

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG
TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN
GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: TRẦN TRUNG KIÊN

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030088

KHÓA HỌC: 2022 – 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG
TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN
GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lưu Khánh Hiền

Sinh viên thực hiện : Trần Trung Kiên

Mã số sinh viên : 2254030088

Khóa học : 2022-2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

Đà Nẵng, ngày 25 tháng 5 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Trần Trung Kiên
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

- Nguồn nhân lực
- Tài chính

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Lưu Khánh Hiền

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của thị trường, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi quyết định khả năng vận hành, chất lượng dịch vụ và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Tuyển dụng là khâu đầu tiên và then chốt nhất trong công tác quản trị nhân sự, quyết định trực tiếp đến chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực.

Tại Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi, công tác tuyển dụng đóng vai trò vô cùng quan trọng nhằm đáp ứng chiến lược mở rộng thị trường phân phối các dự án bất động sản tại Đà Nẵng và khu vực Miền Trung. Tuy nhiên, từ thực tiễn hoạt động trong những năm gần đây, công tác tuyển dụng của công ty vẫn bộc lộ nhiều hạn chế. Điển hình là việc công ty chưa hoàn thành chỉ tiêu tuyển dụng ở khối trực tiếp tạo ra doanh thu và khối Marketing. Nguyên nhân xuất phát từ sự cạnh tranh khốc liệt của ngành, áp lực công việc lớn, chính sách thù lao chưa tạo được lợi thế cạnh tranh vượt trội, cũng như thời gian thử việc chưa bám sát đặc thù chu kỳ chốt giao dịch bất động sản.

Xuất phát từ bối cảnh nêu trên, đề tài “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi” được lựa chọn nghiên cứu. Đề tài hướng đến việc đánh giá khách quan thực trạng tuyển dụng của công ty, nhận diện những điểm nghẽn còn tồn tại, từ đó đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm thu hút, lựa chọn nguồn nhân lực chất lượng cao, phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài hướng đến các mục tiêu sau:

Mục tiêu tổng quát: Đề tài tập trung nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi. Từ cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Mục tiêu cụ thể: Đầu tiên là hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và quy trình tuyển dụng nhân lực. Tiếp đến là đánh giá chi tiết thực trạng công tác tuyển dụng tại công ty qua giai đoạn 2024 - 2025, chỉ rõ những kết quả đạt được, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của các hạn chế đó. Cuối cùng, đề xuất các

định hướng và giải pháp cụ thể, mang tính khả thi cao nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Navi giai đoạn 2026 - 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các chính sách, quy trình và hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi.

Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Đề tài được thực hiện tại Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi

- Phạm vi thời gian: Việc phân tích thực trạng sử dụng số liệu trong 3 năm từ năm 2023 đến năm 2025.

- Phạm vi nội dung: Đề tài tập trung phân tích quy trình tuyển dụng, kết quả tuyển dụng và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình này tại công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Thu thập các số liệu thứ cấp từ nguồn báo cáo tài chính, danh sách nhân sự, và các báo cáo kết quả tuyển dụng hàng năm do Phòng Hành chính - Nhân sự của Công ty Navi cung cấp.

- Phương pháp phân tích và tổng hợp: Sử dụng các công thức toán học và dữ liệu thống kê để định lượng các chỉ số hiệu suất tuyển dụng (như chỉ thời gian tuyển dụng, tỷ lệ chuyển đổi, tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị OAR).

- Phương pháp so sánh: Đối chiếu kết quả thực tế sau tuyển dụng với các chỉ tiêu kế hoạch đã được phê duyệt; so sánh sự biến động của dữ liệu giữa các năm (2023, 2024, 2025) để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ và xác định các hạn chế và đề xuất các giải pháp phù hợp.

5. Kết cấu đề tài

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

Chương 2: Thực trạng hoạt động tuyển dụng của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.

LỜI CẢM ƠN

Hành trình hoàn thành khóa luận tốt nghiệp là một cột mốc quan trọng, và em hiểu rõ rằng mình không thể đi đến đích nếu thiếu đi sự nâng đỡ, chỉ bảo từ những người đi trước.

Từ tận đáy lòng, em xin cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng và tập thể giảng viên Khoa Kinh tế. Kiến thức và tâm huyết của thầy cô chính là nền móng vững chắc cho bước đường tương lai của em.

Em xin gửi lời tri ân sâu sắc nhất tới Th.S Lưu Khánh Hiền. Cảm ơn cô đã không quản ngại vất vả, luôn tận tình định hướng và sửa chữa từng lỗi nhỏ để bài báo cáo của em được hoàn thiện nhất.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi. Môi trường làm việc năng động cùng sự hướng dẫn tận tâm của các anh chị đã giúp em có cơ hội cọ xát thực tế và thu thập được nhiều nguồn tư liệu đắt giá.

Dù đã nỗ lực hết mình, song vì hạn chế về mặt chuyên môn và kinh nghiệm, bài làm chắc chắn vẫn còn những khiếm khuyết. Em rất mong nhận được những lời nhận xét, góp ý từ quý thầy cô để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện bản thân hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày 25/5/2026

Sinh viên thực hiện

Trần Trung Kiên

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	I
1. Lý do chọn đề tài	I
2. Mục đích nghiên cứu	I
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	II
4. Phương pháp nghiên cứu	II
5. Kết cấu đề tài	II
LỜI CẢM ƠN	III
MỤC LỤC	IV
DANH MỤC BẢNG	VII
DANH MỤC HÌNH VẼ	VIII
DANH MỤC KÝ HIỆU & TỪ VIẾT TẮT	IX
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	1
1.1. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực	1
1.1.1. Tổng quan về nhân lực	1
1.1.1.1. Khái niệm	1
1.1.1.2. Vai trò	1
1.1.2. Tổng quan về nguồn nhân lực	2
1.1.2.1. Khái niệm	2
1.1.2.2. Vai trò	2
1.1.3. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực	3
1.1.3.1. Khái niệm	3
1.1.3.2. Vai trò	3
1.1.3.3. Các nội dung của quản trị nguồn nhân lực	4
1.2. Khái niệm và vai trò tuyển dụng nguồn nhân lực	5
1.2.1. Khái niệm	5
1.2.2. Vai trò	6
1.2.2.1. Đối với doanh nghiệp	6
1.2.2.2. Đối với xã hội	7
1.2.2.3. Đối với người lao động	7
1.3. Quy trình tuyển dụng nhân lực	7
1.3.1. Chuẩn bị tuyển dụng	9
1.3.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng	9
1.3.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng	10
1.3.2. Thông báo tuyển dụng	15
1.3.3. Thu nhận và sàng lọc hồ sơ	16
1.3.4. Phỏng vấn sơ bộ	16
1.3.5. Thi tuyển	17
1.3.6. Phỏng vấn chuyên sâu	18
1.3.7. Xác minh, điều tra	19
1.3.8. Khám sức khỏe	20
1.3.9. Hội nhập và thử việc	20
1.3.10. Ra quyết định tuyển dụng	21
1.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng	21
1.4.1. Các tiêu chí đánh giá	21
1.4.1.1. Thời gian tuyển dụng	21
1.4.1.2. Tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc	21
1.4.1.3. Tỷ lệ chuyển đổi từ nộp đơn sang phỏng vấn	22

1.4.1.4. Chỉ tiêu số lượng hồ sơ ứng tuyển	22
1.4.1.5. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch hoàn thành	22
1.4.2. Các phương pháp đánh giá	22
1.4.2.1. Phương pháp so sánh với mục tiêu kế hoạch	23
1.4.2.2. Phương pháp phân tích các chỉ số hiệu suất	23
1.4.2.3. Phương pháp khảo sát và thu thập phản hồi	23
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân sự	23
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài công ty	24
1.5.2. Các nhân tố bên trong công ty	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG CỦA CÔNG TY	
CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI	27
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi	27
2.1.1. Thông tin chung về công ty	27
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển	28
2.1.3. Lĩnh vực/ sản phẩm kinh doanh	29
2.1.3.1. Lĩnh vực kinh doanh	29
2.1.3.2. Sản phẩm kinh doanh	29
2.1.4. Cơ cấu tổ chức	30
2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức	30
2.1.4.2. Nhiệm vụ của các phòng ban	30
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	32
2.2.1. Các yếu tố vi mô	32
2.2.1.1. Khách hàng	32
2.2.1.2. Nhà cung ứng	33
2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh hiện tại	36
2.2.2. Các yếu tố vĩ mô	37
2.2.2.1. Kinh tế	37
2.2.2.2. Chính trị - pháp luật	38
2.2.2.3. Văn hóa - xã hội	41
2.2.2.4. Công nghệ	42
2.2.2.5. Tự nhiên	43
2.3. Các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	45
2.3.1. Nguồn nhân lực	45
2.3.2. Nguồn lực tài chính	46
2.3.3. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh	49
2.4. Thực trạng hoạt động tuyển dụng của công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi	52
2.4.1. Kết quả tuyển dụng nhân lực	52
2.4.2. Quy trình thực hiện tuyển dụng tại công ty	54
2.5. Đánh giá chung về hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi	72
2.5.1. Những thành tựu	72
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân	73
2.5.2.1. Những hạn chế còn tồn tại	73
2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế	74

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI	76
3.1. Mục tiêu và phương hướng hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty Navi Property trong thời gian tới	76
<i>3.1.1. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Navi Property</i>	76
<i>3.1.2. Mục tiêu phát triển hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Navi Property</i>	76
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty	77
<i>3.2.1. Đa dạng hóa, mở rộng các kênh tuyển dụng chất lượng cao</i>	78
<i>3.2.2. Chuẩn hóa bộ tiêu chí sàng lọc hồ sơ và ứng dụng công nghệ Trí tuệ nhân tạo trong tuyển dụng</i>	78
<i>3.2.3. Đổi mới chính sách đãi ngộ, cải tiến cơ chế thù lao và xây dựng lộ trình công danh hấp dẫn</i>	79
<i>3.2.4. Điều chỉnh thời gian và chuẩn hóa quy trình đánh giá thử việc</i>	80
<i>3.2.5. Nâng cao uy tín và thương hiệu tuyển dụng của công ty Navi</i>	82
KẾT LUẬN	84
TÀI LIỆU THAM KHẢO	85
PHỤ LỤC	87

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Giá trị cốt của công ty.....	28
Bảng 2.2. Đối thủ cạnh tranh.....	36
Bảng 2.3. Thực trạng nguồn nhân lực công ty Navi giai đoạn 2023 - 2025.....	45
Bảng 2.4. Cơ cấu tài chính của công ty Navi giai đoạn 2023 - 2025.....	47
Bảng 2.5. Báo cáo kết quả kinh doanh công ty Navi giai đoạn 2023 - 2025.....	50
Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng nguồn nhân lực.....	52
Bảng 2.7. Số liệu thời gian tuyển dụng của quy trình tuyển dụng.....	53
Bảng 2.8. Tuyển dụng theo các nguồn tuyển dụng trong hai năm 2024 - 2025....	57
Bảng 2.9. Thông tin số liệu dựa trên kết quả tuyển dụng qua hai năm 2024 - 2025	59
Bảng 2.10. Thông tin số liệu dựa trên chỉ tiêu tỷ lệ chuyển đổi từ nộp đơn sang phỏng vấn.....	63
Bảng 2.11. Kết quả phỏng vấn.....	67
Bảng 2.12. Đánh giá dựa trên chỉ tiêu tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc.....	68

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Quy trình tuyển dụng.....	8
Hình 2.1. Logo công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi.....	27
Hình 2.2. Giới thiệu về sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	30
Hình 2.3. Quy trình tuyển dụng tại công ty.....	55
Hình 2.4. Poster ở Zalo của công ty.....	60
Hình 2.5. Poster tuyển dụng.....	61
Hình 2.6. Poster ngày hội việc làm UDA.....	62
Hình 2.7. Thư mời phỏng vấn.....	65
Hình 2.8. Thư mời nhận việc.....	68

DANH MỤC KÝ HIỆU & TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu/Từ viết tắt	Diễn giải
1	NXB	Nhà xuất bản
2	ILO	International Labour Organization
3	CV	Sơ yếu lý lịch (Curriculum Vitae)
4	HR	Nguồn nhân lực
5	JD	Bản mô tả công việc
6	IQ	(Intelligence Quotient) là thước đo đánh giá khả năng tư duy logic, phân tích và giải quyết vấn đề của một người
7	KPIs	Các chỉ số đánh giá hiệu suất công việc (Key Performance Indicators)
8	OAR	Tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

1.1. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Tổng quan về nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm

Theo Trần Kim Dung (2018), nhân lực là toàn bộ tiềm năng của con người trong tổ chức, được thể hiện thông qua thể lực và trí lực. Trong đó, thể lực phản ánh sức khỏe và sự dẻo dai, còn trí lực bao gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các giá trị đạo đức. Quan điểm này cho thấy nhân lực không chỉ là lực lượng lao động hiện hữu mà còn là nguồn vốn nhân bản có khả năng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực (NXB Đại học Kinh tế Quốc dân), cho rằng nhân lực là nguồn lực con người – yếu tố năng động nhất, bao gồm năng lực tư duy và khả năng vận động nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức.

Từ các quan điểm trên, nhân lực là bao gồm các yếu tố về thể lực, trí lực và phẩm chất của con người trong tổ chức, không chỉ dừng lại ở sức lao động hiện hữu mà còn bao gồm tiềm năng phát triển, khả năng học hỏi và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh hiện đại. Nhân lực vì vậy được xem là “vốn nhân bản” quan trọng, có khả năng tạo ra giá trị kinh tế và lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

1.1.1.2. Vai trò

Thứ nhất, nhân lực là yếu tố cốt lõi quyết định khả năng vận hành của tổ chức. Con người là chủ thể trực tiếp tham gia vào mọi hoạt động sản xuất – kinh doanh, từ lập kế hoạch, tổ chức thực hiện đến kiểm tra và điều chỉnh. Mặc dù doanh nghiệp có thể sở hữu nguồn vốn lớn hay hệ thống công nghệ hiện đại, nhưng các yếu tố này chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được con người khai thác và sử dụng một cách hợp lý. Do đó, nhân lực chính là lực lượng kích hoạt và điều phối các nguồn lực khác trong tổ chức.

Thứ hai, nhân lực còn là yếu tố quyết định đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc và mức độ hài lòng của khách hàng. Một đội ngũ nhân sự có năng lực cao và tinh thần trách nhiệm sẽ góp phần nâng cao uy tín thương hiệu và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Thứ ba, nhân lực còn là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong khi các yếu tố như vốn hay công nghệ có thể dễ dàng sao chép, thì tri thức, kinh nghiệm và

sự gắn kết của đội ngũ nhân sự là những yếu tố khó thay thế trong ngắn hạn. Một tổ chức sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ có khả năng thích ứng tốt hơn với biến động và duy trì sự phát triển ổn định trong dài hạn.

1.1.2. Tổng quan về nguồn nhân lực

1.1.2.1. Khái niệm

Theo Trần Kim Dung (2018), nguồn nhân lực của doanh nghiệp là tập hợp tất cả các cá nhân tham gia vào hoạt động của tổ chức, từ cấp quản lý đến nhân viên, bao gồm cả những năng lực tiềm ẩn chưa được khai thác.

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), nguồn nhân lực là tổng thể nguồn cung lao động trong xã hội, bao gồm những người trong độ tuổi lao động có khả năng và sẵn sàng tham gia vào các hoạt động kinh tế – xã hội

Từ đó nguồn nhân lực là hệ thống các nguồn lực con người của một tổ chức, được nhìn nhận dưới góc độ tổng thể về cả số lượng (quy mô đội ngũ) và chất lượng (năng lực, phẩm chất), là động lực then chốt để thực hiện sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

1.1.2.2. Vai trò

Thứ nhất, về mặt chiến lược thì nguồn nhân lực là yếu tố then chốt giúp tổ chức xây dựng và thực thi các mục tiêu dài hạn. Một nguồn nhân lực có chất lượng cao, được đào tạo bài bản và có khả năng thích ứng tốt sẽ giúp doanh nghiệp linh hoạt trong việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và toàn cầu hóa. Đồng thời, nguồn nhân lực còn tham gia trực tiếp vào quá trình hoạch định chiến lược thông qua việc cung cấp thông tin, ý tưởng và giải pháp sáng tạo.

Thứ hai về mặt vận hành, nguồn nhân lực đảm bảo sự ổn định và hiệu quả của các hoạt động trong tổ chức. Sự phân bổ hợp lý về số lượng và cơ cấu nhân sự giúp các bộ phận phối hợp nhịp nhàng, hạn chế sự chồng chéo và nâng cao năng suất lao động. Một nguồn nhân lực được quản lý tốt sẽ giúp giảm thiểu sai sót, tiết kiệm chi phí và tối ưu hóa hiệu quả sử dụng các nguồn lực khác.

Thứ ba, về mặt phát triển cho thấy nguồn nhân lực là động lực thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh. Khả năng học hỏi, sáng tạo và cải tiến của đội ngũ nhân sự giúp doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ và quy trình hoạt động. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh thị trường thay đổi nhanh chóng và yêu cầu ngày càng cao từ phía khách hàng.

1.1.3. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

1.1.3.1. Khái niệm

Theo Gary Dessler (2019), Quản trị nguồn nhân lực là quá trình đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua việc tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và trả công cho nhân viên, đồng thời đảm bảo một môi trường làm việc an toàn, công bằng và đạo đức.

Theo Trần Kim Dung (2018): “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.”

Như vậy, quản trị nguồn nhân lực là quá trình hoạch định, tổ chức và triển khai các chính sách, hoạt động liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá và trả công cho nhân viên, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức đồng thời đảm bảo quyền lợi, sự phát triển và môi trường làm việc an toàn, công bằng, và đạo đức cho người lao động.

1.1.3.2. Vai trò

Thứ nhất, quản trị nguồn nhân lực là chìa khóa để doanh nghiệp thích nghi và tồn tại trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, sự cạnh tranh không còn chỉ nằm ở quy mô vốn hay công nghệ mà chuyển dịch sang cuộc đua về chất lượng đội ngũ. Để tồn tại, các doanh nghiệp buộc phải tái cấu trúc theo hướng tinh gọn, năng động và linh hoạt. Trong mô hình đó, con người với kỹ năng và trình độ chuyên môn cao là chủ thể duy nhất có khả năng sử dụng công cụ lao động để tạo ra hàng hóa, dịch vụ có giá trị gia tăng cao.

Thứ hai, quản trị nguồn nhân lực giúp tổ chức phản ứng linh hoạt trước sự bùng nổ của khoa học kỹ thuật và biến động kinh tế. Sự tiến bộ nhanh chóng của công nghệ buộc các nhà quản trị phải không ngừng đổi mới phương thức vận hành. Việc tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, nơi con người được động viên và khích lệ, chính là cách tốt nhất để tổ chức thích ứng với các tiêu chuẩn mới của thị trường. Lúc này, quản trị nguồn nhân lực không còn là một bộ phận hỗ trợ mà đã trở thành vấn đề quan tâm hàng đầu mang tính sống còn đối với mọi nhà lãnh đạo.

Thứ ba, nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực là phương thức cốt lõi giúp nhà quản trị đạt được mục tiêu thông qua nỗ lực của người khác. Bản chất của quản trị là làm việc với con người và thông qua con người. Một nhà quản trị có thể sở hữu bản kế hoạch hoàn hảo, một sơ đồ tổ chức khoa học hay hệ thống kiểm soát hiện đại nhưng

vẫn sẽ thất bại nếu họ không tuyển đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách làm tăng tiềm năng từ nhân viên. Quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị biết cách hòa hợp, lôi kéo và truyền cảm hứng tới nhân viên, biến nỗ lực cá nhân thành sức mạnh tập thể để thực hiện các kế hoạch dài hạn.

1.1.3.3. Các nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.1.3.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là chức năng quản trị mang tính chiến lược, giúp kết nối giữa mục tiêu kinh doanh và thực trạng nhân lực của doanh nghiệp. Nội dung này không chỉ dừng lại ở việc xác định số lượng lao động mà còn dự báo nhu cầu về kỹ năng và năng lực trong tương lai. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp với từng vị trí công việc. Quá trình này còn bao gồm nhiều hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, phát triển, chuyển chuyển hoặc tinh giản nhân sự. Điều này giúp doanh nghiệp chủ động cân đối cung – cầu lao động và hạn chế tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực còn hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh. Qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo phát triển bền vững.

1.1.3.3.2. Tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình liên tục trong quản trị nguồn nhân lực, bao gồm hai giai đoạn chính: chiêu mộ và lựa chọn. Chiêu mộ là việc tìm kiếm và thu hút một lượng lớn ứng viên có năng lực phù hợp để họ nộp đơn vào các vị trí còn trống, trong khi lựa chọn là giai đoạn đánh giá và chọn ra những ứng viên tốt nhất từ số lượng hồ sơ đã thu hút được. Tuyển dụng đóng vai trò then chốt quyết định chất lượng "đầu vào" của toàn bộ hệ thống, giúp doanh nghiệp sở hữu những nhân sự xuất sắc, giảm chi phí đào tạo, hạn chế sai sót vận hành, duy trì sự ổn định tổ chức và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Quá trình tuyển dụng bắt đầu bằng việc xác định các yêu cầu chi tiết về chân dung ứng viên dựa trên phân tích công việc, tiếp đến là xây dựng nguồn tuyển dụng đa dạng từ nội bộ lẫn bên ngoài, sử dụng các công cụ đánh giá khoa học như phỏng vấn hành vi, trắc nghiệm tâm lý và kiểm tra năng lực để chọn ra ứng viên ưu tú, và kết thúc bằng việc hỗ trợ nhân viên mới hòa nhập vào môi trường làm việc, đảm bảo sự kết nối hiệu quả giữa cá nhân và tập thể.

1.1.3.3.3. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là quá trình liên tục nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong đó, đào tạo tập trung vào việc cải thiện kỹ năng trong ngắn hạn, còn phát triển hướng đến nâng cao năng lực lâu dài của người lao động. Hoạt động này giúp người lao động thích ứng với yêu cầu ngày càng cao của môi trường làm việc. Quá trình đào tạo và phát triển bắt đầu từ việc xác định nhu cầu và mục tiêu cụ thể. Doanh nghiệp tiến hành xây dựng nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng. Đồng thời, cần xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài để đảm bảo tính hiệu quả của chương trình. Qua đó góp phần nâng cao năng suất lao động và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.1.3.3.4. Tạo động lực

Tạo động lực trong quản trị nguồn nhân lực là quá trình tác động đến nhu cầu và mong muốn của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả làm việc. Quá trình này đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu rõ tâm lý và nhu cầu của nhân viên. Trên cơ sở đó, xây dựng môi trường làm việc gắn kết lợi ích cá nhân với mục tiêu tổ chức. Điều này giúp khuyến khích người lao động phát huy tối đa năng lực của mình. Việc tạo động lực mang lại nhiều lợi ích như nâng cao sự chủ động, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm trong công việc. Đồng thời góp phần tăng sự gắn bó, giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao năng suất lao động. Nội dung tạo động lực bao gồm các yếu tố như tiền lương, thưởng, phúc lợi và sự ghi nhận thành tích. Bên cạnh đó, việc thiết kế công việc hợp lý và tạo cơ hội phát triển sẽ giúp duy trì động lực làm việc bền vững.

1.2. Khái niệm và vai trò tuyển dụng nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2012) cho rằng: “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút, lựa chọn và bố trí những người có năng lực, phẩm chất phù hợp vào các vị trí công việc còn trống trong tổ chức.”

Theo Phạm Đức Thành, (2006). Tuyển dụng nhân sự là quá trình thu hút các cá nhân trong và ngoài tổ chức có đủ tiêu chuẩn thích hợp tham gia dự tuyển để lựa chọn ra những ứng viên đầy đủ điều kiện đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Sau đó định hướng, hướng dẫn nhân viên mới hoà nhập với môi trường của tổ chức.

Do đó, tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình có kế hoạch nhằm tìm kiếm, thu hút, đánh giá và lựa chọn những cá nhân có năng lực, phẩm chất phù hợp với yêu cầu

công việc và văn hóa tổ chức, đảm bảo cung cấp đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho hoạt động của tổ chức.

1.2.2. Vai trò

Hoạt động tuyển dụng giữ một vị trí then chốt trong toàn bộ hệ thống quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, bởi đây là khâu đầu tiên giúp doanh nghiệp tiếp cận, thu hút và lựa chọn được những cá nhân phù hợp cho từng vị trí công việc. Tầm quan trọng của hoạt động này không chỉ thể hiện trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp, mà còn lan tỏa ảnh hưởng rộng lớn đến thị trường lao động và đời sống xã hội.

1.2.2.1. Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, việc tuyển dụng có hiệu quả sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một đội ngũ lao động lành nghề, năng động, sáng tạo, bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân sự, chỉ khi làm tốt khâu tuyển dụng mới có thể làm tốt các khâu tiếp theo.

Thứ hai, tuyển dụng tốt giúp doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất bởi vì khi tuyển dụng tốt sẽ tìm ra người thực hiện công việc có năng lực, phẩm chất để hoàn thành công việc được giao. Từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ, đáp ứng được yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện hiện nay.

Thứ ba, chất lượng của đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, tuyển dụng nhân sự tốt góp phần quan trọng vào việc tạo ra đầu vào của nguồn nhân lực từ đó quyết định đến chất lượng, năng lực, trình độ nhân viên.

Thứ tư tuyển dụng nhân lực tốt giúp doanh nghiệp giảm gánh nặng chi phí kinh doanh và sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách. Tuyển dụng nhân sự phù hợp sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

Thứ năm, tuyển dụng nhân lực giúp cải thiện bầu không khí làm việc, môi trường làm việc thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp theo hướng có lợi đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuyển dụng được những người lao động được coi là nhân tố mới có thể giúp tác động đến cách thức giao tiếp, ứng xử trong doanh nghiệp theo hướng tích cực

1.2.2.2. Đối với xã hội

Thứ nhất, đảm bảo sự lưu thông và phân bổ hợp lý nguồn nhân lực: Hoạt động tuyển dụng giữ vai trò trung gian quan trọng trong quá trình kết nối giữa nhu cầu lao động của doanh nghiệp và lực lượng lao động trong xã hội. Thông qua tuyển dụng, các cá nhân có cơ hội tiếp cận công việc phù hợp, còn doanh nghiệp được cung ứng nguồn nhân lực cần thiết. Điều này giúp dòng chảy nhân lực diễn ra liên tục, góp phần thúc đẩy hiệu quả của thị trường lao động và sự ổn định của nền kinh tế.

Thứ hai, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực xã hội: Tuyển dụng hiệu quả khuyến khích người lao động không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng và tác phong nghề nghiệp để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng ngày càng ưu tiên các tiêu chuẩn tuyển chọn minh bạch, chuyên nghiệp, góp phần tạo ra một thị trường lao động văn minh, hiện đại. Điều này đem lại lợi ích lâu dài cho xã hội thông qua việc hình thành lực lượng lao động chất lượng cao.

Thứ ba, tạo việc làm và nâng cao thu nhập cho người lao động: Tuyển dụng đóng góp trực tiếp vào việc tạo công ăn việc làm cho người lao động. Hàng triệu vị trí như nhân viên văn phòng, kỹ thuật, quản lý, công nhân sản xuất... được hình thành và duy trì thông qua nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Việc làm ổn định giúp cải thiện thu nhập, tăng mức sống và thúc đẩy tiêu dùng nội địa, từ đó góp phần vào tăng trưởng kinh tế chung.

1.2.2.3. Đối với người lao động

Thứ nhất tuyển dụng nhân sự mang lại cơ hội việc làm cho người lao động. Khi ứng tuyển các vị trí ứng viên sẽ hiểu rõ nhà tuyển dụng dễ dàng hiểu bản thân để ghi điểm khi giới thiệu về bản thân

Thứ hai tuyển dụng nhân lực là động lực giúp người lao động tự đào tạo, nâng cao kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm. Bên cạnh đó khi người lao động được doanh nghiệp đánh giá, thừa nhận năng lực cá nhân họ sẽ cố gắng hơn trong việc nâng cao năng lực để gắn bó với doanh nghiệp

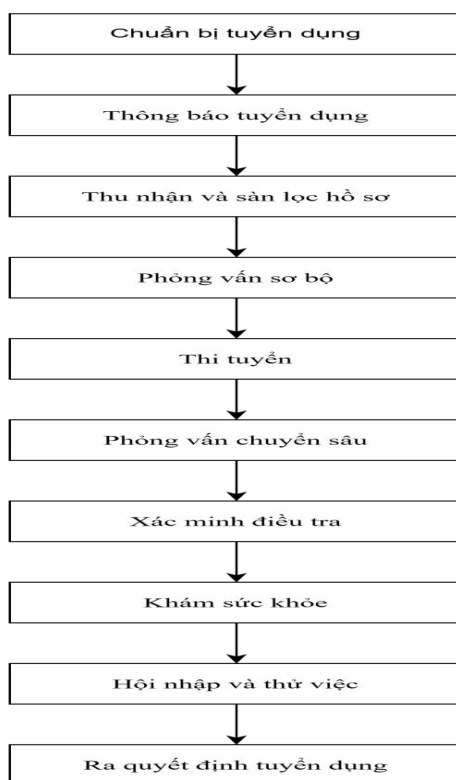
1.3. Quy trình tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng được xem là một chuỗi hoạt động có tính hệ thống và tính tổ chức cao, nhằm thu hút, sàng lọc, đánh giá và lựa chọn những cá nhân phù hợp nhất với yêu cầu công việc cũng như văn hóa của tổ chức. Quy trình này không chỉ dừng lại

ở việc tìm người cho vị trí trống, mà còn đảm bảo rằng nguồn nhân lực được lựa chọn có khả năng đóng góp hiệu quả vào mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Cùng quan điểm đó, Mathis và Jackson (2011) khẳng định rằng: “quy trình tuyển dụng là tập hợp các hoạt động nhằm thu hút đủ số lượng ứng viên và đánh giá họ để chọn ra những người phù hợp nhất cho vị trí cần tuyển.” Hai tác giả nhấn mạnh đến tính đầy đủ và rộng rãi của nguồn ứng viên – yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng lựa chọn cuối cùng. Một quy trình tuyển dụng hiệu quả không chỉ thu hút nhiều ứng viên, mà còn phải có các bước sàng lọc và đánh giá khoa học nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa ứng viên và yêu cầu công việc.

Dựa trên các quan điểm của các tác giả nổi tiếng này, có thể khái quát rằng quy trình tuyển dụng là một chuỗi các bước có cấu trúc, logic và mang tính lặp lại, được thiết kế nhằm đảm bảo doanh nghiệp xác định đúng nhu cầu nhân lực, thu hút nguồn ứng viên phù hợp, đánh giá họ một cách khách quan và lựa chọn được người đáp ứng tốt nhất yêu cầu công việc. Việc xây dựng và vận hành quy trình tuyển dụng hiệu quả không chỉ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn có ý nghĩa chiến lược trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh, ổn định hoạt động và phát triển bền vững của tổ chức. Gồm 10 bước dưới đây:



Hình 1: Quy trình tuyển dụng

Nguồn: PGS TS. Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực, 2018

1.3.1. Chuẩn bị tuyển dụng

Chuẩn bị tuyển dụng là giai đoạn khởi đầu có ý nghĩa then chốt trong công tác tuyển dụng nhân sự, bao gồm hai nội dung cơ bản là xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng. Giai đoạn này có vai trò định hướng, giúp tổ chức xác lập mục tiêu, nội dung và lộ trình tuyển dụng phù hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đồng thời bảo đảm tính pháp lý và tạo nền tảng cho việc lựa chọn đúng người, đúng việc, đúng thời điểm.

1.3.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng là quá trình doanh nghiệp xem xét và quyết định việc có cần tuyển thêm nhân sự hay không, cũng như xác định số lượng, vị trí và tiêu chuẩn cần thiết. Đây là bước mang tính quyết định, cần được thực hiện dựa trên các căn cứ khoa học thay vì cảm tính.

Thứ nhất, căn cứ vào chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đóng vai trò định hướng cho hoạt động nhân sự. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô hoặc triển khai dự án mới, nhu cầu nhân lực sẽ gia tăng; ngược lại, khi thu hẹp hoạt động, nhu cầu tuyển dụng có thể giảm xuống nhằm tối ưu chi phí.

Thứ hai, căn cứ vào hiện trạng nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần đánh giá các yếu tố như số lượng lao động hiện có, năng suất làm việc, tỷ lệ nghỉ việc, chuyển nội bộ hoặc nhân sự sắp nghỉ hưu. Việc đánh giá chính xác thực trạng giúp xác định các vị trí còn thiếu hụt và tránh tình trạng tuyển dụng dư thừa.

Thứ ba, căn cứ vào kết quả phân tích công việc. Thông qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, doanh nghiệp có thể xác định rõ yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất đối với từng vị trí cần tuyển. Đây là cơ sở quan trọng để đảm bảo tuyển đúng người, đúng việc.

Để dự báo chính xác số lượng nhân sự cần thiết, các doanh nghiệp thường linh hoạt sử dụng các phương pháp tiếp cận khác nhau, tiêu biểu là phương pháp dự báo từ trên xuống và từ dưới lên. Đối với phương pháp từ trên xuống, ban lãnh đạo cấp cao sẽ dựa trên kế hoạch kinh doanh tổng thể và ngân sách toàn công ty để dự báo tổng số lao động, sau đó phân bổ chỉ tiêu xuống từng phòng ban. Phương pháp này có vai trò duy trì sự kiểm soát chặt chẽ từ thượng tầng, nhưng có thể chưa phản ánh sát khối lượng công việc thực tế. Ngược lại, phương pháp từ dưới lên bắt đầu từ các quản lý cấp cơ sở; họ tự căn cứ vào định mức lao động thực tế của bộ phận mình để lập đề xuất nhân sự,

trình lên Ban Giám đốc phê duyệt. Cách tiếp cận này mang tính thực tiễn cao, giải quyết đúng tình trạng thiếu nhân lực cục bộ nhưng đòi hỏi sự thẩm định khắt khe để tránh dự báo vượt quá ngân sách chung.

Tổng hợp từ các căn cứ và phương pháp dự báo nêu trên, nhu cầu tuyển dụng cuối cùng của doanh nghiệp được xác định một cách khoa học thông qua công thức:

$$\text{Nhu cầu tuyển dụng} = \text{Nhu cầu mới} + \text{Nhu cầu bổ sung}$$

Trong đó: Nhu cầu mới: Là số lượng nhân sự cần tuyển thêm hoàn toàn để đáp ứng sự gia tăng khối lượng công việc trong tương lai. Nhu cầu này thường được thể hiện qua các đợt tuyển dụng thường niên (được lập kế hoạch từ trước dựa trên ngân sách và chiến lược tăng trưởng hàng năm) hoặc tuyển dụng ứng phó (phát sinh khi doanh nghiệp bất ngờ nhận được khối lượng công việc lớn, dự án ngắn hạn hoặc tung sản phẩm mới cần nhân sự đẩy mạnh thị trường)

Nhu cầu bổ sung: Là số lượng nhân sự cần tuyển để bù đắp vào các vị trí bị trống nhằm duy trì bộ máy hoạt động ổn định. Nhu cầu này chính là bản chất của các hoạt động tuyển dụng thay thế, diễn ra khi có nhân viên xin thôi việc, bị sa thải, chuyển, về hưu, hoặc nghỉ thai sản. Quá trình này thường phải thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của hệ thống vận hành.

1.3.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng là một bước quan trọng trong công tác tuyển dụng, bao gồm việc chuẩn bị những thông tin, tài liệu cần thiết, lựa chọn người tiến hành tuyển dụng, lựa chọn hình thức tuyển dụng phù hợp... để hoạt động tuyển dụng đạt hiệu quả. Trong bước lập kế hoạch cần phải làm rõ một số nội dung:

- **Xác định tiêu chuẩn:** là khâu thiết yếu trong chuẩn bị tuyển dụng, thường được thể hiện thông qua một **bản mô tả công việc** toàn diện. Việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng tạo ra một hệ quy chiếu chuẩn mực, giúp tổ chức dễ dàng đối chiếu và sàng lọc ứng viên một cách khoa học. Cấu trúc của nội dung này bao gồm các yếu tố cốt lõi sau:

Vị trí công việc là yếu tố nền tảng trong bản mô tả công việc, nhằm xác định rõ danh xưng và vai trò của một chức danh trong tổ chức. Nội dung này bao gồm tên gọi vị trí, bộ phận trực thuộc và mối quan hệ báo cáo trong cơ cấu quản lý. Việc xác định rõ vị trí giúp làm rõ cấp bậc và mối liên hệ công việc giữa các cá nhân, bộ phận. Đồng thời tạo cơ sở để phân công nhiệm vụ và tổ chức hoạt động một cách khoa học.

Nhiệm vụ công việc là sự cụ thể hóa chức năng của vị trí thành các hoạt động và đầu việc cần thực hiện trong thực tiễn. Nội dung này bao gồm các công việc thường xuyên, định kỳ và phát sinh, được xây dựng theo hướng hệ thống và đầy đủ. Việc xác định rõ nhiệm vụ giúp làm rõ phạm vi trách nhiệm và mức độ đóng góp của vị trí. Đồng thời là căn cứ quan trọng để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc.

Quyền lợi là nội dung thể hiện các đãi ngộ mà người lao động được hưởng khi đảm nhận vị trí công việc. Nội dung này bao gồm các yếu tố như tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi vật chất, tinh thần. Việc xác định rõ quyền lợi nhằm đảm bảo sự công bằng và tạo động lực làm việc cho người lao động. Đồng thời góp phần nâng cao khả năng thu hút và giữ chân nguồn nhân lực của tổ chức.

Dựa trên khối lượng công việc và quyền lợi đi kèm, quá trình này tiếp tục chuyển hóa thành các yêu cầu khắt khe đối với ứng viên. Thứ nhất yêu cầu về kiến thức là phản ánh nền tảng học vấn và trình độ chuyên môn cần thiết đối với vị trí công việc. Phải đảm bảo người lao động có đủ hiểu biết lý thuyết và nghiệp vụ liên quan. Việc xác định tiêu chuẩn kiến thức giúp doanh nghiệp sàng lọc ứng viên phù hợp. Đồng thời góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức.

Thứ hai, yêu cầu về kỹ năng là yếu tố giúp người lao động vận dụng kiến thức vào thực tiễn công việc. Nội dung này bao gồm cả kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm cần thiết cho vị trí. Việc xác định rõ kỹ năng giúp nâng cao hiệu quả và chất lượng thực hiện nhiệm vụ. Đồng thời tạo điều kiện để người lao động thích ứng với môi trường làm việc.

Thứ ba, yêu cầu về thái độ thể hiện các phẩm chất cá nhân và tinh thần làm việc của người lao động. Nội dung này bao gồm sự trách nhiệm, tính kỷ luật và đạo đức nghề nghiệp. Việc đánh giá thái độ giúp đảm bảo sự phù hợp với môi trường và văn hóa tổ chức. Đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc và mức độ gắn bó lâu dài.

Thứ tư, yêu cầu về thời gian quy định hình thức và thời lượng làm việc của vị trí công việc. Nội dung này bao gồm thời gian làm việc, mức độ sẵn sàng và khả năng đáp ứng tiến độ. Việc xác định rõ yêu cầu thời gian giúp đảm bảo tính liên tục và hiệu quả của công việc. Đồng thời phản ánh mức độ cam kết của người lao động đối với tổ chức.

- Xác định nguồn:

Để tuyển dụng được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy nguồn từ bên trong tổ chức, bên ngoài tổ chức.

Thứ nhất nguồn tuyển dụng bên trong: bao gồm những cán bộ, nhân viên đang làm việc chính thức tại doanh nghiệp. Ưu điểm lớn nhất của nguồn này là ứng viên đã am hiểu văn hóa, quy trình làm việc và có sẵn các mối quan hệ nội bộ, giúp họ thích nghi công việc mới nhanh chóng. Tuy nhiên, việc lạm dụng nguồn nội bộ có thể gây ra tâm lý chia bè phái từ những ứng viên không trúng tuyển, đồng thời làm hạn chế sự đổi mới tư duy, đặc biệt là ở các doanh nghiệp quy mô nhỏ.

Mục tiêu triển khai: Nhằm tạo động lực thăng tiến, khuyến khích sự gắn bó lâu dài của người lao động và tối ưu hóa chi phí tuyển dụng. Nguồn này đặc biệt phù hợp để lấp đầy các vị trí quản lý cấp trung, cấp cao hoặc các công việc đòi hỏi sự am hiểu sâu sắc về hệ thống vận hành lõi của doanh nghiệp.

Thời gian triển khai: Thường được ưu tiên xem xét đầu tiên và triển khai trong ngắn hạn (khoảng 1 đến 2 tuần). Quá trình này diễn ra nhanh chóng do phòng Nhân sự đã nắm giữ sẵn hồ sơ năng lực, lịch sử đánh giá hiệu suất của nhân viên và không mất thời gian chờ ứng viên hội nhập.

Thứ hai, nguồn tuyển dụng bên ngoài: bao gồm sinh viên mới tốt nghiệp, người đang tìm việc hoặc nhân sự từ các tổ chức, đối thủ cạnh tranh khác. Lợi thế cốt lõi của nguồn này là mang lại luồng sinh khí mới, kiến tạo sự thay đổi văn hóa và bổ sung những kỹ năng mà nội bộ đang thiếu hụt. Đổi lại, doanh nghiệp phải chấp nhận rủi ro về chi phí, thời gian đào tạo kéo dài, và nguy cơ làm giảm động lực thăng tiến của đội ngũ nhân viên hiện tại.

Mục tiêu triển khai: Nhằm đa dạng hóa nguồn nhân lực, cập nhật tri thức, công nghệ mới và tạo ra sự cạnh tranh tích cực trong tổ chức. Nguồn này là lựa chọn bắt buộc khi doanh nghiệp mở rộng quy mô, cần tuyển dụng số lượng lớn hoặc tìm kiếm chuyên gia cho các mảng thị trường hoàn toàn mới.

Thời gian triển khai: Cần được lập kế hoạch và triển khai trong trung và dài hạn (thường từ 1 đến 2 tháng hoặc lâu hơn). Thời gian kéo dài do phải trải qua nhiều khâu phức tạp từ đăng tuyển, thu hút hồ sơ, tổ chức phỏng vấn cho đến thời gian chờ ứng viên bàn giao công việc ở công ty cũ.

- Xác định thời gian và địa điểm tuyển dụng

Xác định thời gian và địa điểm không chỉ là việc chọn ra một không gian hay mốc ngày tháng đơn thuần, mà là một cách thức lên kế hoạch có tính toán chiến lược. Việc triển khai đúng phương pháp ở bước này mang tính quyết định, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí, rút ngắn chu kỳ tuyển dụng và tiếp cận chính xác tệp ứng viên mục tiêu.

Về xác định địa điểm tuyển dụng là bước quan trọng nhằm khoanh vùng thị trường lao động phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Việc lựa chọn địa điểm cần dựa trên tính chất công việc và phân tích nguồn nhân lực hiện có để xác định khu vực tập trung ứng viên tiềm năng. Qua đó, doanh nghiệp có thể ưu tiên tiếp cận các khu vực như đô thị lớn, cơ sở đào tạo hoặc khu vực chuyên môn hóa theo ngành nghề. Đồng thời, cần đa dạng hóa kênh tiếp cận nhằm mở rộng nguồn ứng viên và đảm bảo tính khách quan trong tuyển dụng.

Đối với xác định thời gian tuyển dụng là quá trình lập kế hoạch nhằm đảm bảo tiến độ và hiệu quả của hoạt động tuyển dụng. Thông thường, doanh nghiệp áp dụng phương pháp lập kế hoạch ngược từ thời điểm nhân sự dự kiến bắt đầu làm việc. Trên cơ sở đó, quá trình tuyển dụng được phân chia thành các giai đoạn cụ thể với thời hạn rõ ràng cho từng bước. Điều này giúp kiểm soát tiến độ, hạn chế chậm trễ và nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

- Xác định ngân sách tuyển dụng

Xác định ngân sách tuyển dụng là bước hoạch định tài chính quan trọng, giúp tổ chức dự trù và kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí phát sinh. Việc thiết lập ngân sách khoa học không chỉ đảm bảo nguồn lực để triển khai kế hoạch mà còn là cơ sở để đánh giá hiệu suất đầu tư của công tác tuyển dụng. Để xác định tổng ngân sách, các doanh nghiệp thường áp dụng hai phương pháp tiếp cận chính.

Thứ nhất là phương pháp định mức theo đầu người, thường dựa trên dữ liệu lịch sử hoặc trung bình ngành để ước tính chi phí cho mỗi nhân sự mới. Công thức tính toán cơ bản được thiết lập là: $\text{Ngân sách tuyển dụng} = \text{Số lượng nhân sự cần tuyển} \times \text{Chi phí tuyển dụng bình quân trên một nhân sự}$. Phương pháp này có ưu điểm là tính toán nhanh chóng, dễ áp dụng đối với các vị trí tuyển dụng đại trà hoặc khi doanh nghiệp có nhu cầu tuyển thường niên ổn định. Nhược điểm của nó là tính rập khuôn và thiếu linh hoạt trước những biến động của thị trường.

Thứ hai là phương pháp dựa trên năng lực và nhiệm vụ, một cách tiếp cận mang tính chuyên sâu và chính xác hơn cho các vị trí đặc thù. Phương pháp này yêu cầu nhà quản trị phải phân tích độ khó của năng lực cần tuyển, từ đó liệt kê chi tiết mọi nhiệm vụ cần thực thi để tiếp cận được ứng viên mục tiêu. Về ưu điểm, phương pháp này mang lại độ chính xác rất cao, giúp nguồn tiền được phân bổ sát với thực tế của từng chiến dịch, đặc biệt hiệu quả cho các vị trí đặc thù. Ngược lại, nhược điểm lớn nhất là quá trình thiết lập tiêu tốn rất nhiều thời gian và nguồn lực

Sau khi xác định tổng ngân sách tuyển dụng, nhà quản trị sẽ tiến hành phân bổ chi tiết vào ba nội dung công việc cốt lõi. Đầu tiên là giai đoạn chuẩn bị, doanh nghiệp cần hạch toán chi phí thời gian của cấp quản lý cùng chuyên viên nhân sự. Giai đoạn này được triển khai thông qua việc các bộ phận họp bàn để xác định chính xác nhu cầu định biên, nghiên cứu thị trường và thiết kế bản mô tả công việc nhằm định hình rõ chiến lược. Tiếp theo, ở giai đoạn triển khai thu hút ứng viên, ngân sách được rót trực tiếp vào các chi phí như: thù lao cho dịch vụ săn đầu người, phí mua gói đăng tin trên các nền tảng tuyển dụng, và chi phí chạy quảng cáo truyền thông. Việc triển khai đòi hỏi người làm HR phải lựa chọn kênh tiếp cận phù hợp, tiến hành đăng tải, quảng bá và liên tục theo dõi chiến dịch để thu về lượng hồ sơ đạt chuẩn cao nhất. Cuối cùng là phân bổ cho công tác đánh giá và hội nhập, bao gồm chi phí thời gian, cơ sở vật chất cho hội đồng phỏng vấn, cùng với ngân sách dành cho tài liệu, công cụ và hoạt động đào tạo nhân viên mới. Quá trình này được thực thi bằng các bước sàng lọc CV, tổ chức phỏng vấn chuyên sâu, và đặc biệt là triển khai các chương trình định hướng kết hợp cử người kèm cặp, giúp nhân sự mới nhanh chóng hòa nhập và tạo ra giá trị thực tế cho tổ chức.

- Lập hội đồng tuyển dụng

Phòng nhân sự là bộ phận chủ trì trong việc đề xuất và tổ chức thành lập hội đồng tuyển dụng trong doanh nghiệp. Trong quá trình này, các nhà quản lý chức năng sẽ cung cấp các yêu cầu cụ thể về vị trí cần tuyển như trình độ, kinh nghiệm và kỹ năng. Trên cơ sở đó, phòng nhân sự lựa chọn và đề xuất các thành viên phù hợp tham gia hội đồng tuyển dụng. Việc thành lập hội đồng nhằm đảm bảo quá trình tuyển dụng được thực hiện một cách khoa học và hiệu quả. Hội đồng tuyển dụng bao gồm những cá nhân có chuyên môn, kinh nghiệm và am hiểu về vị trí công việc cần tuyển. Các thành viên có trách nhiệm tham gia đánh giá, phỏng vấn và đưa ra quyết định lựa chọn

ứng viên phù hợp. Việc lựa chọn thành viên hội đồng cần đảm bảo tính khách quan, công bằng và phù hợp với yêu cầu tuyển dụng. Đồng thời, sự phối hợp giữa các thành viên sẽ góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả của toàn bộ quá trình tuyển dụng.

1.3.2. Thông báo tuyển dụng

Thông báo tuyển dụng là bước tiếp nối quan trọng sau khi doanh nghiệp đã hoàn thiện tiêu chuẩn công việc và các kế hoạch chuẩn bị. Hoạt động này không chỉ là phương tiện truyền tải nhu cầu nhân sự ra thị trường, mà còn đóng vai trò như bộ lọc hồ sơ đầu tiên và công cụ định vị thương hiệu tuyển dụng. Để quá trình này diễn ra hiệu quả, nhà quản trị cần thực hiện tốt ba nhiệm vụ cốt lõi: thiết lập nội dung, xác định thời gian và lựa chọn kênh thông báo.

Nhiệm vụ đầu tiên là thiết lập nội dung thông báo, đòi hỏi sự cân bằng giữa tính đầy đủ thông tin và nghệ thuật thu hút người đọc. Một thông báo chuẩn mực cần trình bày ngắn gọn các thông tin thiết yếu như: khái quát về tổ chức, chức danh, số lượng cần tuyển và cách thức nộp hồ sơ. Đặc biệt, nội dung phải làm nổi bật các yêu cầu cụ thể (trình độ, kinh nghiệm) và quyền lợi hấp dẫn (mức lương, lộ trình thăng tiến) để ứng viên tự sàng lọc trước khi ứng tuyển.

Nhiệm vụ thứ hai là thiết lập thời gian thông báo, bao gồm việc ấn định thời điểm bắt đầu đăng tải và thời hạn kết thúc tiếp nhận hồ sơ. Khoảng thời gian này phải được tính toán kỹ lưỡng, khớp nối với tiến độ của kế hoạch tuyển dụng tổng thể. Nếu thời gian thông báo quá ngắn, tổ chức có thể không thu thập đủ lượng hồ sơ chất lượng; ngược lại, nếu kéo dài quá lâu sẽ gây lãng phí ngân sách và làm giảm đi uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Nhiệm vụ thứ ba là thiết lập kênh thông báo, dựa trên định hướng lựa chọn nguồn cung cấp ứng viên của tổ chức. Nếu trọng tâm là nguồn nội bộ, thông báo tuyển dụng cần được phổ biến rộng rãi và minh bạch qua bảng tin công ty, hệ thống email hoặc các nhóm truyền thông nội bộ. Việc công khai rõ ràng các tiêu chuẩn lựa chọn giúp đảm bảo sự công bằng, hạn chế tiêu cực và kích thích động lực phát triển của đội ngũ nhân sự hiện tại. Đối với nguồn ứng viên bên ngoài, doanh nghiệp cần linh hoạt kết hợp đa dạng các kênh truyền thông để mở rộng phạm vi tiếp cận. Các kênh phát sóng phổ biến hiện nay bao gồm đăng quảng cáo trên website tuyển dụng chuyên nghiệp, mạng xã hội (Fanpage, hội nhóm), sử dụng dịch vụ săn đầu người hoặc tham gia hội chợ việc làm.

1.3.3. Thu nhận và sàng lọc hồ sơ

Thu nhận và sàng lọc hồ sơ là quá trình đánh giá dữ liệu cá nhân của ứng viên nhằm chuyển hóa lượng lớn hồ sơ thành danh sách rút gọn các cá nhân tiềm năng nhất. Hoạt động này không chỉ giúp tối ưu hóa thời gian, nguồn lực cho hội đồng tuyển dụng mà còn cung cấp cơ sở dữ liệu khách quan để phát hiện các điểm sáng hoặc nghi vấn, phục vụ trực tiếp cho việc xây dựng kịch bản phỏng vấn chuyên sâu.

Để quá trình sàng lọc khách quan, căn cứ cốt lõi được sử dụng chính là hệ thống tiêu chuẩn (JD) đã được thiết lập ở bước lập kế hoạch. Nhân viên nhân sự sẽ dùng hệ thống tiêu chuẩn này làm "thước đo" để đối chiếu với năng lực thực tế của ứng viên. Tuy nhiên, việc loại bỏ hồ sơ không nên diễn ra quá máy móc; tổ chức cần linh hoạt giữ lại những cá nhân có thể thiếu hụt nhẹ về kinh nghiệm bề nổi nhưng thể hiện được tố chất và tiềm năng phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.

Để tối ưu hóa quá trình lựa chọn ứng viên, các tổ chức hiện nay thường linh hoạt áp dụng ba phương pháp nghiên cứu hồ sơ chính. Đầu tiên, phương pháp sàng lọc thủ công là việc chuyên viên nhân sự trực tiếp đọc và phân tích từng hồ sơ. Cách làm này mang lại ưu điểm lớn trong việc đánh giá sự tinh tế, tư duy logic và những kỹ năng mềm ẩn giấu qua cách ứng viên trình bày, tuy nhiên, nhược điểm của nó là tiêu tốn quá nhiều thời gian và dễ bị chi phối bởi cảm tính cá nhân của người đọc. Để khắc phục sự quá tải dữ liệu, doanh nghiệp chuyển sang ứng dụng hệ thống quản trị tự động nhằm quét và lọc CV tự động dựa trên hệ thống từ khóa thiết lập sẵn. Phương pháp này sở hữu ưu điểm vượt trội về tốc độ xử lý khối lượng dữ liệu khổng lồ và đảm bảo tính khách quan ở vòng lọc đầu tiên, song nhược điểm là máy móc rất dễ loại nhầm ứng viên giỏi nếu CV thiếu từ khóa chuẩn, đồng thời hoàn toàn bỏ qua yếu tố sáng tạo và thẩm mỹ. Cuối cùng, phương pháp bảng điểm sàng lọc được thực hiện bằng cách lượng hóa các đánh giá qua một hệ thống tiêu chí với trọng số điểm số rõ ràng. Mặc dù mắc phải hạn chế là khá cứng nhắc và tốn nhiều công sức đầu tư xây dựng bộ tiêu chí chuẩn xác ban đầu, nhưng phương pháp này lại mang đến ưu điểm tuyệt vời trong việc đảm bảo tính minh bạch, công bằng tối đa, giúp nhà tuyển dụng dễ dàng xếp hạng và so sánh thực lực giữa các ứng viên với nhau.

1.3.4. Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ là bước thẩm định nhanh diễn ra sau khi sàng lọc hồ sơ, nhằm loại bỏ những ứng viên tuy đáp ứng tiêu chuẩn trên giấy tờ nhưng lại không phù hợp

về văn hóa, định hướng hoặc thái độ thực tế. Quá trình này được thiết kế rất tinh gọn, thường chỉ kéo dài từ 5 đến 10 phút cho mỗi hồ sơ. Mặc dù có thời lượng ngắn, đây lại là khâu sàng lọc vô cùng cần thiết để tối ưu thời gian của hội đồng đánh giá chuyên môn phía sau.

Hoạt động này đóng vai trò tối ưu hóa nguồn lực bằng cách ngăn chặn việc mời sai người đến các vòng phỏng vấn chuyên sâu tốn kém. Nó hoạt động như một công cụ xác thực thông tin khách quan, giúp nhà quản trị nhanh chóng làm rõ những khoảng trống trong lý lịch hoặc kiểm tra phản xạ của ứng viên. Đồng thời, những nhận định ban đầu này sẽ cung cấp dữ liệu nền tảng để hội đồng xây dựng kịch bản phỏng vấn trọng tâm hơn ở vòng tiếp theo.

Nội dung của cuộc phỏng vấn sơ bộ thường tập trung vào các tiêu chí sàng lọc cơ bản thay vì đi sâu vào chuyên môn phức tạp. Trọng tâm của cuộc trao đổi là xác minh tính trung thực của các thông tin trong hồ sơ. Bên cạnh đó, chuyên viên nhân sự sẽ lồng ghép đánh giá các kỹ năng mềm nền tảng như khả năng giao tiếp, sự tự tin và tư duy ngôn ngữ.

Về hình thức triển khai, doanh nghiệp thường ưu tiên sử dụng phỏng vấn trực tuyến thông qua điện thoại hoặc các nền tảng video như Zoom, Google Meet. Ưu điểm nổi bật của hình thức này là sự linh hoạt, tối ưu hóa tốc độ sàng lọc và tiết kiệm tối đa chi phí di chuyển, tổ chức cho cả hai bên. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là dễ bị ảnh hưởng bởi lỗi kỹ thuật đường truyền và hạn chế khả năng quan sát toàn diện ngôn ngữ cơ thể của ứng viên. Bên cạnh đó, hình thức phỏng vấn sơ bộ trực tiếp tại văn phòng cũng được áp dụng cho một số vị trí mang tính đặc thù. Ưu điểm của cách thức này là cho phép nhà tuyển dụng đánh giá trực quan nhất về diện mạo, tác phong và thái độ ứng xử của ứng viên trong môi trường thực tế. Ngược lại, nhược điểm lớn nhất là tiêu tốn nhiều chi phí hậu cần, mất thời gian sắp xếp và gây quá tải nếu số lượng ứng viên cần sơ loại quá đông.

1.3.5. Thi tuyển

Trong quy trình tuyển dụng, thi tuyển là khâu sát hạch trực tiếp nhằm đo lường năng lực và tố chất của ứng viên thông qua các bài kiểm tra được thiết kế sẵn. Hoạt động này mang ý nghĩa vô cùng quan trọng, giúp cung cấp bộ dữ liệu khách quan để định lượng hóa năng lực thực chất thay vì chỉ dựa vào thông tin cảm tính. Nhờ đó,

doanh nghiệp tạo ra một hệ thống sàng lọc công bằng, giúp lựa chọn chính xác những cá nhân phù hợp và giảm thiểu rủi ro tuyển dụng sai người.

Để thực hiện việc đánh giá, doanh nghiệp thường áp dụng hai hình thức thi cơ bản là thi tự luận và thi trắc nghiệm. Thi tự luận yêu cầu ứng viên tự trình bày, lập luận hoặc giải quyết một vấn đề mở dưới dạng văn bản. Ưu điểm nổi bật của hình thức này là khả năng đo lường tư duy logic chiều sâu, kỹ năng tổ chức ý tưởng và sức sáng tạo. Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất là quá trình chấm điểm tiêu tốn nhiều thời gian và dễ bị chi phối bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá. Ví dụ: Yêu cầu ứng viên Marketing viết một kịch bản quảng cáo sáng tạo.

Ngược lại, hình thức thi trắc nghiệm sử dụng các bộ câu hỏi đã được chuẩn hóa với các phương án trả lời có sẵn. Ưu điểm vượt trội của trắc nghiệm là tính khách quan tuyệt đối trong chấm điểm, khả năng triển khai trên quy mô lớn với chi phí thấp và tốc độ cho ra kết quả nhanh chóng. Mặc dù vậy, hình thức này vẫn tồn tại nhược điểm là khó đánh giá được quá trình tư duy diễn giải của ứng viên, đồng thời kết quả có thể bị nhiễu do yếu tố may rủi khi ứng viên lựa chọn đáp án. Trong thực tiễn, hình thức thi trắc nghiệm được các doanh nghiệp ưu tiên sử dụng để đo lường đa dạng các khía cạnh năng lực. Cụ thể, tổ chức thường linh hoạt liệt kê và áp dụng các loại hình tiêu biểu như: trắc nghiệm thông minh (IQ) để đánh giá tư duy logic; trắc nghiệm năng khiếu để tìm kiếm các tố chất đặc thù; trắc nghiệm tính cách để xem xét độ phù hợp văn hóa; trắc nghiệm kiến thức chuyên môn để sát hạch nghiệp vụ và trắc nghiệm mẫu công việc để dự báo hiệu quả làm việc thực tế.

Quy trình tổ chức thi tuyển được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Thiết lập bài thi: Căn cứ vào bản mô tả công việc để lựa chọn loại hình thi và biên soạn bộ câu hỏi có tính phân loại cao, bám sát năng lực cần tuyển.

Bước 2: Tổ chức thực hiện: Chuẩn bị cơ sở vật chất, phổ biến quy chế và giám sát quá trình làm bài của ứng viên để đảm bảo tính minh bạch và công bằng.

Bước 3: Chấm điểm và đánh giá: Tiến hành tổng hợp kết quả theo thang điểm chuẩn, đối chiếu với mức sàn yêu cầu để lựa chọn các ứng viên xuất sắc nhất bước vào vòng tiếp theo.

Bước 4: Tổng kết và tinh chỉnh: Lưu trữ kết quả làm dữ liệu và rà soát lại độ khó của đề thi để cải tiến bộ công cụ cho các đợt tuyển dụng sau

1.3.6. Phỏng vấn chuyên sâu

Phỏng vấn chuyên sâu là hình thức tương tác trực tiếp trọng tâm nhất trong quy trình tuyển chọn, nhằm làm sáng tỏ năng lực và phẩm chất của ứng viên. Khác với các vòng sơ loại, đây là quá trình thẩm định toàn diện từ diện mạo, tác phong đến tư duy và mức độ đáng tin cậy. Thông qua sự trao đổi hai chiều, nhà quản trị có thể đánh giá những đặc điểm cốt lõi mà hồ sơ hay bài thi lý thuyết không thể thể hiện rõ, đồng thời giúp cả doanh nghiệp và ứng viên thấu hiểu kỳ vọng của nhau trước khi đi đến quyết định cuối cùng. Thời gian thực hiện thường dao động từ 30 - 45 phút để đảm bảo đủ chiều sâu đánh giá.

Ý nghĩa của phỏng vấn chuyên sâu là để xác định cá nhân xuất sắc nhất trong số những ứng viên phù hợp. Đây là cơ hội vàng để các nhà quản lý trực tiếp đánh giá nghiệp vụ và phong cách làm việc thực tế của nhân viên tương lai, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng trong đội ngũ. Hơn nữa, bước này còn giúp kiểm chứng tính xác thực của thông tin thông qua các câu hỏi truy vấn hành vi, từ đó đặt nền móng cho sự gắn kết bền vững giữa người lao động và tổ chức.

Tùy vào đặc thù vị trí, doanh nghiệp có thể ứng dụng linh hoạt các hình thức phỏng vấn khác nhau. Phỏng vấn theo khuôn mẫu (sử dụng bộ câu hỏi cố định) thường áp dụng cho các vị trí đại trà để đảm bảo tính công bằng. Ngược lại, phỏng vấn không theo khuôn mẫu lại phù hợp với các vị trí sáng tạo, cấp cao để ứng viên tự do bộc lộ cá tính. Ngoài ra, phỏng vấn tình huống và phỏng vấn căng thẳng thường được ứng dụng cho các vị trí chịu áp lực cao như kinh doanh hoặc chăm sóc khách hàng nhằm đo lường khả năng ứng biến thực tế.

Để buổi phỏng vấn đạt hiệu quả, nhà tuyển dụng cần ứng dụng bộ câu hỏi đa dạng nhằm khai thác tối đa tiềm năng của ứng viên. Có thể liệt kê một số nhóm câu hỏi điển hình như:

- Câu hỏi hành vi: "Hãy kể lại một dự án bạn từng thất bại và cách bạn đã đối mặt với hệ quả đó?"
- Câu hỏi tình huống: "Nếu đồng nghiệp cấp dưới không tuân thủ quy trình an toàn của công ty, bạn sẽ xử lý thế nào?"
- Câu hỏi về chuyên môn sâu: "Theo bạn, 3 chỉ số KPI quan trọng nhất để đo lường hiệu quả bộ phận HR hiện nay là gì?"

1.3.7. Xác minh, điều tra

Xác minh và điều tra là giai đoạn thẩm định lại tính xác thực của các thông tin mà ứng viên đã cung cấp trong hồ sơ và phỏng vấn. Thông qua việc liên hệ với các bên tham chiếu như cấp trên hoặc đồng nghiệp cũ, nhà tuyển dụng có thêm góc nhìn khách quan về năng lực và đạo đức nghề nghiệp thực tế. Công tác này đặc biệt quan trọng đối với các vị trí đòi hỏi tính bảo mật và độ tin cậy cao, giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro tuyển nhầm nhân sự thiếu trung thực, đảm bảo sự an toàn và ổn định cho bộ máy tổ chức.

1.3.8. Khám sức khỏe

Khám sức khỏe là bước bắt buộc nhằm xác nhận ứng viên có đủ thể trạng đáp ứng các yêu cầu đặc thù của vị trí công việc. Việc kiểm tra này giúp doanh nghiệp sàng lọc những cá nhân có năng lực thể chất phù hợp, tránh các rủi ro về sụt giảm năng suất lao động hoặc chi phí phát sinh do nghỉ ốm dài hạn. Đây không chỉ là căn cứ khoa học để tối ưu hóa sử dụng nguồn lực mà còn là thủ tục pháp lý quan trọng để đảm bảo các chế độ về an toàn lao động và bảo hiểm cho người lao động tại tổ chức.

1.3.9. Hội nhập và thử việc

Hội nhập là giai đoạn tổ chức tổ chức các hoạt động chào đón, giới thiệu nhân viên mới với đội ngũ đồng nghiệp và văn hóa doanh nghiệp. Quá trình này bắt đầu từ việc gửi Thư mời nhận việc chính chủ, trong đó xác nhận lại các cam kết về phúc lợi, lương thưởng và lộ trình đào tạo ban đầu. Việc tạo ra một bầu không khí thân thiện, giúp nhân viên làm quen với sơ đồ tổ chức và các quy định ngầm sẽ giúp họ xóa bỏ rào cản tâm lý, cảm thấy mình thực sự là một phần của tập thể ngay từ ngày đầu tiên.

Giai đoạn thử việc là khoảng thời gian bản lề để ứng viên trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ cụ thể, qua đó cả người lao động và doanh nghiệp cùng thẩm định mức độ phù hợp trong môi trường làm việc thực tế. Về mặt thời gian, thời hạn thử việc được thiết lập và tuân thủ chặt chẽ dựa trên tính chất, độ phức tạp của từng vị trí công việc: kéo dài tối đa 60 ngày đối với các chức danh yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ đại học, cao đẳng trở lên; và tối đa 30 ngày đối với các vị trí nghề nghiệp cần trình độ trung cấp hoặc công nhân kỹ thuật. Về công tác đánh giá, trong suốt quá trình này, quản lý trực tiếp và bộ phận nhân sự sẽ phối hợp theo dõi sát sao, đo lường ứng viên trên hai phương diện cốt lõi: năng lực thực thi (tiến độ, chất lượng hoàn thành công việc) và thái độ làm việc (tính kỷ luật, tinh thần cầu thị, khả năng hòa nhập văn hóa). Kết quả đánh giá tổng hợp cuối kỳ thử việc chính là căn cứ quan trọng và mang

tính quyết định để nhà quản trị đưa ra lựa chọn: chính thức ký kết hợp đồng lao động gắn bó lâu dài hoặc chấm dứt thỏa thuận thử việc nếu chưa đạt yêu cầu.

1.3.10. Ra quyết định tuyển dụng

Ra quyết định tuyển dụng là khâu then chốt, đóng vai trò là ‘phán quyết cuối cùng’ để chính thức tiếp nhận ứng viên vào hàng ngũ nhân sự của tổ chức. Đây là quá trình nhà quản trị tổng hợp toàn bộ dữ liệu từ các vòng sát hạch trước đó và thời gian thử việc để đưa ra kết luận phê duyệt. Quyết định này mang tính cam kết cao, khẳng định tổ chức đã tìm được người xứng đáng để trao gửi vị trí công việc, giúp bộ máy vận hành thông suốt mà không bị gián đoạn.

Nội dung ra quyết định bao gồm việc hội đồng tuyển dụng thống nhất lựa chọn cá nhân hội đủ các tiêu chuẩn về năng lực và văn hóa. Sau khi có sự phê duyệt từ cấp lãnh đạo, doanh nghiệp sẽ thông báo trúng tuyển và xác lập ngay mối quan hệ lao động. Khâu này không chỉ là thủ tục hành chính mà là sự khởi đầu chính thức cho quyền lợi và trách nhiệm của người lao động, làm tiền đề để nhân viên mới bắt tay ngay vào thực thi nhiệm vụ tại đơn vị.

1.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng

1.4.1. Các tiêu chí đánh giá

1.4.1.1. Thời gian tuyển dụng

Tiêu chí này phản ánh tổng thời gian cần để lấp đầy một vị trí tuyển dụng. Thông thường, Time to Hire được tính từ khi ứng viên bắt đầu tham gia quy trình, chẳng hạn như thời điểm họ nộp hồ sơ hoặc khi doanh nghiệp tiếp nhận hồ sơ ứng viên tiềm năng cho đến lúc ứng viên chính thức đồng ý nhận việc.

Mục đích của việc theo dõi chỉ số này là đánh giá mức độ nhanh chóng và hiệu quả của các bước sàng lọc và ra quyết định trong tuyển dụng. Thời gian tuyển dụng ngắn cho thấy quy trình vận hành mượt mà, linh hoạt và có khả năng đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự của các bộ phận.

1.4.1.2. Tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc

Tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc (OAR) là một chỉ số quan trọng dùng để đánh giá mức độ hấp dẫn của doanh nghiệp và khả năng thuyết phục ứng viên ở giai đoạn cuối của quy trình tuyển dụng. Chỉ số này cho biết tỷ lệ phần trăm ứng viên tiềm năng nhận được thư mời làm việc và quyết định đồng ý với đề nghị đó.

Công thức tính:

$$OAR = \frac{\text{Số lượng ứng viên chấp nhận đề nghị}}{\text{Tổng số lượng đề nghị đã gửi}} \times 100\%$$

1.4.1.3. Tỷ lệ chuyển đổi từ nộp đơn sang phỏng vấn

Tỷ lệ chuyển đổi ứng viên từ nộp đơn sang vòng phỏng vấn là một chỉ số hiệu suất quan trọng, đo lường mức độ hiệu quả của bước sàng lọc hồ sơ ban đầu trong toàn bộ quy trình tuyển dụng. Tiêu chí này được tính bằng cách lấy tổng số ứng viên được mời phỏng vấn chia cho tổng số hồ sơ ứng tuyển nhận được. Nó giúp nhà tuyển dụng định lượng khả năng của đội ngũ HR trong việc phân loại chính xác và nhanh chóng giữa hàng trăm hồ sơ, đảm bảo chỉ những ứng viên tiềm năng nhất mới được chuyển sang các vòng đánh giá tốn kém hơn.

Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ chuyển đổi} = \frac{\text{Số lượng ứng viên được mời phỏng vấn}}{\text{Tổng số hồ sơ ứng tuyển nhận được}} \times 100\%$$

1.4.1.4. Chỉ tiêu số lượng hồ sơ ứng tuyển

Chỉ tiêu Số lượng Hồ sơ Ứng tuyển đo lường tổng số hồ sơ (CV, đơn xin việc) mà doanh nghiệp nhận được cho một vị trí hoặc chiến dịch tuyển dụng. Theo quan điểm của Trần Kim Dung, đây là một chỉ báo sơ cấp thiết yếu, giúp đánh giá hiệu quả của các nỗ lực thu hút ứng viên. Số lượng hồ sơ lớn cho thấy thông tin tuyển dụng và gói đãi ngộ tiềm năng là hấp dẫn và rõ ràng, khuyến khích được một lượng lớn ứng viên nộp đơn. Hơn nữa, chỉ tiêu này còn giúp đánh giá hiệu quả của các kênh tuyển dụng (website, mạng xã hội, v.v.) trong việc tạo ra lưu lượng ứng viên mạnh mẽ nhất.

1.4.1.5. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch hoàn thành

Tỷ lệ Hoàn thành Kế hoạch Tuyển dụng là chỉ số đo lường mức độ đạt được các mục tiêu tuyển dụng đã được đề ra trong một khoảng thời gian nhất định (ví dụ: quý, năm) so với tổng số lượng vị trí hoặc nhu cầu tuyển dụng đã được phê duyệt trong kế hoạch.

Chỉ số này giúp đánh giá hiệu suất và mức độ đáp ứng nhu cầu nhân sự của bộ phận tuyển dụng hoặc phòng Nhân sự đối với các phòng ban khác trong tổ chức.

Tỷ lệ này thường được tính theo công thức:

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch (\%)} = \frac{\text{Đã tuyển}}{\text{Cần tuyển}} \times 100\%$$

1.4.2. Các phương pháp đánh giá

1.4.2.1. Phương pháp so sánh với mục tiêu kế hoạch

Phương pháp này đối chiếu kết quả thực tế sau khi tuyển dụng với các chỉ tiêu đã được phê duyệt trong kế hoạch nhân sự. Doanh nghiệp so sánh số lượng, thời gian, ngân sách thực tế với dự kiến để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Việc so sánh này giúp nhà quản trị có cái nhìn nhanh chóng về hiệu quả thực thi, đánh giá tính thực tế của kế hoạch và khả năng đáp ứng nhu cầu nhân sự kịp thời. Nếu tỷ lệ hoàn thành thấp hoặc vượt ngân sách, nhà tuyển dụng cần phân tích nguyên nhân để điều chỉnh kế hoạch cho kỳ sau.

1.4.2.2. Phương pháp phân tích các chỉ số hiệu suất

Phương pháp này sử dụng công thức toán học và dữ liệu thống kê để định lượng chất lượng từng bước trong quy trình tuyển dụng. Các chỉ số như thời gian tuyển dụng, OAR hay tỷ lệ chuyển đổi từ hồ sơ sang phỏng vấn được đưa vào biểu đồ phân tích xu hướng. Phân tích KPI cung cấp cái nhìn khách quan, khoa học, giúp xác định bước nào trong quy trình đang kém hiệu quả để tập trung cải thiện. Nhà tuyển dụng tổng hợp dữ liệu từ phần mềm quản trị hoặc bảng theo dõi, tính toán tỷ lệ phần trăm và so sánh giữa các phòng ban hoặc các đợt tuyển dụng khác nhau.

1.4.2.3. Phương pháp khảo sát và thu thập phản hồi

Phương pháp này thu thập dữ liệu định tính thông qua ý kiến của ứng viên và các nhà quản lý chuyên môn. Qua khảo sát, doanh nghiệp đánh giá trải nghiệm ứng viên và mức độ hài lòng nội bộ với chất lượng dịch vụ của bộ phận nhân sự. Thông tin thu thập được giúp cải thiện quy trình và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng bền vững. Doanh nghiệp có thể gửi bảng hỏi sau mỗi vòng phỏng vấn hoặc sau 1 tháng thử việc, tập trung vào thái độ người phỏng vấn, tính chuyên nghiệp của quy trình và mức độ phù hợp của nhân viên mới với yêu cầu thực tế.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân sự

Trong quá trình tuyển dụng nhân sự có rất nhiều nhân tố khác nhau tác động đến. Nếu tác động tích cực giúp doanh nghiệp tìm kiếm và lựa chọn được những ứng viên tốt phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Trái lại nếu là những tác động tiêu cực gây trở ngại, ảnh hưởng đến việc công tác tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được

những ứng viên phù hợp, đáp ứng được điều kiện của vị trí cần tuyển sẽ làm giảm hiệu quả sử dụng lao động và ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài công ty

Đặc điểm thị trường lao động:

Đặc điểm thị trường lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp thông qua quan hệ cung – cầu lao động. Khi cung lao động lớn hơn cầu, doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn ứng viên phù hợp; ngược lại sẽ gặp khó khăn trong trường hợp khan hiếm nhân lực. Do đó, doanh nghiệp cần căn cứ vào tình hình thị trường để lựa chọn phương pháp tuyển dụng phù hợp, đảm bảo hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Bên cạnh đó, xu hướng già hóa dân số, giảm tỷ lệ lao động trẻ và hiện tượng chảy máu chất xám làm gia tăng cạnh tranh trong việc thu hút nhân lực chất lượng cao.

Tình hình kinh tế, chính trị xã hội

Các yếu tố kinh tế và chính trị – xã hội có tác động đáng kể đến nhu cầu và hiệu quả tuyển dụng nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao, doanh nghiệp thường hạn chế tuyển dụng nhằm cắt giảm chi phí và duy trì ổn định hoạt động. Ngược lại, khi nền kinh tế phát triển ổn định, nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh sẽ kéo theo nhu cầu tuyển dụng gia tăng. Đồng thời, môi trường chính trị – xã hội ổn định cũng tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp thu hút và phát triển nguồn nhân lực.

Sự phát triển của công nghệ thông tin

Ứng dụng công nghệ thông tin đã và đang tác động mạnh mẽ đến hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Tuyển dụng điện tử giúp tiết kiệm thời gian, chi phí và nâng cao hiệu quả trong việc thu hút, sàng lọc ứng viên. Nhờ các hệ thống phần mềm, doanh nghiệp có thể dễ dàng quản lý hồ sơ, phân tích dữ liệu và theo dõi quá trình tuyển dụng một cách khoa học. Điều này tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận nguồn nhân lực chất lượng cao. Đồng thời, xu hướng này cũng đặt ra yêu cầu cao hơn đối với trình độ và năng lực của người lao động.

Các đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào vì thế mà mỗi doanh nghiệp đều xây dựng chính sách nhân sự khác nhau để thu hút lao động giỏi và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Bản thân người lao động luôn so sánh để

lựa chọn lợi ích mà họ có được khi làm việc tại công ty này so với công ty khác để tối đa hóa lợi ích.

1.5.2. Các nhân tố bên trong công ty

Các nhân tố bên trong tổ chức có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực phải kể đến các yếu tố cơ bản sau:

Quan điểm của lãnh đạo cấp cao

Quan điểm của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức. Nếu nhà quản trị coi trọng nguồn nhân lực, họ sẽ đầu tư bài bản và định hướng rõ ràng cho hoạt động tuyển dụng. Điều này giúp doanh nghiệp áp dụng các biện pháp hiệu quả để thu hút và sàng lọc ứng viên phù hợp. Đồng thời, việc tạo môi trường tuyển dụng chuyên nghiệp, thoải mái cũng giúp ứng viên thể hiện tốt năng lực, từ đó nâng cao chất lượng tuyển chọn.

Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức

Mọi hoạt động tuyển dụng đều phải xuất phát từ mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức. Các định hướng này đóng vai trò kim chỉ nam trong việc xác định nhu cầu và tiêu chuẩn nhân lực. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp tiến hành bố trí và sử dụng nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển. Điều này giúp đảm bảo tính đồng bộ giữa tuyển dụng và mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Uy tín, vị thế của tổ chức

Uy tín và vị thế của tổ chức là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên. Người lao động thường có xu hướng lựa chọn môi trường làm việc ổn định, chuyên nghiệp và có cơ hội phát triển. Do đó, các doanh nghiệp có thương hiệu mạnh thường thu hút được nhiều ứng viên chất lượng cao. Ngược lại, tổ chức có uy tín thấp sẽ gặp khó khăn trong việc giữ chân nhân tài.

Khả năng tài chính và mức độ đầu tư tài chính của tổ chức

Khả năng tài chính quyết định mức độ đầu tư cho hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp. Các tổ chức có tiềm lực mạnh có thể đầu tư vào quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và các kênh thu hút hiệu quả. Đồng thời, họ có khả năng đưa ra mức lương và chế độ đãi ngộ cạnh tranh. Ngược lại, hạn chế về tài chính sẽ làm giảm hiệu quả tuyển dụng và khả năng thu hút ứng viên chất lượng.

Các chính sách về nhân sự của tổ chức

Chính sách nhân sự có ảnh hưởng lớn đến quyết định ứng tuyển của người lao động. Các nội dung như đào tạo, đãi ngộ, đánh giá và phát triển nghề nghiệp luôn được ứng viên quan tâm. Một hệ thống chính sách hợp lý sẽ giúp thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao. Đồng thời, nó còn góp phần nâng cao uy tín và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị và chuẩn mực chi phối hành vi của người lao động trong tổ chức. Một môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp sẽ tạo sức hút lớn đối với ứng viên. Đồng thời, văn hóa mạnh còn góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Vì vậy, xây dựng văn hóa doanh nghiệp là yếu tố quan trọng hỗ trợ công tác tuyển dụng nhân lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi

2.1.1. Thông tin chung về công ty

Tên: Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi

Logo:



Hình 2.1: Logo công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi

Slogan: “Chuyên nghiệp – Nhân văn – Tiên phong”

Địa chỉ: Tầng 6 – 268 đường 30/4, P. Hòa Cường, TP. Đà Nẵng.

Người đại diện pháp luật: Lê Thị Oanh

Điện thoại: 0905668862

Email: hr.naviland@gmail.com

Website: www.naviproperty.vn

Tầm nhìn: Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi định hướng trở thành đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực bất động sản cao cấp và đất nền dự án tại khu vực Miền Trung từng bước khẳng định vị thế thương hiệu uy tín chuyên nghiệp và bền vững trên thị trường Navi hướng đến vai trò người bạn đồng hành tin cậy của khách hàng và nhà đầu tư không chỉ cung cấp sản phẩm mà còn góp phần kiến tạo không gian sống chất lượng và giá trị sống phồn vinh cho cộng đồng

Sứ mệnh: Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi xác định sứ mệnh là mang đến cho khách hàng và nhà đầu tư các sản phẩm bất động sản có giá trị thực pháp lý minh bạch và chất lượng đảm bảo thông qua quy trình tư vấn và giao dịch chuyên nghiệp tạo dựng niềm tin lâu dài và hiệu quả đầu tư bền vững

Giá trị cốt lõi: Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi xác định sứ mệnh là mang đến cho khách hàng và nhà đầu tư các sản phẩm bất động sản có giá trị thực

pháp lý minh bạch và chất lượng đảm bảo thông qua quy trình tư vấn và giao dịch chuyên nghiệp tạo dựng niềm tin lâu dài và hiệu quả đầu tư bền vững

Bảng 2.1: Giá trị cốt lõi của công ty

Tâm	Tầm	Tài
Tâm huyết với công việc đã lựa chọn. Luôn phát triển “ Tính truyền thừa”. Sự chia sẻ, hỗ trợ, đồng hành với đồng nghiệp và cấp dưới. Sự tận tụy với công việc, với kết quả hoạt động chung của tập thể. Không tham ô, lãng phí, Không hời hợt, vô cảm trong các hoạt động tập thể	Tầm nhìn xa trông rộng, nhạy bén Biết đặt ra mục tiêu lâu dài Có những ý tưởng táo bạo và dám mạo hiểm có tính toán. Người kinh doanh có TÂM sẽ không “ăn xổi ở thì, bóc ngắn cắn dài”.	Là người có kiến thức, biết trau dồi bản thân mỗi ngày Là người giỏi trong việc dùng người, chọn thầy. Là người có năng lực lắng nghe Là người biết nhìn nhận vấn đề ở nhiều khía cạnh, không cảm tính, đặt cái tôi quá lớn. Là người biết đưa ra được những quyết định đúng đắn

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đầu tư, phân phối và môi giới bất động sản tại Việt Nam. Theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, công ty được đăng ký vào ngày 11/05/2020 với mã số thuế 0402038772, trụ sở đặt tại số 121 Hoàng Văn Thụ, Phường Phước Ninh, Quận Hải Châu, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam.

Ngay từ khi thành lập, Navi định hướng xây dựng trở thành đơn vị cung cấp dịch vụ bất động sản chuyên nghiệp, đặt mục tiêu kết nối hiệu quả giữa khách hàng và chủ đầu tư. Trong những năm đầu hoạt động, công ty tập trung hoàn thiện bộ máy quản lý, mở rộng mạng lưới đối tác và phát triển hệ thống sản phẩm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Từ những năm 2020 – 2022, công ty mở rộng phân khúc kinh doanh không chỉ ở đất nền và nhà ở mà còn hướng tới các sản phẩm căn hộ, thương mại và nghỉ dưỡng tại các dự án lớn ở khu vực miền Trung.

Các hoạt động mở rộng thị trường của Navi được thể hiện qua việc hợp tác chiến lược với nhiều sàn phân phối địa phương và phát triển hệ thống quản lý nội bộ hiệu quả. Đồng thời, công ty từng bước áp dụng các giải pháp công nghệ trong quản lý dự án và tiếp cận khách hàng, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và mở rộng phạm vi hoạt động trên thị trường bất động sản khu vực. Đây là một trong những nền tảng quan trọng giúp Navi không chỉ tồn tại mà còn phát triển vững chắc theo định hướng bền vững.

2.1.3. Lĩnh vực/ sản phẩm kinh doanh

2.1.3.1. Lĩnh vực kinh doanh

Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực môi giới, phân phối và tư vấn bất động sản.

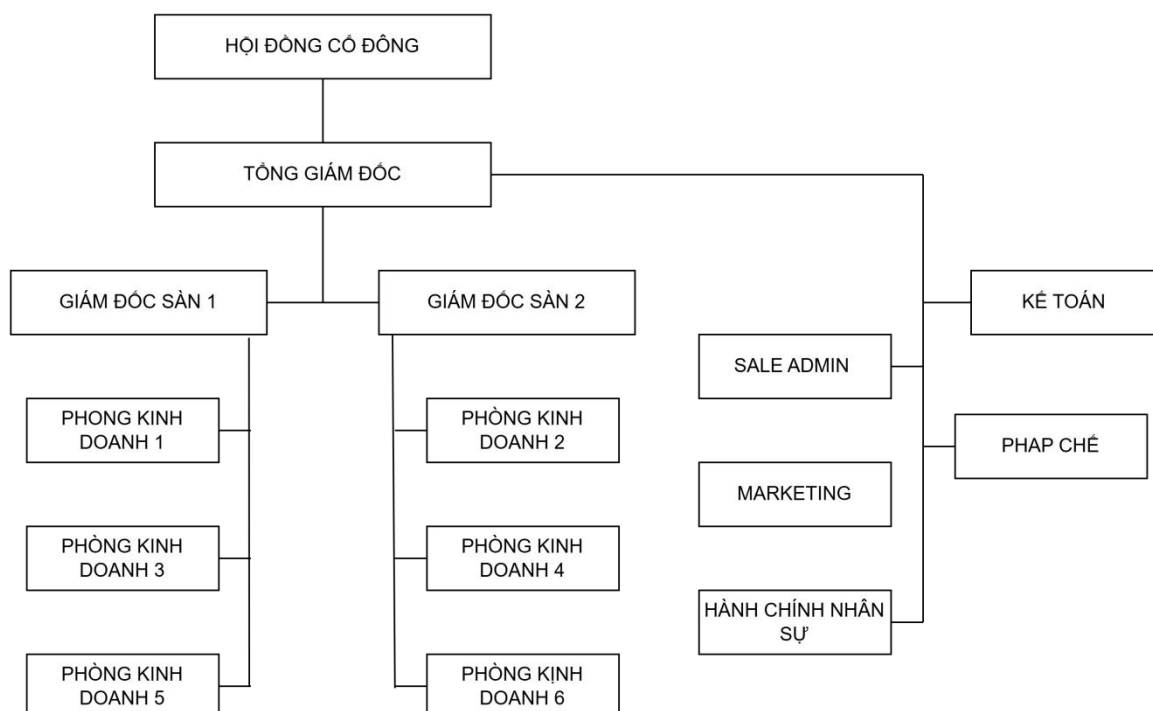
Công ty đóng vai trò là đơn vị trung gian kết nối giữa chủ đầu tư và khách hàng, cung cấp các dịch vụ tư vấn thông tin dự án, hỗ trợ giao dịch mua bán, chuyển nhượng bất động sản theo đúng quy định pháp luật.

2.1.3.2. Sản phẩm kinh doanh

Các sản phẩm kinh doanh của công ty tập trung vào các loại hình bất động sản như đất nền dự án, nhà phố, biệt thự, căn hộ và bất động sản nghỉ dưỡng, nổi bật là các dự án tại khu vực Đà Nẵng và Quảng Nam, trong đó có dự án Riveria Hội An Complex, dự án Newtown Diamond Đà Nẵng, Futa Royal Park; ngoài ra Navi còn mở rộng sang Quy Nhơn: dự án Quy Nhơn Iconic và gần đây đang tham gia dự án Vinhomes Hải Vân Bay . Bên cạnh đó, Navi còn triển khai các dịch vụ hỗ trợ bán hàng như marketing bất động sản, quảng bá dự án trên các nền tảng trực tuyến, tư vấn đầu tư và chăm sóc khách hàng trước, trong và sau giao dịch từ đó Navi Property khẳng định vị thế của mình trong lĩnh vực sàn giao dịch bất động sản tại khu vực miền Trung.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Hình 2.2: Giới thiệu về sơ đồ cơ cấu tổ chức

(Nguồn: Navi Property)

2.1.4.2. Nhiệm vụ của các phòng ban

Hội đồng cổ đông

Là cơ quan quyền lực cao nhất của công ty, có chức năng quyết định định hướng phát triển, chiến lược dài hạn; thông qua điều lệ, quyết định phương án phân chia lợi nhuận, tăng giảm vốn điều lệ và bầu ra Hội đồng quản trị.

Tổng Giám đốc

Là người điều hành cao nhất trong hoạt động hàng ngày của công ty; chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các chiến lược, kế hoạch kinh doanh do Hội đồng cổ đông đề ra; quản lý, điều phối các phòng ban và chịu trách nhiệm trước Hội đồng cổ đông về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.

Giám đốc Sàn 1 – Giám đốc Sàn 2

Có chức năng quản lý trực tiếp hoạt động kinh doanh tại từng sàn giao dịch; tổ chức triển khai kế hoạch bán hàng, đào tạo và quản lý đội ngũ nhân viên kinh doanh; giám sát doanh số, chất lượng tư vấn và hiệu quả làm việc của các phòng kinh doanh thuộc quyền quản lý.

Các Phòng Kinh doanh (Phòng KD 1 → Phòng KD 3)

Các Phòng Kinh doanh là bộ phận nòng cốt trực tiếp tạo ra doanh thu cho công ty. Bộ phận này đảm nhận chức năng quan trọng từ việc chủ động tìm kiếm, tư vấn chuyên sâu đến chăm sóc khách hàng một cách tận tâm. Nhiệm vụ trọng tâm là giới thiệu, môi giới và chốt giao dịch các sản phẩm bất động sản và quyết liệt triển khai các hoạt động bán hàng theo đúng chiến lược và chỉ tiêu được giao. Đặc biệt, công tác chăm sóc khách hàng được thực hiện xuyên suốt trước, trong và sau giao dịch nhằm xây dựng uy tín vững chắc và định vị thương hiệu cho công ty trên thị trường.

Sale Admin:

Sale Admin đóng vai trò là bộ phận hỗ trợ nghiệp vụ then chốt, đảm bảo sự thông suốt cho các hoạt động bán hàng. Chức năng chính của bộ phận là hỗ trợ hoàn thiện hồ sơ giao dịch, trực tiếp quản lý hệ thống hợp đồng và theo dõi chặt chẽ tiến độ bán hàng. Bên cạnh đó, Sale Admin còn phụ trách việc đối soát và quản lý hoa hồng cho nhân viên kinh doanh, giúp đảm bảo tính chính xác, minh bạch và kịp thời trong công tác ghi nhận kết quả kinh doanh.

Marketing:

Marketing chịu trách nhiệm xây dựng các chiến lược truyền thông, quảng bá dự án mục đích để tối ưu hóa sự hiện diện của sản phẩm trên thị trường và còn đóng vai trò hỗ trợ đội ngũ kinh doanh trong việc tiếp cận khách hàng tiềm năng thông qua các hoạt động quảng cáo và truyền thông hiện đại.

Hành chính – Nhân sự:

Hành chính – Nhân sự đảm nhiệm vai trò quản trị nguồn nhân lực và vận hành bộ máy nội bộ của công ty. Các công việc trọng tâm bao gồm tuyển dụng, đào tạo phát triển năng lực, thực hiện đầy đủ các chế độ lương thưởng và phúc lợi cho cán bộ nhân viên. Bộ phận này còn chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động hành chính nội bộ, đảm bảo môi trường làm việc chuyên nghiệp, quy củ và gắn kết.

Kế toán: Quản lý tài chính, thu – chi, hạch toán kế toán, báo cáo tài chính và nghĩa vụ thuế của công ty.

Kế toán giữ vai trò quản lý tài chính, đảm bảo sự an toàn và minh bạch về dòng tiền của doanh nghiệp. Chức năng chính gồm kiểm soát các hoạt động thu – chi, thực hiện hạch toán kế toán chi tiết và lập báo cáo tài chính định kỳ theo quy định. Bộ phận này

còn trực tiếp theo dõi và thực hiện các nghĩa vụ thuế của công ty đối với Nhà nước, đảm bảo mọi hoạt động tài chính đều tuân thủ đúng quy chuẩn pháp luật

Pháp chế: Tư vấn pháp lý, kiểm soát tính pháp lý của hợp đồng, hồ sơ dự án và hỗ trợ xử lý các vấn đề pháp luật liên quan đến giao dịch bất động sản.

Pháp chế có chức năng tư vấn pháp lý và bảo vệ quyền lợi hợp pháp cho công ty trong mọi hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ cốt lõi là kiểm soát chặt chẽ tính pháp lý của các hợp đồng, hồ sơ dự án trước khi ban hành hoặc ký kết và Pháp chế luôn sẵn sàng hỗ trợ xử lý các vấn đề pháp luật phát sinh liên quan đến giao dịch bất động sản, giúp công ty vận hành an toàn và bền vững.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Các yếu tố vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Khách hàng của Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi là khách hàng cá nhân. Dựa trên mục đích mua và hành vi tiêu dùng thực tế khách hàng này phân loại thành hai nhóm chính:

Nhóm khách hàng mua để ở

Đây là nhóm khách hàng nội địa chủ chốt đến từ Đà Nẵng và các tỉnh lân cận, đóng vai trò tạo ra nguồn doanh thu ổn định và đều đặn cho công ty thông qua các dòng sản phẩm nhà ở, căn hộ và đất nền liền kề. Với mục tiêu tìm kiếm nơi an cư lạc nghiệp, họ đặc biệt coi trọng tính an toàn và yêu cầu Sổ đỏ sở hữu lâu dài (vĩnh viễn). Nhóm này tuyệt đối không chấp nhận pháp lý “mập mờ” và chỉ ưu tiên các dự án đã hoàn thiện bộ hồ sơ chuẩn gồm: Quyết định giao đất, Giấy phép xây dựng và Văn bản đủ điều kiện bán. Họ còn ưu tiên môi trường sống gần các tiện ích thiết yếu như trường học, bệnh viện. Đối tượng này thường có mức thu nhập ổn định từ 15 – 35 triệu VNĐ/tháng, và thường là những người kinh doanh tự do, cán bộ công chức.

Nhận xét: Nhóm khách hàng mua để ở là phân khúc chủ chốt, chiếm khoảng 65% số lượng giao dịch, mang lại nguồn doanh thu ổn định và đều đặn cho Navi Property. Với yêu cầu cao về pháp lý minh bạch và sở hữu lâu dài, nhóm khách này buộc Navi phải lựa chọn các dự án có hồ sơ pháp lý hoàn chỉnh, từ đó góp phần nâng cao uy tín và hình ảnh thương hiệu. Bên cạnh đó, nhóm khách này còn tạo ra nguồn khách hàng trung thành và giới thiệu tự nhiên, hỗ trợ doanh nghiệp phát triển dài hạn.

Nhóm khách hàng mua để đầu tư:

Chiếm số lượng ít hơn về số lượng khách hàng (Khoảng 35% số lượng giao dịch), nhưng nhóm đầu tư lại đóng góp tỷ trọng doanh thu lớn (Khoảng 60% doanh thu) trên mỗi giao dịch nhờ khả năng mua sỉ hoặc lựa chọn các sản phẩm giá trị cao như biệt thự, shophouse và bất động sản nghỉ dưỡng. Nhóm này bao gồm các nhà đầu tư tại địa phương và dòng vốn đáng kể từ Hà Nội, TP.HCM đổ về miền Trung với kỳ vọng tối ưu hóa lợi nhuận và tích lũy tài sản. Với mức thu nhập cao từ 50 triệu đến trên 100 triệu VNĐ/tháng, họ cực kỳ nhạy bén với các quy hoạch hạ tầng. Về pháp lý, họ có cái nhìn linh hoạt hơn khi chấp nhận sở hữu có thời hạn (50 năm) nếu dự án có giá tốt và dòng tiền khai thác rõ ràng. Tuy nhiên, họ vẫn yêu cầu sự minh bạch tuyệt đối về quy hoạch và ưu tiên những chủ đầu tư uy tín có lịch sử bàn giao sổ đúng hạn. Đối với họ, pháp lý phải đảm bảo quyền sang nhượng dễ dàng, không vướng tranh chấp để tối ưu hóa khả năng xoay vòng vốn.

Nhận xét: Nhóm khách hàng đầu tư đóng vai trò là động lực tăng trưởng cốt lõi, giúp Navi Property gia tăng nhanh quy mô doanh số và tối ưu hóa lợi nhuận. Đồng thời, những yêu cầu khắt khe về tính minh bạch pháp lý và tiềm năng quy hoạch từ nhóm này chính là tiền đề buộc công ty phải liên tục nâng cao năng lực thẩm định dự án và khắt khe trong việc lựa chọn các đối tác chủ đầu tư uy tín. Việc phục vụ tốt nhóm khách hàng này không chỉ giúp Navi Property mở rộng thị phần, thu hút dòng vốn lớn từ các đô thị hạt nhân mà còn khẳng định và nâng tầm vị thế dẫn đầu tại thị trường bất động sản miền Trung

2.2.1.2. Nhà cung ứng

Nhà cung cấp của Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi chủ yếu là các chủ đầu tư dự án bất động sản uy tín và nguồn đất nền hợp pháp từ chủ đất cá nhân tại khu vực Miền Trung, cung cấp sản phẩm rõ pháp lý để Navi thực hiện hoạt động môi giới, phân phối và tư vấn bán hàng.

Công ty CP Đầu tư Nông Nghiệp Sài Gòn – Thành Đạt:

Công ty CP Đầu tư Nông Nghiệp Sài Gòn – Thành Đạt là chủ đầu tư địa phương, tập trung phát triển các dự án tại khu vực vành đai và đô thị vệ tinh thuộc tỉnh Quảng Nam, tiêu biểu là dự án Riveria Hội An Complex. Trong giai đoạn từ năm 2022 đến 2024, doanh nghiệp này đã cung cấp ra thị trường khoảng 300–500 sản phẩm đất nền và nhà ở thấp tầng, chiếm ước khoảng 10–15% nguồn cung bất động sản phân khúc trung cấp tại khu vực ven Đà Nẵng – Hội An. Các sản phẩm của Thành Đạt có mức

giá dao động phổ biến từ 18–30 triệu đồng/m², phù hợp với nhóm khách hàng mua để ở và nhà đầu tư cá nhân quy mô nhỏ. Chính sách bán hàng được triển khai linh hoạt theo từng giai đoạn mở bán, bao gồm hình thức thanh toán chia thành nhiều đợt theo tiến độ, chiết khấu từ 3–7% cho khách hàng thanh toán nhanh hoặc mua số lượng lớn. Tuy nhiên, do đặc thù là chủ đầu tư địa phương, một số dự án của doanh nghiệp từng gặp khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng, dẫn đến việc chậm hoàn thiện pháp lý và cấp sổ cho khách hàng tại một số phân khu.

Nhận xét: Với những đặc điểm trên, Thành Đạt vừa tạo thuận lợi vừa đặt ra thách thức cho Navi Property. Cụ thể, nguồn sản phẩm trung cấp giúp Navi Property đáp ứng tốt nhu cầu của tệp khách hàng chủ lực và duy trì thanh khoản ổn định; tuy nhiên, một số dự án của Thành Đạt còn gặp những hạn chế. Chính những hạn chế này khiến khách hàng thường phát sinh tâm lý lo ngại về thời gian bàn giao, tiến độ cấp sổ quyền sử dụng đất và tính ổn định của quy hoạch trong tương lai. Trước thực tế đó, Navi Property giữ vai trò cầu nối và đơn vị tư vấn chuyên sâu, chủ động rà soát hồ sơ pháp lý, lựa chọn phân khu có mức độ hoàn thiện cao để phân phối, đồng thời cung cấp thông tin minh bạch, cập nhật tiến độ thực tế cho khách hàng. Qua đó, Navi Property góp phần tháo gỡ các vướng mắc của khách hàng, giảm thiểu rủi ro trong giao dịch và bảo đảm uy tín của doanh nghiệp trong hoạt động phân phối sản phẩm.

Công ty CP Phát triển Bất động sản Phát Đạt (PDR):

PDR là doanh nghiệp bất động sản quy mô quốc gia, sở hữu quỹ đất lớn tại các vị trí trung tâm đô thị và khu vực phát triển trọng điểm. Tại thị trường miền Trung, trong các giai đoạn mở bán gần đây, Phát Đạt đã cung cấp ra thị trường khoảng 500–700 sản phẩm căn hộ cao cấp, shophouse và bất động sản thương mại, chiếm khoảng 8–12% tổng nguồn cung phân khúc trung cao cấp. Mức giá các sản phẩm của PDR dao động từ 40–80 triệu đồng/m², hướng đến nhóm khách hàng có năng lực tài chính cao và nhà đầu tư dài hạn. Chính sách bán hàng được xây dựng bài bản với tiến độ thanh toán rõ ràng, hỗ trợ vay ngân hàng lên đến 60–70% giá trị sản phẩm, đồng thời đảm bảo pháp lý minh bạch và công khai. Với uy tín thương hiệu và tính chuyên nghiệp cao, các sản phẩm của Phát Đạt thường có thanh khoản tốt và khả năng gia tăng giá trị ổn định.

Nhận xét: Đối với Navi Property, việc tham gia phân phối các sản phẩm của PDR mang lại nhiều thuận lợi trong việc nâng cao hình ảnh thương hiệu, gia tăng độ tin cậy trên thị trường và tiếp cận nhóm khách hàng chất lượng. Tuy nhiên, mức giá cao khiến

một bộ phận khách hàng có tâm lý cân nhắc kỹ về khả năng tài chính, tiến độ thanh toán và hiệu quả đầu tư trong dài hạn từ đó tạo áp lực trong việc tư vấn và chốt giao dịch. Trước những băn khoăn này, Navi Property hỗ trợ khách hàng đưa ra quyết định phù hợp với năng lực tài chính, đồng thời góp phần nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp và độ tin cậy của công ty trên thị trường.

Chủ đất cá nhân hợp pháp:

Bên cạnh các chủ đầu tư dự án, nhóm chủ đất cá nhân hợp pháp cũng là một nguồn cung đáng kể trên thị trường bất động sản khu vực miền Trung. Nhóm này chủ yếu cung cấp các sản phẩm đất thổ cư hoặc đất ở hiện hữu, phân bố rải rác tại các khu dân cư hiện hữu, không tập trung theo dự án quy mô lớn. Theo ước tính, giao dịch đất lẻ từ các chủ đất cá nhân chiếm khoảng 20–25% tổng số giao dịch bất động sản trong khu vực. Mức giá các sản phẩm này dao động tương đối rộng, phổ biến từ 15–35 triệu đồng/m², phụ thuộc vào vị trí, hạ tầng và tình trạng pháp lý của từng thửa đất. Ưu điểm của phân khúc này là giá cả và điều kiện giao dịch linh hoạt, dễ thương lượng.

Nhận xét: Đối với Navi Property, nhóm chủ đất cá nhân giúp mở rộng danh mục sản phẩm và tạo cơ hội khai thác lợi nhuận tốt nếu thẩm định chính xác. Ngược lại, rủi ro về mặt pháp lý khách hàng thường nảy sinh ra những băn khoăn liên quan đến quy hoạch, tình trạng pháp lý, tranh chấp hoặc nghĩa vụ tài chính của từng thửa đất. Trước các vướng mắc này, Navi Property giữ vai trò trung gian quan trọng khi tiến hành kiểm tra hồ sơ pháp lý, đối chiếu thông tin quy hoạch và tư vấn rõ ràng cho khách hàng trước khi thực hiện giao dịch.

2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Bảng 2.2: Đối thủ cạnh tranh

Tiêu chí		Navi Property	CEN Miền Trung	DKRA Virgo	Bảo Đăng Land
Sản phẩm		Đất nền dự án, đất ở khu đô thị, một số shophouse	Đất nền, căn hộ, nhà phố nhiều phân khúc	Đất nền dự án, căn hộ, BĐS đầu tư	Đất nền, nhà phố, shophouse khu Đà Nẵng
Mạng lưới phân phối		Tập trung ở miền Trung, đặc biệt Đà Nẵng, bắt đầu mở rộng sang thị trường Nam Trung Bộ(Gia Lai)	Mạng lưới toàn quốc: hoạt động cả miền Trung và bước đầu liên kết miền Bắc – Nam	Từ Đà Nẵng đến các thành phố lớn qua hệ thống DKRA	Mạng lưới địa phương
Kênh truyền thông		FB Ads, Fanpage, Zalo, Event mở bán, sự kiện offline.	Marketing quy mô, media lớn, sự kiện offline	Marketing bài bản + truyền thông cao cấp	Zalo, nhóm BĐS, sự kiện nhỏ
Mức giá	Sản phẩm hữu hình	Giá cạnh tranh, thiên về dự án vừa , dễ thanh khoản	Đa dạng mức giá, có cả phân khúc cao	Thường là dự án trung – cao cấp	Giá mềm, dễ tiếp cận nhà đầu tư nhỏ
	Phí dịch vụ	Phí môi giới linh hoạt, dễ thương lượng	Phí rõ ràng, theo hệ thống	Phí theo chuẩn hệ thống DKRA	Phí thấp – linh hoạt
Chính sách bán	Pháp lý	Nhấn mạnh pháp lý rõ ràng, sổ riêng, minh bạch	Chuẩn pháp lý, kiểm soát chặt	Rất mạnh về kiểm tra pháp lý	Pháp lý ổn, nhưng phụ thuộc từng dự án
	Tài chính	Hỗ trợ thanh toán linh hoạt, theo tiến độ	Có hỗ trợ vay ngân hàng	Liên kết ngân hàng, phương án tài chính rõ	Hỗ trợ linh hoạt, thiên về thương lượng
	Tư vấn khách hàng	Tư vấn sát nhu cầu đầu tư & ở thực	Tư vấn theo quy trình, data-driven	Tư vấn chuyên sâu, phân tích đầu tư	Tư vấn thực tế, thiên về chốt nhanh
Thương hiệu		Thương hiệu miền Trung, phát triển nhanh (5 năm)	Thương hiệu lớn, toàn quốc (10+ năm)	Thương hiệu mạnh, phủ nhiều tỉnh (10+ năm)	Thương hiệu địa phương, uy tín khu vực

Nhận xét: Navi Property hiện sở hữu lợi thế cạnh tranh rõ rệt tại phân khúc đất nền và nhà ở dự án khu vực miền Trung, đặc biệt là tại Đà Nẵng. Với chiến lược tập trung vào

sản phẩm giá trị thực, mức giá tầm trung và pháp lý minh bạch, Navi đã xây dựng được lòng tin vững chắc từ nhóm khách hàng mua ở lần nhà đầu tư vừa và nhỏ. Tuy nhiên, so với các đối thủ như CEN Miền Trung hay DKRA Virgo, Navi vẫn còn hạn chế về mạng lưới phân phối toàn quốc và hệ thống quản trị dữ liệu khách hàng. Để bứt phá, doanh nghiệp cần đẩy mạnh hợp tác liên kết ngoài khu vực, đầu tư mạnh vào công nghệ CRM (Quản lý quan hệ khách hàng) và phát triển các dự án tiêu biểu để nâng tầm vị thế thương hiệu trong phân khúc trung - cao cấp.

2.2.2. Các yếu tố vĩ mô

2.2.2.1. Kinh tế

Bất chấp những biến động phức tạp của tình hình địa chính trị toàn cầu và thách thức từ thiên tai, kinh tế Việt Nam năm 2025 ghi nhận sự bứt phá mạnh mẽ với tốc độ tăng trưởng GDP đạt 8,02%, khẳng định vị thế dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng trong khu vực Đông Nam Á. Bình quân năm 2025, lạm phát cơ bản tăng 3,21% so với năm trước, thấp hơn mức tăng 3,31% của CPI bình quân chung, nguyên nhân chủ yếu do giá lương thực, thực phẩm, điện sinh hoạt, giá dịch vụ y tế, dịch vụ giáo dục là yếu tố tác động làm tăng CPI nhưng thuộc nhóm hàng được loại trừ trong danh mục tính lạm phát cơ bản. thu nhập bình quân của lao động là 8,4 triệu đồng/tháng, tăng 8,9%, tương ứng tăng 685 nghìn đồng so với năm trước.

Trong quý I năm 2026, nền kinh tế ghi nhận mức tăng trưởng tích cực khi tổng sản phẩm trong nước (GDP) ước tăng 7,83% so với cùng kỳ năm trước, cao hơn mức tăng 7,07% của quý I năm 2025. Cùng với đó, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân tăng 3,51%, trong khi lạm phát cơ bản tăng 3,63%, phản ánh mặt bằng giá cả được kiểm soát tương đối ổn định.

Thu nhập bình quân của người lao động trong quý I năm 2026 đạt 9,0 triệu đồng/tháng, tăng 329 nghìn đồng so với quý IV năm 2025 và tăng 706 nghìn đồng so với cùng kỳ năm trước, cho thấy sự cải thiện đáng kể về đời sống và thu nhập của người lao động.

Năm 2025, kinh tế thành phố Đà Nẵng tiếp tục duy trì đà tăng trưởng ấn tượng với tốc độ tăng GRDP cả năm đạt 9,18% – mức cao nhất trong giai đoạn 2021–2025, đóng góp quan trọng vào việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế của địa phương. Tổng sản phẩm trên địa bàn bình quân đầu người theo giá hiện hành ước đạt trên 110 triệu đồng/người (tương đương 4.287 USD/người), xếp thứ 10/34 tỉnh, thành phố trong

cả nước, qua đó tiếp tục khẳng định vị thế của Đà Nẵng trong nhóm các địa phương có mức thu nhập bình quân khá.

Bước sang quý I năm 2026, kinh tế thành phố tiếp tục ghi nhận tín hiệu tích cực khi GRDP ước tăng 8,45% so với cùng kỳ năm trước, xếp thứ 3/6 thành phố trực thuộc Trung ương. Kết quả này cho thấy đà phục hồi và tăng trưởng của các ngành kinh tế chủ lực, đặc biệt là dịch vụ, du lịch và thương mại, tiếp tục được duy trì và phát huy.

Nhận xét: Trong bối cảnh kinh tế Việt Nam năm 2025 duy trì đà tăng trưởng cao, lạm phát được kiểm soát và thu nhập của người lao động không ngừng cải thiện, thị trường bất động sản đã có những tín hiệu phục hồi rõ nét. Nền tảng vĩ mô ổn định cùng với sự gia tăng niềm tin của nhà đầu tư và người mua ở thực đã tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của Navi Property.

Bước sang quý I năm 2026, đà tăng trưởng kinh tế tiếp tục được duy trì ở cả cấp quốc gia và địa phương, đặc biệt tại Đà Nẵng với mức tăng GRDP ấn tượng. Thu nhập người dân tiếp tục cải thiện, kéo theo nhu cầu sở hữu và đầu tư bất động sản gia tăng. Trong bối cảnh đó, Navi Property có cơ hội đẩy mạnh thanh khoản, mở rộng quy mô hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Đồng thời, việc tiếp tục theo đuổi chiến lược phát triển các sản phẩm có pháp lý minh bạch, đáp ứng nhu cầu thực của thị trường vẫn là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh, củng cố uy tín và từng bước khẳng định vị thế trên thị trường bất động sản khu vực miền Trung.

2.2.2.2. Chính trị - pháp luật

Chính Trị:

Năm 2025, công tác đấu tranh phòng, chống tội phạm về trật tự xã hội đạt nhiều kết quả tích cực khi số vụ phạm tội giảm 12,18% so với cùng kỳ năm trước, trong đó nhiều loại tội phạm nguy hiểm và đặc biệt nguy hiểm giảm sâu. Tình hình khu vực biên giới trên đất liền giữa Việt Nam và ba nước láng giềng tiếp tục được giữ vững ổn định; hệ thống đường biên, mốc quốc giới được quản lý chặt chẽ; an ninh trật tự khu vực biên giới được bảo đảm, đồng thời hợp tác phát triển tại khu vực này tiếp tục được đẩy mạnh.

Bước sang quý I năm 2026, tình hình trật tự an toàn xã hội tiếp tục chuyển biến tích cực khi toàn quốc xảy ra 11.020 vụ phạm tội, giảm 8,45% so với quý IV năm 2025 và giảm 15,17% so với cùng kỳ năm trước; lực lượng chức năng đã bắt, xử lý 20.050 đối

tượng và triệt phá 19 băng, nhóm tội phạm. Công tác quản lý, bảo vệ biên giới tiếp tục được tăng cường với sự phối hợp chặt chẽ giữa các lực lượng, góp phần giữ vững chủ quyền lãnh thổ và bảo đảm an ninh khu vực biên giới.

Về an sinh xã hội, trong năm 2025, các chính sách hỗ trợ việc làm, ổn định thu nhập và kiểm soát lạm phát tiếp tục được triển khai đồng bộ trên phạm vi cả nước, góp phần đảm bảo đời sống của người dân. Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động duy trì ở mức thấp, khoảng 2,22%, phản ánh thị trường lao động cơ bản ổn định. Tại Đà Nẵng, tỷ lệ thất nghiệp không có sự chênh lệch lớn so với mặt bằng chung của cả nước; đặc biệt, sự tăng trưởng mạnh của các ngành dịch vụ và du lịch đã góp phần cải thiện tình hình lao động – việc làm, duy trì nguồn thu nhập ổn định cho người dân đô thị. Bước sang quý I năm 2026, các chính sách an sinh xã hội tiếp tục được duy trì và phát huy hiệu quả, với tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động đạt 2,21%, cho thấy thị trường lao động tiếp tục ổn định và tạo nền tảng tích cực cho tăng trưởng kinh tế cũng như đảm bảo an sinh xã hội trong thời gian tới.

Nhận xét: Trong giai đoạn năm 2025 và quý I năm 2026, tình hình chính trị – xã hội tại Việt Nam nói chung và TP. Đà Nẵng nói riêng tiếp tục được duy trì ổn định, tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động đầu tư và kinh doanh bất động sản của Navi. Công tác đảm bảo an ninh trật tự đạt nhiều kết quả tích cực với tỷ lệ tội phạm giảm, đặc biệt là các loại tội phạm nguy hiểm, cùng với việc tăng cường quản lý, bảo vệ biên giới đã góp phần củng cố niềm tin của người dân và nhà đầu tư. Đồng thời, các chính sách an sinh xã hội được triển khai hiệu quả, tỷ lệ thất nghiệp duy trì ở mức thấp và ổn định, phản ánh thị trường lao động phát triển bền vững; thu nhập và điều kiện sống của người dân từng bước được cải thiện, qua đó nâng cao khả năng chi trả và nhu cầu sở hữu bất động sản. Đặc biệt tại Đà Nẵng, sự tăng trưởng của các ngành dịch vụ và du lịch không chỉ thúc đẩy kinh tế địa phương mà còn góp phần cải thiện thu nhập đô thị, tạo động lực cho nhu cầu mua nhà ở thực và đầu tư bất động sản an toàn, từ đó mở ra điều kiện thuận lợi để Navi tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao hiệu quả thanh khoản và từng bước khẳng định vị thế trên thị trường bất động sản khu vực miền Trung.

Pháp Luật:

Trong năm 2025 và quý I năm 2026, hệ thống pháp luật về bất động sản tại Việt Nam có những thay đổi quan trọng, tập trung vào hai mốc chính là thời điểm ngày

01/01/2025 và tháng 7/2025. Cụ thể, từ ngày 01/01/2025, Luật Kinh doanh Bất động sản năm 2023 chính thức có hiệu lực, thay thế Luật năm 2014, với nhiều điều chỉnh mang tính nền tảng như bổ sung quy định về cá nhân kinh doanh bất động sản quy mô nhỏ, các cá nhân này không bắt buộc phải thành lập doanh nghiệp nhưng phải đáp ứng đầy đủ điều kiện về năng lực hành vi dân sự, tình trạng pháp lý và nghĩa vụ thuế; tiêu chí xác định quy mô nhỏ sẽ do Chính phủ quy định chi tiết. Đối với hoạt động môi giới bất động sản, pháp luật mới giảm điều kiện về nhân sự, khi doanh nghiệp môi giới chỉ cần tối thiểu 01 người có chứng chỉ hành nghề thay vì 02 người như trước, đồng thời yêu cầu doanh nghiệp phải đăng ký và công khai thông tin hoạt động với cơ quan quản lý nhà nước. Đặc biệt, luật đã chính thức chấm dứt hình thức môi giới bất động sản hành nghề tự do, quy định cá nhân môi giới bắt buộc phải hành nghề trong các doanh nghiệp hoặc sàn giao dịch bất động sản hợp pháp. Tiếp đó, từ tháng 7/2025, các chính sách mới về đất đai tiếp tục được triển khai với nhiều thay đổi đáng chú ý, trong đó nổi bật là phân cấp mạnh thẩm quyền quản lý đất đai cho cấp xã, cho phép cấp xã thực hiện một số thủ tục như cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, thu hồi đất và phê duyệt phương án bồi thường. Đồng thời, thời gian giải quyết thủ tục hành chính về đất đai được rút ngắn, quy trình được đơn giản hóa, giúp giảm chi phí và thời gian cho người dân, doanh nghiệp. Ngoài ra, việc áp dụng quy hoạch sử dụng đất cấp xã cũng góp phần nâng cao tính chủ động và minh bạch trong quản lý đất đai tại địa phương. Bước sang quý I năm 2026, các quy định này tiếp tục được triển khai và hoàn thiện trong thực tiễn, kết hợp với việc tăng cường thanh tra, giám sát của cơ quan quản lý nhà nước, qua đó từng bước nâng cao tính kỷ cương pháp lý, tạo môi trường kinh doanh bất động sản minh bạch, ổn định và chuyên nghiệp hơn.

Nhận xét: Khung pháp luật mới giúp cho Navi Property phát huy vai trò là sàn giao dịch uy tín. Việc chuẩn hóa hoạt động môi giới và kiểm soát điều kiện pháp lý dự án góp phần củng cố niềm tin của khách hàng đối với các sản phẩm do công ty tư vấn và giới thiệu. Bên cạnh đó, trong giai đoạn đầu áp dụng, một bộ phận khách hàng còn tâm lý thận trọng, lo ngại về tiến độ pháp lý và phương thức thanh toán, gây ảnh hưởng nhất định đến tốc độ giao dịch. Navi Property phải nâng cao năng lực tư vấn, kiểm soát thông tin và hỗ trợ khách hàng nhằm thích ứng hiệu quả với bối cảnh pháp lý mới.

2.2.2.3. Văn hóa - xã hội

Nhân khẩu học

Trong năm 2025, Việt Nam tiếp tục duy trì quy mô dân số lớn với dân số trung bình ước đạt khoảng 102,3 triệu người, tăng 1.001,6 nghìn người (tương đương 0,99%) so với năm 2024. Cơ cấu dân số vẫn tập trung chủ yếu trong độ tuổi lao động (15–64 tuổi), qua đó tạo ra nguồn cầu tiềm năng dài hạn cho thị trường bất động sản. Bước sang quý I năm 2026, dân số Việt Nam đạt khoảng 102,05 triệu người, cho thấy xu hướng gia tăng quy mô dân số và nhu cầu cải thiện điều kiện sống vẫn tiếp tục được duy trì.

Tại TP. Đà Nẵng, năm 2025 quy mô dân số đạt khoảng 3,07 triệu người, với tỷ lệ đô thị hóa cao và cơ cấu dân số trẻ, tập trung đông lực lượng lao động trong các ngành dịch vụ, du lịch và công nghệ. Điều này góp phần tạo ra nhu cầu ổn định đối với các sản phẩm bất động sản, đặc biệt là nhà ở phục vụ nhu cầu ở thực và đầu tư dài hạn.

Nhận xét: Các yếu tố nhân khẩu học trong giai đoạn 2025 –quý 1 năm 2026 đã tác động đồng thời đến thị trường tiêu dùng và thị trường cung cấp lao động, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của Navi Property.

Thị trường tiêu dùng: Cơ cấu dân số trẻ và tốc độ đô thị hóa cao tại Việt Nam và TP. Đà Nẵng đã mở rộng đáng kể thị trường tiêu dùng bất động sản, tạo nguồn cầu tiềm năng ổn định cho Navi Property, đặc biệt ở nhóm khách hàng cá nhân mua để ở và đầu tư dài tạo điều kiện thuận lợi giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận khách hàng mới và duy trì hoạt động kinh doanh trong trung và dài hạn. Tuy nhiên, dân số trẻ chiếm tỷ trọng cao cũng kéo theo mức thu nhập chưa đồng đều, khả năng tích lũy tài chính còn hạn chế, khiến quyết định mua bất động sản thận trọng hơn, làm gia tăng áp lực tư vấn, thuyết phục và kéo dài thời gian chốt giao dịch đối với Navi Property

Thị trường cung cấp lao động: Lực lượng dân số trong độ tuổi lao động chiếm tỷ trọng lớn tạo điều kiện thuận lợi cho Navi Property trong việc tuyển dụng nguồn nhân lực trẻ, năng động cho hoạt động môi giới và kinh doanh bất động sản. Điều này giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc mở rộng quy mô nhân sự và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, nguồn lao động dồi dào cũng đi kèm với sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp bất động sản trong việc thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cao, dẫn đến chi phí đào tạo, quản lý và chính sách đãi ngộ của Navi Property phải hợp lý.

Xã hội

Người Việt Nam nói chung và người dân miền Trung nói riêng có xu hướng coi bất động sản là tài sản tích lũy an toàn và bền vững. Quan niệm “an cư lạc nghiệp” vẫn giữ vai trò quan trọng trong đời sống xã hội, khiến nhu cầu sở hữu nhà ở luôn được ưu tiên, đặc biệt với các gia đình trẻ và người có thu nhập ổn định.

Cấu trúc gia đình Việt Nam đang có sự chuyển dịch từ gia đình nhiều thế hệ sang gia đình hạt nhân, kéo theo nhu cầu về căn hộ riêng, nhà ở có không gian sống hiện đại, tiện ích đầy đủ và pháp lý rõ ràng. Tại các đô thị như Đà Nẵng, người dân ngày càng quan tâm đến môi trường sống, hạ tầng, an ninh khu dân cư và giá trị gia tăng của bất động sản thay vì chỉ chú trọng diện tích. Thói quen tiêu dùng, khách hàng hiện nay có xu hướng tìm hiểu kỹ thông tin, so sánh pháp lý, quy hoạch và uy tín chủ đầu tư trước khi quyết định giao dịch.

Nhận xét: Sự thay đổi trong cấu trúc gia đình và nhận thức xã hội, kết hợp với đặc điểm dân số trẻ, đã thúc đẩy nhu cầu sở hữu bất động sản chất lượng cao và có pháp lý rõ ràng. Đây là cơ hội để Navi Property mở rộng thị trường khách hàng cá nhân, đồng thời cũng tạo áp lực trong việc nâng cao tính chuyên nghiệp và uy tín trên thị trường

2.2.2.4. Công nghệ

Trong năm 2025, quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực bất động sản tại Việt Nam diễn ra ngày càng rõ nét, khi hành vi tìm kiếm và tiếp cận thông tin của khách hàng chuyển mạnh sang các nền tảng trực tuyến. Phần lớn khách hàng có xu hướng tìm hiểu dự án, so sánh giá bán, pháp lý và uy tín đơn vị phân phối thông qua website, mạng xã hội và các kênh truyền thông trước khi đưa ra quyết định giao dịch.

Quý I năm 2026, xu hướng này vẫn tiếp tục được đẩy mạnh khi thị trường bất động sản trở nên cạnh tranh hơn và khách hàng ngày càng đòi hỏi tính minh bạch cao hơn trong mỗi thông tin dự án. Không chỉ dừng lại ở vai trò quảng bá mà công nghệ còn hỗ trợ doanh nghiệp phân tích hành vi người dùng, đo lường mức độ quan tâm của khách hàng đối với từng sản phẩm và khu vực, từ đó điều chỉnh chiến lược bán hàng phù hợp.

Nhận xét: Yếu tố công nghệ tác động tích cực đến hoạt động bán hàng của Navi Property, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng độ chuyên nghiệp và thích ứng tốt hơn với xu hướng phát triển của thị trường bất động sản hiện đại. Việc ứng dụng CRM và các nền tảng số giúp Navi Property tiếp cận hiệu quả hơn nhóm

khách hàng ở xa, nhà đầu tư ngoài địa phương, đồng thời nâng cao chất lượng tư vấn và rút ngắn thời gian giao dịch.

2.2.2.5. Tự nhiên

Việt Nam

Nằm trong khu vực nhiệt đới gió mùa, có khí hậu tương đối ôn hòa với nền nhiệt trung bình khoảng 23–27°C. Hệ thống sông ngòi dày đặc, tiêu biểu như sông Hồng, sông Mê Kông cùng các vùng đồng bằng lớn đã tạo điều kiện hình thành các trung tâm kinh tế, đô thị và khu dân cư tập trung. Bên cạnh đó, Việt Nam có đường bờ biển dài hơn 3.260 km, nhiều cảng biển quan trọng và vị trí địa lý thuận lợi trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương, góp phần thúc đẩy phát triển đô thị ven biển, bất động sản du lịch và logistics. Việt Nam có nguồn tài nguyên đất đai tương đối đa dạng, phù hợp cho phát triển nhà ở, khu đô thị và hạ tầng kinh tế – xã hội. Tài nguyên biển, cảnh quan tự nhiên, khí hậu và hệ sinh thái đa dạng là nền tảng quan trọng cho sự phát triển của bất động sản nghỉ dưỡng và các khu đô thị sinh thái. Tuy nhiên, quá trình đô thị hóa nhanh trong những năm gần đây cũng làm gia tăng áp lực lên tài nguyên đất, tài nguyên nước và môi trường sống. Trước thực trạng đó, áp lực bảo vệ môi trường ngày càng trở nên rõ nét, đặc biệt là vấn đề bê tông hóa đô thị, suy giảm diện tích cây xanh, ô nhiễm không khí và ngập úng tại các đô thị lớn. Nhà nước đã ban hành và triển khai nhiều chính sách như Luật Bảo vệ môi trường năm 2020, định hướng phát triển đô thị xanh, đô thị thông minh và phát triển bền vững nhằm hạn chế tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên. Các quy định này vừa tạo hành lang kiểm soát chặt chẽ hơn đối với hoạt động xây dựng – bất động sản, vừa định hướng thị trường chuyển dịch theo hướng thân thiện với môi trường và sử dụng tài nguyên hiệu quả hơn.

Đà Nẵng

Nằm ở vị trí trung tâm khu vực miền Trung, vừa tiếp giáp biển Đông vừa đóng vai trò là đầu mối giao thông quan trọng trên trục Bắc – Nam, tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển kinh tế – đô thị và thị trường bất động sản. Thành phố sở hữu đường bờ biển dài khoảng 92 km cùng địa hình đa dạng, bao gồm đồng bằng ven biển, bán đảo Sơn Trà và khu vực đồi núi phía Tây, qua đó mở ra tiềm năng phát triển các loại hình bất động sản đô thị, nhà ở ven biển và bất động sản nghỉ dưỡng. Tuy nhiên, Đà Nẵng mang đặc trưng khí hậu nhiệt đới gió mùa với nhiệt độ trung bình năm khoảng 25–26°C và chịu ảnh hưởng rõ rệt của những mùa mưa bão từ tháng 9 đến tháng 12 hằng

năm, tiềm ẩn nguy cơ ngập úng tại một số khu vực thấp, gây tác động nhất định đến quy hoạch và triển khai các dự án bất động sản. Bên cạnh đó, thành phố đang triển khai Đề án “Xây dựng Đà Nẵng – Thành phố môi trường” giai đoạn 2021–2030 gắn với Luật Bảo vệ môi trường năm 2020, tập trung đầu tư hạ tầng bảo vệ môi trường, rà soát và đồng bộ hóa quy hoạch đô thị theo hướng phát triển bền vững.

Nhận xét: Các điều kiện khí hậu ôn hòa, hệ thống sông ngòi, tài nguyên đất đai đa dạng và lợi thế biển của Việt Nam nói chung và Đà Nẵng nói riêng giúp cho Navi Property trong việc phân phối và phát triển các sản phẩm bất động sản nhà ở đô thị, bất động sản ven biển và bất động sản nghỉ dưỡng. Định hướng phát triển đô thị xanh, đô thị bền vững của Nhà nước cũng mở ra cơ hội để doanh nghiệp khai thác các phân khúc bất động sản có pháp lý rõ ràng, quy hoạch đồng bộ, chú trọng không gian sống và giá trị lâu dài, phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện nay.

Tuy nhiên, Navi Property cũng đối mặt với khó khăn và thách thức khi các yêu cầu về bảo vệ môi trường ngày càng được siết chặt, đặc biệt là hạn chế bê tông hóa, kiểm soát mật độ xây dựng, yêu cầu cao về hạ tầng xanh và khả năng thích ứng với biến đổi khí hậu. Ngoài ra, đặc điểm thời tiết mưa bão, nguy cơ ngập úng tại một số khu vực ven biển và vùng trũng thấp có thể ảnh hưởng đến tiến độ triển khai dự án, tâm lý khách hàng và chi phí đầu tư của chủ đầu tư, qua đó tác động gián tiếp đến hoạt động kinh doanh, phân phối sản phẩm của Navi Property.

2.3. Các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Nguồn nhân lực

Bảng 2.3: Thực trạng nguồn nhân lực công ty Navi giai đoạn 2023-2025

DVT: Người

Năm	2023		2024		2025		2024/2023		2025/2024	
Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ lệ%	Số lượng	Tỉ lệ%	Số lượng	Tỉ lệ%	Chênh lệch (±)	Tỉ lệ % Chênh lệch (±)	Chênh lệch (±)	Tỉ lệ % Chênh lệch (±)
Tổng số lượng	19	100%	22	100%	27	100%	3	16%	5	23%
I. Giới tính										
1. Nam	13	68%	13	59%	15	56%	0	0%	2	15%
2. Nữ	6	32%	9	41%	12	44%	3	50%	3	33%
II. Trình độ học vấn										
1. ĐH & Cao Đẳng	19	100%	22	100%	27	100%	3	16%	5	23%
2. Lao động phổ thông	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
III. Độ tuổi										
1. Dưới <25	4	21%	7	32%	13	41%	3	75%	6	86%
2. Từ 25 > 40	15	79%	15	68%	14	59%	0	-	-1	-7%
Trực tiếp	19	100%	22	100%	27	100%	3	16%	5	23%
Gián tiếp	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

(Nguồn: Danh sách Nhân sự Navi năm 2023 - 2025)

Nhận xét: Theo số liệu nguồn nhân lực giai đoạn 2023–2025, quy mô nhân sự của doanh nghiệp có xu hướng tăng trưởng ổn định qua các năm, khi tổng số lao động tăng từ 19 người năm 2023 lên 22 người năm 2024 và đạt 27 người vào năm 2025, tương ứng mức tăng lần lượt 16% và 23%, cho thấy doanh nghiệp đang từng bước mở rộng quy mô nhằm đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh. Về cơ cấu giới tính, tỷ trọng lao động nam có xu hướng giảm dần từ 68% xuống 59% và 56%, trong khi lao động nữ tăng từ 32% lên 41% và 44%, phản ánh sự cân bằng hơn trong chính sách tuyển dụng. Về trình độ học vấn, 100% nhân sự trong toàn bộ giai đoạn đều có trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên và không sử dụng lao động phổ thông, thể hiện sự chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với đặc thù ngành bất động sản. Cơ cấu độ tuổi cũng có sự chuyển dịch rõ rệt theo hướng trẻ hóa khi nhóm lao động dưới 25 tuổi tăng từ 21% năm 2023 lên 32% năm 2024 và đạt 41% năm 2025, trong khi nhóm từ 25 đến 40 tuổi giảm tương ứng, cho thấy doanh nghiệp ưu tiên tuyển dụng lực lượng lao động trẻ, năng động và dễ thích nghi với thị trường, dù điều này có thể làm gia tăng nhu cầu đào tạo trong ngắn hạn. Bên cạnh đó, toàn bộ nhân sự đều là lao động trực tiếp, không phát

sinh lao động gián tiếp, phản ánh cơ cấu tổ chức tinh gọn và tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi. Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, doanh nghiệp có xu hướng mở rộng quy mô đi đôi với nâng cao chất lượng và trẻ hóa nguồn nhân lực, góp phần tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

2.3.2. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.4: Cơ cấu tài chính công ty Navi giai đoạn 2023-2025

Chỉ tiêu	2023		2024		2025		2024/2023		2025/2024		ĐVT: VND
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	959.214.226	29%	1.706.234.841	51,89%	5.424.341.813	66,98%	747.020.615	77,88%	3.718.106.972	217,91%	
I. Tiền và các khoản tương đương về tiền	743.809.017	43,59%	680.895.836	12,55%	922.741.622	17,01%	-62.913.181	-8,46%	241.845.786	35,52%	
II. Khoản phải thu ngắn hạn	215.405.209	12,62%	1.025.339.005	18,90%	4.501.600.191	82,99%	809.933.796	376,00%	3.476.261.186	339,04%	
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	4.434.482.205	135%	1.582.102.247	48,11%	2.674.071.373	33,02%	-2.852.379.958	-64,32%	1.091.969.126	69,02%	
I. Tài sản cố định	3.983.122.397	251,76%	1.313.356.492	49,11%	2.491.104.978	93,16%	-2.669.765.905	-67,03%	1.177.748.486	89,67%	
II. Tài sản khác	451.359.808	28,53%	268.745.755	10,05%	182.966.395	6,84%	-182.614.053	-40,46%	-85.779.360	-31,92%	
TỔNG TÀI SẢN	5.393.696.431	164%	3.288.337.088	100%	8.098.413.186	100%	-2.105.359.343	-39,03%	4.810.076.098	146,28%	
C. NỢ PHẢI TRẢ	1.201.088.632	36,53%	1.973.540.280	24,37%	5.268.609.667	65,06%	772.451.648	64,31%	3.295.069.387	166,96%	
D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	4.192.607.799	127,50%	1.314.796.808	16,24%	2.829.803.519	34,94%	-2.877.810.991	-68,64%	1.515.006.711	115,23%	
TỔNG NGUỒN VỐN	5.393.696.431	164%	3.288.337.088	40,60%	8.098.413.186	100,00%	-2.105.359.343	-39,03%	4.810.076.098	146,28%	
											(Nguồn: Phòng Kế toán Navi Property)

Theo số liệu cơ cấu tài chính, trong giai đoạn 2023–2025, tổng tài sản của doanh nghiệp có sự biến động mạnh. Cụ thể, tổng tài sản giảm từ 5.393.696.431 đồng năm 2023 xuống còn 3.288.337.088 đồng năm 2024 (giảm 2.105.359.343 đồng, tương ứng -39,03%), sau đó tăng mạnh lên 8.098.413.186 đồng năm 2025 (tăng 4.810.076.098 đồng, tương ứng 146,28% so với năm 2024). Điều này cho thấy doanh nghiệp đã trải qua giai đoạn thu hẹp trong năm 2024 và phục hồi, mở rộng trở lại trong năm 2025.

Xét về tài sản ngắn hạn, giá trị tăng liên tục từ 959.214.226 đồng (29%) năm 2023 lên 1.706.234.841 đồng (51,89%) năm 2024 và đạt 5.424.341.813 đồng (66,98%) năm 2025. Đặc biệt, năm 2025 tăng mạnh 3.718.106.972 đồng (217,91%) so với năm 2024, cho thấy doanh nghiệp tập trung nhiều hơn vào tài sản lưu động. Trong đó, tiền và các khoản tương đương tiền giảm từ 743.809.017 đồng xuống 680.895.836 đồng năm 2024 (-8,46%), sau đó tăng lên 922.741.622 đồng năm 2025 (+35,52%), phản ánh khả năng thanh khoản được cải thiện trở lại. Ngược lại, các khoản phải thu ngắn hạn tăng rất mạnh từ 215.405.209 đồng năm 2023 lên 1.025.339.005 đồng năm 2024 (tăng 376%) và tiếp tục tăng lên 4.501.600.191 đồng năm 2025 (tăng 339,04%), chiếm tỷ trọng lớn trong tài sản ngắn hạn (82,99%), cho thấy doanh nghiệp mở rộng bán chịu nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro về thu hồi công nợ.

Đối với tài sản dài hạn, giá trị giảm mạnh từ 4.434.482.205 đồng năm 2023 xuống 1.582.102.247 đồng năm 2024 (-64,32%), sau đó tăng trở lại lên 2.674.071.373 đồng năm 2025 (+69,02%). Trong đó, tài sản cố định giảm từ 3.983.122.397 đồng xuống 1.313.356.492 đồng năm 2024 (-67,03%), rồi tăng lên 2.491.104.978 đồng năm 2025 (+89,67%), cho thấy doanh nghiệp đã cắt giảm đầu tư dài hạn trong năm 2024 và bắt đầu tái đầu tư vào năm 2025. Tài sản dài hạn khác tiếp tục giảm từ 451.359.808 đồng năm 2023 xuống 268.745.755 đồng năm 2024 và còn 182.966.395 đồng năm 2025, phản ánh xu hướng thu hẹp các khoản đầu tư không cốt lõi.

Về nguồn vốn, nợ phải trả tăng mạnh qua các năm, từ 1.201.088.632 đồng (36,53%) năm 2023 lên 1.973.540.280 đồng (24,37%) năm 2024 và đạt 5.268.609.667 đồng (65,06%) năm 2025, trong đó riêng năm 2025 tăng 3.295.069.387 đồng (166,96%). Điều này cho thấy doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn vay và các khoản chiếm dụng. Ngược lại, vốn chủ sở hữu giảm mạnh từ 4.192.607.799 đồng năm 2023 xuống 1.314.796.808 đồng năm 2024 (-68,64%), sau đó tăng trở lại lên

2.829.803.519 đồng năm 2025 (+115,23%) nhưng vẫn chưa đạt mức ban đầu, phản ánh doanh nghiệp đang từng bước phục hồi năng lực tài chính.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, doanh nghiệp trải qua quá trình thu hẹp – tái cơ cấu – phục hồi, thể hiện qua việc giảm mạnh tài sản và vốn chủ sở hữu trong năm 2024, sau đó tăng trưởng trở lại trong năm 2025. Tuy nhiên, sự gia tăng nhanh của các khoản phải thu và tỷ trọng nợ phải trả cao cho thấy doanh nghiệp vẫn đối mặt với áp lực tài chính và rủi ro thanh khoản, đòi hỏi cần kiểm soát chặt chẽ công nợ và cân đối lại cơ cấu nguồn vốn trong thời gian tới.

2.3.3. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả kinh doanh công ty Navi giai đoạn 2023-2025									
BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH					CHÈNH LỆCH 2024/2023		CHÈNH LỆCH 2025/2024		ĐVT: VND
CHỈ TIÊU	2023	2024	2025		Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	977.562.834	1.265.367.069	9.028.007.411		287.804.235	29,44%	7.762.640.342	613,47%	
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	977.562.834	1.265.367.069	9.028.007.411		287.804.235	29,44%	7.762.640.342	613,47%	
4. Giá vốn hàng bán	0	0	5.157.153.392		0	-	5.157.153.392	-	
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	977.562.834	1.265.367.069	3.870.854.019		287.804.235	29,44%	2.605.486.950	205,91%	
6. Doanh thu hoạt động tài chính	239.810	67.976	724.099		-171.834	-71,65%	656.123	965,23%	
7. Chi phí tài chính	81.745.689	137.812.761	116.719.482		56.067.072	68,59%	-21.093.279	-15,31%	
8. Chi phí quản lý kinh doanh	2.583.137.551	1.968.219.525	2.228.795.046		-614.918.026	-23,81%	260.575.521	13,24%	
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	-1.687.080.596	-840.597.241	1.526.063.590		846.483.355	-50,17%	2.366.660.831	-281,55%	
10. Thu nhập khác	0	454.545.455	0		454.545.455	-	-454.545.455	-100,00%	
11. Chi phí khác	3.735.442	2.462.599.455	11.056.879		2.458.864.013	65825,25%	-2.451.542.576	-99,55%	
12. Lợi nhuận khác	-3.735.442	-2.008.054.000	-11.056.879		-2.004.318.558	53656,80%	1.996.997.121	-99,45%	
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	-1.690.816.038	-2.848.651.241	1.515.006.711		-1.157.835.203	68,48%	4.363.657.952	-153,18%	
14. Chi phí thuế TNDN	0	0	0		-	-	-	-	
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	-1.690.816.038	-2.848.651.241	1.515.006.711		-1.157.835.203	68,48%	4.363.657.952	-153,18%	
(Nguồn: Phòng Kế toán Navi Property)									

Theo số liệu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, trong giai đoạn 2023–2025, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp có sự biến động rõ rệt theo xu hướng suy giảm trong năm 2024 và phục hồi mạnh mẽ trong năm 2025. Cụ thể, năm 2024 mặc dù doanh thu và lợi nhuận gộp tăng trưởng, nhưng lợi nhuận cuối cùng lại giảm sâu, cho thấy hiệu quả kinh doanh chưa được cải thiện do áp lực chi phí gia tăng, đặc biệt là chi phí khác. Tuy nhiên, bước sang năm 2025, doanh nghiệp đã có sự bứt phá mạnh, chuyển từ trạng thái thua lỗ sang có lãi.

Cụ thể, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng từ 977.562.834 đồng năm 2023 lên 1.265.367.069 đồng năm 2024 (tăng 29,44%) và tăng đột biến lên 9.028.007.411 đồng năm 2025 (tăng 613,47% so với năm 2024). Do không phát sinh các khoản giảm trừ, doanh thu thuần biến động tương ứng. Giá vốn hàng bán qua hai năm 2023- 2024 bằng 0, sau đó tăng mạnh lên 5.157.153.392 đồng năm 2025, cho thấy quy mô hoạt động kinh doanh đã mở rộng đáng kể. Nhờ đó, lợi nhuận gộp tăng từ 977.562.834 đồng năm 2023 lên 1.265.367.069 đồng năm 2024 và đạt 3.870.854.019 đồng năm 2025, phản ánh hiệu quả hoạt động cốt lõi được cải thiện rõ rệt.

Về hoạt động tài chính, doanh thu tài chính giảm mạnh 71,65% trong năm 2024 nhưng tăng trở lại 965,23% trong năm 2025, dù giá trị tuyệt đối không lớn. Chi phí tài chính tăng 68,59% trong năm 2024, sau đó giảm 15,31% trong năm 2025, cho thấy doanh nghiệp đã phần nào kiểm soát tốt hơn chi phí vốn. Chi phí quản lý kinh doanh giảm 23,81% trong năm 2024, thể hiện nỗ lực tiết giảm chi phí, nhưng tăng trở lại 13,24% trong năm 2025 do mở rộng quy mô hoạt động.

Đáng chú ý, năm 2024 doanh nghiệp phát sinh thu nhập khác 454.545.455 đồng nhưng chi phí khác tăng đột biến lên 2.462.599.455 đồng, khiến lợi nhuận khác âm 2.008.054.000 đồng và trở thành nguyên nhân chính làm gia tăng mức lỗ. Sang năm 2025, chi phí khác giảm mạnh còn 11.056.879 đồng (giảm 99,55%), trong khi không phát sinh thu nhập khác, giúp lợi nhuận khác chỉ còn âm 11.056.879 đồng, qua đó giảm đáng kể tác động tiêu cực đến kết quả chung.

Kết quả, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh cải thiện rõ rệt, từ lỗ 1.687.080.596 đồng năm 2023 xuống lỗ 840.597.241 đồng năm 2024 và chuyển sang lãi 1.526.063.590 đồng năm 2025. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế và lợi nhuận sau thuế cũng chuyển biến tương tự, từ mức lỗ 2.848.651.241 đồng năm 2024 sang lãi 1.515.006.711 đồng năm 2025.

Nhìn chung, giai đoạn 2023–2025 cho thấy doanh nghiệp đã trải qua quá trình khó khăn – tái cơ cấu – phục hồi, trong đó năm 2024 là giai đoạn chịu áp lực chi phí lớn, còn năm 2025 đánh dấu sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, sự biến động lớn của các khoản chi phí khác và tốc độ tăng doanh thu đột biến cũng cho thấy doanh nghiệp cần tiếp tục kiểm soát chi phí và ổn định hoạt động để duy trì hiệu quả kinh doanh bền vững trong những năm tiếp theo.

2.4. Thực trạng hoạt động tuyển dụng của công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi

2.4.1. Kết quả tuyển dụng nhân lực

Bảng 2.6: Bảng kết quả tuyển dụng của Công ty năm 2024 – 2025

Vị trí tuyển dụng	Năm 2024		Năm 2025	
	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế
Nhân viên kinh doanh	10	4	10	6
Giám đốc kinh doanh	2	1	2	2
Nhân viên sale	1	0	1	1
Nhân viên kế toán	1	1	1	1
Nhân viên marketing	5	1	5	1
Trưởng phòng Marketing	1	0	1	1
Nhân viên tuyển dụng	1	0	1	1
Tổng	21	7	21	13

Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property

Thông qua số liệu tại Bảng 2.6, có thể thấy công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của Công ty Navi Property giai đoạn 2024 - 2025 được duy trì ổn định với định mức 21 chỉ tiêu mỗi năm. Tuy nhiên, kết quả thực thi lại phản ánh sự biến động lớn và chưa bám sát được mục tiêu đề ra.

Thứ nhất, hiệu quả tuyển dụng năm 2025 đã có sự cải thiện rõ rệt so với năm 2024 (tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tăng từ 33,3% lên 61,9%). Nguyên nhân của sự tăng trưởng này xuất phát từ việc doanh nghiệp đã kiện toàn được hệ thống nhân sự nội bộ. Việc tuyển dụng thành công vị trí chuyên trách nhân sự và lấp đầy các chức danh quản lý nòng cốt (Giám đốc kinh doanh, Trưởng phòng Marketing) đã giúp quy trình tạo nguồn, tiếp cận và đánh giá ứng viên được chuẩn hóa, vận hành bài bản hơn. Nhờ đó, công ty đã hoàn thành 100% chỉ tiêu cho nhóm vị trí quản lý và khối hỗ trợ văn phòng.

Thứ hai, mặc dù có sự khởi sắc, nhưng tổng thể kết quả thực tế qua cả hai năm đều không đạt 100% kế hoạch. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thực trạng không đạt chỉ tiêu này xuất phát từ sự thiếu hụt nghiêm trọng ở khối trực tiếp tạo doanh thu. Cụ thể:

Đối với vị trí nhân viên kinh doanh: Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch ở mức thấp, chỉ đạt 40% (năm 2024) và 60% (năm 2025). Nguyên nhân thực tế dẫn đến sự chênh lệch này là do đặc thù ngành bất động sản có tính cạnh tranh khốc liệt và áp lực KPI lớn, dẫn đến tỷ lệ biến động nhân sự trong giai đoạn thử việc rất cao. Bên cạnh đó, có thể đánh giá cấu trúc lương và chính sách hoa hồng hiện tại của công ty chưa tạo được lợi thế cạnh tranh vượt trội so với các đối thủ cùng ngành, khiến bộ phận nhân sự gặp khó khăn trong việc thu hút ứng viên đại trà.

Đối với vị trí nhân viên marketing: Mức độ hoàn thành chỉ tiêu đạt mức rất thấp (chỉ 20% cho cả hai năm). Nguyên nhân không đạt kế hoạch ở nhóm này bắt nguồn từ sự bất cập trong tiêu chuẩn tuyển dụng. Bản mô tả công việc yêu cầu nhiều kỹ năng chuyên môn phức tạp (hiểu biết thị trường, chạy quảng cáo chuyển đổi, tổ chức sự kiện), trong khi định mức đãi ngộ chưa đủ sức hấp dẫn đối với tệp nhân sự chất lượng cao vốn đang rất khan hiếm trên thị trường lao động.

Tóm lại, nguyên nhân cốt lõi khiến kết quả tuyển dụng thực tế không đạt kế hoạch đề ra phần lớn do giới hạn trong tính cạnh tranh của chính sách thù lao và sự thiếu linh hoạt trong tiêu chuẩn đánh giá đầu vào. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cho công ty trong việc rà soát, điều chỉnh lại chiến lược thu hút nhân sự dành riêng cho khối kinh doanh và truyền thông trong giai đoạn tiếp theo.

Bảng 2.7: Bảng số liệu thời gian tuyển dụng của quy trình tuyển dụng

Chỉ số đánh giá số lượng thực tế	Đơn vị	Năm 2024	Năm 2025
	người	7	13
Thời gian từ khi duyệt nhu cầu đến khi nhận việc	Ngày	38	20
Thời gian từ khi nhận hồ sơ đầu tiên đến khi nhận việc	Ngày	25	15
Thời gian trung bình (phỏng vấn từ vòng 1 đến khi offer)	Ngày	20	14

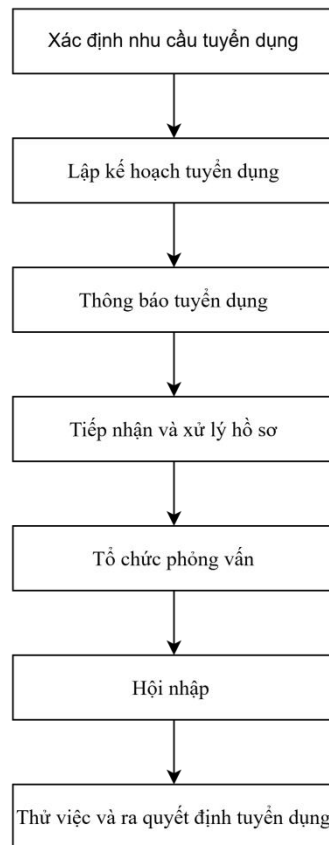
Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property, 2024-2025

Bên cạnh số lượng, các chỉ số về thời gian tuyển dụng cũng là thước đo quan trọng phản ánh năng lực vận hành của hệ thống nhân sự. Phân tích các chỉ số thời gian tuyển dụng của Công ty Navi Property giai đoạn 2024 - 2025 cho thấy một sự bứt phá rõ rệt trong hiệu suất vận hành và năng lực đáp ứng của bộ phận tuyển dụng.

Đáng chú ý nhất là sự sụt giảm mạnh mẽ của chỉ số thời gian lấp đầy vị trí từ 38 ngày xuống còn 20 ngày. Sự rút ngắn gần một nửa thời gian này chứng tỏ doanh nghiệp đã giải quyết triệt để trong khâu chuẩn bị; quy trình từ lúc phát sinh nhu cầu, phê duyệt định biên cho đến khi triển khai tìm kiếm đã được hệ thống hóa và diễn ra trơn tru hơn rất nhiều so với sự đình trệ của năm 2024.

Việc tối ưu hóa chỉ số thời gian tuyển dụng từ 25 ngày xuống 15 ngày và thời gian ra quyết định (từ 20 ngày xuống 14 ngày) mang lại một lợi thế chiến lược cực kỳ lớn. Trong bối cảnh thị trường lao động ngành bất động sản cạnh tranh vô cùng khốc liệt, các ứng viên tiềm năng thường cân nhắc nhiều cơ hội cùng lúc. Việc công ty rút ngắn được độ trễ trong khâu sàng lọc và phỏng vấn không chỉ giúp chớp đúng "thời cơ" chiêu mộ nhân tài trước các đối thủ, mà còn nâng cao đáng kể trải nghiệm ứng viên, tạo ấn tượng về một bộ máy quản lý chuyên nghiệp, dứt khoát. Nguyên nhân sâu xa của sự cải thiện đồng bộ này có sự gắn kết chặt chẽ với việc kiện toàn đội ngũ; khi có nhân sự chuyên trách, các vòng phỏng vấn được sắp xếp liên tục, hội đồng đánh giá phối hợp nhịp nhàng và đưa ra quyết định nhanh chóng hơn.

2.4.2. Quy trình thực hiện tuyển dụng tại công ty



Hình 2.3: Quy trình tuyển dụng của công ty

(Nguồn: Phòng nhân sự năm 2025)

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Giai đoạn 2024 - 2025, hoạt động xác định nhu cầu tuyển dụng tại Công ty Navi Property được triển khai theo hai thời điểm chính: định kỳ (vào quý IV hàng năm để hoạch định cho năm tiếp theo) và đột xuất (ngay khi có phát sinh). Hoạt động này dựa trên hai cơ sở cốt lõi: đáp ứng chiến lược mở rộng thị trường bất động sản tại Đà Nẵng khi có dự án mới, và bù đắp tỷ lệ hao hụt nhân sự do đặc thù đào thải cao của ngành.

Về mặt kế hoạch định kỳ, năm 2024 và 2025, công ty đặt định mức tuyển 21 nhân sự, trong đó dồn trọng tâm vào khối kinh doanh (10 chỉ tiêu) nhằm ưu tiên nguồn lực tạo doanh thu trong bối cảnh thị trường bắt đầu hồi phục. Công ty ưu tiên tuyển dụng các vị trí cấp quản lý như Giám đốc kinh doanh và Trưởng phòng Marketing để củng cố và hoàn thiện bộ máy vận hành.

Về quy trình thực hiện, mỗi khi đến kỳ hoạch định đầu năm hoặc khi có nhu cầu bổ sung đột xuất, công tác xác định nhu cầu sẽ trải qua ba bước cụ thể: Đầu tiên, các trưởng bộ phận căn cứ vào khối lượng công việc để lập phiếu đề xuất tuyển dụng (nêu rõ lý do, yêu cầu và thời hạn cần người) gửi về phòng Hành chính - Nhân sự.

Tiếp theo, bộ phận Nhân sự sẽ tiến hành thẩm định lại nhu cầu này thông qua việc đối chiếu với quỹ lương. Cuối cùng, báo cáo nhu cầu đã qua thẩm định được trình lên Ban Giám đốc phê duyệt. Tại Navi Property, khâu phê duyệt này thường diễn ra rất nhanh chóng, giúp rút ngắn thời gian chuẩn bị triển khai.

Từ thực trạng này, có thể thấy ưu điểm lớn nhất của công tác xác định nhu cầu tại Navi Property là sự nhanh gọn trong khâu phê duyệt. Việc cho phép phát sinh nhu cầu tuyển dụng linh hoạt giúp doanh nghiệp phản ứng kịp thời với các biến động quân số đột xuất (như nhân viên nghỉ việc) hoặc khi có dự án mở bán gấp, từ đó giải quyết nhanh chóng bài toán thiếu hụt nhân sự cục bộ cho các phòng ban.

Tuy nhiên, bên cạnh ưu điểm, còn bộc lộ một số hạn chế nhất định. Việc xác định nhu cầu chủ yếu xuất phát từ đề xuất của các Trưởng bộ phận bộc lộ một lỗ hổng lớn trong quản trị chi phí. Trên thực tế, các cấp quản lý phòng ban thường có xu hướng yêu cầu thêm nhân sự để giảm tải áp lực công việc mà thiếu đi góc nhìn tổng thể về trần chi phí của toàn doanh nghiệp. Thêm vào đó, việc duy trì một con số tổng chỉ tiêu cho cả hai năm, bất chấp kết quả thực hiện của năm đầu rất thấp, phản ánh khâu tính toán nhu cầu vẫn dựa nhiều vào kinh nghiệm chủ quan. Công ty dường như vẫn thiếu vắng các phương pháp định lượng khoa học như phân tích xu hướng hay tính toán năng suất lao động chi tiết, từ đó làm giảm đi tính chính xác và khả thi của bản kế hoạch nhân sự tổng thể.

Bước 2: Lập kế hoạch tuyển dụng

Thứ nhất, đối với tiêu chuẩn tuyển dụng, Công ty Navi Property đã thiết lập hệ thống tiêu chuẩn ứng viên tương đối đồng bộ bằng cách cụ thể hóa các yêu cầu năng lực cốt lõi thông qua việc xây dựng các Bản mô tả công việc (JD) chi tiết cho từng vị trí chức danh (chi tiết toàn bộ các Bản mô tả công việc từ khối nhân viên đến khối quản lý được đính kèm ở Phụ lục). Hệ thống JD này đóng vai trò là thước đo định lượng và định tính quan trọng bao quát cả ba khía cạnh: kiến thức chuyên môn, kỹ năng thực chiến và phẩm chất thái độ phù hợp với đặc thù ngành bất động sản. Cụ thể, đối với khối nhân sự trực tiếp làm tăng doanh thu như vị trí Chuyên viên kinh doanh và Giám đốc kinh doanh, tiêu chuẩn cốt lõi được định hình khắt khe xung quanh năng lực thiết lập chiến lược, kỹ năng chốt sales, sự nhạy bén thị trường và tinh thần chịu áp lực cao, đi kèm chính sách thù lao có tính chất "yếu tố kéo" mạnh mẽ dựa trên hoa hồng và thưởng nóng. Đối với khối chuyên môn marketing tiêu chuẩn lại nhấn mạnh

vào tư duy chiến dịch, khả năng sử dụng công cụ số và năng lực sáng tạo ấn phẩm truyền thông. Trong khi đó, đối với khối nghiệp vụ gián tiếp (Hành chính nhân sự tổng hợp, Kế toán viên), công ty lại tập trung kiểm soát chặt chẽ các tiêu chuẩn về tính bảo mật thông tin, sự cẩn trọng, am hiểu luật lao động, luật thuế và kỹ năng vận hành nội bộ. Xét về mặt ưu điểm, việc chuẩn hóa tiêu chuẩn tuyển dụng thông qua một hệ thống JD phân lớp rõ ràng cho tất cả các vị trí từ cấp nhân sự thực thi đến cấp quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp tạo ra sự minh bạch, chính quy tối đa trong thông điệp tuyển dụng. Điều này không chỉ giúp chuyên viên nhân sự có căn cứ khoa học để sàng lọc, loại bỏ hồ sơ không phù hợp ở ngay vòng sơ loại nhằm tiết kiệm thời gian, mà còn giúp ứng viên tự đánh giá mức độ tương thích của bản thân trước khi nộp đơn. Tuy nhiên, nhược điểm cốt lõi trong khâu xây dựng tiêu chuẩn này nằm ở chỗ các yêu cầu đưa ra trong các bản mô tả công việc đôi khi còn mang tính chất bao quát và ôm đồm quá nhiều đầu việc (đặc biệt là ở vị trí hành chính nhân sự tổng hợp và kế toán viên). Việc đặt ra quá nhiều tiêu chí kiểm soát trong khi mức thù lao cơ bản cho khối văn phòng và marketing (dao động từ 6 - 12 triệu đồng) chỉ ở mức trung bình khá, chưa tạo được sự đột phá đáng kể so với mặt bằng chung của thị trường lao động tại Đà Nẵng, sẽ khiến kế hoạch tuyển dụng dễ rơi vào trạng thái bế tắc do kén chọn ứng viên ở giai đoạn tiếp cận ban đầu, hoặc thu về những nhân sự có năng lực không đồng đều so với kỳ vọng của các bộ phận chuyên môn.

Thứ hai, về lựa chọn nguồn tuyển dụng

Bảng 2.8: Tuyển dụng theo các nguồn tuyển dụng trong 2 năm (2024 - 2025)

Nguồn tuyển dụng		Năm 2024		Năm 2025	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ(%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Bên trong : luân chuyển công tác		2	29%	2	15%
Bên ngoài	Tự nộp đơn ứng tuyển	5	71%	8	62%
	Qua giới thiệu của nhân viên trong công ty	0	0%	3	23%
Tổng nhân viên		7	100%	13	100%

Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property, 2024-2025

Số liệu thống kê qua hai năm tại Công ty Navi Property cho thấy một sự dịch chuyển mang tính chiến lược trong cơ cấu nguồn lực thu hút. Cụ thể, sự luân chuyển nhân sự

nội bộ không đổi vẫn có 2 người qua 2 năm, bên cạnh đó sự bứt phá mạnh mẽ của kênh giới thiệu từ chính nhân viên trong công ty khi đóng góp tới 23% vào tổng số nhân sự tuyển được trong năm 2025, trong khi nguồn tự ứng tuyển bên ngoài qua mạng xã hội và website việc làm vẫn chiếm tỷ trọng chi phối (từ 62% - 71%). Điểm sáng lớn của sự thay đổi này là việc kích hoạt thành công kênh giới thiệu nội bộ đã giúp doanh nghiệp tiếp cận được một nguồn ứng viên có độ tin cậy cao, tỷ lệ thích nghi và hòa nhập văn hóa tổ chức tốt, đồng thời giảm thiểu tối đa áp lực lên ngân sách chi phí cho phòng nhân sự. Ngược lại, hạn chế tồn tại ở đây là sự đậm chân tại chỗ về mặt số lượng của nguồn luân chuyển nội bộ, là lỗ hổng lớn trong công tác đào tạo đội ngũ kế thừa và sự thiếu vắng của một lộ trình phát triển nghề nghiệp nội tại rõ ràng; song song đó, việc phụ thuộc quá nhiều vào nguồn tự ứng tuyển tự do dễ đẩy doanh nghiệp vào rủi ro thu về một lượng lớn hồ sơ "ảo", làm gia tăng gánh nặng thời gian lọc cho bộ phận tuyển dụng.

Thứ ba, đối với việc hoạch định thời gian và địa điểm tuyển dụng, kế hoạch của công ty đã ấn định rõ ràng mọi vòng thi tuyển cũng như phỏng vấn trực tiếp đều diễn ra tập trung tại trụ sở chính ở tầng 6, số 268 đường 30/4, Quận Hải Châu, Thành phố Đà Nẵng. Xét về mặt ưu điểm, việc duy trì một không gian phỏng vấn cố định, khang trang và mang tính chính quy cao không chỉ giúp ứng viên dễ dàng tiếp cận, giảm thiểu các rủi ro về mặt tìm kiếm địa chỉ, mà còn tạo dựng một ấn tượng ban đầu vô cùng chuyên nghiệp về môi trường làm việc thực tế, từ đó nâng tầm mạnh mẽ cho thương hiệu nhà tuyển dụng ngay từ điểm chạm đầu tiên. Tuy nhiên, đứng dưới góc độ hạn chế, việc quá cứng nhắc cố định địa điểm phỏng vấn offline tại văn phòng trong suốt giai đoạn lập kế hoạch có thể vô tình tạo ra rào cản địa lý đối với những ứng viên tiềm năng ở các khu vực lân cận hoặc những nhân sự bận rộn chưa thể sắp xếp thời gian đến trực tiếp. Điều này phản ánh công ty còn thiếu đi tính linh hoạt trong việc ứng dụng các giải pháp phỏng vấn trực tuyến ở vòng sơ loại để tối ưu hóa nguồn lực và mở rộng tệp ứng viên tiếp cận.

Thứ tư, về việc thiết lập thành phần hội đồng đánh giá ứng viên, cơ cấu ban phỏng vấn được xác định ngay từ khâu lập kế hoạch với sự phối hợp chặt chẽ giữa Lãnh đạo phòng Hành chính - Nhân sự và Trưởng bộ phận chuyên môn của từng vị trí cụ thể. Về mặt tích cực, mô hình hội đồng đa chiều này mang lại ưu điểm vượt trội trong việc đảm bảo tính khách quan, công bằng và toàn diện cho công tác đánh giá;

trong khi chuyên viên nhân sự tập trung khai thác các yếu tố về định hướng thái độ, sự phù hợp với văn hóa tổ chức, thì các Trưởng phòng chuyên môn lại có thể kiểm tra sâu sát năng lực thực chiến và kiến thức kỹ thuật chuyên ngành của ứng viên. Mặc dù vậy, nhược điểm lớn của mô hình này là việc yêu cầu các nhà quản lý cấp trung phải trực tiếp tham gia đánh giá rất dễ tạo ra một "điểm nghẽn" lớn về mặt lịch trình. Đặc biệt trong môi trường kinh doanh bất động sản biến động liên tục, nếu các Trưởng bộ phận phải ưu tiên đi thị trường hoặc xử lý các dự án bán hàng thực địa phát sinh, lịch phỏng vấn sẽ bị trì hoãn triền miên, từ đó kéo dài thời gian tuyển dụng và trực tiếp làm gia tăng rủi ro bị các đối thủ cạnh tranh thu hút mất những ứng viên xuất sắc.

Thứ năm, đối với công tác xây dựng kế hoạch ngân sách và chi phí tuyển dụng, nhà quản trị nhân sự tại Navi Property phải thực hiện bài toán cân đối dòng tiền nhằm đảm bảo tối ưu hóa chi phí hậu cần cũng như phí đăng tin quảng cáo, nhưng vẫn phải duy trì được độ phủ thông tin trên thị trường lao động. Ưu điểm nổi bật ở đây là doanh nghiệp đã hình thành được tư duy quản trị tài chính nghiêm túc, biết cách kiểm soát tốt chi phí vận hành và nỗ lực gia tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn nội bộ. Tuy nhiên, việc thắt chặt ngân sách chi phí tuyển dụng một cách quá mức lại là một con dao hai lưỡi mang lại nhược điểm nghiêm trọng cho tổ chức. Đối với những vị trí đòi hỏi hàm lượng chất xám cao, có tính chất đặc thù và đang rơi vào tình trạng khan hiếm nguồn cung như nhân viên marketing bất động sản, nếu công ty không chấp nhận chi trả ngân sách thỏa đáng cho các gói đăng tin VIP, các chiến dịch chạy quảng cáo định vị hoặc các dịch vụ săn đầu người chuyên nghiệp, thì thông tin tuyển dụng sẽ hoàn toàn bị chìm lấp, khiến bộ phận nhân sự mất đi cơ hội tiếp cận tệp nhân tài thụ động chất lượng cao trên thị trường.

Bước 3: Thông báo tuyển dụng

Bảng 2.9: Thông tin số liệu dựa trên kết quả tuyển dụng qua hai năm 2024-2025

Năm	Tổng hồ sơ ứng tuyển	Số lượng ứng viên mời phỏng vấn	Tổng số lượng mời ứng viên nhận việc
2024	33	20	15
2025	38	29	18

Về hoạt động thông báo tuyển dụng, Công ty Navi Property đã triển khai chiến lược truyền thông linh hoạt và có sự phân bổ rõ ràng giữa các kênh tiếp cận nguồn nhân lực bên trong và bên ngoài.

Thứ nhất, đối với kênh thông báo nguồn bên trong, công ty tận dụng hệ thống truyền thông nội bộ (như bảng tin văn phòng, các nhóm Zalo chung của công ty) để phổ biến thông tin tuyển dụng đến toàn bộ cán bộ nhân viên. Hoạt động này nhằm kích hoạt nguồn ứng viên luân chuyển nội bộ và đặc biệt là thúc đẩy kênh giới thiệu, khuyến khích nhân viên hiện tại giới thiệu bạn bè, đối tác có năng lực phù hợp gia nhập công ty.



Hình 2.4: Poster ở Zalo của công ty

Thứ hai, đối với kênh thông báo nguồn bên ngoài, công ty áp dụng đồng thời hai hình thức chủ lực: truyền thông trực tuyến qua mạng xã hội và tiếp cận trực tiếp qua Ngày hội việc làm

Về hình thức trực tuyến: Công ty rất chú trọng vào việc thiết kế nội dung Poster sao cho trực quan, bắt mắt và đánh trúng tâm lý ứng viên. Cụ thể, bố cục Poster được trình bày rõ ràng với tiêu đề vị trí nổi bật (ví dụ: Tuyển dụng Nhân viên Kinh doanh), đi kèm là hình ảnh minh họa chuyên nghiệp. Nội dung chất lọc các yếu tố then chốt nhất từ Bản mô tả công việc (JD), bao gồm: tóm tắt công việc, yêu cầu cơ bản (tốt nghiệp CĐ/ĐH, năng động, hiểu thị trường) và đặc biệt nhấn mạnh vào các quyền lợi hấp dẫn mang tính cạnh tranh (như lương + thưởng hoa hồng + thưởng nóng, lộ trình

công danh rõ ràng, thời gian làm việc linh động) cùng thông tin liên hệ chi tiết của phòng Nhân sự.



Hình 2.5: Poster tuyển dụng

Nguồn: Phòng nhân sự năm 2025

Về hình thức trực tiếp (Ngày hội việc làm): Để tiếp cận trực diện nguồn lao động trẻ và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, công ty đã lên kế hoạch tham gia các sự kiện thực tế với thời gian và địa điểm cụ thể. Điển hình, công ty đã tham gia "Ngày hội việc làm UDA" được tổ chức tại trường Đại học Đông Á vào thứ Sáu, ngày 11/04/2025. Tại sự kiện này, thông báo tuyển dụng được thiết kế riêng biệt để tập trung thu hút số lượng lớn nguồn nhân sự kế thừa, với các chỉ tiêu cụ thể như: 20 Thực tập sinh Kinh doanh, 05 TTS Marketing, 03 TTS Nhân sự... nhằm đa dạng hóa nguồn hồ sơ đầu vào.



Hình 2.6: Ngày hội việc làm UDA

Nguồn: Phòng nhân sự năm 2025

Thực tiễn vận hành phối hợp đồng bộ giữa kênh nội bộ và mạng lưới bên ngoài này đã tác động trực tiếp đến kết quả thu hút nguồn lực, giúp tổng số lượng hồ sơ ứng tuyển nộp về doanh nghiệp tăng từ 33 hồ sơ trong năm 2024 lên 38 hồ sơ trong năm 2025

Về mặt ưu điểm:

Sự cộng hưởng đa kênh nâng cao độ nhận diện thương hiệu nhà tuyển dụng: Việc kết hợp giữa công cụ trực tuyến và trực tiếp giúp thông tin tuyển dụng của công ty có độ phủ tối ưu trên thị trường lao động Đà Nẵng. Trong khi Poster tạo hiệu ứng thị giác mạnh mẽ trên không gian số nhờ các từ khóa đánh trúng tâm lý như; “ thời gian làm việc linh động, thưởng hoa hồng, thưởng nóng” ; thì việc tham gia các Ngày hội việc làm tại các trường Đại học, Cao đẳng lại giúp công ty thực hiện truyền thông tương tác hai chiều. Tại đây, chuyên viên nhân sự có thể trực tiếp giải đáp thắc mắc của ứng viên về lộ trình thăng tiến hay quỹ hàng độc quyền, từ đó xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp chính quy, chuyên nghiệp.

Tối ưu hóa khả năng tiếp cận và đa dạng hóa nguồn hồ sơ đầu vào: Poster trực tuyến đăng tải trên Fanpage và các hội nhóm đặc thù như “Hội Sale BĐS Đà Nẵng” giúp thu hút tệp ứng viên thực chiến, có kinh nghiệm dịch chuyển tự do với chi phí ngân sách quảng cáo gần như bằng 0 đồng. Ngược lại, kênh Ngày hội việc làm lại là

công cụ tạo nguồn trực tiếp cực kỳ hiệu quả, giúp doanh nghiệp chủ động "săn tìm" và tiếp cận trực diện nhóm lao động trẻ tiềm năng. Sự cộng hưởng này chính là lý do giúp công ty kích thích tổng lượng hồ sơ tăng trưởng, bổ sung thêm 5 bộ CV chất lượng trong năm 2025.

Về mặt nhược điểm:

Hiệu suất chuyển đổi thấp và rào cản từ công cụ sàng lọc lỏng lẻo: Mặc dù hai hình thức thông báo giúp tổng số hồ sơ ứng tuyển tăng từ 33 lên 38, nhưng xét trên góc độ hiệu suất chuyển đổi tổng thể, đây vẫn là một con số tương đối khiêm tốn đối với các chiến dịch truyền thông đại chúng. Nhược điểm này bắt nguồn từ việc các thông báo truyền thông trên Poster và gian hàng sự kiện đã lược bỏ hầu hết các tiêu chuẩn định lượng khắt khe về đầu vào (như bằng cấp chuyên ngành hay số năm kinh nghiệm quy định trong JD gốc). Việc truyền thông quá đại trà tạo cảm giác dễ dàng, dẫn đến nguy cơ thu về nhiều hồ sơ kém chất lượng hoặc hồ sơ "ảo" từ sinh viên mới ra trường chưa có năng lực thực chiến, gây lãng phí gánh nặng thời gian sàng lọc thô cho bộ phận nhân sự.

Áp lực về ngân sách cho việc tham gia các Ngày hội việc làm tiêu tốn một khoản chi phí hậu cần khá lớn (bao gồm phí thuê gian hàng, in ấn, trang trí gian hàng, quà tặng) so với kênh Poster 0 đồng, đặt ra thách thức cho việc tối ưu ngân sách tuyển dụng theo kế hoạch. Sự phiến diện này khiến Poster hay gian hàng Job Fair không tạo được sức hút đối với các vị trí đặc thù như Nhân viên Marketing.

Bước 4: Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

Bảng 2.10: Thông tin số liệu dựa trên chỉ tiêu tỷ lệ chuyển đổi từ nộp đơn sang phỏng vấn

Năm	(A). Tổng hồ sơ ứng tuyển	(B). Số lượng ứng viên mời phỏng vấn	(C). Tỷ lệ chuyển đổi (B/A) × 100%
2024	33	20	60.6%
2025	38	29	76.31%

Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property, 2024 -2025

Đối với bước tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ứng tuyển, Công ty Navi Property đã thiết lập một quy trình tác nghiệp gồm hai bước cốt lõi: xử lý dữ liệu thô và đối chiếu tiêu chuẩn phân loại. Đầu tiên, ở bước tiếp nhận, toàn bộ lượng hồ sơ đổ về từ các kênh truyền thông trực tuyến và trực tiếp được các thực tập sinh nhân sự thu thập, số

hóa và tổng hợp tập trung vào bảng theo dõi ứng viên hàng ngày. Tiếp theo, ở bước sàng lọc và phân loại, chuyên viên nhân sự tiến hành đối chiếu trực tiếp thông tin trên CV của ứng viên với các tiêu chí cốt lõi trong Bản mô tả công việc bao gồm: trình độ chuyên môn, vị trí địa lý và kinh nghiệm thực tế. Trong năm 2025, công ty đã siết chặt bộ lọc đầu vào bằng cách ưu tiên các hồ sơ tốt nghiệp chuyên ngành Kinh tế, Quản trị kinh doanh hoặc đã có kinh nghiệm sales thực chiến, từ đó phân loại hồ sơ thành 3 nhóm rõ rệt: Tiềm năng (chuyên tiếp vào vòng phỏng vấn), Cần xem xét và Không đạt (do thông tin mơ hồ, kinh nghiệm bất tương xứng hoặc kỳ vọng lương lệch pha với quỹ thù lao từ 5 - 8 triệu đồng của doanh nghiệp). Đối với những hồ sơ không đạt, bộ phận HR sẽ gửi thông báo từ chối lịch sự, còn những hồ sơ chưa phù hợp ngay nhưng có năng lực tốt sẽ được lưu trữ vào hệ thống "tập ứng viên tiềm năng" để dự phòng cho tương lai.

Khâu sàng lọc này bộc lộ những ưu điểm nổi bật trong công tác quản trị nhân sự của doanh nghiệp như sau:

Nâng cao hiệu suất tuyển dụng và chất lượng hội đồng: Việc nâng cao tiêu chuẩn chọn lọc đầu vào trong năm 2025 đã mang lại hiệu quả vượt bậc khi tối ưu hóa thành công tỷ lệ chuyển đổi từ lượng hồ sơ tiếp nhận sang vòng phỏng vấn tăng mạnh từ 60.6% (năm 2024) lên 76.31% (năm 2025). Ưu điểm này chứng minh bộ lọc nhân sự của Navi Property đã hoạt động vô cùng chính xác, giúp loại bỏ sớm các thông tin sai, từ đó giảm thiểu tối đa áp lực, thời gian và công sức cho Hội đồng phỏng vấn (gồm Trưởng bộ phận và Lãnh đạo HR), giúp họ chỉ tập trung nguồn lực vào những nhân tài thực sự chất lượng.

Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng nhân văn: Việc duy trì quy chuẩn phản hồi kết quả cho tất cả ứng viên (dù đạt hay trượt) là một điểm sáng lớn, giúp xây dựng hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng chuyên nghiệp, tử tế và để lại ấn tượng tốt đẹp trong cộng đồng lao động.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, khâu sàng lọc hồ sơ của công ty vẫn tồn tại những nhược điểm và hạn chế cần phải khắc phục:

Rủi ro vận hành do phụ thuộc vào nhân sự thực tập: Việc giao trọn khâu thu thập, phân loại và nhập liệu thô ban đầu (từ 33 hồ sơ năm 2024 lên 38 hồ sơ năm 2025) cho các thực tập sinh nhân sự đảm nhận bộc lộ một lỗ hổng lớn về mặt kiểm soát rủi ro vận hành. Do nhóm nhân sự này chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế và chưa am hiểu sâu

sắc về chuyên môn đặc thù của khối kinh doanh hay marketing bất động sản, quá trình lọc CV dễ mang tính cảm tính, dẫn đến nguy cơ bỏ sót những ứng viên tiềm năng hoặc đánh giá sai lệch các năng lực ẩn của người lao động.

Quy trình xử lý thủ công gây chậm trễ thời gian tuyển dụng: Dù thông báo là dữ liệu được số hóa, nhưng việc tổng hợp hồ sơ từ nhiều nguồn rải rác vào bảng theo dõi hàng ngày bản chất vẫn là quy trình xử lý thủ công. Với sự tăng trưởng lượng hồ sơ lên 38 bộ trong năm 2025, việc thiếu vắng một hệ thống phần mềm quản trị tuyển dụng chuyên nghiệp (như ATS) sẽ làm gia tăng "độ trễ" thời gian phản hồi. Sự chậm trễ này, kết hợp với việc siết chặt tiêu chuẩn cứng nhắc theo bằng cấp chuyên ngành kinh tế trong JD, khiến doanh nghiệp đánh mất lợi thế cạnh tranh tốc độ, làm tuột mất các nhân sự giỏi vào tay những sàn giao dịch đối thủ trên thị trường.

Bước 5: Tổ chức phỏng vấn

Phỏng vấn tại Navi Property được tổ chức theo hình thức trực tiếp để nhà tuyển dụng có cái nhìn thực tế nhất về tác phong và ngoại hình ứng viên. Nhân viên tuyển dụng, thực tập sinh nhân sự sẽ là người liên hệ trao đổi thời gian hẹn phỏng vấn, các yêu cầu khi đi phỏng vấn với các ứng viên, đồng thời gửi gmail mời ứng viên đến tham gia buổi phỏng vấn.



NAVILAND HR <hr.naviland@gmail.com>
đến tôi ▾

Kính gửi bạn **Trần Trung Kiên**

Cảm ơn bạn đã quan tâm và ứng tuyển vào vị trí **TTS Nhân sự tại Công ty BĐS NAVI**.

Sau khi xem xét hồ sơ, chúng tôi nhận thấy bạn phù hợp với yêu cầu sơ bộ của vị trí và xin trân trọng mời bạn tham gia buổi **phỏng vấn trực tiếp** tại văn phòng công ty:

- **Thời gian:** [14h30] – Ngày [10/12/2025] - Thứ 4
- **Địa điểm:** Tầng 6, 268 đường 30/4, quận Hải Châu, TP. Đà Nẵng
- **Người phỏng vấn:** Ban tuyển dụng

Lưu ý:

- Bạn vui lòng đến đúng giờ và mang theo **CV bản in**
- Trường hợp bạn cần đổi lịch hẹn, vui lòng liên hệ với chúng tôi trước ít nhất 12 giờ qua email này hoặc số điện thoại: **0817 121 678 (Ms. Huyền)**

Mọi thắc mắc xin liên hệ:

- ✉ hr.naviland@gmail.com
- ☎ 0817 121 678 (Ms. Huyền)

Rất mong được gặp bạn tại buổi phỏng vấn và chúc bạn chuẩn bị thật tốt!

Trân trọng,
Phòng Nhân sự – Công ty BĐS NAVI



**CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH
BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

Add: 268 Đường 30/4, P. Hòa Cường, TP. Đà Nẵng
Hotline: 0817.121.678
FB: <https://www.facebook.com/tuyendungnavi2022>
Web: <http://naviproperty.vn/>

“Chuyên nghiệp – Nhân văn – Tiên phong”

Hình 2.7: Thư mời phỏng vấn

Mỗi buổi phỏng vấn tại Navi Property thường kéo dài từ 15-30 phút và được tổ chức tại phòng họp tầng 6 với không khí chuyên nghiệp nhưng cởi mở để ứng viên tự tin thể hiện bản thân. Thành phần hội đồng phỏng vấn được thay đổi linh hoạt tùy theo từng vị trí nhằm đảm bảo đánh giá đúng chuyên môn và kỹ năng thực tế. Với vị trí Nhân viên Kinh doanh, Trưởng phòng kinh doanh sẽ trực tiếp tham gia đánh giá khả năng xử lý tình huống và chốt khách hàng khó tính. Trong khi đó, các vị trí Marketing hoặc Nhân sự sẽ có sự tham gia của Giám đốc điều hành hoặc chuyên gia phụ trách để đánh giá tư duy chiến lược, kỹ năng thực thi và khả năng giao tiếp. Cuối buổi phỏng vấn, nhà tuyển dụng luôn dành thời gian để ứng viên đặt câu hỏi ngược lại nhằm đánh giá sự chủ động và mức độ quan tâm đến định hướng phát triển lâu dài tại công ty.

Kết quả phân loại và chuyển đổi qua phỏng vấn qua hai năm (2024 - 2025):

Khi bước vào vòng sát hạch trực tiếp, dữ liệu tác nghiệp minh chứng cho một bộ lọc phỏng vấn có tính phân hóa mạnh mẽ, tập trung phần lớn nguồn lực tổ chức vào khối trực tiếp tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Cụ thể:

- Năm 2024: công ty đã thiết lập 20 cuộc phỏng vấn trực tiếp với thời lượng dao động từ 15 đến 30 phút cho mỗi lần. Cơ cấu phân loại chức danh tại thời điểm này ghi nhận sự bất cân bằng lớn khi vị trí Chuyên viên kinh doanh chiếm tỷ trọng áp đảo với 13 ứng viên, trong khi vị trí quản lý cấp cao Giám đốc kinh doanh chỉ có 1 ứng viên, khối chuyên môn Marketing có 2 ứng viên, khối nghiệp vụ Hành chính nhân sự có 2 ứng viên và vị trí Kế toán viên là 2 ứng viên. Kết quả sàng lọc sau đối thoại đã có 15 Thư mời nhận việc đạt mức 75% so với số lượng ứng viên mời phỏng vấn

- Năm 2025: Nhờ các biện pháp mở rộng nguồn tuyển dụng đã thu về 29 ứng viên. Sự phân loại theo nhóm ngành trong năm này tiếp tục dồn trọng tâm vào khối thực chiến khi Chuyên viên kinh doanh tăng mạnh lên 20 ứng viên, vị trí Giám đốc kinh doanh duy trì 1 ứng viên, khối Marketing (bao gồm cả Nhân viên và Trưởng phòng) có 3 ứng viên, khối Hành chính nhân sự tăng lên 3 ứng viên và khối Kế toán giữ ổn định với 2 ứng viên. Sau quá trình phỏng vấn, Hội đồng đã đưa ra tiêu chuẩn đánh giá và chỉ có 18 thư mời nhận việc, dịch chuyển tỷ lệ về mức 62%

Mức độ biến động và hiệu suất chuyển đổi chi tiết của khâu này được phản ánh khách quan qua chỉ số tại Bảng 2.11 dưới đây:

Bảng 2.11: Kết quả phỏng vấn

Năm	(A). Số lượng ứng viên mời phỏng vấn	(B). Tổng số lượng đề nghị đã gửi	(C). $(A/B) \times 100\%$
2024	20	15	75%
2025	29	18	62%

Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property, 2024- 2025

Từ bảng số liệu và thực tế triển khai cũng như chất lượng sàng lọc tại vòng phỏng vấn của Navi Property bộc lộ những ưu điểm và hạn chế cốt lõi sau:

Về mặt ưu điểm:

Điểm ưu điểm lớn nhất của doanh nghiệp là đã cá nhân hóa được kịch bản phỏng vấn dựa trên hệ thống JD của từng chức danh nhằm đo lường chính xác "năng lực thực" thay vì bằng cấp lý thuyết. Điều này thể hiện qua việc thử thách tình huống chốt khách đối với khối Sales, hay kiểm tra tư duy kịch bản TikTok và kỹ thuật số đối với khối Marketing. Đồng thời, mô hình hội đồng linh hoạt với sự tham gia của CEO cho vị trí Giám đốc kinh doanh và các Trưởng phòng ban cho khối thực thi đã đảm bảo tính khách quan, giảm thiểu rủi ro chọn sai người gây lãng phí chi phí cơ hội.

Sự sụt giảm của tỷ lệ từ 75% (năm 2024) xuống 62% (năm 2025) không mang ý nghĩa tiêu cực, mà trái lại, phản ánh một bước tiến trong quản trị tài năng. Hội đồng phỏng vấn đã không còn chạy theo số lượng để lấp đầy định biên mà đã gia tăng tính sàng lọc, chấp nhận đánh trượt những ứng viên không đạt chuẩn thực chiến nhằm chuẩn hóa chất lượng đội ngũ nhân sự hiện hữu.

Về mặt nhược điểm và nguyên nhân

Mặc dù lượng ứng viên Sales bước vào phỏng vấn rất dồi dào qua cả hai năm, nhưng tỷ lệ chuyển đổi thành thư mời nhận việc lại rất thấp. Nguyên nhân đầu tiên xuất phát từ sự va chạm tâm lý khi ứng viên đối diện với các nhiệm vụ nặng nề ghi trong JD như: tự tìm kiếm khách hàng và chịu KPI khắc nghiệt của ngành bất động sản. Khi bị hội đồng thử thách bằng kịch bản chốt khách khó tính, nhiều ứng viên non trẻ đã bị áp lực tâm lý.

Tính kém linh hoạt trong phương thức tổ chức phỏng vấn: Đối với các vị trí nhân sự cấp cao cần sự bảo mật và tinh tế như Giám đốc kinh doanh, việc bắt buộc phải đến văn phòng phỏng vấn trực tiếp vô tình tạo ra rào cản địa lý và thời gian, khiến

công ty tự đánh mất cơ hội tiếp cận và sàng lọc những nhân tài chất lượng cao này ngay từ bước tiếp cận đầu tiên.

Bước 6: Hội nhập

Sau khi Hội đồng phỏng vấn sàng lọc và chốt danh sách ứng viên đạt yêu cầu, phòng Nhân sự sẽ tiến hành gửi Thư mời nhận việc nhằm thông báo chính thức về vị trí tác nghiệp, thời gian bắt đầu làm việc cùng hệ thống khung lương, KPI đi kèm.

THƯ MỜI NHẬN VIỆC

Kính gửi: Trần Trung Kiên

Chúng tôi trân trọng cảm ơn sự quan tâm của Bạn về cơ hội hợp tác làm việc tại Navi. Chúng tôi tin rằng với năng lực, kinh nghiệm và sự chuyên nghiệp của Bạn sẽ đóng góp đáng kể vào sự phát triển của Công ty. Bằng thư mời nhận việc này, trân trọng được mời Bạn vào làm việc tại Công ty với các điều kiện và điều khoản như sau:

1. Vị trí công việc

:

Thực tập sinh Nhân sự

2. Khối phòng

:

Tổng hợp

3. Địa chỉ làm việc

:

Tầng 6 - 268 đường 30 tháng 4, Hải Châu, Đà Nẵng

4. Chế độ làm việc

:

Toàn thời gian hoặc part time

5. Thời gian làm việc

:

08:00 – 17:30 từ thứ Hai đến sáng thứ Bảy

6. Ngày nhận việc

:

12/12/2025 - Mang theo laptop khi nhận việc

7. Trang phục

:

Sơ mi trắng, vest + chân váy/quần tây đen, sẫm màu

8. Công việc

:

Thực hiện các công việc theo chức năng nhiệm vụ. Bảng mô tả công việc và sự phân công của Quản lý trực tiếp

9. Quản lý trực tiếp

:

Phòng Tổng hợp

14. Các điều khoản khác:

a.

Bạn có trách nhiệm hoàn thành công việc được phân công dựa theo mô tả công việc, các công việc do cấp trên trực tiếp giao và chấp hành nghiêm chỉnh Nội quy lao động, các quy định của Công ty.

Nếu bạn có bất kỳ thắc mắc gì liên quan đến những điều trên, bạn có thể liên lạc với p. Tổng hợp (0817 121 678) để được giải đáp. Hoặc phản hồi lại thư này.

Hy vọng chúng ta sẽ cùng nhau hợp tác lâu bền và tốt đẹp trong tương lai sớm nhất.

Trân trọng!

Công Ty Cổ Phần sản giao dịch Bất động sản Navi



CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN GIAO DỊCH
BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

Add: 268 Đường 30/4, P. Hòa Cường, TP. Đà Nẵng

Hotline: 0817.121.678

FB: <https://www.facebook.com/tuyendungnavi2022>

Web: <http://naviproperty.vn/>

“Chuyên nghiệp – Nhân văn – Tiên phong”

Hình 2.8 Thư mời nhận việc

Quy mô đầu vào của bước hội nhập được định lượng trực tiếp từ kết quả phản hồi Thư mời nhận việc ở Bảng 2.12.

Bảng 2.12: Đánh giá dựa trên chỉ tiêu tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc

Năm	(A). Số lượng nhân viên thực tế tuyển	(B). Tổng số lượng đề nghị đã gửi	(C). $OAR = (A/B) \times 100\%$
2024	7	15	46.67%
2025	13	18	72.22%

Nguồn: Phòng nhân sự Navi Property, 2024- 2025

68

Cụ thể:

Năm 2024: Trong số 15 thư mời nhận việc phát ra và chỉ có 7 ứng viên phản hồi chấp nhận và chính thức bước vào giai đoạn hội nhập tại văn phòng (đạt tỷ lệ chấp nhận lời mời làm việc OAR là 46.67%). Năm 2025: Quy mô đầu vào ghi nhận sự bứt phá rõ rệt khi thu về 13 nhân sự thực tế chấp nhận gia nhập tổ chức trên tổng số 18 đề nghị đã gửi (đạt tỷ lệ chuyển đổi OAR lên tới 72.22%).

Về mặt thời điểm, để tối ưu hóa nguồn lực quản trị, Navi Property quy định thời điểm tổ chức hoạt động hội nhập định kỳ vào lúc 08h00 sáng thứ Hai đầu tiên của mỗi tháng. Toàn bộ tiến trình hội nhập tập trung này được cấu trúc diễn ra xuyên suốt trong tuần làm việc đầu tiên của tháng đối với tất cả các nhân sự mới tiếp nhận trong chu kỳ.

Đặc biệt, hình thức tổ chức hoạt động chào đón được phòng Nhân sự điều chỉnh linh hoạt dựa trên quy mô số lượng nhân sự tiếp nhận thực tế của từng đợt nhằm tối ưu hóa chi phí vận hành. Đối với các đợt tiếp nhận có số lượng nhân sự đông đảo, công ty tổ chức gặp mặt trực tiếp trước toàn thể bộ máy văn phòng tại không gian chung để giới thiệu trang trọng và công bố quyết định tiếp nhận thử việc. Ngược lại, đối với các đợt tuyển dụng bổ sung có số lượng nhân sự ít và rải rác, công ty sẽ dịch chuyển sang hình thức chào đón trực tuyến (Online) thông qua việc gửi tin nhắn truyền thông chào mừng trang trọng trên Group Zalo chính thức của công ty. Hoạt động này được thực hiện ngay trong buổi sáng đầu tiên nhân sự đến văn phòng nhận việc, đi kèm hoạt động giới thiệu nhanh tại các phòng ban nhằm mục đích xóa bỏ rào cản tâm lý e dè và thiết lập sợi dây gắn kết ban đầu với tập thể.

Nội dung đào tạo trong hai tuần hội nhập đầu tháng được phân tách khoa học thành hai cấu trúc bổ trợ lẫn nhau:

Hội nhập văn hóa chung: Nhân sự mới đều phải trải qua các buổi chia sẻ về lịch sử phát triển, hệ giá trị cốt lõi “Chuyên nghiệp – Nhân văn – Tiên phong”, sơ đồ tổ chức, nội quy lao động và tác phong công sở. Đặc biệt, công ty đào tạo nền tảng về kiến thức các dự án bất động sản đang phân phối cho toàn bộ nhân sự mới, nhằm đồng bộ tư duy kinh doanh toàn diện và giúp khối văn phòng hỗ trợ thấu hiểu được nghiệp vụ của tuyến đầu.

Chuyển giao chuyên môn theo chức danh: Khâu này gắn liền với việc phân quyền và cấp phát tài nguyên dựa trên hệ thống JD. Nhân sự khối kinh doanh được cung cấp bộ tài liệu dự án, bảng giá và bàn giao data khách hàng; khối truyền thông được cấp

quyền truy cập tài khoản quảng cáo, hệ thống Fanpage; trong khi khối văn phòng được bàn giao hệ thống phần mềm nghiệp vụ chuyên ngành và tài liệu lưu trữ nội bộ. Để tối ưu hóa tiến trình thích nghi, công ty áp dụng mô hình "Người đồng hành" trong hai tuần đầu tiên, phân công một nhân sự cũ giàu kinh nghiệm trực tiếp kèm cặp, hướng dẫn các quy chuẩn hậu cần và quy trình phối hợp liên phòng ban.

Phân tích đánh giá bản chất quản trị và hiệu suất của khâu hội nhập:

Từ thực tế triển khai và sự biến động lượng nhân sự tiếp nhận qua hai năm công tác hội nhập tại Navi Property bộc lộ những ưu điểm nổi bật và hạn chế sau:

Về mặt ưu điểm:

Chỉ số OAR ghi nhận mức tăng trưởng vượt bậc mang tính bước ngoặt từ 46.67% (năm 2024) lên mức ấn tượng 72.22% (năm 2025). Kết quả này là minh chứng cho thấy sự cải tiến mạnh mẽ trong việc tối ưu hóa điểm chạm tương tác giữa doanh nghiệp và người lao động.

Sự nhạy bén trong việc thay đổi hình thức tương tác theo quy mô nhân số. Việc áp dụng giải pháp chào đón Online qua tin nhắn group Zalo chung khi số lượng nhân sự ít là một bước đi thực tế, giúp duy trì mạch thông tin kết nối liên tục mà không làm gián đoạn lịch trình làm việc tập trung của toàn bộ máy văn phòng. Sự kết hợp này giúp công ty vừa đảm bảo tính trang trọng, vừa tối ưu hóa chi phí cơ hội cho tổ chức.

Về mặt nhược điểm trong quy trình hội nhập:

Rủi ro giảm sút tính gắn kết do hình thức hóa kênh Online: Mặc dù việc chào đón qua tin nhắn group Zalo mang tính linh hoạt, song giải pháp này dễ bộc lộ nhược điểm nếu thiếu đi sự tương tác trực tiếp sâu sắc. Đối với một ngành nghề đòi hỏi tính kết nối cộng đồng cao như bất động sản, việc chỉ nhận được một tin nhắn chúc mừng trên không gian ảo khi số lượng nhân sự mới quá ít dễ khiến họ có tâm lý bị giảm bớt sự quan tâm so với các đợt tuyển dụng tập trung. Nếu bộ phận Nhân sự không chủ động kết nối trực tiếp sau đó, nhân viên mới sẽ dễ rơi vào trạng thái cô lập trong môi trường làm việc mới.

Độ trễ vận hành và rủi ro giảm sút nhiệt huyết do bị chờ đợi: Nhược điểm lớn khác của mô hình hội nhập cố định vào thứ Hai đầu mỗi tháng là tạo ra "độ trễ" đối với những nhân sự nhận việc ở giữa hoặc cuối tháng trước. Những ứng viên này khi đi làm thực tế sẽ phải trải qua một khoảng thời gian trống dài từ 1 đến 3 tuần mà không được đào tạo bài bản về nội quy hay văn hóa công ty. Việc phải tự làm quen với công việc

một cách chấp vá, thiếu định hướng chính quy trong những ngày đầu dễ khiến họ rơi vào trạng thái hoang mang và tăng rủi ro bỏ việc trước khi đợt hội nhập chính thức diễn ra.

Bước 7: Thử việc và ra quyết định tuyển dụng

Giai đoạn thử việc tại Công ty Navi Property được xác định là mốc thời gian kiểm chứng thực tế nhằm kiểm tra mức độ tương thích giữa năng lực hành động của ứng viên và kỳ vọng hiệu suất của doanh nghiệp. Hình thức thử việc tại doanh nghiệp hiện đang được phân định khung thời gian cố định cho tất cả các vị trí chuyên môn là 04 tuần (01 tháng) với các tiêu chuẩn sát hạch đặc thù bám sát theo từng hệ thống bản mô tả công việc (JD). Cụ thể, trong khi nhân viên Kinh doanh cần chứng minh năng lực qua số lượng data khách hàng khai thác mới và tần suất tương tác, thì nhân viên Marketing lại do chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) quy về lượng lead (khách hàng tiềm năng) mang về từ các chiến dịch truyền thông trên nền tảng số. Đối với khối nghiệp vụ văn phòng như nhân viên Hành chính nhân sự, tiêu chuẩn đánh giá lại tập trung vào độ tỉ mỉ trong quản lý hồ sơ, hiệu suất hỗ trợ tuyển dụng và tác phong chuyên nghiệp khi tiếp đón ứng viên. Nhằm kiểm soát chặt chẽ tiến độ này, các Quản lý trực tiếp sẽ theo dõi sát sao thái độ và hiệu suất của nhân sự mới thông qua các buổi họp đánh giá định kỳ hàng tuần để thẳng thắn trao đổi vướng mắc và đưa ra những điều chỉnh, hỗ trợ nghiệp vụ kịp thời.

Ngay sau khi kết thúc 04 tuần thử việc, quy trình thử việc sẽ sang bước ra quyết định tuyển dụng chính thức. Tại thời điểm này, nhân viên mới sẽ tiến hành thực hiện Bản tự đánh giá kết quả; song song đó, Trưởng bộ phận dựa trên các chỉ tiêu KPI đã thống nhất từ trước để hoàn thiện Phiếu nhận xét cuối cùng. Phiếu nhận xét định lượng này chính là căn cứ pháp lý cốt lõi để phòng Nhân sự tiến hành thẩm định lại một lần nữa trước khi lập tờ trình chính thức gửi Ban Giám đốc phê duyệt quyết định ký Hợp đồng lao động chính thức. Việc ra quyết định tuyển dụng chính thức không chỉ là một thủ tục hành chính, mà là hành động chuyển đổi vị thế từ một "ứng viên tiềm năng" trở thành "cộng sự tin cậy", giúp nhân sự mới chính thức được kích hoạt đầy đủ các chính sách thù lao cố định, hệ thống hoa hồng, bảo hiểm BHXH và chế độ đãi ngộ dài hạn của Navi Property.

Về mặt ưu điểm: Việc thiết lập được công cụ kiểm soát hai chiều minh bạch và hệ thống tiêu chí sát hạch tường minh bám sát năng lực thực chiến. Việc công ty duy

trì lịch họp đối thoại định kỳ hàng tuần giữa nhân sự mới và Trưởng bộ phận đã giúp hạn chế đứt gãy thông tin với nhau, hỗ trợ nhân viên giải quyết vướng mắc ngay trong quá trình làm việc chứ không để mặc họ tự bơi. Đồng thời, quy trình nghiệm thu kết quả dựa trên sự đối chiếu song phẳng giữa Bản tự đánh giá của nhân viên và Phiếu nhận xét của Quản lý giúp loại bỏ các phán quyết cảm tính, đảm bảo tính công bằng trước khi ra quyết định tuyển dụng chính thức. Hơn nữa, các tiêu chuẩn đánh giá thử việc bám sát theo từng bản JD đã giúp doanh nghiệp đo lường chính xác hiệu suất thực tế của người lao động, từ đó bảo toàn được những cá nhân thực sự có chất lượng chuyên môn cao cho bộ máy tổ chức.

Về mặt nhược điểm: Bên cạnh những điểm sáng, quy trình thử việc và ra quyết định của công ty vẫn lộ rõ những nhược điểm hệ thống, mà nghiêm trọng nhất là rào cản áp lực từ khung thời gian 04 tuần quá ngắn và xu hướng an toàn trong tiêu chí đánh giá. Thực tế cho thấy không có ai nghỉ việc hay bị đánh trượt về tính nghiêm túc của bộ tiêu chí khi các Trưởng bộ phận có xu hướng nể nang, đánh giá mang tính động viên hơn là sát hạch khắt khe, vô tình giữ lại những nhân sự. Khung thời gian thử thách 1 tháng cũng là quá vội vã đối với phân khúc bất động sản vốn có chu kỳ chốt khách kéo dài từ 1.5 đến 3 tháng, gây ra rủi ro sai lầm trong việc dùng người về dài hạn.

2.5. Đánh giá chung về hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần sàn giao dịch bất động sản Navi

2.5.1. Những thành tựu

Qua phân tích thực trạng từng bước trong quy trình tuyển dụng giai đoạn 2024 - 2025, có thể thấy hoạt động tuyển dụng của Công ty Navi Property đã đạt được những thành tựu tổng quát sau:

Cải thiện rõ rệt tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng: Kết quả tuyển dụng thực tế đã có sự bứt phá tích cực, tăng từ 7 nhân sự (đạt 33,3% kế hoạch năm 2024) lên 13 nhân sự (đạt 61,9% kế hoạch năm 2025). Đặc biệt, công ty đã hoàn thành xuất sắc 100% chỉ tiêu đối với các vị trí quản lý nòng cốt (Giám đốc kinh doanh, Trưởng phòng Marketing) và khối hỗ trợ văn phòng, giúp kiện toàn bộ máy vận hành.

Tối ưu hóa chỉ số thời gian và hiệu suất tuyển dụng: Doanh nghiệp đã giải quyết thành công bài toán "độ trễ" trong vận hành. Chỉ số Time-to-Fill giảm gần một nửa, từ 38 ngày xuống còn 20 ngày; chỉ số Time-to-Hire cũng rút ngắn từ 25 ngày xuống 15

ngày. Bên cạnh đó, tỷ lệ ứng viên chấp nhận đề nghị làm việc (OAR) tăng vọt từ 46,67% lên 72,22%, minh chứng cho sức hút thương hiệu và chính sách hội nhập ngày càng hiệu quả.

Chuẩn hóa quy trình và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá: Công ty đã áp dụng quy trình tuyển dụng 7 bước khoa học, đi kèm hệ thống Bản mô tả công việc phân lớp chi tiết cho từng chức danh. Việc phối hợp đánh giá đa chiều giữa phòng Nhân sự và Trưởng bộ phận chuyên môn, kết hợp các kịch bản phỏng vấn sát thực tế (thử thách chốt sales, tư duy marketing) giúp loại bỏ yếu tố cảm tính, đảm bảo chất lượng đầu vào.

Đa dạng hóa kênh tiếp cận và phát huy hiệu quả nguồn lực nội bộ: Doanh nghiệp đã xây dựng được mạng lưới thu hút đa kênh giúp lượng hồ sơ tăng trưởng ổn định. Đáng chú ý, công ty đã kích hoạt thành công kênh giới thiệu nội bộ, đóng góp tới 23% tổng số nhân sự tuyển dụng thành công trong năm 2025, mang lại nguồn ứng viên có độ tin cậy và khả năng gắn kết cao.

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Những hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh những kết quả tích cực, hệ thống tuyển dụng của Navi Property vẫn bộc lộ một số hạn chế cản trở sự phát triển toàn diện:

Chưa hoàn thành chỉ tiêu ở khối trực tiếp tạo doanh thu: Dù kết quả chung có cải thiện, nhưng tổng thể vẫn chưa đạt 100% kế hoạch (năm 2025 vẫn thiếu hụt 38,1%). Sự thiếu hụt này nằm ở vị trí sinh lời cốt lõi: Nhân viên kinh doanh chỉ đạt 40% - 60% chỉ tiêu, và nhân viên Marketing chỉ đạt mức rất thấp 20% qua cả hai năm.

Hạn chế về nguồn và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng, đa dạng hóa: Mặc dù tổng số lượng hồ sơ ứng tuyển có sự tăng trưởng thông qua các kênh poster trực tuyến hay ngày hội việc làm, song phương thức tiếp cận nguồn ứng viên của Navi Property vẫn còn bộc lộ tính chất thụ động.

Chất lượng sàng lọc hồ sơ ở vòng đầu còn nhiều rủi ro: Dù lượng hồ sơ tăng lên (38 bộ năm 2025), nhưng việc truyền thông đại trà thiếu tiêu chí cứng dẫn đến việc thu về nhiều hồ sơ "ảo" hoặc kém chất lượng. Quá trình xử lý dữ liệu thô chủ yếu bằng thủ công và giao cho thực tập sinh nhân sự thiếu kinh nghiệm đảm nhận làm gia tăng nguy cơ đánh giá cảm tính, bỏ sót nhân tài thực sự.

Khung thời gian trong giai đoạn thử việc: Khung thời gian thử việc 04 tuần (1 tháng) được áp dụng cứng nhắc cho mọi vị trí là quá ngắn đối với đặc thù chu kỳ chốt giao dịch bất động sản. Bên cạnh đó, khâu đánh giá cuối kỳ còn mang tính nể nang, "an toàn hóa" từ cấp quản lý, làm giảm tính nghiêm minh của bộ tiêu chí sát hạch.

Rào cản từ định kiến ngành nghề và thương hiệu tuyển dụng chưa đủ mạnh: Mặc dù Navi Property có uy tín nhất định trong cộng đồng bất động sản miền Trung, nhưng thương hiệu tuyển dụng của công ty chưa đủ sức cạnh tranh để thu hút nhân sự khối văn phòng (Marketing, Kế toán,...) so với các ngành ổn định khác. Bên cạnh đó, những định kiến xã hội chưa tích cực về nghề môi giới bất động sản (thường bị áp lực đào thải cao) khiến nhiều ứng viên tiềm năng e ngại, từ chối cơ hội ngay từ khâu tiếp cận.

Công tác truyền thông mạng xã hội thiếu chiến lược và bị động: Hiệu quả thu hút ứng viên bị hạn chế do nội dung bài đăng tuyển còn rập khuôn, thiếu cá nhân hóa và chưa làm nổi bật được Định vị giá trị nhân viên của Navi Property. Việc lạm dụng tần suất đăng tin dày đặc trên các hội nhóm không chỉ làm giảm hiệu quả từng bài viết mà còn gây ra rủi ro về uy tín, khiến ứng viên nghi ngờ về sự ổn định của môi trường làm việc.

2.5.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế nêu trên xuất phát từ các nguyên nhân cốt lõi sau:

Thứ nhất, thiếu công cụ hoạch định và phần mềm quản trị công nghệ: Kế hoạch nhân sự còn mang tính ước lượng. Công ty chưa ứng dụng phần mềm quản trị tuyển dụng, cũng như chưa biết cách tận dụng các công cụ Trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa việc tạo nguồn, viết nội dung truyền thông và tự động hóa quy trình sàng lọc hồ sơ. Điều này khiến bộ máy tuyển dụng vận hành tốn nhiều thời gian và kém cạnh tranh hơn trong thời đại số.

Thứ hai, Số liệu thực tế cho thấy công ty đang phụ thuộc quá lớn vào nguồn tự ứng tuyển tự do bên ngoài: Trong khi đó, nguồn luân chuyển nội bộ có xu hướng dậm chân tại chỗ cho thấy doanh nghiệp chưa khai thác tốt nguồn lực sẵn có. Đặc biệt, mặc dù trên địa bàn thành phố Đà Nẵng có rất nhiều trường Đại học, Cao đẳng lớn đào tạo chuyên sâu về khối ngành Kinh tế, Quản trị Kinh doanh và Marketing, Navi Property vẫn chưa chủ động xây dựng các chương trình liên kết, ký kết hợp tác dài hạn hay tài trợ các câu lạc bộ sinh viên để thu hút nhân tài ngay từ trên ghế nhà trường nhằm tối ưu hóa hiệu quả tuyển dụng khối nhân sự cốt lõi.

Thứ ba, chính sách thù lao và cơ chế đãi ngộ thiếu sức cạnh tranh: Mức lương cơ bản cho khối văn phòng và marketing (dao động 6 - 12 triệu đồng) chỉ ở mức trung bình khá, không tương xứng với khối lượng công việc khổng lồ và đa nhiệm yêu cầu trong JD. Đối với khối kinh doanh, áp lực KPI cao nhưng cấu trúc hoa hồng chưa tạo được sự đột phá so với thị trường, khiến việc thu hút và giữ chân nhân tài gặp khó khăn lớn.

Thứ tư, sự phân bổ ngân sách tuyển dụng chưa hợp lý: Doanh nghiệp quá tập trung thắt chặt chi phí, ngần ngại chi trả ngân sách thỏa đáng cho các gói đăng tin VIP, chiến dịch quảng cáo chuyên sâu hay dịch vụ săn đầu người cho các vị trí đặc thù khan hiếm như Marketing. Ngược lại, lại phân bổ chi phí hậu cần khá lớn cho các sự kiện Job Fair đại trà với hiệu suất chuyển đổi thấp.

Thứ năm, sự lệch thời gian thử việc và đặc thù ngành nghề: Việc quy định thời gian thử việc chỉ 1 tháng hoàn toàn đi ngược lại với tính chất của ngành bất động sản (thường cần 1,5 đến 3 tháng để chốt khách). Chính rào cản thời gian phi thực tế này đã tạo áp lực tâm lý quá lớn cho ứng viên Sales, đồng thời buộc quản lý phải nghiệm thu kết quả một cách cảm tính do chưa đủ thời gian để đo lường năng lực thực sự của nhân viên.

Thứ sáu, tư duy làm truyền thông tuyển dụng còn chạy theo số lượng thay vì chất lượng, thiếu sự đầu tư vào thiết kế thương hiệu nhà tuyển dụng riêng biệt.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

3.1. Mục tiêu và phương hướng hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty Navi Property trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Navi Property

Trong bối cảnh thị trường bất động sản khu vực miền Trung nói chung và thành phố Đà Nẵng nói riêng đang bước vào chu kỳ phục hồi (giai đoạn 2026 - 2030) với những đòi hỏi ngày càng khắt khe về tính minh bạch pháp lý từ Luật Đất đai và Luật Kinh doanh Bất động sản mới, Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi xác định nguồn nhân lực chính là "vũ khí chiến lược" cốt lõi. Chất lượng đội ngũ nhân sự không chỉ quyết định trực tiếp đến doanh số, sự sống còn của doanh nghiệp mà còn là yếu tố tiên quyết để định vị uy tín thương hiệu trên thị trường. Do đó, phương hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty trong 5 năm tới được hoạch định tập trung vào ba trọng tâm mang tính bước ngoặt sau:

Thứ nhất, chuyển dịch chiến lược từ "phát triển số lượng" sang "tối ưu hóa chất lượng". Thay vì chạy theo xu hướng tuyển dụng ồ ạt, tuyển dụng đại trà để lấp đầy chỗ trống như giai đoạn trước, Navi Property định hướng xây dựng một đội ngũ Chuyên viên kinh doanh tinh nhuệ. Thị trường hiện tại đối diện với tệp khách hàng ngày càng thông thái, đòi hỏi người làm bất động sản không chỉ đơn thuần là "người dẫn mối" mà phải trở thành những "chuyên gia tư vấn đầu tư" thực thụ. Do đó, định hướng tuyển dụng nguồn nhân lực tương lai phải là những cá nhân có khả năng trang bị nền tảng kiến thức pháp lý vững chắc, am hiểu quy hoạch, có kỹ năng phân tích dòng tiền và đặc biệt là đề cao đạo đức nghề nghiệp. Sự chuyển dịch này nhằm mục đích tạo ra những giao dịch an toàn, gia tăng tỷ lệ khách hàng quay lại và khách hàng giới thiệu.

Thứ hai, chuyên nghiệp hóa và công nghệ hóa toàn diện khối nghiệp vụ hỗ trợ. Công ty xác định sự thành công của một giao dịch bất động sản không chỉ nằm ở kỹ năng của khối Sales mà là sức mạnh của cả một hệ thống vận hành. Phương hướng tới đây là tập trung nâng cấp năng lực cho bộ phận Marketing, Hành chính Nhân sự và Kế toán. Trong đó, đội ngũ Marketing cần được chuyển đổi tư duy từ chạy quảng cáo truyền thống sang việc ứng dụng công nghệ bất động sản để xây dựng hệ thống tự động tìm kiếm khách hàng tiềm năng chất lượng cao. Khối kinh doanh sẽ được tạo

điều kiện tập trung hoàn toàn vào việc chốt sales, trong khi các thủ tục hành chính, pháp lý và chăm sóc sau bán hàng sẽ do khối hỗ trợ giải quyết một cách chuyên nghiệp, nhanh gọn.

Thứ ba, xây dựng văn hóa làm việc chủ động và kiên tạo sự gắn kết bền vững. Đặc thù ngành bất động sản có tỷ lệ đào thải rất khắc nghiệt do áp lực cạnh tranh. Vì vậy, định hướng của Ban lãnh đạo công ty là phải triệt tiêu tư tưởng làm việc thụ động, ỷ lại vào dữ liệu có sẵn do công ty cung cấp. Navi Property hướng đến việc nâng cao tinh thần tự chủ của người lao động thông qua các chương trình đào tạo nội bộ liên tục và kiến tạo môi trường làm việc cởi mở. Đồng thời, xây dựng một lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch từ cấp độ Chuyên viên lên Trưởng nhóm và Trưởng phòng kinh doanh. Khi người lao động nhìn thấy rõ tương lai phát triển sự nghiệp gắn chặt với tổ chức, họ sẽ phát huy tối đa năng lực cống hiến và giảm thiểu rủi ro chuyển chuyên sang các sàn giao dịch đối thủ.

3.1.2. Mục tiêu phát triển hoạt động tuyển dụng nhân lực tại Công ty Navi Property

Để hiện thực hóa những phương hướng chiến lược nêu trên và khắc phục triệt để các điểm nghẽn đã được phân tích ở giai đoạn 2024 - 2025, phòng Hành chính - Nhân sự phối hợp cùng Ban Giám đốc thiết lập hệ thống mục tiêu tuyển dụng định lượng và định tính cụ thể cho những năm tới như sau:

Về chỉ tiêu số lượng và tiến độ đáp ứng nguồn lực: Mục tiêu trọng tâm của bộ phận tuyển dụng là phải hoàn thành tối thiểu 85% - 90% kế hoạch định biên nhân sự hàng năm. Đặc biệt, công tác tuyển dụng phải dồn toàn lực vào khối Kinh doanh và Marketing nhằm khắc phục triệt để tình trạng thiếu hụt trầm trọng (chỉ đạt 20% - 40% chỉ tiêu) trong các năm trước. Để duy trì nhịp độ bán hàng liên tục, phòng Nhân sự phải đảm bảo quy mô nguồn cung ứng từ 15 đến 20 Chuyên viên kinh doanh chất lượng gia nhập công ty mỗi quý. Qua đó, đảm bảo đội ngũ luôn ở trạng thái sẵn sàng quân số để tung ra thị trường kịp thời ngay khi công ty ký kết nhận phân phối các dự án trọng điểm mới.

Về chất lượng đầu vào của ứng viên: Công ty thiết lập bộ lọc tiêu chuẩn cứng cho từng khối chức năng. Cụ thể, đối với nhân sự tuyển mới vào khối Văn phòng và Marketing, yêu cầu bắt buộc 100% phải có trình độ từ Đại học trở lên, đúng chuyên ngành đào tạo (Marketing, Quản trị Nhân sự, Kế toán) nhằm đảm bảo tư duy chiến

lược và khả năng xử lý nghiệp vụ phức tạp. Đối với khối Kinh doanh, mặc dù chính sách tuyển dụng không quá gò bó về bằng cấp học thuật chuyên ngành, nhưng mục tiêu sẽ ưu tiên sàng lọc khắt khe để lựa chọn những ứng viên thể hiện rõ sự năng động, có tư duy tài chính nhạy bén, kỹ năng giao tiếp thuyết phục. Đặc biệt, ứng viên phải sở hữu chỉ số vượt khó tốt để có thể bám trụ và vượt qua áp lực doanh số cao.

Về tối ưu hóa các chỉ số hiệu suất tuyển dụng: Mục tiêu của bộ phận HR là nâng cao chất lượng lọc hồ sơ thông qua ứng dụng công nghệ, hướng tới việc giảm tỷ lệ hồ sơ "ảo" và hồ sơ kém chất lượng xuống dưới mức 15%. Cùng với đó, phấn đấu nâng tỷ lệ chuyển đổi từ vòng tiếp nhận hồ sơ sang vòng phỏng vấn đạt chất lượng thực tế. Mục tiêu cốt lõi trong khâu đánh giá là nâng tỷ lệ nhân sự gắn bó và vượt qua thành công giai đoạn thử việc khoảng 75%, qua đó trực tiếp kéo giảm chi phí cơ hội và chi phí đào tạo lại.

Về tối ưu hóa ngân sách tuyển dụng: Doanh nghiệp đặt mục tiêu kiểm soát chặt chẽ và sử dụng hiệu quả dòng tiền đầu tư cho tuyển dụng. Phòng Nhân sự cần cam kết giảm thiểu lãng phí từ các kênh đăng tin đại trà không hiệu quả, hướng tới việc phân bổ ngân sách tập trung vào các nền tảng công nghệ cao, thu về lượng CV thực chất. Mục tiêu là tối ưu hóa chi phí tuyển dụng trên một nhân sự nhưng vẫn đảm bảo tuyển đúng người, đúng thời điểm.

Về cơ cấu độ tuổi và đặc điểm nhân khẩu học: Chiến lược tuyển dụng sẽ tập trung trẻ hóa đội ngũ trực tiếp tạo doanh thu. Mục tiêu là duy trì cơ cấu nhân sự khối kinh doanh trong độ tuổi vàng từ 22 đến 32 tuổi. Việc ưu tiên thế hệ Y và thế hệ Z nhằm tận dụng tối đa sức trẻ, sự nhiệt huyết và khả năng chịu cường độ di chuyển thực địa liên tục. Quan trọng hơn, đây là nhóm nhân sự có khả năng thích ứng và nhạy bén nhất với công nghệ, có thể dễ dàng ứng dụng các xu hướng Marketing số hiện đại như quay dựng video ngắn trên nền tảng TikTok, Facebook Reels hay chạy quảng cáo chuyển đổi trực tiếp vào quá trình tìm kiếm khách hàng bất động sản.

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty

3.2.1. Đa dạng hóa, mở rộng các kênh tuyển dụng chất lượng cao

Trước hết, phòng Hành chính – Nhân sự cần chủ động mở rộng mối quan hệ hợp tác với các trường đại học, cao đẳng có thế mạnh đào tạo các ngành Kinh tế, Quản trị kinh doanh, Marketing và Thương mại điện tử trên địa bàn thành phố Đà Nẵng như

Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại học Duy Tân và Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Công ty có thể ký kết các chương trình hợp tác dài hạn, tham gia ngày hội việc làm, hội thảo hướng nghiệp hoặc tài trợ các cuộc thi học thuật và kỹ năng nghề nghiệp dành cho sinh viên. Thông qua các hoạt động này, Navi Property không chỉ quảng bá hình ảnh doanh nghiệp mà còn tạo cơ hội tiếp cận sớm với nguồn nhân lực trẻ có tiềm năng, từ đó xây dựng nguồn ứng viên dự phòng ổn định cho những năm tiếp theo.

Song song với việc hợp tác cùng các cơ sở đào tạo, Navi Property cần tăng cường khai thác các nền tảng tuyển dụng trực tuyến chuyên nghiệp. Công ty nên bố trí ngân sách khoảng 10 đến 15 triệu đồng mỗi năm để đầu tư các gói đăng tuyển VIP trên các trang tuyển dụng uy tín như TopCV, VietnamWorks hoặc CareerBuilder. Việc xuất hiện ở vị trí ưu tiên giúp thông tin tuyển dụng tiếp cận được nhiều ứng viên hơn, đồng thời nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp của doanh nghiệp trong mắt người tìm việc. Ngoài ra, bộ phận nhân sự cần thường xuyên cập nhật nội dung tuyển dụng theo hướng ngắn gọn, rõ ràng, nhấn mạnh cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc để gia tăng sức hút đối với ứng viên.

Đối với các vị trí đòi hỏi kinh nghiệm chuyên môn cao như Marketing, Trưởng nhóm kinh doanh hoặc các vị trí quản lý, công ty cần chủ động tiếp cận ứng viên thông qua nền tảng LinkedIn. Việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng trên LinkedIn không chỉ giúp doanh nghiệp tiếp cận được nguồn nhân lực chất lượng cao mà còn tạo điều kiện để thực hiện hoạt động tìm kiếm và kết nối trực tiếp với các ứng viên phù hợp. Điều này góp phần khắc phục tình trạng chờ đợi ứng viên nộp hồ sơ một cách thụ động như hiện nay.

3.2.2. Chuẩn hóa bộ tiêu chí sàng lọc hồ sơ và ứng dụng công nghệ Trí tuệ nhân tạo trong tuyển dụng

Trước hết, công ty cần xây dựng bộ tiêu chí tuyển dụng thống nhất cho từng vị trí công việc dựa trên bản mô tả công việc và yêu cầu năng lực thực tế. Đối với vị trí Chuyên viên kinh doanh, các tiêu chí có thể tập trung vào kỹ năng giao tiếp, khả năng thuyết phục khách hàng, tư duy tài chính và khả năng chịu áp lực doanh số. Đối với nhân viên Marketing, tiêu chí đánh giá cần chú trọng đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm triển khai chiến dịch truyền thông số, khả năng sáng tạo nội dung và kỹ năng phân tích dữ liệu. Việc chuẩn hóa các tiêu chí này sẽ giúp giảm thiểu sự khác biệt

trong đánh giá giữa các cán bộ tuyển dụng, đồng thời đảm bảo tính khách quan trong quá trình sàng lọc.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự cần ứng dụng các công cụ AI tạo sinh như ChatGPT hoặc Gemini để hỗ trợ xây dựng nội dung tuyển dụng chuyên nghiệp và hấp dẫn hơn. Các công cụ này có thể hỗ trợ phân tích xu hướng thị trường lao động, đề xuất từ khóa phù hợp với từng vị trí tuyển dụng, tối ưu hóa nội dung tin tuyển dụng và cá nhân hóa thông điệp tiếp cận ứng viên. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể gia tăng khả năng tiếp cận đúng đối tượng ứng viên tiềm năng, đồng thời tiết kiệm thời gian và chi phí trong công tác truyền thông tuyển dụng.

Ngoài việc hỗ trợ truyền thông, công ty nên đầu tư triển khai hệ thống quản trị tuyển dụng có tích hợp AI như Base E-Hiring. Các hệ thống này cho phép tự động tiếp nhận, lưu trữ và phân loại hồ sơ ứng viên theo các tiêu chí đã được thiết lập trước. AI có thể hỗ trợ phân tích nội dung CV, đối chiếu với yêu cầu công việc và tự động chấm điểm mức độ phù hợp của từng ứng viên. Giúp bộ phận nhân sự nhanh chóng xác định được những hồ sơ tiềm năng, giảm đáng kể khối lượng công việc xử lý thủ công.

3.2.3. Đổi mới chính sách đãi ngộ, cải tiến cơ chế thù lao và xây dựng lộ trình công danh hấp dẫn

Giải pháp đổi mới chính sách đãi ngộ và cơ chế thù lao đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra sức hút mạnh mẽ, nâng cao sức cạnh tranh của thương hiệu Navi Property trên thị trường lao động. Trọng tâm của giải pháp này là đề xuất Ban Giám đốc thay đổi mức lương cứng cố định thông thường và đi kèm với đó là quy chế giải ngân hoa hồng nhanh chóng ngay khi dòng tiền dự án về tài khoản công ty. Đối với khối bộ trợ đa nhiệm như nhân sự Marketing, bên cạnh việc điều chỉnh mức lương cứng lên ngưỡng cạnh tranh từ 9 đến 12 triệu đồng, doanh nghiệp cần áp dụng thêm chính sách thưởng chéo hiệu suất. Cụ thể, nhân viên Marketing sẽ được trích một tỷ lệ phần trăm thưởng doanh số xứng đáng nếu khối Kinh doanh chốt được hợp đồng thành công từ nguồn dữ liệu khách hàng tiềm năng do các chiến dịch truyền thông mang lại, qua đó thắt chặt sự đoàn kết giữa các phòng ban.

Hơn nữa, để giữ chân nhân tài gắn bó lâu dài, một lộ trình công danh minh bạch cần được số hóa và công khai ngay trong các thông báo tuyển dụng bằng các con số định lượng cụ thể. Ứng viên cần nhìn thấy rõ các nấc thang phát triển từ nhân viên thử việc, chuyên viên chính thức, chuyên viên cao cấp đến vị trí Trưởng nhóm kinh doanh

hay Giám đốc Sàn. Công ty có thể cam kết tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, ví dụ như bổ nhiệm lên cấp quản lý nếu chuyên viên duy trì đạt chỉ tiêu doanh số liên tục trong 6 tháng và có khả năng dẫn dắt nhân sự cấp dưới. Để lộ trình này đi vào thực tiễn trong những năm sắp tới, phòng Hành chính - Nhân sự phải phối hợp với Kế toán trưởng để tính toán điểm hòa vốn, lập bản dự thảo quy chế lương thưởng mới trình Ban Giám đốc phê duyệt.

3.2.4. Điều chỉnh thời gian và chuẩn hóa quy trình đánh giá thử việc

Trước hết, doanh nghiệp cần kéo dài thời gian thử việc đối với vị trí Chuyên viên kinh doanh từ 04 tuần lên tối đa 02 tháng theo quy định của Bộ luật Lao động. Với đặc thù ngành bất động sản, một chu kỳ tiếp cận và chăm sóc khách hàng thường kéo dài từ 1,5 đến 3 tháng. Vì vậy, khoảng thời gian thử việc hiện tại chưa đủ để đánh giá chính xác khả năng tìm kiếm khách hàng, kỹ năng tư vấn và năng lực tạo doanh thu của nhân viên mới. Việc kéo dài thời gian thử việc sẽ giúp người lao động có cơ hội thể hiện đầy đủ năng lực và giảm áp lực phải đạt kết quả trong thời gian quá ngắn.

Để đảm bảo tính khách quan trong đánh giá, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống KPI thử việc cụ thể cho từng vị trí. Đối với Chuyên viên kinh doanh, các chỉ tiêu có thể bao gồm số lượng cuộc gọi tư vấn khách hàng mỗi ngày, số lượng khách hàng tiềm năng phát sinh, số lần dẫn khách tham quan dự án và mức độ hoàn thành báo cáo công việc. Đối với nhân viên Marketing, KPI có thể được xây dựng dựa trên số lượng nội dung triển khai, hiệu quả chiến dịch quảng cáo và khả năng phối hợp với bộ phận kinh doanh. Việc lượng hóa các tiêu chí đánh giá sẽ giúp giảm thiểu yếu tố cảm tính trong quá trình nhận xét nhân viên

3.2.5. Nâng cao uy tín và thương hiệu tuyển dụng của Công ty Navi Property

Công ty cần xây dựng chiến lược thương hiệu tuyển dụng dài hạn với mục tiêu tạo dựng hình ảnh một doanh nghiệp chuyên nghiệp, minh bạch và có môi trường làm việc hấp dẫn. Thay vì chỉ tập trung quảng bá các dự án bất động sản đang phân phối, Navi Property cần chú trọng truyền thông về những giá trị mà người lao động nhận được khi làm việc tại công ty như cơ hội đào tạo thực tiễn, môi trường làm việc năng động, lộ trình thăng tiến rõ ràng và khả năng gia tăng thu nhập theo năng lực. Đây là những yếu tố ngày càng được người lao động quan tâm khi lựa chọn doanh nghiệp để gắn bó lâu dài.

Bên cạnh đó, công ty cần xác định và xây dựng rõ Định vị giá trị nhân viên nhằm tạo sự khác biệt so với các doanh nghiệp cùng ngành. Đối với Navi Property, có thể được xây dựng dựa trên ba yếu tố cốt lõi gồm cơ hội phát triển nghề nghiệp trong lĩnh vực bất động sản, môi trường làm việc trẻ trung – năng động và cơ chế thu nhập gắn liền với kết quả công việc. Khi các giá trị này được truyền tải một cách nhất quán và liên tục, doanh nghiệp sẽ tạo dựng được hình ảnh tích cực trong tâm trí ứng viên, từ đó nâng cao khả năng thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

Để giảm thiểu những định kiến tiêu cực về nghề môi giới bất động sản, Navi Property cần đẩy mạnh các hoạt động truyền thông về giá trị thực sự của nghề nghiệp này. Công ty có thể chia sẻ các câu chuyện thành công của nhân viên kinh doanh, những trường hợp thăng tiến từ nhân viên mới lên vị trí quản lý hoặc những cá nhân đạt được thu nhập và thành tựu nổi bật nhờ nỗ lực làm việc. Việc minh bạch thông tin về cơ hội phát triển nghề nghiệp, chính sách đào tạo, thu nhập và lộ trình thăng tiến sẽ giúp ứng viên có cái nhìn khách quan hơn về ngành nghề, thay vì chỉ tiếp cận các thông tin mang tính định kiến trên thị trường.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần nâng cao trải nghiệm của ứng viên trong toàn bộ quá trình tuyển dụng. Mọi ứng viên tham gia ứng tuyển đều cần nhận được phản hồi đầy đủ và kịp thời từ bộ phận nhân sự, bất kể kết quả tuyển dụng như thế nào. Quá trình phỏng vấn cần được tổ chức chuyên nghiệp, minh bạch và tôn trọng ứng viên. Điều này không chỉ giúp nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn tạo ra những đánh giá tích cực từ chính các ứng viên đã tham gia tuyển dụng, góp phần lan tỏa uy tín của công ty trên thị trường lao động.

Bên cạnh đó, Navi Property có thể xem đội ngũ nhân viên hiện tại là những đại sứ thương hiệu tuyển dụng hiệu quả nhất. Công ty có thể khuyến khích nhân viên chia sẻ những trải nghiệm tích cực về môi trường làm việc, hoạt động đào tạo, các chương trình gắn kết nội bộ hoặc những thành tích đạt được trong quá trình công tác. Những chia sẻ thực tế từ người lao động thường có tính thuyết phục cao hơn các hình thức quảng cáo truyền thống và góp phần xây dựng niềm tin đối với các ứng viên tiềm năng.

Song song với đó, doanh nghiệp cần duy trì các hoạt động văn hóa nội bộ như vinh danh nhân viên xuất sắc, tổ chức chương trình đào tạo chuyên môn, hoạt động thiện nguyện và các sự kiện gắn kết tập thể. Đây không chỉ là yếu tố giúp nâng cao sự hài lòng của người lao động mà còn tạo ra nguồn nội dung tích cực để quảng bá hình

ảnh doanh nghiệp đến cộng đồng và thị trường lao động. Những câu chuyện thành công, những hoạt động nhân văn và môi trường làm việc tích cực sẽ góp phần củng cố uy tín thương hiệu tuyển dụng của Navi Property trong dài hạn.

KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân sự luôn là bài toán mang tính sống còn đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường có mức độ cạnh tranh và thanh lọc khắc nghiệt như hiện nay. Thông qua quá trình nghiên cứu, phân tích thực trạng tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi giai đoạn 2024 - 2025, khóa luận đã làm rõ được những thành tựu mà công ty đạt được, đồng thời nhận diện thẳng thắn những điểm nghẽn còn tồn tại. Từ tính thụ động trong việc tìm kiếm nguồn ứng viên, khâu sàng lọc hồ sơ hoàn toàn thủ công, cho đến những bất cập trong thời gian thử việc và chính sách đãi ngộ, tất cả đều là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến việc chưa hoàn thành chỉ tiêu nhân sự ở khối kinh doanh và marketing.

Dựa trên nền tảng lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực và đặc thù của doanh nghiệp, đề tài đã đề xuất 4 nhóm giải pháp đồng bộ và có tính khả thi cao. Việc đa dạng hóa kênh liên kết đại học, ứng dụng phần mềm quản trị và Trí tuệ nhân tạo vào quy trình sàng lọc, cùng với việc cải tiến cơ chế thù lao và linh hoạt hóa thời gian thử việc được kỳ vọng sẽ giúp Navi Property chuẩn hóa toàn diện quy trình tuyển dụng. Những giải pháp này không chỉ giúp công ty thu hút được đội ngũ nhân sự chất lượng cao, mà còn tạo nền tảng vững chắc để xây dựng lòng trung thành, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trên thị trường bất động sản khu vực miền Trung trong giai đoạn 2026 - 2030.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2018) - Sách Quản Trị Nguồn Nhân Lực
2. Gary Dessler. (2003). Human Resource Management.
3. Dessler, G. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Pearson
4. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management. South-Western Cengage Learning
5. Nguyễn Hoàng Tiến - Phan Thị Diễm (2020) - Giáo trình Quản Trị Nguồn Nhân Lực
6. Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân . (2007). *Giáo trình quản trị nhân lực*.
7. Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp:
<https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-cong-doan/quan-tri-nhan-luc/kltn-chuong-1-co-so-ly-luan-ve-cong-tac-tuyen-dung-nnl/56173038>
8. Văn Nhân Nguyễn (2024) - Sách Quản Trị Nguồn Nhân Lực
9. Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng (2024) - Bài giảng Quản Trị Nguồn Nhân Lực
10. Nguồn nhân lực chất lượng cao trong kinh tế số: <https://vjst.vn/nguon-nhan-luc-so-chat-luong-cao-trong-kinh-te-so-59404.html>
11. Cơ sở lý thuyết tuyển dụng nguồn nhân sự : phân tích và quy trình:
<https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-thuong-mai/quan-tri-nhan-luc/co-so-ly-thuyet-ve-cong-tac-tuyen-dung-nguon-nhan-su/117426161>
12. Giáo trình quản trị nhân lực tập 2:
<https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-tai-chinh-marketing/khoi-su-kinh-doanh/9-giao-trinh-quan-tri-nhan-luc-tap-2/100865389>
13. Tình hình kinh tế - xã hội năm 2025:
<https://xaydungchinh sach.chinhphu.vn/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2025-119260105155650719.htm>
14. Tình hình kinh tế - xã hội quý I năm 2026:
<https://xaydungchinh sach.chinhphu.vn/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-i-nam-2026-119260404113152987.htm>
15. Luật Bất động sản mới nhất năm 2025: <https://gvlawyers.com.vn/luat-kinh-doanh-bat-dong-san/>

16. Đà Nẵng: Tốc độ tăng GRDP năm 2025 đạt 9,18%: <https://vneconomy.vn/da-nang-toc-do-tang-grdp-nam-2025-dat-918-dung-thu-1334-tinh-thanh-pho-trong-ca-nuoc.htm>
17. Đà Nẵng quý I năm 2026: <https://vneconomy.vn/grdp-da-nang-quy-12026-uoc-tang-845.htm>
18. Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi Đ.(2024). Báo cáo thường niên 2023.Nội bộ.
19. Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi.(2025). Báo cáo thường niên 2024.Nội bộ.
20. Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi.(2026). Báo cáo thường niên 2025.Nội bộ.
21. Website Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi:
<https://naviproperty.vn/>

PHỤ LỤC 1: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ CHUYÊN VIÊN KINH DOANH

I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

1. Tìm kiếm khách hàng

Xây dựng và mở rộng tệp khách hàng tiềm năng thông qua các kênh online, offline và mối quan hệ cá nhân.

2. Tư vấn và thuyết phục khách hàng

- Cung cấp thông tin chi tiết về sản phẩm như loại hình, giá cả, vị trí, tiện ích và tiềm năng đầu tư.
- So sánh các sản phẩm cùng phân khúc để giúp khách hàng có quyết định tối ưu.
- Nắm bắt tâm lý khách hàng để thuyết phục hiệu quả, đảm bảo lợi ích cho cả hai bên.

3. Chăm sóc khách hàng

- Giải đáp thắc mắc, hỗ trợ khách hàng trong quá trình tìm hiểu và giao dịch.
- Duy trì mối quan hệ với khách hàng cũ để mở rộng tệp khách hàng tiềm năng.

4. Hỗ trợ thủ tục giao dịch

- Chuẩn bị hồ sơ, giấy tờ cần thiết và hướng dẫn khách hàng trong quá trình ký kết hợp đồng.
- Đưa khách đi tham quan dự án, hỗ trợ các thủ tục pháp lý liên quan.

II. YÊU CẦU CÔNG VIỆC:

1. Kiến thức:

- Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế hoặc ngành liên quan....
- Có kiến thức sử dụng tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint).

2. Kỹ năng:

- Hiểu về thị trường
- Kỹ năng tạo mối quan hệ
- Nỗ lực và kiên trì
- Năng động, tích cực

Phẩm chất:

Trung thực, nhiệt tình, có tinh thần học hỏi.

Có khả năng thích ứng với môi trường làm việc mới

Có tinh thần làm việc nhóm

III. QUYỀN LỢI:

- LCB: 5-8 triệu đồng + thưởng hoa hồng + Thưởng nóng ...
- Nguồn hàng ĐỘC QUYỀN – sản phẩm HOT, dễ chốt deal.
- Thời gian làm việc linh động (dẫn khách về trễ có thể bù giờ qua hôm sau)
- Hỗ trợ Data khách hàng
- Hỗ trợ chi phí xăng xe
- Hoa hồng KHỦNG – thưởng nóng liên tục, thu nhập không giới hạn.
- Marketing hỗ trợ mạnh mẽ lên đến 100%, giúp bạn tiếp cận khách hàng nhanh chóng.
- Môi trường làm việc chuyên nghiệp, đào tạo bài bản, lộ trình thăng tiến rõ ràng.
- Nâng bậc lương mỗi tháng, tạo động lực phát triển.

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN

E-Mail: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 – Ms. Huyền

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [HỌ VÀ TÊN_CHUYÊN VIÊN KINH DOANH]

PHỤ LỤC 2: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ GIÁM ĐỐC KINH DOANH

I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

- Triển khai các hoạt động bán hàng, chịu trách nhiệm chính về doanh thu, doanh số bán hàng của phòng kinh doanh.
- Thiết lập mạng lưới kinh doanh, thu thập thông tin, cập nhật tình hình sản phẩm và giá cả thị trường, phát triển kinh doanh trong khu vực.
- Phân tích doanh số và khả năng tiêu thụ sản phẩm theo kỳ hạn để kịp thời đưa ra các giải pháp tối ưu.
- Trình và báo cáo kết quả các hoạt động kinh doanh cho Giám đốc kinh doanh và cấp trên.
- Thu thập, tổng hợp và phân tích những thông tin quan trọng về đối thủ và sản phẩm cạnh tranh trên thị trường và tham mưu cho các bộ phận về marketing tiếp thị sản phẩm.
- Hoàn thành những công việc phát sinh khác theo yêu cầu của cấp trên giao phó.
- Thay mặt Giám đốc kinh doanh để quản lý nhân sự thuộc bộ phận kinh doanh. Trong đó bao gồm các công việc: Phân công và bố trí nhân sự, đôn đốc, quản lý nhân viên thực hiện quy định của công ty và đào tạo, huấn luyện kỹ năng và đánh giá nhân viên để đề xuất khen thưởng, kỷ luật, ...
- Huấn luyện, đào tạo nhân viên kinh doanh, cộng tác viên, thực tập của công ty, những nhân viên mới, đảm bảo cho đội ngũ đồng bộ và phát triển hỗ trợ đoàn kết với nhau giúp cho toàn khối doanh nghiệp, công ty trở thành một tổ chức chuyên nghiệp và mạnh mẽ
- Tuyển dụng, quản lý và nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.
- Đề xuất các chính sách hỗ trợ cho nhân viên kinh doanh.
- Báo cáo KPI đạt được theo định kỳ.
- Đảm bảo kế hoạch đi đúng hướng trong thực tiễn, bán được nhiều sản phẩm và mạng lưới truyền thông marketing cho sản phẩm của doanh nghiệp rộng rãi hơn.
- Quản lý tốt nguồn ngân sách và chi phí hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Duy trì và liên hệ với khách hàng tiềm năng
- Tham gia truyền đạt, thảo luận và thương lượng với các đối tác hoặc những đại lý bán hàng cho công ty để bảo đảm được những kế hoạch mà đã được doanh nghiệp phê duyệt đang được thực hiện đúng yêu cầu

- Hoàn thành những công việc phát sinh khác theo yêu cầu của cấp trên giao xuống

II. YÊU CẦU CÔNG VIỆC

- Tốt nghiệp Đại học chính quy, chuyên ngành kinh tế, quản trị kinh doanh, tài chính, ngân hàng, marketing hoặc các lĩnh vực có liên quan.
- Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm trở lên ở vị trí tương đương hoặc vị trí quản lý có cấp độ tương tự.
- Am hiểu, nắm vững chuyên môn tài chính kinh doanh và quản lý tài chính.
- Có khả năng quản lý và thiết lập chiến lược kinh doanh cho Công ty, thiết kế và xây dựng mạng lưới tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ.
- Khả năng tổng hợp, phân tích vấn đề và đưa ra những cách giải quyết kịp thời, nhanh nhạy.
- Có mối quan hệ rộng, kỹ năng giao tiếp tốt.
- Có khả năng làm việc độc lập, chủ động, chịu được áp lực công việc cao, năng động, sáng tạo
- Sử dụng thành thạo các kỹ năng tin học văn phòng

III. CHÍNH SÁCH PHÚC LỢI

- Lương 12- 15 triệu đồng + Hoa hồng + Thưởng tháng 13 và các dịp lễ Tết,...
- Cơ chế Bảo hiểm, phúc lợi theo luật định.
- Thưởng theo dự án The Mansion
- Thưởng theo quý
- Quy chế thưởng theo PGĐKD

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC:

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN

E-Mail: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 – Ms. Huyền

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [HỌ VÀ TÊN_GDKD]

PHỤ LỤC 3: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ NHÂN VIÊN MARKETING

I. Mô tả công việc

1. Lập kế hoạch và triển khai hoạt động marketing

- Tham gia xây dựng kế hoạch marketing theo tháng, quý, năm phù hợp mục tiêu của công ty.
- Tổ chức và thực hiện các chiến dịch truyền thông, quảng cáo, khuyến mãi trên các kênh online và offline.

2. Quản lý nội dung và kênh truyền thông

- Phát triển, quản lý nội dung trên website, fanpage, email, báo chí, các nền tảng mạng xã hội.
- Đề xuất và phối hợp sản xuất các ấn phẩm truyền thông, video, hình ảnh, bài viết.

3. Phân tích và báo cáo

- Theo dõi, phân tích hiệu quả các chiến dịch, kênh quảng cáo (Facebook, Google, TikTok, v.v.) và đưa ra đề xuất tối ưu.
- Lập báo cáo kết quả định kỳ và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả.

4. Hỗ trợ các hoạt động sự kiện và PR

- Tham gia tổ chức sự kiện nội bộ, hội thảo, triển lãm, tài trợ, hoạt động cộng đồng.
- Hỗ trợ xây dựng quan hệ báo chí, đối tác truyền thông.

5. Phối hợp nội bộ

- Làm việc với các phòng ban (Kinh doanh, Thiết kế, Sản phẩm...) để đảm bảo nội dung marketing đồng bộ và hiệu quả.
- Quản lý, giám sát nhà cung cấp dịch vụ marketing khi cần.

II. Yêu cầu công việc

- Trình độ học vấn: Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Marketing, Quản trị Kinh doanh, Truyền thông hoặc các ngành liên quan.
- Kinh nghiệm: Tối thiểu 1 năm trong lĩnh vực marketing hoặc truyền thông; ưu tiên hiểu biết về marketing số (digital marketing).
- Kiến thức chuyên môn: Am hiểu các công cụ quảng cáo trực tuyến, SEO/SEM, mạng xã hội, email marketing.
- Kỹ năng: Lập kế hoạch, viết nội dung, phân tích dữ liệu, giao tiếp, làm việc nhóm và quản lý thời gian.
- Tố chất: Sáng tạo, năng động, chủ động học hỏi, chịu được áp lực công việc cao.

III. Quyền lợi

- Lương 6-8 triệu đồng, thưởng và phụ cấp cạnh tranh; xét tăng lương định kỳ theo hiệu quả công việc.
- Chế độ BHXH, BHYT, nghỉ phép năm và phúc lợi khác theo quy định.
- Cơ hội đào tạo, nâng cao chuyên môn và thăng tiến lên các vị trí cao hơn trong bộ phận Marketing.
- Được tham gia các chương trình đào tạo, phát triển do Công ty tổ chức

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC:

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN

E-Mail: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 (Ms. Huyền)

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [NAVILAND_NHÂN VIÊN MARKETING]

PHỤ LỤC 4: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ TRƯỞNG PHÒNG MARKETING

I. Mô tả công việc

- Nghiên cứu xu hướng truyền thông và quảng cáo
- Xây dựng định hướng Chiến lược Marketing, Chiến lược thương hiệu BĐS và từng Dự án cùng Ngân sách dự kiến phù hợp với doanh thu, chi phí, tiến độ bán dự kiến.
- Lập/Góp ý để hoàn thiện đề xuất bộ tài liệu bán hàng: Brochure; tờ rơi; biển bảng; TVC, website...theo đúng định vị sản phẩm, khách hàng mục tiêu của từng dòng sản phẩm.
- Lập/Góp ý để xây dựng và hoàn thiện Kế hoạch Marketing & Truyền thông/Ngân sách tổng thể/từng giai đoạn.
- Kiểm soát, điều tiết, điều chỉnh quá trình thực hiện.
- Phối hợp theo dõi/thực hiện triển khai các hạng mục marketing theo kế hoạch đã lập, đảm bảo hiệu quả mục tiêu truyền thông.
- Thực hiện/phối hợp thực hiện các chiến lược quảng cáo và truyền thông.
- Thực hiện/phối hợp theo dõi các hợp đồng và việc thanh quyết toán liên quan đến các hoạt động marketing, truyền thông.
- Thực hiện/phối hợp trong việc quản lý công tác marketing của đại lý, đảm bảo tuân thủ định hướng truyền thông.
- Đánh giá các chiến lược Marketing và hoạt động kinh doanh nhằm đưa ra các ưu điểm phát huy và nhược điểm cần khắc khắc phục cũng như tìm ra các ý tưởng mới.
- Dự báo các rủi ro và có biện pháp xử lý kịp thời.
- Thực hiện một số công việc khác theo sự phân công của Giám đốc Khối KD BĐS/Quản lý trực tiếp.

II. Yêu cầu ứng viên

- Tốt nghiệp các chuyên ngành: Quản trị kinh doanh, Marketing, Truyền thông hoặc các ngành liên quan
- Kinh nghiệm: Có 3 năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương
- Kiến thức: Có kiến thức chuyên sâu về marketing. Có kinh nghiệm về chiến lược Marketing bất động sản (Branding, sản phẩm, phân phối)
- Có kỹ năng về content

- Biết và sử dụng công cụ chỉnh sửa hình ảnh hoặc thiết kế hình ảnh Photoshop, Canva,...
- Khả năng tổ chức sự kiện online và offline (có thể đào tạo)
- Có khả năng quảng cáo trên đa nền tảng

III. Quyền lợi

- Thu nhập: 12 triệu đồng, Lương cạnh tranh, thỏa thuận theo kinh nghiệm và năng lực của ứng viên;
- Chế độ BHXH, BHYT, BHTN đầy đủ;
- Chế độ nâng lương định kỳ và đột xuất theo hiệu quả công việc;
- Được cung cấp trang thiết bị đầy đủ để phục vụ công việc.
- Thưởng hiệu quả công tác theo quý, năm thưởng tháng lương thứ 13; Thưởng dự án;
- Chính sách phúc lợi khác: Tham quan du lịch hàng năm, nghỉ lễ, phép, thăm hỏi theo quy định của Công ty;
- Được tham gia các chương trình đào tạo, phát triển do Công ty tổ chức;
- Xây dựng văn hóa Công ty chuyên nghiệp và nhiều cơ hội phát triển.

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC:

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN

E-Mail: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 (Ms. Huyền)

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [NAVILAND_TRƯỞNG PHÒNG
MARKETING]

PHỤ LỤC 5: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ NHÂN VIÊN KẾ TOÁN

I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

- Các công việc của kế toán thuế (xuất hoá đơn đầu ra, lấy hoá đơn đầu vào, làm và nộp các loại báo cáo thuế, theo dõi tài khoản ngân hàng,...)
- Nhập, xuất hoá đơn đầu vào, đầu ra vào phần mềm kế toán
- Khai Báo cáo thuế GTGT hàng tháng, quý, năm.
- Theo dõi, báo cáo thu chi hằng ngày, tuần.
- Theo dõi sổ phụ Ngân hàng, nhập sổ phụ vào Phần mềm kế toán
- Kiểm tra, rà soát hồ sơ trình ký và trình thanh toán ĐNTT của các bộ phận trước khi trình lên BGD, nhập chứng từ vào phần mềm nội bộ
- Đối chiếu hoa hồng, theo dõi và thu hồi công nợ đến hạn
- Mở tài khoản ngân hàng công ty...
- Theo dõi dòng tiền vào của từng khách hàng Booking vào tk để chuyển chủ đầu tư và ngược lại
- Lập lệnh UNC đi ngân hàng
- Thực hiện các công việc khác theo sự chỉ đạo của cấp trên.

II. YÊU CẦU CÔNG VIỆC:

- Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành kế toán kiểm toán
- Kinh nghiệm 6 tháng trở lên trong lĩnh vực kế toán
- Có hiểu biết cơ bản về luật thuế
- Có kiến thức sử dụng tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint, PM kế toán).
- Kỹ năng tổ chức, sắp xếp công việc hiệu quả.
- Kỹ năng sử dụng thành thạo tin học văn phòng.
- Chăm chỉ, cẩn thận, có tinh thần trách nhiệm cao.
- Trung thực, nhiệt tình, có tinh thần học hỏi.
- Có tinh thần làm việc nhóm, hỗ trợ đồng nghiệp.

III. PHÚC LỢI

- Thu nhập : 8 - 10 Triệu
- Sau thử việc, được nhận sẽ được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các phúc lợi khác theo quy định nhà nước.
- Lương tháng 13 và thưởng lễ, tết, cuối năm.
- Được tham gia đào tạo kỹ năng - nghiệp vụ.

- Có cơ hội thăng tiến theo lộ trình công việc.
- Các chế độ khác Nghỉ mát, du lịch, team building.....chế độ đãi ngộ khác
- Môi trường làm việc trẻ trung, thân thiện.

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC:

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN:

Gửi email: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 – Ms. Huyền

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [NAVILAND_NHÂN VIÊN KẾ TOÁN]

PHỤ LỤC 6: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ

I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

1. Hỗ trợ tuyển dụng:

Tiếp nhận và xử lý hồ sơ ứng viên theo quy trình tuyển dụng.

Hỗ trợ tổ chức các buổi phỏng vấn sơ tuyển.

Cập nhật dữ liệu ứng viên vào hệ thống quản lý nhân sự.

2. Quản lý hồ sơ nhân sự:

Lập và lưu trữ hồ sơ nhân sự cho nhân viên theo quy định.

Cập nhật thông tin nhân viên khi có thay đổi.

Quản lý các loại hợp đồng lao động của nhân viên.

3. Xử lý thủ tục hành chính nhân sự:

Lập các hồ sơ hành chính nhân sự theo quy định (hồ sơ lương, hồ sơ bảo hiểm,...).

Xử lý các thủ tục xin nghỉ phép, xin nghỉ ốm, xin nghỉ sinh,... của nhân viên.

Giải quyết các vấn đề liên quan đến kỷ luật nhân viên.

4. Chăm công làm lương:

Chăm công làm lương dựa trên các yếu tố như: vị trí công việc, năng lực, kinh nghiệm, hiệu quả công việc của nhân viên.

Xây dựng thang lương, bảng lương cho từng vị trí công việc.

Đề xuất các chính sách thưởng, phụ cấp cho nhân viên.

5. Quản lý ngân sách lương thưởng:

Lập kế hoạch ngân sách lương thưởng cho doanh nghiệp.

Theo dõi, kiểm soát chi phí lương thưởng theo kế hoạch.

Phân bổ ngân sách lương thưởng cho các phòng ban/đơn vị theo quy định.

6. Thiết kế hệ thống phúc lợi:

Nghiên cứu và thiết kế các chế độ phúc lợi phù hợp với nhu cầu và khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Đề xuất các chương trình phúc lợi như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ phép, hỗ trợ ăn uống, đi lại,...

Quản lý việc thực hiện các chương trình phúc lợi cho nhân viên.

7. Hỗ trợ các công việc khác:

Hỗ trợ tổ chức các sự kiện nội bộ của bộ phận/doanh nghiệp.

Cập nhật thông tin về các chính sách nhân sự mới.

Thực hiện các công việc khác được giao.

II. YÊU CẦU CÔNG VIỆC:

- Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành Quản trị Nhân sự, Kinh tế hoặc ngành liên quan.
- Kinh nghiệm 1 năm trong lĩnh vực HCNS
- Có hiểu biết cơ bản về luật lao động.
- Có kiến thức sử dụng tin học văn phòng (Word, Excel, Powerpoint).
- Khả năng giao tiếp, tổ chức, sắp xếp công việc tốt

III. PHÚC LỢI:

- Thu nhập : 6 - 8 Triệu
- Sau thử việc, được nhận sẽ được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các phúc lợi khác theo quy định nhà nước.
- Lương tháng 13 và thưởng lễ, tết, cuối năm.
- Được tham gia đào tạo kỹ năng - nghiệp vụ.
- Có cơ hội thăng tiến theo lộ trình công việc.
- Các chế độ khác Nghỉ mát, du lịch, team building.....chế độ đãi ngộ khác
- Môi trường làm việc trẻ trung, thân thiện.

IV. HÌNH THỨC LÀM VIỆC:

Từ thứ 2 – sáng thứ 7 (8h – 12h và 13h30 – 17h30)

Chi nhánh Miền Trung: Tầng 6, 268 Đường 30/4, Hải Châu, Đà Nẵng.

CÁCH THỨC ỨNG TUYỂN:

Gửi email: hr.naviland@gmail.com

Liên hệ bộ phận Nhân Sự: 0817 121 678 – Ms. Huyền

Ứng viên ứng tuyển kèm với tiêu đề [NAVILAND_HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ]

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm Tôi, Trần Trung Kiên, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☐ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

- Các công cụ AI đã sử dụng:**

.....

.....

.....

- Mục đích sử dụng AI** (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

.....

.....

.....

- Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:**

.....

.....

.....

.....

- Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.**

○ ☐ **Có**

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng

AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.

- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ Ngày: _____

