

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG



PHẠM THỊ HẰNG

**TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CAO SU KON TUM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng – Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **T.S Nguyễn Quốc Tuấn**

- Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liên
- Phản biện 2: PGS.TS Lê Công Hoa

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 20 tháng 07 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đối với hoạt động của một doanh nghiệp, bên cạnh chiến lược kinh doanh và nguồn tài chính, thì nguồn nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng nhất và đáng quan tâm hàng đầu. Nguồn nhân lực là tài sản xác định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, thậm chí hơn cả công nghệ và các tài sản hữu hình. Hiện nay không phải công ty nào khi muốn tuyển dụng là cũng lựa chọn được những người đáp ứng được nhu cầu của mình.

Nhưng hiện nay công tác của tuyển dụng nhân sự chưa thực sự được quan tâm ở nhiều công ty nói chung, Xuất phát từ tầm quan trọng của công tác tuyển dụng nguồn nhân lực và một số vấn đề mà công ty còn gặp phải khi thực hiện chính sách này, tôi chọn đề tài “**TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM**”. Bên cạnh việc nghiên cứu lý luận cũng như thực tiễn, luận văn này sẽ góp phần đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty nhằm giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển mạnh hơn và có một đội ngũ chất lượng cao.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về quản trị tuyển dụng nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Phân tích, đánh giá tình hình tuyển dụng NNL tại công ty cao su Kon Tum.
- Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cao su Kon Tum.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu trọng tâm trong luận văn này chính là

công ty cao su Kon Tum, mà cụ thể là công tác tuyển dụng NNL, các chính sách tuyển dụng NNL mà doanh nghiệp đã và đang áp dụng.

b. Phạm vi nghiên cứu

+ Về nội dung: Đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc tuyển dụng nguồn nhân lực.

+ Về không gian: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cao su Kon Tum.

+ Về thời gian: Toàn bộ công tác tuyển dụng nguồn nhân lực từ năm 2008 đến năm 2012 và các giải pháp đề xuất hướng giải quyết đến năm 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

a. Cách tiếp cận

Tìm hiểu thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty cao su Kon Tum (lao động gián tiếp và lao động trực tiếp).

b. Phương pháp nghiên cứu

+ Phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu, dữ liệu.

+ Phương pháp phân tích số học, so sánh, phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi nhằm đánh giá thực trạng và dự báo đơn giản để giải quyết vấn đề.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn đề tài

Nêu lên thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty cao su Kon Tum, từ đó hoàn thiện hệ thống tuyển dụng hoàn chỉnh, hợp lý và hiệu quả hơn.

6. Bố cục và kết cấu đề tài

Luận văn ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyển dụng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty Cao su Kon Tum.

Chương 3: Một số giải pháp để hoàn thiện hệ thống tuyển dụng nguồn nhân lực tại công ty.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, nhân lực còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực.

1.1.2 Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng nguồn nhân lực: Là quá trình tìm kiếm thu hút những người có khả năng từ những nguồn khác nhau và lựa chọn người lao động có năng lực phù hợp với vị trí công việc đang cần tuyển dụng với mức chi phí thấp nhất để thỏa mãn nhu cầu nhân lực của công ty.

Tiến trình nay gồm 3 bước:

- + Xác định nhu cầu.
- + Thu hút các ứng viên.
- + Lựa chọn ứng viên.

1.1.3 Vai trò của công tác tuyển dụng

Tuyển dụng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Tuyển dụng được nhân sự tốt là bước khởi

đầu và là nền tảng cho sự thành công của đơn vị trong tương lai, tránh được những rủi ro không đáng.

1.1.4 Tuyển dụng gắn liền với công tác hoạch định nguồn nhân lực

Bộ phận nhân sự lên kế hoạch nhân lực. Thành tố quan trọng nhất trong kế hoạch nhân lực đó chính là hoạch định nguồn nhân lực. Bộ phận nhân sự cần phải có kế hoạch đáp ứng nguồn nhân lực, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

1.2. NỘI DUNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Xác định các nhu cầu

- Dựa vào kế hoạch nguồn nhân lực, chương trình tuyển dụng xác định số lượng và loại nhân viên cần thiết phải tuyển dụng.
- Nhu cầu đối với vị trí cụ thể được trình bày dưới hình thức của bảng mô tả vai trò và bản tiêu chuẩn nhân viên.

a. Mô tả vai trò đối với mục đích tuyển dụng

Các bảng mô tả vai trò xác định mục đích chung của vai trò, mối quan hệ báo cáo và các khía cạnh kết quả chính. Mô tả vai trò cùng gồm một danh sách các năng lực yêu cầu cần thiết.

b. Bản tiêu chuẩn nhân viên

Bảng tiêu chuẩn nhân viên hay còn gọi là bản tiêu chuẩn tuyển dụng, bảng tiêu chuẩn cá nhân hay là bảng tiêu chuẩn công việc, bản tiêu chuẩn nhân viên xác định học vấn, quá trình đào tạo, các loại bằng cấp chuyên môn, và sự trải nghiệm.

1.2.2. Thu hút ứng viên

Việc đầu tiên của thu hút ứng viên là xác định, đánh giá và sử dụng những nguồn cung ứng viên thích hợp nhất.

a. Phân tích điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức tuyển dụng

Phân tích điểm mạnh và điểm yếu thường gồm các vấn đề như danh tiếng ở địa phương hay trong nước của tổ chức, tiền lương, phúc lợi và điều kiện làm việc, sự thú vị của bản thân công việc, an toàn thuế mướn, cơ hội cho việc giáo dục và đào tạo, phát triển nghề nghiệp và vị trí của chi nhánh hay cơ quan.

b. Nguồn ứng viên

Xem xét nên sử dụng nguồn nào khi lựa chọn, cần chú ý đến 3 tiêu chuẩn là chi phí, tốc độ và khả năng cung ứng các ứng viên tốt.

✦ *Nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức:*

Bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

- Ưu điểm của nguồn này: Tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển lao động.

- Nhược điểm của nguồn này: Một số người khi không được đề bạt thường có biểu hiện không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo, tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

✦ *Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức:*

Chiêu mộ bên ngoài có thể gồm sinh viên mới ra trường, lao động đang thất nghiệp hoặc đang làm cho tổ chức khác

c. Các công cụ tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức

✦ *Quảng cáo:*

- Mục tiêu của quảng cáo tuyển dụng là: Thu hút sự chú ý; Tạo ra và duy trì mối quan tâm; Khuyến khích hành động:

- Để đạt được những mục đích này, cần phải thực thi các hành động sau:

(1) Phân tích yêu cầu cũng như đặc điểm nguồn và công việc; (2) Quyết định ai làm cái gì; (3) Viết bản thảo; (4) Lựa chọn hình thức của quảng cáo; (5) Dự kiến phương tiện truyền thông; (6) Đánh giá phản hồi; (7) Các quảng cáo tuyển dụng thành công.

✦ **Tuyển dụng điện tử:**

Tuyển dụng điện tử hay tuyển dụng trực tuyến sử dụng công cụ dựa trên web chẳng hạn như các trang internet công khai của công ty hoặc mạng nội bộ của công ty để tuyển dụng nhân viên.

✦ **Thuê ngoài việc tuyển:**

Cách này là tốn chi phí nhưng lại tiết kiệm nhiều thời gian và giảm rắc rối.

- Sử dụng trung gian.

- Sử dụng tư vấn tuyển dụng.

✦ **Tổ chức giáo dục và đào tạo:**

Tất nhiên là có nhiều công việc có thể được điền khuyết bởi những người vừa rời khỏi trường.

d. Quan điểm của ứng viên

✦ **Tìm kiếm việc làm:** Tiếp xúc với người lao động sử dụng lao động một cách trực tiếp (gặp mặt, qua điện thoại, hoặc qua thư) và tìm kiếm sự giúp đỡ từ bạn bè và người quen dường như là cách thức hữu hiệu nhất để tìm kiếm công việc đối với nhiều ứng viên. Ngoài ra các trung tâm dịch vụ việc làm cũng hiệu quả trong việc giúp tìm việc.

✦ **Lựa chọn công việc:**

Giả sử rằng các đề nghị công việc xảy ra đồng thời thì ứng viên đơn giản là chấp nhận công việc tốt nhất.

1.2.3. Đánh giá và lựa chọn ứng viên

Đây là quá trình đánh giá, đo lường và ra quyết định lựa chọn ứng viên.

a. Sàng lọc

✦ Đơn xin việc:

Mẫu đơn xin việc chỉ ra các thông tin về ứng viên theo một khuôn mẫu đã được tiêu chuẩn hóa.

- Sàng lọc đơn xin việc:

Khi vị trí cần tuyển được quảng cáo và số lượng phản hồi hợp lý được thu thập, trình tự điển hình của các bước nhằm xử lý và sàng lọc các đơn xin việc.

✦ Dữ liệu về tiêu sử

Sử dụng dữ liệu tiêu sử là phương pháp sàng lọc đơn xin việc rất tốt.

✦ CV điện tử: CV điện tử hỗ trợ cho việc tuyển dụng trên mạng internet

b. Các phương pháp lựa chọn

Cách phương pháp lựa chọn chính bao gồm bài kiểm tra, phỏng vấn và trung tâm đánh giá.

✦ Phương pháp kiểm tra:

(1) Kiểm tra tâm lý; (2) Bài kiểm tra sự thông minh; (3) Bài kiểm tra tính cách; (4) Bài kiểm tra khả năng; (5) Bài kiểm tra năng lực; (6) Bài kiểm tra kiến thức.

✦ Phương pháp phỏng vấn:

- Mục đích của phỏng vấn: là nhằm có được và đánh giá thông tin về ứng viên để có cơ sở đưa ra dự đoán có giá trị về thành tích tương lai của họ trong công việc và dùng để so sánh với những dự đoán các ứng viên khác.

- Bản chất của phỏng vấn: Phỏng vấn có thể được mô tả như là một cuộc hội thoại có mục đích.

- Độ tin cậy của phỏng vấn: Trong bối cảnh độ tin cậy là sự

nhất trí, hoặc đồng ý giữa hai phòng vấn viên về đánh giá của họ đối với cùng một ứng viên. Điều này gọi là độ tin cậy giữa những người phỏng vấn.

- Hiệu lực của phỏng vấn: Phỏng vấn cũng có khuynh hướng nắm bắt được một số các khía cạnh khác nhau của ứng viên hơn là trải nghiệm nhận thức

- Phân loại phỏng vấn theo hình thức:

(1) Phỏng vấn cá nhân; (2) Ban phỏng vấn; (3) Hội đồng tuyển dụng.

- Phân loại phỏng vấn theo cách tiếp cận phỏng vấn:

(1) Phỏng vấn tiểu sử; (2) Phỏng vấn được hoạch định dựa trên tham khảo bản tiêu chuẩn nhân viên; (3) Phỏng vấn được hoạch định bằng sự tham khảo các tiêu chí đánh giá; (4) Cuộc phỏng vấn dựa trên tình huống; (5) Phỏng vấn dựa trên năng lực hành vi; (6) Phỏng vấn để đo lường tinh thần.

- Phân loại theo cách thiết kế nội dung kiểm tra:

(1) Phỏng vấn có cấu trúc; (2) Phỏng vấn không có cấu trúc.

✦ Trung tâm đánh giá: Các trung tâm này theo một loại của các kỹ năng đánh giá và có những đặc điểm tiêu biểu như sau:

(1) Tập trung vào hành vi; (2) Các hoạt động nhóm và đóng vai trực tiếp; (3) Các buổi phỏng vấn và bài kiểm tra sẽ được sử dụng cùng với các hoạt động nhóm; (4) Sự thực hiện được đo lường trên một vài khía cạnh về các tiêu chí của năng lực; (5) Sự tương tác; (6) Một vài người đánh giá hoặc quan sát.

c. Lựa chọn phương pháp

✦ Nâng cao tính hiệu quả của việc tuyển dụng và tuyển chọn: Yêu cầu đầu tiên là xem xét cẩn thận việc xác định năng lực và các đặc điểm hành vi cần có ở ứng viên. Thứ hai là nhằm sử dụng

nhiều phương pháp hơn để nhận diện ứng viên nào phù hợp với yêu cầu.

✦ Tài liệu tham khảo, bằng cấp và những đề nghị:

Sau khi tiến trình phỏng vấn và kiểm tra hoàn tất, quyết định tạm thời về đề nghị qua điện thoại hoặc qua văn bản được đưa ra.

d. Các bước cuối cùng

✦ Phê chuẩn lời đề nghị việc làm.

✦ Hợp đồng thuê tuyển.

1.2.4. Hội nhập nhân viên mới

Giới thiệu là tiến trình nhận và chào đón các nhân viên khi họ lần đầu tham gia vào công ty và cung cấp cho họ những thông tin cơ bản họ cần để ổn định một cách nhanh chóng và vui vẻ nhằm bắt đầu công việc.

1.2.5. Đánh giá công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Sau quá trình thu hút ứng viên tổ chức cần đánh giá lại các quá trình thu hút ứng viên của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn.

1.3 KINH NGHIỆM THÀNH CÔNG TRONG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ CÔNG TY

Trên cơ sở trình bày về mặt lý thuyết, qua tìm hiểu thực tế tác giả nhận thấy tùy vào điều kiện đặc thù của tổ chức mà các tổ chức áp dụng nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau. Có những tổ chức chọn được nhân viên tốt, nhưng cũng có những nhân viên rời bỏ tổ chức khi mới được tuyển dụng.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CAO SU KON TUM.

2.1.1. Quá trình hình thành, phát triển và chức năng nhiệm vụ của công ty

✦ Thông tin tổng quát về Công ty:

Tên công ty: CÔNG TY CAO SU KON TUM

- Tên bằng tiếng Anh: KONTUM RUBBER COMPANY (KORUCO).

- Địa chỉ : 258, Phan Đình Phùng, thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum.

a. Quá trình hình thành và phát triển công ty

✦ Quá trình hình thành

Công ty cao su Kon Tum là một doanh nghiệp nhà nước được thành lập theo QĐ 87/TCCB-QĐ ngày 17/8/1984 của Tổng cục Cao su, nay là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam.

✦ *Quá trình phát triển của công ty*

- Giai đoạn 1984 - 1988: Hình thành công ty

- Giai đoạn 1989-1990: Thời kỳ khó khăn

- Giai đoạn 1990 đến nay: Thời kỳ củng cố và phát triển

b. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty

Để có được cao su thành phẩm trước hết phải có giai đoạn kiến thiết cơ bản (từ khi trồng mới đến khi khai thác). Mủ cao su vận chuyển từ vườn cây về nhà máy sau khi qua lưới lọc 40 inch được chế biến qua 4 công đoạn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh ở công ty

a. Khái quát cơ cấu tổ chức bộ máy ở công ty

Bộ phận ban giám đốc gồm có 4 người, 01 giám đốc và 03

phó giám đốc giúp việc trên các lĩnh vực được giám đốc phân công. Công ty có 10 phòng bán và 6 xí nghiệp, đơn vị trực thuộc.

b. Những ngành nghề kinh doanh chủ yếu

- Trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến các sản phẩm cao su thiên nhiên .

- Phát triển thêm một số ngành liên quan, có lợi thế.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty cao su Kon Tum

a. Chức năng

+ Chức năng chính là trồng mới, chăm sóc, khai thác, sơ chế mủ cao su và tiêu thụ sản phẩm.

+ Chức năng sản xuất kinh doanh phụ như tư vấn về khoa học kỹ thuật và sản xuất cây giống; kinh doanh thương mại trên một số lĩnh vực như xăng dầu, phân bón...; xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp; công nghiệp hoá chất, phân bón và cao su.

b. Nhiệm vụ

+ Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký.

+ Tổ chức khai hoang, trồng mới, chăm sóc, khai thác và chế biến cao su đồng thời nghiên cứu, ứng dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào trong sản xuất, kinh doanh.

+ Nghiên cứu thị trường tiêu thụ sản phẩm.

+ Tạo công ăn việc làm và từng bước nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ công nhân viên.

+ Kết hợp kinh tế với quốc phòng, giữ vững an ninh chính trị và trật tự an toàn xã hội trên địa bàn.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực

a. Quy mô lao động

Tính đến thời điểm 31/12/2011 Công ty đã đảm bảo việc làm ổn định cho 3.631 người cùng 3.659 hộ nhận khoán và 472 hộ

liên kết sản xuất cao su. Cùng với đội ngũ lao động trẻ và nhiệt huyết, công ty đang trên đà phát triển, đi tiên phong trong ngành.

b. Tình hình lao động

Đối với một Công ty sản xuất kinh doanh như Công ty cao su Kon Tum, vai trò của đội ngũ lao động là vô cùng quan trọng. Hiện nay, Công ty đang là một điển hình lớn trong việc tạo công ăn việc làm cho người lao động tại địa phương.

c. Cơ cấu lao động

Năm 2011 là năm thứ 16 công ty áp dụng mô hình khoán ổn định vườn cây cao su cho người lao động. Cơ cấu nguồn lao động của công ty quan sát bảng sau:

Sau 5 năm hoạt động, nguồn lao động của công ty tăng liên tục cả về số lượng và chất lượng như năm 2007 công ty có 2.089 lao động thì năm 2011 có 3.631 lao động. Đây là lực lượng lao động chính thức, chưa tính số lao động thời vụ và hộ nhận khoán là người dân tại chỗ.

2.1.5. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty

a. Tình hình sản xuất của công ty

Tổng sản lượng sản phẩm tiêu thụ tăng mạnh qua 5 năm, sản lượng tiêu thụ năm 2011 tăng gấp 2 lần năm 2007 tương ứng với 6.027 tấn. Trong đó, chủ yếu sản lượng sản phẩm SVR 3L, RSS 3 tăng mạnh.

b. Nguồn lực tài chính

Đánh giá chung nguồn tài chính công ty ngày càng lớn mạnh, cho phép công ty có khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng cường liên doanh liên kết sau khi cổ phần hóa doanh nghiệp.

c. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Toàn bộ dây chuyền chế biến mủ sơ chế của công ty được xây dựng có quy hoạch, dây chuyền sau không làm ảnh hưởng của

dây chuyền trước, không chuyên sâu vào một loại sản phẩm, đáp ứng được đa dạng hóa sản phẩm của thị trường.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM

✦ Mục đích:

Nhằm đảm bảo nguồn nhân lực của Công ty trong hiện tại và dự phòng nguồn lao động thay thế những lao động lớn tuổi, hưu trí trong những năm tiếp theo, tạo được lao động có chất lượng đáp ứng yêu cầu công việc đối với lao động trực tiếp – nâng cao hiệu.

✦ Phạm vi áp dụng:

- **Đối tượng áp dụng:** Cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, lao động khai thác mủ cao su, lao động chế biến mủ cao su, nhân viên phòng, bộ phận tác nghiệp, các lao động thuộc các lĩnh vực khác theo chức năng hoạt động của công ty.

- **Trách nhiệm áp dụng:** Ban giám đốc, Phòng Tổ chức lao động, các đơn vị thành viên và các cá nhân được tuyển dụng, đào tạo (chịu trách nhiệm về các thông tin khai báo trong hồ sơ nhân sự)

2.2.1. Xác định nhu cầu

a. Công tác xác định nhu cầu hiện tại của công ty

Căn cứ vào kế hoạch được duyệt phòng Tổ chức - Hành chính tổng hợp danh sách liên hệ với các nguồn và ra thông báo tuyển dụng.

Hiện tại, việc xác định nhu cầu tuyển dụng của công ty chỉ được tiến hành từng năm một, tức là việc lập kế hoạch tuyển dụng mới chỉ là kế hoạch ngắn hạn, chứ chưa có một chương trình mang tính chất dài hạn dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn. Do đó công tác xác định nhu cầu tuyển dụng còn thiếu tính chủ động.

b. Tiêu chuẩn ứng viên

Công ty chưa xây dựng cụ thể bảng tiêu chuẩn ứng viên cho từng công việc cụ thể, mà chỉ dựa trên những vị trí đang cần tuyển dụng và thông báo trình độ phù hợp với công việc cần tuyển.

Bảng 2.3: Báo cáo tuyển dụng nhân lực năm 2009, 2010, 2011, 2012

(Đơn vị: người)

Danh mục	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Tổng số cán bộ nhân viên tuyển mới	354	218	229	207
1. Nhân viên các bộ phận	64	23	17	18
2 Cán bộ kỹ thuật	48	27	13	15
3. Công nhân và lao động phổ thông	236	165	197	173
1. Cán bộ quản lý	6	3	2	1

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

2.2.2. Thu hút ứng viên

a. Điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức tuyển dụng

★ Điểm mạnh của tổ chức:

Là một trong những DN có quy mô lớn nhất của Tập đoàn công nghiệp Cao su VN tại khu vực miền Trung - Tây Nguyên. Thu nhập bình quân người lao động đứng vào hàng cao nhất toàn tỉnh xấp xỉ 7 triệu đồng/tháng, giải quyết nhiều công ăn việc làm cho người lao động.

★ Điểm yếu của tổ chức:

- Thực hiện các chính sách ưu tiên, đôi khi họ lạm dụng chính sách này để gởi gắm con cháu trong khi các ứng viên thiếu các kỹ năng so với nhu cầu tuyển dụng ban đầu.

- Vì là công ty có thể mạnh và là tầm ngắm của nhiều người nên cũng có thể xảy ra chuyện chạy việc.

b. Nguồn ứng viên

✦ Nguồn nội bộ tổ chức:

Đối với nguồn nội bộ tổ chức, công ty thường sử dụng để tuyển người vào những vị trí quản lý cao trong công ty, phòng ban, xí nghiệp.

✦ Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài công ty:

Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chính là những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề; những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ; hoặc những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

✦ Các công cụ tổ chức sử dụng tuyển mộ từ bên ngoài:

- Quảng cáo:

+ Thông báo tuyển dụng trên truyền hình địa phương

+ Đăng thông tin quảng cáo tuyển dụng trước bảng thông báo dán ngoài công ty.

+ Sử dụng sự giới thiệu của những nhân viên đang làm việc tại công ty.

- Tổ chức giáo dục đào tạo:

Cử cán bộ trực tiếp đến các cơ sở đào tạo liên hệ với lớp, với khoa và các trung tâm của trường để tiến hành thông báo.

c. Kết quả thu hút ứng viên trong những năm gần đây

Bảng 2.4. Kết quả thu hút ứng viên năm 2011 và năm 2012.

(Đơn vị: Người)

Chi tiêu	Năm 2011		Năm 2012	
	Nhu cầu tuyển dụng	Số lượng hồ sơ xin việc	Nhu cầu tuyển dụng	Số lượng hồ sơ xin việc
Quý I	177	340	150	653
Quý II	25	93	23	127
Quý III	18	82	22	88
Quý IV	9	43	12	67
Tổng	229	558	207	935

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Trên đây là báo cáo được phòng Tổ chức Lao động tổng hợp từ các nông trường và các đơn vị thành viên theo từng năm.

d. Nhận xét về công tác thu hút ứng viên của công ty

Việc thực hiện công tác thu hút ứng viên được công ty tiến hành một cách có hệ thống và đã quy định thành văn bản rõ ràng các bộ phận có quyền hạn và trách nhiệm cụ thể. Trong đó, chủ chốt là phòng Tổ chức – Lao động có nhiệm vụ thống kê, lập kế hoạch cũng như chiến lược tuyển mộ một cách chi tiết về thời gian, địa điểm, số lượng tuyển mộ trong kế hoạch cũng như kinh phí dự kiến.

2.2.3. Lựa chọn ứng viên

a. Thủ tục tuyển dụng

Việc tuyển dụng CBCNV được công ty căn cứ vào nhu cầu công việc và định hướng phát triển nguồn nhân lực của mình.

- Sàng lọc đơn xin việc:

Khi đã tập hợp được những bộ hồ sơ hoàn chỉnh, hội đồng tuyển chọn đã được thành lập sẽ tiến hành sơ tuyển hồ sơ.

b. Các phương pháp lựa chọn tại công ty

✦ Kiểm tra bằng phương pháp làm bài thi:

- Kiểm tra bài thi.
- Kiểm tra tay nghề.
- ✦ Kiểm tra bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp:
- ✦ Phương pháp kiểm tra khả năng làm việc nhóm của ứng viên:

viên:

c. Quyết định tuyển dụng

- ✦ Cơ sở quyết định tuyển dụng:

Lựa chọn ra được những ứng viên xuất sắc, phù hợp với tổ chức nhất để tiến hành thương lượng, ký kết hợp đồng thử việc.

- ✦ Ký quyết định tiếp nhận thử việc:

Hết thời gian thử việc, cá nhân phải viết bản kiểm điểm quá trình thử việc, nội dung gồm: Tinh thần, thái độ, trách nhiệm trong công việc; trình độ chuyên môn; kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao...

- ✦ Tổng hợp hồ sơ và báo cáo:

Sau mỗi đợt tuyển dụng theo kế hoạch hàng quý, phòng Tổ chức tiến hành tổng hợp hồ sơ, lập báo cáo về kết quả quá trình tuyển dụng gửi lãnh đạo và các bộ phận liên quan.

2.2.4. Hội nhập nhân viên

Văn phòng công ty sẽ tổ chức chương trình hướng dẫn cho nhân viên mới, trình bày về lịch sử hình thành, tầm nhìn sứ mệnh và cấu trúc tổ chức của công ty;.

2.2.5. Nghiên cứu phỏng vấn chuyên gia về công tác tuyển dụng

a. Mục đích

Lấy ý kiến một trong các thành viên của hội đồng tuyển dụng về công tác tuyển dụng tại công ty để có thể hiểu rõ hơn cũng như so sánh thực trạng với cơ sở lý thuyết.

b. Đối tượng

Tác giả chọn tổng giám đốc và trưởng phòng trong phòng tổ chức lao động.

c. Nội dung

Các nhà tuyển dụng luôn có những câu hỏi để có thể hiểu rõ về ứng viên, xem xét và cạnh tranh đánh giá năng lực thật sự của các ứng viên, nhà tuyển dụng muốn kiểm tra xem bạn đã nghiên cứu, tìm hiểu về công ty trước khi đến dự phỏng vấn hay chưa?

d. Phỏng vấn

Tác giả đưa ra các câu hỏi và xin ý kiến trả lời của các chuyên gia

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua nghiên cứu và tìm hiểu tác giả nhận thấy còn một số tồn tại trong công tác tuyển dụng:

Chưa đưa ra chi tiết tên công việc là công việc gì? Thực hiện công việc đó như thế nào?... như vậy sẽ gây ra sự mơ hồ cho người tìm việc, dẫn đến tình trạng nộp hồ sơ không chính xác, gây áp lực cho khâu tuyển chọn của công ty.

- Có thể cần cải tiến để tăng cường công tác hồ sơ xin việc để hạn chế sai sót trong quá trình chọn nhân viên.

- Khâu ra đề thi cần đôi lúc chưa được đảm bảo về mặt nội dung cũng như về tính bí mật, còn mang tính hình thức.

- Nên áp dụng có hướng dẫn trong việc áp dụng phỏng vấn trong việc nâng cao tính hiệu lực trong việc phỏng vấn.

- Chương trình hội nhập nhân viên mới tại công ty lặp đi lặp lại và ít có sự đổi mới.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
TUYỂN MỘ, TUYỂN CHỌN TẠI CÔNG TY
CAO SU KON TUM

3.1. CĂN CỨ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CAO SU KON TUM

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty

- Công ty mở rộng kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực mới nhằm phân tán bớt rủi ro trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

- Chuyên môn hóa cao đội ngũ cán bộ, kỹ thuật viên

- Đào tạo đa dạng hóa các ngành nghề.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của đơn vị

Các chỉ tiêu phát triển công ty đến năm 2015: Tăng quy mô, diện tích vườn cây từ 11.160 ha lên 12.156 ha, Sản lượng khai thác là 7.900 ha, Năng suất bình quân 0.85 tấn/ha, Lợi nhuận trước thuế 50 triệu/tấn, Nộp ngân sách nhà nước 19,54 triệu / tấn, Tạo nguồn nhân lực đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

3.1.3. Chính sách nguồn nhân lực

- Đào tạo trong công việc.

- Đào tạo ngoài công việc.

- Ngân sách cho hoạt động đào tạo

Hàng năm, Phòng Tổ chức Lao động Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo và được tập đoàn công nghiệp cao su phê duyệt.

3.1.4. Các nguyên tắc công tác tuyển dụng

- Tuyển dụng theo nhu cầu thực tiễn.

- Dân chủ và công bằng.

- Tuyển dụng tài năng qua thi tuyển.

- Tuyển dụng phải có điều kiện tiêu chuẩn rõ ràng.

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG

3.2.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

a. Nhu cầu tuyển dụng

Trong những năm tới, công ty nên tiếp tục công tác tái cơ cấu lại các bộ phận, phòng ban. Tránh tình trạng bộ máy quản lý chồng chéo, hoạt động kém hiệu quả.

b. Hoàn thiện bản tiêu chuẩn ứng viên

Tác giả đã khảo sát khoảng 15 người là những người lãnh đạo hoặc trưởng các phòng ban có kinh nghiệm trong quá trình tuyển dụng, để tìm ra bảng tiêu chuẩn cho từng nhóm nhân viên cụ thể.

Ví dụ: Xây dựng Bảng tiêu chuẩn nhân viên cho nhóm nhân viên kinh doanh:

Tiêu chuẩn nhân viên	Định nghĩa và Mô tả
1. Kiến thức chuyên môn	Có hiểu biết về thị trường cao su trong và ngoài nước. Phải am hiểu các quy tắc và luật kinh doanh.
2. Bằng cấp	Bằng cử nhân kinh tế chuyên ngành quản trị kinh doanh hoặc chuyên ngành marketing...
3. Kinh nghiệm công việc	Kinh nghiệm bán hàng, tiếp thị, quản lý thị trường...
4. Khả năng xử lý tình huống	Vừa phải giải quyết vấn đề của khách hàng (nội bộ hoặc bên ngoài) vừa phải hỗ trợ những người khác giải quyết vấn đề hoặc phát hiện các vấn đề mới cần phải giải quyết
5. Khả năng giao tiếp.	Là xây dựng mối quan hệ với mọi người ở tất cả các cấp. Quan hệ với mọi người trong sự cởi mở và thân thiện và tôn trọng.
6. Khả năng diễn đạt	Biết cách thể hiện ngôn ngữ, cách hành văn, trình bày trong các tình huống cụ thể. Biết đánh giá tình

	huống nhanh và chính xác và biết được làm thế nào để xử lý các vấn đề nhạy cảm có hiệu quả.
7.Khả năng làm việc theo nhóm	Mạnh dạn thẳng thắn trao đổi, chia sẻ nhưng nhất quán, phối hợp thống nhất trong quá trình làm việc, biết nhìn nhận sai sót để khắc phục vươn lên
8.Khả năng tổ chức điều hành	Có khả năng lãnh đạo, tổ chức sắp xếp hợp lý, khoa học mang lại kết quả như mong đợi.
9.Khả năng phát triển	Vững chắc và mạnh mẽ trong công việc, đam mê sáng tạo, luôn có kế hoạch rõ ràng, định hướng công việc và hoàn thành mục tiêu đặt ra.
10. Hình thức	- Hình thức bên ngoài: Trang phục, diện mạo. - Thái độ: tự tin. - Phong cách: nhanh nhẹn, linh hoạt
11. Năng lực sở trường	- Năng khiếu cá nhân hiện có
12. Trình độ ngoại ngữ	Tối thiểu trình độ B
13. Trình độ tin học	Tối thiểu trình độ A

3.2.2. Công tác thu hút ứng viên

Cung cấp thông tin tuyển dụng và quảng bá những thông tin này một cách rộng rãi:

- Nên đăng tin tuyển dụng lên các website tuyển dụng trực tuyến nổi tiếng

- Hoàn thiện lại nội dung quảng cáo tuyển nhân viên cho phong phú và hấp dẫn hơn.

- Nên khai thác nguồn ứng viên một cách công bằng cả trong và ngoài công ty.

3.2.3 Đánh giá lựa chọn ứng viên

a. Quy trình đánh giá lựa chọn sàng lọc hồ sơ ứng viên:

- Nội dung hồ sơ:

Mẫu đơn xin việc nên khai thác các thông tin quan trọng về ứng viên như các mặt năng khiếu, kinh nghiệm trong thực hiện công việc, quá trình làm việc trong những năm gần đây.

- *Sàng lọc hồ sơ*: Tác giả đã xây dựng các tiêu chuẩn nhân viên cho từng ứng viên cụ thể: nhân viên kinh doanh, nhân viên kế toán, nhân viên văn phòng.

b. Kiểm tra

Trong quá trình thi tuyển phải thực hiện kỷ luật phòng thi một cách chặt chẽ, tạo cho các ứng viên dự thi cảm thấy mình được đối xử công bằng và chắc chắn đề thi của mình sẽ được đánh giá chính xác.

c. Thiết kế bài phỏng vấn

Công ty nên chọn loại phỏng vấn năng lực hành vi có cấu trúc và theo mô hình STAR (Situation – Tình huống, Task – Nhiệm vụ, Action – Hành động, Results – Kết quả).

d. Trung tâm đánh giá

Công ty nên sử dụng các phương pháp cụ thể như:

(1) Rõ công việc; (2) Phân tích vấn đề; (3) Thuyết trình; (4)

Thảo luận nhóm.

e. Quyết định lựa chọn

- Tiến hành thực hiện công tác tuyển chọn một cách nhanh nhất có thể, tránh tình trạng kéo dài thời gian.

- Kết quả tuyển dụng nên được công bố rộng rãi, trên bảng tin tại công ty.

- Nên thực hiện thêm khâu khám sức khỏe cho ứng viên sau bước phỏng vấn.

- Tiến hành bước thử việc một cách nghiêm túc.

3.2.4. Công tác hội nhập nhân viên

Chương trình hội nhập nhân viên mới của công ty nên ít học lý thuyết về lịch sử công ty (phần đó công ty nên in thành tài liệu cho ứng viên đọc trước) mà tạo thời gian xây dựng sân chơi, giao lưu cho những nhân viên mới và nhân viên cũ, để nhân viên mới dễ dàng hội nhập, để cho các ứng viên thoải mái khi hỏi về các chính sách của công ty.

3.2.5 Đào tạo cán bộ tuyển dụng chuyên sâu hơn

Cán bộ tuyển dụng cũng cần nắm được các nghiệp vụ chức năng chủ yếu của vị trí cần tuyển. Cán bộ tuyển dụng được đào tạo chuyên sâu hơn sẽ giúp quá trình phỏng vấn được tốt hơn và tuyển được đúng người.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng của doanh nghiệp, mà yếu tố con người là cốt lõi. Trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực hiện nay, công ty cao su Kon Tum cũng như bao công ty khác trên thị trường đang phải đối đầu với bài toán nhân lực: làm thế nào để có thể thu hút và gìn giữ một đội ngũ cán bộ nhân viên nhiệt huyết và có trình độ chuyên môn cao nhằm đáp ứng nhu cầu cạnh tranh và đứng vững trên địa bàn. Vì vậy Công ty cao su Kon Tum phải quan tâm thực hiện tốt các vấn đề liên quan đến con người đặc biệt là công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty.

Trên cơ sở đó luận văn đã thực hiện được những nội dung sau:

Hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về lý luận liên quan công tác tuyển dụng nguồn nhân lực. Phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực: về xác định nhu cầu, thu hút ứng viên, lựa

chọn ứng viên và hội nhập ứng viên. Từ đó đánh giá những kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế, tìm ra nguyên nhân dẫn đến các tồn tại.

Căn cứ vào định hướng mục tiêu phát triển của công ty, chính sách nguồn nhân lực và các nguyên tắc công tác tuyển dụng của công ty cao su đến năm 2015 đã đề ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty để từ đó thực hiện tốt công tác tuyển dụng nguồn nhân lực góp phần tích cực vào sự phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, Tác giả rất mong muốn nhận được ý kiến đóng góp để tác giả hoàn thiện hơn trong công tác nghiên cứu của mình.

Tác giả xin chân thành cảm ơn quý thầy cô, các đồng nghiệp và lãnh đạo Công ty Cao su đã giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu học tập.