



Working Paper 2022.1.6.02
- Vol 1, No 6

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIẢI PHÁP & CÔNG NGHỆ DATUS**

Đào Hữu Hiếu¹

Sinh viên K6 CT Điều hành cao cấp - Khoa Quản trị Kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Dương Thị Hoài Nhung

Giảng viên Khoa Quản trị Kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Hiện nay, vấn đề tuyển dụng nguồn nhân lực (NNL) là vấn đề quan trọng hàng đầu trong chuỗi hoạt động quản trị NNL của bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào. Là doanh nghiệp mới được thành lập 03 năm hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, Datus đã xác định công tác tuyển dụng là một trong những ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp. Công tác này được thực hiện hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm không chỉ chi phí và thời gian, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD). Qua việc sử dụng phương pháp định tính, tác giả tìm hiểu, lựa chọn và thu thập dữ liệu, thông tin cần thiết để đánh giá thực trạng, từ đó phân tích xác định các yếu tố ảnh hưởng tác động đến hiệu quả công tác tuyển dụng. Kết quả nghiên cứu cuối cùng đề xuất/kiến nghị giải pháp để hoàn thiện này, góp phần phát triển bền vững NNL và nâng cao hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Từ khóa: hiệu quả tuyển dụng, nguồn nhân lực

**ENHANCING THE RECRUITMENT OF DATUS SOLUTION & TECHNOLOGY
JOINT STOCK COMPANY**

Abstract

Currently, the demand of human resource recruitment is the one of most important issue in the chain of human resource management activities of any business organization. As a newly established enterprise with 03 years of operation in the field of information technology, Datus has identified recruitment as one of the top priorities. This work is well implemented, assisting to not only save costs and time, but also improve the efficiency of production as well as business activities for any enterprise. Through the use of qualitative methods, the author has researched, selected and collected necessary data and information to assess the current situation, thereby to identify and analyze factors affecting the recruitment efficiency. The final research section

¹ Tác giả liên hệ, Email: ftu27a.820019@ftu.edu.vn

provides suitable solutions to enhance the current activity, and catch up with the new human resource trends and improve business activities of enterprises.

Keywords: recruitment efficiency, human resources.

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, sự phát triển mạnh mẽ của thời đại số, yêu cầu về tuyển dụng nhân lực đòi hỏi ngày càng cao cả về số lượng, chất lượng trong mọi lĩnh vực, nhất là công nghệ thông tin (CNTT). Theo báo cáo của Vietnamwork năm 2020, ngành CNTT luôn là một trong những ngành khát nhân lực nhất tại Việt Nam, và nhu cầu tuyển dụng liên tục (Vietnamwork, 2020). Vậy, làm thế nào để doanh nghiệp có NNL đảm bảo về số lượng lẫn chất lượng nhân sự, giải pháp nào để nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng, hạn chế tình trạng chảy máu “chất xám” và giữ chân được nhân tài... là những câu hỏi mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng gặp phải, đặc biệt đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT. Yếu tố then chốt và để trả lời cho câu hỏi này, đó chính là công tác tuyển dụng nhân lực, đây là “đầu vào” của mọi tổ chức, khi chúng ta làm tốt được khâu này sẽ có được những nhân sự phù hợp với tổ chức, tạo dựng được nền tảng vững chắc góp phần cho sự thành công trong quá trình hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp (Thân và cộng sự, 2021).

Để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả thì bên cạnh việc lựa chọn được nhân lực có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu của tổ chức còn phải sắp xếp, bố trí họ vào vị trí phù hợp, giúp phát huy khả năng bản thân thì mới tạo được sự thỏa mãn trong công việc, giảm thiểu tỷ lệ sa thải, điều chuyển và tình trạng nghỉ việc của người lao động (NLĐ) (Harvard Business School, 2017). Nếu doanh nghiệp chỉ tuyển được NLĐ có trình độ thấp, hoặc là những lao động có trình độ cao tuy nhiên không phát huy được hết năng lực của mình, không phù hợp với văn hoá, môi trường làm việc hoặc quan hệ với các NLĐ khác ở công ty, từ đó, dẫn đến nhiều hệ lụy tiêu cực trong hoạt động quản trị nhân lực, ảnh hưởng đến hiệu quả SXKD, đồng thời còn gây lãng phí trong việc sử dụng NNL, như mất thêm thời gian, chi phí tuyển dụng và đào tạo lại nhân lực. Chính vì vậy, công tác tuyển dụng nhân lực đạt được hiệu quả sẽ góp phần doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, giảm bớt chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD.

Khi tìm hiểu vấn đề “nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp” thông qua các tài liệu, công trình nghiên cứu, tạp chí, luận văn, bài viết trên internet... đã có rất nhiều công trình khoa học, nghiên cứu của các học giả, nhà quản lý, nhà quản trị doanh nghiệp, các tổ chức ở trong, ngoài nước nghiên cứu về vấn đề này. Tuy nhiên, các nghiên cứu cụ thể và hệ thống hoá về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty trong lĩnh vực CNTT còn rất hạn chế, hơn nữa chưa thấy nghiên cứu nào đánh giá hiệu quả, cũng như đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực trong lĩnh vực CNTT có cung cấp dịch vụ cho thuê ngoài.

Như vậy, ở một vài khía cạnh, tác giả tin rằng thông qua việc nghiên cứu và thực hiện đề tài này sẽ góp phần cải thiện hiệu quả công tác tuyển dụng và phát triển NNL, nâng cao hoạt động SXKD của công ty Datus và doanh nghiệp CNTT. Bằng cách sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả đã tổng hợp thu thập các tài liệu có liên quan đến công tác tuyển dụng. Trước khi đưa ra quy trình, thiết kế nghiên cứu, tác giả đã chỉ ra và phân tích các khái niệm xoay quanh tuyển dụng nhân lực, cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng và tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng... từ đó đưa ra kết luận, giải pháp và một số khuyến nghị nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng đối với công ty Datus, doanh nghiệp CNTT và cơ quan nhà nước.

Bài nghiên cứu được phân chia thành bộ cục như sau: (i) Đặt vấn đề; (ii) Khung lý thuyết; (iii) Phương pháp nghiên cứu: quy trình, thiết kế nghiên cứu, phương pháp thu thập dữ liệu và phân tích; (iv) Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng và (v) Giải pháp, kiến nghị và kết luận.

2. Khung lý thuyết

2.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và tuyển dụng nhân lực

Nguồn nhân lực (Human-resource)

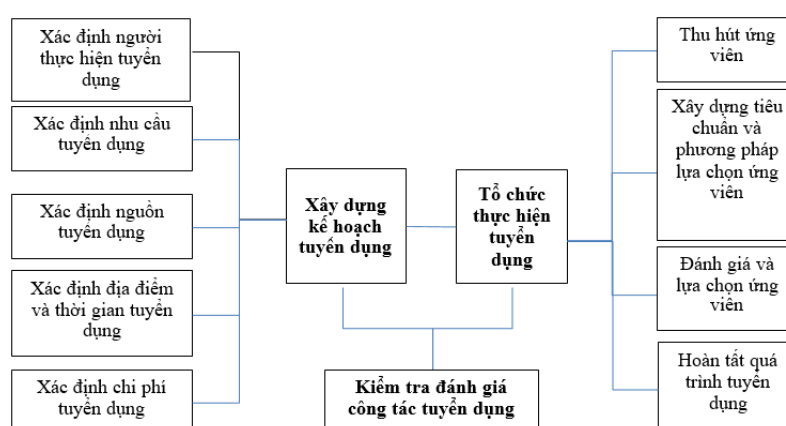
Theo Liên Hợp Quốc thì “NNL là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của đất nước và của cá nhân” (WB, 2000); Bên cạnh đó, “NNL là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội, được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” (Trần & Mai, 2012).

Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là các hoạt động thu hút nhân lực có trình độ, năng lực cho tổ chức, doanh nghiệp theo kế hoạch nhân lực hoặc đề xuất phù hợp với các yêu cầu đặt ra (Nguyễn & Nguyễn, 2012).

Công tác tuyển dụng bao gồm hai quá trình thống nhất là tuyển mộ và tuyển chọn. Trong đó, tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức và tuyển chọn là quá trình đánh giá ứng viên đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ theo các tiêu chí khác nhau để tìm được người phù hợp với các yêu cầu đặt ra đối với công việc và tổ chức (Nguyễn & Nguyễn, 2012).

Tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa cung cấp và đảm bảo về số lượng NLD, giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu, hoạt động SXKD. Thông qua hoạt động tuyển dụng, doanh nghiệp có thể giúp NLD biết và hiểu rõ thêm về mình. Tuyển dụng không chỉ đóng vai trò quan trọng đến NLD, doanh nghiệp và mà còn ảnh hưởng đến kinh tế và xã hội của quốc gia (Thân và cộng sự, 2021).



Hình 1. Quy trình tuyển dụng nhân lực

Nguồn: (Trần & Mai, 2012)

Quá trình này phải được thực hiện khách quan, công bằng, khoa học và đảm bảo chất lượng với quy trình khép kín có đội ngũ hoặc bộ phận có chức năng chuyên biệt (Trần, 2011).

2.2. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng

Nhà tuyển dụng sẽ gặp 04 trường hợp khi quyết định tuyển dụng ứng viên cho tổ chức, như sau:

Bảng 1. Các quyết định tuyển dụng nhân lực

| Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên | Quyết định | |
|--|--------------------------|-------------------------|
| | Loại bỏ | Tuyển dụng |
| Tốt | (2) Sai lầm | (1) |
| | (Đánh giá thấp ứng viên) | Chính xác |
| Không tốt | (3) | (4) Sai lầm |
| | Chính xác | (Đánh giá cao ứng viên) |

Nguồn: (Trần, 2011)

Các quyết định tuyển dụng chính xác nằm ở vị trí 01 và 03. Kết quả tuyển dụng không hiệu quả từ vị trí 02 và 04 dẫn đến thiệt hại đến doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Để phân tích hiệu quả công tác tuyển dụng, một số thông tin cần thu thập theo các tiêu chí như:

Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển: tổng số hồ sơ nhận được từ ứng viên, tỷ lệ sàng lọc (đạt yêu cầu), tỷ lệ ứng viên nhận việc

$$\text{Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu} = \frac{\text{Tổng số ứng viên đạt yêu cầu}}{\text{Tổng số ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ lệ ứng viên nhận việc} = \frac{\text{Số lượng ứng viên nhận việc}}{\text{Tổng số lượng ứng viên trúng tuyển}} \times 100\%$$

Chi phí cho hoạt động tuyển dụng: mức $\geq 100\%$ là doanh nghiệp không hoàn thành theo kế hoạch đề ra, ngược lại, nếu tỷ lệ $< 100\%$ cho thấy hoàn thành kế hoạch đã đề ra

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch chi phí} = \frac{\text{CP tuyển dụng thực tế}}{\text{CP tuyển dụng dự tính theo kế hoạch}} \times 100\%$$

Tốc độ tuyển dụng: Thời gian trung bình để tuyển dụng được ứng viên cho vị trí

$$\text{Tốc độ tuyển dụng} = \text{Tổng TG trung bình cần để tuyển dụng thành công}$$

Nguồn: Thân và cộng sự (2021)

Kết quả trải nghiệm của ứng viên trong quá trình tuyển dụng: những ý kiến, phản hồi thu thập được từ ứng viên trong quá trình tuyển dụng sẽ giúp cải thiện hoạt động tuyển dụng và giúp nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp (Brooks và cộng sự, 2009) (Thân và cộng sự, 2021).

Số lượng nghỉ việc của nhân viên: Tỷ lệ nghỉ việc được hiểu là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong một khoảng thời gian, phản ánh mức độ ổn định nhân lực của doanh nghiệp (Trần, 2011).

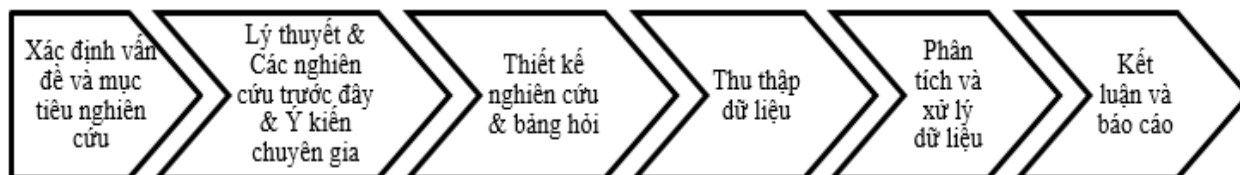
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp tiếp cận

Việc sử dụng phương pháp định tính giúp giải quyết được vấn đề tìm hiểu, lựa chọn và thu thập các thông tin liên quan như khám phá (explore), tìm hiểu (what), như thế nào (how), tại sao (why) đối với chất lượng, hiệu quả hơn cho công tác này (Ereaut và cộng sự, 2002).

3.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được xây dựng nguồn 06 bước theo trình tự sau:

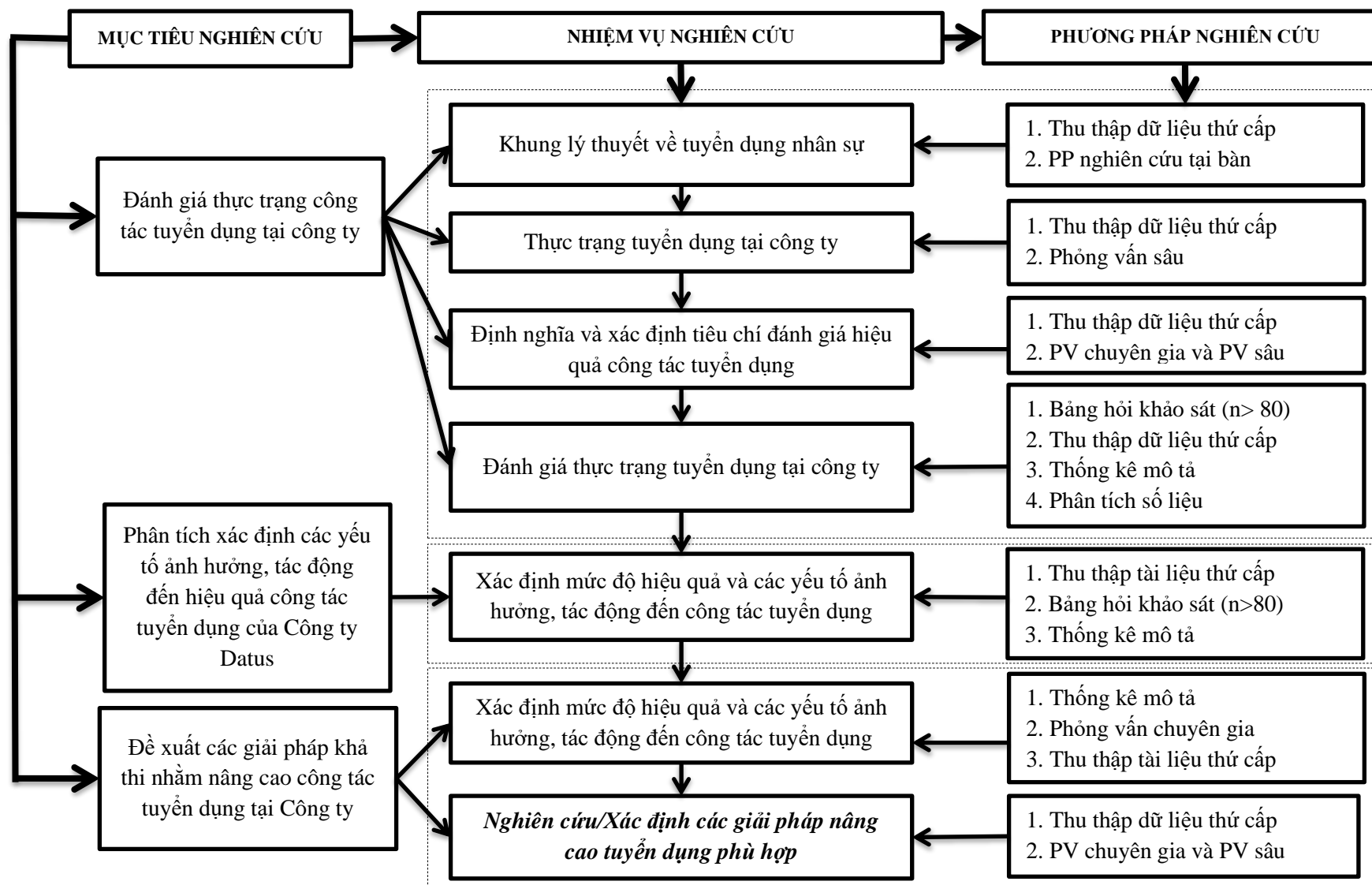


Hình 2. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Nguyễn và cộng sự (2020)

3.3. Thiết kế nghiên cứu

Căn cứ vào các vấn đề gặp phải và đã xác định về công tác tuyển dụng của công ty như: chưa đánh giá được toàn diện, chưa tìm hiểu được các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác tuyển dụng, lựa chọn được giải pháp khả thi phù hợp với tình hình SXKD của doanh nghiệp.



Hình 3: Thiết kế sơ đồ nghiên cứu

Nguồn: Tác giả thực hiện

3.4. Phương pháp thu thập thông tin

Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Các câu hỏi khảo sát/phỏng vấn được đo lường theo thang điểm Likert 05 mức độ, bám sát theo cơ sở lý thuyết, thực trạng công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp và kết quả trao đổi với các chuyên gia trong cùng lĩnh vực, tác giả xây dựng 24 câu hỏi, cụ thể: đánh giá về kết quả trải nghiệm về tuyển mộ gồm 04 câu, đối với tuyển chọn gồm 05 câu hỏi; sự hài lòng đối với công việc và chế độ gồm 04 câu hỏi; sự đáp ứng của công tác tuyển dụng gồm 05 câu hỏi; sự hài lòng về chính sách và kế hoạch tuyển dụng gồm 06 câu hỏi khảo sát/phỏng vấn.

Đối tượng khảo sát gồm: các ứng viên đang tuyển dụng và NLĐ tại công ty. Phiếu khảo sát, bảng hỏi được gửi trực tiếp tại công ty hoặc gián tiếp qua hòm mail điện tử đến các đối tượng. Kết quả thu được 85 phản hồi hợp lệ.

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

- Các thông tin, dữ liệu nội bộ thông qua báo cáo, biên bản cuộc họp của công ty;
- Tài liệu, tạp chí, nghiên cứu khoa học;
- Các báo cáo chuyên ngành.

3.5. Phương pháp phân tích

Sau khi thu thập, tổng hợp và số hoá các thông tin một cách chi tiết, khách quan và rõ ràng, các dữ liệu được phân tích qua một số phương pháp như: thống kê mô tả, so sánh và phương pháp tỷ lệ được sử dụng kết hợp với phương pháp so sánh.

4. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty Datus

4.1. Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty

Số lượng và chất lượng các hồ sơ ứng tuyển

Tổng số hồ sơ nhận được trong 03 năm gần 300 hồ sơ, tỷ lệ hoàn thành chỉ đáp ứng 72% trong 03 năm. Nguyên nhân là do công ty mới thành lập, hai là chất lượng ứng viên chưa đáp ứng được yêu cầu, ba là tỉ lệ cạnh tranh trong ngành lớn (Datus, 2022).

Số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm tỷ lệ cao, các năm 2019 và năm 2020 đều hơn 90%, riêng đối với năm 2021 tỷ lệ này thấp hơn, chỉ còn 92,3%, do công ty mới được thành lập. Về chất lượng hồ sơ, số lượng hồ sơ ĐH và sau ĐH của công ty ngày càng cao, tăng dần theo các năm từ 84% năm 2019 đến 87% năm 2021.

Bảng 2. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Công ty các năm 2019-2021 (Đơn vị: Hồ sơ)

| TT | Chỉ tiêu | Năm 2019 | | Năm 2020 | | Năm 2021 | |
|----|-------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ |
| 1 | Tổng số hồ sơ ứng tuyển | 102 | 100,0% | 132 | 100,0% | 91 | 100,0% |
| a | Nguồn nội bộ | 3 | 2,9% | 5 | 3,8% | 7 | 7,7% |
| b | Nguồn bên ngoài | 99 | 97,1% | 127 | 96,2% | 84 | 92,3% |

| TT | Chỉ tiêu | Năm 2019 | | Năm 2020 | | Năm 2021 | |
|----------|--|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|
| | | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ |
| 2 | Chất lượng hồ sơ ứng tuyển | 102 | 100,0% | 132 | 100,0% | 91 | 100,0% |
| a | ĐH hoặc sau ĐH | 86 | 84% | 112 | 85% | 79 | 87% |
| b | CĐ hoặc Trung cấp | 16 | 16% | 20 | 15% | 12 | 13% |
| 3 | Các kênh nhận hồ sơ nguồn bên ngoài | 99 | 100,0% | 127 | 100,0% | 84 | 100,0% |
| a | Qua website, fanpage, kênh tuyển dụng | 63 | 64% | 83 | 65% | 60 | 71% |
| b | Qua giới thiệu từ nhân viên công ty | 8 | 8% | 16 | 13% | 7 | 8% |
| c | Qua cơ sở đào tạo, trung tâm việc làm | 16 | 16% | 20 | 16% | 10 | 12% |
| d | Qua dịch vụ tuyển dụng, headhunter, khác | 12 | 12% | 8 | 6% | 7 | 8% |

Nguồn: (Datus, 2022)

Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng

Chất lượng hồ sơ đáp ứng được yêu cầu trung bình khoảng 50-55%, đồng thời tỷ lệ sàng lọc ngày càng cao từ 83,3% vào năm 2019 và chỉ còn 27,2% vào năm 2021. Tuy nhiên, tỷ lệ ứng viên nhận việc lại không tương ứng như tỷ lệ trúng tuyển, cụ thể năm 2019 đạt 82,9% nhưng năm 2020 đạt 77,1% và năm 2021 đạt 78,9%, cho thấy hiệu quả làm việc của bộ phận chưa cao, cũng như hình ảnh của công ty chưa thực sự tốt nên chưa thu hút vào tạo được ấn tượng (Datus, 2022). Một lý do khác là do tác động của đại dịch Covid-19 trong 02 năm vừa qua khiến cho NLĐ e ngại dịch bệnh, giãn cách thường xuyên nên chưa sẵn sàng công việc mới (VCCI; WB Group;, 2020).

Bảng 3. Các tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên tham gia tuyển dụng tại Công ty năm 2019- 2021 (Đơn vị: Hồ sơ)

| TT | Chỉ tiêu | Tỷ lệ (%) | | |
|----------|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
| 1 | Tỷ lệ ứng viên sàng lọc | 83,3 | 49,2 | 27,5 |
| a | Nguồn nội bộ | 100 | 80 | 86 |
| b | Nguồn bên ngoài | 83 | 48 | 23 |
| 2 | Tỷ lệ trúng tuyển | 41,2 | 73,8 | 76,0 |
| a | Nguồn nội bộ | 67 | 100 | 67 |
| b | Nguồn bên ngoài | 40 | 72 | 79 |
| 3 | Tỷ lệ ứng viên nhận việc | 82,9 | 71,2 | 78,9 |
| a | Nguồn nội bộ | 100 | 75 | 100 |

| TT | Chỉ tiêu | Tỷ lệ (%) | | |
|----|-----------------|-----------|----------|----------|
| | | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
| b | Nguồn bên ngoài | 82 | 71 | 73 |

Nguồn: (Datus, 2022)

Chi phí dành cho hoạt động tuyển dụng nhân lực

Chi phí dành cho tuyển dụng theo thực tế hầu hết đều vượt kế hoạch đặt ra. Cụ thể, năm 2019 có tỉ lệ 112%, năm 2020 là 130% và năm 2021 cũng vượt đạt 111%. Ngoài ra, do công ty dần giảm bớt việc sử dụng dịch vụ thuê tuyển dụng bên ngoài (head hunter) và xây dựng được đội ngũ nhân sự nội bộ và ổn định được đội ngũ NLD nên do chi phí sử dụng dịch vụ năm 2021 bằng ¼ so với năm 2019.

Bảng 4. Chi phí tuyển dụng của công ty giai đoạn 2019 - 2021

| TT | Nội dung | ĐVT | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
|----------|--|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | CP tuyển dụng | | | | |
| a | Kế hoạch | Triệu đồng | 700.000.000 | 800.000.000 | 600.000.000 |
| b | Thực hiện | Triệu đồng | 787.000.000 | 1.040.600.000 | 667.200.000 |
| - | Chi phí nội bộ | Triệu đồng | 632.000.000 | 915.600.000 | 597.200.000 |
| - | Dịch vụ, quảng cáo... | Triệu đồng | 155.000.000 | 125.000.000 | 70.000.000 |
| 2 | Tỷ lệ theo kế hoạch | % | 112 | 130 | 111 |
| 3 | Số lượng người tuyển dụng (gồm nghỉ việc) | <i>Người</i> | 36 | 48 | 26 |
| 4 | CP tuyển dụng bình quân thực tế | <i>Triệu đồng /người</i> | 21.861.111 | 21.679.167 | 25.661.538 |
| 5 | CP quảng cáo bình quân | <i>Triệu đồng /người</i> | 3.333.333 | 1.875.000 | 1.153.846 |

Nguồn: (Datus, 2022)

Tốc độ tuyển dụng

Tổng thời gian trung bình tuyển dụng của công ty giai đoạn 2019 đến 2021 theo thực tế đều vượt hơn tổng thời gian dự kiến. Mặc dù, công ty đã rút ngắn thời gian tuyển dụng tại một số các bước như: thời gian rà soát hồ sơ, thông báo trúng tuyển và sắp xếp thời gian tuyển dụng của Hội đồng nhanh chóng. Tổng thời gian tuyển dụng gần đây có cải thiện nhưng không đáng kể.

Bảng 5. Thời gian tuyển dụng của Công ty các năm 2019-2021 (Đơn vị: ngày)

| TT | Nội dung | Năm 2019 | | Năm 2020 | | Năm 2021 | |
|----|--------------------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | Kế hoạch | Bổ sung | Kế hoạch | Bổ sung | Kế hoạch | Bổ sung |
| 1 | Tổng thời gian dự kiến (trung bình) | 21 | 13 | 20 | 13 | 19 | 12 |
| 2 | Tổng thời gian thực tế (trung bình) | 25 | 19 | 21 | 18 | 21 | 14 |
| - | Nhận đơn xin việc | 12 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 |
| - | Phỏng vấn, kiểm tra sau khi nhận đơn | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| - | Thông báo trúng tuyển | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| - | Ứng viên bắt đầu đi làm | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 3 |
| 3 | Chênh lệch [(1)-(2)] | -4 | -6 | -1 | -5 | -2 | -2 |

Nguồn: (Datus, 2022)

Tỷ lệ nghỉ việc của công ty trong các năm gần đây

Theo Báo cáo về Thị trường IT Việt Nam các năm của TopDev (2022), CNTT là một trong bốn ngành có tỉ lệ nghỉ việc cao nhất. Tại Việt Nam, tỷ lệ là gần 24% và trên thế giới khoảng 20% (Bhargav & Mehra, 2018)... Do đại dịch Covid-19 lần thứ 4 ảnh hưởng nghiêm trọng dẫn đến nhiều người phải nghỉ việc do cắt giảm lương và chế độ phúc lợi chiếm đến 25% (Vietnamwork, 2020). Ngoài ra, có 68% số NLĐ được khảo sát muốn mức lương cao hơn, còn lại mong muốn tìm môi trường làm việc tốt hơn và công việc thách thức hơn (TopDev, 2022).

Tại công ty, tỉ lệ nghỉ việc vẫn nằm trong ngưỡng an toàn so với tỉ lệ của ngành, giảm dần từ 24% vào năm 2019, xuống 17% năm 2020 và còn 14% năm 2021, hầu hết các nhân viên nghỉ việc đều là nhân viên mới. Nguyên nhân NLĐ mong muốn mức lương cao hơn, tiếp đó là môi trường làm việc tốt (Datus, 2022). Đối với nhân viên sa thải và dư thừa, số lượng này ngày càng tăng từ 01 người năm 2019 đến 04 người vào năm 2021, nguyên nhân là do công ty không thể sắp xếp và bố trí vào vị trí phù hợp. Hơn nữa, công ty ngày càng yêu cầu cao về chất lượng nhân sự (Datus, 2022).

Bảng 6. Tỷ lệ nghỉ việc từ năm 2019 đến 31/12/2021 tại công ty Datus (Đơn vị: Người)

| TT | Nội dung | Ký hiệu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
|----|----------------|---------|----------|----------|----------|
| 1 | Đầu năm | B | 4 | 29 | 66 |
| 2 | Cuối năm | E | 29 | 66 | 81 |
| 3 | Nghỉ việc năm | L | 4 | 8 | 10 |
| - | Nghỉ hưu | | 0 | 0 | 0 |
| - | Sa thải | | 1 | 3 | 4 |
| - | Dư thừa | | 0 | 1 | 2 |
| - | Nghỉ tự nguyện | | 3 | 4 | 4 |

| TT | Nội dung | Ký hiệu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
|----|-----------------|----------------------------|----------|----------|----------|
| 4 | Trung bình | $Avg = \frac{B+E}{2}$ | 16,5 | 47,5 | 73,5 |
| 5 | Tỉ lệ nghỉ việc | $\% = \frac{L}{Avg} * 100$ | 24% | 17% | 14% |

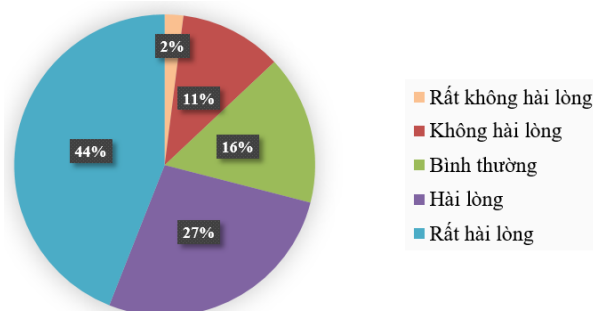
Nguồn: Tác giả tổng hợp

Ghi chú:

- *Beginning of year (B):* Đầu năm
- *End of year (E):* Cuối năm
- *Left staff (L):* Số nhân viên nghỉ việc
- *Avg (average):* Trung bình cộng

Kết quả trải nghiệm của ứng viên trong tuyển dụng

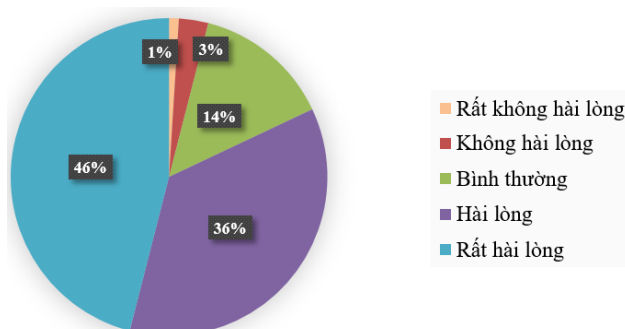
Kết quả khảo sát thu thập của 85 người, trong đó 21 ứng viên đang tuyển dụng và 08 người đang là Trưởng các bộ phận và nhân viên đang làm việc bộ phận HCNS.



Hình 4. Kết quả trải nghiệm của ứng viên đối với giai đoạn tuyển mộ

Nguồn: Tác giả thực hiện

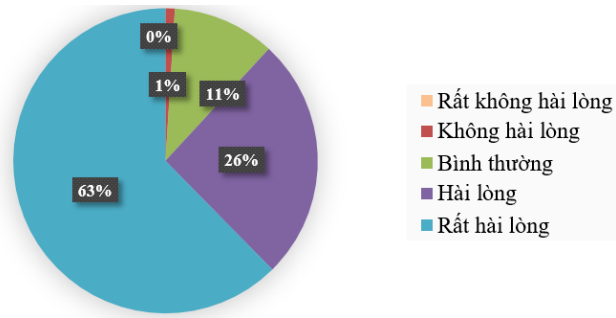
Tại giai đoạn tuyển mộ, 21% tổng ý kiến cho rằng công ty cần phải cải thiện như thời gian tuyển mộ và nội dung đăng tuyển....



Hình 5. Kết quả trải nghiệm của ứng viên đối với giai đoạn tuyển chọn

Nguồn: Tác giả thực hiện

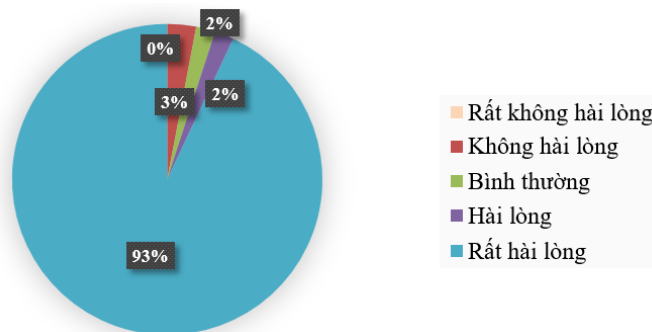
Tại giai đoạn tuyển chọn, các ứng viên quan tâm đến tính công bằng và phương pháp cách thức tuyển chọn cần khoa học, trực quan và cụ thể hơn trong tuyển chọn với các ứng viên.



Hình 6. Kết quả khảo sát về sự hài lòng đối với tính chất công việc, chế độ của công ty

Nguồn: Tác giả thực hiện

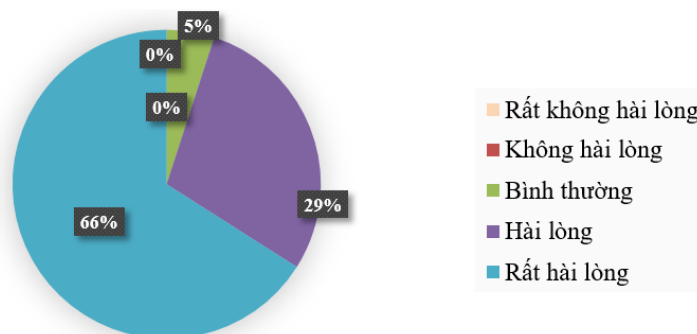
Kết quả khảo sát đối với bộ phận HCNS và quản lý tham gia vào công tác tuyển dụng cho thấy, khoảng 95% người được khảo sát hài lòng về quá trình tuyển dụng của công ty thông qua chất lượng, số lượng NLD đã được tuyển dụng và các chính sách dành cho công tác tuyển dụng.



Hình 7. Kết quả khảo sát về sự hài lòng về chất lượng và số lượng NLD đã được tuyển dụng

Nguồn: Tác giả thực hiện

Theo đó, chỉ 5% người không hài lòng về vấn đề này tập trung vào một số vấn đề như: số lượng ứng viên và thời gian đáp ứng nhu cầu tuyển dụng, đây cũng là vấn đề đã nhận thấy trong quá trình đánh giá về tốc độ tuyển dụng.



Hình 8. Kết quả khảo sát đối với sự hài lòng kế hoạch/chính sách dành cho công tác tuyển dụng tại công ty

Nguồn: Tác giả thực hiện

Một số vấn đề công ty cần cải thiện trong công tác tuyển dụng như: nâng cao hình ảnh, thông tin, cải thiện thời gian và khắc phục về số lượng tuyển dụng chưa đáp ứng được yêu cầu kế hoạch đặt ra từ các bộ phận.

4.2. Đánh giá kết quả công tác tuyển dụng nhân lực của công ty

Đánh giá chung về kết quả đạt được

Công ty về cơ bản đã xây dựng được chính sách, quy định và bộ máy thực hiện tuyển dụng nhân lực. Nguồn tuyển dụng của công ty được thực hiện khá đa dạng. Đồng thời, nhân sự tuyển dụng vào công ty đòi hỏi chất lượng ngày càng cao, được sàng lọc và lựa chọn cẩn thận, khoa học hơn (Datus, 2021).

Công ty đã triển khai biện pháp ứng phó kịp thời đại dịch Covid-19 từ năm 2020 và việc áp dụng nguồn lực CNTT “khan hiếm”, như luân chuyển lại nhân sự để hạn chế cho nghỉ việc, sa thải và duy trì, đảm bảo tốt các chế độ cho toàn thể NLĐ đang làm việc (Datus, 2021).

Những tồn tại, hạn chế

(1) Chưa sáng tạo, đổi mới trong giai đoạn tuyển chọn tạo sự thoải mái, chủ động và có cơ hội bộc lộ tố chất, cũng như tạo ấn tượng tốt cho ứng viên.

(2) Chưa cập nhật, linh hoạt điều chỉnh các tỷ lệ, chỉ tiêu tuyển dụng phù hợp với tình hình và điều kiện thực tế.

(3) Chưa xây dựng được nội dung tuyển dụng riêng trên trang thông tin điện tử để theo dõi, cập nhật quá trình tuyển dụng.

(4) Hình ảnh, nội dung tuyển dụng chưa ấn tượng, thú hút hơn đối với các ứng viên.

(5) Chưa tận dụng phát huy tối đa nguồn bên ngoài, số lượng kết nối, hợp tác với cơ sở đào tạo còn hạn chế hay ưu tiên tuyển dụng cho các đối tượng là thực tập viên cho công ty.

(6) Định kỳ trao đổi và thảo luận với bộ phận nhân sự để kịp thời cập nhật, điều chỉnh cho phù hợp với xã hội thực tế và tình hình SXKD.

(7) Quan tâm và theo sát đến các ứng viên mới liên tục, theo định kỳ (hàng tuần, hàng tháng)

Nguyên nhân

(1) Đội ngũ làm công tác nhân sự tại công ty hạn chế về số lượng và thực hiện đa nhiệm.

(2) Do tính chất của công việc (outsourcing) dẫn đến khó khăn phân tích xác định nhu cầu và lên kế hoạch tuyển dụng.

(3) Công ty mới thành lập, còn non trẻ trong lĩnh vực CNTT gây khó khăn tìm hiểu và thu hút được các ứng viên đang có nhu cầu hoặc quan tâm đến công việc.

(4) Quá trình hội nhập của nhân viên mới diễn ra trong 02 tháng nên cần chính sách hỗ trợ cho NLĐ tham gia đào tạo nhân viên mới nhằm khích lệ tinh thần, nâng cao vai trò, trách nhiệm.

(5) NNL trong lĩnh vực CNTT khan hiếm, chất lượng đào tạo chưa hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu của các đơn vị tuyển dụng và nhu cầu của xã hội.

(6) Ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19 từ năm 2020.

5. Kết luận, giải pháp và kiến nghị

5.1. Giải pháp nâng cao công tác tuyển dụng tại công ty Datus

Một là hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng, từ đánh giá thực trạng nhân lực, tình hình SXKD và mục tiêu kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn, đồng thời cần nắm bắt được các thông tin dữ liệu về nhân sự và từ dự báo thị trường...

Hai là nâng cao năng lực đội ngũ, bộ phận tuyển dụng nhân lực, cần bổ sung định biên cho vị trí tuyển dụng và đào tạo từ 02 người, định kì đào tạo nâng cao chuyên môn quản lý nhân lực, quản trị và phát triển kỹ năng mềm.

Ba là đa dạng nguồn tuyển dụng, lưu ý đến các nguồn tuyển dụng khác nguồn từ nhân viên cũ hoặc các ứng viên không thành công; các nhân viên đã từng làm việc ở công ty; sinh viên thực tập tại công ty (Vietnamwork, 2020).

Bốn là nâng cao công tác phân tích công việc, nâng cao hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, giảm tỉ lệ nghỉ việc, cải thiện hoạt động SXKD.

5.2. Giải pháp thu hút ứng viên

Một là nâng cao uy tín, hình ảnh của công ty trên thị trường thông qua đánh giá của khách, hàng đối tác, tham gia, tổ chức hoạt động quảng bá về hình ảnh, sản phẩm và dịch vụ của mình trên các kênh thông tin đại chúng, hội, nhóm...

Hai là mở rộng hoạt động đối với các kênh thông tin tuyển dụng ngoài các trang tuyển dụng thông thường như liên kết và thông báo với các cơ sở đào tạo; thông báo với NLD trong công ty thông qua các chính sách giới thiệu, kết nối với NLD mới cho công ty (TopDev, 2022).

Ba là hoàn thiện chính sách về lương đãi ngộ, tạo động lực cho NLD để thu hút và duy trì NNL chất lượng cao, phát huy toàn diện năng lực, trí tuệ của họ.

Bốn là nâng cao công tác hướng dẫn, đào tạo, đầu tư vào con người mang ý nghĩa chiến lược

5.3. Giải pháp nâng cao các bước trong hoạt động tuyển dụng

Một là hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng, ngay từ giai đoạn tuyển mộ cho đến khi kết thúc hoạt động tuyển dụng.

Hai là nâng cao hội nhập đối với nhân viên mới, như: có cơ chế và phân công công việc cho nhân sự chuyên trách công tác này và yêu cầu phối hợp chặt chẽ với các phòng liên quan.

Ba là nâng cao công tác đánh giá sau tuyển dụng, bao gồm: so sánh các chi phí dành cho từng kênh, thời gian và tổng hồ sơ nhận được, sử dụng các phần mềm quản lý nhân sự...

5.4. Một số kiến nghị

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp cho doanh nghiệp, cơ sở giáo dục, đào tạo và cơ quan quản lý nhà nước (QLNN) nhằm thúc đẩy mối liên kết như sau:

Đối với doanh nghiệp

Trước tiên, hoàn thiện công tác phân tích, xác định nhu cầu tuyển dụng cho từng bộ phận theo từng giai đoạn phù hợp với mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, có sự quan tâm đúng mực cho đội ngũ làm công tác nhân sự như nghiên cứu bổ sung thêm nhân sự chuyên trách thực hiện công tác tuyển dụng.

Thứ ba, nâng cao uy tín, hình ảnh và quan tâm xây dựng văn hoá của doanh nghiệp.

Thứ tư, trong quá trình tuyển chọn, công ty cần có sự đánh giá khách quan, cụ thể và công bằng dựa vào các tiêu chí đã xây dựng và lựa chọn ứng viên phù hợp với doanh nghiệp.

Thứ năm, luôn có sự chuẩn bị, đổi mới sáng tạo trong SXKD để thu hút, giữ chân được nhân sự giỏi và chủ động ứng phó với các sự cố, đại dịch Covid-19.

Đối với cơ quan QLNN

Thứ nhất, cần triển khai rộng rãi sử dụng dịch vụ công trực tuyến lên cấp độ 4 để giúp doanh nghiệp dễ tiếp cận và giảm các tiêu cực xảy ra.

Thứ hai, ban hành thêm các chính sách, cơ chế hỗ trợ ngân sách, ưu đãi cho các doanh nghiệp vượt qua khó khăn, duy trì và phát triển trong Đại dịch Covid-19.

Thứ ba, cần tăng cường định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo kết nối đầu tư, trao đổi, giới thiệu công nghệ và sản phẩm, cũng như các khoá đào tạo cho doanh nghiệp.

Thứ tư, tăng cường đào tạo, phát triển nhân lực tại các cơ sở đào tạo, đại học để cung cấp được nguồn nhân lực đáp ứng cả về số lượng, chất lượng.

5.5. Kết luận

Công tác tuyển dụng nhân lực chính là “đầu vào”, với nguồn nhân lực được tuyển dụng có chất lượng và phù hợp với công ty, “tài sản” vô giá này sẽ giúp doanh nghiệp tồn tại giữa các hoạt động cạnh tranh khốc liệt của thị trường và phát triển bền vững trong tương lai. Công tác tuyển dụng nhân lực luôn đóng vai trò quan trọng và quyết định đến sự thành bại của tổ chức.

Trước những thách thức trong giai đoạn hiện nay từ đại dịch Covid-19 và sự phát triển trong thời đại 4.0, trong khuôn khổ đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu phù hợp để đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng, với những luận cứ khoa học để đề xuất giải pháp khả thi hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty, một số khuyến nghị với doanh nghiệp và cơ quan nhà nước.

- (1) Nhóm giải pháp nâng cao quá trình chuẩn bị tuyển dụng
- (2) Nhóm giải pháp thu hút ứng viên trong quá trình tuyển dụng.
- (3) Nhóm giải pháp nâng cao các bước trong tuyển dụng

Do giới hạn về nguồn lực thời gian và con người, năng lực chuyên môn và kinh nghiệm nên không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Để có cái nhìn toàn diện hơn, có thể nghiên cứu thêm những doanh nghiệp này có vốn đầu tư nước ngoài và tổ chức, tập đoàn trong nước đã có uy tín và lịch sử phát triển. Với nghiên cứu rộng hơn, đề tài góp phần cải thiện và nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng cho những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này.

Tài liệu tham khảo

- Datus. (2022), *Báo cáo công tác quản trị nguồn nhân lực công ty các năm 2019, 2020, 2021*, Hà Nội: Datus JSC.
- Datus. (2022). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2019, 2020, 2021*, Hà Nội: Công ty Cổ phần Giải pháp & Công nghệ Datus.
- Harvard Business School. (2017), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Trí Việt - First News.
- Nguyễn, H. H., Nguyễn, Đ. T., Nguyễn, P. V. & Dương, P. L. T. (2020), *Phương pháp nghiên cứu khoa học*, Hồ Chí Minh: Trường ĐH Tài chính - Marketing.
- Nguyễn, N. Q. & Nguyễn, V. Đ. (2012), *Quản trị nhân lực*, Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- Thân, N. T., Phan, V. Q., Nguyễn, T. H. & Nguyễn, N. M. (2021), *Tuyển dụng Nguồn nhân lực*, TP. Hồ Chí Minh: Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh.
- TopDev. (2022). *Báo cáo Thị trường IT Việt Nam 2020, 2021*, HCMC: TopDev.
- Trần, K. D. (2011), *Quản trị nguồn nhân lực* (8th ed), Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
- VCCI; WB Group. (2020), *Tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam*, Hà Nội: s.n.
- Vietnamwork. (2020), *Thị trường nhân lực Ngành Công nghệ thông tin 2010-2020*, s.l.: Vietnamworkintech.
- Brooks, M. E., Guidroz, A. & Chakrabarti, M. (2009), “Distinction Bias in Applicant Reaction to Using Diversity Information in Selection”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17 No. 4, pp. 377-390.
- Ereaut, G., Imms, M. & Callingham, M. (2002), *An introduction to qualitative market research*, In: 1st, ed. s.l.:SAGE Publications Ltd.
- Bhargav, S. & Mehra, B. (2018), “Study of employee attrition in business process outsourcing companies in India”, *International Journal of Research in Social Sciences*, Vol. 8 No. 9, p. 350.
- WB. (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.