

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

===o0o===

NGUYỄN VIỆT TRINH

**TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC
TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI -2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

===o0o===

NGUYỄN VIỆT TRINH

TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC
TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN SINH

HÀ NỘI -2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn tốt nghiệp “Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Luận văn này được hoàn thành dựa trên hiểu biết trong quá trình học tập, cố gắng tìm tòi của bản thân và dưới sự hướng dẫn của TS. Lê Xuân Sinh. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Việt Trinh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Lê Xuân Sinh đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Ngoài ra, tôi xin gửi lời cảm ơn tới đồng nghiệp, các cán bộ nhân viên tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã nhiệt tình hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập thông tin và nghiên cứu thực tiễn đối với đề tài này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Nguyễn Việt Trinh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	II
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG.....	10
NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. <i>Nhân lực</i>	10
1.1.2. <i>Tuyển dụng nhân lực</i>	10
1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp	12
1.2.1. <i>Chuẩn bị tuyển dụng nhân lực</i>	12
1.2.2. <i>Tuyển mộ nhân lực</i>	15
1.2.3. <i>Tuyển chọn nhân lực</i>	21
1.2.4. <i>Hội nhập nhân viên mới</i>	26
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	26
1.3.1. <i>Các nhân tố bên trong doanh nghiệp</i>	27
1.3.2. <i>Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp</i>	29
1.4. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp vận tải xe buýt và bài học rút ra.....	31
1.4.1. <i>Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp vận tải</i>	31
1.4.2. <i>Bài học rút ra cho Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội</i>	35

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI.....	37
2.1. Khái quát về Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.....	37
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội ...</i>	37
2.1.2. <i>Cơ cấu tổ chức bộ máy của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội</i>	39
2.1.3. <i>Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.....</i>	40
2.1.4. <i>Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019 -2021 của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội</i>	42
2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.....	44
2.2.1. <i>Thực trạng lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp.....</i>	45
2.2.2. <i>Thực trạng thực hiện tuyển dụng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội .</i>	50
2.2.3. <i>Thực trạng đánh giá kết quả tuyển dụng</i>	59
2.3. Phân tích các nhân tố có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội	63
2.3.1. <i>Phân tích nhân tố bên trong.....</i>	63
2.3.2. <i>Phân tích nhân tố bên ngoài</i>	64
2.4. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN...	66
2.4.1. <i>Những kết quả đạt được</i>	66
2.4.2. <i>Những hạn chế và nguyên nhân</i>	68
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI.....	70
3.1. ục tiêu, phương hướng hoàn thiện tuyển dụng của xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội	70
3.1.1. <i>Mục tiêu</i>	70
3.1.2. <i>Phương hướng</i>	72

3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt	
10.10 Hà Nội	74
3.2.1. Lựa chọn kênh tuyển dụng phù hợp.....	74
3.2.2. Hoàn thiện công tác tuyển mộ	75
3.2.3. Đa dạng hóa phương pháp tuyển chọn.....	76
3.2.4. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng nhân lực.....	77
KẾT LUẬN.....	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	80
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
1.	XN	Xí nghiệp
2.	DN	Doanh nghiệp
3.	HN	Hà Nội
4.	QTKD	Quản trị kinh doanh
5.	QTNL	Quản trị nhân lực
6.	CBNV	Cán bộ nhân viên
7.	GTVT	Giao thông vận tải
8.	VTHKCC	Vận tải hành khách công cộng
9.	QĐ	Quyết định
10.	TCT	Tổng công ty
11.	TGD	Tổng Giám đốc
12.	PGD	Phó Giám đốc
13.	Ban TCNS	Ban Tổ chức nhân sự
14.	BKTCN	Ban Kỹ thuật công nghệ
15.	P.HCNS	Phòng Hành chính Nhân sự
16.	CĐ,ĐH	Cao đẳng, Đại học

II

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Tên bảng	Nội dung	Trang
Bảng 2.1	Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội	44
Bảng 2.2	Nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại xe buýt 10.10 HN từ 2019 -2021	46
Bảng 2.3	Kết quả tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội từ 2019-2021	53
Bảng 2.4	Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội năm 2019-2021	58
Bảng 2.5	Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội năm 2019 -2021	60
Bảng 2.6	Chi phí tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội năm 2019-2021	61
Bảng 2.7	So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng năm 2019-2021	63

III

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ	Nội dung	Trang
Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức bộ máy của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội	39
Sơ đồ 2.2	Kết quả sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội từ 2019-2021	43
Sơ đồ 2.3	Đánh giá hoạt động xác định nhu cầu tuyển dụng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội	48
Sơ đồ 2.4	Đánh giá kết quả tuyển dụng từ 2019-2021	55
Sơ đồ 2.5	Khảo sát về nguồn kênh tuyển dụng ứng viên	59
Sơ đồ 2.6	Kết quả đánh giá về kinh phí chi trả cho tuyển dụng	62

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật trên toàn thế giới, các nước ngày càng phụ thuộc, tương tác lẫn nhau trên nhiều lĩnh vực nên đã tạo ra quá trình toàn cầu hoá. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của không chỉ quốc gia mà còn đối với mọi doanh nghiệp bởi vì con người là yếu tố cốt lõi có thể tạo ra vốn vật chất và vốn tài chính. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Điều này, không chỉ đúng trên bình diện toàn xã hội mà đối với mỗi doanh nghiệp thì cũng không thể tách rời khỏi yếu tố con người, bởi lẽ nền tảng của một doanh nghiệp luôn là nguồn nhân lực vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các công việc của doanh nghiệp đó.

Vậy, làm thế nào để có được nguồn nhân lực sáng giá? Tuyển dụng nhân lực chính là hành động tiên đề để mang về cho doanh nghiệp những ứng cử viên tuyệt vời nhất. Công tác tuyển dụng tốt đem đến cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân lực phù hợp với công việc và vị trí được tuyển dụng. Điều này sẽ giúp nâng cao được hiệu quả công việc, danh tiếng của doanh nghiệp bởi tuyển dụng nhân lực là hoạt động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đồng thời cũng tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu tuyển chọn được những ứng cử viên sáng giá. Khi doanh nghiệp tuyển dụng được những người thật sự có đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, doanh nghiệp lại mất công sức và thời gian để nhân viên mới quen việc và hòa nhập được với các yếu tố văn hóa của doanh

ng nghiệp... Đặc biệt, qua hoạt động tuyển dụng các chuyên gia nhân sự đánh giá đây là một sự trẻ hóa về lực lượng lao động cho doanh nghiệp, đem tới những luồng gió mới, những ý tưởng mới cho doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy tuyển dụng nhân lực vô cùng quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân lực có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem về cho doanh nghiệp nguồn lao động tài giỏi. Từ đó hỗ trợ các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đi đến thành công. Trong thời gian làm việc tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội em đã nhận thấy vấn đề tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp đã được các lãnh đạo chú trọng nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Trong những năm tới để có thể hòa nhập cùng với xu thế toàn cầu hóa ngày một phát triển mạnh mẽ và sự phát triển lên tầm cao mới trong tương lai nói riêng của Xí nghiệp thì tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp cần có những cải thiện nhất định để thu hút nhiều lao động ứng tuyển hơn. Nhận định được những mặt được và chưa được của tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp tôi đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: “Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội” làm luận văn Thạc sĩ vì thấy đề tài này vô cùng phù hợp với thực tiễn và hi vọng nghiên cứu này sẽ giúp ích cho việc phát triển Xí nghiệp nói chung và cho tuyển dụng nhân lực nói riêng của Xí nghiệp trong tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tuyển dụng nguồn nhân lực là một vấn đề quan trọng hàng đầu trong chuỗi hoạt động quản trị nhân lực, giúp cho bộ máy của doanh nghiệp vận hành hiệu quả. Những năm gần đây dù là trong nước hay ngoài nước đều có rất nhiều công trình nghiên cứu được công bố về tuyển dụng nhân lực nói chung cũng như nghiên cứu về đề tài nhân lực nói riêng. Điều này chứng tỏ tuyển dụng nhân lực ngày càng được quan tâm và trở thành đề tài nóng hổi.

Dưới đây là một số nghiên cứu điển hình về đề tài tuyển dụng nhân lực tại Việt Nam mà em tìm hiểu được.

Cụ thể, bài viết ***“Mô hình tuyển dụng nhân lực dựa trên năng lực”*** của tác giả Dương Thị Hoài Nhung đăng trên tạp chí Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, số 01(03) năm 2017, trong phần đặt vấn đề của bài viết Tác giả đã phân tích, chỉ ra một số kinh nghiệm tuyển dụng: Theo khảo sát của CareerBuilder vào năm 2013 với sự tham gia của 6000 nhà tuyển dụng và chuyên gia nhân sự, có tới 27% trong số doanh nghiệp Mỹ từng mắc phải sai lầm tuyển dụng cho biết cứ mỗi sai lầm như thế họ mất 50.000 USD và gánh nặng tài chính này không nhiều doanh nghiệp có thể gánh chịu. Tại Việt Nam, theo cuộc khảo sát thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam năm 2012 với sự tham gia của 634 người gồm các Giám đốc nhân sự và lãnh đạo doanh nghiệp thì có tới 30% doanh nghiệp cho rằng họ gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân sự (Lê Quân, 2015, tr 381). Theo nghiên cứu trên, công tác tuyển dụng gặp khó khăn bao gồm thời gian tuyển dụng mất nhiều thời gian và chi phí mà chất lượng nhân lực chưa đáp ứng được với yêu cầu. Để giúp nâng cao hiệu quả nhân sự, tìm kiếm được những cá nhân xuất sắc hoàn thành tốt công việc và phù hợp với mục tiêu phát triển của tổ chức Bài viết của tác giả đã đề xuất mô hình tuyển dụng mới là mô hình tuyển dụng dựa theo năng lực.

Một nghiên cứu khác liên quan đến tuyển dụng với nội dung ***“Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020”*** của các tác giả Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền được đăng trên tạp chí Kinh tế & phát triển, số 182(II) tháng 8 năm 2012 trang 86-90. Bài viết khẳng định khâu thông báo tuyển dụng trong công tác tuyển dụng và cần đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng để người dân tiếp cận với thông tin tuyển dụng. Các tác giả nhận định chính sách thu hút lao

động của khu vực kinh tế đầy tiềm năng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn, những lao động cần thu hút vẫn chưa tiếp cận một cách đầy đủ được với thông tin chính sách về lao động của khu kinh tế. Bài viết đã chỉ ra được một số hạn chế trong công tác thu hút nhân sự, từ đó đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp để thu hút lao động đáp ứng nhu cầu kinh tế của khu vực.

Bài viết ***“Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức”*** của tác giả Nguyễn Chơn Trung trường Đại học Đà Nẵng được đăng trên tạp chí khoa học Trường đại học Đà Nẵng, Số 7, Tháng 8 năm 2011. Tác giả đã khẳng định tuyển dụng nhân lực là một việc quan trọng hàng đầu trong quản trị nhân lực, là điều kiện tiên quyết giúp bộ máy của tổ chức hoạt động. Tác giả đã phân tích cụ thể vai trò của công tác tuyển dụng trong tổ chức từ đó đọc giả, các doanh nghiệp có thể thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng và sự cần thiết phải xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản.

Mai Văn Luông (2019), trong Luận án Tiến sĩ về **“Quản trị nguồn nhân lực tại ngân hàng Thương mại CP Đầu tư và phát triển (BIDV)”** đã thể hiện rõ quan điểm cơ sở lý luận, giải pháp trong việc quản trị nhân lực tại DN. Tác giả đề cập đến tầm quan trọng trong việc chuẩn bị kế hoạch tuyển dụng nhân lực trong DN và tuyển dụng là các biện pháp thu hút và tuyển chọn các ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc ngoài thị trường vào làm việc cho tổ chức. Một tổ chức có được kế hoạch tuyển dụng tốt sẽ tiệm cận được kết quả thành công khá cao về việc cung ứng nhân lực cho yêu cầu công việc, phục vụ mục tiêu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, thời đại 4.0 với sự cạnh tranh khốc liệt về nguồn nhân lực, tác giả cũng đã nói đến việc tạo dựng thương hiệu tuyển dụng thu hút nhân tài là vô cùng quan trọng. Thương hiệu nhà tuyển dụng được hiểu là uy tín thương hiệu công ty dưới tư cách là nhà tuyển dụng, thay vì tên tuổi của một doanh nghiệp trên thị trường. Nghiên cứu chỉ ra 50% ứng viên sẽ từ chối công việc nếu thương hiệu công ty không đủ

manh mẽ. Ngược lại, nhà tuyển dụng có thương hiệu tốt trên thị trường sẽ thu hút gấp đôi các ứng viên so với công ty đối thủ. Qua đó, có thể thấy được góc nhìn mới về các biện pháp tuyển dụng trong DN của thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa để theo kịp xu thế của thời đại.

Cuốn sách ***“Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài”*** – Tác giả *Brian Tracy*, dịch giả *Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền*. Trong nghiên cứu này tác giả Brian Tracy đã chỉ ra những nguyên tắc quan trọng trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên của những nhà quản lý hàng đầu trong các tập đoàn trên Thế giới. Cuốn sách nói về tầm quan trọng của nhân tài trong các doanh nghiệp, Brian Tracy cho rằng, đây chính là yếu tố quyết định đối với sự phát triển và thành công của một công ty. Chúng ta có thể dễ dàng huy động nguồn vốn, các tài sản hữu hình nhưng yếu tố quan trọng nhất để vận hành và biến tất cả các tài sản trên thành lợi nhuận chính là con người, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Cuốn sách chia sẻ 21 ý tưởng để giúp bạn tiến bộ vượt bậc trong công tác tuyển dụng và giữ chân nhân viên – yếu tố then chốt tạo nên thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đều chỉ ra vai trò vô cùng quan trọng của hoạt động tuyển dụng đối với sự phát triển của các tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên các tổ chức này cũng chỉ nêu lên một phần hoặc một số vấn đề liên quan đến vấn đề tuyển dụng nhân lực. Xí nghiệp xe buýt 10-10 Hà Nội chưa có nghiên cứu nào liên quan đến vấn đề tuyển dụng nhân sự. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp tôi lựa chọn cần đề ***“Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10-10 Hà Nội”*** đề nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở đánh giá thực trạng và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

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

Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Đề xuất giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại và nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Nghiên cứu tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Về thời gian: 3 năm, từ 2019-2021

Quy mô đề tài nghiên cứu: Luận văn tập trung Phân tích và đánh giá về thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội giai đoạn 2019-2021 và giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp

Đây là phương pháp phổ biến, đặc biệt trong nghiên cứu khoa học xã hội. Việc nghiên cứu dựa trên kết quả phân tích các tài liệu thứ cấp là các

ngiên cứu có liên quan đến vị trí việc làm, xác định vị trí việc làm trong các cơ quan hành chính nhà nước, doanh nghiệp, các số liệu thống kê qua các số liệu báo cáo của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Tổng hợp số liệu của Xí nghiệp có liên quan đến công tác tuyển dụng nhân lực.

Việc sử dụng phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp nhằm phát hiện những điểm mới, những điểm có thể kế thừa, bổ sung hoặc bàn luận thêm từ các nghiên cứu liên quan để hình thành cơ sở lý luận, cung cấp số liệu chính thức đánh giá thực trạng vấn đề nghiên cứu tại doanh nghiệp.

5.2. Phương pháp phân tích

- Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Xí nghiệp và các giải pháp đã được thực hiện.

5.3. Phương pháp điều tra xã hội học:

Mục đích của phương pháp này là tìm kiếm, thu thập thông tin, giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Tác giả đã xây dựng phiếu điều tra đối với cán bộ nhân viên thuộc Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội, phiếu hỏi dành cho 03 nhóm đối tượng:

Nhóm 1: Khảo sát 05 cán bộ thuộc hội đồng tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Nhóm 2: Khảo sát 33 người lao động ký hợp đồng lao động 1 năm tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Nhóm 3: Khảo sát 17 người lao động ký hợp đồng thử việc tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Phiếu khảo sát được phát trực tiếp từ tháng 02/2022 đến tháng 03/2022.

Nội dung phiếu khảo sát: Hiệu quả tuyển dụng của Xí nghiệp, chất lượng ứng viên sau khi thử việc có đáp ứng được nhu cầu của công việc, các

nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng của Xí nghiệp, Ý kiến đóng góp về tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp.

Các phiếu điều tra thu được sau khi được kiểm tra, loại bỏ những phiếu không phù hợp, được cập nhật và xử lý bằng phần mềm thống kê chuyên dụng.

5.4. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Thu thập thông tin qua sách báo, tài liệu chọn lựa những khái niệm vai trò cơ bản về tuyển dụng nhân lực làm cơ sở lý luận của đề tài.

Sắp xếp các thông tin tài liệu thu thập được từ các nguồn khác nhau thành một hệ thống cơ sở lý luận logic chặt chẽ. Xây dựng một lý thuyết về tuyển dụng nhân lực mới hoàn chỉnh.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã nghiên cứu hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội trên cơ sở đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài khác, khung lý thuyết và tiến hành khảo sát quan điểm của người lao động cũng như các cán bộ nhân viên đã tham gia thi tuyển Xí nghiệp. Từ những kết quả của quá trình nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội, giúp Xí nghiệp phát triển bền vững trên cơ sở thu hút và xây dựng đội ngũ nhân lực có chất lượng.

6.1. Về lý luận

Góp phần hệ thống và làm rõ và sâu sắc hơn cơ sở lý thuyết về tuyển dụng nhân lực trong DN.

6.2. Về mặt thực tiễn

Đã nghiên cứu kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực của một số doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ vận tải và rút ra những kinh nghiệm cho XN xe buýt 10 Hà Nội.

Đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học để phân tích làm rõ thực trạng tuyển dụng nhân sự trong một DN cụ thể, rút ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân, từ đó có đề xuất được một số giải pháp mang tính khả thi để hoàn thiện tuyển dụng cho Xí nghiệp xe buýt 10.10. Kết quả nghiên cứu có thể được áp dụng vào trong các DN vận tải hành khách có cùng đặc điểm, tính chất tương đồng.

Luận văn có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho sinh viên ngành QTKD, QTNL trong các trường đại học và cao đẳng.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10
Hà Nội

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10
Hà Nội

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe, trí lực, tâm lý, lòng đam mê. [4, tr.8].

Nhân lực được thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nguồn lực của con người là yếu tố vô hạn vì vậy khả năng làm việc của người lao động cũng không có giới hạn. Nó có thể phát triển không ngừng nếu được đặt đúng hoàn cảnh điều kiện.

1.1.2. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức [5, tr.74].

Cũng có quan điểm khác cho rằng “Tuyển dụng nhân lực 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 hòa nhập với môi trường của tổ chức” [20, tr.168].

Cũng có ý kiến cho rằng: “Tuyển dụng nhân lực là một quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho các công việc và các chức danh cần người trong tổ chức” [19, tr.233].

Từ những phân tích trên cho thấy: Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc. Đồng thời, tuyển dụng nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác

nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được. Có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi chấm dứt hợp đồng lao động.

1.1.2.1. Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình [7, tr.332].

Quá trình tuyển mộ ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của hồ sơ ứng viên thu được, bởi vì, quá trình tuyển mộ là nền tảng cho hoạt động tuyển dụng. Quá trình tuyển mộ hiệu quả, thu được nhiều hồ sơ ứng tuyển chất lượng thì sẽ giúp cho hoạt động tuyển dụng diễn ra nhanh chóng, hiệu quả, tiết kiệm, thời gian, nguồn lực, tài lực cho tổ chức. Ngược lại, nếu quá trình tuyển mộ thu được hồ sơ không chất lượng hoặc số hồ sơ ứng tuyển quá ít thì các hoạt động tiếp theo như phỏng vấn sẽ khó khăn trong việc chọn được những ứng viên phù hợp với vị trí mà doanh nghiệp đang còn thiếu. Do đó, tuyển mộ là một quá trình phức tạp, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng lao động của tổ chức. Không những vậy, tuyển mộ cũng ảnh hưởng đến hàng loạt hoạt động khác như đánh giá, thực hiện công việc, trả thù lao lao động,... vì quá trình tuyển dụng không kịp thời để đáp ứng các hoạt động của tổ chức.

1.1.2.2. Tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công

việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc [3,tr .112].

Tuyển chọn là quá trình đánh giá, sàng lọc những người tham gia dự tuyển để lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc của tổ chức.

Tuyển chọn nhân lực là khâu kế tiếp của quá trình tuyển mộ để đảm bảo cho quyết định tuyển dụng nhân lực đúng với yêu cầu đặt ra.

Tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng vì khi người lao động mới tuyển phù hợp với yêu cầu công việc sẽ làm tăng sự hợp tác và cam kết trong công việc. Tuyển chọn tốt sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình sử dụng lao động nói riêng và quá trình sản xuất kinh doanh nói chung.

Tuyển chọn tốt giúp cho tổ chức có được lực lượng lao động có năng lực phù hợp, đáp ứng được các yêu cầu công việc trước mắt và đảm bảo cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Do vậy, tuyển chọn có ý nghĩa vô cùng quan trọng đến thành công và thắng lợi của tổ chức trong sản xuất kinh doanh.

1.2. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Chuẩn bị tuyển dụng nhân lực

Để thực hiện được quá trình tuyển dụng thì bước chuẩn bị tuyển dụng là vô cùng quan trọng và cần thiết, là tiền đề cho việc thực hiện tuyển dụng đạt hiệu quả.

1.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự? Ở vị trí nào? Và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra sao? Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp để có thể xác định nhu cầu tuyển dụng một cách chính xác nhất. Bước này được thực hiện bằng quá trình phân tích công việc,

phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan tới các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. 11 Kết quả của xác định nhu cầu tuyển dụng được thể hiện bằng hai tài liệu quan trọng phục vụ cho tuyển dụng của doanh nghiệp đó là: bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc: là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung chính như : tên công việc, mã số, cấp bậc công việc, chức năng, trách nhiệm trong công việc, quyền hạn của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

Bản tiêu chuẩn công việc : là bản trình bày ở các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Bản tiêu chuẩn công việc liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc như : trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm, tuổi tác, sức khỏe, tính cách, tham vọng...

1.2.1.2. Lập kế hoạch tuyển dụng

Để tiến hành tuyển dụng có hiệu quả thì việc lập kế hoạch là rất quan trọng và cần thiết. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tuyển dụng có được định hướng, các bước thực hiện cụ thể và tránh được các sự việc diễn biến khó kiểm soát. Cần phải lập kế hoạch cụ thể : nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng

Nguồn bên trong : Nguồn tuyển dụng từ bên trong bao gồm những người làm việc bên trong công ty, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

Nguồn bên ngoài : Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài là những người đến xin việc từ ngoài công ty, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

Phương pháp tuyển dụng

Đối với mỗi nguồn tuyển dụng khác nhau có thể sử dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau. Ví dụ đối với nguồn tuyển dụng bên trong tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì ? Và đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài tổ chức thì nhà quản trị nên sử dụng phương pháp gì ? Khi đã xác định phương pháp tuyển dụng cụ thể thì công tác tuyển dụng sẽ được thực hiện hiệu quả hơn.

Hình thức tuyển dụng

Mỗi vị trí tuyển dụng khác nhau có hình thức thi tuyển khác nhau, vì vậy mà nhà quản trị cần lập một bản kế hoạch cụ thể cho từng vị trí dự tuyển. Các hình thức tuyển dụng có thể là : thực hiện các bài trắc nghiệm như trắc nghiệm năng khiếu, trắc nghiệm tính cách và sở thích, trắc nghiệm về tính trung thực..., hoặc phỏng vấn trực tiếp như : phỏng vấn theo tình huống, phỏng vấn theo mẫu, phỏng vấn hội đồng..., hay thực hiện các bài thi viết bao gồm các môn về nghiệp vụ, kỹ năng và môn kiến thức chung...

Thời gian tuyển dụng

Sau khi xác định nhu cầu tuyển dụng cần phải lập kế hoạch về thời gian tuyển dụng : thời gian bắt đầu tuyển dụng là ngày nào, tuyển dụng trong bao lâu? Đăng thông báo tuyển dụng trong khoảng thời gian nào và hạn nộp hồ sơ ứng tuyển ra sao ? Sắp xếp được thời gian cụ thể cho từng công việc giúp cho công tác tuyển dụng thực hiện theo đúng tiến độ, tránh những sự việc phát sinh không mong muốn.

1.2.1.3. Thành lập hội đồng tuyển dụng

Để có thể đảm bảo cho việc tuyển dụng tiến hành theo đúng trình tự và có thể lựa chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất cần phải thành lập hội đồng tuyển dụng sao cho có đủ thẩm quyền quyết định. Hội đồng tuyển dụng là những người có khả năng nhìn nhận, đánh giá con người, có chuyên môn, 13 nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm phỏng vấn, tuyển chọn để đảm bảo tuyển chọn đúng người, đúng việc, đúng quy trình. Hội đồng tuyển dụng sẽ là bộ phận quyết định, điều hành xuyên suốt quá trình tuyển dụng.

1.2.2. Tuyển mộ nhân lực

Quy trình tuyển mộ nhân lực bao gồm những nội dung sau :

1.2.2.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Bước 1 : Lập kế hoạch tuyển mộ

Xác định số người cần tuyển: Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần tuyển dụng.

Tỷ lệ sàng lọc : Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng và các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào vòng tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, chúng ta phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Bước 2 : Xác định nguồn tuyển mộ

Nguồn tuyển mộ gồm nguồn tuyển từ bên trong và nguồn tuyển từ bên ngoài doanh nghiệp.

Nguồn tuyển mộ bên trong:

Đối tượng : Bao gồm những người lao động đang làm việc ở các vị trí làm việc khác nhau của tổ chức.

Ưu điểm :

- Tuyển nhân lực bên trong doanh nghiệp tạo cơ hội cho nhân viên có cơ hội thăng tiến và tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, nhiệt tình và tận tâm, hiệu suất cao hơn

- Nhân lực sẽ mau chóng thích nghi với điều kiện công việc mới

Nhược điểm

- Gây ra sự xáo trộn trong nhân sự, vị trí công việc đang ổn định có thể trở nên thiếu người do nhân lực được chuyển sang công việc khác và lại cần tuyển dụng tiếp tục

- Việc tuyển nhân viên trong doanh nghiệp có thể gây ra hiện tượng xơ cứng do các nhân viên này đã quen với cách làm việc ở cương vị cũ, hạn chế khả năng sáng tạo

- Hạn chế việc thu hút và bổ sung nhân tài cho tổ chức.

Nguồn tuyển mộ bên ngoài:

Đối tượng : Là nguồn tuyển từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp. Nguồn này bao gồm những người mới đến xin việc. Những nhóm lao động thuộc nguồn này là : học sinh sinh viên của các cơ sở đào tạo đã tốt nghiệp ra trường, những người đã có kinh nghiệm làm việc, đang trong tình trạng thất nghiệp và đang tích cực tìm việc làm, những người đang làm việc ở tổ chức khác, lao động phổ thông chưa qua đào tạo, người đang trong quá trình học tập ở các cơ sở đào tạo.

Ưu điểm :

- Nguồn ứng viên phong phú, đa dạng về số lượng và chất lượng

- Môi trường làm việc mới và công việc mới giúp cho người lao động thích thú, hăng say làm việc, cố gắng thể hiện năng lực của bản thân trong công việc

- Người sử dụng lao động có điều kiện huấn luyện từ đầu nguyên tắc làm việc và các quy định về những công việc có ý định giao cho nhân sự mới

Nhược điểm

- Môi trường mới cũng gây không ít khó khăn cho người lao động trong quá trình tiếp nhận công việc, vì họ không làm từ đầu nên họ chưa hiểu sâu sắc, tươm tất từng công việc trong một thời gian ngắn. Vì vậy, doanh nghiệp mất nhiều thời gian tạo điều kiện cho người lao động làm quen và hòa nhập với công việc mới

- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người từ bên ngoài tổ chức (đặc biệt trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng trong tổ chức, vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội thăng tiến và nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tuyển dụng người từ nguồn bên ngoài thường làm cho doanh nghiệp phải bỏ chi phí cao hơn và thời gian nhiều hơn cho công tác tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới.

Bước 3 : Phương pháp tuyển mộ

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau :

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

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như : Trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí, internet, các trang rao vặt và các ấn phẩm khác.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm hoặc sàn giao dịch việc làm tại các tỉnh, thành phố. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng như các cơ quan quản lý lao động trên toàn quốc.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, tăng thêm cơ hội việc làm cho ứng viên.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

Bước 4 : Lựa chọn thông tin và thiết kế mẫu thông báo tuyển dụng để đăng tuyển

Mục đích của bước này nhằm thu hút được nhiều nhất ứng viên từ các nguồn khác nhau giúp cho việc lựa chọn thuận lợi và đạt kết quả mong muốn. Để đạt được mục tiêu này cần tiến hành ba bước: thiết kế thông báo, xác định đích cần thông tin, triển khai thông báo thông tin tuyển dụng.

Thiết kế nội dung và hình thức thông báo là bước quan trọng để đảm bảo thu hút sự quan tâm của các ứng viên. Trong nội dung thông báo cần cung cấp một cách đầy đủ, rõ ràng và chi tiết các thông tin sau:

- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về uy tín, tính hấp dẫn trong công việc.

- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định xin tuyển.

- Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển như lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc...

- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty...

Các hình thức thông báo tuyển dụng:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng
- Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở doanh nghiệp, nơi đông người qua lại.

- Gửi thông báo đến các trường đào tạo chuyên ngành nhờ giới thiệu các ứng viên phù hợp với tiêu chuẩn cần tuyển.

- Kết hợp với các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm để thông báo, tìm kiếm và thu hút các ứng viên phù hợp.

- Thông báo trên mạng internet, mạng internet đã trở thành một phương tiện phổ biến để thông báo nhu cầu tuyển dụng và việc làm của doanh nghiệp. Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu trình độ, kiến thức, phẩm chất và đặc điểm cá nhân...

Bước 5 : Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ

Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta cần lập kế hoạch thời gian trước mắt và lâu dài. Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của tổ chức đã xây dựng tương ứng.

1.2.2.2. Tìm kiếm người xin việc

Sau khi xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ, cần tiến hành các hoạt động tìm kiếm người xin việc. Doanh nghiệp cần lưu ý :

- Gây ấn tượng mạnh về doanh nghiệp : Để gây ấn tượng mạnh cho doanh nghiệp cần truyền tải các hình ảnh có lợi cho doanh nghiệp cũng như đưa ra các viễn cảnh phát triển trong tương lai của tổ chức.

- Cần đưa ra các yếu tố kích thích để thu hút người lao động nộp đơn xin việc vào doanh nghiệp, ví dụ như các chính sách phúc lợi, đãi ngộ...

- Cần chú ý đến việc lựa chọn đúng nhân viên tuyển mộ : Những nhân viên tuyển mộ phải là những người có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu chuyên môn, hiểu rõ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức và kỹ năng về các lĩnh vực tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng quan sát và ra quyết định, công bằng và vô tư vì mục tiêu của tổ chức, có nhân cách và kinh nghiệm làm việc.

1.2.2.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau khi kết thúc tuyển mộ, tổ chức cần đánh giá theo các nội dung sau:

- Số ứng viên được thu hút có đảm bảo yêu cầu hay không, nếu số ứng viên được thu hút quá ít thì nguyên nhân tại đâu, giải pháp khắc phục

- Tỷ lệ tuyển chọn và tỷ lệ sàng lọc được đặt ra như vậy đã hợp lý hay chưa ?

- Mức độ phù hợp giữa các ứng viên với công việc

- Mức độ hiểu biết về công việc và tổ chức của ứng viên sau tuyển mộ -

Kinh phí cho tuyển mộ có cao quá hay không ?

- Việc quảng cáo tuyển mộ đã thực sự hiệu quả chưa?

- Các ứng viên đã được đối xử công bằng chưa? Có điểm nào chưa công bằng ? Cách khắc phục ?

- Thông tin thu được có đảm bảo đủ độ tin cậy cho xét tuyển hay chưa ?

1.2.3. Tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn là giai đoạn quan trọng nhất thường theo các bước sau:

1.2.3.1. Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Trong bước này nhóm các nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái, cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của họ, từ đó loại bỏ ứng viên có hồ sơ không phù hợp.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ.

Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

1.2.3.2. Kiểm tra, trắc nghiệm

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề. Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, bảo dưỡng sửa chữa, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự thành các loại sau đây:

- Trắc nghiệm thành tích

Trắc nghiệm về thành tích là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc... để đánh giá xem cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt được cao hay thấp biểu hiện qua thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra...

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng

Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như : khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất điềm tĩnh, khí chất ưu tư, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, kiên trì, hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc,

do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý, ước mơ, nguyện vọng của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực

Tính trung thực là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường dùng những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, tham ô, không thật thà trong công việc...

Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai của người dự tuyển.

1.2.3.3. Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc cá loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau :

- Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc
- Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức
- Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc

- Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn

1.2.3.4. Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Mục tiêu của bước này là đánh giá thể lực của ứng viên nhằm lựa chọn người đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe để có thể làm việc lâu dài cho tổ chức. Các tiêu chuẩn về thể lực do tổ chức quy định. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho bộ phận y tế để làm cơ sở cho việc đánh giá thể lực khi khám sức khỏe cho các ứng viên. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh được hiện tượng hình thức, qua loa, không chu đáo.

1.2.3.5. Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Muốn đảm bảo được sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể rõ ràng hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

1.2.3.6. Kiểm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Để xác định độ tin cậy của thông tin thu được qua các bước tuyển chọn tổ chức cần phải thực hiện thêm bước thẩm tra lại để xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để tổ chức thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động từng làm việc trước đây đã nêu trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Các thông tin kiểm tra lại là các căn cứ chính xác để cho nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng là nhận hay không nhận.

1.2.3.7. *Tham quan công việc*

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc do đó nếu tổ chức tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi họ được tuyển dụng họ sẽ làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như : mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu thập, sự thỏa mãn đối với công việc, và các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai khi mà họ đã được nhận vào làm việc tại tổ chức để không bị ngỡ ngàng khi gặp những điều không như mong muốn và suy nghĩ.

1.2.3.8. *Ra quyết định tuyển dụng*

Sau khi thực hiện xong các bước tuyển chọn trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng với các yêu cầu tuyển chọn đề ra thì lúc này hội đồng tuyển chọn sẽ thống nhất và đi đến quyết định tuyển dụng đối với các ứng viên đã tham gia ứng tuyển. Cơ sở của việc ra quyết định tuyển dụng này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá phỏng vấn, thi tuyển và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thỏa ước lao động. Những cơ sở pháp lý của bản hợp đồng lao động là bộ luật lao động mà do Nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Tiền công, thời gian làm việc, thời gian thử việc và thời gian làm thêm giờ giấc các loại đảm bảo mà tổ chức phải đóng cho người lao động.

1.2.4. Hội nhập nhân viên mới

Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi, tránh sai sót, tiết kiệm thời gian và tạo ấn tượng tốt về tổ chức.

Nhân viên mới sẽ trải qua hai giai đoạn của chương trình hội nhập:

- Chương trình hội nhập tổng quát

Khi nhận vào làm việc trong doanh nghiệp, nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và các đồng nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ thực hiện hình thức hướng dẫn về công việc và giới thiệu về doanh nghiệp cho nhân viên mới bằng cách giới thiệu về lịch sử hình thành, quá trình phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần, các truyền thống tốt đẹp, các chính sách và nội quy chung, các chế độ khen thưởng và kỷ luật lao động.

- Chương trình chuyên môn

Nhân viên mới thường lo lắng, hồi hộp do chưa quen với công việc mới trong điều kiện môi trường làm việc mới. Do đó sự quan tâm giúp đỡ của người phụ trách và đồng nghiệp với người mới đến là rất cần thiết, giúp họ mau chóng thích nghi với môi trường làm việc mới. Thông qua công việc doanh nghiệp đánh giá được khả năng thích nghi, hướng phát triển của nhân viên mới từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của người lao động

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Quá trình tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp có rất nhiều nhân tố tác động đến. Nếu tác động tích cực sẽ giúp cho quá trình tuyển dụng diễn ra theo ý muốn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp lựa chọn được những ứng viên tốt, hội tụ đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng nghiệp vụ cần thiết cho công việc cần tuyển. Ngược lại những tác động tiêu cực của môi trường làm

trở ngại cho quy trình tuyển dụng, doanh nghiệp không tuyển được những ứng viên đáp ứng được điều kiện của công việc, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng lao động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần lưu ý đến sự tác động của các yếu tố môi trường tới công tác tuyển dụng để có kết quả tuyển dụng tốt nhất.

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.1.1. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

Khi tiến hành mọi hoạt động của doanh nghiệp nói chung và hoạt động tuyển dụng nhân sự nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển và chiến lược của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng, mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động của doanh nghiệp tiến hành theo mục tiêu đó.

Để theo đuổi chiến lược và mục tiêu đó các bộ phận căn cứ vào mục tiêu đó để đưa ra kế hoạch và thực hiện tuyển dụng nhân lực.

1.3.1.2. Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp

Những tổ chức có uy tín, được ứng viên đánh giá càng cao thì càng có khả năng thu hút được nhiều ứng viên giỏi. Tâm lý chung của người xin việc là muốn tìm được công việc tốt, ổn định. Những tổ chức có uy tín trên thị trường sẽ có khả năng cung cấp những công việc thoả mãn những mong muốn đó. Vì vậy, người lao động thường chú trọng nộp đơn xin việc vào các tổ chức có uy tín. Ngược lại, những tổ chức bị ứng viên đánh giá thấp thường có ít ứng viên và khả năng thu hút được những ứng viên giỏi không lớn.

1.3.1.3. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chi phí mà doanh nghiệp dự định sẽ chi trả cho hoạt động tuyển dụng. Những doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn sẽ sẵn sàng đầu tư lượng chi phí lớn để xây dựng một quy trình tuyển dụng sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Nhờ đó, tổ chức thu hút

được nhiều ứng viên hơn. Đồng thời, những tổ chức có tiềm lực về tài chính sẽ có khả năng chi trả lương cao và ổn định. Tiền lương và mức độ đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp có mối quan hệ tương hỗ. Việc trả lương cao chính là yếu tố tạo động lực tốt để những người lao động giỏi nộp đơn xin việc vào những vị trí trống trong tổ chức.

1.3.1.4. Năng lực của cán bộ tuyển dụng nhân lực

Các cán bộ tuyển dụng phải là những người có chuyên môn cao, am hiểu về công tác tuyển dụng. Họ có thể tạo được bầu không khí thoải mái để ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực của mình. Từ đó, nhà tuyển dụng mới đưa ra được những quyết định đúng đắn.

Hoạt động tuyển dụng phải được tiến hành công khai và bình đẳng với mọi ứng viên. Nhà tuyển dụng phải công bằng thì mới đảm bảo tuyển được những người thực sự có năng lực, phù hợp với công việc. Ngược lại, những cán bộ tuyển dụng thiếu công bằng sẽ tuyển lựa lao động phụ thuộc vào các mối quan hệ riêng, tuyển những người lao động không phù hợp với công việc, không đáp ứng được các tiêu chuẩn tuyển chọn của tổ chức, làm giảm hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

1.3.1.5. Quan hệ lao động trong doanh nghiệp

Những công ty có chính sách nhân sự công bằng hấp dẫn, chế độ đãi ngộ tốt thường thu hút được nhiều lao động và giữ chân được những người tài ở lại với tổ chức mình. Những tổ chức theo đuổi chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ đã tự mình hạn chế số lượng ứng viên cho các công việc, đặc biệt là các chức vụ quan trọng. Do đó, họ thường khó có những ứng viên tốt nhất cho các công việc.

Hoạt động tuyển dụng còn bị ảnh hưởng bởi công tác công đoàn. Công đoàn là lực lượng bảo vệ, đại diện cho người lao động. Công đoàn sẽ có phản

ứng nếu các cấp quản trị tuyển dụng nhân lực thiếu bình đẳng hoặc phân biệt đối xử.

Đồng thời, bầu không khí văn hoá của tổ chức cũng tác động lớn đến tuyển dụng. Văn hoá tổ chức là món ăn tinh thần, chất keo đoàn kết, là niềm tự hào cho mỗi cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Một tổ chức có bầu không khí năng động, đoàn kết, trẻ trung, kích thích sáng tạo thì cấp quản trị sẽ tuyển chọn được nhiều nhân tài.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.2.1. Yếu tố kinh tế

Tình trạng kinh tế có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tuyển dụng. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, bất ổn có chiều hướng đi xuống, công ty thường thu hẹp quy mô. Một mặt nó vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động lành nghề, một mặt phải cắt giảm chi phí lao động bằng cách không tuyển thêm lao động, giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm thời hoặc nghỉ việc,... khiến tỷ lệ thất nghiệp gia tăng.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển, công ty lại có nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh. Việc mở rộng sản xuất này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm lao động có trình độ, tăng lương và các chế độ đãi ngộ để thu hút được nhân tài. Rõ ràng, kinh tế phát triển hay suy thoái đều có ảnh hưởng đến hoạt động tuyển dụng.

1.3.2.2. Yếu tố văn hóa xã hội

Văn hóa – Xã hội của một đất nước ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản trị nhân sự cũng như hoạt động tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp. Nếu yếu tố này phát triển nó sẽ giúp phẩm chất và ý thức của con người được nâng cao. Chất lượng của ứng viên tham gia vào tuyển dụng cũng sẽ được nâng cao. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chính sách và mục tiêu của doanh nghiệp, chúng phải phù hợp với sự phát triển của xã hội.

Ngược lại nếu xã hội tồn tại những văn hóa và tư duy lạc hậu cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng ứng viên đầu vào của doanh nghiệp.

1.3.2.3. Hệ thống pháp luật, chính sách, quy định của nhà nước về tuyển dụng

Khi nhà nước có những chính sách thông thoáng trong việc ban hành các thủ tục hành chính cho các doanh nghiệp hoạt động thì ngành nghề hay lĩnh vực đó sẽ phát triển hơn. Đồng thời khi chính phủ có sự thay đổi các chính sách pháp luật liên quan tới người lao động, các doanh nghiệp sẽ có những chính sách phù hợp đối với người lao động. Chẳng hạn khi nhà nước yêu cầu phải ưu tiên tuyển chọn thanh niên xuất ngũ, trong trường hợp này các tổ chức phải ưu tiên tuyển chọn họ nếu họ có cùng trình độ và hội tụ đủ điều kiện bằng ứng viên khác. Ngoài ra những thay đổi chính sách của Nhà nước, quy định của pháp luật trong việc ưu tiên phát triển các ngành nghề trong tương lai cũng có thể thay đổi mức độ thu hút đối với nghề của các ứng viên. Khi đó tuyển dụng nhân lực cũng được lên kế hoạch cụ thể hơn và tuân theo chính sách của nhà nước, quy định của pháp luật.

1.3.2.4. Môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường, các tổ chức không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm, hàng hoá dịch vụ mà còn cạnh tranh về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất mà các tổ chức phải lo gìn giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều đó, các tổ chức phải có chính sách nhân sự hợp lý, chế độ đãi ngộ tốt thì mới thu hút được nhân tài, giữ chân được nhân viên ở lại với mình.

Nguồn nhân lực giỏi chính là yếu tố quyết định sự thắng lợi của tổ chức trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt. Tổ chức nào càng có sức mạnh trong cạnh tranh thì càng thu hút được nhiều nhân tài. Ngược lại, nếu chính sách đãi ngộ không tốt thì tổ chức sẽ dễ mất nhân tài mà việc tuyển dụng được những người tương đương là không dễ dàng, lại tốn thời gian và tiền bạc.

1.3.2.5. Quan hệ cung – cầu trong thị trường lao động

Doanh nghiệp cần nhìn nhận được mối quan hệ giữa cung và cầu về loại lao động mà doanh nghiệp đang sử dụng. Khi cung lao động lớn hơn cầu lao động sẽ dẫn đến dư thừa lao động. Thường thì khi tỷ lệ lao động thất nghiệp càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và tổ chức càng dễ tuyển nhân viên. Cùng một công việc sẽ có nhiều người nộp đơn xin việc và nhà quản trị sẽ có cơ hội để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất với công việc. Ở Việt Nam, dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Đây chính là một điều kiện thuận lợi cho các nhà tuyển dụng.

Ngược lại, nếu cung lao động nhỏ hơn cầu lao động thì công tác tuyển dụng sẽ gặp khó khăn. Nhà quản trị cần chớp lấy cơ hội tuyển dụng để đảm bảo ứng viên được lựa chọn vẫn đáp ứng đủ yêu cầu đã được đặt ra mà không bị đối thủ cạnh tranh “nặng tay trên”

1.4. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp vận tải xe buýt và bài học rút ra

1.4.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp vận tải

1.4.1.1. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Du lịch Dịch vụ Xây dựng Bảo Yên

Trụ sở chính: Khu Cầu Lớn – Nam Hồng – Đông Anh – Hà Nội

Công ty TNHH Du lịch Dịch vụ Xây dựng Bảo Yên được thành lập theo giấy phép đăng ký kinh doanh số: 0102004804 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 15 tháng 4 năm 2002.

Công ty có chức năng hoạt động trong lĩnh vực vận tải đường bộ như: vận tải hàng hóa, vận tải hành khách công cộng bằng xe buýt, vận tải hành khách tuyến cố định, vận tải hợp đồng... và trong một số lĩnh vực khác như: sản xuất, kinh doanh dịch vụ....

Đi vào hoạt động từ tháng 4 năm 2002, Công ty với 07 phương tiện là xe ô tô có trọng tải từ 2.5 – 3.5 tấn với 12 CBCNV. Công ty chuyên cung cấp vật liệu xây dựng từ Đông Anh tới trung tâm thành phố Hà Nội phục vụ việc xây dựng và phát triển chung của Thủ Đô.

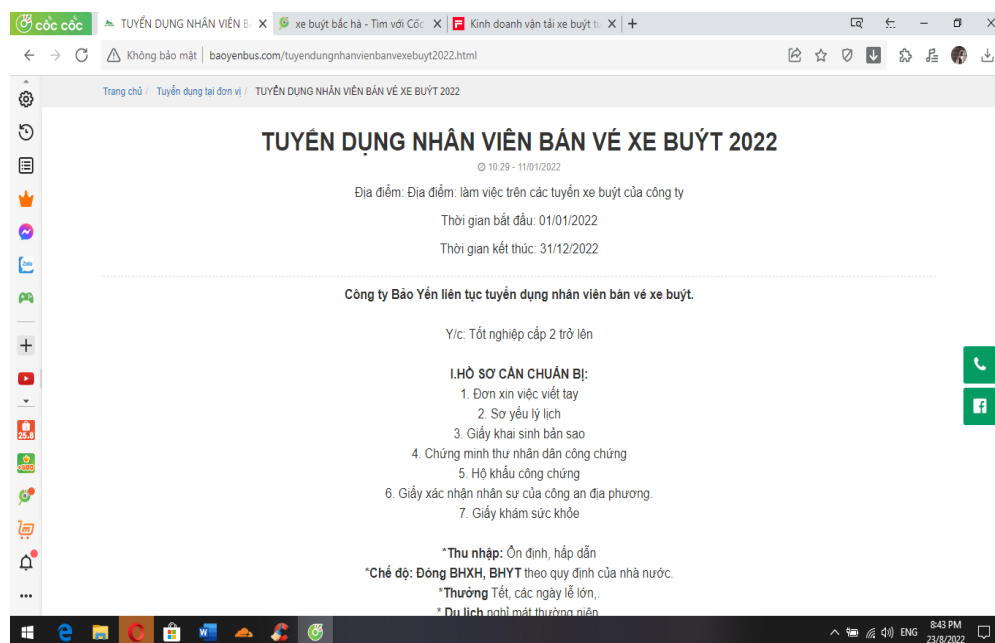
Năm 2004, theo đà phát triển chung của Đất Nước, đáp ứng nhu cầu đi lại của người dân. Công ty TNHH Du lịch Dịch vụ Xây dựng Bảo Yến đã đầu tư và phát triển thêm lĩnh vực xe Taxi và cho thuê xe tự lái, xe phục vụ nhu cầu tham quan du lịch.

Năm 2007, để góp phần cải thiện tình trạng ùn tắc giao thông trên địa bàn thành phố Hà Nội, phục vụ tốt hơn nhu cầu đi lại của người dân Thủ đô. Công ty TNHH Du lịch Dịch vụ Xây dựng Bảo Yến đã tham gia vận hành xe buýt.

Với chiến lược đầu tư phát triển đúng đắn, Công ty TNHH Du lịch Dịch vụ Xây dựng Bảo Yến đến nay đã khẳng định mình là một doanh nghiệp vận tải có thương hiệu và được các Sở ban ngành và nhân dân ghi nhận. Qua đó, cuộc sống CBCNV trong Công ty từng bước được cải thiện, các chế độ BHXH, BHYT, nghỉ mát hàng năm...luôn được tham gia, thực hiện đầy đủ đúng theo Luật lao động hiện hành.

Hiện nay Công ty đã giải quyết việc làm ổn định cho hơn 1.000 lao động, đáp ứng tốt nhu cầu đi lại của nhân dân, giảm thiểu ùn tắc giao thông, tai nạn trên địa bàn thành phố Hà Nội và một số tỉnh lân cận. Việc tuyển dụng nhân lực của Bảo Yến Group luôn được công khai đăng tải trên toàn hệ thống trang web chính thông của công ty cũng như cung cấp thông tin tuyển dụng đến các trang mạng, báo đài, trang mạng facebook nơi tiếp cận được nhiều ứng viên hơn. Ngoài ra Bảo yến Group khuyến khích các cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu, đề cử người có năng lực phù hợp với vị trí tuyển

dụng cho công ty, khuyến khích các gia đình có cả vợ và chồng đều làm tại công ty sẽ được hưởng đãi ngộ, phúc lợi đặc biệt hơn.



1.4.1.2. Kinh nghiệm tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt Yên Viên

Xí nghiệp xe buýt Yên Viên được thành lập tại Quyết định số 1748/QĐ-HĐTV ngày 16/09/2015 của Hội đồng thành viên Tổng Công ty Vận tải Hà Nội, bắt đầu hoạt động từ ngày 15/11/2015.

Địa chỉ: Thôn Lã Côi, Thị trấn Yên Viên, huyện Gia Lâm, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: 02435211999

E-mail: xn_busyv@transerco.com.vn

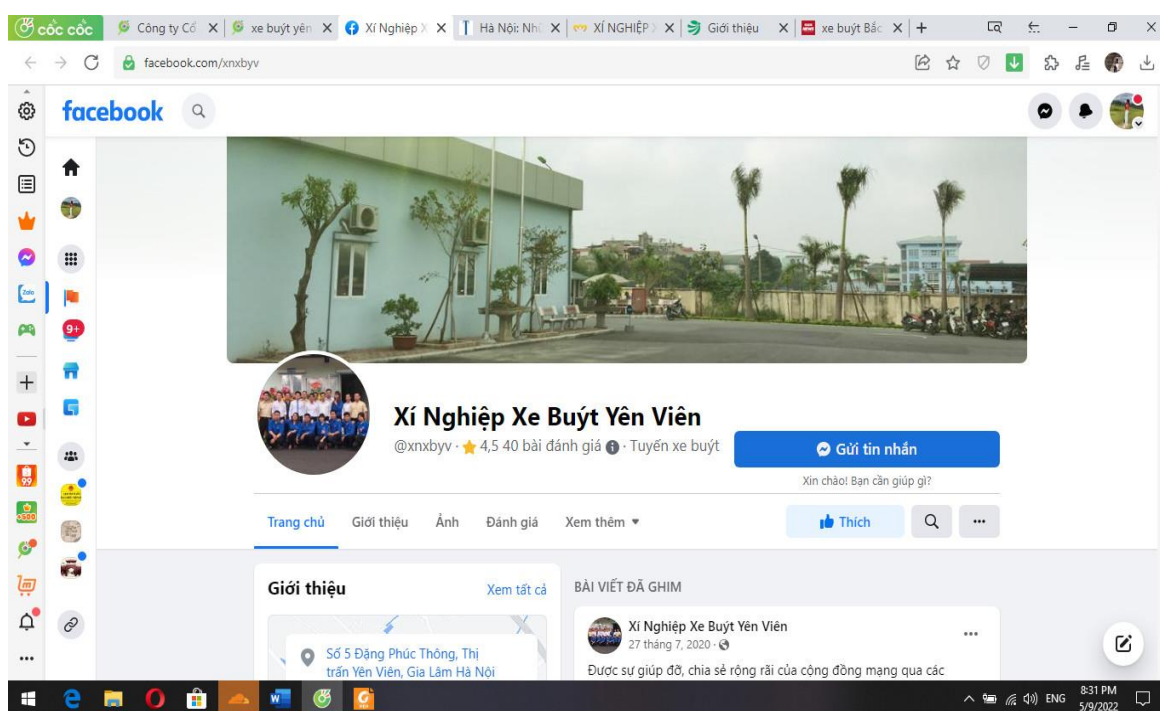
Hiện nay, Xí nghiệp xe buýt Yên Viên đang có số lượng lao động là 492 người, 97 đầu xe đang hoạt động trên 08 tuyến buýt nội đô (bao gồm tuyến số 3B, 10A, 10B, 40, 54, 90, 93 & 112), 01 tuyến buýt chất lượng cao số 86: Ga Hà Nội - Sân bay Nội Bài và 01 xe buýt du lịch 2 tầng Hanoi City Tour Hop on Hop off.

Ngoài VTHKCC, xí nghiệp còn tham gia các lĩnh vực khác như: Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác, Vận tải hành khách đường bộ

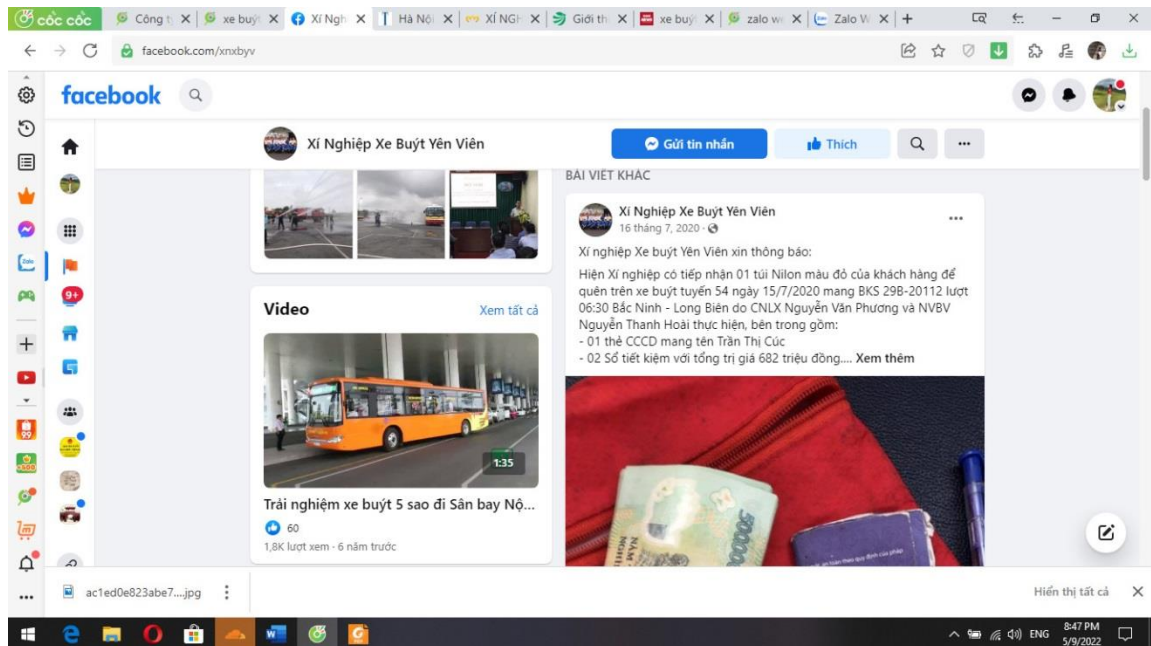
trong nội thành, ngoại thành (trừ vận tải bằng xe buýt), Vận tải hành khách đường bộ khác, Hoạt động dịch vụ hỗ trợ liên quan đến vận tải, Quảng cáo, Cho thuê xe có động cơ...

Xí nghiệp xe buýt Yên Viên sử dụng quy trình tuyển dụng Số 1816/QĐ-TCT Quyết định về việc ban hành quy định tuyển dụng của Tổng công ty Vận tải Hà Nội ngày 30/12/2019. Ngoài việc thực hiện đúng quy trình tuyển dụng do Tổng công ty ban hành Xí nghiệp xe buýt Yên Viên cũng có những cách thức riêng để thu hút người lao động nộp hồ sơ ứng tuyển tại Xí nghiệp.

Mọi thông tin tuyển dụng nhân sự của Xí nghiệp đều được đăng công khai trên trang web facebook riêng của Xí nghiệp.



Ngoài việc đăng tuyển trên fage Facebook chính thức chuyên viên tuyển dụng của Xí nghiệp sẽ đăng tuyển trên các fage dành cho tuyển dụng nhân lực, liên hệ với các trung tâm môi giới để tìm kiếm được ứng viên sáng giá cho vị trí cần tuyển. Trang thông tin Facebook của Xí nghiệp luôn được đăng tải những thông điệp, thông tin về người tốt việc tốt của người lao động trong Xí nghiệp như tìm lại chủ nhân những món đồ bị bỏ quên trên xe,...



Ngoài ra Xí nghiệp có một nguồn tuyển dụng là dán trực tiếp thông báo tuyển dụng lên các tuyến xe của Xí nghiệp, cách thức này hoàn toàn miễn phí giúp cho Xí nghiệp tiết kiệm được một khoản chi phí cho vấn đề tuyển dụng.

Đối với các vị trí tuyển dụng như thợ bảo dưỡng sửa chữa, nhân viên kỹ thuật cán bộ phụ trách tuyển dụng của Xí nghiệp trực tiếp đến các trường đại học, các trung tâm dạy nghề để chiêu mộ, giới thiệu và tuyển dụng các em từ khi còn trên ghế nhà trường đến với Xí nghiệp. Ngoài ra Xí nghiệp cũng nhận đào tạo các thực tập sinh từ đầu để hướng đến tuyển dụng làm việc lâu dài tại Xí nghiệp.

1.4.2. Bài học rút ra cho Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

Việc khuyến khích các CBNV trong Xí nghiệp giới thiệu người thân trong gia đình là tốt, tiết kiệm chi phí tuyển dụng cũng như tạo công việc ổn định cho các gia đình khó khăn tuy nhiên đi kèm đó là các phúc lợi dành cho những CBNV có cả vợ cả chồng cùng làm việc trong Xí nghiệp cũng phải tốt hơn để họ tiếp tục cống hiến và làm việc cho công ty hết mình.

Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trước tuyển dụng nhằm đảm bảo cho Xí nghiệp luôn chủ động trong công tác đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao

Kết hợp với các phương pháp tuyển dụng khác như tuyển dụng nội bộ, điều chuyển nội bộ, chi hoa hồng phí giới thiệu ứng viên... để tăng hiệu quả tuyển dụng, giúp mang lại nguồn ứng viên phong phú và hiệu quả hơn.

Xây dựng hệ thống chính sách, quy chuẩn, văn hóa, môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ để từng bước gây dựng nên một đội ngũ, mạng lưới nhân sự hoàn hảo, tận tâm trong phong cách phục vụ, chuyên nghiệp trong nghiệp vụ.

Tạo mọi điều kiện để thúc đẩy tinh thần làm việc bằng năng lực thực tế, để nhân viên từ thấp đến cao có thể chứng minh sự tự tin, niềm tâm huyết của mình với công ty, có lộ trình thăng tiến rõ ràng,...

Thu hút ứng viên tiềm năng từ các trường Đại học là khá hiệu quả, không mất nhiều chi phí ngược lại còn xây dựng được hình ảnh đẹp cho Xí nghiệp trong mắt các bạn sinh viên và thầy cô trong trường Đại học – nơi có nguồn nhân lực dồi dào. Ngoài ra có thể giúp các bạn sinh viên chưa có chỗ thực tập, thực hành được rèn luyện thực tế công việc.

Việc tuyển dụng trên các trang web là tốt và nhiều nguồn ứng viên khác nhau tuy nhiên cũng xuất hiện nhiều tình trạng gửi hồ sơ nhưng không đến phỏng vấn, bỏ việc.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

2.1. Khái quát về Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội*

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội được thành lập ngày 10/10/1998 trực thuộc Công ty xe khách Nam Hà Nội, tại Quyết định số 5657/QĐ-UB ngày 27/11/1998 của UBND Thành phố Hà Nội.

Địa chỉ: Hệ thống khu phục vụ xe buýt, Đường Trần Vũ, Mai Dịch, Hà Nội

Điện thoại: 02435584673

Fax: 02435586535

E-mail: xn_bus10@transerco.com.vn

Việc ra đời của Xí Nghiệp Xe buýt 10.10 tạo nên một dấu ấn đậm nét của vận tải công cộng Thủ đô và đã được báo chí bình chọn là một trong 10 sự kiện tiêu biểu của Thủ đô năm 1998.

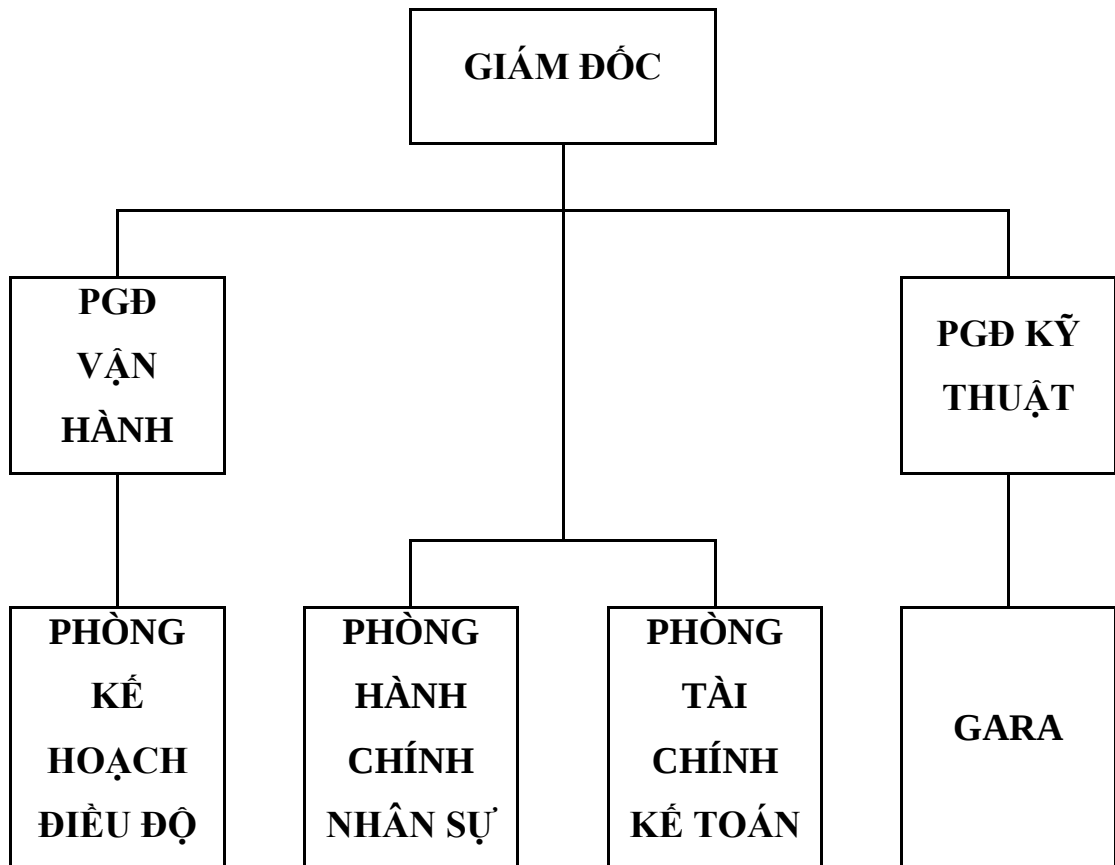
Hiện nay, đơn vị đã phát triển với số lượng lao động lên tới 844 người, 181 xe ô tô Buýt, 04 phòng ban : Phòng Hành chính Nhân sự, Phòng Tài chính kế toán, phòng Kế hoạch điều độ và Gara.

Hoạt động vận tải hành khách công cộng bằng xe buýt của Xí nghiệp cũng đã có những đóng góp tích cực trong việc giảm ùn tắc và đảm bảo trật tự an toàn giao thông, giảm đi phần nhiều nhịp độ ồn ào, chật chội, đông đúc của nhiều tuyến đường chính của Thủ đô. Các xe buýt mới được đầu tư được trang bị đầy đủ các tiện ích phục vụ hành khách như: đèn Led, wifi, GPS kết nối âm thanh tự động và sử dụng công nghệ truyền dẫn tốc độ cao cho phép cập nhật hệ thống âm thanh từ trung tâm tạo thuận lợi trong quá trình quản lý, điều hành. Cùng với xe buýt nội đô, các tuyến xe buýt ngoại thành của Xí

nghiệp cũng đã có tác dụng tích cực trong chống ùn tắc giao thông từ xa cho Hà Nội. Những thành tựu của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã được Nhà Nước, Bộ GTVT, Thành phố, Công đoàn ngành GTVT và Tổng công ty ghi nhận, biểu dương và đánh giá cao. Đặc biệt, vào năm 2009 Xí nghiệp được Chủ tịch nước tặng huân chương lao động hạng 3.



2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn chú trọng hoàn thiện và đổi mới bộ máy tổ chức đảm bảo việc quản trị được thực hiện theo mô hình hiện đại, tinh gọn, chặt chẽ và tối ưu, phù hợp với chiến lược phát triển theo hướng trở thành Xí nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực VTHKCC bằng xe buýt.

Nhằm tối ưu hóa bộ máy, tập trung nguồn lực để phát triển kinh doanh, Xí nghiệp đã kiện toàn tổ chức bộ máy, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của các Phòng theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả, có chiều sâu trên toàn hệ thống.

Hiện nay số lượng lao động làm việc tại cơ quan là 844 lao động tại 4 phòng ban và tổng hợp thành ba khối: Lao động gián tiếp phụ trợ, lao động

trực tiếp và thợ bảo dưỡng sửa chữa. Cơ cấu tổ chức bộ máy như hình 2.1 của Xí nghiệp xe buýt 10.10 được đổi mới từ ngày 01/08/2022, trước đó Xí nghiệp xe buýt 10.10 vận hành với 06 phòng ban là Phòng Nhân sự, Phòng Kế toán, Phòng Kế hoạch điều độ, Phòng Kỹ thuật vật tư, Xưởng bảo dưỡng sửa chữa và Đội kiểm tra giám sát.

Từ ngày 01.08/2020 Phòng Kế hoạch điều độ và Đội kiểm tra giám sát nhập thành phòng Kế hoạch điều độ, Phòng kỹ thuật vật tư và Xưởng bảo dưỡng sửa chữa sát nhập thành Gara. Phòng Nhân sự đổi thành Phòng Hành chính Nhân sự, Phòng kế toán đổi thành phòng Tài chính Kế toán.

Phòng Hành chính Nhân sự và phòng Tài chính kế toán nhận sự quản lý trực tiếp từ Giám đốc xí nghiệp, Phòng Kế hoạch điều độ chịu sự quản lý và điều hành từ PGĐ vận hành, Gara chịu quản lý và điều hành từ PGĐ kỹ thuật. Trong quá trình lao động sản xuất, phấn đấu hết mình vì mục tiêu phát triển đất nước, phát triển giao thông giảm ùn tắc Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đang tiến tới thực hiện cổ phần hóa. Sự thay đổi cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp xuất phát từ thay đổi mô hình tổ chức. So với trước mô hình mới mang tính quy củ, gọn nhẹ, bớt công kênh hơn. Điều này giúp cho quá trình vận hành của Xí nghiệp thêm phần chuyên nghiệp và tiết kiệm chi phí hơn so với trước.

2.1.3. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

2.1.3.1. Phương châm quản lý nguồn nhân lực

Xí nghiệp luôn đảm bảo nhân lực cho việc thực hiện, duy trì và nâng cao hiệu quả của quản lý con người bao gồm: Con người, thiết bị hỗ trợ để tiến hành hoạt động sản xuất một cách hiệu quả, tạo môi trường làm việc phù hợp và an toàn nhằm đạt được sự thỏa mãn của khách hàng và công nhân lao động toàn Xí nghiệp.

Xây dựng năng lực, kỹ năng cần thiết để đảm bảo người làm đúng việc, đúng khả năng tại các vị trí ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Xác định nhu cầu, điều kiện tuyển dụng, tiến hành có chất lượng các hoạt động tuyển dụng. Tùy tính chất, vị trí mỗi công việc mà mỗi phòng ban phải có đào tạo bổ sung, tuwk đào tạo lĩnh vực chuyên môn để đội ngũ nhân viên, người lao động có đủ tính chuyên nghiệp để đảm bảo công việc.

- Cơ sở hạ tầng: Xí nghiệp đảm bảo cung cấp phương tiện cho nhân viên thực hiện công việc được giao, thực hiện bảo dưỡng kịp thời các phương tiện để kịp thời duy trì khả năng sản xuất.

- Môi trường làm việc:

+ Đối với bộ phận gián tiếp của Xí nghiệp đều có môi trường làm việc phù hợp để các cán bộ hoàn thành tốt công việc được giao.

+ Đối với bộ phận lao động trực tiếp Xí nghiệp cũng trang bị đầy đủ phương tiện, trang thiết bị để làm việc hiệu quả nhất đảm bảo hiệu quả sản xuất tốt nhất cho Xí nghiệp.

2.1.3.2. Công tác sử dụng, quản lý nguồn nhân lực

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội làm về lĩnh vực vận tải hành khách công cộng do đó Xí nghiệp có những đặc điểm nhân sự riêng:

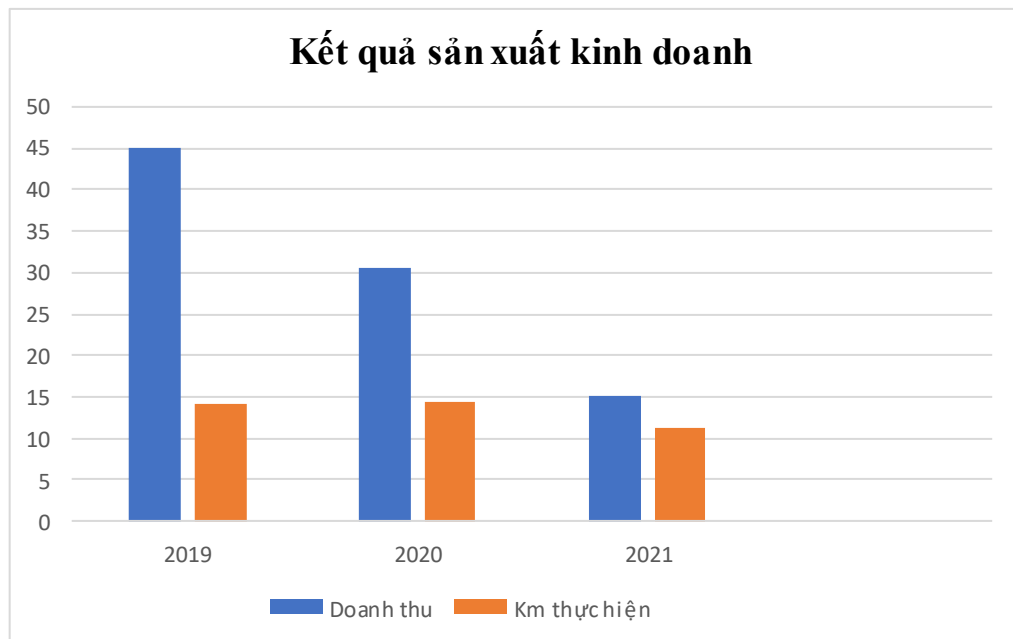
Nhân sự của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đa số là công nhân lái xe, nhân viên phục vụ và thợ bảo dưỡng sửa chữa. Do đặc thù của nhân sự trong Xí nghiệp thường xuyên hoạt động di chuyển bên ngoài nên việc quản lý nhân sự cũng gặp nhiều khó khăn do đó Xí nghiệp cũng đã thiết lập hệ thống quản lý nhân sự riêng. Công nhân lái xe và nhân viên phục vụ của Xí nghiệp thuộc sự quản lý của Phòng Kế hoạch điều độ, mỗi tuyến các lao động sẽ phải chịu quản lý và sắp xếp từ tuyến trưởng là điều hành tuyến, Thợ bảo dưỡng sửa chữa chịu quản lý từ Gara.

Những năm gần đây số lượng lao động đầu vào ngày càng tăng cho thấy sự ra tăng về mặt số lượng, điều này chứng tỏ chất lượng nhân lực tại Xí nghiệp ngày càng nhiều và dồi dào, điều kiện và quản lý của Xí nghiệp cũng tốt lên mới có thể thu hút được nhân lực đến làm việc.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019 -2021 của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng đã hơn 20 năm, thương hiệu đã được phổ biến rộng rãi đến với người dân thủ đô. Chất lượng phục vụ của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội vẫn luôn dẫn đầu, nhân viên phục vụ tận tình đem lại sự thoải mái đến với khách hàng. Từ năm 2019 – 2021 do ảnh hưởng của dịch Covid 19 kết quả sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã giảm đi đáng kể so với các năm trước đó. Ảnh hưởng nghiêm trọng là Tháng 04/2020 Xí nghiệp đã phải tạm dừng hoạt động 15 ngày theo chỉ thị giãn cách xã hội của thành phố.

Năm 2021 ảnh hưởng của Covid 19 ngày càng nghiêm trọng, số lượng người dân di chuyển bằng phương tiện xe buýt giảm theo chỉ thị hạn chế số lượng khách trên xe, giảm tần xuất lượt chạy của xe buýt. Đặc biệt tạm dừng hoạt động 03 tháng theo chỉ thị giãn cách xã hội toàn thành phố từ ngày 24/7/2021 đến 14/10/2021 mới bắt đầu hoạt động trở lại với tần xuất giảm 50% số lượt xe chạy và hạn chế số khách trên xe. Đại dịch Covid 19 đã khiến cho mọi ngành nghề đều ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và lĩnh vực vận tải hành khách công cộng cũng không ngoại lệ.



Ghi chú:

DT: (Tỷ đồng)

Sơ đồ 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021

(Nguồn: Báo cáo thường niên Xb 10.10)

Sơ đồ Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021 của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã cho chúng ta thấy trước tình hình kinh tế khó khăn do Covid-19 mang đến Xí nghiệp Xe buýt 10.10 Hà Nội nói riêng và nền kinh tế nói riêng đã chịu ảnh hưởng nặng nề như thế nào. Doanh thu năm 2020 chỉ bằng 66,6% của năm 2019. Doanh thu năm 2021 bằng 50% so với năm 2020. Mặc dù tình hình kinh tế biến động khó khăn nhưng Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN vẫn có những hoạt động trợ giúp CBNV trong Xí nghiệp cùng nhau vượt qua thời kỳ khó khăn.

2.2. Phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

Việc thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 được thực hiện theo QĐ số 1816/QĐ-TCT Quyết định về việc ban hành Quy định Tuyển dụng:

STT	Người thực hiện	Nội dung	Mẫu biểu
1	Đơn vị	Lập kế hoạch	Phụ lục 5
2	TGD/ PTGDPTLV/ GĐXN/TT	Xem xét phê duyệt	
3	Ban TCNS/ PNS/ Ban KTCN	Thông báo tuyển dụng	Phụ lục 4
4	Ban TCNS/ PNS	Tiếp nhận, sơ loại hồ sơ, lập trích ngang UV, KH tổ chức thi tuyển.	Phụ lục 6
5	Ban TCNS/ PNS	Tổ chức thi tuyển (Vòng 1)	
6	- Đơn vị - BTCNS	Phỏng vấn (Vòng 2)	
7	TGD/ PTGDPTLV/ GĐXN/ TT	Phê duyệt kết quả, tiếp nhận thử việc và đào tạo	Phụ lục 7
8	TGD/ GĐXN/ TT	Ký hợp đồng lao động chính thức	

Bảng 2.1. Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN

(Nguồn: QĐ 1816 /QĐ-TCT Quy trình tuyển dụng)

2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp

2.2.1.1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội, hàng năm Xí nghiệp sẽ thực hiện công tác hoạch định nhân lực, tính toán định biên và thực hiện điều chuyển nhân viên trong nội bộ các phòng để đáp ứng yêu cầu đặt ra.

Nhu cầu tuyển dụng được xác định thông qua kế hoạch định biên nhân lực và nhân lực thực tế tại thời điểm lập kế hoạch nhân sự cho Xí nghiệp. Tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội việc xác định nhu cầu nhân lực chính là khi các phòng ban có yêu cầu về nhân lực họ sẽ gửi phiếu yêu cầu về Phòng Hành chính nhân sự. Các vị trí chức danh tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đều đã có bản mô tả công việc, đây chính là căn cứ cơ bản để thực hiện tuyển dụng nhân lực. Thông tin trong bản mô tả công việc sẽ sử dụng cho thông tin đăng tuyển, đưa ra yêu cầu đối với người ứng tuyển. Điều này thuận lợi cho cả ứng viên và người tuyển dụng, người đánh giá vì các thông tin cần thiết về công việc đều có sẵn.

Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội được xác định qua bảng sau:

Bảng 2.2. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại xe buýt 10.10 HN từ 2019 -2021

Chỉ tiêu	Năm					
	2019		2020		2021	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I/ Tổng số lao động công ty	832	100	784	100	744	100
II/ Nhu cầu tuyển dụng	34	4.1	54	6.9	55	7.3
1/ Theo tính chất công việc:	34	100	54	100	55	100
- Lao động trực tiếp	33	97.1	50	92.6	55	100
- Lao động gián tiếp, phụ trợ	1	2.9	4	7.4	0	0
2/ Theo trình độ chuyên môn	34	100	54	100	55	100
- CĐ, ĐH và trên ĐH	1	2.9	4	7.4	0	0
- Trung cấp nghề	5	14.8	3	5.6	7	12.7
- Bằng lái xe hạng D, E	5	14.8	10	18.5	12	21.8
- LĐ phổ thông	23	67.5	37	68.5	36	65.5
3/ Theo giới tính	34	100	54	100	55	100
- Nam	34	100	53	98.2	55	100
- Nữ	0	0	1	1.8	0	0
4/ Theo vị trí công việc	34	100	54	100	55	100
- Chuyên viên HC-QT	0	0	1	1.8	0	0
- Chuyên viên cung ứng vật tư	1	2.9	3	5.6	0	0
- Thợ bảo dưỡng sửa chữa	5	14.8	3	5.6	7	12.7
- Công nhân lái xe hạng D, E	5	14.8	10	18.5	15	27.3
- Nhân viên phục vụ	23	67.5	37	68.5	33	60

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhận xét: Qua bảng nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội tác giả nhận thấy nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp không tăng nhiều. Số lượng lao động của Xí nghiệp vì ảnh hưởng của dịch Covid19 mà giảm đáng kể. Cụ thể năm 2019 toàn Xí nghiệp có 832 người lao động đến năm 2020 còn 784 người lao động, giảm 48 lao động. Năm 2021 tổng số lao động là 744 người giảm 40 người so với năm 2020. Tổng số nhân lực của Xí nghiệp ngày càng giảm nhưng số lao động cần tuyển dụng ngày càng tăng. Sau đại dịch Covid19 số lượng lao động của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội càng thiếu hụt nghiêm trọng.

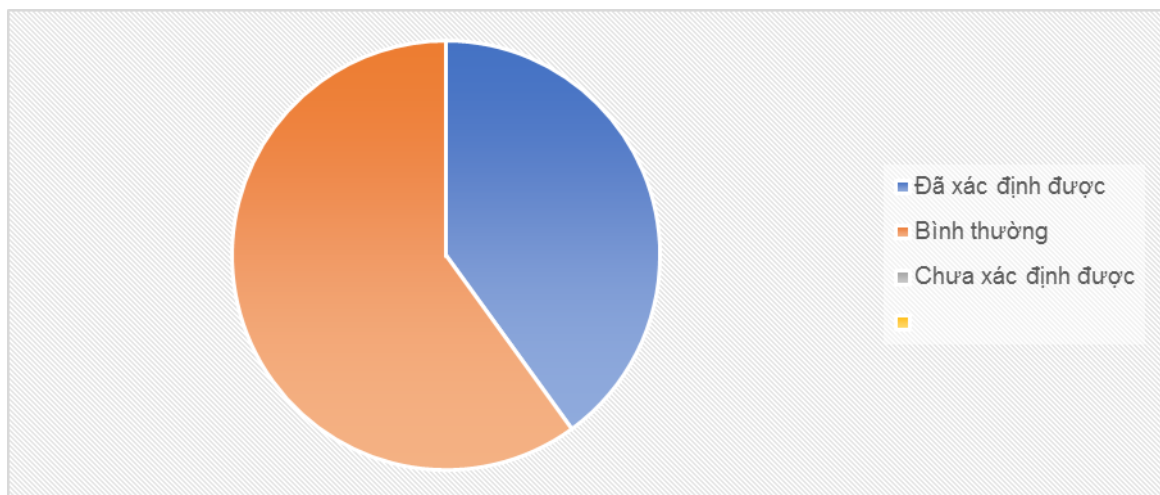
Xét thấy số lượng lao động cần tuyển dụng nhiều nhất của Xí nghiệp là vị trí chức danh công nhân lái xe và nhân viên phục vụ. Các vị trí này đều được tuyển dụng liên tục theo nhu cầu sản xuất của Xí nghiệp. Năm 2019 khi đại dịch Covid19 chưa xuất hiện số lượng lao động cao, sản lượng sản xuất của Xí nghiệp ổn định số lượng lao động cũng ổn định nhu cầu tuyển dụng thấp hơn so với các năm sau, Vị trí công nhân lái xe và thợ bảo dưỡng chỉ cần tuyển 14.8%, vị trí nhân viên phục vụ là 23 người tương đương 67,5% so với tổng số lượng cần tuyển của tất cả các chức danh. Năm 2020 nhu cầu tuyển dụng thợ bảo dưỡng sửa chữa là 3 người tương đương 5.6%, công nhân lái xe 10 người tương đương 18.5% và nhân viên phục vụ 37 người tương đương 68,5%. Năm 2021 thợ bảo dưỡng cần tuyển số lượng 7 người tương đương 12,7%, công nhân lái xe 15 người tương đương 27,3% và nhân viên phục vụ 33 người tương đương 60% trên tổng số lao động cần tuyển.

Các vị trí lao động gián tiếp như nhân viên Hành chính quản trị và nhân viên cung ứng vật tư chỉ tuyển dụng với số lượng ít. Năm 2020 tuyển dụng 1 nhân viên hành chính quản trị và 3 nhân viên cung ứng vật tư chiếm 1,8% và 5,6% trong tổng số phần trăm nhu cầu tuyển dụng năm 2020. Cho thấy số lượng lao động gián tiếp phụ trợ tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn ổn

định không có chênh lệch đáng kể để phục vụ tốt quá trình kinh doanh sản xuất của Xí nghiệp.

Lý giải vị trí nhân viên phục vụ tuyển dụng với số lượng nhiều nhất là do đây là công việc làm trực tiếp sản xuất thu về doanh thu cho Xí nghiệp. Công việc chỉ yêu cầu bằng cấp 3, số lượng nhân viên ứng tuyển nhiều và số lương nhân viên ở vị trí này nghỉ việc và bị sa thải thường xuyên vì các lý do thất thoát doanh thu, chót sai lệnh, vé quá 3 lần, tự động xin nghỉ việc do không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Dựa vào bảng nhu cầu tuyển dụng chúng ta có thể thấy được quy mô lao động của Xí nghiệp vẫn luôn duy trì ổn định đủ để phục vụ nhu cầu sản xuất. Số lượng lao động thiếu hụt tại các vị trí vẫn luôn được tuyển dụng bổ sung đầy đủ. Theo bảng trên chúng ta có thể thấy tuy không cần mở rộng quy mô lao động nhưng chất lượng sản xuất và chất lượng phục vụ của Xí nghiệp vẫn ổn định và cao. Chất lượng phục vụ ngày càng được hoàn thiện và đổi mới hiện đại khi các tầng lớp trẻ thay thế cho các lao động đến tuổi nghỉ hưu.



Sơ đồ 2.3. Đánh giá hoạt động xác định nhu cầu tuyển dụng tại XN xe buýt 10.10 HN

(Nguồn: Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Sơ đồ đánh giá hoạt động xác định nhu cầu tuyển dụng tại XN xe buýt 10.10 Hà Nội (*Khảo sát cán bộ tuyển dụng và thành viên hội đồng tuyển dụng*) cho thấy 40% cán bộ tuyển dụng cho rằng hoạt động xác định nhu cầu đã đáp ứng được số lượng nhân viên mới cần tuyển để đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh đã đề ra và 60% cán bộ chọn đáp án “Bình thường”. Đáp án này cho thấy hoạt động xác định nhu cầu vẫn chưa thật sự đáp ứng chính xác số lượng nhân viên mới cần tuyển để phục vụ nhu cầu sản xuất.

Nguyên nhân có thể do số lượng nhân viên vi phạm kỷ luật, quy chế dẫn đến tình trạng số nhân viên bị sa thải tăng cao hoặc do công việc vất vả nên số nhân viên xin nghỉ việc cũng tăng cao hơn so với các năm.

2.2.1.2. *Lập kế hoạch tuyển dụng*

Trường phòng Hành chính – Nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở định biên nhân lực đã được phê duyệt.

- Kế hoạch tuyển dụng cần nêu rõ: Chức danh tuyển dụng, số lượng cần tuyển, thời gian tuyển dụng chi tiết tới từng tháng để đảm bảo sự phù hợp về thời điểm tuyển dụng với thời điểm khối lượng công việc phát sinh.

- Việc xác định kế hoạch tuyển dụng cần xem xét trong mối liên hệ với kế hoạch bố trí lại nhân sự hiện có, kế hoạch bổ nhiệm, chuyển chuyển, kế hoạch tinh giảm lao động hiệu quả kém, lao động dôi dư,...

- Trong đề xuất kế hoạch tuyển dụng, cần xác định trọng tâm ưu tiên tuyển dụng thông qua việc sàng lọc, phân loại, đánh giá từng vị trí tuyển dụng trên cơ sở kế hoạch phát triển kinh doanh của Xí nghiệp.

Phòng HC-NS thực hiện lập kế hoạch tuyển dụng của toàn hệ thống, bao gồm:

- + Xác định các nguồn tuyển dụng: quảng cáo, hội trợ việc làm, talkshow, data sẵn có...
- + Dự kiến các kênh đăng tuyển, hình thức đăng tuyển (phù hợp với từng địa bàn, vị trí tuyển dụng)

- + Thời gian tuyển dụng
- + Dự kiến ngân sách cho công tác tuyển dụng.
- Giám đốc xem xét phê duyệt Kế hoạch & dự toán ngân sách tuyển dụng của Xí nghiệp.

Bước này Xí nghiệp đã lên được kế hoạch cụ thể cho quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, cán bộ phụ trách tuyển dụng cần chú ý hơn đến việc xác định nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ để cân đối chi phí cho kế hoạch tuyển dụng. Bước này cần có sự thống nhất giữa Phòng HC-NS với Phòng kế toán trong Xí nghiệp.

2.2.2. Thực trạng thực hiện tuyển dụng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

2.2.2.1. Quy trình thực hiện tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội bao gồm các bước sau:

Bước 1: Lập kế hoạch: Phòng hành chính nhân sự lập kế hoạch tuyển dụng năm hoặc kế hoạch lao động tiền lương năm để xác định nhu cầu tuyển dụng.

Bước 2: Xem xét phê duyệt: Giám đốc Xí nghiệp xem xét, phê duyệt kế hoạch tuyển dụng

Bước 3: Thông báo tuyển dụng: Phòng hành chính nhân sự tổ chức thông báo tuyển dụng công khai. Xí nghiệp quy định nội dung tuyển dụng cần phải có:

- + Thông tin về đơn vị tuyển dụng
- + Yêu cầu, tiêu chuẩn, số lượng ứng viên tuyển dụng
- + Thời gian bắt đầu và kết thúc nhận hồ sơ
- + Địa điểm nhận hồ sơ
- + Yêu cầu nội dung dự tuyển
- + Các lưu ý

Thời hạn nhận hồ sơ của ứng viên tối thiểu 05 ngày.

Bản thông báo tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội (Phụ lục)

Nhận xét: Bản thông báo tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã thể hiện được các vị trí ứng tuyển, mô tả khái quát các công việc cần thực hiện và các quyền lợi sẽ được hưởng của người lao động, thông báo tuy được thiết kế ngắn gọn nhưng xúc tích, đầy đủ thông tin và dễ hiểu. Trong bản thông báo cũng đã mô tả vị trí công việc tuyển dụng, nêu rõ yêu cầu, quyền lợi và cách thức nộp hồ sơ cho các ứng viên dễ dàng ứng tuyển vào vị trí của Xí nghiệp.

Bước 4: Tiếp nhận, Sơ loại hồ sơ, trích ngang ứng viên, lập kế hoạch tổ chức thi tuyển

Phòng Hành chính nhân sự tiếp nhận hồ sơ ứng viên đủ tiêu chuẩn, phân loại hồ sơ và lập danh sách trích ngang ứng viên đủ tiêu chuẩn tham gia lớp tập huấn chuẩn bị thi tuyển. Đối với ứng viên nội bộ sẽ tham gia ứng tuyển qua hình thức phỏng vấn.

Bước 5: Tổ chức thi tuyển

Chuẩn bị phòng thi, cơ sở vật chất đầy đủ, thông báo cho ứng viên đạt tiêu chuẩn vòng 1 thời gian, địa điểm thi tuyển.

Chấm điểm, tổng hợp và báo cáo kết quả thi, niêm yết trong vòng 02 ngày.

Lập danh sách ứng viên đạt tiêu chuẩn để tham gia bổ túc, thử việc.

Bước 6: Phê duyệt kết quả, tiếp nhận thử việc và đào tạo

Giám đốc Xí nghiệp phê duyệt kết quả tuyển dụng và ký quyết định thử việc và hợp đồng thử việc nhân viên.

Đào tạo cho các ứng viên trước khi tiếp nhận thử việc đối với công nhân lái xe, nhân viên phục vụ và sau khi tiếp nhận thử việc đối với các vị trí khác.

Dựa vào kết quả thi tuyển Phòng Hành chính Nhân sự sẽ tiến hành thông báo thử việc đến ứng viên và bắt đầu chuẩn bị hợp đồng thử việc, đưa ra chương trình thử việc đối với ứng viên, thời gian thử việc diễn ra trong 2 tháng, mức lương thử việc của Xí nghiệp là 85%.

Sau khi hết thời gian thử việc Phòng Hành chính nhân sự sẽ gửi mẫu đánh giá kết quả trong thời gian thử việc đến bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Hành chính Nhân sự, nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu Phòng Hành chính nhân sự sẽ thông báo đến ứng viên về việc chấm dứt hợp đồng với người lao động. Nếu kết quả sau đánh giá đạt công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng 1 năm đối với ứng viên đó. Sau thời hạn hợp đồng 1 năm kết thúc Xí nghiệp sẽ có một bài đánh giá công việc mà mức độ hoàn thành công việc trong 1 năm, nếu đạt sẽ tiến hành ký hợp đồng không xác định thời hạn.

Bước 7: Ký hợp đồng lao động chính thức

Kết thúc thử việc trưởng các phòng ban đánh giá kết quả và đề xuất ký hợp đồng chính thức gửi về Phòng Hành chính Nhân sự.

Giám đốc Xí nghiệp ký hợp đồng chính thức đối với các cá nhân đạt tiêu chuẩn trong quá trình thử việc.

Ứng viên sau khi thử việc được các trưởng phòng phòng ban đánh giá đạt yêu cầu gửi về phòng Hành chính Nhân sự. Phòng hành chính nhân sự sẽ ra quyết định cho nhân viên mới nhận việc chính thức. Nhân viên mới sẽ được ký kết hợp đồng và hưởng đầy đủ các chế độ, chính sách và phúc lợi theo quy định của Xí nghiệp. Hợp đồng lao động sẽ được ký thời hạn 1 năm, sau khi hết hạn hợp đồng sẽ tiếp tục đánh giá, nếu đạt kết quả tốt Xí nghiệp sẽ tiếp tục ký hợp đồng không xác định thời hạn theo quy định của Bộ luật lao động.

Mỗi năm Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đều có nhu cầu tuyển dụng khác nhau phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh, biến động nhân sự hàng năm. Nhu cầu tuyển dụng và tiêu chí tuyển dụng mỗi năm đều khác nhau và thay đổi theo nhu cầu tuyển dụng thực tế.

**Bảng 2.3. Kết quả tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội từ
2019-2021**

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm					
	2019		2020		2021	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
I/ Tổng số lao động	832	100	784	100	744	100
II/ Nhu cầu tuyển dụng lao động	34	100	54	100	55	100
III/ Tổng số lao động tuyển dụng	34	100	45	83.4	43	78.2
1. Theo tính chất công việc	34	100	45	83.4	43	78.2
- Lao động trực tiếp	33	97.9	41	76	43	78.2
- Lao động gián tiếp, phụ trợ	1	2.1	4	7.4	0	0
2. Theo trình độ chuyên môn	34	100	45	83.4	43	78.2
- CĐ, ĐH và sau ĐH	3	6.4	6	11.1	2	3.7
- Trung cấp nghề	8	17.0	7	13	3	5.4
- Bằng Lái xe hạng D, E	8	17.0	13	24.1	6	11
- LĐ phổ thông	5	59.6	19	35.2	32	58.1
3. Theo giới tính	34	100	45	83.4	43	78.2
- Nam	26	82,9	40	74.1	36	65.5
- Nữ	8	17,1	5	9.3	7	12.7
4. Theo nguồn	34	100	45	83.4	43	78.2
- Nguồn nội bộ	3	6,4	6	11.1	2	3.6
- Nguồn ngoài	31	93,6	39	72.3	41	74.6
5. Theo vị trí công việc	34	100	45	83.4	43	78.2
- Chuyên viên hành chính, quản trị	0	0	1	1.8	0	0
- Chuyên viên cung ứng vật tư	1	2.1	3	5.6	0	0
- Thợ bảo dưỡng sửa chữa	7	14.9	5	9.3	3	5.4
- Công nhân lái xe hạng D, E	9	19.1	12	22.2	15	27.3
- Nhân viên phục vụ	17	63.9	24	44.5	25	45.5

(Nguồn: Phòng HC-NS)

Theo tính chất lao động: Năm 2019 Xí nghiệp đã tuyển dụng thêm 34 lao động đáp ứng 100% nhu cầu tuyển dụng trong đó chỉ có 01 lao động tuyển dụng vào vị trí gián tiếp phụ trợ tại phòng ban chiếm 2.1% tổng số lao động được tuyển và 33 lao động trực tiếp. Như vậy số lao động trực tiếp được tuyển vào Xí nghiệp chiếm tỷ lệ 97.9% tổng số lao động được tuyển. Năm 2020 Xí nghiệp xe buýt 10.10 đã tuyển thêm 45 người đáp ứng 83.4% so với nhu cầu tuyển dụng. Trong đó có 04 lao động gián tiếp phụ trợ tại các phòng ban chiếm tỷ lệ 7.4% so với nhu cầu tuyển dụng. Số lao động trực tiếp được tuyển dụng vào Xí nghiệp xe buýt 10.10 năm 2020 là 41 người chiếm 76% nhu cầu tuyển dụng. Năm 2021 Xí nghiệp tuyển dụng 43 người lao động trong đó không có lao động là gián tiếp phụ trợ. Qua bảng trên chúng ta có thể thấy đôi ngũ lao động gián tiếp phụ trợ tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn ổn định trong 03 năm vừa qua.

Theo trình độ chuyên môn: Vì lao động tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông làm công việc trực tiếp sản xuất nên số lượng lao động CĐ,ĐH và trên ĐH không nhiều, số lao động từ CĐ trở lên chỉ nằm trong số lao động gián tiếp phụ trợ tại Xí nghiệp.

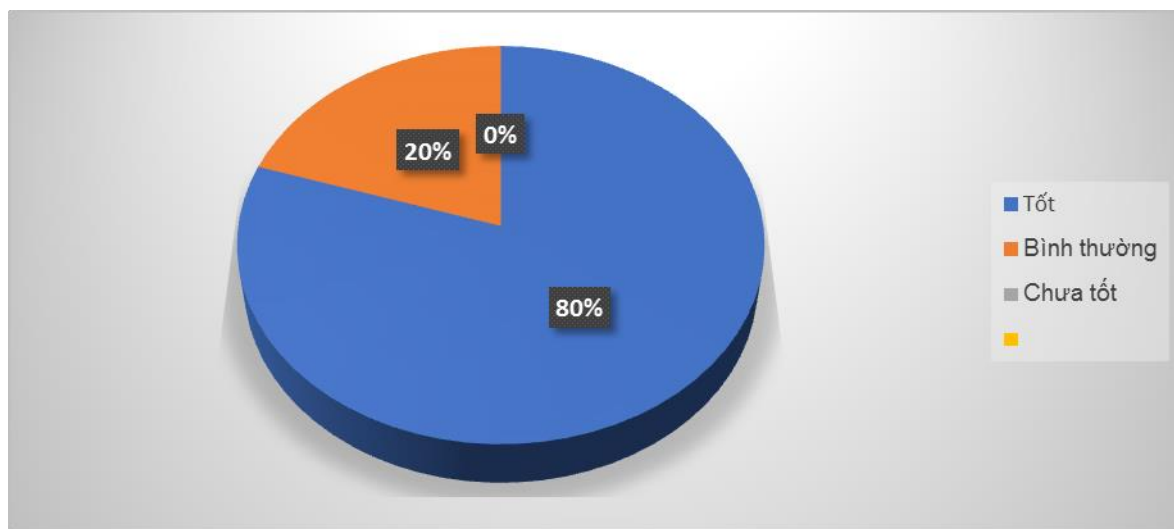
Theo giới tính: Từ khi thành lập Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội, do tính chất công việc và môi trường làm việc nên đa số lao động được tuyển dụng trong Xí nghiệp là nam giới chiếm tỷ trọng nhiều hơn nữ giới. Năm 2019 tuyển 47 người thì có 39 người là nam giới, năm 2020 trong số 45 người được tuyển thì có 40 người là nam giới, năm 2021 nam giới chiếm 36 người trong tổng số 43 người được tuyển. Nhiều số liệu trên ta có thể thấy rõ tỷ lệ nam tuyển dụng nam và nữ chênh lệch lớn trong Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Theo nguồn tuyển dụng: Theo số liệu trong bảng 2.4 chúng ta có thể thấy nguồn tuyển dụng chủ yếu của Xi nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội là nguồn bên ngoài. Nguồn bên trong chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong tổng số lao động được

tuyển dụng. Điều này chứng tỏ công tác tuyển dụng của Xí nghiệp rất công khai, minh bạch, mọi đối tượng đều có thể tham gia dự tuyển theo vị trí mong muốn. Năm 2019 số lượng ứng tuyển nội bộ chiếm tỷ lệ 6.4%, năm 2020 chiếm 11.1% và năm 2021 là 3.6%.

Trình độ công nghệ thông tin ngày càng được ưu ái sử dụng, việc tuyển dụng trên các trang mạng điện tử sẽ đem lại nguồn tuyển dụng lớn cho Xí nghiệp vì vậy số lượng ứng viên từ bên ngoài sẽ ngày càng nhiều. Điều này khiến độ phủ sóng của Xí nghiệp ngày càng nhiều, cùng với đó cũng là sự giảm đi của ứng viên trong nguồn nội bộ.

So với các Xí nghiệp cùng lĩnh vực khác chính sách tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội nhận được nhiều sự quan tâm của các ứng viên hơn. Do vị trí địa lý gần trung tâm, phù hợp việc đi lại của người lao động, phần vì chế độ chính sách và sự quan tâm nhiệt tình của các cấp lãnh đạo đối với người lao động.



**Sơ đồ 2.4. Đánh giá kết quả tuyển dụng tại XN xe buýt 10.10 HN
từ 2019-2021**

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Nhận xét: Theo kết quả khảo sát của tác giả đối với cán bộ phụ trách tuyển dụng và hội đồng tuyển dụng về kết quả tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN trong ba năm từ 2019-2021 như thế nào thì có 80% cán bộ trả lời tốt và 20% chọn đáp án bình thường và 0% cho đáp án chưa tốt. Điều này cho chúng ta thấy kết quả tuyển dụng đã đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng nhân lực và không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp.

2.2.2.2. *Thực trạng nguồn tuyển dụng*

- *Xét tuyển từ nguồn nội bộ*

Khi lựa chọn ứng viên trong công ty vào vị trí cần tuyển lao động thì công ty đã xác định đối tượng tùy thuộc vào vị trí đó.

Đối với cán bộ lãnh đạo và quản lý cấp cao: Xí nghiệp lựa chọn nguồn cán bộ công nhân viên trong công ty đầy đủ kinh nghiệm, trình độ, năng lực phù hợp với vị trí công việc. Thực tế đối với các vị trí cấp lãnh đạo sẽ được bổ nhiệm từ cán bộ cấp tổng công ty xuống điều hành bộ máy xí nghiệp.

Đối với vị trí chuyên viên chuyên môn: Công ty lựa chọn nguồn lao động tại các bộ phận trong Xí nghiệp đáp ứng được nhu cầu công việc, người lao động có nguyện vọng muốn thay đổi công việc, nộp hồ sơ theo ứng cử viên hoặc cán bộ chuyển công tác. Đối với lao động nội bộ là người đã hiểu rõ về quy định, nội quy của Xí nghiệp và tính chất công việc nên sẽ không cần tốn thời gian và công sức để đào tạo giống như nhân viên mới. Người lao động hiểu rõ đặc điểm công việc và công ty, có kinh nghiệm tích lũy sẽ đạt được kết quả một cách tốt hơn.

Thực tế, Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội sử dụng lao động nội bộ điều chuyển theo nhu cầu nhân sự thì quy trình tuyển dụng sẽ được rút ngắn lại. Nếu trong quá trình phát sinh vấn đề các bộ phận báo lại với Phòng Hành chính Nhân sự, Phòng hành chính Nhân sự sẽ lập báo cáo lên cấp trên để xem xét giải quyết vấn đề.

Nhận xét: Việc tiến hành tuyển dụng nguồn nhân lực nội bộ giúp Xí nghiệp tận dụng được nguồn nhân lực và hết sức nhanh gọn. Việc tuyển dụng ứng viên từ nội bộ có thể bỏ qua rất nhiều bước như xem xét hồ sơ, phỏng vấn và tiết kiệm chi phí cho Xí nghiệp. Tuy nhiên việc tuyển dụng như vậy cũng có mặt hạn chế như các ứng viên sáng giá khác trong công ty cũng không được đề bạt tuyển dụng.

Việc tận dụng nguồn nhân lực ứng viên nội bộ không chỉ áp dụng được cho khối gián tiếp phụ trợ của Xí nghiệp mà còn áp dụng cho cả khối lao động trực tiếp. Các công nhân lái xe và nhân viên phục vụ trên tuyến khi thiếu hụt cũng sẽ được điều chuyển từ tuyến này sang tuyến khác hoặc từ Xí nghiệp này sang Xí nghiệp khác trong các Xí nghiệp trực thuộc Tổng công ty Vận tải Hà Nội.

- *Xét tuyển từ nguồn bên ngoài*

Khi nguồn nhân lực nội bộ không đáp ứng được yêu cầu thì Xí nghiệp sẽ tìm đến nguồn lực bên ngoài như:

- Liên kết với các trường đại học có ngành nghề liên quan như Đại học công nghiệp, các trung tâm dạy nghề, trung cấp, cao đẳng...
- Nguồn ưu tiên: Các lao động với sự giới thiệu từ nhân viên trong Xí nghiệp.
- Các trung tâm giới thiệu việc làm, các trang web hot trên mạng xã hội về tuyển dụng nhân lực.

Nhận xét: Thực tế lao động tuyển dụng chủ yếu của Xí nghiệp là lao động phổ thông nên nguồn tuyển dụng chính là từ các trang web trên mạng xã hội, thông qua giới thiệu từ cán bộ nhân viên đang làm việc tại Xí nghiệp.

Về tuyển dụng thợ bảo dưỡng sửa chữa Xí nghiệp liên kết chặt chẽ với các trường đại học và trung tâm nghề để có thể tìm kiếm những ứng viên xuất sắc nhất về làm việc tại xí nghiệp.

Bảng 2.4. Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội năm 2019-2021

ĐVT: Hồ sơ

Năm	Nhu cầu tuyển dụng		Số lượng hồ sơ xin việc			
	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Kế hoạch		Thực hiện	
			Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài
2019	1	33	3	38	3	31
2020	4	50	7	60	5	45
2021	0	55	0	65	2	44

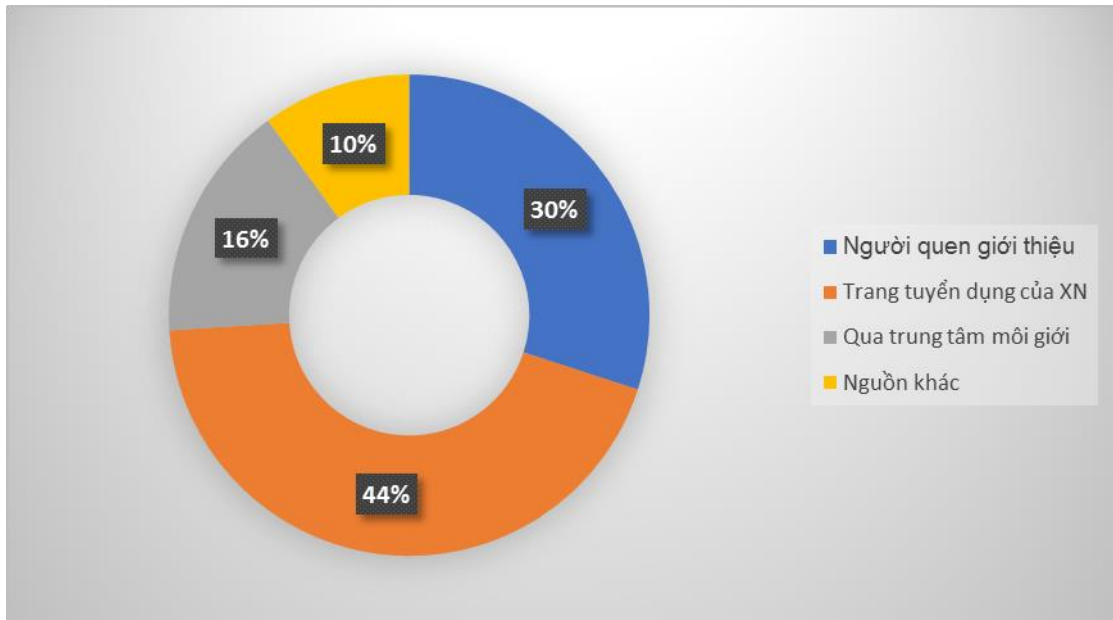
(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Nhìn vào bảng trên chúng ta có thể thấy nguồn nội bộ là số lượng cán bộ nhân viên chuyển chuyên trong nội bộ Xí nghiệp, phần lớn là điều động cán bộ chuyên viên trong Xí nghiệp đảm nhiệm vị trí khác. Còn nguồn bên ngoài chính là số lượng ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển vị trí chức danh khi Phòng Hành chính Nhân Sự đăng thông báo tuyển dụng. Các vị trí này là Thợ bảo dưỡng sửa chữa, công nhân lái xe và nhân viên phục vụ.

Vì Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội là doanh nghiệp vốn đầu tư 100% của nhà nước nên các vấn đề chuyển chuyên trong nội bộ giữ chức vụ cao là phổ biến. Các cán bộ chuyên môn trong Xí nghiệp muốn được thăng tiến cũng cần trải qua một thời gian tích lũy kinh nghiệm. Mà thông thường ở độ tuổi xác định nào đó mới được thăng tiến. Bỏ lỡ cơ hội cùng độ tuổi cũng chính là bỏ lỡ cơ hội thăng tiến. Đây cũng là hạn chế trong công tác nhân sự tại Xí nghiệp.

Qua bảng 2.4 chúng ta có thể thấy số lượng ứng viên ứng cử vào các vị trí trong Xí nghiệp ngày càng nhiều điều này cho thấy hình ảnh, uy tín mà Xí nghiệp xây dựng ngày càng tốt đẹp cùng với đó là các chế độ đãi ngộ đối với

người lao động ngày càng cải thiện nên mới có thể thu hút các ứng viên đến với Xí nghiệp.



Sơ đồ 2.5. Khảo sát về nguồn kênh tuyển dụng ứng viên

(Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả)

Sơ đồ 2.5 (Khảo sát từ người lao động) đã cho thấy các ứng viên đã biết đến Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN từ nguồn tuyển dụng nào. Qua sơ đồ trên chúng ta có thể thấy ứng viên biết từ thông tin tuyển dụng trên trang tuyển dụng của XN đạt 44%, do người quen giới thiệu 30%, qua trung tâm môi giới là 16% và từ những nguồn khác là 10%.

2.2.3. Thực trạng đánh giá kết quả tuyển dụng

2.2.3.1. Tỷ lệ sàng lọc

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên là một trong những tiêu chí để đánh giá hiệu quả tuyển dụng. Tỷ lệ sàng lọc được tính toán thông qua số lượng ứng viên đạt yêu cầu trên tổng số hồ sơ thu được. Qua đó Xí nghiệp còn thống kê được số lượng ứng viên tuyển thông qua nguồn tuyển dụng nào.

**Bảng 2.5. Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội
năm 2019 -2021**

ĐVT: Hồ sơ

Chỉ tiêu	Năm					
	2019		2020		2021	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I/ Tổng số hồ sơ thu về	34	100	47	100	46	100
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	3	4.5	5	5.5	2	4.3
2. Hồ sơ từ nguồn ngoài	31	95.5	42	94.5	44	95.7
II/ Tổng số hồ sơ được sàng lọc	0	0	2	4.3	3	6.5
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	0	0	0	0	0	0
2. Hồ sơ từ nguồn ngoài	0	0	2	4.3	3	6.5
III/ Số hồ sơ được tuyển dụng	34	100	45	95.7	43	93.5
1. Hồ sơ từ nguồn nội bộ	3	6.4	5	10.6	2	4.3
2. Hồ sơ từ nguồn ngoài	31	93.6	40	85.1	41	89.2

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Nhận xét: Qua bảng tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài chiếm số lượng lớn, tỷ lệ cao chứng tỏ phương pháp truyền thông và sử dụng các mối quan hệ tuyển dụng từ bên ngoài luôn đạt hiệu quả tốt. Số lượng ứng tuyển từ nguồn bên trong chủ yếu là sự luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ từ phòng ban này sang phòng ban khác theo nguyện vọng cá nhân hoặc do sắp xếp của Ban lãnh đạo Xí nghiệp.

Năm 2019 tổng số hồ sơ thu về là 34 hồ sơ và không có hồ sơ cần sàng lọc. Năm 2020 tổng số hồ sơ thu về là 47 hồ sơ, sàng lọc 02 hồ sơ chiếm tỷ lệ 4.3%. Năm 2021 thu về 46 hồ sơ, sàng lọc 03 hồ sơ chiếm 6.5%. Chúng ta có thể thấy tỷ lệ sàng lọc hồ sơ của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội trong 3 năm

không có sự chênh lệch quá nhiều chứng tỏ tiêu chí sàng lọc hồ sơ không có sự thay đổi và chất lượng hồ sơ nộp vào luôn ổn định. Hai năm 2020 và 2021 do tình hình dịch bệnh Covid-19 diễn ra ngày càng phức tạp, để đáp ứng chiến dịch phòng, chống dịch bệnh của UBND Thành phố Hà Nội nên hoạt động tuyển dụng của Xí nghiệp cũng bị hạn chế.

Do tình hình dịch bệnh, chính sách nhà nước đối với dịch vụ vận tải hành khách công cộng cũng có sự thay đổi để tránh lây lan dịch bệnh nên số lượng hồ sơ tuyển dụng của Xí nghiệp ngày càng giảm để phù hợp với nhu cầu sản xuất của Xí nghiệp. Dịch bệnh ảnh hưởng không nhỏ từ người lao động cho đến các cơ quan chức năng.

2.2.3.2. Chi phí tuyển dụng

Chi phí tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội chủ yếu là chi phí tuyển dụng trên các trang web và chi phí đi tuyển dụng trực tiếp tại các trường đại học, trung tâm nghề để tìm kiếm ứng viên tốt cho vị trí thợ bảo dưỡng sửa chữa. Chi phí cho mỗi lần quảng cáo trên các trang web dao động từ 10 đến 15 triệu. Xí nghiệp có một nguồn tuyển dụng miễn phí là dán decan quảng cáo trên các tuyến xe buýt của Xí nghiệp, điều này đã giảm thiểu rất nhiều chi phí tuyển dụng cho ngân sách chi phí tuyển dụng của Xí nghiệp và cũng là một trong những phương pháp tuyển dụng mang lại số lượng ứng viên tốt đến với Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Bảng 2.6. Chi phí tuyển dụng của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội năm 2019-2021

ĐVT: Triệu đồng

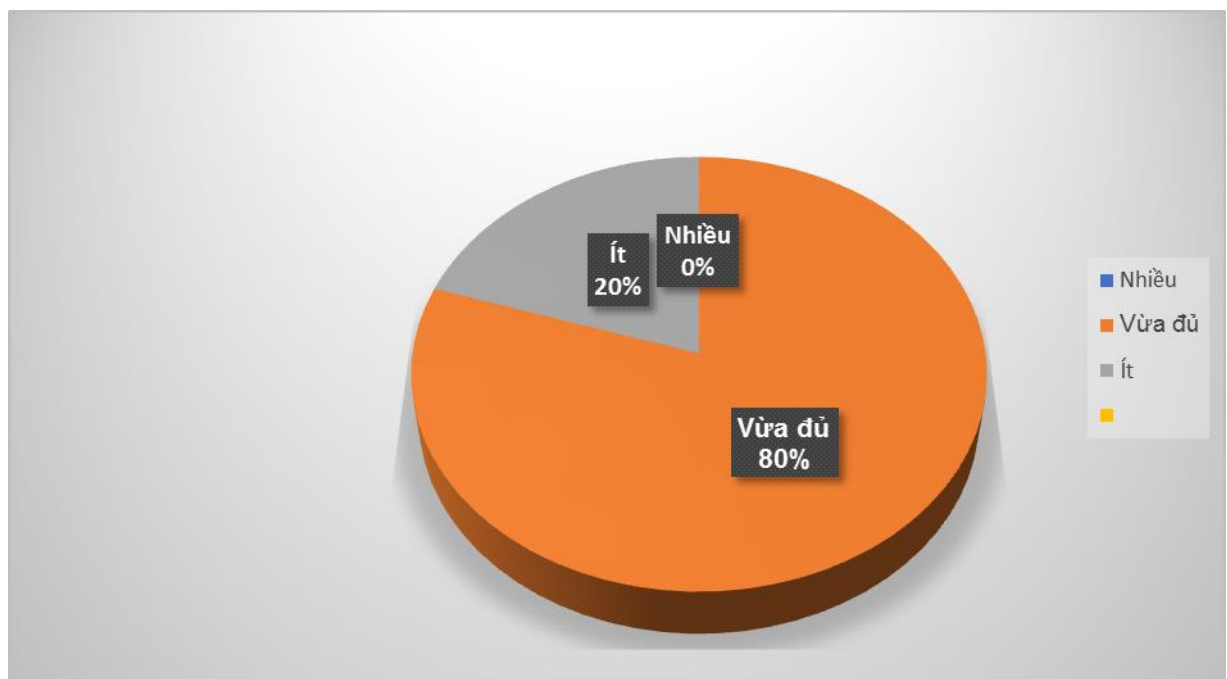
Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Chi phí (Triệu đồng)	61.2	76.5	64.5
Số lao động được tuyển (Người)	34	45	43
Chi phí/1 lao động (Triệu đồng/Người)	1.8	1.7	1.5

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhận xét: Bảng chi phí tuyển dụng trên cho chúng ta thấy chi phí tuyển dụng ba năm gần đây giảm dần. Lý giải lý do chi phí tuyển dụng giảm là vì tình hình dịch bệnh gia tăng doanh thu giảm nên các chi phí tại Xí nghiệp đều giảm bao gồm cả chi phí tuyển dụng do năm 2021 có 3 tháng nghỉ giãn cách xã hội.

Số chi phí bỏ ra để tuyển dụng lao động hàng năm đều không nhỏ vì vậy Xí nghiệp cần xem xét, cân nhắc nguồn chi phí hợp lý tránh tình trạng đầu tư quá nhiều vào tuyển dụng gây lãng phí quá nhiều.

Dưới đây là kết quả khảo sát đối với cán bộ và hội đồng tuyển dụng về kinh phí tuyển dụng chi cho nhu cầu tuyển dụng có đủ hay không.



Sơ đồ 2.6. Kết quả đánh giá về kinh phí chi trả cho tuyển dụng

(Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả)

Theo kết quả điều tra trên đối với cán bộ tuyển dụng về kinh phí chi trả cho tuyển dụng như thế nào tác giả đã thu được kết quả: Kinh phí chi ra vừa đủ chiếm 80%, kinh phí ít chiếm 20% và không có cán bộ nào chọn đáp án kinh phí chi ra nhiều để tuyển dụng nhân sự.

2.2.3.3. So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng

Bảng 2.7. So sánh kết quả tuyển dụng và nhu cầu tuyển dụng năm 2019-2021

ĐVT: %

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Nhu cầu tuyển dụng (Người)	34	54	55
Số ứng viên được tuyển thực tế (Người)	34	45	43
Tỷ lệ đáp ứng kế hoạch (%)	100	83.4	78.2

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân Sự)

Nhận xét: Trong ba năm qua tỷ lệ đáp ứng số lượng lao động ngày càng giảm. Năm 2019 số lao động được tuyển dụng bằng số nhu cầu tuyển dụng. Năm 2020 chính phủ bắt đầu có những chính sách nhằm ngăn chặn dịch bệnh Covid 19 nên số lao động tuyển dụng của Xí nghiệp chỉ đạt 83.4% so với nhu cầu tuyển dụng. Năm 2021 là năm dịch bệnh bùng nổ tại Việt Nam với số lượng lớn nên các ngành nghề đều chịu ảnh hưởng không nhỏ, trong năm này số lao động được tuyển dụng vào Xí nghiệp chỉ đạt 78.2% do đặc thù ngành vận tải hành khách công cộng thường xuyên tiếp xúc với nhiều người khác nhau và dễ dàng dẫn đến lây nhiễm Covid19.

2.3. Phân tích các nhân tố có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

2.3.1. Phân tích nhân tố bên trong

2.3.1.1. Uy tín, thương hiệu của công ty

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội từ khi thành lập đến nay đã hơn 20 năm, thương hiệu được gắn bó với người dân thường xuyên sử dụng phương tiện công cộng đã rất phổ biến và quen thuộc. Uy tín của Xí nghiệp đã hình thành đối với người dân cũng là dấu ấn không dễ phai mờ. Chính sách lương thưởng và các chế độ đãi ngộ của Xí nghiệp đều đầy đủ theo quy định của nhà nước. Chất

lượng phục vụ của các lao động làm việc tại Xí nghiệp đối với hành khách luôn được đánh giá tốt và ít bị phản ánh về phòng chăm sóc khách hàng.

2.3.1.2. Các chính sách nhân sự

Chính sách nhân sự đang dần trở nên công khai minh bạch công bằng đối với cả con em của cán bộ trong ngành và những ứng viên từ bên ngoài nộp hồ sơ vào Xí nghiệp. Xí nghiệp có đầy đủ các chính sách để bảo vệ người lao động cùng các chế độ đãi ngộ tốt từ phía công đoàn và Xí nghiệp. Nhân sự là cốt lõi để một doanh nghiệp, tổ chức có thể tồn tại. Vì vậy tuếf trước đến nay các cấp lãnh đạo Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn đặc biệt quan tâm và ưu ái đến chính sách nhân sự.

2.3.1.3. Nền tảng quảng cáo của Xí nghiệp

Kết quả tuyển dụng hàng năm phụ thuộc một phần không nhỏ từ phía chính sách quảng cáo trên các nền tảng xã hội của Xí nghiệp. Vì vậy các phương pháp quảng cáo Xí nghiệp tuyển dụng thường xuyên được đổi mới, bắt kịp xu hướng của thời đại để tìm kiếm những ứng viên tốt nhất phù hợp với môi trường làm việc tại Xí nghiệp.

Chi phí tuyển dụng: Để tuyển dụng được các ứng viên tốt và sáng giá thì chi phí bỏ ra để tuyển dụng là không hề nhỏ. Hàng năm chi phí chi thực hiện với hoạt động tuyển dụng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội là không nhỏ. Tuy nhiên sau khi tìm kiếm được các ứng viên tiềm năng thì chi phí chi ra là hợp lý.

2.3.2. Phân tích nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Dịch bệnh

Cuối năm 2019 dịch bệnh Covid 19 bắt đầu xuất hiện ở một số nước và lây lan nhanh chóng qua đường không khí. Lãnh đạo nước ta nắm bắt được tình hình lập tức đưa ra các giải pháp để ngăn chặn số người nhiễm Covid 19 thấp nhất có thể. Các ngành nghề tiếp xúc với nhiều người cũng bị hạn chế

hơn trong đó có lĩnh vực vận tải hành khách công cộng. Số lượng khách đi xe hàng ngày là không thể đếm được cho nên việc tuyển dụng nhân sự trong thời kỳ dịch bệnh cũng gặp những khó khăn không nhỏ. Năm 2020 với số lượng f0 tăng nhanh chóng nên tại Hà Nội đã thực hiện giãn cách xã hội trong vòng 15 ngày, trong thời gian giãn cách người dân không được ra khỏi nhà. Mọi công việc ngành nghề đều bị đình chỉ và ảnh hưởng nghiêm trọng. Năm 2021 dịch bệnh bùng nổ nghiêm trọng khiến Hà Nội giãn cách xã hội trong vòng gần 3 tháng. Hoạt động vận tải hành khách công cộng bị ảnh hưởng nặng nề khi trước đó thực hiện chỉ thị của thành phố giảm số lượt chạy xe từ 100% xuống 70% và 50%, số hành khách trên xe hạn chế để tránh lây lan. Năng suất kinh doanh giảm và 03 tháng giãn cách xã hội khiến cho việc kinh doanh và tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội thiếu hụt nặng về nhân lực khi nghỉ việc quá lâu người lao động phải tìm kiếm công việc khác để duy trì thu nhập cho gia đình.

2.3.2.2. Mối quan hệ cung – cầu lao động

Thị trường lao động Việt nam những năm gần đây trở nên dư thừa lao động, tình trạng cung lớn hơn cầu có lợi cho công tác tuyển dụng của công ty. Thời kỳ dịch bệnh các công ty đều gặp khó khăn, có những công ty phá sản vì không thể duy trì trước nền kinh tế đứng im không thể xuất khẩu sang nước ngoài. Công ty phá sản dẫn đến nhiều lao động gặp tình trạng không kiếm được việc làm, thất nghiệp. Dẫn đến thị trường lao động ngày càng dư thừa người, những công ty vẫn trụ được lại không có nhu cầu tuyển dụng lao động thậm chí muốn cắt giảm bớt nhân sự.

2.3.2.3. Xu hướng kinh tế

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội. Nếu nền kinh tế suy thoái như thời buổi dịch bệnh như hiện nay, hoạt động kinh doanh bị hạn chế thì Xí

ng nghiệp có phương hướng thu hẹp quy mô lao động sản xuất, chỉ duy trì sự tồn tại của mình nên không có nhu cầu tuyển dụng thêm nhân lực. Trong tình hình kinh tế chịu ảnh hưởng nặng nề bởi dịch Covid 19 như hiện nay Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội cũng chịu ảnh hưởng không kém. Hiện tại tình hình sản xuất của Xí nghiệp chỉ duy trì từ 70% đến 85% nên không có nhu cầu tuyển dụng thêm nhân lực mới vào làm tại Xí nghiệp.

2.3.2.4. Sự cạnh tranh giữa các công ty

Giữa các doanh nghiệp luôn có những phương pháp để cạnh tranh nguồn lao động chất lượng với các công ty khác. Sự xuất hiện của các phương pháp tuyển dụng mang lại bất lợi cho các công ty có phương pháp kém thu hút. Nhận biết được nguyên nhân trên Xí nghiệp xe buýt 10.10 vẫn luôn duy trì và đổi mới các phương pháp tuyển dụng mới để theo kịp sự phát triển của công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

2.4. Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 HN

2.4.1. Những kết quả đạt được

Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội trong 03 năm qua đã đạt được những kết quả như sau:

Kế hoạch tuyển dụng nhân lực được xây dựng trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, số lượng nhân sự điều biến động qua mỗi năm, mỗi tháng và cán bộ tuyển dụng đã xác định nhanh chóng số lượng lao động cần tuyển mỗi năm, mỗi đợt. Các tiêu chuẩn đối với ứng viên trong tuyển dụng đều được ban hành trong quy định tuyển dụng của Tổng công ty Vận tải Hà Nội để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp luôn được vận hành tốt.

Quá trình tuyển dụng đều đã được phân chia rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm của mỗi cá nhân trong việc hoạch định nhu cầu tuyển dụng.

Phương pháp tuyển dụng được vận dụng đa dạng và theo kịp thời đại 4.0 (Tuyển dụng cả trong và ngoài nội bộ với các phương pháp truyền thông khác nhau). Ưu tiên cho nguồn nội bộ, người thân của các cán bộ công nhân trong Xí nghiệp. Cán bộ tuyển dụng hướng dẫn đều nhiệt tình tạo cảm giác thoải mái dễ hòa nhập cho nhân viên mới.

Quy trình tuyển dụng của Xí nghiệp rất bài bản, nhanh gọn và khoa học. Thông báo tuyển dụng đầy đủ thông tin cho ứng viên dự tuyển, nhờ chất lượng tuyển dụng đạt kết quả tốt nên quá trình vận hành sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp luôn diễn ra thuận lợi đáp ứng tốt yêu cầu công việc.

Công tác thi tuyển đã được nhân viên đào tạo hướng dẫn bài bản cho các thí sinh ứng tuyển để có thể đạt được kết quả tốt. Điểm thi được công khai minh bạch, câu hỏi đều được ôn tập trong ngân hàng câu hỏi nên các ứng viên đều đạt kết quả tốt.

Công tác kiểm tra sức khỏe các ứng viên đều có sức khỏe tốt trong vòng 6 tháng đảm bảo sức khỏe thực hiện tốt công việc được giao. Việc thông báo kết quả thi tuyển được chuyên viên tuyển dụng thông báo công khai trên trang web của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội và thông báo cụ thể đến từng ứng viên.

Hoạt động tuyển dụng hàng năm luôn được các cán bộ lãnh đạo ưu tiên thông qua số lượng và chất lượng nhân viên mới nộp hồ sơ ứng tuyển vào các vị trí ngày càng trẻ trung và năng động tạo nên một môi trường làm việc trẻ trung tại Xí nghiệp. Đội ngũ nhân viên mới cũng nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc thông qua sự giúp đỡ nhiệt tình từ nhân viên cũ và việc tạo điều kiện tốt nhất từ cấp trên. Có được thành công đó không thể không nhắc đến sự quan tâm từ các lãnh đạo phía trên đến hoạt động tuyển dụng nhân lực.

Cơ cấu bộ máy quản lý đổi mới tinh gọn hơn và ngày càng hoàn thiện góp phần đưa ra những quy định đúng đắn về quy định tuyển dụng, đào tạo.

Xí nghiệp luôn tạo dựng hình ảnh uy tín tốt đẹp đến khách hàng là một điểm cộng giúp thuận lợi tìm kiếm và thu hút ứng viên nộp hồ sơ vào Xí nghiệp.

Chất lượng tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn rất ổn định, lao động trực tiếp đều phải có bằng cấp 3 trở lên, lái xe phải có bằng D và E và có kinh nghiệm trên 5 năm. Đối với thợ bảo dưỡng sửa chữa phải có bằng trung cấp nghề trở lên. Riêng đối với khối gián tiếp phụ trợ đều cần bằng cấp từ CĐ, ĐH và sau ĐH. Ứng viên tuyển dụng vào Xí nghiệp ngày càng là lao động trẻ để thay thế cho những lao động sắp đến tuổi nghỉ hưu. Tất cả những kết quả này đều là sự nỗ lực của cán bộ tuyển dụng cũng như lao động trong Xí nghiệp góp phần cùng xây dựng và phát triển một Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội ngày càng phát triển.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Cùng với những kết quả đã đạt được thì hoạt động tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội cũng có những mặt hạn chế:

Chính sách ưu tiên cho con em của cán bộ nhân viên trong Xí nghiệp: Ngày nay việc ưu tiên cho con ông cháu cha vào làm việc tại các đơn vị không còn là hiếm thấy, điều này gây mất công bằng cạnh tranh đối với các ứng viên khác, khiến cho Xí nghiệp ngày càng giống một công ty gia đình khi các phòng ban đều là con em của các lãnh đạo, cán bộ trong nhân viên. Ngoài ra vấn đề này cũng gây hạn chế khi các ứng viên này không được đào tạo đúng chuyên môn, làm trái ngành và khi vào Xí nghiệp sẽ phải cử một nhân viên khác hướng dẫn từ đầu. Điều này không chỉ gây mất công bằng đối với các ứng viên khác mà còn gây khó chịu với nhân viên được phân công hướng dẫn.

Phương pháp tuyển dụng từ nguồn bên ngoài chưa được khai thác hết, chi phí chi cho quảng cáo thông qua trung tâm khác còn lớn. Việc khai thác

ứng viên tiềm năng từ kênh tuyển dụng của Xí nghiệp là dán decan trên xe buýt cũng chưa được khai thác triệt để.

Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có các tiêu chuẩn được đề ra nhưng những hồ sơ thông qua sàng lọc chưa được xác minh độ chính xác của hồ sơ, có khả năng bỏ qua những ứng viên sáng giá đáp ứng tốt vị trí đang tuyển dụng.

Xí nghiệp chỉ nhận hồ sơ công chứng dấu đỏ và nộp trực tiếp tại Phòng Hành chính Nhân Sự của Xí nghiệp mà không nhận qua bất cứ hình thức nào khác khiến ứng viên mất nhiều thời gian chuẩn bị mà chưa chắc đã thông qua khâu sàng lọc hồ sơ. Từ các hạn chế này chúng ta có thể đưa ra các giải pháp để hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội còn tồn tại những hạn chế trên là do nguyên nhân:

Công tác hoạch định và xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực là khâu rất quan trọng nhưng tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội nó chưa được các lãnh đạo chú trọng và đi sâu. Trong bản kế hoạch chỉ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và chỉ hoạch định hiện tại Xí nghiệp sẽ thiếu bao nhiêu nhân lực cho bản kế hoạch của năm tiếp theo. Cán bộ phụ trách tuyển dụng sẽ dựa vào đó để tuyển dụng nhân lực. Tuy nhiên, Xí nghiệp xe buýt 10.10 có được thù tuyển dụng không giới hạn và liên tục đối với vị trí Nhân viên phục vụ.

Các chế độ đãi ngộ của Xí nghiệp đều đầy đủ tuy nhiên lương thu về hàng tháng của người lao động còn thấp không đáp ứng được nhu cầu hàng tháng của cá nhân người lao động và gia đình nên có những lao động trong thời gian thử việc đã thôi việc dẫn đến chất lượng đầu vào giảm.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng đảm nhận cả những chuyên môn khác nên khi có kế hoạch tuyển dụng còn làm song song với công việc khác, không hoàn toàn tập trung vào tuyển dụng một cách tối đa.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện tuyển dụng của xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

3.1.1. Mục tiêu

Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã có truyền thống hơn 20 năm trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng và đã có những thành tích đáng để tự hào trong suốt hơn 20 năm qua. Để phát huy truyền thống tốt đẹp mà thế hệ trước đã để lại thế hệ ngày nay vẫn luôn quyết tâm nỗ lực phấn đấu lập nhiều thành tích, xây dựng một Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội ngày càng phát triển toàn diện và bền vững đặc biệt trong vấn đề nguồn nhân lực. Để thực hiện mục tiêu đó ngay từ những năm gần đây cán bộ công nhân viên làm việc tại Xí nghiệp đã đề ra mục tiêu xác định phương hướng phát triển và xây dựng xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội trong giai đoạn tiếp theo:

Tiếp tục xây dựng, phát triển nền văn hóa doanh nghiệp và văn hóa của Xí nghiệp trong hơn 20 năm qua. Chú trọng tăng cường, đẩy mạnh phát triển các cấp lãnh đạo, thúc đẩy sản xuất kinh doanh. Thống nhất duy trì sự đoàn kết và phát huy sức mạnh của tập thể, khơi dậy tiềm năng sáng tạo trong mỗi cá nhân. Thúc đẩy, tạo niềm tin để cá nhân cống hiến hết mình vì Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội.

Xí nghiệp xác định rõ mục tiêu sản xuất kinh doanh trong năm tới theo từng giai đoạn, đặc biệt trong tình hình dịch bệnh phức tạp. Tình hình sản xuất kinh doanh có ổn định thì nhân viên lao động trong Xí nghiệp mới vững tinh thần tiếp tục cống hiến cho Xí nghiệp. Trong năm 2022, Xí nghiệp có chiến lược sản xuất kinh doanh là tập trung phát triển những thế mạnh của Xí

ng nghiệp, cùng cả nước vượt qua khó khăn và kinh tế, con người, xã hội mà dịch Covid 19 đã mang đến trong những năm gần đây. Cùng với các chiến lược, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh chính là mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Ban lãnh đạo Xí nghiệp luôn xác định chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng và có tính quyết định đến sự phát triển lâu dài. Vì vậy ngay từ hoạt động tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực mới đã được ban lãnh đạo Xí nghiệp hết mực chú trọng, quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi nhất trong việc phát triển nguồn nhân lực tốt.

Ban lãnh đạo xác định trình độ lao động trực tiếp của Xí nghiệp trong những năm sắp tới vẫn là lao động phổ thông trở lên, có sức khỏe tốt và không có tiền án tiền sự.

+ Quy mô, cơ cấu nhân lực: Xí nghiệp dự tính trong ba năm tới từ năm 2022 đến năm 2025 khi dịch bệnh Covid 19 ổn định, người dân đều được tiêm vắc xin sẽ tiến hành mở rộng quy mô sản xuất, gia tăng năng xuất lao động nên cần nâng cao tổng số lượng lao động để có thể đáp ứng nhu cầu về khối lượng công việc. Các vị trí tuyển dụng vẫn chủ yếu là lao động trực tiếp ở các vị trí: Công nhân lái xe, nhân viên phục vụ và thợ bảo dưỡng sửa chữa.

+ Đầu tư: Trong ba năm tới dự kiến thành phố sẽ mở thêm 08 tuyến buýt và Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã có mục tiêu dự kiến tham gia đấu thầu 02 tuyến buýt về mạng phía Sơn Tây và trong nội thành Hà Nội. Xí nghiệp trong ba năm tới sẽ đầu tư cải tiến máy móc trang thiết bị đổi mới thay cho những trang thiết bị, máy móc đã hết khấu hao, và cũ để phục vụ cho hoạt động sản xuất được an toàn đối với người lao động.

+ Xí nghiệp xác định trong thời gian từ năm 2022 đến 2025 sẽ tiến hành nâng cao chất lượng người lao động. Người lao động phổ thông tại Xí nghiệp sẽ được tiến hành các lớp đào tạo nghiệp vụ chuyên môn, chuyên đề để nâng cao chất lượng lao động và chất lượng phục vụ đối với hành khách

của các tuyến buýt của Xí nghiệp. Điều này xuất phát từ nhu cầu thực tế và chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp, hướng tới mục tiêu duy trì lực lượng lao động ổn định.

+ Xí nghiệp sẽ ưu tiên tuyển dụng những thợ sửa chữa bảo dưỡng có tay nghề cao và kinh nghiệm lâu năm. Xí nghiệp sẵn sàng đề bạt mức lương cao, phù hợp với tay nghề của thợ để chiêu mộ những người lao động tốt nhất về làm việc tại Xí nghiệp. Việc tuyển mộ những lao động có tay nghề và kinh nghiệm lâu năm không chỉ giúp giảm được chi phí và thời gian đào tạo mà còn tạo ra chất lượng sản xuất tốt nhất đến khách hàng của Xí nghiệp.

+ Lao động trẻ cũng sẽ được ưu tiên trong quá trình tuyển dụng của Xí nghiệp với mục tiêu dần trẻ hóa nguồn lao động của Xí nghiệp. Nhóm lao động này sẽ là nhóm năng động, sáng tạo, nhiệt tình và ham học hỏi. Trẻ hóa nguồn lao động thay thế cho những lao động sắp về hưu và bắt kịp các xu hướng thời đại của công nghệ số.

3.1.2. Phương hướng

Trong những năm qua Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã khẳng định được vị trí của mình trong lòng người dân thủ đô khi mà xe buýt là phương tiện hoạt động thuận tiện và cần thiết đối với người dân. Nhờ có sự tin tưởng và ủng hộ của các khách hàng mà Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đã gặt hái được nhiều thành công trong lĩnh vực giao thông công cộng. Ở mỗi giai đoạn hoạt động của mình Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội luôn đặt ra mục tiêu, phương hướng phát triển để hoàn thiện một cách tốt nhất. Để có thể phát triển hoàn thiện một cách tốt nhất Ban lãnh đạo Xí nghiệp đã đặt ra phương hướng ngay từ khâu tuyển dụng đối với những lao động mới và phương hướng đối với nguồn nhân lực đang thực hiện lao động sản xuất tại Xí nghiệp. Để đạt được mục tiêu như đã nêu ở trên Xí nghiệp có những phương hướng hoàn thiện hoạt động tuyển dụng như sau:

- Củng cố thị trường: Hiện nay các công ty tư nhân hoạt động về vận tải hành khách công cộng nói chung và vận tải hành khách bằng xe buýt nói riêng mở ra ngày càng nhiều ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và sự cạnh tranh khách hàng của Xí nghiệp. Trong năm 2021 hãng xe buýt điện của Vinbus đã bắt đầu đi vào hoạt động với hệ thống trang thiết bị đầy đủ tiện nghi và hiện đại, mẫu mã xe mới và đẹp hơn so với các tuyến xe hiện tại của Xí nghiệp và có cùng lộ trình di chuyển với một số tuyến buýt điều này ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu của các tuyến có cùng lộ trình. Ngoài ra còn xảy ra tình trạng cạnh tranh nhân lực đầu vào khi mức lương được trả cao hơn so với mức lương của Xí nghiệp chi trả cho người lao động. Ngoài ra các hãng xe công nghệ mọc lên ngày càng nhiều với giờ giấc thoải mái không bị giới hạn cũng là một điểm thu hút nguồn nhân lực của họ. Từ những đặc điểm và khó khăn trên khiến cho Ban lãnh đạo Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội khẳng định cần có phương hướng củng cố thương hiệu các tuyến buýt của Xí nghiệp trên thị trường để thu hút nguồn nhân lực nộp hồ sơ mỗi đợt tuyển dụng.

- Trong 03 năm từ 2022 đến 2025 Xí nghiệp có phương hướng khai thác tối đa mọi nguồn tuyển dụng nhân lực để thu hút đủ ứng viên cho hoạt động sản xuất của Xí nghiệp. Đẩy mạnh các hoạt động đào tạo chuyên đề, đào tạo nghiệp vụ để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp. Đầu tư cho các hoạt động thu hút nhân tài phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, thoải mái và chuyên nghiệp để người lao động trong Xí nghiệp làm việc hiệu quả, tâm huyết và đặc biệt để giữ chân những lao động mới trong thời kỳ thử việc, bổ túc.

- Tham gia các hoạt động đóng góp cho xã hội để xây dựng hình ảnh tốt đẹp của Xí nghiệp đến với người dân.

3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội

Thực tế, số lượng nguồn nhân lực đầu vào của Xí nghiệp trong những năm gần đây luôn giảm mạnh và nguồn nhân lực ở trong tư thế thiếu lao động. Đa số người lao động trong Xí nghiệp đều phải làm tăng hai ca sáng và chiều để đáp ứng yêu cầu sản xuất đề ra. Nguồn lao động được tuyển dụng vào Xí nghiệp không phải quá thấp nhưng số lượng lao động nghỉ việc và bị sa thải cũng nhiều nên số lượng tuyển dụng lao động của Xí nghiệp luôn trong tình trạng thiếu lao động. Vì vậy để có thể bắt kịp xu hướng phát triển của thị trường cũng như xu hướng thu hút nguồn lao động ứng tuyển Xí nghiệp cần quan tâm hơn nữa đến khâu tuyển dụng nguồn nhân lực. Để tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội đạt được những mục tiêu đã đề ra trong ba năm tới tôi xin được đề xuất một số giải pháp sau:

3.2.1. Lựa chọn kênh tuyển dụng phù hợp

Mục tiêu:

Giúp cho Xí nghiệp hoàn thiện một kênh tuyển dụng chuyên trách. Tuy Xí nghiệp đã có kênh tuyển dụng riêng để đăng tải thông tin nhưng còn chưa được khai thác triệt để. Ngoài ra việc lựa chọn kênh tuyển dụng phù hợp giúp cho nhân viên tuyển dụng tuyển được người phù hợp cho vị trí công việc.

Nội dung giải pháp:

Hiện nay có rất nhiều kênh mà bạn có thể sử dụng để đăng tin tuyển dụng và tìm kiếm nhân sự. Mỗi kênh tuyển dụng đều có đặc điểm riêng biệt và được sử dụng bởi từng đối tượng ứng viên khác nhau. Đặc biệt nền tảng mạng xã hội Facebook là nơi bạn không thể bỏ qua khi muốn tìm kiếm các ứng viên là sinh viên mới ra trường.

Đăng tin tuyển dụng nhân sự trên các website cũng là giải pháp được nhiều người lựa chọn do sở hữu nhiều ưu điểm vượt trội:

- Tiếp cận được số lượng ứng viên lớn, đa dạng lĩnh vực, ngành nghề.
- Hệ thống website có chức năng đọc thông tin, sàng lọc hồ sơ ứng viên, gợi ý các công việc phù hợp và hỗ trợ liên kết trực tiếp với ứng viên, nhà tuyển dụng.
- Chất lượng ứng viên tiếp cận được sẽ đánh giá ở nhiều cấp độ khác nhau. Hiện nay, hầu hết các website đều đã bắt đầu thu phí cho dịch vụ đăng tin tuyển dụng. Tuy nhiên, một số đơn vị vẫn thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi lớn dành cho khách hàng. Các chương trình mãi sẽ giúp Xí nghiệp giảm chi phí cho việc tuyển dụng mà vẫn có thể tìm kiếm được ứng viên phù hợp cho vị trí công việc yêu cầu.

3.2.2. Hoàn thiện công tác tuyển mộ

Mục tiêu:

Hiện nay kế hoạch tuyển mộ của Xí nghiệp còn được xây dựng một cách đơn giản và ngắn gọn, chỉ cần đủ ý chứ chưa được chi tiết. Do vậy, để tuyển dụng nhân lực được hoàn thiện hơn phần kế hoạch tuyển mộ cần được xây dựng chi tiết và cụ thể. Tùy từng đợt tuyển mộ khác nhau mà xác định số lượng tuyển dụng, số hồ sơ cần thu hút và tỷ lệ sàng lọc. Xí nghiệp nên xây dựng tỷ lệ sàng lọc cho từng vị trí tuyển dụng vì tiêu chuẩn và yêu cầu của mỗi vị trí tuyển dụng là khác nhau. Khi có được tỷ lệ sàng lọc trong tuyển chọn thì tuyển mộ sẽ có cơ sở để xác định ứng viên và quá trình thu hút là bao nhiêu.

Nội dung giải pháp:

- Xây dựng nội dung thông báo tuyển mộ hấp dẫn

Trên thị trường cạnh tranh gay gắt Xí nghiệp cần có một thông báo tuyển dụng bắt mắt và đặc biệt để thu hút ứng viên. Thực tế người nộp hồ sơ sẽ bị thu hút bởi một yếu tố nào đó như lương thưởng cao, không ép KPI, các chế độ đãi ngộ tốt, phúc lợi nhiều,.. của công ty tuyển dụng. Do vậy thông báo tuyển mộ cần được xây dựng ngắn gọn nhưng đầy đủ thông tin cần thiết để

thu hút người ứng tuyển. Ngoài ra để thông báo trở nên bắt mắt Xí nghiệp cần thêm một thông tin thu vị mà những thông báo khác không có.

Việc đưa ra thông tin bắt mắt hoặc gây tò mò sẽ thu hút nhiều ứng viên vào hỏi và nộp hồ sơ ứng tuyển.

- Thay đổi thêm phương pháp nộp hồ sơ

Hiện nay Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội chỉ nhận hồ sơ mà người lao động đến nộp trực tiếp. Điều lệ này gây mất thời gian và chi phí đi lại cho những ứng viên ở xa, thay vì nộp trực tiếp có thể để ứng viên nộp hồ sơ thông qua email để lấy thông tin. Sau khi có lớp tập huấn hoặc có lịch phỏng vấn sẽ thông báo lại qua email hoặc gọi điện về số điện thoại ứng viên để lại. Điều này sẽ bớt đi những thủ tục rườm rà đối với cả cán bộ tuyển dụng lẫn ứng viên cần thực hiện.

3.2.3. Đa dạng hóa phương pháp tuyển chọn

Mục tiêu:

Các phương pháp sử dụng thực hiện tuyển dụng cũ cần được thay thế bằng các phương pháp tuyển dụng mới để đạt kết quả tốt.

Nội dung giải pháp:

Xây dựng phần mềm tuyển dụng: Xí nghiệp tuyển dụng lao động phổ thông với số lượng liên tục, hàng năm đều có số lần tập huấn cho nhân viên mới trung bình từ 1-2 tháng một lần. Vì vậy việc lập phần mềm quản lý khoa học là rất cần thiết. Phần mềm tuyển dụng có thể theo dõi quy trình tuyển dụng theo nghiệp vụ hoàn chỉnh như: Quy định bài thi tuyển, quy định điểm chuẩn, quản lý ứng viên, quản lý bài thi, hay quản lý số hồ sơ đã nhận,..

Trong thời đại ngày càng phát triển công nghệ thông tin việc sử dụng các phần mềm có thể giúp cho cán bộ quản lý quy trình tuyển dụng trở nên dễ dàng hơn.

3.2.4. Nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng nhân lực

Mục tiêu:

Bộ phận tuyển dụng trong mỗi công ty, tổ chức là bộ phận không thể thiếu và thường xuyên cần được cải thiện, quan tâm và nâng cấp. Hiện nay ở cán bộ thực hiện tuyển dụng của Xí nghiệp còn thực hiện kèm theo các công tác khác nên việc tuyển dụng không thể chuyên trách. Khi thiếu hụt nguồn nhân lực trầm trọng các nhân viên trong phòng Hành chính Nhân sự đều có trách nhiệm tham gia tuyển dụng. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả tuyển dụng của Xí nghiệp. Do vậy thông qua Luận văn này tôi muốn đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng bộ phận tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp.

Nội dung giải pháp:

- Cử cán bộ đi học thêm các khóa đào tạo về tuyển dụng nhân lực nâng cao để hiểu biết thêm về các phương pháp tuyển dụng mới và nâng cao năng lực chuyên môn.
- Theo dõi sát số lượng nhân lực đầu ra và đầu vào của Xí nghiệp.
- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng theo từng đợt và lựa chọn các kênh tuyển dụng phù hợp.

Xí nghiệp cần có một cán bộ chuyên phụ trách riêng vấn đề tuyển dụng mà không bao gồm các công việc khác như vậy mới có thể chú tâm vào việc phát triển nguồn nhân lực của công ty và xây dựng kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch phát triển nhân lực Xí nghiệp một cách tối ưu nhất.

Chất lượng tuyển dụng nhân lực hiệu quả hay không phụ thuộc vào cán bộ phụ trách tuyển dụng cũng như phụ thuộc vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ phụ trách. Khi cán bộ tuyển dụng quan tâm và kịp thời nắm bắt về những vấn đề của tuyển dụng mới có thể đưa ra những kế hoạch, chính sách kịp thời để tình trạng thiếu hụt nhân lực không xảy ra. Năng lực

nghiệp vụ của cán bộ phụ trách chuyên môn tốt chính là một thuận lợi để tiết kiệm chi phí, thời gian cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn.

Một đội ngũ cán bộ làm việc hiệu quả phải hiểu rõ tầm quan trọng của việc lập kế hoạch tuyển mộ trong hoạt động quản trị nhân lực, thành thạo trong việc lập kế hoạch, kịp thời ngăn chặn phát sinh và vận dụng kiến thức chuyên môn một cách linh hoạt.

KẾT LUẬN

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quan trọng và không thể thiếu trong quản trị nhân lực. Đặc biệt là khi nguồn nhân lực có tính chất cốt lõi mang tính quyết định đến sự phát triển bền vững của một doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực là một trong những khâu cơ bản nhưng lại không đơn giản của Quản trị nhân lực nhằm cung cấp số lượng người lao động đầu vào của một công ty, doanh nghiệp. Trong thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì quản trị nhân lực là yếu tố hàng đầu giúp cho một doanh nghiệp tồn tại và bền vững. Do vậy, để quản trị nhân lực bền chặt ta cần gắn kết những mắt xích, những yếu tố từ nhỏ đến lớn lại với nhau. Vì vậy, quá trình tuyển dụng nếu như không có quy trình, tiêu chuẩn rõ ràng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp nếu không có nhân lực thì không thể tiến hành hoạt động sản xuất và duy trì.

Trong đề tài này tôi đã đi sâu tìm hiểu về **“Tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội”** để có thể tìm hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực đối với Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội nói riêng và tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp nói chung. Trong bài nghiên cứu tôi đã tìm hiểu về cơ sở lý luận trong tuyển dụng nhân lực, phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực của Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà nội và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội. Hi vọng những giải pháp đề ra trong nghiên cứu sẽ được xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội xem xét và áp dụng vào tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp.

Sau quá trình nghiên cứu tìm hiểu kết hợp với kiến thức đã được học trên lớp, các kiến thức tìm hiểu qua sách báo và sự hướng dẫn nhiệt tình của TS. Lê Xuân Sinh tôi đã hoàn thành bài luận văn của mình. Dù đã cố gắng hoàn thành tốt tuy nhiên vẫn không thể tránh khỏi những thiếu sót, kính mong nhận được sự đóng góp từ quý thầy, cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Văn Bưu và Phan Kim Chiến (2006), *Giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học Kỹ thuật.
2. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản ĐH Kinh tế quốc dân.
3. Dương Thị Kim Chung (2007), *Quy trình tuyển dụng nhân viên, Tuyển dụng đúng người*, NXB Trẻ, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung, 2009, *Quản trị Nguồn Nhân lực*. TP. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
5. Vũ Thị Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
6. Hoàng Kim Giáp (2013), Luận văn thạc sỹ, Tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại Ngân hàng cổ phần thực phẩm Minh Dương, Học viện công nghệ Bưu Chính viễn thông.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội.
8. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội.
9. Lê Cẩm Hà, *Luận văn một số nội dung trong tuyển dụng nhân lực khu vực nhà nước*, Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2010.
10. Tác giả Brian Tracy, dịch giả Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền, *cuốn sách Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp.
11. Lê Thị Lan, Lê Quang Hiếu, Nguyễn Thị Huyền (2012), “Giải pháp thu hút lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của khu kinh tế Nghi Sơn đến năm 2020”, *Kinh tế & phát triển*, số 182(II), trang 86-90.

12. Dương Thị Hoài Nhung (2017), “Mô hình tuyển dụng nhân lực dựa trên năng lực”, Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, số (01).
13. Nguyễn Chơn Trung (2011), “Vai trò của công tác tuyển dụng nhân lực trong tổ chức”, tạp chí khoa học Trường đại học Đà Nẵng, Số 7.
14. XN – XB 10.10 (2019), Báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của Xí nghiệp.
15. XN – XB 10.10 (2020), Báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của Xí nghiệp.
16. XN – XB 10.10 (2021), Báo cáo tổng kết tình hình sử dụng nhân lực của Xí nghiệp.
17. QĐ-TCT (2019), Quyết định về việc Ban hành quy định tuyển dụng.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

(Cán bộ và thành viên hội đồng tuyển dụng Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội)

Thông tin cá nhân:

1: Giới tính ☐ Nam ☐ Nữ

2: Độ tuổi

A: Dưới 25

B: 25 đến 35

C: 35 đến 45

D: Trên 45

3: Trình độ chuyên môn

A: Đại học, sau đại học

B: Cao đẳng

C: Trung cấp

D: Lao động phổ thông

4: Ông (bà) đang làm việc ở bộ phận nào?

A: Ban giám đốc

B: Phòng Hành chính – Nhân sự

C: Phòng Kế hoạch điều độ

C: Gara

II. Đánh giá công tác tuyển dụng

Câu 1: Ông (bà) đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của tuyển dụng nhân lực?

A: Rất quan trọng

B: Quan trọng

C: Bình thường

D: Không quan trọng

Câu 2: Ông (bà) thấy công tác xác định nhu cầu tuyển dụng có xác định đúng số lượng nhân viên cần tuyển để đáp ứng nhu cầu sản xuất hay chưa?

A: Đã xác định được B: Bình thường C: Chưa xác định được

Câu 3: Ông (bà) thấy kết quả tuyển dụng từ năm 2019 – 2021 như thế nào?

A: Tốt B: Bình thường C: Chưa tốt

Câu 4: Ông (bà) thấy công tác tuyển dụng của Xí nghiệp có hiệu quả chưa?

A: Rất hiệu quả B: Hiệu Quả
C: Bình thường D: Chưa hiệu quả

Câu 5: Theo ông (bà) khả năng tài chính của Xí nghiệp có ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực hay không?

A: Có B: Không

Câu 6: Theo ông (bà) công tác tuyển dụng có đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên hay không?

A: Có B: Không

Câu 7: Ông (bà) thấy kinh phí cho việc tuyển dụng như thế nào?

A: Nhiều B: Vừa đủ C: Ít

Câu 8: Ông (bà) có vướng mắc gì khi thực hiện tuyển dụng nhân lực hay không?

.....
.....
.....
...../.

Câu 9: Ý kiến đóng góp của ông (bà) nhằm cải thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp xe buýt 10.10 Hà Nội?

.....

.....

.....

...../.

Cảm ơn ông (bà) đã hợp tác trong quá trình khảo sát!

PHỤ LỤC 2

PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

Thông tin cá nhân:

Họ và tên:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Độ tuổi:

A: Dưới 25

B: 25 đến 35

C: 35 đến 45

D: Trên 45

Trình độ chuyên môn:

A: Đại học, sau đại học

B: Cao đẳng

C: Trung cấp

D: Lao động phổ thông

Vị trí công tác:..... Phòng ban:.....

Thời gian công tác:

Bảng câu hỏi:

Câu 1: Theo anh/chị, tuyển dụng nhân lực có quan trọng không?

A: Có

B: Không

Câu 2: Anh/chị biết đến Xí nghiệp qua đâu?

A: Người quen giới thiệu

B: Qua website tuyển dụng

C: Qua trung tâm giới thiệu việc làm

D: Nguồn khác

Câu 3: Anh/chị nộp hồ sơ bằng cách nào?

A: Nộp trực tiếp

B: Gửi người quen nộp hộ

Câu 4: Khi ứng tuyển vào Xí nghiệp anh/chị thấy thông báo tuyển dụng đã mô tả rõ nội dung và yêu cầu của vị trí ứng tuyển hay không?

A: Có

B: không

Nếu đáp án là không hãy viết lý do:.....

.....

Câu 5: Anh/Chị có được chuyên viên tuyển dụng hướng dẫn, giải đáp thắc mắc khi nộp hồ sơ ứng tuyển vào Xí nghiệp hay không?

A: Có

B: Không

Câu 6: Anh/Chị thấy tác phong của chuyên viên tuyển dụng thế nào?

A: Chuyên nghiệp

B: Không chuyên nghiệp

C: Bình thường

Câu 7: Trong quá trình thi tuyển anh/chị thấy câu hỏi có phù hợp chuyên môn hay không?

A: Có

B: Không

Câu 8: Theo anh/chị quy trình tuyển dụng của Xí nghiệp như thế nào?

A: Tốt

B: Rất tốt

C: Bình thường

D: Chưa tốt

Câu 9: Anh/chị có thấy tính công bằng trong tuyển chọn giữa các ứng viên không?

A: Có

B: Không

Nếu không thì tại sao:.....

.....

Câu 10: Anh/ chị có hài lòng về chế độ đãi ngộ và chính sách thăng tiến của Xí nghiệp không?

A: Có

B không

Câu 11: Anh/chị có muốn gắn bó lâu dài với Xí nghiệp không?

A: Có

B: Không

Câu 12: Theo anh/chị yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp là gì?

A: Khả năng tài chính

B: Uy tín, thương hiệu

C: Văn hóa của doanh nghiệp

D: Thái độ của nhà tuyển dụng

Câu 13: Ý kiến đóng góp của anh/chị nhằm hoàn thiện tuyển dụng nhân lực tại Xí nghiệp (Nếu có).

.....

.....

.....

.....

...../

Cảm ơn anh/chị đã hợp tác trong quá trình khảo sát!

PHỤ LỤC 3

KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ TUYỂN DỤNG TẠI XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI

Số phiếu phát ra: 92 phiếu

Số phiếu thu về: 78 phiếu trong đó có 5 phiếu của cán bộ Xí nghiệp và 25 phiếu của lao động thử việc, 48 phiếu của lao động ký hợp đồng một năm.

1. Tổng hợp thông tin người được khảo sát

Giới tính	Nam	57	75%
	Nữ	19	25%
Độ tuổi	Dưới 25	28	37%
	Từ 25 đến 35	15	20%
	Từ 35 đến 45	26	34%
	Trên 45	7	9%
Trình độ văn hóa	Đại học, trên đại học	8	10%
	Cao đẳng	5	7%
	Trung cấp	9	12%
	Lao động phổ thông	54	71%
Bộ phận làm việc	Phòng Hành chính nhân sự	2	3%
	Phòng tài chính kế toán	1	1%
	Phòng kế hoạch điều độ	48	63%
	Gara	25	33%

1. Tổng hợp kết quả phân câu hỏi dành cho cán bộ

Đáp án	A		B		C		D	
Câu hỏi	Số người	%	Số người	%	Số người	%	Số người	%
1	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%
2	2	40%	3	60%	0	0%	...	
3	4	80%	1	20%	0	0%	...	
4	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%
5	5	100%	0	0%	...		...	
6	5	100%	0	0%	...		...	
7	0	0%	4	80%	1	20%		
8	...		...		...		...	
9	...		...		...		...	

2. Tổng hợp kết quả phần câu hỏi dành cho nhân viên thử việc và ký hợp đồng 1 năm

Đáp án	A		B		C		D	
Câu hỏi	Số người	%	Số người	%	Số người	%	Số người	%
1	50	100%	0	0%	...	..	...	...
2	15	30%	22	44%	8	16%	5	10%
3	31	62%	19	38%	...	...	...	...
4	50	100%	0	0%	...	...	...	...
5	50	100%	0	0%	...	...	...	...
6	25	50%	5	10%	20	40%	...	...
7	50	100%	0	0%	...	...	...	...
8	18	36%	22	44%	10	20%	0	0%
9	35	70%	15	30%	...	..	...	..
10	36	72%	14	28%	...	..	...	..
11	42	84%	8	16%	...	..	...	..
12	13	26%	7	14%	25	50%	5	10%
13	...		...		...		...	

PHỤ LỤC 4

MẪU THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG



THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG

Xí nghiệp xe Buýt 10.10 Hà Nội thuộc Tổng công ty Vận Tải Hà Nội (Transerco) là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng. Hiện nay chúng tôi cần tuyển dụng các vị trí: **Công nhân lái xe; Nhân viên phục vụ trên xe buýt** với những tiêu chuẩn cơ bản sau:

1. Công nhân lái xe: 20 người

- Có giấy phép lái xe ô tô hạng E.
- Nam giới, Có sức khỏe tốt.
- Không vi phạm các tệ nạn xã hội.
- Ưu tiên những người có kinh nghiệm lái xe khách, xe Buýt

2. Nhân viên phục vụ: 40 người

- Nam, nữ tuổi từ 20 đến 35. Tốt nghiệp PTTH .
- Có sức khỏe tốt, không nhiễm các tệ nạn xã hội.

Thời gian nhận hồ sơ:

Nhận hồ sơ liên tục từ thứ 2 đến thứ 6 các ngày trong tuần

Nơi nhận hồ sơ: Phòng Nhân sự - Xí nghiệp xe Buýt 10.10HN
Đường Trần Vỹ, P.Mai Dịch, Q.Cầu Giấy, TP Hà nội. (SĐT liên hệ: 02345584673—máy lẻ 109 hoặc 0904100295 – gặp Mr Nghĩa)

Hồ sơ dự tuyển: Sơ yếu lý lịch; Đơn xin việc viết tay, Giấy khám sức khỏe (đối với lái xe dùng giấy khám sức khỏe dành cho người lái xe), 04 ảnh 3x4, Bản sao có công chứng các giấy tờ: Bằng tốt nghiệp PTTH (đối với NVPV), Giấy phép lái xe (đối với CNLX); CMTND, Giấy khai sinh, Hộ khẩu và các văn bằng chứng chỉ khác (nếu có).

Lưu ý: Các ứng viên phải tự đến nộp hồ sơ, không nhận hồ sơ qua các đơn vị hoặc cá nhân trung gian. Khi đến nộp hồ sơ phải mang theo bản chính các văn bằng chứng chỉ liên quan.



TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI
XÍ NGHIỆP XE BUÝT 10.10 HÀ NỘI
Hệ thống khu phục vụ xe buýt, đường Trần Vỹ, Phường Mai Dịch, Quận Cầu Giấy, TP Hà Nội
Số điện thoại: 0243.5584673

PHỤ LỤC 5

Kế hoạch tuyển dụng nhân lực

BM 01 – Kế hoạch tuyển dụng Nhân sự

TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI
TRUNG TÂM/XÍ NGHIỆP/ BAN TCNS.....

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

Số:...../.....

Hà Nội, ngày..... tháng.....năm....

KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

Kính gửi:

Căn cứ vào yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh, Trung tâm/ Xí nghiệp/Ban.....
kính trình.....phê duyệt kế hoạch tuyển dụng như sau:

1. Đối tượng tuyển dụng

STT	Vị trí làm việc	Số lượng	Ghi chú (căn cứ tuyển dụng: theo kế hoạch SXKD, bổ sung, thay thế...)
1			
2			
3			
...			

2. Tiến độ thực hiện

STT	Nội dung công việc	Thời gian	Đơn vị phối hợp	Ghi chú
1	Xây dựng kế hoạch tuyển dụng			
2	Đăng thông báo tuyển dụng			
3	Tiếp nhận hồ sơ, lập trích ngang ứng viên			
4	Tổ chức thi (vòng 1)			
5	Phỏng vấn ứng viên (vòng 2)			
6	Kiểm tra ma túy (nếu cần) (Lái xe, NVPV là bắt buộc)			
7	Tổ chức đào tạo nghiệp vụ			
8	Thử việc và tiếp nhận ứng viên			

3. Kinh phí:

11



STT	Nội dung	Số tiền	Ghi chú
1			
2			

Tài liệu kèm theo gồm:

- Dự thảo thông báo tuyển dụng
- Tiêu chí tuyển dụng

TỔNG GIÁM ĐỐC/PTGB PTLV/
GIÁM ĐỐC XN, TT
(Phê duyệt)

TRƯỞNG PHÒNG NS....

Nơi nhận:

-
- Lưu...

PHỤ LỤC 6

Trích ngang danh sách ứng viên

BM 04 - Bảng trích ngang lý lịch ứng viên

TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI
BAN TCNS TCT/ TRUNG TÂM,
XÍ NGHIỆP

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

TRÍCH NGANG ỨNG VIÊN

Dự thi tuyển đợt - Vòng - ngày tháng năm 200

Vị trí đự tuyển	Đơn vị	Họ tên	Năm sinh		Trình độ chuyên môn	Bằng cấp khác	Chứng chỉ khác	Kinh nghiệm	Địa chỉ	Điện thoại
			Nam	Nữ						
1	2	3	4		5	6	7	8	9	10

NGƯỜI LẬP

BAN TCNS/ PHÒNG NHÂN SỰ....

TGD/PTGD PTLV/CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

2

PHỤ LỤC 7

Báo cáo kết quả thi tuyển

BM 05 - Báo cáo kết quả thi tuyển

TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI
BAN TCNS TCT/XN, TT ...

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

BÁO CÁO KẾT QUẢ THI TUYỂN

Đơn vị:.....

Ngày thi:.....
Theo kế hoạch thi số..... ngày...../...../.....
Địa điểm:.....

TT	Họ tên	Ngày sinh	Vị trí thi tuyển	Điểm của bài thi/ Điểm đạt yêu cầu				Kết luận (Đạt Đ. Không đạt K)	Đề xuất (Phỏng vấn/ Không phỏng vấn)
				Môn thi 1	Môn thi 2	Môn thi 3	Môn thi 4	Môn thi 5	

NGƯỜI LẬP

BAN TCNS TCT/PNS XN, TT ...

TGD/ PTGD PTLV/ CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG



PHỤ LỤC 8

Bản đánh giá thử việc

BM 09: Bản đánh giá kết quả thử việc của nhân viên

(Chỉ áp dụng đối với đội ngũ chuyên viên, nhân viên các phòng ban nghiệp vụ, không áp dụng đối với đội ngũ lao động trực tiếp: Lái xe, Nhân viên phục vụ, thợ sửa chữa...)

TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI
TRUNG TÂM/ XÍ NGHIỆP...

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: /TCT/XN,TT

Hà Nội, ngày tháng năm 20...

BẢN ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỬ VIỆC

1. Thông tin cá nhân:

- Họ tên:.....Ngày sinh:.....
- Đơn vị:.....Vị trí thử việc:.....
- Thời gian thử việc từ ngày ...tháng ...nămđến ngàytháng...năm ...

2. Nội dung đánh giá:

- Đánh giá theo tiêu chí chung

TT	Nội dung đánh giá	Hệ số	Tiêu chí đánh giá	Kết quả đạt/điểm
1	Say mê công việc		Làm việc với sự tập trung cao. Sẵn sàng làm thêm giờ, không cần yêu cầu của cấp trên.	
2	Tính khẩn trương		Chủ động thực hiện công việc mà không chờ đến hạn. Cố gắng hoàn thành công việc nhanh nhất có thể.	
3	Đạo đức nghề nghiệp		Không có hành vi nhận hối lộ, vụ lợi, che giấu tiếp tay cho hối lộ. Không vi phạm quy tắc đạo đức nghề nghiệp riêng.	
4	Cộng tác đội ngũ		Sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp theo yêu cầu công việc. Chủ động xây dựng hoặc tham gia xây dựng tinh thần đội ngũ.	
5	Định hướng phát triển		Luôn tìm mọi biện pháp để cải thiện hiệu quả làm việc. Luôn học tập kiến thức và nâng cao kỹ năng.	
6	Ý thức chấp hành		Chấp hành nội quy, kỷ luật. Chấp hành sự phân công, phân nhiệm.	

- Đánh giá theo bản mô tả công việc

STT	Nội dung nhiệm vụ	Hệ số	Kết quả mong đợi	Kết quả đã đạt/điểm
1				
...				

21

5/

- Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ (ngoài bản mô tả công việc)

STT	Nội dung nhiệm vụ	Hệ số	Kết quả mong đợi	Kết quả đã đạt/điểm
1				
...				

- Theo mục tiêu của cá nhân:.....

3. Nhận xét:.....

4. Đề xuất:.....

.....

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

(Xác nhận và đề xuất)

NGƯỜI ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

(Ký tên)