.....

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Ngành

Kinh tế đối ngoại

Đề tài

Thực trạng hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT chi nhánh TP.HCM

Giảng viên hướng dẫn

Sinh viên

LỜI CẢM ƠN

Chìa khoá của kỹ năng làm việc hiệu quả là phát huy năng lực bản thân kết hợp với kỹ năng làm việc tập thể và truyền đạt những kinh nghiệm lẫn nhau. Chính vì thế, kỳ thực tập này đạt được hiệu quả một phần là năng lực cá nhân, còn lại là do những yếu tố bên ngoài tác động vào. Môi trường làm việc ở FPT đó chính là cùng nhau làm việc, cùng nhau phát triển. Nơi đây đa số là những người trẻ tuổi nên phong cách làm việc vừa chuyên nghiệp nhưng không kém phần trẻ trung, năng động.

Về phía Nhà trường, em xin cảm ơn sự giúp đỡ tạo điều kiện thuận lợi nhất để sinh viên của mình có khả năng tiếp xúc môi trường chuyên nghiệp, rút ra những kinh nghiệm quý báu. Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến: ABC

Cuối cùng để hoàn thiện những kỹ năng trong tương lai nói chung và kỹ năng thực tập trong lần này, em mong được nhận những góp ý chân thành và kinh nghiệm truyền đạt của quý thầy cô và đơn vị quản lý trong bài báo cáo lần này để khắc phục và phát triển cho quá trình làm việc sau này.

Em xin chân thành cảm ơn và ghi nhận.

NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN PHẢN BIỆN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1 Giới thiệu chung 1

1.1 Lý do chọn đề tài **1**

1.2 Mục tiêu nghiên cứu **2**

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu **2**

1.4 Phương pháp nghiên cứu **2**

1.5 Nội dung chính của bài khóa luận tốt nghiệp **3**

1.6 Mục đích của đợt thực tập **3**

CHƯƠNG 2 Cơ sở lý luận **4**

2.1 Tổng quan về quản trị nhân sự **4**

2.1.1 Khái niệm quản trị nhân sự **4**

2.1.2 Các nội dung của quản trị nhân sự **4**

2.2 Tuyển dụng nhân sự **5**

2.2.1 Tiến trình tuyển mộ nhân sự **5**

2.2.1.1 Tuyển mộ nhân sự **10**

2.2.2 Tiến trình tuyển chọ nhân sự 14

2.2.3 Quy trình tuyển dụng nhân sư 16

2.2.3.1 Tập hợp nhu cầu tuyển dụng 17

2.2.3.2 Thông báo tuyển dụng 18

2.2.3.3 Nhận và sàng lọc hồ sơ 18

2.2.3.4 Phỏng vấn sơ tuyển 20

2.2.3.5 Phỏng vấn tuyển chọn 20

2.2.3.6 Xác minh, điều tra 20

2.2.3.7 Khám sức khỏe 21

2.2.3.8 Ra quyết định tuyển dụng 21

2.2.3.9 Công tác sau tuyển dụng 21

2.3 Đào tạo nhân sự **22**

2.3.1 Nhu cầu đào tạo 23

2.3.2 Các hình thức đào tạo 26

2.3.2.1 Đào tạo trong công việc 26

2.3.2.2 Đào tạo ngoài công việc 28

2.3.3 Tiến trình đào tạo 31

2.3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo 33

2.3.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo 34

2.3.3.4 Xây dựng chương trình & lựa chọn phương pháp đào tạo 35

2.3.3.5 Dự tính chi phí đào tạo 35

2.3.3.6 Lựa chọn giáo viên 35

2.3.3.7 Đánh giá chương trình & kết quả đào tạo 35

CHƯƠNG 3 Giới thiệu công ty Hệ thống thông tin FPT 37

3.1 **Giới thiệu chung về Tập đoàn FPT** 37

3.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển 37

3.1.2 Nguồn nhân lực 38

3.1.3 Công ty thành viên 40

3.2 **Giới thiệu chung về công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT** 41

3.2.1 Lịch sử hình thành và phát triển 41

3.2.2 Lĩnh vực hoạt động 43

3.2.2.1 Sứ mệnh 44

3.2.2.2 Giá trị cốt lõi 44

3.2.2.3 Văn hóa 44

3.2.3 Các giải thưởng đạt được 45

3.2.4 Cơ cấu tổ chức nhân sự công ty TNHH HTTT FPT 47

3.2.5 Hội đồng thành viên & Ban điều hành 47

3.2.5.1Hội đồng thành viên FPT 47

3.2.5.2 Ban điều hành FIS 48

3.2.6 Các công ty thành viên và các trung tâm 48

3.2.7 Các phòng ban và chức năng 49

3.2.7.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của FIS (2014-2016) 51

3.2.8 Sản phẩm của FIS 53

3.2.8.1 Viễn thông 53

3.2.8.2 Tài chính – Ngân hàng 54

3.2.8.3 Tài chính công 57

3.2.8.4 Chính phủ 60

3.2.8.5 Doanh nghiệp 62

3.2.8.6 Y tế - Giáo dục 63

3.2.9 Dịch vụ của FIS 64

3.2.9.1 Phát triển phần mềm ứng dụng 64

3.2.9.2 Dịch vụ ERP 65

3.2.9.3 Dịch vụ BPO 65

3.2.9.4 Dịch vụ CNTT 65

3.2.9.5 Tích hợp hệ thống 66

3.2.9.6 Dịch vụ xử lý điện tử 667

3.2.9.7 Cung cấp thiết bị CNTT 67

3.2.10 Đối tác của FIS 66

CHƯƠNG 4

Phân tích thực trạng tuyển dụng và đào tạo tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT

.....72

4.1 Đặc điểm cơ cấu tổ chức của công ty.....69

4.2 Thực trạng tuyển dụng nhân sự tại công ty FIS 72

4.2.1 Quy trình tuyển mộ 73

4.2.1.1 Xây dựng kế hoạch tuyển mộ 73

4.2.1.2 Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng 72

4.2.1.3 Tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên 76

4.2.2 Quy trình tuyển chọn 81

4.2.2.1 Tiếp nhận và chọn lọc hồ sơ 81

4.2.2.2 Tổ chức thi tuyển đầu vào 82

4.2.2.3 Tổ chức phỏng vấn 84

4.2.2.4 Xử lý kết quả sau phỏng vấn 85

4.2.2.5 Tiếp nhận nhân viên mới 86

4.2.3 Đánh giá công tác tuyển dụng nhân sự của FIS 87

4.2.3.1 Những thành công 87

4.2.3.2 Những hạn chế 87

4.3 Thực trạng đào tạo nhân sự tại công ty FIS 89

4.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo 89

4.3.2 Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo 91

4.3.3 Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo 92

4.3.4 Dự tính chi phí đào tạo 89

4.3.5 Lựa chọn người dạy và đào tạo người dạy 894

4.3.6 Đánh giá chương trình đào tạo 95

4.3.7 Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự FIS 89

4.3.7.1 Những thành công 96

4.3.7.2 Những hạn chế 896

CHƯƠNG 5 Một số giải pháp về tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực của công ty Hệ thống thông tin FPT 897

5.1 Một số chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới 99

5.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty 99

5.2.1 Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển mộ 99

5.2.2 Nâng cao chất lượng quảng cáo tuyển mộ 100

5.2.3 Cải thiện công tác xây dựng bản mô tả công việc 100

5.3 **Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo của công ty** 102

Kết luận 102

Tài liệu tham khảo 102

DANH SÁCH HÌNH, BẢNG, SƠ ĐỒ

Hình 3.1: Cơ cấu nhân sự theo chức năng công việc (2015)

Hình 3.2: Số lượng nhân sự và tốc độ tăng trưởng mỗi

năm Hình 3.3: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi năm 2015

Hình 3.4: Các đơn vị thành viên trực thuộc FPT

Hình 3.5 : Các trung tâm tại công ty TNHH FPT IS

Hình 3.6: Sản phẩm ngành Viễn thông của FPT IS

Hình 3.7: Sản phẩm ngành Tài chính – Ngân hàng của FPT IS

Hình 3.8: Đối tác của công ty Hệ thống Thông tin FPT

Hình 4.1: Bảng kế hoạch tuyển dụng nhân sự FIS

Hình 4.2: Tuyển dụng vị trí nhân viên tư vấn triển khai ERP trên website http://careerbuilder.vn/

Hình 4.3: Website đăng tin tuyển dụng của FIS HCM

Hình 4.4: Thư mời tham dự "Ngày hội việc làm 2017" tại trường ĐH Hutech

Hình 4.5: Đề thi IQ của FIS

Hình 4.6: Đề thì Gmat của FIS

Hình 4.7: Email hẹn lịch phỏng vấn ứng viên của phòng Nhân sự FIS HCM

Hình 4.8: Email tiếp nhận nhân sự của phòng Nhân sự FIS

Hình 4.9: Nhu cầu đào tạo FIS Bank HCM 2017

Hình 4.10: Mục tiêu chương trình ĐT và đối tượng ĐT

Hình 4.11: Theo dõi Tân binh tham gia đào tạo tháng 05/2017

Hình 4.12: Chi phí dự kiến đào tạo FIS Bank HCM 2017

Hình 4.13: Báo cáo tổng kết khóa đào tạo tân binh tháng 03/2016

Bảng 2.1: Bảng tổng kết về các ưu và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc

Biểu đồ 3.1: Lĩnh vực hoạt động của FIS

Biểu đồ 4.1: Nguồn nhân lực FIS HCM từ năm 2009 – 2016

Biểu đồ 4.2: Cơ cấu nhân sự theo giới tính của FIS HCM

Sơ đồ 2.1: Tiến trình tuyển mộ nhân sự

Sơ đồ 2.2: Các phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài

Sơ đồ 2.3: Các bước tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 2.4: Tiến trình thay đổi trong tổ chức

Sơ đồ 2.5: Quá trình đào tạo nhân sự

Sơ đồ 3.1: Tổ chức công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT

Sơ đồ 3.2: Các dịch vụ FPT IS cung cấp cho ngành Ngân hàng

Sơ đồ 3.3: Sản phẩm FPT IS trong lĩnh vực Tài chính công

Sơ đồ 3.4: Nhóm 5 ứng dụng của FPT.eGOV

Sơ đồ 3.5: Sản phẩm FPT IS dành cho các doanh nghiệp

Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tổ chức FIS toàn quốc

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CNTT: Công nghệ thông tin

ĐTNS: Đào tạo nhân sự

GD: Giáo dục

HĐQT: Hội đồng quản trị

MTCV: Mô tả công việc

PV: Phỏng vấn

PT: Phát triển

QTNS: Quản trị nhân sự

TNHH: Trách nhiệm hữu hạn

TDNS: Tuyển dụng nhân sự

TMNS: Tuyển mộ nhân sự

TNNS: Tài nguyên nhân sự

TCNS: Tuyển chọn nhân sự

TN: Trắc nghiệm

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU CHUNG

1.1 Lý do chọn đề tài

Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực, ngành nghề khá quan trọng, vì quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người. Quản trị nguồn nhân lực có mặt từ một tổ chức, một doanh nghiệp cho đến các đơn vị, phòng ban. Quá trình này so với các yếu tố của quá trình sản xuất sẽ khó khăn hơn, phức tạp hơn nhiều vì mỗi người có một năng lực, kỹ năng, hoàn cảnh và động cơ làm việc khác nhau. Vì thế nên ngành quản trị nhân lực vừa mang tính khoa học vừa đầy tính nghệ thuật.

Ngày nay, với xu hướng toàn cầu hóa và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt thi con người đang là tài sản vô giá, đồng thời cũng là yếu tố cơ bản quan trọng nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi công ty dù lớn hay nhỏ.

Để có thể vững vàng trong môi trường cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình đội ngũ cán bộ có chất lượng về năng lực, trình độ chuyên nghiệp, có đủ chuyên môn để thích ứng với tình hình của công ty, cũng như theo kịp với trình độ khoa học – kỹ thuật tiên tiến trên thế giới.

Công nghệ luôn thay đổi và con người chính là yếu tố quan trọng nhất để làm chủ các công nghệ đó. Trong suốt những năm qua, công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT (gọi tắt là FIS) đã không ngừng đào tạo nên các thế hệ nhân viên với tinh thần không ngừng học hỏi, phấn đấu và trau dồi kinh nghiệm, đưa FIS nói riêng và Tập đoàn FPT nói chung đi từ thành công này đến thành công khác. Nhận thấy tầm quan trọng của Quản trị nhân sự cũng như mong muốn được hiểu sâu, nắm rõ hơn vấn đề này, tôi quyết định chọn đề tài **“Thực trạng hoạt động tuyển dụng**

và đào tạo nhân sự tại Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT Chi nhánh TP.HCM" cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn là ngôi trường đề cao các giá trị thực hành song song với lý thuyết. Khi được nhà trường tạo điều kiện tiếp cận và thực tập tại công ty FIS HCM, tôi đã có những định hướng và kỹ năng khi làm việc trong môi trường chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, những khó khăn và thuận lời trong quá trình làm việc tại công ty đã đem đến cho tôi những bài học thực tế sâu sắc hơn. Tôi hy vọng bài báo cáo lần này sẽ đem lại cho mọi người cái nhìn cụ thể hơn tại công ty FIS HCM, cũng như những kinh nghiệm quý giá mà tôi đã tích lũy được trong thời gian thực tập tại đây.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài tập trung vào việc nghiên cứu, tìm hiểu cơ cấu tổ chức, tình hình nguồn nhân lực và nắm bắt được các công việc trong quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại công ty FIS HCM. Dựa trên cơ sở thực tế công tác quản lý để đưa ra những nhận xét và đóng góp ý kiến về thực trạng hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại FIS HCM.

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Bài báo cáo tập trung nghiên cứu về công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại công ty FIS HCM trong khoảng thời gian 2014 – 2016.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Quan sát tình hình và làm việc thực tế, đồng thời trao đổi trực tiếp với người hướng dẫn làm công tác quản trị nhân sự. Bên cạnh đó đúc kết kinh nghiệm, bài học từ những việc mình đã tham gia, từ đó đưa ra những ý kiến của bản thân.

Thu thập thông tin, số liệu của Phòng nhân sự về quá trình tuyển dụng, đào tạo, đồng thời kết hợp với tài liệu tham khảo do bên công ty cung cấp.

1.5 Nội dung chính của bài khóa luận tốt nghiệp

Bên cạnh phần mở đầu, giới thiệu và phụ lục thì bài báo cáo gồm 5 chương chính sau:

+ **Chương 1:** Giới thiệu chung

+ **Chương 2:** Cơ sở lý luận

+ **Chương 3:** Giới thiệu công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT chi nhánh Hồ Chí Minh

+ **Chương 4:** Thực trạng hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT chi nhánh Hồ Chí Minh

+ **Chương 5:** Giải pháp – kiến nghị giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT chi nhánh Hồ Chí Minh

1.6 Mục đích của đợt thực tập

Quá trình thực tập tại công ty TNHH FIS HCM nhằm mục đích:

- Hiểu biết văn hóa doanh nghiệp, ngành nghề hoạt động
- Tìm hiểu và hội nhập môi trường làm việc tại công ty
- Các qui định, nội qui, các thủ tục khi làm việc tại công ty
- Hiểu biết và nắm vững các yêu cầu công việc mình đang thực tập
- Vận dụng kiến thức đã học vào thực tế, rèn luyện, hình thành các kỹ năng nghiệp vụ
- Những kỹ năng – kiến thức cần được trang bị thêm (ngoài chương trình đào tạo ở trường) để đáp ứng công việc trong tương lai

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1 Tổng quan về quản trị nhân sự

2.1.1 Khái niệm quản trị nhân sự

Nhân sự là tài nguyên quan trọng của một doanh nghiệp. Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong tổ chức duy trì và phát triển doanh nghiệp thông qua việc sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và các giá trị đạo đức.

Quản trị nhân sự bao gồm việc hoạch định, tổ chức, tuyển dụng, duy trì, phát triển, động viên và đáp ứng nhu cầu cho nhân lực và tạo điều kiện thuận lợi cho họ thông qua tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong tương lai. Quản trị nhân sự phải sử dụng nguồn lực con người có hiệu quả trong đó bao gồm sức khỏe và trí tuệ của họ để phục vụ việc phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

2.1.2 Các nội dung của quản trị nhân sự

Nghiên cứu môn quản trị căn bản cho chúng ta nắm được các chức năng cơ bản của quản trị bao gồm: chức năng hoạch định, chức năng tổ chức, chức năng lãnh đạo, chức năng kiểm tra. Bên cạnh đó chúng ta cần nhận thức đúng đắn ý nghĩa quan trọng của các quan điểm quản trị nhân sự trong việc ra các quyết định và điều hành doanh nghiệp. Ngoài ra chúng ta cũng phải nắm rõ các nguyên tắc cơ bản của quản trị nhân sự được quy định trong Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam và Bộ luật Lao động.

Quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau đây:

- Hoạch định nhu cầu nhân sự

- ❖ Tuyển dụng nhân sự
- ❖ Đào tạo nhân sự
- ❖ Bố trí và sử dụng nhân viên
- ❖ Đánh giá, đào tạo lại và tạo điều kiện cho họ thăng tiến, thuyên chuyển
- ❖ Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần đối với nhân viên như thông qua thù lao lao động và đảm bảo lợi ích cho người lao động.

2.2 Tuyển dụng nhân sự

"Tuyển dụng nhân sự (TDNS) là một tiến trình thu hút người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. Làm được việc này, nhà quản trị đã thành công một phần rồi."

Có thể nói rõ hơn thì *"Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp."*

Trong tuyển dụng bao gồm: tuyển mộ và tuyển chọn.

- *Tuyển mộ:* là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.
- *Tuyển chọn:* là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

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

Thứ nhất, việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự phải được xuất phát từ mục tiêu phát triển, khả năng tài chính, thời gian, chiến lược kinh doanh và nhân sự của công ty.

Thứ hai, việc tuyển dụng phải căn cứ vào yêu cầu của từng công việc, căn cứ vào điều kiện thực tế.

Thứ ba, kết quả tuyển dụng phải tuyển chọn được những người phù hợp với yêu cầu của công việc, có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.

❖ Tầm quan trọng của TDNS

Tuyển dụng rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt. Ngược lại, có thể suy yếu nguồn nhân lực, làm cho hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn nhân lực, thời gian, chi phí phát sinh từ đó dẫn đến hệ thống nhân lực không ổn định, không vững chắc, gây nguy cơ phá sản.

TDNS chính là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người, thỏa mãn được các yêu cầu của vị trí tuyển dụng và mục tiêu dài hạn của công ty. Chọn được người đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, năng lực và cả sự phù hợp với văn hóa doanh nghiệp thông qua một quy trình tuyển dụng cùng với các buổi phỏng vấn là một yếu tố quan trọng trong sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Tuyển dụng thành công đảm bảo cho doanh nghiệp có một đội ngũ nhân lực phù hợp, tạo ra một sức mạnh giúp doanh nghiệp có thể vượt qua mọi khó khăn thử thách trong quá trình hoạt động. Ngược lại, tuyển dụng không thành công sẽ làm cho doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả vì kế hoạch về nhân sự không được đảm bảo, làm tốn kém nhiều về thời gian cũng như chi phí tuyển dụng. Một trong các yêu cầu của tuyển dụng là tuyển được người có chuyên môn

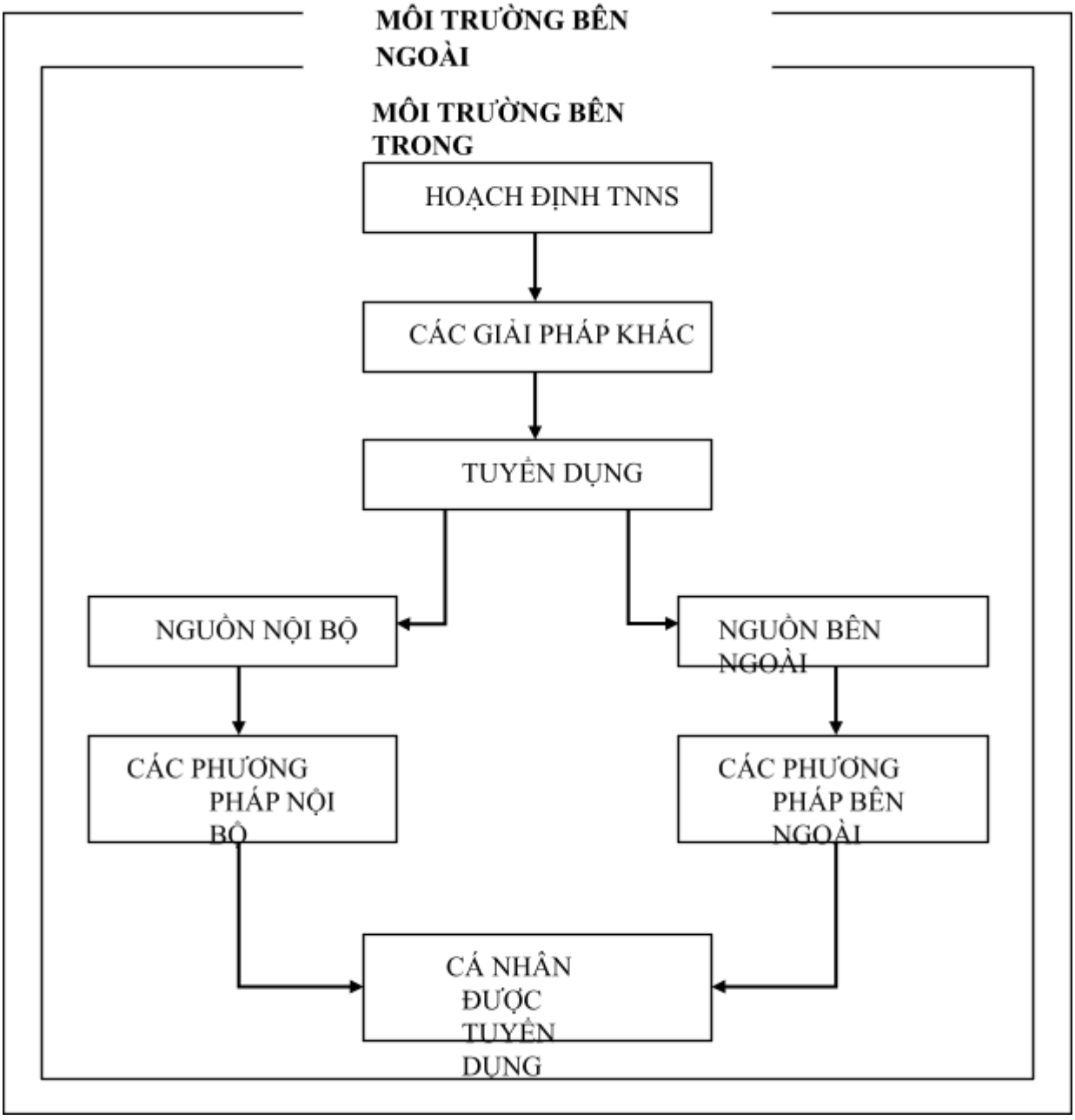
phù hợp, có thể làm việc đạt tới năng suất cao, hiệu suất công việc tốt, đáp ứng các yêu cầu công việc. Tuyển dụng không phù hợp thì ứng viên được tuyển sẽ không đáp ứng được yêu cầu công việc, chất lượng tuyển dụng sẽ không cao, tốn kém thời gian trong công tác tuyển dụng thay thế.

2.2.1 Tiến trình tuyển mộ nhân sự

Chúng ta thường đơn giản nghĩ rằng khi chúng ta thiếu nhân sự thì chúng ta cứ đăng báo tìm người. Thật sự thì tuyển mộ nhân sự (TMNS) là cả một quá trình phức tạp và quan trọng mà trước đó nhà quản trị phải phân tách và hoạch định tài nguyên nhân sự (TNNS) một cách cụ thể, khoa học.

"Tuyển mộ nhân sự là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm." - Nguyễn Hữu Thân (2012), *Quản trị nhân sự, NXB Lao động – Xã hội.*

Khi hoạch định TNNS, nhà quản trị thấy rằng cần phải tuyển thêm nhân lực. Trước tiên nhà quản trị có thể tìm các giải pháp khác xem có đáp ứng nhu cầu về nhân sự không. Nếu các giải pháp khác không đáp ứng nhu cầu được, lúc đó tiến trình TMNS mới bắt đầu hoạt động.



Sơ đồ 2.1: Tiến trình tuyển mộ nhân sự

Nguồn: R. Wayne Monday and Robert M.Noe, Op.Cit p.175

❖ Tìm giải pháp khác

Sau quá trình hoạch định TNNS, công ty sẽ đưa ra các giải pháp tuyển mộ hiệu quả nhất nhằm "chữa cháy" cho nhu cầu nhân sự trong thời gian tạm thời. Tại các nước Âu – Mỹ, việc

tuyển thêm người tốn kém tới mức chúng ta không thể ngờ tới. Chẳng hạn để tuyển mộ một nữ y tá, một số bệnh viện phải tốn chi phí là 12.000USD. Các chi phí gồm các khoản như: tiền nghiên cứu, phỏng vấn, chi phí cho hãng giới thiệu việc làm, phân công và đào tạo lại. Sau đây là một số giải pháp trước khi TMNS:

- *Giờ phụ trội*

Một trong các giải pháp có thể áp dụng tại Việt Nam đó là làm thêm giờ (overtime). Giải pháp cấp thời này mặc dầu có tốn kém thêm nhưng giúp cho công ty không phải tuyển thêm nhân sự. Bởi vì khi tuyển mộ rồi, ngoài khoản tốn kém kể trên, công ty lại phải trả lương cho những người dư này. Trong khi đó theo luật Lao Động, các công ty khó lòng cho họ nghỉ việc được. Nếu có thì khoản bồi thường cũng không hề nhỏ.

Tuy nhiên việc này cũng gây ra nhiều khó khăn nội tại. Khi làm việc phụ trội trong thời gian dài thì nhân viên sẽ trở nên mệt mỏi, thiếu nhiệt huyết khi trở lại làm việc ở mức độ bình thường như trước kia. Ngoài ra, khi được lãnh thêm khoản tiền lương phụ trội cao, thì họ sẽ dần quen với khoản thu nhập đó, kéo theo mức sống cũng cao hơn trước. Sau này khi thời gian làm phụ trội không còn nữa, chỉ có khoản tiền lương thực tế, nhân viên sẽ trở nên chán chường và làm việc kém hiệu quả hơn.

- *Hợp đồng gia công*

Ngoài biện pháp trên, các nước phương Tây còn áp dụng phương pháp hợp đồng phụ (subcontracting) hay còn gọi là hợp đồng gia công. Nghĩa là hợp đồng với các hãng sản xuất cho mình. Điều này cũng giống như tại Việt Nam. Việc sắp xếp trên đều có lợi cho cả đôi bên trong một thời gian dài.

- *Mướn nhân viên của hãng khác*

Các hãng nhỏ thường mướn tạm nhân viên của hãng khác (employee leasing). Tại Việt Nam, hình thức này nếu có hầu như chỉ xuất hiện ở các nhà hàng, khách sạn không xảy ra đối với ngành công nghiệp. Sổ lương của các nhân viên này vẫn nằm tại công ty gốc và tiền thù lao của họ được thanh toán tại công ty gốc. Nhược điểm của loại hình này là nhân viên cảm thấy mình không phải là nhân viên biên chế, nên họ làm việc không hăng hái. Đó là chưa kể họ thường kém chuyên môn.

- *Nhân viên tạm thời*

Thuê tuyển nhân viên tạm thời cũng là một giải pháp giải quyết vấn đề khiếm dụng nhân viên trong các giai đoạn biến thiên theo mùa (seasonal flutuations) hoặc biến thiên đột xuất ngẫu nhiên (random flutuations). Tuy nhiên, khi tuyển dụng chúng ta nên nói ra trong hợp đồng là cần tuyển người trong thời gian ngắn để tránh những chuyện đáng tiếc xảy ra sau này.

2.2.1.1 Tuyển mộ nhân sự

Nếu áp dụng các biện pháp trên cũng không giải quyết được vấn đề nhân lực, chúng ta sẽ TMNS theo hai hướng: nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.

Nguồn nội bộ

Tuyển mộ nhân viên trong nội bộ công ty là cả một thủ tục phức tạp. Đối với các chức vụ lãnh đạo cấp cao, thường công ty chỉ áp dụng phương pháp thuyên chuyển hồ sơ. Đối với các chức vụ hoặc cấp thấp hơn, các công ty nước ngoài tại TP.HCM và trên thế giới thường sử dụng phương pháp *niêm yết chỗ làm* hay công việc đang cần tuyển người, được gọi tắt là *niêm yết công việc còn trống* (job posting). Bảng niêm yết này được dán công khai để toàn thể nhân viên đều biết. Đó là một thủ tục thông đạt cho công nhân viên trong công ty biết rằng hiện nay đang cần tuyển người cho một số công việc (vị trí) nào đó. Thường thì trong bản niêm yết người ta sẽ ghi

rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng kí, các điều kiện – tiêu chuẩn cụ thể (tuổi tác, sức khỏe, lương bổng, quyền lợi…)

- **Ưu điểm**

Tuyển nhân sự từ nguồn nội bộ có lợi điểm là nhân viên sẽ thấy công ty luôn luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến (promotion), và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. Công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc và có được kết quả chính xác hơn. Họ đã là người quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty, và do đó chỉ cần làm một thời gian ngắn họ sẽ hội nhập với môi trường làm việc mới môt cách nhanh chóng. Ngoài ra tuyển dụng nhân sự từ nguồn nội bộ sẽ ít tốn kém hơn.

- **Nhược điểm**

Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức, chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm "ứng viên không thành công" (đây là những người không được bổ nhiệm) nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo hoặc người được bổ nhiệm. Những nhược điểm này thường tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

Tạo ra sức ỳ, xơ cứng do quen với công việc cũ và cuối cùng là không phát huy được sự sáng tạo trong công việc, không thay đổi được chất lượng nguồn nhân lực.

Đối với những công ty vừa và nhỏ, nếu chỉ sử dụng nguồn nội bộ thì sẽ không làm thay đổi về qui mô cũng như chất lượng lao động.

Nguồn bên ngoài

Có rất nhiều nguồn tuyển mộ từ bên ngoài. Sau đây là một số nguồn chính:

- *Bạn bè của nhân viên*

Các nhân viên thường biết rõ bạn bè của mình đang cần tìm việc làm và có khả năng trở thành một nhân viên tốt. Họ thường giới thiệu cho công ty những người làm việc có chất lượng.

- *Nhân viên cũ (Cựu nhân viên của công ty)*

Nhiều trường hợp nhân viên đang có thế đứng tốt tại công ty thì lại bỏ ngang để làm cho công ty khác hoặc giải quyết việc cá nhân. Nhưng khi làm việc tại công ty mới thì họ thấy rằng công việc mới đó lại kém hơn họ tưởng hoặc tình trạng cá nhân đã thay đổi, họ muốn quay trở lại công ty làm việc.

Chúng ta thường có quan niệm "đứng núi này trông núi nọ". Tuy nhiên đối với các nước phát triển thì họ đã khám phá ra rằng, những người quay trở về làm việc lại là những nhân viên làm việc tốt hơn, vui vẻ hơn và có tinh thần trung thực hơn trước kia.

- *Ứng viên tự nộp đơn xin việc*

Những người tự ý đến văn phòng công ty để nộp đơn xin việc được coi như các ứng viên tự nguyện bởi vì công ty không đăng quảng cáo tìm người. Trong trường hợp này, công ty nên xử lý một cách tế nhị và giữ lại hồ sơ của họ, đồng thời thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên này để khi cần thiết, công ty có thể mời họ làm việc.

- *Các trường Đại học – Cao đẳng*

Các trường Đại học và Cao đẳng càng ngày càng trở thành nguồn nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty trên thế giới. Hầu hết các công ty lớn trên thế giới đều xúc tiến việc tuyển dụng này trước khi sinh viên ra trường. Có công ty thận trọng hơn chỉ chọn sinh viên năm cuối, sau khi sinh viên này đã chứng tỏ qua quá trình học tập.

- *Người thất nghiệp*

Người thất nghiệp cũng là một nguồn tuyển dụng có giá trị. Có thể họ thuộc các công ti bị phá sản, bị cạnh tranh dẫn tới phải giảm bớt nhân viên, hoặc bị hãng khác sát nhập lại; hoặc cũng

có thể họ chán việc làm cũ nên xin nghỉ. Nếu biết khai thác nguồn nhân lực này công ty cũng có thể tuyển dụng những người giỏi vào làm việc.

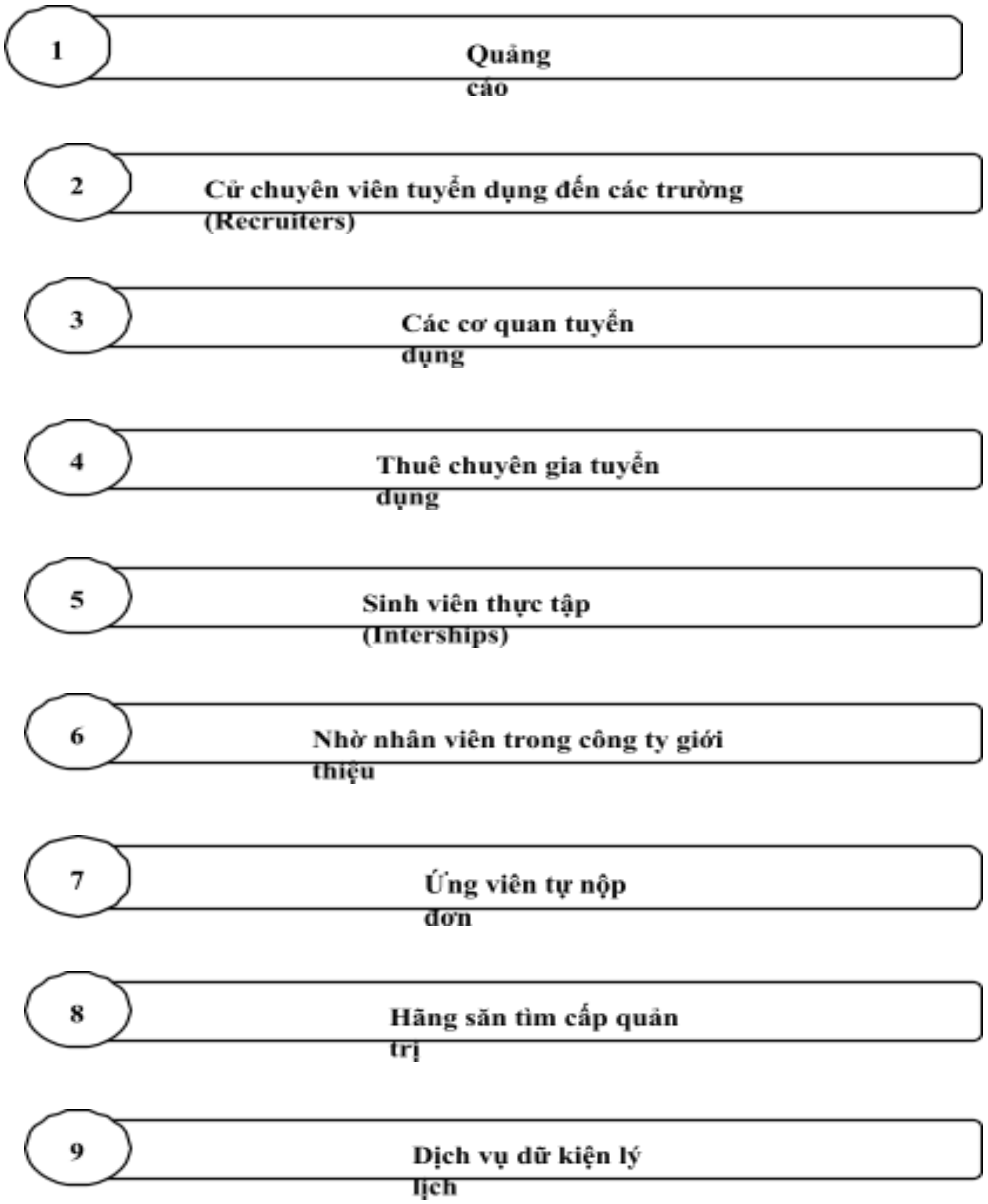
- **Ưu điểm**

Nguồn tuyển dụng này phong phú đa dạng giúp cho doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn được các ứng viên ưu tú nhất; nhân viên mới dễ tiếp thu được tính chất của công việc mới, nhân viên mới sẽ làm việc hăng say với công việc mới mà mình được giao sẽ tăng năng suất cho doanh nghiệp.

- **Nhược điểm**

Nguồn tuyển dụng này sẽ làm cho doanh nghiệp tốn chi phí đào tạo do kỹ năng và kiến thức của của ứng viên mới chỉ dừng lại ở tiềm năng chứ chưa thể hiện trực tiếp ra bên ngoài nên sẽ không thể đáp ứng với nhu cầu của công việc được ngay. Doanh nghiệp sẽ mất thời gian để hướng dẫn nhân viên mới hội nhập với môi trường làm việc cũng như quá trình làm việc trong tổ chức. Nếu thường xuyên tuyển dụng bên ngoài sẽ làm cho nhân viên bên trong tổ chức cảm thấy chán nản, thất vọng, đánh mất kì vọng vào tổ chức vì cho rằng bản thân không có cơ hội thăng tiến . Qua đó làm giảm động lực làm việc của nhân viên cũng như năng suất lao động của họ.

Phương pháp tuyển mộ



Sơ đồ 2.2: Các phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên ngoài

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân (2012). Quản trị nhân sự. TP.HCM: NXB LĐ-XH

2.2.2 Tiến trình tuyển chọn nhân sự

Suy cho cùng, một công ty thành công hay không chung quy cũng do chính sách "dùng người", trong đó giai đoạn tuyển chọn đúng người có khả năng vào làm việc là xuất phát điểm hết sức quan trọng. Tuyển chọn nhân sự (TCNS) là hoạt động quan trọng trong quản trị. Một công ty dù có một khối tài sản lớn, máy móc thiết bị hiện đại, ban giám đốc đề ra các chiến lược

cạnh tranh năng động, nhưng các thành viên trong công ty lại được bố trí vào những công việc không phù hợp với khả năng, năng khiếu, kiến thức và chuyên môn của họ, chắc chắn công ty ấy sẽ thất bại.

Ông cha ta đã từng nêu lên triết lý: "Thiên thời, địa lợi, nhân hòa". Nhưng "thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hòa". Muốn cho yếu tố "nhân" ở đây được "hòa" thì ta cần phải biết "thuật chọn người" và "thuật dùng người". Tuyển chọn người có khả năng và bố trí họ vào chức vụ hoặc công việc thích hợp với họ là tiền đề cơ bản của "thuật dùng người". Kế hoạch này kết hợp với chính sách tiền lương, động viên và thăng thưởng sẽ làm cho năng xuất lao động cao, giá thành hạ, tinh thần công nhân được nâng cao, và là động lực để phát triển công ty.

Tuyển chọn là tiến trình chọn lựa các ứng viên phù hợp nhất với một vị trí nào đó. Trước khi tuyển chọn, nhà quản trị cần phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của bộ phận nào đó. Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem nên tuyển mộ từ nguồn nào, và bằng phương pháp gì. Sau đó bộ phận nhân sự bắt đầu tiến hành giai đoạn chính thức. Trong giai đoạn chính thức tiến trình tuyển chọn bắt đầu bằng việc xem xét hồ sơ xin việc để đánh giá xem các ứng viên có đáp ứng theo yêu cầu của tổ chức không.

Bước kế tiếp ứng viên phải qua một số trắc nghiệm tùy theo từng loại công việc. Trắc nghiệm (TN) có rất nhiều lợi điểm, tuy nhiên cũng có những hạn chế của nó. Các phương pháp trắc nghiệm thường dùng là bút vấn, khẩu vấn, bằng máy móc, hình vẽ và dụng cụ liên hệ. Có rất nhiều loại trắc nghiệm: TN kiến thức tổng quát; TN tâm lý; TN trí thông minh; TN cá tính; TN năng khiếu và khả năng chuyên môn; TN khả năng nhận thức; TN sở thích về nghề nghiệp; các loại TN sử dụng bằng thuốc; và sau cùng là TN chuyên môn hay công việc mẫu cụ thể. Đó là mười loại TN chúng ta cần biết.

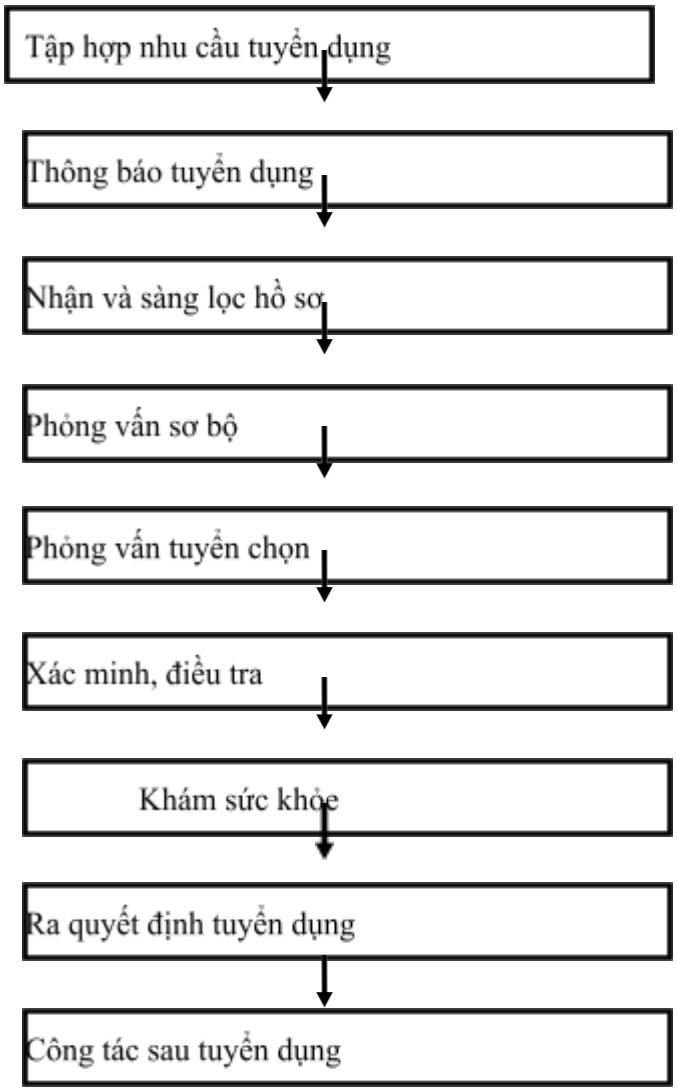
Giai đoạn quan trọng là giai đoạn phỏng vấn sâu hay phỏng vấn tuyển dụng. Thông thường cuộc phỏng vấn sơ khởi là do bộ phận nhân sự chọn lọc. Trong cuộc phỏng vấn sâu, thường đích thân trưởng đơn vị đang cần người phụ trách phỏng vấn. Nhà quản trị cần phải chuẩn bị cuộc phỏng vấn cho chu đáo cũng như tạo một bầu không khí phỏng vấn thoải mái. Có hai loại phỏng vấn (PV): phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không theo mẫu. Trong cuộc PV sâu, các công ty thường dùng các phương pháp sau đây: PV hội đồng; PV căng thẳng; PV mô tả hành vi; PV cá nhân và PV nhóm. PV sâu rất quan trọng cho nên nhà quản trị phải biết nên làm những gì và nên tránh những gì khi phỏng vấn.

Trắc nghiệm và phỏng vấn vẫn có những ưu và nhược điểm của nó. Do đó cần phải phối hợp với phương pháp sưu tra lý lịch, phối hợp cả ba loại trên, công ty dễ có khả năng tuyển chọn đúng người hơn. Hai giai đoạn sau cùng là khám sức khỏe và quyết định tuyển dụng.

Để cho cuộc tuyển chọn được khoa học, công ty cần phải sử dụng phiếu điểm. Mỗi công ty áp dụng hình thức cho điểm khác nhau. Có công ty theo kiểu đánh số thứ hạng từ 1 đến 5 cho từng loại yếu tố; có công ty áp dụng chữ A, B, C, D... cũng có công ty tính điểm theo số học. Tùy theo thói quen và tùy theo trường phái các công ty tự thiết kế hệ thống cho điểm. Theo kiểu số học từ 1 đến 5 là thích hợp với các công ty Việt Nam nhất.

2.2.3 Quy trình tuyển dụng nhân sự (TDNS)

Có nhiều quy trình tuyển dụng khác nhau tùy vào từng loại hình, qui mô cũng như số lượng nhân viên để đưa ra những quyết định tuyển dụng. Nhìn chung, qui trình tuyển dụng thông thường bao gồm 7 bước sau:



Sơ đồ 2.3: Các bước tuyển dụng nhân sự

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân (2012), Quản trị nhân sự, NXB Lao động – Xã hội

2.2.3.1 Tập hợp nhu cầu tuyển dụng

Doanh nghiệp phải xác định được những nhu cầu cần tuyển, vị trí còn thiếu trong tổ chức để tiết kiệm được thời gian cũng như chi phí cho quá trình tuyển dụng, qua đó nâng cao được sự hiệu quả trong quá trình tuyển dụng. Những câu hỏi cần được phân tích và xem xét kỹ lưỡng trước khi tuyển dụng như:

Có thật cần thiết để tuyển vị trí đó hay không ?

Có những giải pháp thay thế khác ngoài việc tuyển dụng hay không?

Công ty nên tuyển mới hay lựa chọn những người trong nội bộ?

2.2.3.2 Thông báo tuyển dụng

Doanh nghiệp có thể áp dụng đơn lẻ hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng như sau:

- Quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng: Báo, đài, truyền hình, internet
- Thông qua các hội chợ việc làm hoặc trung tâm giới thiệu việc làm
- Thông báo trước cổng cơ quan, doanh nghiệp

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết cho ứng viên tìm hiểu, như các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và các đặc điểm cá nhân cần thiết cho công việc.

2.2.3.3 Nhận và sàng lọc hồ sơ

Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc là nội dung quan trọng của quá trình tuyển chọn. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta có các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

Khi thiết kế các mẫu đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội

dung các thông tin cần thu thập phải đảm bảo được tính toàn diện, chính xác và làm sao cho

người xin việc trả lời đúng các yêu cầu đề ra. Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc và người đại diện cho công ty. Mặt khác, đơn xin việc chỉ hỏi được một số hạn chế các vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ làm trong quá khứ. Dựa vào đơn xin việc, các nhà tuyển dụng sẽ có chứng cứ để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

2.2.3.4 Phỏng vấn sơ tuyển

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay, v.v...

Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện các cá nhân không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kĩ lưỡng.

Bởi vì, khi phỏng vấn thì ý chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại bỏ người xin việc. Đặc biệt không nên dùng các yếu tố tôn giáo, độ tuổi, giới tính, dân tộc và các khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ người nộp đơn xin việc. Những lí do chính để loại bỏ các ứng viên là họ chưa đáp ứng được

các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc cũng như không có các kỹ năng như đã thông báo, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu v.v…

2.2.3.5 Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa người tuyển dụng và người xin việc, đây là phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển dụng. Phương pháp này giúp cho người tuyển dụng khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được.

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển dụng

Để thu thập các thông tin về người xin việc - Quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn.

Đề cao công ty - Qua phỏng vấn giúp cho các nhà tuyển dụng giới thiệu về công ty của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những điểm mạnh, ưu thế của công ty. Đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.

Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến v.v…

2.2.3.6 Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên. Công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính

cách của ứng viên.

2.2.3.7 Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo theo yêu cầu công việc cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn có thể gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

2.2.3.8 Ra quyết định tuyển dụng

Đây là khâu quan trọng nhất trong quy trình tuyển dụng. Để đưa ra quyết định loại bỏ hoặc tuyển chọn ứng viên một cách chính xác, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bảng tóm tắt thông tin về ứng viên. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì nhà tuyển dụng và ứng viên xin việc cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động.

2.2.3.9 Công tác sau tuyển dụng

Doanh nghiệp nào biết quan tâm đến giai đoạn công tác sau tuyển dụng sẽ giảm thiểu tỷ lệ bỏ việc ở nhân viên mới trong hai năm đầu. Điều này đồng nghĩa với việc công ty sẽ tiết kiệm được đáng kể các chi phí dành cho việc tuyển dụng.

- **Chương trình hậu tuyển dụng**

Tạo ấn tượng cho ngày đầu tiên: những công việc như chào đón, tặng quà, họp mặt trong ngày đầu đi làm sẽ tạo cho nhân viên mới một ấn tượng khó phai, qua đó xây dựng một hình ảnh đẹp về công ty trong tâm trí của nhân viên, họ sẽ cảm thấy may mắn khi được là một phần của công ty và sẽ nỗ lực làm việc để đáp lại những mong đợi của tổ chức.

Chương trình định hướng nghề nghiệp 30 ngày: Bằng việc tạo điều kiện để nhân viên mới làm quen với công ty, lịch sử hình thành cũng như môi trường làm việc sẽ làm cho họ có thể thật sự hòa nhập vào môi trường làm việc năng động của công ty, củng cố thêm quyết định gắn bó của nhân viên mới với công ty. Đây cũng là khoảng thời gian thích hợp để tổ chức các khóa đào tạo và huấn luyện ngắn để bổ sung các kỹ năng, kiến thức hữu ích cho nhân viên mới, đồng thời nâng cao nhận thức của họ về vai trò, quyền lợi, trách nhiệm và nghĩa vụ của mình trong công ty.

2.3 Đào tạo nhân sự

Đào tạo, giáo dục hay phát triển được hiểu là các hoạt động học tập tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện các công việc của con người, nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.

Điều đó cũng có nghĩa là làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và cấp trên. Đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân giúp cá nhân có các kỹ năng cần thiết để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

- **Tầm quan trọng của đào tạo nhân sự (ĐTNS)**

Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm:

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu tiên làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết để kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được giao những nhiệm vụ có tính thử thách cao hơn và có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

2.3.1 Nhu cầu đào tạo

Đào tạo là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất cứ loại hình tổ chức nào. Một xã hội tồn tại được hay không là do đáp ứng được với sự thay đổi. Một xã hội tiến hay lùi cũng do các nhà lãnh đạo có thấy trước được sự thay đổi để kịp thời đào tạo và phát triển lực lượng lao động của mình.

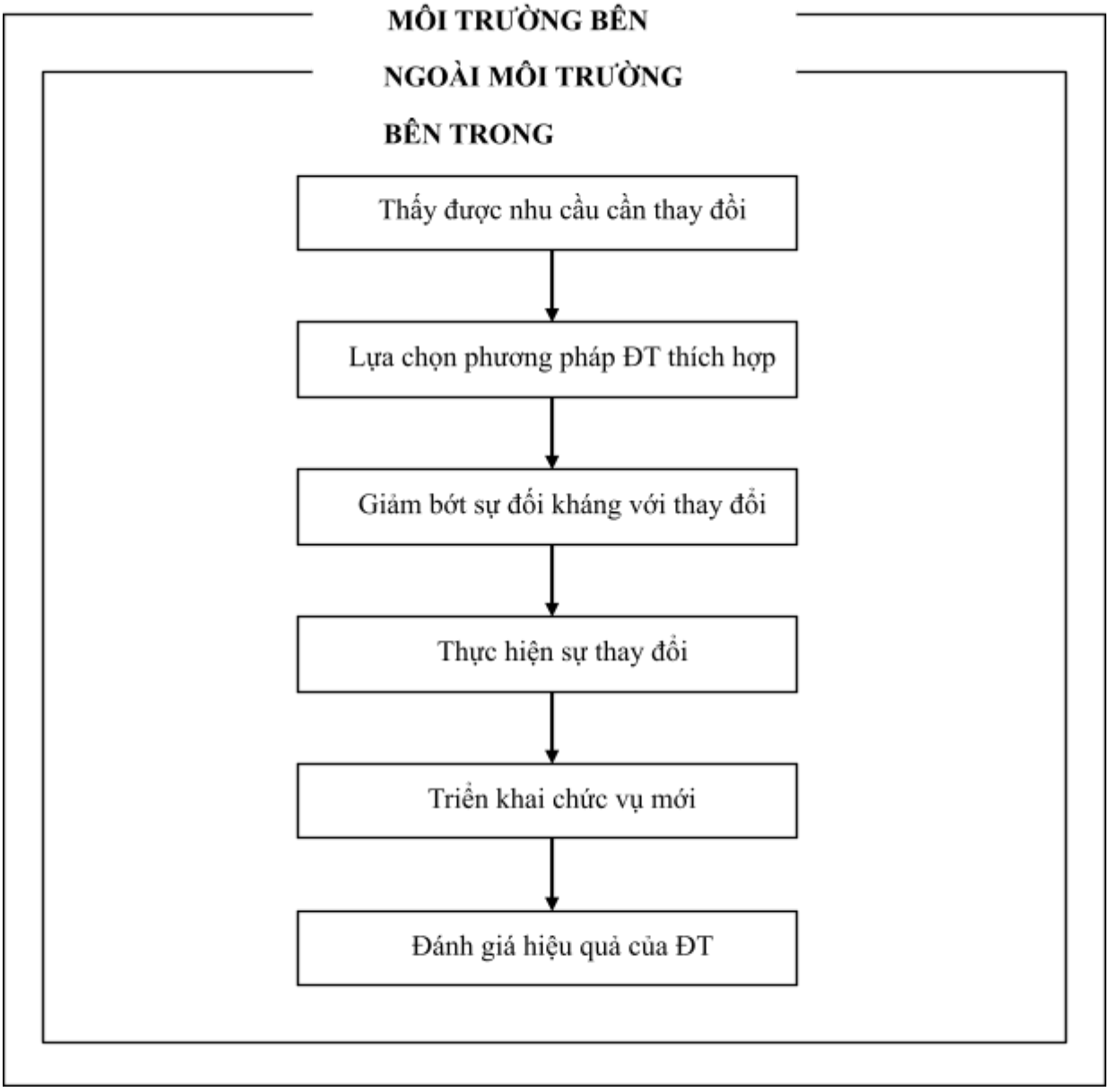
Đối với một công ty mới thành lập thì nhu cầu ĐTNS vẫn luôn là nhiệm vụ cấp bách và quan trọng nhất. Bởi vì cho dù chúng ta có lắp đặt cả một hệ thống máy móc tinh vi mà không có người điều khiển thì cũng trở nên vô ích. Đây là chưa kể đến các nghiệp vụ có tính cách vô hình như các kỹ năng quản trị.

Đối với công ty lâu đời thì nhu cầu đào tạo, huấn luyện và giáo dục nhân sự lại là một vấn đề khác. Qua kinh nghiệm, công ty đã xây dựng được bản mô tả công việc (MTCV) cũng như bản mô tả chi tiết công việc. Dựa vào những bản này mà công ty khi tuyển nhân sự, họ biết rõ nhân viên còn thiếu những kỹ năng nào. Ít khi nào một công ty tuyển được người mới có đầy đủ trình độ phù hợp theo đúng bản MTCV. Dù nhanh hay chậm, những người mới được tuyển chọn phải trải qua thời kì đào tạo.

Chúng ta đang sống trong thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt – đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Chính sự bùng nổ này mà các cấp lãnh đạo thấy cần phải trang bị cho nhân viên của mình các kiến thức và kỹ năng mới để theo kịp với thời đại. Do đó, nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

❖ Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi

Như vậy, sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức nhân sự là điều tất yếu phải xảy ra. Tổ chức nào thích ứng một cách năng động với những thay đổi thì tổ chức đó dễ thành công nhất.



Sơ đồ 2.4: Tiến trình thay đổi trong tổ chức Nguồn:

R.Wayne Mondy and Robert M.Noe, Op. Cit, p.265

Sơ đồ trên cho thấy tiến trình diễn ra trong sáu giai đoạn. Giai đoạn đầu rất quan trọng vì nó là tiền đề cho mọi vấn đề. Nếu cấp lãnh đạo không thấy, không ý thức hoặc không chấp nhận nhu cầu cần phải thay đổi, công ty đó đang trên bờ vực phá sản. Đó là sự đối kháng giữa tư tưởng bảo thủ và tư tưởng đổi mới tại Việt Nam hiện nay.

Sự đổi mới hay thay đổi nhân sự trong một tổ chức không bao giờ diễn ra một cách êm ái, phẳng lặng. Khi cấp lãnh đạo đã ý thức được nhu cầu cần phải thay đổi và lựa chọn các phương pháp ĐT thích hợp, tức thì trong tổ chức sẽ nảy sinh một lực đối kháng – lực của những người sợ thay đổi. Đây là điều "tự nhiên".

Một trong những nỗi sợ đó của họ là mối đe dọa mất việc làm, bởi vì họ không có khả năng học được các kỹ năng hay tay nghề mới. Đôi khi các thay đổi về phương pháp và thay đổi về hệ thống cũng dẫn tới việc loại bỏ một số công việc vô bổ. Nhiều người lại sợ rằng mình thiếu sự thích ứng với các hệ thống mới. Nhiều nhân viên lớn tuổi sống chủ yếu bằng khoản thu nhập ở công ty sẽ lo sợ rằng nếu họ bị thất nghiệp thì họ sẽ không còn khả năng thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của cuộc sống.

- Để giảm bớt sự đối kháng, các cấp lãnh đạo cần tạo sự tin tưởng nơi nhân viên. Mức độ công nhân tin tưởng vào cấp quản trị liên hệ trực tiếp tới kinh nghiệm trong quá khứ của họ.
- Để giảm bớt sự đối kháng đối với sự thay đổi, cấp quản trị cần công khai hóa công việc đổi mới. Ngược lại, cấp quản trị sẽ tạo ra sự mất tin tưởng, sợ hãi và hậu quả là những lời bàn tán, xì xào và tiếng đồn cứ lan rộng mãi, tạo cho công ty một bầu không khí vô cùng căng thẳng.
- Tích cực hơn nữa, kinh nghiệm cho thấy nếu chúng ta cho nhân viên tham gia vào các buổi thảo luận về thay đổi hay đổi mới một cách công khai, sự phản kháng có thể giảm đi, và đôi khi không còn nữa.

2.3.2 Các hình thức đào tạo

2.3.2.1 Đào tạo trong công việc

- **Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc**

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết lao động trực tiếp sản xuất và cả một số công việc quản lý. Với phương pháp này, quá trình đào tạo được thực hiện bằng cách người dạy hướng dẫn học viên về công việc bằng cách chỉ bảo, quan sát người học việc sau đó cho làm thử công việc cho tới khi thành thạo.

- **Đào tạo theo kiểu học nghề**

Là phương pháp đào tạo mà học viên được học lý thuyết trên lớp, sau đó được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của một công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề.

- **Kèm cặp và chỉ bảo**

Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ dẫn của người quản lý giỏi hơn. Có ba cách để kèm cặp là:

- ✔ Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- ✔ Kèm cặp bởi người cố vấn
- ✔ Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

- **Luân chuyển và thuyên chuyển công việc**

Là phương pháp chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển công việc theo ba cách:

- Người lao động được luân chuyển trong phạm vi nội bộ công việc chuyên môn.
- Người lao động được chuyển đến làm công việc ở bộ phận, lĩnh vực mới ngoài chuyên môn của họ

- Chuyển đổi người lao động sang một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn giữ chức năng và quyền hạn như cũ

2.3.2.2 Đào tạo ngoài công việc

- **Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp**

Doanh nghiệp đứng ra tổ chức các lớp đào tạo dựa trên các trang thiết bị sẵn có của doanh nghiệp rồi mới giáo viên về dạy. Thường thì những lớp này chỉ dựa trên nhu cầu với công việc đặc thù hoặc với những công việc mà đào tạo trong công việc không đáp ứng được nhu cầu đặt ra.

Chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết thường được tiến hành một cách tập trung trên lớp do giáo viên giảng dạy. Phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập dưới sự hướng dẫn của giáo viên.

- **Cử đi học ở các trường chính quy**

Các doanh nghiệp có thể cử người lao động đến học tập ở các trường, lớp chuyên ngành để học tập. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lẫn lý thuyết thực hành.

- **Các bài giảng, hội nghị hoặc hội thảo**

Các buổi giảng bài hay hội thảo có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Với phương pháp này, học viên sẽ được thảo luận theo từng chủ đề theo sự hướng dẫn của người đứng lớp, và qua đó sẽ học được những kiến thức cần thiết.

- **Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự hướng dẫn của máy tính**

Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

- **Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm**

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp người học thực tập giải quyết các tình huống giống thực tế.

Đào tạo trong công việc		
Phương pháp	**Ưu điểm**	**Nhược điểm**
1. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang bị riêng cho học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hỏng các trang thiết bị.
2. Kèm cặp và chỉ bảo	-Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm một công việc đó một cách đầy đủ. Học viên có thể bị lây một số phương pháp làm việc không tiên tiến.
3. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc	- Được làm nhiều công việc. - Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn.

4. Đào tạo theo kiểu học nghề	- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị một lượng lớn kiến thức và kỹ năng.	- Mất nhiều thời gian. - Chi phí đào tạo cao. - Việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên có phần không liên quan trực tiếp tới công việc.
Đào tạo ngoài công việc		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. - Tốn chi phí đào tạo.
2. Cử người đi học ở các trường chính quy	- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận khác. - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Tốn kém chi phí đào tạo. Chi phí đào tạo không đắt khi cử đi nhiều người.
3. Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	- Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. - Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều.	- Tốn kém, chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lớn học viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để thực hành.

5. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm	- Ngoài việc được trang bị lý thuyết còn có cơ hội được đào tạo những kỹ năng thực hành. - Nâng cao kỹ năng làm việc với con người và cách ra quyết định.	- Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng các tình huống mẫu. - Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài việc giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.

6. Đào tạo từ xa	- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khách nhau. - Các thông tin cung cấp được cập nhật và lớn về mặt số lượng. - Người học chủ động trong việc bố trí kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.	- Chi phí cao - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên.

Bảng 2.1: Bảng tổng kết về các ưu và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc

Nguồn: Báo cáo ĐTNS – Phòng Nhân sự FIS HCM

2.3.3 Tiến trình đào tạo

Mục tiêu tổng quát của chức năng đào tạo huấn luyện phản ánh qua ba thành tố: đào tạo (training), giáo dục (education) và phát triển (development). Trong đó thì đào tạo (ĐT) bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành. Giáo dục (GD) bao gồm các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thuần thục, khéo léo của một cá nhân theo hướng toàn diện nhất định nào đó vượt ra ngoài công việc hiện hành. Các khóa hội thảo (seminars) nhằm phát triển kỹ năng lãnh đạo chẳng hạn nằm trong lãnh vực GD này. Phát triển (PT) bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển. Sau khi đã xác định rõ từng thành tố của chức năng ĐT huấn luyện thì sẽ thực hiện tiến trình ĐT & PT.

ĐT & PT là cả một tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiêm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa. Tóm

lại, các yếu tố bên trong và bên ngoài liên tục ảnh hưởng đến yêu cầu ĐT, do đó bất cứ chương trình ĐT & PT nào cũng cần phải năng động và tiếp diễn không ngừng.

Việc xây dựng một chương trình đào tạo có thể được thực hiện theo 7 bước:



Sơ đồ 2.5: Quá trình đào tạo nhân sự

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân (2012), Quản trị nhân sự, NXB Lao động – Xã hội

2.3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu ĐT là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể. Để xác định nhu cầu đào tạo thì người làm công tác đào tạo phải dựa trên các cơ sở:

- **Dựa trên mục tiêu của tổ chức**

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh. Phân tích cầu nguồn nhân lực "cả về chất lẫn lượng" để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung nguồn nhân lực từ nội bộ cũng như thị trường bên ngoài.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ thuyên chuyển, kỷ luật lao động, tai nạn, v.v... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dù các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yêu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh gía được khả năng ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạc nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách

tuyển từ bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường, tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các nhân viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- **Dựa trên tình hình tài chính của công ty**

Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả QTNS như: năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua ĐT có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

- **Dựa trên nhu cầu và năng lực thực tế của công ty**

Cần phân tích xem nhu cầu hiện tại công ty cần phải làm là gì, năng lực thực tế của nhân viên như thế nào, về điểm mạnh điểm yếu của đội ngũ lao động, phân tích năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên để xác định đúng người cần được ĐT .

Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thật sự cần thiết. ĐT kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

2.3.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu ĐT là kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Mục tiêu ĐT được xác định thông qua nhu cầu ĐT, trước khi đào tạo một loại lao động nào đó cần biết được quá trình đào tạo sẽ trang bị được những gì cho người lao động và doanh nghiệp thu được gì qua quá trình đào tạo.

2.3.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người cụ thể để ĐT , dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

2.3.3.4 Xây dựng chương trình & lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình ĐT bao gồm một hệ thống các môn học, bài học và trình tự giảng dạy cũng như thời gian giảng dạy cho người được ĐT, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp ĐT phù hợp.

2.3.3.5 Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí ĐT quyết định việc lựa chọn các phương án, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

2.3.3.6 Lựa chọn giáo viên

Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên từ những người trong biên chế của mình hoặc thuê ngoài. Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp.

2.3.3.7 Đánh giá chương trình & kết quả đào tạo

Chương trình ĐT có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không ? Những điểm mạnh điểm yếu của chương trình đào tạo và tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình ĐT bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình ĐT, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ

chương trình đào tạo… Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng câu hỏi, yêu cầu người học làm bài kiểm tra sau quá trình ĐT.

CHƯƠNG 3

GIỚI THIỆU CÔNG TY HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT

3.1 Giới thiệu chung về Tập đoàn FPT

3.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Được thành lập vào ngày 13/09/1988, FPT là một doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu các lương thực thực phẩm, chế biến lương thực thực phẩm (chữ gốc FPT ban đầu có nghĩa là *The **F**ood **P**rocessing **T**echnology Company* - Công ty Cổ phần Chế biến Thực phẩm. Sau này vào ngày 27/10/1990, FPT chính thức đổi thành *The Corporation for **F**inancing **P**romoting **T**echnology* - Công ty Đầu tư và Phát triển Công nghệ.

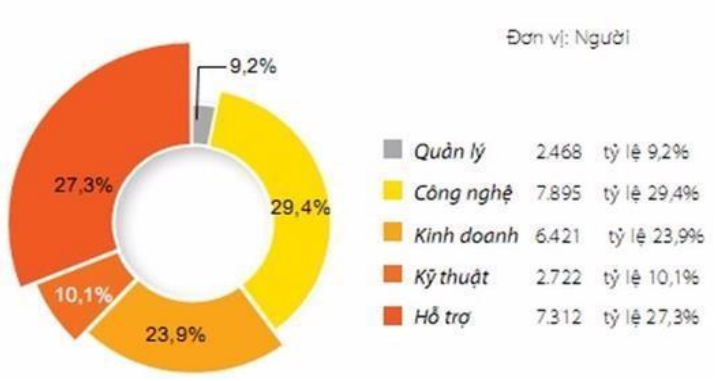
Tên công ty	**The Corporation of Financing Promoting Technology** **Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ**
Trụ sở chính	Tòa nhà FPT, lô B2, Phố Duy Tân, Đường Phạm Hùng, quận Cầu Giấy, Hà Nội
Thành lập	13/9/1988
Điện thoại	+84 4 7300 7300
Fax	+84 4 37687410
Sản phẩm	Tin học (phần cứng - phần mềm)
Website	*https://fpt.com.vn*

FPT hiện nay là một tập đoàn kinh tế tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ thông tin. Theo thống kê của Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc, đây là doanh nghiệp lớn thứ 14 của Việt Nam vào năm 2007. Theo VNReport thì đây là doanh nghiệp tư nhân lớn thứ ba của Việt Nam trong năm 2012.

Với sự hiện diện trên 21 quốc gia trên toàn thế giới, gồm Châu Âu, Mỹ, Bangladesh, Kuwait, Đông Nam Á, Nhật, Úc thì FPT có thể cùng lúc sử dụng nguồn lực trên toàn cầu và tại Việt Nam để cung cấp dịch vụ/giải pháp cho khách hàng một cách hiệu quả nhất. Sau hơn 28 năm thành lập và đạt doanh thu hơn 1.8 tỷ USD, Tập đoàn FPT tự hào là đối tác cung cấp dịch vụ của hơn 450 công ty lớn trên phạm vi toàn cầu, trong đó có trên 50 khách hàng thuộc danh sách Fortune 500. Đồng thời là đối tác công nghệ cấp cao của các hãng công nghệ hàng đầu như GE, Microsoft, Amazon Web Services, SAP…

3.1.2 Nguồn nhân lực

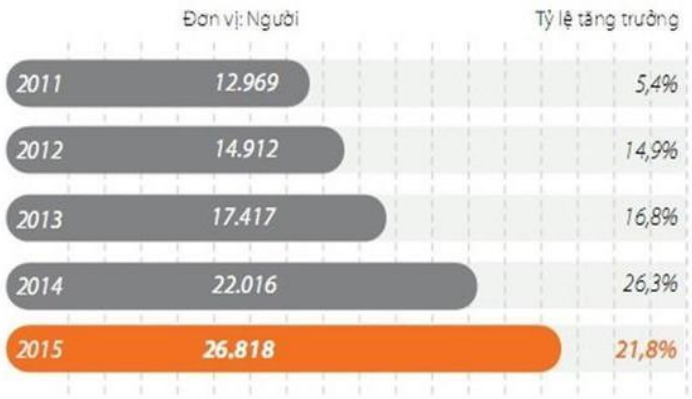
Đội ngũ nhân lực trẻ, ổn định,có chuyên môn cao là giá trị cốt lõi và là nền tảng vững chắc giúp FPT không ngừng tạo nên những giá trị gia tăng hiệu quả cho khách hàng.



Hình 3.1: Cơ cấu nhân sự theo chức năng công việc (2015)

Nguồn: https://fpt.com.vn

Độ tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu nhân lực của FPT (năm 2015) là các nhân sự từ 25 – 30 tuổi.



Hình 3.2: Số lượng nhân sự và tốc độ tăng trưởng mỗi năm Nguồn: https://fpt.com.vn

	Số lượng (người)	Tỷ lệ %/tổng nhân sự
Dưới 25 tuổi	8.853	33,0
Từ 25 đến 30 tuổi	11.375	42,4
Từ 31 đến 40 tuổi	5.940	22,1
Từ 41 đến 50 tuổi	517	2,0
Trên 50 tuổi	133	0,5

Hình 3.3: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi năm 2015

Nguồn: https://fpt.com.vn

Chiếm 2,0% và 0,5% là số liệu lần lượt thể hiện lao động từ 41 đến 50 tuổi và trên 50 tuổi đang công tác tại đây. Điều này có nghĩa là hơn 26 nghìn lao động, chỉ có hơn 600 người nằm trong 2 độ tuổi này. Nó cũng đồng nghĩa với việc những người ngoài 40 tuổi thì cơ hội làm việc tại tập đoàn này là rất ít.

Người lao động làm việc tại đây chủ yếu là có bằng đại học, với 16.337 người, tương đương 60,9% tổng số lao động.

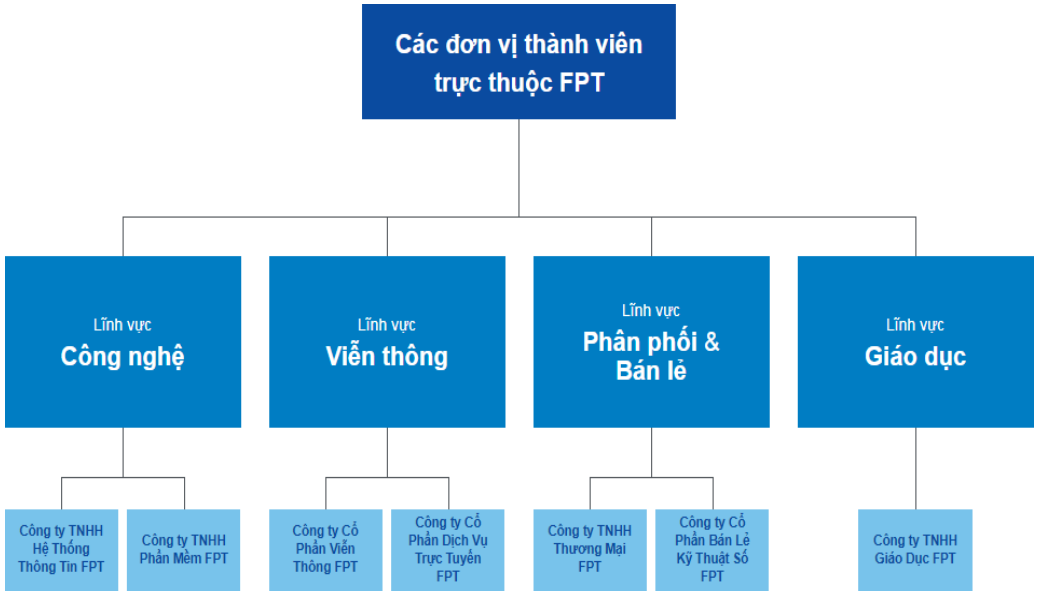
Trong năm 2015, FPT đã chi tổng cộng là 71,4 tỷ đồng cho các hoạt động và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt được đào tạo. Bên cạnh đó, FPT cũng thành lập trường đào tạo cán bộ, ban hành Quy chế Đào tạo nội bộ cho tập đoàn và các công ty thành viên.

Mục đích của việc này là nhằm xây dựng đội ngũ nhân lực có kỹ năng, trình độ chuyên môn có, sẵn sàng tiếp cận các xu hướng công nghệ mới nhất và đủ năng lực làm việc với các đối tác công nghệ lớn trên thế giới.

Đên năm 2016, tổng nhân sự của Tập đoàn FPT đạt mức hơn 28.397 nhân viên, trong đó có hơn 12.291 kỹ sư và chuyên gia công nghệ, 1.346 nhân viên là người nước ngoài. Đồng thời cũng có hơn 19.563 sinh viên đang trong quá trình đào tạo.

3.1.3 Công ty thành viên

Công ty đặt trụ sở chính tại Hà Nội có 7 công ty thành viên và 2 công ty liên kết gồm Công ty CP Chứng khoán FPT (FPT Securities) và Công ty CP Quản lý quỹ Đầu tư FPT (FPT Capital).



Hình 3.4: Các đơn vị thành viên trực thuộc FPT

Nguồn: https://fpt.com.vn/vi/ve-fpt/cong-ty-thanh-vien

3.2 Giới thiệu chung về Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT

3.2.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Hệ thống thông tin FPT (FPT Information System – FIS) là thành viên của Tập Đoàn FPT (The Corporation for Financing and Promoting Technology) được thành lập vào ngày 31 tháng 12 năm 1994. Với hơn 20 năm kinh nghiệm, FIS gồm 10 công ty thành viên và 1 liên doanh với Nhật Bản chuyên sâu trong các lĩnh vực: phát triển phần mềm ứng dụng, dịch vụ ERP, dịch vụ công nghệ thông tin, tích hợp hệ thống, dịch vụ BPO, dịch vụ xử lý điện tử và cung cấp thiết bị công nghệ thông tin hàng đầu Việt Nam và khu vực. Sở hữu năng lực công nghệ được thừa nhận bởi các khách hàng và đối tác toàn cầu, FIS mang đến những dịch vụ và giải pháp phục vụ các lĩnh vực trọng yếu của từng quốc gia.

	Công ty Trách nhiệm hữu hạn **Hệ thống Thông tin FPT**
Trụ sở chính	Tầng 20-22 tòa nhà Keangnam Landmark72, E6 đường Phạm Hùng, Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.
Chi nhánh tại TPHCM	Tòa nhà ACM, 96 Cao Thắng, Phường 4, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.
Mã số thuế	010412856500
Vốn điều lệ	**850.000.000.000 VNĐ (cập nhật vào năm 2016)**
Điện thoại	Hà Nội (04) 3562 6000 / Hồ Chí Minh (08) 7300 7373
Fax	Hà Nội (04) 3562 4850 / Hồ Chí Minh (08) 3930 9229
Email	contact@fis.com.vn
Web	www.fis.com.vn
Tên công ty viết tắt	**FPT IS**

Hơn 20 năm sát cánh cùng khách hàng đã khẳng định nỗ lực của FIS, đó là giúp các doanh nghiệp, tổ chức nâng cao hiệu quả quản lý, năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh bằng những hệ thống công nghệ thông tin toàn diện.

Đội ngũ kỹ sư chuyên nghiệp, am hiểu nghiệp vụ khách hàng, chuyên sâu trong từng ngành kinh tế, chia sẻ kinh nghiệm để cùng phát triển là giá trị quan trọng mà FIS tích lũy trong nhiều năm. Sự thành công của khách hàng là động lực để FIS phát triển và hướng tới. *(Nguồn: http://www.fis.com.vn/gioi-thieu)*

FIS có hơn 2700 kỹ sư. Trên 1500 người trực tiếp phát triển các phần mềm ứng dụng đẳng cấp quốc tế và chuyên sâu theo nghiệp vụ mỗi ngành.

Đội ngũ được đào tạo tại Anh, Mỹ, Pháp, Đức, Úc, Singapore, Nga, Hungary và Việt Nam. Năng lực của đội ngũ chuyên gia FIS đã được công nhận bằng những chứng chỉ công nghệ quốc tế được cấp bởi các nhà cung cấp giải pháp và dịch vụ dẫn đầu thế giới.

Khả năng huy động đội ngũ đông đảo để phục vụ khách hàng trong thời gian ngắn. Các chuyên gia tư vấn FIS đã tích lũy kinh nghiệm qua hàng trăm dự án trong suốt hơn 20 năm qua. *(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nguon-luc)*

1994: Thành lập Trung tâm Hệ thống Thông tin FPT.

2006 – 2007: Vượt ngưỡng doanh số 100 triệu USD. Hợp nhất Công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT, Công ty TNHH Giải pháp phần mềm FPT, Trung tâm Dịch vụ ERP thành Công ty Hệ thống Thông tin FPT.

2008: Thành lập 7 Công ty thành viên, 7 Trung tâm trực thuộc và 9 phòng ban chức năng.

2009: Chuyển từ Công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT thành Công ty Cổ phần Hệ thống Thông tin FPT. Văn phòng đại diện đầu tiên tại Singapore.

2011: Thành lập FIS tại Singapore và FIS tại Campuchia.

2012: Phần mềm FIS dẫn đầu khu vực Đông Nam Á.

2013: FIS tiên phong đưa dịch vụ điện tử trọn gói ra thị trường là công ty tại Việt Nam duy nhất giành giải nhất eAsia Awards.

2014: Doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam duy nhất giành giải thưởng APICTA Awards. Văn phòng đại diện có tại Bangladesh và Phillippines

2015: Thắng thầu dự án thông tin toàn cầu hóa có giá trị lớn nhất trong lịch sử FPT (9,1 triệu USD). Hợp đồng cung cấp, triển khai, bảo hành và bảo trì ứng dụng quản lý thuế cho Bangladesh đạt 33,6 triệu USD năm 2015. (*Nguồn : Thông tin FPT, 2016)*

3.2.2 Lĩnh vực hoạt động



Biểu đồ 3.1: Lĩnh vực hoạt động của FIS

Nguồn: http://www.fis.com.vn

3.2.2.1 Sứ mệnh

FIS mong muốn trở thành công ty cung cấp các giải pháp phân mềm và dịch vụ CNTT toàn cầu, luôn luôn sáng tạo các giá trị vì khách hàng, đem lại cuộc sống hạnh phúc cho toàn thể nhân viên, đóng góp cho cộng đồng.

3.2.2.2 Giá trị cốt lõi

- Tận tâm và nỗ lực sáng tạo các giá trị vì khách hàng
- Nắm vững công nghệ - hiểu rõ nghiệp vụ của khách hàng
- Xây dựng những phần mềm, giải pháp tích hợp và thực hiện triển khai hoàn mỹ

3.2.2.3 Văn hóa

FPT là một trong số ít công ty có nền văn hóa riêng, giàu bản sắc, và không thể trộn lẫn. Từ lâu, hình ảnh người FPT đã gắn với một môi trường đoàn kết, năng động, hài hước, nơi mỗi thành viên đều có thể phát huy tính sáng tạo, kỹ năng tổ chức trong mọi hoạt động. FIS tự hào là một trong những công ty thành viên của FPT phát huy tốt nhất Văn hoá Công ty.

Ở FIS, văn hoá có thể tạm chia thành hai loại: văn hoá "làm" và văn hoá "chơi".

Văn hoá "làm" được thể hiện trong các hoạt động chính thức của công ty. Đó chính là những chuẩn mực trong công việc, là các giá trị cốt lõi như "làm việc hết mình", "tận tụy với khách hàng", "tôn trọng tự do dân chủ", "khuyến khích sáng tạo"… Những nguyên tắc, chuẩn mực này quy định và điều hoà mọi hoạt động trong công ty.

Văn hoá "chơi" được thể hiện trong các hoạt động ngoại khóa (phong trào), không liên quan trực tiếp đến kinh doanh nhưng có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc gắn kết mọi người, giải tỏa sức ép, rèn luyện thân thể và tinh thần. FIS nhận thức rằng, để duy trì một tốc độ tăng trưởng cao, sự sắp xếp tổ chức tốt đến đâu cũng chưa đủ. Để mọi người gắn kết với nhau,

một môi trường văn hoá doanh nghiệp phong phú, rộng mở là không thể thiếu. Điều đó tạo nên giữa khác biệt của văn hóa FPT...

Mỗi năm, ở FIS đều diễn ra rất nhiều hoạt động văn hóa tinh thần mang tính truyền thống như: Ngày hội làng FPT vào cuối năm, thi Hoa hậu FPT, thi đấu thể thao Olympic FPT, đêm kịch 13/9 của FPT, Đêm kịch FIS, giải bóng đá F IS Close, các giải thể thao như Bóng bàn, Cầu lông, Bi-a, Tennis, giải cờ vua, cờ tướng … cùng hàng loạt hoạt động văn hóa thể thao khác. Các thành viên của FPT IS gặp gỡ nhau, cùng vui chơi và giao lưu, tăng cường tình đoàn kết và hiểu biết lẫn nhau, cùng thư giãn thoải mái sau những giờ làm việc căng thẳng.

Các hoạt động phong trào tuy không trực tiếp tạo ra tiền bạc nhưng đem lại cho công ty những giá trị vô hình rất lớn. Giá trị vô hình đó đã được nghiên cứu trên thế giới dưới cái tên "vốn cộng đồng" (social capital). Như vậy, nó cũng là một loại vốn của tổ chức, ngang hàng với các loại vốn quen thuộc khác như vốn con người (lực lượng nhân sự, tri thức của họ), vốn tài chính (tiền bạc). Đầu tư vào các hoạt động phong trào chính là làm tăng lượng vốn cộng đồng của công ty.

3.2.3 Các giải thường đạt được

Giải thưởng của Bộ thông tin và truyền thông

Bằng khen vì thành tích xuất sắc trong lĩnh vực CNTT-TT năm 2007.

Bằng khen dành cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ CNTT tốt nhất tại Việt Nam năm 2008.

Giải thưởng ICT Awards cho Doanh nghiệp tích hợp Hệ thống xuất sắc nhất trong năm 2009.

Giải thưởng CNTT - TT Việt Nam (Vietnam ICT Awards) 2010 cho Doanh nghiệp tích hợp hệ thống CNTT xuất sắc nhất và Doanh nghiệp phần mềm có sản phẩm và dịch vụ nội địa tốt nhất

Giải thưởng của Hội tin học TP.HCM

3 Huy chương Vàng sản phẩm phần mềm tại Triển lãm "Toàn cảnh CNTT Việt Nam 2006" năm 2006.

Huy chương Vàng cho Phần mềm Quản lý hộ tịch, Quản trị Nhân sự tiền lương FPT.iHRP năm 2007.

Top 5 đơn vị Phần mềm có doanh số cao của năm 2007.

Huy chương Vàng đơn vị phần mềm năm 2007, 2008.

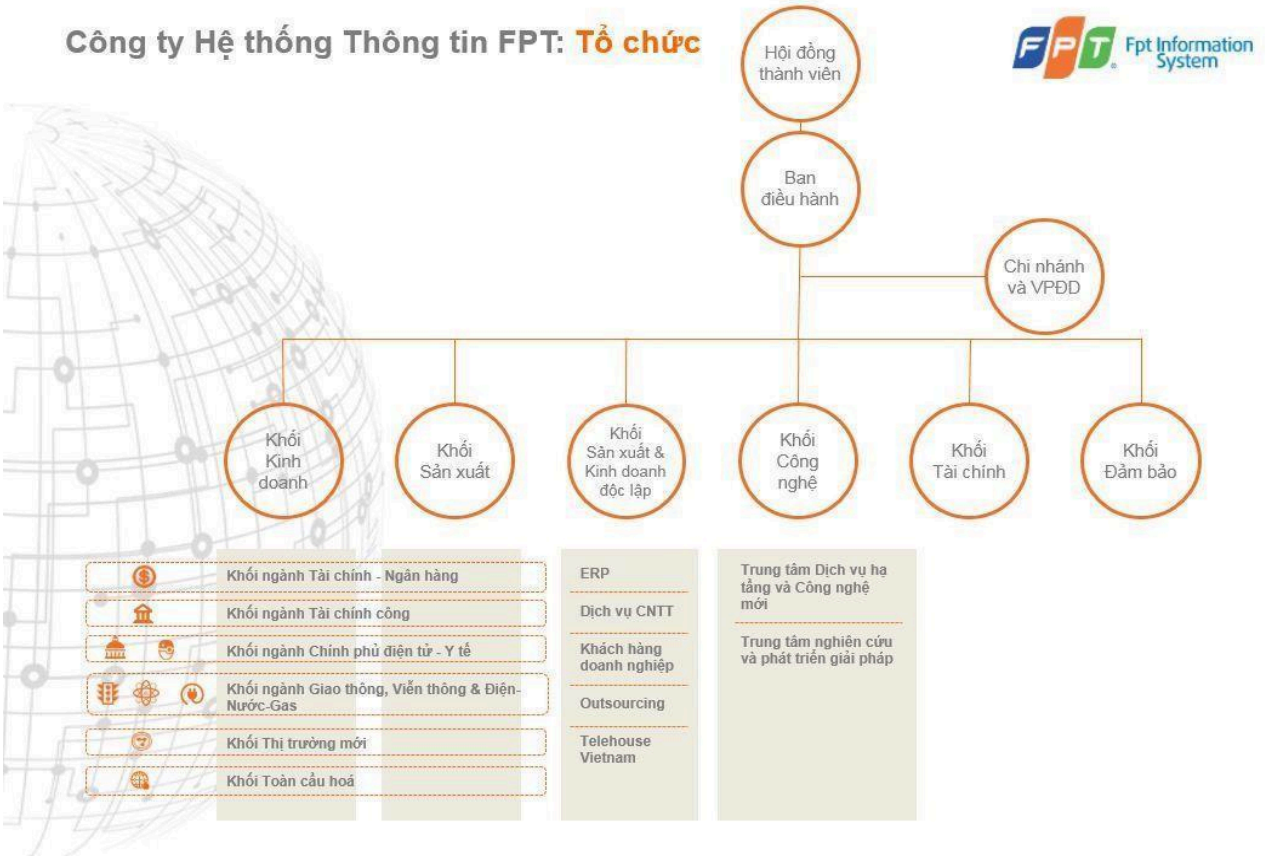
Cúp Đơn vị Phần mềm Việt Nam hàng đầu 2008.

Đơn vị có sản phẩm và giải pháp phần mềm tiêu biểu với "sản phẩm phần mềm tiêu biểu năm 2010" là Phần mềm quản lý bệnh viện FPT.eHospital

Giải thưởng Top 5 ICT Việt Nam 2011 dành cho Đơn vị Cung cấp dịch vụ Tích hợp hệ thống thông tin hàng đầu và Đơn vị Phần mềm hàng đầu.

Nhận 02 giải thưởng: Đơn vị cung cấp Dịch vụ Tích hợp hệ thống công nghệ thông tin hàng đầu và đơn vị Phần mềm hàng đầu năm 2013 tại Lễ trao giải "Top 5 và Huy chương Vàng ICT Việt Nam" lần thứ 15. Đây là lần thứ 5 liên tiếp FPT IS giành được giải thưởng này.

3.2.4 Cơ cấu tổ chức nhân sự công Ty TNHH Hệ Thống Thông Tin FPT



Sơ đồ 3.1: Tổ chức công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT

Nguồn: http://www.fis.com.vn

3.2.5 Hội đồng thành viên & Ban điều hành công ty TNHH Hệ Thống Thông Tin FPT

3.2.5.1 Hội đồng thành viên

- Ông Trương Gia Bình - Chủ tịch HĐQT tập đoàn FPT
- Ông Bùi Quang Ngọc - Phó chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc tập đoàn FPT
- Ông Đỗ Cao Bảo - Ủy viên HĐQT, phó tổng giám đốc tập đoàn FPT
- Ông Dương Dũng Triều – Phó tổng giám đốc tập đoàn FPT, chủ tịch hội đồng thành viên FPT IS

3.2.5.2 Ban điều hành

- Ông Phạm Minh Tuấn - Tổng giám đốc FIS
- Ông Nguyễn Hoàng Minh - Phó tổng giám đốc FIS phụ trách sản xuất và quản trị công ty
- Ông Đỗ Sơn Giang - Phó tổng giám đốc FIS kiêm giám đốc tài chính
- Ông Nguyễn Tuấn Hùng - Phó tổng giám đốc kiêm giám đốc FIS khu vực miền Nam
- Ông Phùng Việt Thắng - Phó tổng giám đốc kiêm giám đốc FIS khu vực miền Bắc
- Ông Đào Gia Hạnh - Giám đốc công nghệ FPT IS

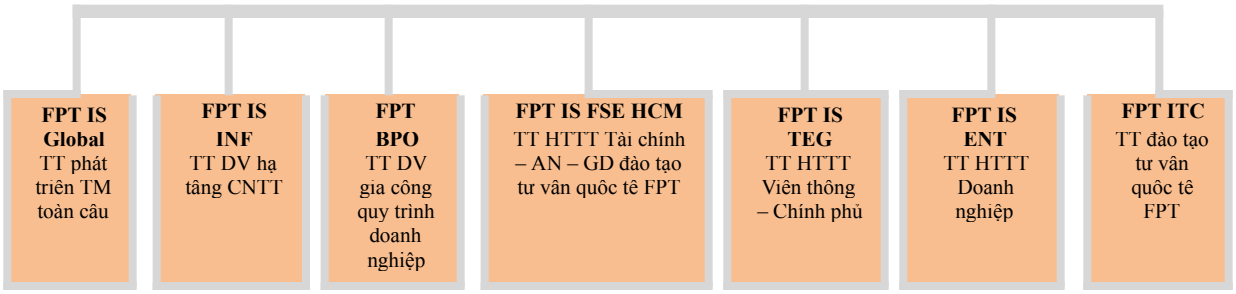
3.2.6 Các công ty thành viên và các trung tâm

Nhằm phối hợp hiệu quả và huy động tối đa nguồn lực, FPT IS bố trí mô hình gồm 7 công ty thành viên và các trung tâm, chuyên sâu theo các lĩnh vực kinh doanh và lĩnh vực công nghệ.

Công ty FPT IS BANK: Công ty TNHH Hệ thống Thông tin Ngân hàng – Tài chính FPT

- Công ty FPT IS FSE: Công ty TNHH Hệ thống Thông tin FSE FPT
- Công ty FPT IS TES: Công ty TNHH Hệ thống Thông tin Viễn thông và Dịch vụ công FPT
- Công ty FPT IS PFS: Công ty TNHH Giải pháp Tài chính công FPT
- Công ty FPT IS SOFT: Công ty TNHH Phát triển phần mềm FPT
- Công ty FPT IS Services: Công ty TNHH Dịch vụ Hệ thống Thông tin FPT
- Công ty FPT IS ERP: Công ty TNHH Dịch vụ ERP FPT

Các công ty trực thuộc FIS sẽ hạch toán độc lập, được phép mở tài khoản tại ngân hàng và sử dụng con dấu riêng.



Hình 3.5 : Các trung tâm tại công ty TNHH FPT IS

◆ **Các ban chức năng**

Đảm bảo hoạt động cho các công ty thành viên và các trung tâm là 9 ban chức năng phụ trách các mảng công việc: Tài chính, Nhân sự, Kế hoạch kinh doanh, Chất lượng, Hành chính, Truyền thông, Thông tin, Hồ sơ Thầu và Pháp chế, Hoạt động phong trào.

Công ty FPT-IS trực tiếp thực hiện tổ chức, quản lý các công ty thành viên, các trung tâm, các ban chức năng. Các công ty thành viên chịu trách nhiệm về quản lý, kinh doanh, các đơn vị của mình theo điều lệ công ty. Các trung tâm, ban chức năng chịu trách nhiệm quản lý và điều phối theo trách nhiệm được giao. Các trung tâm kinh doanh có trách nhiệm chủ động xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện và quản lý hoạt động kinh doanh, xây dựng tổ chức đội ngũ và đảm bảo các chỉ tiêu được giao của đơn vị mình.

Mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại là phù hợp với tình hình thực tế của công ty. Mô hình này với mục đích tăng hiệu quả kinh doanh của tất cả các khối, các bộ phận hạch toán độc lập song vẫn hợp tác trong một FPT-IS thống nhất, sử dụng sản phẩm, dịch vụ, nguồn lực của nhau để đạt hiệu quả và lợi nhuận cao nhất.

Việc phân chia FPT-IS thành các công ty thành viên, các trung tâm, các ban chức năng là nhằm đảm bảo các đơn vị kinh doanh có tính chủ động cao, năng động nhưng vẫn phát huy được sức mạnh tổng lực và tính gắn kết giữa các đơn vị của FPT-IS.

3.2.7 Các phòng ban và chức năng

Hội đồng thành viên

- Ban lãnh đạo cấp cao của công ty, thông qua các phương án kinh doanh và các hình thức sản xuất của công ty theo đúng quyền lợi của mình.
- Có quyền miễn nhiệm hoặc bổ nhiệm các thành viên ban chấp hành.
- Đề ra các tiêu chí, định hướng đường lối, mục tiêu phát triển của công ty.
- Thông qua các báo cáo tài chính hằng năm.
- Ra quyết định mua bán đầu tư tài sản của công ty.

- ***Ban điều hành***

- Quyết định về cơ cấu tổ chức, quy chế nội bộ của công ty trong việc điều hành công ty con cũng như góp vốn cho công ty khác.
- Có quyền giám sát hiệu quả việc sử dụng vốn.
- Thực hiện và triển khai các chiến lược kinh doanh mà hội đồng quản trị đề ra.
- Giải quyết các công việc hàng ngày cũng như sự cố của công ty.

- ***Khối kinh doanh***

Tập trung phát triển kinh doanh, trong đó bao gồm:

+ Khối tài chính - ngân hàng
+ Khối tài chính công
+ Khối ngành chính phủ, điện tử, y tế
+ Khối ngành giao thông, viễn thông, điện nước, gas
+ Khối thị trường mới
+ Khối toàn cầu hóa

- ***Khối sản xuất***

Phát triển, tư vấn, triển khai, chăm sóc và duy trì sản phẩm.

- ***Khối công nghệ***

Tập trung phát triển các cơ sở hạ tầng của công ty, trong đó bao gồm:

+ Trung tâm dịch vụ hạ tầng và công nghệ mới

+ Trung tâm nghiên cứu và phát triển giải pháp

- ***Khối tài chính***

Vận hành vốn của công ty, nắm giữ toàn bộ nguồn vốn, lợi nhuận, thu chi của công ty.

- ***Khối đảm bảo***

Hỗ trợ công việc kinh doanh sản xuất, trong đó bao gồm:

+ Bộ phận nhân sự (Phòng ban thực tập)

+ Bộ phận hành chính

+ Bộ phận truyền thông tổng hội

3.2.7.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT trong ba năm gần nhất (2014 – 2016)

Stt	Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2014 *(Đơn vị: VNĐ)*	Năm 2015 *(Đơn vị: VNĐ)*	Năm 2016 *(Đơn vị: VNĐ)*
1	**Doanh thu bán hàng & cung cấp DV**	**01**	**4.361.582.683.832**	**4.597.270.782.615**	**4.924.214.331.819**
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	02	47.590.000	13.696.246.353	9.263.200.769
3	**Doanh thu thuần về bán hàng & cung cấp DV**	**10**	**4.361.535.093.832**	**4.583.574.536.262**	**4.914.951.131.8050**
4	Giá vốn hàng bán & DV cung cấp	11	3.602.156.637.970	3.719.249.261.435	4.077.678.567.663
5	**Lợi nhuận gộp về bán hàng & cung cấp DV**	**20**	**759.378.455.862**	**864.325.274.827**	**837.272.563.387**
6	Doanh thu hoạt động tài chính	21	33.887.784.792	39.613.773.536	34.250.693.597
7	Chi phí bán hàng	24	336.012.726.942	350.847.746.740	342.536.512.730

8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	229.559.662.753	223.339.058.449	245.116.894.959
9	**Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh**	**30**	**182.173.359.422**	**243.036.838.628**	**208.166.520.190**
10	**Lợi nhuận khác**	**40**	**21.842.410.820**	**18.251.723.841**	**16.575.925.848**
11	**Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế**	**50**	**204.015.770.242**	**261.288.562.469**	**224.742.446.038**
12	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	43.587.401.620	45.534.017.453	44.493.401.126
13	Chi phí/(Thu nhập) thuế thu nhập doanh nghiệp	52	1.348.931.551	(1.490.709.773)	
14	**Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp**	**60**	**159.079.437.071**	**217.245.254.789**	**180.249.044.912**
15	Lợi nhuận sau thuế của cổ đông thiểu số	61	165.792.934	216.773.684.696	178.904.925.510
16	Lợi nhuận sau thuế của cổ đông của công ty mẹ	62	158.913.644.137	971.570.093	1.344.119.402

Doanh thu thuần năm 2015 cao hơn 222 tỷ đồng (tăng 5%) so với năm 2014. Năm 2015, so với 2016 doanh thu thuần tăng hơn 331 tỷ đồng (tăng 7,23%).

Lợi nhuận gộp = Doanh thu thuần - giá vốn

So sánh lợi nhuận gộp năm năm 2015 so với năm 2014 tăng gần 105 tỷ đồng (tăng 13,8%) do giá vốn tăng hơn 117 tỷ đồng (tăng 3,2%) nhỏ hơn tỷ lệ tăng của doanh thu thuần.Lợi nhuận gộp 2016 so với năm 2015 giảm hơn 27 tỷ đồng (giảm hơn 3%) do giá vốn tăng đáng kể so với số lượng tăng của doanh thu thuần tăng hơn 358 tỷ đồng (tăng 9,6%).

Lợi nhuận sau thuế 2015 tăng hơn 58 tỷ đồng(tăng 38,6%) so với năm 2014, năm 2016 so với năm 2015 lợi nhuận sau thuế giảm gần 37 tỷ đồng (giảm 7%).

3.2.8 Sản phẩm của FPT IS

3.2.8.1 Viễn thông

Sản phẩm

Sau nhiều năm tích lũy và song hành cùng các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn của Việt Nam và khu vực như VMS Mobifone, Viettel, VNPT, Vinaphone, Milicom Tigo (Lào), Metfone (Campuchia), Unitel (Lào)… FPT IS đã mang lại cho khách hàng sự cải tiến về quy trình nghiệp vụ, hỗ trợ hoạt động kinh doanh cũng như quản lý hiệu quả.



Hình 3.6: Sản phẩm ngành Viễn thông của FPT IS

(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nganh/vien-thong)

Trong số các sản phẩm trên, ***FPT.BCCS*** và ***FPT.ePOS*** đang được sử dụng hiệu quả tại hầu hết các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất của khu vực và Việt Nam, bao gồm các mạng viễn thông đa dịch vụ có từ 30-50 triệu thuê bao.

Dịch vụ

Với kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực phần mềm phục vụ viễn thông, FPT IS có đầy đủ năng lực cung cấp các dịch vụ:

- Tư vấn tổng thể và triển khai hệ thống CNNT phục vụ vận hành kinh doanh cho doanh nghiệp viễn thông.
- Cung cấp dịch vụ tự vấn, tích hợp và triển khai cho các dự án trong lĩnh vực viễn thông gồm:
    - ♦ Billing, CRM (Customer relation management)
    - ♦ Sales & Marketing
    - ♦ Interconnect Billing, Revenue settlement, Revenue assurance
    - ♦ Data warehouse
    - ♦ IT Infrastructure, data migration
- Lắp đặt, cài đặt, nâng cấp hệ thống.
- Đào tạo, hỗ trợ vận hành hệ thống.
- Dịch vụ bảo hành, bảo trì, nâng cấp, mở rộng hệ thống.

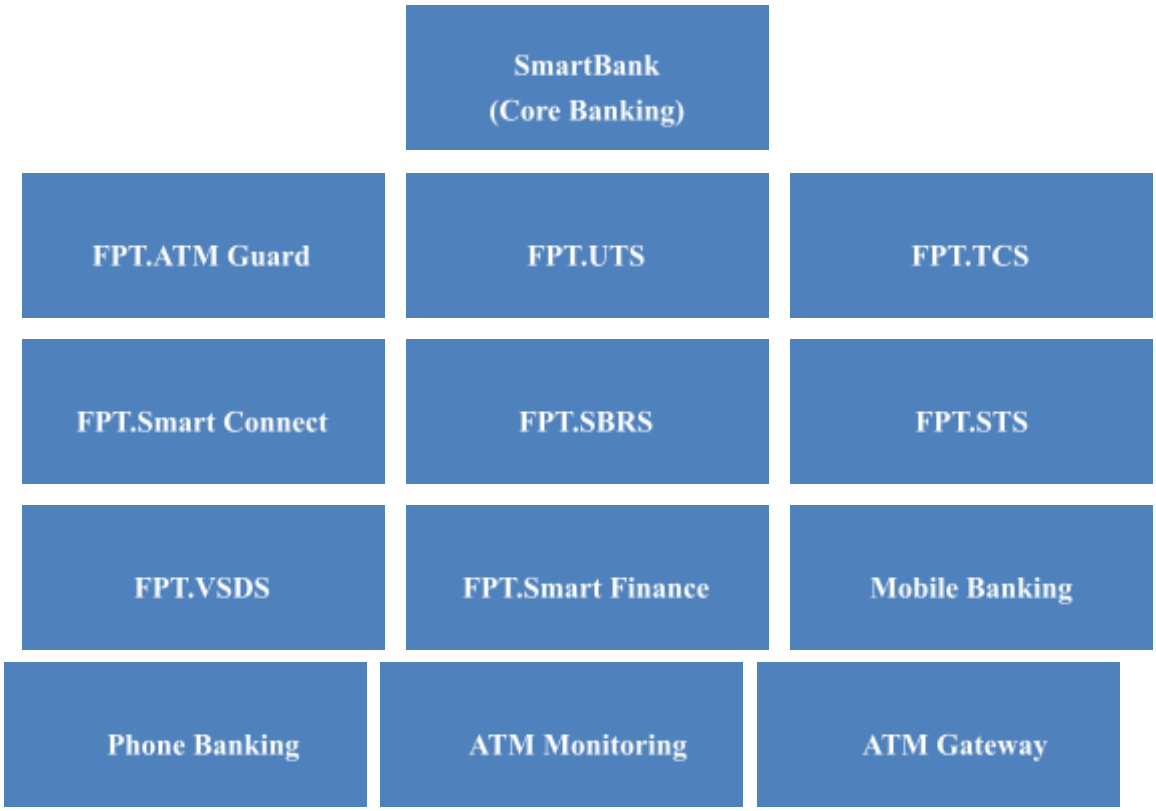
3.2.8.2 Tài chính – Ngân hàng

Sản phẩm

Trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng - Chứng khoán, FPT IS luôn nỗ lực tìm tòi nghiên cứu và đưa ra các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tính đến nay, FPT IS đã cho ra đời nhiều sản phẩm với nhiều phiên bản khác nhau nhằm phù hợp với từng khách hàng và từng giai đoạn thị trường. Có thể kể đến hàng loạt các sản phẩm giải pháp như **SmartBank, FPT.UTS, FPT.Smartconnect, FPT.SBRS,**...

SmartBank – hệ thống phần mềm ngân hàng lõi (core banking) là sản phẩm ưu việt và cốt lõi của FPT IS. ***SmartBank*** được ứng dụng tại 25 ngân hàng Việt Nam và các nước, bao gồm Ngân hàng TMCP Sài Gòn, Ngân hàng Đại Tín, BCEL, Ngân hàng Lào Việt, ST Bank, Indochina Bank Lào, Public Bank Lào, Public Bank Campuchia, Ngân hàng Ngoại thương Campuchia, Vattanac Bank Campuchia.

Được xây dựng từ năm 1999 trên cơ sở tuân thủ theo các tiêu chuẩn quốc tế, liên tục được nâng cấp, ***SmartBank*** được áp dụng để quản lý hoạt động và nghiệp vụ của ngân hàng với các tính năng: xử lý tập trung và trực tuyến; khả năng mềm dẻo, tham số hóa và tự động cao; tính bảo mật cao; giao diện thân thiện với người sử dụng; cho phép xử lý đa tiền tệ; cho phép gửi rút nhiều nơi; dễ dàng kết nối với các hệ thống bên ngoài và các kênh dịch vụ...

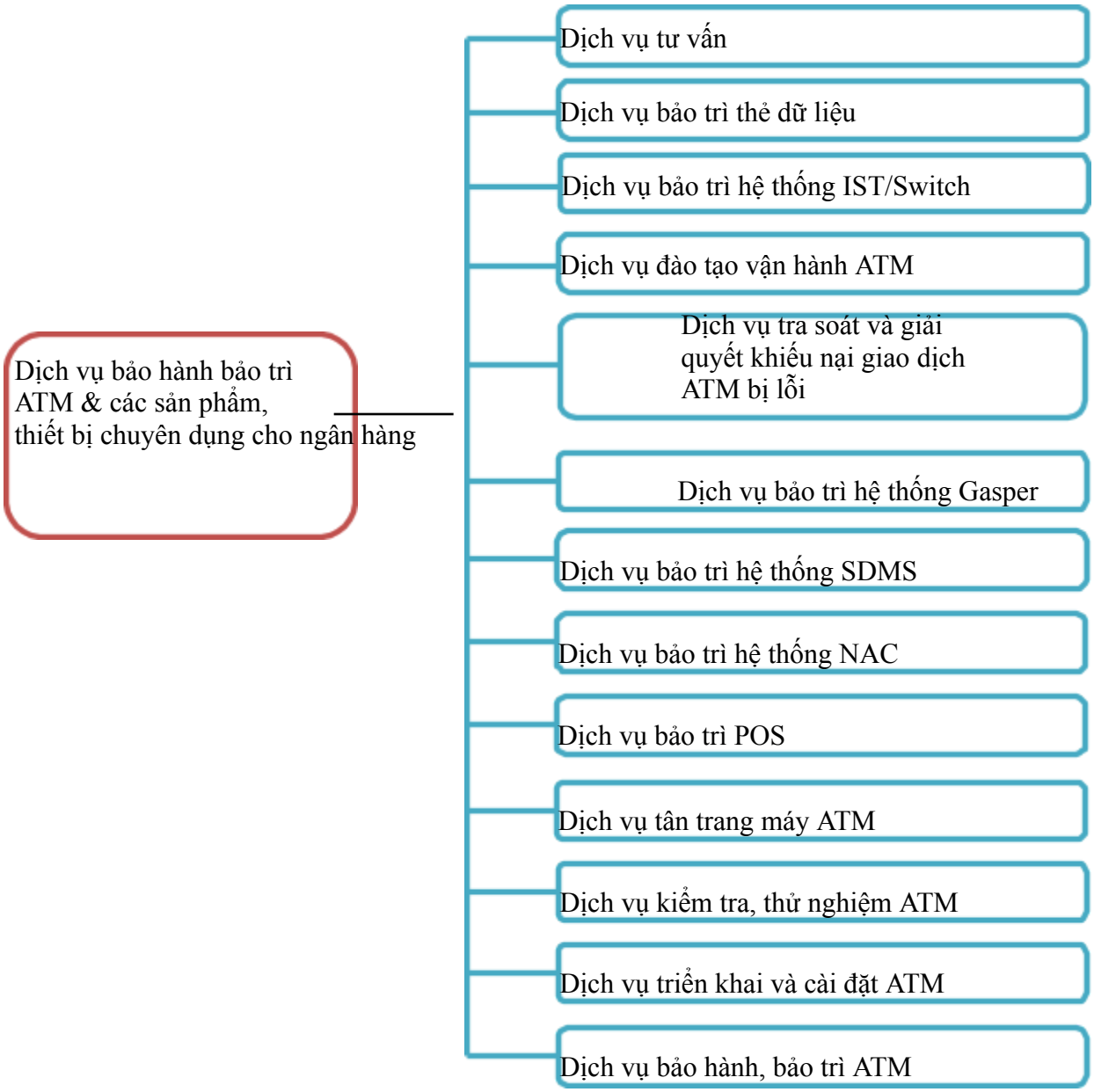


Hình 3.7: Sản phẩm ngành Tài chính – Ngân hàng của FPT IS

(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nganh/ngan-hang-tai-chinh)

Dịch vụ

Am hiểu sâu sắc về nghiệp vụ ngân hàng tài chính, kinh nghiệm bản địa hóa và tùy chỉnh sản phẩm phù hợp với hoạt động kinh doanh của từng khách hàng, FPT IS đã giữ vị trí dẫn đầu Việt Nam về lĩnh vực tích hợp hệ thống trong nhiều năm liền và cung cấp các giải pháp tích hợp cho rất nhiều ngân hàng Việt Nam và các khu vực lân cận.



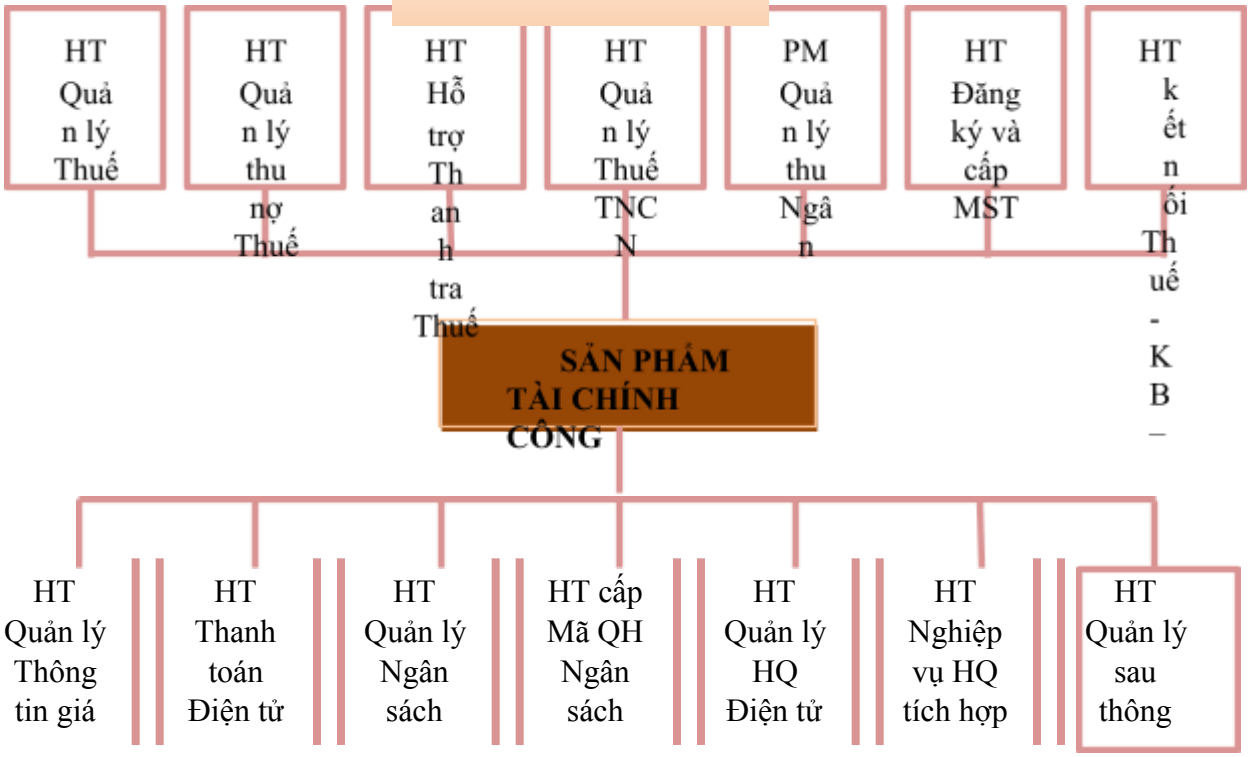
Sơ đồ 3.2: Các dịch vụ FPT IS cung cấp cho ngành Ngân hàng

3.2.8.3 Tài chính công

Trong mảng tài chính công, FPT IS là đối tác lâu dài và tận tụy của Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế, Tổng cục Hải quan, Kho bạc Nhà nước. FPT IS đã xây dựng và phát triển các phần mềm ứng dụng và giải pháp kết nối thông tin giữa các ngành trên.

Sản phẩm

Phần mềm quản lý thuế và Hệ thống thủ tục Hải quan điện tử cùng nhiều phần mềm khác đang hỗ trợ đắc lực cho các cán bộ tài chính công Việt Nam. Trong số đó, Hệ thống quản lý thuế là hệ thống tác nghiệp cốt lõi của ngành Thuế Việt Nam. Được FPT IS xây dựng từ giữa năm 1998 và nâng cấp thường xuyên, hệ thống sử dụng các công nghệ tiên tiến nhất như ORACLE Database, ORACLE Form, Websphere Application server, Websphere MQ...



Sơ đồ 3.3: Sản phẩm FPT IS trong lĩnh vực Tài chính công

(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nganh/tai-chinh-cong)

Đội ngũ chuyên gia nắm vững nghiệp vụ, am hiểu sâu sắc yêu cầu của khách hàng, cùng kinh nghiệm triển khai nhiều dự án lớn cho Tổng cục Thuế, Bộ Tài chính, Kho bạc Nhà nước, là những điểm mấu chốt mang lại thành công cho FPT IS trong lĩnh vực Tài chính công.

Dịch vụ

FPT IS cung cấp các dịch vụ hỗ trợ toàn ngành Thuế, bao gồm:

- Hỗ trợ ứng dụng

- Hoàn thiện quy trình hỗ trợ, phối hợp lập kế hoạch và phân công công việc.
- Tiếp nhận và phân tích các yêu cầu của địa phương về các ứng dụng.
- Kiểm tra việc xử lý dữ liệu trên ứng dụng.
- Hướng dẫn sử dụng ứng dụng theo quy định nghiệp vụ, chính sách.
- Xây dựng công cụ hỗ trợ các tình huống.
- Cập nhật những bản vá lỗi cho địa phương.
- Xây dựng hỗ trợ các tình huống phát sinh liên quan đến sử dụng ứng dụng.
- Kiểm tra, hỗ trợ các vướng mắc phát sinh trong quá trình địa phương cập nhật các bản vá lỗi, phiên bản nâng cấp ứng dụng.
- Tổng hợp, phân tích, đánh giá định kỳ hàng tháng các yêu cầu hỗ trợ.

- Quản lý ứng dụng

- Sử dụng ứng dụng quản lý phiên bản hiện tại của ngành Thuế để theo dõi từng phiên bản nâng cấp, đảm bảo việc nâng cấp các chức năng ứng dụng phải được thực hiện trên phiên bản mới nhất, không để xảy ra trường hợp bị lặp lại các lỗi đã sửa.
- Quản lý các tài liệu liên quan đến ứng dụng• bao gồm: tài liệu phân tích yêu cầu, tài liệu giải pháp, tài liệu quy trình, thông số triển khai, tài liệu hướng dẫn sử dụng và các tài liệu liên quan khác.
- Quản lý mã nguồn của chương trình và của các bản nâng cấp.
- Quản lý sự thay đổi giữa 2 phiên bản ứng dụng.

- Quản lý, theo dõi và ghi nhật ký sửa lỗi của từng phiên bản; đảm bảo các nội dung sửa lỗi được cập nhật vào phiên bản nâng cấp.
- Quản lý phiên bản tạm của ứng dụng trong giai đoạn kiểm tra.

3.2.8.4 Chính phủ (Government)

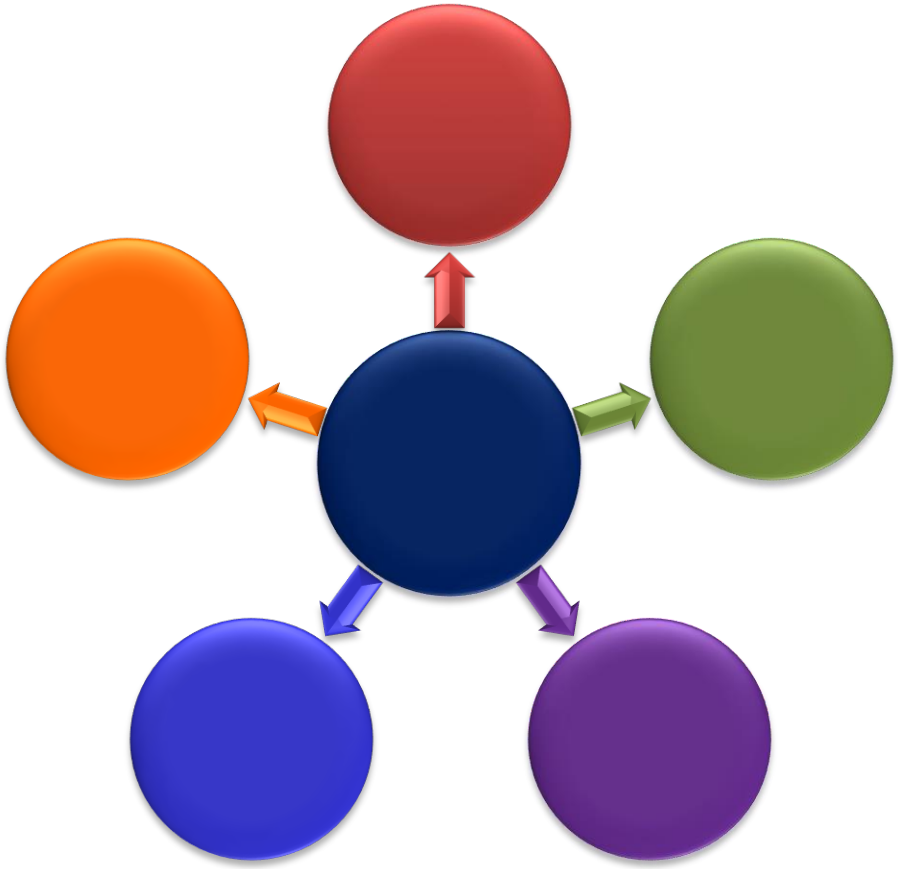
❖ ***Sản phẩm***

Với khối Chính phủ, FPT IS đã phát triển phần mềm ứng dụng gồm: Bộ sản phẩm phần mềm cải cách hành chính ***FPT.eGOV***, các phần mềm: Quản lý và cấp phép doanh nghiệp, quản lý khu công nghiệp, xây dựng và phát triển các cổng thông tin điện tử chính phủ, các phần mềm quản lý thông tin tội phạm tại Viện Kiểm sát Nhân dân Tối cao, phần mềm quản lý và thống kê án hình sự tại Tòa án Nhân dân Tối cao.

Trong đó, phần mềm ***FPT.eGOV*** hiện đang phục vụ tại hơn 500 đơn vị cơ quan nhà nước các cấp Tỉnh, thành phố, quận, huyện, phường, xã tại 22 tỉnh, thành trên cả nước, đặc biệt đã góp phần đưa Thành phố Hồ Chí Minh trở thành địa phương dẫn đầu về chỉ số ứng dụng ICT toàn quốc.

Hệ thống bắt đầu được xây dựng vào năm 1998 dựa vào nhu cầu thực tế của UBND Quận 1 – Tp. Hồ Chí Minh và sau đó đã dần phát triển thành phần mềm có khả năng giải quyết tất cả các hồ sơ tiếp nhận theo mô hình "một cửa".

FPT.eGOV là hệ thống mở, thuận tiện cho việc mở rộng hệ thống, dễ dàng khi kết nối thông tin giữa các phân hệ hiện tại và tương lai, giao diện chuẩn, nhất quán, dễ sử dụng, gần gũi với người dùng. Đặc biệt, hệ thống mang lại hiệu quả kinh tế, xã hội cao: nâng cao chất lượng phục vụ dân, nâng cao chất lượng công tác quản lý, tránh lãng phí, và tạo sự tin tưởng của người dân về chất lượng dịch vụ công, hạn chế tiêu cực.



Sơ đồ 3.4: Nhóm 5 ứng dụng của FPT.eGOV

(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nganh/chinh-phu)

❖ *Dịch vụ*

Với 12 trung tâm dịch vụ trải khắp toàn quốc, FPT IS cung cấp và hỗ trợ khách hàng với những dịch vụ đa dạng:

■ Triển khai tích hợp hệ thống mạng, bảo mật, lưu trữ.

■ Bảo hành, bảo trì và hỗ trợ kỹ thuật 24x7.

■ Tư vấn, kiểm định và đánh giá an toàn bảo mật thông tin.

■ Đào tạo chuyển giao công nghệ.

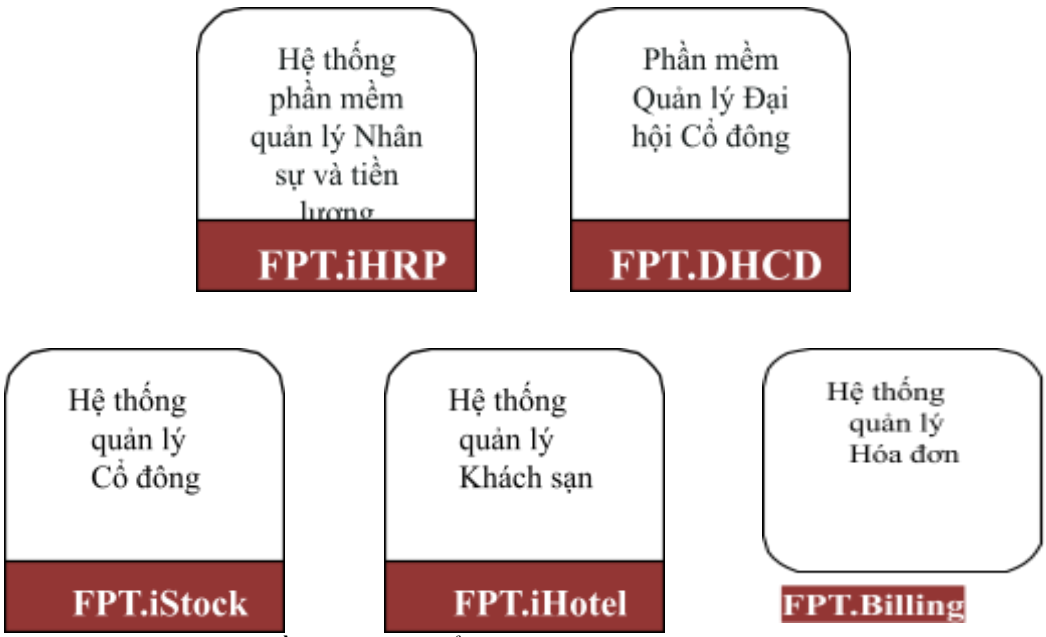
Một số dự án cung cấp dịch vụ tiêu biểu:

- Hợp đồng "Hệ thống kiểm định và đánh giá an toàn bảo mật thông tin" với Ngân hàng Nhà nước.
- Bảo trì An ninh mạng – Dự án Hệ thống thanh toán liên ngân hàng (IBPS) cho Ngân hàng Nhà nước.

3.2.8.5 Doanh nghiệp

Sản phẩm

Trong nhiều năm, FPT IS đã phát triển những phần mềm nhắm đến đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp. Những phần mềm ứng dụng mà FPT IS cung cấp đang phát huy tác dụng, phục vụ hiệu quả hoạt động kinh doanh, quản lý của doanh nghiệp. Trong đó tiêu biểu là phần mềm ***FPT.iHRP*** – Phần mềm quản trị nhân sự tiền lương – đang được ứng dụng tại trên 50 doanh nghiệp của Việt Nam.



Sơ đồ 3.5: Sản phẩm FPT IS dành cho các doanh nghiệp

(Nguồn: http://www.fis.com.vn/nganh/doanh-nghiep)

3.2.8.6 Y tế - Giáo dục

Sản phẩm

Trong lĩnh vực Y tế, FPT IS đã phát triển giải pháp đầu tiên là Hệ thống quản lý bệnh viện ***FPT.eHospital*** vào năm 2001 với khách hàng đầu tiên là Bệnh viện Triều An. Dựa trên quy trình quản lý đã được nghiên cứu, thiết kế trên nền tảng vững chắc và khoa học, cho đến nay, ***FPT.eHospital*** đã được ứng dụng tại hơn 50 bệnh viện trên cả nước.

Kế thừa sản phẩm ***FPT.eHospital***, phần mềm quản lý phòng khám ***FPT.eClinic*** đã được các chuyên gia FPT IS nghiên cứu cho ra mắt vào năm 2010, là giải pháp chuyên biệt và phù hợp nhất cho mảng phòng khám, đi sâu phục vụ bệnh nhân – khách hàng, hỗ trợ tối đa bác sĩ trong quá trình khám chữa bệnh.

Thế mạnh của FPT IS trong lĩnh vực Y tế:

- Sản phẩm ổn định, giải pháp tổng thể tốt.
- Kinh nghiệm triển khai giải pháp thành công cho hàng loạt các bệnh viện công, bệnh viện tư, bệnh viện quốc tế, các Sở Y tế và các phòng khám.
- Đội ngũ nhân sự ổn định, chất lượng cao, dày dạn kinh nghiệm.

Dịch vụ

Ngoài việc tích hợp các hệ thống thông tin cho hàng loạt các bệnh viện, phòng khám, trường học và các tổ chức y tế, FPT IS còn cung cấp các dịch vụ như:

- Lắp đặt thiết bị, cài đặt, cấu hình
- Vận hành chạy thử
- Kiểm tra và hiệu chỉnh
- Đào tạo, hướng dẫn sử dụng
- Bảo trì

3.2.9 Dịch vụ của FPT IS

Sau gần 20 năm phát triển, FPT IS hiện đang nắm giữ nhiều kỷ lục về dịch vụ công nghệ thông tin tại Việt Nam. FPT IS dẫn đầu trong các lĩnh vực cung cấp dịch vụ ERP, dịch vụ CNTT, dịch vụ tích hợp hệ thống và đi tiên phong cung cấp dịch vụ BPO, dịch vụ điện tử.

3.2.9.1 Phát triển phần mềm ứng dụng

- Với nghiệp vụ chuyên sâu khi đồng hành cùng khách hàng hơn 20 năm, FPT IS tập trung chuyên sâu phát triển các phần mềm ứng dụng và nâng tầm chất lượng quốc tế để phục vụ trong các lĩnh vực : ngân hàng – tài chính, doanh nghiệp, chính phủ, tài chính công.
- Hiện nay, không chỉ riêng 25 ngân hàng tại Việt Nam mà còn các ngân hàng trên toàn cầu tin tưởng sử dụng phần mềm Core banking "Smartbank" do FPT IS thiết lập.
- Đối với lĩnh vực viễn thông, FPT IS đã ra mắt hai sản phẩm cực kỳ hiệu quả cho các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất trong khu vực và Việt Nam:
    - FPT.BCCS – Hệ thống Tính cước và Chăm sóc khách hàng.
    - FPT.ePOS – Hệ thống quản lý bán hàng và Marketing tập trung đa dịch vụ.
- Từ năm 2005 đến nay, FPT IS đã và đang phát triển phần mềm "Hệ thống thủ tục Hải quan điện tử"cho Tổng cục Hải quan. Bên cạnh đó, FPT IS còn thiết kế ứng dụng "Hệ thống quản lý thuế và đối tượng nộp thuế" cho Bộ Tài chính, Tổng cục thuế, Tổng cục Hải quan, Kho bạc Nhà Nước, Tổng cục Dự trữ quốc gia.
- Với bản lĩnh là một ông lớn trong việc phát triển phần mềm ứng dụng thì FPT IS còn phát triển các phần mềm ứng dụng như:
    - FPT.eGOV – Hệ thống chính quyền điện tử
    - FPT.eHospoital – Quản lý tổng thể bệnh viện

- FPT.iHRP – Hệ thống quản trị nhân sự và tiền lương

3.2.9.2 Dịch vụ ERP

ERP (Enterprise Resources Planning): Hệ thống Hoạch định nguồn lực Doanh nghiệp là một thuật ngữ mật thiết liên quan đến các hoạt động của công ty, dựa trên phần mềm hỗ trợ máy tính hỗ trợ các hoạt động quản lý quan trọng của công ty.

- Trên thế giới, Application Maintenance Services và Build on Netweaver là hai dịch vụ chính được FPT IS cung cấp cho các khách hàng T-System ở Đông Nam Á, Tyco Global ở Mỹ, Hitachi Joho và TIS ở Nhật Bản,…
- Ở Việt Nam, FPT IS đã triển khai thành công giải pháp ERP cho các doanh nghiệp, tập đoàn lớn có tên tuổi tại thị trường Việt Nam như Vietsovpetro, Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Minh, Vinamilk, Toàn Mỹ, Điện Quang, Thép Việt, Thép Pomina,….

3.2.9.3 Dịch vụ BPO

BPO (Business Process Outsourcing): là việc sử dụng các dịch vụ liên quan từ các nhà cung cấp chuyên nghiệp thay vị tự tổ chức hoạt động nhằmg giảm thiểu chi phí, tăng cường khả năng và tập trung phát triển năng lực cho các hoạt động kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp.
Tại thị trường Việt Nam, FPT IS là công ty đầu tiên đi tiên phong cung cấp dịch vụ BPO. Ngoài ra, FPT IS còn cung cấp và thiết kế dịch vụ kế toán tài chính cho Nhật Bản.

3.2.9.4 Dịch vụ CNTT

- Các dịch vụ của FIS gồm:
    - Dịch vụ bảo hành bảo trì
    - Dịch vụ quản trị
    - Data Center
    - ITO

- Dịch vụ bảo mật hệ thống
- Điện toán đám mây

- FPT IS, KDDI và ITX khai trương Liên doanh TELEHOUSE Vietnam vào năm 2010.
- FPT IS cũng là một trong những đơn vị duy nhất hiện có mạng lưới bảo hành và bảo trì phủ sóng khắp cả vùng miền trên cả nước.
- Hiện tại công ty vẫn đang bảo hành hơn 60% máy ATM, POS đang có tại Việt Nam.
- Vào đầu năm 2010, FPT đã đưa ra một giải pháp mới với tên gọi chiến lược "Điện toán đám mây". FIS cũng chính là công ty đầu tiên triển khai dịch vụ này, trong đó bao gồm các lĩnh vực như:
- Cloud Oriented Data Center: phát triển dựa trên nền tảng của Cloud Computing.
- Đào tạo các kỹ sư công nghệ thông tin.
- Áp dụng dịch vụ công nghệ thông tin vào lĩnh vực bất động sản.
- Nâng cao các dịch vụ trực tuyến tiêu biểu vào các khối:
  - Doanh nghiệp – Chính phủ
  - Người dân
- Phát triển viễn thông.

3.2.9.5 Tích hợp hệ thống

- Trong lĩnh vực này khi nói về quy mô doanh số, doanh thu, số lượng khách hàng và những giá trị của các bản hợp đồng chính thức thì FIS luôn giữ vị trí hàng đầu tại Việt Nam nhiều năm liền.

- FPT IS luôn cung cấp các thiết bị và dịch vụ tích hợp hệ thống đạt chất lượng cao như: Dịch vụ thiết kế và xây dựng cở sở dữ liệu doanh nghiệp, bảo mật hệ thống, dịch vụ mạng , …

3.2.9.6 Dịch vụ xử lý điện tử

Với sự định hướng luôn muốn cung cấp các dịch vụ điện tử cho các giao dịch giữa chính phủ với doanh nghiệp và người dân như : dịch vụ thuế điện tử, xử lý và quyết toán tờ khai thuế… FIS luôn đề ra mục tiêu rõ ràng là trở thành một cầu nối quan trọng nhằm mang lại những tiện ích cho các cá nhân chủ thể khi sử dụng các dịch vụ công.

3.2.9.7 Cung cấp thiết bị CNTT

Hiện nay, FPT IS đang là đại lý tích hợp hệ thống của các hãng công nghệ thông tin hàng đầu trên thế giới.

- Công nghệ mạng

− FPT IS là một ông lớn đi đầu trong lĩnh vực công nghệ mạng, luôn cung cấp cho khách hàng các thiết bị mạng từ các dòng sản phẩm công nghệ Router and Routing Systems, Switches cho đến những sản phẩm thuộc hướng công nghệ như Network Management, Video,….

- Máy chủ

− Sự đa dạng của các loại máy chủ theo quy mô từ nhỏ đến cao cấp theo nhu cầu của khách hàng luôn được công ty đảm bảo cung cấp các sản phẩm có khả năng xử lý mạnh và ổn định, không nhiễm virus. Bên cạnh đó FPT IS còn cung cấp các hệ thống máy chủ song hành.

- Lưu trữ

− Cung cấp các sản phẩm, các công cụ và phầm mềm hỗ trợ lưu trữ.

− Là một trong những đối tác lâu bền của các hãng hàng đầu thế giới như: IBM, HP, NetApp,..

– FIS cũng cung cấp thêm cho khách hàng với những dịch vụ chất lượng khác như bảo mật, phần mềm, …

3.2.10 Đối tác của Công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT

Để phần nào đẩy mạnh thị trường thì bên cạnh khách hàng công ty còn có những đối tác quan trọng. FPT IS coi mối quan hệ với các đối tác là một trong những yếu tố quan trọng nhất để cung cấp tới khách hàng những hệ thống CNTT ưu việt. FPT IS đã là đối tác chiến lược của hầu hết các nhà cung cấp sản phẩm và giải pháp dẫn đầu thế giới:

Đối tác cao cấp của IBM, HP

Đối tác Vàng đầu tiên của Cisco, Microsoft tại Việt Nam

Đối tác bạch kim của Oracle Việt Nam

Đối tác vàng của SAP tại châu Á - Thái Bình Dương

Đối tác vàng đầu tiên của Checkpoint Việt Nam

Đối tác cấp cao nhất về giải pháp và dịch vụ Juniper nextworks

Hình 3.8: Đối tác của Công ty TNHH Hệ thống Thông tin FPT

CHƯƠNG 4

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT (CHI NHÁNH HCM)

4.1 Đặc điểm cơ cấu tổ chức của công ty

FIS hoạt động với quy mô trên 3200 nhân viên (năm 2015) được bố trí chia thành hai khối: Khối Kinh Doanh - Sản Xuất và Khối Đảm Bảo. Trong đó, có hơn 2500 kỹ sư trình độ cao, am hiểu nghiệp vụ khách hàng và chuyên sâu trong từng ngành kinh tế. Có hơn 1500 người trực tiếp phát triển các phần mềm ứng dụng đẳng cấp quốc tế và chuyên sâu theo nghiệp vụ mỗi ngành.

Đảm bảo hoạt động cho các công ty thành viên và trung tâm là 9 ban chức năng phụ trách các mảng công việc khác nhau gồm: Ban tài chính kế toán, Ban nhân sự, Ban truyền thông, Ban đảm bảo chất lượng, Ban CNTT, Ban kế hoạch kinh doanh, Ban hồ sơ thầu và pháp chế, Văn phòng đoàn thể, Văn phòng.

Việc phân chia FIS thành các công ty thành viên, các trung tâm, các ban chức năng là nhằm đảm bảo các đơn vị kinh doanh có tính chủ động, năng động nhưng vẫn phát huy được sức mạnh tổng hợp và gắn kết các đơn vị của FIS .



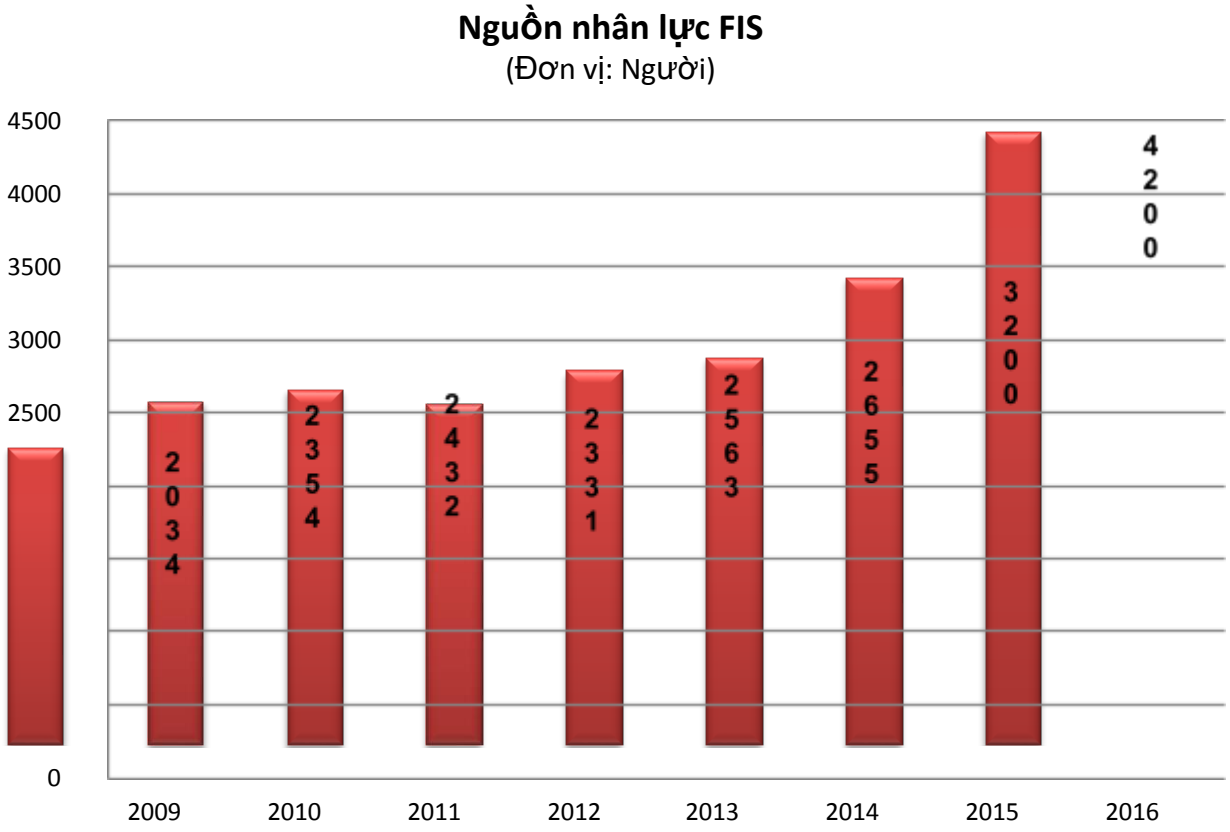
Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tổ chức FIS toàn quốc

Nguồn: Phòng Nhân sự FIS HCM

FIS có thể huy động nguồn lực đông đảo trong thời gian ngắn. Đội ngũ nhân viên được đào tạo tại các nước: Anh, Pháp, Đức, Mỹ, Canada… Năng lực của đội ngũ FIS được công nhận bởi các chứng chỉ chuyên ngành công nghệ quốc tế được cấp bởi các nhà cung cấp giải pháp và dịch vụ hàng đầu thế giới. Các chuyên gia tư vấn FIS đã tích lũy kinh nghiệm qua hàng trăm dự án trong suốt 20 năm vừa qua.

FIS tự hào đã tập trung được một đội ngũ đông đảo nhân viên được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp tại các trường đại học danh tiếng trong và ngoài nước (Anh, Mỹ, Pháp, Đức, Úc, Singapore, CHLB Nga, Bungary…).

Lực lượng lao động trong công ty tăng trưởng nhanh qua các năm. Năm 2000 với số nhân viên chỉ có 64 nhân viên, gần đây nhất năm 2016 FIS đạt 4900 nhân viên. Để thấy được sự tăng trưởng không ngừng của FIS. Công ty đã khẳng định được vị thế của mình trong nước và trên khu vực.

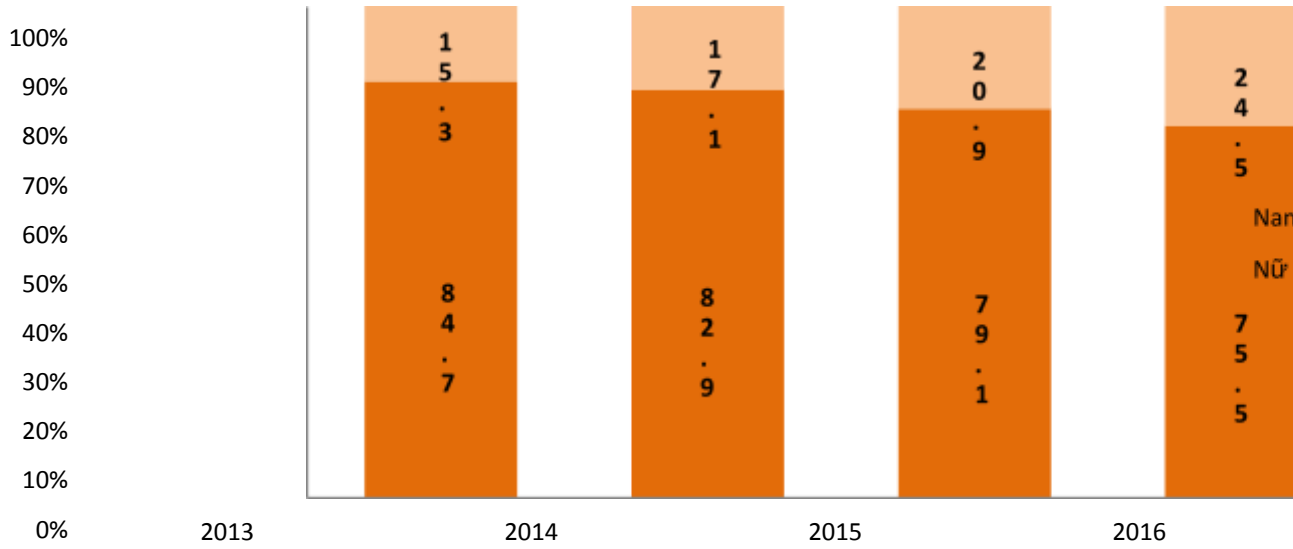


Biểu đồ 4.1: Nguồn nhân lực FIS HCM từ năm 2009 – 2016

Nguồn: Phòng Nhân sự FIS HCM

Cơ cấu giới tính: Tỉ lệ lao động nữ ở FIS không cao, chủ yếu là lao động nam. Do đặc điểm sản xuất kinh doanh của FIS bởi trong lĩnh vực công nghệ thông tin thì nam giới có

năng lực hơn nữ giới. Thêm vào đó nam giới ít bị ràng buộc bởi gia đình nên họ có thể tham gia làm việc ngoài giờ khi công ty có quá nhiều dự án đang cần hoàn thành. Tuy nhiên, xu hướng này dần được thay đổi cùng với sự bình đẳng về giới tính mặc dù tốc độ tăng lao động nữ là không lớn.



Biểu đồ 4.2: Cơ cấu nhân sự theo giới tính của FIS HCM

Cơ cấu trình độ: FIS có hơn 70% lực lượng lao động (LĐ) có trình độ đại học trở lên và tỷ lệ này tăng dần qua các năm. Trình độ của cán bộ, nhân viên trong công ty tương đối cao và đây là điều đáng mừng của FIS. Nguyên nhân của sự gia tăng này do một số cán bộ đã hoàn thành khóa học trên đại học, công ty cũng tuyển được thêm nhiều nhân viên có trình độ trên đại học vào làm việc trong những năm vừa qua. Số LĐ có trình độ dưới đại học ngày càng giảm.

Cơ cấu nghiệp vụ: Lực lượng LĐ của FIS chủ yếu làm về kỹ thuật, phần mềm và thuộc các bộ phận chức năng. Số LĐ làm về phần mềm và kỹ thuật chiếm tỷ lệ lớn và tăng dần qua các năm. Đây là điều hoàn toàn hợp lý bởi FIS đang cần nhiều LĐ phần mềm và LĐ kỹ thuật để phục vụ cho các dự án của công ty.

4.2 Thực trạng tuyển dụng nhân sự tại công ty FIS

4.2.1 Quy trình tuyển mộ

4.2.1.1 Xây dựng kế hoạch tuyển mộ

Trong quý đầu hàng năm, các trưởng bộ phận xác định nhu cầu tuyển dụng và bảo vệ tuyển dụng trong năm của bộ phận mình trước hội đồng nhân sự công ty, công ty thành viên. Nhu cầu tuyển dụng được xây dựng căn cứ vào số lượng cán bộ hiện có, khối lượng công việc và kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng bộ phận. Nội dung của kế hoạch này gồm:

✔ Các vị trí cần tuyển người như lập trình viên, cán bộ nhân sự, cán bộ công nghệ,

✔ Số lượng cán bộ dự tuyển cần ứng vào các vị trí đó.

✔ Thời gian tuyển cho từng vị trí.

(Form No.)
BM.08.01
15/05/2017

Công ty .....
Phòng Nhân Sự *(HR Dept)*

BẢNG KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ
(PERSONNEL RECRUITMENT PLAN SHEET)

Phòng/ ban *(Dept/Sec)*:.....
Quý *(Quarter)*:.....**Năm *(Year)*** .....

STT (NO.)	CẤP CẦN TUYỂN (Position)	CHỨC DANH (Job Title)	SỐ LƯỢNG (NGƯỜI) (Quantity)	THỜI GIAN CẦN NHÂN SỰ *(Availability)*	LÝ DO TUYỂN (Reasons for Recruitment)
1	Cấp Lãnh Đạo *(Leader Position)*				❑ Thay thế nghỉ việc *(Replacement for Retired Personnel)* ❑ Tuyển mới *(New Personnel)* ❑ Trù bị nhân lực *(Personnel Preparation)*
2	Vị Trí Cấp Cao *(Senior Position)*				❑ Thay thế nghỉ việc *(Replacement for Retired Personnel)* ❑ Tuyển mới *(New Personnel)* ❑ Trù bị nhân lực *(Personnel Preparation)*
3	Vị Trí Cấp Trung *(Junior Position)*				❑ Thay thế nghỉ việc *(Replacement for Retired Personnel)* ❑ Tuyển mới *(New Personnel)* ❑ Trù bị nhân lực *(Personnel Preparation)*
4	Vị Trí Nhân Viên *(Staff Position)*				❑ Thay thế nghỉ việc *(Replacement for Retired Personnel)* ❑ Tuyển mới *(New Personnel)* ❑ Trù bị nhân lực *(Personnel Preparation)*
5	Vị Trí Công Nhân *(Worker Position)*				❑ Thay thế nghỉ việc *(Replacement for Retired Personnel)* ❑ Tuyển mới *(New Personnel)* ❑ Trù bị nhân lực *(Personnel Preparation)*
TỔNG CỘNG *(TOTAL)*					

Ho Chi Minh, ...2017 **Xác nhận của Trưởng Bộ Phận** ***(Confirmation of Chief of Department)***	Ho Chi Minh, ...2017 **Giám Đốc Nhân Sự Phê Duyệt** ***(Approval of Human Resource Director)***	Ho Chi Minh, ...2017 **Ban Tổng Giám Đốc Duyệt** ***(Approval of Board of Directors)***

Hình 4.1: Bảng kế hoạch tuyển dụng nhân sự FIS

Nguồn: Phòng Nhân sự FIS HCM

Bảo vệ kế hoạch tuyển dụng là một phần hoạt động của kế hoạch sản xuất kinh doanh của các công ty thành viên, các trung tâm và các phòng ban chức năng. Sau buổi bảo vệ này, cán bộ nhân sự công ty thành viên sẽ tập hợp nhu cầu tuyển dụng của công ty mình.

Cán bộ nhân sự công ty căn cứ vào biên bản họp của hội đồng nhân sự của công ty, hiệu chỉnh lại kế hoạch tuyển dụng và trình tổng giám đốc/công ty thành viên phê duyệt.

Trong kế hoạch tuyển dụng, các thông tin đưa ra mang tính khái quát. Kế hoạch tuyển dụng mới chỉ dừng lại ở việc xác định vị trí tuyển dụng, số lượng và thời gian tuyển. Công ty chưa tính đến sàng lọc ứng viên, nguồn tuyển mộ, chưa lựa chọn được vùng tuyển mộ phù hợp, chưa tính đến tổng chi phí tuyển dụng cho một năm,…

Do đó, khi thực hiện tuyển dụng, công ty đã gặp nhiều khó khăn như chưa biết tập trung tuyển mộ từ nguồn nào để có được hồ sơ xin việc tốt nhất, chưa biết phân bổ chi phí tuyển dụng như thế nào cho hợp lý, hiệu quả và tiết kiệm, gặp khó khăn trong việc đánh giá quá trình tuyển mộ… Ngoài ra, khi lập kế hoạch tuyển dụng, công ty cần phải xem xét đến những tác động của thị trường lao động ngành nghề đang cần tuyển người, hoạt động của đối thủ cạnh tranh,…

Công ty cũng cần căn cứ vào chất lượng của nguồn lao động, mức độ phức tạp của công việc…Cũng cần phải chú ý cơ hội việc làm công bằng cho người lao động.

4.2.1.2 Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng

Khi có nhu cầu tuyển dụng, cán bộ nhân sự công ty thành viên/ nhân sự trung tâm trực thuộc FIS sẽ bàn bạc với trưởng bộ phận để lập phiếu yêu cầu tuyển dụng. Nhân sự công ty FIS sẽ lập phiếu yêu cầu tuyển dụng sẽ được lưu tại nhân sự bộ phận.

Phiếu yêu cầu tuyển dụng bao gồm những thông tin về đơn vị yêu cầu tuyển dụng, vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển dụng, lý do tuyển, thời gian tuyển, thời gian, nơi làm việc, …Ngoài ra, trong phiếu yêu cầu tuyển dụng còn có yêu cầu về mức độ bảo mật thông tin của từng vị trí dự

tuyển. Yêu cầu này ở mức độ trung bình, cao hay đặc biệt sẽ do trưởng bộ phận đề nghị. Đồng thời, trong phiếu yêu cầu tuyển dụng cũng xác định cả thành phần hội đồng tuyển dụng.

Thông thường, thành phần hội đồng tuyển dụng gồm có:

- Cán bộ phụ trách nhân sư công ty/ chi nhánh
- Trưởng bộ phận
- Cán bộ phụ trách chuyên môn

Dưới đây là một ví dụ về thông báo tuyển dụng cho vị trí Lập trình JAVA của công ty *(Nguồn: Phòng Nhân sự FIS HCM)*

THÔNG TIN TUYỂN DỤNG	
Chức danh tuyển dụng	Lập Trình JAVA
Nơi làm việc	Hồ Chí Minh
Giới tính	Nam/Nữ
Độ tuổi	Từ 18 đến 25
Bằng cấp	Cao đẳng
Kinh nghiệm làm việc	1 năm
Mức lương	Thỏa thuận
Kỹ năng yêu cầu	- Đại Học/Cao đẳng hoặc tương đương - Thành thạo một trong các ngôn ngữ lập trình: Java, C#, ASP.Net, Object C - Thành thạo một trong các Framework: Liferay Portal, Spring core, Spring web mvc, Spring security, Spring cloud, velocity template engine, … - Thành thạo các hệ quản trị CSDL: Oracle, MS SQL Server, … - Có khả năng sử dụng và ứng dụng các kỹ thuật: CSS3, HTML5, Groovy script, Javascript, JQuery, Xquery, … - Có hiểu biết về Docker là một lợi thế **** Ưu tiên:*** - Am hiểu phương pháp phân tích, thiết kế và lập trình hướng đối tượng - Có kinh nghiệm về triển khai và cấu hình các hệ thống Web Server, Application Server - Có kinh nghiệm và kiến thức về bảo mật cũng là một lợi thế - Đọc hiểu tài liệu tiếng anh chuyên ngành - Đam mê nghiên cứu & tìm hiểu các công nghệ mới - Có khả năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm - Có khả năng chịu áp lực công việc - Có khả năng làm ngoài giờ và onsite tại khách hàng.
Hạn nộp hồ sơ	**28-02-2017**

MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
- Phân tích yêu cầu người dùng, yêu cầu phần mềm và lập tài liệu thiết kế chi tiết - Lập trình ứng dụng, hệ thống theo tài liệu thiết kế chi tiết, xem xét Code và thử nghiệm phần mềm - Báo cáo công việc hằng tuần cho cán bộ quản lý trực tiếp	
THÔNG TIN LIÊN HỆ	
Người liên hệ	Ms Ngọc Hân
Email	hanhan@fpt.com.vn
Điện thoại	1234567890
Hình thức nộp HS	Mọi hình thức
Quy trình nộp HS	● Chúng tôi sẽ sắp xếp lịch phỏng vấn và thông báo cụ thể đến từng ứng viên ● **Yêu cầu hồ sơ:** o Bộ hồ sơ xin việc cơ bản o 2 cmnd photo o 2 hình 3x4 o Bằng cấp liên quan

Cán bộ nhân sự và trưởng bộ phận sẽ cùng thống nhất để đưa ra mô tả công việc và yêu cầu đối với ứng viên cho vị trí đó. Bản mô tả công việc là một căn cứ quan trọng để đăng thông tin tuyển dụng. Tuy nhiên, phiếu yêu cầu tuyển dụng của công ty, phần mô tả công việc sơ sài, nội dung còn chung chung, chưa cụ thể. Do đó, họ khó có thể có quyết định đúng đắn, xét xem mình có phù hợp với công việc đó hay không. Điều này không chỉ gây khó khăn cho ứng viên mà tổ chức cũng sẽ thu nhận nhiều hồ sơ xin việc không phù hợp với công việc cần tuyển. Gây tốn kém về chi phí, và thời gian…

Tuy nhiên, phiếu yêu cầu tuyển dụng vẫn chưa đề cập đến một số vấn đề như chưa xác định tỷ lệ sàng lọc cho mỗi đợt tuyển mộ, chưa tính đến chi phí dành cho tuyển mộ. Gây khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả tuyển mộ.

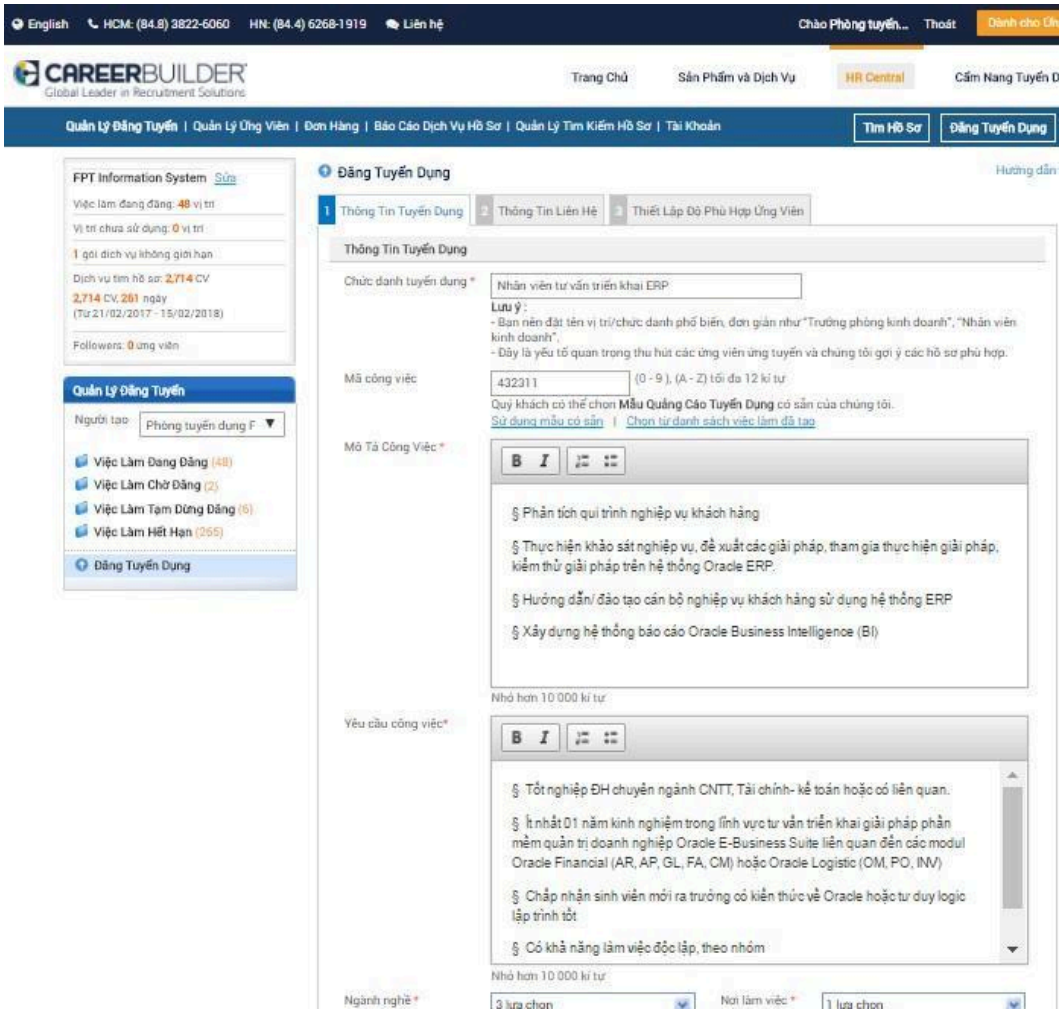
4.2.1.3 Tìm kiếm và thu hút hồ sơ ứng viên

Việc tiếp theo trong quá trình tuyển mộ của FIS là xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ phù hợp.

 Nguồn nội bộ: Các phương pháp thường được sử dụng đối với nguồn nội bộ

Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ

Cán bộ tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tuyển trên các kênh thông tin nội bộ như website công ty www.fis.com.vn, các website tuyển dụng, cán bộ nhân sự ngành dọc... Nội dung đăng tuyển gồm có: Vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển, mô tả ngắn gọn về công việc, yêu cầu cụ thể đối với người xin việc, thời gian, địa điểm làm việc, quyền lợi của ứng viên nếu được tuyển, cách thức và thời gian nộp hồ sơ…



Hình 4.2: Tuyển dụng vị trí nhân viên tư vấn triển khai ERP trên website http://careerbuilder.vn/

Nguồn: Phòng Tuyển dụng FIS HCM

Những thông tin đăng tuyển này nhằm thông báo cho cán bộ nhân viên trong công ty biết được các vị trí trống và khuyến khích các cán bộ nhân viên giới thiệu bạn bè, người thân nộp hồ

sơ ứng tuyển. Trên wibsite http://www.timviecnhanh.com/ tính từ tháng 06/2016 – 11/2016 có khoảng 62 hồ sơ ứng tuyển, được nộp vào các vị trí như kỹ sư mạng, nhân viên kỹ thuật, lễ tân… Trong đó có khoảng 48 CV ứng tuyển đạt tiêu chuẩn do nhà tuyển dụng đưa ra, và được liên hệ phỏng vấn.

Như vậy, phương pháp tuyển dụng thông qua các website thu hút các UV đạt kết quả khá tốt (gần 78% CV được ứng tuyển).

Phương pháp tuyển mộ thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên

Phương pháp này thường sử dụng khi tuyển chọn cho các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong công ty có thể sẽ tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận mình nộp hồ sơ dự tuyển. Phương pháp này tuy thu được lượng hồ sơ không lớn nhưng chất lượng hồ sơ nhận được rất tốt bởi những thông tin do cán bộ trong công ty cung cấp thường có độ tin cậy cao. Nhờ đó mà cán bộ tuyển dụng nhanh chóng tìm được những người có năng lực phù hợp với công việc đang tuyển.

Phương pháp tuyển mộ căn cứ vào các thông tin được lưu trữ trong chương trình phần mềm quản lý nhân sự của công ty

Các thông tin về cán bộ nhân viên đều được lưu trữ như thông tin về cá nhân, bằng cấp, mức lương, khen thưởng, đào tạo… Những thông tin này thường xuyên được cập nhật thông qua chương trình phần mềm quản lý nhân sự của công ty. Dựa vào những thông trên, cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí trống.

Trong một số trường hợp, sau khi hỏi ý kiến của cán bộ nhân viên muốn chuyển vị trí công tác, cán bộ tuyển dụng có thể trao đổi với cán bộ quản lý trực tiếp của họ để xác định năng lực và phẩm chất trước khi tiếp nhận hồ sơ.

- **Nguồn bên ngoài:** Các phương pháp thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài

Phương pháp quảng cáo

Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên Website của công ty http://www.tuyendung.fis.com.vn và các website đăng tin khác như: http://vieclam24h.vn, http://careerbuilder.vn, http://mywork.com.vn/, http://www.timviecnhanh.com.



Hình 4.3: Website đăng tin tuyển dụng của FIS HCM

Nguồn: http://vieclam.nld.com.vn/nha-tuyen-dung/ung-vien

Những thông tin tuyển dụng được thiết kế sẵn với nội dung tương tự như thông tin được đưa lên các kênh thông tin nội bộ. Cán bộ tuyển dụng cũng có thể chủ động tìm kiếm các CV ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển trên các trang web này.

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ nhân viên trong công ty

Đây là phương pháp mà FIS chú trọng sử dụng. Với hơn 3200 nhân viên, họ không chỉ có năng lực chuyên môn mà còn có mối quan hệ rộng trong xã hội, đặc biệt là quan hệ nghề nghiệp. Họ hiểu rõ về tổ chức, biết được tổ chức cần người như thế nào, có khả năng gì nên họ có thể giới thiệu được những người phù hợp nhất trong thời gian nhanh nhất. Chính vì những ưu điểm của phương pháp này mà công ty có chính sách thưởng một khoản tiền cho cán bộ nào giới thiệu

được một ứng viên mà người này được nhận vào làm việc tại công ty.

Trên thực tế, nhờ phương pháp này mà công ty đã thu hút được rất nhiều nhân tài về làm việc cho mình. Ứng viên được giới thiệu vẫn phải trải qua quá trình tuyển dụng giống như các ứng viên khác và họ phải chứng minh được khả năng của mình thì họ mới được tuyển dụng. Điều đó khiến cho FIS luôn có được một đội ngũ nhân viên có trình độ và năng lực cao, đáp ứng tốt các yêu cầu công việc đặt ra.

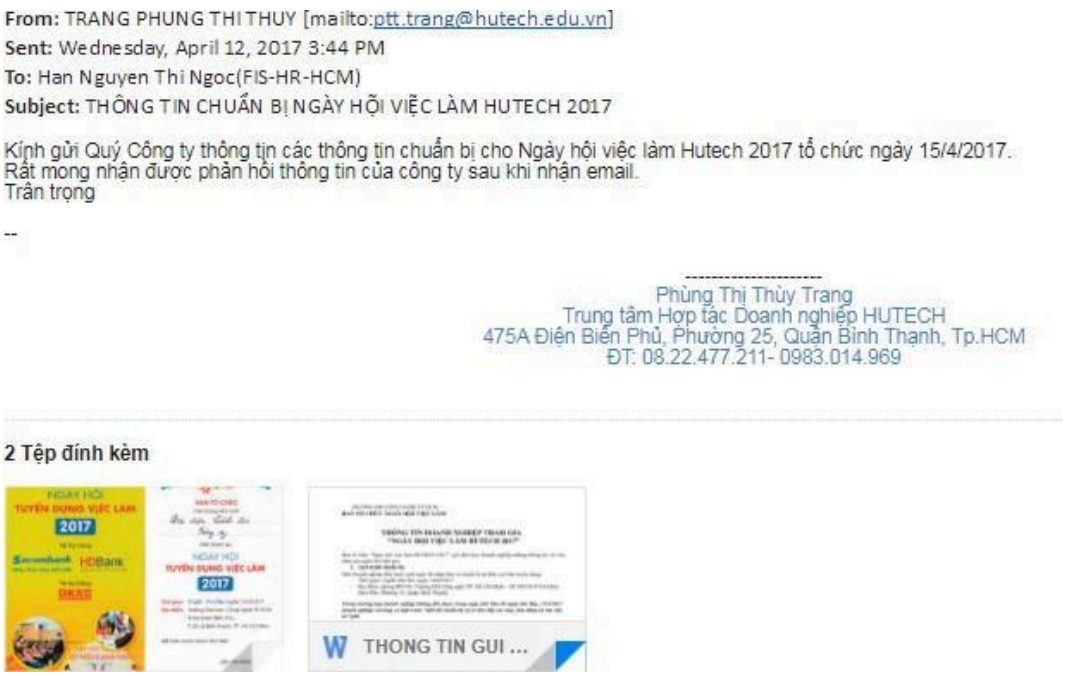
Phương pháp thu hút thông qua sinh viên thực tập

FIS có nhận những sinh viên năm cuối của các trường đại học, cao đẳng về thực tập tại công ty. Sinh viên thực tập được tạo điều kiện để làm việc thực sự. Sau một thời gian ngắn, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực tập tại công ty của sinh viên đó. Nếu kết quả tốt thì sinh viên sẽ được ký hợp đồng học việc. Những sinh viên này chính là nguồn tuyển dụng của công ty sau khi họ tốt nghiệp.

Phương pháp thu hút thông qua các hội chợ việc làm

FIS cần tuyển rất nhiều vị trí khác nhau để đáp ứng nhu cầu kinh doanh và phát triển. Trong đó rất nhiều nhân viên mới được tuyển các trường đại học lớn như các trường trường ĐH FPT, ĐH Bách khoa, ĐH Quốc gia, ĐH Khoa học tự nhiên… Năm vừa qua, FIS cũng đã tổ chức nhiều buổi FPT CEO Talk, FPT Tour, seminar...tại các trường Đại Học để quảng bá hình ảnh FIS và thu hút nguồn nhân lực dồi dào từ các khối trường trên.

Như vậy, công ty đã sử dụng đa dạng các phương pháp tuyển mộ làm tăng khả năng thu hút ứng viên trong quá trình này. Sau khi tìm kiếm và thu hút ứng viên thì FIS tiếp tục tiến hành quy trình tuyển chọn.



Hình 4.4: Thư mời tham dự "Ngày hội việc làm 2017" tại trường ĐH Hutech

4.2.2 Quy trình tuyển chọn

4.2.2.1 Tiếp nhận và chọn lọc hồ sơ

Sau khi thu được rất nhiều hồ sơ, cán bộ tuyển dụng cần chọn lọc và phân loại hồ sơ ứng viên theo dựa vào phiếu mô tả công việc, năng lực và kinh nghiệm thể hiện trên hồ sơ…

Hầu hết các vị trí đều được sàng lọc dựa vào một số tiêu chuẩn chung là:

Về trình độ chuyên môn: tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, có chuyên môn về lĩnh vực nghề nghiệp đang tuyển dụng. Ưu tiên những ứng viên tốt nghiệp loại giỏi và đạt được các giải thưởng trong và ngoài nước.

Về kinh nghiệm: ưu tiên những ứng viên đã có kinh nghiệm làm việc trong các lĩnh vực đang tuyển dụng tại các tổ chức cùng ngành nghề.

Đối với những vị trí tuyển dụng có liên quan trực tiếp đến vấn đề bảo mật thông tin của tổ

chức, cán bộ nhân sự phải thẩm tra và xem xét cụ thể, chi tiết hơn về một số thông tin mang tính

chất cá nhân của ứng viên như lịch sử gia đình, lịch sử những công việc trước đó, người giới thiệu, các mối quan hệ liên quan khác. Những trường hợp như vậy sẽ được ghi rõ trong phiếu yêu cầu tuyển dụng và thông báo trước cho ứng viên về hoạt động thẩm tra đó.

Những ứng viên có hồ sơ đạt yêu cầu sẽ được vào phỏng vấn sơ bộ. Trong buổi phỏng vấn này, cán bộ tuyển dụng sẽ trao đổi, nói chuyện với ứng viên nhằm đánh giá phần nào tính cách, năng lực của ứng viên. Kết quả được ghi vào phiếu phỏng vấn sơ bộ. Dựa vào kết quả này, cán bộ tuyển dụng sẽ quyết định những ứng viên phù hợp được đưa vào danh sách ứng viên được tham dự thi tuyển đầu vào. Đối với các đợt tuyển mà sau khi chọn lọc, số lượng ứng viên được chọn quá đông thì cán bộ nhân sự có thể bỏ qua bước phỏng vấn sơ bộ mà lên danh sách ứng viên thi đầu vào luôn. Bởi quá trình phỏng vấn sơ bộ sẽ mất nhiều thời gian và chi phí.

4.2.2.2 Tổ chức thi tuyển đầu vào

Cán bộ nhân sự cần thông báo cho ứng viên đi thi bằng mail và gọi điện thông báo lại trước thời điểm thi 36 tiếng.

Đề thi cho các vị trí của FIS gồm:

- IQ (Kiểm tra tư duy logic)
- Gmat (Kiểm tra khả năng tính toán trong thời gian ngắn)
- Tiếng Anh
- Các bài thi chuyên môn (Tương ứng với vị trí dự tuyển).

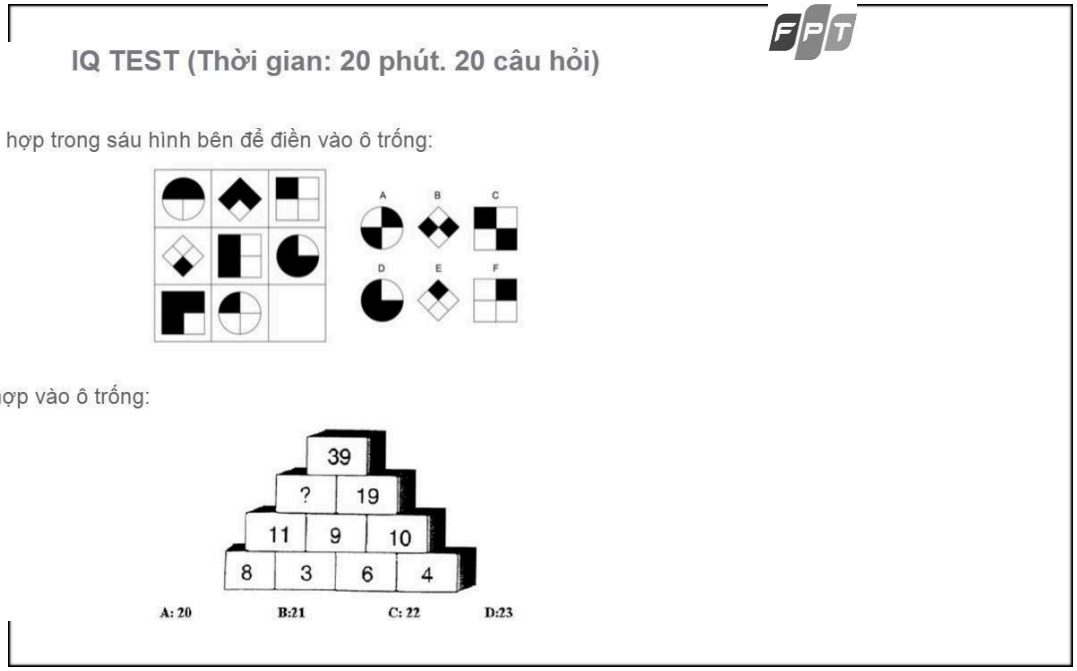
Việc thi tuyển có thể tiến hành theo một trong hai hình thức là thi trên máy hoặc thi viết trên giấy. Thông thường, cán bộ nhân sự sẽ chọn hình thức thi trên máy bởi nó đảm bảo tính chính xác của bài làm và nhanh chóng đưa ra kết quả thi.

FIS sử dụng phương pháp trắc nghiệm trí thông minh thông qua việc cho ứng viên làm bài thi IQ và Gmat.

+ Bài thi IQ gồm 20 câu, thời gian làm bài là 20 phút

+ Bài thi Gmat gồm 20 bài toán nhỏ được làm trong tổng thời gian là 30 phút

+ Thí sinh có 60 phút để làm bài thi tiếng Anh gồm 50 câu hỏi trắc nghiệm



IQ TEST (Thời gian: 20 phút. 20 câu hỏi)

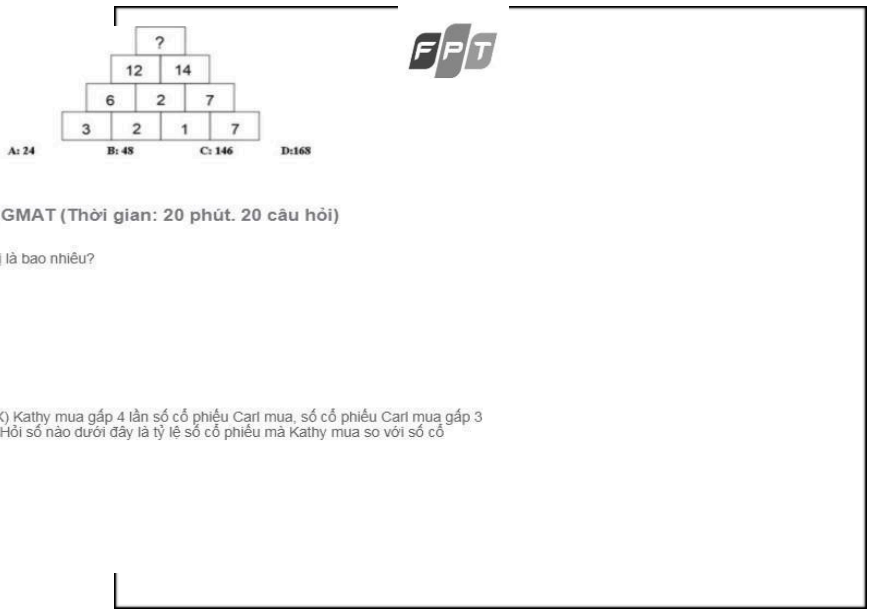
Câu 1: (1.1)

Chọn hình phù hợp trong sáu hình bên để điền vào ô trống:

Câu 2: (7.1)

Điền số thích hợp vào ô trống:

Hình 4.5: Đề thi IQ của FIS



IQ GMAT (Thời gian: 20 phút. 20 câu hỏi)

1

45% của của 240 có giá trị là bao nhiêu?

A) 63

B) 90

C) 108

D) 140

E) 311

2

Số cổ phiếu (của công ty X) Kathy mua gấp 4 lần số cổ phiếu Carl mua, số cổ phiếu Carl mua gấp 3 lần số cổ phiếu Tom mua. Hỏi số nào dưới đây là tỷ lệ số cổ phiếu mà Kathy mua so với số cổ phiếu mà Tom mua?

A) $^{3}/_{4}$

B) $^{4}/_{5}$

C) $^{3}/_{1}$

D) $^{4}/_{1}$

E) $^{12}/_{1}$

Hình 4.6: Đề thì Gmat của FIS

Tùy vào từng vị trí ứng tuyển sẽ có thêm bài thi chuyên môn. Các ứng viên dự thi đầu vào muốn vào được vòng tiếp theo phải đủ điểm đạt theo quy định của công ty. Mức điểm đạt này được xét riêng theo từng vị trí.

Kỳ thi đầu vào của công ty luôn đảm bảo các yếu tố công bằng, chính xác và nhanh chóng. Cán bộ nhân sự công ty sẽ tiến hành chấm thi cùng với cán bộ ban nhân sự FIS. Kết quả thi tuyển sẽ được phản hồi tới ứng viên không quá 7 ngày sau khi ứng viên đã dự thi.

Các ứng viên thuộc nguồn nội bộ sẽ không phải thi đầu vào vì trước đây họ đều đã trải qua kỳ thi này rồi. Những ứng viên cầu hiền sẽ được ban nhân sự công ty xem xét việc miễn thi đầu vào.

Những hồ sơ ứng viên không lọt vào danh sách thi đầu vào sẽ được chuyển vào "Cơ sở dữ liệu ứng viên dự trữ" để khi có vị trí phù hợp hơn với họ, cán bộ nhân sự có thể xem xét lại những hồ sơ này.

4.2.2.3 Tổ chức phỏng vấn

Cán bộ nhân sự lên danh sách những ứng viên được vào vòng phỏng vấn và thông báo thời gian và địa điểm để ứng viên đến tham gia.

- Thời gian pv chiều mai: 12/4/2017, 2h (mỗi bạn 15p)
- Vị trí: NVKD giải pháp CNTT
- Địa điểm: 80-82 Phan Xích Long, Q.PN

Em báo lại danh sách để chị gửi mail nhé.

Mô tả công việc:	Kinh doanh các sản phẩm về dịch vụ CNTT (Dịch vụ bảo hành, bảo trì hạ tầng công nghệ thông tin, Data Center, ITO, tư vấn thiếtkế, nâng cấp, triển khai, lắp đặt sản phẩm, hạ tầng công nghệ thông tin và thiết bị ngân hàng) • Tìm kiếm khách hàng, giới thiệu dịch vụ. • Lập báo giá, soạn thảo hợp đồng. • Đàm phán hợp đồng, thực hiện các thủ tục ký kết hợp đồng dịch vụ. • Theo dõi quá trình triển khai (làm đơn đặt hàng, theo dõi tiến độ hàng hóa, triển khai với đội muahàng và đội kỹ thuật) • Phối hợp thực hiện kế hoạch kinh doanh của phòngkinh doanh trực thuộc Mức lương cứng: 7.000.000đ – 10.000.000đ/tháng + lương tháng 13 + thưởng kinh doanh Đãi ngộ: Tham gia đầy đủ các loại BH theo yêu cầu của luật pháp VN, FPT Care cho NV & người thân, Nghỉ mát, teambuilding, các hoạt động văn hóa phong phú.

Hình 4.7: Email hẹn lịch phỏng vấn ứng viên của phòng Nhân sự FIS HCM

Thông qua phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng sẽ có thêm thông tin cụ thể để đánh giá ứng viên, giúp cho việc ra quyết định tuyển chọn được chính xác. Thành phần hội đồng tuyển dụng gồm 3 -5 cán bộ được ghi trong phiếu yêu cầu tuyển dụng. Họ là cán bộ phụ trách nhân sự công ty, trưởng bộ phận, cán bộ phụ trách chuyên môn. Tuỳ thuộc vào vị trí tuyển dụng, thành phần hội đồng tuyển dụng có thể có thêm cán bộ, chuyên gia chức năng. Hội đồng phỏng vấn gồm những người nắm chắc và hiểu rõ về công việc của các vị trí cần tuyển người một cách chi tiết.

Cán bộ phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung câu hỏi mà chỉ có định hướng cho buổi phỏng vấn. Ứng viên có thể trao đổi một cách thoải mái xung quanh nội dung công việc. Từ đó, hội đồng tuyển dụng có thể đánh giá được tác phong, kỹ năng giao tiếp, kinh nghiệm, khả năng thực hiện công việc của ứng viên, nhận xét xem ứng viên có đủ năng lực để làm việc tại vị trí đang tuyển dụng không?

Cuối buổi phỏng vấn, ứng viên có thể hỏi nhà tuyển dụng những vấn đề mà họ quan tâm, thắc mắc về công ty cũng như về công việc.

Kết thúc quá trình phỏng vấn, mỗi thành viên trong hội đồng tuyển dụng sẽ có bảng kết quả đánh giá riêng của mình.Họ bàn bạc, cân nhắc, đánh giá về kết quả của ứng viên. Cán bộ nhân sự tổng hợp các biên bản phỏng vấn và thống nhất với chủ tịch hội đồng danh sách những ứng viên được lựa chọn.

4.2.2.4 Xử lý kết quả sau phỏng vấn

Sau khi có danh sách những ứng viên có năng lực, phẩm chất phù hợp với vị trí cần tuyển, cán bộ nhân sự sẽ tổ chức một buổi nói chuyện với ứng viên trao đổi về công việc cụ thể mà ứng viên sẽ làm và về mức lương và các chế độ đãi ngộ của công ty. Những ứng viên không đồng ý với chế độ đãi ngộ này sẽ được chuyển vào “Cơ sở dự liệu ứng viên dự trữ”. Những ứng viên có

đủ năng lực và đồng ý vào làm việc tại FIS sẽ được cán bộ tuyển dụng chính thức gửi thư mời làm việc.

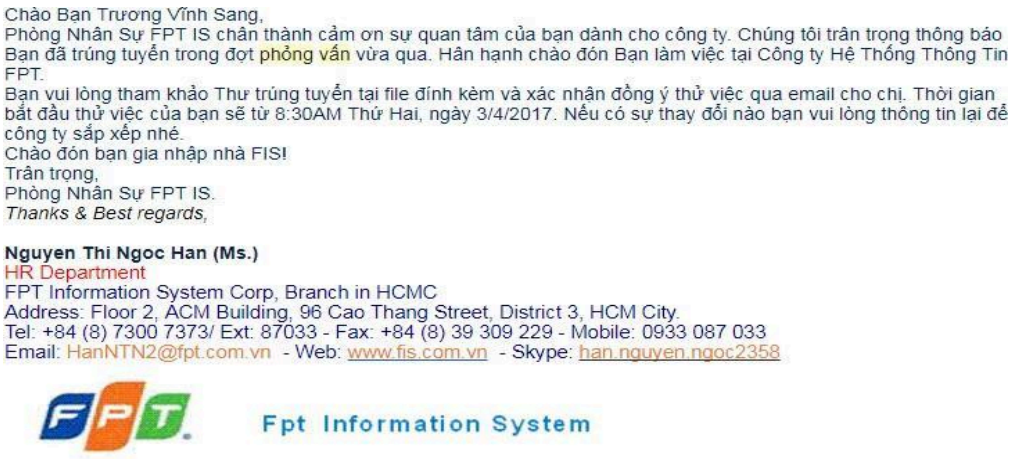
Ứng viên phải bổ sung đầy đủ hồ sơ cá nhân còn thiếu cho cán bộ nhân sự trước khi vào làm việc. Và các thông tin của nhân viên trúng tuyển sẽ được nhập vào hệ thống quản lý nhân sự.

4.2.2.5 Tiếp nhận nhân viên mới

Cán bộ nhân sự công ty chuẩn bị hợp đồng cho nhân viên mới và mời họ đến thông báo các điều khoản trong hợp đồng và giải đáp các thắc mắc.

Sau khi ký hợp đồng, cán bộ nhân sự sẽ hướng dẫn nhân viên mới biết các quy định nội bộ, quy định bảo mật thông tin, quy tắc đạo đức nghề nghiệp….Giúp nhân viên mới hoàn thành "Thủ tục dành cho nhân viên mới" như có vé xe tháng, chỗ ngồi làm việc, máy tính, account mail FPT, thẻ nhân viên, bộ phận làm việc…

Tất cả các thành viên lần đầu tiên làm việc tại FIS đều phải tham gia chương trình đào tạo Tân binh. Chương trình này giới thiệu với nhân viên mới các quy định và chính sách của công ty, lịch sử hình thành và quá trình phát triển, mục tiêu của công ty, văn hoá công ty, các hướng dẫn hành chính...


Chào Bạn Trương Vĩnh Sang,
Phòng Nhân Sự FPT IS chân thành cảm ơn sự quan tâm của bạn dành cho công ty. Chúng tôi trân trọng thông báo Bạn đã trúng tuyển trong đợt phỏng vấn vừa qua. Hân hạnh chào đón Bạn làm việc tại Công ty Hệ Thống Thông Tin FPT.
Bạn vui lòng tham khảo Thư trúng tuyển tại file đính kèm và xác nhận đồng ý thử việc qua email cho chị. Thời gian bắt đầu thử việc của bạn sẽ từ 8:30AM Thứ Hai, ngày 3/4/2017. Nếu có sự thay đổi nào bạn vui lòng thông tin lại để công ty sắp xếp nhé.
Chào đón bạn gia nhập nhà FIS!
Trân trọng,
Phòng Nhân Sự FPT IS.
Thanks & Best regards,

Nguyen Thi Ngoc Han (Ms.)
HR Department
FPT Information System Corp, Branch in HCMC
Address: Floor 2, ACM Building, 96 Cao Thang Street, District 3, HCM City.
Tel: +84 (8) 7300 7373/ Ext: 87033 - Fax: +84 (8) 39 309 229 - Mobile: 0933 087 033
Email: HanNTN2@fpt.com.vn - Web: www.fis.com.vn - Skype: han.nguyen.ngoc2358

Fpt Information System

Hình 4.8: Email tiếp nhận nhân sự của phòng Nhân sự FIS

4.2.3 Đánh giá công tác tuyển dụng nhân sự của FIS

4.2.3.1 Những thành công

- **Các phương pháp tuyển mộ và tuyển chọn được áp dụng hết sức phong phú.**

Điều này, giúp cho người lao động có thể dễ dàng tiếp cận các thông tin tuyển dụng của công ty. Và giúp công ty thu được nguồn nhân lực đa dạng và phong phú.

- **Số lượng các chương trình có sự tham gia của FIS khá lớn**

Nếu xét về số chương trình FIS tham gia, phục vụ cho công tác tuyển dụng, rõ ràng không phải con số nhỏ. Việc thường xuyên xuất hiện trên các chương trình tuyển dụng, các chương trình hội thảo, tài trợ…càng khẳng định thêm việc FIS quan tâm tới người lao động, luôn muốn truyền những thông tin tốt nhất, trực tiếp nhất tới với người lao động.

- **Công tác tuyển dụng chất lượng**

Công tác tuyển dụng nhân sự ở FIS được thực hiện rất nghiêm túc, minh bạch và cẩn thận qua nhiều vòng thi, công tác thi tuyển được đầu tư lớn... Để tìm kiếm người tài và đảm bảo người lao động có đủ năng lực để đảm nhận vị trí mới.

4.2.3.2 Những hạn chế

- **Thiếu chiều sâu**

Các chương trình đã tổ chức thiếu tính chiều sâu Số lượng các chương trình tập đoàn tham gia không hề ít. Tuy nhiên, nếu nói về tầm các sự kiện thì lại là một điều cảnh báo.Các chương trình tuyển dụng FIS từng tham gia, chỉ ở mức các chương trình nhỏ.Các chương trình riêng dành cho FIS thì lại diễn ra không nhiều, chỉ vài chương trình mỗi năm, nhưng cũng với quy mô không quá lớn.

Việc không thường xuyên tham gia các chương trình lớn, khiến hình ảnh tập đoàn tại môi

trường nước ngoài, đối với các du học sinh Việt Nam hoặc những người nước ngoài có nhu cầu

làm việc tại FIS là không cao. Đây là những thị trường nguồn lực chiến lược, nếu biết cách khai thác sẽ đem lại cho doanh nghiệp những thành công nhất định, nhất là trong mục tiêu mở rộng ra thị trường thế giới của FIS.

❖ **Công tác phân tích công việc được thực hiện chưa tốt**

Mỗi vị trí công việc trong công ty đều có bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ba bản này chính là căn cứ quan trọng để cán bộ tuyển dụng đăng thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Trên thực tế, cán bộ nhân viên trong công ty nhiều khi không nắm rõ được nội dung của ba bản đó để thực hiện đúng các yêu cầu, không hiểu rõ được nhiệm vụ và trách nhiệm cần phải làm khi được giao việc.

❖ **Công tác đánh giá thực hiện công việc đã được thực hiện nhưng còn mang nặng tính hình thức**

Trong phiếu yêu cầu tuyển dụng, phần mô tả công việc còn sơ sài. Nội dung của phiếu yêu cầu tuyển dụng chưa đề cập đến một số vấn đề như chưa xác định tỷ lệ sàng lọc cho mỗi đợt tuyển dụng, chưa xác định phạm vi tuyển mộ phù hợp cho các vị trí, chưa tính đến chi phí dành cho tuyển mộ. Điều đó sẽ gây khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả tuyển mộ.

❖ **Thiếu hấp dẫn**

Các thông tin đăng tuyển trên website và các phương tiện truyền thông đều theo một mẫu chung nên chưa thực sự hấp dẫn các ứng viên.

❖ **Thiếu hợp lý**

Việc áp dụng thi cả 3 môn IQ, Gmat, tiếng Anh cho tất cả các vị trí tuyển dụng là chưa hợp lý. Bởi bài thi IQ, Gmat chỉ phát huy tác dụng khi tuyển dụng các vị trí kỹ thuật, phần mềm như lập trình viên, cán bộ công nghệ, cán bộ kỹ thuật, tester, designer, cán bộ quản trị dự án... Còn các

vị trí như văn thư, hành chính, lễ tân... thì hai bài thi này chưa chắc đã đánh giá đúng khả

năng và sự phù hợp của ứng viên.Nội dung đề thi chậm cập nhật, ngân hàng đề thi còn nghèo nàn nên có những đề thi được dùng lại nhiều lần mà không có sự thay đổi, bổ sung.

❖ **Công ty đang sử dụng hình thức phỏng vấn không theo mẫu**

Công ty chưa có bảng câu hỏi trong phỏng vấn nên nhiều khi các câu hỏi phỏng vấn mang tính ngẫu hứng hoặc phỏng vấn viên đưa ra những câu hỏi mang tính dập khuôn, máy móc. Hình thức phỏng vấn này có thể dẫn đến việc bỏ sót thông tin ứng viên, việc lựa chọn ứng viên không khách quan và kết quả của buổi phỏng vấn khó tổng hợp, đánh giá.

Từ những hạn chế trên, ban nhân sự công ty cần có những biện pháp khắc phục kịp thời để hoàn thiện công tác tuyển dụng, đảm bảo số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực của công ty.

4.3 Thực trạng đào tạo nhân sự tại công ty FIS

Để đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ trong thời kỳ đổi mới, FIS luôn xác định con người là tài sản quan trọng nhất. Do vậy, công ty luôn quan tâm đến công tác tổ chức ĐT, nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên tại công ty. Hiện nay, công ty đang áp dụng các phương pháp đào tạo cho nhân viên là:

- Đào tạo trực tiếp/offline
- Đào tạo online thông qua trang điện tử: https://beta.insight.fis.vn/elearning/login

Mặt khác, công ty luôn khuyến khích nhân viên đi học các lớp chuyên tu, bồi dưỡng ngắn hạn, bổ sung kiến thức và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động vừa học tập tốt, vừa hoàn thành nhiệm vụ của công ty giao.

4.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đạo tạo, cán bộ Phòng Tổ chức sẽ dựa vào bảng phân tích công việc để xem xét người lao động, đặc biệt là tân binh, cần có yêu cầu gì, trình độ như thế nào, sau

đó dựa vào hồ sơ lí lịch của người lao động để tạm thời xác định chuyên môn, trình độ của họ như thế nào so với yêu cầu công việc. Sau đó rút ra kết luận để lập kế hoạch đào tạo cho phù hợp.

Đối với nhân viên đang làm việc tại công ty, thì nhu cầu đào tạo dựa vào sự biến động của thị trường dẫn đến những biến đổi trong công ty. Do công việc khá nhiều, nên xác định số lượng nhân viên chính (hợp đồng dài hạn) được đào tạo rất quan trọng. Bên cạnh đó, số lượng nhân viên trong công ty khá đông, nên số lượng mỗi đợt đào tạo từ khoảng 3 đến 5 người của từng bộ phận.

Trong quá trình làm việc, nhân viên tại các phòng ban, công ty thành viên khi có yêu cầu thì đều xây dựng kế hoạch đào tạo gửi cho Phòng Nhân sự và các phòng ban liên quan. Chương trình đào tạo nào được phê duyệt thì sẽ được triển khai. Ngoài ra, đầu năm mỗi đơn vị đều tự xây dựng nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo mỗi năm tại đơn vị gửi lại Phòng Nhân sự xem xét duyệt.

3. Nhu cầu đào tạo Quản lý dự án

Stt	Nhu cầu	Đơn vị phụ trách	Chi phí phân bổ	Mục đích	Số lượng	Chi phí dự kiến (VND)	Ghi chú	Thứ tự ưu tiên
1	QTDA nội bộ	FIS HR	FIS HR		3	chưa biết, căn cứ theo báo giá của HO		
2	PMF	PMC	đơn vị		3	chưa biết, căn cứ theo báo giá của HO	1. TuanNT 2. KhaiPQ	2
4	PMP	PMC	đơn vị		2	chưa biết, căn cứ theo báo giá của HO	1. AnLT 2. ThuyHH	1

4. Nhu cầu tham gia khóa đào tạo (xếp thứ tự ưu tiên theo mức độ cần thiết)

STT	Tên khóa học	Mục đích	Số lượng	Hình thức	Bộ phận tổ chức	Thời gian dự kiến	Giảng viên/tổ chức đào tạo dự kiến	Chi phí dự kiến (VND)
1	"The best experiences" Phân tích nghiệp vụ	Nâng cấp nghiệp vụ	8	Tập trung	Bên ngoài	Q2		24,000,00
2	Giao tiếp khách hàng	Cải thiện năng lực giao tiếp cho NV thường	5	Tập trung, online	Nếu giảng viên nội bộ giảng dạy tốt sẽ mời GVNB	Q2, Q4		60,000,00
3	Leader Ship	Nâng cấp soft skill về năng lực quản lý cho đội ngũ CB team lead	3	Tập trung, online	Bank: chương trình miniMBA có một số module về Leadership skill khá hay. Tuy nhiên CB chỉ có thể tham gia 1 hoặc 2 module nhỏ chứ kg thể tham gia lớp miniMBA full	Q2, Q4		60,000,00

Hình 4.9: Nhu cầu đào tạo FIS Bank HCM 2017

4.3.2 Xác định mục tiêu ĐT và đối tượng đào tạo

t được: Trình độ

thi nâng lương.

ới 2 năm.

CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT

Fpt Information System

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TÂN BINH T3/2017

Thời gian : 9h-12h, ngày 16/03/2017
Địa điểm : Phòng Sài Gòn, lầu 3, 96 Cao Thắng, Quận 3
Cán bộ phụ trách triển khai: Cao Đỗ Huyền Trân - Ban Nhân Sự FIS (FIS HR)

1. MỤC TIÊU CHƯƠNG TRÌNH

Cải tiến cách thức triển khai chương trình đào tạo tân binh dành cho cán bộ nhân viên mới trong giai đoạn thử việc nhằm:

- Tăng cường sự kết nối, gắn gũi giữa lãnh đạo cấp cao FIS với nhân viên mới và nhân viên mới với nhau
- Tạo ra một không gian tự nhiên nhất để nhân viên mới thể hiện sự hiểu biết của mình về văn hóa công ty, chế độ đãi ngộ, quy trình, quy định.
- Tạo cơ hội để nhân viên mới đưa ra những thắc mắc, ý kiến của mình về môi trường làm việc mới.

2. ĐỐI TƯỢNG

- Cán bộ nhân viên mới vào FIS, đang trong giai đoạn thử việc
- Cán bộ nhân viên mới vào FIS ký hợp đồng lao động lần đầu nếu không phải qua thử việc
- Khuyến khích: Sinh viên thực tập, học việc, hợp đồng khoán, …

Hình 4.10: Mục tiêu chương trình ĐT và đối tượng ĐT

Sau khi xác định nhu cầu ĐT, công ty đưa ra danh sách những người cần phải đào tạo. Tuy nhiên, để xác định đối tượng đào tạo còn phải xem xét động cơ, thái độ của nhân viên xem họ có thực sự mong muốn được đưa đi đào tạo. Phải nhìn nhận tới khả năng học tập của người lao động, khả năng tiếp thu bài, kiến thức mới và dự đoán xem việc đào tạo sẽ làm thay đổi hình vi nghề nghiệp của nhân viên tới đâu. Công ty tiến hành điều tra nhân viên thông qua hồ sơ nhân sự và qua kết quả thực hiện công việc qua các thời kỳ trước đó hoặc qua quan sát người lao động, phỏng vấn trực tiếp mong muốn của họ, động cơ của họ trong việc nâng cao trình độ của mình.

4.3.3 Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo

Sau khi nhận được nhu cầu đào tạo của các phòng ban, hoặc do cấp trên yêu cầu xuống thì Phòng Nhân sự sẽ lập kế hoạch và đưa ra chương trình ĐT với sự ký duyệt của Ban Lãnh đạo và các bên liên quan.

Phương pháp đào tạo

- Nhân viên chính thức

Đào tạo nhân viên chính thông qua công việc hàng ngày sẽ tiết kiệm rất nhiều thời gian, chi phí đào tạo cũng như tận dụng được các nguồn lực sẵn có và hơn hết, nó gắn liền với công việc và đem lại hiệu quả rất cao cho công ty. Các phương pháp đào tạo từ gián tiếp tới trực tiếp đều được công ty thực hiện đều đặn qua các công việc hàng ngày hoặc định kỳ mỗi năm.

- Kèm cặp nhân viên

Kèm cặp là một hình thức đào tạo trong công việc hết sức thực tế và hiệu quả thông qua việc theo dõi, hướng dẫn và kịp thời hỗ trợ cho nhân viên của nhà quản lý – người kèm cặp để kịp thời truyền tải những kinh nghiệm quý báu, hoàn hiện các kỹ năng cốt lõi và nâng cao chuyên môn cho nhân viên phục vụ công việc hiện tại cũng như xây dựng nền tảng cho sự phát triển của nhân viên.

Việc kèm cặp từ lãnh đạo hay bất cứ nhân viên dày dạn kinh nghiệm nào cho các nhân viên khác chính là chìa khóa để phát triển nhân lực trong nội tại doanh nghiệp.

FIS là môi trường làm việc mở, nên các nhân viên có thể tự do trao đổi, di chuyển cũng như giúp đỡ nhau thường xuyên.

***-** Định kỳ tổ chức đào tạo nội bộ tổng thể*

Đào tạo nội bộ tổng thể là hình thức đào tạo tập trung cho toàn bộ nhân viên doanh

nghiệp của bạn trong một thời gian ngắn có thể với sự tham gia của các tác nhân bên ngoài (các

chuyên gia tư vấn, dịch vụ đào tạo) để xây dựng các mối quan hệ phối hợp làm việc cũng như các nhóm làm việc hiệu quả trong doanh nghiệp của bạn. Ví dụ: FIS Bank yêu cầu nhân viên phải có trình độ tiếng Anh TOEIC tiêu chuẩn. FIS Bank sẽ tổ chức thi TOEIC định kì từ 3 đến 4 lần trong năm nhằm đánh giá và cải thiện trình độ tiếng Anh của nhân viên.

Hình thức đào tạo này nhằm xây dựng các mối liên hệ gắn bó, các cách thức phối hợp cho nhân viên hay đơn giản hơn là phát hiện những vấn đề nội tại cản trở sự phát triển của tập thể. Việc đào tạo theo hình thức này là tương đối phức tạp và cần những chuyên gia có kinh nghiệm cũng như kỹ năng phù hợp.

- Tân binh

Đa số nhân viên mới vào đều được đào tạo trong vòng từ 2 tháng 3 tháng, đồng thời học việc trong thời gian đó và không có lương.

Stt	Email - New	EmplID	Employee Name	Parent Departmen	Course	Chức danh
175	trammtb@fpt.com.vn	00118989	Mai Thị Bích Trâm	FIS ERP HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV phát triển kinh doanh 1
176	NhanTTH@fpt.com.vn	00111851	Trần Thị Hải Nhân	FIS BA HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV chất lượng tổng hợp 1
177	ViT@fpt.com.vn	00119518	Trần Ví	FIS SRV HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV bảo hành bảo trì
178	TuanNDA2@fpt.com.vn	00119521	Nguyễn Đức Anh Tuấn	FIS SRVHCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV phát triển kinh doanh 1
179	HungNT86@fpt.com.vn	00119526	Nguyễn Thanh Hùng	FIS SRV HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV bảo hành bảo trì
180	TrangNT115@fpt.com.vn	00119528	Nguyễn Thảo Trang	FIS SRV HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	
181	tannm14@fpt.com.vn	00119645	Nguyễn Minh Tân	FIS BNK HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV lập trình 1
182	MinhTXN@fpt.com.vn	00119543	Trần Xuân Nhật Minh	FIS SRV HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV bảo hành bảo trì
183	SangTV5@fpt.com.vn	00119544	Trương Vĩnh Sang	FIS BA HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV Hỗ trợ (IT) 1
184	NhanNV10@fpt.com.vn	00119545	Nguyễn Vương Nhân	FIS ENT HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV triển khai công nghệ, DV
185	DatTT29@fpt.com.vn	00119547	Trịnh Tiến Đạt	FIS ENT HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV tư vấn Microsoft 1
186	TienHM4@fpt.com.vn	00119549	Hoàng Minh Tiến	FIS ENT HCM	Đào tạo Tân Binh tập trung_Tháng 5	NV triển khai Security1

Hình 4.11: Theo dõi Tân binh tham gia đào tạo tháng 05/2017

Để chuẩn bị cho một công cuộc thay đổi công nghệ mới hoặc theo các dự án mới, đòi hỏi trình độ nhân viên phải nâng cao trình độ chuyên hơn thì công ty phải tổ chức cho nhân viên của mình đi học ở các trường hoặc trung tâm có liên quan. Học phí có thể công ty phụ cấp một

phần. Trong thời gian đi học, người nhân viên phải chấp nhận nghỉ không lương. Do đó việc lựa chọn đối tượng đào tạo là rất quan trọng.

4.3.4 Dự tính chi phí đào tạo

Hàng năm, công ty trích 15% quỹ đầu tư phát triển dành cho đào tạo. Đối với bất kỳ tổ chức nào khi thực hiện đào tạo thì chi phí cũng là khoản được quan tâm trước tiên. Nếu không dự tính trước chi phí có thể dẫn đến chi phí đào tạo vượt ra khỏi khả năng chi trả của Tổ chức.

Về mặt chi phí, công ty sẽ xác định các mục chi phí rõ ràng để từ đó tổng hợp những mục cần chi trả cho một khóa đào tạo. Khi đó, nhà quản lý sẽ dễ dàng chi tiêu cũng như theo dõi quá trình chi tiêu sao cho hợp lý.

Stt	Nhu cầu	Mục đích	Số lượng	Chi phí dự kiến (VND)	Ghi chú	Thứ tự ưu tiên	Tình trạng tổ chức/ tham gia (Đã/	Chi phí đã sử dụng
1	Tổ chức thi Toeic định kỳ (quý) cho NV trung tâm SX	Kiểm tra trình	40 người	2,400,000	Chi phí photo tài liệu cho 4 đợt thi (dự kiến)		Đã tổ chức	400,000
2	Đào tạo về Customer Service	Nâng cao sc	15 người	1,500,000	Dự kiến nhờ anh SơnTT - Ban QA đào tạo. Chi phí chưa bao gồm chi phí giảng viên nội bộ			
3	Đào tạo về Nghiệp vụ Ngân hàng cho CB Software	Nâng cao ng	10 người	10,000,000	Dự kiến mời BankHN vào đào tạo cho BankHCM. Chi phí bao gồm CTP, VMB của cán bộ. Hoặc set up đào tạo qua conference nếu xếp được lịch			

Hình 4.12: Chi phí dự kiến đào tạo FIS Bank HCM 2017

4.3.5 Lựa chọn người dạy và đào tạo người dạy

Công ty lựa chọn nhân viên có năng lực chuyên môn vững, tạo ra sự tin tưởng trong mọi người và có khả năng truyền đạt. Việc lựa chọn người dạy này đã thành truyền thống của công ty nên thực hiện rất dễ dàng. Việc mời giảng viên thì tuỳ vào nguồn lực hiện có tại công ty, của tập đoàn FPT cũng như tuỳ vào khoá học, có thể lựa chọn giảng viên nội bộ công ty hoặc tìm kiếm nhà cung cấp đào tạo bên ngoài. Quá trình mời giảng việc sẽ được trao đổi qua email là chính. Phía công ty sẽ nêu lên nhu cầu của minh cần tổ chức khoá học đó và nhờ giảng viên hỗ

trợ. Giảng viên trong nội bộ hoặc ở ngoài từ các công ty thành viên của tập đoàn FPT đều được bộ phận đào tạo ghi nhận giờ giảng và tính phụ cấp giảng cho cán bộ tham gia giảng dạy đó.

4.3.6 Đánh giá chương trình đào tạo

Cuối mỗi khoá học, công ty đều có bước đánh giá chương trình đào tạo xem kết quả đạt được đến đâu, tìm ra mặt mạnh, mặt yếu của quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm cho đợt sau. Cuối năm, công ty tổ chức đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo. So sánh chi phí bỏ ra với lợi ích thu về, đánh giá năng suất lao động có tăng hay giảm. Thông tin để đánh giá được lấy từ kết quả học tập, thăm dò ý kiến học viên, giáo viên, kết quả thực hiện công việc của người đi đào tạo.

BÁO CÁO TỔNG KẾT KHÓA HỌC

Tân binh tháng 03/2016

I. THÔNG SỐ TỔNG HỢP

Môn học	Thời gian	Đơn vị tổ chức	Người trình bày/giảng dạy	Số học viên tham dự
Tân Binh Fis	08h50 – 12h00, 16/03/2016	FIS HR	Giảng viên nội bộ FIS	18

II. MỤC TIÊU ĐÀO TẠO (ghi rõ mục tiêu cần đạt được của buổi học)

- Tạo sự kết nối giữa lãnh đạo FIS với nhân viên, giữa lãnh đạo FISx với nhân viên của FISx khác
- Xây dựng văn hóa học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm trong FIS, là cơ hội để các bài học học kinh nghiệm của các FISx được chia sẻ lẫn nhau.

III. ĐÁNH GIÁ BUỔI HỌC[1]: (Bảng dưới lấy kết quả từ Tổng hợp PĐG)

Tiêu chí đánh giá	Số người tham gia					Điểm	Tổng người đánh giá	Điểm TB
	Kém (1-5)	TB (6)	Khá (7)	Tốt (8-9)	Xuất sắc (10)			
Chương trình đạt mục tiêu so với mong đợi			2	10	2	121	14	8.642857
Tính hữu ích của khóa học			1	10	3	123	14	8.785714
Nội dung của khóa học			2	7	5	125	14	8.928571
Phương pháp giảng dạy của giáo viên				8	6	121	14	8.642857
Trình độ, kiến thức của giảng viên				8	6	129	14	9.214286
Tài liệu đào tạo			1	11	2	117	14	8.357143
Khâu tổ chức khóa học (thiết bị, phòng ốc...)			1	7	6	128	14	9.142857
Trung bình toàn khóa	**8.816326531**							61.71

Hình 4.13: Báo cáo tổng kết khóa đào tạo tân binh tháng 03/2016

4.3.7 Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự của FIS

4.3.7.1 Những thành công

❖ Đội ngũ nhân viên có trình độ cao trong công ty đông đảo giúp cho công tác đào tạo bằng phương pháp chỉ dẫn công việc được thuân lợi với nguồn giáo viên từ bên trong.

❖ Kết quả hoạt động kinh doanh cao, chi phí giành cho công tác đào tạo là rất lớn, thuận lợi cho việc chi trả chi phí đào tạo.

4.3.7.2 Những hạn chế

❖ Công nghệ máy móc ngày càng hiện đại đòi hỏi trình độ nhân viên ngày càng cao.

❖ Công ty muốn chiếm vị thế trên thị trường cũng như có đủ sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế thì công tác đào tạo ngày càng trở nên cần thiết. Do đó, đòi hỏi một khoản chi phí rất lớn cho đào tạo.

CHƯƠNG 5

MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY HỆ THỐNG THÔNG TIN FPT

5.1 Một số chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới

Về tầm nhìn và sứ mệnh, FIS quán triệt theo tầm nhìn chung của tập đoàn, với những mục tiêu cụ thể trong thời gian trước mắt và tới năm 2020:

✔ FIS sẽ trở thành công ty toàn cầu dẫn đầu ASEAN về phát triển phần mềm ứng dụng, IT Service và tích hợp hệ thống (cả về qui mô và chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ).

✔ FIS phấn đấu đưa sản phẩm phần mềm Việt Nam và dịch vụ CNTT do FIS cung cấp lên tầm quốc tế, được nhiều khách hàng trên thế giới sử dụng. Góp phần chính đưa Việt Nam có vị trí quan trọng trên bản đồ Outsourcing của thế giới, góp phần quan trọng đưa Việt Nam có thứ hạng khá trong các xếp hạng của thế giới.

Trong sứ mệnh của mình, đáng chú ý là FIS quyết tâm phấn đấu đem lại cuộc sống hạnh phúc, giàu có cho cả các chuyên gia phần mềm và công nghệ bằng chính lao động trí óc của mình. Từ trước đến nay ở FPT, những người thu nhập khá nhất thường làm việc ở lĩnh vực thương mại. FIS với đặc điểm là một công ty của FPT chuyên về phần mềm và công nghệ, sẽ nỗ lực với quyết tâm cao độ của toàn thể lãnh đạo và nhân viên đem lại cuộc sống hạnh phúc và sung túc nhất cho các cán bộ phần mềm và công nghệ. Để thực hiện tầm nhìn của FPT và sứ mệnh của FIS, HĐQT công ty đã đưa ra các nhóm giải pháp chiến lược.

- Đầu tiên là FIS sẽ làm Tổng thầu các dự án tích hợp lớn trong khu vực APJ, các dự án này tạo ra doanh số và lợi nhuận lớn. Qua các dự án sẽ xây dựng hoàn thiện đội

ngũ cán bộ quản trị các dự án lớn và các chuyên gia giỏi. FIS sẽ dùng các dự án tổng thầu giai đoạn 2009-2012 làm bàn đạp cho Toàn cầu hóa, để sau năm 2012 sẽ tiến mạnh ra thị trường quốc tế.

Từ giai đoạn 2012- 2020, FIS hướng tới các dự án tích hợp có giá trị từ 50- 150 triệu USD, các dự án tổng thầu phần mềm có giá trị 50 triệu USD. Từ trước đến nay, thông thường các dự án lớn đều do nước ngoài làm tổng thầu, tuy nhiên nhận thức của khách hàng đã và đang chuyển dần sang một đơn vị trong nước làm tổng thầu. Lý do là FIS đã sát cánh cùng khách hàng nhiều năm, hiểu rõ nghiệp vụ và quy trình hiện tại của họ, có đội ngũ chuyên gia đông đảo và đủ năng lực quản trị những dự án lớn.

- Nhóm giải pháp thứ hai là phát triển các giải pháp phần mềm ứng dụng Core đạt chất lượng quốc tế cho các ngành kinh tế quan trọng. Các giải pháp này sẽ tạo ra doanh số lớn, lợi nhuận lớn, tăng cường sức mạnh cốt lõi, nâng cao thế và lực cho FIS và phát triển đội ngũ chuyên gia phần mềm. FIS chú trọng đến việc tư vấn tổng thể cho khách hàng với mục tiêu hiệu quả của toàn hệ thống đối với công tác quản lý và nghiệp vụ của họ. Hiện tại FIS đã có giải pháp phần mềm trị giá 4 triệu USD, mục tiêu trong chiến lược của FIS sẽ có giải pháp trị giá trên 10 triệu USD.

Ngoài hai giải pháp quan trọng nhất ở trên, FIS sẽ thực hiện các giải pháp khác như:

- Thực hiện các biện pháp ráo riết để biến FIS trở thành Trung tâm cung cấp dịch vụ và nguồn lực ERP với định hướng toàn cầu. Dự kiến ngay trong thời gian tới FIS sẽ thực hiện một cú đột biến về tư vấn và triển khai dự án ERP có quy mô lớn chưa từng có trong lịch sử CNTT Việt Nam.
- Biến FIS thành trung tâm cung cấp dịch vụ IT Service và nguồn lực IT Outsource toàn cầu. Liên danh với đối tác Nhật làm Data Center, đẩy mạnh xây dựng Việt Nam

trở thành trung tâm cung cấp dịch vụ Managed Services cho toàn cầu. Biến IT Services trở thành một trong những sức mạnh cốt lõi của FIS với mục tiêu năm 2015 IT Services sẽ chiếm 10% và 2020 chiếm 20% doanh số của toàn FIS.

- FIS tiếp tục và kiên trì Toàn Cầu Hóa trên 3 hướng: dịch vụ ERP, IT Outsourcing và BPO. Hợp tác chiến lược với các hãng ICT hàng đầu trên thế giới và đặt cuộc chơi với qui mô lớn hơn. Mở chi nhánh tại một số nước như Indonesia, Venezuela...
- FIS đồng thời đẩy mạnh và mở rộng hướng tích hợp hệ thống. Hệ thống máy chủ & hệ thống lưu trữ, Hệ thống mạng & Bảo mật, Hệ thống Payment System (ATM, POS), Hệ thống Monitoring, Video Conferencing, Contact Center..., cùng các dịch vụ cài đặt lắp đặt. FIS sẽ đưa hướng tích hợp hệ thống tiến ra thị trường toàn cầu.
- Để cùng "Go Mass" với tập đoàn, FIS sẽ cầu hiền tướng giỏi về để cung cấp những dịch vụ mà FIS có thế mạnh bắt nguồn từ sở trường nhiều năm làm CNTT cho các ngành dịch vụ công của nhà nước. Để mở rộng sản phẩm, dịch vụ mới, FIS có thể mua một số công ty cả ở VN và nước ngoài đang làm những sản phẩm và dịch vụ mà FIS chưa từng làm.

"Từ giai đoạn 2012- 2020, FIS hướng tới các dự án tích hợp có giá trị từ 50- 150 triệu USD, các dự án tổng thầu phần mềm có giá trị 50 triệu USD"

5.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty

5.2.1 Hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển mộ

Kế hoạch tuyển mộ của công ty mới chỉ xác định được vị trí tuyển mộ, số lượng và thời gian tuyển mộ. Bên cạnh đó, kế hoạch tuyển mộ cần phải xác định được tỷ lệ sàng lọc, lựa chọn được vùng tuyển mộ phù hợp, chi phí cho mỗi đợt tuyển mộ. Công ty cần phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định được nguồn gốc của những người lao động phù hợp nhất với công việc của công ty. Kế hoạch tuyển dụng của công ty được

xây dựng cho thời gian một năm khá dài. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, công ty nên lập kế hoạch tuyển dụng cho 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm. Điều này, sẽ phù hợp và sát với khối lượng công việc thực tế của công ty hơn. Công ty sẽ khác phục được tình trạng các bộ phận dư thừa lao động.

5.2.2 Nâng cao chất lượng quảng cáo tuyển mộ

Hiện nay, phương pháp tuyển mộ thông qua quảng cáo đang được phát huy hiệu quả. Đây là một trong những phương pháp thu hút được nhiều người lao động nhất. Do đó, công ty cần chú ý tới phương pháp này. Qua website của công ty và một số trang website khác ứng viên có thể nộp hồ sơ trực tuyến. Vì vậy, khắc phục được nhược điểm của hồ sơ cứng, đơn giản, dễ dàng hơn, tiết kiệm thời gian, công sức cho cả nhà tuyển dụng và ứng viên.

Tuy nhiên, những thông tin tuyển dụng của công ty luôn được thiết kế theo mẫu chung nên chưa hấp dẫn ứng viên. Công ty cần đầu tư vào việc thiết kế, trình bày thông tin tuyển dụng một cách rõ ràng. Thông qua đó công ty sẽ quảng cáo được hình ảnh của mình đến người lao động.

Thông tin trên các trang tuyển dụng của công ty mức lương được hưởng thường được ghi rất chung chung trả theo năng lực và đóng góp. Công ty cần đưa ra các yếu tố thu hút ứng viên như mức lương cụ thể, các quyền lợi nếu được tuyển, cơ hội thăng tiến…giúp ứng viên đưa ra quyết định nộp đơn xin việc một cách đúng đắn.

5.2.3 Cải thiện công tác xây dựng bản mô tả công việc

Hiện nay, công ty có nhiều vị trí rất đơn giản nhưng bản mô tả công việc và yêu cầu công việc không rõ ràng dẫn đến phải tuyển nhiều lần dẫn đến quá trình tuyển dụng

không hiệu quả. Do đó, công ty cần xây dựng bản mô tả công việc đầy đủ, chi tiết, rõ ràng tạo tiền đề cho tuyển mộ nói riêng và quản lý nhân nguồn nhân lực.

Bản mô tả công việc hiện nay chủ yếu được xây dựng dựa trên nguồn thông tin do các phòng ban cung cấp. Tuy nhiên còn khá sơ sài, mang tính chung chung. Gây khó khăn trong việc lựa chọn nguồn tuyển khó tìm đúng người đúng việc. Do đó, nhân viên nhân sự cần có sự chủ động trong công việc tìm kiếm thông tin công việc, tham khảo mô tả công việc vị trí đó ở các doanh nghiệp khác.

5.2.4 Một số giải pháp khác

Phần mềm people solf chưa áp dụng được tới tuyển dụng. Lý do là sự thiếu hoàn thiện của phần mềm do mới đi vào sử dụng, chưa đáp ứng được nhu cầu đặt ra của bên tuyển dụng, chưa đủ thông tin, trường thông tin không đủ rộng để lưu trữ đầy đủ thông tin ứng viên…Hiện nay việc nhập thông tin của ứng viên chủ yếu dựa trên execl. Việc sử sụng execl cũng có nhiều bất cập, đôi khi gây mất mát thông tin. Gây nhiều khó khăn cho công tác quản lý hồ sơ. Dẫn đến sự cố không biết tìm ai và tìm từ đâu. Do đó, công ty cần hoàn thiện phần mềm nâng cao công tác quản lý hồ sơ nhân sự của công ty.

Để hoạt động tuyển mộ đạt kết quả cao thì tổ chức cần phải đánh giá lại quá trình tuyển mộ. Việc đánh giá này cần phải thực hiện thường xuyên. Thực tế, việc đánh giá của công ty chỉ mang tính hình thức chứ chưa tính đến các tiêu thức đánh giá cụ thể như chi phí tài chính cho mỗi đợt tuyển mộ, tỷ lệ sàng lọc đã hợp lý chưa…công ty cần có một tiêu chuẩn chung để sàng lọc ứng viên.

Công ty cần chú trọng đào tạo cán bộ công nhân viên. Việc này không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động, nâng cao năng suất lao động mà giúp họ có

động cơ tốt làm việc cống hiến cho công ty, gắn bó lâu dài với công ty. Bên cạnh đó, do nhu cầu mở rộng kinh doanh của công ty, khối lượng công việc cần tuyển tăng, khối lượng công việc phòng nhân sự công ty đang trở lên quá tải. Để giảm tình trạng này, công ty cần có sự đào tạo chuẩn bị cho nhân sự chi nhánh.

5.3 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo của công ty

✔ **Giải pháp 1: Đánh giá hiệu quả làm việc, phát triển năng lực của nhân viên**

Đánh giá hiệu quả làm việc phải là trọng tâm của công tác đào tạo và phát triển, vì nó giúp xác định chính xác nhu cầu bồi dưỡng kiến thức của người được đánh giá, do đó nó có thể xây dựng được một chương trình đào tạo có hiệu quả thực sự đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp luôn cần nguồn nhân lực bổ sung để đảm nhiệm những vị trí công việc mói hoặc thay thế nhân sự hoặc nguồn nhân lực bổ sung này có thể được tuyển mới từ bên ngoài hoặc được tuyển chọn, đào tạo từ nội bộ.

❖ *Mục đích của việc đánh giá*

o Đánh giá hiệu quả làm việc có thể giúp doanh nghiệp nhận ra những khả năng tiềm tàng của nhân viên, từ đó có biện pháp thích hợp để phát triển năng lực của họ để nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực cho tương lai.

o Để làm cơ sở xác định mức lương

Trong một số doanh nghiệp lương và hiệu quả làm việc có liên hệ chặt chẽ và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc được sử dụng để hỗ trợ cho việc xác định mức lương của nhân viên.

Trên thực tế để đảm bảo một hệ thống lương công bằng và hợp lý, các doanh nghiệp thường dựa vào nhiều tiêu chí khác nhau để xác định mức lương và hiệu quả làm việc chỉ là một trong những tiêu chí đó.

- Để tăng động lực làm việc cho nhân viên

Nhân viên sẽ làm việc tốt hơn nếu họ biết được mình làm được ghi nhận và đánh giá một cách khách quan, những cỗ vũ và hỗ trợ kịp thời của cấp quản lý cũng khiến nhân viên làm việc tích cực hơn.

- Để nhận đươc phản hồi của nhân viên về phương pháp quản lý và chính xác của doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần biết cách chính xác quản lý có ảnh hưởng như thế nào tới công việc của nhân viên. Cách tốt nhất để biết được điều đó là thường xuyên trao đổi với nhân viên, khuyến khích họ trình bày những suy nghĩ của mình các doanh nghiệp có thể có mục đích khác nhau khi đánh giá hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, tất cả điều đó đều có một mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Đánh giá hiệu quả làm việc là một công cụ đươc sử dụng để nhân cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bằng cách tăng hoặc giảm giờ làm việc của từng cá nhân trong doanh nghiệp đó.

✔ **Giải pháp 2: Tạo môi trường làm việc thuận lợi**

Chúng ta đều biết người có khả năng thực sự thường có sức sáng tạo cao. Nhà quản lý nhân sự tốt phải biết cách tạo cho họ sự vui vẻ say mê khi tan việc để họ khuây trong người, suy nghĩ sáng tạo trong công việc. Nếu không tạo được môi trường làm việc tốt và nếu không được nâng đỡ ủng hộ khi cần thiết, nhân viên của mình sẽ mất động lực làm việc và làm mất năng lực tiềm tàng của bản thân họ. Chân lý này khi được áp dụng phù hợp và hiệu quả sẽ đem lại những thành công ngoài sức tưởng tượng. Hơn nữa, tri thức tập thể cũng đóng vai trò quan trọng, và là nguồn gốc lợi thế riêng biệt đối với doanh nghiệp, chìa khoá ở đây là cho phép sáng tạo và tự do của cá nhân, trong phạm vi văn hoá của doanh nghiệp.

Tại đây chúng ta sẽ thấy điều đó diễn ra liên tục trong khi có một nền văn hoá rất mạnh mẽ thì đồng thời họ lại có một tổ chức tế bào. Bạn có thể tạo ra biển tế bào khác nhau và chúng rất dễ thấm.

Môi trường làm việc có hai dạng: môi trường vật chất và môi trường văn hoá chúng ta nên quan tâm môi trường văn hoá trong doanh nghiệp, đó là không khí làm việc, cách thức giao tiếp ứng xử, mối quan hệ giữa mọi người và những nguyên tác mang tính truyền thống của công ty cụ thể. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến tâm tư tình cảm cũng như hứng thú làm việc của nhân viên.

✔ **Giải pháp 3: Quan tâm và khen ngợi**

Nhiệm vụ của nhà quản lý nhân lực là biết người và giữ người cho khéo. Một chủ doanh nghiệp lớn không thể bằng sức mình mà chống giữ được cả một căn nhà, hay một khu chung cư cao tầng, ông ta bảo vệ phải có nhân viên đắc lực giúp sức thêm vào sự nghiệp chung. Trả lời được câu hỏi của nhà quản lý nhân sự, có thể giữ người được không, giữ bằng cách nào ? Có một ý nghĩa cực kỳ quan trọng và mang lại tác động to lớn đối với sự hưng thịnh của công ty.

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp nên quản lý nhân lực giỏi, phải xác định được những việc cần giữ lại những con át chủ bài .ở những công ty lớn, không thể giữ chân tất cả nhân viên mà nên thực hiện theo từng cấp giống như hình tháp. Tức là thông qua đánh giá năng lức cấp dưới của nhà lãnh đạo trực tiếp.

Cần xây dựng mối quan hệ tốt của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên chủ chốt ,hãng tạo nên một nền văn hoá công ty trong đó tất cả nhân viên ràng buộc với nhau không chỉ với tinh thần đồng nghiệp mà còn như những người thân, bằng những công việc rất nhỏ như tặng qùa sinh nhật ,hỏi thăm chuyện gia đình, quan tâm lúc đau ốm.

Hãy quan tâm nhiều hơn đến nhân viên và cho họ thấy được tầm quan trọng của họ đối với công việc và công ty. Từ đó có thể hình thành lòng trung thành sự tin tưởng và phải phát triển thành một sự cam kết cộng tác giúp đỡ lẫn nhau.

✔ **Giải pháp 4: Trao quyền cho nhân viên**

Một doanh nghiệp cũng giống như một đưa trẻ không phải sinh ra đã trưởng thành khôn lớn ngay được, số đông các doanh nghiệp đều bắt đầu bằng quy mô khiêm tốn. Khi đó trong công ty chỉ có một giám đốc và vài ba nhân viên. Theo thời gian những ông chủ ở đây cũng lớn lên cùng với sự phát triển của quy mô hoạt động của doanh nghiệp, nhân viên bắt đầu tăng lên và những thành viên ban đầu giữ những vị trí quan trọng hơn .

Việc trao quyền này sẽ giảm đi khối lượng công việc cho giám đốc và đồng thời kích thích năng lực phát triển cho nhân viên.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp đang hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Họ không chỉ cạnh tranh về doanh thu, chất lượng hàng hoá,…mà còn cạnh tranh về đội ngũ nhân lực của tổ chức. Ngày nay, tổ chức muốn tồn tại và phát triển thì đặc biệt phải chú trọng đến nguồn nhân lực trong tổ chức. Vậy để có một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả thì nhất thiết tổ chức cần chú trọng công tác quản trị nhân lực. Muốn đạt được thành công đó thì phải thực hiện tốt công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự. Hai quá trình này được thực hiện tốt thì tổ chức cần có một quy trình tuyển dụng và đào tạo hiệu quả, sát với điều kiện của tổ chức.

Qua sự tìm hiểu về vấn đề quản trị nhân lực tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT, đề án đã đi vào tìm hiểu, đánh giá thực trạng quy trình tuyển dụng và đào tạo của công ty. Bên cạnh những ưu điểm như công ty có nguồn tuyển dụng nội bộ tốt, đào tạo nhân sự có hiệu quả… thì vẫn chưa thể tránh khỏi một số hạn chế nhất định như hệ thống people soft chưa phát huy hiệu quả trong quản lý hồ sơ nhân sự, mô tả công việc chưa cụ thể còn sơ sài và chung chung,, đào tạo…qua quá trình tìm hiểu, phân tích kết hợp với kiến thức đã được nhà trường trang bị, em đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại công ty.

Do thời gian thực hiện và nguồn tài liệu nghiên cứu bị giới hạn, khả năng của em còn nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp của Thầy Cô. Một lần nữa, em xin cảm ơn Thầy Th.S Nguyễn Văn Mỹ đã giúp đỡ em rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề án này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Các thông tin dữ liệu từ phòng Nhân sự (HR) tại công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT (Chi nhánh HCM)

2. Thông tin từ website của Tập đoàn FPT http://fpt.com.vn, công ty FIS http://fis.com.vn

3. Lý thuyết từ sách "Quản trị nhân sự" - tác giả Nguyễn Hữu Thân (2012), NXB LĐ-XH

4. Tham khảo các bài luận văn từ website http://123doc.org/trang-chu.htm, http://doc.edu.vn/, http://tailieu.vn



Khóa luận tốt nghiệp