

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ HẰNG

THU HÚT NHÂN TÀI

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ HẰNG

**THU HÚT NHÂN TÀI
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ LIÊN

Hà Nội 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn “THU HÚT NHÂN TÀI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM” này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào.

Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Hà Nội, 11/2015

Học viên

Phạm Thị Hằng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ.....	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	6
7. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU HÚT NHÂN TÀI	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Nguồn nhân lực	7
1.1.2. Quản trị nhân lực	8
1.1.3. Nhân tài	9
1.1.4. Thu hút nhân tài và chính sách thu hút nhân tài.....	11
1.2. Một số học thuyết liên quan đến thu hút nhân tài.....	11
1.2.1. Học thuyết Maslow	12
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố Herzberg.....	14
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực.....	15
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng Vroom.....	15
1.2.5. Học thuyết công bằng	15
1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu	16
1.3. Vai trò của thu hút nhân tài	16
1.3.1. Giảm thiểu chi phí trong tuyển mộ.....	16
1.3.2. Giảm thiểu chi phí đào tạo	17

1.3.3.	Biến động nhân sự thấp.....	17
1.3.4.	Tăng năng suất làm việc của người lao động.....	17
1.3.5.	Tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.....	18
1.4.	Nội dung của thu hút nhân tài trong doanh nghiệp	18
1.4.1.	Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài	18
1.4.2.	Tổ chức thực hiện các chính sách thu hút nhân tài	24
1.4.3.	Đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài.....	35
1.5.	Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài trong doanh nghiệp	36
1.5.1.	Yếu tố bên trong.....	36
1.5.2.	Yếu tố bên ngoài	38
1.6.	Một số kinh nghiệm về thu hút nhân tài.....	40
1.6.1.	Doanh nghiệp cùng lĩnh vực	40
1.6.2.	Doanh nghiệp khác	42
1.6.3.	Bài học kinh nghiệm.....	48
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG THU HÚT NHÂN TÀI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM		49
2.1.	Tổng quan về công ty cổ phần IIG Việt Nam	49
2.1.1.	Lịch sử hình thành và phát triển.....	49
2.1.2.	Đặc điểm ngành nghề	49
2.1.3.	Lĩnh vực hoạt động chính của IIG.....	50
2.1.4.	Cơ cấu tổ chức.....	53
2.1.5.	Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty	54
2.1.6.	Đặc điểm nguồn nhân lực	55
2.2.	Thực trạng thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam	59
2.2.1.	Thực trạng xây dựng các chính sách thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam	59
2.2.2.	Thực trạng tổ chức thực hiện chính sách thu hút nhân tài tại IIG	65
2.2.3.	Thực trạng đánh giá hiệu quả hoạt động thu hút nhân tài tại IIG	80
2.3.	Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam	80

2.3.1. Yếu tố bên ngoài.....	80
2.3.2. Yếu tố bên trong.....	82
2.4. Đánh giá chung.....	84
2.4.1. Ưu điểm.....	84
2.4.2. Hạn chế	85
2.4.3. Nguyên nhân.....	86
CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH THU HÚT NHÂN	
TÀI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM.....	88
3.1. Mục tiêu, định hướng phát triển của IIG Việt Nam tới năm 2020	88
3.2. Quan điểm, tầm nhìn của lãnh đạo IIG Việt Nam về chiến lược nguồn	
 nhân lực, thu hút nhân tài	88
3.3. Một số giải pháp đẩy mạnh thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam.....	91
3.3.1. Giải pháp đẩy mạnh việc xây dựng các chính sách thu hút nhân tài.....	91
3.3.2. Giải pháp đẩy mạnh triển khai các hoạt động thu hút nhân tài tại IIG.....	92
3.3.3. Giải pháp đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài.....	110
3.3.4. Các giải pháp khác.....	111
KẾT LUẬN.....	114
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	116

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBNV	Cán bộ nhân viên
DN	Doanh nghiệp
HCNS	Hành chính nhân sự
MKT	Marketing
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PTTX	Part-time thường xuyên
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
TTĐT	Trung tâm đào tạo
YTHD	Yếu tố hấp dẫn

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của IIG 2012- 2014	54
Bảng 2.2. Tổng hợp nguồn nhân lực tại IIG	56
Bảng 2.3: Mức chi phúc lợi 2/9 cho CBNV	62
Bảng 2.4: Mức độ hài lòng của NLD về chế độ lương tại IIG.....	69
Bảng 2.5: Mức phụ cấp lưu trú trong nước	72
Bảng 2.6: Mức phụ cấp lưu trú nước ngoài.....	72
Bảng 2.7: Mức độ hài lòng của NLD về chính sách đào tạo tại IIG	75
Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của NLD về môi trường làm việc tại IIG.....	79
Biểu đồ 2.1: Diễn biến NNL của IIG giai đoạn 2010-2014	57
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu NNL của IIG theo giới tính giai đoạn 2010-2014	57
Biểu đồ 2.3: Kênh thông tin tuyển dụng	66
Biểu đồ 3.1: Kênh tìm việc của nhân tài.....	106
Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu thu hút nhân tài trong doanh nghiệp	11
Hình 1.2: Tháp nhu cầu của Maslow.....	12
Hình 1.3: Tiêu chí lựa chọn nơi làm việc của người lao động.....	19
Hình 1.4: Mẫu Tin tuyển dụng của FPT	44
Hình 1.5: Kênh tuyển dụng qua Twitter của Microsoft.....	46
Hình 1.6: Kênh tuyển dụng qua LinkedIn của Microsoft	47
Hình 1.7: Kênh tuyển dụng qua facebook của Microsoft.....	47
Hình 2.1: Tin tuyển dụng được đăng trên website của công ty	68
Hình 2.2: Một phần thang bảng lương tại IIG năm 2014	69
Hình 2.3: Trích tiêu chí đánh giá xếp loại nhân viên IIG	71
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu phòng ban tại IIG Việt Nam.....	60
Sơ đồ 3.1: Lộ trình thăng tiến tại IIG	101
Hình 3.1: Trang web tuyển dụng của IBM	107
Hình 3.2: Kênh tuyển dụng của IBM trên Youtube.....	108
Hình 3.3: Kênh tuyển dụng của IBM trên Twitter.....	108

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cascio, F. Wayne từng nói rằng *“Tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên. Không có con người, tổ chức không tồn tại.”* [19, tr.5], một lần nữa nhấn mạnh vai trò quan trọng của con người trong sự phát triển của tổ chức. Một doanh nghiệp thành công hay thất bại trên thị trường không chỉ phụ thuộc vào yếu tố công nghệ, nguồn vốn, mà chính là nguồn lực con người. Đặc biệt trong nền kinh tế trí thức toàn cầu hoá, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Thực tế sự thành công của nhiều doanh nghiệp đã chứng minh cho nhận định trên.

Chính vì vậy để chiếm lĩnh được thị trường, doanh nghiệp cần đầu tư vào nguồn lực con người- một nguồn nhân lực mạnh và chất lượng. Nguồn nhân lực chất lượng là hội tụ của những cá nhân xuất sắc- những nhân tài mang đến thay đổi thần kỳ, tạo sự đột biến cho doanh nghiệp hoặc những lợi thế cạnh tranh hơn hẳn đối thủ. Để có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu, các doanh nghiệp đều có xu hướng xây dựng cho mình chiến lược để thu hút và phát triển những nhân tài đó.

Ở Việt Nam, vấn đề thu hút nhân tài cũng được chú trọng hơn trong những năm gần đây, nhưng chủ yếu tập trung ở việc xây dựng các chính sách nội hàm, chưa thực sự có một chính sách thu hút nhân tài hiệu quả. Cùng trong vấn đề này, IIG Việt Nam cũng cần phải xây dựng và cải thiện việc quản lý và thu hút nhân tài của mình.

IIG Việt Nam với 15 năm xây dựng và phát triển được biết đến là tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục tại Việt Nam đã trở thành đại diện chính thức của nhiều tổ chức quốc tế uy tín trên thế giới với các sản phẩm giáo dục. Sự phát triển nhanh chóng về quy mô, từ một trụ sở chính tại Hà Nội, IIG Việt Nam đã có thêm các chi nhánh tại Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và một trung tâm đào tạo tại Hà Nội đã đặt ra những áp lực mới cho công tác quản trị nhân lực tại IIG Việt Nam trong việc tìm kiếm và giữ chân nhân tài.

Tuy nhiên do nhiều nguyên nhân khác nhau từ phía công ty và từ phía các yếu tố khách quan nên hiện tại công tác thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam vẫn chưa thực sự hiệu quả, còn nhiều hạn chế trong quá trình xây dựng và triển khai. Chính vì vậy để đáp ứng được sự phát triển không ngừng của công ty và phục vụ cho những chiến lược kinh doanh trong tương lai, công ty cần chú trọng, đầu tư hơn đến chiến lược thu hút nhân tài.

Căn cứ trên vai trò của thu hút nhân tài trong công tác quản trị nhân lực, thực trạng cạnh tranh nhân tài thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá và thực trạng quản trị nhân lực tại công ty cổ phần IIG Việt Nam, học viên đã lựa chọn đề tài ***“Thu hút nhân tài tại Công ty cổ phần IIG Việt Nam”*** làm đề tài luận văn của mình với mong muốn áp dụng được nghiên cứu trong thực tiễn của doanh nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Thu hút nhân tài không phải là một vấn đề mới trong quản trị nhân lực, nhưng đến những năm đầu của thế kỷ 21 thu hút nhân tài mới thực sự được các doanh nghiệp, các nhà quản trị trên thế giới chú trọng, nghiên cứu theo nhiều góc nhìn, chiều hướng khác nhau.

Thu hút nhân tài được biết đến với các thuật ngữ tiếng Anh như *“talent magnetism”* - *sự hấp dẫn tài năng* hay *“talent acquisition”* - *chiêu mộ nhân tài* và có những nhà quản trị lại nghiên cứu dưới góc nhìn *“employer branding”* - *xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng*.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod (2001), *“The war for talent”* - *Cuộc chiến giành nhân tài*, Harvard Business Press, United State of America. Cuốn sách tiếp cận vấn đề thu hút nhân tài dựa trên việc nhận thức được những điều người lao động mong muốn từ nhà tuyển dụng, từ đó đưa ra những nguyên tắc vàng về chiến lược thu hút nhân tài của doanh nghiệp. Cuốn sách nhấn mạnh đến việc muốn thu hút nhân tài thì doanh nghiệp cần phải tạo ra được các giá trị hấp dẫn người lao động, không chỉ tập trung vào các kế hoạch tuyển dụng ngắn hạn, cần xây dựng các chiến lược

tuyển dụng dài hạn, sử dụng các cách thức như trải nghiệm công việc, huấn luyện, cố vấn để đào tạo và phát triển những cá nhân tiềm năng ở vị trí quản lý...

Backhaus, Tikoo (2004) *"Conceptualizing and researching employer branding"-Lý luận hoá và nghiên cứu về xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng*, Emerald Group Publishing Limited, United State of America. Với góc nhìn thiên về Marketing, cuốn sách này đề cập đến việc các tổ chức với mục đích thu hút nhân tài đã tiến hành việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng như thế nào. Đó là một quá trình nỗ lực định vị doanh nghiệp trong vai trò nhà tuyển dụng (trong và ngoài tổ chức) với những nét đặc trưng khác biệt và hấp dẫn người lao động. Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng như một hướng tiếp cận mới cho các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng và giữ chân người tài.

2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

Ở nước ta, thu hút nhân tài từ lâu đã trở thành một vấn đề quan tâm lớn của các tổ chức hành chính sự nghiệp từ cấp trung ương đến địa phương. Mỗi đơn vị đều ban hành những quy chế riêng về việc tuyển dụng và đãi ngộ người tài. Một số văn bản liên quan đến thu hút nhân tài trong khối đơn vị này phải kể đến như Nghị quyết số 27-NQ/TW, ngày 6/8/2008 Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương khóa X về xây dựng đội ngũ trí thức trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và gần đây nhất là Kết luận số 86-KL/TW, ngày 24/1/2014 của Bộ Chính trị về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ, hoặc một số tài liệu đã được xuất bản như Nguyễn Thanh (2005), *"Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước"*, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.

PGS.TS Phạm Huy Tiến (2009), *"Giải pháp thu hút nhân tài"*, Báo nhân dân là một trong số ít những tài liệu nghiên cứu về vấn đề thu hút nhân tài. Với nghiên cứu này, tác giả đã tập trung làm rõ ba vấn đề trong thu hút nhân tài "Thu hút nhân tài để làm gì? Thu hút ai? Thu hút như thế nào?"

Có thể nói tuy đã có nhiều tài liệu nghiên cứu về thu hút nhân tài nhưng chưa có công trình nào nghiên cứu tại Công ty cổ phần IIG Việt Nam, nên đề

tài “Thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam” là một đề tài mới không trùng lặp với bất kỳ nghiên cứu nào trước đây.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Luận văn này nhằm mục đích hệ thống hoá một số lý luận về thu hút nhân tài trong các doanh nghiệp. Từ đó vận dụng lý luận để phân tích thực tiễn về thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam nhằm đưa ra các giải pháp đẩy mạnh thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hoá một số lý luận về thu hút nhân tài trong các tổ chức, doanh nghiệp: Nghiên cứu các học thuyết, tài liệu, lý luận liên quan đến quản trị nhân lực nói chung và thu hút nhân tài nói riêng từ đó xác định quan điểm của các tác giả khác nhau về thu hút nhân tài. Trên cơ sở này chọn lọc các quan điểm, ý kiến phù hợp có thể áp dụng trong nghiên cứu thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam.

Vận dụng lý luận để phân tích thực tiễn về thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam: Thực hiện thu thập số liệu thứ cấp, điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp nhằm làm rõ thực trạng thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam.

Đề xuất giải pháp nhằm đẩy mạnh thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam: Dựa trên kinh nghiệm thu hút nhân tài của một số doanh nghiệp cũng như nghiên cứu những mặt được, chưa được trong thu hút nhân tài tại Công ty Cổ phần IIG Việt Nam để lựa chọn và tìm kiếm giải pháp nhằm đẩy mạnh thu hút nhân tài tại Công ty Cổ phần IIG Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu lý luận và thực tiễn việc xây dựng các chính sách và tổ chức thực hiện các chính sách thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Không gian: Tại công ty cổ phần IIG Việt Nam, khảo sát toàn bộ người lao động tại công ty, các ứng viên tham gia ứng tuyển tại công ty, đặc biệt các vị trí ở cấp quản lý.

Thời gian: Nghiên cứu dữ liệu từ năm 2010 đến 2014 và đề xuất giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Nguồn bên trong: Tác giả thu thập dữ liệu về tình hình kinh doanh, đặc điểm nguồn nhân lực, các chính sách lương thưởng, các phương thức tuyển dụng... tại Công ty Cổ phần IIG Việt Nam. Từ đó tác giả thống kê, tiến hành lập bảng biểu để phân tích số liệu và rút ra những đánh giá nhận xét một cách tổng hợp, bản chất và có tính quy luật của về các vấn đề (Ví dụ như thống kê về đặc điểm chuyên ngành, độ tuổi, giới tính của nhân lực tại công ty cổ phần IIG Việt Nam).

Nguồn bên ngoài: Tác giả dựa trên những tài liệu, lý luận có sẵn từ sách báo trong nước và nước ngoài, các trang web điện tử như voer.edu.vn, trang web tuyển dụng... các nghiên cứu đã có để tổng hợp, chọn lọc những thông tin phù hợp với đề tài.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

TT	Phòng ban	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về
1	Ban Giám đốc	2	2
2	Phòng HCNS	15	15
3	Phòng Kinh doanh	30	30
4	Phòng Kế toán	10	10
5	Phòng Marketing	12	12
6	Phòng Dự án	8	8
7	TTĐT	50	50
8	Edo& Sanako	10	10
9	Phòng Test Admin	35	35
	Tổng cộng	172	172

Phương pháp bảng hỏi: Tác giả tiến hành điều tra đối với (172 người) 52% nhân viên công ty cổ phần IIG Việt Nam thông qua bảng hỏi. Dựa trên những thông tin điều tra này, tác giả tiến hành xử lý dữ liệu để nắm bắt được thực trạng các biện pháp thu hút nhân tài của công ty và định hướng phát triển.

Phương pháp phỏng vấn: Phỏng vấn một số người có kinh nghiệm quản lý nhân lực tại công ty và các nhà kinh tế ở một số cơ sở đào tạo cho ý kiến về cách thức làm thế nào để thu hút nhân tài. Tác giả lập danh sách chuyên gia phỏng vấn và kế hoạch thời gian, địa điểm phỏng vấn. Các nội dung phỏng vấn được nghiên cứu và chuẩn bị trước bao gồm: các câu hỏi chung và các câu hỏi riêng biệt với nội dung về các chính sách thu hút nhân tài, những định hướng chiến lược trong tương lai,... phù hợp với từng chuyên gia, câu hỏi sẽ được sắp xếp và trình bày một cách khoa học sao cho đạt hiệu quả thông tin cao nhất. Bên cạnh đó, tác giả tìm hiểu về nghệ thuật đặt câu hỏi, nghệ thuật lắng nghe để biến cuộc phỏng vấn thành một cuộc điều tra sáng tạo.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1. Về lý luận

Luận văn hệ thống một số lý thuyết về thu hút nhân tài và đưa ra hệ thống các nội dung, biện pháp nhằm đẩy mạnh thu hút nhân tài tại Công ty Cổ phần IIG Việt Nam.

6.2. Về thực tiễn

Qua nghiên cứu kinh nghiệm thu hút nhân tài tại một số doanh nghiệp, luận văn rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty Cổ phần IIG Việt Nam.

Thông qua thu thập số liệu thứ cấp, luận văn đưa ra bức tranh tổng thể về thực trạng thu hút nhân tài tại Công ty Cổ phần IIG Việt nam, chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân gây ra chúng.

Luận văn đưa ra hệ thống các quan điểm và giải pháp có tính khả thi nhằm đẩy mạnh thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, các danh mục bảng biểu, luận văn gồm có ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về thu hút nhân tài

Chương 2: Thực trạng thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam

Chương 3: Đề xuất giải pháp đẩy mạnh thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU HÚT NHÂN TÀI

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công, phát triển của mỗi tổ chức, mỗi quốc gia. Do vậy tất cả tổ chức, các nước trên thế giới đều rất quan tâm, chú trọng đến nguồn nhân lực. Vậy nguồn nhân lực là gì, được xem xét, nghiên cứu theo những góc độ nào?

Thuật ngữ nguồn nhân lực xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Đó là sự đánh dấu chuyển đổi phương thức quản lý con người như lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác triệt để sức lao động sang phương thức mềm dẻo, tạo mọi điều kiện để con người phát triển khả năng tiềm ẩn trong quá trình lao động phát triển.

Khái niệm nguồn nhân lực cũng được xem xét, nghiên cứu theo nhiều góc độ khác nhau.

Liên Hợp Quốc (WB. World Development Indicators, London: Oxford, 2000) cho rằng *“Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng.”* Theo quan niệm này, nguồn nhân lực được nhấn mạnh đến chất lượng và vai trò trong phát triển kinh tế xã hội. Con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững, thậm chí con người được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển – vốn nhân lực.

Theo David Begg (David Begg, Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch (1995), Kinh tế học, tập 1, Nxb Giáo dục, Hà Nội.) *“Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại*

thu nhập trong tương lai”. Theo góc nhìn này, để mang lại những giá trị cho tương lai, cần phải đầu tư để phát triển nguồn nhân lực.

Theo TS. Nguyễn Hữu Dũng (Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam (2003), Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội) *“Nguồn nhân lực được xem xét dưới hai góc độ năng lực xã hội và tính năng động xã hội”*. Có nghĩa nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, có khả năng tạo ra giá trị vật chất và tinh thần cho xã hội. Nó không chỉ được nhìn nhận ở dạng tiềm năng, quan trọng hơn để tiềm năng này chuyển đổi thành những giá trị đích thực thì cần có các chính sách, thể chế để giải phóng triệt để tiềm năng con người.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực tập1 trường Đại học Lao động Xã hội, TS Lê Thanh Hà chủ biên, *“Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của con người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức.”* Như vậy nguồn nhân lực của tổ chức là sự tổng hoà của các mối quan hệ cá nhân cùng hỗ trợ để đạt được mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của cá nhân.

Từ các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Như vậy, nghiên cứu này sẽ tập trung xem xét nguồn nhân lực dưới góc độ là tổng thể các tiềm năng lao động của cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức. Các tiềm năng lao động này là yếu tố cần được phát hiện, phát huy mang lại những thành công nhất định cho tổ chức.

1.1.2. Quản trị nhân lực

Với mỗi cách tiếp cận và nhận thức khác nhau, quản trị nhân lực sẽ có những khái niệm khác nhau. Khi nhấn mạnh đến các hoạt động trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực của một tổ chức, quản trị nhân lực được coi là

tất cả các hoạt động, chính sách và quyết định quản lý có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên.

Tuy nhiên, khi nhấn mạnh đến đầu ra, đến mục tiêu của việc sử dụng nguồn nhân lực thì quản trị nhân lực được coi là những hoạt động nhằm tăng cường đóng góp hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, đồng thời cố gắng đạt được mục tiêu của cá nhân.

Theo George Bohlander, [25, tr4] *“Quản trị nhân lực là quá trình quản lý con người để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nó bao gồm nhiều hoạt động khác nhau từ việc phân tích môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp đến việc thiết kế công việc để chiến lược của doanh nghiệp thành công. Cụ thể quản trị nhân lực đòi hỏi phải nhận diện, tuyển mộ và lựa chọn được những người phù hợp với công việc đã được thiết kế, từ đó đào tạo, tạo động lực và đánh giá họ trong quá trình làm việc, đồng thời phát triển các chính sách đãi ngộ để giữ chân và chuẩn bị nguồn lực con người lãnh đạo tổ chức trong tương lai”*.

Một cách tổng hợp và phù hợp nhất, nghiên cứu này sẽ sử dụng khái niệm quản trị nhân lực trong giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học lao động Xã Hội, TS Lê Thanh Hà chủ biên [5, tr10]: *“Quản trị nhân lực là việc thiết kế, xây dựng hệ thống triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo- phát triển và duy trì nguồn lực con người trong một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và người lao động”*.

1.1.3. Nhân tài

Theo nghĩa hẹp, nhân tài là những người có trí tuệ, thể chất và hiệu quả làm việc vượt hơn hẳn những người khác và có những đóng góp đáng kể cho lĩnh vực mà họ tham gia. Theo nghĩa rộng thì nhân tài là những người có đam mê, có ý muốn đóng góp, cống hiến cho xã hội bằng cả tất cả tài năng của mình, họ có hoặc sẽ có sự vượt hẳn những người khác về trí tuệ, thể chất và hiệu quả làm việc. Trong thực tế, mỗi một doanh nghiệp với loại hình đặc thù khác nhau có những quan niệm, những góc nhìn khác nhau về nhân tài.

Ông Vũ Minh Trí – GĐĐH Microsoft Việt Nam cho rằng với Microsoft thì nhân tài là những người giỏi có nhiều kinh nghiệm xuất sắc phù hợp với công ty và những người trẻ có khả năng học hỏi, thích ứng nhanh.

Nhưng theo một góc nhìn khác, đặc thu doanh nghiệp khác, bà Nguyễn Tâm Thanh - Giám đốc nhân lực của Cargill Việt Nam (công ty thuộc ngành Nông nghiệp / Thức Ăn gia súc) xác định nhân tài là đối tượng có khả năng gắn bó lâu dài với công ty. Bà quan niệm *“Nhân tài phải là những người gắn bó lâu dài với nghề này, cảm nhận được sự đóng góp của mình vào việc cùng phát triển, giúp đỡ để đem lại sự thay đổi trong cuộc sống của những người chăn nuôi.”*

Tuy nhiên, với “Lý thuyết Nhân tài 3C”, Dave Ulrich - Giáo sư Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đã vẽ lại một cách hoàn hảo chân dung người tài của thời đại mới. Dưới góc nhìn của ông, “giỏi” mới chỉ là điều kiện cần, một người muốn trở thành “nhân tài” thực thụ thì còn phải hội tụ nhiều yếu tố khác. Một “người giỏi” sẽ không thể là “người tài” khi cái “giỏi” là trời phú và chỉ nằm im ở dạng tiềm năng, không được trưng dụng để tạo ra giá trị. Nghĩa là, một người dù thông minh, có tố chất nhưng không chịu làm hoặc không biết cách làm thì vẫn bị coi là không có giá trị. Ngược lại, cũng có những người giỏi, tạo ra nhiều giá trị nhưng gây ra không ít hệ lụy, phiền toái thì cũng không thể gọi là “nhân tài”, là “nguyên khí” của tổ chức được. Theo ông, nhân tài được tạo lên từ ba yếu tố: năng lực, cam kết và cống hiến *“Talent = Competence * Commitment * Contribution”*. Trong đó năng lực -competence được xét trên phương diện có kiến thức, kỹ năng và giá trị phù hợp với công việc của hôm nay và trong tương lai. Năng lực liên quan tới 3 “đúng”: kỹ năng đúng, vị trí đúng và công việc đúng. Cam kết - commitment là ý chí làm việc, sẵn sàng hết mình cho sự thành công của công ty. Và Cống hiến - contribution là sự đóng góp cho tổ chức, ý thức được ý nghĩa và mục đích của công việc mình làm.

Như vậy, có nhiều quan niệm về nhân tài, mỗi giai đoạn, thời kỳ khác nhau có những quan điểm khác nhau. Trong luận văn này, nhân tài sẽ được nghiên cứu trên quan điểm là những người không chỉ có năng lực, khả năng làm việc còn là người phù hợp với văn hoá, đặc thù của doanh nghiệp, có ý chí và mục đích được thể hiện qua kết quả công việc, tinh thần làm việc và sự cống hiến cho doanh nghiệp.

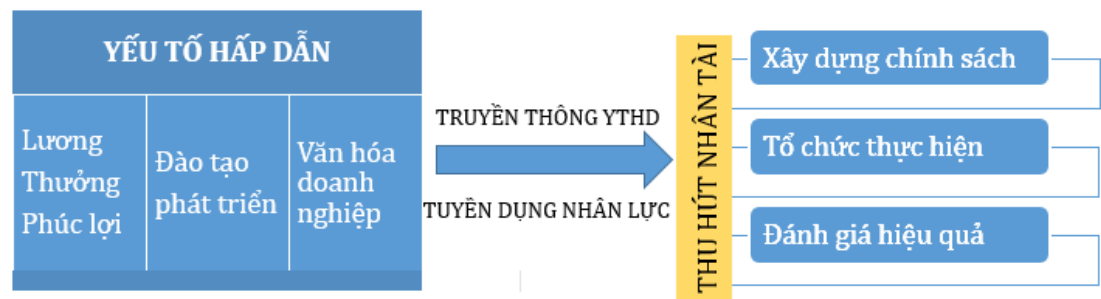
1.1.4. Thu hút nhân tài và chính sách thu hút nhân tài

Trước tiên, thu hút (theo Wiktionary Tiếng Việt) được hiểu là lôi cuốn, tạo ấn tượng mạnh mẽ để người khác quan tâm và dồn mọi sự chú ý vào. Trong quản trị nhân lực, thu hút là cung cấp cho người lao động một môi trường làm việc chất lượng, những cơ hội, lợi ích cạnh tranh.

Và theo Jane Kennelly, thu hút nhân tài ngày nay không chỉ là quảng cáo tuyển dụng mà là xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng để hấp dẫn người tài.

Như vậy thu hút nhân tài là một hoạt động trong quản lý nhân tài. Trong đó sử dụng các biện pháp phù hợp để thu hút được những người có kinh nghiệm, kỹ năng xuất sắc về làm việc ở một vị trí thích hợp trong doanh nghiệp.

Cụ thể hơn, chính sách thu hút nhân tài trong nghiên cứu này học viên muốn đề cập đến là việc xây dựng những cơ chế, chính sách về lương bổng, đào tạo phát triển, xây dựng một môi trường làm việc cũng như văn hoá doanh nghiệp hấp dẫn đáp ứng được những kỳ vọng của người lao động. Đồng thời xây dựng chính sách truyền thông để quảng bá những yếu tố hấp dẫn này, chính sách tuyển dụng để dễ dàng tuyển được những người lao động phù hợp có tài năng, có tâm huyết gắn bó và cống hiến cho doanh nghiệp. Học viên sẽ triển khai theo hướng xây dựng chính sách thu hút, tổ chức thực hiện các chính sách này và đánh giá hiệu quả của hoạt động.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu thu hút nhân tài trong doanh nghiệp

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

1.2. Một số học thuyết liên quan đến thu hút nhân tài

Như đã đề cập ở trên, một phần của thu hút nhân tài là xây dựng và tổ chức thực hiện các yếu tố hấp dẫn nhân tài như chính sách về lương thưởng, đào tạo- phát triển, môi trường làm việc. Tuy nhiên để xây dựng được những

yếu tố hấp dẫn này thì DN cần phải nắm rõ được căn cứ xây dựng, hiểu được nhu cầu, mong muốn của người lao động, cũng như những yếu tố có tính chất tạo động lực, kích thích người lao động làm việc. Chính vì vậy DN cần phải nghiên cứu, nắm bắt được những học thuyết về tạo động lực cho người lao động.

Các học thuyết dưới đây được sắp xếp theo thứ tự để giúp doanh nghiệp từ việc nắm bắt được nhu cầu của người lao động để xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tạo một môi trường làm việc như kỳ vọng của người lao động.

1.2.1. Học thuyết Maslow

Theo Maslow con người có 5 loại nhu cầu từ thấp đến cao. Ban đầu là nhu cầu về sinh lý, tiếp theo là nhu cầu về an toàn xã hội, nhu cầu tôn trọng và tự hoàn thiện mình.



Hình 1.2: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn CafeBiz - 25/09/2014)

1.2.1.1. Nhu cầu sinh lý (vật chất)

Là nhu cầu cơ bản của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm.... Nếu thiếu những nhu cầu cơ bản này con người sẽ không tồn tại. Ông quan niệm khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa. Ứng dụng trong thu hút nhân tài, doanh nghiệp sẽ cân nhắc để mang tới cho người lao động những giá trị đảm bảo nhu cầu đầu tiên này thông qua trả lương, cung cấp bữa ăn, giờ nghỉ trưa và đảm bảo các phúc lợi khác.

1.2.1.2. Nhu cầu về an toàn

Là nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản. Trong đó an toàn sinh mạng là nhu cầu tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn kinh tế... Để sinh tồn, tất yếu phải xây dựng trên cơ sở nhu cầu về an toàn. Nhu cầu an toàn nếu không được đảm bảo thì công việc sẽ không tiến hành bình thường và các nhu cầu khác sẽ không được thực hiện. Như vậy, để thu hút được nguồn lực lao động, đặc biệt là các nhân tài thì doanh nghiệp cần đáp ứng được một môi trường làm việc đảm bảo an toàn lao động, một công việc ổn định lâu dài cùng với những chế độ quan tâm đến chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

1.2.1.3. Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận)

Là nhu cầu được quan hệ, giao lưu với những người khác để trao và nhận tình cảm hay sự hiệp tác. Nội dung của nhu cầu này phong phú bao gồm các vấn đề tâm lý như: được xã hội thừa nhận, được ủng hộ, được hòa nhập trong một tổ chức, cộng đồng... và các vấn đề về tình cảm như lòng thương, tình yêu, tình bạn. Trong quản trị nhân lực, nhu cầu này được thể hiện thông qua việc tạo điều kiện cho người lao động làm việc theo nhóm, mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp, các hoạt động vui chơi, giải trí.

Với một nhân tài, lôi kéo được họ, thì doanh nghiệp cần chú trọng đến yếu tố này để tạo nên một môi trường làm việc gắn kết người lao động trong một tập thể với nhau.

1.2.1.4. Nhu cầu được tôn trọng

Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận, tôn trọng và nhu cầu tự tôn trọng mình. Tôn trọng là được người khác coi trọng, ngưỡng mộ. Khi được người khác tôn trọng cá nhân sẽ tìm mọi cách để làm tốt công việc được giao. Do đó nhu cầu được tôn trọng là điều không thể thiếu đối với mỗi con người. Nhu cầu này được ứng dụng trong quản trị nhân lực thông qua các cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Trong thu hút nhân tài thì doanh nghiệp phải xây dựng được những chính sách tán thưởng, biểu dương kết quả

của người lao động, biết trân trọng thành quả đóng góp của người lao động với doanh nghiệp.

1.2.1.5. Nhu cầu tự hoàn thiện

Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, biến khả năng, tiềm năng thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp về nhu cầu của ông. Chính vì vậy, để thu hút nhân tài thì doanh nghiệp cần phải tạo cơ hội phát triển, thăng tiến cho người lao động, khuyến khích người lao động tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

1.2.2. Học thuyết hai yếu tố Herzberg

Theo Herzberg, hành vi của con người bị tác động bởi nhiều yếu tố, trong đó có các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn- bất mãn. Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên (Motivator) – nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài.

Nhóm nhân tố thỏa mãn (động viên): Đó là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn như sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất công việc, trách nhiệm và sự thăng tiến. Đặc điểm nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

Nhóm yếu tố duy trì: Đó là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc, các chính sách chế độ quản trị của doanh nghiệp, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì nó có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

Như vậy, với thu hút nhân tài thì không chỉ là loại bỏ những yếu tố bất mãn mà cần phải làm tăng sự thỏa mãn, hài lòng của người lao động với doanh nghiệp. Vì vậy một doanh nghiệp muốn thu hút được những cá nhân xuất sắc cần phải có cách quản lý hiệu quả ngay từ các cấp quản lý trung gian với kỹ năng giao việc, trao quyền, phải cho họ cơ hội học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực

Học thuyết dựa trên công trình nghiên cứu của B.F.Skinner (1904-1990). Theo học thuyết này thì những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại còn những hành vi không được thưởng sẽ không có xu hướng lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm thưởng (phạt) và thời điểm hành vi xảy ra càng ngắn thì càng có tác dụng thay đổi hành vi. Để tạo được động lực thì nhà quản trị cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho những thành tích đó.

Quan điểm trên của B.F.Skinner có thể áp dụng trong chính sách thưởng phạt khi xây dựng những yếu tố hấp dẫn để thu hút nhân tài. Cụ thể doanh nghiệp nên đặc biệt chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Mặt khác, DN cũng cần sử dụng các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành thận trọng và có quy định rõ ràng.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng Vroom

Học thuyết lý giải việc thúc đẩy người lao động dồn hết nỗ lực để hoàn thành công việc thông qua hiểu được những mong muốn của họ. Học thuyết chỉ ra rằng: người quản lý nên có các biện pháp tạo nên sự kỳ vọng của người lao động thông qua các phần thưởng.

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được áp dụng trong thu hút nhân tài tại các cơ quan, doanh nghiệp với các hoạt động tạo ra sự kích thích tinh thần làm việc của nhân viên, tăng độ cam kết của người lao động trong doanh nghiệp bằng phần thưởng tương xứng với kết quả họ làm ra.

1.2.5. Học thuyết công bằng

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ ra (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác thì công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, nghĩa là đang tồn tại một tình trạng bất công.

Học thuyết thừa nhận các cá nhân không chỉ quan tâm tới những gì họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà còn so với những gì người khác nhận

được. Đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác.

Với học thuyết này, trong quá trình xây dựng các chế độ lương thưởng hay môi trường làm việc minh bạch để thu hút nhân tài thì các nhà quản trị có thể nắm bắt được tâm lý nhân viên để đưa ra cơ chế xét duyệt đảm bảo công bằng giữa các nhân viên.

1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu

Edwin locke chỉ ra rằng các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Học thuyết cũng cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động.

Đối với những nhân tài, thường thì đây là một trong những yếu tố về cách làm việc chuyên nghiệp mà họ sẽ quan tâm trong quá trình làm việc. Doanh nghiệp muốn phát huy được khả năng của nhân tài, hay kích thích họ làm việc cần phải có mục tiêu công việc rõ ràng và hợp lý.

1.3. Vai trò của thu hút nhân tài

1.3.1. Giảm thiểu chi phí trong tuyển mộ

Thu hút nhân tài đồng nghĩa với việc quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, thực hiện các chính sách, chế độ đãi ngộ, xây dựng văn hoá, môi trường làm việc, tạo dựng doanh nghiệp trở thành một nơi làm việc lý tưởng, là nơi làm việc đáng được mơ ước của người lao động.

Khi đã xây dựng được một cơ chế tốt đáp ứng được nhu cầu của người lao động điều đó tất yếu sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức. Trước tiên sẽ mang lại vị thế cho doanh nghiệp trong trận chiến cạnh tranh nhân tài. Vì vậy khi doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng, không cần mất nhiều chi phí quảng cáo, đăng tin tuyển dụng, thuê “head hunter”- đơn vị cung ứng nguồn nhân lực, người tài sẽ tự tìm đến.

Thông qua hiệu ứng “worth of mouth”- hiệu ứng truyền miệng, người lao động sẽ truyền tai nhau về những chính sách, chế độ đãi ngộ tốt... của công ty. Bên cạnh đó người tài cũng chính là nhân tố thu hút người tài. Người tài trong tổ chức sẽ có những giá trị hấp dẫn người tài.

1.3.2. Giảm thiểu chi phí đào tạo

Như ở trên đã đề cập, nhân tài là những người có các giá trị, phẩm chất và năng lực phù hợp với doanh nghiệp. Chính vì vậy khi doanh nghiệp thu hút được nhân tài đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đã tuyển chọn được những người đáp ứng được đòi hỏi của doanh nghiệp đưa ra. Bên cạnh đó, nhân tài bản thân họ đã chứa đựng những giá trị sẵn có, những năng lực phù hợp với công việc. Vì thế doanh nghiệp không cần phải bỏ nhiều chi phí đào tạo cho những người tài.

1.3.3. Biến động nhân sự thấp

Khi thu hút nhân tài, doanh nghiệp sẽ phải xây dựng được những chính sách, chế độ tốt về lương thưởng, đào tạo phát triển..., tức là những điều kiện đáp ứng được mong muốn của người lao động và luôn tạo ra cho người lao động những thách thức, cơ hội để phát triển mình. Chính vì vậy quá trình xây dựng các yếu tố hấp dẫn thu hút nhân tài chính là mang lại sự gắn bó, cam kết của người lao động đối với doanh nghiệp. Khi sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp tăng cao, đồng nghĩa với việc tỉ lệ người lao động rời bỏ công ty sẽ giảm. Như vậy sự biến động về nhân lực sẽ giảm đáng kể.

1.3.4. Tăng năng suất làm việc của người lao động

Nhiều học giả đều nhất trí rằng lực lượng lao động có tài năng là tài sản nhân lực trọng yếu của tổ chức. Lunn [29, tr.13] đã xây dựng công thức chiến lược nguồn nhân lực để tính toán giá trị của nhân tài theo phương trình sau đây: “Tài năng x (Khen thưởng + Kì vọng + Đầu tư) = Năng suất lao động”. Ông cũng nhấn mạnh rằng cần phải đánh giá cao giá trị của tài năng hơn các cấu phần khác trong công thức trên; thậm chí có thể đánh lũy thừa 2 cho thừa số tài năng vì tài năng được hiểu là lợi nhuận. Ông cũng chỉ ra một số điểm thú vị rằng các nhà quản lý có tài, trong 5 năm làm việc, làm lợi cho công ty 166% lợi nhuận trong khi các nhà quản lý bình thường chỉ làm tăng được 55% lợi nhuận. Nghiên cứu của Rueff và Stringer [33, tr. 95] cũng chứng minh được rằng giá trị của tài năng có thể khiến cho giá trị thị trường của một tổ chức tăng thêm 8%. Thêm vào đó, Groysberg, Sant và Abrahams [25, tr.41-46] mặc nhiên công nhận rằng những lập trình viên có tài làm việc năng suất hơn gấp 8 lần những lập trình viên bình thường, và chỉ 1% các nhà sáng chế

(những nhà sáng chế xuất sắc nhất) làm việc năng suất gấp từ 5 – 10 lần so với các nhà sáng chế thông thường. Các con số này không chỉ quan trọng vì nó giúp tăng khả năng lợi nhuận của tổ chức mà điều có ý nghĩa hơn là chúng đều tác động, ảnh hưởng đến công tác quản lý vận hành tổ chức.

Như vậy, trên nhiều khía cạnh thì thu hút nhân tài rõ ràng góp phần tăng năng suất làm việc của người lao động.

Trước tiên những người lao động có kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức phù hợp với doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bắt kịp với công việc. Họ không chỉ có kiến thức chuyên môn, còn có ý thức và thái độ làm việc tốt. Bản thân họ luôn biết tự đặt ra mục tiêu cho mình trong công việc, đây là yếu tố quan trọng góp phần làm tăng tính hiệu quả. Ngoài ra, những con người có năng lực, chuyên môn tốt cũng góp phần đưa ra những sáng kiến cải thiện công việc làm tăng năng suất công việc.

Thứ hai, với việc xây dựng các chính sách, chế độ và môi trường làm việc tốt để thu hút nhân tài, điều này đồng nghĩa với việc một môi trường làm việc ở đó người lao động được quan tâm, khích lệ thường xuyên và họ được đánh giá cao những đóng góp của mình. Chính vì vậy làm tăng sự nhiệt tình, cống hiến của người lao động đối với công việc, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc.

1.3.5. Tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

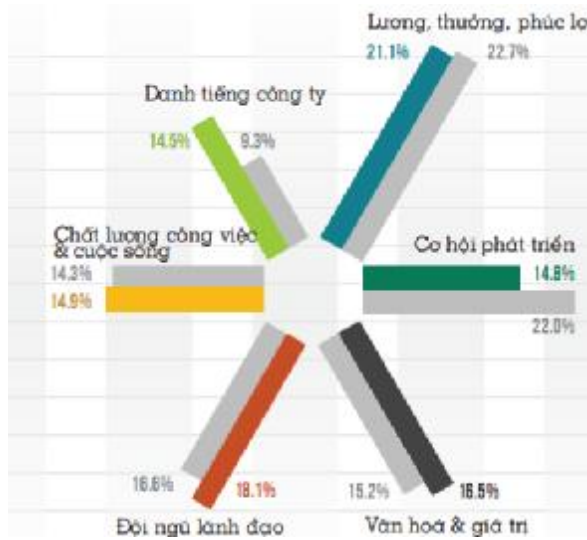
Thu hút nhân tài hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhờ cách chính sách, hoạt động của thu hút nhân tài, doanh nghiệp sẽ dễ dàng tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng và tuyển được với số lượng lớn. Điều này hết sức cần thiết để đáp ứng được nhân lực cho các dự án. Với mỗi dự án, nhân lực là yếu tố quan trọng, chính vì vậy doanh nghiệp sẽ không bỏ phí các cơ hội kinh doanh với lý do thiếu nguồn nhân lực.

Ngoài ra, tuyển dụng và giữ chân được những người có năng lực phù hợp với doanh nghiệp là yếu tố cần thiết cho sự phát triển và duy trì tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Với đội ngũ nhân lực tốt, chuyên nghiệp, doanh nghiệp sẽ gia tăng được sự hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ kèm theo. Chính vì vậy, không chỉ tăng doanh thu của doanh nghiệp mà còn tăng tính cạnh tranh trên thị trường.

1.4. Nội dung của thu hút nhân tài trong doanh nghiệp

1.4.1. Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Để xây dựng được các yếu tố hấp dẫn nhân tài, thì doanh nghiệp phải nắm được những điều người lao động quan tâm, mong muốn. Dựa trên các học thuyết tạo động lực đã đề cập ở mục 1.2 và số liệu khảo sát năm 2013 - 2014 của Anphabe về xu hướng của người lao động khi lựa chọn công việc, có thể thấy người lao động có nhiều quan tâm khi quyết định lựa chọn nơi làm việc.



Hình 1.3: Tiêu chí lựa chọn nơi làm việc của người lao động

(Nguồn: Anphabe- VietnambestPlaces to work 2014)

Như vậy để thu hút nhân tài, có nhiều chính sách khác nhau nhưng trong nghiên cứu này, học viên sẽ tập trung đến các chính sách cơ bản nhất bao gồm: chính sách tuyển dụng nhân lực, chính sách lương, thưởng và phúc lợi, chính sách đào tạo và phát triển nhân lực; xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

1.4.1.1. Xây dựng chính sách lương, thưởng và phúc lợi

a. Chính sách tiền lương

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất, tinh thần và một trong những chức năng của tiền lương là kích thích tạo động lực trong lao động, vì vậy khi lựa chọn công việc người lao động thường có xu hướng lựa chọn công việc có mức tiền lương cao hơn.

Tuy nhiên tiền lương thiếu công bằng, hợp lý, chưa phản ánh và gắn với trách nhiệm, chất lượng công việc cũng như chính sách lương chưa có tính hệ thống, chưa thực sự là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc thì sẽ khó thu hút được người lao động, đặc biệt là những nhân tài. Điều này đã được Willis khẳng định trong cuốn sách *Go for your goals* [42, tr.6-20]: Tiền lương là một trong những vấn đề quan trọng nhất để thu hút và giữ được nhân tài. Hay theo Parker và Wright [31, tr.70-79], số tiền có thể ảnh hưởng đến hành vi của người lao động. Các tổ chức, doanh nghiệp thường trả cho nhóm đối tượng tài năng một mức thu nhập cao hơn so với mặt bằng chung.

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực như hiện nay thì việc xây dựng và kiện toàn chính sách lương, thưởng và đãi ngộ là hết sức cần thiết. Vì vậy để thu hút được nhân tài thì doanh nghiệp cần phải xây dựng một chính sách tiền lương đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- Chính sách tiền lương phải hợp lý, khoa học, có hệ thống và rõ ràng được xây dựng căn cứ trên đặc thù kinh doanh, đáp ứng được mong muốn của người lao động nhưng phải dựa vào tình hình tài chính của tổ chức.
- Để chính sách tiền lương thực sự có tác dụng thu hút nhân tài thì tiền lương không chỉ đảm bảo đời sống vật chất cho người lao động và gia đình họ mà tiền lương phải đáp ứng được cả nhu cầu tinh thần và tích lũy. Đồng thời chính sách tiền lương được xây dựng theo nguyên tắc thị trường nhưng phải tuân theo quy định của pháp luật để đảm bảo được tính cạnh tranh và phù hợp.
- Tiền lương phải thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải công bằng. Công bằng trong trả lương thể hiện ở sự so sánh giữa những người khác nhau trong tổ chức và ở sự so sánh với mức lương trên thị trường.
- Tiền lương phải đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu: Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động; một chế độ tiền lương đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của họ; đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương.

- Chính sách tiền lương cũng phải đảm bảo được năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân. Và đảm bảo mối quan hệ hợp lý so với các nghề khác nhau trong xã hội.
- Chính sách tiền lương cần phải nêu cụ thể nguyên tắc trả lương, các quy định về tăng lương, mức thưởng và phụ cấp kèm theo.
- Một chính sách tiền lương hấp dẫn cần nêu rõ cơ chế tăng lương để kích thích và thu hút người lao động: đối tượng được xét duyệt tăng lương, mức tăng lương, thời gian tăng lương.

b. Chính sách thưởng

Có thể coi lương là yếu tố đầu tiên để thu hút người lao động đến với doanh nghiệp, nhưng để kích thích tinh thần làm việc, giữ chân được người lao động, đặc biệt là các nhân tài thì thưởng là một trong những yếu tố quan trọng.

Thực tế đã có nhiều doanh nghiệp thu hút và giữ chân người tài thông qua chính sách khen thưởng. Điều này đã được chỉ ra trong một nghiên cứu của Mercer [38,tr.8-15]. Khi đo lường lợi nhuận trên các khoản đầu tư cho phần thưởng trong tổng số 302 công ty, Mercer đã chỉ ra rằng nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức khi họ cảm thấy khả năng, nỗ lực và sự đóng góp của họ được công nhận và đánh giá cao. Nghiên cứu này đã đánh giá hiệu quả cụ thể của phần thưởng và xác định được các vấn đề trong chương trình khen thưởng.

Bên cạnh đó, công trình nghiên cứu của Watson Wyatt (1999), Tower Perrin (2003) [37],[39] cũng đã nêu bật được mối liên hệ giữa khen thưởng và giữ chân đội ngũ nhân viên. Với kết quả nghiên cứu của Watson Wyatt trên 12.750 công nhân đã cho thấy sự vinh danh và công nhận thành tích trở thành một vấn đề quan trọng đối với nhân viên và họ cần được biết rằng những nỗ lực và đóng góp của họ phải được đánh giá đúng mức.

Vì vậy, khi xây dựng chính sách thưởng để thu hút nhân tài, các doanh nghiệp cần phải đảm bảo nguyên tắc sau:

- Phải lựa chọn các hình thức thưởng hợp lý.

- Tiền thưởng phải gắn với kết quả thực hiện công việc của người lao động, phải có các mức chênh lệch khác nhau. Khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thực sự xứng đáng và họ tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc.
- Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý.
- Tiền thưởng phải được thống nhất theo từng tiêu chí.

c. Chính sách phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cho cuộc sống của người lao động ngoài tiền lương, tiền thưởng. Phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp, góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Vì vậy, bên cạnh lương và thưởng là hai công cụ chủ yếu mang tính chất vật chất để thu hút và giữ chân người lao động, các loại phúc lợi và dịch vụ khác cũng có tác dụng rất quan trọng.

Có hai loại phúc lợi cho người lao động:

- Các phúc lợi đòi hỏi bởi pháp luật (phúc lợi bắt buộc): là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức bắt buộc phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Ở nước ta, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.
- Các phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà các tổ chức tự đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế. Có thể gồm: Các phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động); Các phúc lợi bảo đảm (bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí); Tiền trả cho những giờ không lao động.

1.4.1.2. Chính sách đào tạo, phát triển

Theo như Maslow thì nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của con người. Ngày nay thì người lao động luôn mong muốn có cơ hội được đào tạo phát triển bản thân, đặc biệt là với nhân tài nhu cầu hoàn thiện, gia tăng kiến thức chuyên môn, các kỹ năng cá nhân luôn cao.

Theo Storey và Sisson [35], đào tạo là một biểu tượng của sự gắn bó giữa người sử dụng lao động và nhân viên. Hoạt động đào tạo không chỉ phản ánh chiến lược của tổ chức dựa trên cơ sở tăng thêm giá trị thay vì hạ thấp chi phí mà còn là động lực để cá nhân gắn bó với doanh nghiệp, sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Các công ty hàng đầu đã thừa nhận chìa khoá để thu hút và duy trì nguồn nhân lực linh hoạt, có trình độ là cung cấp cho đội ngũ nhân viên các cơ hội phát triển nghề nghiệp và kỹ năng.

Từ đó để thu hút và giữ chân nhân tài, DN nên đảm bảo cung cấp cho cấp quản lý và nhân viên những khóa huấn luyện, đào tạo liên tục và phù hợp với từng cấp độ; không ngừng nâng cao kỹ năng, năng lực và chuyên môn để luôn đáp ứng được những yêu cầu khắt khe nhất.

Khi xây dựng chính sách đào tạo phát triển, phải căn cứ trên đặc điểm của doanh nghiệp, nguồn lực tài chính và con người. Chính sách đào tạo phải được xây dựng dựa trên phân tích, nhu cầu thực tiễn, có các quy định rõ ràng về đối tượng được đào tạo, điều kiện được xét đào tạo, nội dung đào tạo, cũng như các chương trình, phương pháp đào tạo và đánh giá, sử dụng nguồn lực sau đào tạo.

1.4.1.3. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có ảnh hưởng đa dạng đến từng doanh nghiệp, tùy thuộc vào việc công ty có một nền văn hóa mạnh hay yếu. VHDN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Nó được coi là chất keo gắn kết các thành viên của DN, giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Có thể thấy, VHDN có vai trò lớn trong quản trị nguồn nhân lực. DN có nền văn hóa mạnh mẽ sẽ thu hút nhiều nhân tài bởi nhân tài thường có khuynh hướng gắn bó hơn với những doanh nghiệp có văn hóa phù hợp với những giá trị cá nhân và có thể giúp họ đạt đến thành công trong sự nghiệp.

Như vậy, VHDN là điều kiện vô cùng quan trọng trong việc thu hút nhân tài. Khi xây dựng VHDN, cần phải hiểu được nó bao gồm cả những biểu hiện hữu hình như: trang phục, môi trường, mô tả công việc, cấu trúc tổ chức,

các mối quan hệ, lợi ích, khen thưởng, đối thoại, cân bằng công việc - cuộc sống và biểu hiện vô hình như các quy tắc vô hình, thái độ, niềm tin...

Để xây dựng VHĐN thành công thì các DN cần: tuyên truyền vai trò tầm quan trọng, nội dung VHĐN tới cán bộ chủ chốt, CBNV trong toàn đơn vị; đặt ra một định hướng và tầm nhìn mang tính chiến lược, những giá trị cốt lõi; thiết lập các chuẩn mực; tạo lập thói quen thực hiện các mục tiêu, thể hiện các giá trị văn hóa của DN từ lãnh đạo, cán bộ chủ chốt đến CBNV; xây dựng cách đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của công ty; thực hiện khen chê trên cơ sở công bằng, dân chủ; tạo ra môi trường làm việc trong sạch, cởi mở, trên cơ sở lãnh đạo gương mẫu tập thể đoàn kết chia sẻ vững mạnh.

1.4.1.4. Chính sách tuyển dụng

Việc xây dựng chính sách tuyển dụng đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình quản trị nguồn nhân lực. Một chính sách tuyển dụng nhất quán, xuyên suốt và hiệu quả sẽ giúp DN thu hút nhân tài và củng cố đội ngũ. Khi xây dựng chính sách tuyển dụng, DN cần phải xác định mức ngân sách dành cho tuyển dụng, các nguyên tắc cơ bản trong tuyển dụng, cũng như lập kế hoạch tuyển dụng rõ ràng với việc xây dựng một quy trình tuyển dụng bài bản. Với quy trình tuyển dụng trình tự và chặt chẽ sẽ giúp các doanh nghiệp chủ động, linh hoạt và chuyên nghiệp hơn trong công tác tuyển dụng nhân sự. Tùy theo môi trường và nhu cầu cụ thể mà các doanh nghiệp có thể tự điều chỉnh mô hình quy trình tuyển dụng của mình.

1.4.2. Tổ chức thực hiện các chính sách thu hút nhân tài

Xây dựng được các chính sách thu hút nhân tài đã là một bước thành công trong thu hút nhân tài. Tuy nhiên để thu hút nhân tài thực sự hiệu quả thì việc tổ chức thực hiện các chính sách này cũng hết sức quan trọng.

1.4.2.1. Truyền thông về chính sách thu hút nhân tài

Truyền thông về chính sách thu hút nhân tài là một hoạt động không thể thiếu trong tổ chức thực hiện thu hút nhân tài. Đây chính là quảng bá, truyền tải tới người lao động để họ biết được DN có những chế độ lương thưởng tốt, cơ hội để được đào tạo phát triển, thăng tiến... Vì vậy, để truyền

tải được những thông điệp doanh nghiệp muốn gửi tới ứng viên tiềm năng một cách hiệu quả thì cần phải lựa chọn các chính sách truyền thông phù hợp.

Về vấn đề truyền thông trong quản trị nhân lực nhằm thu hút nhân tài, James Ryding, Phó chủ tịch phụ trách tuyển dụng nhân tài của NBC Universal, chia sẻ: “Chúng tôi có một chiến lược truyền thông bằng nội dung rõ ràng để làm mạnh nhãn hiệu của NBC Universal trong con mắt của nhân viên tương lai và các ứng viên bằng cách tạo điều kiện để họ có thể dễ dàng tìm các thông tin về công ty khi họ muốn. Những người muốn tìm kiếm một môi trường làm việc thử thách, phát triển và được đền bù xứng đáng như công ty của chúng tôi cũng thật sự là những ứng viên mà chúng tôi đang cần và muốn giúp họ phát triển cùng chúng tôi. Với tinh thần ấy, chúng tôi thường chia sẻ những câu chuyện về chúng tôi trên mạng, tạo điều kiện để nhân viên nói lên tiếng nói và các quan điểm của họ qua các hình thức nhật ký điện tử (blog), video và hình ảnh”.

Có thể thấy, có nhiều phương thức khác nhau để truyền thông các chính sách thu hút nhân tài như: tham gia các hội chợ việc làm, tham gia trình bày diễn thuyết tại các trường học, cấp học bổng cho các trường đào tạo chuyên ngành, tổ chức các chương trình thực tập mùa hè..., nhưng trong nghiên cứu này học viên sẽ tập trung thành những hoạt động chính:

a. Truyền thông trực tuyến

Thực chất đây là sử dụng các kênh truyền thông online như website của công ty, các kênh báo điện tử, mạng truyền thông xã hội (facebook, youtube, linkedin, twitter) ...

Không giống với việc đăng tin tuyển dụng thông thường, truyền thông các chính sách thu hút nhân tài chính là xây dựng thương hiệu nhà quản trị, truyền tải hình ảnh của DN tới các ứng viên tiềm năng. Như vậy, DN cần phải xác định rõ thông điệp mình muốn hướng tới những nhân viên tương lai là gì, từ đó xác định nội dung truyền thông phù hợp. Nội dung truyền thông chính có thể về môi trường làm việc, văn hoá doanh nghiệp, các hoạt động nội bộ, hay chính sách lương thưởng, chính sách đào tạo phát triển...

Một yếu tố khá quan trọng trong truyền thông để thu hút nhân tài đó là hình thức thể hiện các thông điệp, nội dung này. Hình thức phổ biến các doanh nghiệp thường sử dụng đó là viết bài PR. Tuy nhiên, trong thời đại phát triển của ngành truyền thông, của “viral marketing” hay “content marketing”, để một thông điệp truyền đi được thu hút, nổi bật hơn, thay vì viết các bài PR thông thường, DN sẽ tạo các clip ấn tượng về doanh nghiệp sau đó đăng tải lên các trang truyền thông online.

Một trong những ví dụ điển hình cho hoạt động truyền thông này là “gã khổng lồ” Microsoft. Đoạn video clip dài gần 4 phút của Microsoft Mobile Vietnam với tiêu đề “*Nhà máy của những giấc mơ*” được chia sẻ trên Youtube đã gây được sự chú ý trên cộng đồng mạng. Đoạn clip được xây dựng với mục đích quảng bá thương hiệu và thu hút nhân tài cho “gã khổng lồ” Microsoft. Thông qua clip này, Microsoft đã truyền tải được thông điệp về một môi trường làm việc hiện đại, trẻ trung, và Microsoft luôn nỗ lực tạo điều kiện cho mọi cá nhân làm việc tốt hơn, khuyến khích tạo điều kiện cho nhân viên sống và làm việc theo cách mà mỗi người mong muốn.

b. Truyền thông ngoại tuyến

Truyền thông ngoại tuyến hay được gọi là truyền thông offline. Với truyền thông ngoại tuyến này, DN có nhiều hình thức để truyền tải thông điệp đến với ứng viên tiềm năng thông qua các hoạt động như tham gia các hội thảo nghề nghiệp, chương trình tham quan doanh nghiệp, tham gia các chương trình tôn vinh doanh nghiệp, các hoạt động trao tặng học bổng, hay các chương trình đào tạo nhân tài, thực tập sinh...

Với các hoạt động như tham gia các chương trình hội thảo nghề nghiệp, chương trình ngày hội tuyển dụng doanh nghiệp không chỉ đơn thuần tham gia để giới thiệu các vị trí công ty mình đang tuyển dụng. Quan trọng, trong các buổi này doanh nghiệp sẽ tham gia với tư cách là người diễn thuyết. Đại diện của doanh nghiệp diễn thuyết trong các buổi hội thảo này sẽ đóng vai trò là những “đại sứ doanh nghiệp” giới thiệu hình ảnh và truyền tải những thông tin về doanh nghiệp tới các ứng viên tiềm năng.

Một trong những sự kiện nghề nghiệp và giáo dục chuyên nghiệp lớn nhất Việt Nam, mà doanh nghiệp có thể tham gia để truyền thông đó là Career Builder Day - Career & Education Expo. Đây là một cầu nối giúp các DN và ứng viên kết nối với nhau. Các chương trình tôn vinh doanh nghiệp như Vietnam 100 best places to work- Top 100 nhân viên nơi làm việc tốt nhất Việt Nam; Chương trình Vietnam HR Awards, đây là những chương trình tìm kiếm và vinh danh những DN xuất sắc trong việc hoạch định và thực hiện chính sách nhân sự hiệu quả. Thông qua các chương trình này, DN không chỉ được chia sẻ và học hỏi về những kiến thức nhân sự hay và bổ ích, mà hoàn toàn có thể quảng bá doanh nghiệp mình tới người lao động giúp xây dựng thương hiệu nhân sự cho doanh nghiệp để thu hút và nuôi dưỡng nhân tài tốt hơn.

Bên cạnh đó một trong những chính sách thu hút nhân tài đáng được chú ý đó chính là hoạt động trao học bổng tài năng, các chương trình đào tạo nhân tài. Đó có thể coi là một chiến lược được khá nhiều doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước thực hiện như Chương trình lãnh đạo trẻ Maritime Bank; Chương trình học bổng của công ty Nike Việt Nam, chương trình P&G CEO Academy, chương trình học bổng của Microsoft... Những chương trình này không chỉ mang lại ý nghĩa xã hội mà đó còn là một trong những chiến lược nuôi dưỡng nhân tài. Thông qua đó DN dễ dàng xây dựng được danh tiếng cho doanh nghiệp mình và thu hút được những tài năng thực thụ.

1.4.2.2. Triển khai thực hiện chính sách tuyển dụng nhân lực

Chính sách tuyển dụng bao gồm rất nhiều nội dung như đã nói ở mục trên, tuy nhiên trong quá trình triển khai thực hiện và trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, học viên sẽ tập trung vào những phần chính trong tuyển dụng có tác dụng xây dựng hình ảnh của DN và có tính chất hấp dẫn, thu hút nhân tài: nội dung tuyển dụng (thông điệp tuyển dụng), kênh tuyển dụng.

a. Thông báo tuyển dụng

Để thu hút nhân tài, nội dung của các thông báo tuyển dụng cũng giống như những thông điệp truyền tải về chính sách, môi trường làm việc... cần phải hấp dẫn và nổi bật. Tuy nhiên, đa số nội dung tuyển dụng hiện nay đều là

những tin tức cơ bản về công ty, thông tin về kỹ năng, nghĩa vụ và trách nhiệm, hoàn toàn không có những điểm nhấn tạo nên lợi thế cạnh tranh.

Vì vậy để thu hút được nhân tài, nội dung của thông tin tuyển dụng phải lôi cuốn, không chỉ mô tả công việc chi tiết rõ ràng, đồng thời mô tả những gì ứng viên sẽ đạt được từ công việc này trong tương lai. Cụ thể nhấn mạnh đến những yếu tố hấp dẫn người tài: chính sách lương, thưởng phúc lợi; cơ hội học hỏi, phát triển kỹ năng và sự nghiệp, những gì cạnh tranh hơn so với nhà tuyển dụng khác. Đặc biệt đặt một tiêu đề thật hấp dẫn.

Bên cạnh đó, yếu tố về cách trình bày cũng quyết định đến tính hấp dẫn của thông báo tuyển dụng. Để truyền tải thông tin tuyển dụng, các nhà tuyển dụng nên sử dụng nhiều yếu tố kết hợp giữa ngôn từ, hình ảnh, video; cần đầu tư thiết kế cho các thông báo tuyển dụng thật ấn tượng.

b. Kênh tuyển dụng

Tương tự như truyền thông về các chính sách thu hút nhân tài, kênh tuyển dụng cũng đa dạng và phong phú. Tuy nhiên cần phải lựa chọn kênh nào phù hợp.

Với mỗi nguồn ứng viên khác nhau, nhà tuyển dụng có thể lựa chọn các kênh khác nhau. Như nguồn nội bộ, đây là một trong những kênh thông tin tiết kiệm và nhanh chóng nhất giúp doanh nghiệp tuyển dụng nhân tài. Hãy đăng các thông báo tuyển dụng lên bản tin nội bộ của công ty, liệt kê đầy đủ thông tin về vị trí tuyển dụng và yêu cầu cụ thể đối với ứng viên. Nhân viên sẽ nhanh chóng truyền tai nhau về các vị trí tuyển dụng này và giới thiệu cho bạn bè, người thân của họ. Để khuyến khích nhân viên tham gia tích cực, phòng nhân sự nên quy định chính sách thưởng xứng đáng cho nhân viên nào giới thiệu được bạn bè cho công ty.

Đối với nguồn bên ngoài, trước tiên tận dụng website công ty để thu hút nhân tài. Website của công ty là một trong những kênh tuyển dụng hiệu quả nhất. Thông qua phần giới thiệu sơ lược về công ty thật hấp dẫn, sẽ có nhiều cơ hội thu hút được ứng viên. Sơ lược công ty nên trình bày rõ tầm nhìn, triển vọng phát triển, các giá trị cơ bản và văn hóa của công ty. Những thông tin quảng bá về hình ảnh, uy tín, thành công và các giá trị tốt đẹp của

công ty sẽ là động lực khiến ứng viên chọn công ty làm nơi phát triển sự nghiệp lâu dài. Thiết lập mục Nghề Nghiệp hay Tuyển Dụng trên website của công ty để đăng tải các thông tin tuyển dụng, đồng thời cung cấp đường dẫn để ứng viên dễ dàng nộp đơn ứng tuyển trực tiếp.

Bên cạnh đó sử dụng các website tuyển dụng, các trang mạng xã hội. Sự phát triển của internet và công nghệ thông tin giúp cho các nhà tuyển dụng có được kênh thông tin nhanh chóng và rộng lớn. Đa phần nhà tuyển dụng đều đồng ý rằng tuyển dụng trực tuyến là giải pháp nhanh nhất, tiết kiệm nhất để chọn lựa nhân sự cho công ty mình. Họ có thể chủ động chọn lựa từ hồ sơ ứng viên trên các trang web tuyển dụng trực tuyến, đồng thời thu gọn danh sách phỏng vấn.

Các trang mạng xã hội như Facebook hay Google Plus, Twitter, LinkedIn, Pinterest là các mạng xã hội được người dùng yêu thích. Thời gian sử dụng mạng xã hội trung bình một ngày cao giúp cho mạng xã hội trở thành một công cụ tất yếu để xây dựng hệ thống tuyển dụng và thực hiện hiệu quả các chiến dịch tuyển dụng qua mạng xã hội.

Tuy nhiên, đối với nhiều vị trí, nhân tài thường rất khan hiếm và khó tuyển, vì vậy các doanh nghiệp có thể tuyển dụng nhân tài thông qua sử dụng dịch vụ tư vấn nhân sự cấp cao. Ngày nay, chuyên viên tư vấn nhân sự cấp cao (còn gọi là dịch vụ “săn đầu người”) là bạn đồng hành đáng tin cậy của các nhà tuyển dụng trong cuộc chiến giành nhân tài. Các chuyên viên tư vấn nhân sự cấp cao giữ vai trò là cầu nối giữa ứng viên và nhà tuyển dụng. Họ luôn có sẵn kho dữ liệu các ứng viên tài năng nhất, những người sẽ mang đến thành công lâu dài cho công ty.

1.4.2.3. Triển khai thực hiện chính sách lương, thưởng và phúc lợi

a. Lương

Để chính sách tiền lương hiệu quả thì việc tổ chức thực hiện chính sách tiền lương phải đảm bảo thực hiện theo đúng nguyên tắc trả lương và cần phải chủ động, linh hoạt.

Cụ thể khi tổ chức thực hiện phải đảm bảo các nguyên tắc:

- Nguyên tắc 1: Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau.

- Nguyên tắc 2: Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.
- Nguyên tắc 3: Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm các nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.
- Nguyên tắc 4: Đảm bảo sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước

Có kế hoạch rõ ràng, lộ trình cụ thể:

- Phải tiến hành nghiên cứu thị trường, tham khảo các đối thủ cạnh tranh.
- Hệ thống thang bảng lương phải phù hợp với doanh nghiệp.
- Mức lương tối thiểu phải đảm bảo theo đúng quy định của pháp luật.
- Lựa chọn hình thức và phương pháp trả lương phù hợp: trả lương thời gian, lương sản phẩm, lương theo giá trị công việc. Trong đó phương pháp trả lương có tính ưu việt hơn là trả lương theo 3Ps hay là HAY.
- Doanh nghiệp phải có quy định cụ thể các tiêu chí đánh giá công việc và các tiêu chí này phải đo lường được.
- Đồng thời khi triển khai thực hiện tăng lương phải được tiến hành công khai, minh bạch theo đúng quy chế đã đề ra. Mức tăng lương nên có sự chênh lệch rõ ràng và đủ lớn để khuyến khích người lao động phấn đấu đạt thứ hạng cao trong đánh giá thực hiện công việc.

Bên cạnh lương, thì khi tổ chức thực hiện thu hút nhân tài có thể sử dụng phụ cấp. Đây là tiền trả cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản để bù đắp thêm khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Vì vậy tiền phụ cấp với ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường thì cũng có những tác dụng nhất định tới việc thu hút nhân tài đến với doanh nghiệp. Phụ cấp cần phải đảm bảo được tính hợp lý, cạnh tranh. Đặc biệt, trong thu hút nhân tài, phụ cấp cũng là một yếu tố có tính cạnh tranh cao khi các doanh nghiệp có mức lương ngang bằng nhau. Căn cứ trên thực tế của mỗi doanh nghiệp, việc thực hiện triển khai phụ cấp sẽ có nhiều loại: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp không ổn định, phụ cấp lưu động... Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không

phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp đi đường...

b. Thưởng

Tùy vào từng mỗi DN, khi thực hiện công tác khen thưởng có thể lựa chọn các hình thức khen thưởng khác nhau như: thưởng từ quỹ lương, thưởng từ lợi nhuận hoặc thưởng từ các hoạt động đặc thù. Tuy nhiên đều phải được tiến hành công khai và việc đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động. DN phải căn cứ trên các tiêu chí khác nhau để xét thưởng: thưởng năng suất, chất lượng, thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp, thưởng tìm được nơi cung ứng tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới. Đặc biệt, thưởng phải tiến hành kịp thời, đúng thời điểm mới có hiệu lực cao.

c. Phúc lợi

Khi tổ chức thực hiện chế độ phúc lợi, DN cần có các quy định, điều khoản, điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi, thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu tránh tình trạng người lao động có những đòi hỏi quá mức và không hợp lý. Chính sách phúc lợi phải được thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người. Đối với các phúc lợi bắt buộc khi thực hiện DN phải đảm bảo tuân thủ tuyệt đối mọi quy định của pháp luật và công khai các thông tin này cho người lao động được biết cũng như hướng dẫn người lao động thực hiện. Các phúc lợi tự nguyện, dựa trên đặc thù và tình hình tài chính của doanh nghiệp, có thể triển khai các loại phúc lợi như phúc lợi về sức khỏe, phúc lợi giải trí với các chương trình thể thao, dã ngoại, phúc lợi trong các dịp lễ...

1.4.2.4. Triển khai thực hiện chính sách đào tạo, phát triển

Trong thực tế, khi triển khai thực hiện chính sách đào tạo, DN phải xác định được chương trình đào tạo phát triển nào phù hợp với mục tiêu phát triển của tổ chức trong giai đoạn sắp tới. Với các chương trình cơ bản như: Định hướng lao động, phát triển kỹ năng, đào tạo an toàn, đào tạo nghề và đạo tạo quản lý. Đồng thời DN phải xác định được đối tượng cần đào tạo là ai.

Một chương trình đào tạo phát triển được triển khai theo các bước:

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo (mục tiêu đào tạo)
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Lựa chọn phương pháp đào tạo
- Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Trong đó các hình thức đào tạo triển khai có thể là hội thảo, chuyên đề, chuyển học tập tại nước ngoài. Đây là cơ hội tốt để học hỏi, nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho các nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Phương pháp đào tạo phải phong phú, đa dạng nhưng phù hợp với nội dung và đối tượng.

1.4.2.5. Triển khai thực hiện văn hóa doanh nghiệp

Như đã nói ở trên, VHDN gồm có các biểu hiện hữu hình và vô hình, hay theo góc nhìn khác thì VHDN được chia làm 4 nhóm yếu tố: nhóm yếu tố giá trị, nhóm yếu tố chuẩn mực, nhóm yếu tố không khí và phong cách quản lý của doanh nghiệp, nhóm yếu tố hữu hình. Mỗi nhóm yếu tố sẽ có những biểu hiện khác nhau. Tuy nhiên để VHDN thực sự có tác dụng thu hút nhân tài, tương ứng với từng nhóm yếu tố trên thì khi triển khai thực hiện cần phải ưu tiên tới những điểm sau:

a. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Theo như nhiều nghiên cứu đã chỉ ra, bên cạnh các yếu tố hấp dẫn người lao động vào làm việc cho một doanh nghiệp như lương, các chế độ phúc lợi thì cơ hội thăng tiến cũng là một trong những yếu tố không kém phần hấp dẫn với người lao động, đặc biệt là với những nhân tài.

Cũng theo một nghiên cứu của hãng Linkage Inc cho thấy có tới 40% số người được hỏi sẽ rời bỏ công việc hiện tại nếu có một công việc khác với mức lương ngang bằng nhưng đem lại nhiều thách thức và cơ hội phát triển nghề nghiệp lớn hơn. Đặc biệt, trong thang nhu cầu của Abraham Maslow, tiền quan trọng để thỏa mãn các nhu cầu tối thiểu như ăn, mặc, ở của con người. Sau khi đã vượt qua nấc thang đó, bản chất tự nhiên chỉ có ở con người

là mong muốn sống có ích hơn, có cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp.

Trong thực tế triển khai thực hiện, cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân được thể hiện bằng các lộ trình rõ ràng được quy định trong chính sách của công ty như lộ trình công danh hoặc được đề xuất bởi các cấp lãnh đạo. Nhà quản lý sẽ vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp, tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Tuy nhiên DN cũng cần phải xây dựng những tiêu chí đánh giá quyết định đến việc thăng tiến, như dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động. Ngoài ra quyết định thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, và tiến hành công khai trong tập thể lao động.

b. Công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc

Công bằng, khách quan là yếu tố chuẩn mực mà người lao động luôn quan tâm trong công việc vì nó quyết định đến cơ hội được tăng lương, khen thưởng, đào tạo hay thăng tiến trong công việc. Để tạo ra được một môi trường công bằng, khách quan thì DN cần phải xây dựng rõ các tiêu chí trong xét duyệt, đánh giá; mọi tiêu chí phải được lượng hóa. Đồng thời việc thực hiện đánh giá phải được tiến hành công khai. Đặc biệt, cần phải xây dựng những biện pháp xử phạt đối với các hành vi thiếu tính khách quan, minh bạch.

c. Được trao quyền- nhận trách nhiệm trong công việc

Trao quyền là cho phép nhân viên độc lập suy nghĩ, hành động, kiểm soát và quyết định công việc của chính mình. Nhân viên có thể quyết định thực hiện công việc theo những gì họ tin là đúng và sẵn sàng chịu trách nhiệm cho kết quả cuối cùng. Như vậy, nó có những tác động cụ thể đến thái độ của người lao động. Nó giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng, được tin tưởng hơn, từ đó khuyến khích họ sáng tạo và có cảm hứng trong công việc. Vì vậy xây dựng một môi trường làm việc đảm bảo được yếu tố này rất cần thiết trong việc thu hút nhân tài.

Một ví dụ tiêu biểu về việc xây dựng chính sách việc giao quyền hiệu quả cho nhân viên là hãng hàng không Virgin Atlantic Airways (hãng hàng

không lớn ở Anh, Virgin Atlantic Airways luôn được khen ngợi về chất lượng dịch vụ và đội ngũ nhân viên tận tình, luôn mang đến cho hành khách những cảm nhận đặc biệt qua từng chuyến bay). Với chủ trương kích thích sự phát triển của cá nhân, Virgin xây dựng một môi trường VHDN năng động, khuyến khích nhân viên sáng tạo và tạo điều kiện để họ thực hiện ý tưởng của mình, những đóng góp của nhân viên luôn được cân nhắc nghiêm túc và phần lớn đều được đưa vào thực hiện.

Để tạo được nét văn hóa trao quyền cho nhân viên thành công, khi tổ chức thực hiện thì doanh nghiệp cần:

- Chia sẻ mục tiêu của ban lãnh đạo: Hãy cho nhân viên thấy họ là một mắt xích quan trọng trong toàn bộ quy trình hoạt động của công ty. Vì vậy, cần chia sẻ và giúp cho nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ, hướng phát triển và kế hoạch chiến lược của công ty; các mục tiêu và định hướng công việc để giúp họ đạt được kết quả cao nhất.
- Cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết cho nhân viên: Hãy đảm bảo nhân viên có đầy đủ thông tin và công cụ cần thiết để giải quyết nhiệm vụ được giao.
- Tôn trọng quyết định của nhân viên.

d. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Môi trường làm việc là nơi người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, phát huy năng lực. Ngược lại, sẽ khiến người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để tăng hiệu quả làm việc cũng như thu hút được người lao động đến với doanh nghiệp thì DN cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, được thiết kế và bố trí một cách khoa học. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, tinh thần thoải mái...

Trên khía cạnh vô hình, một môi trường làm việc tốt là môi trường chuyên nghiệp, năng động và thân thiện. Để có sự chuyên nghiệp, DN phải xây dựng các quy tắc làm việc, linh hoạt trong cơ chế, công bằng, minh bạch khi đưa ra các quyết định. Để có được sự thân thiện thì DN phải tạo ra được các hoạt động làm việc nhóm, các phong trào thi đua đoàn thể, văn nghệ, tham quan dã ngoại... Đó chính là tinh thần đồng đội, sự hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc, là cơ hội người lao động được tiếp xúc giao lưu, hiểu nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn.

1.4.3. *Đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài*

Tương tự như bất kỳ hoạt động nào trong DN, hoạt động thu hút nhân tài cũng cần phải được kiểm tra đánh giá tính hiệu quả. Để việc đánh giá được chính xác, DN cần xây dựng những tiêu chí cụ thể. Các tiêu chí phải phù hợp, phản ánh được những nội dung về chế độ lương, thưởng, phúc lợi; đào tạo phát triển; môi trường làm việc; hoạt động truyền thông, tuyển dụng. Các phương pháp tiến hành đánh giá thông qua khảo sát, tổng hợp và phân tích số liệu. Đặc biệt với các ứng viên bên ngoài công ty cần thêm yếu tố về các kênh ứng viên biết đến doanh nghiệp mình.

DN có thể dựa trên các nội dung sau để đánh giá được hoạt động thu hút nhân tài của DN mình:

- Sự biến động nhân sự trong DN. Nếu sự biến động nhân sự thấp điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đã thành công việc thu hút và giữ chân được những nhân tài bên trong DN.
- Số lượng ứng viên ứng tuyển qua các vòng trong quá trình tuyển dụng. Khi DN thành công trong việc quảng bá hình ảnh doanh nghiệp của mình ra bên ngoài, đã tạo dựng được những giá trị hấp dẫn người lao động, là một môi trường làm việc được nhiều người lao động mơ ước thì sẽ có nhiều người lao động quan tâm theo dõi các thông tin tuyển dụng của DN. Vì vậy khi doanh

ng nghiệp có nhu cầu tuyển dụng, số lượng ứng viên quan tâm đến tin tuyển dụng cũng như ứng tuyển vào doanh nghiệp sẽ tăng cao.

- Chất lượng ứng viên- tiêu chí cụ thể để đánh giá nhân tài: Chất lượng ứng viên sẽ tăng cao hơn và bám sát với các tiêu chí tuyển dụng của doanh nghiệp đưa ra khi doanh nghiệp thực hiện tốt việc thu hút nhân tài.

- Kinh phí bỏ ra cho hoạt động tuyển dụng, thu hút nhân tài. Thu hút nhân tài có nghĩa là doanh nghiệp đã xây dựng được hình ảnh doanh nghiệp mình là một môi trường làm việc đáng mơ ước của nhiều người lao động. Như vậy tự bản thân doanh nghiệp đã tạo ra được các giá trị hấp dẫn cho nó, và doanh nghiệp sẽ trở thành tâm điểm chú ý của nhiều người lao động. Họ chủ động tiếp cận doanh nghiệp, theo dõi và cập nhật thông tin tuyển dụng của doanh nghiệp qua các trang thông tin của chính doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp không phải bỏ nhiều chi phí để đăng tuyển.

- Các kênh sử dụng trong quá trình tuyển dụng, và truyền thông hình ảnh công ty. Để thu hút nhân tài hiệu quả, doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá số lượng ứng viên từ các kênh mình đã sử dụng để truyền tải hình ảnh doanh nghiệp, để tuyển dụng để có những kết quả cụ thể về chất lượng, số lượng ứng viên, chi phí cho từng kênh. Từ đó xác định xem kênh nào hiệu quả để tập trung thúc đẩy.

Đó là những tiêu chí doanh nghiệp có thể tham khảo, tuy nhiên tùy vào từng doanh nghiệp có những bộ tiêu chí khác nhau. Sau khi đã có những đánh giá về hoạt động thu hút nhân tài, căn cứ trên nội dung này, doanh nghiệp sẽ đề ra những phương án để cải thiện cho hoạt động tuyển dụng nhân tài của doanh nghiệp mình được hiệu quả hơn.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài trong doanh nghiệp

1.5.1. Yếu tố bên trong

Thu hút nhân tài trong doanh nghiệp bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau, cả bên trong bản thân mỗi doanh nghiệp và những tác động từ yếu tố bên ngoài. Vì vậy để thu hút được nhân tài, các doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ những yếu tố này.

1.5.1.1. Uy tín và vị thế của doanh nghiệp

Uy tín và vị thế của doanh nghiệp có tác động tương đối lớn đối với việc thu hút nhân tài. Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến việc thu hút một lượng lớn ứng viên đồng thời tiết kiệm chi phí trong quá trình tuyển dụng. Một doanh nghiệp có uy tín và vị thế cao trên thị trường sẽ có tác động thu hút rất lớn đối với nhân lực, đặc biệt là các nhân lực có trình độ cao. Phần lớn người lao động đều có kỳ vọng được làm việc trong một đơn vị có vị thế cao, có uy tín vì làm việc trong những đơn vị này họ có cơ hội được nhận một mức lương cao, có con đường thăng tiến, phát triển bản thân.

1.5.1.2. Quan điểm của người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của DN, tổ chức vì vậy quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức, DN đó. Quan điểm của người chủ doanh nghiệp, của đội ngũ lãnh đạo không chỉ trực tiếp ảnh hưởng đến VHDN, môi trường làm việc đến những chính sách về đãi ngộ mà rộng hơn là việc đưa ra các chính sách thu hút nhân tài.

Không chỉ đơn thuần là có nhận thức về tầm quan trọng của người lao động trong DN, đầu tư để đáp ứng các quyền lợi, thoả mãn nhu cầu của người lao động, đó có thể là việc nhận thức được việc triển khai các hoạt động quảng bá thương hiệu tuyển dụng của doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, không phải lúc nào người sử dụng lao động cũng có những quan điểm, nhận thức đúng. Đặc biệt ở Việt Nam, vấn đề thu hút nhân tài trong DN vẫn chưa được nhìn nhận một cách đúng đắn, chưa có nhiều DN quan tâm đến vấn đề này. Bên cạnh đó còn nhiều người sử dụng lao động chưa thực sự bỏ chi phí cho việc tuyển dụng và đào tạo phát triển. Vì vậy sự tư vấn đúng đắn từ các chuyên gia, các cấp quản lý là rất cần thiết trong việc xây dựng các chính sách thu hút nhân tài.

1.5.1.3. Năng lực tài chính

Khả năng tài chính của DN là một trong những yếu tố then chốt để thu hút nhân tài. Khả năng tài chính giúp DN có điều kiện tài chính cần thiết để xây dựng được các chính sách hấp dẫn, thu hút lao động thông qua các biện

pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tinh thần như đào tạo, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao...

Năng lực tài chính cũng là yếu tố quan trọng quyết định đến các hoạt động truyền thông, tuyển mộ nhân sự. Vì thực tế việc quảng cáo tuyển mộ theo một chiến dịch rầm rộ có thể tác động tạo nên hình ảnh của một doanh nghiệp phát triển, và thu hút được nhiều lao động cũng như những lao động giỏi. Tuy nhiên chi phí để thực hiện một chiến dịch truyền thông, quảng cáo như vậy sẽ khá cao.

Vì vậy để thu hút nhân tài, doanh nghiệp cần xác định cụ thể các chính sách, các phương pháp truyền thông phù hợp với năng lực tài chính của doanh nghiệp mình.

1.5.2. Yếu tố bên ngoài

1.5.2.1. Chính sách pháp luật

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động thì phải tuân thủ theo, nếu ở dưới ngưỡng quy định thì sẽ bị Nhà nước điều chỉnh. Do vậy, chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, một số quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp ... ảnh hưởng chủ yếu đến thu hút nhân tài.

1.5.2.2. Điều kiện kinh tế xã hội

Môi trường kinh tế xã hội bao gồm nhiều yếu tố như cơ chế, dân số, xu hướng phát triển... đều có những tác động nhất định đến việc thu hút nhân tài thông qua nhiều khía cạnh như chính sách thu hút, nguồn lực người lao động...

Trước tiên, trên khía cạnh mức độ phát triển kinh tế, một địa phương có mức độ phát triển kinh tế cao, điều kiện sống, sinh hoạt tốt, các dòng di chuyển lao động sẽ tập trung vào những địa phương đó và tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp thu hút lao động. Ngược lại, với những địa phương có mức độ phát triển kinh tế thấp, việc tuyển mộ lao động của các doanh nghiệp ở khu vực này sẽ khó khăn hơn đòi hỏi phải có những chính sách thu hút nhân lực phù hợp.

Đặc biệt, trong thời kỳ toàn cầu hoá, nguồn nhân lực cũng có nhiều xu hướng phát triển. Toàn cầu hoá kéo theo sự thay đổi về công nghệ, do vậy DN cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với cơ hội và thách thức. Đây sẽ là căn cứ để DN cân nhắc xây dựng các chính sách về đào tạo phát triển để thu hút được nhân tài phù hợp cho tổ chức của mình.

Bên cạnh đó, toàn cầu hoá cũng kéo theo sự hội nhập, di chuyển lao động giữa các vùng, lãnh thổ, các quốc gia. Đây vừa là thuận lợi cho doanh nghiệp thu hút được nhiều nhân tài, nhưng cũng là thách thức khi xuất hiện hiện tượng “chảy máu chất xám”, sự cạnh tranh cao hơn.

1.5.2.3. Vị thế ngành nghề

Trong bất kỳ xã hội nào cũng có những ngành nghề được ưa chuộng và có những nghề ít được quan tâm. Những ngành nghề có vị thế cao trong xã hội, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao. Từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc thu hút nhân tài của ngành này. Ngược lại, với những ngành không được ưa chuộng thì để thu hút nhân tài, các doanh nghiệp cần phải cân nhắc xây dựng các yếu tố hấp dẫn hiệu quả, nếu không sẽ bị các đơn vị khác trong ngành cạnh tranh.

1.5.2.4. Sự phát triển của hệ thống giáo dục và đào tạo

Sự phát triển của hệ thống giáo dục đào tạo có ảnh hưởng quan trọng đến việc thu hút nhân tài, cụ thể là ở khâu tuyển mộ. Mức độ phát triển của hệ thống này càng cao thì việc tuyển mộ của các doanh nghiệp càng gặp nhiều thuận lợi. Trong quá trình phát triển của hệ thống giáo dục đào tạo, nhiều ngành nghề mới sẽ được đưa vào đào tạo ở các cấp trình độ khác nhau. Điều này sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp đang tuyển lao động ở những ngành mới này. Việc tăng quy mô đào tạo cũng giúp cho các doanh nghiệp thu hút được lao động giỏi đúng ngành đúng nghề, không phải sử dụng những lao động trái ngành, trái nghề.

1.5.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Thực tế thời đại thông tin và toàn cầu hoá, cạnh tranh của DN hiện đại đã chuyển từ cạnh tranh sản phẩm thành cạnh tranh con người. Quan niệm

này đã được rất nhiều DN nhận thức được. Hiện nay cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xoay quanh việc thu hút, chiêu mộ nhân tài. Sự cạnh tranh càng lớn càng gây khó khăn cho các DN chiêu mộ nhân tài. Do vậy các DN cần phải cân nhắc các chính sách về lương, phúc lợi, đào tạo phát triển để thu hút và giữ chân người tài, đồng thời tính toán thời điểm, phương pháp tuyển mộ phù hợp sao cho thu hút được nhiều người nộp hồ sơ.

1.6. Một số kinh nghiệm về thu hút nhân tài

1.6.1. Doanh nghiệp cùng lĩnh vực

Trường đại học RMIT Việt Nam

Đại học RMIT Việt Nam là chi nhánh tại châu Á của Đại học RMIT (đặt tại Melbourne) - trường đại học lớn nhất của Úc. Trường giảng dạy nhiều chương trình từ kinh doanh và quản trị đến thiết kế và kỹ thuật vi điện tử.

a. Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Đối với RMIT, một trong những kinh nghiệm có thể học hỏi đó chính là việc mang lại cho người lao động một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, các phúc lợi xã hội, chính sách đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến.

Chính sách phụ cấp: Ngoài lương, các nhân viên của RMIT, đặc biệt là nhân viên Việt Nam được hưởng các phụ cấp: Phụ cấp tiền ăn hàng tháng, Phụ cấp đồng phục, phụ cấp quần áo hàng tháng, Thường Tết.

Chính sách phúc lợi: Được sử dụng các trang thiết bị thể thao và giải trí, được sử dụng nhà hàng và tiệm café ngoài trời, miễn phí các dịch vụ y tế và phúc lợi tại trường.

Chính sách đào tạo phát triển: RMIT Việt Nam chú trọng đến các chương trình đào tạo, phát triển năng lực, sự nghiệp cho nhân viên. Phát triển nghề nghiệp được định hướng theo chiến lược của RMIT Việt Nam và nguyện vọng của mỗi nhân viên.

- Nhu cầu học tập và phát triển của một nhân viên được xác định thông qua chu kỳ đánh giá năng lực hàng năm, bao gồm 3 yếu tố chính: kế hoạch làm việc cá nhân, phản hồi liên tục từ cấp quản lý, và thực hiện các kế hoạch phát triển sự nghiệp của bản thân. Quy trình này giúp các nhân viên và trưởng phòng xác định được nhu cầu phát triển nghề nghiệp tương ứng với công

việc, giúp nhân viên thích ứng tốt với vai trò hiện tại của mình và sẵn sàng để nhận nhiệm vụ mới nếu có.

- Mô hình dành cho sự phát triển nghề nghiệp tại RMIT Việt Nam là phương pháp học tập phối hợp, học từ công việc, tự học, đào tạo chính thức, học chính thức, đào tạo theo yêu cầu và các hoạt động nghiên cứu liên quan.

Các chương trình đào tạo, phát triển nhân viên của RMIT:

- Chương trình Trao lời khen tạo động lực: cung cấp một cách xây dựng đội ngũ hiệu quả, bền vững cũng như cơ hội thay đổi văn hóa.
- Đào tạo Quy tắc ứng xử: Đại học RMIT Việt Nam có nhiều nhân viên đến từ nhiều quốc gia khác nhau. Chương trình đào tạo Quy tắc Ứng xử là hoạt động bắt buộc và quan trọng cho mỗi nhân viên làm việc tại trường. Khóa học tập trung khai thác những giá trị và hướng dẫn giúp xác định thái độ chuẩn mực dành cho tất cả các nhân viên.
- Các lớp tiếng Anh chuyên nghiệp dành cho nhân viên nói tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai, nhằm hỗ trợ thực hiện tốt công việc hiện tại và chuẩn bị cho quá trình phát triển nghề nghiệp tương lai. Các lớp học tiếng Việt sơ cấp hỗ trợ nhân viên nước ngoài của RMIT hòa nhập nhanh hơn với cuộc sống hàng ngày và cộng đồng địa phương.
- Quỹ phát triển nghề nghiệp cho dự án cá nhân hay nhóm: Quỹ được dùng vào mục đích hỗ trợ kế hoạch phát triển nghề nghiệp của từng nhân viên để tham dự các hội thảo chuyên ngành, các khóa học ngắn hạn hoặc những khóa học toàn thời gian dài hạn.

b. Đánh giá

Có thể thấy RMIT Việt Nam đã định vị mình như một nhà tuyển dụng mang lại cho người lao động cơ hội để đào tạo và phát triển trong chiến lược thu hút nhân tài của mình. Với định vị này, RMIT Việt Nam đã có được những kết quả nhất định trong thu hút nhân tài. Chính vì vậy RMIT được bình chọn đứng thứ 70 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất cả nước năm 2013. Đây là cơ sở giáo dục và đào tạo duy nhất lọt vào top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam.

1.6.2. Doanh nghiệp khác

1.6.2.1. Tập đoàn FPT

FPT là công ty Công nghệ thông tin và Viễn thông hàng đầu tại Việt Nam với doanh thu 28.647 tỷ đồng, (Báo cáo tài chính 2013). Trong suốt chặng đường hơn 25 năm, FPT luôn chú trọng thu hút nhân tài, phát triển tiềm năng và tinh thần hợp tác của mọi thành viên. Số lượng nhân sự của FPT tăng mạnh qua các năm từ 2009 đến 2013, đặc biệt năm 2013 tăng 3000 so với năm 2012.

a. Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Chính sách lương, thưởng và phúc lợi: Hệ thống đãi ngộ FPT được phân thành 4 loại. Lương gồm lương sản xuất kinh doanh (12 tháng); lương tháng thứ 13 được thưởng vào dịp thành lập Tập đoàn và Tết âm lịch. Phụ cấp gồm phụ cấp đi lại, cước điện thoại di động, kiêm nhiệm...Thưởng theo hiệu quả kinh doanh và theo dự án/công việc. Phúc lợi xã hội bên cạnh phúc lợi bắt buộc còn có bảo hiểm FPT Care, chế độ nghỉ mát...

Chính sách thăng tiến: chính sách quy hoạch cán bộ nguồn; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo

Chính sách đào tạo: FPT khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi CBNV phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo. FPT liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Năm 2013, FPT đã đầu tư 28,57 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo trong đó có việc tổ chức 1.876 khóa học với sự tham gia của 47.308 lượt CBNV.

Một số chương trình đào tạo chính có tác dụng thu hút nhân tài của FPT:

- Đào tạo cán bộ công nghệ: Thường xuyên tổ chức đào tạo cập nhật những xu hướng công nghệ mới, đào tạo thi chứng chỉ của những hãng công nghệ hàng đầu để đội ngũ công nghệ nâng cao trình độ và khả năng sáng tạo;
- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn: định kỳ hàng năm, nhân viên được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc

- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của Tập đoàn.
- Đào tạo cấp quản lý, Lãnh đạo: FPT xây dựng các chương trình đào tạo riêng, tập trung phát triển cả về chuyên môn và năng lực quản lý, như: Chương trình Leadership Building – cung cấp các kỹ năng mềm; các khóa đào tạo Coaching Skills, Financial Strategy Workshop hoặc các chuyến đi thực tế tại các Tập đoàn nước ngoài...

b. Các hoạt động truyền thông và tuyển dụng

Truyền thông trực tuyến: Xây dựng hệ thống mạng xã hội đặc biệt là facebook, cổng thông tin tuyển dụng riêng. Thường xuyên cập nhật viết bài về các sự kiện, các chương trình về đời sống của cán bộ nhân viên trong công ty (cổng thông tin chungta).

Truyền thông ngoại tuyến: Chương trình "Tài năng công nghệ FPT Telecom 2015 - Starting your technical talent"; chương trình sinh viên thực tập tài năng dành cho các sinh viên năm 3-4 được trải nghiệm trực tiếp ở các vị trí do lãnh đạo cấp cao quản lý. Ngoài ra hàng năm, FPT tổ chức nhiều chương trình, hoạt động liên kết với các trường đại học nhằm rút ngắn khoảng cách giữa đào tạo và thực tiễn như chương trình FPT Tour (sinh viên đến FPT thăm quan, tìm hiểu môi trường làm việc thực tế), Open day (ngày hội hướng nghiệp tuyển dụng) của FPT Software.

Đặc biệt đội ngũ lãnh đạo tích cực tham gia vào các hoạt động truyền thông: tham gia thuyết trình tại ngày hội tuyển dụng của Careerbuilder Chương trình “Chat với CEO” – giao lưu giữa lãnh đạo Tập đoàn FPT với sinh viên trên toàn quốc. Chương trình giúp các bạn trẻ định hướng nghề nghiệp và phong cách làm việc, góp phần xây dựng nguồn nhân lực tương lai cho FPT và xã hội.

Nội dung tuyển dụng phong phú, đổi mới. Sử dụng hình ảnh, hiệu ứng infographic cho các tin quảng cáo tuyển dụng thay vì nội dung thuần túy.



Hình 1.4: Mẫu Tin tuyển dụng của FPT
(Nguồn facebook FPT)

c. Đánh giá

FPT được đánh giá là một trong những tập đoàn có sự đầu tư nhất định với việc thu hút nhân tài từ việc xây dựng các chính sách đến việc truyền thông thương hiệu nhà tuyển dụng của mình. Kết quả của việc này đã được minh chứng cụ thể qua: xếp hạng thứ 25 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam năm 2013; nhận giải Môi trường làm việc tốt và Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xuất sắc của giải thưởng Vietnam HR Awards 2014; nằm trong Top 10 nhà tuyển dụng lý tưởng nhất Việt Nam năm 2015, tăng 11 bậc so với Bảng xếp hạng năm 2014.

1.6.2.2. Microsoft

Microsoft là tập đoàn đa quốc gia của Hoa Kỳ chuyên phát triển, kinh doanh bản quyền phần mềm và hỗ trợ trên diện rộng các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến máy tính. Nếu tính theo doanh thu thì Microsoft là hãng sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới. Số lao động tại Microsoft tính đến tháng 3/2015: trên toàn cầu là 118584 nhân viên, tại Mỹ là 59644 và riêng tại bang Washington là 41728 nhân viên.

a. Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Chính sách lương, thưởng và phúc lợi: Microsoft được biết đến là một trong những tập đoàn lớn nhất trên thế giới về công nghệ thông tin với mức lương thưởng hạng cao. Mức lương của Microsoft đứng đầu so với các tập đoàn công nghệ lớn khác theo như báo cáo của Payscale vào 8/2/2015

Cách chính sách phúc lợi: nhân viên của Microsoft được hưởng chế độ y tế chăm sóc sức khoẻ đặc biệt như thăm khám kiểm tra mắt hàng năm, thanh toán tiền kính (1 cặp/1 năm); thăm khám răng, bảo hiểm tại nhà, bảo hiểm 24 giờ... Bên cạnh đó, Microsoft còn có các chương trình tiết kiệm và đầu tư cho nhân viên cũng như thời gian nghỉ hàng năm của Microsoft tương đối nhiều với 15 ngày nghỉ thông thường, 10 ngày nghỉ ốm, 8 ngày nghỉ lễ theo lịch của Mỹ và 2 ngày nghỉ riêng của từng cá nhân.

Chính sách đào tạo phát triển: Xây dựng lộ trình phát triển bản thân, tạo cho nhân viên cơ hội thăng tiến. Nhân viên có rất nhiều cơ hội cho sự nghiệp, có thể lựa chọn trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực cụ thể hoặc trở thành nhà quản lý... Microsoft có chương trình hướng dẫn lộ trình công danh cho nhân viên cung cấp những kỹ năng cần thiết để phát triển đồng thời nhân viên phải cam kết tham gia 20,000 chương trình đào tạo để đạt được lộ trình công danh đó.

VHĐN và môi trường làm việc: Môi trường tại Microsoft là môi trường thân thiện cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên, nhân viên với nhân viên. Bên cạnh các nhóm tương trợ trong công việc, còn có các nhóm chung về sở thích. Công ty thường tổ chức những buổi họp, sinh hoạt chung với mục đích xây dựng tinh thần của toàn công ty, tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa quản lý và cấp dưới.

Văn phòng làm việc của Microsoft là một nơi lý tưởng và tiện nghi cho tất cả nhân viên với cách bố trí cởi mở, thân thiện, hiện đại và đầy đủ các dịch vụ phục vụ nhân viên như khu vực cafe, nhà hàng, khu thư giãn, vui chơi của nhân viên. Các nhân viên làm việc chính thức có văn phòng riêng của mình. Họ có thể bày biện văn phòng của mình phù hợp với nhu cầu của họ.

Đặc biệt, ở Microsoft nhân viên được trân trọng ý kiến. Không chỉ là một nhà quản lý giỏi, Bill Gates còn là người biết khuyến khích đầu óc sáng tạo của nhân viên bằng cách lắng nghe và trân trọng những ý kiến đóng góp của họ. Ông sẵn sàng lắng nghe ý tưởng của họ, luôn đầu tư suy nghĩ, cân nhắc các hướng phát triển có lợi cho Microsoft. Bất kỳ nhân viên nào có ý tưởng mới cũng có thể trình bày và được chính Bill Gates dành thời gian để

trả lời các kiến nghị. Một ý tưởng hay sẽ có thể được ông nhận xét bằng cách gửi email cho hàng trăm nhân sự Microsoft trên toàn cầu và đề nghị họ cùng tham gia góp ý. Điều này giúp cho tất cả mọi nhân viên tại Microsoft đều hăng say đóng góp ý kiến và cống hiến vì công ty.

b. Hoạt động truyền thông và tuyển dụng

Truyền thông trực tuyến: Microsoft thường xuyên cập nhật và đăng tải các bài viết về các chế độ, môi trường làm việc, các hoạt động nội bộ trên website, các trang mạng xã hội, đăng bài PR trên các trang báo.

Đặc biệt đã tối ưu hoá trang tuyển dụng trên website của công ty với các hình ảnh, clip giúp người lao động được cảm nhận và trải nghiệm về môi trường làm việc tại đây.

Microsoft đã tận dụng tối đa truyền thông trên các trang mạng xã hội như Facebook với con số người like tại thời điểm tháng 7/2015 là 45000, trang LinkedIn với 2463225 theo dõi, trang Twitter với 61100 theo dõi và nhiều kênh truyền thông khác.

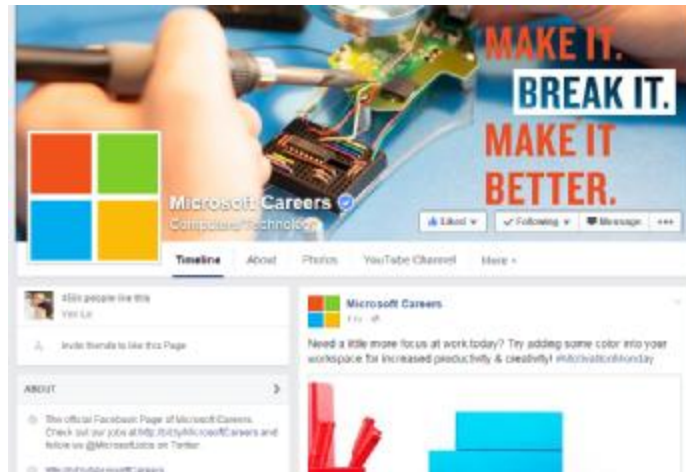


Hình 1.5: Kênh tuyển dụng qua Twitter của Microsoft

(Nguồn: Twitter của Microsoft)



Hình 1.6:Kênh tuyển dụng qua Linkedin của Microsoft
(Nguồn:Linkedin của Microsoft)



Hình 1.7:Kênh tuyển dụng qua facebook của Microsoft
(Nguồn: Facebook của Microsoft)

Truyền thông ngoại tuyến: Chiêu mộ nhân tài bằng các cuộc thi tìm ra các lỗi hay khe hở trong window; Đầu tư, liên kết với các trường đại học để chiêu mộ nhân tài từ các trường đại học thông qua các hình thức cấp học bổng.

c. Đánh giá

Một trong những cải thiện rõ nhất của Microsoft trong chiến lược thu hút nhân tài chính là sự gia tăng tăng số lượng nhân viên được tuyển dụng. Vào năm 2010, sau khi tiến hành tập trung cải thiện hệ thống website tuyển dụng, mạng xã hội truyền thông, số lượng nhân viên tuyển được đã tăng 300% so với trước đây. Đặc biệt năm 2015, Microsoft được nhận giải thưởng

Global Randstad Award 2015 dành cho nhà tuyển dụng hấp dẫn nhất trên toàn cầu đã minh chứng cho những nỗ lực thu hút nhân tài của Microsoft

1.6.3. Bài học kinh nghiệm

Kinh doanh giáo dục là một ngành khá mới mẻ, đặc biệt là ở Việt Nam, tuy nhiên với những kinh nghiệm học hỏi được từ RMIT Việt Nam và những kinh nghiệm trong thu hút nhân tài của hai tập đoàn lớn FPT và Microsoft, học viên cũng có thể rút ra được bài học kinh nghiệm cho thu hút nhân tài. Để thu hút nhân tài trước tiên cần phải xây dựng được những yếu tố hấp dẫn người lao động, điển hình như ở các công ty trên là tập trung vào các chính sách lương thưởng, chính sách phúc lợi, đặc biệt là cơ hội đào tạo, phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp cùng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện có sự gắn kết chia sẻ giữa nhân viên với lãnh đạo, nhân viên và nhân viên. Bên cạnh đó để thu hút nhân tài cần đến sự nỗ lực của không chỉ các cán bộ nhân lực mà đó còn là sự tham gia của chính ban lãnh đạo, cấp quản lý trong công tác truyền tải những thông điệp hay về chính sách quản trị của DN mình tới các nhân viên trong tương lai.

Từ 3 công ty trên học viên nhận thấy, thu hút nhân tài sẽ không hiệu quả nếu chỉ dừng lại ở việc xây dựng các giá trị nội hàm bên trong mà không có sự hỗ trợ của các hoạt động truyền thông, đặc biệt là các kênh truyền thông online. Để mang lại hiệu quả cao trong thu hút nhân tài thì để áp dụng vào công ty cổ phần IIG Việt Nam cần chú trọng trước tiên đến trang tuyển dụng trên website của công ty, xây dựng được mạng lưới tuyển dụng thông qua các kênh truyền thông xã hội như Facebook, Twitter, LinkedIn... không ngừng đổi mới nội dung, hình thức các thông tin tuyển dụng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG THU HÚT NHÂN TÀI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần IIG Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Được thành lập vào năm 2000, IIG là tổ chức hàng đầu tại Việt Nam, Lào, Campuchia và Myanmar về khảo thí, kiểm định và đảm bảo chất lượng giáo dục. Tại Việt Nam, IIG Việt Nam cung cấp các giải pháp giáo dục toàn diện từ dạy học tới đánh giá năng lực sử dụng ngoại ngữ, tin học...trong nhà trường và doanh nghiệp, các công cụ hỗ trợ đào tạo (chương trình học trực tuyến, phòng lab ngoại ngữ, tư vấn chương trình giảng dạy)...góp phần định hướng và cải thiện chất lượng đầu ra của các cơ sở đào tạo, đồng thời chuẩn hóa các kỹ năng làm việc quan trọng cho nguồn nhân lực Việt Nam.

IIG Việt Nam cũng được biết đến là tổ chức có nhiều kinh nghiệm và uy tín cao trong việc tư vấn triển khai các dự án lớn về giáo dục và dạy nghề bao gồm các dự án ODA như: các dự án của ADB, WB, EU, EDCF... và các dự án của chính phủ như: Bộ Giáo Dục và Đào tạo, Tổng cục dạy nghề (Việt Nam), Bộ Giáo dục và Thể thao (Lào) và Bộ Giáo dục Thể thao và Thanh niên (Campuchia).

Là đại diện chính thức của nhiều tổ chức hàng đầu trên thế giới, IIG Việt Nam luôn nỗ lực cung cấp các sản phẩm và dịch vụ giáo dục uy tín, với mục tiêu vì một nền giáo dục quốc dân phát triển và nguồn nhân lực đủ sức cạnh tranh trên toàn cầu.

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề

IIG Việt Nam là tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục tại Việt Nam và hiện là đơn vị cung cấp số lượng bài thi

quốc tế lớn nhất tại Việt Nam với các bài thi: TOEFL, TOEIC, GRE, SAT, TFI, JPT, MOS, IC³...

Ra đời năm 2000, IIG Việt Nam đã trở thành đại diện chính thức của nhiều tổ chức quốc tế uy tín trên thế giới với các sản phẩm dịch vụ giáo dục bao gồm: Viện Khảo thí Giáo dục Hoa Kỳ (ETS): chuyên cung cấp các bài thi và chương trình tiếng Anh quốc tế; Tổ chức CERTIPORT Hoa Kỳ: chuyên cung cấp các bài thi tin học quốc tế; Tập đoàn Sanako Phần Lan: là một trong những tập đoàn hàng đầu thế giới về cung cấp giải pháp phần mềm giảng dạy trong phòng LAB và cung cấp thiết bị chuyên dùng cho việc dạy và học ngoại ngữ; Tổ chức ERB: là tổ chức chuyên cung cấp các bài thi theo chuẩn của Mỹ dành cho học sinh phổ thông từ lớp 1 đến lớp 12; Tổ chức CGFNS International Hoa Kỳ: là tổ chức chuyên đào tạo, cấp chứng chỉ đánh giá trình độ y tá, điều dưỡng viên quốc tế và Hoa Kỳ; Tổ chức CIEE: là tổ chức chuyên cung cấp giáo viên bản ngữ giảng dạy tiếng Anh cho các cơ sở đào tạo trên toàn thế giới; Tổ chức AIFS: là tổ chức giao lưu văn hóa uy tín trên thế giới; Tổ chức ICD: là tổ chức chuyên cung cấp dịch vụ thẩm định hồ sơ giáo dục và là việc của người nước ngoài tại Mỹ.

Ngoài ra, IIG Việt Nam còn được biết đến là nhà tư vấn xây dựng chuẩn nghề nghiệp chuyên nghiệp nhất Việt Nam. Khách hàng trực tiếp của IIG Việt Nam trong lĩnh vực xây dựng chuẩn có các trường đại học, các công ty trong nước và nước ngoài đang hoạt động ở Việt Nam, các cơ quan tổ chức chính phủ.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động chính của IIG

2.1.3.1. Tổ chức thi các bài thi quốc tế

IIG Việt Nam là tổ chức duy nhất tại Việt Nam được ủy quyền thực hiện các bài thi quốc tế uy tín sau:

- Hệ thống các bài thi ngoại ngữ: TOEIC, TOEFL, TFI, JPT

- Hệ thống bài thi tin học: MOS, IC3, ACA, MTA
- Các bài thi khác: SAT, GRE, ISPN

2.1.3.2. Tư vấn và cung cấp giải pháp đào tạo toàn diện

IIG Việt Nam khẳng định uy tín và vị thế hàng đầu nhờ khả năng hỗ trợ toàn diện đối với các doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và cá nhân trong tư vấn và cung cấp các giải pháp đào tạo về ngoại ngữ và tin học theo chuẩn quốc tế.

Doanh nghiệp và tổ chức: Tư vấn xây dựng và triển khai chuẩn năng lực ngoại ngữ và tin học cho các vị trí nghề nghiệp cụ thể; Tổ chức đào tạo tiếng Anh và Tin học theo chuẩn quốc tế.

Cơ sở đào tạo: Tư vấn xây dựng và triển khai chuẩn ngoại ngữ và tin học cho sinh viên khi tốt nghiệp; Tư vấn chuyên môn và tập huấn nghiệp vụ giảng dạy tiếng Anh theo định hướng TOEIC và TOEFL cho giáo viên tiếng Anh; Tư vấn chuyên môn và tập huấn nghiệp vụ giảng dạy Tin học theo định hướng IC3 Spark, IC3, MOS cho giáo viên Tin học; cung cấp bộ phần mềm dạy và học MOS và IC3 trong nhà trường (Certiprep); Xây dựng chương trình, cung cấp học liệu và tổ chức đào tạo theo định hướng các bài thi tiếng Anh TOEIC, TOEFL iBT, TOEFL Junior, TOEFL Primary và tin học MOS, IC3, IC3 Spark; Tư vấn triển khai và sử dụng giải pháp công nghệ phòng LAB học ngoại ngữ hiện đại của Sanako; Tư vấn sử dụng và cung cấp các giải pháp học tập và luyện thi tiếng Anh trực tuyến; Cung cấp giáo viên bản ngữ (Mỹ) giảng dạy tiếng Anh.

Cá nhân: Tập huấn giáo viên giảng dạy TOEIC, TOEFL iBT, TOEFL Junior, TOEFL Primar; Luyện thi TOEIC, TOEFL iBT, TOEFL Junior, TOEFL Primary...; Đào tạo tin học văn phòng quốc tế theo chuẩn MOS, IC3, IC3 Spark...; Cung cấp các công cụ học tập và luyện thi tiếng Anh trực tuyến

2.1.3.3. Kiểm định và đảm bảo chất lượng giáo dục

Với nhiều đóng góp quan trọng cho sự hình thành, phát triển của lĩnh vực đánh giá và kiểm định chất lượng giáo dục tại Việt Nam, IIG Việt Nam được biết đến là đơn vị cung cấp dịch vụ kiểm định chất lượng giáo dục uy tín hàng đầu trong cả nước với các hoạt động: Đào tạo Kiểm định viên kiểm định chất lượng dạy nghề; tập huấn đánh giá ngoài để kiểm định chất lượng các trường Đại học; thực hiện dự án Kiểm định và Đánh giá ngoài các trường Đại học, Cao đẳng và Trung cấp nghề.

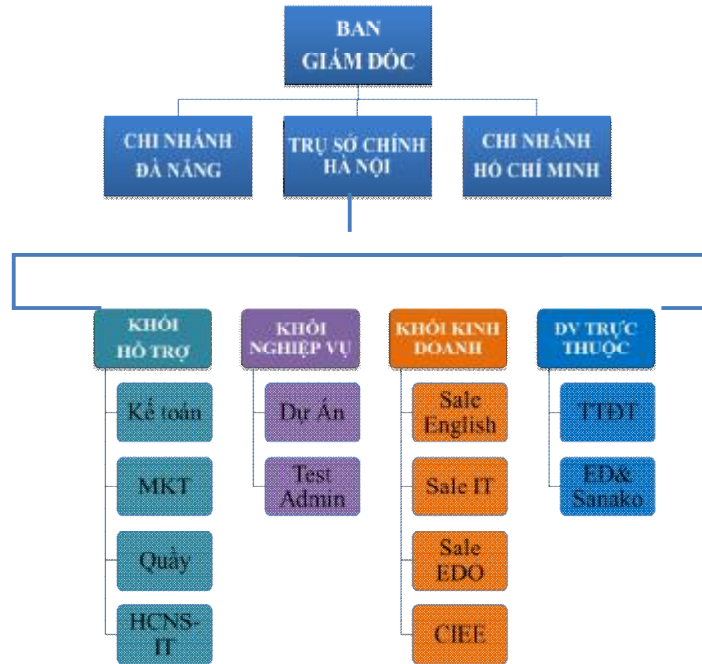
2.1.3.4. Thẩm định hồ sơ học thuật và làm việc tại Mỹ

Là đại diện của CGFNS International và ICD (International Consultants of Delaware), IIG Việt Nam là tổ chức duy nhất tại Việt Nam cung cấp dịch vụ thẩm định hồ sơ cho người Việt Nam đi học và làm việc tại Hoa Kỳ, bao gồm các dịch vụ: đánh giá, chứng thực, quy đổi và thẩm định hồ sơ đi học và làm việc tại Hoa Kỳ phù hợp với hệ thống giáo dục của Hoa Kỳ; thẩm định và cung cấp thông tin về uy tín, chất lượng và thứ hạng của các trường và cơ sở đào tạo của Việt Nam cho các trường của Hoa Kỳ.

2.1.3.5. Tư vấn và thực hiện các dự án ODA tại Việt Nam

IIG Việt Nam được biết đến là tổ chức giàu kinh nghiệm và uy tín trong lĩnh vực tư vấn các dự án ODA và các dự án lớn của chính phủ tại Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo nghề. Cùng với các đối tác nước ngoài của mình, IIG Việt Nam đã thực hiện nhiều dự án ODA lớn, bao gồm các dự án được tài trợ bởi: Ngân hàng Thế giới (WB), Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Quỹ Hợp tác Phát triển Kinh tế Hàn Quốc (EDCF), Liên minh Châu Âu (EU)...

2.1.4. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu phòng ban tại IIG Việt Nam

(Nguồn: Phòng HCNS IIG Việt Nam)

Ban Giám đốc bao gồm có Tổng giám đốc, giám đốc điều hành và phó giám đốc. Trong đó Tổng giám đốc trực tiếp quản lý các bộ phận: Marketing, Dự án, CIEE, Kinh doanh, EDO & Sanako và Chi nhánh Đà Nẵng, Chi nhánh Hồ Chí Minh; Giám đốc điều hành trực tiếp quản lý các bộ phận: Kế toán, Hành Chính nhân sự, Quầy, Phòng Test Admin và Trung tâm đào tạo. Khối kinh doanh chia làm các phòng ban phụ trách từng mảng sản phẩm khác nhau, chịu trách nhiệm chính cho các chỉ tiêu kinh doanh của công ty. Sau khi khối kinh doanh bán sản phẩm thì khối nghiệp vụ là Dự án và Test Admin sẽ có nhiệm vụ thực thi. Khối hỗ trợ gồm Kế toán chịu trách nhiệm về tài chính, thực thi các nghiệp vụ kế toán cho toàn bộ công ty, Marketing có nhiệm vụ phát triển thương hiệu, tham mưu cho Ban giám đốc về kế hoạch marketing về sản phẩm và thực thi nghiên cứu thị trường, triển khai các chương trình

tiếp thị ; Hành chính nhân sự có nhiệm vụ quản lý cơ sở vật chất, con người, tham mưu cho Ban giám đốc về chiến lược nhân lực của công ty; Quầy có nhiệm vụ thực hiện các nghiệp vụ tiếp nhận đăng ký thi và trả kết quả cho thí sinh. Hai đơn vị trực thuộc là Trung tâm đào tạo (TTĐT) và ED&Sanako hoạt động độc lập nhưng vẫn thuộc quản lý chung của công ty, trong đó TTĐT chịu trách nhiệm triển khai dịch vụ đào tạo, giảng dạy tiếng Anh; ED&Sanako có nhiệm vụ triển khai bán các phần mềm học tiếng Anh, tin học.

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của IIG 2012- 2014

Sản phẩm	Doanh thu (nghìn đồng)		
	2012	2013	2014
Khảo thí			
TOEIC	30.135.500	36.490.000	40.902.750
TOEFL Primary	0	595.200	17.052.046
TOEFL Junior	5.750.000	12.940.200	25.964.400
TOEFL iBT	38.700.120	39.604.494	35.248.000
TOEFL ITP	16.420.100	11.052.853	13.080.300
IC3	0	961.150	18.135.000
MOS	8.245.700	17.293.878	27.450.600
ED& Sanako	6.915.000	7.000.150	32.000.000
Đào tạo	23.900.000	22.101.000	24.324.000
Dự án tư vấn	40.423.000	45.214.000	47.306.430
Khác	13.119.200	16.112.040	19.432.800

(Nguồn: Phòng Kế toán IIG)

Năm 2014 kết quả sản xuất kinh doanh của công ty IIG Việt Nam gặt hái được nhiều thành công như trong quan hệ đối ngoại, mở rộng mối quan hệ với khách hàng; làm việc với nhiều đơn vị để chuẩn TOEIC cho cán bộ nhân

viên, trong đó có 3 khách hàng tiêu biểu bao gồm Viettel, Samsung và FPT software.

Từ bảng 2.1 cho thấy kết quả kinh doanh bán các sản phẩm test 2014 tăng lên đáng kể so với 2013 và 2012. Cụ thể so với 2013 thì năm 2014 bán được 25197 bài thi TOEFL Primary cho 822 trường, 39340 bài thi TOEFL Junior cho 677 trường; số lượng thí sinh thi MOS tăng 37% so với năm trước, TOEIC bridge tăng 11%, TOEFL Junior tăng 55%, IC3 tăng 47% và ITP tăng 15.5%. Một số sản phẩm tăng cao đột biến do mới bắt đầu triển khai từ 2012 còn chưa có doanh thu như bài thi TOEFL Primary và IC3. Chính vì vậy năm 2013 so với năm 2012 cũng có nhiều sản phẩm tăng mạnh. Tỷ lệ tăng giữa 2013 so với 2012 cũng tương đối so với tỷ lệ giữa 2014 và 2013.

Đồng thời công ty cũng ký hợp tác với nhiều trường ở Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng; mở rộng được nhiều test site (trung tâm đăng ký tổ chức thi) cũng như làm việc được với nhiều sở trên toàn quốc.

Doanh thu bình quân năm 2014 tăng 20% so với năm 2013 và một số sản phẩm tăng mạnh so với 2012.

2.1.6. Đặc điểm nguồn nhân lực

Tất cả các thành viên trong Ban Điều hành IIG Việt Nam đều được đào tạo chuyên nghiệp trong và ngoài nước, có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực giáo dục và kinh qua điều hành, quản lý doanh nghiệp ở các nước đang phát triển như Úc, Singapore, ...

Đội ngũ cán bộ chủ chốt của IIG Việt Nam đều có trình độ từ Cử nhân trở lên và nhiều người được đào tạo trên đại học ở các quốc gia phát triển, với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, nhiệt huyết và luôn cống hiến hết mình vì sự phát triển của toàn công ty.

IIG Việt Nam cũng đã xây dựng được một mạng lưới cộng tác viên là các chuyên gia quốc tế và trong nước có trình độ và chuyên môn cao, có kinh

nghiệm lâu năm trong lĩnh vực giáo dục đại học, giáo dục dạy nghề, xây dựng chương trình, giáo trình đào tạo. Các chuyên gia này luôn sẵn sàng tham gia các dự án của IIG Việt Nam tại Việt Nam và quốc tế.

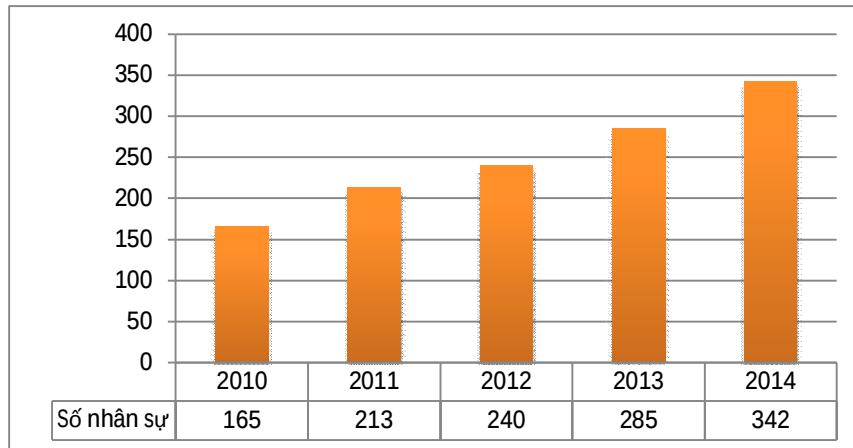
Bảng 2.2. Tổng hợp nguồn nhân lực tại IIG

Tiêu chí		2010	2011	2012	2013	2014
Giới	Nam	65	68	72	85	90
	Nữ	100	145	168	200	252
Trình độ học vấn	Dưới Cao đẳng	15	20	22	22	22
	Cao đẳng	30	37	38	37	45
	Đại học	92	123	139	178	218
	Trên đại học	28	33	41	48	57
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	78	87	100	128	157
	30 - 40 tuổi	53	80	82	95	114
	40-50 tuổi	24	37	43	47	54
	Trên 50 tuổi	10	9	15	15	17
Thâm niên	Dưới 1 năm	42	55	67	93	112
	Từ 1-3 năm	83	91	95	109	131
	Trên 3 năm	40	67	78	83	79

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

2.1.6.1. Tổng số nhân lực giai đoạn từ 2010 đến 2014

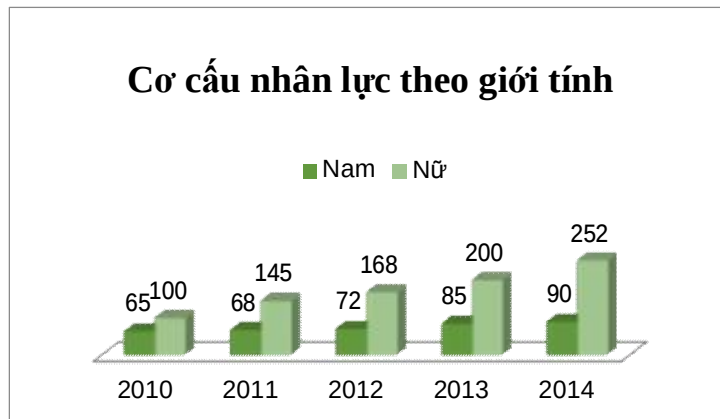
Dựa vào biểu đồ 2.1 có thể nhận thấy tổng số nhân lực của IIG qua các năm đều tăng và số lao động tăng đều qua các năm. Tuy nhiên năm 2011 so với năm 2010 và năm 2014 so với năm 2013 thì số nhân lực có tăng cao hơn so với các năm khác, nhưng số lượng chênh lệch không đáng kể. Qua đó nhận thấy nguồn nhân lực của IIG không có nhiều biến động trong giai đoạn 2010-2014. Và tổng nhân lực tính đến ngày 28/4/2014 là 342 người.



Biểu đồ 2.1: Diễn biến NNL của IIG giai đoạn 2010-2014
(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

2.1.6.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

a. Cơ cấu theo giới tính



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu NNL của IIG theo giới tính giai đoạn 2010-2014
(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Tỉ lệ lao động giữa nam và nữ trong tổng số lao động có sự chênh lệch rõ ràng. Số lao động nữ nhiều hơn số lao động nam khá nhiều. Đặc biệt các năm 2013 và 2014, số lao động nữ gấp trên 2 lần so với số lao động nam. Đây là một trong những đặc thù nguồn nhân lực của IIG. Nghiên cứu đặc thù này, chính sách nhân lực của IIG sẽ có nhiều khác biệt để phù hợp hơn với nguồn nhân lực.

b. Cơ cấu theo trình độ

Từ bảng 2.2 cho thấy trình độ học vấn của đội ngũ nhân viên tại IIG chủ yếu là trình độ đại học và trên đại học. Số lao động có trình độ dưới cao đẳng chiếm phần nhỏ chủ yếu là tạp vụ, bảo vệ, và lái xe, số lao động này dường như không thay đổi nhiều qua các năm. Lao động ở trình độ cao đẳng những năm 2010 và 2011 cao hơn so với những năm 2013 và 2014, một phần lý do là yêu cầu tuyển dụng những năm gần đây đã cao hơn so với các năm trước, số lao động này chủ yếu là giữ vị trí thu ngân, khảo thí, thủ kho. Phần lớn lao động của IIG là đội ngũ có trình độ học vấn cao từ đại học trở lên, số lao động này chiếm trên 50%, và một phần không nhỏ là ở trình độ thạc sĩ, tiến sĩ hay giáo sư cho các vị trí cấp cao. Bên cạnh đó nhiều lao động được đào tạo tại nước ngoài tại các quốc gia phát triển như Mỹ, Anh, Úc...

c. Cơ cấu theo thâm niên

Qua bảng 2.2 nhận thấy số lao động chiếm tỉ lệ cao nhất trong các năm từ giai đoạn 2010-2014 là số lao động có thâm niên từ 1-3 năm, và lao động có thâm niên dưới 1 năm so với lao động có thâm niên trên 3 năm là tương đương nhau. Tuy nhiên có sự thay đổi khá lớn bắt đầu từ năm 2013 và 2014 so với 3 năm trước đó. Số lao động có thâm niên trên 3 năm giảm so với số lao động có thâm niên dưới 1 năm. Có tình trạng như trên, một phần do số lao động mới khi tuyển vào làm thường thôi việc ngay sau khi thử việc hoặc 3-4 tháng vào làm. Bên cạnh đó số lao động có thâm niên trên 3 giảm đáng kể vào năm 2013 và 2014 so với các năm trước. Có vấn đề như trên một phần do sự biến động lao động có thâm niên từ 1-3 năm.

d. Cơ cấu theo độ tuổi

Về cơ cấu nguồn lao động theo độ tuổi, dựa trên bảng 2.2 thấy số lao động có độ tuổi dưới 30 chiếm phần lớn trong tổ số nguồn lực lao động của IIG. Số lao động này chiếm khoảng 40-50% qua các năm, lao động có độ tuổi

30-40 chiếm khoảng 33%, lao động có độ tuổi 40-50 dao động từ 14% -17.9% và một tỉ lệ nhỏ lao động khoảng 6% trong độ tuổi trên 50. Như vậy, lao động tại IIG được gọi là lao động trẻ, đối tượng này có sức khoẻ, năng động tuy nhiên còn nhiều hạn chế về kinh nghiệm. Mỗi độ tuổi lao động có những nhu cầu khác nhau, nên công ty cần căn cứ trên đặc tính nhóm tuổi để xây dựng những chính sách phù hợp để duy trì và thu hút nhân tài.

2.2. Thực trạng thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam

2.2.1. Thực trạng xây dựng các chính sách thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam

2.2.1.1. Thực trạng xây dựng chính sách tuyển dụng tại IIG

IIG chưa có một chính sách tuyển dụng bài bản. Chính vì vậy nên chưa có kế hoạch tuyển dụng theo năm, chủ yếu tuyển dụng đột xuất theo đề xuất của các phòng ban. Quy trình tuyển dụng của IIG Việt Nam gồm các bước sơ loại hồ sơ, và hai vòng phỏng vấn, vòng 1 phỏng vấn với phòng nhân sự, vòng 2 phỏng vấn với quản lý trực tiếp và lãnh đạo công ty. Công ty cũng đã có những biểu mẫu đánh giá ứng viên với đầy đủ các tiêu chí về ngoại hình, kỹ năng, kiến thức, chuyên môn, kinh nghiệm... Tuy nhiên chưa có những quy định cụ thể về việc đón tiếp ứng viên cũng như những mẫu thư mời phỏng vấn, trả lời kết quả. Đặc biệt trong chính sách tuyển dụng của IIG thì chưa có những quy định rõ ràng về việc xác định nguồn tuyển dụng cũng như chi phí tuyển dụng.

2.2.1.2. Thực trạng xây dựng chính sách lương thưởng và phúc lợi

a. Tiền lương

Nhận thức được tầm quan trọng của chính sách lương thưởng có ảnh hưởng không nhỏ đến việc duy trì và thu hút nhân tài trong quản trị nhân lực, IIG Việt Nam cũng đã chú trọng đến việc xây dựng một quy chế lương đáp ứng phần nào mong muốn của người lao động. Quy chế lương của IIG Việt

Nam được xây dựng dựa trên các quy định của nhà nước cũng như quy định và tình hình tài chính của công ty.

Tại IIG có hai hình thức trả lương, trả lương theo thời gian và trả lương theo kết quả kinh doanh (sản phẩm). Tuy nhiên tùy theo tính chất công việc thì sẽ được quyết định trả lương theo hình thức nào. Thông thường các bộ phận thuộc khối hỗ trợ (back office), khối nghiệp vụ (middle) sẽ được trả lương theo hình thức lương thời gian, và bộ phận trực tiếp kinh doanh (front) sẽ được hưởng lương theo kết quả kinh doanh. Với khối hưởng lương kinh doanh thì lương gồm hai phần: lương cơ bản và lương kinh doanh. Lương cơ bản sẽ được nhận đều hàng tháng và cũng tính theo thời gian, nhưng lương kinh doanh sẽ được hạch toán 6 tháng một lần dựa trên kết quả kinh doanh.

Thu nhập hàng tháng của cán bộ công nhân viên IIG bao gồm tiền lương và tiền làm thêm giờ, tiền coi thi (nếu có)

$\sum TN = Lcb / \text{Ngày công tiêu chuẩn của tháng} \times \text{số ngày công thực tế} + Ltg + Lct$

Trong đó:

TN: Thu nhập hàng tháng

Lcb: Lương cơ bản, được tính theo bảng lương quy định của công ty

Ltg: Lương làm thêm giờ, theo chính sách của nhà nước

Lct: Lương coi thi, tính theo quy định của công ty

Trong chính sách lương, IIG Việt Nam cũng quy định rõ tiêu chuẩn xét nâng bậc lương cho cán bộ, công nhân viên tại IIG Việt Nam. Cán bộ, công nhân viên trong Công ty đảm bảo các điều kiện sau đây sẽ được xét nâng bậc lương:

- Có thời gian làm việc tại Công ty từ 01 năm trở lên;
- Hoàn thành tốt công việc được giao;
- Chấp hành tốt nội quy lao động và các quy định khác của Công ty;.

- Đảm bảo ngày công lao động đạt bình quân 23 ngày/1 tháng.

Thời gian xét nâng lương cho cán bộ, công nhân viên:

- Cán bộ, công nhân viên trong Công ty sẽ được xem xét để nâng bậc lương sau 01 năm kể từ ngày nâng lương trước đó.
- Trường hợp đặc biệt, những CB,CNV đảm nhận những công việc mang tính trách nhiệm hoặc chuyên môn cao thì trong vòng 06 tháng sẽ được xem xét để nâng lương trước thời hạn.

b. Tiền thưởng

Song song với tiền lương, tiền thưởng là một trong những yếu tố tài chính hấp dẫn người lao động. Trong quy chế thưởng của IIG quy định rõ: Chế độ thưởng đảm bảo đúng với năng lực của nhân viên, thưởng dựa trên thành tích và kết quả làm việc của mỗi nhân viên. Thông thường, hàng năm nhân viên sẽ được thưởng một lần vào cuối năm dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc. Ngoài quỹ tiền thưởng cho nhân viên vào dịp cuối năm, công ty cũng có quỹ thưởng dành cho tập thể, phòng ban có thành tích xuất sắc của năm.

Nhìn chung chế độ khen thưởng đã được công ty quan tâm, đã có những tiêu chí xét duyệt rõ ràng. Nhưng các hình thức thưởng còn bó hẹp, chưa phong phú, mức thưởng chưa được công khai và minh bạch. Để hiệu quả và hấp dẫn người lao động hơn, đặc biệt là với những nhân tài thì chính sách khen thưởng phải được chú trọng hơn nữa.

c. Phúc lợi

IIG Việt Nam cũng đã xây dựng một chế độ phúc lợi rõ ràng gồm có cả những phúc lợi bắt buộc theo pháp luật và phúc lợi tự nguyện của công ty. Mọi nhân viên trong công ty từ khi ký hợp đồng lao động chính thức sẽ được đóng BHXH, BHYT theo luật bảo hiểm xã hội hiện hành. Mức đóng dựa trên 50% mức lương trên hợp đồng mà người lao động được ký. Mọi nhân viên

trong công ty đều được hưởng các chế độ như ốm đau, kết hôn, hiếu hỷ, ngày lễ, sinh nhật... Các khoản phúc lợi này đã có chính sách chi cụ thể:

- Chi cho các hoạt động tập thể của người lao động như ngày 8/3, 20/10 hàng năm cho nữ CBCNV, ngày 01/6 và rằm trung thu cho con em CBCNV.
- Chi thăm hỏi, ốm đau: đối tượng là cán bộ, nhân viên hoặc chồng/ vợ của CBNV Công ty tối đa là 300.000đ/người/lần; là bố, mẹ, con của CBNV Công ty tối đa là 200.000đ/người/lần.
- Chi tổ chức sinh nhật cho CBNV: 200.000 đ/ người
- Chi việc ma chay, hiếu: Đối với CBCNV: khi tứ thân phụ mẫu, vợ, chồng, con của CBNV qua đời thì tiền phúng viếng là 300.000 đ/vụ việc (bao gồm tiền phúng và vòng hoa);
- Chi cho việc hỷ: CBCNV đang công tác tại công ty khi lấy vợ hoặc chồng, CBCNV đang công tác có con lập gia đình: 300.000đ/ đám cưới.

Bảng 2.3: Mức chi phúc lợi 2/9 cho CBNV

Loại hình	Thâm niên	Mức chi
CBNV chính thức có thâm niên làm việc <i>từ 1 năm trở lên</i>	≥ 1 năm	1,000,000
CBNV chính thức có thâm niên làm việc <i>từ 6 tháng trở lên</i>	> 6 tháng	500,000
CBNV chính thức có thâm niên làm việc <i>dưới 6 tháng</i>	< 6 tháng	300,000
Nhân viên partime thường xuyên có thâm niên làm việc <i>từ 6 tháng trở lên</i>	PTTX > 6 tháng	300,000
Nhân viên partime thường xuyên có thâm niên làm việc <i>dưới 6 tháng</i>	PTTX < 6 tháng	200,000
CBNV đang trong thời gian thử việc	Thử việc	200,000

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Ngoài ra, hàng năm công ty đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ nhân viên trong công ty. Đối với cán bộ quản lý từ cấp phó phòng trở lên có chế độ Bảo hiểm sức khỏe đặc biệt. Đây là một trong những điểm đáng chú ý trong chế độ phúc lợi của công ty kể từ năm 2013.

Có thể thấy công tác phúc lợi của IIG Việt Nam đã có nhiều ưu thế. Bên cạnh các chế độ phúc lợi bắt buộc thì công ty cũng có nhiều chế độ phúc lợi khác như các khoản chi cho các dịp lễ. So với các đơn vị khác trong ngành và một số đơn vị doanh nghiệp nói chung chế độ phúc lợi này của IIG đã thực sự có những mặt tích cực góp phần vào việc thu hút nhân tài.

2.2.1.3. Thực trạng xây dựng chính sách đào tạo và phát triển tại IIG

Đào tạo và phát triển nhân viên là yếu tố không thể thiếu khi nhắc đến trong chính sách thu hút nhân tài. Nhưng không phải công ty nào cũng nhận ra tầm quan trọng của việc đào tạo. Các công ty thường coi đây là một trong những chi phí tốn kém không mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Trong chính sách đào tạo của IIG, công ty cũng đã tiến hành tổ chức một số chương trình đào tạo cho nhân viên:

Orientation Program : Chương trình đào tạo hội nhập do phòng nhân sự trực tiếp triển khai. Chương trình hướng tới các đối tượng nhân viên mới với mục đích giới thiệu giúp nhân viên mới bước đầu làm quen về công ty, các chính sách, chế độ, những nội quy làm việc nhân viên cần nắm được. Chương trình thường kéo dài 2-3 tiếng.

Induction Training: Chương trình đào tạo sản phẩm do các Phòng ban chức năng đảm nhận nhằm cung cấp các thông tin về sản phẩm do phòng ban mình phụ trách để các bộ phận khác nắm rõ. Mục đích để toàn bộ nhân viên trong công ty đều am hiểu đầy đủ về sản phẩm của công ty.

Đào tạo nội bộ: Chương trình đào tạo kỹ năng sử dụng các thiết bị trình chiếu và kết nối tại phòng họp, đào tạo về kỹ năng soạn thảo văn bản.

2.2.1.4. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp tại IIG

VHĐN là yếu tố không thể thiếu để thu hút và giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có những đặc thù riêng nên VHĐN và môi trường làm việc cũng có những nét đặc trưng tạo nên một thương hiệu riêng cho doanh nghiệp mình. Nhưng không phải VHĐN và môi trường nào cũng có sức hấp dẫn với người lao động.

Tại IIG Việt Nam, môi trường và văn hoá doanh nghiệp cũng có những nét điển hình nhất định. Công ty đã xây dựng được 5 giá trị cốt lõi:

- Chất lượng: luôn cam kết về chất lượng tốt nhất cho sản phẩm và dịch vụ cung cấp để đảm bảo uy tín và hình ảnh của công ty
- Làm việc chuyên nghiệp: Cam kết cung cấp giải pháp và dịch vụ với chất lượng cao, dịch vụ hậu mãi chu đáo và uy tín; Giao tiếp với khách hàng bằng thái độ hòa nhã, lịch thiệp, tôn trọng lẫn nhau; Tuân thủ các chuẩn mực; quy tắc và form mẫu của công ty để tạo ra sự đồng bộ và nhất quán; Lắng nghe, tiết chế cảm xúc cá nhân trong công việc;
- Trao đổi thông tin: Không truyền đạt thông tin sai lệch, đồn thổi, gây chia rẽ nội bộ làm tinh thần làm việc và quan hệ đồng nghiệp trở nên đổ vỡ và thiếu hợp tác.
- Kỷ luật: Chấp hành nội quy và quy tắc của công ty. Có kế hoạch và tuân thủ theo kế hoạch. Kỷ luật với bản thân để tạo ra sản phẩm có chất lượng cao.
- Tôn trọng giá trị nhân viên: IIG Vietnam tạo mọi điều kiện để nhân viên phát huy hết khả năng của mình bằng cách: Khuyến khích nhân viên không ngừng học hỏi. Cung cấp cho nhân viên cơ hội học tập hiệu quả. Tin tưởng giao phó những trọng trách cao hơn, phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của nhân viên.
- Làm việc nhóm.

Bên cạnh đó, công ty cũng đã xây dựng bản nội quy lao động với một số nội dung như không ăn quà vặt trong công ty, trung thực, chính xác và có tinh thần trách nhiệm trong công việc, ... (Xem phụ lục). Nội quy lao động rõ ràng là một trong những yếu tố giúp tạo nên một môi trường làm việc có nguyên tắc tại IIG, tác phong chuyên nghiệp cho cán bộ nhân viên nói chung.

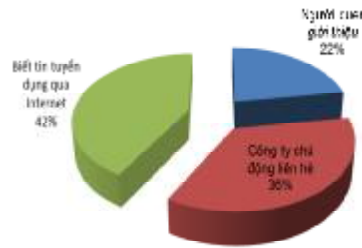
2.2.2. Thực trạng tổ chức thực hiện chính sách thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam

2.2.2.1. Thực trạng truyền thông về chính sách thu hút nhân tài

Thu hút nhân tài là vấn đề quan tâm của nhiều doanh nghiệp như đã đề cập ở các phần trên. Tại IIG Việt Nam, thu hút nhân tài cũng là một trong những vấn đề quan trọng thuộc công tác quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, thu hút nhân tài không đơn thuần là xây dựng các chính sách chế độ hấp dẫn người lao động, đó còn là việc triển khai các hoạt động quảng bá những giá trị đó ra bên ngoài để người lao động ở trong và ngoài doanh nghiệp nắm rõ hơn, nhận thức được các chính sách chế độ của công ty. Các hoạt động này cũng đã phần nào được đề cập đến trong chiến lược thu hút nhân tài của IIG nhưng chưa có những đầu tư và hoạch định cụ thể.

a. Truyền thông trực tuyến (Online)

IIG được biết đến với vai trò chủ yếu là đại diện của Viện Khảo Thí giáo dục Hoa Kỳ ETS tại Việt Nam, là nơi đăng ký và tổ chức các bài thi chứng chỉ tiếng Anh quốc tế như TOEIC, TOEFL, SAT... các bài thi tin học. Nhưng trên khía cạnh nhà tuyển dụng thì nhiều ứng viên chưa biết đến IIG Việt Nam, điều này đã phần nào được thể hiện thông qua khảo sát về nguồn ứng viên.



Biểu đồ 2.3: Kênh thông tin tuyển dụng

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo khảo sát trên số lượng nhân viên đang làm việc tại IIG, tới 36% nhân viên không biết đến IIG trước đó, biết đến công ty do công ty chủ động liên hệ, 22% nhân viên do người quen giới thiệu, chỉ có 42% là ứng tuyển do biết thông tin trên Internet. Những con số này phần nào phản ánh về chính sách truyền thông trong việc thu hút nhân tài của IIG. Với các công ty có truyền thông thương hiệu tuyển dụng tốt thì tỉ lệ vào làm việc tại công ty thông qua thông tin tuyển dụng Internet sẽ cao hơn.

Công ty chưa tận dụng được kênh website làm phương tiện truyền thông về chính sách nguồn nhân lực cho mình. Mặc dù công ty có khá nhiều hoạt động nội bộ, kết nối nhân viên trong công ty như các hoạt động sinh nhật quý, các hoạt động teambuilding, hoạt động trong các dịp nghỉ mát, hội diễn văn nghệ nhân dịp Noel, hoạt động tổng kết cuối năm, họp mặt đầu năm.... Đây là những hoạt động có tác dụng giữ chân và thu hút người lao động đến với công ty, đặc biệt là các nhân tài, doanh nghiệp nên đăng tải các thông tin về những hoạt động này trước tiên trên website của công ty, có thể là viết bài hoặc đăng tải hình ảnh, clip. Nhưng trên thực tế, website của IIG chỉ đơn thuần dừng ở mức đăng tải các thông tin tuyển dụng thông thường, chưa truyền tải được giá trị cốt lõi của doanh nghiệp tới người lao động.

b. Truyền thông ngoại tuyến

Đã đề cập ở Chương 1, một số hoạt động truyền thông ngoại tuyến trong thu hút nhân tài như hội thảo nghề nghiệp, chương trình tham quan doanh nghiệp, tham gia các chương trình tôn vinh doanh nghiệp, các hoạt động trao tặng học bổng...Thực tế cũng đã có nhiều ý kiến phản hồi tốt về các hoạt động này, với kinh nghiệm từng tham gia vào sự kiện Career Builder Day - Career & Education Expo, Bà Nguyễn Mai Hoa, đại diện bộ phận tuyển dụng của VinGroup phát biểu: *“Chúng tôi mong muốn qua sự kiện Career Builder Day – Career & Education Expo 2013, VinGroup sẽ có cơ hội giới thiệu hình ảnh và truyền tải những thông tin chính xác về tập đoàn tới đội ngũ nhân lực trẻ và năng động, qua đó thu hút được những ứng viên tiềm năng để chung tay xây dựng một thương hiệu Việt mang đẳng cấp quốc tế.”*

Tuy nhiên, IIG không chỉ chưa đầu tư truyền thông qua các kênh online, IIG cũng chưa tiến hành triển khai các hoạt động truyền thông, quảng bá hình ảnh trực tiếp. Công ty không chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp ra bên ngoài để thu hút nhân tài. Chưa từng tham gia giới thiệu doanh nghiệp trong các hội chợ việc làm hay hội thảo nghề nghiệp. Chính vì vậy, các chính sách chế độ tốt trong quản trị nguồn nhân lực của công ty chưa thực sự có tác dụng thu hút nhân tài vì họ không được biết đến những điều này.

2.2.2.2. Thực trạng triển khai chính sách tuyển dụng nhân lực

a. Thông báo tuyển dụng

Nội dung các thông tin tuyển dụng không có gì đặc sắc, không có sức thu hút với ứng viên. Chỉ đơn thuần là các thông tin về yêu cầu công việc, chưa đề cập đến môi trường, chính sách và chế độ làm việc, những điểm nổi bật của công ty có sức thu hút ứng viên đặc biệt là những người tài. Bên cạnh đó các tin đăng tuyển chỉ được trình bày bằng văn bản thông thường, không có hình ảnh hay video kèm theo.



Hình 2.1: Tin tuyển dụng được đăng trên website của công ty

(Nguồn: website IIG)

b. Kênh tuyển dụng

Như đã đề cập ở trên, các kênh tuyển dụng của IIG chưa thực sự phong phú. Những năm trước, công ty chỉ đơn thuần sử dụng gói dịch vụ tìm kiếm thông tin ứng viên trên các trang tuyển dụng của Vietnamworks. Đó là lý do vì sao có tới 36% nhân viên hiện tại trong công ty không biết đến công ty trước khi vào làm tại IIG, mà do công ty chủ động tìm kiếm ứng viên. Ngoài ra, công ty chỉ sử dụng các trang đăng tin tuyển dụng thông thường như careerlink, careerbuilder, Vietnamworks, vieclam24h..., chưa tận dụng được các trang mạng xã hội cộng đồng hay dung hiện nay như facebook, linkedIn...

Trong khi đó thực tế đã chứng minh tầm quan trọng của các trang mạng xã hội trong tuyển dụng. Khảo sát của Anphabe trong năm 2013 cho thấy 50,9 % giới nhân sự cao cấp thường xuyên vào mạng xã hội để cập nhật thông tin về môi trường làm việc và cơ hội nghề nghiệp tại các công ty lớn. Chính vì vậy, thông qua mạng xã hội, nhà tuyển dụng sẽ tiếp cận được một khối lượng ứng viên khổng lồ, từ đó giảm chi phí tuyển dụng được tối ưu hóa 1 cách đáng kể.

IIG chưa có chính sách tuyển dụng nhân tài thông qua nguồn nội bộ bên trong. Thông thường tại một số công ty, khi nhân viên trong công ty giới

thiệu được ứng viên phù hợp vào làm việc, công ty sẽ có những chế độ nhất định cho người giới thiệu. Tuy nhiên IIG chưa triển khai triệt để nguồn nội bộ này.

Đối với một số vị trí quan trọng, công ty cũng chưa đầu tư chi phí để tuyển được người nhanh và kịp thời. Công ty chưa từng sử dụng các dịch vụ của đơn vị săn đầu người(head hunter).

2.2.2.3. Thực trạng triển khai chính sách lương thưởng và phúc lợi

a. Tiền lương

Nhìn chung mức lương của IIG so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực tương đương nhau. Tuy nhiên, trong thực tế một quy chế lương toàn diện không chỉ được đánh giá trên khía cạnh mức lương, còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như cơ chế tăng lương, mức công bằng giữa các chức danh, bộ phận.

HỆ THỐNG THANG BẢNG LƯƠNG CƠ BẢN

(Ban hành kèm theo Quyết định số: QĐ-30/2009 của Giám đốc Công ty CP DG Việt Nam, ngày tháng năm 2014)

STT	Chức danh công việc	Hệ số chức danh																	
		Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Bậc 11	Bậc 12						
1	Tổng Giám đốc, Giám đốc	11,0	24.100.000	12,0	48.200.000	13,0	48.900.000	17,0	52.700.000	18,0	58.800.000								
2	Phó Giám đốc	9,0	21.800.000	9,0	37.900.000	10,0	31.000.000	11,0	21.100.000	12,0	27.200.000								
3	Chuyên gia	4,0	11.500.000	5,5	17.000.000	6,0	18.600.000	6,5	20.100.000	7,0	21.100.000	7,5	24.700.000	8,0	26.800.000	8,5	28.100.000	9,0	37.400.000
4	Chuyên viên	1,5	7.750.000	2,0	8.680.000	3,1	9.510.000	3,4	10.340.000	3,7	11.170.000	4,0	12.400.000	4,3	13.330.000	4,6	14.260.000	4,9	15.190.000
5	Nhân viên HC văn phòng	1,2	6.820.000	2,4	7.440.000	2,6	8.060.000	2,8	8.680.000	3,0	9.300.000	3,2	9.920.000	3,3	10.230.000	3,4	10.540.000	3,5	11.160.000
6	Kỹ thuật viên, nhân viên kế toán	1,7	5.270.000	1,8	5.580.000	1,9	5.890.000	2,0	6.200.000	2,1	6.510.000	2,2	6.820.000	2,3	7.130.000	2,4	7.440.000	2,5	7.750.000
7	Lái xe	1,3	6.820.000	2,4	7.440.000	2,6	8.060.000	2,8	8.680.000	3,0	9.300.000	3,2	9.920.000						
8	Nhân viên phục vụ, bảo vệ	1,5	4.650.000	1,6	4.960.000	1,7	5.270.000	1,8	5.580.000	1,9	5.890.000	2,0	6.200.000	2,1	6.510.000				

Hình 2.2: Một phần thang bảng lương tại IIG năm 2014

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Để nắm rõ hơn về thực trạng tổ chức và thực hiện chính sách tiền lương tại IIG, học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến đánh giá chung.

Bảng 2.4: Mức độ hài lòng của NLD về chế độ lương tại IIG

Yếu tố	Hài lòng	Tương đối hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối không hài lòng	Không hài lòng
Tiêu chí xét nâng lương	27%	32%	16%	11%	13%
Tương xứng với năng lực trình độ	10%	16%	26%	23%	25%
Tương đương với khối lượng công việc	15%	19%	12%	24%	29%
Mức thu nhập	18%	30%	10%	23%	19%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Dựa trên bảng khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên với chế độ tiền lương tại IIG Việt Nam, ta có thể dễ dàng nhận ra rằng chế độ tiền lương tại đây cũng tương đối nhiều vấn đề. Nhìn chung phần lớn người lao động đều có ý kiến rõ ràng về mức thu nhập trung bình, chỉ có 10% là không có ý kiến. Trong đó gần 50% người lao động hài lòng và tương đối hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình. Số người lao động không hài lòng chỉ chiếm 19% trong tổng số người tham gia khảo sát.

Với tiêu chí xét nâng lương rõ ràng nên được đa số người lao động đồng ý với các tiêu chí công ty đưa ra (tỉ lệ này chiếm 59%), chỉ một phần nhỏ người lao động không hài lòng với các tiêu chí này. Thực tế cho biết tiêu chí đánh giá công việc để xét duyệt tăng lương của IIG Việt Nam dựa trên kết quả công việc khá bao gồm các tiêu chí về hiệu suất thực hiện công việc được giao, kỹ năng làm việc và ý thức chấp hành kỷ luật. Trong đó mỗi tiêu chí lại bao gồm nhiều tiêu chí nhỏ. Trình tự đánh giá bao gồm bản thân người lao động tự đánh giá, quản lý trực tiếp đánh giá và Ban giám đốc đánh giá.

Vấn đề đáng chú ý nhất đó chính là sự tương xứng của tiền lương với năng lực trình độ của người lao động cũng như khối lượng công việc. Phần

lớn người lao động đều cho rằng mức tiền lương chưa hoàn toàn tương xứng với khả năng làm việc của họ cũng như khối lượng công việc họ phải đảm nhận hàng ngày, con số này chiếm tới 48% và 53%.

TỔNG KẾT ĐÁNH GIÁ									
Thời kỳ đánh giá:									
Họ tên nhân viên:				Xếp loại	>85	X	Xuất sắc		
Chức danh công việc:					80 ~ 85	A	Trên mức mong đợi		
Phòng ban:					60 ~ < 80	B	Đạt mức mong đợi		
Quản lý trực tiếp:					50 ~ <60	C	Cần cố gắng thêm		
					< 50	D	Không đạt mức mong đợi		
Tiêu chí	Quản lý đánh giá			Ban giám đốc đánh giá			Tổng kết		
	Điểm đánh giá	Hệ số	Kết quả	Điểm đánh giá	Hệ số	Kết quả	Điểm đánh giá	Hệ số	Kết quả
A. Đánh giá hiệu suất thực hiện công việc được giao:	0.0	55%	0.0	0.0	55%	0.0	0.0	55%	0.0
B. Đánh giá kỹ năng làm việc:	0.0	25%	0.0	0.0	25%	0.0	0.0	25%	0.0
C. Ý thức chấp hành kỷ luật và xây dựng, gắn bó với tổ chức	0.0	20%	0.0	0.0	20%	0.0	0.0	20%	0.0
D. Năng lực quản lý (Dành cho cán bộ quản lý)									
Tổng cộng			0.0			0.0			0.0
Xếp loại			D			D			D

Hình 2.3: Trích tiêu chí đánh giá xếp loại nhân viên IIG

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Như vậy tiền lương tại IIG Việt Nam mới chỉ đáp ứng được phần nào mong muốn của người lao động, chưa thực sự nổi bật và có sức hấp dẫn đối với những nhân tài.

Một trong các yếu tố đi cùng tiền lương, đó là phụ cấp. Công ty cũng đã xây dựng chế độ phụ cấp rõ ràng. Cụ thể bao gồm nhiều loại phụ cấp khác nhau như phụ cấp dành cho cán bộ quản lý, phụ cấp lưu trú, phụ cấp tàu xe, phụ cấp thuê phòng nghỉ. Trong Quy chế chi tiêu nội bộ của công ty ghi rõ.

Phụ cấp lưu trú

Bảng 2.5: Mức phụ cấp lưu trú trong nước

Cấp		Lãnh đạo Công ty	Lãnh đạo chi nhánh	Nhân viên
Hình thức công tác	Trong ngày	100.000	75.000	75.000
	Qua đêm	300.000	150.000	150.000

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Mức phụ cấp này áp dụng cho công tác cách công ty từ 20km trở lên. Đối với công tác nước ngoài, mức phụ cấp sẽ được điều chỉnh theo mức khác như bảng 2.6 dưới đây

Bảng 2.6: Mức phụ cấp lưu trú nước ngoài

Công tác tại	Phụ cấp
Lào, Campuchia, Myanma	15\$/ngày đêm
Châu Á	30\$/ngày đêm
Châu Âu, Châu Mỹ	40\$/ngày đêm

(Nguồn: Phòng HCNS IIG)

Phụ cấp tàu xe

- Nhân viên di chuyển bằng phương tiện cá nhân trong nội thành Hà Nội
- Trong trường hợp đi công tác ngoại thành: phương tiện GTCC
- Công ty thanh toán chi phí tàu phà, vé xe theo giá cước thực tế chi trả.
- Sử dụng taxi hoặc xe công ty: khi đi nhóm nhiều người hoặc chuyên chở nặng, nếu chi phí trên 100.000VNĐ phải có hóa đơn.
- Tại nơi không có phương tiện GTCC và không có xe cơ quan, chi phí tính thanh toán 2000đ/km/lượt.

Phụ cấp thuê phòng nghỉ

- Tại Hà Nội, Hồ Chí Minh, TP Cần Thơ, Đà Nẵng và các thành phố thuộc đô thị loại 1: không quá 400.000đ/người/ngày. Nếu đi công tác theo đoàn, ở phòng đôi người chi phí: không quá 500.000 đ/ phòng/ ngày
- Tại các vùng còn lại: không quá 350.000đ/người/ngày. Nếu đi công tác theo đoàn, ở phòng đôi chi phí: không quá 400.000đ/phòng/ngày.

Phụ cấp cũng được coi là một trong nhiều yếu tố tài chính có tác dụng tạo động lực, kích thích tinh thần làm việc của người lao động. So với một số công ty chưa có chế độ phụ cấp rõ ràng, IIG đã xây dựng được một chế độ cụ thể, bài bản. Tuy nhiên trong quá trình tổ chức thực hiện thì cũng có nhiều bất cập về mức phụ cấp. Với trên 50% số nhân viên trong công ty cho rằng mức phụ cấp này chưa được hợp lý. Trong một số trường hợp, mức phụ cấp không đáp ứng được những yêu cầu cần thiết trong quá trình làm việc.

b. Thưởng

Công ty đã có chính sách thưởng dành cho CBNV trong công ty, tuy nhiên trong quá trình tổ chức thực hiện thì còn nhiều hạn chế. Các mức thưởng không có quy định cụ thể, được thay đổi theo từng năm và phụ thuộc vào kết quả của mỗi cá nhân, đơn vị. Đặc biệt đối với mức thưởng cá nhân vào dịp cuối năm được coi là những thông tin bí mật không được tiết lộ đối với nhân viên khác trong công ty. Còn đối với mức thưởng dành cho đơn vị xuất sắc của năm sẽ là 10.000.000 VNĐ.

c. Phúc lợi

Thực tế khi triển khai thực hiện chính sách phúc lợi đến nhân viên trong công ty thì cũng nhận được nhiều phản ánh về chính sách phúc lợi này từ mức chi đến các loại hình.

Mặc dù công ty đã có các loại hình phúc lợi khác so với những quy định bắt buộc của nhà nước cũng như so với một số đơn vị khác, tuy nhiên chưa thực sự đáp ứng được sự đa dạng phong phú của các loại phúc lợi này.

Đặc biệt là với mức chi phúc lợi thì nhiều nhân viên chưa thực sự hài lòng. Đa số đều cho rằng mức chi phúc lợi còn hạn hẹp. Thậm chí một số phúc lợi còn bị cắt giảm nhiều so với các năm trước. Cụ thể như mức phúc lợi chi 2/9; tết Dương lịch, trung thu từ năm 2012 đều cắt giảm tới 30% so với năm 2010 và 2011.

2.2.2.4. Thực trạng triển khai chính sách đào tạo phát triển

Trong quá trình tổ chức thực hiện thì hoạt động đào tạo định hướng cho nhân viên mới được tiến hành thường xuyên khi có nhân viên mới và hoạt động đào tạo nội bộ được tổ chức định kỳ năm 2 lần. Nhưng bên cạnh đó hoạt động Induction Training và đào tạo theo yêu cầu công việc thường không được chú trọng và không có kế hoạch rõ ràng. Nội dung đào tạo mới đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của công việc, áp dụng được vào thực tiễn. Tuy nhiên tới 54% cán bộ nhân viên chưa thực sự hài lòng với nội dung đào tạo (31% tương đối không hài lòng +23% không hài lòng). Những cán bộ nhân viên này cho rằng chương trình đào tạo cần phải mở rộng nội dung đào tạo chuyên sâu hơn nữa, mở rộng sang đào tạo các kỹ năng mềm cần thiết. Phương pháp đào tạo cũng còn nhiều vấn đề. Mặc dù những người chịu trách nhiệm đào tạo đều là những người nắm rõ nội dung, có kinh nghiệm đào tạo nhưng đa số nhân viên đều cho rằng còn nặng về lý thuyết, phần thực hành chưa nhiều. Khi thực hiện khảo sát ý kiến tại công ty, một số nhân viên cho biết “Chương trình đào tạo chưa có quy mô hay biểu mẫu đào tạo chuẩn, đồng thời cần cung cấp thêm những buổi chia sẻ giữa nhiều người, nhóm người”.

Bảng 2.7: Mức độ hài lòng của NLĐ về chính sách đào tạo tại IIG

Tiêu chí	Hài lòng	Tương đối hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối không hài lòng	không hài lòng
Nội dung đào tạo đáp ứng đúng nhu cầu	14%	16%	15%	31%	23%
Phương pháp đào tạo	15%	21%	15%	24%	24%
Đánh giá chung chính sách đào tạo	13%	15%	18%	30%	25%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Như vậy công tác đào tạo và phát triển nhân viên tại IIG còn khá hạn chế. Nội dung cũng như các chương trình đào tạo chưa phong phú, mới chỉ triển khai những chương trình đào tạo cơ bản nhất. Có thể thấy công ty chưa chú trọng vào thúc đẩy và phát triển công tác đào tạo để thu hút nhân tài.

2.2.2.5. Thực trạng triển khai văn hóa doanh nghiệp

Như đã nói, VHND bao gồm cả yếu tố hữu hình và vô hình, vì vậy trong quá trình tổ chức thực hiện, học viên sẽ nghiên cứu dưới góc độ các yếu tố: Cơ sở vật chất; Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng; Luôn nhận được hỗ trợ, hợp tác trong công việc; Quản lý thường xuyên hỗ trợ, tạo động lực hoàn thành công việc; Nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công rõ ràng, cụ thể; Được trao quyền trong công việc; Cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc; Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác.

Trước tiên xét trên yếu tố cơ sở vật chất, một khảo sát mới nhất năm 2014 về người trẻ được thực hiện bởi tổ chức AIESEC phối hợp với Unilever cho thấy: hơn 60% người được hỏi cho rằng môi trường làm việc bao gồm các yếu tố địa điểm thuận lợi, cơ sở vật chất tiện nghi, thiết kế không gian sáng tạo) có tác động nhiều nhất tới việc lựa chọn công ty.

Như vậy môi trường làm việc xét theo khía cạnh không gian, cơ sở vật chất không chỉ được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc, mà đó còn tạo được một không gian làm việc thoải mái nhất, sáng tạo nhất với những khu vực riêng biệt. Ví dụ minh họa điển hình gần đây nhất đó chính là công ty Eway (công ty công nghệ hàng đầu trong lĩnh vực tiếp thị liên kết (affiliate marketing) đã trang trí văn phòng làm việc bao gồm những góc không gian được thiết kế rất riêng, có những khu vực giành cho nhân viên chơi thể thao, quán cà phê, không gian tiếp khách riêng, khu buồng ngủ trưa cho nhân viên...

Xét về khía cạnh này ở IIG, mới chỉ đơn thuần thực hiện trang bị trang thiết bị cho nhân viên, chưa tạo được những không gian riêng biệt. Mỗi nhân viên khi làm việc tại IIG đều được cung cấp đầy đủ máy tính, điện thoại bàn làm việc, một địa chỉ email do công ty cung cấp. Một số bộ phận của công ty sẽ được cấp phát đồng phục hàng năm như bộ phận quây, bộ phận Khảo thí (Test Admin). Hai bộ phận này yêu cầu bắt buộc phải mặc đồng phục khi làm việc. Các bộ phận khác thì tùy theo yêu cầu.

Môi trường làm việc còn được thể hiện trong các mối quan hệ giữa đồng nghiệp và đồng nghiệp, giữa cấp trên và cấp dưới. Theo khảo sát cho biết nhân viên tại IIG đánh giá cao bầu không khí làm việc trong công ty. Hầu hết các nhân viên đều cởi mở và hoà đồng với nhau, trên 70% hài lòng với bầu không khí nội bộ này (bảng 2.8).

Công ty cũng thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể gắn kết cán bộ nhân viên trong công ty với nhau. Mặc dù không có công đoàn, nhưng công ty có một ban đời sống để chăm lo các hoạt động tinh thần cho người lao động. Hàng năm thường xuyên tổ chức các hoạt động gắn kết anh chị em trong công ty như các dịp sinh nhật quý, dịp 8/3, 20/10, các kỳ nghỉ mát, hoạt động tổng kết cuối năm hay chào xuân năm mới... Trong những dịp này cán

bộ nhân viên sẽ được tham gia các hoạt động teambuilding, tham gia thi diễn văn nghệ, qua đó càng trở nên thấu hiểu, cởi mở và đoàn kết với nhau hơn.

Tương tự như vậy, mối quan hệ, hợp tác hỗ trợ trong công việc cũng được đánh giá khá cao. Tuy nhiên, bên cạnh các con số 25% nhân viên hài lòng và 36% nhân viên tương đối hài lòng (bảng 2.8) thì vẫn còn nhiều ý kiến trái chiều. Những nhân viên này (30%) chưa thực sự hài lòng với sự hỗ trợ, hợp tác của đồng nghiệp trong quá trình làm việc. Theo tìm hiểu, một số cho rằng họ chưa thực sự nhận được sự hỗ trợ này, nếu có thường là không tự nguyện, do được phân công. Đặc biệt là giữa các phòng ban với nhau. Chính vì vậy sẽ tạo nên sự khó khăn trong công việc, hiệu quả làm việc không cao.

Nhưng ngược lại, khi khảo sát về mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, cụ thể việc quản lý hỗ trợ, tạo động lực giúp nhân viên hoàn thành công việc thì lại có nhiều ý kiến không hài lòng. Con số không hài lòng chiếm gần 50% (bảng 2.8). Một số nhân viên cho rằng quản lý của họ chưa thực sự tạo được động lực làm việc cho nhân viên, chưa hiểu được những tâm tư, nguyện vọng hay vướng mắc nhân viên gặp phải trong công việc. Thậm chí nhiều quản lý còn yếu kém cả về chuyên môn lẫn cách quản lý. Những quản lý cấp trung này thì vì đưa ra định hướng cho nhân viên thì thường tạo cho nhân viên nhiều áp lực hơn.

Về vấn đề công việc và trao quyền trong công việc cũng được đề cập đến trong khảo sát. Nhìn chung nhiệm vụ và trách nhiệm của mỗi nhân viên được phân công rõ ràng, cụ thể. Tất cả đã được ghi rõ trong mô tả công việc. Trên 60% nhân viên tham gia khảo sát đều hài lòng với sự phân công nhiệm vụ rõ ràng. Trái lại, một số cho rằng trong quá trình làm việc mặc dù nhiệm vụ đã được ghi cụ thể trong mô tả công việc, nhưng họ thường được giao thêm các nhiệm vụ khác theo sự chỉ đạo của quản lý cấp trung, hoặc kiêm nhiệm thêm một số công việc do người khác không đảm nhận được. Con số

này chiếm 30% trong số tham gia khảo sát (15% tương đối không hài lòng, 13% không hài lòng (bảng 2.8). Trong chừng mực nào đó việc trao quyền đã được phát huy tại môi trường làm việc của IIG. Mọi nhân viên với nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đã được phát huy ý kiến và có những quyền hạn nhất định giải quyết nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên vẫn tồn tại một vấn đề trong việc trao quyền tại IIG. Thông thường khi nhân viên làm tốt nhiệm vụ của mình thì thường không được khích lệ, nhưng một khi nhân viên mắc sai lầm thì các cấp quản lý thường nhìn vào những sai lầm nhiều hơn là những mặt họ đạt được.

Bên cạnh các yếu tố trên, một môi trường làm việc tốt là môi trường tạo được cho nhân viên những mục tiêu nhất định và cho họ thấy được cơ hội thăng tiến phát triển của cá nhân trong công ty. Khảo sát về vấn đề này tại IIG, (bảng 2.8) có tới 31% nhân viên tham gia khảo sát tương đối không hài lòng và 21% hoàn toàn không hài lòng. Đây được coi là một tỉ lệ khá cao so với con số 19% tương đối hài lòng và 13% hoàn toàn hài lòng. Khi tìm hiểu vấn đề này, đa phần nhân viên cho rằng họ không nhìn thấy cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của họ. Thường thì các nhân viên chỉ làm tại một vị trí, cơ hội được nâng cấp không cao. Họ cũng không có nhiều cơ hội để xin chuyển bộ phận phù hợp với năng lực của mình.

Đặc biệt, sự công bằng trong đánh giá công việc là một yếu tố không thể thiếu. Tại IIG Việt Nam, mặc dù đã có những tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc một cách cụ thể, rõ ràng nhưng quá trình triển khai vẫn gặp nhiều vấn đề. Quá trình đánh giá còn mang tính chất cảm tính, chưa minh bạch. Người lao động trực tiếp đánh giá kết quả làm việc của mình, nhưng thực chất kết quả tổng hợp chỉ được tính trên kết quả đánh giá của quản lý trực tiếp và Ban giám đốc. Đây chính là vấn đề phát sinh ra những bất bình, chưa rõ ràng

trong đánh giá. Chính vì vậy, khi tham gia khảo sát có tới 46% nhân viên cho rằng còn thiếu công bằng.

Nhìn chung môi trường làm việc tại IIG không có nhiều vấn đề nổi cộm. Đã có những mặt tích cực, hấp dẫn với nhân tài như chính sách chăm lo đến đời sống, tinh thần của cán bộ nhân viên trong công ty; phần nào khuyến khích nhân viên không ngừng học hỏi, đã tin tưởng giao phó những trọng trách cao hơn, phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của nhân viên. Bên cạnh phần lớn nhân viên hài lòng với môi trường làm việc ở đây, thì cũng còn đa số chưa thực sự thoả mãn.

Bảng 2.8: Mức độ hài lòng của NLD về môi trường làm việc tại IIG

Hạng mục	Hài lòng	Tương đối hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối không hài lòng	Không hài lòng
Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác	16%	26%	11%	32%	14%
Nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công rõ ràng, cụ thể	27%	32%	12%	15%	13%
Được trao quyền trong công việc	27%	33%	10%	17%	13%
Luôn nhận được hỗ trợ, hợp tác trong công việc	25%	36%	9%	16%	14%
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng	32%	39%	7%	10%	11%
Quản lý thường xuyên hỗ trợ, tạo động lực hoàn thành công việc	13%	21%	17%	28%	21%
Cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc	13%	19%	16%	31%	21%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

2.2.3. Thực trạng đánh giá hiệu quả hoạt động thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam

Công tác đánh giá hiệu quả của hoạt động thu hút nhân tài tại IIG cũng được xây dựng dựa trên những tiêu chí: số lượng ứng viên, chất lượng ứng viên, chi phí, kênh truyền thông. Khi tổ chức thực hiện việc đánh giá hiệu quả này thì nhận được kết quả không khả quan.

- Số lượng hồ sơ ứng tuyển cho một vị trí còn khiêm tốn. Thông thường số lượng hồ sơ ứng tuyển cho một vị trí/1 lần tuyển vào khoảng 20-25, một vài vị trí nhận được ít hồ sơ. Đặc biệt nhiều vị trí như vị trí chuyên gia, đòi hỏi chuyên môn cao thời gian tuyển dụng kéo dài, có thể mất hơn 1 năm mới tuyển được. Điều này đã ảnh hưởng không nhỏ đến kế hoạch kinh doanh, hoạt động chung của công ty.
- Chất lượng ứng viên còn kém chưa đáp ứng được toàn bộ những yêu cầu của công ty. Nhiều vị trí mới chỉ vào làm việc một thời gian ngắn đã phải cho nghỉ do không đáp ứng được yêu cầu. Dẫn đến phải tuyển lại, chi phí tuyển dụng phát sinh.
- Các kênh truyền thông, tuyển dụng còn hạn chế. Công ty mới chỉ tập trung vào tuyển dụng thông qua các website tuyển dụng thông thường như careerlink, careerbuilder, vietnamwork. Trong đó với kênh vietnamwork thường sử dụng hình thức tìm kiếm ứng viên thay vì đăng tuyển.
- Chi phí dành cho tuyển dụng, thu hút nhân tài còn hạn hẹp. Chưa đầu tư chi phí cho việc truyền thông hình ảnh doanh nghiệp trên các phương tiện truyền thông, các sự kiện “offline”

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài tại công ty cổ phần IIG Việt Nam

2.3.1. Yếu tố bên ngoài

2.3.1.1. Chính sách pháp luật

Trong thực tế chính sách pháp luật đã có những ảnh hưởng nhất định đến chính sách lương thưởng và phúc lợi của IIG trong quá trình xây dựng các yếu tố thu hút nhân tài. Cụ thể là sự thay đổi về mức lương tối thiểu vùng các năm gần đây đã ảnh hưởng đến mức lương tối thiểu của công ty cũng như thay đổi về mức đóng bảo hiểm tối thiểu.

2.3.1.2. Điều kiện kinh tế xã hội

Việt Nam đang trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Chính vì yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một điều cần thiết cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của quốc gia. Đối với nguồn nhân lực Việt Nam, một trong các yếu tố cần nâng cao chất lượng đó là ngoại ngữ và tin học. Việc nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học vì thế đang là mục tiêu hết sức quan trọng được đầu tư chú trọng và được xây dựng thành đề án nghiên cứu ứng dụng cấp quốc gia và nhận được sự quan tâm của toàn xã hội. Qua đó thấy rằng điều kiện xã hội hoàn toàn thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp, tạo nên tính hấp dẫn hơn cho IIG trong quá trình thu hút nhân tài.

2.3.1.3. Vị thế ngành nghề

Kinh doanh giáo dục là một nghề khá mới mẻ và đặc thù ở Việt Nam. Trong khi sản phẩm của các loại hình kinh doanh khác là vật vô tri vô giác, thì sản phẩm của giáo dục là con người, là thế hệ tương lai của đất nước. Và ở nước ta, thị trường này tiềm năng, thu hút nhiều sự quan tâm của xã hội. Không chỉ có sự quan tâm của Nhà nước, của những nhà đầu tư ngay cả với người lao động. Với người lao động, loại hình kinh doanh này theo khía cạnh nào đó có sức thu hút lớn vì đây là ngành được xã hội coi trọng, mang lại những giá trị đích thực cho con người, cho sự phát triển của xã hội.

2.3.1.4. Sự phát triển của hệ thống giáo dục và đào tạo

Trong những năm gần đây hệ thống giáo dục của Việt Nam đã được chú trọng và phát triển hơn nhiều so với các năm trước. Bộ giáo dục đã quan

tâm hơn và có nhiều đổi mới trong các chương trình đào tạo ở các cấp bậc cao đẳng, đại học và sau đại học. Đặc biệt nhận thức được tầm quan trọng của tin học và ngoại ngữ trong sự phát triển của xã hội nên bộ giáo dục đã tập trung nâng cao trình độ và năng lực về ngoại ngữ và tin học cho giáo viên và sinh viên tại các cơ sở giáo dục đào tạo trên toàn quốc. Tiêu biểu cho định hướng phát triển này chính là Đề án ngoại ngữ 2020. Có thể nói sự phát triển của hệ thống giáo dục này đã tạo điều kiện không nhỏ cho các kế hoạch kinh doanh cũng như tạo được một nguồn lực lao động phù hợp với đặc thù kinh doanh của IIG Việt Nam.

2.3.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay ở Việt Nam, kinh doanh giáo dục là một lĩnh vực kinh doanh mới nên thu hút được khá nhiều đầu tư vào lĩnh vực này. Có thể thấy đây là một ngành đang trên đà phát triển mạnh mẽ. Chính vậy IIG Việt Nam sẽ ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn.

Trên thực tế với cùng lĩnh vực kinh doanh này, mặc dù IIG đã có một vị thế nhất định tuy nhiên vẫn còn tồn tại những đối thủ cần phải quan tâm như Hội đồng Anh, IPD Việt Nam. Đây là hai đơn vị khá mạnh tại Việt Nam hoạt động trong cùng lĩnh vực kinh doanh giáo dục. Vì vậy không chỉ có sự cạnh tranh trong khía cạnh kinh doanh, mà nguồn nhân lực cũng là một sự cạnh tranh mạnh mẽ với các đơn vị này.

2.3.2. Yếu tố bên trong

2.3.2.1. Uy tín và vị thế của doanh nghiệp

IIG được biết đến là tổ chức có nhiều kinh nghiệm và uy tín cao trong việc tư vấn triển khai các dự án lớn về giáo dục và dạy nghề bao gồm các dự án ODA như: các dự án của ADB, WB, EU, EDCF, ... và các dự án của chính phủ như: Bộ Giáo Dục và Đào tạo, Tổng cục dạy nghề (Việt Nam), Bộ Giáo dục và Thể thao (Lào) và Bộ Giáo dục Thể thao và Thanh niên

(Campuchia). Đồng thời tại Việt Nam, IIG được biết đến là đại diện chính thức của nhiều tổ chức hàng đầu trên thế giới, đại diện độc quyền của Viện Khảo Thí Giáo Dục Hoa Kỳ, đơn vị cung cấp và tổ chức các bài thi tiếng Anh quốc tế TOEFL, TOEIC, SAT, GRE duy nhất ở Việt Nam.

Như vậy, IIG Việt Nam có một chỗ đứng, vị thế tương đối trong lĩnh vực khảo thí tại Việt Nam.

2.3.2.2. Quan điểm của nhà quản trị

Rõ ràng quan điểm của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp cũng như của các cán bộ nhân lực có ảnh hưởng lớn đến việc thu hút nhân tài. Nhưng thực tế tại IIG cho thấy tại IIG quan điểm, nhận thức của lãnh đạo về vai trò của nguồn nhân lực chưa cao.

Doanh nghiệp chưa có chiến lược phát triển nguồn nhân lực rõ ràng. Nhận thức về tầm quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân tài còn yếu. Chính vì vậy chưa có chiến lược và kế hoạch cụ thể cho việc thu hút nhân tài. Ngay bản thân những cán bộ nhân lực cũng chưa thực sự hiểu rõ về thu hút nhân tài, để có được những kế hoạch hành động cũng như thuyết phục ban lãnh đạo chú trọng đến thu hút nhân tài.

2.3.2.3. Năng lực tài chính

Như đã nói ở Chương 1, tài chính là một trong các yếu tố then chốt quyết định sự đầu tư và thành công trong việc thu hút nhân tài.

Theo báo cáo tổng kết doanh thu và lợi nhuận hàng năm, IIG Việt Nam có tốc độ tăng trưởng đều qua các năm. Doanh thu của năm sau cao hơn năm trước ít nhất 20%.

Như vậy nguồn lực tài chính của IIG khá vững chắc, tốc độ tăng trưởng đồng đều. Đó là một trong những lý do hấp dẫn nhân tài khi thấy được cơ hội phát triển bản thân song song với sự phát triển bền vững của công ty. Đồng thời đó cũng là cơ sở và nguồn đầu tư cho hoạt động thu hút nhân tài.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Ưu điểm

Có thể thấy trong quá trình hình thành và phát triển IIG Việt Nam bên cạnh việc không ngừng nỗ lực đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh, cũng đã tập trung thúc đẩy để kiện toàn nguồn nhân lực. Từ việc nắm được những nhu cầu, những mong muốn cơ bản nhất của người lao động, IIG Việt Nam đã xây dựng được cho doanh nghiệp một nền tảng cơ bản nhất trong quản trị nguồn nhân lực, bước đầu tập trung cho việc phát triển các chính sách thu hút nhân tài, cụ thể:

Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Mức tiền lương, thu nhập hàng tháng đáp ứng được phần lớn người lao động. Các tiêu chí tăng lương được quy định rõ ràng cụ thể. Bên cạnh tiền lương cơ bản thì người lao động cũng có những khoản phụ cấp cụ thể, tùy thuộc vào từng chức danh, vị trí công việc.

Đã có những chính sách khích lệ, động viên tinh thần của người lao động thông qua tiền thưởng. Không chỉ thưởng cho từng cá nhân mà có thưởng dành cho tập thể, tạo nên tinh thần gắn kết trong công việc.

Về chính sách phúc lợi, bên cạnh những phúc lợi bắt buộc theo quy định hiện hành của Nhà nước, công ty cũng có một số chế độ phụ lợi thỏa đáng dành riêng cho nhân viên trong công ty.

Công ty cũng đã cung cấp những chương trình đào tạo thiết yếu nhất nhằm hỗ trợ cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Doanh nghiệp đã xây dựng được một tác phong làm việc chuyên nghiệp, một cơ chế quản lý hiệu quả trong công việc. Đồng thời cũng đã xây dựng được những nét đặc trưng riêng từ đồng phục doanh nghiệp, đến biểu tượng công ty qua logo cũng như triết lý kinh doanh. Đặc biệt, đời sống văn hoá tinh thần của cán bộ nhân viên IIG Việt Nam đã được Ban quản lý đặc

biệt chú ý, tạo điều kiện cho nhân viên có những hoạt động vui chơi, giải trí, nghỉ ngơi sau những giờ làm việc căng thẳng.

Triển khai các hoạt động thu hút nhân tài

Đã biết sử dụng website của công ty để đăng tuyển thông tin tuyển dụng. Các kênh tuyển dụng dần dần được mở rộng hơn. Nếu như ban đầu chủ yếu tuyển dụng qua các mối quan hệ, sử dụng trang web tuyển dụng vietnamworks, thì đến nay các kênh tuyển dụng của công ty đã được mở rộng sang nhiều kênh hơn như careerlink, careerbuilder, jobstreet.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những mặt đạt được thì IIG Việt Nam vẫn còn những hạn chế nhất định trong việc thu hút nhân tài. Công ty chưa thực sự đầu tư cho việc xây dựng các chính sách, chế độ để giữ chân và thu hút nhân tài. Đặc biệt chưa tập trung cho việc quảng bá hình ảnh doanh nghiệp tới những ứng viên tiềm năng, những nhân tài doanh nghiệp đang tìm kiếm.

Xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Mức tiền lương còn có sự chênh lệch giữa các vị trí cũng như chưa tương xứng với khối lượng công việc nhân viên phải đảm nhận. Chính sách trả lương cho đội ngũ kinh doanh còn nhiều bất cập.

Mặc dù đã có cơ chế khen thưởng nhưng việc triển khai chưa sát sao, chưa có quy định cụ thể về mức thưởng.

Về đào tạo và phát triển, công ty chưa có định hướng đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng. Các chương trình đào tạo còn nhiều hạn chế, chưa được bài bản và đáp ứng được đúng như mong muốn của người lao động.

Đặc biệt, công ty chưa xây dựng được một lộ trình công danh cho người lao động, hay nói cách khác là người lao động chưa thấy được cơ hội thăng tiến tại IIG.

Bên cạnh đó các mối quan hệ trong môi trường làm việc chưa thực sự thu hút người lao động. Một số cán bộ quản lý cấp trung chưa đi sâu đi sát hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên nên thường có những đánh giá nhận xét chưa khách quan. Cán bộ quản lý cũng chưa thực sự tin tưởng vào nhân viên, vẫn còn nghi ngại về năng lực của cấp dưới.

Có thể thấy các chính sách này chưa thực sự có tác dụng thu hút nhân tài đến với IIG Việt Nam. Những chính sách về lương, thưởng và đào tạo mới phần nào đáp ứng được một số nhu cầu cơ bản của con người chưa thực sự có tính cạnh tranh, chưa chạm được vào tâm lý của những nhân tài- lao động xuất sắc, những vị trí quản lý vì với các nhân tài thì nhu cầu của họ sẽ đòi hỏi cao hơn những nhu cầu cơ bản thông thường.

Triển khai các hoạt động thu hút nhân tài

Trên phương diện quảng bá hình ảnh doanh nghiệp, IIG còn khá nhiều hạn chế. Chưa có nhiều hoạt động truyền thông thương hiệu nhà tuyển dụng.

Với các kênh truyền thông online, chỉ đơn thuần ở hình thức đăng các tin tuyển dụng thông thường, chưa biết tận dụng khai thác các kênh mạng xã hội. Nội dung tuyển dụng còn nhàm chán, nhiều câu chữ không được đổi mới.

Đặc biệt, chưa khai thác được kênh truyền thông ngoại tuyến như tham gia vào các sự kiện, ngày hội tuyển dụng, hội chợ việc làm. Với các hình thức thu hút nhân tài bằng học bổng, công ty chưa từng khai thác.

Chính vì vậy doanh nghiệp chưa thu hút được nhiều nhân tài quan tâm đến đầu quân cho doanh nghiệp mình.

2.4.3. Nguyên nhân

Mặc dù IIG Việt Nam đã có những chế độ, chính sách hướng tới người lao động. Công ty đã phần nào đáp ứng được tâm tư nguyện vọng cũng như quan tâm tới đời sống vật chất tinh thần của cán bộ nhân viên tuy nhiên vẫn chưa mang lại hiệu quả trong việc thu hút nhân tài.

Điều này không chỉ tập trung ở một nguyên nhân, một khía cạnh mà nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau.

Trước tiên, do định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty chưa nhất quán. Ban lãnh đạo chưa xác định rõ ràng nhân tài tại IIG Việt Nam là ai, là những người giữ vị trí hay ở bộ phận nào, hay những người có tố chất đặc điểm như thế nào; nói cách khác IIG Việt Nam chưa có những định hướng cụ thể cho việc thu hút nhân tài. Chính vì vậy mà công ty chưa có những đầu tư hay hoạch định cho việc này.

Bên cạnh đó phải nói đến đội ngũ cán bộ nhân lực chưa thực sự mạnh. Đội ngũ cán bộ vẫn còn nhiều điểm hạn chế, chuyên môn nghiệp vụ còn nhiều thiếu sót, đặc biệt là còn thiếu tầm nhìn đối với sự phát triển của nguồn nhân lực cũng như sự phát triển của doanh nghiệp.

Ngoài ra một yếu tố cực kỳ quan trọng, đội ngũ nhân sự mới chỉ dừng lại ở mức đúng nghĩa người làm công ăn lương, chưa làm đúng vai trò của một cán bộ nhân lực. Tức là chưa thực sự đứng về phía người lao động để hiểu được những tâm tư nguyện vọng của người lao động, từ đó đưa ra được những chính sách phù hợp với cả người lao động và doanh nghiệp.

Một trong những nguyên nhân không thể kể đến đó chính là nhận thức chung về việc thu hút nhân tài. Nói một cách dễ hiểu đó chính là ở Việt Nam hiện nay, việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng- thu hút nhân tài không phải nhà quản lý hay cán bộ nhân lực nào cũng hiểu. Đây là một khái niệm mới mẻ, chưa có nhiều nghiên cứu hay hướng dẫn cụ thể cho việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng- thu hút nhân tài ở Việt Nam. Chính vì vậy đó cũng là nguyên nhân đối với việc yếu kém trong thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH THU HÚT NHÂN TÀI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IIG VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu, định hướng phát triển của IIG Việt Nam tới năm 2020

Mục tiêu và định hướng phát triển tới năm 2020 của IIG Việt Nam đã được Ban giám đốc xác định rõ. Không chỉ phải khẳng định vị thế và vai trò, IIG Việt Nam còn định hướng mở rộng quy mô hoạt động sang nước ngoài cũng như mở rộng các mối quan hệ hợp tác với các sở giáo dục, phòng giáo dục và trường cao đẳng, đại học....

Thứ nhất, mục tiêu khẳng định vị thế được coi là kim chỉ nam phát triển của IIG Việt Nam với định hướng trở thành tổ chức giáo dục hàng đầu tại Việt Nam trong vai trò là nhà tư vấn và cung cấp các giải pháp nhằm định hướng và cải thiện chất lượng đầu ra của các cơ sở đào tạo, đồng thời chuẩn hóa các kỹ năng làm việc quan trọng cho nguồn nhân lực Việt Nam.

Thứ hai là mục tiêu mở rộng quy mô hoạt động của IIG Việt Nam. Bên cạnh các văn phòng tại 3 thành phố lớn của Việt Nam: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, IIG Việt Nam sẽ mở rộng thêm chi nhánh tại 5 tỉnh thành trên 4 quốc gia cụ thể: các tỉnh Hải Phòng, Thái Nguyên, và Phnom Penh (Campuchia), Vientiane (Lào) Yangon (Myanmar).

Thứ ba là mở rộng triển khai quan hệ hợp tác với nhiều phòng giáo dục, sở giáo dục và các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp nghề cũng như các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Hướng tới số lượng doanh nghiệp hợp tác tăng lên con số từ 135 thành 238. Đồng thời tăng mức doanh thu trung bình hàng năm từ 20% lên 30%.

3.2. Quan điểm, tầm nhìn của lãnh đạo IIG Việt Nam về chiến lược nguồn nhân lực, thu hút nhân tài

Như đã đề cập ở các phần trên, yếu tố có tác động lớn nhất và trước hết đến việc thu hút nhân tài chính là quan điểm, tư tưởng của ban lãnh đạo. Quan điểm của lãnh đạo về con người, về tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với các chiến lược kinh doanh của công ty sẽ tác động trực tiếp đến các chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời ban lãnh đạo phải có một tầm nhìn rõ ràng về mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực cũng như sự phát triển song song của hai khía cạnh này.

Tuy nhiên tại điểm này thì có thể thấy ban lãnh đạo công ty IIG Việt Nam chưa có một tư tưởng rõ ràng cho việc phát triển nguồn nhân lực. Chính vì vậy để đẩy mạnh thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam, trước hết ban lãnh đạo cần phải có những thay đổi về quan điểm cũng như tầm nhìn đối với chiến lược phát triển nguồn nhân lực, cụ thể hơn là đối với việc thu hút nhân tài.

- Cần phải xác định rõ quan điểm về việc thu hút nhân tài- xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng cho công ty là một trong những việc làm thiết thực, quan trọng và cần thiết cho định hướng phát triển công ty cổ phần IIG Việt Nam trong tương lai.
- Sau khi đã thống nhất được quan điểm về tầm quan trọng của thu hút nhân tài, IIG Việt Nam cần xây dựng chiến lược thu hút nhân tài cụ thể. Thống nhất quan điểm của ban lãnh đạo về mức ngân sách đầu tư cho thu hút nhân tài. Vì để một chiến lược thu hút nhân tài hiệu quả thì mức đầu tư là hết sức quan trọng. Song đây cũng là một vấn đề gây tranh cãi và sự e dè của ban lãnh đạo IIG Việt Nam.

Quan điểm về nhân tài cũng cần phải được làm rõ. Đối với IIG Việt Nam thì nhân tài là những ai. Những người nắm giữ vị trí nào trong công ty, những đòi hỏi về chuyên môn, kinh nghiệm, về kỹ năng hay là những đối tượng có tiềm năng phát triển thì được gọi là nhân tài. Thực tế IIG Việt Nam là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực khá đặc thù và mới mẻ ở Việt Nam-

kinh doanh giáo dục. Vì vậy các nhà lãnh đạo IIG Việt Nam cần phải xác định nhân tài với IIG trước hết phải là những người có am hiểu về lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty. Sản phẩm chính là các bài test tiếng Anh quốc tế, tư vấn và đào tạo các chương trình giảng dạy tiếng Anh, vì vậy hơn hết nhân tài tại IIG phải là những người từng trải qua các bài test này, hay đã được đào tạo về ngôn ngữ tiếng Anh.

Bên cạnh đó, nhân tài tại IIG Việt Nam phải là những người giữ các vị trí chủ chốt trong các phòng ban. Cụ thể đó chính là những người quản lý cấp trung và cấp cao tại công ty vì họ có vai trò cầu nối vô cùng quan trọng, có những đóng góp tích cực vào sự phát triển của công ty.

Một đối tượng khác không thể bỏ qua, được coi là nhân tài của IIG Việt Nam đó là những cán bộ trẻ có tiềm năng phát triển, luôn sẵn sàng học hỏi và thích ứng nhanh với môi trường. Vì sản phẩm của IIG Việt Nam là một sản phẩm có tính toàn cầu (tin học và tiếng Anh), luôn cập nhật theo thời đại, nên đội ngũ cán bộ trẻ là những người dễ tiếp thu và dễ đổi mới.

Một số vị trí điển hình được coi là nhân tài tại IIG Việt Nam đó là những người giữ vị trí cố vấn đào tạo, giám đốc các chi nhánh, giám đốc trung tâm đào tạo, trưởng phó các phòng ban, chuyên gia đào tạo, chuyên viên marketing cao cấp, chuyên viên dự án và các giáo viên giảng dạy tiếng Anh...

Ngoài ra đội ngũ lãnh đạo IIG Việt Nam cùng cần phải lưu ý những quan điểm sau để đạt được mục tiêu đề ra đến năm 2020:

- Tăng trưởng trong dài hạn, chính là đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Vì vậy muốn cho IIG Việt Nam thành công, phát triển thì cần biết cách khơi nguồn cảm hứng cho nhân viên để họ tự nguyện cống hiến sức lực của mình cho sự thành công ấy. Và để đạt được ưu thế vượt trội về con người thì IIG Việt Nam cần phải có hoạch định nguồn nhân lực và định hướng chiến lược rõ ràng; đội ngũ tuyển dụng tốt; hệ thống quản lý công

việc hiệu quả; chương trình phát triển nhân tài cho những cán bộ giỏi và có bộ phận nhân sự năng động.

- Đặc biệt các nhà quản lý, lãnh đạo IIG Việt Nam cần phải thẳng thắn nhìn lại và đánh giá phương pháp quản lý hiện thời của công ty, văn hóa công ty cũng như lợi nhuận hiện tại có được từ phương pháp quản lý. Từ đó xác định những gì cần loại bỏ hay cần cải tiến.

3.3. Một số giải pháp đẩy mạnh thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam

3.3.1. Giải pháp đẩy mạnh việc xây dựng các chính sách thu hút nhân tài

Để thu hút được nhân tài có rất nhiều yếu tố cấu thành từ lương, thưởng, phúc lợi đến cơ hội đào tạo phát triển cũng như môi trường làm việc, tuy nhiên không phải công ty nào cũng làm tốt toàn bộ các khía cạnh trên, với IIG Việt Nam cũng vậy. Rất khó để cạnh tranh được về tất cả các mặt, chính vì vậy công ty cần xác định rõ cho mình thế mạnh là gì, hay nói cách khác cần định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của mình trên thị trường là gì và phải hiểu rõ giá trị định vị. Sự khác biệt của công ty với đối thủ. Vì sao các ứng viên lại đầu quân cho IIG Việt Nam mà không phải cho công ty đối thủ. Từ đó tập trung nhiều hơn vào khía cạnh đó. Có thể nói với IIG Việt Nam, một trong những điểm thu hút nhân tài đó chính là chính sách phúc lợi. Tuy nhiên, không phải vì thế mà chỉ tập trung vào việc xây dựng và cải thiện chính sách đó, mà cần phải có những thay đổi về tổng thể, khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong doanh nghiệp hiện nay, và xây dựng những yếu tố chưa có.

Vì vậy để xây dựng được chính xác thu hút nhân tài hiệu quả thì IIG Việt Nam cần:

- Đối với chính sách lương thì cần xác định mức lương có tính cạnh tranh so với các đơn vị trong cùng lĩnh vực và so với các ngành khác. Cụ thể phải tiến hành điều tra, khảo sát mức lương trên thị trường, đặc biệt là các đơn vị trong

cùng lĩnh vực kinh doanh giáo dục như Acet, IDP, British Council, Apollo... để cải tiến và xây dựng mức lương mới phù hợp, hấp dẫn nhân tài hơn.

- Xây dựng cơ chế đào tạo cụ thể, chi tiết và hợp lý, từ đó theo từng giai đoạn, cũng như hàng năm dựa trên định hướng phát triển kinh doanh lập kế hoạch đào tạo.
- Trước khi tiến hành xây dựng các chính sách thì phải rà soát lại khung pháp lý để đảm bảo các chính sách được xây dựng theo đúng quy định của pháp luật.
- Để đảm bảo các nguyên tắc trong chính sách thu hút nhân tài được tuân theo thì cần phân định trách nhiệm giữa các bộ phận khác nhau, phải được quy định rõ ràng và đảm bảo phục vụ lợi ích của công ty.
- Đối với tính công khai, minh bạch trong các chính sách thu hút nhân tài: lương thưởng, phúc lợi; đào tạo phát triển, tuyển dụng... thì phải đưa ra các phương án để giám sát cũng như các chỉ số đánh giá.

3.3.2. Giải pháp đẩy mạnh triển khai các hoạt động thu hút nhân tài tại IIG

3.3.2.1. Lương, thưởng và phúc lợi

a. Cải tiến trong chính sách tiền lương

Căn cứ trên những nguyên tắc cơ bản của chính sách tiền lương có tác dụng tạo động lực và thu hút nhân tài, đồng thời căn cứ trên thực tế trả lương, thưởng tại IIG Việt Nam, công ty cần phải:

- Điều chỉnh tăng mức lương
- Điều chỉnh quy chế trả lương với bộ phận kinh doanh. Hiện tại lương bộ phận kinh doanh gồm có 2 phần lương cơ bản và lương kinh doanh. Trong đó hàng tháng chỉ nhận được lương cơ bản, lương kinh doanh 6 tháng mới được quyết toán. Điều này chưa được hợp lý và khiến cho người lao động không được an tâm về mức thu nhập hàng tháng của mình. Nên sử dụng KPI để tính

lương hàng tháng cho bộ phận kinh doanh này. Cụ thể lương của bộ phận kinh doanh sẽ được tính:

$$\sum L_{ht} = L_{cb} + L_{kd} * \%KPI$$

Trong đó:

L_{ht}: Lương hàng tháng

L_{kd}: Lương kinh doanh

Lương hàng tháng của bộ phận kinh doanh sẽ bằng lương cơ bản cộng với lương kinh doanh nhân với tỉ lệ KPI đạt được của tháng đó. Trong đó KPI sẽ được tính dựa trên các tiêu chí: Chỉ tiêu doanh số đạt được hàng tháng, số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng cũ.

- Theo như thực trạng đã đề cập ở chương 2, vẫn còn nhiều ý kiến cho rằng mức lương chưa công bằng giữa các vị trí với nhau, mức lương chưa tương xứng với năng lực và khối lượng công việc. Để giải quyết được hai vấn đề này cần phải xây dựng phương pháp trả lương mới theo 3P (Lương được trả dựa trên chức danh, năng lực cá nhân và hiệu suất làm việc). Như vậy cần phải tiến hành:

- Trước tiên rà soát lại sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban nhằm mục đích chuẩn hóa hệ thống chức danh của IIG Việt Nam một cách bài bản.
- Tiếp theo xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng cho từng vị trí chức danh. Trong đó nêu rõ mục tiêu công việc (kết quả cần đạt được), trách nhiệm, quyền hạn, cũng như tiêu chí năng lực để đảm nhận công việc, căn cứ xác định hiệu quả công việc, mối quan hệ, điều kiện làm việc. Từ đó xác định P1(yếu tố phản ánh giá trị công việc) thông qua việc xác định các nhóm yếu tố và trọng số từng nhóm. Cụ thể các nhóm yếu tố trình độ- kỹ năng, nhóm các yếu tố giải quyết vấn đề, nhóm yếu tố về trách nhiệm, nhóm các yếu tố về điều kiện, môi trường làm việc.

- Kế đến xác định danh mục năng lực gồm có năng lực chuyên môn, năng lực cốt lõi, năng lực vai trò. Từ đó phân tích để có được các thông kê yêu cầu năng lực giúp xây dựng được khung từ điển năng lực. Đây chính là P2.
 - Cuối cùng xác định các tiêu chí hoàn thành công việc gồm có tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng. Hay đây được coi là P3.
- Hiện tại mức tăng lương tại IIG Việt Nam là bí mật của mỗi cá nhân đã dẫn đến những phản ứng tiêu cực cho người lao động vì vậy cần công khai tiêu chí tăng lương và mức tăng cho từng tiêu chí. Bên cạnh đó xây dựng lộ trình tăng lương cho người lao động trong thời gian 1 năm, 3 năm, 5 năm ... để người lao động có động lực cống hiến cho doanh nghiệp.
- Hiện tại chỉ xét tăng lương 1 lần/1 năm và dựa trên kết quả làm việc của nhân viên, điều này không tạo được động lực cho nhân viên. Vì vậy đề xuất bổ sung tiêu chí xét tăng lương định kỳ gồm có tiêu chí thâm niên và kết quả làm việc đảm bảo tất cả các nhân viên đều được tăng hàng năm, bổ sung hình thức tăng lương đột xuất dựa trên đóng góp, thành tích làm việc để kích thích người lao động phấn đấu làm việc, tạo nên sự khác biệt với các nhân viên khác.
- Ngoài ra với các loại phụ cấp hiện tại như phụ cấp lưu trú, phụ cấp tàu xe, phụ cấp phòng nghỉ cần phải điều chỉnh mức phụ cấp tăng lên cho phù hợp với mức giá thành hiện tại và cần phải căn cứ trên thực tế triển khai tại từng khu vực đi công tác. Đặc biệt mức phụ cấp lưu trú chưa phù hợp với giá cả hiện tại. Để làm được điều này thì phòng hành chính nhân sự của IIG Việt Nam cần phải tiến hành khảo sát giá thành thực tế có thể thông qua điều tra hoặc trực tiếp trải nghiệm.
- Giống như RMIT thì IIG Việt Nam cũng cần bổ sung thêm phụ cấp ăn trưa cho toàn bộ nhân viên trong công ty. Hay một số vị trí đặc thù thường xuyên

phải đi lại hay tiếp khách như các vị trí quản lý và phòng kinh doanh, phòng dự án thì IIG Việt Nam nên bổ sung thêm phụ cấp điện thoại, phụ cấp tiếp khách.

b. Cải tiến trong chính sách tiền thưởng

Tương tự như cơ chế tiền lương, đối với chính sách thưởng cũng cần phải có những cải thiện để hấp dẫn người lao động.

- Các loại thưởng: Bổ sung thêm nhiều loại thưởng. Hiện tại chỉ có thưởng dựa trên đánh giá hiệu quả làm việc vào cuối năm, cần phải bổ sung các loại thưởng: thưởng doanh thu, thưởng nhân viên gương mẫu, thưởng cho người giúp công ty tiết kiệm, giảm thiệt hại cho công ty. Trong đó thưởng doanh thu áp dụng hàng tháng với bộ phận kinh doanh dành cho những người có doanh thu cao nhất tháng, có thể lấy tên gọi là “Warrior of the month”- chiến binh của tháng; thưởng cho nhân viên gương mẫu áp dụng trên toàn công ty dành cho nhân viên tuân thủ đúng các nội quy của công ty. Vì làm trong lĩnh vực khảo thí, thưởng xuyên phải đối mặt với các vấn đề gian lận trong thi cử của thí sinh, cũng như đánh cắp công nghệ, bài test của đối thủ nên việc phát hiện ra những gian lận, sai phạm này rất quan trọng. Nếu công ty có những phần thưởng dành cho cán bộ phát hiện ra những sai phạm này sẽ tăng giúp tiết kiệm cho công ty. Bên cạnh đó bổ sung loại thưởng dành cho nhân viên có những sáng kiến cho việc đổi mới quy trình thi để tăng tính bảo mật.

- Hình thức thưởng: Bên cạnh thưởng bằng tiền mặt, công ty nên kèm theo trao bằng khen, vinh danh trên toàn công ty. Đặc biệt tiến hành viết bài về những tấm gương nhân viên tiêu biểu đăng lên website, tạo ra góc vinh danh. Hình thức này sẽ có tác dụng khích lệ nhân viên rất lớn. Đồng thời cũng góp phần nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng của công ty với các ứng viên tiềm năng.

- Mức thưởng: Mức thưởng hiện tại chưa được công khai vì thế phải có quy định rõ ràng về mức thưởng để tăng tính minh bạch trong quy chế thưởng
- Căn cứ thưởng cuối năm: Với hình thức thưởng cuối năm hiện tại, chỉ dựa trên đánh giá công việc và dành cho những nhân viên có thâm niên làm việc từ 1 năm trở lên. Chưa được phù hợp và chưa có tính khuyến khích người lao động. Cần phải xây dựng căn cứ thưởng dựa trên cả hiệu quả làm việc và thâm niên. Như vậy sẽ công bằng hơn cho những nhân viên có thâm niên làm việc lâu tại công ty.

c. Cải tiến trong các chính sách phúc lợi.

Như đã đề cập ở trên, thì một phần đối tượng được coi là nhân tài đó là các vị trí chuyên gia- tức là những người đã có nhiều kinh nghiệm và thâm niên làm việc hoặc thậm chí một số vị trí chuyên gia, cố vấn của IIG là những người đã nghỉ hưu ở công ty khác, những vị trí này thì quan tâm với họ không phải là lương, mà đó chính là những chính sách phúc lợi. Mặc dù chính sách phúc lợi tại IIG Việt Nam cũng được coi là tương đối tốt, tuy nhiên nếu xác định đây là một trong những điểm cạnh tranh để thu hút nhân tài, hay chính xác hơn thương hiệu nhà tuyển dụng của IIG được định vị như một nơi làm việc có chính sách phúc lợi hấp dẫn thì IIG cần phải cải thiện nhiều.

Trước tiên, tính cạnh tranh được thể hiện ở mức chi phúc lợi:

- Mức chi phúc lợi luôn có những tác động nhất định đối với tâm lý người lao động. Con người luôn luôn có nhu cầu, nhu cầu sau cao hơn nhu cầu trước. Vì vậy, đối với các phúc lợi hiện tại: phúc lợi cho các ngày lễ (8/3, 20/10, 2/9), phúc lợi thăm hỏi ốm đau, ma chay, cưới hỏi... công ty cần phải tăng mức phúc lợi cao hơn. Cụ thể để xác định tăng bao nhiêu phần trăm, bộ phận nhân sự của công ty phải tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên về mức phúc lợi hiện tại, mức họ mong muốn và thăm dò mức phúc lợi trên thị trường, của các đối thủ cạnh tranh.

- Đặc biệt, một trong các điểm quan trọng trong yếu tố phúc lợi đó chính là bảo hiểm xã hội. Hiện nay mức đóng bảo hiểm xã hội của IIG Việt Nam chỉ là 50% mức lương đóng trên hợp đồng, mức đóng này chưa thực sự thoả đáng và chưa có tính cạnh tranh. So với các đơn vị cùng ngành như IDP, BC thì nhân viên của công ty được đóng bảo hiểm với mức 100% lương. Vì vậy, IIG Việt Nam nên đưa ra cơ chế đóng hợp lý hơn.

Tính hấp dẫn của phúc lợi còn thể hiện ở sự đa dạng các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng:

- Với các loại bảo hiểm hiện tại chủ yếu là tuân theo quy định của pháp luật, công ty nên mở rộng cho người lao động tham gia nhiều loại bảo hiểm khác nhau. Một trong những loại bảo hiểm hiện nay được nhiều công ty, tập đoàn đa quốc gia sử dụng đó là gói bảo hiểm sức khỏe Aoncare. Bảo hiểm này bao gồm các loại Bảo hiểm Tai nạn (không chỉ liên quan đến công việc) phát sinh trong 24 giờ, Bảo hiểm Sức khỏe đối với trường hợp ốm đau bệnh tật, Điều trị ngoại trú bao gồm khám răng, Tự do lựa chọn bệnh viện, phòng khám, bác sĩ. Ngay cả với các trường hợp đi công tác nước ngoài bị ốm đau cũng có thể sử dụng bảo hiểm này. Đặc biệt với đặc thù doanh nghiệp đa phần là nữ giới thì bảo hiểm này sẽ giúp chi trả cho các trường hợp thai sản rất thuận lợi.

- Bên cạnh các phúc lợi hiện tại dành riêng cho cán bộ nhân viên, IIG Việt Nam cần có những chế độ phúc lợi dành cho người thân của nhân viên. Đây là một trong những điểm không được nhiều doanh nghiệp chú ý đến nhưng lại có giá trị vô cùng quan trọng trong việc thu hút những nhân tài. Với nhân tài, ngoài giá trị vật chất thì giá trị tinh thần vô cùng quan trọng. Chính vì vậy để thu hút và giữ chân được họ, doanh nghiệp cần phải cho họ thấy được sự quan tâm không chỉ tới bản thân họ mà còn tới gia đình. Điều đó giúp người lao động hài lòng, yên tâm cống hiến cho công ty.

- Một phúc lợi khác, IIG có thể tham khảo là số ngày nghỉ phép trong năm. Hiện tại hầu hết người lao động tại IIG đều có số ngày nghỉ hàng năm là 12 ngày, một số trường hợp làm trên 5 năm sẽ được tăng thêm một ngày đúng như pháp luật quy định. Nhưng trong một số trường hợp cụ thể thì số ngày nghỉ đó chưa đáp ứng được nhu cầu thực sự của người lao động, chưa mang lại cho người lao động một chế độ làm việc thoải mái, cũng như chưa tạo được lợi thế phúc lợi cạnh tranh so với các đơn vị. Thực tế đối với các việc ma chay, hiếu hỉ công ty nên tạo điều kiện cho người lao động được nghỉ hưởng nguyên lương số ngày nhiều hơn so với hiện tại. Vì số sự kiện này trong đời một nhân viên không nhiều, chỉ có 1-2 lần. Ngoài ra với việc nghỉ thai sản cho nam, công ty cũng nên cân nhắc. Gần đây nhất Microsoft đưa ra một chính sách mới cho việc nghỉ thai sản mà IIG cũng có thể sử dụng để tham khảo cho phù hợp với doanh nghiệp mình. Tất cả nam, nữ nhân viên tại Microsoft từ tháng 11/2015, sẽ có 12 tuần nghỉ nguyên lương nếu mới có con. Cộng với chính sách nghỉ thai sản 8 tuần đang áp dụng, nhân sự tại đại gia phần mềm này sẽ có tổng là 20 tuần nghỉ mà vẫn được nhận đủ lương. Có thể thấy đây là một trong những quyền lợi mới nhất mà Microsoft sử dụng để cạnh tranh nhân tài với các hàng công nghệ khác.

3.3.2.2. Đào tạo và phát triển

Như đã phân tích ở các chương trước, đào tạo và phát triển là một trong các mối quan tâm có tính chất hấp dẫn với người lao động. Đặc biệt khi IIG Việt Nam xác định nhân tài là những người trẻ có tiềm năng phát triển thì đây là một trong những yếu tố hấp dẫn vô cùng quan trọng. Trong khi đó thực tế tại IIG Việt Nam, đào tạo và phát triển hoàn toàn chưa được chú trọng. Vì vậy để xây dựng và phát triển chiến lược thu hút nhân tài, IIG Việt Nam cần phải thực hiện một số những điểm sau:

- Xây dựng lộ trình đào tạo cho từng nhân viên kèm theo kế hoạch kiểm tra đánh giá rõ ràng.
- Nội dung đào tạo đa dạng và thiết thực. Ngoài các chương trình đào tạo hiện tại như Orientation Program- Đào tạo hội nhập, Induction Training- Đào tạo sản phẩm, đào tạo nội bộ, nên triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu hơn. Với bộ phận kinh doanh, triển khai chương trình đào tạo kỹ năng bán hàng; với bộ phận test admin, triển khai chương trình đào tạo nghiệp vụ coi thi; với bộ phận quầy nhận đăng ký thi, triển khai nâng cao nghiệp vụ nhận hồ sơ để tránh trường hợp giấy tờ giả, đào tạo kỹ năng chăm sóc khách hàng cho các bộ phận quầy, test admin, kinh doanh, với cấp quản lý đào tạo các kỹ năng quản lý và lãnh đạo, kỹ năng xác định mục tiêu... Đặc biệt, IIG có trung tâm đào tạo là đơn vị tổ chức các chương trình đào tạo giảng dạy tiếng Anh, tin học nên giống như RMIT Việt Nam, IIG có thể miễn phí cho nhân viên tham gia vào các chương trình đào tạo này. Đây cũng có thể coi là một hoạt động có giá trị thu hút nhân tài cao.
- Bên cạnh đó, đa dạng hoá các phương pháp đào tạo để tăng tính hiệu quả. Thay vì các phương pháp đào tạo truyền thống, có thể triển khai các chương trình đào tạo dạng đóng vai (role- play). Thường xuyên tổ chức các chương trình sinh hoạt, chia sẻ chuyên môn, các buổi sinh hoạt chuyên đề để nâng cao năng lực nghiệp vụ chuyên môn. Nên tổ chức định kỳ tạo thành một hoạt động không thể thiếu trong nét văn hoá doanh nghiệp. Với hoạt động này hoàn toàn tiết kiệm chi phí đào tạo nhưng mai lại giá trị không nhỏ.
- Đội ngũ đào tạo: Hiện tại chủ yếu là cán bộ trong công ty thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, đào tạo. Mặc dù có kinh nghiệm nhưng vẫn còn những hạn chế nhất định. Vì vậy có thể nghĩ đến việc thuê chuyên gia về đào tạo tại công ty, hoặc cử nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo bên ngoài. Với hình thức

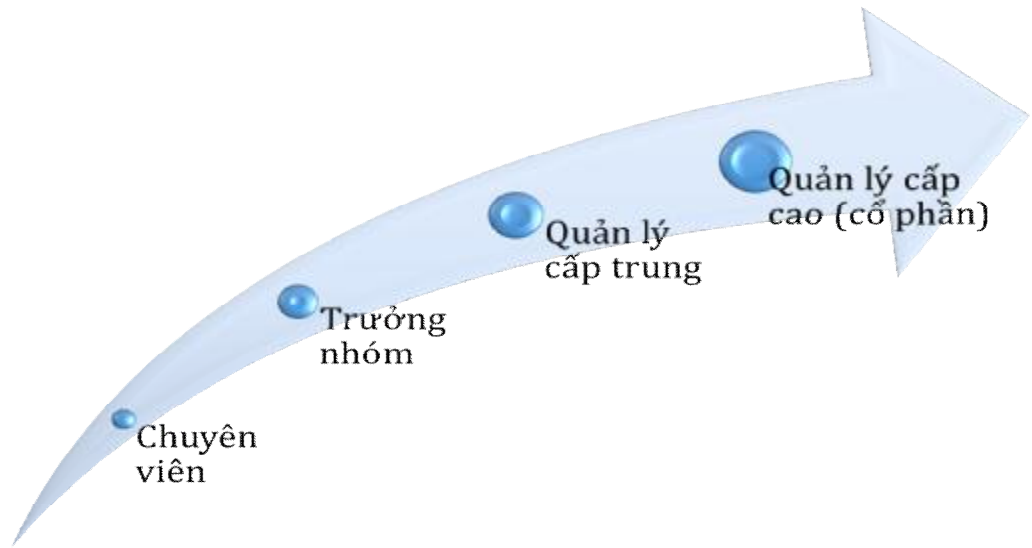
này, có thể áp dụng cho các bộ phận kinh doanh, marketing, nhân sự, cấp quản lý.

- Là một đơn vị đại diện cho nhiều tổ chức trên thế giới, vì vậy việc cử nhân viên đi đào tạo ở nước ngoài là hết sức cần thiết. Tuy nhiên hình thức đào tạo này còn chưa được phổ biến tại IIG. Công ty nên đưa ra các chính sách để cử nhân viên đi đào tạo ở nước ngoài để cập nhật thường xuyên về sản phẩm.
- Đặc biệt, cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng người lao động sau đào tạo một cách hợp lý cũng như kiểm tra đánh giá chất lượng cán bộ, nhân viên sau khi đã đào tạo.

3.3.2.3. Văn hoá doanh nghiệp

Để xây dựng được một môi trường làm việc, văn hoá doanh nghiệp tốt, trước tiên cần phải xác định rõ những giá trị cốt lõi, từ đó luôn luôn củng cố và tuân theo những giá trị cốt lõi này. IIG Việt Nam là một trong những tổ chức giáo dục uy tín tại Việt Nam chính vì vậy cần phải xác định cho mình những giá trị cốt lõi. Vì những giá trị cốt lõi giống như một hệ quy chiếu để xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn, một nền văn hoá doanh nghiệp đặc trưng. Tuy nhiên công ty cũng cần chú ý cải thiện hơn các vấn đề:

- Chính sách thăng tiến, ở đây muốn nói tới là việc xây dựng lộ trình công danh cho nhân viên. Theo như thực trạng tại IIG, nhân viên không thấy cơ hội thăng tiến khi làm việc ở đây, vì vậy một lộ trình công danh rất cần thiết ngay từ khi nhân viên bước chân vào công ty, đặc biệt là đối với đội ngũ nhân tài là những người trẻ có tiềm năng. Để làm được điều này thì bộ phận nhân lực của IIG cần phải ngồi lại với nhân viên để thảo luận về mục tiêu phát triển nghề nghiệp họ đang hướng tới, giữa mục tiêu riêng của bản thân nhân viên với mục tiêu chung phát triển của công ty, thì công ty sẽ làm được gì để dung hoà được hai mục tiêu phát triển này. Một lộ trình thăng tiến dành cho đội ngũ nhân tài trẻ IIG Việt Nam có thể xây dựng là:



Sơ đồ 3.1: Lộ trình thăng tiến tại IIG

(Nguồn: tác giả)

Căn cứ trên lộ trình công danh này, sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể. Nhân viên phải tham gia bao nhiêu khóa đào tạo cho từng bước trong lộ trình cũng như tổng thể để đạt được đích đến và trong thời gian bao lâu. Đồng thời mỗi giai đoạn nhân viên sẽ phải trải qua các bài kiểm tra sát hạch kỹ càng để đánh giá lại nhân viên.

- Đảm bảo được tính công bằng trong quá trình xét duyệt, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Hiện tại xét duyệt theo quy trình nhân viên tự đánh giá rồi chuyển cho quản lý cấp trung và cuối cùng là lãnh đạo công ty, nhưng vẫn còn mang tính chất cảm tính và không minh bạch.



Vì vậy cần phải thay đổi quy trình:



Đồng thời kết quả đánh giá công việc để xét thưởng và tăng lương của mỗi cá nhân phải được thông báo trên toàn công ty. Điều này không chỉ đảm bảo tính minh bạch còn có tác dụng khích lệ động viên nhân viên. Với những nhân viên có kết quả đánh giá tốt sẽ cảm thấy tự hào được khích lệ về mặt

tin thần. Với các nhân viên kết quả đánh giá chưa tốt sẽ có hướng để phấn đấu.

- Tăng cường mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên, đặc biệt là quản lý cấp trung. Điều này chưa được tốt tại IIG, vì vậy bộ phận nhân sự cần có những hoạt động thúc đẩy mối quan hệ này. Cụ thể triển khai định kỳ các cuộc bình bầu quản lý cấp trung xuất sắc, thường xuyên tiến hành khảo sát mối quan hệ này trong từng phòng ban để đảm bảo quản lý cấp trung luôn gần gũi, lắng nghe những tâm tư nguyện vọng của nhân viên, cũng như không ngừng chia sẻ kinh nghiệm, chỉ dẫn nhân viên trong công việc.
- Tạo không gian làm việc phù hợp với chức năng của từng bộ phận. Hiện tại các phòng ban tại IIG chưa được phân vùng cụ thể còn lộn xộn. Phòng Marketing và Kinh doanh thường xuyên phải trao đổi công việc với nhau nên bố trí cùng tầng làm việc. Đồng thời bộ phận Marketing là nơi đưa ra các kế hoạch có tính sáng tạo cao nên không gian cần rộng mở. Nên có phòng tiếp khách chuyên biệt và đầu tư thiết kế màu sắc văn phòng theo cùng tông màu lô gô của IIG.
- Thời gian làm việc tại IIG cũng bị quản lý khá chặt chẽ. Điều này không hợp lý với bộ phận Kinh doanh và Marketing. Vì hai bộ phận này thường xuyên phải đi gặp khách hàng hay điều tra thị trường. Đặc biệt là bộ phận kinh doanh lại bị quản lý về doanh số. Vì vậy thay vì quản lý thời gian thì chuyển sang quản lý bằng hiệu quả làm việc.

3.3.2.4. Giải pháp truyền thông về chính sách nguồn nhân lực tại IIG

a. Giải pháp kênh trực tuyến (online)

Như đã đề cập ở phần thực trạng, thì hiện tại IIG Việt Nam còn khá hạn chế trong việc truyền thông về chính sách nguồn nhân lực. Vì vậy với kênh trực tuyến (online) thì trước tiên phải tối ưu hoá trang website của công ty. Cụ

thể cần đầu tư nhiều chuyên mục trên website hướng về truyền thông các hoạt động nội bộ, và bổ sung thêm các mục về văn hoá doanh nghiệp.

Sau khi đã có chuyên mục trên kênh website của công ty thì bộ phận nhân sự cần kết hợp với Marketing làm phong phú nội dung chuyên mục để truyền thông các yếu tố hấp dẫn của công ty về văn hóa doanh nghiệp, về các hoạt động lễ hội... Một số hoạt động có thể thực hiện luôn như lựa chọn một số nhân vật tiêu biểu của năm với những câu chuyện kể về thành tích của họ tại IIG Việt Nam (nhân viên có thành tích xuất sắc, nhân viên có những cống hiến, đóng góp cho IIG). Bên cạnh đó đăng tải các hình ảnh và clip về những hoạt động văn nghệ, hoạt động teambuilding của công ty trên website để những ứng viên tiềm năng cảm nhận được môi trường làm việc thân thiện, cởi mở ở IIG.

Bộ phận Marketing của IIG có thể thiết lập quan hệ với các cơ quan truyền thông, các phóng viên để khuyến khích họ có những bài viết về những vấn đề này để đăng tải trên các trang báo mạng như dantri, vietnamnet, hay ngay trên tạp chí trực tuyến HRInsider của Vietnamwork, trên trang tuyển dụng Careerlink, Careerbuilder..

Mở rộng mạng lưới truyền thông Internet tới các trang mạng xã hội như Blog, Facebook, LinkedIn, Twitter,... Phần này sẽ được nói cụ thể hơn trong giải pháp kênh tuyển dụng tiếp theo.

b. Giải pháp kênh ngoại tuyển (trực tiếp)

Hiện tại với các kênh truyền thông ngoại tuyển, IIG chưa triển khai được hoạt động thu hút nhân tài nào. Chính vì vậy IIG cần lập kế hoạch truyền thông về chính sách quản trị nhân sự của công ty một cách cụ thể.

- Tham gia các chương trình, cuộc thi thương hiệu nhà tuyển dụng như Cuộc thi văn phòng cá tính, Top 50 nhà tuyển dụng hàng đầu Việt Nam để định vị

thương hiệu nhà tuyển dụng của IIG Việt Nam với các ứng viên tương lai, và tạo nên sức thu hút, tìm hiểu kỹ hơn về công ty.

- Tham gia truyền thông về văn hoá doanh nghiệp, các chế độ chính sách của công ty trong các chương trình hội chợ việc làm, ngày hội tuyển dụng, các buổi hội thảo về nhân lực... Để đảm nhận việc này thì có thể trực tiếp là ban giám đốc của IIG Việt Nam tham gia, hoặc giám đốc Marketing, giám đốc nhân sự.

- Hiện tại IIG Việt Nam vẫn định kỳ in Newsletter theo quý để gửi tới khách hàng, tới các cá nhân, đối tác. Nhưng chủ yếu mới chỉ là tin tức về các hoạt động quảng bá sản phẩm. Vì vậy có thể tận dụng kênh này để viết các bài về văn hóa doanh nghiệp, hoạt động nội bộ để quảng bá những chính sách hấp dẫn trong quản trị nhân lực của IIG Việt Nam.

- Viết bài về phương pháp xây dựng nguồn nhân lực ở công ty, bài PR về hoạt động nội bộ, những tin tức nổi bật đăng trên các tờ báo giấy, tạp chí như báo người lao động, tạp chí doanh nhân, diễn đàn doanh nghiệp...

Bên cạnh đó phòng nhân sự cũng như Ban giám đốc IIG Việt Nam cần thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện với nhân viên như:

- Định kỳ tổ chức khảo sát ý kiến của nhân viên về các chính sách, môi trường làm việc của công ty cũng như tổ chức các buổi truyền thông về các chính sách quản trị nhân lực tới cán bộ nhân viên.

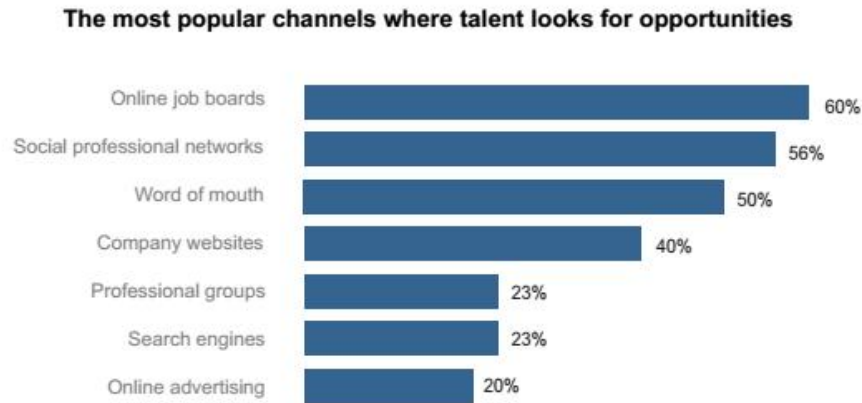
- Thực hiện các cuộc khảo sát nhanh về hình ảnh công ty thông qua việc lấy ý kiến của nhân viên, những người đi xin việc và cả công chúng bằng một số cách thức điều tra hay phỏng vấn.

- Vì là đơn vị cung cấp các chương trình đào tạo đội ngũ giảng viên tiếng Anh, cũng như có liên kết với nhiều tổ chức giáo dục uy tín trên thế giới, nên với đội ngũ nhân viên là các giáo viên tiếng Anh, tin học thì IIG Việt Nam có

thể trao các suất học bổng cho sinh viên các trường ngoại ngữ, tin học để đào tạo, huấn luyện họ thành những giảng viên sau này của IIG Việt Nam.

3.3.2.5. Giải pháp các hoạt động tuyển chọn và tuyển mộ tại IIG

a. Kênh tuyển dụng



Biểu đồ 3.1: Kênh tìm việc của nhân tài

(Nguồn: 2015 Global talent trends report- LinkedIn talent solution)

Theo như báo cáo mới nhất của LinkedIn về xu hướng của các nhân tài toàn cầu năm 2015 đã chỉ ra rằng các nhân tài có xu hướng tìm kiếm cơ hội việc làm mới thông qua các kênh website tuyển dụng chiếm 60%, các trang mạng xã hội chiếm 56%, tiếp theo qua bạn bè người thân tới 50%, trang website của công ty là 40%. Căn cứ trên kết quả thống kê này IIG có thể tham khảo và xây dựng các kênh tuyển dụng phù hợp với mình.

- Trước tiên với trang tuyển dụng trên website của công ty. Đổi mới hình thức, nội dung và tạo nhiều tiện ích cho website tuyển dụng. Đưa ra được cho người lao động những thông tin vì sao họ chọn IIG thay vì đầu quân cho các công ty khác, những cơ hội phát triển của họ tại IIG. Một trong những website của công ty có đầu tư cho trang tuyển dụng, IIG có thể tham khảo là trang web của IBM. Trang web tuyển dụng của IBM với khẩu hiệu rất ấn tượng “Your future made with IBM” – “IBM nơi kiến tạo tương lai của bạn” chiếm phần lớn diện tích trang web đã thu hút được ứng viên. Đồng thời luôn cập

nhật các tin tức về những câu chuyện của nhân viên, những gương sáng, các hoạt động nội bộ...



Hình 3.1: Trang web tuyển dụng của IBM

(Nguồn: website IBM)

- Xây dựng hệ thống kênh tuyển dụng qua mạng xã hội để tối đa hoá các kênh tiếp cận với các ứng viên tiềm năng: Facebook, Twitter, Youtube và LinkedIn Từ đó cập nhật các thông tin tuyển dụng của công ty một cách dễ dàng hiệu quả. Để xây dựng được kênh này hiệu quả, IIG cần phải tham khảo trang facebook, linkedIn của Microsoft như đã chỉ ra ở chương 1 hoặc trang của IBM được thể hiện ở dưới đây.

- Để đạt được hiệu quả truyền thông, cần xây dựng kế hoạch cụ thể cho từng kênh cũng như nội dung phù hợp. Vì mỗi đối tượng thì có những kênh tiếp thị khác nhau. Ví dụ với các vị trí nhân viên thông thường, có thể mạng xã hội như Facebook sẽ rất hiệu quả, nhưng với mức quản lý cấp cao, sử dụng LinkedIn và các mối quan hệ xã hội khác sẽ phù hợp hơn.



Hình 3.2: Kênh tuyển dụng của IBM trên Youtube
(Nguồn: youtube IIG)



Hình 3.3: Kênh tuyển dụng của IBM trên Twitter
(Nguồn: Twitter IBM)

Ngoài những kênh tuyển dụng trực tuyến, IIG có thể tiến hành triển khai các hoạt động tuyển dụng khác như:

- Áp dụng hình thức tuyển dụng **Employee Referral Program – ERP**. Đây là một hình thức được sử dụng rộng rãi tại nhiều tập đoàn lớn trên thế giới, nhưng ở Việt Nam còn chưa được áp dụng nhiều. Cụ thể xây dựng cơ chế

khuyến khích nhân viên giới thiệu những người mà họ quen biết vào các vị trí trống trong công ty. Nếu người được giới thiệu đạt yêu cầu và trở thành nhân sự chính thức, nhân viên giới thiệu sẽ nhận được một khoản thưởng từ công ty. Thông thường hình thức này không chỉ giúp công ty tiết kiệm một khoản chi phí về lâu về dài, chất lượng ứng viên thông qua kênh này cũng thường tốt hơn vì nhân viên trong công ty là người giới thiệu thì bản thân họ đã là những sứ giả truyền thông hiệu quả nhất, nắm rõ được văn hóa doanh nghiệp của công ty cũng như năng lực của ứng viên. Để thực hiện được kênh này thì bộ phận nhân sự của IIG Việt Nam cần xây dựng một chính sách cụ thể trong đó xác định các vị trí chủ chốt nào cần sự giới thiệu của nhân viên sẽ hiệu quả hơn, tỉ lệ thưởng cho nhân viên giới thiệu ứng viên theo từng vị trí là bao nhiêu.

- Không chỉ đơn thuần là tham gia các hội chợ việc làm, ngày hội tuyển dụng với vai trò là những diễn giả truyền tải chính sách nhân sự của công ty, mà IIG có thể tham gia đặt bàn tuyển dụng ngay tại các sự kiện đó.
- Đối với các vị trí khó tuyển như các vị trí cố vấn, chuyên gia thì công ty hoàn toàn có thể sử dụng dịch vụ tuyển nhân sự của bên thứ 3. Với cách thức này bên thứ 3 sẽ là người truyền tải thông tin giúp công ty, đồng thời sẽ rút ngắn được thời gian tuyển dụng.

b. Thông báo tuyển dụng

- Thực trạng thông báo tuyển dụng của IIG còn khá đơn điệu, chủ yếu là toàn chữ viết vì vậy cần xây dựng nội dung tin tuyển dụng phong phú, sử dụng hình ảnh, clip để ứng viên thấy hứng thú và lôi cuốn. Để thực hiện việc này thì cán bộ tuyển dụng của IIG có thể kết hợp với bộ phận thiết kế hoặc với nhân viên marketing của công ty.
- Khi đăng tin tuyển dụng lên một mạng xã hội bất kỳ (Facebook, LinkedIn,...) cần phải đặt tiêu đề thật ấn tượng, vì nó sẽ tác động trực tiếp kích

thích mọi người đọc tin tuyển dụng của bạn thông qua lượt view, share, like, comment.

- Nội dung nào phần lớn các ứng viên quan tâm thì đặt lên trước (thường là chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến, nhiệm vụ công việc). Nếu nội dung đăng tuyển tạo được ấn tượng tốt thì hiệu quả truyền tin sẽ rất lớn.

3.3.3. Giải pháp đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài

Đối với việc đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam, trước tiên công ty cần xác định rõ các tiêu chí cho việc đánh giá thu hút nhân tài. Để xác định được tiêu chí này, phải căn cứ trên mục tiêu của công ty hướng tới khi triển khai thu hút nhân tài cũng như vai trò của nó. Căn cứ trên thực trạng và mục tiêu của IIG Việt Nam thì các tiêu chí được sử dụng để đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài cụ thể là:

- Chi phí và thời gian tuyển dụng: Đối với IIG Việt Nam, thì tiêu chí này sẽ là một trong những tiêu chí hàng đầu dùng để đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài. Hoạt động thu hút nhân tài được đánh giá là hiệu quả khi thời gian tuyển dụng được rút ngắn và chi phí dành cho mỗi đợt tuyển dụng cũng giảm. Cụ thể cán bộ tuyển dụng lập báo cáo về thời gian và chi phí cho mỗi đợt tuyển dụng, sau đó so sánh kết quả trước và sau khi triển khai thu hút nhân tài, so sánh giữa các đợt tuyển với nhau
- Số lượng hồ sơ và chất lượng ứng viên: Bên cạnh tiêu chí về thời gian và chi phí thì số lượng và chất lượng ứng viên là một tiêu chí không thể thiếu khi đánh giá. Số lượng hồ sơ nhiều, chất lượng ứng viên tốt sẽ phản ánh phần nào hiệu quả của thu hút nhân tài. Đối với từng vị trí, đặc biệt là các vị trí như chuyên gia giáo dục, chuyên viên marketing và các vị trí cấp quản lý, bộ phận tuyển dụng của IIG cần phải kiểm tra đánh giá thường xuyên. Cụ thể: Theo dõi và báo cáo số lượng hồ sơ ứng tuyển, số lượng hồ sơ qua các vòng, tỉ lệ chất lượng ứng viên đáp ứng yêu cầu tuyển dụng (phải có phiếu đánh giá ứng

viên theo các tiêu chí tuyển dụng). Đồng thời các kênh tuyển dụng mang lại số lượng hồ sơ cao, chất lượng hồ sơ tốt. Để đánh giá được các kênh này, cán bộ tuyển dụng phải làm phiếu khảo sát ứng viên.

- Tỉ lệ biến động nhân sự: Mục tiêu của thu hút nhân tài không chỉ là tuyển được nhân viên nhanh chóng, đáp ứng yêu cầu mà còn là sự ổn định nhân sự. Vì vậy khi đánh giá hiệu quả thu hút nhân tài, đặc biệt với IIG Việt Nam- tỉ lệ biến động nhân sự những năm gần đây khá cao thì tiêu chí về sự biến động nhân sự là sự cần thiết. Phòng nhân sự hàng tháng lập báo cáo về số lượng nhân viên nghỉ việc, số lượng nhân viên tuyển mới. Đặc biệt thường xuyên báo cáo thâm niên của nhân viên. Số lượng nhân viên có thâm niên nhiều năm tăng, điều đó đồng nghĩa với việc thu hút nhân tài đã mang lại những hiệu quả nhất định.

Sau khi xác định rõ các tiêu chí, với mỗi tiêu chí xác định các trọng số dựa trên tầm quan trọng của nó.

3.3.4. Các giải pháp khác

3.3.4.1. Nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ nhân lực

Một trong những yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công cho việc thu hút nhân tài chính là đội ngũ cán bộ nhân lực. Trước tiên những người làm công tác quản trị nhân lực của IIG Việt Nam phải hiểu được tầm quan trọng của việc thu hút nhân tài đối với sự phát triển của doanh nghiệp, nhận thức được rằng đây là việc làm cần thiết. Tuy nhiên đội ngũ cán bộ nhân sự của IIG Việt Nam còn khá yếu kém về việc bắt kịp xu hướng “xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng” để thu hút nhân tài để có thể thực hiện thành công. Chính vì vậy công ty cần có kế hoạch nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ nhân sự này.

- IIG Việt Nam có thể thuê chuyên gia về lĩnh vực “thu hút nhân tài” để tư vấn cho đội ngũ cán bộ nhân sự về hoạt động thu hút nhân tài của công ty. Từ

đó đội ngũ cán bộ nhân sự có thể nắm bắt được cách thức triển khai từng bước.

- Đội ngũ cán bộ nhân sự của IIG Việt Nam, đặc biệt là các cán bộ tuyển dụng phải trau dồi kiến thức truyền thông để chủ động thực hiện công việc truyền thông thương hiệu nhà tuyển dụng tới các ứng viên tiềm năng.
- Nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng thuyết trình cho những cán bộ chuyên trách, chịu trách nhiệm đại diện cho hình ảnh của doanh nghiệp truyền tải các thông điệp của nhà tuyển dụng tới ứng viên trong các chương trình hội thảo tuyển dụng, hội chợ việc làm. Ở đây cụ thể là giám đốc nhân sự, giám đốc marketing và các lãnh đạo. Với giám đốc marketing thì cần phải nắm rõ được các chính sách quản trị nhân lực của IIG Việt Nam.
- Bản thân các cán bộ tuyển dụng của IIG Việt Nam phải không ngừng kết bạn, tạo dựng mối quan hệ với những ứng cử viên sáng giá của mình, những đồng nghiệp cùng công ty, cùng nghề hay chỉ đơn giản là những người có cùng sở thích. Đặc biệt là các mối quan hệ trong lĩnh vực giảng dạy và đào tạo ngoại ngữ tin học.

3.3.4.2. Phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận quản lý nhân lực và bộ phận khác

Thu hút nhân tài không chỉ là việc làm của bộ phận nhân sự, mà đây là công việc cần sự phối hợp từ nhiều nguồn lực khác nhau, tuy nhiên cơ bản chính là bộ phận nhân sự, bộ phận Marketing và cán bộ quản lý, lãnh đạo của công ty.

Đã từng đề cập ở các phần trên, nhân tài chính là nam châm để thu hút nhân tài, nhân tài sẽ tìm đến đầu quân cho những vị quản lý giỏi. Chính vì vậy để xây dựng được một chiến lược thu hút nhân tài hiệu quả, trước tiên các vị quản lý trong công ty IIG Việt Nam phải luôn tự hoàn thiện mình, phải là những người mang lại cảm hứng, động lực cho nhân viên của mình trong công việc. Bên cạnh đó đội ngũ quản lý cấp trung này cũng cần phải sẵn sàng

tham gia vào công cuộc truyền lửa cũng như trở thành những sứ giả truyền thông cho thương hiệu tuyển dụng của IIG Việt Nam khi cần thiết.

Như đã nói, xét theo một khía cạnh nào đó thì thu hút nhân tài chính là xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, cần phải có các hoạt động truyền thông quản trị nguồn nhân lực. Chính vì vậy để thành công thì cần phải có sự phối hợp của bộ phận Marketing. Tại IIG, bộ phận Marketing là bộ phận chịu trách nhiệm cho các hoạt động truyền thông nói chung, tổ chức các sự kiện cho công ty, chịu trách nhiệm viết các bài PR cho công ty, vì vậy thu hút nhân tài cũng là một trong những nhiệm vụ bộ phận Marketing cần phải có trách nhiệm kết hợp thực hiện cùng bộ phận nhân sự. Cụ thể, bộ phận Marketing chính là bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức các sự kiện hoạt động nội bộ cho công ty, các chương trình văn nghệ, diễn kịch; viết các bài ca ngợi những tấm gương sáng của công ty, những bài viết về các hoạt động nội bộ; đồng thời hỗ trợ bộ phận nhân sự trong công tác chỉnh sửa, cập nhật nội dung website tuyển dụng của công ty, hướng dẫn các cán bộ nhân lực trong công việc xây dựng các kênh tuyển dụng xã hội.

KẾT LUẬN

“To win in the marketplace you must first win in the workplace.”, tạm dịch “Để chiến thắng trên thương trường, trước tiên cần phải chiến thắng ngay tại doanh nghiệp” là câu nói nổi tiếng của Doug Conant, Vị giám đốc điều hành của Campbell’s Soup (2001-2011) về tầm quan trọng của nguồn lực con người trong một tổ chức. Đặc biệt trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng hơn so với các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu. Như vậy để chiến thắng được trên thị trường kinh doanh, thì mỗi doanh nghiệp cần phải đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của mình, cần phải thu hút được nhiều nhân tài về đầu quân.

Đặc biệt với nguồn nhân lực chất lượng, doanh nghiệp cần phải đầu tư cho việc thu hút nhân tài, hay cụ thể hơn đó chính là việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng.

Nhận thấy đây cũng là một trong những bài toán nguồn nhân lực IIG Việt Nam cần phải giải đáp, nên căn cứ trên những kiến thức học được trong nhà trường, kinh nghiệm làm việc tại IIG và sự tự tìm hiểu của bản thân, học viên với đề tài “Thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam” hi vọng có thể mang lại lời giải cho bài toán nguồn nhân lực của IIG.

Trước tiên, luận văn đã hệ thống hoá được những vấn đề lý luận cơ bản về thu hút nhân tài cũng như những yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài trong các doanh nghiệp nói chung. Từ đó xây dựng được cơ sở khoa học làm căn cứ cho việc nghiên cứu thực trạng và giải pháp thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam.

Với hệ thống cơ sở lý luận cụ thể, rõ ràng được coi là hệ quy chiếu trong việc tìm hiểu và phát hiện thực trạng thu hút nhân tài tại IIG, luận văn đã phát hiện ra được những ưu nhược điểm của IIG Việt Nam trong việc xây

dựng các yếu tố hấp dẫn nhân tài cũng như trong công tác triển khai truyền thông chính sách quản trị nhân lực. Phần lớn các yếu tố thu hút nhân tài của IIG chưa thực sự hấp dẫn và chưa có tính cạnh tranh, đặc biệt là chính sách về đào tạo phát triển, lương thưởng cũng như là các yếu tố khác trong văn hoá doanh nghiệp. Một phần nguyên nhân của thực trạng này vì khái niệm thu hút nhân tài- xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng còn khá mới mẻ trong thị trường các doanh nghiệp Việt Nam nên đội ngũ lãnh đạo, quản lý và cán bộ nhân lực của IIG cũng chưa có được những cái nhìn cụ thể về vấn đề này. Bên cạnh đó, một phần nguyên nhân chính là quan điểm của ban lãnh đạo về việc đầu tư cho con người, cũng như những hạn chế, yếu kém của đội ngũ cán bộ nhân lực chuyên trách.

Trên cơ sở những phân tích, đánh giá cụ thể về thực trạng và hệ thống lý luận, luận văn đã đề xuất một số giải pháp phù hợp đối với IIG nhằm cải thiện hoạt động thu hút nhân tài tại công ty. Từ việc xác định rõ đối tượng được gọi là nhân tài của IIG Việt Nam là những người trẻ có tiềm năng phát triển, những người đã có kinh nghiệm giữ các vị trí chuyên gia, cố vấn của IIG. Đến việc xác định điểm mạnh trong yếu tố hấp dẫn nhân tài tại IIG là các chính sách phúc lợi. Từ đó đẩy mạnh các biện pháp thu hút, cụ thể là đưa ra các giải pháp về truyền thông chính sách quản trị nhân lực của IIG và giải pháp để tuyển dụng nhân lực hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

2.4.4. Tài liệu Tiếng Việt

1. Anphabe (2013), “*100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2013*”
2. Anphabe (2014), “*Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2014*”
3. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Brian Tracy, Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền dịch (2006), *Bí Quyết Tuyển Dụng Và Đãi Ngộ Người Tài*, First News & NXB Tổng hợp TP. HCM, HCM.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực, tập 1*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực, tập 2*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
7. Jim Collins và Jerry I.Porras, Nguyễn Dương Hiếu dịch (2008), *Xây dựng để trường tồn*, NXB Trẻ, Hà Nội.
8. Nguyễn Thanh Hội (2001) “*Quản trị Nguồn nhân lực*”- Viện Quản trị doanh nghiệp (Lưu hành nội bộ).
9. Nguyễn Bách Khoa (2003), “*Marketing các nguồn nhân lực*”, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
10. Nguyễn Thanh (2005), “*Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước*”, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
11. Phạm Huy Tiến (2009), “*Giải pháp thu hút nhân tài*”, Báo nhân dân
12. Kết luận số 86-KL/TW, ngày 24/1/2014 của Bộ Chính trị về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ
13. Nghị quyết số 27-NQ/TW, ngày 6/8/2008 Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương khóa X về xây dựng đội ngũ trí thức trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước

14. CRM Việt Nam, *Xây dựng thương hiệu nguồn nhân lực bằng cách nào?*

Địa chỉ: <http://vannguyen.edu.vn/index.php/tin-tuc/143-xay-dung-thuong-hieu-nguon-nhan-luc-bang-cach-nao>

15. Charles Coy, *Trong tương lai, Marketing sẽ đảm nhận vai trò tuyển dụng?* Địa chỉ: <http://blog.cloudjetsolutions.com/tro-chuyen-voi-tim-sackett-trong-tuong-lai-marketing-se-dam-nhan-vai-tro-tuyen-dung/>

16. Nguyễn Văn, *FPT có môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam.* Địa chỉ: <http://chungta.vn/tin-tuc/kinh-doanh/fpt-co-moi-truong-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-36309.html>

17. Trung Hiền, Nhà máy Microsoft tại Việt Nam dung chiêu độc để hút nhân tài. Địa chỉ: <http://www.vietnamplus.vn/nha-may-microsoft-tai-viet-nam-dung-chieu-doc-de-hut-nhan-tai/296345.vnp>

2.4.5. Tài liệu Tiếng Anh

18. Backhaus, Tikoo (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Emerald Group Publishing Limited, United State of America.

19. Cascio, F. Wayne. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill

20. David B. Balkin, Robert L Cardy, Luis R. Gómez-Mejia (2012), *“Managing human resources”*, seventh edition, Pearson Education, United State of America

21. David Begg, Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch (2005), *“Economics”* eighth edition ,Mcgraw Hill Higher Education.

22. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod (2001), *“The war for talent”* Harvard Business Press, United State of America.

23. Goffee, Rob and Jones, Gareth (2007). *Leading Clever People*, Harvard Business Review. 85 (March): 72-79.

24. George Bohlander, Scott Snell (2011), *"Managing human resources"*, Cengage Learning, United State of America.
25. Groysberg, Boris, Lex Sant, and Robin Abrahams(2008), *"When 'Stars' Migrate, Do They Still Perform Like Stars?"* MIT Sloan Management Review 50, no. 1.
26. Jitlada Amornwatana (2008). Determinants of Strategic Human Resource Management Effectiveness of Companies in Thailand, National Institute of Development Administration.
27. Kotter, J.P. & Heskett, J.L, (2011), *Corporate Culture and Performance*, The Paperback edition, Free Press, United State of America.
28. Lawler III, Edward E. (2008) *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, San Francisco, California
29. Lunn, Terry (1992). *The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers*, Kogan Page Limited, London:.156
30. Mercer Report, (2003) pp. 8-15
31. Parker, O. and Wright, L. (2001). *Pay and employee commitment: the missing link*. In Ivey Business Journal.65 (3): 70-79
32. Pornrat Sadangharn (1997), *Performance Management by Motivation: An Integrated Way to Better Performance*, Master's thesis, Middlesex University Business School.
33. Rusty Rueff/Hank Stringer(2006), *Talent Force: A New Manifesto for the Human Side of Business"*, Pearson, Prentice- Hall.
34. Sims, Ronald R. 2007. *"Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities"* Information Age Publishing North, Carolina. 158
35. Storey, J. and Sisson, K. (1993) *Managing Human Resources and Industrial Relations*,Open University Press, Milton Keynes

36. Raymond A. Noe (2011), *"Fundamental Human resource management"* fourth edition, McGraw -Hill Irwin, United State of America
37. Tower Perrin, (2003), *Rewards: the not-so-secret ingredient for managing talent. (Retention)*. HR focus.80 (1):3-10
38. Wasita Ritbumroong (2004) *Talent Management for Developing Organizational Competitiveness Advantage*, Term Paper's School of Human Resource and Organizational Development, National Institute of Development Administration.
39. Watson, Wyatt. (1999), *Work USA 2000: Employee commitment and the bottom line*, Bethesda, MD. pp: 43-58
40. WB (2000). *"World Development Indicators"* Oxford, London
41. Williams A, Dobson, P. and Walters, M. (1993), *"Changing culture: new organisational approaches"* ,2nd edition, Institute of Personnel Management
42. Willis, C. (2000), *Go for your goals*, Working woman. pp. 6- 20.

2.4.6. Trang website tham khảo

43. <http://careerbuilder.vn/en/goc-bao-chi/thong-cao-bao-chi/career-builder-day-2013-career-amp-education-expo-2013-ha-noi-su-kien-nghe-nghiep-va-giao-duc-chuyen-nghiep-lon-nhat-viet-nam-153>
44. <http://www.rmit.edu.vn/vi/phat-trien-su-nghiep-tai-rmit-viet-nam>
45. <http://voer.edu.vn/m/su-can-thiet-phai-hoan-thien-cong-tac-tuyen-dung-lao-dong-trong-co-quan-doanh-nghiep/23fd6ebf>
46. <http://ub.com.vn/threads/chuong-trinh-lanh-dao-tre-maritime-bank-2015-msb-young-leader-2015-10-03-2015.230962/>
47. <http://voer.edu.vn/m/cac-nhan-to-tac-dong-toi-cong-tac-tuyen-dung-nhan-luc/311c7887>
48. <http://www.doanhnhansaigon.vn/nhan-su/5-dieu-kien-cua-moi-truong-lam-viec-hanh-phuc/1089154/>

49. <http://fpt.edu.vn/2015/04/21/dh-fpt-khoi-dong-fpt-career-day-for-fu-business-students/>
50. <http://chungta.vn/tin-tuc/kinh-doanh/fpt-gan-dao-tao-voi-chien-luoc-phat-trien-39260.html>
51. <http://www.payscale.com/rccustomview.aspx?name=Apple Google Microsoft Salary Comparison and other Employers&pid=fa2f216e-69e2-4f11-8a3f-9c4e252f3762>
52. <http://money.cnn.com/gallery/pf/2015/08/07/companies-with-good-parental-leave/7.html>
53. <http://linkhumans.com/blog/online-recruitment-employer-branding-microsoft-case-study>

PHỤ LỤC

10 NGUYÊN TẮC NỘI QUY LAO ĐỘNG TẠI IIG

1. Hiểu rõ chức năng nhiệm vụ và vị trí công việc để năng động, sáng tạo, nhiệt huyết hoàn thành tốt công việc được giao;
2. Luôn nỗ lực duy trì kỷ luật lao động, chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc; khi ra ngoài phải có giấy phép hoặc phiếu công tác nộp cho phòng HCNS; không ra vào các phòng ban bộ phận khác hoặc những nơi cấm không liên quan đến công việc của mình; không gây ảnh hưởng đến công việc của người khác; không sử dụng máy móc, thiết bị, tài liệu của người khác khi chưa được sự đồng ý;
3. Trung thực, chính xác và có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc;
4. Nghiêm túc thực hiện việc chấm công khi ra vào công ty;
5. Lịch sự, niềm nở thân thiện với khách hàng;
6. Giữ gìn vệ sinh chung khu làm việc: không ăn uống trong giờ tại nơi làm việc;
7. Nghiêm chỉnh thực hiện các quy định về an toàn lao động; khi ra về tắt các thiết bị điện, máy tính và điều hòa của tầng.
8. Tuân thủ các quy định phòng cháy, chữa cháy của Công ty và thực hiện các biện pháp an toàn, tiết kiệm về điện, nước ở nơi làm việc;
9. Nghiêm túc thực hiện việc đánh giá nhân sự và gửi Phiếu đánh giá cho cán bộ chuyên trách;
10. Lắng nghe, tuân thủ và sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công chỉ đạo của cấp trên;

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính gửi anh/chị em IIG Việt Nam!

Nhằm góp phần xây dựng và hoàn thiện cho vấn đề thu hút nhân tài tại IIG, Anh/chị/ em vui lòng trả lời những câu hỏi trong phiếu khảo sát sau đây một cách chính xác nhất. Những thông tin cá nhân của anh/chị/em sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ nhằm phục vụ mục đích nghiên cứu của đề tài, không dùng sử dụng vì các mục đích khác.

Xin chân thành cảm ơn!

Phần I. Thông tin cá nhân

Hướng dẫn: Tích vào ô sát nhất với lựa chọn của anh/chị

- | | | | |
|---|--|--------------------|----------------|
| 1 | Giới tính | 1 Nam | 1 Nữ |
| 2 | Độ tuổi | | |
| | 1 Dưới 30 | 1 40-50 | 1 30-40 |
| | | | 1 Trên 50 |
| 3 | Thâm niên công tác | | |
| | 1 Dưới 1 năm | 1 3-5 năm | 1 1-3 năm |
| | | | 1 Trên 5 năm |
| 4 | Trình độ chuyên môn | | |
| | 1 Dưới cao đẳng | 1 Đại học Cao đẳng | 1 Trên đại học |
| 5 | Vào làm tại công ty qua kênh | | |
| | 1 Người quen giới thiệu | | |
| | 1 Công ty chủ động liên hệ | | |
| | 1 Thông tin tuyển dụng trên Internet | | |
| 6 | Vì sao anh chị lại chọn làm việc tại IIG | | |
| | 1 Chế độ lương thưởng | | |
| | 1 Chế độ phúc lợi | | |
| | 1 Môi trường làm việc | | |
| | 1 Cơ hội phát triển | | |
| | 1 Danh tiếng công ty | | |
| | 1 Khác | | |

Phần II. Đo mức độ hài lòng của người lao động với công ty

Hướng dẫn: Tích vào số sát nhất với lựa chọn của anh/chị

1: Hài lòng

2: Tương đối hài lòng

3: Không ý kiến

4: Tương đối không hài lòng

5: Không hài lòng

1. Theo anh/chị thực trạng tiền lương của công ty như thế nào?

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Tiêu chí xét nâng lương					
2	Tương xứng với năng lực trình độ					
3	Tương đương với khối lượng công việc					
4	Mức thu nhập					

2. Theo anh/chị công ty cần phải làm gì để thay đổi và cải thiện các chính sách tiền lương để phù hợp hơn? (tóm tắt ngắn gọn trong 3 dòng)

.....

3. Anh/chị hãy cho biết nguyên nhân vì sao chưa hài lòng với công tác tiền lương, nếu có. (tóm tắt ngắn gọn trong 3 dòng)

.....

4. Theo anh/chị thực trạng đào tạo tại công ty như thế nào?

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Nội dung đào tạo đáp ứng đúng nhu cầu					
2	Phương pháp đào tạo					
3	Đánh giá chung chính sách đào tạo					

5. Theo anh/chị công tác đào tạo có mang lại hiệu quả không?

-
-
-
6. Anh/chị có nhu cầu được đào tạo về những nội dung gì?
-
-
-
7. Anh/chị hãy cho ý kiến để cải thiện các chính sách về đào tạo.
-
-
-
8. Anh/chị có ý kiến gì để nhận xét thể nào về công tác đánh giá công việc và môi trường làm việc tại công ty

STT	Hạng mục	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác					
2	Nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công rõ ràng, cụ thể					
3	Được trao quyền trong công việc					
4	Luôn nhận được hỗ trợ, hợp tác trong công việc					
5	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và tin tưởng					
6	Quản lý thường xuyên hỗ trợ, tạo động lực hoàn thành công việc					
7	Cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc					

9. Nếu chưa hài lòng với việc đánh giá thực hiện kết quả công việc, anh/chị hãy cho biết nguyên nhân cụ thể.
-
-
-
10. Anh/chị có nhận được phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình không?

Có

Không

11. Theo anh/chị cần phải làm gì để cải thiện việc đánh giá kết quả công việc?

.....

12. Anh/chị có được phân công nhiệm vụ rõ ràng cụ thể không?

Có

Không

13. Anh/chị có nắm được lộ trình phát triển công việc của mình không?

Có

Không

14. Gần đây anh/chị có được thăng chức hay nâng lương không?

Có

Không

15. Nếu chưa, Anh/chị có biết vì sao anh/chị chưa được thăng tiến không?

Mức độ hoàn thành công việc

Vị trí công việc hiện tại

Bằng cấp

Năng lực, sở trường

Thâm niên làm việc

Quan hệ tốt trong tập thể

16. Anh/chị có thường xuyên nhận được sự hướng dẫn từ phía quản lý trực tiếp không?

Có

Không

Phần III. Nhu cầu/ nguyện vọng của người lao động

1. Anh/chị có dự định làm việc lâu dài tại IIG không?

Có

Không

2. Sắp xếp thứ tự ưu tiên của anh/chị đối với nhu cầu của công việc

Yếu tố	Thứ tự
Công việc thú vị	
Danh tiếng công ty	
Mức lương	
Điều kiện làm việc tốt	
Quản lý có trình độ, gần gũi với nhân viên	
Cơ hội phát triển, thăng tiến	
Các chế độ phúc lợi	
Môi trường thân thiện, chuyên nghiệp	

3. Theo anh/chị cần cải thiện những vấn đề nào của công ty để hấp dẫn người lao động?

.....
.....
.....

4. Ý kiến đóng góp của anh/chị để hoàn thiện các chính sách nhằm thu hút nhân tài.

.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn!

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Các tiêu chí	Hài lòng	Tương đối hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối không hài lòng	Không hài lòng
Tiêu chí xét nâng lương	46	55	28	20	23
Tương xứng với năng lực trình độ	17	27	45	40	43
Tương đương với khối lượng công việc	26	33	21	41	50
Mức thu nhập	31	52	17	40	32
Nội dung đào tạo đáp ứng đúng nhu cầu	24	29	26	53	40
Phương pháp đào tạo	26	38	26	41	41
Đánh giá chung chính sách đào tạo	22	26	31	52	41
Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác	28	45	19	55	25
Nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công rõ ràng, cụ thể	46	55	21	27	23
Được trao quyền trong công việc	46	57	17	29	23
Luôn nhận được hỗ trợ, hợp tác trong công việc	43	62	15	28	24
Bầu không khí nội bộ vui	55	67	12	18	20

vẻ, thoải mái và tin tưởng					
Quản lý thường xuyên hỗ trợ, tạo động lực hoàn thành công việc	22	36	29	48	37
Cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc	22	33	28	53	36

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

1. Ông/bà vui lòng cho biết về các tiêu chí và cách thức xác định nhân tài tại doanh nghiệp nói chung và IIG Việt Nam nói riêng?
2. Ông/bà vui lòng cho biết ý kiến về phương hướng triển khai hoạt động thu hút nhân tài hiện nay tại các doanh nghiệp?
3. Theo Ông/bà thì công tác thu hút nhân tài tại IIG Việt Nam đã hợp lý chưa?
4. Theo Ông/bà thì IIG Việt Nam cần phải thay đổi hay cải thiện hoạt động thu hút nhân tài như thế nào cho hợp lý?