

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

LÊ ĐỨC ĐỘ

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CHO
CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO
BẮC CỰC TẠI NINH BÌNH**

Mã sinh viên: 2654020209

Ngành: Quản Trị Kinh Doanh

NINH BÌNH, 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

LÊ ĐỨC ĐỘ

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CHO
CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO
BẮC CỰC TẠI NINH BÌNH**

Mã sinh viên: 2654020209

Ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Người hướng dẫn: ThS. Nguyễn Hải Biên

NINH BÌNH, 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tên em là: Lê Đức Độ

Sinh viên lớp: D15QTKD

Khoa: Kinh tế

Đề tài khóa luận tốt nghiệp “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình” là sản phẩm của cá nhân em trong quá trình tìm hiểu, nghiên cứu và làm khóa luận tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực.

Em xin cam đoan toàn bộ nội dung khóa luận tốt nghiệp, số liệu kết quả nêu trong luận văn là trung thực và xuất phát từ tình hình thực tế của Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực và trên cơ sở tham khảo một số tài liệu của cá nhân em, hoàn toàn không sao chép bất kì tài liệu nào. Việc tham khảo các nguồn tài liệu đã được trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo theo đúng quy định.

Ninh Bình, ngày tháng năm 2026

Sinh viên

Lê Đức Độ

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

Sinh viên Lê Đức Độ đã nghiên cứu nghiêm túc và hoàn thành đúng tiến độ các giai đoạn của quá trình làm chuyên đề khoá luận tốt nghiệp. Có tinh thần học hỏi, tìm kiếm tài liệu và chỉnh sửa bài theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn. Các nội dung trình bày theo đúng đề cương đã được duyệt, đề tài đảm bảo tính khoa học và có ý nghĩa thực tiễn cao.

Ninh Bình, ngày ... tháng ... năm 2026

Người hướng dẫn khoa học

ThS. Nguyễn Hải Biên

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu viết tắt	Nội dung đầy đủ
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	DN	Doanh nghiệp
3	NLĐ	Người lao động
4	NNL	Nguồn nhân lực
5	HC–NS	Hành chính – Nhân sự
6	SX–KD	Sản xuất – Kinh doanh
7	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
8	BHXH	Bảo hiểm xã hội
9	BHYT	Bảo hiểm y tế
10	TTTM	Trung tâm thương mại
11	CBCNV	Cán bộ công nhân viên

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của Chi nhánh giai đoạn 2023–2025	33
Bảng 2.2: Thực trạng nguồn nhân lực của Chi nhánh giai đoạn 2023–2025.....	35
Bảng 2.3: Tình hình biến động lao động giai đoạn 2023-2025	37
Bảng 2.4: Kế hoạch và kết quả tuyển dụng giai đoạn 2023–2025.....	39
Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn tuyển giai đoạn 2023–2025	41
Bảng 2.6: Số lượng hồ sơ theo kênh tuyển mộ giai đoạn 2023–2025	42
Bảng 2.7. Số lượng hồ sơ tiếp nhận và xử lý giai đoạn 2023–2025	43
Bảng 2.8: Kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên giai đoạn 2023–2025.....	44
Bảng 2.9: Kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên giai đoạn 2023–2025.....	47
Bảng 2.10: Kết quả phỏng vấn tuyển chọn giai đoạn 2023–2025	51
Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng nhân viên giai đoạn 2023–2025	52
Bảng 2.12. Kết quả thử việc của nhân viên trúng tuyển giai đoạn 2023–2025 ..	54
Bảng 2.13. Số lượng nhân viên ký hợp đồng chính thức giai đoạn.....	56
Bảng 2.14: Chi phí tuyển dụng tại chi nhánh giai đoạn 2023–2025.....	57

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.2: Quy trình tuyển mộ	12
Hình 1.3: Quy trình tuyển chọn nhân lực.....	18
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty.....	29

MỤC LỤC

	Trang
LỜI CAM ĐOAN	i
XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC.....	ii
DANH MỤC VIẾT TẮT.....	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	iv
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	v
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	3
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn của đề tài	4
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Khái quát về tuyển dụng nhân lực.....	6
1.1.1. Một số khái niệm liên quan đến tuyển dụng nhân lực	6
1.1.2. Mục tiêu và vai trò của công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp	8
1.1.3. Ý nghĩa của tuyển dụng đối với sự phát triển của tổ chức.....	10
1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực.....	11
1.2.1. Tuyển mộ nhân lực	11
1.2.2. Tuyển chọn nhân lực	17
1.2.3. Đánh giá quá trình tuyển dụng.....	21
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng	23
1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	23
1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	24

Chương 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CHO CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO BẮC CỰC TẠI NINH BÌNH..... 26

2.1. Tổng quan về chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình 26

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty 26

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý..... 28

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban..... 30

2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất – kinh doanh của chi nhánh giai đoạn 2023-2025 32

2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình 34

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình..... 38

2.2.1. Thực trạng công tác tuyển mộ..... 38

2.2.2. Thực trạng công tác tuyển chọn 45

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực - Chi nhánh Ninh Bình 59

2.3.1. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng 59

2.3.2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng..... 61

2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực - Chi nhánh Ninh Bình 63

2.4.1. Những kết quả đạt được 63

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân 64

Chương 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO BẮC CỰC – CHI NHÁNH NINH BÌNH 69

3.1. Định hướng phát triển của công ty và quan điểm hoàn thiện công tác tuyển dụng 69

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới 69

3.1.2. Quan điểm và phương hướng hoàn thiện công tác tuyển dụng 71

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực..... 72

3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch và xác định nhu cầu tuyển dụng	72
3.2.2. Đa dạng hóa nguồn tuyển và nâng cao hiệu quả thu hút ứng viên	74
3.2.3. Chuẩn hóa quy trình sàng lọc, phỏng vấn và đánh giá ứng viên	75
3.2.4. Hoàn thiện công tác thử việc, hội nhập và giữ chân nhân viên mới.....	77
3.2.5. Kiểm soát chi phí tuyển dụng và nâng cao hiệu quả từng kênh tuyển mộ	79
3.2.6. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc	81
KẾT LUẬN	83
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	85
PHỤ LỤC	86

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới, thị trường lao động cũng trở nên cạnh tranh gay gắt hơn bao giờ hết. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững không chỉ dựa vào nguồn lực tài chính hay công nghệ, mà còn phụ thuộc chủ yếu vào nguồn nhân lực – yếu tố trung tâm quyết định năng suất, chất lượng và khả năng sáng tạo. Trong đó, tuyển dụng nhân lực là khâu đầu tiên và đóng vai trò nền tảng trong toàn bộ quá trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tuyển dụng hiệu quả giúp doanh nghiệp thu hút được những ứng viên phù hợp, góp phần nâng cao năng suất và giảm chi phí cho đào tạo, thay thế. Ngược lại, tuyển dụng không đúng người, sai vị trí sẽ gây ra tổn thất lớn về thời gian, chi phí và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ, với quy mô ngày càng mở rộng và nhu cầu nhân sự ngày càng đa dạng. Tuy nhiên, trong thực tế, công tác tuyển dụng của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: quy trình tuyển dụng chưa được chuẩn hóa, tiêu chí đánh giá ứng viên chưa rõ ràng, nguồn tuyển dụng còn hạn chế và tỷ lệ nghỉ việc sau tuyển dụng còn ở mức cao. Những vấn đề này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nhân sự và hiệu quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

Xuất phát từ ý nghĩa thực tiễn đó, đề tài ***“Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình”*** được lựa chọn nhằm nghiên cứu, đánh giá thực trạng, chỉ ra những hạn chế còn tồn tại, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Vấn đề tuyển dụng nhân lực đã được nhiều học giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu, phản ánh tầm quan trọng của hoạt động này trong việc phát triển và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cho tổ chức. Các công trình nghiên cứu tập trung làm rõ vai trò, quy trình, phương pháp và những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác tuyển dụng.

Trong những năm gần đây, nhiều công trình nghiên cứu ứng dụng đã tập trung vào phân tích thực trạng công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số:

Nguyễn Phương Anh (2020) – Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Ngân hàng Liên doanh Việt – Nga”, Trường Đại học Lao động – Xã hội. Tác giả chỉ ra những bất cập trong quy trình tuyển dụng tại khối ngân hàng, đặc biệt là khâu sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn, đồng thời kiến nghị áp dụng hệ thống đánh giá năng lực theo hành vi để cải thiện.

Hoàng Thị Thủy (2021) – Khóa luận tốt nghiệp “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH TMTH Tuấn Việt – Chi nhánh Huế”, Đại học Kinh tế Huế. Tác giả khảo sát quy trình tuyển dụng tại doanh nghiệp thương mại, đánh giá các hạn chế trong quảng bá tuyển dụng, sàng lọc ứng viên và năng lực phỏng vấn của bộ phận nhân sự.

Nguyễn Thị Hồng (2023) – Luận văn thạc sĩ “Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Dược phẩm Hà Nội”, Học viện Tài chính. Tác giả đề xuất mô hình đánh giá hiệu quả tuyển dụng dựa trên ba tiêu chí: chi phí, chất lượng ứng viên và tỷ lệ duy trì nhân viên sau tuyển dụng.

Phạm Ngọc Anh (2024) – Luận văn thạc sĩ “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Sữa Quốc tế – IDP”, Đại học Thương mại. Nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng của chuyển đổi số tới hoạt động tuyển dụng trong ngành sản xuất, đồng thời đề xuất ứng dụng phần mềm HRM và các nền tảng tuyển dụng trực tuyến.

Lê Quang Minh (2025) – Khóa luận tốt nghiệp “Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự lĩnh vực công nghệ thông tin tại Công ty Cổ phần VCCorp – Hà Nội”, Học viện Hành chính Quốc gia. Nghiên cứu tập trung vào đặc thù tuyển dụng ngành công nghệ, nơi yêu cầu năng lực chuyên môn cao và tính cạnh tranh gay gắt, từ đó kiến nghị các giải pháp tăng sức hấp dẫn thương hiệu tuyển dụng.

Qua việc tổng hợp các tài liệu, có thể thấy các nghiên cứu tại doanh nghiệp vừa và nhỏ ở địa phương vẫn còn hạn chế, chưa phản ánh rõ những khó khăn thực tế về nguồn ứng viên, chi phí tuyển dụng và mức độ phù hợp của nhân sự sau tuyển dụng.

Từ đó, đề tài “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình” được thực hiện với mục tiêu kế thừa có chọn lọc các cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu từ các công trình trước, đồng thời bổ sung góc nhìn thực tiễn về công tác tuyển dụng tại một doanh nghiệp quy mô nhỏ tại địa phương nơi có đặc thù sử dụng nhiều lao động thời vụ và bán thời gian trong lĩnh vực dịch vụ.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích chính của đề tài là phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoàn thiện công tác tuyển dụng tại công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích trên, đề tài tập trung thực hiện các nhiệm vụ sau:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình.

Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng của công ty.

Đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực của công ty trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp

Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình

Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2023–2025.

Phạm vi nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu các nội dung liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực bao gồm: quy trình tuyển dụng, quy trình tuyển chọn và các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp thu thập và tổng hợp tài liệu: thu thập các văn bản, báo cáo nhân sự, hồ sơ tuyển dụng, tài liệu nội bộ của công ty và các tài liệu lý luận có liên quan.

Phương pháp phân tích – so sánh: so sánh giữa lý thuyết và thực tiễn tuyển dụng, giữa các giai đoạn và bộ phận khác nhau trong công ty.

Phương pháp thống kê – mô tả: xử lý, trình bày và phân tích số liệu tuyển dụng của công ty qua các năm.

Phương pháp suy luận logic: rút ra kết luận và đề xuất giải pháp trên cơ sở kết quả nghiên cứu.

6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Ý nghĩa khoa học

Đề tài góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác tuyển dụng nhân lực, làm rõ mối quan hệ giữa hoạt động tuyển dụng với hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đồng thời, kết quả nghiên cứu có thể làm tài liệu tham khảo cho sinh viên, giảng viên hoặc những bạn đọc quan tâm đến lĩnh vực quản trị nhân lực.

Ý nghĩa thực tiễn

Đề tài cung cấp các phân tích và đánh giá cụ thể về thực trạng công tác tuyển dụng cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, chỉ ra các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp có tính khả thi, giúp công ty hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về tuyển dụng nhân lực

1.1.1. Một số khái niệm liên quan đến tuyển dụng nhân lực

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển và cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức. Con người không chỉ là lực lượng trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh mà còn là chủ thể sáng tạo, cải tiến và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, việc nhận thức đúng đắn về các khái niệm liên quan đến nguồn nhân lực và tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong quá trình quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi cá nhân, bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực. Trên phạm vi tổ chức, nguồn nhân lực là toàn bộ những người lao động làm việc cho tổ chức đó, được xem xét trên cả ba phương diện cơ bản là số lượng, chất lượng và cơ cấu. Cách tiếp cận này cho thấy nguồn nhân lực không chỉ phản ánh quy mô lao động mà còn thể hiện trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất và mức độ phù hợp của người lao động đối với mục tiêu phát triển của tổ chức. Điều này đồng nghĩa với việc nguồn nhân lực không phải là một yếu tố tĩnh mà luôn vận động, biến đổi và cần được quản lý, khai thác một cách khoa học để phát huy tối đa giá trị. [9]

Quản trị nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng của quản trị doanh nghiệp, bao gồm toàn bộ các hoạt động nhằm thu hút, xây dựng, sử dụng, đánh giá, phát triển, bảo toàn và duy trì lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về số lượng và chất lượng. Nội dung này thể hiện rõ tính hệ thống của quản trị nhân lực, khi các hoạt động từ tuyển dụng, đào tạo, sử dụng đến đãi ngộ và duy trì nhân lực đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Trên thực tế, quản trị nhân lực không chỉ đơn thuần là việc quản lý con người dưới góc độ hành chính

mà còn là quá trình tác động có mục tiêu của tổ chức nhằm khai thác hiệu quả tiềm năng của người lao động, đồng thời tạo động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài. Chính vì vậy, quản trị nhân lực vừa mang tính khoa học với hệ thống lý thuyết và phương pháp cụ thể, vừa mang tính nghệ thuật trong việc ứng xử và điều hành con người trong những hoàn cảnh khác nhau.

Trong hệ thống các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực, tuyển dụng nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng, được xem là khâu mở đầu và có ý nghĩa quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của tổ chức. Tuyển dụng nhân lực là quá trình nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết thông qua việc tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người phù hợp với yêu cầu công việc. Tuyển dụng bao gồm hai nội dung cơ bản là tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên tiềm năng từ nhiều nguồn khác nhau tham gia ứng tuyển, còn tuyển chọn là quá trình đánh giá, sàng lọc và lựa chọn ứng viên dựa trên các tiêu chí cụ thể nhằm tìm ra người phù hợp nhất với công việc. Hai giai đoạn này có mối quan hệ mật thiết với nhau, trong đó tuyển mộ tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tuyển chọn, còn tuyển chọn chính xác sẽ đảm bảo hiệu quả của toàn bộ quá trình tuyển dụng. [9]

Bên cạnh đó, tuyển dụng nhân lực không tồn tại một cách độc lập mà có mối liên hệ chặt chẽ với các nội dung khác của quản trị nguồn nhân lực. Trước hết, kế hoạch hóa nguồn nhân lực đóng vai trò định hướng cho hoạt động tuyển dụng thông qua việc dự báo nhu cầu lao động của tổ chức trong từng giai đoạn, từ đó xác định số lượng và chất lượng nhân lực cần bổ sung. Tiếp theo, phân tích và thiết kế công việc giúp làm rõ nội dung công việc, nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, tạo cơ sở khoa học cho việc xây dựng tiêu chí tuyển chọn. Ngoài ra, sau khi tuyển dụng, việc bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý sẽ giúp người lao động nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc, phát huy tối đa năng lực cá nhân và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Như vậy, tuyển dụng vừa là điểm khởi đầu, vừa có mối liên hệ xuyên suốt với toàn bộ các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng tuyển dụng nhân lực không chỉ đơn thuần là hoạt động bổ sung lao động cho các vị trí còn thiếu mà còn là một quá trình mang tính chiến lược, có ảnh hưởng lâu dài đến sự phát triển của doanh nghiệp. Việc thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp tổ chức lựa chọn được những nhân sự phù hợp, giảm thiểu chi phí đào tạo và thay thế lao động, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh. Ngược lại, nếu tuyển dụng không hiệu quả, doanh nghiệp có thể phải đối mặt với nhiều rủi ro như sử dụng lao động không phù hợp, năng suất thấp hoặc tỷ lệ nghỉ việc cao. Do đó, trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực là yêu cầu tất yếu đối với mọi tổ chức nhằm hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững.

1.1.2. Mục tiêu và vai trò của công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp

Mục tiêu của công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp được thực hiện nhằm hướng tới nhiều mục tiêu quan trọng, không chỉ đáp ứng nhu cầu trước mắt về nhân sự mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển lâu dài của tổ chức. Trước hết, tuyển dụng nhằm đảm bảo cung cấp đầy đủ số lượng nhân lực cần thiết cho doanh nghiệp. Trong quá trình sản xuất – kinh doanh, nhu cầu lao động luôn biến động do sự mở rộng quy mô, thay đổi cơ cấu tổ chức hoặc sự dịch chuyển lao động. Vì vậy, việc tuyển dụng kịp thời và phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động ổn định, tránh tình trạng thiếu hụt nhân lực làm gián đoạn quá trình vận hành.

Bên cạnh đó, tuyển dụng còn hướng tới mục tiêu đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực. Doanh nghiệp không chỉ cần tuyển đủ người mà còn phải tuyển đúng người, tức là lựa chọn được những ứng viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng và phẩm chất phù hợp với yêu cầu công việc. Việc tuyển chọn chính xác ngay từ đầu sẽ giúp nâng cao năng suất lao động, giảm thiểu sai sót trong công việc và hạn chế chi phí đào tạo lại, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung của tổ chức.

Một mục tiêu quan trọng khác của công tác tuyển dụng là tối ưu hóa chi phí và thời gian tuyển dụng. Trong thực tế, tuyển dụng là hoạt động tiêu tốn nhiều nguồn lực, bao gồm chi phí đăng tuyển, chi phí tuyển chọn và thời gian của bộ phận nhân sự cũng như các bộ phận liên quan. Do đó, việc xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, lựa chọn phương pháp và kênh tuyển dụng phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, rút ngắn thời gian tuyển dụng và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Ngoài ra, tuyển dụng còn nhằm mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân sự ổn định và gắn bó lâu dài với tổ chức. Khi doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên phù hợp không chỉ về năng lực mà còn về định hướng nghề nghiệp và giá trị cá nhân, khả năng duy trì nguồn nhân lực sẽ được nâng cao. Điều này góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc, hạn chế chi phí thay thế lao động và tạo điều kiện để doanh nghiệp phát triển bền vững trong dài hạn.

Như vậy, có thể thấy mục tiêu của công tác tuyển dụng không chỉ dừng lại ở việc bổ sung nhân lực mà còn hướng tới việc nâng cao chất lượng, hiệu quả sử dụng lao động và đảm bảo sự ổn định trong hoạt động của doanh nghiệp.

Vai trò của công tác tuyển dụng

Đối với doanh nghiệp

Trong quản trị nguồn nhân lực, tuyển dụng được xem là một trong những chức năng cơ bản và có ý nghĩa nền tảng đối với hoạt động của doanh nghiệp. Tuyển dụng là khâu mở đầu của quá trình quản trị nhân lực, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đội ngũ lao động và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Mục tiêu của công tác tuyển dụng là đảm bảo doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng nhân lực cần thiết, phù hợp với yêu cầu công việc và định hướng phát triển của tổ chức.

Một quy trình tuyển dụng hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên có năng lực, phẩm chất và trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí công việc. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí đào tạo và hạn chế những rủi ro trong quá trình sử dụng lao động. Bên cạnh đó, tuyển

dụng hiệu quả còn góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự ổn định, tạo nền tảng cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh.

Đối với người lao động

Đối với người lao động, công tác tuyển dụng tạo điều kiện để họ tiếp cận với các cơ hội việc làm phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn và định hướng nghề nghiệp của bản thân. Thông qua quá trình tuyển dụng, người lao động có thể lựa chọn được môi trường làm việc phù hợp, từ đó phát huy được khả năng và sở trường của mình trong quá trình lao động.

Ngoài ra, tuyển dụng còn giúp người lao động có cơ hội nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống và phát triển nghề nghiệp lâu dài. Khi được làm việc trong môi trường phù hợp và được đánh giá công bằng thông qua các tiêu chí tuyển dụng rõ ràng, người lao động sẽ có động lực học tập, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp. Điều này không chỉ giúp người lao động phát triển bản thân mà còn tạo sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.1.3. Ý nghĩa của tuyển dụng đối với sự phát triển của tổ chức

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng cạnh tranh và hội nhập sâu rộng, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực, với vai trò là khâu đầu tiên trong quá trình quản trị nhân lực, có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với việc hình thành và phát triển đội ngũ lao động trong tổ chức. Một chiến lược tuyển dụng hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được những nhân viên có năng lực, phù hợp với yêu cầu công việc và định hướng phát triển lâu dài.

Trước hết, tuyển dụng có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Việc lựa chọn được những ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng và thái độ làm việc tốt. Điều này góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc và giảm thiểu các chi phí phát sinh trong quá trình đào tạo và sử dụng nhân lực.

Bên cạnh đó, tuyển dụng còn đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp có chính sách tuyển dụng phù hợp với chiến lược phát triển dài hạn, tổ chức sẽ có điều kiện xây dựng đội ngũ nhân sự kế cận, đảm bảo tính liên tục và kế thừa trong quá trình hoạt động. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể chủ động thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra, tuyển dụng còn góp phần xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp. Việc lựa chọn những nhân viên không chỉ có năng lực chuyên môn mà còn phù hợp với giá trị và định hướng của tổ chức sẽ giúp tạo ra môi trường làm việc tích cực, tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên và thúc đẩy tinh thần hợp tác trong công việc. Đồng thời, một quy trình tuyển dụng minh bạch và chuyên nghiệp cũng góp phần nâng cao uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

Tóm lại, tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng không chỉ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp mà còn tạo nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững trong dài hạn.

1.2. Nội dung công tác tuyển dụng nhân lực

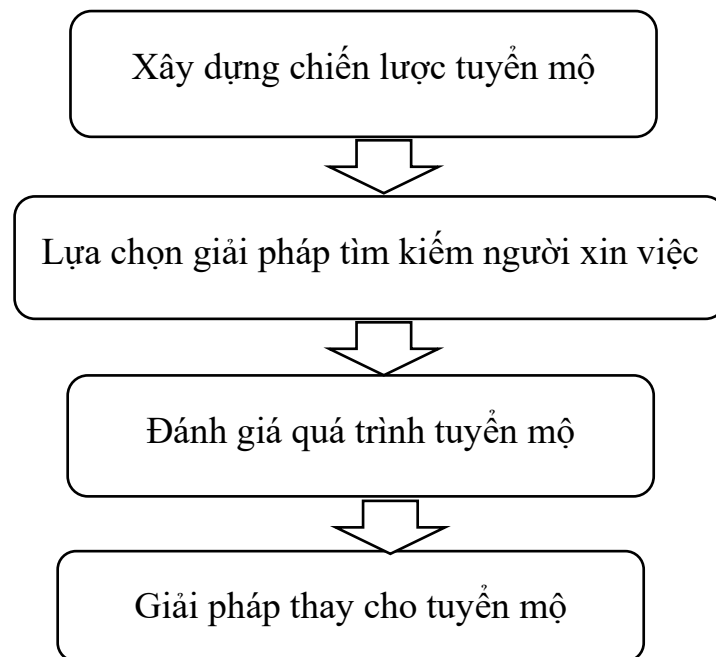
1.2.1. Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ nhân lực là giai đoạn đầu tiên trong quá trình tuyển dụng, có vai trò thu hút và hình thành nguồn ứng viên cho doanh nghiệp. Đây là bước mang tính nền tảng, quyết định đến số lượng cũng như chất lượng ứng viên tham gia vào các vòng tuyển chọn tiếp theo. Tuyển mộ được hiểu là quá trình doanh nghiệp tiến hành các hoạt động nhằm tìm kiếm và thu hút những người lao động có khả năng, phù hợp với yêu cầu công việc đến nộp hồ sơ ứng tuyển vào các vị trí còn trống. [9]

Trong thực tế, tuyển mộ không chỉ đơn thuần là việc đăng thông báo tuyển dụng mà còn là một hoạt động mang tính chiến lược, đòi hỏi doanh nghiệp phải

có kế hoạch rõ ràng và phương pháp tiếp cận phù hợp. Một quy trình tuyển mộ hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp mở rộng phạm vi tiếp cận nguồn lao động, nâng cao chất lượng đầu vào và tạo điều kiện thuận lợi cho việc lựa chọn ứng viên phù hợp. Ngược lại, nếu tuyển mộ không được thực hiện bài bản, doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc thu hút ứng viên, dẫn đến nguồn tuyển hạn chế và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tuyển dụng.

Về nội dung, quá trình tuyển mộ trong doanh nghiệp thường bao gồm các bước cơ bản sau:



Hình 1.1: Quy trình tuyển mộ

Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình Quản trị Nhân lực (2015) PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Vân Diễm

Xây dựng chiến lược tuyển mộ: Đây là nội dung đầu tiên và có ý nghĩa định hướng cho toàn bộ hoạt động tuyển mộ của doanh nghiệp. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp cần lập kế hoạch tuyển mộ một cách cụ thể, xác định rõ vị trí cần tuyển, số lượng nhân sự cần bổ sung và các tiêu chuẩn cơ bản đối với ứng viên. Đồng thời, tổ chức cần lựa chọn nguồn tuyển mộ phù hợp, bao gồm nguồn tuyển mộ nội bộ và nguồn tuyển mộ bên ngoài. Nguồn tuyển mộ nội bộ là nguồn ứng viên đến từ chính đội ngũ lao động hiện có trong doanh nghiệp, thông qua các hình thức như đề bạt, chuyển chuyển, luân chuyển công việc hoặc giới thiệu nhân

sự từ các bộ phận. Nguồn này có ưu điểm là giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, chi phí tuyển mộ, đồng thời tạo động lực phấn đấu và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Tuy nhiên, nếu chỉ phụ thuộc vào nguồn nội bộ, doanh nghiệp có thể bị hạn chế trong việc tiếp nhận những ý tưởng mới và khó đáp ứng nhu cầu nhân sự khi mở rộng quy mô. Bên cạnh đó, nguồn tuyển mộ bên ngoài bao gồm các ứng viên đến từ thị trường lao động, sinh viên mới tốt nghiệp, người lao động từ các doanh nghiệp khác, trung tâm giới thiệu việc làm, các trang tuyển dụng trực tuyến, mạng xã hội hoặc hội chợ việc làm. Nguồn này giúp doanh nghiệp mở rộng phạm vi tìm kiếm, thu hút được nhiều ứng viên có trình độ, kinh nghiệm và kỹ năng đa dạng hơn, nhưng thường đòi hỏi nhiều thời gian và chi phí hơn. Vì vậy, doanh nghiệp cần căn cứ vào đặc điểm từng vị trí công việc, yêu cầu về trình độ, kinh nghiệm, khả năng tài chính và tình hình thị trường lao động để lựa chọn hoặc kết hợp linh hoạt giữa nguồn tuyển mộ nội bộ và bên ngoài. Bên cạnh việc xác định nguồn tuyển mộ, doanh nghiệp cũng cần lựa chọn phương pháp tuyển mộ phù hợp với từng loại công việc. Việc xác định thời gian triển khai, địa điểm thực hiện và ngân sách dành cho tuyển mộ cũng cần được tính toán hợp lý để đảm bảo hiệu quả. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể thành lập hội đồng tuyển dụng hoặc phân công rõ trách nhiệm cho từng bộ phận nhằm đảm bảo quá trình thực hiện diễn ra khách quan và thống nhất. Khi xây dựng chiến lược tuyển mộ, tổ chức cần tuân thủ các quy định của pháp luật lao động, đồng thời phù hợp với mục tiêu phát triển và chính sách nhân sự nội bộ. Một chiến lược tuyển mộ được xây dựng bài bản sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong việc thu hút ứng viên và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào.

Trong hoạt động tuyển mộ, doanh nghiệp cần xác định số lượng người cần tuyển cho từng vị trí công việc cụ thể. Để thực hiện điều này, tổ chức thường dựa vào các tỷ lệ sàng lọc, tức là mối quan hệ giữa số lượng ứng viên tham gia ở từng bước và số lượng ứng viên được lựa chọn vào vòng tiếp theo. Việc xác định hợp lý tỷ lệ sàng lọc có ý nghĩa quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí tuyển dụng, thời gian thực hiện và mức độ cạnh tranh giữa các ứng viên. Khi xác định tỷ lệ này, doanh nghiệp cần căn cứ vào nhiều yếu tố như tình hình thị trường lao

động, chất lượng nguồn ứng viên, đặc điểm công việc và kinh nghiệm tuyển dụng trong quá khứ. Ngoài ra, trong quá trình lập kế hoạch tuyển mộ, doanh nghiệp cũng cần đảm bảo nguyên tắc công bằng, minh bạch, tránh các biểu hiện thiên vị hoặc định kiến khi thu hút ứng viên.

Các phương pháp tuyển mộ

Trong công tác tuyển dụng nhân lực, việc áp dụng đồng bộ các phương pháp tuyển mộ từ hai nguồn chính là nội bộ và bên ngoài là cần thiết. Việc xác định rõ từng phương pháp giúp chi nhánh mở rộng phạm vi tiếp cận ứng viên, nâng cao chất lượng nguồn tuyển và tối ưu chi phí tuyển dụng.

Phương pháp tuyển mộ từ nguồn nội bộ: Nguồn nội bộ bao gồm lực lượng nhân sự đang làm việc tại chi nhánh hoặc trong hệ thống công ty. Các phương pháp tuyển mộ nội bộ được triển khai bao gồm điều chuyển hoặc luân chuyển công việc, đề bạt, nâng cấp nhân viên và khuyến khích giới thiệu nội bộ. Việc bố trí nhân viên từ vị trí hiện tại sang các vị trí phù hợp giúp tối ưu nguồn lực và phát huy năng lực hiện có. Thăng tiến những nhân viên đáp ứng tiêu chuẩn cao hơn vừa tạo động lực vừa nâng cao chất lượng nhân sự. Giới thiệu nội bộ giúp khai thác ứng viên tiềm năng từ mối quan hệ hiện có, rút ngắn thời gian tuyển dụng và giảm chi phí.

Ưu điểm của nguồn tuyển mộ nội bộ là tiết kiệm chi phí, rút ngắn thời gian tuyển dụng và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên hiện tại. Tuy nhiên, hạn chế là khả năng tiếp nhận ý tưởng và kỹ năng mới từ bên ngoài bị giới hạn, đặc biệt khi chi nhánh cần nhân lực có kỹ năng chuyên môn đặc thù.

Phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài: Nguồn bên ngoài giúp chi nhánh tiếp cận nhiều ứng viên có trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm đa dạng. Các phương pháp từ nguồn bên ngoài gồm tuyển dụng trực tuyến qua website, mạng xã hội và các nền tảng tuyển dụng chuyên nghiệp, hợp tác với các cơ sở đào tạo để tuyển thực tập sinh và sinh viên tốt nghiệp, thông qua trung tâm giới thiệu việc làm và hội chợ tuyển dụng, cũng như quảng bá truyền thông tại địa phương.

Ưu điểm của phương pháp này là mở rộng phạm vi tìm kiếm, thu hút ứng viên chất lượng và đa dạng. Tuy nhiên, phương pháp này yêu cầu chi phí cao hơn, thời gian đào tạo ban đầu dài hơn và cần có chiến lược thu hút, giữ chân nhân viên sau khi tuyển dụng.

Kết hợp linh hoạt và đánh giá hiệu quả: Chi nhánh cần kết hợp linh hoạt cả hai nguồn tuyển mộ để tối ưu hóa số lượng và chất lượng ứng viên. Nhóm lao động trực tiếp nên ưu tiên tuyển từ bên ngoài nhưng kết hợp nguồn nội bộ để giảm thời gian đào tạo. Nhóm lao động gián tiếp ưu tiên nguồn nội bộ; nếu không đủ, bổ sung từ nguồn bên ngoài với tiêu chuẩn chuyên môn cao.

Sau mỗi đợt tuyển mộ, chi nhánh cần đánh giá hiệu quả từng kênh và phương pháp dựa trên số lượng hồ sơ nhận được, chất lượng ứng viên, chi phí và tỷ lệ nhân viên trúng tuyển. Việc đánh giá này là cơ sở để điều chỉnh chiến lược tuyển mộ trong các đợt tiếp theo, nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và đảm bảo sự ổn định cho hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

Lựa chọn giải pháp tìm kiếm người xin việc: Sau khi xây dựng chiến lược tuyển mộ, doanh nghiệp cần lựa chọn các giải pháp phù hợp nhằm tìm kiếm và thu hút ứng viên một cách hiệu quả. Trong thực tế, tổ chức có thể sử dụng nhiều hình thức khác nhau như thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong và ngoài doanh nghiệp, đăng tin tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông, website việc làm, mạng xã hội, hoặc thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có thể tiếp cận nguồn lao động trẻ bằng cách tuyển trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, trung cấp hoặc tham gia các hội chợ việc làm để quảng bá cơ hội nghề nghiệp.

Ngoài các phương pháp truyền thống, trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, nhiều doanh nghiệp còn ứng dụng các nền tảng trực tuyến và công nghệ thông tin để mở rộng phạm vi tuyển mộ, giúp tiếp cận ứng viên nhanh chóng và tiết kiệm chi phí. Việc lựa chọn giải pháp tìm kiếm ứng viên cần căn cứ vào đặc điểm của từng vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm cũng như khả năng tài chính và nguồn lực của doanh nghiệp. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần

kết hợp linh hoạt nhiều kênh tuyển mộ để gia tăng hiệu quả, tránh phụ thuộc vào một nguồn duy nhất. Khi lựa chọn đúng giải pháp và triển khai phù hợp, doanh nghiệp không chỉ mở rộng được phạm vi tiếp cận mà còn nâng cao khả năng thu hút những ứng viên có chất lượng, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

Đánh giá quá trình tuyển mộ: Sau mỗi đợt tuyển mộ, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá lại toàn bộ quá trình nhằm rút kinh nghiệm và từng bước hoàn thiện hoạt động này trong những lần tiếp theo. Nội dung đánh giá thường tập trung vào nhiều khía cạnh như tính hợp lý của tỷ lệ sàng lọc, mức độ phù hợp giữa số lượng hồ sơ nhận được với nhu cầu tuyển dụng, chi phí tài chính đã sử dụng cho tuyển mộ và hiệu quả của từng kênh tuyển dụng đã triển khai.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần xem xét mức độ thu hút ứng viên của thông tin tuyển dụng, khả năng tiếp cận của các kênh truyền thông và chất lượng thực tế của nguồn ứng viên so với yêu cầu công việc. Một yếu tố quan trọng khác là đánh giá tính công bằng và minh bạch trong quá trình tuyển mộ, đảm bảo mọi ứng viên đều có cơ hội tiếp cận thông tin và tham gia ứng tuyển một cách bình đẳng. Đồng thời, tổ chức cần kiểm tra độ tin cậy của thông tin thu thập được, cũng như mức độ hợp lý của các tiêu chí sàng lọc và loại bỏ ứng viên.

Việc đánh giá một cách đầy đủ, khách quan và có hệ thống sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện rõ những điểm mạnh, hạn chế còn tồn tại trong quá trình tuyển mộ. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh phương pháp, lựa chọn lại kênh tuyển dụng phù hợp và tối ưu hóa chi phí, qua đó nâng cao hiệu quả tuyển mộ trong những lần tiếp theo.

Giải pháp thay cho tuyển mộ: Trong một số trường hợp, doanh nghiệp không nhất thiết phải tiến hành tuyển mộ ngay mà có thể áp dụng một số giải pháp thay thế nhằm đáp ứng tạm thời hoặc linh hoạt nhu cầu lao động. Các giải pháp này bao gồm làm thêm giờ, ký hợp đồng thầu lại hoặc hợp đồng gia công phụ, sử dụng lao động tạm thời như lao động bán thời gian hoặc lao động thời vụ ngắn hạn, hay thuê lao động của doanh nghiệp khác. Những giải pháp này giúp tổ chức giải quyết

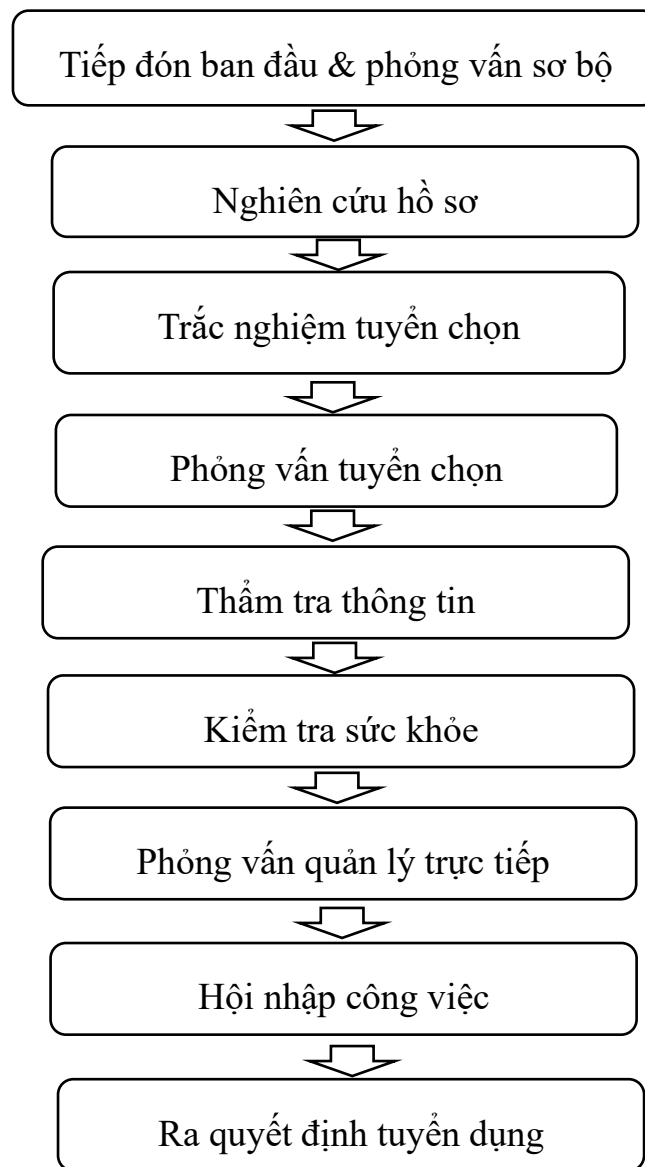
nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn, giảm áp lực tuyển dụng ngay lập tức và tiết kiệm chi phí trong một số điều kiện cụ thể. Tuy nhiên, việc áp dụng các giải pháp thay thế cũng cần được cân nhắc kỹ lưỡng để bảo đảm hiệu quả công việc và quyền lợi của người lao động.

Tóm lại, tuyển mộ là một nội dung quan trọng trong công tác tuyển dụng nhân lực, có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút nguồn ứng viên của doanh nghiệp. Quá trình tuyển mộ chỉ thực sự hiệu quả khi được tiến hành có kế hoạch, có chiến lược rõ ràng, lựa chọn đúng giải pháp tìm kiếm ứng viên, thường xuyên được đánh giá và linh hoạt vận dụng các giải pháp thay thế khi cần thiết. Thực hiện tốt công tác tuyển mộ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho giai đoạn tuyển chọn, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.2.2. Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân lực là giai đoạn tiếp theo của quá trình tuyển dụng, có nhiệm vụ đánh giá và lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc của doanh nghiệp. Nếu tuyển mộ giúp thu hút được nguồn ứng viên thì tuyển chọn đóng vai trò quyết định trong việc lựa chọn đúng người, đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đầu vào. Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều tiêu chí khác nhau dựa trên yêu cầu công việc nhằm lựa chọn được những người phù hợp nhất trong số các ứng viên đã được thu hút. [9]

Tuyển chọn là một quá trình phức tạp, đòi hỏi phải được thực hiện một cách khoa học, khách quan và có hệ thống nhằm hạn chế rủi ro tuyển sai người. Trong thực tế, quá trình tuyển chọn thường được triển khai theo các bước cơ bản sau:



Hình 1.2: Quy trình tuyển chọn nhân lực

Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình Quản trị Nhân lực (2015) PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Điềm

Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ: Đây là bước đầu tiên trong quy trình tuyển chọn, có vai trò tạo ấn tượng ban đầu giữa doanh nghiệp và ứng viên. Thông qua quá trình tiếp đón và trao đổi sơ bộ, doanh nghiệp có thể đánh giá nhanh về thái độ, phong cách giao tiếp, sự tự tin cũng như mức độ nghiêm túc của ứng viên đối với công việc. Bước này tuy mang tính sàng lọc ban đầu nhưng lại có ý nghĩa quan trọng trong việc loại bỏ những ứng viên không phù hợp về tác phong hoặc không đáp ứng được các yêu cầu cơ bản. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để doanh nghiệp thể hiện sự chuyên nghiệp, xây dựng hình ảnh tốt trong mắt ứng viên. Quá

trình này cần được thực hiện trong môi trường thân thiện, tôn trọng và minh bạch, tránh các câu hỏi mang tính cá nhân hoặc gây áp lực không cần thiết. Việc tổ chức tốt bước tiếp đón ban đầu sẽ tạo nền tảng thuận lợi cho các bước đánh giá tiếp theo.

Nghiên cứu hồ sơ xin việc: Sau khi tiếp nhận hồ sơ, doanh nghiệp tiến hành phân tích và đánh giá các thông tin mà ứng viên cung cấp nhằm xác định mức độ phù hợp với vị trí tuyển dụng. Nội dung xem xét thường bao gồm trình độ học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, kỹ năng và các thành tích liên quan. Đây là bước sàng lọc quan trọng giúp doanh nghiệp loại bỏ những ứng viên không đáp ứng tiêu chí cơ bản, từ đó tiết kiệm thời gian và chi phí cho các vòng tuyển chọn tiếp theo. Ngoài ra, việc nghiên cứu hồ sơ còn giúp doanh nghiệp hình dung được năng lực tổng quát của ứng viên và chuẩn bị nội dung phỏng vấn phù hợp. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần lưu ý tránh đánh giá phiến diện chỉ dựa trên hồ sơ mà cần kết hợp với các bước đánh giá khác để đảm bảo tính khách quan.

Trắc nghiệm tuyển chọn: Đây là bước nhằm kiểm tra và đánh giá một cách khách quan năng lực và khả năng thực hiện công việc của ứng viên. Các hình thức trắc nghiệm có thể rất đa dạng như kiểm tra kiến thức chuyên môn, bài test kỹ năng, trắc nghiệm tâm lý hoặc đánh giá hành vi. Thông qua các bài kiểm tra này, doanh nghiệp có thể dự đoán được khả năng làm việc của ứng viên trong tương lai, cũng như mức độ phù hợp với yêu cầu công việc cụ thể. So với việc chỉ đánh giá qua hồ sơ hoặc phỏng vấn, trắc nghiệm giúp tăng tính khách quan và hạn chế sự thiên vị trong quá trình tuyển chọn. Tuy nhiên, việc thiết kế nội dung trắc nghiệm cần đảm bảo phù hợp với đặc thù công việc và có tiêu chí đánh giá rõ ràng để đạt hiệu quả cao.

Phỏng vấn tuyển chọn: Đây là bước quan trọng nhất trong toàn bộ quy trình tuyển chọn, cho phép doanh nghiệp đánh giá sâu hơn về ứng viên thông qua trao đổi trực tiếp. Nội dung phỏng vấn thường tập trung vào kinh nghiệm làm việc, kỹ năng chuyên môn, khả năng xử lý tình huống, động cơ làm việc và mức độ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh đó, thông qua cách ứng viên trình bày

và phản hồi, doanh nghiệp có thể đánh giá được tư duy, thái độ và tiềm năng phát triển của họ. Phỏng vấn không chỉ là quá trình đánh giá một chiều mà còn là cơ hội để ứng viên tìm hiểu về công việc và môi trường làm việc. Do đó, quá trình này cần được chuẩn bị kỹ lưỡng, có cấu trúc rõ ràng và đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên.

Thẩm tra thông tin: Sau khi hoàn thành các bước đánh giá ban đầu, doanh nghiệp cần tiến hành xác minh lại các thông tin mà ứng viên đã cung cấp nhằm đảm bảo tính chính xác và trung thực. Việc thẩm tra có thể được thực hiện thông qua liên hệ với nơi làm việc cũ, người tham khảo hoặc các nguồn thông tin liên quan khác. Đây là bước quan trọng giúp giảm thiểu rủi ro tuyển dụng sai người do thông tin không chính xác hoặc bị làm sai lệch. Đồng thời, việc xác minh cũng giúp doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện hơn về thái độ làm việc và uy tín của ứng viên trong quá khứ. Tuy nhiên, quá trình này cần được thực hiện một cách tế nhị, đảm bảo tôn trọng quyền riêng tư của ứng viên.

Kiểm tra sức khỏe: Đây là bước nhằm đánh giá tình trạng sức khỏe của ứng viên để đảm bảo họ có đủ điều kiện làm việc theo yêu cầu của vị trí tuyển dụng. Đối với một số công việc đặc thù, yếu tố sức khỏe có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc và an toàn lao động. Việc kiểm tra sức khỏe không chỉ giúp doanh nghiệp bố trí công việc phù hợp mà còn hạn chế các rủi ro phát sinh trong quá trình sử dụng lao động. Ngoài ra, đây cũng là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện đầy đủ trách nhiệm đối với người lao động theo quy định của pháp luật.

Phỏng vấn bởi người quản lý trực tiếp: Ở bước này, người quản lý trực tiếp sẽ tham gia đánh giá ứng viên nhằm đảm bảo sự phù hợp với công việc thực tế và môi trường làm việc của bộ phận. Do là người trực tiếp sử dụng lao động, quản lý sẽ có cái nhìn cụ thể hơn về yêu cầu công việc và có thể đưa ra đánh giá sát thực tế hơn so với bộ phận nhân sự. Đồng thời, sự tham gia của quản lý trực tiếp cũng giúp nâng cao trách nhiệm trong việc sử dụng và phát triển nhân sự sau tuyển dụng. Đây là bước giúp tăng tính chính xác trong quyết định tuyển dụng.

Tham quan công việc và hội nhập: Doanh nghiệp tạo điều kiện để ứng viên tìm hiểu thực tế về môi trường làm việc, nội dung công việc và các điều kiện liên quan. Việc này giúp ứng viên có cái nhìn rõ ràng hơn, tránh tình trạng kỳ vọng không phù hợp với thực tế sau khi nhận việc. Đồng thời, đây cũng là bước hỗ trợ quá trình hội nhập ban đầu, giúp ứng viên nhanh chóng thích nghi nếu được tuyển dụng. Hoạt động này góp phần nâng cao sự gắn bó của người lao động và giảm tỷ lệ nghỉ việc sớm.

Ra quyết định tuyển dụng: Đây là bước cuối cùng của quy trình tuyển chọn, trong đó doanh nghiệp tổng hợp kết quả đánh giá từ tất cả các bước trước để lựa chọn ứng viên phù hợp nhất. Quyết định tuyển dụng cần dựa trên các tiêu chí rõ ràng, đảm bảo tính khách quan và minh bạch. Sau khi lựa chọn, doanh nghiệp tiến hành thông báo kết quả, ký kết hợp đồng lao động và thống nhất các điều khoản liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của các bên. Một quyết định tuyển dụng chính xác sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được nhân sự phù hợp, giảm chi phí thay thế và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Nhìn chung, tuyển chọn là khâu mang tính quyết định trong toàn bộ quá trình tuyển dụng nhân lực. Nếu được thực hiện một cách khoa học, chặt chẽ và khách quan, công tác tuyển chọn sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn đúng người, đúng việc, nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng đội ngũ nhân sự ổn định, đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài.

1.2.3. Đánh giá quá trình tuyển dụng

1.2.3.1. Tỷ lệ tuyển dụng

Tỷ lệ tuyển chọn phản ánh mối quan hệ giữa số lượng ứng viên được tuyển dụng và tổng số ứng viên tham gia dự tuyển. Đây là chỉ tiêu quan trọng cho thấy mức độ sàng lọc và tính cạnh tranh trong quá trình tuyển chọn nhân lực của doanh nghiệp. Thông qua chỉ tiêu này, doanh nghiệp có thể đánh giá được hiệu quả của khâu tuyển mộ cũng như mức độ phù hợp của nguồn ứng viên. Nếu tỷ lệ tuyển chọn quá cao, điều đó có thể cho thấy quy trình sàng lọc chưa chặt chẽ hoặc nguồn ứng viên chưa thực sự chất lượng, dẫn đến việc lựa chọn chưa tối ưu. Ngược lại,

nếu tỷ lệ này quá thấp, doanh nghiệp có thể đang đặt ra tiêu chuẩn tuyển chọn quá cao hoặc quy trình đánh giá quá khắt khe, gây khó khăn trong việc tìm kiếm nhân sự và làm kéo dài thời gian tuyển dụng. Do đó, việc xác định và duy trì tỷ lệ tuyển chọn hợp lý, phù hợp với từng vị trí công việc là rất cần thiết nhằm đảm bảo hiệu quả của toàn bộ quá trình tuyển dụng.

1.2.3.2. Chi phí tuyển dụng

Chi phí tuyển chọn là một trong những chỉ tiêu quan trọng nhằm đánh giá hiệu quả kinh tế của hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp. Các khoản chi phí này bao gồm chi phí tổ chức phỏng vấn, chi phí thực hiện trắc nghiệm, chi phí kiểm tra sức khỏe, chi phí thẩm tra thông tin ứng viên và các chi phí hành chính liên quan khác. Việc kiểm soát tốt chi phí tuyển chọn sẽ giúp doanh nghiệp sử dụng hợp lý nguồn lực tài chính, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, doanh nghiệp cần cân nhắc mối quan hệ giữa chi phí và chất lượng tuyển chọn, tránh việc cắt giảm chi phí một cách quá mức dẫn đến giảm độ chính xác trong đánh giá ứng viên. Ngược lại, nếu chi phí tuyển chọn quá cao so với kết quả đạt được, doanh nghiệp cũng cần xem xét lại quy trình để tối ưu hóa và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

1.2.3.3. Số người bị sa thải hoặc tự ý nghỉ việc sau tuyển dụng

Số lượng người lao động bị sa thải hoặc tự ý nghỉ việc sau khi được tuyển dụng là một chỉ tiêu phản ánh trực tiếp chất lượng của quá trình tuyển chọn nhân lực. Đây là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp đánh giá mức độ phù hợp giữa ứng viên được tuyển với yêu cầu công việc cũng như môi trường làm việc của tổ chức. Nếu tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc hoặc bị sa thải trong thời gian ngắn cao, điều đó cho thấy doanh nghiệp chưa thực hiện tốt việc đánh giá năng lực, thái độ hoặc mức độ phù hợp của ứng viên trong quá trình tuyển chọn. Ngược lại, nếu người lao động có xu hướng gắn bó lâu dài, làm việc ổn định và đạt hiệu quả cao, điều đó chứng tỏ công tác tuyển chọn đã được thực hiện hiệu quả. Vì vậy, việc theo dõi và phân tích chỉ tiêu này sẽ giúp doanh nghiệp kịp thời điều chỉnh tiêu chí và

phương pháp tuyển chọn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian tới.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng

1.3.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Các yếu tố bên trong là những nhân tố thuộc về nội lực của doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác tuyển dụng. Bao gồm:

Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp: Chiến lược phát triển dài hạn quyết định định hướng nhân lực cần tuyển. Doanh nghiệp định hướng mở rộng sản xuất hoặc đổi mới công nghệ sẽ có nhu cầu tuyển dụng nhân sự trình độ cao, trong khi doanh nghiệp tập trung ổn định quy mô lại chú trọng nhân sự có kinh nghiệm thực tế. Sự thay đổi về chiến lược kinh doanh cũng kéo theo sự điều chỉnh về tiêu chuẩn, số lượng và cơ cấu nhân lực cần tuyển. [9]

Uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp: Một doanh nghiệp có thương hiệu mạnh, văn hóa tích cực và môi trường làm việc tốt sẽ dễ dàng thu hút được nhiều ứng viên chất lượng. Ngược lại, các doanh nghiệp ít tên tuổi hoặc có hình ảnh chưa tốt trên thị trường lao động sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút nhân tài. Uy tín của doanh nghiệp còn ảnh hưởng đến khả năng thương lượng về lương, thưởng và phúc lợi với ứng viên.

Chính sách nhân sự và chế độ đãi ngộ: Các yếu tố như mức lương, thưởng, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc và môi trường văn hóa nội bộ có tác động lớn đến quyết định ứng tuyển. Một chính sách nhân sự linh hoạt, công bằng và minh bạch sẽ tạo sức hút mạnh mẽ đối với ứng viên và nâng cao hiệu quả tuyển dụng. [9]

Năng lực và trình độ của bộ phận làm công tác tuyển dụng: Trình độ chuyên môn, kỹ năng đánh giá và khả năng giao tiếp của cán bộ tuyển dụng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng lựa chọn ứng viên. Nếu người phụ trách tuyển dụng thiếu kinh nghiệm hoặc thiếu kỹ năng phỏng vấn, việc lựa chọn có thể mang tính cảm tính, dẫn đến tuyển sai người.

Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất: Doanh nghiệp có nguồn tài chính vững mạnh có thể đầu tư cho các hoạt động tuyển dụng hiện đại như truyền thông đa kênh, hợp tác với các trường đại học, hoặc sử dụng phần mềm quản lý nhân sự. Ngược lại, hạn chế về ngân sách khiến doanh nghiệp khó mở rộng phạm vi tìm kiếm và đánh giá ứng viên.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Bên cạnh yếu tố nội bộ, công tác tuyển dụng còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ các yếu tố khách quan bên ngoài doanh nghiệp, cụ thể gồm:

Tình hình kinh tế – xã hội: Khi nền kinh tế tăng trưởng, nhu cầu tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp tăng cao, làm cho thị trường lao động trở nên cạnh tranh gay gắt. Ngược lại, trong giai đoạn suy thoái, cơ hội việc làm giảm, doanh nghiệp dễ tuyển được nhân lực với chi phí thấp hơn. Ngoài ra, các yếu tố xã hội như dân số, trình độ dân trí và xu hướng nghề nghiệp của người lao động cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn cung nhân lực.

Thị trường lao động và nguồn cung nhân lực: Thị trường lao động quyết định khả năng và phạm vi tuyển dụng của doanh nghiệp. Nếu nguồn cung nhân lực dồi dào, doanh nghiệp có nhiều lựa chọn; ngược lại, khi thiếu hụt nhân sự chất lượng cao, doanh nghiệp phải tăng chi phí, thời gian và điều chỉnh chính sách đãi ngộ để thu hút người tài. [9]

Hệ thống pháp luật và chính sách của Nhà nước: Các quy định về lao động, tiền lương, hợp đồng, bảo hiểm, bình đẳng giới hay bảo vệ người lao động đều ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng. Chính sách nhà nước về đào tạo nghề, hỗ trợ việc làm, di chuyển lao động giữa các vùng cũng tạo điều kiện hoặc gây khó khăn cho doanh nghiệp trong quá trình tuyển dụng.

Tiến bộ khoa học – công nghệ: Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số đã thay đổi sâu sắc hình thức và phương pháp tuyển dụng. Nhiều doanh nghiệp áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI), phần mềm sàng lọc tự động hay phỏng vấn trực tuyến để rút ngắn thời gian và tăng tính chính xác trong đánh giá ứng

viên. Tuy nhiên, điều này cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có hạ tầng công nghệ và đội ngũ nhân sự phù hợp.

Yếu tố văn hóa – xã hội và tâm lý người lao động: Tập quán, giá trị xã hội, xu hướng nghề nghiệp, kỳ vọng về lương và môi trường làm việc ảnh hưởng đáng kể đến thái độ của ứng viên. Chẳng hạn, thế hệ lao động trẻ ngày nay thường ưu tiên doanh nghiệp có môi trường làm việc linh hoạt, đề cao sáng tạo và phát triển bản thân, thay vì chỉ quan tâm đến mức thu nhập.

Tóm lại, công tác tuyển dụng nhân lực chịu tác động tổng hợp của nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Việc phân tích đầy đủ các yếu tố này giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược tuyển dụng phù hợp, đảm bảo lựa chọn đúng người, đúng việc và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC CHO CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO BẮC CỰC TẠI NINH BÌNH

2.1. Tổng quan về chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO BẮC CỰC TẠI NINH BÌNH

Mã số thuế 0316541767-007

Địa chỉ Shop 1S14, TTTM GO! Ninh Bình, đường Trần Nhân Tông, Phường Đông Hoa Lư, Tỉnh Ninh Bình, Việt Nam

Người đại diện PHAN HUY BẢO

Điện thoại 0915919822

Ngày hoạt động 22/12/2021

Quản lý bởi Thuế cơ sở 1 tỉnh Ninh Bình

Loại hình DN: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên ngoài NN

Ngành nghề chính: Hoạt động của các công viên vui chơi và công viên theo chủ đề

Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại – dịch vụ, đặc biệt là kinh doanh các loại hình vui chơi giải trí như trò chơi điện tử, khu vui chơi trẻ em và các trò chơi cảm giác mạnh. Trong bối cảnh nhu cầu vui chơi, giải trí của người dân ngày càng gia tăng, nhất là tại các trung tâm thương mại và khu đô thị, công ty đã từng bước hình thành, mở rộng và khẳng định vị thế trên thị trường.

Giai đoạn hình thành và xây dựng nền tảng

Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực được thành lập và đi vào hoạt động với định hướng kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí hiện đại, an toàn và phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, đặc biệt là trẻ em và gia đình. Ngay từ những ngày đầu, công ty đã chú trọng đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc, các loại hình trò chơi điện tử và khu vui chơi theo xu hướng mới nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường. Đồng thời, công ty từng bước xây dựng bộ máy quản lý, quy trình vận hành và đội ngũ nhân sự ban đầu để đảm bảo hoạt động kinh doanh được triển khai hiệu quả.

Giai đoạn mở rộng quy mô và phát triển hệ thống chi nhánh

Sau thời gian hoạt động ổn định, công ty từng bước mở rộng quy mô kinh doanh thông qua việc thành lập nhiều chi nhánh tại các tỉnh, thành phố trên cả nước như: Bến Tre, Đồng Nai, Thái Nguyên, Cần Thơ, Thái Bình, Bắc Giang, Bà Rịa, Tân Phú và Ninh Bình. Việc mở rộng hệ thống chi nhánh giúp công ty khai thác tốt hơn tiềm năng của thị trường địa phương, đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh và gia tăng độ nhận diện thương hiệu trên phạm vi toàn quốc.

Trong giai đoạn này, công ty không ngừng đa dạng hóa loại hình dịch vụ, bổ sung thêm các trò chơi điện tử tự điều khiển, khu vui chơi cảm giác mạnh và khu vui chơi dành riêng cho trẻ em, đảm bảo tuân thủ các quy định về an toàn, giáo dục nhân cách và trật tự xã hội. Cùng với đó, công tác quản trị, đặc biệt là quản trị nguồn nhân lực, bắt đầu được chú trọng nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành tại nhiều điểm kinh doanh khác nhau.

Giai đoạn thành lập và phát triển Chi nhánh Ninh Bình

Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình chính thức đi vào hoạt động từ ngày 22/12/2021, với mã số thuế 0316541767-007, đặt tại Shop 1S14, Trung tâm thương mại GO, Ninh Bình, đường Trần Nhân Tông, phường Đông Hoa Lư, tỉnh Ninh Bình. Chi nhánh do ông Phan Huy Bảo làm người đại diện theo pháp luật.

Việc lựa chọn đặt chi nhánh tại Trung tâm thương mại GO, Ninh Bình một địa điểm có mật độ khách hàng cao cho thấy định hướng chiến lược đúng đắn của

công ty trong việc tiếp cận thị trường và mở rộng hoạt động kinh doanh. Tại đây, chi nhánh tập trung cung cấp các dịch vụ vui chơi giải trí hiện đại, phục vụ nhu cầu của người dân địa phương và khách du lịch.

Trong quá trình hoạt động, chi nhánh Ninh Bình từng bước ổn định bộ máy tổ chức, hoàn thiện cơ sở vật chất và không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ. Song song với đó, nhu cầu về nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động trực tiếp vận hành trò chơi và nhân viên dịch vụ, ngày càng gia tăng. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với công tác tuyển dụng nhân lực, cả về số lượng lẫn chất lượng, nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh của chi nhánh diễn ra hiệu quả và bền vững.

Nhìn chung, quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực nói chung và Chi nhánh Ninh Bình nói riêng gắn liền với chiến lược mở rộng thị trường, đa dạng hóa dịch vụ và từng bước hoàn thiện công tác quản trị. Đây là nền tảng quan trọng để chi nhánh tiếp tục phát triển, đồng thời cũng là cơ sở thực tiễn cho việc nghiên cứu, đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực tại đơn vị trong các nội dung tiếp theo của đề tài

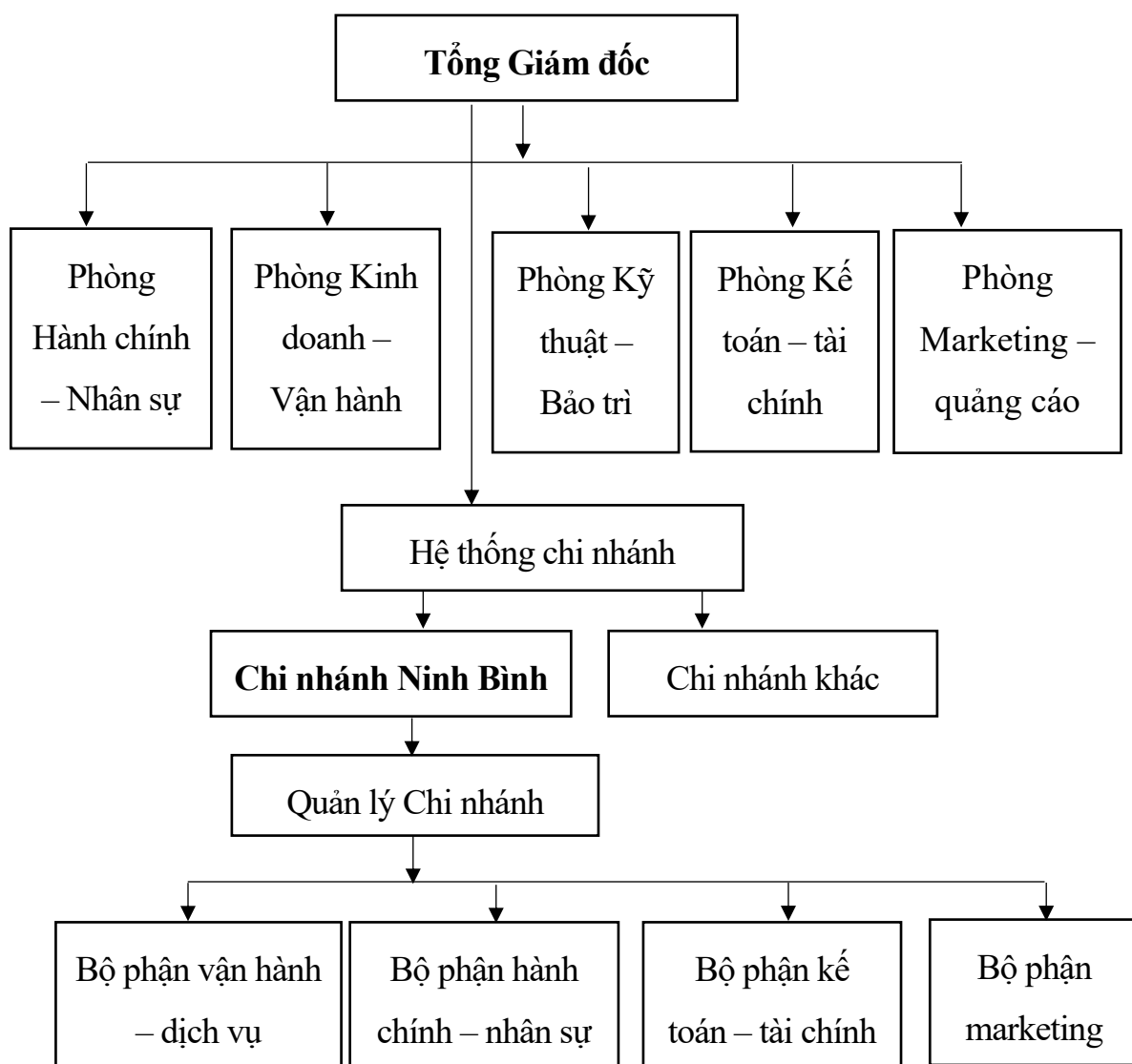
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực được tổ chức theo mô hình quản lý tập trung kết hợp với phân cấp điều hành tại các chi nhánh. Ở cấp công ty, Tổng Giám đốc là người đứng đầu, chịu trách nhiệm điều hành chung toàn bộ hoạt động sản xuất – kinh doanh và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Dưới Tổng Giám đốc là các phòng ban chức năng như Phòng Hành chính – Nhân sự, Phòng Kinh doanh – Vận hành, Phòng Kỹ thuật – Bảo trì, Phòng Kế toán – Tài chính và Phòng Marketing – Quảng cáo. Các phòng ban này có nhiệm vụ tham mưu, hỗ trợ và đảm bảo các hoạt động chung của toàn hệ thống được vận hành một cách hiệu quả và thống nhất.

Bên cạnh bộ máy quản lý tại công ty tổng, doanh nghiệp còn phát triển hệ thống chi nhánh tại nhiều địa phương nhằm mở rộng thị trường và nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng. Mỗi chi nhánh, trong đó có Chi nhánh Ninh Bình, đều

có con dấu và mã số thuế riêng để thuận tiện trong giao dịch, tuy nhiên không có tư cách pháp nhân độc lập và chịu sự quản lý trực tiếp của công ty mẹ.

Tại Chi nhánh Ninh Bình, cơ cấu tổ chức được xây dựng theo hướng tinh gọn, phù hợp với quy mô hoạt động và đặc thù kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí. Bộ máy quản lý tại chi nhánh bao gồm Quản lý chi nhánh, Nhóm vận hành và Nhóm marketing. Trong đó, Quản lý chi nhánh chịu trách nhiệm điều hành trực tiếp, còn các nhóm chức năng thực hiện nhiệm vụ chuyên môn theo phân công.



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty

(Nguồn: Phòng hành chính – Nhân sự)

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

Dựa trên sơ đồ cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực được phân chia thành các phòng ban chức năng tại công ty tổng và hệ thống chi nhánh, trong đó mỗi bộ phận đảm nhận những nhiệm vụ cụ thể nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra hiệu quả, đồng bộ và đúng định hướng phát triển.

Tổng Giám đốc: Là người đứng đầu doanh nghiệp, chịu trách nhiệm toàn diện về chiến lược phát triển, tổ chức điều hành và kết quả hoạt động của toàn công ty. Tổng Giám đốc có quyền quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến nhân sự, tài chính, đầu tư và mở rộng hệ thống chi nhánh.

Phòng Hành chính – Nhân sự: Có chức năng tham mưu và tổ chức thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực cho toàn hệ thống. Nhiệm vụ chính bao gồm lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, quản lý hồ sơ nhân sự, thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động và đảm bảo công tác hành chính nội bộ. Đối với các chi nhánh, phòng đóng vai trò giám sát, hướng dẫn và kiểm soát công tác nhân sự, trong đó có hoạt động tuyển dụng.

Phòng Kinh doanh – Vận hành: Là bộ phận trực tiếp triển khai hoạt động kinh doanh dịch vụ của công ty và hỗ trợ các chi nhánh trong công tác vận hành. Phòng có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch kinh doanh, quản lý doanh thu, tổ chức vận hành các dịch vụ vui chơi giải trí và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Phòng Kỹ thuật – Bảo trì: Đảm nhiệm việc quản lý, kiểm tra và bảo dưỡng hệ thống máy móc, thiết bị trong toàn công ty và các chi nhánh. Nhiệm vụ chính là đảm bảo thiết bị luôn hoạt động ổn định, an toàn, xử lý sự cố kịp thời và hạn chế tối đa gián đoạn trong quá trình vận hành.

Phòng Kế toán – Tài chính: Chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hoạt động tài chính, kế toán của doanh nghiệp. Nhiệm vụ bao gồm theo dõi thu – chi, hạch toán kế toán, lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế và tham mưu cho ban lãnh đạo trong việc sử dụng hiệu quả nguồn vốn.

Phòng Marketing – Quảng cáo: Có chức năng xây dựng và triển khai các hoạt động truyền thông, quảng bá thương hiệu cho công ty và các chi nhánh. Phòng chịu trách nhiệm tổ chức các chương trình marketing, nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu khách hàng và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hệ thống chi nhánh: Là bộ phận trực tiếp triển khai hoạt động kinh doanh tại các địa phương. Các chi nhánh hoạt động dưới sự quản lý của công ty mẹ, đồng thời có quyền chủ động nhất định trong phạm vi địa bàn hoạt động.

Chi nhánh Ninh Bình:

Chi nhánh Ninh Bình là đơn vị trực tiếp triển khai hoạt động kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí tại địa phương, chịu sự quản lý của công ty mẹ và sự điều hành trực tiếp của Quản lý chi nhánh. Cơ cấu tổ chức tại chi nhánh được xây dựng theo hướng tinh gọn, phù hợp với quy mô hoạt động và đặc thù kinh doanh dịch vụ, bao gồm: Quản lý chi nhánh, Bộ phận vận hành – dịch vụ, Bộ phận hành chính – nhân sự, Bộ phận kế toán và Bộ phận marketing.

Quản lý chi nhánh: Là người chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh tại chi nhánh, quản lý nhân sự, tổ chức vận hành dịch vụ và đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu được giao. Đồng thời, Quản lý chi nhánh cũng phối hợp với các phòng ban chức năng của công ty mẹ trong công tác tuyển dụng, đào tạo, bố trí lao động và kiểm soát chất lượng phục vụ tại đơn vị.

Bộ phận vận hành – dịch vụ: Là lực lượng lao động trực tiếp thực hiện các hoạt động dịch vụ tại chi nhánh, bao gồm vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng, bán vé, hướng dẫn khách sử dụng dịch vụ và đảm bảo an toàn trong quá trình khách hàng trải nghiệm. Đây là bộ phận giữ vai trò quan trọng trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, tạo sự hài lòng cho khách hàng và góp phần trực tiếp vào kết quả kinh doanh của chi nhánh.

Bộ phận hành chính – nhân sự: Có nhiệm vụ hỗ trợ Quản lý chi nhánh trong công tác quản lý lao động, theo dõi hồ sơ nhân sự, chấm công, sắp xếp ca làm việc, tiếp nhận nhân viên mới và phối hợp thực hiện các chế độ, chính sách

đối với người lao động. Bên cạnh đó, bộ phận này còn tham gia hỗ trợ quá trình tuyển dụng tại chi nhánh dưới sự hướng dẫn và giám sát của Phòng Hành chính – Nhân sự công ty mẹ.

Bộ phận kế toán – tài chính: Có nhiệm vụ theo dõi doanh thu, chi phí, kiểm soát các khoản thu – chi phát sinh hằng ngày tại chi nhánh, tổng hợp chứng từ và báo cáo số liệu tài chính theo quy định của công ty. Bộ phận kế toán góp phần đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động tài chính, hỗ trợ Quản lý chi nhánh trong việc kiểm soát hiệu quả kinh doanh.

Bộ phận marketing: Có nhiệm vụ triển khai các hoạt động quảng bá, truyền thông, thu hút khách hàng tại địa phương, hỗ trợ các chương trình khuyến mãi và nâng cao hình ảnh của chi nhánh. Thông qua các hoạt động marketing, bộ phận này góp phần gia tăng lượng khách hàng, mở rộng mức độ nhận diện thương hiệu và thúc đẩy doanh thu cho chi nhánh.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của công ty được xây dựng theo mô hình kết hợp giữa tập trung và phân cấp, trong đó công ty tổng giữ vai trò định hướng, kiểm soát và hỗ trợ, còn các chi nhánh được trao quyền chủ động trong phạm vi nhất định. Sự phân công rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận giúp nâng cao hiệu quả quản lý, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực một cách linh hoạt, phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh dịch vụ tại từng địa phương.

2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất – kinh doanh của chi nhánh giai đoạn 2023-2025

Trong giai đoạn 2023–2025, Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình từng bước ổn định hoạt động, mở rộng quy mô dịch vụ và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của chi nhánh được phản ánh thông qua các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận như sau:

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của Chi nhánh giai
đoạn 2023–2025**

(Đơn vị: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Doanh thu thuần	4.736,8	5.248,6	5.782,4	+511,8	+10,81	+533,8	+10,17
Chi phí hoạt động	4.018,5	4.387,2	4.782,8	+368,7	+9,17	+395,6	+9,02
– Chi phí nhân sự	1.326,7	1.458,9	1.612,4	+132,2	+9,97	+153,5	+10,52
– Chi phí khấu hao, bảo trì	846,3	914,6	986,2	+68,3	+8,07	+71,6	+7,83
– Chi phí marketing – quảng cáo	214,6	263,8	318,5	+49,2	+22,93	+54,7	+20,73
– Chi phí khác	1.630,9	1.749,9	1.865,7	+119,0	+7,30	+115,8	+6,62
Lợi nhuận trước thuế	718,3	861,4	999,6	+143,1	+19,93	+138,2	+16,04
Lợi nhuận sau thuế	574,6	689,1	799,7	+114,5	+19,93	+110,6	+16,05

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài chính Chi nhánh)

Qua bảng số liệu trên ta có thể thấy:

Về doanh thu thuần, trong giai đoạn 2023–2025, doanh thu của chi nhánh có xu hướng tăng trưởng ổn định qua các năm. Năm 2023, doanh thu đạt 4.736,8 triệu đồng. Sang năm 2024, doanh thu tăng thêm 511,8 triệu đồng, tương ứng mức tăng 10,81%. Đến năm 2025, doanh thu tiếp tục tăng 533,8 triệu đồng, tương ứng mức tăng 10,17% so với năm 2024. Kết quả này cho thấy hoạt động kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí của chi nhánh ngày càng thu hút khách hàng và khai thác tốt vị trí tại trung tâm thương mại.

Xét về chi phí hoạt động, tổng chi phí của chi nhánh tăng từ 4.018,5 triệu đồng năm 2023 lên 4.387,2 triệu đồng năm 2024 và 4.782,8 triệu đồng năm 2025.

Mức tăng chi phí năm 2024 là 368,7 triệu đồng (9,17%) và năm 2025 là 395,6 triệu đồng (9,02%). Trong đó, chi phí nhân sự chiếm tỷ trọng lớn và tăng đều qua các năm, phản ánh nhu cầu sử dụng lao động ngày càng cao khi chi nhánh mở rộng quy mô hoạt động. Bên cạnh đó, chi phí marketing – quảng cáo tăng tương đối nhanh, cho thấy chi nhánh ngày càng chú trọng đến hoạt động truyền thông và thu hút khách hàng.

Về lợi nhuận, lợi nhuận trước thuế của chi nhánh tăng từ 718,3 triệu đồng năm 2023 lên 861,4 triệu đồng năm 2024 và đạt 999,6 triệu đồng năm 2025. Tương ứng, lợi nhuận sau thuế tăng từ 574,6 triệu đồng lên 689,1 triệu đồng và 799,7 triệu đồng. Tốc độ tăng lợi nhuận cao hơn tốc độ tăng chi phí cho thấy hiệu quả kinh doanh của chi nhánh ngày càng được cải thiện, khả năng kiểm soát chi phí tương đối tốt.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình đã đạt được kết quả kinh doanh tích cực với doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng ổn định. Đây là cơ sở quan trọng để chi nhánh tiếp tục mở rộng hoạt động trong thời gian tới, đồng thời đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với công tác quản lý và tuyển dụng nhân lực nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững.

2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình

Trong giai đoạn 2023–2025, cùng với sự phát triển của hoạt động sản xuất – kinh doanh, nguồn nhân lực tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình cũng có sự thay đổi cả về quy mô và cơ cấu. Thực trạng nguồn nhân lực của chi nhánh được thể hiện qua bảng tổng hợp sau:

Bảng 2.2: Thực trạng nguồn nhân lực của Chi nhánh giai đoạn 2023–2025

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng số lao động	34	38	43	4	+11,76	5	+13,16
Phân theo loại lao động							
– Lao động chính thức	22	24	27	2	+9,09	3	+12,50
– Lao động thời vụ/bán thời gian	12	14	16	2	+16,67	2	+14,29
Phân theo giới tính							
– Nam	15	17	18	2	+13,33	1	+5,88
– Nữ	19	21	25	2	+10,53	4	+19,05
Phân theo trình độ chuyên môn							
– Đại học, cao đẳng	9	10	11	1	+11,11	1	+10,00
– Trung cấp	8	9	9	1	+12,50	0	0,00
– Lao động phổ thông	17	19	23	2	+11,76	4	+21,05

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Xét về quy mô lao động, tổng số lao động của chi nhánh tăng đều qua các năm. Năm 2023, chi nhánh có 34 lao động; đến năm 2024 tăng lên 38 lao động, tương ứng mức tăng 11,76%; và năm 2025 đạt 43 lao động, tăng 13,16% so với năm 2024. Sự gia tăng này phản ánh nhu cầu nhân sự ngày càng lớn nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành và mở rộng hoạt động kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí của chi nhánh.

Về cơ cấu theo loại lao động, lao động chính thức chiếm tỷ trọng chủ yếu, song lao động thời vụ và bán thời gian vẫn chiếm tỷ lệ tương đối cao. Năm 2025, lao động thời vụ/bán thời gian chiếm 37,21% tổng số lao động. Điều này phù hợp

với đặc thù hoạt động dịch vụ, thường phát sinh nhu cầu nhân lực linh hoạt vào các khung giờ cao điểm, ngày lễ và cuối tuần, nhưng cũng gây áp lực cho công tác tuyển dụng và ổn định nhân sự.

Xét theo giới tính, lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nam trong cả ba năm. Năm 2025, lao động nữ chiếm 58,14% tổng số lao động. Cơ cấu này phù hợp với tính chất công việc dịch vụ vui chơi giải trí, đặc biệt là các vị trí chăm sóc khách hàng và vận hành khu vui chơi trẻ em, đòi hỏi sự khéo léo và kỹ năng giao tiếp tốt.

Về trình độ chuyên môn, lao động phổ thông chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu lao động của chi nhánh. Năm 2025, lao động phổ thông chiếm 53,49% tổng số lao động, trong khi lao động có trình độ đại học, cao đẳng chỉ chiếm 25,58%. Cơ cấu này phù hợp với đặc thù công việc vận hành trò chơi, tuy nhiên cũng cho thấy chất lượng nguồn nhân lực chưa cao, đòi hỏi chi nhánh cần chú trọng hơn đến công tác tuyển dụng, đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.

Nhìn chung, nguồn nhân lực của Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình trong giai đoạn 2023–2025 có sự tăng trưởng về số lượng và cơ cấu tương đối phù hợp với hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động phổ thông và lao động thời vụ còn cao, dẫn đến khó khăn trong việc duy trì sự ổn định và nâng cao chất lượng nhân sự. Đây chính là cơ sở thực tiễn quan trọng để phân tích sâu hơn thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực của chi nhánh trong các nội dung tiếp theo.

Bảng 2.3: Tình hình biến động lao động giai đoạn 2023-2025

Năm	Tổng số lao động	Số lao động tuyển mới	Số lao động nghỉ việc	Tỷ lệ nghỉ việc (%)
2023	34	10	4	11,8
2024	38	9	5	13,2
2025	43	11	6	14,0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.3 có thể thấy, số lao động tuyển mới của Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình có sự biến động qua các năm. Năm 2023, chi nhánh tuyển mới 10 lao động; năm 2024 tuyển mới 9 lao động và năm 2025 tuyển mới 11 lao động. Số lao động tuyển mới này góp phần đáp ứng nhu cầu nhân sự phát sinh trong quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh, đặc biệt ở các vị trí vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng, bán vé và một số vị trí hỗ trợ gián tiếp.

Về số lao động nghỉ việc, năm 2023 có 4 lao động nghỉ việc, chiếm tỷ lệ 11,8% tổng số lao động. Đến năm 2024, số lao động nghỉ việc tăng lên 5 người, tương ứng tỷ lệ 13,2%. Năm 2025, số lao động nghỉ việc tiếp tục tăng lên 6 người, chiếm 14,0% tổng số lao động. Điều này cho thấy mặc dù quy mô lao động của chi nhánh tăng đều qua các năm, song tình trạng biến động lao động vẫn có xu hướng gia tăng.

Nguyên nhân của tình trạng này có thể xuất phát từ đặc thù ngành dịch vụ vui chơi giải trí, trong đó một số vị trí như nhân viên vận hành, phục vụ và bán vé thường có yêu cầu làm việc theo ca, áp lực phục vụ khách hàng vào giờ cao điểm, ngày nghỉ và dịp lễ. Bên cạnh đó, một bộ phận lao động thời vụ hoặc bán thời gian có xu hướng thay đổi công việc khi có cơ hội phù hợp hơn. Vì vậy, chi nhánh cần tiếp tục quan tâm đến công tác tuyển dụng, bố trí lao động, đào tạo ban đầu và chính sách giữ chân nhân viên nhằm hạn chế tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời đảm bảo nguồn nhân lực ổn định cho hoạt động kinh doanh trong thời gian tới.

2.2. Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực cho chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình

2.2.1. Thực trạng công tác tuyển mộ

2.2.1.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Xây dựng chiến lược tuyển mộ là bước đầu tiên trong công tác tuyển mộ tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình. Trước khi triển khai tuyển dụng, chi nhánh cần xác định rõ nhu cầu nhân lực dựa trên tình hình hoạt động kinh doanh, số lượng lao động hiện có, mức độ biến động nhân sự và nhu cầu mở rộng hoạt động trong từng thời kỳ. Đây là căn cứ quan trọng giúp chi nhánh xác định số lượng cần tuyển, vị trí cần tuyển và tiêu chuẩn cơ bản đối với ứng viên.

Tại chi nhánh, các vị trí có nhu cầu tuyển dụng thường xuyên chủ yếu là nhân viên vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ khách hàng và nhân viên bán vé. Đây là nhóm lao động trực tiếp gắn với hoạt động cung cấp dịch vụ vui chơi giải trí, có ảnh hưởng lớn đến chất lượng phục vụ và trải nghiệm của khách hàng. Bên cạnh đó, khi quy mô hoạt động có xu hướng mở rộng, chi nhánh cũng phát sinh nhu cầu tuyển dụng một số vị trí gián tiếp như hành chính – nhân sự, kế toán và marketing nhằm hỗ trợ công tác quản lý lao động, tài chính và quảng bá dịch vụ tại địa phương.

Công tác lập kế hoạch tuyển dụng tại chi nhánh hiện chủ yếu mang tính ngắn hạn và linh hoạt, tập trung vào các giai đoạn cao điểm như mùa hè, các ngày lễ, Tết hoặc khi có biến động nhân sự đột xuất. Kế hoạch tuyển dụng thường bao gồm các nội dung cơ bản: số lượng lao động dự kiến tuyển, nhóm vị trí cần tuyển, thời gian hoàn thành và bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện. Mục tiêu của việc lập kế hoạch chi tiết là đảm bảo chi nhánh chủ động trong việc bổ sung nhân sự, nâng cao chất lượng tuyển mộ và giảm thiểu rủi ro thiếu nhân lực trong những thời điểm quan trọng.

Công tác lập kế hoạch tuyển dụng tại chi nhánh hiện nay chủ yếu mang tính ngắn hạn và linh hoạt, tập trung vào các giai đoạn cao điểm như mùa hè, ngày lễ, Tết hoặc khi có biến động nhân sự đột xuất. Kế hoạch tuyển dụng thường bao gồm các nội dung cơ bản như số lượng lao động dự kiến tuyển, nhóm vị trí cần tuyển, thời gian hoàn thành và bộ phận phụ trách thực hiện. Kế hoạch và kết quả tuyển dụng của chi nhánh trong giai đoạn 2023–2025 được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.4: Kế hoạch và kết quả tuyển dụng giai đoạn 2023–2025

Năm	Số lượng dự kiến tuyển	Vị trí tuyển dụng	Thực tế tuyển dụng	Tỷ lệ đạt (%)
2023	10	NV vận hành, phục vụ	10	100
2024	12	NV vận hành, phục vụ, bán vé	9	75,0
2025	14	NV vận hành, phục vụ, hành chính – NS	11	78,6

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.4 có thể thấy nhu cầu tuyển dụng của chi nhánh có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2023, chi nhánh dự kiến tuyển 10 lao động, chủ yếu cho các vị trí nhân viên vận hành trò chơi và phục vụ khách hàng; kết quả thực tế tuyển đủ 10 người, đạt tỷ lệ 100,0%. Điều này cho thấy công tác xác định nhu cầu và triển khai tuyển mộ trong năm 2023 tương đối phù hợp với thực tế.

Sang năm 2024, số lượng dự kiến tuyển tăng lên 12 người, tập trung vào các vị trí vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé. Tuy nhiên, thực tế chi nhánh chỉ tuyển được 9 người, đạt tỷ lệ 75,0%. Đến năm 2025, nhu cầu tuyển dụng tiếp tục tăng lên 14 người, không chỉ bao gồm các vị trí lao động trực tiếp mà còn có thêm một số vị trí gián tiếp như hành chính – nhân sự, kế toán và marketing. Kết quả thực tế tuyển được 11 người, đạt tỷ lệ 78,6%.

Sự chênh lệch giữa số lượng dự kiến tuyển và thực tế tuyển dụng trong hai năm 2024 và 2025 cho thấy công tác xây dựng chiến lược tuyển mộ tại chi nhánh còn một số hạn chế. Việc dự báo nhu cầu nhân lực tuy đã được thực hiện nhưng chưa thực sự gắn chặt với khả năng cung ứng của thị trường lao động. Bên cạnh

đó, các vị trí trong lĩnh vực dịch vụ vui chơi giải trí thường yêu cầu làm việc theo ca, làm vào cuối tuần và dịp lễ nên việc thu hút ứng viên ổn định còn gặp khó khăn.

Như vậy, công tác xây dựng chiến lược tuyển mộ tại chi nhánh đã được triển khai nhưng vẫn còn mang tính ngắn hạn, chủ yếu đáp ứng nhu cầu phát sinh trước mắt. Trong thời gian tới, chi nhánh cần chủ động lập kế hoạch tuyển dụng sớm hơn, xác định rõ tiêu chuẩn cho từng vị trí và gắn kế hoạch tuyển mộ với tình hình biến động lao động để nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

2.2.1.2. Lựa chọn giải pháp tìm kiếm người xin việc

Sau khi xây dựng chiến lược tuyển mộ, chi nhánh tiến hành lựa chọn các giải pháp tìm kiếm người xin việc nhằm tiếp cận nguồn ứng viên phù hợp. Nội dung này bao gồm việc xác định nguồn tuyển mộ và lựa chọn kênh tuyển mộ phù hợp với từng nhóm vị trí công việc.

Về nguồn tuyển mộ, chi nhánh sử dụng cả nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Nguồn tuyển mộ nội bộ chủ yếu là nhân sự đang làm việc tại chi nhánh hoặc trong hệ thống công ty, có thể được giới thiệu, điều chuyển hoặc bố trí sang vị trí phù hợp. Nguồn này có ưu điểm là giúp tiết kiệm thời gian tuyển dụng, giảm chi phí và tạo động lực phát triển cho người lao động hiện có. Tuy nhiên, do quy mô chi nhánh còn nhỏ, số lượng lao động nội bộ không nhiều nên khả năng khai thác nguồn này còn hạn chế.

Nguồn tuyển mộ bên ngoài bao gồm ứng viên từ thị trường lao động địa phương, sinh viên mới tốt nghiệp, lao động phổ thông, người lao động có kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ, bán hàng, chăm sóc khách hàng và ứng viên từ các kênh tuyển dụng trực tuyến. Đây là nguồn tuyển chủ yếu của chi nhánh do có khả năng đáp ứng nhanh nhu cầu nhân sự, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm.

Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn tuyển giai đoạn 2023–2025

Năm	Nội bộ	Bên ngoài	Tổng
2023	2	8	10
2024	0	9	9
2025	1	10	11

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.5 có thể thấy nguồn tuyển mộ của chi nhánh chủ yếu đến từ bên ngoài. Năm 2023, nguồn bên ngoài chiếm 8/10 lao động được tuyển, tương ứng 80,0%. Năm 2024, toàn bộ 9 lao động được tuyển đều đến từ nguồn bên ngoài. Đến năm 2025, chi nhánh có 1 lao động được tuyển từ nguồn nội bộ và 10 lao động từ nguồn bên ngoài.

Kết quả này cho thấy chi nhánh còn phụ thuộc khá lớn vào nguồn tuyển bên ngoài. Việc sử dụng nguồn bên ngoài giúp chi nhánh nhanh chóng bổ sung nhân sự, nhất là các vị trí vận hành, phục vụ và bán vé. Tuy nhiên, sự phụ thuộc này cũng làm tăng thời gian hướng dẫn, đào tạo ban đầu và có thể ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên mới. Trong khi đó, nguồn nội bộ chưa được khai thác hiệu quả do quy mô nhân sự nhỏ, cơ hội luân chuyển ít và chưa có chương trình phát triển nhân lực nội bộ rõ ràng.

Về kênh tuyển mộ, chi nhánh sử dụng nhiều hình thức khác nhau như đăng tin trên website, mạng xã hội, hợp tác với trường học, trung tâm giới thiệu việc làm và một số kênh truyền thống khác. Trong đó, website và mạng xã hội như Facebook, Zalo là kênh được sử dụng phổ biến nhất do chi phí thấp, tốc độ lan truyền nhanh và phù hợp với nhóm ứng viên trẻ.

Bảng 2.6: Số lượng hồ sơ theo kênh tuyển mộ giai đoạn 2023–2025

Năm	Website & mạng xã hội	Hợp tác trường học	Trung tâm giới thiệu việc làm	Khác (báo giấy, truyền thống)	Tổng
2023	20	8	6	6	40
2024	15	5	5	5	30
2025	18	6	6	5	35

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.6 có thể thấy kênh website và mạng xã hội luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số hồ sơ tiếp nhận. Năm 2023, kênh này thu hút 20/40 hồ sơ, chiếm 50,0%. Năm 2024, số hồ sơ từ website và mạng xã hội là 15/30 hồ sơ, tiếp tục chiếm 50,0%. Đến năm 2025, kênh này thu hút 18/35 hồ sơ, chiếm 51,4%.

Các kênh hợp tác với trường học và trung tâm giới thiệu việc làm có số lượng hồ sơ thấp hơn nhưng tương đối ổn định qua các năm. Đây là những kênh có thể giúp chi nhánh tiếp cận nguồn lao động trẻ hoặc lao động có nhu cầu tìm việc ổn định tại địa phương. Trong khi đó, các kênh khác như báo giấy hoặc giới thiệu truyền thống chỉ đóng vai trò bổ trợ, số lượng hồ sơ mang lại chưa nhiều.

Nhìn chung, việc lựa chọn giải pháp tìm kiếm người xin việc tại chi nhánh đã được triển khai tương đối đa dạng. Tuy nhiên, chi nhánh vẫn phụ thuộc nhiều vào mạng xã hội, trong khi chưa khai thác hiệu quả các nền tảng tuyển dụng chuyên nghiệp hoặc liên kết thường xuyên với các cơ sở đào tạo. Điều này làm cho số lượng hồ sơ tiếp nhận còn biến động và chất lượng ứng viên chưa thật sự ổn định.

Đánh giá quá trình tuyển mộ là bước quan trọng nhằm xem xét hiệu quả của các hoạt động thu hút ứng viên. Tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, việc đánh giá quá trình tuyển mộ được thể hiện thông qua số lượng hồ sơ tiếp nhận, số hồ sơ đạt yêu cầu và số hồ sơ được mời tham gia vòng tuyển chọn tiếp theo.

Sau khi thông tin tuyển dụng được đăng tải qua các kênh tuyển mộ, bộ phận hành chính – nhân sự phối hợp với quản lý chi nhánh tiến hành tiếp nhận và xử lý hồ sơ ứng viên. Hồ sơ được rà soát dựa trên một số tiêu chí cơ bản như độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giao tiếp, khả năng làm việc theo ca và mức độ phù hợp với từng vị trí công việc.

Bảng 2.7. Số lượng hồ sơ tiếp nhận và xử lý giai đoạn 2023–2025

Năm	Tổng hồ sơ tiếp nhận	Hồ sơ đạt yêu cầu	Tỷ lệ đạt (%)	Số lượng dự kiến tuyển
2023	40	22	55,0	10
2024	30	16	53,3	12
2025	35	19	54,3	14

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.7 có thể thấy số lượng hồ sơ tiếp nhận tại chi nhánh có sự biến động qua các năm. Năm 2023, chi nhánh tiếp nhận 40 hồ sơ; năm 2024 giảm xuống còn 30 hồ sơ; đến năm 2025 tăng lên 35 hồ sơ. Sự biến động này phản ánh hiệu quả tuyển mộ chưa thật sự ổn định, đồng thời cho thấy mức độ thu hút ứng viên của các kênh tuyển dụng còn phụ thuộc vào từng thời điểm.

Về số hồ sơ đạt yêu cầu, tỷ lệ đạt dao động quanh mức 53%–55%. Cụ thể, năm 2023 có 22/40 hồ sơ đạt yêu cầu, chiếm 55,0%; năm 2024 có 16/30 hồ sơ đạt yêu cầu, chiếm 53,3%; năm 2025 có 19/35 hồ sơ đạt yêu cầu, chiếm 54,3%. Tỷ lệ này cho thấy chi nhánh đã có bước sàng lọc ban đầu tương đối ổn định, tuy nhiên chất lượng hồ sơ đầu vào chưa thật sự cao do gần một nửa số hồ sơ tiếp nhận chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu cơ bản.

Sau khi rà soát hồ sơ, chi nhánh tiếp tục lựa chọn những ứng viên phù hợp để mời tham gia phỏng vấn hoặc trao đổi trực tiếp. Kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.8: Kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên giai đoạn 2023–2025

Năm	Hồ sơ đủ điều kiện tuyển chọn	Số hồ sơ được mời phỏng vấn	Tỷ lệ (%)
2023	22	14	63,6
2024	16	10	62,5
2025	19	12	63,2

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.8 có thể thấy tỷ lệ hồ sơ được mời phỏng vấn trên tổng số hồ sơ đủ điều kiện tuyển chọn khá ổn định qua các năm, dao động từ 62,5% đến 63,6%. Năm 2023, trong số 22 hồ sơ đủ điều kiện, có 14 hồ sơ được mời phỏng vấn, chiếm 63,6%. Năm 2024, có 10/16 hồ sơ được mời phỏng vấn, chiếm 62,5%. Đến năm 2025, có 12/19 hồ sơ được mời phỏng vấn, chiếm 63,2%.

Kết quả này cho thấy chi nhánh đã duy trì được tiêu chí sàng lọc tương đối nhất quán qua các năm. Tuy nhiên, nếu so sánh với nhu cầu tuyển dụng thực tế, số lượng hồ sơ được mời phỏng vấn vẫn chưa thật sự dồi dào, đặc biệt trong các năm 2024 và 2025 khi chi nhánh không tuyển đủ số lượng theo kế hoạch. Điều này cho thấy hạn chế của công tác tuyển mộ không chỉ nằm ở khâu xử lý hồ sơ mà còn ở khả năng thu hút đủ số lượng ứng viên phù hợp ngay từ đầu.

Nhìn chung, quá trình tuyển mộ tại chi nhánh đã được thực hiện theo các bước cơ bản, từ tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ đến lập danh sách ứng viên tham gia tuyển chọn. Tuy nhiên, công tác đánh giá quá trình tuyển mộ vẫn còn đơn giản, chủ yếu dựa trên số lượng hồ sơ và tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu, chưa đánh giá sâu hiệu quả của từng kênh tuyển dụng, chi phí tuyển mộ hoặc chất lượng ứng viên sau tuyển dụng.

2.2.1.4. Giải pháp thay cho tuyển mộ

Bên cạnh việc thực hiện tuyển mộ để bổ sung nhân sự mới, trong một số trường hợp chi nhánh cũng áp dụng các giải pháp thay thế nhằm đáp ứng tạm thời nhu cầu lao động. Các giải pháp này thường được sử dụng khi nhu cầu nhân sự

phát sinh đột xuất, khi chưa tuyển được đủ người theo kế hoạch hoặc trong các giai đoạn cao điểm như cuối tuần, ngày lễ, Tết và mùa hè.

Tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, các giải pháp thay cho tuyển mộ chủ yếu bao gồm điều chỉnh ca làm việc, bố trí nhân viên làm thêm giờ, phân công nhân sự hỗ trợ chéo giữa các vị trí và sử dụng lao động bán thời gian hoặc thời vụ trong những thời điểm lượng khách tăng cao. Đối với các vị trí vận hành, phục vụ và bán vé, chi nhánh có thể linh hoạt bố trí nhân viên hiện có kiêm nhiệm một số nhiệm vụ đơn giản nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh không bị gián đoạn.

Các giải pháp thay thế này giúp chi nhánh giải quyết tạm thời tình trạng thiếu hụt nhân sự, giảm áp lực tuyển dụng trong ngắn hạn và duy trì hoạt động phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, nếu áp dụng thường xuyên, các giải pháp này có thể làm tăng áp lực công việc cho nhân viên hiện có, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ và làm gia tăng nguy cơ nghỉ việc. Do đó, đây chỉ nên được xem là biện pháp hỗ trợ tạm thời, không thể thay thế hoàn toàn cho công tác tuyển mộ chính thức.

Như vậy, công tác tuyển mộ tại chi nhánh đã được triển khai theo các nội dung cơ bản của quy trình tuyển mộ, bao gồm xây dựng chiến lược tuyển mộ, lựa chọn giải pháp tìm kiếm người xin việc, đánh giá quá trình tuyển mộ và áp dụng một số giải pháp thay thế khi cần thiết. Tuy nhiên, hoạt động tuyển mộ vẫn còn một số hạn chế như kế hoạch tuyển dụng còn ngắn hạn, phụ thuộc nhiều vào nguồn tuyển bên ngoài, hiệu quả các kênh tuyển mộ chưa ổn định và chưa có hệ thống đánh giá chuyên sâu sau mỗi đợt tuyển mộ. Đây là cơ sở để chi nhánh tiếp tục hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong thời gian tới.

2.2.2. Thực trạng công tác tuyển chọn

2.2.2.1. Tiếp nhận hồ sơ ứng viên

Sau khi hoàn thành bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ trong giai đoạn tuyển mộ, các hồ sơ đạt yêu cầu cơ bản sẽ được chuyển sang giai đoạn tuyển chọn để tiếp tục đánh giá chi tiết hơn. Ở giai đoạn này, hồ sơ ứng viên không chỉ được

xem xét ở mức độ đáp ứng tiêu chuẩn ban đầu mà còn được phân tích sâu hơn nhằm phục vụ cho việc lựa chọn ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc.

Tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, các hồ sơ đạt yêu cầu từ bước sàng lọc ban đầu sẽ được Phòng Hành chính - Nhân sự và đánh giá lại trên cơ sở các tiêu chí cụ thể của từng vị trí tuyển dụng. Các tiêu chí này bao gồm mức độ phù hợp với mô tả công việc, kinh nghiệm thực tế, kỹ năng mềm, khả năng làm việc theo ca cũng như thái độ và định hướng nghề nghiệp của ứng viên. Việc đánh giá này giúp chi nhánh lựa chọn được những ứng viên tiềm năng để mời tham gia vòng phỏng vấn, đồng thời hạn chế việc đưa những ứng viên chưa phù hợp vào các bước tuyển chọn tiếp theo.

Trong thực tế, số lượng hồ sơ đủ điều kiện sau khi sàng lọc (đã trình bày tại Bảng 2.6) được sử dụng làm cơ sở để tiến hành các bước tuyển chọn tiếp theo. Điều này cho thấy quá trình tuyển mộ và tuyển chọn tại chi nhánh có sự liên kết chặt chẽ với nhau, trong đó kết quả của giai đoạn tuyển mộ đóng vai trò là đầu vào quan trọng cho quá trình tuyển chọn.

Tuy nhiên, việc đánh giá hồ sơ tại chi nhánh hiện nay chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của cán bộ nhân sự và các tiêu chí định tính, chưa có hệ thống chấm điểm hoặc công cụ hỗ trợ đánh giá một cách khoa học. Điều này có thể dẫn đến việc lựa chọn ứng viên chưa thực sự tối ưu, đặc biệt đối với các vị trí yêu cầu kỹ năng và kinh nghiệm cụ thể.

Như vậy, có thể nhận thấy rằng công tác đánh giá hồ sơ trong giai đoạn tuyển chọn tại chi nhánh đã được thực hiện nhưng vẫn còn mang tính thủ công và chưa có tính chuẩn hóa cao. Đây là một hạn chế cần được cải thiện nhằm nâng cao hiệu quả của toàn bộ quy trình tuyển chọn nhân lực.

2.2.2.2. Sàng lọc hồ sơ

Sau khi tiếp nhận, bước tiếp theo trong quy trình tuyển chọn là sàng lọc hồ sơ ứng viên. Mục tiêu của bước này là lọc ra những hồ sơ phù hợp nhất với yêu cầu vị trí, đảm bảo số lượng ứng viên bước vào vòng phỏng vấn là vừa đủ, đồng thời nâng cao hiệu quả của toàn bộ quy trình tuyển dụng.

Tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, quá trình sàng lọc được thực hiện dựa trên các tiêu chí sau:

Trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và kỹ năng chuyên môn phù hợp với vị trí ứng tuyển.

Khả năng làm việc theo ca, đáp ứng yêu cầu hoạt động trực tiếp tại chi nhánh, đặc biệt với các vị trí như nhân viên vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ và bán vé.

Sự phù hợp với văn hóa công ty và thái độ làm việc, bao gồm tinh thần hợp tác, kỷ luật và thái độ tiếp nhận đào tạo.

Hồ sơ sau khi sàng lọc được phân loại: đủ điều kiện phỏng vấn hoặc loại bỏ. Số lượng hồ sơ lọc đạt yêu cầu phải đảm bảo tỷ lệ dư thừa vừa đủ để lựa chọn nhân viên chất lượng, đồng thời tránh tuyển dư quá nhiều gây lãng phí nguồn lực.

Bảng 2.9: Kết quả sàng lọc hồ sơ ứng viên giai đoạn 2023–2025

Năm	Hồ sơ đủ điều kiện tuyển chọn	Số hồ sơ được mời phỏng vấn	Tỷ lệ (%)
2023	22	14	63,6
2024	16	10	62,5
2025	19	12	63,2

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua số liệu tại bảng số liệu trên có thể thấy số lượng hồ sơ được mời phỏng vấn chiếm khoảng 62%–64% số hồ sơ đủ điều kiện tuyển chọn trong giai đoạn 2023–2025. Tỷ lệ này tương đối ổn định qua các năm, cho thấy công tác sàng lọc hồ sơ tại chi nhánh được thực hiện nhất quán và có định hướng rõ ràng. Việc duy trì tỷ lệ sàng lọc ở mức hợp lý giúp chi nhánh vừa đảm bảo có đủ số lượng ứng viên để lựa chọn, vừa tránh lãng phí nguồn lực trong quá trình tổ chức phỏng vấn.

Bên cạnh đó, có thể nhận thấy rằng số lượng hồ sơ mời phỏng vấn có sự biến động tương ứng với số lượng hồ sơ đạt yêu cầu từ giai đoạn trước. Cụ thể, năm

2024 số hồ sơ đủ điều kiện giảm xuống còn 16 nên số hồ sơ mời phỏng vấn cũng giảm xuống 10, trong khi năm 2025 tăng lên 12 ứng viên khi số hồ sơ đạt yêu cầu tăng lên 19. Điều này cho thấy sự liên kết chặt chẽ giữa các bước trong quy trình tuyển chọn, trong đó kết quả của bước trước ảnh hưởng trực tiếp đến bước sau.

Tuy nhiên, tỷ lệ sàng lọc hiện tại vẫn còn ở mức tương đối cao, điều này cho thấy tiêu chí lựa chọn ứng viên vào vòng phỏng vấn chưa thực sự khắt khe. Việc đưa nhiều ứng viên vào vòng phỏng vấn có thể giúp tăng khả năng lựa chọn nhưng đồng thời cũng làm tăng khối lượng công việc cho bộ phận tuyển dụng và kéo dài thời gian tuyển chọn. Ngoài ra, nếu chất lượng hồ sơ chưa được đánh giá kỹ ngay từ đầu, doanh nghiệp có thể phải loại bỏ nhiều ứng viên ở vòng phỏng vấn, làm giảm hiệu quả chung của quy trình tuyển dụng.

Như vậy, có thể đánh giá rằng công tác sàng lọc hồ sơ tại chi nhánh đã được thực hiện tương đối hợp lý và đảm bảo tính ổn định, tuy nhiên vẫn cần hoàn thiện tiêu chí đánh giá và nâng cao chất lượng sàng lọc nhằm tối ưu hóa hiệu quả của các bước tuyển chọn tiếp theo.

2.2.2.3. Phỏng vấn tuyển chọn

Sau khi hoàn tất bước sàng lọc hồ sơ, chi nhánh tiến hành vòng phỏng vấn tuyển chọn nhằm đánh giá năng lực thực tế, phẩm chất, thái độ làm việc và khả năng thích nghi của ứng viên. Phỏng vấn là bước then chốt, giúp chi nhánh lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất cho từng vị trí, đặc biệt là các vị trí trực tiếp có biến động nhân sự cao như nhân viên vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ và bán vé.

Tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình, phỏng vấn được triển khai theo hai hình thức:

Phỏng vấn trực tiếp: Đánh giá kỹ năng giao tiếp, khả năng làm việc nhóm, xử lý tình huống và thái độ làm việc của ứng viên. Hình thức này được áp dụng cho hầu hết các vị trí trực tiếp và những vị trí quan trọng yêu cầu tương tác nhiều với khách hàng.

Phỏng vấn trực tuyến (online): Áp dụng với các ứng viên ở xa hoặc những vị trí ít yêu cầu trực tiếp. Hình thức này giúp tiết kiệm thời gian, chi phí đi lại và vẫn đảm bảo đánh giá kỹ năng cơ bản, thái độ và sự phù hợp văn hóa công ty.

Bộ câu hỏi phỏng vấn sâu

PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU

(Dành cho cán bộ quản lý và nhân viên tham gia công tác tuyển dụng tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình)

I. Thông tin người được phỏng vấn

Họ và tên: Chức vụ:

Bộ phận công tác:

Thời gian công tác tại công ty:

II. Nội dung phỏng vấn sâu

1. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về công tác tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh hiện nay?

2. Theo anh/chị, công tác tuyển dụng hiện tại đã đáp ứng được nhu cầu nhân lực của chi nhánh hay chưa? Vì sao?

3. Những vị trí nào tại chi nhánh thường gặp khó khăn trong tuyển dụng?

4. Theo anh/chị, đâu là nguyên nhân dẫn đến khó khăn trong tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh?

2. Về công tác tuyển mộ

5. Hiện nay chi nhánh chủ yếu sử dụng những nguồn tuyển dụng nào?

6. Theo anh/chị, kênh tuyển dụng nào mang lại hiệu quả cao nhất? Vì sao?

7. Thông tin tuyển dụng của chi nhánh đã đủ hấp dẫn và thu hút ứng viên chưa?

8. Anh/chị đánh giá như thế nào về số lượng và chất lượng hồ sơ ứng tuyển trong thời gian gần đây?

3. Về công tác tuyển chọn

9. Quy trình sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn hiện nay có phù hợp không?

10. Các tiêu chí đánh giá ứng viên đã rõ ràng và thống nhất giữa các bộ phận chưa?

11. Trong quá trình phỏng vấn, doanh nghiệp thường chú trọng đánh giá những yếu tố nào ở ứng viên?

12. Theo anh/chị, bước nào trong quy trình tuyển chọn còn tồn tại nhiều hạn chế nhất?

13. Việc phối hợp giữa bộ phận Hành chính – Nhân sự và các bộ phận chuyên môn trong tuyển dụng có hiệu quả không?

4. Về chất lượng nhân sự sau tuyển dụng

14. Anh/chị đánh giá như thế nào về chất lượng nhân sự sau tuyển dụng?

15. Nhân viên mới thường gặp những khó khăn gì khi bắt đầu công việc?

16. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc sau tuyển dụng tại chi nhánh hiện nay có cao không? Nguyên nhân chủ yếu là gì?

17. Theo anh/chị, mức độ phù hợp giữa nhân viên được tuyển và yêu cầu công việc hiện nay như thế nào?

18. Theo anh/chị, chi nhánh cần cải thiện những nội dung nào để nâng cao hiệu quả tuyển dụng?

19. Anh/chị có đề xuất gì nhằm thu hút ứng viên chất lượng cao hơn trong thời gian tới?

20. Theo anh/chị, doanh nghiệp cần thay đổi gì trong quy trình phỏng vấn và đánh giá ứng viên?

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Kết quả phỏng vấn sâu đối với cán bộ quản lý và nhân sự phụ trách tuyển dụng tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình cho thấy công tác phỏng vấn tuyển chọn đã được doanh nghiệp quan tâm triển khai nhằm đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên đối với yêu cầu công việc. Trên cơ sở tổng hợp ý kiến từ các đối tượng tham gia phỏng vấn, kết quả được thể hiện như sau

Bảng 2.10: Kết quả phỏng vấn tuyển chọn giai đoạn 2023–2025

Năm	Số hồ sơ mời phỏng vấn	Số nhân viên trúng tuyển	Tỷ lệ trúng tuyển (%)
2023	14	11	78,6
2024	10	10	100,0
2025	12	12	100,0

Qua Bảng 2.10 có thể thấy kết quả phỏng vấn tuyển chọn tại chi nhánh có tỷ lệ trúng tuyển tương đối cao trong giai đoạn 2023–2025. Năm 2023, trong tổng số 14 hồ sơ được mời phỏng vấn, có 11 ứng viên trúng tuyển, tương ứng tỷ lệ 78,6%. Sang năm 2024, số hồ sơ được mời phỏng vấn là 10 hồ sơ và cả 10 ứng viên đều trúng tuyển, đạt tỷ lệ 100,0%. Đến năm 2025, chi nhánh mời phỏng vấn 12 hồ sơ và toàn bộ 12 ứng viên đều trúng tuyển, tiếp tục đạt tỷ lệ 100,0%.

Kết quả trên cho thấy tỷ lệ trúng tuyển qua vòng phỏng vấn có xu hướng tăng so với năm 2023 và duy trì ở mức rất cao trong hai năm 2024–2025. Điều này phản ánh công tác sàng lọc hồ sơ trước phỏng vấn đã giúp chi nhánh lựa chọn được nhóm ứng viên tương đối phù hợp với yêu cầu công việc, nhờ đó số ứng viên được mời phỏng vấn có khả năng đáp ứng tiêu chuẩn tuyển chọn cao hơn. Bên cạnh đó, do đặc thù các vị trí tuyển dụng chủ yếu là nhân viên vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé nên chi nhánh thường ưu tiên các tiêu chí như thái độ làm việc, khả năng giao tiếp, sự linh hoạt về thời gian và khả năng làm việc theo ca.

Tuy nhiên, tỷ lệ trúng tuyển đạt 100,0% trong hai năm 2024 và 2025 cũng cho thấy vòng phỏng vấn chưa thực sự phát huy rõ vai trò sàng lọc và phân loại ứng viên. Việc gần như toàn bộ ứng viên được mời phỏng vấn đều trúng tuyển có thể xuất phát từ nhu cầu nhân sự cấp thiết của chi nhánh, nhất là trong các giai đoạn cao điểm hoặc khi số lượng hồ sơ phù hợp không nhiều. Điều này giúp chi nhánh nhanh chóng bổ sung lao động cho hoạt động kinh doanh, nhưng cũng tiềm

ẩn rủi ro về chất lượng nhân sự nếu các tiêu chí đánh giá trong phỏng vấn chưa đủ chặt chẽ.

Như vậy, hoạt động phỏng vấn tuyển chọn tại chi nhánh đã góp phần lựa chọn được số lượng ứng viên cần thiết để chuyển sang giai đoạn thử việc. Tuy nhiên, chi nhánh cần tiếp tục hoàn thiện bộ tiêu chí phỏng vấn, xây dựng câu hỏi đánh giá theo từng vị trí và tăng cường đánh giá kỹ năng xử lý tình huống, thái độ phục vụ khách hàng cũng như mức độ phù hợp với môi trường làm việc dịch vụ. Việc này sẽ giúp nâng cao chất lượng tuyển chọn, hạn chế tình trạng ứng viên không đạt yêu cầu trong giai đoạn thử việc và góp phần ổn định nguồn nhân lực của chi nhánh trong thời gian tới.

2.2.2.4. Ra quyết định tuyển dụng viên

Sau khi hoàn tất vòng phỏng vấn, chi nhánh tiến hành ra quyết định tuyển dụng dựa trên kết quả đánh giá tổng thể từ hồ sơ và phỏng vấn. Quyết định này đảm bảo ứng viên trúng tuyển đáp ứng yêu cầu công việc, năng lực thực tế và phù hợp với văn hóa chi nhánh. Các tiêu chí đánh giá để ra quyết định tuyển dụng bao gồm: kỹ năng và năng lực thực tế, phẩm chất và thái độ làm việc, khả năng thích ứng với môi trường làm việc, kết quả phỏng vấn và khả năng xử lý tình huống.

Bảng 2.11: Kết quả tuyển dụng nhân viên giai đoạn 2023–2025

Năm	Số nhân viên trúng tuyển	Số nhân viên nhận thử việc	Tỷ lệ nhận thử việc (%)
2023	11	11	100,0
2024	10	10	100,0
2025	12	12	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.11 có thể thấy, toàn bộ số nhân viên trúng tuyển sau vòng phỏng vấn đều được chi nhánh tiếp nhận vào thử việc trong giai đoạn 2023–2025. Cụ thể, năm 2023 có 11 nhân viên trúng tuyển và cả 11 người đều nhận thử việc, đạt tỷ lệ 100,0%. Năm 2024, số nhân viên trúng tuyển là 10 người và toàn bộ 10 người được tiếp nhận thử việc. Đến năm 2025, số nhân viên trúng tuyển tăng lên 12 người và cả 12 người cũng được nhận thử việc, tiếp tục đạt tỷ lệ 100,0%.

Kết quả này cho thấy sau khi ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn, chi nhánh gần như tiếp nhận toàn bộ vào giai đoạn thử việc. Điều này phù hợp với đặc thù tuyển dụng của chi nhánh, khi phần lớn vị trí cần tuyển là lao động trực tiếp như vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé. Đây là những vị trí mà năng lực thực tế, thái độ phục vụ và khả năng thích nghi chỉ có thể được đánh giá rõ hơn trong quá trình làm việc trực tiếp. Vì vậy, việc cho ứng viên tham gia thử việc giúp chi nhánh có thêm cơ sở để đánh giá chính xác trước khi ra quyết định tuyển dụng chính thức.

Tuy nhiên, tỷ lệ nhận thử việc đạt 100,0% qua cả ba năm cũng cho thấy khâu ra quyết định sau phỏng vấn chưa có sự phân loại sâu giữa các ứng viên. Chi nhánh chủ yếu sử dụng giai đoạn thử việc như một bước sàng lọc tiếp theo thay vì loại bỏ thêm ứng viên ngay sau phỏng vấn. Cách làm này giúp chi nhánh nhanh chóng bổ sung lao động trong ngắn hạn, đặc biệt vào các thời điểm cao điểm, nhưng cũng có thể làm tăng chi phí hướng dẫn và quản lý nhân viên mới nếu ứng viên không phù hợp sau khi thử việc.

Như vậy, công tác ra quyết định nhận thử việc tại chi nhánh đã đáp ứng được yêu cầu về tiến độ và số lượng nhân sự chuyển sang giai đoạn thử việc. Tuy nhiên, trong thời gian tới, chi nhánh cần xây dựng tiêu chí đánh giá sau phỏng vấn cụ thể hơn, có thể áp dụng phiếu chấm điểm theo từng vị trí để nâng cao tính khách quan trong quyết định tiếp nhận thử việc. Điều này sẽ giúp giảm rủi ro lựa chọn ứng viên chưa phù hợp, đồng thời nâng cao chất lượng nhân sự được tuyển dụng chính thức sau giai đoạn thử việc.

2.2.2.5. Thử việc

Sau khi ra quyết định tuyển dụng, các nhân viên trúng tuyển sẽ bước vào giai đoạn thử việc. Đây là bước quan trọng nhằm đánh giá năng lực thực tế, thái độ làm việc, khả năng hòa nhập và tinh thần trách nhiệm của nhân viên trước khi ký hợp đồng lao động chính thức. Thời gian thử việc thường kéo dài 1–2 tháng, tùy thuộc vào tính chất công việc và vị trí tuyển dụng.

Trong thời gian thử việc, bộ phận quản lý trực tiếp tại chi nhánh sẽ theo dõi và đánh giá các tiêu chí sau:

Hiệu quả công việc: Khả năng hoàn thành nhiệm vụ, tuân thủ quy trình và chất lượng thực hiện công việc.

Thái độ và tinh thần hợp tác: Thái độ học hỏi, tinh thần làm việc nhóm, trách nhiệm với công việc và đồng nghiệp.

Khả năng thích nghi: Năng lực hòa nhập với môi trường làm việc, văn hóa chi nhánh và quy định nội bộ.

Bảng 2.12. Kết quả thử việc của nhân viên trúng tuyển giai đoạn 2023–2025

Năm	Số nhân viên thử việc	Số nhân viên đạt thử việc	Tỷ lệ hoàn thành thử việc (%)
2023	11	10	90,9
2024	10	9	90,0
2025	12	11	91,7

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.12 có thể thấy kết quả thử việc của nhân viên tại chi nhánh tương đối ổn định qua các năm. Năm 2023, trong tổng số 11 nhân viên tham gia thử việc, có 10 nhân viên đạt yêu cầu, tương ứng tỷ lệ 90,9%. Năm 2024, số nhân viên thử việc là 10 người, trong đó có 9 người đạt thử việc, chiếm tỷ lệ 90,0%. Đến năm 2025, chi nhánh có 12 nhân viên thử việc và 11 người đạt yêu cầu, tương ứng tỷ lệ 91,7%.

Kết quả trên cho thấy phần lớn nhân viên sau khi trúng tuyển và tham gia thử việc đều đáp ứng được yêu cầu cơ bản của công việc. Tỷ lệ hoàn thành thử việc luôn đạt trên 90% trong cả ba năm, phản ánh rằng các bước tuyển chọn trước đó như sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn đã giúp chi nhánh lựa chọn được nhóm ứng viên tương đối phù hợp. Đặc biệt, đối với các vị trí trực tiếp như nhân viên vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé, việc thử việc giúp chi nhánh đánh

giá rõ hơn thái độ phục vụ, khả năng làm việc theo ca, kỹ năng giao tiếp và mức độ thích nghi của nhân viên trong môi trường dịch vụ thực tế.

Tuy nhiên, trong mỗi năm vẫn có một nhân viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc. Cụ thể, năm 2023 có 1/11 nhân viên không đạt thử việc, năm 2024 có 1/10 nhân viên không đạt và năm 2025 có 1/12 nhân viên không đạt. Điều này cho thấy mặc dù công tác tuyển chọn ban đầu đã có hiệu quả nhất định, nhưng vẫn chưa thể đánh giá đầy đủ toàn bộ năng lực và mức độ phù hợp của ứng viên trước khi họ trực tiếp làm việc. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc ứng viên chưa thích nghi tốt với áp lực công việc, chưa đáp ứng yêu cầu về thái độ phục vụ, khả năng làm việc theo ca hoặc chưa phù hợp với môi trường làm việc tại chi nhánh.

Nhìn chung, giai đoạn thử việc tại chi nhánh đã phát huy vai trò là bước sàng lọc cuối cùng trước khi ký hợp đồng chính thức. Số nhân viên đạt thử việc trong từng năm cũng chính là số nhân viên được tuyển dụng thực tế, lần lượt là 10 người năm 2023, 9 người năm 2024 và 11 người năm 2025. Tuy vậy, để nâng cao hơn nữa chất lượng tuyển dụng, chi nhánh cần hoàn thiện tiêu chí đánh giá trong thời gian thử việc, tăng cường hướng dẫn nhân viên mới và có phiếu đánh giá cụ thể theo từng vị trí công việc. Điều này sẽ giúp quá trình đánh giá thử việc khách quan hơn, đồng thời hạn chế tình trạng nhân viên không đạt yêu cầu sau khi đã được tiếp nhận vào làm việc.

2.2.2.6. Ký hợp đồng lao động chính thức

Sau khi hoàn tất giai đoạn thử việc, những nhân viên đạt yêu cầu sẽ được ký hợp đồng lao động chính thức, trở thành nhân viên chính thức của chi nhánh. Đây là bước cuối cùng trong quy trình tuyển chọn nhân lực, đảm bảo nguồn nhân lực ổn định, đáp ứng yêu cầu hoạt động và phát triển của chi nhánh.

Hợp đồng lao động tại chi nhánh được soạn theo quy định pháp luật hiện hành, bao gồm các nội dung:

Thời hạn hợp đồng và vị trí công việc;

Quyền lợi, nghĩa vụ và chế độ đãi ngộ;

Quy định về đào tạo, đánh giá định kỳ và phát triển nghề nghiệp;

Các điều khoản về thử việc, chấm dứt hợp đồng, bảo mật thông tin và trách nhiệm lao động.

**Bảng 2.13. Số lượng nhân viên ký hợp đồng chính thức giai đoạn
2023–2025**

Năm	Số nhân viên đạt thử việc	Số nhân viên ký hợp đồng chính thức	Tỷ lệ (%)
2023	10	10	100,0
2024	9	9	100,0
2025	11	11	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Phân tích bảng số liệu cho thấy toàn bộ số nhân viên đạt thử việc trong giai đoạn Qua Bảng 2.13 có thể thấy, toàn bộ số nhân viên đạt thử việc trong giai đoạn 2023–2025 đều được chi nhánh ký hợp đồng lao động chính thức. Cụ thể, năm 2023 có 10 nhân viên đạt thử việc và cả 10 người được ký hợp đồng chính thức, đạt tỷ lệ 100,0%. Năm 2024, số nhân viên đạt thử việc là 9 người và toàn bộ 9 người đều được ký hợp đồng. Đến năm 2025, chi nhánh có 11 nhân viên đạt thử việc và cả 11 người được ký hợp đồng chính thức, tiếp tục đạt tỷ lệ 100,0%.

Kết quả này cho thấy công tác đánh giá trong giai đoạn thử việc có vai trò quyết định đối với việc ký hợp đồng chính thức tại chi nhánh. Những nhân viên đã vượt qua thời gian thử việc được đánh giá là đáp ứng yêu cầu công việc, có khả năng thích nghi với môi trường làm việc và phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của chi nhánh. Do đó, việc ký hợp đồng với toàn bộ nhân viên đạt thử việc là phù hợp, góp phần ổn định lực lượng lao động và hạn chế tình trạng thiếu hụt nhân sự trong quá trình hoạt động.

Bên cạnh đó, tỷ lệ ký hợp đồng chính thức đạt 100,0% cũng phản ánh sự liên kết giữa các bước trong quy trình tuyển chọn. Sau khi chi nhánh đã sàng lọc ở vòng hồ sơ, phỏng vấn và tiếp tục đánh giá qua giai đoạn thử việc, những nhân

viên còn lại đều là những người có mức độ phù hợp nhất định với vị trí công việc. Điều này giúp chi nhánh tiết kiệm thời gian tuyển dụng lại, đồng thời duy trì đội ngũ nhân sự phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đặc biệt là ở các vị trí trực tiếp như vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé.

Tuy nhiên, việc toàn bộ nhân viên đạt thử việc đều được ký hợp đồng chính thức cũng đặt ra yêu cầu chi nhánh cần tiếp tục nâng cao chất lượng đánh giá trong giai đoạn thử việc. Nếu tiêu chí đánh giá chưa cụ thể, việc ký hợp đồng có thể chủ yếu dựa trên nhu cầu đảm bảo đủ số lượng lao động mà chưa phản ánh đầy đủ chất lượng làm việc lâu dài của nhân viên. Vì vậy, chi nhánh cần xây dựng phiếu đánh giá thử việc chi tiết hơn cho từng vị trí, trong đó chú trọng các tiêu chí như hiệu quả công việc, thái độ phục vụ, khả năng phối hợp, tính kỷ luật và mức độ phù hợp với môi trường dịch vụ.

Bên cạnh việc xem xét số lượng nhân viên được tuyển dụng và ký hợp đồng chính thức, chi phí tuyển dụng cũng là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh hiệu quả của công tác tuyển dụng tại chi nhánh. Chi phí tuyển dụng bao gồm các khoản chi cho đăng tin tuyển dụng, truyền thông tuyển mộ, tiếp nhận và xử lý hồ sơ, tổ chức phỏng vấn, hướng dẫn nhân viên thử việc và các chi phí hành chính liên quan. Việc phân tích chi phí tuyển dụng giúp chi nhánh đánh giá mức độ hợp lý trong sử dụng nguồn lực, đồng thời làm cơ sở để điều chỉnh các kênh tuyển dụng trong những năm tiếp theo.

Bảng 2.14: Chi phí tuyển dụng tại chi nhánh giai đoạn 2023–2025

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	Chi phí đăng tin và truyền thông tuyển dụng	Chi phí tiếp nhận, xử lý hồ sơ	Chi phí phỏng vấn, tuyển chọn	Chi phí hướng dẫn, thử việc	Tổng chi phí tuyển dụng	Số nhân viên ký hợp đồng chính thức	Chi phí bình quân/nhân viên
2023	4,0	1,5	2,0	5,0	12,5	10	1,25
2024	4,8	1,7	2,3	5,0	13,8	9	1,53
2025	5,6	2,0	2,7	6,2	16,5	11	1,50

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua Bảng 2.14 có thể thấy tổng chi phí tuyển dụng của chi nhánh có xu hướng tăng trong giai đoạn 2023–2025. Năm 2023, tổng chi phí tuyển dụng là 12,5 triệu đồng. Sang năm 2024, chi phí tăng lên 13,8 triệu đồng, tăng 1,3 triệu đồng so với năm 2023. Đến năm 2025, tổng chi phí tuyển dụng tiếp tục tăng lên 16,5 triệu đồng, cao hơn 2,7 triệu đồng so với năm 2024. Sự gia tăng này phù hợp với xu hướng mở rộng nhu cầu tuyển dụng của chi nhánh, khi số lượng dự kiến tuyển tăng từ 10 người năm 2023 lên 12 người năm 2024 và 14 người năm 2025.

Xét theo từng khoản mục, chi phí đăng tin và truyền thông tuyển dụng chiếm tỷ trọng tương đối lớn trong tổng chi phí tuyển dụng và tăng qua các năm, từ 4,0 triệu đồng năm 2023 lên 5,6 triệu đồng năm 2025. Điều này cho thấy chi nhánh ngày càng chú trọng hơn đến việc quảng bá thông tin tuyển dụng qua các kênh như website, mạng xã hội và các hình thức truyền thông khác nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận ứng viên. Bên cạnh đó, chi phí hướng dẫn và thử việc cũng chiếm tỷ trọng cao do phần lớn nhân sự tuyển mới là lao động trực tiếp, cần được hướng dẫn về quy trình vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng, bán vé và tuân thủ nội quy làm việc.

Về chi phí bình quân cho một nhân viên ký hợp đồng chính thức, năm 2023 chi nhánh chi khoảng 1,25 triệu đồng/người. Năm 2024, chi phí bình quân tăng lên 1,53 triệu đồng/người do số lượng nhân viên ký hợp đồng chính thức chỉ đạt 9 người, thấp hơn so với năm 2023, trong khi tổng chi phí tuyển dụng vẫn tăng. Đến năm 2025, chi phí bình quân giảm nhẹ còn 1,50 triệu đồng/người do số lượng nhân viên ký hợp đồng chính thức tăng lên 11 người, mặc dù tổng chi phí tuyển dụng vẫn tiếp tục tăng.

Nhìn chung, chi phí tuyển dụng tại chi nhánh vẫn ở mức phù hợp với quy mô hoạt động, tuy nhiên hiệu quả sử dụng chi phí chưa thật sự ổn định. Việc chi phí bình quân trên mỗi nhân viên tăng trong năm 2024 cho thấy chi nhánh chưa tuyển đủ số lượng lao động theo kế hoạch, làm cho chi phí tuyển dụng tính trên mỗi nhân viên chính thức cao hơn. Vì vậy, trong thời gian tới, chi nhánh cần nâng cao hiệu quả các kênh tuyển mộ, đặc biệt là mạng xã hội, hợp tác trường học và

trung tâm giới thiệu việc làm; đồng thời cải thiện chất lượng sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn để giảm chi phí phát sinh, nâng cao hiệu quả tuyển dụng và đảm bảo tuyển đủ nhân sự theo kế hoạch.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực - Chi nhánh Ninh Bình

2.3.1. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng

Chiến lược và định hướng phát triển của chi nhánh

Chiến lược và định hướng phát triển của Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô, cơ cấu và yêu cầu đối với nguồn nhân lực cần tuyển dụng. Trong những năm gần đây, chi nhánh tập trung mở rộng các loại hình dịch vụ vui chơi giải trí nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng tại Trung tâm thương mại GO, Ninh Bình. Điều này kéo theo nhu cầu tuyển dụng nhân lực tăng nhanh, đặc biệt là lao động trực tiếp vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ và bán vé.

Tuy nhiên, việc mở rộng hoạt động chủ yếu được triển khai theo từng giai đoạn ngắn hạn, trong khi công tác hoạch định nhân sự chưa được xây dựng đồng bộ và dài hạn. Điều này khiến công tác tuyển dụng tại chi nhánh thường rơi vào trạng thái bị động, chỉ thực hiện khi phát sinh thiếu hụt lao động. Việc thiếu định hướng nhân sự dài hạn làm hạn chế khả năng chủ động chuẩn bị nguồn ứng viên, ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng và gây áp lực lớn cho bộ phận làm công tác tuyển dụng.

Đặc thù ngành nghề và tính chất công việc

Chi nhánh hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ vui chơi giải trí – một ngành nghề có đặc thù sử dụng nhiều lao động phổ thông, lao động trẻ và lao động thời vụ. Công việc tại chi nhánh đòi hỏi nhân viên phải làm việc theo ca, vào buổi tối, cuối tuần và các ngày lễ, tết, với cường độ làm việc tương đối cao. Bên cạnh đó, tính chất công việc yêu cầu sự linh hoạt, khả năng giao tiếp tốt và thái độ phục vụ khách hàng tích cực.

Chính những đặc thù này đã ảnh hưởng đáng kể đến khả năng thu hút và giữ chân người lao động. Nhiều lao động trẻ coi đây là công việc tạm thời, dẫn đến tỷ lệ biến động nhân sự tương đối cao. Điều này không chỉ làm gia tăng nhu cầu tuyển dụng thường xuyên mà còn gây khó khăn trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự ổn định, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của chi nhánh.

Chính sách nhân sự và chế độ đãi ngộ

Chính sách nhân sự và chế độ đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định ứng tuyển và mức độ gắn bó của người lao động. Tại chi nhánh, mức lương, thưởng và các chế độ phúc lợi hiện nay được xây dựng ở mức trung bình so với mặt bằng chung tại địa phương, phù hợp với nhóm lao động phổ thông và lao động thời vụ.

Tuy nhiên, chính sách đãi ngộ này chưa thực sự tạo được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp dịch vụ khác trên cùng địa bàn. Các chế độ phúc lợi bổ sung, cơ hội đào tạo và thăng tiến chưa được thể hiện rõ ràng trong thông tin tuyển dụng, khiến chi nhánh gặp khó khăn trong việc thu hút lao động có tay nghề hoặc những người có nhu cầu gắn bó lâu dài. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn ứng viên và hiệu quả tuyển dụng trong dài hạn.

Năng lực của bộ phận làm công tác tuyển dụng

Bộ phận Hành chính – Nhân sự tại chi nhánh hiện đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ cùng lúc, trong đó công tác tuyển dụng chỉ là một phần trong tổng thể các công việc quản lý nhân sự. Việc chưa có nhân sự chuyên trách về tuyển dụng và thiếu các công cụ hỗ trợ hiện đại khiến quá trình tuyển dụng chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của cán bộ phụ trách.

Hạn chế về năng lực chuyên môn và thời gian dành cho công tác tuyển dụng dẫn đến việc sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn và đánh giá ứng viên chưa thực sự khoa học, thiếu hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng. Điều này ảnh hưởng đến tính khách quan và độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, đồng thời làm giảm hiệu quả chung của công tác tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh.

Hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp

Hình ảnh và uy tín của chi nhánh trên thị trường lao động địa phương cũng là yếu tố tác động đến khả năng thu hút ứng viên. Mặc dù chi nhánh hoạt động trong một trung tâm thương mại lớn, có môi trường làm việc tương đối ổn định và điều kiện làm việc an toàn, song thương hiệu tuyển dụng của chi nhánh chưa được xây dựng một cách rõ ràng và chuyên nghiệp.

Hoạt động tuyển dụng hiện nay chủ yếu dựa vào các kênh truyền thông như mạng xã hội, giới thiệu nội bộ và thông báo tại điểm kinh doanh, trong khi việc xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng và truyền thông về văn hóa doanh nghiệp còn hạn chế. Điều này làm giảm mức độ nhận diện của chi nhánh trên thị trường lao động, ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên có chất lượng và làm gia tăng áp lực cho công tác tuyển dụng.

2.3.2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng

Tình hình thị trường lao động tại địa phương

Thị trường lao động tại tỉnh Ninh Bình trong những năm gần đây tương đối dồi dào, đặc biệt là nguồn lao động phổ thông và lao động trẻ. Đây là điều kiện thuận lợi cho Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình trong việc tuyển dụng nhân lực phục vụ hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của các ngành dịch vụ, thương mại và du lịch trên địa bàn tỉnh, nhu cầu sử dụng lao động của các doanh nghiệp ngày càng gia tăng, dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt trong việc thu hút lao động ổn định.

Đặc biệt, vào các giai đoạn cao điểm như mùa du lịch, dịp lễ, tết, nhiều doanh nghiệp đồng loạt tăng nhu cầu tuyển dụng khiến thị trường lao động trở nên sôi động hơn, làm gia tăng khó khăn cho chi nhánh trong việc tuyển đủ nhân lực đúng thời điểm. Tình trạng này buộc chi nhánh phải đẩy nhanh tiến độ tuyển dụng, đôi khi ảnh hưởng đến chất lượng lựa chọn ứng viên.

Mức độ cạnh tranh trong cùng ngành

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí, bán lẻ và ẩm thực cùng hoạt động trong các trung tâm thương mại và khu du lịch trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Sự tập trung của các doanh nghiệp trong cùng không gian kinh doanh đã tạo ra sự cạnh tranh trực tiếp về nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động trẻ và lao động phổ thông.

Người lao động có xu hướng so sánh và lựa chọn những doanh nghiệp có mức lương, điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn. Trong bối cảnh chính sách đãi ngộ của chi nhánh ở mức trung bình, khả năng cạnh tranh trong thu hút lao động gặp nhiều hạn chế, ảnh hưởng đến quy mô và chất lượng tuyển dụng nhân lực.

Chính sách pháp luật về lao động

Hệ thống chính sách, pháp luật của Nhà nước về lao động như quy định về tiền lương tối thiểu, thời giờ làm việc, hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội và an toàn lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng và sử dụng lao động của doanh nghiệp. Việc tuân thủ đầy đủ các quy định này là yêu cầu bắt buộc, góp phần bảo vệ quyền lợi người lao động và đảm bảo môi trường làm việc ổn định.

Tuy nhiên, việc thực hiện các quy định pháp luật cũng làm gia tăng chi phí tuyển dụng và quản lý lao động, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động phổ thông và lao động thời vụ như chi nhánh. Điều này đặt ra yêu cầu cao hơn trong việc cân đối giữa chi phí và hiệu quả tuyển dụng, đồng thời đòi hỏi chi nhánh phải không ngừng hoàn thiện công tác quản lý nhân sự.

Xu hướng và tâm lý người lao động

Xu hướng và tâm lý người lao động, đặc biệt là lao động trẻ, đang có nhiều thay đổi theo hướng đề cao môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Trong khi đó, đặc thù công việc tại chi nhánh đòi hỏi nhân viên phải làm việc theo ca, vào buổi tối, cuối tuần và các ngày lễ, tết, khiến một bộ phận người lao động e ngại và không có xu hướng gắn bó lâu dài.

Ngoài ra, nhiều lao động trẻ coi công việc tại các khu vui chơi giải trí là công việc tạm thời, dẫn đến tỷ lệ biến động nhân sự tương đối cao. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tuyển dụng, làm gia tăng nhu cầu tuyển dụng liên tục và gây áp lực cho bộ phận nhân sự.

Sự phát triển của công nghệ và truyền thông

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin, mạng xã hội và các nền tảng tuyển dụng trực tuyến đã tạo ra nhiều cơ hội cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận ứng viên một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Chi nhánh đã bước đầu tận dụng mạng xã hội để thông báo tuyển dụng, giúp mở rộng phạm vi tiếp cận người lao động.

Tuy nhiên, việc chưa khai thác hiệu quả các nền tảng tuyển dụng chuyên nghiệp và công cụ quản lý tuyển dụng hiện đại khiến khả năng tiếp cận ứng viên có chất lượng còn hạn chế. Đồng thời, môi trường trực tuyến cũng làm gia tăng sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong việc thu hút ứng viên, đòi hỏi chi nhánh phải không ngừng đổi mới phương thức tuyển dụng để phù hợp với xu thế chung.

Nhìn chung, công tác tuyển dụng nhân lực tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình chịu ảnh hưởng tổng hợp của nhiều yếu tố bên ngoài, từ thị trường lao động, mức độ cạnh tranh trong ngành, chính sách pháp luật đến xu hướng và tâm lý người lao động cũng như sự phát triển của công nghệ. Việc nhận diện và phân tích đầy đủ các yếu tố này là cơ sở quan trọng để chi nhánh xây dựng các giải pháp tuyển dụng phù hợp và hiệu quả hơn trong thời gian tới.

2.4. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực - Chi nhánh Ninh Bình

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, công tác tuyển dụng đã cơ bản đáp ứng được nhu cầu nhân sự phục vụ hoạt động sản xuất – kinh doanh của chi nhánh. Số lượng lao động tuyển mới qua các năm tăng dần và tỷ lệ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng luôn đạt trên 90%, góp

phần đảm bảo hoạt động vận hành các khu vui chơi giải trí diễn ra liên tục, hạn chế tình trạng thiếu hụt lao động trong các giai đoạn cao điểm.

Thứ hai, quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đơn giản, linh hoạt và tiết kiệm thời gian. Chi nhánh đã áp dụng quy trình tuyển dụng ngắn gọn, phù hợp với đặc thù sử dụng nhiều lao động phổ thông và lao động thời vụ. Thời gian tuyển dụng bình quân được rút ngắn qua các năm, giúp doanh nghiệp nhanh chóng bổ sung nhân lực khi có nhu cầu phát sinh.

Thứ ba, đa dạng hóa bước đầu các kênh tuyển dụng, đặc biệt là việc tận dụng hiệu quả mạng xã hội và kênh giới thiệu nội bộ. Đây là những kênh có chi phí thấp, dễ tiếp cận và phù hợp với đối tượng lao động chủ yếu của chi nhánh, góp phần nâng cao hiệu quả thu hút ứng viên trong điều kiện nguồn lực tuyển dụng còn hạn chế.

Thứ tư, công tác phối hợp giữa bộ phận Hành chính – Nhân sự và các bộ phận chuyên môn đã có sự cải thiện. Việc phối hợp trong xác định nhu cầu tuyển dụng, sàng lọc và bố trí nhân sự giúp chi nhánh lựa chọn được những ứng viên có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc trong ngắn hạn.

Thứ năm, tỷ lệ duy trì nhân viên sau thử việc ở mức tương đối cao, trên 80% trong cả giai đoạn nghiên cứu. Điều này cho thấy phần lớn nhân viên mới có khả năng thích nghi với môi trường làm việc và yêu cầu công việc tại chi nhánh.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác tuyển dụng nhân lực tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng và mức độ ổn định của nguồn nhân lực trong giai đoạn 2023–2025.

Trước hết, công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng chưa thực sự sát với khả năng tuyển dụng thực tế. Mặc dù chi nhánh đã xây dựng kế hoạch tuyển dụng hằng năm, tuy nhiên kết quả thực hiện cho thấy chỉ có năm 2023 tuyển đủ 10/10 lao động theo kế hoạch, đạt tỷ lệ 100,0%. Trong khi đó, năm 2024 chỉ

nhánh dự kiến tuyển 12 lao động nhưng thực tế chỉ tuyển được 9 người, đạt 75,0%; năm 2025 dự kiến tuyển 14 lao động nhưng chỉ tuyển được 11 người, đạt 78,6%. Điều này cho thấy công tác dự báo nhu cầu nhân lực và khả năng cung ứng lao động của thị trường chưa thật sự chính xác. Kế hoạch tuyển dụng còn mang tính ngắn hạn, chủ yếu dựa trên nhu cầu phát sinh trước mắt như thiếu hụt lao động, mở rộng quy mô phục vụ hoặc bổ sung nhân sự vào các thời điểm cao điểm, chưa hình thành được kế hoạch nhân sự dài hạn gắn với định hướng phát triển của chi nhánh.

Thứ hai, tình trạng biến động lao động tại chi nhánh vẫn có xu hướng gia tăng. Trong giai đoạn 2023–2025, số lao động nghỉ việc tăng từ 4 người năm 2023 lên 5 người năm 2024 và 6 người năm 2025; tỷ lệ nghỉ việc cũng tăng từ 11,8% lên 13,2% và 14,0%. Mặc dù tổng số lao động của chi nhánh vẫn tăng qua các năm, nhưng tỷ lệ nghỉ việc tăng cho thấy mức độ ổn định của nguồn nhân lực chưa cao. Đây là hạn chế đáng chú ý vì chi nhánh hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ vui chơi giải trí, phụ thuộc nhiều vào lao động trực tiếp như nhân viên vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ khách hàng và nhân viên bán vé. Khi lao động nghỉ việc thường xuyên, chi nhánh phải liên tục tuyển mới, đào tạo lại và bố trí nhân sự thay thế, làm gia tăng áp lực cho bộ phận quản lý cũng như ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng.

Thứ ba, nguồn tuyển mộ của chi nhánh còn phụ thuộc nhiều vào nguồn bên ngoài, trong khi nguồn nội bộ chưa được khai thác hiệu quả. Số liệu cho thấy trong tổng số lao động được tuyển dụng, nguồn bên ngoài luôn chiếm tỷ trọng chủ yếu. Năm 2023, chi nhánh tuyển 8/10 lao động từ nguồn bên ngoài; năm 2024 toàn bộ 9 lao động tuyển mới đều đến từ nguồn bên ngoài; năm 2025 nguồn bên ngoài tiếp tục chiếm 10/11 lao động được tuyển. Việc phụ thuộc nhiều vào nguồn bên ngoài giúp chi nhánh nhanh chóng bổ sung nhân sự, nhưng cũng làm tăng thời gian hướng dẫn, đào tạo ban đầu và khiến mức độ gắn bó của nhân viên mới chưa cao. Trong khi đó, nguồn nội bộ còn hạn chế do quy mô chi nhánh nhỏ, cơ hội luân chuyển chưa nhiều và chưa có chương trình phát triển nhân sự kế cận rõ ràng.

Thứ tư, chất lượng nguồn ứng viên đầu vào chưa thật sự ổn định. Số lượng hồ sơ tiếp nhận có sự biến động qua các năm, từ 40 hồ sơ năm 2023 giảm xuống 30 hồ sơ năm 2024 và tăng lên 35 hồ sơ năm 2025. Tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu chỉ dao động quanh mức 53%–55%, cho thấy gần một nửa số hồ sơ tiếp nhận chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chí cơ bản của chi nhánh. Bên cạnh đó, các kênh tuyển mộ vẫn phụ thuộc nhiều vào website và mạng xã hội, trong khi các kênh như hợp tác trường học, trung tâm giới thiệu việc làm hoặc nguồn giới thiệu chuyên nghiệp chưa mang lại số lượng hồ sơ lớn. Điều này làm cho nguồn ứng viên chưa thật sự đa dạng và chưa bảo đảm chất lượng ổn định qua từng năm.

Thứ năm, công tác phỏng vấn và đánh giá ứng viên còn đơn giản, chưa phát huy đầy đủ vai trò sàng lọc. Tỷ lệ trúng tuyển qua vòng phỏng vấn tương đối cao, đặc biệt năm 2024 và năm 2025 đều đạt 100,0%. Cụ thể, năm 2024 có 10 hồ sơ được mời phỏng vấn và cả 10 ứng viên trúng tuyển; năm 2025 có 12 hồ sơ được mời phỏng vấn và cả 12 ứng viên trúng tuyển. Kết quả này cho thấy những ứng viên được đưa vào phỏng vấn đã được sàng lọc trước đó, tuy nhiên cũng phản ánh rằng vòng phỏng vấn chưa thực sự có tính phân loại rõ rệt. Chi nhánh chủ yếu dựa vào trao đổi trực tiếp, kinh nghiệm của người phỏng vấn và đánh giá cảm nhận về thái độ, khả năng giao tiếp của ứng viên, trong khi chưa có bảng tiêu chí chấm điểm cụ thể cho từng vị trí. Điều này có thể làm giảm tính khách quan và ảnh hưởng đến chất lượng lựa chọn nhân sự.

Thứ sáu, giai đoạn thử việc vẫn phát sinh trường hợp không đạt yêu cầu, cho thấy việc đánh giá ứng viên trước khi tiếp nhận thử việc chưa hoàn toàn chính xác. Trong giai đoạn 2023–2025, mỗi năm đều có 1 nhân viên không đạt thử việc. Cụ thể, năm 2023 có 10/11 nhân viên đạt thử việc, năm 2024 có 9/10 nhân viên đạt thử việc và năm 2025 có 11/12 nhân viên đạt thử việc. Mặc dù tỷ lệ hoàn thành thử việc đều đạt trên 90%, nhưng việc vẫn có nhân viên không đạt sau khi đã trúng tuyển cho thấy chi nhánh chưa đánh giá đầy đủ khả năng thích nghi, tinh thần trách nhiệm và mức độ phù hợp của ứng viên với môi trường làm việc thực tế. Điều này đặc biệt dễ xảy ra đối với các vị trí làm việc theo ca, phải phục vụ khách hàng trực tiếp và chịu áp lực vào các ngày cao điểm.

Thứ bảy, chi phí tuyển dụng có xu hướng tăng nhưng hiệu quả tuyển dụng chưa thật sự ổn định. Tổng chi phí tuyển dụng tăng từ 12,5 triệu đồng năm 2023 lên 13,8 triệu đồng năm 2024 và 16,5 triệu đồng năm 2025. Chi phí bình quân trên một nhân viên ký hợp đồng chính thức cũng tăng từ 1,25 triệu đồng/người năm 2023 lên 1,53 triệu đồng/người năm 2024, sau đó giảm nhẹ còn 1,50 triệu đồng/người năm 2025. Việc chi phí tuyển dụng tăng trong khi chi nhánh chưa tuyển đủ số lượng theo kế hoạch ở hai năm 2024 và 2025 cho thấy hiệu quả sử dụng chi phí tuyển dụng chưa cao. Nguyên nhân có thể do chi nhánh phải tăng chi phí truyền thông tuyển dụng, hướng dẫn thử việc và xử lý hồ sơ nhưng số lượng ứng viên phù hợp chưa tương xứng.

Nguyên nhân của những hạn chế trên xuất phát từ cả yếu tố chủ quan và khách quan. Về nguyên nhân chủ quan, chi nhánh chưa xây dựng được kế hoạch nhân sự dài hạn, công tác dự báo nhu cầu tuyển dụng còn phụ thuộc nhiều vào biến động lao động thực tế. Quy trình tuyển dụng tuy linh hoạt nhưng chưa được chuẩn hóa đầy đủ bằng các biểu mẫu, tiêu chí đánh giá và thang điểm cụ thể. Việc phỏng vấn, đánh giá ứng viên còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của người quản lý và bộ phận phụ trách tuyển dụng. Ngoài ra, chi nhánh chưa khai thác tốt nguồn tuyển nội bộ, chưa có chương trình đào tạo và phát triển nhân sự kế cận để giảm sự phụ thuộc vào nguồn tuyển bên ngoài.

Về nguyên nhân khách quan, đặc thù kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí khiến nhu cầu lao động của chi nhánh thường biến động theo mùa vụ, ngày nghỉ, dịp lễ, Tết và các giai đoạn cao điểm. Các vị trí như nhân viên vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé thường yêu cầu làm việc theo ca, làm vào cuối tuần, ngày lễ và có áp lực giao tiếp trực tiếp với khách hàng nên khó thu hút và giữ chân lao động ổn định. Bên cạnh đó, thị trường lao động địa phương có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp dịch vụ, bán lẻ và trung tâm thương mại, khiến ứng viên có nhiều lựa chọn việc làm hơn. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút ứng viên và tỷ lệ gắn bó sau tuyển dụng của chi nhánh.

Tóm lại, mặc dù công tác tuyển dụng nhân lực tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình đã góp phần bổ sung nhân sự phục vụ hoạt động kinh doanh, nhưng vẫn còn một số hạn chế về lập kế hoạch, nguồn tuyển, chất lượng ứng viên, phương pháp đánh giá, tỷ lệ biến động lao động và hiệu quả chi phí tuyển dụng. Việc nhận diện rõ những hạn chế và nguyên nhân này là cơ sở quan trọng để đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh trong Chương 3.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ SAO BẮC CỰC – CHI NHÁNH NINH BÌNH

3.1. Định hướng phát triển của công ty và quan điểm hoàn thiện công tác tuyển dụng

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới

Trong bối cảnh nhu cầu vui chơi, giải trí của người dân ngày càng gia tăng, đặc biệt tại các trung tâm thương mại và khu đô thị, Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực nói chung và Chi nhánh Ninh Bình nói riêng xác định mục tiêu tiếp tục ổn định và mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Đây là định hướng phù hợp với xu hướng phát triển của ngành dịch vụ hiện nay, khi khách hàng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng trải nghiệm, thái độ phục vụ và sự đa dạng của các loại hình giải trí. Do đó, chi nhánh cần có sự chuẩn bị đồng bộ cả về cơ sở vật chất, quy trình vận hành và đội ngũ nhân lực để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng trong thời gian tới.

Trong giai đoạn tới, chi nhánh tập trung vào một số định hướng phát triển chủ yếu sau:

Thứ nhất, duy trì và mở rộng quy mô hoạt động dịch vụ vui chơi giải trí tại Trung tâm thương mại GO! Ninh Bình, đồng thời nghiên cứu bổ sung các loại hình trò chơi mới, hiện đại, phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng nhằm nâng cao sức hấp dẫn và gia tăng doanh thu. Việc mở rộng quy mô không chỉ dừng lại ở việc tăng số lượng trò chơi mà còn cần chú trọng đến chất lượng, độ an toàn và tính mới mẻ của dịch vụ. Khi các loại hình vui chơi được đổi mới thường xuyên, chi nhánh sẽ có khả năng thu hút khách hàng quay lại nhiều hơn, đặc biệt là nhóm khách hàng gia đình và trẻ em.

Thứ hai, nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng, coi đây là yếu tố then chốt để giữ chân khách hàng và phát triển bền vững. Điều này đòi hỏi chi nhánh không chỉ đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị mà còn chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ nhân viên trực tiếp vận hành và phục vụ khách hàng. Nhân viên cần có thái độ thân thiện, kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng xử lý tình huống linh hoạt và ý thức đảm bảo an toàn cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Đây là yếu tố quan trọng góp phần tạo nên hình ảnh chuyên nghiệp và uy tín của chi nhánh.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực theo hướng ổn định, chuyên nghiệp và phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ. Chi nhánh định hướng giảm dần tỷ lệ biến động lao động, nâng cao trình độ, kỹ năng và ý thức trách nhiệm của người lao động thông qua việc cải thiện công tác tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực. Đặc biệt, với đặc thù làm việc theo ca, phục vụ khách hàng vào cuối tuần, ngày lễ và các thời điểm cao điểm, chi nhánh cần xây dựng đội ngũ nhân viên có tinh thần trách nhiệm, khả năng chịu áp lực và thái độ phục vụ tích cực. Việc ổn định nhân sự sẽ giúp chi nhánh giảm chi phí tuyển dụng lại và duy trì chất lượng dịch vụ đồng đều hơn.

Thứ tư, hoàn thiện công tác quản trị doanh nghiệp, trong đó chú trọng đến công tác quản trị nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực nói riêng. Việc xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp ngay từ khâu tuyển dụng được xem là nền tảng để nâng cao hiệu quả hoạt động và thực hiện thành công các mục tiêu phát triển của chi nhánh. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện khoa học, chi nhánh sẽ lựa chọn được những ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc, phù hợp với môi trường dịch vụ và có khả năng gắn bó lâu dài. Đây cũng là cơ sở để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, giảm tình trạng nghỉ việc và nâng cao năng lực cạnh tranh của chi nhánh trên địa bàn.

Nhìn chung, định hướng phát triển của Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình trong giai đoạn tới gắn liền với việc mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển nguồn nhân

lực ổn định, chất lượng. Đây là cơ sở quan trọng để xác định quan điểm và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong các nội dung tiếp theo của chương này. Khi các định hướng phát triển được triển khai đồng bộ, công tác tuyển dụng sẽ không chỉ đáp ứng nhu cầu nhân sự trước mắt mà còn góp phần tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của chi nhánh trong những năm tiếp theo.

3.1.2. Quan điểm và phương hướng hoàn thiện công tác tuyển dụng

Trong bối cảnh nhu cầu vui chơi, giải trí của người dân ngày càng gia tăng, đặc biệt tại các trung tâm thương mại và khu đô thị, Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực nói chung và Chi nhánh Ninh Bình nói riêng xác định mục tiêu tiếp tục ổn định và mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Trong giai đoạn tới, chi nhánh tập trung vào một số định hướng phát triển chủ yếu sau:

Thứ nhất, duy trì và mở rộng quy mô hoạt động dịch vụ vui chơi giải trí tại Trung tâm thương mại GO! Ninh Bình, đồng thời nghiên cứu bổ sung các loại hình trò chơi mới, hiện đại, phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng nhằm nâng cao sức hấp dẫn và gia tăng doanh thu.

Thứ hai, nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng, coi đây là yếu tố then chốt để giữ chân khách hàng và phát triển bền vững. Điều này đòi hỏi chi nhánh không chỉ đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị mà còn chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ nhân viên trực tiếp vận hành và phục vụ khách hàng.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực theo hướng ổn định, chuyên nghiệp và phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ. Chi nhánh định hướng giảm dần tỷ lệ biến động lao động, nâng cao trình độ, kỹ năng và ý thức trách nhiệm của người lao động thông qua việc cải thiện công tác tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực.

Thứ tư, hoàn thiện công tác quản trị doanh nghiệp, trong đó chú trọng đến công tác quản trị nhân lực nói chung và tuyển dụng nhân lực nói riêng. Việc xây

dựng đội ngũ nhân sự phù hợp ngay từ khâu tuyển dụng được xem là nền tảng để nâng cao hiệu quả hoạt động và thực hiện thành công các mục tiêu phát triển của chi nhánh.

Nhìn chung, định hướng phát triển của Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình trong giai đoạn tới gắn liền với việc mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển nguồn nhân lực ổn định, chất lượng. Đây là cơ sở quan trọng để xác định quan điểm và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực trong các nội dung tiếp theo của chương này.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực

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

Từ thực trạng ở Chương 2 cho thấy, công tác lập kế hoạch và xác định nhu cầu tuyển dụng tại chi nhánh vẫn còn mang tính ngắn hạn, chủ yếu xuất phát từ nhu cầu thiếu hụt lao động phát sinh trong thực tế. Điều này thể hiện rõ qua việc năm 2024 và năm 2025 chi nhánh chưa tuyển đủ số lượng theo kế hoạch đề ra. Cụ thể, năm 2024 dự kiến tuyển 12 người nhưng thực tế chỉ tuyển được 9 người; năm 2025 dự kiến tuyển 14 người nhưng thực tế chỉ tuyển được 11 người. Do đó, việc hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng là giải pháp cần thiết nhằm giúp chi nhánh chủ động hơn trong việc bảo đảm nguồn nhân lực, tránh tình trạng thiếu lao động vào các thời điểm hoạt động cao điểm.

Trước hết, chi nhánh cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng định kỳ theo quý, 6 tháng và cả năm, thay vì chỉ lập kế hoạch khi phát sinh thiếu hụt lao động. Kế hoạch này cần căn cứ vào tình hình kinh doanh, số lượng khách hàng dự kiến, thời điểm cao điểm như mùa hè, lễ, Tết, cũng như số lượng lao động nghỉ việc trong các năm trước. Đối với đặc thù kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí, nhu cầu nhân sự thường tăng vào cuối tuần, ngày nghỉ và các dịp cao điểm, vì vậy việc dự báo sớm sẽ giúp chi nhánh hạn chế tình trạng tuyển dụng gấp, đồng thời có thời gian chuẩn bị nguồn ứng viên phù hợp hơn.

Bên cạnh đó, chi nhánh cần xác định rõ nhu cầu tuyển dụng theo từng nhóm vị trí, bao gồm nhóm lao động trực tiếp như nhân viên vận hành trò chơi, nhân viên phục vụ khách hàng, nhân viên bán vé và nhóm lao động gián tiếp như hành chính – nhân sự, kế toán, marketing. Đối với từng vị trí, cần xác định rõ số lượng cần tuyển, thời điểm tuyển, yêu cầu công việc và tiêu chuẩn ứng viên. Việc này giúp tránh tình trạng tuyển dụng chung chung, thiếu định hướng và làm giảm hiệu quả sàng lọc ứng viên, từ đó nâng cao khả năng lựa chọn được người lao động phù hợp với từng vị trí công việc.

Chi nhánh cũng cần tăng cường sự phối hợp giữa Quản lý chi nhánh, Bộ phận Hành chính – Nhân sự và các bộ phận chuyên môn. Các bộ phận trực tiếp sử dụng lao động cần thường xuyên báo cáo tình hình nhân sự, số lượng lao động thiếu hụt, mức độ đáp ứng công việc của nhân viên hiện tại và dự kiến nhu cầu bổ sung trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, Bộ phận Hành chính – Nhân sự tổng hợp, lập kế hoạch tuyển dụng và trình lãnh đạo phê duyệt. Sự phối hợp này sẽ giúp kế hoạch tuyển dụng sát với thực tế hơn và hạn chế tình trạng tuyển dụng bị động.

Ngoài ra, chi nhánh cần xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn tuyển dụng cụ thể cho từng vị trí. Bản mô tả công việc cần thể hiện rõ nhiệm vụ, yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, thời gian làm việc và điều kiện làm việc. Đây là cơ sở quan trọng để xác định đúng nhu cầu tuyển dụng, hạn chế tình trạng tuyển sai người hoặc ứng viên không hiểu rõ công việc dẫn đến nghỉ việc sớm. Đồng thời, bản mô tả công việc cũng giúp ứng viên chủ động đánh giá mức độ phù hợp của bản thân trước khi ứng tuyển.

Thực hiện tốt giải pháp này sẽ giúp chi nhánh chủ động hơn trong công tác tuyển dụng, giảm tình trạng bị động khi thiếu nhân sự, nâng cao tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng và tiết kiệm chi phí tuyển dụng trong dài hạn. Bên cạnh đó, việc lập kế hoạch tuyển dụng khoa học còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ổn định hoạt động kinh doanh và đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển của chi nhánh trong thời gian tới.

3.2.2. Đa dạng hóa nguồn tuyển và nâng cao hiệu quả thu hút ứng viên

Kết quả phân tích ở Chương 2 cho thấy nguồn tuyển của chi nhánh chủ yếu đến từ bên ngoài. Năm 2024, toàn bộ lao động tuyển mới đều đến từ nguồn bên ngoài; năm 2025, nguồn bên ngoài vẫn chiếm 10/11 lao động được tuyển. Điều này cho thấy chi nhánh chưa khai thác tốt nguồn tuyển nội bộ và còn phụ thuộc nhiều vào thị trường lao động bên ngoài. Trong khi đó, số lượng hồ sơ tiếp nhận cũng có sự biến động, giảm từ 40 hồ sơ năm 2023 xuống 30 hồ sơ năm 2024 và chỉ tăng lên 35 hồ sơ năm 2025. Vì vậy, chi nhánh cần đa dạng hóa nguồn tuyển và nâng cao khả năng thu hút ứng viên nhằm tạo nguồn hồ sơ ổn định hơn, đồng thời nâng cao chất lượng ứng viên đầu vào cho quá trình tuyển chọn.

Trước hết, chi nhánh cần tiếp tục duy trì nguồn tuyển bên ngoài nhưng phải khai thác theo hướng chuyên nghiệp hơn. Ngoài các kênh hiện có như website, mạng xã hội Facebook, Zalo, chi nhánh nên tăng cường sử dụng các nền tảng tuyển dụng trực tuyến, các nhóm việc làm địa phương tại Ninh Bình, trung tâm dịch vụ việc làm và các kênh giới thiệu lao động tại khu vực trung tâm thương mại. Việc mở rộng kênh tuyển dụng sẽ giúp chi nhánh tiếp cận nhiều nhóm ứng viên hơn, đặc biệt là lao động trẻ, sinh viên, người lao động có nhu cầu làm việc theo ca hoặc làm thêm. Từ đó, chi nhánh có thể cải thiện cả số lượng và chất lượng hồ sơ ứng tuyển.

Thứ hai, chi nhánh cần đẩy mạnh hợp tác với các trường cao đẳng, trung cấp, cơ sở đào tạo nghề trên địa bàn tỉnh Ninh Bình và các khu vực lân cận. Đây là nguồn ứng viên trẻ, có khả năng học hỏi nhanh, phù hợp với các vị trí như nhân viên phục vụ, bán vé, vận hành trò chơi hoặc marketing cơ bản. Chi nhánh có thể triển khai các hình thức như nhận thực tập sinh, tuyển nhân viên bán thời gian, tổ chức giới thiệu việc làm hoặc xây dựng chương trình tuyển dụng theo mùa vụ. Việc liên kết với các cơ sở đào tạo không chỉ giúp chi nhánh có thêm nguồn ứng viên ổn định mà còn góp phần quảng bá hình ảnh doanh nghiệp đến lực lượng lao động trẻ tại địa phương.

Thứ ba, cần khai thác tốt hơn nguồn tuyển nội bộ. Đối với những nhân viên có kinh nghiệm, thái độ tốt và hiểu rõ hoạt động của chi nhánh, doanh nghiệp có thể xem xét bố trí sang vị trí phù hợp hơn, đào tạo để đảm nhiệm công việc mới hoặc giới thiệu ứng viên từ người quen, bạn bè. Chi nhánh có thể áp dụng chính sách thưởng giới thiệu ứng viên cho nhân viên nội bộ nếu ứng viên được giới thiệu làm việc ổn định sau thời gian thử việc. Giải pháp này vừa giúp tiết kiệm chi phí tuyển dụng, vừa nâng cao chất lượng ứng viên nhờ có sự sàng lọc ban đầu từ nhân viên hiện tại. Đồng thời, việc tạo cơ hội phát triển cho nhân viên nội bộ còn giúp tăng động lực làm việc và sự gắn bó của người lao động với chi nhánh.

Thứ tư, chi nhánh cần cải thiện nội dung thông báo tuyển dụng. Thông báo tuyển dụng cần trình bày rõ vị trí, số lượng, mô tả công việc, thời gian làm việc, mức lương, quyền lợi, yêu cầu ứng viên và cơ hội phát triển. Đặc biệt, đối với các vị trí làm việc theo ca, cần nêu rõ ca làm, ngày nghỉ và các khoản hỗ trợ để ứng viên hiểu đúng về công việc trước khi ứng tuyển. Điều này giúp giảm tình trạng ứng viên bỏ việc sau khi nhận việc do kỳ vọng không phù hợp với thực tế. Ngoài ra, thông báo tuyển dụng cũng cần được trình bày ngắn gọn, dễ hiểu, có thông tin liên hệ rõ ràng để tạo sự thuận tiện cho ứng viên khi nộp hồ sơ.

Cuối cùng, chi nhánh cần từng bước xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng tại địa phương. Việc chia sẻ hình ảnh môi trường làm việc, hoạt động nội bộ, chương trình đào tạo, chính sách đãi ngộ và cơ hội phát triển trên mạng xã hội sẽ giúp ứng viên có thiện cảm hơn với doanh nghiệp. Khi hình ảnh tuyển dụng được cải thiện, chi nhánh sẽ có điều kiện thu hút nhiều ứng viên phù hợp hơn và giảm sự phụ thuộc vào các đợt tuyển dụng ngắn hạn. Bên cạnh đó, một hình ảnh nhà tuyển dụng tích cực còn giúp chi nhánh nâng cao uy tín trên thị trường lao động, tạo lợi thế trong việc cạnh tranh và thu hút nhân lực so với các đơn vị dịch vụ khác trên địa bàn.

3.2.3. Chuẩn hóa quy trình sàng lọc, phỏng vấn và đánh giá ứng viên

Thực trạng ở Chương 2 cho thấy tỷ lệ trúng tuyển qua phỏng vấn của chi nhánh tương đối cao, đặc biệt năm 2024 và năm 2025 đều đạt 100,0%. Điều này

phản ánh một mặt là công tác sàng lọc hồ sơ trước phỏng vấn đã giúp lựa chọn nhóm ứng viên tương đối phù hợp, nhưng mặt khác cũng cho thấy vòng phỏng vấn chưa thực sự phát huy rõ vai trò phân loại ứng viên. Nếu hầu hết ứng viên tham gia phỏng vấn đều được tuyển dụng thì việc đánh giá mức độ phù hợp giữa các ứng viên có thể chưa thật sự chặt chẽ. Do đó, chi nhánh cần chuẩn hóa quy trình sàng lọc, phỏng vấn và đánh giá ứng viên nhằm nâng cao tính khách quan và chất lượng tuyển chọn, hạn chế tình trạng tuyển dụng dựa nhiều vào cảm tính.

Trước hết, chi nhánh cần xây dựng quy trình tuyển chọn thống nhất, bao gồm các bước: tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, phỏng vấn chính thức, tiếp nhận thử việc, đánh giá thử việc và ký hợp đồng lao động chính thức. Mỗi bước cần có người phụ trách, biểu mẫu thực hiện và tiêu chí đánh giá cụ thể. Quy trình này giúp hạn chế tình trạng tuyển dụng theo cảm tính hoặc phụ thuộc quá nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của người phỏng vấn. Đồng thời, việc chuẩn hóa quy trình cũng giúp các bộ phận phối hợp thuận lợi hơn, tránh bỏ sót thông tin ứng viên và bảo đảm mọi ứng viên đều được đánh giá theo cùng một hệ thống tiêu chuẩn.

Trong khâu sàng lọc hồ sơ, chi nhánh cần xây dựng bộ tiêu chí cơ bản cho từng nhóm vị trí. Đối với nhân viên vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé, tiêu chí cần tập trung vào độ tuổi, sức khỏe, khả năng giao tiếp, khả năng làm việc theo ca, thái độ phục vụ và tinh thần trách nhiệm. Đối với vị trí hành chính – nhân sự, kế toán, marketing, tiêu chí cần chú trọng hơn đến trình độ chuyên môn, kỹ năng tin học, khả năng xử lý công việc và kinh nghiệm liên quan. Việc phân loại tiêu chí theo từng vị trí sẽ giúp chi nhánh lựa chọn ứng viên phù hợp hơn, tránh tình trạng áp dụng một tiêu chuẩn chung cho tất cả các công việc, làm giảm hiệu quả tuyển chọn.

Trong khâu phỏng vấn, chi nhánh nên áp dụng hình thức phỏng vấn có cấu trúc. Bộ phận nhân sự cần chuẩn bị sẵn bộ câu hỏi cho từng vị trí, có thang điểm đánh giá cụ thể theo các tiêu chí như thái độ, kỹ năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống, mức độ phù hợp với công việc, khả năng làm việc theo ca và mong

muốn gắn bó với doanh nghiệp. Ví dụ, đối với nhân viên phục vụ hoặc bán vé, có thể đặt các câu hỏi tình huống liên quan đến xử lý khách hàng khó tính, sai lệch tiền vé hoặc tình huống đông khách vào giờ cao điểm. Hình thức phỏng vấn này giúp người tuyển dụng đánh giá rõ hơn khả năng ứng xử thực tế của ứng viên, thay vì chỉ dựa vào thông tin trên hồ sơ hoặc câu trả lời chung chung.

Bên cạnh đó, cần tăng cường sự tham gia của Quản lý chi nhánh và trưởng các bộ phận trong quá trình phỏng vấn. Bộ phận Hành chính – Nhân sự có thể đánh giá về hồ sơ, thái độ và điều kiện chung của ứng viên, trong khi quản lý trực tiếp đánh giá mức độ phù hợp với công việc thực tế. Sự phối hợp này sẽ giúp quyết định tuyển dụng chính xác hơn, hạn chế tình trạng ứng viên phù hợp trên hồ sơ nhưng không đáp ứng tốt khi làm việc thực tế. Ngoài ra, quản lý trực tiếp cũng có thể cung cấp cho ứng viên những thông tin cụ thể hơn về công việc, ca làm, áp lực công việc và yêu cầu phục vụ khách hàng, giúp ứng viên hiểu rõ trước khi nhận việc.

Ngoài ra, chi nhánh cần lưu trữ kết quả đánh giá ứng viên sau mỗi đợt tuyển dụng. Việc lưu trữ này giúp so sánh giữa kết quả phỏng vấn, kết quả thử việc và kết quả làm việc sau khi ký hợp đồng, từ đó rút kinh nghiệm cho các đợt tuyển dụng sau. Đây cũng là căn cứ để nâng cao chất lượng công tác tuyển chọn và giảm tỷ lệ nhân viên không đạt thử việc. Khi có dữ liệu đánh giá đầy đủ, chi nhánh có thể nhận diện được tiêu chí nào thực sự phản ánh năng lực làm việc của ứng viên, kênh tuyển dụng nào mang lại ứng viên phù hợp và những điểm nào trong quy trình phỏng vấn cần tiếp tục điều chỉnh.

3.2.4. Hoàn thiện công tác thử việc, hội nhập và giữ chân nhân viên mới

Trong giai đoạn 2023–2025, mỗi năm chi nhánh vẫn có 1 nhân viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc. Mặc dù tỷ lệ hoàn thành thử việc đều đạt trên 90%, nhưng việc vẫn phát sinh nhân viên không đạt cho thấy công tác đánh giá trước khi nhận thử việc và quá trình hỗ trợ nhân viên mới cần tiếp tục được hoàn thiện. Bên cạnh đó, tỷ lệ nghỉ việc của chi nhánh có xu hướng tăng từ 11,8% năm 2023 lên 14,0% năm 2025, cho thấy vấn đề giữ chân nhân viên sau tuyển dụng

cũng cần được quan tâm. Nếu không có biện pháp hỗ trợ kịp thời, chi nhánh sẽ phải thường xuyên tuyên dụng bổ sung, làm tăng chi phí và ảnh hưởng đến sự ổn định của hoạt động kinh doanh.

Trước hết, chi nhánh cần xây dựng chương trình hội nhập dành cho nhân viên mới. Trong những ngày đầu làm việc, nhân viên cần được giới thiệu về lịch sử, lĩnh vực hoạt động, nội quy lao động, cơ cấu tổ chức, quy trình phục vụ khách hàng, quy định an toàn và văn hóa làm việc của chi nhánh. Việc hội nhập bài bản sẽ giúp nhân viên mới hiểu rõ môi trường làm việc, giảm cảm giác bỡ ngỡ và tăng khả năng thích nghi. Đồng thời, chương trình này cũng giúp nhân viên nhận thức rõ trách nhiệm của mình, từ đó hạn chế sai sót trong quá trình thực hiện công việc.

Thứ hai, chi nhánh cần phân công người hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên mới trong thời gian thử việc. Đối với các vị trí vận hành trò chơi, phục vụ khách hàng và bán vé, nhân viên mới cần được hướng dẫn bởi những nhân viên có kinh nghiệm để nắm được quy trình làm việc, cách xử lý tình huống, cách giao tiếp với khách hàng và quy định an toàn. Việc kèm cặp trong giai đoạn đầu sẽ giúp giảm sai sót và nâng cao tỷ lệ hoàn thành thử việc. Bên cạnh đó, người hướng dẫn cũng có thể theo dõi thái độ, ý thức và mức độ tiếp thu của nhân viên mới để phản hồi kịp thời cho quản lý.

Thứ ba, cần xây dựng phiếu đánh giá thử việc theo từng vị trí. Phiếu đánh giá nên bao gồm các tiêu chí như mức độ hoàn thành công việc, thái độ phục vụ, kỹ năng giao tiếp, khả năng làm việc nhóm, ý thức kỷ luật, khả năng làm việc theo ca và mức độ phù hợp với môi trường dịch vụ. Kết quả đánh giá cần được thực hiện định kỳ trong thời gian thử việc, thay vì chỉ đánh giá vào cuối kỳ. Điều này giúp chi nhánh kịp thời hỗ trợ hoặc điều chỉnh đối với nhân viên còn hạn chế, đồng thời tạo cơ sở khách quan cho quyết định tiếp nhận chính thức hoặc chấm dứt thử việc.

Thứ tư, chi nhánh cần quan tâm hơn đến chính sách giữ chân nhân viên mới sau khi ký hợp đồng. Đối với lao động trực tiếp, cần có chế độ phân ca hợp lý, bảo đảm thời gian nghỉ phù hợp, khen thưởng nhân viên làm việc tốt và tạo cơ hội

tăng thu nhập vào các thời điểm cao điểm. Ngoài ra, chi nhánh có thể tổ chức các buổi trao đổi định kỳ với nhân viên mới sau 1 tháng, 3 tháng và 6 tháng làm việc để nắm bắt khó khăn, nguyện vọng và kịp thời hỗ trợ. Việc lắng nghe ý kiến của nhân viên sẽ giúp chi nhánh điều chỉnh cách quản lý phù hợp hơn, đồng thời tạo cảm giác được quan tâm và tôn trọng cho người lao động.

Thực hiện tốt giải pháp này sẽ giúp chi nhánh giảm tỷ lệ nhân viên không đạt thử việc, hạn chế nghỉ việc sớm và nâng cao mức độ gắn bó của người lao động. Đây cũng là yếu tố quan trọng giúp giảm áp lực tuyển dụng lặp lại, tiết kiệm chi phí và ổn định chất lượng phục vụ khách hàng. Khi nhân viên mới được hội nhập tốt, được hướng dẫn rõ ràng và có môi trường làm việc phù hợp, họ sẽ có khả năng thích nghi nhanh hơn, làm việc hiệu quả hơn và gắn bó lâu dài hơn với chi nhánh.

3.2.5. Kiểm soát chi phí tuyển dụng và nâng cao hiệu quả từng kênh tuyển mộ

Phân tích ở Chương 2 cho thấy chi phí tuyển dụng tại chi nhánh có xu hướng tăng qua các năm, từ 12,5 triệu đồng năm 2023 lên 13,8 triệu đồng năm 2024 và 16,5 triệu đồng năm 2025. Trong khi đó, hai năm 2024 và 2025 chi nhánh vẫn chưa tuyển đủ số lượng theo kế hoạch. Điều này cho thấy hiệu quả sử dụng chi phí tuyển dụng chưa thật sự ổn định. Vì vậy, chi nhánh cần có giải pháp kiểm soát chi phí tuyển dụng và nâng cao hiệu quả của từng kênh tuyển mộ, nhằm bảo đảm chi phí bỏ ra tương xứng với số lượng và chất lượng nhân sự tuyển được.

Trước hết, chi nhánh cần lập dự toán chi phí tuyển dụng hằng năm. Dự toán này cần bao gồm các khoản chi như đăng tin tuyển dụng, truyền thông tuyển dụng, xử lý hồ sơ, tổ chức phỏng vấn, hướng dẫn thử việc và các chi phí hành chính liên quan. Việc lập dự toán sẽ giúp chi nhánh chủ động hơn trong việc phân bổ ngân sách, tránh tình trạng chi phí tăng nhưng không kiểm soát được hiệu quả. Đồng thời, dự toán cũng là căn cứ để so sánh giữa chi phí kế hoạch và chi phí thực tế sau mỗi đợt tuyển dụng.

Thứ hai, chi nhánh cần theo dõi chi phí tuyển dụng bình quân trên một nhân viên được ký hợp đồng chính thức. Chỉ tiêu này giúp đánh giá mức độ hiệu quả

trong sử dụng ngân sách tuyển dụng. Nếu chi phí bình quân tăng nhưng số lượng hoặc chất lượng nhân viên tuyển được không cải thiện, chi nhánh cần xem xét lại cách thức truyền thông tuyển dụng, kênh tuyển dụng hoặc quy trình sàng lọc ứng viên. Việc theo dõi chi tiêu này thường xuyên sẽ giúp chi nhánh kịp thời phát hiện những điểm chưa hợp lý và điều chỉnh phù hợp.

Thứ ba, cần đánh giá hiệu quả từng kênh tuyển mộ. Đối với mỗi kênh như mạng xã hội, website, trường học, trung tâm giới thiệu việc làm hoặc giới thiệu nội bộ, chi nhánh cần theo dõi số lượng hồ sơ nhận được, số hồ sơ đạt yêu cầu, số ứng viên được mời phỏng vấn, số người trúng tuyển, số người đạt thử việc và chi phí phát sinh. Từ đó, chi nhánh có thể xác định kênh nào có hiệu quả cao để ưu tiên đầu tư, đồng thời cắt giảm hoặc điều chỉnh những kênh chưa hiệu quả. Cách làm này giúp công tác tuyển dụng có căn cứ rõ ràng hơn, tránh tình trạng lựa chọn kênh tuyển dụng theo thói quen.

Thứ tư, chi nhánh cần tăng cường các kênh tuyển dụng chi phí thấp nhưng hiệu quả cao như giới thiệu nội bộ, hợp tác với trường học, đăng tin trong các nhóm việc làm địa phương và duy trì nguồn hồ sơ ứng viên tiềm năng từ các đợt tuyển dụng trước. Việc xây dựng dữ liệu ứng viên dự phòng sẽ giúp chi nhánh rút ngắn thời gian tuyển dụng và giảm chi phí khi phát sinh nhu cầu bổ sung nhân sự. Ngoài ra, nguồn ứng viên dự phòng còn giúp chi nhánh chủ động hơn vào các thời điểm cao điểm hoặc khi có nhân viên nghỉ việc đột xuất.

Thông qua việc kiểm soát chi phí và đánh giá hiệu quả từng kênh tuyển dụng, chi nhánh có thể sử dụng nguồn lực tài chính hợp lý hơn, giảm chi phí tuyển dụng bình quân và nâng cao hiệu quả tuyển dụng trong những năm tiếp theo. Giải pháp này không chỉ giúp tiết kiệm ngân sách mà còn góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng, bảo đảm chi nhánh tuyển được nhân sự phù hợp với chi phí hợp lý hơn.

3.2.6. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc

Một trong những hạn chế nổi bật ở Chương 2 là tỷ lệ nghỉ việc tại chi nhánh có xu hướng tăng qua các năm. Nguyên nhân không chỉ xuất phát từ khâu tuyển dụng mà còn liên quan đến chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc và khả năng gắn bó của người lao động sau khi được tuyển dụng. Vì vậy, bên cạnh việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng, chi nhánh cần chú trọng các giải pháp giữ chân nhân viên nhằm giảm áp lực tuyển mới. Nếu nhân viên nghỉ việc thường xuyên, chi nhánh sẽ phải tốn thêm thời gian, chi phí tuyển dụng, đào tạo lại và có thể ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng.

Trước hết, chi nhánh cần rà soát lại chính sách tiền lương, phụ cấp và thưởng cho các vị trí lao động trực tiếp. Do đặc thù công việc phải làm theo ca, làm vào cuối tuần, ngày lễ và thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, người lao động cần được bảo đảm chế độ đãi ngộ tương xứng. Chi nhánh có thể xem xét phụ cấp ca tối, phụ cấp ngày lễ, thưởng doanh thu hoặc thưởng hiệu quả công việc để tạo động lực cho nhân viên. Việc có chính sách đãi ngộ phù hợp sẽ giúp người lao động cảm thấy công sức của mình được ghi nhận, từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm và mức độ gắn bó với chi nhánh.

Thứ hai, cần cải thiện cách bố trí ca làm việc theo hướng hợp lý và công bằng. Việc sắp xếp ca cần bảo đảm cân đối giữa nhu cầu hoạt động của chi nhánh và sức khỏe, thời gian nghỉ ngơi của người lao động. Đối với những nhân viên làm việc tốt, có tinh thần trách nhiệm, chi nhánh nên có chính sách ghi nhận kịp thời để tăng sự hài lòng và gắn bó. Ngoài ra, việc phân ca cần được thực hiện minh bạch, tránh tình trạng một số nhân viên thường xuyên phải làm ca khó hoặc làm vào ngày cao điểm, gây tâm lý không thoải mái trong quá trình làm việc.

Thứ ba, chi nhánh cần tạo cơ hội phát triển cho nhân viên nội bộ. Những nhân viên có năng lực và kinh nghiệm có thể được đào tạo để đảm nhiệm vai trò tổ trưởng ca, hỗ trợ quản lý, hướng dẫn nhân viên mới hoặc chuyển sang các vị trí phù hợp hơn như hành chính – nhân sự, marketing, thu ngân, bán vé. Việc tạo

cơ hội phát triển sẽ giúp người lao động nhìn thấy định hướng nghề nghiệp rõ ràng hơn, từ đó hạn chế nghỉ việc. Khi nhân viên nhận thấy bản thân có cơ hội học hỏi, nâng cao kỹ năng và phát triển trong công việc, họ sẽ có động lực làm việc lâu dài hơn.

Thứ tư, cần xây dựng môi trường làm việc tích cực, thân thiện và có sự hỗ trợ giữa các bộ phận. Quản lý chi nhánh cần thường xuyên lắng nghe ý kiến của nhân viên, kịp thời giải quyết khó khăn trong công việc, tạo sự công bằng trong phân công ca làm và đánh giá kết quả làm việc. Môi trường làm việc tốt sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm và giảm tình trạng nghỉ việc tự phát. Bên cạnh đó, chi nhánh có thể tổ chức các hoạt động giao lưu nội bộ, họp trao đổi định kỳ hoặc khen thưởng nhân viên tích cực để tăng sự gắn kết giữa người lao động với tập thể.

Việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc không chỉ giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc mà còn góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Khi nhân viên hiện tại gắn bó hơn, chi nhánh sẽ giảm được nhu cầu tuyển mới thường xuyên, tiết kiệm chi phí và duy trì chất lượng dịch vụ ổn định hơn. Đồng thời, đội ngũ nhân viên ổn định cũng góp phần tạo hình ảnh chuyên nghiệp cho chi nhánh, nâng cao sự hài lòng của khách hàng và hỗ trợ hoạt động kinh doanh phát triển bền vững hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế thị trường, đặc biệt đối với lĩnh vực dịch vụ vui chơi giải trí, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt, quyết định đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng đó, khóa luận với đề tài “Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực – Chi nhánh Ninh Bình” đã tập trung nghiên cứu và phân tích một cách hệ thống các vấn đề liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh.

Trong Chương 1, khóa luận đã hệ thống hóa những cơ sở lý luận cơ bản về tuyển dụng nhân lực, làm rõ vai trò, nội dung và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng trong doanh nghiệp. Đây là nền tảng lý luận quan trọng để phân tích và đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng tại chi nhánh trong các chương tiếp theo.

Chương 2 tập trung phân tích thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình trong giai đoạn 2023–2025. Thông qua các số liệu thực tế, khóa luận đã chỉ ra những kết quả đạt được như: công tác tuyển dụng cơ bản đáp ứng được nhu cầu nhân sự về mặt số lượng, quy trình tuyển dụng tương đối linh hoạt, thời gian tuyển dụng được rút ngắn và các kênh tuyển dụng bước đầu phát huy hiệu quả. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại những hạn chế như: công tác lập kế hoạch tuyển dụng chưa dài hạn, chất lượng nguồn ứng viên chưa cao, quy trình sàng lọc và đánh giá còn mang tính cảm tính, công tác hội nhập nhân viên mới chưa được chú trọng và tỷ lệ biến động lao động còn ở mức tương đối cao.

Trên cơ sở những hạn chế đã được chỉ ra, Chương 3 của khóa luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại chi nhánh, bao gồm: hoàn thiện công tác lập kế hoạch và xác định nhu cầu tuyển dụng; nâng cao hiệu quả hoạt động quảng bá và thu hút ứng viên; chuẩn hóa quy trình sàng lọc, phỏng vấn và đánh giá ứng viên; xây dựng hệ thống tiêu chuẩn năng lực và đánh giá kết quả tuyển dụng. Các giải pháp được đề xuất dựa trên điều kiện thực tế của

chi nhánh, có tính khả thi và phù hợp với định hướng phát triển trong giai đoạn tới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình nghiên cứu, song do hạn chế về thời gian, khả năng tiếp cận số liệu và kinh nghiệm thực tiễn, khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả mong nhận được sự đóng góp ý kiến của giảng viên hướng dẫn và các nhà nghiên cứu để đề tài được hoàn thiện hơn.

Tuy vậy, khóa luận hy vọng rằng những phân tích và giải pháp được đề xuất sẽ có giá trị tham khảo thiết thực, góp phần giúp Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình từng bước hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cổng thông tin việc làm quốc gia, *Thông tin thị trường lao động*, truy cập tại: <https://vieclamvietnam.gov.vn> ngày truy cập: 3/1/2026
2. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội, *Cổng thông tin điện tử*, truy cập tại: <https://www.molisa.gov.vn> ngày truy cập: 3/1/2026
3. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2023), *Báo cáo thị trường lao động Việt Nam*, Hà Nội
4. Trần Kim Dung (2020), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
5. Lê Thanh Hà (2018), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Bùi Văn Nhơn (2016), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Phòng Hành chính – Nhân sự Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình (2023–2025), *Báo cáo tình hình nhân sự và tuyển dụng*.
8. Phòng Kế toán Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Sao Bắc Cực tại Ninh Bình (2023–2025), *Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh*.
9. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
10. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2019), *Bộ luật Lao động*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội
11. Nguyễn Hữu Thân (2017), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
12. Tổng cục Thống kê Việt Nam, *Niên giám thống kê*, truy cập tại: <https://www.gso.gov.vn> ngày truy cập: 3/1/2026

PHỤ LỤC

CÔNG TY TNHH TMDV SAO BẮC CỰC
CHI NHÁNH TẠI NINH BÌNH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: 01/TB-CN.SBC

Ninh Bình, ngày 21 tháng 02 năm 2025

THÔNG BÁO **Về việc tuyển dụng nhân sự**

Chi nhánh Công ty TNHH TMDV Sao Bắc Cực tại Ninh Bình thông báo tuyển dụng viên chức làm việc tại đơn vị thuộc Chi nhánh, cụ thể như sau:

1. Điều kiện và tiêu chuẩn chung:

- Có đơn đăng ký dự tuyển.
- Có lý lịch rõ ràng.
- Có văn bằng, chứng chỉ đào tạo phù hợp với vị trí việc làm.
- Có tư cách đạo đức tốt và có nguyện vọng gắn bó lâu dài với Chi nhánh Công ty.
- Đủ sức khỏe đảm nhận nhiệm vụ.
- Không trong thời gian bị kỷ luật hành chính hoặc đang bị truy cứu trách nhiệm hình sự.
- Ưu tiên những ứng viên có kinh nghiệm ở lĩnh vực chuyên môn.

2. Chức danh, số lượng cụ thể: *Danh sách đính kèm*

3. Hồ sơ dự tuyển:

Xem chi tiết tại <https://tuyendung.saobaccuc.vn> → Tuyển dụng nhân sự
→ Thành phần hồ sơ

4. Phương thức tuyển dụng: Thực hiện thông qua xét tuyển

5. Thời gian và địa điểm nhận hồ sơ:

a. Thời gian nhận hồ sơ:

Kể từ ngày đăng thông báo đến 17 giờ ngày 22/03/2025

b. Thời điểm nhận hồ sơ:

Nộp hồ sơ trực tiếp tại:

Chi nhánh Công ty TNHH TMDV Sao Bắc Cực tại Ninh Bình
Tầng 1, Siêu thị GO! Ninh Bình, phường Đông Hoa Lư, tỉnh Ninh Bình
(Trong giờ hành chính các ngày từ thứ Hai đến thứ Sáu)

- Điện thoại: 0868.666.561
- E-mail: tuyendung.nb@saobaccuc.vn

Nơi nhận:

- HĐ Công ty;
- Các phòng/ban liên quan;
- Lưu: VT, HCNS.

GIÁM ĐỐC CHI NHÁNH



Phan Huy Bảo