

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Con người luôn là tài nguyên quan trọng nhất của xã hội và cũng là tài sản giá trị nhất của bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào. Đơn giản vì con người là nguồn lực của mọi nguồn lực khác. Chính vì thế khi xã hội phát triển, nền kinh tế thị trường tạo lên sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Khi đó các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được phải có đủ sức mạnh và nguồn lực nhằm đảm bảo sức cạnh tranh trên thị trường. Để làm được điều đó không thể thiếu bàn tay và trí tuệ của con người.

Ngày nay, đối với các doanh nghiệp thu hút và tuyển được người đã khó nhưng giữ được họ còn khó hơn rất nhiều. Vậy, chúng ta đã bao giờ tự hỏi vì sao họ lại ra đi chưa? Có lẽ rất nhiều các nhà lãnh đạo, nhà quản lý đã nghĩ đến câu hỏi và đã tự trả lời cho nó không biết bao nhiêu lần. Nhưng nói thì dễ còn làm được thì thực sự không phải chuyện dễ dàng.

Công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA là một trong những công ty phân phối máy tính và linh kiện máy tính hàng đầu trên thị trường Hà nội và cả nước. Khi công nghệ ngày một phát triển, con người càng trở lên quen thuộc đối với việc có máy tính bên mình. Chính nhờ vào xu thế đó mà trong suốt những năm qua công ty DELTA đã không ngừng phát triển về mọi mặt. Kéo theo đó là quy mô nguồn nhân lực của công ty DELTA cũng tăng lên tương ứng. Nhưng việc tăng lên về mặt số lượng mà bản thân công ty lại chưa hoàn thiện được các chính sách nhân sự phù hợp kịp thời nhằm đáp ứng được yêu cầu để sử dụng nguồn lực hiệu quả. Điều này đã tạo lên những khó khăn và tổn thất rất lớn cho các doanh nghiệp khi mà một số lượng người lao động chưa được sử dụng hiệu quả hoặc rời bỏ công ty. Đó chính là biểu hiện cho thấy các chính sách tạo động lực đối với người lao động tại công ty chưa thực sự tốt.

Mặt khác việc thu hút người lao động vào làm việc tại công ty cũng không còn đơn giản như trước. Khi mà công nghệ phát triển, con người có cơ

hội tiếp cận với rất nhiều thông tin về tuyển dụng, họ có rất nhiều sự lựa chọn giữa các doanh nghiệp khác nhau để tìm cho mình một nơi làm việc phù hợp. Đây cũng là một khó khăn mà công ty DELTA cũng cần phải có giải pháp khắc phục nhằm đảm bảo thu hút được nguồn nhân lực cần thiết.

Một lý do cần thiết hơn cả đó là từ trước đến nay chưa có một nghiên cứu nào về vấn đề thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty DELTA. Vì thế mà một nghiên cứu về vấn đề trên tại công ty là rất cần thiết.

Với tất cả những lý do trên cộng với bản thân mình là một thành viên trong công ty và đang trực tiếp làm các công việc liên quan đến công tác nhân sự. Tôi thấy rằng việc nghiên cứu các giải pháp nhằm thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty là rất cần thiết. Đó cũng là lý do tôi chọn đề tài ***“Giải pháp thu hút và tạo động lực cho người lao động làm việc tại công ty Cổ phần công nghệ và thương mại DELTA”*** để làm luận văn thạc sỹ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu có liên quan.

Thu hút và tạo động lực cho người lao động hiện đang là một vấn đề “nóng” đối với các doanh nghiệp. Vì thế trong những năm gần đây vấn đề này được sự quan tâm của rất nhiều tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước:

Luận văn thạc sỹ của tác giả Lê Anh Tuấn với đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động ở Công ty Cổ phần Cơ điện Uông Bí-TKV”***, đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội, năm 2009. Trong luận văn tác giả đã tiếp cận vấn đề tạo động lực từ góc độ nhu cầu của người lao động. Tác giả đi phân tích từ chính nhu cầu cá nhân để đưa ra các vấn đề liên quan đến tạo động lực. Đối với cách tiếp cận từ tổ chức tác giả đã chỉ ra các nội dung về tạo động lực. Từ đó đưa ra các giải pháp về tạo động lực, đặc biệt chú ý là tác giả tập trung rất sâu vào các giải pháp về thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của người lao động, thông qua các chỉ số khác nhau từ đó góp phần làm tăng động lực cho người lao động. Tuy nhiên trong nghiên cứu này, tác giả chưa xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty.

Luận văn thạc sỹ của tác giả Mai Quốc Bảo, với đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty Xi măng Việt Nam”, đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội, 2010, luận văn thạc sỹ kinh tế. Tác giả tiếp cận vấn đề nghiên cứu từ vai trò của công tác tạo động lực đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của tạo động lực. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực tác giả đã tập chung vào các hoạt động hiện hữu tại công ty có tác động đến tạo động lực. Trong đó phải kể đến các hoạt động về hệ thống thù lao, phúc lợi, phân tích, đánh giá công việc. Đối với phần giải pháp tác giả đã đưa ra và phân tích rất chi tiết về các quan điểm của lãnh đạo công ty về vấn đề nghiên cứu từ đó đề xuất các giải pháp.

Đối với hai luận văn trên về cơ bản các tác giả đã đề cập đến các nội dung chủ yếu liên quan đến vấn đề tạo động lực lao động. Như các yếu tố cá nhân, thù lao, phúc lợi, phân tích và đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên theo tác giả ngoài các vấn đề nói trên đối với mục tiêu tạo động lực cho người lao động tại công ty còn có những hoạt động khác rất quan trọng cũng có ảnh hưởng lớn đến động lực của người lao động như: môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Vì vậy dựa trên những kinh nghiệm rút ra được từ các nghiên cứu trước trong nghiên cứu của mình, tác giả sẽ đưa ra những nội dung phân tích được đầy đủ hơn.

Luận văn thạc sỹ của tác giả Đỗ Minh Hòa, với đề tài “Hoàn thiện tuyển dụng nhân viên trong ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong”. Trong nghiên cứu này tác giả đã đề cập đến công tác tuyển mộ với các nội dung như xây dựng chiến lược tuyển mộ, tìm kiếm người xin việc và đánh giá quá trình tuyển mộ từ đó đã đưa ra các giải pháp về tuyển mộ. Tuy nhiên trong nghiên cứu trên tác giả chưa đề cập đầy đủ các vấn đề của hoạt động tuyển mộ ví dụ như các phương pháp tuyển mộ và nội dung phân tích còn rất sơ sài. Bên cạnh đó tác giả cũng chưa có chỉ ra được các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ của công ty vì vậy dẫn đến việc phân tích chưa được

đầy đủ. Đây sẽ là những bài học kinh nghiệm rất có ích cho tác giả khi nghiên cứu về vấn đề này .

Ngoài ra còn rất nhiều các nghiên cứu khác tại các hội thảo, các trang báo và tạp chí nghiên cứu về vấn đề này cũng rất nhiều. Đó đều là những dữ liệu rất quan trọng giúp tác giả tham khảo trong quá trình nghiên cứu.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.

Mục tiêu của luận văn là tìm ra được những giải pháp phù hợp và hiệu quả nhằm thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA. Đồng thời hệ thống hóa các lý luận cơ bản về thu hút và tạo động lực cho người lao động.

Để đạt được mục tiêu trên nhiệm vụ nghiên cứu của Luận văn là:

- Hệ thống các lý luận cơ bản về thu hút và tạo động lực cho người lao động.
- Nghiên cứu kinh nghiệm từ các nghiên cứu liên quan và kinh nghiệm về hoạt động thu hút, tạo động lực cho người lao động tại một số doanh nghiệp hiện nay.
- Phân tích, đánh giá được thực trạng các hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty DELTA.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty DELTA.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là thực trạng các hoạt động thu hút và tạo động lực cho người làm động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- **Phạm vi về không gian:** nghiên cứu tại công ty Cổ phần Công nghệ và Thương mại DELTA.
- **Phạm vi về thời gian:** Các số liệu phân tích được sử dụng trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến nay.

- **Phạm vi áp dụng kết quả:** Áp dụng cho Công ty DELTA, ngoài ra có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho những vấn đề nghiên cứu liên quan.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Trong luận văn này, nguồn số liệu được xác định bằng cả nguồn thứ cấp và nguồn sơ cấp. Trong đó:

5.1. Nguồn thứ cấp

- Tài liệu từ các văn bản, báo cáo và dữ liệu tổng hợp của Công ty DELTA.

- Tài liệu từ giáo trình, sách, báo và các nghiên cứu liên quan đến đề tài .

Tất cả các tài liệu thứ cấp được sử dụng trong luận văn dùng dưới hình thức kế thừa nên tác giả chỉ trích nguồn và phân tích nhưng không chứng minh.

5.2. Nguồn sơ cấp

- **Phương pháp phỏng vấn sâu:** trong đó bao gồm cả đối tượng là lãnh đạo, quản lý tại các đơn vị, phòng ban trong công ty. Phỏng vấn sâu 5 người là lãnh đạo, quản lý từ Trưởng phòng trở lên.

Mục đích phỏng vấn nhằm lấy ý kiến của đối tượng lãnh đạo, quản lý tại công ty về vấn đề liên quan đến thu hút và tạo động lực lao động.

- **Phương pháp điều tra xã hội học:** Sử dụng điều tra bằng bảng hỏi (lập phiếu khảo sát). Đối tượng điều tra là người lao động tại các phòng ban trong toàn công ty bao gồm cả nhân viên và quản lý. Trong đó phát ra 100 phiếu khảo sát, thu về 88 phiếu, số phiếu hợp lệ là 84 phiếu, mẫu phiếu khảo sát trình bày ở Phụ lục 1. Mỗi phiếu khảo sát gồm có 31 câu hỏi với các phương án trả lời đã được liệt kê sẵn để người được hỏi lựa chọn. Việc khảo sát được thực hiện theo hai cách là trả lời trực tiếp theo bảng hỏi phát ra hoặc trả lời luôn trên bản mềm theo mẫu tác giả gửi đi.

Mục đích nhằm khảo sát thu thập ý kiến của người lao động về các nội dung liên quan đến thu hút và tạo động lực lao động, tâm tư nguyện vọng của người lao động khi làm việc tại công ty.

- **Phương pháp thống kê – phân tích:** Các số liệu được tổng hợp, thống kê từ công Ty DELTA về các nội dung liên quan đến nhiệm vụ nghiên

cứu. Sử dụng phương pháp phân tích định lượng để làm rõ các số liệu thu được từ điều tra, khảo sát.

6. Dự kiến những đóng góp mới của luận văn.

- **Về mặt lý luận:** Tổng hợp và đưa ra một số lý luận về thu hút và tạo động lực cho người lao động trong tổ chức theo quan điểm của tác giả.

- Về mặt thực tiễn:

- Phân tích được một cách khái quát và chân thực về thực trạng của vấn đề nghiên cứu tại công ty DELTA.

- Đề xuất một số giải pháp có tính khả thi và hiệu quả đối với công ty DELTA nhằm khắc phục những hạn chế công ty đang gặp phải về các nội dung liên quan đến thu hút và tạo động lực.

7. Kết cấu của Luận văn.

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày gồm 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về thu hút và tạo động lực cho người lao động .

Chương 2: Thực trạng thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

Chương 3: Một số giải pháp về thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU HÚT VÀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Khái niệm thu hút

Thu hút có thể hiểu rằng đó là những biện pháp, cách thức, những hành động mà một cá nhân, hoặc tổ chức nào đó thực hiện nhằm tạo sự chú ý, tò mò, cuốn hút và gây ấn tượng tốt đẹp với người khác để thu hút họ về phía mình.

Khái niệm về thu hút được sử dụng trong mọi lĩnh vực với các hoàn cảnh cụ thể khác nhau. Tuy nhiên trong lĩnh vực quản trị nhân lực khái niệm thu hút lại đặc biệt hơn, bởi đối tượng thu hút chính là con người.

Hiện nay chưa có nhiều khái niệm thu hút nguồn nhân lực chính thống nào được công bố và sử dụng rộng rãi. Nhưng bên cạnh đó đã có rất nhiều nhà nghiên cứu lại tiếp cận khái niệm thu hút nguồn nhân lực với một tên gọi khác là tuyển mộ nhân lực. Chính vì thế trong nghiên cứu này khái niệm về thu hút tác giả sẽ tiếp cận dưới góc độ là thu hút từ bên ngoài hay trong nghiên cứu này khái niệm về thu hút được tiếp cận như khái niệm tuyển mộ.

“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” [1, tr.66]. Theo khái niệm này thì tuyển mộ nhân lực được hiểu đơn giản đó là là quá trình tổ chức thu hút những người xin việc mà có trình độ về làm việc, trong đó bao gồm cả nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

“Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng cử viên có khả năng đáp ứng những yêu cầu của những vị trí còn bỏ ngỏ để tiến hành lựa chọn” [18,1]. Theo cách tiếp cận của Ngô Quý Nhâm, thì tuyển mộ đó là quá trình mà tổ chức tìm kiếm và thu hút tất cả những ứng viên có khả năng đáp ứng yêu cầu của công mà tổ chức đang cần tuyển.

“Recruitment involves seeking and attracting a pool of people from which qualified candidates for vacancies can be chosen” [13,tr.111]. Theo

quan điểm này tuyển mộ liên quan đến việc tìm kiếm và thu hút nhóm khách hàng mà từ đó các ứng cử viên đủ tiêu chuẩn cho vị trí tuyển dụng có thể được chọn.

Mặc dù các quan điểm đều có những cách phát biểu khác nhau, nhưng xét cho thì các quan điểm đều nói đến chung một bản chất. Tuyển mộ thực chất nó là quá trình tìm kiếm và thu hút những ứng cử viên có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc mà tổ chức đang cần tuyển.

Từ những phân tích trên theo quan điểm của tác giả thì thu hút nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: *Thu hút là quá trình tìm kiếm và khuyến khích những ứng cử viên khả năng đáp ứng được yêu cầu của công việc sẵn sàng ứng tuyển vào tổ chức.*

1.1.2. Khái niệm tạo động lực cho người lao động

Trong lao động, học tập và nhiều lĩnh vực khác nữa thì động lực là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với mỗi cá nhân. Động lực có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình và kết quả để đạt mục tiêu nào đó của con người. Chính vì thế tại sao có người thành công, tại sao có người lại thất bại, cũng có những người làm việc rất tốt nhưng bên cạnh đó lại có rất nhiều người lại có kết quả làm việc thật đáng thất vọng. Một trong những nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt đó là do động lực của mỗi người khác nhau. Vậy động lực là gì, đến nay đã có rất nhiều nhà khoa học đã và đang nghiên cứu cũng như định nghĩa về vấn đề này.

“Động lực là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức” [1, tr.167]. Theo như khái niệm này thì động lực đó là cái xuất phát từ bên trong của mỗi cá nhân đang thúc đẩy họ phải đạt được mục tiêu nào đó.

“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động”[8 ,tr.151].

Cũng với bản chất như trên nhưng Higgins (1993) lại cho rằng động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Trong khi đó Bedeian (1993) thì lại định nghĩa vô cùng ngắn gọn như sau, động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu nào đó.

Dù là các quan điểm có cách phát biểu khác nhau, nhưng xét về bản chất thì các tác giả cùng nói đến động lực đó là sự khát khao, sự thúc đẩy, cái mà nó làm cho mỗi chúng ta có mong muốn nỗ lực cố gắng để đạt được mục tiêu nào đó.

Từ những nghiên cứu và phân tích trên theo quan điểm của tác giả thì động lực làm việc có thể được hiểu như sau: *Động lực làm việc là lực đẩy từ bên trong của mỗi cá nhân, kích thích người lao động nỗ lực làm việc bằng sự khát khao và tự nguyện của mình để đạt được mục tiêu.*

Tuy nhiên động lực làm việc không tự nhiên sẵn có mà đôi khi động lực phải do chính tổ chức tạo ra. Chính vì thế mà rất nhiều các tổ chức luôn cân nhắc phải làm gì để có thể tạo động lực làm việc cho người lao động. Làm sao để họ có hứng thú, sẵn sàng và mong muốn cố gắng để làm việc và trên thực tế rất nhiều các doanh nghiệp hiện nay đang cố gắng giải đáp những băn khoăn này.

Tạo động lực đó chính là quá trình làm cho người lao động nảy sinh động lực làm việc. Vậy có thể hiểu: *Tạo động lực làm việc là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, phương pháp quản lý thích hợp đến người lao động nhằm xuất hiện động lực làm việc trong họ từ đó tạo ra mong muốn, khát khao và sẵn sàng làm việc để đạt được mục tiêu của tổ chức.*

1.2. Một số học thuyết về thu hút và tạo động lực cho người lao động.

1.2.1. Học thuyết về thu hút

Quy trình PRIDE là một quy trình nghiên cứu về thu hút và khích lệ nhân viên có tính khái quát và thực tiễn rất cao. Trên khắp thế giới đã có không ít doanh nghiệp vận dụng quy trình này theo những cách khác nhau. Quy trình PRIDE gồm có 5 bước:

P – Provide: Cung cấp một môi trường làm việc tích cực

R – Recognize: Công nhận, trao thưởng và củng cố các hành vi thích hợp.

I – Involve: Lôi kéo và gắn bó

D – Develop: Phát triển các kỹ năng và tiềm năng

E – Evaluate: Nhìn nhận và đánh giá

Bước 1 – Cung cấp một môi trường làm việc tích cực

Quy trình Pride chỉ ra rằng các quản lý thông minh cần nhận ra trách nhiệm của họ cho việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực là không thể uỷ thác. Nó phải được bắt đầu từ trên đỉnh.

Một khía cạnh quan trọng của chiến lược giữ chân hiệu quả là đào tạo nhà quản lý. Các nhà quản lý được đào tạo thích hợp đóng một vai trò quan trọng trong những chiến lược tuyển dụng và giữ chân nhân viên hiệu quả. Các nhà quản lý sẽ cần tới các kỹ năng, công cụ và kiến thức để giúp họ hiểu được những nhu cầu của nhân viên và từ đó có thể thực thi các kế hoạch giữ chân được thiết kế nhằm tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

Bước 2 – Công nhận, trao thưởng và củng cố các hành vi thích hợp.

Tiền bạc và lợi ích có thể thu hút mọi người tới cánh cửa trước, nhưng còn một vài thứ khác sẽ giữ chân không cho họ rời bỏ từ cửa sau. Mọi người có một nhu cầu hết sức cơ bản về cảm giác được trân trọng và sự tự hào về công việc. Các chương trình công nhận và khích lệ sẽ giúp đỡ thoả mãn nhu cầu đó.

Bước 3 – Lôi kéo và gắn bó

Nội dung này đề cập đến vấn đề mọi người có thể nỗ lực làm việc, nhưng họ có gắn bó và hiệu suất tốt? Mọi người sẽ gắn bó và nhiệt huyết nhiều hơn khi họ có thể đóng góp các ý tưởng và đề xuất. Điều này đem lại cảm giác làm chủ công việc.

Bước 4 – Phát triển các kỹ năng và tiềm năng.

Những nhân viên có kỹ năng sẽ không bao giờ gắn bó mãi với một công việc nếu họ không thấy tương lai cho mình ở đó. Để loại bỏ cảm giác đang làm một công việc "ngõ cụt", doanh nghiệp nên tạo dựng cho mỗi nhân viên một bản kế hoạch phát triển cá nhân.

Bước 5 – Nhìn nhận và đánh giá

Những đánh giá và cải thiện không ngừng là bước cuối cùng của quy trình PRIDE. Mục đích hàng đầu của việc đánh giá là để nhìn nhận đúng đắn tiến trình và xác định những gì thoả mãn và không thoả mãn các nhân viên. Quy trình đánh giá bao gồm việc xem xét các thái độ, tinh thần, khả năng ra đi và mức độ gắn bó của đội ngũ nhân viên.

Trên đây là nội dung cơ bản của quy trình PRIDE. Đây là một quy trình có tính tổng quan cao vừa có tính lý luận lại vừa có tính thực tiễn. Chính vì thế quy trình PRIDE là một tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp hiện nay khi mà muốn đưa ra các giải pháp để thu hút và khích lệ người lao động .

1.2.2. Học thuyết về tạo động lực

1.2.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người mỹ Abraham Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ cần được thoả mãn. Từ nhận định đó Maslow đã chia các nhu cầu của con người thành năm nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao bao gồm lần lượt các nhu cầu sau: nhu cầu sinh lý ; nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội ; nhu cầu tôn trọng; nhu cầu hoàn thiện.

Maslow cho rằng khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo trở lên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu của cá cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có nhu cầu nào được thoả mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Trong thực tế muốn tạo động lực cho người lao động các nhà quản lý cần hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, từ đó sử dụng những biện pháp nhằm hướng vào những nhu cầu đó để người lao động có động lực, quyết tâm và cố gắng làm việc để đạt được mục tiêu mà tổ chức đã đề ra.

1.2.2.2. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederick Herzberg

F. Herzberg đưa ra lý thuyết 2 yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực. Ông đã chia các yếu tố tạo động lực cho con người thành hai nhóm:

- Nhóm một các yếu tố then chốt tạo động lực và sự thoả mãn trong

công việc hay còn gọi là nhóm các yếu tố thúc đẩy bao gồm: Thành tích; sự thừa nhận; bản chất bên trong công việc; trách nhiệm lao động; sự thăng tiến.

- Nhóm hai các yếu tố thuộc về môi trường của tổ chức hay còn gọi là nhóm các yếu tố duy trì bao gồm: các chính sách và chế độ quản trị; sự giám sát công việc; tiền lương; các quan hệ con người; các điều kiện làm việc.

Đây là hai nhóm yếu tố cùng tồn tại song song đối với quá trình tạo động lực cho người lao động. Chính vì thế trong một tổ chức chỉ quan tâm đến một nhóm thôi thì không đủ mà tổ chức phải quan tâm đến cả hai nhóm để có được hiệu quả tốt nhất và toàn diện.

1.2.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết này hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác dụng tăng cường. Theo học thuyết này có loại hành vi tăng cường mà nhà quản lý có thể thực hiện:

Bằng sự khen thưởng một nhân viên (tăng cường tích cực) và *Bằng hình phạt* (tăng cường không tích cực). Thưởng hay phạt đều có những ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người lao động. Còn trên thực tế việc vận dụng học thuyết này như thế nào trong việc lãnh đạo, quản lý thì phụ thuộc rất lớn vào quan điểm của bản thân người lãnh đạo.

Tuy nhiên học thuyết đã chỉ ra rằng để tạo động lực làm việc, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích tốt đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.2.2.4. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Học thuyết công bằng đưa ra quan niệm, con người muốn được “đối xử một cách công bằng”. Tư tưởng về thuyết công bằng của Stacy Adams được biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Theo như cách biểu diễn trên có thể nhận định như sau, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền

lợi mà cá nhân đó được hưởng. Trên thực tế hiện nay người lao động luôn mong muốn đơn vị làm việc của mình có thể có được những chính sách đãi ngộ công bằng nhưng không cào bằng. Vì thế để tạo động lực cho người lao động doanh nghiệp không thể không chú đến vấn đề này.

1.3. Nội dung của thu hút và tạo động lực lao động.

1.3.1. Nội dung của hoạt động thu hút người lao động.

Trong nghiên cứu này thu hút được tiếp cận và phân tích dưới góc độ tuyển mộ. Khi đó hoạt động thu hút sẽ bao gồm các nội dung dưới đây:

1.3.1.1. Nguồn thu hút

Tùy vào từng trường hợp cụ thể mà tổ chức sẽ lựa chọn tuyển mộ từ bên trong, bên ngoài hay cả hai. Mỗi nguồn tuyển mộ có những ưu, nhược điểm và đặc điểm khác nhau. Trong hoàn cảnh cụ thể hiệu quả của các nguồn cũng khác nhau. Thông qua các giáo trình về quản trị nhân lực, đặc biệt là giáo trình quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân có thể khái quát về nguồn tuyển mộ theo bảng dưới đây:

Bảng 1.1: Khái quát về các nội dung của nguồn thu hút

Nội dung Nguồn	Lựa chọn tốt nhất trong các trường hợp	Ưu điểm	Nhược điểm
Nguồn nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức có chiến lược ổn định. - Môi trường bên ngoài ổn định. - Tổ chức bị hạn chế về thời gian và tài chính. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá được chính xác ứng viên. - Tác động tích cực đến tạo động lực. - Rút ngắn được thời gian đào tạo và làm quen với công việc. - Nhanh và ít tốn kém 	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra sự cạnh tranh trong nội bộ. - Hiệu ứng người thu cuộc có thể xuất hiện Ảnh hưởng đến các mối quan hệ và hiệu quả trong công việc. - Nguồn cung hạn chế. - Tổ chức theo lối mòn
Người bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Khi tổ chức cần thay đổi. - Môi trường bên ngoài thay đổi nhanh.. - Nguồn nội bộ không đáp ứng được yêu cầu của công việc cần tuyển. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức tiếp cận được với ý tưởng mới mẻ từ bên ngoài. - Mở rộng kho tri thức. - Nguồn cung phong phú 	<ul style="list-style-type: none"> - Khó đánh giá chính xác ứng viên. - Giảm động lực của cá ứng viên nội bộ. - Tốn thời gian đào tạo và hội nhập. - Chi phí tốn kém

Nguồn: Tổng hợp từ giáo trình quản trị nhân lực [1]

1.3.1.2. Phương pháp thu hút

Hiện nay có rất nhiều phương pháp tuyển mộ khác nhau để tổ chức có thể lựa chọn. Cũng tùy vào từng trường hợp cụ thể mà các tổ chức và doanh nghiệp có thể lựa chọn một hay nhiều phương pháp tuyển mộ. Mỗi phương pháp tuyển mộ có ưu và nhược điểm khác nhau. Dưới đây là bảng phân tích tổng hợp về các phương pháp thu hút.

Bảng 1.2: Tổng hợp các nội dung phân tích về phương pháp thu hút

Phương pháp Tuyển mộ	Kênh, hình thức tuyển mộ	Ưu điểm	Nhược điểm
Quảng cáo	Các trang thông tin điện tử (website); đài; báo; tivi.	<ul style="list-style-type: none"> - Công bố rộng rãi đến nhiều người. - Có thể hướng tới những nhóm ứng viên nhất định thông qua tiêu chuẩn tuyển mộ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể có nhiều ứng viên không phù hợp.
Thông qua sự giới thiệu của nhân viên	Giới thiệu từ người thân, bạn bè hoặc chính những người đang làm việc trong tổ chức.	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể có được nhân viên giỏi - Ứng viên có sự tin tưởng cao hơn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không làm đa dạng nhân viên. - Có thể tạo ra bè phái từ một nhóm những người quen.
Trung tâm giới thiệu việc làm, hội chợ việc làm	Trung tâm giới thiệu việc làm của nhà nước hoặc của các doanh nghiệp tư nhân tự mở ra.	<ul style="list-style-type: none"> - Có nhiều sự lựa chọn với các ứng viên khác nhau. - Ứng viên đã được sàng lọc kỹ lưỡng. - Có bảo đảm trong một thời gian nhất định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí tuyển người từ các trung tâm cao.
Trường học	Trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, trường nghề ...	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ thực hiện, không mất chi phí. - Có nhiều sự lựa chọn. - Tập trung được vào những đối tượng nhất định. - Tuyển được người giỏi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ứng viên chưa có kinh nghiệm. - Chỉ giới hạn ở những vị trí ban đầu.

Thuê nhân viên hoặc qua các nhà thầu	Thuê từ các công ty cung cấp dịch vụ, hoặc công ty đang tạm thời thừa lao động, các nhà thầu.	- Đáp ứng được nhu cầu nguồn lực tạm thời. - Giám tải được gánh nặng nguồn lực về sau.	- Người lao động được thuê về sẽ không có nhiều gắn bó với tổ chức.
--------------------------------------	---	---	---

Nguồn: Tổng hợp của tác giả Ngô Quý Nhâm [18]

1.3.1.3. Quá trình thu hút

Việc thu hút ứng viên có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tuyển chọn về sau. Tổ chức thu hút được càng nhiều ứng viên tham gia dự tuyển thì càng có nhiều sự lựa chọn cho những bước tiếp theo. Chính vì lý do đó mà quá trình tuyển mộ phải được quan tâm đúng mức. Thông thường quá trình tuyển mộ sẽ trải qua các bước sau đây:

Xây dựng chiến lược thu hút:

Nội dung của xây dựng chiến lược tuyển mộ bao gồm có lập kế hoạch tuyển mộ, xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ.

Tìm kiếm người xin việc:

Có thể nói đây là quá trình đặc biệt quan trọng trong quá trình tuyển mộ. Vì đây là bước trực tiếp thực hiện các phương pháp và hình thức khác nhau nhằm thu hút ứng viên về với tổ chức. Chính vì thế mà các tổ chức thường rất chú trọng và gần như không bao giờ bỏ qua bước này trong việc tuyển dụng nguồn lực của mình.

Đánh giá quá trình thu hút:

Bước cuối cùng trong quá trình tuyển mộ đó chính là đánh giá kết quả của quá trình. Đánh giá là biện pháp rất tốt giúp tổ chức nhìn lại toàn bộ quá trình tuyển dụng trong đó có số lượng, chất lượng ứng viên dự tuyển. Đây là bước cần thiết để tổ chức nhận định xem việc tuyển mộ của mình đã thành công hay chưa và có cần phải tiến hành lại hay không.

Đánh giá kết quả tuyển mộ thông thường phải đảm bảo được các nội dung: Số lượng ứng viên dự tuyển có đảm bảo không và tỷ lệ sàng lọc có hợp

lý hay không; Các kênh quảng cáo đã sử dụng có hiệu quả hay không, ứng viên dự tuyển họ tiếp cận thông tin qua nguồn nào; đảm bảo sự công bằng giữa các ứng viên; Tiêu chuẩn đưa ra đã hợp ý chưa; và cuối cùng là chi phí chi cho tuyển mộ.

1.3.2. *Nội dung của tạo động lực cho người lao động*

1.3.2.1. *Phân tích và thiết kế công việc:*

Phân tích và thiết kế công việc là nhiệm vụ thực sự rất quan trọng và cần thiết đối với bất kỳ tổ chức hay doanh nghiệp nào. Bất kỳ một công việc nào cũng cần phải có những yêu cầu và tiêu chuẩn nhất định. Đó là cơ sở để sắp xếp, bố trí, đánh giá người lao động.

Phân tích công việc (PTCV): PTCV là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng liên quan đến công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Kết quả cuối cùng của PTCV là cho các sản phẩm bao gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ba bản kết quả trên được tổ chức sử dụng xuyên suốt trong quá trình quản lý người lao động. Đây là căn cứ cơ bản và chính xác nhất để tổ chức sử dụng từ việc tuyển mộ, tuyển chọn, đến bố trí, sắp xếp công việc rồi đến cả quá trình sử dụng nguồn lực và tạo động lực về sau.

Thiết kế công việc(TKCV): TKCV là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như những điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm đó.

Trong quá trình TKCV chú ý phân tích đến ba nội dung sau: Nội dung công việc; các trách nhiệm đối với tổ chức; và các điều kiện lao động. Khi thiết kế công việc có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau, tùy vào từng trường hợp mà lựa chọn. Đôi khi cũng có thể kết hợp nhiều phương pháp thiết kế đối với một công việc để đảm bảo yêu cầu phức tạp của công việc. Trong đó có một số phương pháp thiết kế cơ bản như: Phương pháp truyền thống; mở rộng công việc; luân chuyển công việc; làm giàu công việc.

1.3.2.2. *Đánh giá thực hiện công việc:*

Đánh giá công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực làm việc cho người lao động. Đánh giá công việc nó như con dao hai lưỡi đối với tổ chức. Một hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá công bằng và hợp lý sẽ có sức kích thích rất lớn đến động lực làm việc của họ. Và ngược lại nếu đánh giá không tốt thì ngược lại hậu quả sẽ rất khó lường trước được.

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc: Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc, và nhân mạnh, nếu có hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá hợp lý, các tiêu chí đánh giá cụ thể, phản ánh đặc trưng công việc, và phương pháp đánh giá hợp lý nhằm đảm bảo sự công bằng thì sẽ tạo được động lực cho người lao động.

1.3.2.3. *Thù lao lao động*

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức.

Cơ cấu của thù lao lao động gồm có ba phần: Hệ thống thù lao cơ bản, các khuyến khích và chương trình khuyến khích, các phúc lợi và chương trình phúc lợi cho người lao động. Trong đó, thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương hay tiền công. Các khuyến khích đó là các khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho người lao động thực hiện tốt công việc, bao gồm: tiền hoa hồng, tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận. Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: hệ thống bảo hiểm, tiền các ngày nghỉ lễ, tết, các chương trình giải trí, thăm quan nghỉ mát và một số chương trình phúc lợi khác.

Tiền lương của người lao động thường được trả theo hai cách:

Thứ nhất là trả lương theo thời gian, đó là hình thức trả lương căn cứ vào mức lương cấp bậc hoặc chức vụ và thời gian làm việc thực tế của công nhân viên chức [6, tr.296]. Hay lương thời gian chính là lương người lao động nhận được dựa trên mức lương cơ bản đã thỏa thuận và ngày công làm việc thực tế.

Thứ hai là hình thức trả lương theo sản phẩm, là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm (dịch vụ) mà họ đã hoàn thành [6, tr.274]. Hình thức này là hình thức trả lương gắn với kết quả làm việc trực tiếp của người lao động. Trong đó có hình thức trả lương sản phẩm trực tiếp cá nhân, đó là việc trả lương cho người lao động căn cứ trực tiếp vào số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động hoàn thành; hình thức trả lương theo sản phẩm tập thể là chế độ trả lương căn cứ vào số lượng sản phẩm hay công việc do tập thể cùng hoàn thành. Việc chia lương sản phẩm tập thể theo từng cá nhân trên thực tế thì tùy thuộc vào đơn vị khác nhau.

1.3.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Trong điều kiện của môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn. Ngày nay sự cạnh tranh của các doanh nghiệp ngoài sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà còn có sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có chất lượng sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ và tăng hiệu quả công việc.

Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, khắc phục những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử

dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút và tạo động lực cho người lao động.

1.4.1. Các yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức (doanh nghiệp).

1.4.1.1. Các quy định của pháp luật

Bất kỳ tổ chức nào cũng không thể hoạt động ngoài khuôn khổ của pháp luật. Quy định của pháp luật đều có những ảnh hưởng nhất định đến các hoạt động điều hành và quản lý doanh nghiệp dù là ở dạng này hay dạng khác. Xét về phương diện con người và cụ thể ở đây là hoạt động về thu hút và tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Sự ảnh hưởng của pháp luật có thể khái quát bằng một số nội dung sau:

Quy định của pháp luật trong trường hợp này có thể nói đến những vấn đề cơ bản: Tiền lương tối thiểu; Thời gian làm việc, nghỉ ngơi; Bảo hiểm xã hội; trợ cấp xã hội; bảo hộ lao động và một số nội dung khác.

Xét về hoạt động thu hút nguồn nhân lực, chúng ta tưởng chừng như các vấn đề trên sẽ không bị ảnh hưởng nhưng thực tế lại không phải như vậy. Tiền lương, bảo hiểm, ... đó đều là những chi phí mà doanh nghiệp sẽ nhìn thấy. Một khi pháp luật đã quy định, nếu doanh nghiệp không thể thực hiện sẽ không có sức hút đối với các những người đang muốn xin việc. Mặt khác doanh nghiệp không tạo được sức cạnh tranh đối với các doanh nghiệp khác. Chính vì thế sẽ làm giảm hiệu quả thu hút những người tìm việc về với tổ chức khi cần.

Xét về mục tiêu tạo động lực thì những nội dung trên càng có ảnh hưởng rất rõ rệt. Tiền lương, thời gian làm việc, bảo hiểm là những chế độ ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động. Chính vì thế nếu giữa quy định của nhà nước và doanh nghiệp không có sự thống nhất, hoặc doanh nghiệp không thể đáp ứng được đầy đủ theo quy định của pháp luật. Điều đó làm ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người lao động. Sự chán nản, thất vọng, thiếu nhiệt huyết sẽ xảy ra.

1.4.1.2. Đặc điểm thị trường lao động

Thị trường lao động có ảnh hưởng không nhỏ đến việc thu hút nhân lực đối với các doanh nghiệp. Biểu hiện rõ nhất là cầu lao động và cung lao động. Hiện nay thị trường lao động nói chung của Việt Nam đang bị rơi vào tình trạng thất nghiệp cao là điều ai cũng biết. Nhưng nguyên nhân thất nghiệp chính có lẽ lại không phải do nguồn cung thiếu hay nguồn cầu có hạn mà thực tế nó lại nằm ở chất lượng nguồn nhân lực. Hiện nay việc đạt được mức cân bằng giữa cung – cầu lao động vô cùng khó. Tình trạng nguồn cung lao động lớn hơn cầu lao động tạo cho doanh nghiệp nhiều sự lựa chọn và dễ dàng trong việc thu hút nguồn lực.

Bên cạnh đó vẫn có một số lĩnh vực hiện nay thị trường lao động lại rơi vào tình trạng ngược lại cầu lớn hơn cung. Điều này ảnh hưởng đến mục tiêu thu hút nhân lực của doanh nghiệp nhất là đối với một số doanh nghiệp không có sức cạnh tranh hoặc có sức cạnh tranh yếu trên thị trường.

Chính vì vậy có thể khẳng định rằng đặc điểm của thị trường lao động có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả thu hút của tổ chức. Xét về hoạt động tạo động lực thị trường lao động cũng có một số ảnh hưởng nhất định.

1.4.1.3. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế không ngừng phát triển và thay đổi hiện nay, doanh nghiệp gặp phải rất nhiều những khó khăn cần phải đối mặt và vượt. Một trong những khó khăn lớn nhất đó là sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh trên mọi phương diện. Một trong những phương diện đó chính là cạnh tranh về thu hút người lao động.

Xét về phương diện tạo động lực, sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh làm cho các doanh nghiệp ngày nay sẽ phải quan tâm hơn đến người lao động. Các nhà quản lý ngày nay còn phải tính xem làm sao để tạo động lực cho người lao động, làm sao để họ không ra đi mà gắn bó với tổ chức. Tất cả những nỗi lo đó đều xuất phát từ việc có sự xuất hiện của các công ty khác làm học ơ hội việc làm của người lao động tăng lên.

Ngoài những yếu tố trên còn một số yếu tố khác có ảnh hưởng đến hoạt động thu hút và tạo động lực của doanh nghiệp. Như sự phát triển của khoa học, công nghệ. Sự ảnh hưởng của vị trí địa lý, vùng miền ... tất cả những vấn đề trên dù ít hay nhiều cũng đều có những ảnh hưởng nhất định vì thế mà các tổ chức cần phải xem xét một cách toàn diện.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về bên trong tổ chức (doanh nghiệp)

1.4.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức.

Nhiệm vụ của các nhà quản trị nhân sự không chỉ là đảm bảo nguồn hiện tại mà họ cần phải đảm bảo nguồn lực cho tổ chức trong tương lai. Vì thế người làm quản trị nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn xa trông rộng. Có thể phân tích và xác định được nhu cầu sử dụng nguồn lực trong tương lai. Vì thế cần phải biết xây dựng chiến lược, biết hoạch định và định hướng tốt trong quá trình quản trị và quản lý nguồn lực của tổ chức. Tuy nhiên để các nhà quản trị nhân lực có thể làm được điều đó thì phải căn cứ vào mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Bởi con người không bao giờ tách rời tổ chức, chính vì thế giữa chiến lược của tổ chức và chiến lược nguồn nhân lực phải có sự tích hợp với nhau, thống nhất với nhau để đảm bảo mục tiêu chung.

Vì những lý do trên, nên việc thu hút cũng như phát triển nguồn lực cho tổ chức phải đảm bảo phù hợp với mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Sử dụng nhân lực đúng mục đích và có tầm nhìn sẽ làm tăng khí thế, tinh thần và sự quyết tâm của người lao động. Để họ có thể chủ động trong công việc và định cho mình mục tiêu làm việc hợp lý. Ngược lại việc sử dụng người lao động không gắn với mục tiêu và sự phát triển của tổ chức không những không tạo được động lực làm việc cho họ, còn khiến họ không có niềm tin vào tương lai của công ty. Điều đó tạo nên sự thụ động và chán nản đến người lao động.

1.4.2.2. Uy tín (thương hiệu) của tổ chức.

Thương hiệu của doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến mục tiêu thu hút. Ví dụ đơn giản tại sao hiện nay ai cũng muốn vào ngân hàng, vào công ty dầu khí, công ty lớn để làm. Chính là vì thương hiệu tạo ra giá trị cho các doanh nghiệp này. Giá trị đó đôi khi còn lớn hơn giá trị thực tế rất nhiều. Kết quả là

những doanh nghiệp này khi đăng tuyển sẽ có vô số người muốn ứng tuyển. Ngược lại rất nhiều doanh nghiệp lại khó khăn, trật vật trong việc tuyển người chính vì doanh nghiệp của họ chưa có được giá trị thương hiệu này.

Xét về mặt tạo động lực, thường thương hiệu của doanh nghiệp nó gắn liền với giá trị của doanh nghiệp và từ đó tạo ra giá trị ngầm đối với người lao động trong doanh nghiệp đó. Không dễ dàng từ bỏ một doanh nghiệp lớn có thương hiệu sang một doanh nghiệp nhỏ làm, và ngược lại những người làm trong doanh nghiệp nhỏ luôn có mong muốn được vào doanh nghiệp lớn làm. Vì vậy giá trị thương hiệu đã tạo ra động lực ngầm, tạo lên một giá trị tinh thần rất lớn cho người lao động mà không gì thay thế được. Đây chính là một trong những yếu tố quan trọng tạo lên động lực làm việc cho người lao động .

1.4.2.3. Các chính sách nhân sự của tổ chức.

Chính sách nhân sự của doanh nghiệp là toàn bộ những quy định của doanh nghiệp đề ra. Đồng thời cũng thể hiện rõ quyền lợi và các chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Chính sách nhân sự có ảnh hưởng rất lớn đến tâm ý và động lực làm việc của người lao động.

Chính sách nhân sự rõ ràng, chặt chẽ, hợp lý và ghi nhận đúng giá trị của người lao động sẽ tạo lên sự thoải mái, phấn khích và sự cố gắng của người lao động. Chắc chắn họ sẽ làm việc bằng tinh thần trách nhiệm và tình yêu với công việc một cách tốt nhất khi mà bản thân hài lòng với những gì doanh nghiệp mang lại. Ngược lại các chế độ không thỏa đáng sẽ tạo ra sự chán nản, bi quan và thiếu ý trí làm việc của người lao động. Không những không có động lực, làm việc chống chế mà còn có thể rời bỏ tổ chức bất cứ lúc nào. Đó là sự ảnh hưởng của chính sách nhân sự đến việc tạo động lực.

Xét dưới góc nhìn của hoạt động thu hút người lao động về với tổ chức. Khi các chế độ đãi ngộ tốt, doanh nghiệp cam kết thực hiện quyền lợi của người lao động theo quy định của pháp luật, tạo cho họ một môi trường làm việc tốt có cơ hội phát triển bản thân. Tất cả các nội dung trên nếu được doanh nghiệp công bố và cam kết trên các trang thông tin về tuyển mộ thì

chắc chắn sẽ có sức thu hút hơn đối với các ứng viên tham gia ứng tuyển vào doanh nghiệp.

1.4.2.4. Nguồn lực của tổ chức.

Nguồn lực của tổ chức ở đây xét đến cả tài lực và nhân lực. Tài lực chính là tài chính. Doanh nghiệp muốn tạo động lực làm việc cho người lao động không chỉ kích thích tinh thần là đủ, suy cho cùng chúng ta đi làm cũng đều với mục đích để duy trì và phát triển cuộc sống. Không ai có thể sống với tinh thần mãi được nếu kinh tế không đủ. Nhưng doanh nghiệp có thể đáp ứng được điều kiện về vật chất cho người lao động đến đâu thì còn phụ thuộc vào nguồn tài chính của mình. Một công ty làm ăn thua lỗ thì lấy đâu ra chi phí để trả lương cao, thưởng nhiều. Một doanh nghiệp muốn tổ chức các chương trình đào tạo, muốn cho người lao động tiếp xúc với công nghệ mới, muốn cho họ cơ sở vật chất an toàn để làm việc, nhưng tài chính lại không thể đáp ứng thì nó cũng chỉ dừng lại bằng những ý tưởng đẹp trên giấy. Vì vậy nguồn tài chính thực rất quan trọng đối với doanh nghiệp trong việc tạo động lực.

Đối với hoạt động thu hút, nguồn lực tài chính cũng rất quan trọng. Ngày nay việc đăng tin quảng cáo tuyển dụng mặc dù rất nhiều nhưng những trang miễn phí hiệu quả thường rất thấp. Vì thế đòi hỏi doanh nghiệp cần phải có những đầu tư xứng đáng về tài chính cho công tác này để đạt hiệu quả tốt. Nhưng làm như thế phải phải xét nguồn tài chính của doanh nghiệp.

Xét về nguồn lực con người, doanh nghiệp muốn có các chính sách nhân sự hợp lý, hiệu quả, muốn thực hiện được các kế hoạch đã đề ra thì không thể thiếu bàn tay của con người. Nguồn lực con người mà tác giả muốn đề chính ở đây là những cán bộ chuyên môn về công tác quản trị nhân lực. Đội ngũ nhân lực chuyên môn giỏi, chuyên nghiệp chắc chắn sẽ đưa ra được những chính sách hay, hiệu quả, tư vấn tốt cho lãnh đạo có hướng đi thích hợp để sử dụng nguồn lực của tổ chức hiệu quả nhất. Tạo lên giá trị cao nhất cho người lao động. Ngược lại đội ngũ cán bộ chuyên môn thiếu năng lực, tầm nhìn sẽ tạo cho tổ chức rất nhiều khó khăn và lãng phí trong việc sử dụng

nguồn lực. Khi đó doanh nghiệp không những không thu hút được người từ bên ngoài mà giữ người từ bên trong cũng rất khó khăn.

1.4.2.5. Văn hóa tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp là giá trị ngầm của doanh nghiệp, hình thành trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Giá trị về văn hóa doanh nghiệp mang lại giá trị tinh thần rất lớn cho người lao động. Tạo cho người lao động niềm tin, sự tự hào và tình yêu đối với tổ chức. Chính vì thế văn hóa doanh nghiệp là một trong những yếu tố góp phần tạo động lực cho người lao động.

Mặt khác văn hóa doanh nghiệp là một trong những cách giúp xây dựng thương hiệu và quảng bá hình ảnh doanh nghiệp hiệu quả và có sức thuyết phục nhất. Vì nó được dựa trên giá trị nền tảng và triết lý kinh doanh của tổ chức. Chính vì thế mà văn hóa doanh nghiệp còn ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ, thu hút người lao động từ bên ngoài đến với tổ chức.

1.4.3. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Nhu cầu của người lao động: Con người ở một khoảng không gian và thời gian nhất định luôn có nhiều nhu cầu khác nhau, trong đó những nhu cầu có thể thực hiện được sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của họ.

Chính nhu cầu đó của người lao động sẽ giúp họ quyết định lựa chọn xin vào làm việc tại đâu. Đó là sự tác động đến vấn đề thu hút của tổ chức. Mặt khác nhu cầu của người lao động cũng chính là cơ sở để họ thấy rằng bản thân họ đã hài lòng, thỏa mãn với những gì hiện tại chưa, điều đó đã đủ để họ yên tâm làm việc hay là chưa. Đây chính là sự ảnh hưởng đến hoạt động lực làm việc của tổ chức. Chính vì vậy, để có thể tạo được động lực lao động cho người lao động, người lãnh đạo phải nắm được nhu cầu, mà đặc biệt là nhu cầu đang được ưu tiên của người lao động, để từ đó có được hành động và chính sách có tác động tích cực nhất tới nhu cầu đó.

Giá trị cá nhân: Đó chính là mục tiêu mà con người hướng tới trong tương lai. Mỗi người có một mục tiêu khác nhau nên giá trị cá nhân của mỗi

người cũng khác nhau. Vì thế sự tác động về vấn đề thu hút và tạo động lực lao động của mỗi người cũng không thể giống nhau.

1.4.4. Các yếu tố thuộc về công việc

Đặc điểm của công việc: Có ảnh hưởng trực tiếp đến vấn đề tạo động lực cho người lao động. Thể hiện ở chỗ, công việc có tạo cho người lao động tính tự chủ trong hay không. Công việc mà họ thực hiện có ý nghĩa gì với bản thân, với những người xung quanh và xã hội hay không. Khi tính tự chủ và ý nghĩa của công việc càng cao thì động lực tạo ra cho họ càng lớn và ngược lại. Ngoài ra công việc có sự phức tạp như thế nào, có tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động hay không, điều này vô cùng quan trọng với tất cả người lao động. Bởi ngoài mục đích đi làm vì thu nhập thì cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân luôn là mục đích và mục tiêu rất quan trọng không kém được hầu hết mọi người đi làm hướng đến trong sự nghiệp của mình.

Tính hấp dẫn của công việc: Tính hấp dẫn của công việc ảnh hưởng đến cả vấn đề thu hút và tạo động lực cho người lao động. Việc người lao động lựa chọn công việc bị chi phối rất nhiều bởi sự hấp dẫn của công việc. Bên cạnh đó sự hấp dẫn của công việc càng cao thì động lực làm việc của người lao động càng được tăng lên và ngược lại công việc kém hấp dẫn thường không có sự lôi cuốn và động lực nhiều với người lao động.

1.5. Sự cần thiết, mối quan hệ giữa thu hút và tạo động lực lao động

1.5.1. Sự cần thiết phải thu hút và tạo động lực lao động

Đảm bảo nguồn nhân lực cho tổ chức: Đây chính là yêu cầu và là mục tiêu của bất kỳ tổ chức nào. Càng ngày các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý càng nhận ra tầm quan trọng của con người đối với tổ, họ hiểu rằng muốn tồn tại và phát triển bền vững hơn hết đó là có đội ngũ nhân lực xứng tầm, đáp ứng được yêu cầu của tổ chức.

Tăng lòng trung thành của người lao động: Trong nền kinh tế thị trường mọi thứ đều được thương mại hóa trong đó có cả con người. Không có chỉ hàng hóa mà còn người ngày nay cũng được các tổ chức săn đón, tìm mọi cách lôi kéo nếu như ai đó có thể mang lại lợi ích cho tổ chức. Chính vì vậy

dẫn đến sự nhảy việc, sự ra đi vì rất nhiều lý do khác nhau của người lao động. Điều này tạo nên rất nhiều khó khăn cho các tổ chức khi nguồn nhân lực bị biến động. Chính vì vậy việc chọn được người phù hợp ngay từ đầu và tạo được động lực để người lao động làm việc một cách tích cực và hiệu quả là yếu tố làm tăng lòng trung thành của người lao động.

Tăng năng suất lao động: Đây là một trong những phương pháp hiệu quả nhất giúp tổ chức tiết kiệm được chi phí về cả nhân lực và tài lực. Tăng năng xuất lao động không chỉ xuất phát từ công nghệ hiện đại mà còn xuất phát từ chính bản thân người lao động. Khi tổ chức có được đội ngũ nhân lực không những phù hợp, giỏi, năng động sáng tạo nếu chỉ dừng lại ở đó sẽ rất khó đảm bảo họ sẽ làm việc hiệu quả. Mà tổ chức cần phải có những chính sách, phương pháp hợp ý để họ phát huy khả năng và tạo được niềm đam mê, sự hưng phấn trong công việc. Tất cả những điều này cộng lại mới có thể làm tăng năng xuất lao động. Đảm bảo mục tiêu kinh tế của bất kỳ tổ chức nào.

Tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức: Chất lượng đội ngũ nhân sự tạo ra năng lực cạnh tranh bền vững cho tổ chức, giảm thiểu chi phí và sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách của tổ chức.

1.5.2. Mối quan hệ giữa thu hút và tạo động lực lao động

Thu hút và tạo động lực là hai vấn đề có mối quan hệ bổ sung cho nhau và có ảnh hưởng trực tiếp đến nhau. Thu hút hiệu quả đồng nghĩa với việc công ty có một đội ngũ lao động đầu vào chất lượng và phù hợp điều này có lợi rất lớn cho các tổ chức. Góp phần giúp cho các hoạt động về tạo động lực cho người lao động về sau được thuận lợi hơn. Đồng thời với đội ngũ đầu vào phù hợp thì ngay từ đầu đã tạo được động lực rất lớn cho người lao động khi bắt đầu công việc. Điều này sẽ có tác dụng không nhỏ đối với sự cống hiến và gắn bó sau này của người lao động.

Trong khi đó tạo động lực có tác động rất lớn đến việc thu hút. Tổ chức tạo động lực tốt đồng nghĩa với việc là gia tăng sức hút của tổ chức đó trên thị trường và nó có tác động rất tích cực đến các mục tiêu thu hút. Bên cạnh đó các vấn đề về tạo động lực cho công ty tốt, góp phần vào việc xây dựng hình

ảnh và giá trị công ty ngày một tăng lên, vô hình cũng góp phần vào quá trình phát triển văn hóa công ty. Điều này là một lộ trình quan trọng trong quá trình xây dựng và phát triển thương hiệu của công ty trên thị trường. Hình ảnh và thương hiệu công ty là một trong những yếu tố quan trọng nhất thu hút được người tài nói riêng và những ứng viên trên thị trường lao động nói chung.

Từ những phân tích ngắn gọn trên cho thấy được mối quan hệ rất mật thiết giữa thu hút và tạo động lực lao động. Chính vì lý do đó nên trong luận văn này tác giả không tách rời hai vấn đề trên mà phân tích chúng trong mối quan hệ với nhau.

1.6. Kinh nghiệm về thu hút và tạo động lực cho người lao động tại một số doanh nghiệp trong và ngoài nước.

1.6.1. Bài học kinh nghiệm từ một số doanh nghiệp nước ngoài

Hãng General Electric (GE): Lịch sử hình thành GE thành lập năm 1879 tại New York bởi nhà bác học Thomas A. Edison-người phát minh ra bóng đèn đầu tiên trên thế giới. Ngày nay, GE là một tập đoàn đa quốc gia có hoạt động ở 120 quốc gia trên thế giới, doanh thu khoảng 170tỷ USD/năm với 6 chuyên ngành kinh doanh lớn.

Jack Welch - Chủ tịch của tập đoàn GE nhấn mạnh vào sự công bằng trong việc quản lý nhân viên. Jack Welch kêu gọi phát triển văn hoá tổ chức mà khuyến khích và khen thưởng cho những phản hồi trung thực.

Theo Welch, một hệ thống khen thưởng hiệu quả không chỉ dựa trên phản hồi trung thực mà còn dựa trên sự phân biệt có ý nghĩa giữa các nhân viên. Ở GE, ông đặt những nguyên tắc này thành hành động bằng việc thực thi một hệ thống khen thưởng chia nhân viên thành ba cấp độ: 20% những người làm việc tốt nhất, 70% trung bình và 10% những người chưa hiệu quả.

Welch cho rằng, với các nhân viên hàng đầu của công ty, sự kết hợp đúng đắn của việc khen thưởng và thừa nhận, sẽ nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo giỏi biết chính xác cách để động viên mỗi nhân viên, Welch gợi ý một số chiến lược cho việc khen thưởng cho sự xuất sắc ở nơi làm việc: như tặng quà, gửi họ đi đào tạo, làm cho mọi người hào hứng .

Các nhà quản lý của GE đã tìm ra một bí quyết: chỉ khen thưởng những công nhân khi họ đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra. Tuy vậy, để có thể phát huy được tác dụng của bí quyết này, Hãng General Electric đã đúc kết được 8 quy tắc khen thưởng và đã áp dụng thành công tại công ty nhiều năm nay. Nhưng với tư cách là nhà quản lý, và muốn vận dụng các quy tắc trên cho công ty mình, trước hết cần phải lưu ý hai điểm: đặt ra được mục tiêu cụ thể, chứ không phải chung chung, cho các nhân viên và xây dựng được hệ thống đo lường kết quả làm việc của họ.

Cách khuyến khích người lao động trong các công ty của Nhật:

Một trong những yếu tố thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào chính là **nghệ thuật quản lý nhân sự**. Yếu tố này tuy không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ nhưng nó có vai trò rất lớn đối với việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Và các doanh nghiệp Nhật Bản dường như hiểu rõ nhất tầm quan trọng của yếu tố quản lý nhân sự.

Công việc làm trọn đời: Tại Nhật Bản, "**công việc làm trọn đời**" luôn là phương pháp nâng cao năng suất thường được các doanh nghiệp ứng dụng, giúp tạo ra hiệu quả trong công việc. Các công nhân viên Nhật Bản, nhất là những nam công nhân viên có tay nghề, thường thích làm một công việc suốt đời. Những công nhân viên này ít tình nguyện đổi công ty hơn so với các nhân viên ở các nước khác. Khi hoạt động kinh doanh sa sút, hay khi sử dụng các kỹ thuật tiết kiệm lao động, các công ty giữ lại số công nhân viên làm việc suốt đời này trên bảng lương của họ, sa thải số công nhân tạm thời, giảm tiền thưởng thất thường cho số công nhân làm việc suốt đời và chuyển công nhân viên sang các bộ phận sản xuất khác.

Sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định: Một số công ty Nhật Bản khuyến khích sự hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị bằng cách phân chia quyền lãnh đạo. Nhân viên được tham gia vào hoạt động quản trị của công ty, đây là quá trình hợp tác giữa người lao động và nhà quản trị trong việc ra quyết định và các chính sách kinh doanh.

Làm việc theo nhóm: Tại Nhật Bản và các hoạt động đầu tư của Nhật Bản,

người ta thường sử dụng phương pháp làm việc theo nhóm để thúc đẩy sự liên kết chặt chẽ trong nhóm và các công nhân quan tâm nhiều nhiệm vụ hơn là chỉ quan tâm đến một số nhiệm vụ nào đó mà thôi

1.6.2. Bài học kinh nghiệm từ một số doanh nghiệp Việt Nam

Công ty cổ phần MISA: Misa là một trong những công ty về phần mềm có quy mô hàng đầu của Việt Nam, được thành lập từ năm 1994. Là một trong những công ty đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm. Các hoạt động về thu hút và tạo động lực mà Misa đã thực hiện:

- Một trong năm giá trị cốt lõi của Misa là tạo động lực cho người lao động. Trong mục tiêu quản lý và phát triển nguồn nhân lực, Misa xác định:

Con người là yếu tố then chốt quyết định thành công:

MISA đã xây dựng được một đội ngũ trẻ, có trình độ cao và luôn tràn đầy nhiệt huyết. Các sản phẩm của MISA chính là kết tinh của trí tuệ và sức trẻ. Thành quả của MISA là công sức của cả một tập thể cán bộ, nhân viên đoàn kết một lòng phấn đấu và cống hiến vì sự phát triển chung. Đối với cán bộ, nhân viên trong quá trình làm việc, căn cứ vào thực tế nhu cầu nâng cao trình độ của cá nhân và công ty, cán bộ nhân viên MISA sẽ được cử đi học ở các lớp chuyên ngành với kinh phí do Công ty đài thọ.

Khen thưởng là động lực, là đòn bẩy thúc đẩy khả năng sáng tạo, sự cống hiến hết mình của mỗi người:

MISA có hàng loạt các chính sách khen thưởng tức thời, định kỳ, đột xuất theo công việc, chiến dịch... bằng vật chất, đề bạt các chức vụ quan trọng ... cho những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc. Bên cạnh đó, các chế độ khen thưởng, động viên cán bộ nhân viên trong các dịp lễ tết, sinh nhật, hay thăm hỏi, chia sẻ, động viên, khuyến khích, phụ cấp, trợ cấp cho các thành viên khi hỷ, lúc hiếu... được MISA đặc biệt quan tâm.

Chính sách nhân sự và môi trường làm việc:

Cán bộ, nhân viên của MISA đều được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp với sự hỗ trợ đầy đủ của các trang thiết bị tốt hiện đại, có

nhều cơ hội thăng tiến và được hưởng mức thu nhập tương xứng với khả năng, năng lực bản thân cùng các trợ cấp xã hội phù hợp với Luật Lao động .

Công ty TNHH Kỹ nghệ Phúc Anh: Phúc Anh là một công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại, điện tử. Chuyên phân phối về máy tính và các loại điện tử khác. Phúc Anh phát triển theo hệ thống các siêu thị bán lẻ. Với đội ngũ nhân viên khoảng 300 lao động làm việc tại các chi nhánh khác nhau.

Đối với hoạt động tạo động lực Công ty Phúc Anh đã thực hiện dựa trên những nội dung dưới đây:

- Xây dựng môi trường làm việc của công ty chuyên nghiệp.
- Đặc biệt đối với hoạt động phân tích và thiết kế công việc được công ty đặc biệt chú trọng và thực hiện rất nghiêm túc, hiệu quả. Vì vậy các chức danh của công ty đều có Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu đối của công việc và Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc rất cụ thể và chi tiết.

- Đồng thời đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc, Phúc Anh sử dụng phương pháp đánh giá theo KPI, một phương pháp đánh giá đang rất được ưa chuộng hiện này. Bên cạnh đó cũng là một phương pháp đánh giá nhân viên rất hiệu quả, có sự công bằng và chính xác tương đối cao so với những hình thức khác. Chính vì vậy mà cán bộ nhân viên công ty Phúc anh về cơ bản là hài lòng với hoạt động đánh giá của công ty.

Đối với hoạt động thu hút người lao động Công ty Phúc Anh đã dựa trên những nội dung dưới đây:

- Công ty đã có những thành công trong việc xây dựng thương hiệu.
- Công ty đã tập trung xây dựng và phát triển website riêng của công ty.

Với cách làm như vậy công ty sẽ tạo cho những ứng viên và người lao động niềm tin , sự kỳ vọng rất lớn vào công ty, khi xem những nội dung trên website của công ty. Nhờ đó tạo điều kiện cho việc thu hút nguồn lực từ bên ngoài một cách dễ dàng hơn.

Tuy nhiên công ty Phúc Anh vẫn còn có những hạn chế nhất định đó là có nhiều chính sách, quy chế quá cứng nhắc và khắt khe. Vì vậy đôi khi làm cho người lao động không thoải mái và chán nản thậm trí là muốn nghỉ việc.

Như việc chính sách lương quá cứng nhắc, hoặc nội quy lao động quá khắt khe, ... tạo môi trường làm việc căng thẳng và không thoải mái.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra đối với công ty DELTA

Qua quá trình nghiên cứu lý luận và cả các bài học kinh nghiệm thực tiễn từ các đơn vị trong và ngoài nước. Theo tác giả thì có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm đối với công ty DELTA về công tác thu hút và tạo động lực lao động tại công ty như sau:

- Thực tiễn không thể xa rời lý luận hay thực tiễn đều phải dựa trên cơ sở khoa học về lý luận. Vì vậy mọi hoạt động về thu hút và các chính sách về tạo động lực của công ty không thể bỏ qua nghiên cứu lý luận. Vì đó là cơ sở khoa học để giúp công ty lựa chọn được những giải pháp hiệu quả nhất.

- Khi đưa ra các giải pháp về thu hút và tạo động lực cho người lao động không quá chú trọng đến bất kỳ một yếu tố nào. Mà phải có sự kết hợp tổng hòa các yếu tố để đạt hiệu quả cao nhất.

- Mỗi một tổ chức có đặc điểm và đặc trưng riêng nên không thể áp dụng phương pháp quản lý của tổ chức này cho tổ chức khác mà phải có sự phân tích để tìm ra sự tương đồng và khác biệt. Qua đó lựa chọn cho công ty một phương án hiệu quả nhất phù hợp với đặc thù của công ty.

- Trong công tác tạo động lực lao động, yếu tố tài chính không phải lúc nào cũng quan trọng nhất. Chính vì vậy để tạo động lực cho người lao động một cách toàn diện công ty phải quan tâm đều tất cả các yếu tố liên quan đến người lao động đặc biệt là các yếu tố mang giá trị tinh thần cao.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THU HÚT VÀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ VÀ THƯƠNG MẠI DELTA

2.1. Khái quát về công ty Cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty.

Công ty được thành lập vào ngày 4 tháng 5 năm 2005 với 5 cổ đông sáng lập. Ban đầu công ty có vốn điều lệ là ba tỷ (3 tỷ) đồng và khởi điểm với ba mươi nhân viên. Sau hơn tám năm phát triển với bốn lần tăng vốn điều lệ đến nay công ty đã có trên 300 nhân viên với số vốn điều lệ lên đến 25 tỷ đồng. Dưới đây là một số thông tin về công ty:

Tên giao dịch chính thức: Công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA

Trụ sở chính: Số nhà 51, ngõ 140, Nguyễn Xiển, Thanh Xuân, Hà nội.

Website: <http://deltajsc.com> , Điện thoại: 043. 5528.023/ 355.28.024

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

Đặc điểm, chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, phòng ban cụ thể trong cơ cấu tổ chức của công ty DELTA như sau:

Đại hội đồng cổ đông: Đây là cơ quan có quyền lực cao nhất của công ty, đại diện cho quyền và lợi ích của tất cả các cổ đông trong công ty. Nguyên tắc làm việc của đại hội đồng cổ đông: Công khai – minh bạch – tôn trọng .

Hội đồng quản trị: Hội đồng quản trị do đại hội đồng cổ đông bầu ra, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

Tổng giám đốc: Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị bầu lên. Hiện tại Tổng giám đốc công ty cũng chính là chủ tịch hội đồng quản trị công ty.

Ban kiểm soát (BKS): BKS do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Gồm có ba thành viên: Trưởng ban kiểm soát và hai thành viên. BKS thực hiện giám sát Hội đồng quản trị, tổng giám đốc trong việc điều hành và quản lý công ty.

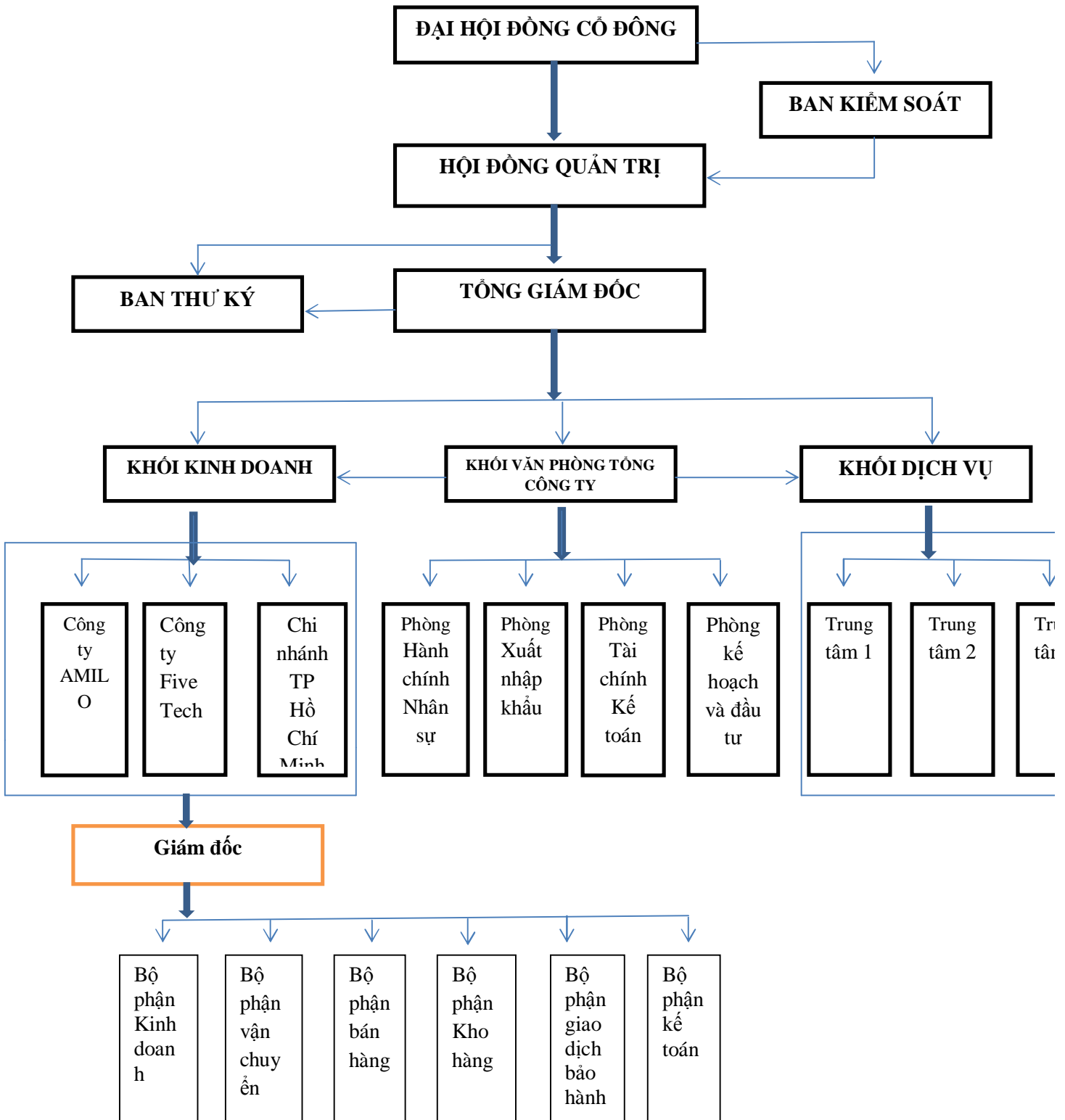
Ban thư ký: Ban thư ký công ty là đơn vị giúp việc trực tiếp cho Tổng giám đốc đồng thời cùng tham gia giúp việc cho hội đồng quản trị công ty.

Khối văn phòng tổng công ty: Bao gồm tất cả các phòng ban của khối văn phòng. Mỗi phòng ban có chức năng, nhiệm vụ khác nhau nhưng vẫn có sự phối kết hợp với nhau. Trong đó gồm có: Phòng Hành chính – nhân sự; Phòng xuất nhập khẩu; Phòng tài chính – kế toán; Phòng kế hoạch và đầu tư.

Khối kinh doanh – phân phối: Bao gồm một chuỗi các công ty, chi nhánh làm việc độc lập với nhau. Giám đốc công ty thành viên là người điều hành trực tiếp tại công ty thành viên. Bên dưới có các bộ phận chức năng nhiệm vụ chuyên trách và làm việc theo sự chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc công ty.

Khối dịch vụ: Khối này hoạt động chính trong lĩnh vực dịch vụ và bán lẻ. Bao gồm một chuỗi các trung tâm dịch vụ có chức năng, nhiệm vụ và hoạt động tương đồng như nhau.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Cổ phần công nghệ và thương mại DELTA



Nguồn: Tài liệu từ Phòng nhân sự công ty DELTA

2.1.3. Đặc điểm về lĩnh vực hoạt động của công ty

Công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ. Trong đó lĩnh vực thương mại, phân phối các hàng hóa về linh kiện máy tính, máy tính và linh kiện điện thoại, điện thoại. Đặc điểm riêng của DELTA là công ty chuyên phân phối các sản phẩm về linh kiện máy tính, máy tính laptop của hầu hết hãng hiện nay như: Toshiba, Samsung, Dell, Acer, Emachines,

Về lĩnh vực dịch vụ, công ty có các trung tâm chuyên về sửa chữa, cung cấp các dịch vụ liên quan đến máy tính và điện thoại bao gồm cả phần mềm và phần cứng.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn (2010-2012)

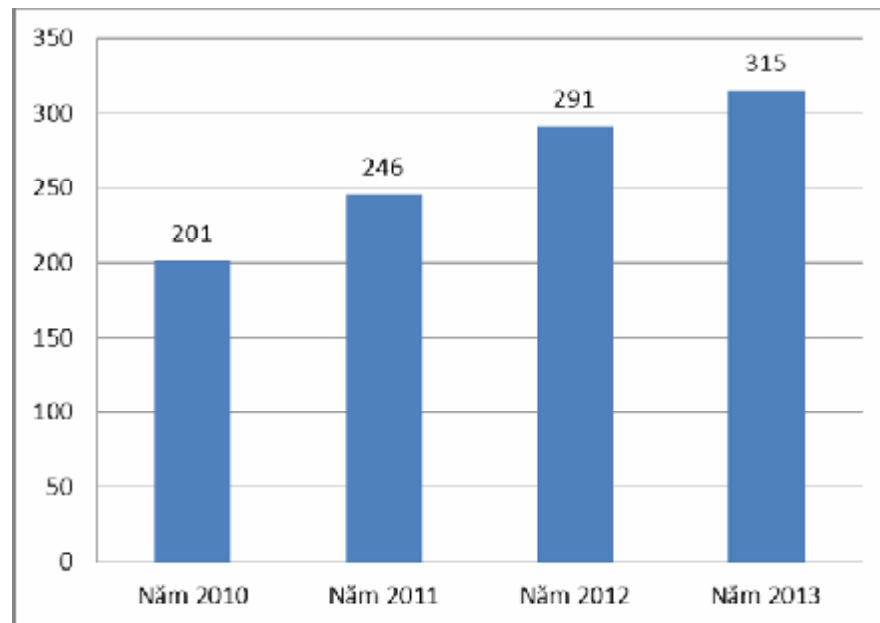
Công ty đã trải qua hơn tám năm hình thành và phát triển. Trong thời gian qua nền kinh tế vô cùng khó khăn, mỗi năm không biết bao nhiêu ngàn doanh nghiệp phá sản. Thậm trí không ngày nào không có doanh nghiệp phá sản. Tuy nhiên công ty DELTA vẫn đứng vững, thậm trí còn tạo được sự khác biệt rất lớn đối với các công ty khác trong cùng một thời điểm.

Qua **bảng số liệu tại phụ lục 2** cho thấy doanh thu và lợi nhuận của công ty giai đoạn 2010 -2012 tăng dần qua các năm. Tốc độ tăng trưởng năm 2011 bằng 16,9% so năm 2010 và đến năm 2012 tốc độ tăng trưởng của công ty đạt 77,92%, chỉ số trên được xác định thông qua chỉ tiêu doanh thu. Với tốc độ phát triển như trên cho thấy công ty DELTA đã có những thành công rất lớn trong những năm gần đây về kết quả kinh doanh của công ty. Tuy nhiên tốc độ tăng tiền lương bình quân của công ty năm 2011 là 16,8% và năm 2012 là 6,5 % . Trong khi tốc độ tăng trưởng doanh thu tăng dần thì tốc độ tăng tiền lương bình quân lại có dấu hiệu giảm dần. Đây là biểu hiện cho thấy khó khăn chung của công ty và nền kinh tế trong giai đoạn hiện nay. Rất nhiều doanh nghiệp đã bỏ qua mục tiêu lợi nhuận để theo đuổi mục tiêu doanh thu và đó cũng chính là lý do giải thích vì sao tốc độ tăng trưởng của công ty với tốc độ tăng tiền lương bình quân lại có sự chênh lệch.

2.1.5. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty

Trong những năm gần đây công ty liên tục mở thêm các chi nhánh và mở rộng kinh doanh. Chính vì thế mà nguồn nhân lực của công ty cũng ngày một tăng lên. Dưới đây là biểu đồ thể hiện sự biến động về nguồn nhân lực của công ty qua các năm.

Biểu 2.1: Số lượng lao động của công ty DELTA giai đoạn 2010 - 2013



Nguồn: Số liệu tổng hợp tại Phòng nhân sự công ty DELA.

Qua sự biến động trên biểu đồ có thể thấy được số lượng nhân lực của công ty tăng liên tục qua các năm gần đây. Tốc độ tăng trung bình 16,31% trong đó năm 2011 tăng 22,39%, năm 2012 tăng 18,29% và năm 2013 tính đến 6 tháng đầu năm tăng 8,25%. Quy số liệu phân tích như trên thì lại thấy rằng tuy tốc độ tăng nhân sự của công ty qua các năm đều tăng nhưng lại có sự giảm dần qua các năm. Dự trên kết quả phân tích cho thấy nguyên nhân chính của sự biến động trên là do công ty mở rộng quy mô kinh doanh qua các năm trên.

Đặc điểm nguồn nhân lực nổi bật nhất của công ty đó là đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, năng động và nhiệt huyết. Trong đó hầu hết người lao động đã qua đào tạo với các trình độ khác nhau. Trong đó hầu hết người lao

động đã qua đào tạo với các trình độ khác nhau. Trong đó riêng đối tượng Đại học, cao đẳng chiếm trung bình trên 50% tổng số lao động toàn công ty. Đây không phải là con số cao nhưng xét với điều kiện thực tế là công ty có một số lượng lớn lao động làm việc trực tiếp như bán hàng, chăm sóc khách hàng, với đối tượng này công ty không yêu cầu quá nặng về bằng cấp. Chính vì vậy về cơ bản với cơ cấu như trên là tương đối phù hợp.

Xét về thâm niên và kinh nghiệm làm việc của người lao động tại công ty không cao, đa phần dưới 5 năm trong đó khoảng thâm niên từ 1 đến 3 năm chiếm khoảng 60% trên tổng số lao động. Nhưng qua sự biến động về số người qua chỉ tiêu thâm niên còn thấy được sự biến động về nhân sự so nghĩ việc tại công ty là khá thấp. Đây là một trong những thành công của công ty trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bên cạnh đó xét về giới tính, về cơ bản công ty không có sự chênh lệch quá lớn về giới tính. Với tỷ lệ trung bình qua các năm với nam đều trên 50% và nữ trên 40%. Đây là một tỷ lệ phù hợp nếu xét trong bối cảnh của công ty hiện nay. Điều này góp phần tạo lên sự ổn định về nguồn nhân lực cho công ty.

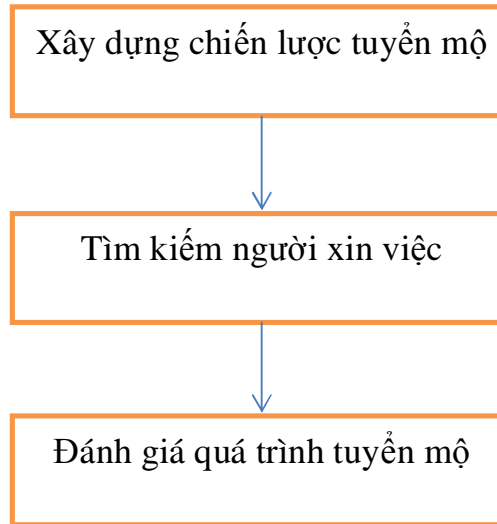
Bảng 2.2: Số lượng lao động của công ty giai đoạn 2010 - 2012

S T T	Tiêu chí phân loại	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
		Số Người	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số người	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số người	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số người	Tỷ lệ % so với tổng số lao động
1	Tổng số lao động	201	100	246	100	291	100	315	100
2	Theo đơn vị chức năng								
	Tổng công ty	83	41	105	43	27	09	32	10
	Khối dịch vụ	78	39	75	30	105	36	98	31
	Công ty AMILO	0	-	0	-	69	24	64	20
	Công ty F.TECH	0	-	0	-	29	10	45	14
	TP.Hồ Chí Minh	40	20	66	27	61	21	76	24
3	Theo trình độ								
	Trên Đại học	1	01	4	02	6	02	7	02
	Đại học	50	25	69	28	90	31	105	33
	Cao đẳng	47	22	54	22	83	29	82	26
	Trung cấp	65	32	68	28	50	17	53	17
	Khác	38	19	51	21	62	21	68	22
4	Theo Thâm niên								
	Dưới 1 năm	57	28	81	33	102	35	94	30
	Từ 1 <= 3 năm	60	30	70	28	86	30	98	31
	Trên 3 năm	84	42	95	39	103	35	123	39
5	Theo giới tính								
	Nam	114	0.57	116	0.58	172	0.59	194	0.63
	Nữ	87	0.43	72	0.42	119	0.41	114	0.37

2.2. Thực trạng hoạt động thu hút lao động tại công ty DELTA.

2.2.1. Quy trình thu hút

Quy trình thu hút lao động tại công ty DELTA ta được thực hiện gồm có ba bước cơ bản.



Nguồn: Tài liệu lưu hành nội bộ – Phòng nhân sự công ty DELTA

Xây dựng chiến lược tuyển mộ: Tại công ty việc xây dựng chiến lược tuyển mộ được thực hiện bởi Phòng nhân sự. Thông thường chiến lược tuyển mộ của công ty sẽ được thực hiện sau khi công ty có quyết định về việc cần tuyển nhân sự.

Phòng nhân sự sẽ lập kế hoạch tuyển mộ dựa trên số lượng cần tuyển và yêu cầu đối với công việc để đánh giá thực trạng cung lao động trên thị trường từ đó có thể dự đoán trước được số người sẽ tham gia nộp đơn xin việc. Đối với tỷ lệ sàng lọc hồ sơ công ty không có quy định bắt buộc mà để phòng nhân sự chủ động cân đối căn cứ vào từng thời điểm và vị trí cần tuyển. Ngoài ra kế hoạch tuyển mộ còn xác định tiêu chuẩn và yêu cầu cụ thể đối với người xin việc, đây chính là căn cứ để sàng lọc hồ sơ sau này.

Đối với việc công ty không yêu cầu xây dựng tỷ lệ sàng lọc hồ sơ cũng như yêu cầu về số lượng hồ sơ thu hút được vừa có ưu điểm nhưng cũng vừa có hạn chế. Ưu điểm là tạo sự chủ động và linh hoạt cho bộ phận chuyên môn để

điều chỉnh theo từng thời điểm. Vì thế hạn chế sự căng thẳng và sức ép khi Phòng nhân sự phải bằng mọi cách đảm bảo được số hồ sơ theo quy định. Bởi trên thực tế chất lượng hồ sơ không thể hiện ở số lượng hồ sơ, nhiều khi hồ sơ thu hút được tuy rất ít nhưng vẫn có thể đảm bảo chất lượng ứng viên. Hạn chế là không tạo được sức ép cho bộ phận chuyên môn đối với việc thu hút ứng viên, chính vì vậy nhiều khi hồ sơ chưa đảm bảo nhưng vẫn lơ là công tác tuyển mộ và chính điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả tuyển mộ.

Sau khi lập kế hoạch tuyển mộ xong công ty sẽ bắt đầu xác định nguồn tuyển mộ. Đối với việc xác định nguồn tuyển mộ phòng nhân sự cùng lãnh đạo tại các đơn vị chủ động cân đối và đưa ra phương án hợp lý.

- Nguồn tuyển mộ bên trong: Công ty tuyển từ nguồn nội bộ thường đối với các vị trí từ quản lý hoặc trưởng phòng trở lên hoặc đối với các vị trí quan trọng, các vị trí có yêu cầu công việc phức tạp hơn. Trên thực tế có thể công ty rất ưu tiên nguồn nội bộ, chính vì vậy hầu hết các vị trí khi cần tuyển công ty đều xét nguồn nội bộ trước. Phòng nhân sự cùng kết hợp với trưởng các đơn vị chuyên môn cần tuyển người để đánh giá, rà soát lại nguồn lực hiện tại xem có thể bổ nhiệm, đề bạt hoặc điều chuyển. Chỉ khi nguồn nội bộ không đáp ứng được công ty mới tuyển ngoài.

Đối với việc ưu tiên nguồn nội bộ hàng đầu trong việc tuyển dụng như vậy, có ưu điểm là tạo động lực rất lớn cho người lao động khi công ty mở rộng cơ hội phát triển cá nhân đối với tất cả mọi người. Khi nhận thức được điều đó sẽ làm cho mỗi thành viên không ngừng cố gắng, phấn đấu để có cơ hội được làm ở những vị trí cao hơn. Ngoài ra cũng tăng lòng trung thành và sự gắn bó với công ty. Tuy nhiên bên cạnh đó cũng có hạn chế là chất lượng nguồn nhân lực cũng có thể không đảm bảo, hoặc tạo lên bè phái, ganh đua thiếu lành mạnh trong công ty. Đây lại là mặt trái của tạo động lực.

- Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài: Nguồn bên ngoài rất phong phú bao gồm hai nhóm đối tượng chính: Thứ nhất là do người lao động trong công ty giới

thiệu; Thứ hai là họ tự tìm kiếm thông qua thông báo tuyển mộ của công ty. Với các vị trí đã quyết định tuyển ngoài, công ty thường ưu tiên những hồ sơ mới do họ tự tìm đến công ty và hạn chế tuyển người thông qua giới thiệu của người lao động trong công ty. Nhưng trên thực tế công ty lại không có quy định rõ ràng về vấn đề này mà thường là lãnh đạo công ty chỉ đạo trực tiếp xuống phòng nhân sự. Chính điều này tạo sự khó khăn trong quá trình tuyển mộ của phòng nhân sự. Phòng nhân sự rất khó có thể đưa ra một lý do không nhận hồ sơ của người quen trong khi hồ sơ đảm bảo yêu cầu.

Hạ chế của đối với thực trạng này đôi khi công ty còn bỏ qua những ứng viên tốt làm ảnh hưởng đến hiệu quả tuyển mộ. Tuy nhiên nó có ưu điểm tránh được sự bè phái ngay từ ban đầu, tạo cơ hội công bằng cho những người xin việc nói chung và công ty có thể tuyển được những người thực sự có năng lực tốt nhất, đặc biệt là có thể tạo được sự đổi mới trong công ty.

- Xác định địa điểm và thời gian tuyển mộ. Đối với địa điểm tuyển mộ công ty không có giới hạn và quy định cứng nhắc nào mà chủ yếu xuất phát từ phía người tìm việc có đáp ứng được yêu cầu của công ty không. Thời gian tuyển mộ của công ty thông thường là một tháng cho một lần tuyển, trong trường hợp hiệu quả tuyển mộ chưa cao hoặc số lượng cần tuyển quá nhiều thì có thể kéo dài hơn nhưng cũng không quá hai tháng. Trừ trường hợp các vị trí liên tục tuyển thêm mới thì căn cứ vào hoàn cảnh cụ thể để xác định thời gian tuyển mộ như: Kinh doanh, bán hàng.

Tìm kiếm người xin việc: Tại công ty DELTA việc tìm kiếm người xin việc thực tế được Phòng nhân sự thực hiện song song theo ba phương pháp.

Thứ nhất là đăng thông báo tuyển dụng trên các trang tuyển dụng như: đăng trực tiếp trên website của công ty; các trang báo điện tử vieclam24h.com; timviecnhanh.com; careerlink.vn. Với phương pháp này người xin việc sẽ chủ động tìm đến công ty sau khi xem thông báo tuyển mộ. Việc chờ đợi người tìm việc đến nộp hồ sơ tạo sự rất không chủ động đối với việc thu hút ứng viên, điều

đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của tuyển mộ nếu trong trường hợp thông báo tuyển dụng đưa ra không thu hút được số lượng ứng viên như mong đợi.

Thứ hai là công ty chủ động liên hệ với người xin việc bằng việc thông qua các trang tuyển dụng hoặc thông qua sự giới thiệu.

Thứ ba là tiếp nhận hồ sơ từ sự giới thiệu của người lao động trong công ty. Mặc dù công ty không khuyến khích nhận hồ sơ thông qua giới thiệu từ người trong công ty nhưng trên thực tế công ty vẫn nhận hồ sơ và thực hiện tuyển dụng công bằng cùng với những ứng viên khác.

Với việc kết hợp cả ba phương pháp tìm kiếm người xin việc như trên công ty khắc phục được nhược điểm của sự bị động trong việc thu hút nếu chỉ đợi người tìm việc ứng tuyển. Nhưng trên thực tế nguồn tìm kiếm của công ty vẫn còn hạn chế do công ty đã bỏ qua một số nguồn thu hút khá hiệu quả mà hiện nay đang có như: các cơ sở đào tạo hoặc trung tâm giới thiệu việc làm.

Đánh giá quá trình tuyển mộ: Việc đánh giá quá trình tuyển mộ của công ty vẫn còn rất mờ nhạt và chưa có tiêu chí gì cụ thể. Công ty thường quá căn cứ vào kết quả thu hút trực tiếp để có những biện pháp điều chỉnh về phương pháp thu hút ngay trong thời gian tuyển mộ.

Thông thường công ty tiến hành song song giữa tuyển mộ và tuyển dụng. Vì vậy quá trình tuyển mộ có thể kết thúc trước, cùng hoặc sau thời gian tuyển mộ mà công ty thông báo tùy thuộc vào kết quả tuyển mộ.

Tuy nhiên thường trong quá trình tuyển mộ hồ sơ của ứng viên dự tuyển sẽ được tổng hợp ba lần, và chia trung bình của tổng thời gian tuyển mộ dự tính theo kế hoạch để xác định thời gian tuyển mộ. Mục đích của việc tổng hợp trong quá trình là nhằm kịp thời có số liệu về kết quả thu hút và có kế hoạch điều chỉnh quá trình là nhằm kịp thời có số liệu về kết quả thu hút và có kế hoạch điều chỉnh kịp thời khi cần thiết. Việc đánh giá quá trình tuyển mộ do Phòng nhân sự chủ động đánh giá và có phương án điều chỉnh kịp thời. Trong trường hợp đặc biệt cần phải có sự bổ sung

thêm chi phí vượt quá hạn mức cho phép thì trình Tổng giám phê duyệt.

2.2.2. Kết quả thu hút của Công ty trong giai đoạn 2010 – 2013

Dưới đây là kết quả thu hút của công ty trong những năm gần đây:

Bảng 2.3: Kết quả thu hút ứng viên tham gia dự tuyển vào công ty DELTA giai đoạn 2010 -2013

Số người Nội dung	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		6 tháng đầu năm 2012	
	Số người cần tuyển	Số ứng viên thu hút được	Số người cần tuyển	Số ứng viên thu hút được	Số người cần tuyển	Số ứng viên thu hút được	Số người cần tuyển	Số ứng viên thu hút được
Tổng số người	25	1250	36	1620	73	2847	21	945
1. Nguồn nội bộ	5	63	7	93	11	93	4	66
Ứng viên thu hút trung bình	-	12.6	-	13.29	-	8.45	-	16.5
2.Nguồn bên ngoài	23	1187	31	1527	74	2754	20	925
Từ giới thiệu của nhân viên công ty	-	238	-	198	-	524	-	189
Ứng viên tự ứng tuyển từ bên ngoài	-	949	-	1329	-	2230	-	564
Tỷ lệ kết quả thu hút giữ nguồn bên trong so với bên ngoài (%)	-	20	-	13	-	19	-	25
Ứng viên thu hút trung bình (người)	-	51.6	-	49.2	-	37.2	-	46.25
3. Tỷ lệ số người thu hút giữa bên trong so với bên ngoài (%)	21.7	5.3	22.5	6	14.9	3.3	20	7.1

Nguồn: Theo số liệu tổng hợp hàng năm của Phòng nhân sự

Đối với nguồn nội bộ, cán bộ nhân viên trong công ty ứng tuyển bằng cách gửi đơn ứng tuyển đến phòng nhân sự công ty sau khi công ty có thông báo tuyển dụng. Với bên ngoài, ứng viên có thể tham gia nộp hồ sơ trực tiếp tại công ty hoặc nộp hồ sơ qua hòm thư điện tử (email: phongnhansu@deltajsc.com) hoặc nộp trực tuyến trên các trang tuyển dụng do công ty đăng tuyển. Qua số liệu tổng hợp của phòng nhân sự cho thấy phải có trên 70% trong tổng số hồ sơ thu

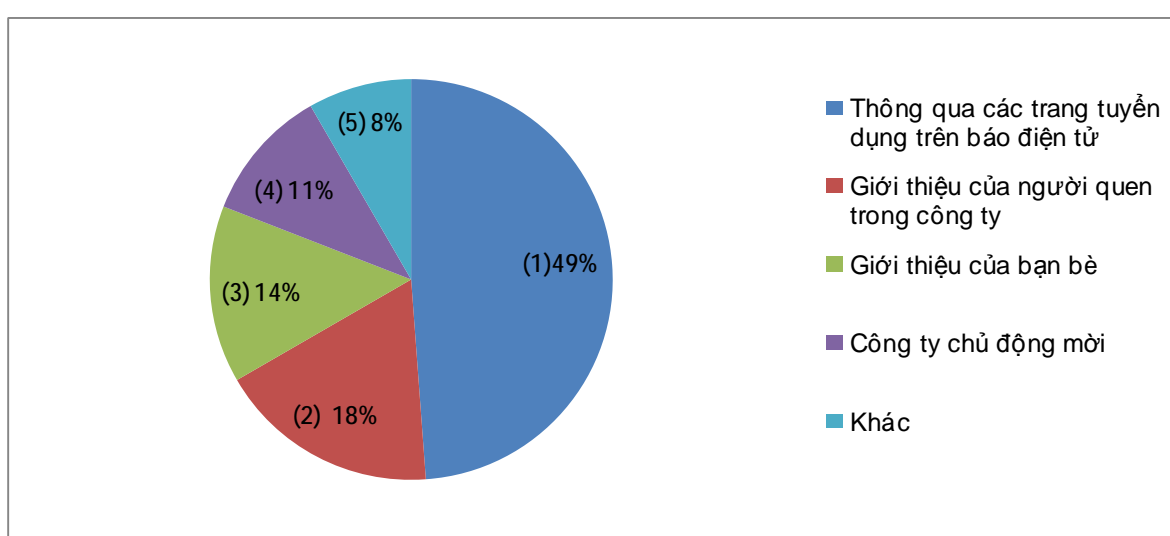
hút được là nộp trực tuyến, số còn lại là nộp hồ sơ trực tiếp tại công ty. Số liệu tại bảng cho thấy số người công ty tuyển từ nguồn nội bộ ít hơn rất nhiều so với số người từ nguồn bên ngoài. Nhưng xét về về số lượng ứng viên trung bình thu hút được thì nguồn bên ngoài lại cao hơn rất nhiều so với nguồn nội bộ. Với lượng người trung bình mà công ty thu hút được có thể nói rằng hiệu quả thu hút thật sự chưa cao. Với lượng ứng viên thu hút trung bình khoảng 50 người trên một vị trí cần tuyển. Trong khi đó có những vị trí như nhân viên kế toán, nhân viên văn phòng ...có khả năng thu hút được rất nhiều ứng viên, có khi lên tới 300 lượt ứng tuyển. Nhưng bên cạnh đó có những vị trí lại có khả năng thu hút ứng viên rất thấp như nhân viên Kinh doanh, nhân viên kỹ thuật có khi chỉ thu hút được chưa tới 20 lượt ứng tuyển. Đây thực sự là một con số vẫn còn khá hạn chế. Chính điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả tuyển dụng sau này của công ty. Nguyên nhân của thực trạng này là do:

- Công ty chưa thực sự xây dựng được thương hiệu trên thị trường chính vì thế chưa có sức thu hút mạnh đối với người tìm việc.
- Các trang tuyển dụng mà công ty đăng tuyển vẫn chỉ là những trang rất phổ biến hiện nay chưa phải là những trang tuyển dụng tốt nhất.
- Chi phí cho việc tuyển mộ của công ty chưa thực sự được đầu tư đúng mức, hầu hết là đăng trên trang tuyển dụng miễn phí, chính vì vậy mà hiệu quả chưa cao. Do đối với khách hàng miễn phí thì các tin thông báo tuyển mộ sẽ được đẩy xuống rất nhanh và không ở trang đầu. Làm cho người tìm việc rất khó có thể tiếp cận được thông báo tuyển mộ của công ty.

Công ty còn hạn chế ở nguồn thu hút, việc công ty chưa tận dụng hết các nguồn thu hút mà chỉ thực hiện thu hút ở một số nguồn cơ bản đã làm giảm đi hiệu quả rất lớn ở của việc thu hút. Bởi một khối lượng người xin việc rất lớn hiện nay nằm ở các trường học, trung tâm về việc làm. Những nguồn này, nếu công ty tiếp cận để thu hút trực tiếp thì hiệu quả rất có thể còn cao hơn rất nhiều so với những nguồn hiện tại mà công ty đang sử dụng.

Qua biểu đồ 2.2 bên dưới cho thấy kết quả thu hút từ các nguồn khác nhau của công ty. Về cơ bản nguồn thu hút chính vẫn là từ sự chủ động của người tìm việc thông qua các trang báo điện tử về việc làm. Đối với các nguồn khác không có sự chênh lệch lớn. Vì vậy có thể thấy được phương pháp tuyển mộ của công ty vẫn còn đơn giản, không phong phú và không có điểm nhấn đặc biệt nào, do đó công ty cần phải quan tâm về vấn đề tuyển mộ.

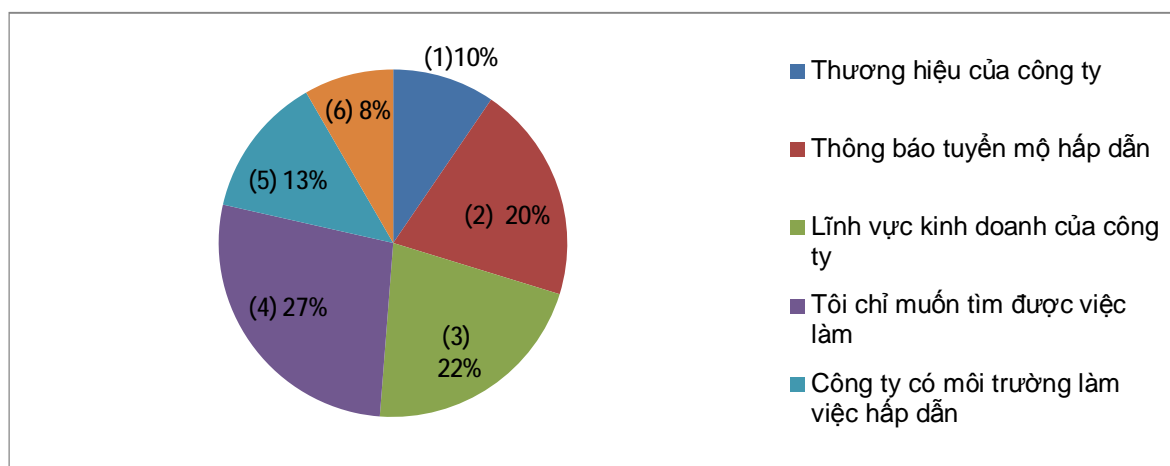
Biểu 2.2. Tổng hợp các hình thức tiếp cận thông tin tuyển mộ tại công ty



Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty CP CN và TM DELTA

Trong khi đó số liệu khảo sát khác cho thấy các yếu tố tác động đến việc thu hút tại công ty lại khá đồng đều ở các yếu tố khác nhau, không có sự khác biệt quá lớn. Cao nhất là 27% do yếu tố từ chính người tìm việc và thấp nhất là 8% do yếu tố thương hiệu của công ty. Vì vậy chưa thấy được ưu điểm hay đặc điểm nổi bật của công ty đối với hoạt động thu hút người lao động.

Qua số liệu tổng hợp trên, cùng với thông tin thu thập được qua quá trình khảo sát, đa số ứng viên là chủ động tìm đến công ty thông qua thông báo tuyển mộ. Đối với những đối tượng do công ty chủ động mời tham gia dự tuyển thì trên thực tế tỷ lệ nộp hồ sơ lại rất thấp. Mặt khác hơn 70% trong số họ chưa từng biết đến công ty trước khi tham gia ứng tuyển. Nguyên nhân của thực trạng trên do các nguyên nhân sau đây:

Biểu 2.3: Tổng hợp lý do người lao động tham gia dự tuyển vào công ty

Nguồn: Theo số liệu khảo sát của tác giả tại công ty CP CN và TM DELTA

- Công ty chưa thực sự có thương hiệu trên thị trường, chính vì vậy mà rất nhiều người chưa biết đến công ty. Điều này góp phần tạo lên sự thiếu tin tưởng của người xin việc đối với công ty. Nguyên nhân lý giải tại sao số lượng ứng viên tham gia nộp hồ sơ rất ít so với lượng ứng viên công ty mời dự tuyển.

- Công ty chưa xây dựng một website hiệu quả đảm bảo cho mục tiêu quảng bá công ty và thu hút người xem. Vì vậy góp phần ảnh hưởng đến hiệu quả thu hút lao động về công ty.

2.3. Thực trạng chính sách và các biện pháp thực hiện tạo động lực cho người lao động tại công ty DELTA.

2.3.1. Chính sách tiền lương, thu nhập và phúc lợi cho người lao động

2.3.1.1. Các nội dung trong hoạt động trả lương

Tiền lương luôn được công ty đánh giá là một công cụ quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động. Đối với mỗi một bộ phận công ty có phương pháp trả lương khác nhau. Hiện tại phương pháp trả lương chính mà công ty đang áp dụng là phương pháp trả lương theo thời gian và phương pháp trả lương theo doanh số.

Hình thức trả lương theo thời gian:

Đối tượng áp dụng: Áp dụng đối với Văn phòng tổng công ty, các bộ phận văn phòng, bộ phận làm việc gián tiếp và bộ phận kinh doanh. Riêng đối với bộ phận kinh doanh thì cách tính lương có sự khác biệt so với công thức chung. Công thức tính lương theo thời gian:

- **Cách tính tiền lương thời gian chung:**

$$TL_{tg} = TL_{cb} + PC \quad (1)$$

Trong đó

TL_{tg} : Tiền lương theo thời gian

TL_{cb} : Lương cơ bản

PC : Phụ cấp

- + **Tiền lương cơ bản được xác định như sau:**

$$TL_{cb} = TL_{min} \times HSL \quad (2)$$

TL_{min} : Tiền lương tối thiểu theo quy định của công ty

HSL : Hệ số lương người lao động được hưởng

Theo quan điểm của công ty DELTA lương cơ bản là một phần trong tổng thu nhập của người lao động. Được xác định dựa trên từng vị trí công việc khác. Có nghĩa mỗi một vị trí công việc có một mức lương cơ bản riêng được xác định căn cứ vào đặc điểm, tính chất, yêu cầu của công việc. Lương cơ bản được xác định theo công thức (2), trong đó tiền lương tối thiểu đó là mức lương tối thiểu chung do công ty quy định. Tiền lương tối thiểu không cố định mà được thay đổi hàng năm do Hội đồng quản trị thông qua dựa trên kết quả kinh doanh của công ty. Hệ số lương của người lao động trong công thức trên là hệ số lương được quy định trong thang bảng lương của công ty. Thang lương trong công ty có 5 bậc, tương đương với nó là 5 hệ số khác nhau từ mức thấp nhất cho đến mức cao nhất tương ứng theo từng công việc. Hệ số lương của người lao động được xác định căn cứ vào thang lương và xét theo năng lực, kết quả làm việc thực tế.

+ **Phụ cấp đối với bộ phận hưởng lương thời gian được xác định như sau:**

$$PC = TL_{min} \times HSL_{pc} + \text{phụ cấp khác} \quad (3)$$

HSL_{pc} : Hệ số phụ cấp người lao động được hưởng

Công ty tính phụ cấp dựa trực tiếp trên hệ số lương của người lao động mà không đưa ra một mức chung cụ thể nào. Chính vì vậy mà phụ cấp được xác định dựa trên từng cá nhân mà không dựa trên từng công việc. Điều này góp phần tạo nên sự công bằng trong phương pháp trả lương. Đối với bộ phận hưởng lương theo thời gian được công ty xác định bao gồm những phụ cấp sau:

- Phụ cấp thâm niên: Cứ mỗi năm làm việc tăng lên người lao động được cộng thêm hệ số phụ cấp là 0.1 và hệ số phụ cấp thâm niên tối đa là 1.0.
- Phụ cấp học tập: Mục đích của phụ cấp này nhằm khuyến khích người lao động trong công ty không ngừng nâng cao ý thức chủ động học tập nâng cao trình độ. Hệ số phụ cấp được xác định như sau (Thạc sỹ trở lên : 0.4 - đại học: 0.2 - Cao đẳng: 0.1).
- Phụ cấp nặng nhọc, độc hại: Mục đích nhằm bù đắp thêm một phần ngoài lương đối với những vị trí thường xuyên phải tiếp xúc với môi trường độc hại. Hệ số phụ cấp áp dụng chung là 0.5.
- Phụ cấp khác: áp dụng ở công ty gồm có phụ cấp ăn trưa được áp dụng cho tất cả mọi người mức phụ cấp được xác định cụ thể là bao nhiêu tiền một tháng và điều chỉnh theo từng thời điểm khi cần thiết.

- **Cách tính lương thời gian đối với bộ phận kinh doanh:**

$$TL_{tg} = TL_{cb} + TL_{ds} + PC \quad (4)$$

TL_{ds} : Tiền lương hưởng theo doanh số.

Cách tính lương này áp dụng cho bộ phận kinh doanh và bộ phận bán hàng trực tiếp. Với tiền lương cơ bản và phụ cấp vẫn được xác định như công thức (1), còn tiền lương theo doanh số được xác định như sau:

$$TL_{ds} = \text{Doanh số} \times \% \text{ được hưởng theo doanh số} \quad (5)$$

Tỷ lệ phần trăm (%) người lao động được hưởng theo doanh số được công ty xác định theo từng loại mặt hàng. Mỗi mặt hàng có tỷ lệ được khác nhau. Chính vì vậy việc tính lương theo doanh số có độ chính xác và công bằng cao hơn so với việc áp dụng chung một tỷ lệ được hưởng. Với việc tính lương dựa trực tiếp trên doanh số mà không phải trên lợi nhuận, tạo sự kích thích rất lớn đối với người lao động, nhờ đó có tác động rất lớn đến việc thúc đẩy sự cố gắng của người lao động. Đồng thời với cách tính lương này họ dễ dàng theo dõi được kết quả công việc của mình và tự có thể kiểm soát được tiền lương hàng tháng của mình. Đây có thể nói là cách tính lương khá phù hợp đối với bộ phận làm kinh doanh hiện nay. Tuy nhiên có một hạn chế là kinh doanh rất dễ xa vào việc chạy theo doanh số mà bằng mọi cách bán hàng cho được, điều này sẽ tiềm ẩn những rủi ro cho công ty nếu điều đó xảy ra.

Tóm lại đánh giá phương pháp tính lương theo thời gian mà công ty đang áp dụng cho thấy cách tính lương của công ty có khá nhiều ưu điểm như:

+ Công ty trả lương dựa trên vị trí công việc và kết quả công việc thực tế. Điều này đảm bảo nguyên tắc trả lương công bằng mà không cào bằng. Nhờ đó mà tạo sự thoải mái và động lực cho người lao động.

+ Việc công ty xây dựng hệ thống thang bảng lương rõ ràng theo từng chức danh giúp người lao động có thể tự nhìn thấy mức độ đãi ngộ về tài chính mà họ có thể được nhận từ công ty theo từng vị trí. Điều này không những giúp người lao động có thể chủ động với mức lương hiện tại và trong tương lai của mình, giảm thiểu được sự bất mãn, ganh tỵ liên quan đến lương trong công ty. Ngoài ra còn giúp người lao động có động lực để cố gắng làm việc khi chính bản thân họ tự nhìn thấy được vị trí với mức đãi ngộ của mình trong tương lai nếu như đạt được các vị trí công việc cao hơn.

+ Đối với phụ cấp lương công ty đưa ra có những loại phụ cấp khá mới nhưng lại có ý nghĩa rất lớn đối với người lao động như *phụ cấp học tập*. Đây là một trong những điểm rất mới của công ty khi công ty luôn khuyến khích nhân viên không

ngừng học tập nâng cao trình độ. Chính đặc điểm này đã tạo cho người lao động không ít những cảm nhận khác nhau và họ thấy yên tâm, thoải mái khi đi học nâng cao trình độ. Đây cũng là nguyên nhân làm tăng động lực cũng như niềm tin của người lao động với công ty.

Tuy nhiên bên cạnh đó cũng còn một số hạn chế nhất định, như việc xác định hệ số lương đối với từng bậc và từng vị trí vẫn chưa thực sự chính xác và còn có sự ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người xây dựng. Nguyên nhân do công tác thiết kế và phân tích công việc của công ty vẫn còn rất sơ sài.

Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Theo công ty, tiền lương theo sản phẩm là một phần lương trong tổng thu nhập của người lao động và được áp dụng cho các bộ phận làm việc trực tiếp. Đối với tiền lương sản phẩm công ty phân ra làm hai nhóm khác nhau. Nhóm dịch vụ được trả lương theo hình thức trả lương sản phẩm tập thể, nhóm kỹ thuật trả lương theo hình thức trả lương sản phẩm cá nhân.

- **Bộ phận dịch vụ:** Lương được tính theo hình thức trả lương sản phẩm tập thể. Trong đó quỹ tiền lương sản phẩm tập thể được xác định như sau.

$$\Sigma TL_{SPTT} = TL_{DVPM} + TL_{DTBH} + TL_{DTBM} + PC \quad (6)$$

Trong đó:

TL_{SPTT} : Tiền lương sản phẩm tập thể

TL_{DVPM} : Tiền lương tập thể theo dịch vụ phần mềm

TL_{DTBH} : Tiền lương tập thể theo doanh thu bán hàng

TL_{DTBM} : Tiền lương tập thể theo doanh thu bán máy

Theo công thức trên tiền lương sản phẩm tập thể bằng tổng hợp tiền lương tập thể theo từng nhóm dịch vụ phần mềm, bán hàng linh phụ kiện và bán máy. Cụ thể đối với từng loại được xác định như sau:

$$TL_{DVPM} = DT_{pm} \times 40\%$$

$$TL_{DTBH} = DT_{bh} \times 3\%$$

$$TL_{DTBM} = DT_{bm} \times 1\%$$

Trong đó

DT_{pm} : Doanh thu của tập thể theo dịch vụ phần mềm

DT_{bh} : Doanh thu của tập thể theo bán hàng linh phụ kiện

DT_{bm} : Doanh thu của tập thể theo bán máy

Tiền lương sản phẩm tập thể được chia như sau: Hàng tháng quản lý trực tiếp từng nhóm dịch vụ sẽ đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trong tháng bằng việc chấm hệ số lương cho từng nhân viên theo một trong các hệ số sau: 0.7 - 0.9 - 1.1 - 1.3 - 1.5. Công thức tính lương sản phẩm theo từng cá nhân:

$$TL_{SPCN} = \frac{\sum TL_{SPTT}}{\sum_1^n HSL_{CN}} \times HSL_{CN} + PC \quad (7)$$

Trong đó:

$\sum TL_{SPTT}$: Tổng tiền lương sản phẩm tập thể

TL_{DVPM} : Tiền lương tính theo Doanh thu dịch vụ phần mềm

TL_{SPCN} : Tiền lương sản phẩm theo từng cá nhân

HSL_{CN} : Hệ số lương theo từng cá nhân

Công thức (7) là công thức xác định lương cho một cá nhân hưởng theo lương sản phẩm. Đối với tất cả bộ các bộ phận dịch vụ của công ty đều tính lương như trên. Phụ cấp đối với bộ phận hưởng lương theo sản phẩm được tính như bộ phận hưởng lương theo thời gian. Ưu điểm của cách tính lương này là gắn với kết quả thực hiện công việc vì vậy mà phản ánh được đúng kết quả làm việc người lao động. Tuy nhiên trên thực tế vẫn có một số hạn chế nhất định đối với cách tính lương trên như: Việc ấn định sẵn các hệ số lương đối với từng đối tượng người lao động như trên và việc quản lý chỉ xác định hệ số lương cho người lao động. Điều này chưa thực sự đánh giá được một cách khách quan và hiệu quả về kết quả thực hiện công việc đối với từng đối tượng, mặt khác với cách tính như vậy thể hiện ý kiến chủ quan cá nhân của người đánh giá rất cao, điều này ảnh hưởng đến tính khách quan và công bằng trong cách chia lương.

Thêm vào đó công ty mới chỉ xây dựng cách trả lương nhưng lại chưa xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc để làm căn cứ xác định hệ số lương cho người lao động khi chia lương tập thể.

- **Bộ phận kỹ thuật:** Được tính lương trực tiếp trên kết quả hoàn thành công việc và cụ thể ở công ty là căn cứ trên số máy mà thợ kỹ thuật hoàn thành trong tháng. Cụ thể công thức tính lương như sau

$$TL_{SPKT} = \frac{DT \times \text{Tỷ lệ hoàn thành công việc}}{100} \times 15\% \quad (8)$$

Trong đó:

TL_{SPKT} : Tiền lương sản phẩm của nhân viên kỹ thuật

DT : Doanh thu trong tháng của một nhân viên kỹ thuật

Tỷ lệ hoàn thành công việc

$$= \frac{\text{Tổng số máy sửa hoàn thành}}{\text{Tổng số máy nhận}} \times 100\%$$

Công thức trên cho thấy tiền lương đối với nhân viên bộ phận kỹ thuật được tính trực tiếp trên doanh thu và mức độ hoàn thành công việc. Công thức này có ưu điểm rất lớn là đánh giá được một cách chính xác kết quả thực hiện của từng cá nhân. Điều này không những tạo sự công bằng trong cách tính lương mà còn tạo động lực cho người lao động làm việc. Vì công ty đã cho nhân viên thấy tiền lương của họ là do kết quả công việc trực tiếp của mình chứ không phụ thuộc vào bất kỳ ai.

Tuy nhiên cách tính lương trên có một hạn chế rất rõ là công ty chưa có định mức số máy tối đa và số máy tối thiểu của một nhân viên có thể hoàn thành trong tháng. Vì số máy của một nhân viên kỹ thuật được phân công sửa thực tế hàng tháng là không giống nhau trong khi năng lực của con người thì có một giới hạn nhất định, nên công thức cố định mà lại tính dựa trên một chỉ tiêu luôn có sự biến động thì một phần nào đó chưa thực sự hợp lý.

Quy định về chi trả lương hàng tháng của công ty: Công ty DELTA là một công ty luôn tôn trọng và đảm bảo quyền lợi cho người lao động chính vì thế mà công ty luôn đảm bảo việc chi trả lương cho người lao động rất kịp thời và đúng hạn. Hàng tháng công ty sẽ trả lương vào ngày mùng năm và trả qua tài khoản ngân hàng. Để tạo điều kiện cho người lao động khi cần sử dụng đến tài chính, công ty cho phép tất cả cán bộ công nhân viên có thể ứng lương vào bất kỳ ngày nào trong tháng và số tiền ứng không vượt quá 70% tổng số lương. Có thể nói đây là một trong những chính sách rất cởi mở của công ty nhờ đó tạo sự thoải mái cho người lao động.

Quy định về chế độ tăng lương hàng năm của công ty:

- Kỳ tăng lương định kỳ hàng năm của công ty thường là vào tháng 7 hàng năm và xét tăng trên toàn công ty. Yếu tố xét tăng lương căn cứ vào kết quả kinh doanh của công ty theo báo cáo tài chính của năm trước và tình hình kinh doanh 6 tháng đầu năm hiện tại đồng thời dựa trên mức độ công việc và năng lực của từng cá nhân để xét tăng lương. Tổng giám đốc căn cứ theo phân tích và đề xuất của phòng nhân sự. Phòng nhân sự thông qua các đơn vị, cụ thể là ý kiến của trưởng các phòng , ban, giám đốc công ty thành viên để thống nhất về mức đề xuất tăng lương trước khi gửi lên Tổng giám đốc phê duyệt.

- Tăng theo cá nhân, được xét ngoài kỳ tăng lương định kỳ căn cứ vào năng lực, kết quả công việc, khối lượng công việc, trách nhiệm phải đảm nhiệm ... để công ty xét tăng lương theo đề xuất của đơn vị trực tiếp.

- Ngoài ra hàng năm Hội đồng quản trị công ty sẽ họp dựa trên những chỉ số kinh tế và tài chính để quyết định xem xét điều chỉnh tiền lương tối thiểu của công ty nếu cần thiết. Khi tăng lương tối thiểu thì sẽ dẫn đến tăng đồng loạt toàn công ty. Nhưng mức lương tối thiểu của công ty cũng có thể được hạ xuống như trong quy chế lương quy định khi mà việc kinh doanh của công ty không thuận lợi hoặc kinh tế quá khó khăn.

Nhận xét về việc xét tăng lương của công ty qua thực tế cho thấy rằng công ty rất quan tâm đến tâm lý của người lao động điều đó thể hiện ở việc công ty không những xét tăng lương định kỳ hàng năm nhằm ghi nhận và động viên kịp thời đối với từng cá nhân mà ngoài ra còn xét tăng lương tối thiểu. Việc công ty điều chỉnh lương tối thiểu chung hàng năm đủ thấy công ty luôn có sự chia sẻ lợi ích đối với người lao động. Từ đó cho thấy công ty luôn gắn lợi ích của các cá nhân với tập thể, của nhân viên với công ty nhưng đồng nghĩa công ty cũng thể hiện rõ quan tâm người lao động cũng phải có sự sẻ chia với công ty.

Hạn chế lớn nhất trong việc xét tăng lương của công ty là chưa có tiêu chí đánh giá, đo lường kết quả công việc. Việc xét tăng lương dựa vào sự đánh giá chủ quan của trưởng các đơn vị và phòng nhân sự. Vì vậy những thiên kiến, định kiến cá nhân của người đánh giá cũng có thể bị ảnh hưởng đến kết quả xét tăng lương. Điều này làm cho việc xét tăng lương rất khó chính xác và công bằng.

Thu nhập của người lao động tại công ty: Công ty nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương đối với người lao động nên không ngừng cải tiến tìm các biện pháp nhằm nâng cao tiền lương cho cán bộ công nhân viên trong công ty gắn với đóng góp của họ. Sự thực thu nhập của người lao động có xu hướng tăng lên trong thời gian qua. Với mức lương bình quân ngày càng tăng góp phần nâng cao đời sống vật chất cho người lao động, đồng thời kích thích người lao động làm việc. So sánh với tiền lương bình quân của một số công ty khác trong cùng lĩnh vực công nghệ và thương mại thì thấy tiền lương của công ty DELTA ở mức tương đối cao và khá phù hợp với mặt bằng chung về tiền lương hiện nay. Điều này tạo điều kiện để thu hút có trình độ về làm việc tại công ty.

Theo số liệu khảo sát cho thấy ý kiến đánh giá người lao động trong công ty về vấn đề thu nhập được gồm rất nhiều các luồng ý kiến khác nhau và số luồng ý kiến ở mỗi mức độ tại các tiêu chí là khá đồng đều không có sự biến động đặc biệt. Nhưng về cơ sở người hài lòng với các chỉ tiêu về thu nhập vẫn chiếm tỷ lệ cao nhất, với tất cả các tiêu chí đưa ra để hỏi đa phần có trên 30% số

người được hỏi là hài lòng, và số người rất hài lòng dao động từ 10 đến 15% . Trong khi đó số người không hài lòng chủ yếu dao động ở mức dưới 16%. Về cơ bản đây là một số liệu khá tốt đối với một công ty tư nhân nhất là trong thời điểm nền kinh tế khó khăn như hiện nay. Kết quả khảo sát được tổng hợp bằng số liệu dưới đây:

Bảng 2.4: Kết quả đánh giá của người lao động trong công ty về thu nhập

Mức độ Tiêu chí	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Hài lòng với mức thu nhập	8	9.52	28	33.33	17	20.24	15	17.86	16	19.05	84	100
Tiền lương được chi trả công bằng	11	13.10	29	34.52	18	21.43	15	17.86	11	13.10	84	100
Lương xác định phù hợp dựa trên KQ THCV	10	11.90	24	28.57	19	22.62	17	20.24	14	16.67	84	100
Phương pháp trả lương phù hợp	13	15.48	29	34.52	21	25.00	13	15.48	8	9.52	84	100
Các điều kiện xét tăng lương hợp lý	7	8.33	26	30.95	18	21.43	19	22.62	14	16.67	84	100
Tăng lương hợp lý	10	11.90	25	29.76	19	22.62	17	20.24	13	15.48	84	100

Nguồn: Theo số liệu khảo sát của tác giả tại công ty CP CN và TM DELTA

(Trong đó: 1 là hoàn toàn đồng ý; 2 là đôi chút đồng ý; 3 là bình thường; 4 đôi chút không đồng ý; hoàn toàn không đồng ý). Các bảng sau về mức độ ý kiến tại từng cấp độ cũng như bảng 2.4.

2.3.1.2. Công tác khen thưởng của công ty

Bên cạnh tiền lương, Công ty cũng rất chú trọng công tác khen thưởng. Đây là một biện pháp tăng thêm thu nhập, chăm sóc tốt hơn đời sống cho người lao động và khuyến khích cả về mặt vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc để có kết quả tốt hơn. Hiện nay hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

- Thưởng hàng tháng: Áp dụng cho các đối tượng hưởng lương theo doanh số, sản phẩm, như nhân viên kinh doanh, nhân viên kỹ thuật, nhân viên dịch vụ. Khi người lao động có kết quả tốt, đáp ứng chỉ tiêu đề ra sẽ được thưởng.

- Thưởng sáng kiến được áp dụng đối với những người lao động có những phát minh, sáng kiến nhằm cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa, nâng cao hiệu quả công việc. Sáng kiến của người lao động sẽ được Ban giám đốc và lãnh đạo các phòng ban trong công ty xem xét, đánh giá và quyết định mức thưởng căn cứ vào tầm quan trọng cũng như hiệu quả, tính khả của sáng kiến đó mang lại.

- Thưởng tết âm lịch thông thường là một tháng lương hiện hưởng của người lao động nhưng tối đa không vượt quá hai tháng lương theo quy định của công ty.

Công tác khen thưởng của công ty thực hiện vẫn còn sai và đơn giản. Chính vì vậy công ty khó tạo ra được không khí thi đua trong công ty. Điều này rất có thể là một trong những nguyên nhân làm giảm động lực lao động của người lao động. Chính vì vậy mà công ty cần phải có những thay đổi cần thiết và hợp lý trong công tác khen thưởng. Bởi thưởng không chỉ là phản ánh về mặt tài chính mà còn có giá trị về mặt tinh thần rất lớn. Mặt khác quan tâm đến công tác khen thưởng đồng nghĩa công ty đã sát sao hơn với công tác đánh giá thực hiện công việc. Đó là một trong những điều kiện rất quan trọng tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty.

Bảng 2.5: Kết quả đánh giá của người lao động về công tác khen thưởng

Mức độ Tiêu chí	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Hài lòng với chính sách khen thưởng	7	8.33	25	29.76	18	21.43	19	22.62	15	17.86	84	100
Tiêu chí xét khen thưởng hợp lý	6	7.14	24	28.57	19	22.62	21	25.00	14	16.67	84	100
Bình xét khen thưởng công bằng	8	9.52	22	26.19	21	25.00	21	25.00	12	14.29	84	100
Khen thưởng kịp thời	10	11.90	21	25.00	23	27.38	17	20.24	13	15.48	84	100
Hình thức khen thưởng phù hợp	14	16.67	26	30.95	20	23.81	16	19.05	8	9.52	84	100

Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả tại công ty DELTA

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có khoảng 38% trong số họ cảm thấy hài lòng với chính sách thưởng của công ty. Trong khi đó có khoảng 37% số người được hỏi không hài lòng hoặc chỉ hài lòng một phần với chính sách khen thưởng và 21.43% số người được hỏi cho rằng họ thấy bình thường với chính sách khen thưởng của công ty. Còn đối với các nội dung khác liên quan đến khen thưởng cũng chỉ khoảng dưới 17% trong số người lao động được hỏi không hài lòng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động của công ty về chưa thực sự tốt, sự hài lòng của người lao động chưa cao. Nếu thực trạng trên vẫn tiếp diễn sẽ có những ảnh hưởng không tốt đến động lực làm việc của người lao động. Vì vậy để khắc phục thực trạng trên, công ty nên có những giải pháp cụ thể đối với hoạt động khen thưởng nhằm đảm bảo sự phù hợp và toàn diện hơn.

2.3.1.3. Chương trình phúc lợi của công ty:

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác phúc lợi đối với tạo động lực cho người lao động. Đồng thời theo quan điểm chỉ đạo từ ban lãnh đạo công ty luôn luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo pháp luật, những gì luật quy định công ty sẽ không vi phạm. Với tinh thần đó, công ty luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế ốm đau, thai sản tử tuất theo đúng qui định của pháp luật, ngoài ra công ty còn có những mức hỗ trợ thêm.

Qua kết quả khảo về mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty thu được có tới hơn 55% số người được hỏi hài lòng với chế độ phúc lợi mà công ty đang áp dụng hiện nay. Họ trả lời rằng họ được công ty đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ, thường xuyên quan tâm đến công tác chăm sóc sức khỏe cho họ. Tuy nhiên có một số ý kiến không hài lòng của người lao động đó là hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội của người lao động và bảo hiểm y tế là thấp theo mức lương hiện tại. Hiện tại mức lương đóng Bảo hiểm của công ty thấp nhất là 2.600.000 đồng và cao nhất là 6.000.000 đồng. Đa phần cán bộ nhân viên công ty có mức đóng bảo hiểm trong khoảng từ 2.600.000 – 3.000.000 đồng. Mức cao hơn chủ yếu là Lãnh đạo và cấp quản lý của công ty.

Bên cạnh đó công ty rất quan tâm, chú trọng đến việc đảm bảo sức khỏe cũng như tạo sự thư giãn, thoải mái cho người lao động. Chính vì thế mà trong những năm qua công ty liên tục thành lập những câu lạc bộ thể thao như Bóng đá, tennis, cầu lông. Công ty thuê sân bóng và tennis cho người lao động tham gia chơi sau giờ làm việc. Đây cũng là thời gian để tất cả mọi người trong công ty có cơ hội giao lưu và gặp gỡ lẫn nhau ngoài giờ làm việc. Điều này tạo sự thoải mái và hài lòng của đa số người lao động.

Bên cạnh đó, để tạo điều kiện chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động, công ty còn tổ chức đi nghỉ mát, thăm hỏi khi nhà người lao động có hiếu hỷ, người lao động ốm đau, người thân ốm đau nằm viện, tiền thưởng trong một

số ngày lễ như ngày tết thiếu nhi 1/6, trung thu (15/8). Ngoài ra còn có những khoản trợ cấp cho những trường hợp đặc biệt khó khăn hoặc gia đình không may bị thiên tai, hỏa hoạn. Đối với những nội dung này công ty có quy định rất cụ thể và giao cho ban chấp hành công đoàn có trách nhiệm tổ chức và thực hiện.

Bảng 2.6: Nội dung chương trình phúc lợi của Công ty DELTA

Đơn vị tính: đồng/người

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	T T	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4 và 1/5	1.000.000	8	Người lao động ốm	1.000.000
2	Ngày giỗ tổ 10/3	300.000	9	Cha mẹ ốm đau	500.000
3	Ngày 2/9	1.500.000	10	Tứ thân phụ mẫu mất	2.000.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	300.000	11	Người lao động mất	1 tháng lương
5	Tết dương lịch	1.500.000	12	Con mất	1.000.000
6	Người lao động cưới	1 tháng lương	13	Ngày thành lập công ty	300.000
7	Thiếu nhi 1/6	300.000		-	-

Nguồn: Tài liệu nội bộ – Phòng nhân sự công ty DELTA.

Trên đây là bảng số liệu về các nội dung liên quan đến phúc lợi nằm trong chính sách nhân sự của công ty. Theo số liệu về chế độ phúc lợi của công ty thấy rằng công ty đã có sự quan tâm sát sao đối với người lao động và người thân của họ. Thực tế quy định phúc lợi trên chỉ là mức tối thiểu áp dụng chung cho nhân viên. Đối với các quản lý và các vị trí quan trọng công ty còn có những chế độ riêng như tặng thêm quà hoặc tăng mức tiền phúc lợi theo từng trường hợp.

Đánh giá về công tác phúc lợi của công ty, nhìn vào thực trạng và những dẫn chứng trên cho thấy công ty có chế độ phúc lợi tốt đối với người lao động, thậm chí còn có thêm những chương trình phúc lợi khác rất hợp lý và có giá trị tinh thần cao như các câu lạc bộ thể thao của công ty. Đây thực sự là những mặt được rất lớn mà công ty đã làm được.

Bảng 2.7: Kết quả đánh giá của người lao động về các chương trình phúc lợi

Mức độ Tiêu chí	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số ngư ời	Tỷ lệ %	Số ngư ời	Tỷ lệ %	Số ngư ời	Tỷ lệ %	Số ngư ời	Tỷ lệ %	Số ngư ời	Tỷ lệ %	Số ngư ời	Tỷ lệ %
Hài lòng với chính sách phúc lợi	17	20.24	30	35.71	17	20.24	12	14.29	8	9.52	84	100
Chương trình phúc lợi đầy đủ	17	20.24	29	34.52	18	21.43	14	16.67	6	7.14	84	100
Các mức của chương trình phúc lợi phù hợp	16	19.05	23	27.38	18	21.43	18	21.43	9	10.71	84	100
Các chương trình phúc lợi thực hiện công bằng	18	21.43	30	35.71	14	16.67	16	19.05	6	7.14	84	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tại công ty DELTA

Tuy nhiên bên cạnh đó cũng còn một số hạn chế mà công ty nên điều chỉnh để các chương trình phúc lợi được hoàn thiện hơn. Như đảm bảo mức đóng bảo hiểm cho người lao động ở mức lương phù hợp với thu nhập của họ. Vì đây là quyền chính đáng mà pháp luật quy định nên khi công ty vi phạm sẽ tạo nên sự bất mãn hoặc không thoải mái cho người lao động. Điều này làm giảm động lực làm việc của người lao động. Nhất là khi sự bất mãn có tính tập thể thì càng nguy hiểm hơn. Bên cạnh đó công ty chưa đóng được 100% bảo hiểm cho người lao động. Đây cũng là một hạn chế mà công ty cần khắc phục để tạo sự công bằng cho người lao động và cũng là đảm bảo lợi ích chính đáng của họ.

2.3.2. Hoạt động phân tích và thiết kế công việc

Tại công ty DELTA có tiến hành phân tích công việc. Mục đích của việc thực hiện phân tích công việc nhằm làm rõ nội dung, yêu cầu đối với từng vị trí công việc cụ thể; đồng thời xác định nhiệm vụ, trách nhiệm của người lao động đối với từng vị trí công việc cụ thể khác nhau.

Công ty tiến hành PTCV khi có những vị trí công việc mới hoặc công việc có những sự thay đổi lớn. Các thành phần tham gia vào việc phân tích và thiết kế bao gồm có chuyên viên chuyên trách của phòng nhân sự kết hợp cùng với trưởng bộ phận chuyên môn và chuyên viên giỏi đối với từng vị trí cụ thể.

Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức, cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

Trong quá trình thực hiện chuyên viên chuyên trách của phòng nhân sự sẽ xuống tận nơi làm việc để tiến hành quan sát và phỏng vấn trực tiếp những người thực hiện công việc đó để có cơ sở phân tích, đánh giá. Sau khi đã thu thập được những thông tin cần thiết, các thành viên thực hiện sẽ cùng nhau họp, thảo luận thống nhất để xác định cụ thể nội dung công việc, trách nhiệm đối với người thực hiện và điều kiện làm việc của từng công việc.

Kết quả cuối cùng của nhiệm vụ PTCV và thiết kế công việc của công ty là đưa ra được bản MTCV và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Tuy nhiên trên thực tế, tại công ty kết quả của PTCV chưa thực sự được sử dụng hiệu quả. Nhiều vị trí làm việc không theo bản MTCV. Một số khác có được cung cấp bản MTCV nhưng công việc thực hiện lại không giống nhiều so với bản MTCV.

Theo kết quả khảo sát tại công ty cho thấy chỉ có 63% trong tổng số người được hỏi là có thực hiện công việc theo bản mô tả công việc, 19% trong số đó không làm việc theo bản mô tả công việc và 18% có ý kiến khác đối với vấn đề này. Điều này cho thấy thực trạng về phân công công và bố trí công việc của công ty vẫn còn nhiều hạn chế chưa hoàn thiện.

Qua việc nghiên cứu về công tác phân tích công việc tại công ty xét thấy:

- Công ty đã có quan tâm đến công tác thiết kế và phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh tuy nhiên còn thực hiện một cách đơn giản, sơ sài, cụ thể:

Bảng 2.8: Kết quả đánh giá của người lao động về hoạt động PTCV

Mức độ Tiêu chí	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Công việc đang làm so với nội dung bản MTCV tương đồng	3	3.57	19	22.62	22	26.19	19	22.62	21	25.00	84	100
Nội dung trong bản MTCV rõ ràng	3	3.57	21	25.00	21	25.00	17	20.24	22	26.19	84	100
Yêu cầu đối với NTHCV theo từng vị trí phù hợp	4	4.76	16	19.05	25	29.76	20	23.81	19	22.62	84	100
TC THCv công ty đưa ra phù hợp	1	1.19	11	13.10	27	32.14	22	26.19	23	27.38	84	100
Áp lực trong công việc	8	9.52	12	14.29	35	41.67	11	13.10	18	21.43	84	100
Hài lòng với bản MTCV	2	2.38	15	17.86	30	35.71	19	22.62	18	21.43	84	100

Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty DELTA

+ Kết quả của thiết kế và phân tích công việc, công ty mới chỉ dừng lại ở việc xây dựng bản MTCV trong đó có kết hợp yêu cầu đối với người THCv. Công ty chưa tách biệt bản mô tả công việc với các bản tiêu chuẩn khác.

+ Công ty cũng chưa xây dựng bản tiêu chuẩn THCv trong khi đây là những căn cứ cơ bản để đánh giá nhân sự sau này.

Trên đây là những hạn chế tiêu biểu đối với công tác phân tích công việc mà công ty đang gặp phải. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến việc phân công, bố trí, sắp xếp công việc. Công tác phân tích công việc còn nhiều hạn chế, chưa chính xác có thể là do một số nguyên nhân sau:

- Công tác PTCV chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, chưa thấy được tầm quan trọng của nội dung này với các hoạt động quản trị nhân lực khác.
- Công ty chưa có đủ nguồn nhân lực để thực hiện. Đội ngũ chuyên môn và các thành viên chịu trách nhiệm về vấn đề này vẫn còn nhiều hạn chế về kiến thức, sự hiểu biết và kinh nghiệm đối với công tác phân tích công việc.
- Công ty chưa có sự phối hợp giữa các đơn vị trong hoạt động PTCV. Vì hầu hết quản lý đều không được đào tạo các kiến thức cơ bản về nghiệp vụ này.

Như vậy, vấn đề PTCV tại công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế, điều này ảnh hưởng đến công tác đánh giá THCV, bố trí nhân lực từ đó ảnh hưởng mức độ hài lòng đối với công việc và động lực của người lao động. Vì vậy, trong thời gian tới công ty nên hoàn thiện công tác PTCV, tiến hành xây dựng đầy đủ các văn bản liên quan như bản MTCV, bản yêu cầu đối với người THCV và bản tiêu chuẩn THCV cho từng chức danh một cách cụ thể và gắn với thực tế hơn.

2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay công tác ĐG-THCV tại Công ty DELTA mới chỉ dừng lại ở những bước ban đầu, vì công ty mới quan tâm đến hoạt động này trong thời một 2 năm trở lại đây. Nhiều vấn đề vẫn còn trong quá trình hoàn thiện, cụ thể về hoạt động đánh giá THCV của công ty được thực hiện như sau:

§ Các thành viên tham gia vào công tác ĐG-THCV

- Trưởng các đơn vị chuyên môn đánh giá trực tiếp về kết quả thực hiện công việc của người lao động căn cứ vào các chỉ tiêu và tiêu chuẩn đánh giá.
- Phòng nhân sự sẽ đánh giá về thái độ, ý thức và sự công hiến của người lao động thông qua kết quả thực tế.
- Ban giám đốc đánh giá cuối cùng dựa trên tổng hợp của phòng nhân sự.

§ Chu kỳ đánh giá: Công ty ĐG-THCV theo tháng.

§ Đối tượng đánh giá: Nhân viên tại tất cả các đơn vị.

§ Các tiêu thức đánh giá.

Các tiêu thức và tiêu chí dùng để ĐG-THCV của người lao động tại công ty được quy định trong chương trình đánh giá nhân sự theo định kỳ. Thành tích đối với nhân viên sẽ được đánh giá vào các mức xếp loại Xuất sắc, A, B, C, D, và Không xếp loại thành tích (nội dung cụ thể tại **phục lục 3**).

* Thực hiện đánh giá: Vào cuối mỗi tháng, các phòng, ban tiến hành họp đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tháng và bình xét xếp loại lao động theo các loại Xuất sắc, A, B,C,D và Không xếp loại thành tích. Thời gian họp sẽ được trưởng đơn vị thông báo trước cho nhân viên 1 đến 2 ngày để họ chuẩn bị, thu xếp công việc tham gia đầy đủ.

Lãnh đạo các đơn vị xét duyệt lại và gửi về phòng nhân sự trước ngày mùng 5 hàng tháng. Phòng nhân sự tổng hợp trình Tổng giám đốc bình xét và ra quyết định cuối cùng. Kết quả đánh giá được giữ lại ở phòng nhân sự một bản và một bản gửi về các đơn vị.

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về công tác ĐG-THCV

Mức độ Tiêu chí	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Hài lòng với hệ thống ĐG THCV	3	3.57	19	22.62	22	26.19	19	22.62	21	25.00	84	100
Tiêu chí ĐG đưa ra phù hợp	3	3.57	21	25.00	21	25.00	17	20.24	22	26.19	84	100
Thực hiện ĐG công bằng	4	4.76	16	19.05	25	29.76	20	23.81	19	22.62	84	100
Mức độ chính xác của kết quả ĐG	1	1.19	11	13.10	27	32.14	22	26.19	23	27.38	84	100
Phương pháp đánh giá phù hợp	8	9.52	12	14.29	35	41.67	11	13.10	18	21.43	84	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tại công ty DELTA

Trên cơ sở kết quả khảo sát công tác ĐG THCV tại công DELTA, cho thấy công tác ĐG THCV chưa được tốt. Theo kết quả trong bảng số liệu trên thì khoảng 26% trong tổng số người được hỏi hài lòng với công tác ĐG –THCV của công ty, trong khi đó số người thấy bình thường là 26,19% số còn lại chỉ hài lòng một phần hoặc không hài lòng.

Ưu điểm lớn nhất đối với công tác ĐG THCV của công ty là đã có quan tâm đến việc đánh giá nhân viên hàng tháng và có những tiêu chí và phương pháp đánh giá khá cụ thể. Qua đó đánh giá được một phần kết quả công việc của người lao động. Nhờ đó mà cũng có những động lực nhất định cho họ để luôn có mục tiêu cố gắng trong công việc. Nhất là khi kết quả đánh giá được công bố sẽ tạo phần khích không nhỏ đối những người lao động được đánh giá cao, ngược lại sẽ là động lực cho những người có kết quả thấp phải cố gắng để đạt được kết quả tốt hơn. Tuy nhiên công tác này còn nhiều hạn chế như sau:

- + Hệ thống ĐG THCV được xây dựng để nhằm mục đích phục vụ cho việc trả lương, xét thưởng mà chưa phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực cho người lao động.
- + Các tiêu chí dùng để đánh giá còn sơ sài, đơn giản, chung chung. Với các tiêu chí đánh giá THCV đang được áp dụng tại công ty chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ làm việc của người lao động, thiếu các tiêu chí đánh giá về trình độ, kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động.
- + Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra nhưng biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Do vậy, công ty cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện để đảm bảo đánh giá chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho người lao động

2.3.4.1. Đào tạo cho người lao động

Hoạt động đào tạo nhân lực được công ty bắt đầu quan tâm trong ba năm trở lại đây. Việc mở rộng quy mô hoạt động và nguồn nhân lực trong suốt thời gian qua tạo cho công ty không ít những khó khăn về vấn đề đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực. Trước tình hình đó, công ty bắt đầu xét đến vấn đề chất lượng nguồn nhân lực, làm sao để có đội ngũ nhân lực đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhất là đội ngũ quản lý khi mà nhiệm vụ, yêu cầu của công việc ngày một phức tạp. Bên cạnh đó với đội ngũ nhân viên bán hàng và làm dịch vụ trực tiếp cũng tăng lên với số lượng lớn làm cho chất lượng cũng bị ảnh hưởng do công ty chưa đủ nguồn lực để đào tạo kịp thời. Đánh giá được tình hình trên, công ty quan tâm đến vấn đề đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đào tạo các kỹ năng hỗ trợ nghiệp vụ của người lao động để phù hợp với yêu cầu của công việc.

** Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:*

- Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại đơn vị và khả năng biến động về lao động như: chuyển công tác, nghỉ việc, thai sản, ... Căn cứ vào đó công ty sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo khi cần thiết.
- Căn cứ vào yêu cầu của công việc, lĩnh vực hoạt động của công ty, sự phát triển và đổi mới của công nghệ trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Từ đó công ty xác định mục tiêu cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công việc.
- Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của công ty. Khi công ty mở sang một lĩnh vực mới, phòng nhân sự phải xác định số lượng và yêu cầu về nhân sự đối với mỗi vị trí và dựa trên tình hình thực tế để đưa ra các phương án về đào tạo.

*** Các hình thức đào tạo:**

Từ kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, Phòng nhân sự sẽ phối hợp với các đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác đào tạo. Các khóa đào tạo có thể công ty tự đào tạo nội bộ hoặc đào tạo từ bên ngoài.

Hình thức đào tạo nội bộ: được áp dụng đối với các đối tượng là nhân viên bán hàng, nhân viên kinh doanh, nhân viên dịch vụ. Chủ yếu với các đối tượng này là đào tạo các kỹ năng mềm nhằm phục vụ cho công việc.

Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, phòng nhân sự sẽ phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học như:

- Bố trí giáo viên: Giáo viên chủ yếu do giám đốc hoặc trưởng các phòng, ban chuyên môn kết hợp với cán bộ đào tạo của phòng nhân sự cùng nhau phối hợp giảng dạy. Lựa chọn giáo viên sẽ căn cứ vào đối tượng được học và nội dung đào tạo. Ngoài ra công ty cũng áp dụng hình thức thuê chuyên gia về giảng dạy đối với các chương trình như: Kỹ năng bán hàng; kỹ năng sử dụng phần mềm; ...
- Thời gian và địa điểm học tập, được thông báo đến các đơn vị trước 3 ngày để bố trí lịch làm việc, cử người lao động đi học đầy đủ.
- Chương trình nội dung môn học, giáo trình môn học, giáo án giảng dạy, các tài liệu cho giảng dạy là tài liệu đào tạo nội bộ của công ty.

Hình thức đào tạo bên ngoài : Áp dụng chủ yếu cho đối tượng quản lý đi học thêm các khóa học ngắn hạn về lãnh đạo, quản lý như: CEO, CFO, ... Hoặc các khóa học về chuyên môn nghiệp vụ như: Kế toán trưởng, nghiệp vụ thuế, nghiệp vụ kê khai hải quan, kỹ thuật, ...

- Việc cử người đi đào tạo và xác định ai cần được đào tạo do trưởng các đơn vị trực tiếp đề xuất . Tổng giám đốc là người trực tiếp xét duyệt đối với các vị trí từ quản lý trở lên và Giám đốc xét duyệt đối với các cá nhân là nhân viên trực thuộc công ty.

- Trước khi thời điểm đào tạo theo kế hoạch 15 ngày, Phòng nhân sự liên hệ với các đơn vị đào tạo để tiến hành thống nhất thời gian thực hiện và thông báo tới các đơn vị sắp xếp bố trí thời gian để cán bộ nhân viên thuộc diện đào tạo được

theo học đầy đủ.

- Công ty cấp 100% kinh phí đối với những đối tượng thuộc diện công ty cử đi học. Những đối tượng chủ động đề xuất xin đi học công ty sẽ hỗ trợ 50% kinh phí. Những ngày đi học nếu vào ngày làm việc được tính là ngày đi làm.

Với cách thức mà công tác đào tạo được thực hiện tại công ty như trên, trong thời gian vừa qua, tại công ty đã mở được những khóa đào tạo và tiến hành đào tạo cho số lao động như sau:

Bảng 2.10: Kết quả đào tạo lao động của công ty giai đoạn 2010 -2013

Chỉ tiêu	2010		2011		2012	
	Số người	Tốc độ của năm sau so với năm trước (%)	Số người	Tốc độ của năm sau so với năm trước (%)	Số người	Tốc độ của năm sau so với năm trước (%)
Tổng số người được đào tạo từ bên ngoài	9	-	12	33,33	10	-16,66
Tổng số người được đào tạo từ bên trong	60	-	89	48,33	123	38,20
Chi phí (triệu đồng)	37	-	81	118,91	54	- 33,33

Nguồn: Tài liệu tổng hợp của Phòng nhân sự

Theo kết quả điều tra trên thấy rằng chi phí dành cho đào tạo năm 2011 tăng đột biến lên 118,91%. Giải thích cho sự ra tăng trên trong khi số người được đào tạo cũng chỉ tăng từ 33,33 % đối với nguồn bên ngoài và 48,33% đối với nguồn bên trong. Nguyên nhân chính do năm 2011 công ty tổ chức cho 3 cán bộ quản lý đi học chương trình CEO và CFO. Trong khi đó năm 2012, cả số người được đào tạo và chi phí đào tạo đều giảm.

Qua quá trình khảo sát công tác đào tạo tại công ty cho thấy hạn chế đối với công tác đào tạo của công ty như sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo chưa chính xác, do

thiếu các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học. Với cách thức tiến hành xác định nhu cầu đào tạo hiện nay thì mới chỉ xác định được số lượng lao động cần đào tạo, ở mỗi đơn vị và nội dung đào tạo liên quan đến công việc của người lao động mà chưa xác định được thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì cần phải đào tạo các nội dung sẽ đào tạo có thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của người lao động hay không. Nguyên nhân nhân của thực trạng trên có thể do một số nguyên nhân dưới đây:

- + Hoạt động PTCV của công ty còn thiếu, nội dung sơ sài, các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động thì chưa được hoàn thiện. Vì vậy, thiếu cơ sở khoa học để xác định chính xác nhu cầu đào tạo.
- + Hệ thống đánh giá kết quả THCV của người lao động chưa phục vụ cho mục đích đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty.

2.3.4.2. Phát triển nghề nghiệp cho người lao động tại công ty.

Theo quan điểm của lãnh đạo cũng như chính sách phát triển nhân sự cho người lao động trong công ty được xác định những qua nội dung sau:

- Công ty đặc biệt quan tâm đến đội ngũ lãnh đạo kế cận, cũng như các vị trí quan trọng khác trong công ty. Công ty luôn xác định rõ mục tiêu và kế hoạch là phải đảm bảo luôn có đội ngũ kế cận đủ: tầm – tài – tâm.

- Công ty luôn vạch rõ từng lộ trình phát triển của công ty theo kế hoạch và chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đồng thời là chỉ ra những cơ hội về sự phát triển bản thân và thăng tiến trong tương lai. Đây cũng là một trong những căn cứ quan trọng để những cá nhân thực sự có khả năng và mong muốn luôn có gắng phấn đấu để theo đuổi.

- Riêng đối với những vị trí quan trọng như Giám đốc tại các công ty thành viên. Công ty còn xây dựng các chương trình thi đua và điều kiện nhất định về năng lực lãnh đạo, kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ ...Đó là một trong những chương trình phát triển nhân sự rất quan trọng của công ty, nhằm định hướng trước cho mỗi cá nhân những cơ hội và thách thức đối với họ.

- Hàng năm công ty đều thực hiện khảo sát ý kiến người lao động theo định kỳ về các vấn đề xung quanh công việc và nghề nghiệp của họ. Qua đó công ty có thể kịp thời nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động từ đó sẽ có những định hướng cho họ kịp thời và hợp lý nhất. Thường quản lý trực tiếp các đơn vị hoặc chuyên viên đào tạo của công ty chịu trách nhiệm nội dung này.

- Đối với người lao động công ty thể hiện quan điểm tiên quyết và thống nhất đó là luôn tạo cơ hội phát triển cá nhân đến tất cả mọi người. Những người có năng lực và đã được kiểm chứng qua kết quả công việc thực tế đều có cơ hội trở thành những nhà quản lý, lãnh đạo của công ty trong từng thời điểm. Từ đó giúp người lao động có thêm niềm tin và quyết tâm trong công việc cũng như xác định cho mình một mục tiêu rõ ràng trong sự phát triển của mình tại công ty.

- Ngoài ra qua việc định hướng nghề nghiệp cho người lao động cũng làm căn cứ rất quan trọng để xác định và thực hiện các chương trình đào tạo như trên.

Ưu điểm của các hoạt động định hướng phát triển nghề nghiệp của công ty là giúp cho người lao động có những định hướng cụ thể và phù hợp với sự phát triển của cá nhân. Từ đó giúp cho người lao động làm việc có mục đích hơn, có định hướng rõ ràng và xác định được giá trị cá nhân của mình trong tương lai. Làm việc khi có mục tiêu cụ thể, định hướng rõ ràng sẽ giúp cho người lao động có động lực rất lớn không chỉ trong làm việc mà còn trong quá trình học tập nâng cao trình độ, năng lực về mọi mặt góp phần xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng. Đồng thời đảm bảo tạo dựng và phát triển được đội ngũ cán bộ, lãnh đạo kế cận của công ty. Đảm bảo sự ổn định của nguồn nhân lực không chỉ ở hiện tại mà cả ở tương lai. Bên cạnh đó nhược điểm của nó là các chương trình và nội dung định hướng vẫn chưa được cụ thể và bài bản. Điều này làm cho hiệu quả của chưa đạt được ở mức tốt nhất. Tuy nhiên công ty quan tâm đến vấn đề này đã là rất đáng ghi nhận đối với một doanh nghiệp tư nhân nói chung hiện nay.

2.3.5. Văn hóa công ty

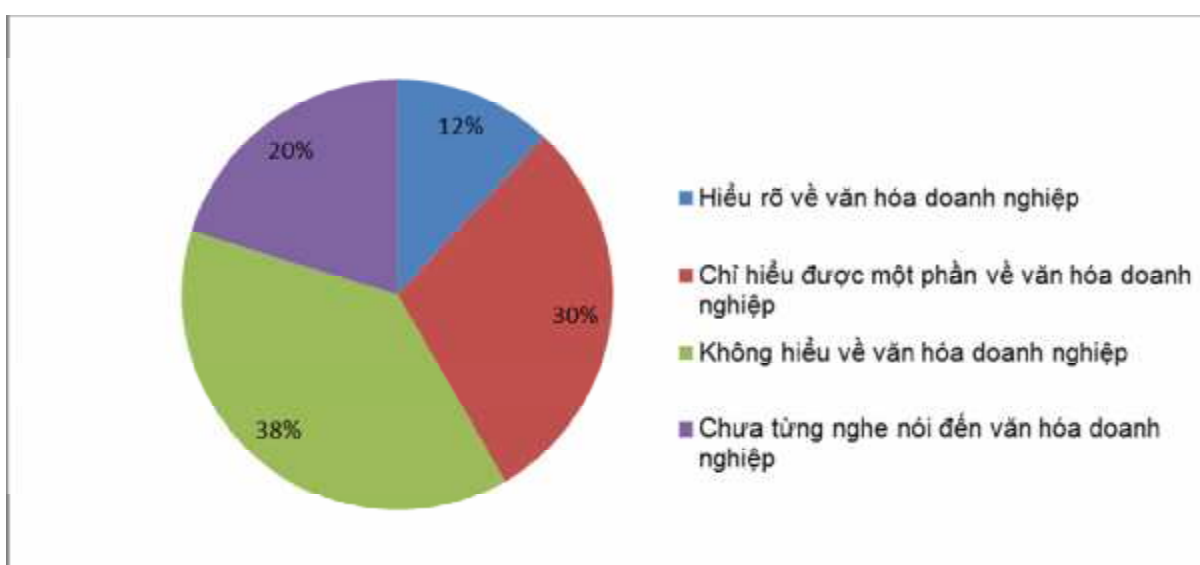
Văn hóa công ty đó là giá trị có tính bền vững cao bởi nó được hình thành

từ chính giá trị cốt lõi của công ty. Ngay nay đã có rất nhiều doanh nghiệp quan tâm đến việc xây dựng và phát triển văn hóa công ty. Đối với công ty DELTA văn hóa công ty chưa thực sự được ban lãnh đạo chú trọng và quan tâm đúng mức. Vì vậy các nội dung liên quan đến văn hóa công ty thì thực tế tại công ty DELTA hiện này chưa có gì cụ thể và nổi bật.

Tại công ty DELTA khi nói đến thuật ngữ Văn hóa công ty có vẻ như còn khá lạ lẫm với một số người lao động. Tuy nhiên tiếp cận theo một cách khác đơn giản hơn mà bất kể người lao động nào cũng quan tâm đến đó là môi trường làm việc. Qua quá trình khảo sát cũng như kinh nghiệm làm việc, phỏng vấn rất nhiều các ứng viên và nhân viên công ty trong gần ba năm làm việc tại đây, tác giả thấy rằng môi trường làm việc là yếu tố rất quan trọng đối với người lao động. Đây là một trong hai yếu tố hàng đầu mà họ luôn quan tâm đến cùng với yếu tố nữa là thu nhập hay các chế độ đãi ngộ của công ty nói chung.

Qua số liệu khảo sát tại đơn vị cho thấy rằng rất ít người lao động trong công ty hiểu được đúng bản chất của Văn hóa công ty là gì. Trong đó số người đang mơ màng hoặc không hiểu văn hóa công ty là gì chiếm khoảng 60% trên tổng số lao động. Số liệu cụ thể thể hiện qua biểu đồ dưới đây.

Hình vẽ 2.4: Số người lao động trong công ty hiểu về văn hóa doanh nghiệp.



Nguồn: Khảo sát tại công ty DELTA

Mặc dù chưa có quy chuẩn nào thống nhất và thể hiện văn hóa đặc trưng của công ty. Nhưng trên thực tế công ty đã và đang thực hiện một số các nội dung dưới đây mà qua đó phần nào thấy được những nét đặc trưng, thể hiện được một phần giá trị cốt lõi và triết lý kinh doanh của công ty.

- Đối với khách hàng: Luôn luôn tôn trọng và niềm nở. Đảm bảo lợi ích cho khách hàng đồng thời không làm ảnh hưởng đến lợi ích và uy tín của công ty.
- Đối với đồng nghiệp: Tuyệt đối tôn trọng đồng nghiệp, không xúc phạm và giao tiếp bằng lời lẽ thô tục hoặc quá suồng sã trong công ty. Sẵn sàng hỗ trợ nhau khi cần.
- Đối với công việc: Tận tâm, trung thực, hoàn thành nhiệm vụ tốt nhất.
- Trang phục: Mặc đồng phục theo quy định của công ty, lịch sự, chỉnh chu trước khi vào làm việc.

Ngoài ra công ty tạo cho người lao động một môi trường làm việc rất năng động, thoải mái, thân thiện nhưng lại chuyên nghiệp. Chính vì vậy mà được rất nhiều người hài lòng và yêu thích công ty.

Qua thực trạng trên đánh giá rằng đối với vấn đề về văn hóa doanh nghiệp tại công ty vẫn còn quá sơ sài, chưa được quan tâm đúng mức. Điều này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến vấn đề tạo động lực cho người lao động. Vì văn hóa doanh nghiệp là nơi tạo lên cảm hứng, niềm tự hào của người lao động đối với công việc của mình, với công ty của mình. Là một trong những yếu tố làm tăng sự trung thành và gắn bó của người lao động với công ty. Vì vậy công ty cần phải quan tâm đến việc xây dựng và phát triển văn hóa công .Qua phân tích cho thấy văn hóa công ty còn hạn chế như vậy có thể do các nguyên nhân dưới đây:

- Lãnh đạo công ty DELTA chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này.
- Công ty chưa có đủ nguồn nhân lực để thực hiện. Thực tế là có những đề xuất về nội dung xây dựng văn hóa doanh nghiệp đưa lên nhưng cuối cùng lại không thể triển khai thực hiện do có sự tác động từ nhiều yếu tố.

- Do nhận thức của người lao động, đa phần trong số họ chưa hiểu hết được ý nghĩa và giá trị của văn hóa công ty đối với cá nhân cũng như đối với công ty.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

2.4.1. Các yếu tố thuộc về bên ngoài công ty.

Trên thực tế có rất nhiều yếu tố từ bên ngoài có thể tác động đến hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động làm việc tại công ty. Cũng như phân lý luận đã đưa ra một số yếu tố cơ bản. Tuy nhiên mỗi công ty có đặc thù khác nhau, nên các yếu tố ảnh hưởng khác nhau và mức độ cũng không giống nhau. Xét tại công ty DELTA, dựa trên điều kiện thực tế tại đơn vị có thể đưa ra một số yếu tố cơ bản từ bên ngoài tác động đến hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động làm việc tại công ty như sau:

Quy định của pháp luật: Trong những năm gần đây pháp luật lao động được quan tâm nhiều hơn. Quyền lợi của người lao động cũng được quy định cụ thể và có phần tốt hơn trước như: các chế độ về bảo hiểm bắt buộc; chế độ thai sản tăng lên từ bốn lên sáu tháng; tiền lương tối thiểu tăng lên hàng năm tất cả những quy này buộc công ty phải cân đối và điều chỉnh theo quy định của pháp luật. Bởi nếu không đáp ứng quyền lợi cho người lao động thỏa đáng thì sẽ tạo lên sự bất bình trong lao động. Nhưng chấp hành nghiêm các quy định của pháp luật là không hề đơn giản với công ty. Do công ty có số lượng lao động lớn và thường xuyên có sự biến động. Trong khi đó quyền lợi của người lao động và quyền lợi của công ty luôn tỷ lệ nghịch với nhau.

Đặc điểm thị trường lao động: Công ty DELTA hình thành và phát triển trong đúng giai đoạn thị trường lao động có nguồn cung rất lớn. Nhất là những lĩnh vực mà công ty có nhu cầu lớn về lao động như: Công nghệ thông tin, kinh doanh, bán hàng, kế toán. Trong thời điểm hiện tại và tương lai nguồn cung lao động với các lĩnh vực trên vẫn là lớn thậm trí là có nguồn còn dư cung lao động

rất lớn trên thị trường. Đây chính là những thuận lợi đối với công tác thu hút nguồn lực của công ty.

Đối thủ cạnh tranh: Công ty có rất nhiều đối thủ cạnh tranh, thậm chí có nhiều đối thủ mà có thể nói công ty chưa có sức mạnh cạnh tranh ngang bằng trên thị trường như công ty: Trần Anh, Nhật Cường, Phúc Anh Điều này tạo cho công ty những khó khăn không nhỏ ở cả lĩnh vực kinh doanh và cả đối với lĩnh vực nhân sự. Việc tâm lý người xin việc muốn vào được những công ty có thương hiệu là điều mà ai cũng có thể nhận thấy.

Do đó sức cạnh tranh yếu chính là một trong những nguyên nhân dẫn đến giảm hiệu quả của các hoạt động thu hút nhân lực tại công ty. Bên cạnh đó sự tồn tại của không ít công ty tạo ra cơ hội việc làm cho rất nhiều người, thêm vào đó là cơ hội phát triển, môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ mà nhiều công ty đưa ra rất hấp dẫn với người lao động. Những điều này là một trong những lý do quan trọng tạo suy nghĩ nhảy việc đối với một đội ngũ người lao động trong công ty. Vì vậy khi thực hiện chính sách liên quan đến tạo động lực lao động công ty không thể không xét đến yếu tố này.

2.4.2. Các yếu tố thuộc về bên trong công ty.

Mỗi doanh nghiệp có sự khác biệt riêng chính vì thế các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động cũng đều có sự khác nhau. Đối với công ty DELTA, dựa trên đặc trưng của công ty có thể đưa ra một số yếu tố cơ bản dưới đây có ảnh hưởng đến hoạt động thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động:

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty: Với mục tiêu và chiến lược của công ty là phát triển công ty theo hướng xây dựng thành một tập đoàn gồm nhiều công ty thành viên theo các khối khác nhau. Đến năm 2014 công ty có 5 công ty thành viên, đến 2017 công ty có khoảng 6 công ty thành viên về các lĩnh vực máy tính, điện thoại và quảng cáo.

Với mục tiêu trên đòi hỏi công ty không những phải có chính sách sử dụng và

phát triển nhân sự hiệu quả , phù hợp nhằm đáp ứng nguồn lực cho công ty. Việc thu hút nhân lực không chỉ đáp ứng được yêu cầu của hiện tại mà còn phải phục vụ cho nhu cầu trong tương lai. Xây dựng được đội ngũ cán bộ nguồn và lãnh đạo kế cận phù hợp.

Thương hiệu của công ty: Cho đến thời điểm hiện tại DELTA là một công ty chưa thực sự có thương hiệu rộng lớn trên thị trường. Biểu hiện rõ nhất của nó là khi nói đến công ty DELTA, nếu là những người làm trong lĩnh vực máy tính có thể sẽ biết đến công ty nhưng đối với những người làm ngoài lĩnh vực này thì có lẽ rất ít người biết đến. Điều này có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút ứng viên của công ty. Đặc biệt là những vị trí mà luôn có sức cầu cao trên thị trường và những người tài. Bởi với những đối tượng này thì những công ty có thương hiệu thường là sự lựa chọn của họ. Đó là một trong những khó khăn rất lớn của công ty đối với mục tiêu thu hút nhân lực chất lượng.

Nguồn lực của công ty: Ở đây xét đến cả nguồn lực về tài chính và phi tài chính hay chính là nguồn lực về con người. Dù xét ở khía cạnh nào thì nguồn lực hiện tại của công ty vẫn chưa thực sự đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của công ty về cả hoạt động thu hút và tạo động lực lao động. Xét về tài chính, công ty vẫn còn rất hạn chế về tài chính chi cho mục tiêu thu hút và các hoạt động liên quan đến tạo động lực như đào tạo, phát triển nhân lực và thực hiện các chính sách phúc lợi cho người lao động được tốt hơn. Chính vì vậy mà không thể không xét đến yếu tố này khi cân nhắc xây dựng giải pháp để các hoạt động này được thực hiện hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, nguồn lực về con người và ở đây cụ thể là đội ngũ lao động chuyên môn của công ty còn thiếu cả về số lượng và chất lượng là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng trực tiếp đến các mục tiêu liên quan đến hút và tạo động lực cho người lao động trong công ty.

Các chính sách của công ty: Hiện nay công ty đã có chính sách về nhân sự; chính sách lương, thưởng; cũng như các chính sách liên quan như chính sách hoạt động của công đoàn; chính sách đào tạo và phát triển nhân viên hay quy chế lao

động. Đây là những chính sách có tác động trực tiếp đến công tác tạo động lực cho người lao động, bởi trong đó quy định cách nội dung chính tiếp liên quan đến quyền lợi và chế độ của người lao động. Với việc cụ thể hóa được các chính sách trên đã giúp công ty thực hiện các nội dung, chương trình liên quan đến tạo động lực cho người lao động được tốt hơn. Đồng thời đây cũng là cơ sở rất quan trọng cho người lao động có động lực và yên tâm làm việc. Bên cạnh đó chính sách đãi ngộ tốt sẽ như đánh bóng thêm hình ảnh công ty trên các thông báo tuyển mộ, vì vậy có tác dụng trong việc thu hút ứng viên khi công ty cần thu hút.

Văn hóa công ty: Song song với các hoạt động xây dựng và phát triển kinh doanh, Công ty cũng chú trọng đến các công tác đào tạo, tập huấn, nâng cao tri thức cũng như kỹ năng nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên trong Công ty, luôn ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi về vật chất cũng như tinh thần nhằm khuyến khích, động viên người lao động phấn đấu vươn lên, đặc biệt là với lớp cán bộ trẻ kế cận.

Công ty cũng chú trọng đến các hoạt động sinh hoạt tập thể như: Các hoạt động thể thao, bóng đá, tennis, ... nhằm khơi dậy nguồn cảm hứng cho các thành viên trong công ty và tạo cơ hội giao lưu gặp gỡ giữa các thành viên công ty. Tổ chức liên hoan, gặp mặt vào những dịp lễ tết, tổ chức cho nhân viên trong Công ty nghỉ mát hàng năm, thăm hỏi, chia sẻ khi có hiếu, hi, ... xây dựng một không khí hòa hợp ấm cúng, vui vẻ, thân tình và đoàn kết trong sinh hoạt cũng như trong công việc hàng ngày. Điều này không những có tác dụng trong việc tạo động lực cho người lao động trong công ty mà còn góp phần xây dựng và phát triển hình ảnh của công ty. Đó là một trong những điều kiện nhằm phát triển thương hiệu quả công DELTA để mọi người cùng biết đến. Điều này góp phần không nhỏ vào việc thu hút nhân sự của công ty.

2.4.3. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.

Có đặc điểm rất đặc trưng đối với người lao động đang làm việc tại công ty đó là đội ngũ lao động ở đây vẫn rất trẻ. Chủ yếu dao động trong độ tuổi từ 25

đến 30. Độ tuổi này hầu hết người lao động đều mong muốn có cơ hội phát triển, có sự nhiệt huyết của tuổi trẻ, có rất nhiều các nhu cầu khác nhau và tâm lý khác nhau. Đây là giai đoạn mà hầu hết người lao động vẫn chưa thực sự ổn định, họ vẫn đang muốn lựa chọn và quyết định con đường sự nghiệp của mình. Vì vậy mà mọi thứ dễ dàng làm họ thay đổi hơn các độ tuổi khác. Khi công ty muốn có các chính sách tạo động lực hay thu hút người lao động phải thực sự có sự phân tích và cân nhắc đến các yếu tố này để có sự phù hợp và hiệu quả nhất.

2.4.4. Các yếu tố thuộc về công việc.

Công việc có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn của người tìm việc và người đang làm việc. Tùy vào sở thích, kinh nghiệm, trình độ và mục tiêu khác nhau mà mỗi người có sự lựa chọn khác nhau cho công việc của mình. Trong đó sự hấp dẫn của công việc vẫn luôn là một trong những yếu tố rất quan trọng tác động đến sự lựa chọn công việc của mỗi người.

Công ty DELTA là công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại và công nghệ. Đây là một trong những lĩnh vực khá thịnh hành hiện nay. Chính vì vậy mà lực lượng lao động đang làm việc trong lĩnh vực này chiếm một số lượng rất lớn trên thị trường lao động. Tuy nhiên xét đến các công việc mà công ty hiện có cũng không có gì đặc biệt và cũng không quá hấp dẫn như một số lĩnh vực tại các khu vực: ngân hàng, dầu khí, nhưng xét trên mặt bằng chung lĩnh vực hoạt động của công ty vẫn đang rất được xã hội ưa chuộng. Một mặt vì nó gắn với nhu cầu của xã hội, một mặt các vị trí công việc của công ty hiện có đang nằm trong tốp những công việc có nhu cầu lớn nhất hiện nay như: Nhân viên kinh doanh, kỹ sư công nghệ thông tin, bán hàng, kế toán. Điều này đều có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động thu hút lao động đối với công ty.

2.5. Đánh giá thực trạng thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA

Đối với mỗi một nội dung đưa ra phân tích trong phần thực trạng của nghiên cứu này đều đã có những sự phân tích, đánh giá theo quan điểm của tác

giả ở từng nội dung cụ thể. Chính vì vậy ở nội dung đánh giá dưới đây tác giả chỉ tổng hợp lại những đánh giá ở trên và đưa ra những đánh giá chung nhất đối với những vấn đề có ảnh hưởng quan trọng và trực tiếp đến các hoạt động thu hút và tạo động lực tại công ty DELTA.

2.5.1. Đối với hoạt động thu hút người lao động

Qua quá trình phân tích và đánh giá thực trạng về các nội dung của thu hút người lao động tại công ty DELTA cho thấy Công ty đã đạt được một số thành công và đang mắc phải những hạn chế sau:

Ưu điểm:

- Công ty đã có những quan tâm nhất định đến mục tiêu thu hút người lao động. Trong nhiệm vụ quản trị nhân lực nói chung có thể nói thu hút là một trong những nhiệm vụ đầu tiên và không kém phần quan trọng chính vì vậy sự quan tâm, chú trọng của công ty chính là tiền đề rất quan trọng để tiến đến việc hoàn thiện hoạt động này.
- Chi phí sử dụng cho các nội dung liên quan đến thu hút là rất thấp. Đây là ưu điểm rất lớn của công ty xét về mặt tài chính.
- Về cơ bản kết quả của hoạt động thu hút vẫn được đảm bảo ở mức độ nhất định. Công ty vẫn đảm bảo có được nguồn nhân lực đầy đủ và kịp thời.

Hạn chế:

- Công ty chưa tận dụng hết hiệu quả từ các nguồn thu hút bao gồm cả nội bộ và bên ngoài.
- Các phương pháp thu hút hiện nay vẫn chưa được công ty khai thác triệt để.
- Khả năng thu hút từ nội lực công ty trên thị trường lao động nói chung hiện nay vẫn còn rất yếu và hạn chế về nhiều mặt. Cụ thể như công ty chưa xây dựng và khẳng định được thương hiệu riêng của mình trên thị trường. Bên cạnh đó các công tác về quảng bá hình ảnh công ty thông qua các website quảng cáo và website nội bộ vẫn còn quá sơ sài và chưa được quan tâm đúng mức. Đây là nguyên nhân làm giảm hiệu quả rất lớn đối với mục tiêu thu hút của công ty.

Trên đây là những hạn chế cơ bản nhất và tiêu biểu nhất trong nội dung thu hút của công ty. Nhằm đảm bảo cho hiệu quả của việc thu hút được tốt hơn, nhanh hơn và thuận lợi hơn đối với bộ phận chuyên môn của công ty nói riêng và công ty nói chung thì công ty phải có những giải pháp hết sức cần thiết và kịp thời để khắc phục được những hạn chế trên.

2.5.2. Đối với các hoạt động tạo động lực cho người lao động

Ưu điểm:

- Công ty đã xây dựng được chính sách trả lương chi tiết và cụ thể đến từng bộ phận khác nhau. Trong đó đã có sự phân biệt và đánh giá giữa các vị trí công việc khác nhau. Điều này có tác dụng rất lớn trong việc tạo ra sự minh bạch, rõ ràng và công bằng trong chế độ tiền lương của công ty.
- Bên cạnh những ưu điểm về chính sách trả lương của công ty, thì công ty cũng đã xây dựng được hệ thống các chương trình phúc lợi khá là đầy đủ và phù hợp. Có giá trị về vật chất và tinh thần rất lớn cho người lao động.
- Công ty đã quan tâm và xây dựng hệ thống đánh giá nhân viên hàng tháng. Tuy hệ thống đánh giá hiện tại chưa hoàn thiện nhưng phần nào đó cũng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc và động lực của người lao động.
- Các chương trình đào tạo của công ty đưa ra khá tốt và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Ngoài ra công ty có quan tâm đến vấn đề định hướng và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Tạo ra một môi trường mở cho tất cả người lao động có thể phát triển bản thân một cách tốt nhất. Đây là điểm rất đặc biệt của công ty và có giá trị đặc biệt quan trọng về mặt tinh thần của người lao động.

Hạn chế:

- Hạn chế lớn nhất của công ty và cũng là hạn chế có ảnh hưởng đặc biệt đến mục tiêu tạo động lực cho người lao động đó là công tác phân tích công việc của vẫn còn quá sơ sài, đơn giản và việc thực hiện nó mang tính hình thức. Hiện nay các MTCV, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn

thực hiện công việc của công ty vẫn còn chưa hoàn thiện. Vì vậy nó có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động tạo động lực khác của công ty. Bởi phân tích công việc là yêu cầu không thể thiếu và tiền đề để cho các hoạt động về sau.

- Hệ thống đánh giá nhân viên của công ty chưa hoàn thiện, công ty mới chỉ dừng lại ở đánh giá được một phần nào đó kết quả thực hiện công việc của người lao động. Vì vậy để tạo được sự hiệu quả, công bằng và chính xác công ty cần phải có hệ thống đánh giá nhân viên phù hợp hơn.

- Vấn đề văn hóa doanh nghiệp của công ty cũng chưa thực sự được chú trọng. Việc chưa quan tâm đúng mức đến xây dựng và phát triển văn hóa công ty sẽ là giảm hiệu quả về mặt giá trị tinh thần đối với người lao động.

Trên đây là những hạn chế cơ bản nhất liên quan đến hoạt động tạo động lực cho người lao động tại công ty mà rất cần công ty sớm có những giải pháp khắc phục để nhằm tăng động lực làm việc cho người lao động. Bên cạnh đó cũng còn không ít những hạn chế khác như các vấn đề về trả lương, thưởng, các chương trình phúc lợi tác giả đã đánh giá và phân tích trong phần thực trạng.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP THU HÚT VÀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ VÀ THƯƠNG MẠI DELTA

3.1. Chiến lược kinh doanh công ty giai đoạn 2012 – 2017.

Công ty xác định chiến lược kinh doanh giai đoạn 2012 – 2017 đó là tiếp tục phát triển công ty dựa trên những thành quả đã đạt được. Công ty phát triển theo hướng xây dựng công ty DELTA thành một tập đoàn bao gồm các công ty thành viên theo từng cấp độ khác nhau và trên các lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra công ty đưa ra các mục tiêu cụ thể sau:

- Chiếm lĩnh được thị trường linh kiện máy tính Laptop đến năm 2015.
- Tập trung phát triển vào thị trường điện thoại di động, đến năm 2014 có thêm một công ty thành viên về phân phối điện thoại di động và đến năm 2017 có thêm 2 công ty thành viên về lĩnh vực này.
- Đến năm 2016 công ty sẽ nghiên cứu thị trường để mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các mặt hàng khác về công nghệ.
- Về nguồn nhân lực, công ty đặt ra mục tiêu phải đảm bảo nguồn lực trong quá trình phát triển của công ty. Luôn luôn có những đội ngũ lãnh đạo kế cận sẵn sàng nhận nhiệm vụ mới khi công ty có yêu cầu.

Với chiến lược kinh doanh khá cụ thể mà công ty đã xây dựng, để hoàn thành được nhiệm vụ chiến lược đề ra thì một trong những điều cần và đủ đó là công ty phải có nguồn lực đảm bảo cả chất lượng và số lượng nhằm đáp ứng yêu cầu về nhân lực. Để làm được như vậy một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu mà công ty cần phải quan tâm và thu hút nguồn lực về cho tổ chức, và tạo động lực làm việc cho người lao động. Chỉ có như vậy thì nguồn nhân lực của công ty mới có thể đảm bảo sự ổn định về cả chất lượng và số lượng.

3.2. Quan điểm về thu hút và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Quan điểm 1: Thu hút và Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được coi là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân

lực của công ty.

Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức suy cho cùng là làm sao để thu hút và giữ chân được người lao động trong tổ chức của mình, sử dụng có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, những giải pháp nhằm đưa ra những lợi ích vật chất và tinh thần để kích thích và động viên lôi kéo người lao động cố gắng phấn đấu vì công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

Quan điểm 2: Thu hút người lao động suy cho cùng là sử dụng một cách có hệ thống và đồng bộ các giải pháp để làm sao thu hút, lôi kéo được những người có khả năng về với công ty.

Thu hút người lao động không phải là một nhiệm vụ rất quan trọng đối với công ty. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển chọn và chất lượng nguồn nhân lực sau này. Muốn thu hút hiệu quả đòi hỏi công ty phải xây dựng được thương hiệu của công ty trên thị trường. Tạo dựng được những hình ảnh, thông tin có độ tin tưởng cao và có sức lôi cuốn với người xem. Từ đó sẽ tạo niềm tin và có sức thu hút không chỉ đối với người xin việc mà còn đối với người xem nó.

Quan điểm 3: Hoạt động tạo động lực làm việc cho lao động cần phải thực hiện hợp lý, đầy đủ các hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp để đảm bảo thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động .

Để cho hoạt động tạo động lực đạt được hiệu quả cao nhất thì Công ty cần phải thực hiện hợp lý và đầy đủ các hoạt động quản trị nhân lực từ kế hoạch hóa nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, biên chế nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo - phát triển, thù lao, bảo vệ lao động một cách công bằng và nhất quán sẽ tác động tích cực đến tạo động lực cho người lao động. Bởi vì, sự thực hiện các chính sách nhân sự nhất quán làm cho người lao động tin tưởng vào sự cam kết của Công ty trong việc đối xử đối với bản thân họ, đảm bảo thỏa mãn những nhu cầu vật chất và tinh thần của mỗi cá nhân. Khi đó sẽ thúc đẩy người lao động dồn tâm huyết cho việc giành được mục tiêu của Công ty. Khi người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ tự nguyện hợp tác với Công ty, tự

nâng cao trình độ để thực hiện công việc tốt hơn, nhờ đó các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện dễ dàng hơn, tiết kiệm chi phí và có hiệu quả hơn, thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

Quan điểm 4. Hoạt động tạo động lực làm việc cho lao động cần phải có sự kết hợp thống nhất từ ban lãnh đạo công ty cho đến các cấp quản lý, các bộ phận trong và người lao động trong Công ty

Tạo động lực không chỉ là công việc của riêng người quản lý mà còn là công việc của chính bản thân người lao động, do đó cần phải huy động và cần sự hợp tác của người lao động vì mục tiêu phát triển của Tổng công ty.

Tạo động lực là hành vi của nhà quản lý tác động vào người lao động. Tuy nhiên sự tác động đó chỉ có thể chuyển hóa thành động lực thúc đẩy người lao động khi nó thỏa mãn được những nhu cầu của người lao động, mong muốn của người lao động. Sự tác động đó muốn chuyển hoá thành kết quả cụ thể phải do chính người lao động thể hiện. Do đó nếu người lao động chấp nhận thì sự tác động đó có hiệu quả và ngược lại. Chính vì thế mà cần sự tham gia chính bản thân người lao động vào công tác tạo động lực.

3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

3.3.1. Nhóm giải pháp về thu hút

3.3.1.1. Giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu công ty.

Thương hiệu của công ty là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thu hút nhân lực. Đôi khi nó cũng là một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến công tác tạo động lực cho người lao động. Chính vì vậy công ty cần phải nhanh chóng xây dựng và phát triển thương hiệu của công ty.

Thương hiệu là cảm nhận của khách hàng về một công ty, một dịch vụ. Cảm nhận ấy hình thành qua thời gian, điều này có nghĩa là một sản phẩm/dịch vụ/giải pháp mới và khách hàng chưa biết, chưa có khái niệm gì thì chưa có thể gọi là một thương hiệu.

Để xây dựng thương hiệu cho công ty DELTA ngoài các chiến lược về sản phẩm và giá cũng như dịch vụ của công ty thì hoạt động về marketing và truyền thông là vô cùng quan trọng. Việc quảng bá hình ảnh của công ty qua truyền thông là không thể thiếu trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Chính vì vậy tác giả đề xuất đối với giải pháp này, công ty nên trung vào xây dựng và phát triển một trang website riêng của công ty. Trong đó công ty nên tạo một website hỗn hợp bao gồm cả để phát triển việc quảng bá công ty và cả sử dụng cho hoạt động nội bộ. Căn cứ vào thực trạng của công ty, dựa trên những điều kiện sẵn có tác giả đưa ra giải pháp thực hiện cụ thể như sau:

- Tiếp tục hoàn thiện và phát triển website dựa trên nền tảng website hiện có của công ty. Công ty hoàn thiện tiếp các giao diện trên nền website để nội dung được đầy đủ và phong phú nhằm thu hút được người xem.
- Tăng cường sự hỗ trợ giữa các bộ phận chuyên môn với nhân viên quản trị website của công ty để cập nhật các thông tin được kịp thời và đầy đủ.

Đối với mục tiêu nâng cao hiệu quả của việc thu hút thông qua website, công ty tạo một nội dung về “Tuyển dụng” tại giao diện ngoài cùng của website. Tất cả các thông tin liên quan đến tuyển dụng và từng vị trí tuyển dụng cụ thể đều được cập nhật lên Website. Nhằm cho tất cả người xem có thể truy cập và tìm hiểu được về các thông tin tuyển dụng của công ty. Qua đó sẽ mở rộng được số người có cơ hội tiếp xúc với thông tin tuyển dụng của công ty. Bởi nhiều khi chỉ đăng ký trên website tuyển dụng chỉ thu hút được một số người thực sự muốn tìm việc, còn một đối tượng khác là những người chưa muốn tìm việc hoặc có người quen đang muốn tìm việc thì họ sẽ không xem đến. Nhưng khi công ty thực hiện được như trên thì tất cả những đối tượng còn lại khi quan tâm đến công ty, hoặc sản phẩm của công ty khi cập nhật vào website của công ty đều có thể xem được tin tuyển dụng của công ty. Nhờ đó mà việc quảng bá việc tuyển dụng của công ty sẽ được mở rộng thêm rất nhiều. Đây một trong những cách đơn giản nhưng lại có giá trị và hiệu quả cao. Nhất là không tốn kém nhiều chi phí, vì

hiện tại công ty vẫn đang có nhân lực và website sẵn. Đó chính là nguồn lực để thực hiện giải pháp này dễ dàng hơn. Chính vì vậy mà tính khả thi của giải pháp rất cao nếu ban lãnh đạo công ty thực sự xác định nghiêm túc và quyết tâm. Đồng người toàn thể người lao động cùng nhau đồng lòng kết hợp.

3.3.1.2. Giải pháp khai thác hiệu quả các kênh tuyển dụng

Hiện tại công ty mới chỉ thực hiện quảng cáo tuyển mộ trên một số trang tuyển dụng miễn phí. Chính vì thế mà hiệu quả thu hút ứng viên chưa thực sự tốt. Để việc thu hút hiệu quả cao hơn cả về số lượng và chất lượng. Công ty nên thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

- Khai thác triệt để các kênh tuyển dụng hiện có như: Vietnamwork.vn; vieclam24h.com; timviecnhanh.com; careerlink.vn; mywork.com
- Đối với những vị trí quan trọng hoặc cần tuyển với số lượng lớn công ty nên đầu tư chi phí đăng tại những bảng tin “vip” có mất phí. Nhằm đạt hiệu quả cao hơn. Đối với giải pháp này chi phí cũng không quá lớn cho một lần đăng tin. Theo thông tin trên các trang tuyển dụng hiện nay, những vị trí đặc biệt và vị trí luôn hiện ở trang đầu của các tin tuyển dụng chi phí trung bình từ ba triệu đến 6 triệu cho một lần đăng tin. Mỗi lần đăng có thể được từ một tin hoặc nhiều hơn tùy vào từng vị trí tuyển dụng. Với tiêu chí tuyển những vị trí thật sự cần thu hút nhiều ứng viên thì mới đăng tin tại mục mất phí. Vì thế theo tác giả ước tính chi phí cho 1 năm đăng tuyển của công ty không quá hai mươi triệu. Đây là một con số chi phí không lớn với quy mô của công ty hiện nay. Vì thế mà tác giả mới đề xuất công ty nên thực hiện giải pháp này để việc thu hút được hiệu quả hơn.

3.3.2. Nhóm giải pháp tạo động lực

3.3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Phân tích công việc có vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống quản lý nguồn nhân lực, nó là cơ sở nền tảng và căn cứ cho các công tác khác như công tác tuyển mộ, tuyển dụng, đào tạo, công tác đánh giá thực hiện công việc và thực hiện chế độ lương thưởng. Qua quá trình phân tích thực tế cho thấy công tác

phân tích công việc tại công ty DELTA còn nhiều hạn chế cần phải có giải pháp hoàn thiện như sau:

*** Phân định trách nhiệm của các cá nhân trong hoạt động PTCV**

Hoạt động PTCV là một quá trình phức tạp đòi hỏi sự tham gia phối hợp của người lao động, người quản lý các bộ phận và Phòng nhân sự để thực hiện. Tại công ty hiện nay như đã phân tích ở chương 2, hoạt động PTCV chủ yếu do trưởng bộ phận các đơn vị tự xây dựng cùng với phòng nhân sự. Tuy nhiên trách nhiệm của từng cá nhân vẫn chưa được phân định rõ ràng mà chỉ chung chung. Chính vì vậy, trước hết cần phải phân định trách nhiệm của mỗi cá nhân trong hoạt động phân tích công việc.

- Trong đó, Phòng nhân sự có vai trò chính với các nhiệm vụ sau:

- + Xác định mục đích PTCV, lập kế hoạch và tổ chức điều hành toàn bộ các hệ thống, quá trình liên quan, các bước tiến hành phân tích.
- + Xây dựng và chuẩn bị các văn bản, thủ tục cần thiết để PTCV.
- + Tổ chức, bố trí nhân lực vào hoạt động phân tích công việc.
- + Nhân viên chuyên môn về quản lý nhân sự có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý đơn vị.
- + Hướng dẫn, đào tạo người quản lý các đơn vị cách viết bản MTCV, tiêu chuẩn THCV, yêu cầu đối với người THCV.

- Trách nhiệm của người quản lý đơn vị:

- + Cung cấp các thông tin, các điều kiện và phối hợp với cán bộ phân tích công việc xây dựng bản MTCV, các bản yêu cầu của công việc.
- + Trực tiếp xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

*** Xây dựng và hoàn thiện bản MTCV, yêu cầu của công việc đối với người THCV và bản tiêu chuẩn THCV.**

Như đã phân tích ở chương 2, các nội dung chính của phân tích công việc còn sơ sài, thiếu nhiều nội dung và chưa có phân định rõ ràng. Hiện tại công ty

mới chỉ có bản MTCV kết hợp chung với bản yêu cầu đối với người thực công việc mà chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó, công ty phải nghiên cứu xây dựng lại hệ thống các văn bản PTCV cho từng chức danh công việc một cách đầy đủ và hợp lý hơn. Trong quá trình thực hiện có thể kết hợp quan sát thực tế, chụp ảnh, bấm giờ đối với từng loại công việc khác nhau. Trong đó:

- Bản MTCV phải bao gồm các nội dung sau:

- + Phần xác định công việc: bao gồm các thông tin liên quan đến công việc như chức danh công việc, mã số của công việc, nơi thực hiện công việc, chức danh của người lãnh đạo trực tiếp, số nhân viên dưới quyền... Ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc
- + Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm, các mối quan hệ trong công việc.
- + Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần phải sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện vệ sinh an toàn lao động và các điều kiện khác.

- Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ, đào tạo, các yêu cầu về sức khỏe, phẩm chất. Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi phải có liên quan rõ ràng tới việc THCV và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao không phù hợp.

- Bản tiêu chuẩn THCV: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản MTCV. Công ty phải cần sớm xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc một cách cụ thể và quy định trong văn bản.

Mẫu bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn THCV theo mẫu ở **Phụ lục 4** để công ty xem xét, áp dụng.

Tiến hành rà soát lại và tiến hành PTCV đối với tất cả các công việc theo chu kỳ một năm một lần nhằm sửa đổi bổ sung nội dung các công việc cho phù hợp và kịp thời với tình hình thực tế.

3.3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thông qua hệ thống đánh giá năng lực nhân viên.

Nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động và đãi ngộ những người tài được tốt hơn thì bên cạnh việc đánh giá thực hiện công việc, công ty cần thiết lập hệ thống đánh giá năng lực nhân viên để công tác đánh giá tại công ty được toàn diện và hiệu quả hơn.

Nội dung hệ thống đánh giá năng lực:

Mục tiêu bao trùm của đánh giá không chỉ là đo lường kết quả THCV mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phát hiện được tiềm năng của người lao động. Phương pháp đánh giá năng lực nhân viên được đề xuất dưới đây nhằm đánh giá một cách toàn diện về người lao động bao gồm: Tầm nhìn, Kiến thức, kinh nghiệm, các kỹ năng chuyên môn, kết quả thực hiện công việc, khả năng tiềm ẩn của người lao động. Nội dung và phương pháp xác định cụ thể như sau:

Xác định mục đích đánh giá:

- Cơ sở để trả lương, thưởng, nâng bậc hàng năm đối với người lao động.
- Nhằm phục vụ công tác hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực nội bộ trong công ty.
- Tìm kiếm và phát hiện những cá nhân xuất sắc, tìm ra những nhà quản lý có tầm trong tương lai.
- Cơ sở để xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và có căn cứ bổ nhiệm, đề bạt đối với các vị trí khác nhau khi cần.

Phạm vi đánh giá: Áp dụng trên toàn công ty.

Thời gian đánh giá: Các kỳ đánh giá được tổ chức theo định kỳ là một quý một lần. Ngoài ra có thể đánh giá đột xuất trong các trường hợp khi có yêu cầu về việc bố trí, sắp xếp lại nhân sự hoặc xem xét đề bạt lên vị trí cao hơn.

Căn cứ để đánh giá nhân sự:

Khi đánh giá về về năng lực và kết quả làm việc của người lao động , các thành viên tham gia đánh giá phải căn cứ vào các căn cứ sau:

- Ø Nội dung Bộ tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên theo **Phụ lục 5**;
- Ø Kết quả làm việc thực tế của nhân viên tại đơn vị;
- Ø Kết quả bài kiểm tra năng lực hàng quý;
- Ø Bản mô tả công việc; Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc.

Quy trình và cách thức thực hiện như sau:

Hàng quý người lao động trên toàn công ty bao gồm cả quản lý và nhân viên sẽ phải hoàn thiện một bài kiểm tra theo quy định. Yêu cầu của bài kiểm tra năng lực như sau: *Qua quá trình làm việc anh/chị có đánh giá, nhân xét vì về công việc của mình đang thực hiện và thực trạng các công tác lãnh đạo, quản lý đối với các hoạt động của công ty hiện nay? Hãy phản ánh khái quát thực trạng và chỉ ra những ưu điểm và hạn chế (nếu có), đề xuất với công ty những giải pháp đối với những hạn chế theo quan điểm của anh chị.*

Ngày mùng 5 của tháng đầu tiên trong các quý, Phòng nhân sự chủ động thông báo cho các đơn vị và cá nhân về chương trình đánh giá nhân viên của kỳ. Đề tài kiểm tra sẽ áp dụng chung trên toàn công ty từ cấp trưởng phòng trở xuống, (đối với các trưởng phòng sẽ do Giám đốc đơn vị đánh giá). Tất cả các thành viên trong công ty có 25 ngày để hoàn thiện bài của mình và nộp bài cho Trưởng đơn vị.

Quy trình đánh giá gồm có 7 bước và cụ thể từng bước như sau:

Bước 1: Tất cả nhân viên phải hoàn thành bài kiểm tra đánh giá năng lực.

Bước 2: Trưởng phòng (Bộ phận) đánh giá nhân viên trong bộ phận mình căn cứ vào quá trình làm việc, kết quả bài kiểm tra và điền vào phiếu kết quả đánh giá, kết quả đánh giá phải được gửi lên Giám đốc công ty sau 1 tuần kể từ ngày hết hạn nộp bài kiểm tra đánh giá nhân viên.

Bước 3: Giám đốc đánh giá tổng thể người lao động trong đơn vị thuộc thẩm quyền quản lý, sau đó chuyển kết quả về phòng nhân sự trên Tổng công ty.

Bước 4: Phòng nhân sự đánh giá năng lực cán bộ nhân viên theo quy định và tổng hợp, làm báo cáo trình Tổng giám đốc .

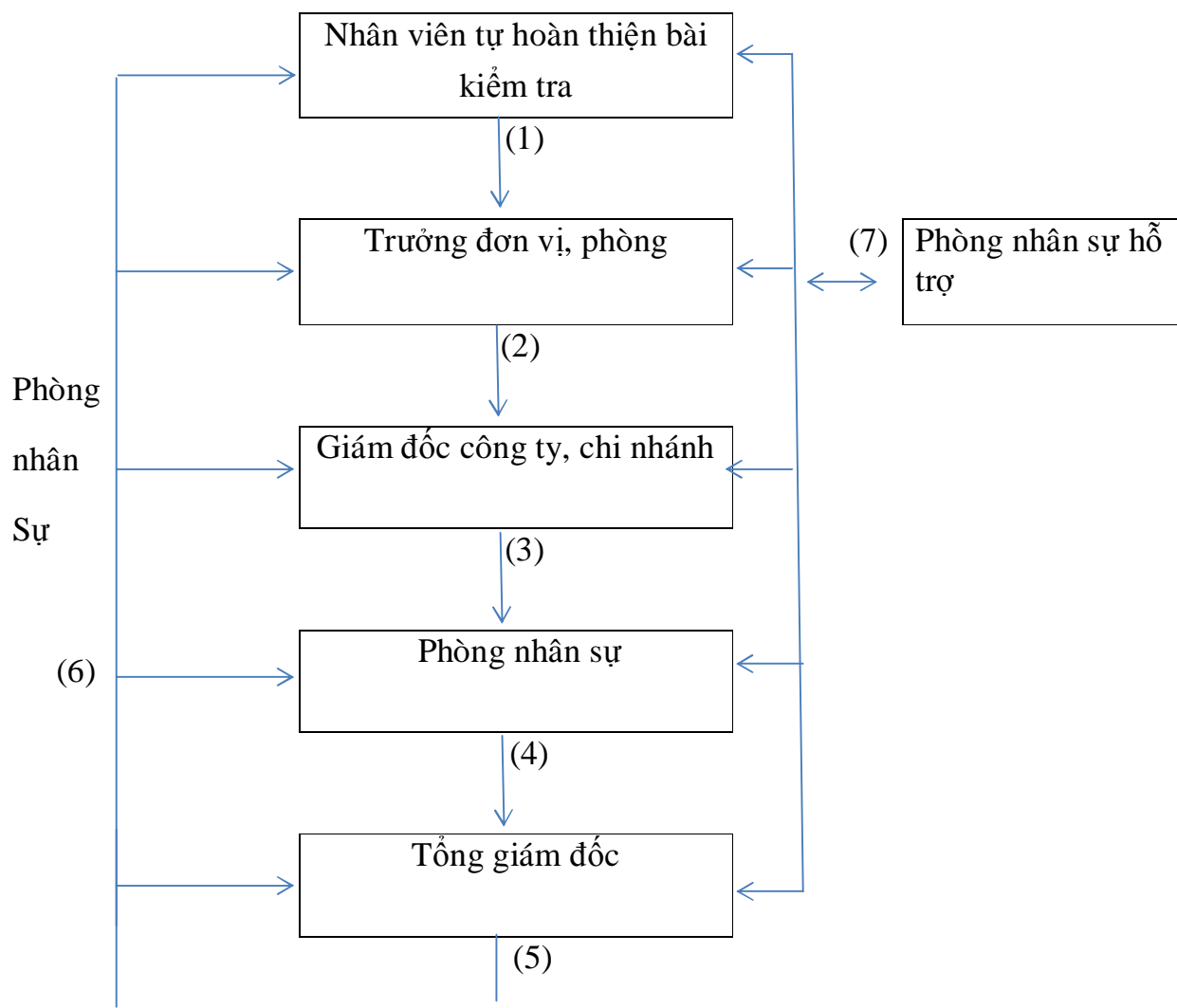
Bước 5: Tổng giám đốc xét duyệt và đưa ra kết luận cuối cùng

Bước 6: Chuyển kết quả đánh giá đến các đơn vị.

Bước 7: Bộ phận nhân sự tiếp nhận phản hồi, thắc mắc về kết quả đánh giá của nhân viên các phòng ban (nếu có) và giải đáp thắc mắc về kết quả đánh giá.

Thành phần tham gia đánh giá bao gồm: Tổng giám đốc; Giám đốc công ty; Bộ phận chuyên môn: Trưởng phòng (bộ phận) trực tiếp tham gia đánh giá; Bộ phận nhân sự: Đánh giá các nội dung thuộc trách nhiệm của phòng nhân sự. Hỗ trợ tất cả các đối tượng trong quá trình thực hiện việc đánh giá khi cần.

Quy trình đánh giá năng lực nhân viên:



3.3.3. Nhóm các giải pháp bổ trợ

3.3.3.1. Thực hiện tốt các chính sách phúc lợi xã hội.

Căn cứ vào thực trạng cho thấy chính sách phúc lợi của công ty về cơ bản là tốt. Công ty đã có các khuyến khích về cả vật chất và tinh thần cho người lao động tương đối đầy đủ. Để chính sách phúc lợi của công ty được hoàn thiện hơn và tạo động lực làm việc tốt hơn cho người lao động. Nhằm mục tiêu hướng tới thiện về các hoạt động phúc lợi tại công ty được ý nghĩa hơn.

Công ty thực hiện đóng Bảo hiểm đầy đủ cho tất cả người lao động nhằm hướng tới sự công bằng và đảm quyền lợi cho tất cả mọi người. Không có sự

phân biệt đối xử trong việc đóng các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật cho người lao động. Đồng thời việc đóng bảo hiểm phải thực hiện kịp thời ngay khi người lao động ký hợp đồng lao động, không để tình trạng để họ làm việc suốt một thời gian dài rồi mới đóng bảo hiểm. Như vậy sẽ làm giảm rất nhiều hiệu quả của việc thực hiện chính sách phúc lợi này.

3.3.3.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá THCV mà công ty hiện đang áp dụng.

Hiện tại công ty đang áp dụng đánh giá nhân viên hàng tháng theo các hạng A, B, C ... Qua quá trình phân tích thực trạng cũng như khảo sát ý kiến của người lao động cho thấy rằng. Việc đánh giá THCV tại công ty chưa thực sự hiệu quả và còn mang tính hình thức cao. Với nội dung và phương pháp đánh giá hiện tại không đánh giá được một cách chính xác về kết quả và năng lực của từng đối tượng. Vì vậy tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm hoàn thiện phương pháp đánh giá mà công ty đang thực hiện như sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá:

- Mục tiêu tài chính: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...
- Mục tiêu sử dụng, phát triển nhân sự: thăng tiến, chuyển, sa thải ...
- Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Mỗi một mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá).

- Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá.

Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra

các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, ...

3.3.3.3. Hoàn thiện các phương pháp trả lương của công ty

Căn cứ vào thực trạng của công ty để việc trả lương của công ty được hiệu quả hơn. Công ty cần phải thực hiện một số giải pháp dưới đây:

- Hoàn thiện quy chế trả lương của công ty.
- Ngoài việc trả lương và nâng lương hàng năm theo phương pháp hiện tại công ty nên kết hợp với kết quả đánh giá năng lực nhân viên mà tác giả đã đề xuất tại mục 3.3.2.2. Vì đó là một trong những cơ sở rất quan trọng và chính xác để cho thấy năng lực thực tế của người lao động. Vì vậy trả lương theo năng lực thực sẽ là cách rất hiệu quả để khuyến khích và tạo động lực. Đồng thời cũng hạn chế được việc trả lương và tăng lương theo kiểu cào bằng mà với phương pháp hiện tại của công ty rất khó để đảm bảo nó không xảy ra.

3.3.3.4. Xây dựng và phát triển văn hóa công ty

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người lao động. Ngoài các khuyến khích về tài chính thì nhằm tạo động lực lao động các khuyến khích phi tài chính cũng quan trọng không kém. Cũng như thuyết nhu cầu của Maslow đã cho thấy ngoài các nhu cầu về tài chính con người còn có rất nhiều các nhu cầu xã hội khác. Khi xã hội càng phát triển con người càng muốn nâng tầm giá trị của bản thân mình và công việc của mình. Văn hóa công ty là yếu tố rất quan trọng nhất tạo ra niềm tin, sự tự hào của người lao động với công việc của mình. Khi nhu cầu đó của họ được đáp ứng thì đồng nghĩa động lực lao động của họ cũng được tăng lên. Chính vì vậy, để tạo động lực tốt cho người lao động, công ty phải quan tâm để xây dựng văn hóa công ty.

Văn hóa công ty không thể xây dựng trong một lúc, một ngày hay một năm. Mà nó được xây dựng và phát triển cùng với quá trình phát triển của công ty. Chính vì vậy mà công ty không nên chờ đợi hoặc tràn trề đối với việc xây dựng văn hóa công ty mà phải triển khai thực hiện càng sớm càng tốt. Để người

lao động trong công ty làm quen và ý thức được dần dần về văn hóa công ty. Để xây dựng được văn hóa công ty theo một hướng phù hợp và hiệu quả đồng thời tạo được sự thuận lợi cho người lao động tác giả đề xuất các phương pháp cụ thể để thực hiện giải pháp như sau:

- Phải có ý chí từ Lãnh đạo công ty nghĩa là Lãnh đạo công ty DELTA phải nhận thấy việc xây dựng văn hóa công ty là thực sự cần thiết.
- Văn hóa công ty phải gắn với sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của công ty. Chính vì vậy trước khi xây dựng khung ban đầu cho văn hóa công ty. Lãnh đạo công ty phải xác định và thống nhất được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của công ty là nghĩa. Nghĩa là công ty theo đuổi điều gì, hướng tới những mục tiêu trong tương lai, phát triển công ty theo hướng nào. Phải xác định được những tiền đề đầu tiên này thì khi xây dựng nội dung cụ thể của văn hóa công ty mới có thể phù hợp và có tính bền vững cao.

3.3.3.5. Đảm bảo nguồn nhân lực chuyên môn trong công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty.

Xét thực trạng thấy rằng rất nhiều hoạt động về thu hút và tạo động lực của công ty chưa tốt xuất phát từ một nguyên nhân rất lớn là từ việc công ty chưa có đủ nguồn nhân lực chuyên môn cả về chất lượng và số lượng. Đó là nguyên nhân dẫn rất nhiều các hoạt động của công ty không thể đi đến cùng.

Chính vì vậy để có thể thực hiện được các giải pháp trên công ty phải có ngũ nhân lực chuyên môn giỏi về nghiệp vụ, chuyên môn và đủ về mặt số lượng. Chỉ có như vậy thì các giải pháp ở trên mới có thể thực hiện được dễ dàng và thuận lợi hơn cũng như là có tính khả thi cao hơn. Thực hiện như sau:

- Cử cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ đi đào tạo thêm. Dựa trên cơ sở chính sách về đào tạo của công ty và nguồn lực hiện tại.
- Bổ sung thêm nhân lực phòng nhân sự để giải quyết những quá tải công việc hiện nay.

3.4. Điều kiện thực hiện các giải pháp

Tất cả các giải pháp ở trên dù có hay như thế nhưng nếu không thể thực hiện thì giải pháp cũng chỉ dừng lại ở lý thuyết. Vì vậy tính khả thi của các giải pháp bao giờ cũng được cần ưu tiên số một. Căn cứ vào thực trạng thực tế tại công ty thông qua sự phân tích về các nguồn lực hiện có tại đơn vị. Khi chiếu đến các giải pháp đề xuất ở trên, tác giả nhận thấy để công ty có thể thực hiện được các giải pháp trên cần phải đảm bảo được các điều kiện sau:

Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp vào thời gian tới là vấn đề không thể đối với công ty. Nguyên nhân do công ty không có đủ nguồn lực cả về con người và tài chính. Chính vì vậy công ty phải xác định sự ưu tiên cho nhóm giải pháp nào trước hoặc giải pháp nào trước. Việc lựa chọn giải pháp phụ thuộc rất lớn vào quan điểm lãnh đạo của công ty. Tuy nhiên công ty nên tập trung vào những giải pháp thực sự cần thiết và có sự ảnh hưởng lớn đến hoạt động chung của công ty như vấn đề về Phân tích công việc, đánh giá nhân viên và phát triển thương hiệu, website của công ty.

Đến nay công ty vẫn chưa thể hoàn thiện được các vấn đề đã còn tồn tại như ở thực trạng đã phân tích. Điều này có sự ảnh hưởng rất lớn từ Ban lãnh đạo công ty. Nếu ban lãnh đạo công ty không quyết tâm và xác định làm nghiêm túc thì chắc chắn các bộ phận bên dưới cũng không thể thực hiện được. Chính vì vậy việc tham vấn cho Ban lãnh đạo công ty là việc cần phải thực hiện đầu tiên trước khi nghiên cứu lựa chọn giải pháp nào. Trách nhiệm tham vấn thuộc bộ phận chuyên trách và ở đây chính là Phòng nhân sự. Phòng nhân sự có thể chỉ ra những khó khăn và hạn chế đối với các vấn đề liên quan đến hoạt động thu hút và tạo động lực mà hiện tại công ty đang gặp phải. Đồng thời chỉ ra những mặt được và thuận lợi khi thực hiện các giải pháp trên.

Bên cạnh đó để có sức thuyết phục cao Phòng nhân sự nên xây dựng một kế hoạch thực hiện cụ thể đối với từng giải pháp và yêu cầu về nguồn lực nếu thực hiện sẽ như thế nào. Khi thực hiện được tất cả những vấn đề trên thì Ban lãnh đạo công ty có thêm nhiều thông tin để đánh giá và quyết định.

Tất cả các giải pháp đề xuất của tác giả đều không dành riêng cho bất kỳ bộ phận nào. Mà dù là giải pháp lớn hay nhỏ đều đòi hỏi sự phối kết hợp của toàn công ty. Chính vì vậy sự hỗ trợ giữa các đơn vị, sự chủ động và ý thức tự giác của từng cá nhân đối với vấn đề liên quan là rất quan trọng. Công tác tư tưởng cho người lao động để cho mọi người biết, hiểu được vấn đề và đi đến quyết tâm cùng công ty thực hiện là rất cần thiết.

KẾT LUẬN

Thu hút và tạo động lực cho người lao động là vấn đề có vai trò ngày càng trở nên quan trọng đối với mục tiêu ổn định và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy đảm bảo nguồn lực cho tổ chức về cả số lượng và chất lượng, đồng thời tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Mặt khác, khi chính sách thu hút và tạo động lực của công ty hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về thu hút và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về thu hút và tạo động lực, các nội dung cơ bản của thu hút và tạo động lực; các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về thu hút và tạo động lực của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước từ đó rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA.

Chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA, đã chỉ ra những mặt còn hạn chế và tìm ra nguyên nhân trong các hoạt động về thu hút; thù lao ; công tác khen thưởng, phúc lợi; công tác đào tạo, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, văn hóa công ty có ảnh hưởng đến việc thu hút và động lực làm việc của người lao động tại Công ty.

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tác giả đưa ra 4 quan điểm về thu hút, tạo động lực lao động và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động thu hút và tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần công nghệ và thương mại DELTA trong thời gian tới .

Như vậy, luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại công ty để đưa ra các kiến nghị. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.