

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC LÀO: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

NCS. Phetsamome Phonevilaisack

Công ty Điện lực tỉnh Khăm Muôn, CHDCND Lào

PGS.TS Bùi Anh Tuấn

Bộ Giáo dục và Đào tạo

Tổng công ty Điện lực Lào (ĐLL) là doanh nghiệp nhà nước được giao nhiệm vụ kinh doanh, sản xuất, quản lý và phát triển dịch vụ điện lực trên lãnh thổ Lào. Trong giai đoạn 2006-2010 Tổng công ty ĐLL đã có nhiều cố gắng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, luôn là doanh nghiệp đi đầu trong đổi mới công tác quản lý, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đóng góp lớn cho ngân sách nhà nước. Tuy vậy, quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) của Tổng công ty ĐLL cũng bộc lộ nhiều hạn chế, NNL chưa được sử dụng hiệu quả, các thành tựu về QTNNL được áp dụng trong Tổng công ty ĐLL đã không phát huy được đầy đủ các tác dụng và hiệu quả. Bởi vậy, nhìn nhận, đánh giá lại thực trạng hoạt động QTNNL và tiếp tục tìm giải pháp khắc phục là yêu cầu bắt buộc để Tổng công ty ĐLL tiếp tục tiến xa hơn trong thời kỳ hội nhập hiện nay.

Bài viết này trình bày những kết quả nghiên cứu của tác giả về QTNNL ở Tổng công ty ĐLL trong giai đoạn 2006-2011 và đề ra các giải pháp cho giai đoạn 2012-2020.

1. Nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào

Tổng công ty ĐLL trước đây là Xí nghiệp Quốc doanh Điện lực Lào được thành lập năm 1959. Hiện nay, Tổng công ty ĐLL là một doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, hoạt động với mục tiêu phục vụ và phân phối điện theo yêu cầu của nhân dân, bên cạnh đó còn thực hiện việc phát triển các trung tâm dịch vụ ở các tỉnh, thành trong toàn quốc.

Nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL đã được xây dựng và phát triển nhanh chóng cùng với quá trình xây dựng và phát triển của Tổng công ty. Những đặc điểm khái quát của Tổng công ty ĐLL như sau:

Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính:

Từ năm 2007-2010 số lượng lao động trong Tổng công ty tăng lên khá đều đặn: 2.866 người vào năm 2007; 2995 người trong năm 2008; 3.378 người trong năm 2009 và đến tháng 3 năm 2010 có số lượng là 3.369 người. Bình quân lao động nữ giao động từ 15% đến 17% tổng số cán bộ công nhân viên của Tổng công ty. Đây là tỷ lệ khá khiêm tốn so với các doanh nghiệp trong các ngành khác và các doanh nghiệp điện lực của các nước trong khu vực.

Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác:

Đến năm 2009, số lượng cán bộ nhân viên có

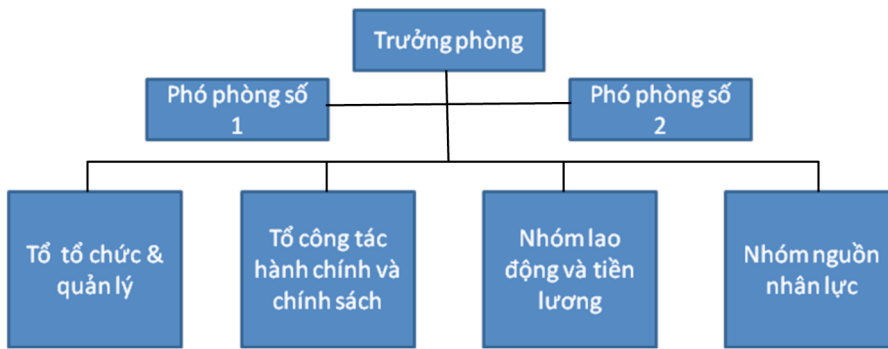
thâm niên dưới 5 năm là 855 người chiếm 25,31%, số lượng cán bộ nhân viên có thâm niên trên 5 năm đến 10 năm là 554 người chiếm 16,40%, số lượng cán bộ nhân viên có thâm niên từ trên 10 năm đến 15 năm là 553 người chiếm 16,37%, số có thâm niên từ trên 15 năm đến 20 năm là 420 người chiếm 12,43%, số có thâm niên trên 20 năm là 996 người chiếm 29,48%.

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

Từ năm 2006 đến năm 2008; nhìn chung cán bộ có trình độ thạc sĩ từ 143 người trong năm 2006 tăng lên 154 người trong năm 2008 cán bộ công nhân viên có trình độ tốt nghiệp đại học từ 251 người trong năm 2006 tăng lên 359 người trong năm 2008. Cán bộ công nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp cũng tăng từ 410 người và 1,000 người trong năm 2006 lên 559 người và 1,079 người trong năm 2008. Cán bộ công nhân viên có trình độ sơ cấp giảm từ 667 xuống còn 500 người từ năm 2006 đến 2008.

Bộ phận chuyên trách làm công tác QTNNL của Tổng công ty Điện lực Lào: là đơn vị chịu trách nhiệm chính về các công tác QTNNL. Về cơ cấu tổ chức của Phòng có 3 lãnh đạo gồm 1 trưởng phòng, 2 phó trưởng phòng với 4 tổ chuyên trách bao gồm:

Sơ đồ 1: Sơ đồ tổ chức Phòng Tổ chức trong Tổng công ty Điện lực Lào



Nguồn: Kỷ yếu tổng công ty điện lực Lào 2010

Tổ tổ chức quản lý: có nhiệm vụ tham mưu về cơ cấu tổ chức và các quyết định bổ nhiệm của Tổng công ty; tham mưu về nhiệm vụ của các ngành; và phụ trách công tác khen thưởng và kỷ luật.

Tổ công tác hành chính và công tác chính sách: phụ trách những công việc hành chính quản trị; theo dõi việc thực hiện các nghị quyết và quyết định, các chỉ thị và nội quy, quy chế của Tổng công ty.

Tổ lao động và tiền lương: có nhiệm vụ lập kế hoạch năm về lao động, tiền lương và các khoản tiền chi tiêu khác liên quan đến lao động và tiền lương của Tổng công ty; theo dõi kiểm tra các hoạt động liên quan đến lương, thưởng và các chính sách khác.

Tổ nguồn nhân lực: có nhiệm vụ lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn về đào tạo cán bộ lãnh đạo và cán bộ chuyên môn.

2. Đánh giá hoạt động QTNNL của Tổng công ty ĐLL

Trong nghiên cứu này, tác giả đã tập trung vào đánh giá 6 nhóm hoạt động QTNNL, bao gồm: (1) Kế hoạch hóa nguồn nhân lực, (2) Đào tạo và Phát triển Nguồn nhân lực, (3) Tuyển dụng nhân lực, (4) Thù lao lao động, (5) Phân tích công việc, (6) Đánh giá thực hiện công việc.

Nghiên cứu đánh giá dựa trên cả số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp.

Đánh giá dựa trên số liệu thứ cấp

Trên cơ sở các phương pháp nghiên cứu khoa học về QTNNL và số liệu thứ cấp về hoạt động QTNNL trong Tổng công ty, tác giả rút ra những kết luận thể hiện ở bảng 1.

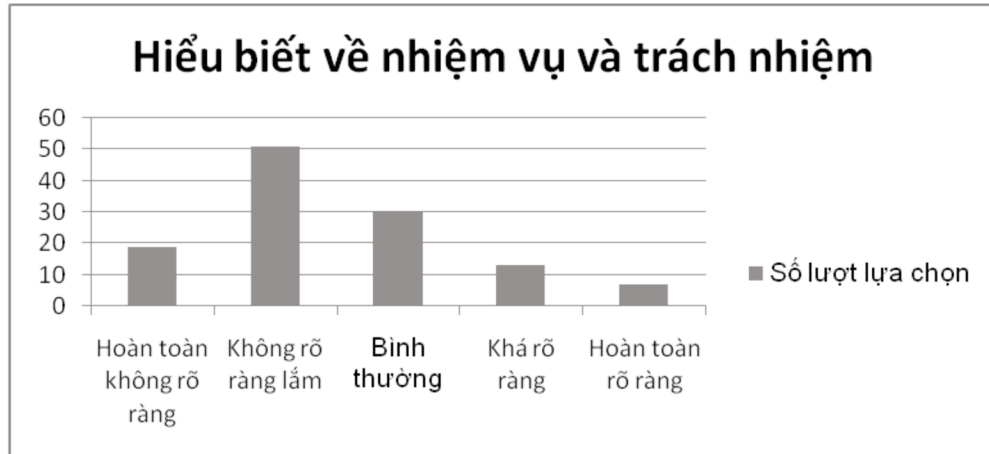
Đánh giá dựa trên số liệu sơ cấp

Bảng 1: Kết quả đánh giá về hoạt động QTNNL trên cơ sở số liệu thứ cấp

Nội dung	Những điểm mạnh	Những điểm yếu
1. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác kế hoạch hóa NNL được quan tâm; - Kế hoạch hóa NNL được thực hiện trên nhu cầu phát triển của Tổng công ty ĐLL; - Coi tuyển dụng, đào tạo là các giải pháp quan trọng thực hiện kế hoạch hóa NNL; - Công tác quy hoạch cán bộ được quan tâm triển khai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phương pháp kế hoạch hóa NNL chưa khoa học, chưa xem xét tới các nhân tố tác động tới biến động NNL; - Công tác kế hoạch hóa NNL chưa được sự quan tâm đúng mức ở các chi nhánh, nhà máy, đơn vị thuộc Tổng công ty; - Điều chỉnh kế hoạch NL chưa được thực hiện kịp thời; - Chưa có các giải pháp cụ thể, kiên quyết để thực hiện công tác quy hoạch.
2. Tuyển dụng nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Có kế hoạch tuyển dụng lấy cán bộ có trình độ chuyên môn bổ sung cho sự thiếu hụt nhân lực; - Số lượng ứng cử viên đến xin làm việc ở Tổng công ty rất nhiều, công tác tuyển chọn thuận lợi. - Số lượng cán bộ nhân viên được tuyển trong thời gian qua có trình độ chuyên môn nghiệp vụ khá cao, góp phần nâng cao chất lượng NNL chung của Tổng công ty; 	<ul style="list-style-type: none"> - Các tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ nhân viên chưa cụ thể đã ảnh hưởng đến chất lượng của công tác tuyển dụng; - Quan hệ, thân quen vẫn còn khá phổ biến trong tuyển dụng cán bộ nhân viên ở Tổng công ty ĐLL. - Công tác đào tạo, bồi dưỡng giúp cán bộ nhân viên mới nhanh chóng hội nhập với tập thể và công việc chưa được quan tâm đúng mức.

3. Phân tích công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích công việc được sự quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty; - Khối cán bộ quản lý đã xây dựng được bản mô tả công việc; - Khối lao động trực tiếp đã triển khai thực hiện công tác định mức lao động. Đây là cơ sở quan trọng để thực hiện tiền lương khoán ở nhiều đơn vị thuộc Tổng công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Những phương pháp khoa học về phân tích công việc chưa được nghiên cứu ứng dụng ở Tổng công ty; - Bản mô tả công việc cho từng vị trí chức danh công việc còn thiếu tính cụ thể, chưa có tác tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc, chưa làm rõ được vị trí của từng chức danh công việc trong từng đơn vị và Tổng công ty; - Chưa xem xét tới các nhân tố tác động nhất là tiến bộ khoa học kỹ thuật ứng dụng trong quản lý khi phân tích và xây dựng bản mô tả công việc.
4. Đào tạo và Phát triển NNL	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác Đào tạo và Phát triển NNL được Lãnh đạo Tổng công ty, Lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy, đơn vị quan tâm đầu tư. - Đào tạo và Phát triển dựa trên nhu cầu cá nhân và nhu cầu phát triển của Tổng công ty; - Chú trọng tới đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn chung với đào tạo kỹ năng nghề nghiệp; - Kết hợp nhiều nguồn kinh phí trong Đào tạo và Phát triển NNL trong đó đặc biệt chú ý tới nguồn kinh phí do cán bộ nhân viên tự đầu tư; - Có trung tâm đào tạo của công ty, có sự ủng hộ, nâng cao trình độ của giáo viên về mặt kinh nghiệm và chương trình. - Có dự án trao đổi với nước ngoài về việc tập huấn và nâng cao trình độ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo và Phát triển NNL chưa bám sát kế hoạch phát triển NNL của Tổng công ty; - Xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu căn cứ khoa học, chưa tính được những biến động về nghề nghiệp trong tương lai, sự tác động của hội nhập quốc tế; - Chưa tính được yếu tố hội nhập quốc tế trong công tác Đào tạo và Phát triển NNL; - Chương trình đào tạo nội bộ của Tổng công ty còn chưa đa dạng, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế của nội bộ Tổng công ty; - Đội ngũ cán bộ làm công tác Đào tạo và Phát triển NNL còn thiếu và yếu về chuyên môn, kinh nghiệm công tác.
5. Đánh giá thực hiện công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá thực hiện công việc được sự quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty, Lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy và đơn vị; - Đánh giá thực hiện công việc đã có sự thay đổi có tính “cách mạng” đó là chuyển từ đánh giá thái độ, đạo đức sang đánh giá thực hiện công việc; - Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thường xuyên, 6 tháng 1 lần; - Kết quả đánh giá thực hiện đã được quan tâm sử dụng vào đánh giá thi đua, tăng lương, đề bạt cán bộ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá thực hiện công việc chưa có tính hệ thống, chưa thực sự dựa vào kết quả phân tích công việc; - Những phương pháp tiên bộ về đánh giá thực hiện công việc chưa được nghiên cứu, ứng dụng; - Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa được quản lý và khai thác sử dụng hiệu quả, hợp lý;
6. Thù lao lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Thù lao lao động được sự quan tâm của Lãnh đạo tổng công ty và Lãnh đạo các nhà máy, chi nhánh, đơn vị. - Mức lương bình quân của Tổng công ty khá cao so với mặt bằng chung ở CHDCND Lào. - Áp dụng nhiều hình thức và chế độ lương cho các đối tượng khác nhau nhìn chung hợp lý; - Khoảng cách giữa các mức lương (hệ số lương) đảm bảo hợp lý. - Chính sách tiền lương khuyến khích cán bộ nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. - Có phúc lợi xã hội cho cán bộ công nhân viên. Có phiếu bảo hiểm xã hội và có phúc lợi cho cán bộ công nhân viên khi xảy ra tai nạn lao động, cán bộ công nhân viên về hưu và được thực hiện theo pháp luật lao động một cách nghiêm chỉnh 	<ul style="list-style-type: none"> - Mức lương bình quân mặc dầu cao so với thị trường nhưng vẫn chưa đảm bảo được nhu cầu của cán bộ nhân viên. - Vẫn chưa đảm bảo được sự công bằng trong trả lương. - Tổ chức tiền lương chưa dựa trên cơ sở của phân tích và đánh giá công việc; - Thù lao bằng tiền kết hợp với hiện vật gây khó khăn cho hạch toán và tạo sự bất bình đẳng trong thù lao lao động. - Việc làm dịch vụ bảo hiểm xã hội cho cán bộ công nhân viên chưa được tốt và chưa triển khai khắp tất cả các chi nhánh của công ty điện lực Lào.

Hình 1:



Nguồn kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Để tăng tính thực tiễn trong đánh giá hoạt động QTNNL của ĐLL tác giả đã xây dựng bảng hỏi để lấy ý kiến phản hồi của cán bộ nhân viên của Tổng công ty. Đối tượng điều tra qua Bảng hỏi là cán bộ quản lý, nhân viên ở các phòng ban chuyên môn, nghiệp vụ của Tổng công ty và các nhà máy, chi nhánh, đơn vị. Tổng số phiếu phát hành là 150 phiếu, số phiếu thu về là 120 phiếu.

Trên cơ sở kết quả tổng hợp, xử lý số liệu và phân tích đánh giá, tác giả rút ra những kết luận chính sau đây:

Một là, cán bộ nhân viên của Tổng công ty thiếu hiểu biết rõ ràng, đầy đủ về những nhiệm vụ công việc và các trách nhiệm liên quan đến công việc.

Theo kết quả điều tra khảo sát, có tới 58,33% số người được điều tra chưa nắm được rõ ràng về nhiệm vụ công việc mà họ đảm nhận, chỉ có 16,67% số người được hỏi nắm rõ về nhiệm vụ công việc mà họ đảm nhận. Kết quả này thể hiện hầu như cán bộ, nhân viên của Tổng công còn thiếu hiểu biết rõ ràng về nhiệm vụ công việc và các trách nhiệm liên quan

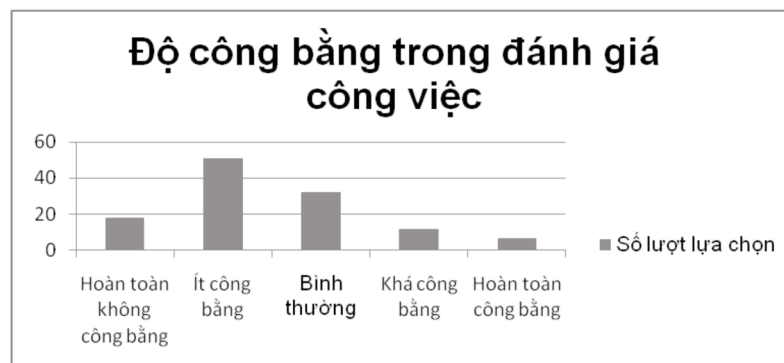
đến công việc.

Kết quả này cho thấy mặc dầu đã được quan tâm chú ý, được đầu tư nhưng công tác Phân tích công việc của Tổng công ty còn nhiều hạn chế, các nhiệm vụ của công việc, các trách nhiệm của người lao động khi thực hiện công việc, việc cung cấp đầy đủ và rõ ràng thông tin liên quan đến công việc cho người thực hiện còn chưa tốt.

Hai là, đánh giá thực hiện công việc còn chưa đảm bảo sự công bằng, sử dụng kết quả đánh giá còn hạn chế

Trong Tổng công ty ĐLL, đánh giá thực hiện công việc đã được thực hiện theo chu kỳ 6 tháng 1 lần và đã dựa trên bản mô tả công việc, năng lực công việc của người thực hiện. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy đánh giá thực hiện công việc chưa hẳn đã đến được với cán bộ, nhân viên. Nhiều người được hỏi cũng không nhận biết được Tổng công ty đánh 6 tháng 1 lần hay 1 năm 1 lần. Kết quả điều tra cũng cho thấy cán bộ, nhân viên cho rằng đánh giá thực hiện công việc còn thiếu sự công bằng, hợp lý.

Hình 2:



Nguồn kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Điểm trung bình cho mức độ công bằng trong đánh giá thực hiện công việc chỉ đạt 2,5/5,0, có tới 57,5% người được hỏi cho rằng đánh giá thực hiện công việc còn thiếu công bằng. Kết quả đánh giá này của cán bộ công nhân viên cho thấy công tác đánh giá chưa đạt được mục tiêu như mong đợi.

Ba là, cán bộ nhân viên của Tổng công ty chưa nhận thức được sự thay đổi về công việc, nghề nghiệp trong tương lai và chưa có chuẩn bị để thích ứng với sự thay đổi này.

Đa số cán bộ công chức cho rằng công việc của họ ổn định, có tới 74,16% số người được lấy ý kiến cho rằng công việc của họ sẽ ổn định, ít hoặc không có thay đổi gì trong 5 năm tới. Rất ít người nhận định về sự thay đổi công việc, nghề nghiệp trong tương lai. Điều này cũng phù hợp với những nhận định về công việc đã nêu, đồng thời cũng phù hợp với đặc điểm văn hóa của người Lào.

Nhiều cán bộ nhân viên cho rằng không công cần thiết nâng cao trình độ chuyên môn vẫn đáp ứng được yêu cầu công việc, tuy nhiên nhóm cán bộ nhân viên dưới 40 tuổi lại có quan điểm tiến bộ hơn, họ thấy được sự cần thiết phải nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng công việc để có thể đảm nhận công việc tốt hơn trong tương lai.

Bốn là, bố trí cán bộ nhân viên chưa hoàn toàn dựa vào trình độ chuyên môn đào tạo

Có tỷ lệ khá lớn cán bộ nhân viên được điều tra cho rằng mức độ phù hợp giữa yêu cầu công việc và chuyên môn đào tạo còn thấp, hay nói cách khác bố trí công việc còn chưa dựa vào chuyên môn được đào tạo. Có tới 30,83% người được hỏi cho rằng bố trí công việc chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo của họ. Kết quả trung bình nhận định về mức độ phù hợp giữa công việc và trình độ chuyên môn đào tạo chỉ đạt 3,1/5,0. Điều đáng lưu ý là: ý

kiến cho rằng chưa có sự phù hợp giữa công việc và trình độ chuyên môn đào tạo tập trung ở nhóm tuổi 30-40 tuổi, còn ở nhóm tuổi dưới 30 đa số lại cho rằng có sự phù hợp giữa yêu cầu công việc và chuyên môn được đào tạo. Điều này có thể cho thấy công tác bố trí công việc cho người lao động dựa trên năng lực, chuyên môn đào tạo được quan tâm và thực hiện trong những năm gần đây.

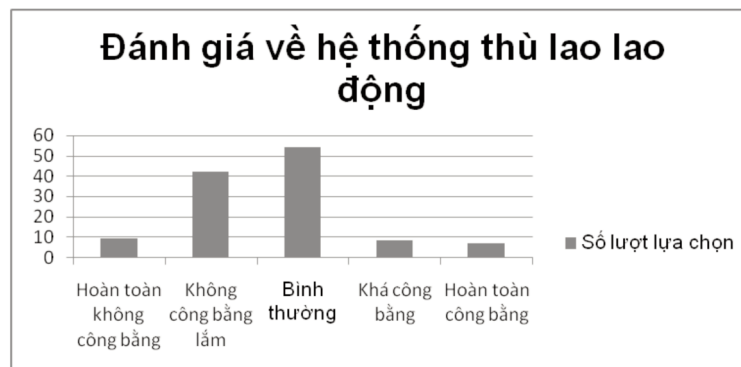
Năm là, hệ thống thù lao lao động chưa thực sự công bằng và chưa dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc

Trên thực tế, cán bộ nhân viên vẫn cho rằng hệ thống thù lao lao động của Tổng công ty vẫn thiếu công bằng. Điểm trung bình đánh giá về mức độ công bằng của hệ thống thù lao lao động của Tổng công ty ĐLL chỉ đạt 2,7/5,0; có tới 42,5% người được hỏi cho rằng hệ thống thù lao lao động của Tổng công ty còn chưa công bằng. Ý kiến này tập trung ở nhóm tuổi trên 40 và tập trung ở cán bộ quản lý từ cấp phòng trở lên. Ý kiến này không rõ nét ở nhóm tuổi dưới 30 và không có sự khác biệt trong nhận thức, đánh giá giữa cán bộ nhân viên nam và nữ.

Nguyên nhân chính làm cho hệ thống thù lao lao động chưa công bằng là do hệ thống thù lao chưa thực sự dựa vào kết quả thực hiện công việc. Điều này cũng phù hợp với những nhận định đánh giá về phân tích công việc cũng như đánh giá thực hiện công việc ở Tổng công ty. Kết quả khảo sát cho thấy có tới 61,67% số cán bộ, nhân viên được lấy ý kiến cho rằng hệ thống và các chính sách thù lao của Tổng công ty chưa dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Sáu là, môi trường làm việc ở Tổng công ty nhìn chung chưa được đánh giá cao, chưa tạo ra sự gắn bó và tạo ra được động lực làm việc tốt cho người lao động

Hình 3:



Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Hình 4:



Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Môi trường làm việc của Tổng công ty đã có những thay đổi đáng kể trong những năm qua, những giá trị tích cực của văn hóa đã được phát huy và những tiêu cực của văn hóa trong môi trường công nghiệp đã được hạn chế. Tuy vậy, cán bộ nhân viên vẫn cho rằng môi trường làm việc của Tổng công ty nói chung, Văn phòng Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy, đơn vị vẫn còn chưa tốt.

Kết quả khảo sát cho thấy 51% số người được hỏi cho rằng môi trường làm việc chưa tốt, 20% không có ý kiến và chỉ có 29% số người được hỏi cho rằng môi trường làm việc tốt. Những ý kiến đánh giá môi trường làm việc chưa tốt tập trung nhóm tuổi dưới 40.

Các yếu tố làm cho môi trường làm việc chưa tốt tập trung vào: (i) Đánh giá công việc thiếu công bằng, tạo ra mất niềm tin, (ii) Thiếu sự quan tâm hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong cơ quan, (iii) Lãnh đạo ít quan tâm tới cán bộ nhân viên trong cơ quan và một số ý kiến khác như: Đồ kỵ, ghen tỵ lẫn nhau trong cơ quan; Tâm lý ngại nói thẳng nói thật; Sự chia bè phái cục bộ, đồng hương khá phổ biến...

Tuy đánh giá môi trường làm việc chưa tốt nhưng đa số vẫn muốn được ở lại làm việc ở Tổng công ty không hẳn là do thu nhập ở Tổng công ty ĐLL cao hơn các doanh nghiệp khác mà còn ở những lý do khác nữa như sự gắn bó, trung thành, sự cam chịu của người Lào.

3. Các giải pháp hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL

Qua kết quả nghiên cứu đánh giá về QTNNL của Tổng công ty ĐLL, kết hợp với điều kiện và khả năng thực hiện của Tổng công ty ĐLL, tác giả đưa ra các giải pháp hoàn thiện hoạt động QTNNL trong Tổng công ty theo từng lĩnh vực hoạt động như sau:

3.1. Lựa chọn phân tích và đánh giá thực hiện

công việc là khâu đột phá hoàn thiện và phát triển công tác QTNNL của Tổng công ty

Từ cách tiếp cận khoa học về QTNNL và thực tiễn về QTNNL của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tác giả kiến nghị lựa chọn Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc làm khâu đột phá cho đổi mới QTNNL của Tổng công ty ĐLL.

Xác định rõ Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc là nhiệm vụ của Lãnh đạo từ Tổng công ty cho đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị đồng thời cũng là nhiệm vụ của cán bộ quản lý các cấp ở Tổng công ty.

Thành lập Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty do Tổng giám đốc làm Chủ tịch Hội đồng. Thành viên tham gia Hội đồng bao gồm các Phó tổng giám đốc, các Trưởng ngành, Lãnh đạo các phòng/ban liên quan, Trưởng ban QTNNL làm ủy viên Thường trực.

Triển khai việc thành lập Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc ở cấp nhà máy, chi nhánh, đơn vị.

Xây dựng chính sách, hệ thống các quy định cụ thể của Tổng công ty và của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị trong toàn Tổng công ty ĐLL về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc.

Tuyển dụng cán bộ có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm về QTNNL nói chung, Phân tích và Đánh giá công việc nói riêng để tăng cường đội ngũ cán bộ chuyên trách về công tác QTNNL.

Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức và kỹ năng phân tích, đánh giá thực hiện công việc cho các thành viên của Hội đồng phân tích và đánh giá thực hiện công việc Tổng công ty và các chi nhánh, nhà máy, đơn vị và cho cán bộ chuyên trách làm công tác QTNNL nói chung và cán bộ, nhân viên

làm công tác Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc nói riêng.

Biên soạn Sổ tay hướng dẫn nghiệp vụ về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc để giúp cho các cán bộ, nhân viên trong toàn Tổng công ty có thể tự nghiên cứu, thống nhất thực hiện hiệu quả công tác Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc này.

3.2. Hoàn thiện, đổi mới công tác kế hoạch hóa NNL

Đổi mới phương pháp kế hoạch hóa NNL, xem xét các nhân tố tác động tới biến động NNL nhất là các nhân tố nội tại của Tổng công ty, các nhân tố thuộc về môi trường và đặc biệt quan tâm tới sự tác động của hội nhập quốc tế trong quá trình thực hiện kế hoạch hóa NNL.

Công tác kế hoạch hóa NNL phải được sự quan tâm đúng mức ở các chi nhánh, nhà máy, đơn vị thuộc Tổng công ty; cần phải xác định kế hoạch hóa NNL không chỉ là nhiệm vụ của Lãnh đạo Tổng công ty mà còn phải là nhiệm vụ của Lãnh đạo các nhà máy, chi nhánh, đơn vị.

Xây dựng kế hoạch hóa NNL cho giai đoạn 5 năm để thực hiện chiến lược và kế hoạch dài hạn của Tổng công ty, tuy nhiên hằng năm cần có điều chỉnh lại kế hoạch NNL cho phù hợp với tình hình thực tiễn.

Kế hoạch NNL của Tổng công ty phải được xây dựng và tổng hợp trên cơ sở kế hoạch NNL của các nhà máy, chi nhánh, đơn vị của Tổng công ty.

Chú ý tới xây dựng các chính sách và các giải pháp nhằm thực hiện các kế hoạch NNL của Tổng công ty.

3.3. Hoàn thiện, đổi mới công tác tuyển dụng nhân lực

Cần xác định rõ, tuyển dụng nhân lực là công tác quan trọng, quyết định tới số lượng và chất lượng NNL của Tổng công ty, quyết định tới sự phát triển của Tổng công ty. Một số vấn đề cần chú ý là:

Khắc phục hiện tượng quan hệ thân quen, họ hàng, đồng hương còn khá nặng nề và phổ biến trong Tổng công ty ĐLL.

Tuyển dụng nhân lực phải được thực hiện trên cơ sở Phân tích công việc.

Cần xác định cụ thể nhu cầu tuyển dụng của từng bộ phận, đơn vị, nhà máy, chi nhánh và toàn Tổng công ty.

Sau tuyển dụng, cần chú ý tới đào tạo, bồi dưỡng giúp cán bộ nhân viên mới nhanh chóng hội nhập với tập thể và công việc, cần tạo điều kiện cho nhân viên mới được tuyển dụng nhanh chóng hòa nhập với tập thể và làm quen với công việc.

Tăng cường chi phí cho công tác tuyển dụng.

3.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực

Cần xác định rõ đào tạo và phát triển NNL là giải pháp có tính quyết định tới nâng cao chất lượng NNL, làm cho người lao động có kiến thức, kỹ năng công việc phù hợp để thực hiện công việc được giao. Một số giải pháp cần được quan tâm đó là:

Tăng cường và nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển NNL.

Đổi mới phương thức xác định nhu cầu đào tạo là một trong những giải pháp quyết định tới hiệu quả, chất lượng của công tác đào tạo và phát triển NNL. Nhu cầu đào tạo phải được xác định trên cơ sở so sánh kết quả đánh giá thực hiện công việc và bảng Mô tả công việc ở từng vị trí công việc.

Đầu tư vào xây dựng chương trình và kế hoạch đào tạo nội bộ của Tổng công ty theo hướng cụ thể, thiết thực, hiệu quả chú ý tới hội nhập quốc tế.

Kết hợp đào tạo nội bộ với gửi đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như gửi ra các trường đại học, cao đẳng, trường nghề để đào tạo; kết hợp đào tạo trong nước với gửi ra nước ngoài đào tạo.

3.5. Hoàn thiện và đổi mới công tác thù lao lao động

Cần có sự nhận thức đầy đủ và đúng đắn về thù lao lao động. Thù lao lao động không chỉ là quyền lợi, lợi ích của người lao động, không chỉ là trách nhiệm của lãnh đạo Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy, đơn vị thuộc. Để thực hiện được mục tiêu này cần phải:

Hạn chế và tiến tới bỏ chế thù lao lao động bằng hiện vật, thực hiện thù lao lao động toàn bộ bằng tiền.

Để đảm bảo sự công bằng, hợp lý trong tổ chức tiền lương cần chú ý tới các giải pháp như: (i) Rà soát lại chính sách và hệ thống tiền lương của Tổng công ty. Hệ thống tiền lương của Tổng công ty phải được xây dựng và rà soát lại trên cơ sở kết quả Phân tích công việc và thực hiện xếp hạng công việc, (ii) Trả lương, thù lao lao động phải được thực hiện dựa trên cơ sở kết quả Đánh giá thực hiện công việc của

cán bộ nhân viên Tổng công ty, (iii) Rà soát lại hệ thống mức lao động và chú ý tới công tác định mức lao động làm cơ sở cho công tác tiền lương nhất là tổ chức tiền lương khoán.

Nâng cao mức tiền lương bình quân của cán bộ nhân viên Tổng công ty trên cơ sở: (i) Tính toán lại thu nhập của người lao động trên cơ sở từng bước hạn chế và tiến tới loại bỏ thù lao bằng hiện vật trong toàn Tổng công ty, (ii) Giảm chi phí quản lý, công tác phí, giảm chi phí hội nghị, hội họp... và các chi phí khác để tăng thu nhập cho cán bộ nhân viên, (iii) Rà soát, sắp xếp lại lao động trên cơ sở thực hiện phân tích công việc, định biên lao động khoa học và hợp lý giảm lao động dôi dư.

Cùng với mở rộng chế độ lương khoán đề nghị hoàn thiện các điều kiện cơ sở của chế độ lương khoán như: (i) hoàn thiện công tác thống kê, kế toán ở các đơn vị, các chi nhánh, các nhà máy; (ii) đẩy mạnh công tác định mức lao động, áp dụng các phương pháp khoa học trong xây dựng các mức lao động.

Quan tâm tới công tác bảo hiểm xã hội cho người lao động, triển khai bảo hiểm xã hội cho người lao động trên phạm vi toàn Tổng công ty.

Tài liệu tham khảo:

1. Báo cáo thường niên của Tổng công ty Điện lực Lào.
2. Đại học Kinh tế Quốc dân (2006), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản ĐH-KTQD, Hà Nội năm 2006.
3. Dave Ulrich (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. Massachusetts. USA.
4. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, and Arther Yeung. (1990). Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resource Management* 28, No. 3: 311-335.
5. Tổng công ty Điện lực Lào (2006), Nghị quyết hội nghị công tác tổ chức lần thứ 8, 2006
6. Wayne Cascio. (1995). *Managing Human Resources: productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
7. Chanhthachak Vanysouvang, Soulith Phomsopha và Thavone Mykeopaseuth (2007) Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Bưu điện Lào, Viengchan.
8. Viengkhone Somchanhmvong, Vanhmysay Nammavong và Souklykone Champa (2008) Quản trị nguồn nhân lực cho công ty tôn lợp SANTIPHAP Lào.
9. Siamphone Khotvong, Khamphet Tuttavong và Khamphouvi Lovanheouang (2007) Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp dệt Lào, Viengchan, 2007.

Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác QTNNL nói chung trong đó chú ý tới công tác thù lao lao động, tổ chức tiền lương.

KẾT LUẬN

Trong những năm qua, nhất là trong giai đoạn 2006-2011, QTNNL ở Tổng công ty ĐLL đã được quan tâm và đầu tư phát triển. Nhiều nội dung khoa học của QTNNL đã được nghiên cứu và đưa vào thực tế ở Tổng công ty như: Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc, Tổ chức tiền lương, Đào tạo và Phát triển NNL... Tuy nhiên, trên thực tế, QTNNL của Tổng công ty ĐLL còn bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập ảnh hưởng tới thái độ, động lực, tính sáng tạo của cán bộ nhân viên Tổng công ty. Những vấn đề này ngày càng trầm trọng hơn trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Bài viết đã đưa ra được một số giải pháp đổi mới tuy nhiên việc cụ thể hóa giải pháp và bắt tay vào thực hiện còn cần một chặng đường dài phải đi cũng như hoạt động QTNNL trong Tổng công ty ĐLL cũng còn cần nhiều thời gian và nguồn lực để tiếp tục hoàn thiện. □