kiến nghị phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh;
- Tuyển dụng lao động;
- Các quyền khác được quy định tại điều lệ công ty và các văn bản pháp lý liên quan.

### **D. Các phòng ban nghiệp vụ**

Các Phòng ban nghiệp vụ: là bộ máy giúp việc cho Ban Giám đốc Công ty trong các lĩnh vực được phân nhiệm. Gồm 06 phòng chức năng là: Phòng Kế hoạch - Xây dựng cơ bản, Phòng Tổ chức – Lao động, Phòng thanh tra - Bảo vệ - Quân sự, Phòng Quản lý Kỹ thuật, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng kinh doanh.

- **Phòng kế hoạch XD CB:** Lập kế hoạch tổng thể XD CB, sản phẩm sản xuất và tiêu thụ, kế hoạch giá thành sản phẩm, kế hoạch sản xuất sản phẩm... Xác định mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch

- **Phòng thanh tra bảo vệ quân sự :** có nhiệm vụ bảo vệ tài sản của Công ty.

- **Phòng quản lý kỹ thuật:** quản lý về kỹ thuật từ lúc cây cao su mới đưa vào trồng mới cho đến lúc khai thác lấy mủ.

- **Phòng Tổ chức – lao động:** có trách nhiệm tổ chức, quản lý nhân sự, quản lý định mức lao động, các chế độ cho CNV, lưu trữ tài liệu, công văn thư tín, các thủ tục hành chính.

- **Phòng tài chính – kế toán :** Ghi chép phản ánh chính xác ,kịp thời có hệ thống Tổ chức mô hình quản lý tài chính của công ty, tính giá thành, phân tích tình hình tài chính, hiệu quả kinh tế của Công ty, cung cấp thông tin tài chính kịp thời cho giám đốc để ra quyết định quản lý.Báo cáo tài chính với các cơ quan chủ quản .

#### **- Phòng kinh doanh**

Phòng kinh doanh có chức năng nghiên cứu đề xuất cơ chế kinh doanh của Công ty, tìm kiếm đối tác để xây dựng thị trường tiêu thụ ổn định sản phẩm mủ cao su do công ty sản xuất ra, đề xuất mua bán các loại vật tư, thiết bị máy móc, theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Tham mưu cho Tổng Giám đốc trong kinh doanh hàng hóa. Phòng kinh doanh có các nhiệm vụ sau:

+ Nắm bắt kịp thời các thông tin giá cả thị trường để tham mưu cho Tổng Giám đốc ra quyết định chính xác về giá cả mua, bán các mặt hàng cao su, vật tư theo hướng có lợi nhất;

+ Tham mưu cho Tổng Giám đốc công ty về nội dung hợp đồng kinh tế giữa công ty với bên ngoài đảm bảo chặt chẽ, chính xác, đúng luật pháp hiện hành;

+ Tổ chức mạng lưới thu mua cao su tiểu điền. Nắm rõ thị hiếu khách hàng thực hiện công tác tiếp thị, quảng cáo, khuyến mại sản phẩm của công ty sản xuất;

+ Quan hệ tốt với bạn hàng trong nước và nước ngoài nhằm củng cố vị thế của công ty trên thương trường.

#### **- Phòng Kiểm phẩm**

Thực hiện chức năng kiểm tra chất lượng sản phẩm cao su sản xuất ra hàng ngày, xác định hàm lượng chất bần, độ nhớt, độ dẻo, tro, tạp chất,... theo tiêu chuẩn của sản phẩm Việt Nam;



Tham gia kiểm tra, quản lý sản phẩm tồn kho, quản lý định mức bao bì luân chuyển, các vật tư phục vụ quá trình kiểm phẩm

Tiếp nhận và kiểm tra chất lượng sản lượng mủ đầu vào từ vườn cây công ty và sản phẩm mủ cao su thu mua. Thực hiện các quy chế quản lý mủ nước, mủ tạp trong giai đoạn khai thác và tiếp nhận tại nhà máy;

Tham gia nghiệm thu sản phẩm của công ty, kiểm tra và đề xuất biện pháp quản lý sản xuất chế biến mủ cao su có hiện quả.

#### **E. Các đơn vị trực thuộc và Các công ty con, công ty liên kết**

- **Các nông trường và xí nghiệp chế biến – đơn vị trực thuộc**

Là đơn vị trực tiếp tổ chức sản xuất thực hiện các kế hoạch Công ty giao. Trồng mới, chăm sóc, khai thác cao su. Chế biến hết sản lượng Công ty giao, sản phẩm thu mua đảm bảo về chất lượng sản phẩm.

Bộ máy quản lý tại các nông trường, xí nghiệp chế biến cao su trực thuộc gồm: Ban Giám đốc và các các bộ phận trợ lý phụ trách kỹ thuật nông nghiệp, chế biến, kế toán, lao động-tiền lương, thủ kho, thủ quỹ...

- **Các Công ty con và công ty liên kết**

Trong tương lai, Công ty sẽ xây dựng kế hoạch thành lập các công ty con nhằm phục vụ mục tiêu mở rộng địa bàn sản xuất kinh doanh, đa dạng hóa các loại sản phẩm, dịch vụ từ đó tối đa hóa lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn. Bên cạnh đó, Công ty cũng sẽ chú trọng hơn nữa việc thực hiện đầu tư vào các công ty liên doanh, liên kết. Việc đầu tư sẽ được cân nhắc, lựa chọn các đối tác đầu tư phù hợp, có hoạt động sản xuất kinh doanh tốt, có mối quan hệ chiều dọc đảm bảo hỗ trợ tích cực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

#### **☛ Nhận xét về cơ cấu tổ chức**

Qua sơ đồ tổ chức ta nhận thấy cơ cấu tổ chức của công ty rất gọn, chỉ có các phòng nghiệp vụ chức năng và các đơn vị phụ thuộc; qui mô của công ty nhỏ và với cơ cấu tổ chức như vậy là hợp lý. Tính hợp lý đã thể hiện các năm qua luôn luôn đảm bảo các chỉ tiêu năm sau đều cao hơn năm trước, sự điều hành quản lý được nhanh chóng, mang lại hiệu quả thiết thực cho công ty. Do tổ chức tinh gọn và hiệu quả nên đời sống

của CBCNV và người lao động nâng lên rất rõ rệt thể hiện qua mức lương bình quân hàng năm.

Tuy nhiên, với sự phát triển ngày càng mạnh của công ty về diện tích cũng như việc thành lập các công ty con và công ty liên kết thì công ty phải có sự chuẩn bị thật tỉ mỉ, khoa học về cơ cấu tổ chức, như vậy cũng có nghĩa việc tuyển dụng nhân sự nhằm đáp ứng cho việc phát triển công ty là điều rất cần thiết trong giai đoạn hiện nay

## **2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân sự tại công ty**

### **2.2.1. Nguồn tuyển dụng**

Bảng 2.2 Quy mô và cơ cấu tuyển dụng theo chức năng

Diễn giải	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	So sánh 2009/2008 (%)	So sánh 2010/2009 (%)
1. Trực tiếp sản xuất	133	121	51	90,98	42,15
2. Gián tiếp sản xuất:	14	8	11	57,14	137,5
Tổng cộng	147	129	62	87,76	48,06

(Nguồn: Phòng Tổ chức – LĐTL)

Qua bảng quy mô cơ cấu tuyển dụng trong các năm 2008,2009,2010 ta nhận thấy số lượng tuyển dụng giảm dần do công ty không phát triển thêm về diện tích sản xuất cũng như các vườn cây đã đưa vào sản xuất ổn định nên nhu cầu tuyển dụng giảm dần.

Năm 2010 việc tuyển dụng gián tiếp sản xuất có tăng là vì công ty có sự thay đổi về tổ chức sản ở các Nông trường nên cần tuyển dụng lao động gián tiếp.

Bảng 2.3 Quy mô cơ cấu tuyển dụng theo nguồn tuyển dụng:

Diễn giải	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Người	Tỉ lệ (%)	Người	Tỉ lệ (%)	Người	Tỉ lệ (%)
1.Nguồn bên ngoài	138	93,88	122	94,57	58	93,55
2.Nguồn bên trong	9	6,12	7	5,43	4	6,45
Tổng cộng	147	100	129	100	62	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – LĐTL)

Qua bảng ta hận thấy việc tuyển dụng qua các năm chủ yếu là nguồn bên ngoài chiếm 93-95%, do chủ yếu là tuyển lao động trực tiếp khai thác mỏ; nguồn bên trong chủ yếu là chuyển công tác cán bộ vào các vị trí phù hợp hơn sau khi đã được công ty cho đi đào tạo.

### 2.2.2. Thực trạng quy trình tuyển dụng

Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận có quá trình phát triển rất dài qua các thời kỳ nên quá trình tuyển dụng cũng có những khó khăn và phức tạp riêng của nó, là một công ty ở vùng cao, xa xôi hẻo lánh nên việc tuyển dụng nhân sự cũng hạn chế về số lượng cũng như chất lượng.

Những năm mới thành lập và quá trình phát triển việc tuyển dụng nhân sự là cực kỳ khó khăn, khó về tuyển dụng cho đúng ngành nghề chức năng vì thiếu thôn nguồn nhân lực và do vị trí của công ty xa các trung tâm thành phố và cơ sở hạ tầng chưa phát triển.

Những năm gần đây, việc tuyển dụng nhân lực của công ty đã có những bước chuyển biến tốt và 03 năm gần đây thì công ty có những cải thiện đáng kể về công tác tuyển dụng, cụ thể quy trình tuyển dụng với 6 bước sau:

1. Xác định nhu cầu tuyển dụng từ cơ sở.

Hàng năm, công ty gửi phiếu nhu cầu tuyển dụng của năm sau cho các phòng ban, các đơn vị trực thuộc; các phòng ban, các đơn vị trực thuộc xem xét nhu cầu cần tuyển dụng của đơn vị mình rồi ghi vào phiếu tuyển dụng các yêu cầu về số lượng, vị trí tuyển dụng, trình độ, năng lực chuyên môn ...

### 2. Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng của Công ty & thông báo tuyển dụng.

Phòng tổ chức sẽ tổng hợp tất cả các phiếu yêu cầu tuyển dụng và thông báo tuyển dụng

### 3. Thu nhận và xử lý hồ sơ

Các ứng viên sẽ nộp hồ sơ tuyển dụng về phòng tổ chức, phòng tổ chức xem xét tất cả hồ sơ và sơ bộ đánh giá hồ sơ nào đạt yêu cầu và lập danh sách trình ban Tổng Giám đốc xem xét

### 4. Trình Ban giám đốc và ký hợp đồng thử việc

Khi Ban Tổng Giám đốc đồng ý thì phòng tổ chức sẽ mời ứng viên được đồng ý tuyển dụng lên ký hợp đồng lao động thử việc

### 5. Đánh giá kết quả thử việc và quyết định tuyển dụng chính thức

Sau khi ký hợp đồng thử việc, ứng viên sẽ được đưa về đơn vị có nhu cầu tuyển dụng để bắt đầu thời gian thử việc, hết thời gian thử việc (thường thì 01 tháng) ứng viên sẽ làm đơn xin ký hợp đồng dài hạn ( hợp đồng chính thức) và được sự đánh giá về quá trình thử việc của các trưởng phòng ban, các giám đốc các đơn vị. việc đánh giá đó nhằm tham mưu cho Tổng Giám đốc quyết định ký hợp đồng chính thức hay không

### 6. Ký kết hợp đồng lao động

Nếu ứng viên đáp ứng đạt yêu cầu thì sẽ ký hợp đồng chính thức và được hưởng quyền và nghĩa vụ theo đúng pháp luật hiện hành, nếu ứng viên không đạt sẽ chấm dứt hợp đồng.

## **2.3. Thực trạng phương pháp tuyển dụng tại Công ty**

### **2.3.1. Thực trạng phương pháp tuyển mộ**

Phương pháp tuyển mộ tại công ty phần lớn đều là sự giới thiệu của các CBCNV trong công ty, khi có nhu cầu tuyển dụng thì các CBCNV trong công ty đều biết và giới

thiếu cho công ty và các ứng viên nộp hồ sơ, một số ít sinh viên ra trường tự đi xin việc và nộp hồ sơ chờ khi có nhu cầu tuyển dụng.

Nhận xét: với phương pháp tuyển mộ của công ty so với phương pháp tuyển mộ theo lý thuyết của khoa học quản trị nguồn nhân lực như đã nêu thì phương pháp tuyển mộ của Công ty chưa có tính khoa học, đơn điệu và chưa rộng rãi

### **2.3.2. Thực trạng phương pháp tuyển chọn**

Trong các năm qua, công ty chỉ chọn phương pháp xem xét, nghiên cứu hồ sơ

Nhận xét: So với phương pháp tuyển chọn như lý thuyết đã học, Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận thực hiện việc xét tuyển chứ không phải tuyển chọn nên chủ yếu là dựa trên lý lịch và quen biết, Vì vậy các phương pháp tuyển chọn theo khoa học Công ty không áp dụng được vào thực tế, như:

- Nghiên cứu, kiểm tra nền tảng học vấn, kinh nghiệm và các lời giới thiệu
- Cho làm kiểm tra, sát hạch
- Phòng vấn

#### **Nguyên nhân:**

- (i) Đứng chân trên địa bàn, Công ty phải có trách nhiệm giúp cho địa phương giải quyết việc làm cho dân trên địa bàn;
- (ii) Việc gởi người từ cấp trên xuống nhờ công ty sắp xếp công ăn việc làm còn khá phổ biến;
- (iii) Công ty có chủ trương: ưu tiên tuyển dụng cho con em cán bộ công nhân trong Công ty;
- (iv) Cán bộ phòng chuyên môn chưa cập nhật kiến thức tuyển dụng nhân sự theo khoa học để tham mưu cho Tổng giám đốc quyết định, vì thế chưa thực hiện được đúng quy trình tuyển dụng nhân sự mà chủ yếu là phương pháp tuyển chọn và phương pháp phỏng vấn.

### **2.4. Thực trạng tổ chức tuyển dụng tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận**

#### **2.4.1. Công tác chuẩn bị**

##### **Xây dựng kế hoạch tuyển dụng**

Hàng năm, công ty có gửi phiếu nhu cầu tuyển dụng cho các phòng ban cũng như các đơn vị trực thuộc; các phòng ban, các đơn vị trực thuộc tùy theo nhu cầu thực tế của đơn vị mình quản lý mà đề xuất nhu cầu tuyển dụng

### **Mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc**

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc giúp cho nhà quản trị biết được công việc cụ thể của từng nhân viên, và trình độ tối thiểu của vị trí mà nhân viên có thể thực hiện được. Ngoài ra nó còn làm cơ sở cho công tác tổ chức tuyển dụng. Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận chưa triển khai xây dựng bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc một cách cụ thể nên khi xét tuyển lao động gián tiếp sản xuất vẫn còn những khiếm khuyết nên khi tuyển dụng khả năng chuyên môn không đáp ứng được vị trí công việc

**Nguyên nhân:** Phòng Tổ chức – LĐTTL chưa có cán bộ chuyên trách về công tác tuyển dụng để ứng dụng khoa học quản trị nguồn nhân lực để áp dụng vào công tác tuyển dụng mà chủ yếu là xem xét nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban, các đơn vị trực thuộc về số lượng và vị trí tuyển dụng rồi tổng hợp tuyển dụng, chính vì thế nên việc tuyển dụng chủ yếu là xét tuyển, do vậy khi tuyển dụng công ty không cần sử dụng đến bảng mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Do vậy, người được tuyển dụng thường không đáp ứng được vị trí tuyển dụng mà phải qua thời gian dài và thậm chí phải qua đào tạo mới đáp ứng được nhu cầu công việc.

### **2.4.2. Công tác triển khai thực hiện**

Công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng trong công ty rất đơn giản với các công việc chủ yếu sau:

- (i) Khi các phòng ban cũng như các đơn vị trực thuộc gửi phiếu nhu cầu tuyển dụng về công ty, phòng Tổ chức sẽ tổng hợp
- (ii) Sau khi tổng hợp nhu cầu tuyển dụng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, Công ty thực hiện thông báo tuyển dụng.
- (iii) Khi các hồ sơ ứng viên đã nộp, phòng tổ chức xem xét và chọn ra những ứng viên thích hợp Lập danh sách và trình Ban Tổng giám đốc
- (iv) Ban Tổng giám đốc xem xét và ra quyết định tuyển dụng

- (v) Ký kết hợp đồng lao động

## **2.5. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng**

### **2.5.1. Ưu điểm và nhược điểm**

#### **Ưu điểm:**

- + Hàng năm đều có tuyển dụng, việc tuyển dụng bắt đầu từ cơ sở đó là các phòng ban và các đơn vị trực thuộc; điều đó sẽ sát hơn với thực tế trong công tác tuyển dụng.
- + Nguồn tuyển dụng ngày càng tuyển dụng nguồn từ bên ngoài nhiều hơn.
- + Quy trình tuyển dụng khá đơn giản, ngắn gọn nên chi phí tuyển dụng thấp.
- + Giải quyết được nguồn nhân lực tại địa phương nơi Công ty đang đóng.
- + Tạo được mối quan hệ tốt giữa Công ty và chính quyền địa phương.
- + Giữ vững được an ninh - trật tự trên diện tích vườn cây của Công ty quản lý.
- + Hạn chế được tình trạng mất cắp mũ cao su của Công ty

#### **Nhược điểm:**

- + Chưa có định hướng tuyển dụng cùng với sự phát triển của công ty, thiếu tới đâu tuyển dụng tới đó, vì thế chưa tuyển dụng được nhân tài thực sự
  - + Chưa phân tích công việc trước khi tuyển dụng
  - + Chưa thực hiện quy trình tuyển dụng theo khoa học quản trị nhân lực.
  - + Chưa xây dựng kế hoạch tuyển dụng đối với lao động gián tiếp
  - + Thiếu các công đoạn của quy trình tuyển dụng như: Trắc nghiệm, Phòng vấn sơ bộ, Phòng vấn sâu, Suu tra lý lịch.
  - + Không biết được tính tình, tâm tư, sở trường ... của ứng viên.
  - + Việc tuyển dụng còn mang tính chủ quan vì phòng tổ chức xem xét hồ sơ và gửi Tổng Giám đốc quyết định chứ chưa có hội đồng tuyển dụng
- + Còn thiếu các phương pháp tuyển mộ: Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường, các cơ quan tuyển dụng chuyên nghiệp, thuê chuyên gia tuyển mộ, sinh viên thực tập, nhờ nhân viên giới thiệu, dịch vụ dữ kiện lý lịch...
  - + Ứng viên không được chọn sẽ không biết lý do nào mà mình không được

+ Chưa xây dựng được bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Vì vậy “vì người bố trí việc chứ k phải vì việc bố trí người”

+Chất lượng, ý thức đội ngũ người lao động trực tiếp không cao nên năng suất lao động chưa phát huy hết tầm của nguồn nhân lực từ đó làm giảm lợi nhuận cho công ty

+Mang tính cục bộ địa phương

+Không có tính cạnh tranh lành mạnh trong tuyển dụng.

+Không chọn được những người thực sự có tài

### **2.5.2. Nguyên nhân của những hạn chế**

#### **Nguyên nhân chủ quan:**

- (i) Công ty chưa thực hiện phân tích công việc trước khi tuyển dụng nhân sự, chưa xây dựng được quy trình và phương pháp tuyển dụng nhân sự chuyên nghiệp, Cán bộ tuyển dụng còn thiếu; trình độ khoa học về tuyển dụng nhân sự còn yếu.
- (ii) Thiếu sự quan tâm của Ban Tổng giám đốc trong việc chỉ đạo các bộ phận tham mưu hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự.
- (iii) Cán bộ tham gia công tác tuyển dụng và trong hội đồng tuyển dụng chưa được đào tạo, tập huấn về kiến thức, kỹ năng tuyển dụng mang tính chuyên nghiệp nên việc tuyển dụng phần lớn mang tính chủ quan

#### **Nguyên nhân khách quan:**

- (i) Chính sách của Nhà nước khuyến khích Doanh nghiệp đóng trên địa bàn của địa phương phải hỗ trợ cho địa phương về giải quyết việc làm và phát triển kinh tế xã hội trên địa bàn trú đóng.
- (ii) Mặc khác Công ty cao su khác với các doanh nghiệp công nghiệp, địa bàn quản lý rộng lớn, không có hàng rào việc bảo vệ chống mất cắp sản phẩm làm ra (mủ cao su) cần có sự hỗ trợ nhiều của địa phương. Vì vậy phải ưu tiên cho địa phương gửi.

Việc đánh giá thực trạng xét ưu điểm và nhược điểm, tìm ra được nguyên nhân tồn tại trong quá trình tuyển dụng nhân sự tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận từ



năm 2008 đến 2010, làm cơ sở cho việc kiến nghị và đề xuất giải pháp tuyển dụng nhân sự cho đơn vị trong những năm tới được tốt hơn.

## **CHƯƠNG III:**

# **CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VIỆC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

### **3.1. Nâng cao nhận thức, kiến thức, kỹ năng tuyển dụng nhân sự mang tính chuyên nghiệp cho Ban Tổng giám đốc của Công ty**

#### *Về nhận thức:*

Trong công tác tuyển dụng, nếu ai có đủ các loại giấy tờ theo yêu cầu ban đầu của Công ty thì đều là ứng viên, không phân biệt con cháu của ai, có người gởi hay tự nộp hồ sơ.

Trước Hội đồng, ứng viên nào cũng có quyền như nhau. Hội đồng chấm phỏng vấn được thể hiện bằng điểm, khi kết thúc phỏng vấn dựa vào bảng điểm, chọn người có điểm cao nhất lấy dần xuống đến khi đủ người thì ngưng. Sau đó công bố danh sách số người đậu số điểm từng người, số người chưa đậu, lý do chưa đậu. Số cần lưu hồ sơ để ưu tiên đợt sau hoặc trả hồ sơ cho ứng viên chưa đậu.

Về chủ trương chính sách của Nhà nước là rất đúng, doanh nghiệp có nhiệm vụ giải quyết việc làm, nâng cao đời sống kinh tế xã hội của người dân trên địa bàn trú đóng, việc địa phương gởi người vào làm trong Công ty, nếu không nhận thì cũng khó cho Công ty trong mối quan hệ với địa phương, nếu nhận thì không thể chọn công khai, công bằng trong tuyển dụng. Vì vậy kiến nghị, con em của cán bộ địa phương hay cán bộ trong công ty, người ngoài công ty đều là ứng viên ngang nhau. Lấy kết quả trắc nghiệm, phỏng vấn làm tiêu chuẩn khách quan cho thi tuyển dụng.

#### *Về trang bị kiến thức và kỹ năng*

Trước đây tuyển dụng nhân sự nhân sự vào Công ty chỉ có xét tuyển quy trình xét tuyển rất đơn giản so với khoa học tuyển dụng nhân sự từ đó Ban Tổng giám đốc ít quan tâm.

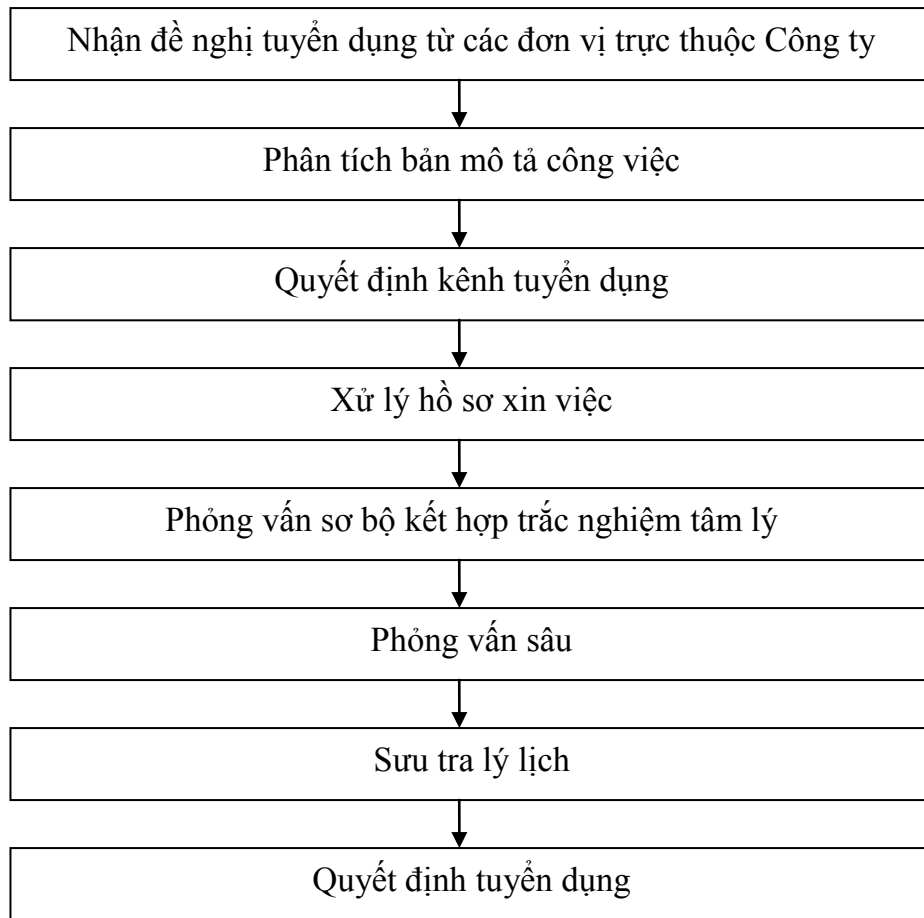
Kiến nghị khi trang bị kiến thức khoa học quản trị nguồn nhân lực Ban Tổng giám đốc quan tâm, chỉ đạo nhiều hơn để Công ty áp dụng hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân sự chuyên nghiệp trong khoa học quản trị nhân lực. Các nội dung chương trình đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng tuyển dụng cho đối tượng này bao gồm:

- Bản chất của tuyển dụng nhân sự mang tính hiện đại và chuyên nghiệp
- Nội dung, quy trình tuyển dụng
- Phương pháp tuyển mộ
- Phương pháp tuyển chọn khoa học
- Nội dung quy trình tổ chức tuyển dụng

### **3.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận**

Về Công tác tuyển dụng hiện đang được áp dụng tại Công ty chỉ có xét tuyển, không có quy trình tuyển dụng điều này đã ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng tuyển dụng.

Sau đây tôi xin bổ sung vài ý tưởng nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng hiện hữu tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận:



Để đảm bảo chất lượng công tác tuyển dụng, quy trình tuyển dụng này cần phải được phổ biến rộng rãi và hướng dẫn cụ thể đến để các đơn vị trực thuộc Công ty hợp tác và thực thi tốt.

### **3.3. Áp dụng phương pháp tuyển chọn chuyên nghiệp trong tuyển dụng**

Dần áp dụng các phương pháp tuyển chọn mang tính khoa học sau:

1. Trắc nghiệm
2. Phỏng vấn sơ bộ
3. Thi lý thuyết, thi thực hành
4. Phỏng vấn sâu
5. Sưu tra lý lịch

Kết hợp trắc nghiệm trong lần phỏng vấn sơ bộ: Phỏng vấn sơ bộ là trách nhiệm thuộc về bộ phận tuyển dụng của Phòng Tổ chức; Cá tính và nhân cách của ứng viên là

yếu tố chính mà bộ phận tuyển dụng cần phải khám phá và đánh giá chính xác trong cuộc phỏng vấn sơ bộ, còn yếu tố về chuyên môn sẽ dành cho khâu phỏng vấn sâu.

Tuy nhiên, để nhận định và đánh giá chính xác về một con người chỉ qua phỏng vấn sơ bộ vẫn chưa đủ độ tin cậy, đặc biệt là trong bối cảnh hiện tại Công ty còn nhiều giới hạn về nhân lực, còn chưa được đào tạo kỹ về chuyên môn và chưa có kinh nghiệm; theo tôi nên kết hợp các loại trắc nghiệm tâm lý để khám phá các thuộc tính tâm lý cá nhân chẳng hạn như tính khí, năng lực, sở thích nghề nghiệp ... trong buổi phỏng vấn sơ bộ sẽ hạn chế được xác suất sai lầm trong quyết định tuyển dụng, góp phần củng cố tính độ tin cậy trong công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty.

Qua những kiến thức đã học ở trường lớp, qua thực tiễn làm việc tôi nhận thấy tính khí của cá nhân có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả làm việc và hoàn thành công việc, do vậy lưu ý đến các đặc điểm của nó là điều kiện tất yếu để làm việc có hiệu quả.

Tâm lý học xét đến các khuynh hướng kết hợp khác nhau các tính khí cá nhân với các nhu cầu khách quan của hoạt động.

Một trong các khuynh hướng đó là lưu ý đến các đặc điểm tính khí của con người khi tuyển chọn về mặt tâm lý và bố trí họ vào những công việc cụ thể nào đó. Các dạng hoạt động khác nhau đề ra các nhu cầu khác nhau đối với tính khí; khi so sánh các yêu cầu đó với các đặc điểm tính khí của những người được sử dụng, chúng ta có thể xác định ai là người có khả năng thực hiện công việc đó.

Ví dụ:

Người có **tính khí điềm tĩnh** tác phong khoan thai, điềm tĩnh, ít bị môi trường kích động, làm việc nguyên tắc, nhận thức vấn đề tuy hơi chậm nhưng sâu sắc, chín chắn. Trong hoạt động có sự đều đặn, cân bằng và có tính kế hoạch, tính nguyên tắc và không thích mạo hiểm. Loại người này thích hợp với các công tác kế hoạch, tổ chức, nhân sự, những công việc đòi hỏi tính cẩn thận và tính nguyên tắc; không phù hợp với công việc có tính chất thay đổi và đòi hỏi sáng tạo.

Người có **tính khí linh hoạt** thường nhận thức vấn đề nhanh nhưng hơi hợt và chủ quan. Họ hoạt bát, vui vẻ, dễ tiếp xúc, giao thiệp rộng, dễ thích nghi với mọi điều kiện, giàu sáng kiến, nhiều mưu mẹo. Người có tính khí linh hoạt rất năng động và dễ thích

nghi với các điều kiện thay đổi của lao động và cuộc sống cho nên họ thích hợp với các công việc có tính chất đổi mới, có nội dung hoạt động sôi nổi, linh hoạt. Những công việc kém thú vị, đơn điệu sẽ nhanh chóng trở nên nhàm chán đối với dạng người này. Họ có thể trở thành đáng tin cậy trong mọi việc ngoại trừ những công việc đơn điệu kéo dài.

Trong khi đó, những người có **tính khí ưu tư** thường không đòi hỏi cao về chất lượng công việc của mình bởi vì họ không tin vào chính bản thân họ, do đó họ thích làm việc riêng lẻ, không thích có người khác quấy rầy. Khi xuất hiện mối nguy hiểm lớn trong công việc hoặc tình hình bị thay đổi đột ngột thì họ có thể bối rối đến mức mất tự nhiên hoàn toàn và thậm chí không có năng lực để chịu trách nhiệm. Cho nên nếu sử dụng người ưu sầu trong tình hình thay đổi nhanh sẽ có nguy cơ mạo hiểm và không có lợi. Họ thích hợp với những công việc đòi hỏi sự kiên trì, nhẫn nại, ổn định và có sự chỉ đạo cụ thể; không phù hợp với công việc có tính mạo hiểm và đòi hỏi tính sáng tạo.

Còn người có **tính khí nóng nảy** thường tỏ ra vội vàng, hấp tấp, làm việc sôi động, phung phí sức lực. Trong mối quan hệ họ thường nóng nảy, thậm chí đôi khi tỏ ra cục cằn, thô bạo, họ dễ bị kích động, dễ cáu bẳn nhưng không để bụng lâu. Họ nhanh chóng say mê công việc nhưng cũng chóng chán. Họ ít có khả năng làm chủ bản thân trong các trường hợp bất thường, ít có khả năng đánh giá hành động của người khác một cách khách quan. Dạng người này không phù hợp với công việc mang tính tổ chức, nhân sự; không phù hợp với công việc đòi hỏi tính tỉ mỉ. Tuy nhiên, họ có thể đảm nhận tốt những công việc đòi hỏi sự dũng cảm, xông xáo.

Trên đây là 4 loại tính khí cơ bản và trong thực tế ít có người nào có đơn thuần một kiểu khí chất, mà thường có sự pha trộn những tính khí với nhau. Qua phương pháp trắc nghiệm sẽ phần nào giúp chúng ta khám phá được tính khí của ứng viên. Chúng ta cũng cần lưu ý rằng khi đánh giá tính khí của con người là căn cứ vào loại tính khí trội nhất của họ, không có loại tính khí nào tốt hoặc xấu hoàn toàn, mỗi tính khí đều có ưu, nhược điểm riêng. Vấn đề là chúng ta cần phải hiểu rõ tính khí của mỗi người, những ưu - nhược điểm của loại tính khí đó để tuyển dụng, phân công công việc hợp lý.

Kết quả khảo sát nhiều trường hợp điển hình, người ta đưa đến kết luận rằng hầu hết những nhân viên bị thất bại trong khi thực thi nghiệp vụ quản trị không phải vì họ thiếu

khả năng mà cá tính của họ quá phức tạp và sai lệch. Nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ bản chất cá tính thì quả thực cực kỳ nguy hiểm bởi vì muốn cải thiện cá tính bẩm sinh không phải việc một sớm một chiều. Chính điều này càng thể hiện vai trò quan trọng của trắc nghiệm cá tính trong công tác tuyển dụng. Nếu như trước đây các công ty lớn khi tuyển dụng nhân sự thường chú trọng vào yếu tố năng khiếu và khả năng chuyên môn thì ngày nay người ta bắt đầu chú trọng đến cá tính của ứng viên trước hết rồi mới bắt đầu tìm hiểu những khía cạnh khác của ứng viên.

Tóm lại, nếu kết hợp hình thức trắc nghiệm trong công tác tuyển dụng sẽ mang lại cho công ty nhiều lợi điểm:

Giúp cho công ty tìm được các sắc thái đặc biệt về cá tính, cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

Khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi lúc ứng viên cũng không hề hay biết.

Từ đó tiên đoán ứng viên có thể thành công trong việc làm tới mức độ nào và bố trí đúng người, đúng việc; giảm thiểu những rủi ro trong kinh doanh do sơ sót, yếu kém của nhân viên.

Kết quả tuyển chọn sẽ chính xác hơn so với việc chỉ áp dụng phương pháp phỏng vấn vì sẽ giới hạn phần nào thành kiến hay khuynh hướng của người phỏng vấn.

Giảm bớt chi phí về đào tạo vì khi biết năng khiếu của họ, công ty chỉ việc phát triển khả năng đó lên chứ không phải đào tạo người mà ta không biết họ có năng khiếu gì.

Rút ngắn thời gian tập sự của nhân viên.

Giảm bớt tình trạng nhân viên tự ý nghỉ việc hoặc buộc thôi việc do không thích hợp với công việc.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng phương pháp trắc nghiệm sẽ trở nên vô hiệu nếu công ty chỉ biết áp dụng nó một cách máy móc và vô ý thức. Trong điều kiện, kiến thức chuyên môn của bộ phận tuyển dụng còn hạn chế thì trước mắt đối với những vị trí quan trọng cần nhờ sự hỗ trợ của các công ty tư vấn nguồn nhân lực có uy tín vì họ là những người giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Khi gửi nhu cầu tuyển dụng qua bộ phận tuyển dụng, bộ phận liên quan cần mô tả rõ ràng các yêu cầu cho vị trí mà chúng ta cần tuyển.

Từ đó, bộ phận tuyển dụng nghiên cứu và đưa ra các bài trắc nghiệm để khám phá những nhân tố phù hợp giữa những điều kiện mà ứng viên có với những nhu cầu mà công ty cần. Kết quả họ phân tích sẽ tương đối chính xác. Tuy nhiên, về lâu dài bộ phận tuyển dụng cần nghiên cứu, được đào tạo và huấn luyện nhiều về vấn đề này vì như thế không những nâng cao tính chủ động, tiết kiệm chi phí mà đôi khi kết quả tuyển dụng sẽ chính xác hơn vì trong thực tế đã có không ít các công ty tư vấn nguồn nhân lực vì mục đích lợi nhuận đã làm sai lệch kết quả trắc nghiệm, cố tình đánh giá sai lầm về ứng viên.

Về vấn đề sưu tra lý lịch: Điểm cần lưu ý nữa là trắc nghiệm và phỏng vấn vẫn có những nhược điểm riêng của nó, do vậy trước khi ra quyết định tuyển dụng chính thức chúng ta không nên bỏ qua khâu sưu tra lý lịch để kiểm tra lại tất cả những điều ứng viên trình bày có đúng sự thật hay không. Thông thường những điều cần thẩm tra liên quan đến trình độ chuyên môn nghề nghiệp, tư cách tác phong, ưu nhược điểm của ứng viên ... tất cả những điều này sẽ góp phần củng cố tính chính xác và khách quan của quyết định tuyển dụng.

#### **3.4. Hoàn thiện công tác tổ chức tuyển dụng:**

-Lãnh đạo Công ty phải thấy được tầm quan trọng của nhân lực trong sản xuất kinh doanh, từ định hướng cho công tác tuyển chọn được khách quan, thật sự tìm người tài giỏi để làm việc cho Công ty

- Phải có cán bộ chuyên trách trong công tác tuyển dụng để xây dựng kế hoạch, quy trình tuyển dụng để tham mưu cho Ban lãnh đạo trong công tác tuyển dụng

-Xây dựng kế hoạch tuyển dụng: Phòng Tổ chức phải xác định được chiến lược nhân sự dài hạn, trung hạn, ngắn hạn cho từng loại ngành nghề, từ đó làm tiền đề cho công tác tuyển dụng trong tương lai.

-Hoàn thiện hệ thống bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, để làm căn cứ cho việc xây dựng hệ thống tiêu chí tuyển dụng cho từng vị trí công việc cần tuyển người, cơ sở cho việc xây dựng hệ thống đề thi, bảng hỏi phỏng vấn trong việc đánh giá tuyển dụng

-Chuẩn bị ngân hàng đề thi viết, thực hành, phỏng vấn



-Bồi dưỡng kỹ năng cho cán bộ tuyển dụng và cán bộ quản lý: Thực tế cho thấy sai lầm trong quyết định tuyển dụng là hệ quả tất yếu của sự thiếu đầu tư cho công tác tuyển dụng mà trong đó kỹ năng phỏng vấn vốn là yếu tố được coi là khá quan trọng cũng gần như bị bỏ quên.

- Xây dựng quy trình tổ chức thực hiện tuyển dụng một cách khoa học bao gồm các nội dung sau:

Một: quá trình tuyển dụng gồm bao nhiêu bước công việc

Hai: kế hoạch thực hiện từng bước công việc trong tuyển dụng

Ba: hệ thống tài liệu, biểu mẫu cần có cho mỗi bước công việc trong tuyển dụng

Bốn: Phân công nhân sự trong Hội đồng tuyển dụng, tiểu ban ra đề thi, tiểu ban coi thi, tiểu ban chấm thi

### **3.5. Thực hiện phân tích công việc một cách khoa học nhằm tạo ra công cụ tiền đề cho công tác tuyển dụng (bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc)**

Một trong những hạn chế của công ty trong công tác tuyển dụng trong thời gian qua là công ty không có hệ thống bảng mô tả và bảng tiêu chuẩn người đảm trách công việc - công cụ tiền đề cho việc tuyển dụng một cách khoa học. Do vậy, để thực hiện được 4 giải pháp trên tác giả đề xuất giải pháp cụ thể về phân tích công việc phù hợp với điều kiện thực tế hiện nay của công ty.

Một: Tác giả đề xuất biểu mẫu bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc như sau:

#### **Bản mô tả công việc cá nhân**

*(dành cho người đảm trách công việc hiện nay tự mô tả)*

1. Tên chức danh công việc: Bộ phận (phòng, ban, đơn vị):
2. Nhiệm vụ tổng quát:
3. Chức năng nhiệm vụ cụ thể:

<b>TÊN CÁC NHIỆM VỤ</b>	<b>NỘI DUNG NHIỆM VỤ</b>	<b>TIÊU CHUẨN</b>	<b>CÁCH THỨC</b>	<b>MỐI QUAN HỆ (Khi thực</b>
-------------------------	--------------------------	-------------------	------------------	------------------------------

	(Nội dung, quy trình thực hiện nhiệm vụ cụ thể)		(Thừa hành? Tham mưu? hay chỉ đạo?)	hiện nhiệm vụ, bạn phải quan hệ với ai? xin ý kiến chỉ đạo và báo cáo ai?)
<p>01. Liệt kê các nhiệm vụ hàng ngày:</p> <p>02. Liệt kê các nhiệm vụ chỉ xuất hiện một vài lần trong tuần:</p> <p>03. Liệt kê các nhiệm vụ chỉ xuất hiện một vài lần trong tháng:</p> <p>04. Liệt kê các nhiệm vụ chỉ xuất hiện một vài lần trong quý:</p> <p>05. Liệt kê các nhiệm vụ chỉ xuất hiện một vài lần trong năm</p> <p>06. Nhiệm vụ đột xuất:</p> <p>07. Nhiệm vụ kiêm nhiệm:</p>				

**4. Khi thực hiện các nhiệm vụ trên anh/chị có Quyền gì?:**

**5. Khi không hoàn thành nhiệm vụ trên anh chị phải chịu Trách nhiệm gì?:**

**6. Để thực hiện nhiệm vụ trên các anh chị được trang bị các Điều kiện vật chất và thông tin gì?**

**7. Những quy định về việc quản lý, phổ biến và sử dụng thông tin của công việc?**

**8. Một vài thông tin cá nhân người đảm trách công việc:**

01. Họ và tên người đảm trách công việc hiện nay:
02. Giới tính:
03. Tuổi:
04. Trình độ chuyên môn:
05. Chuyên ngành đào tạo:
06. Năm tốt nghiệp:
07. Năm bắt đầu đảm trách công việc này:
08. Mã số lương:
09. Hệ số lương hiện nay:
10. Các khóa đào tạo bồi dưỡng (do DN tổ chức hay do tự học đã có chứng chỉ hoặc bằng cấp) kể từ ngày đảm nhận công việc này đến nay:

Hai: Tác giả đề xuất biểu mẫu bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc, thường được gọi tắt là bảng tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí công việc như sau

**Tiêu chuẩn người đảm trách công việc**

*(tham khảo ý kiến của nhà quản trị trực tiếp công việc)*

Theo anh, chị để thực hiện tốt công việc trên, người đảm trách công việc cần thỏa các tiêu chuẩn gì:

- i. Học vấn lớp mấy?
- ii. Trình độ chuyên môn?
- iii. Chuyên ngành đào tạo?
  
- iv. Nếu là công việc quản trị bổ sung thêm sự cần thiết có kiến thức và kỹ năng quản lý và lãnh đạo cụ thể gì?

- v. Một số kỹ năng chuyên môn cần thiết
- vi. Trình độ ngoại ngữ
- vii. Trình độ tin học
- viii. Thâm niên nghề nghiệp?
- ix. Phẩm chất tâm lý cần thiết (thái độ, khí chất, tính cách)
- x. Một số tiêu chuẩn ưu tiên về sức khỏe, giới tính, tuổi tác?

### **3.6. Bổ sung và đào tạo nhân viên phụ trách công tác tuyển dụng**

Bộ phận tuyển dụng tối thiểu phải là hai người, khi đến thời điểm tuyển dụng một người thu nhận kiểm tra hồ sơ, kiểm tra sơ bộ về lý lịch, trình độ, một người phỏng vấn sơ bộ và cấp giấy hẹn. . . Ngoài ra nhân viên tuyển dụng phải gởi đi đào tạo tại các trường có chức năng giảng dạy về tuyển dụng nhân sự để cập nhật thêm kiến thức khoa học về tuyển dụng.

## KẾT LUẬN

Qua nhưng phân tích nghiên cứu tình hình tuyển dụng lao động của công ty chúng ta đã nhìn nhận một cách khái quát và khẳng định vấn đề tuyển dụng thực sự quan trọng đối với các doanh nghiệp. Việc sử dụng con người đúng lúc, đúng chỗ sẽ giúp tổ chức có một cơ cấu hợp lý, đội ngũ nhân viên phù hợp với mọi công việc. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ tiết kiệm được nguồn lực cho Công ty, tăng khả năng cạnh tranh cho Công ty.

Việc nghiên cứu công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận có tác dụng cho việc hoàn thành công tác tuyển dụng tại công ty góp phần thúc đẩy hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Nếu có sự quan tâm đầu tư đúng mức sẽ hạn chế và tìm ra những giải pháp tốt hơn, tạo nền tảng phát triển vững chắc trong tương lai.

Với xu hướng hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng của nền kinh tế trong nước với nền kinh tế thế giới buộc các doanh nghiệp công ty phải chủ động, linh hoạt ứng biến với mọi sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong tiến trình đó, tuyển dụng nhân lực phải thay đổi kịp thời sáng tạo để kịp đáp ứng và sử dụng “ nguồn nhân lực con người mới” hình thành.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thế Phong đã giúp đỡ em hoàn thành đề tài này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Tổng Giám đốc, các phòng ban Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thành đề tài.